Leif E. Moland, Ketil Bråthen, Roy A. Nielsen, Lloyd Andreassen og Hildegunn Andreassen

Heltid som norm?

Bemanning, arbeidstid og veier til større stillinger

Evaluering av forsøksprosjektene i Heltidspotten

Fafo-rapport 2026:35

Heltid som norm? Bemanning, arbeidstid og veier til større stillinger

Heltidspotten er en treårig forsøksordning finansiert av Arbeids- og inkluderingsdepartementet, der virksomheter har fått midler til å prøve ut tiltak som skal øke andelen heltidsstillinger og redusere ufrivillig deltid. Følgeforskningen evaluerer forsøksprosjektene enkeltvis og samlet. I tråd med det valgte evalueringsdesignet omfatter følgeforskningen også kunnskapsutvikling, veiledning og læring på tvers av forsøksprosjektene.

Vi spør om hvilke aktiviteter som har gitt resultater, og hvilke suksess- og nederlagsfaktorer som forklarer hvorfor Heltidspotten har oppnådd mer enn tidligere nasjonale lærings- og utviklingsnettverk.

Fafo-rapport 2026:35
ISBN 978-82-324-0827-6
ISSN 2387-6859
ID-nr.: 20986

© Fafo 2026

Innhold

Forord **3**

Sammendrag **4**
Evalueringsoppdraget 4
Metode 4
Hovedfunn 4
Samlet vurdering av Heltidspotten 6

1 Innledning **8**
1.1 Rapportens oppbygging 8
1.2 Om Heltidspotten 8

2 Heltids- og deltidsproblematikken **13**

3 Metode **22**
3.1 Analytisk tilnærming 22
3.2 Data 22
3.3 Metodiske og etiske refleksjoner 32

4 Virksomhetsbeskrivelser **35**
4.1 Asker: fra heltidsprosjekt til bred bemanningsutvikling 35
4.2 Diakonhjemmet Omsorg: fra heltidskultur til bredere bemanningsutvikling 37
4.3 Færder: fra årsturnus til bemanningsutvikling 40
4.4 Helse Fonna: oppgavedeling som inngang til heltid 42
4.5 Helse Møre og Romsdal: når utviklingsprosjektet taper i kampen om oppmerksomheten 45
4.6 HRP: heltid som arbeidsinkludering i en kunnskapsbedrift 47
4.7 Jevnaker: helgetimer, kalenderplan og et langt kulturarbeid 48
4.8 Krisesenter Vest: større stillinger på prosjektmidler 51
4.9 Nome: årsturnus, større stillinger og betydningen av gjennomføringskapasitet 52
4.10 Midt-Telemark: fra heltidskultur til kvalitetskultur i barnehagene 55
4.11 Sarpsborg: fra bred ambisjon til midlertidig styrking av grunnbemanningen 57
4.12 Signo Vivo: heltid med kalenderplan i bunn 59
4.13 Sullestad Support: et digitalt verktøy for å samle små oppdrag til større stillinger 61
4.14 Sola: fra 100-prosentstillinger til tjenestestyrt bemanning 62
4.15 Time: helårsturnus og oppgavekartlegging som grunnlag for større stillinger 65
4.16 Vestvågøy: fra korte vakter til langvakter, og to piloter med ulikt utfall 67
4.17 Ørland: Fortsatt heltidsinnsats selv om årsturnusen ble stoppet 69

5 Tiltak som oppfattes som nyttige **71**
5.1 Tiltakene i Heltidspotten 71
5.2 De tre bærende virkemidlene (grepene) 77
5.3 Ny oppgavedeling 95
5.4 Oppsummering 103

6 Utvikling i sysselsetting og heltidsstillinger **108**
6.1 Nasjonale tall 108

6.2 Lokale tall 115

7 Utvikling i stillingsstørrelser 124

7.1 Nasjonale tall 124

7.2 Lokale tall 132

8 Utviklingen av faste stillinger 137

8.1 Nasjonale tall 137

8.2 Lokale tall 142

9 Utviklingen i sykefravær 158

9.1 Nasjonale tall 158

9.2 Lokale tall 166

9.3 Stillingsstørrelse og sykefravær i det kvalitative materialet 171

Den gode vakta, den gode turnusen og den robuste bemanningen 177

10 Erfaring rundt arbeidsmiljø 183

10.1 Arbeidsmiljø og egen arbeidshverdag 183

11 Erfaringer fra veiledningsarbeidet 189

11.1 Det opprinnelige undervisnings- og veiledningstilbudet 189

11.2 Veiledningens betydning for utviklingsarbeidet 193

12 Virksomhetenes gjennomføring av utviklingsarbeidet 199

12.1 Mål, involvering, partssamarbeid og ressurser 199

12.2 Partssamarbeid og forankring i ledelsen 202

12.3 Ressurser og bærekraft 203

12.4 Lokal bemanningskapasitet: turnuskompetanse og felles forståelse 205

12.5 Motstand mot endringene 206

12.6 Ulike tiltak og optimal bruk av personalressurser 209

12.7 Hva forklarer gjennomføringskraft? 212

13 Oppsummerende drøfting og konklusjoner 215

13.1 De viktigste empiriske funnene 215

13.2 Fra heltidstiltak til bærekraftige bemanningssystemer 218

13.3 Svar på evalueringens fem problemstillinger 222

13.4 Har Heltidspotten lykkes? 225

13.5 Hva kan andre virksomheter lære av Heltidspotten? 227

13.6 Politiske implikasjoner og nasjonal virkemiddelbruk 230

13.7 Kunnskapshull og videre forskning 233

Avslutning 235

14 Litteratur 236

Vedlegg 239

Vedlegg 1: tabeller til kapittel 3, 9 og 11 239

Vedlegg 2: Arbeidsmiljølovens betydning for bemanningsplanlegging 247

Vedlegg 3: Beregning av endring i avdelingsvis sykefravær 248

Vedlegg 4: Analyse av sammenhenger mellom stillingskarakteristika og sykefravær basert på lokale registerdata 253

Vedlegg 5 Færder kommunes retningslinjer for årsturnus 269

Forord

Heltidspotten er en av regjeringens satsinger for å fremme heltidskultur i arbeidslivet. Satsingen startet høsten 2023 og har hatt deltakelse fra i alt 17 bedrifter og offentlige tjenesteder. Fafo har hatt i oppdrag å beskrive tiltak som prøves ut, hvilke resultater som oppnås, og hvordan de oppnås. I starten av tiltaksperioden produserte Fafo en kunnskapsoppsummering. Underveis har deltakere som ønsket, mottatt veiledning fra Framlent om utforming av bærekraftige bemanningsplaner.

Takk til kommuner og virksomheter som har deltatt med forsøk, og til alle deltakere som har stilt opp i intervjuer og svart på spørreundersøkelsen. Takk også til Maria Bjørdal Roald og Kristin Stanwick Barnas i Arbeids- og inkluderingsdepartementet og Christian Ebeltoft i Arbeids- og velferdsdirektoratet (Nav) for fint samarbeid underveis.

Prosjektteamet har bestått av Fafo-forskerne Leif E. Moland (prosjektleder, intervjuer, survey), Ketil Bråthen (intervjuer, survey), Selma Yssen (kunnskapsoppsummering) og Roy A. Nielsen (nasjonale registerdata), samt Hildegunn Andreassen (veiledning) og Lloyd Andreassen (lokale registerdata) fra Framlent AS.

Takk også til Svein E. Stave (kvalitetssikrer) og Mira Refseth Langeland for korrektur.

Fafo/Oslo, 17. november 2026
Leif E. Moland

Sammendrag

Evalueringsoppdraget

Heltidspotten er en av regjeringens satsinger for å fremme heltidskultur i arbeidslivet. Ordningen skal støtte forsøk med organisering av arbeidet og andre forhold på arbeidsplassen som kan redusere deltid og øke bruken av heltid. Alle sektorer kunne søke, men bransjer med mye deltid og prosjekter med stor forventet effekt skulle prioriteres. Av 33 søknader ble 23 innvilget, og 17 virksomheter har fullført deltakelsen. De fleste av disse yter helse- og omsorgstjenester.

Det overordnede formålet med denne evalueringen er å framskaffe kunnskap som bidrar til det videre heltidsarbeidet i norsk arbeidsliv. Evalueringen undersøker i hvilken grad deltakerne har lyktes med å redusere deltid og øke stillingsstørrelser og heltidsandeler, hvilke tiltak som lykkes og hvorfor, og om bestemte kombinasjoner av tiltak, prosesser og typer arbeidsplasser gir særlig gode resultater. Vi undersøker også sammenhenger mellom sykefravær og arbeidsmiljø og mulige negative konsekvenser av tiltakene.

Ved oppstarten la vi til grunn at tiltakene i Heltidspotten vil være vellykket dersom de lokale prosjektene oppnår resultater uten betydelige negative konsekvenser, erfaringene videreføres, og evalueringen kan formidle kunnskap som bidrar til det videre heltidsarbeidet i norsk arbeidsliv.

Metode

Evalueringen bygger på seks ulike datakilder for innhenting av data: 1) en spørreundersøkelse blant ledere, ansatte, tillitsvalgte og verneombud, 2) intervjuer med representanter fra de samme gruppene, 3) caseundersøkelser blant noen utvalgte virksomheter, 4) gjennomgang av dokumenter og materiale fra undervisning og veiledning, 5) bruk av nasjonale registerdata, og 6) bruk av lokale bemannings- og økonomidata.

Kvalitative data fra metode 1–4 belyser hva som er gjort og hvorfor resultatene varierer, mens register- og bemanningsdata fra metode 5 og 6 viser utviklingen i stillingsstørrelser, helgearbeid og sykefravær.

Flere virksomheter hadde startet heltidsarbeidet før Heltidspotten, tiltakene gjennomføres ofte i kombinasjon, og heltidsandelene øker også nasjonalt. Mange av endringene som framgår av register- og bemanningsdataene kan derfor ikke uten videre tilskrives Heltidspotten.

Hovedfunn

Større stillinger og økt heltidsandel, men store variasjoner

Flere av virksomhetene i Heltidspotten har hatt en utvikling mot større stillinger og høyere heltidsandel. For virksomhetene med lokale data økte den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen fra 71,5 til 77,6 prosent, mens heltidsandelen økte fra 41,0 til 51,6 prosent. Utviklingen varierer imidlertid betydelig mellom virksomhetene. Framgangen skjer

samtidig med en nasjonal utvikling mot mer heltid, som har vært særlig sterk i helse- og sosialtjenestene.

Flere tiltak gjennomføres samtidig

Deltakerne har overveiende satset på flere parallelle tiltak. Års- og kalenderplanlegging, endret helgearbeid, langvakter, oppgavedeling, økt grunnbemanning og arbeid på tvers inngår i ulike kombinasjoner. Erfaringene peker samtidig mot en bredere forståelse av heltidsarbeidet, der tjenestebehovet er utgangspunktet for hvilke oppgaver som skal løses, hvilken kompetanse og bemanning som trengs, og hvordan arbeidstiden organiseres. Større stillinger blir dermed i større grad et resultat av helhetlig bemanningsplanlegging enn av enkeltstående heltidstiltak.

Års- og kalenderplanlegging utfordrer rullerende turnus og shoppingmarkedet

Års- og kalenderplanlegging er blant de mest utbredte tiltakene. Lengre planperioder gjør det mulig å se arbeidstid, helger, ferie, annet fravær og variasjoner i bemanningsbehovet i sammenheng. En årsplan gir imidlertid ikke større stillinger i seg selv. Gevinstene avhenger av hvordan virksomheten bruker det økte planleggingsrommet til å endre bemanningen og organiseringen av arbeidstiden. Når mer av det forutsigbare bemanningsbehovet legges inn i faste stillinger, kan årsplanleggingen samtidig redusere «hullene» i turnusen og markedet for «shopping»[1] av ekstravakter, som bidrar til å opprettholde deltidskulturen.

Økt forståelse av «helgefloka»

I døgnbaserte tjenester er helgebemanningen en sentral begrensning for utviklingen av store stillinger. Helgefaktoren uttrykker hvor stor del av det samlede bemanningsbehovet som ligger i helgene. Skal helgene i større grad dekkes av fast ansatte i store stillinger, må arbeidstiden deres fordeles slik at helgearbeidet står i rimelig forhold til dette behovet. Dersom de faste ansatte jobber for lite helg, må restbehovet dekkes med små helgestillinger, ekstravakter eller vikarer. Flere virksomheter har økt helgearbeidet blant fast ansatte betydelig gjennom prosjektperioden.

Langvakter er mye brukt, men ingen universalløsning

Lengre vakter er tatt i bruk, og kan gjøre det mulig for fast ansatte å dekke flere helgetimer og dermed gi rom for større stillinger. Flere virksomheter har gått fra 12,5- til 14-timersvakter fordi de lengre vaktene i noen tjenester dekker bemanningsbehovet morgen og kveld bedre. Mange ansatte verdsetter færre oppmøter og lengre friperioder, mens andre opplever lange vakter som belastende. Frivillighet, tilstrekkelig bemanning og muligheter for reelle pauser er viktige for hvordan ordningene fungerer.

Oppgavedeling og kompetansebruk blir mer sentralt

Oppgavedeling var ikke et hovedtema ved oppstarten av Heltidspotten, men har fått økt betydning, særlig i helse- og omsorgstjenestene. Flere virksomheter har kartlagt oppgaver og vurdert hvilke kompetansegrupper som kan utføre dem. Erfaringene viser også at oppgavedeling må omfatte hele kompetansekjeden og følges opp med

[1] Med «shopping av vakter» sikter vi til en situasjon der ansatte som frivillig arbeider deltid, dekker deler av sin ønskede arbeidstid gjennom ledige ekstravakter framfor gjennom en større fast stilling. For ansatte i ufrivillig deltid har uttrykket «jage vakter» vært brukt om behovet for å ta ekstravakter for å oppnå ønsket arbeidstid og inntekt.

opplæringstiltak. Dersom ansatte får nye oppgaver uten å bli avlastet for andre, kan resultatet bli oppgavepålasting snarere enn bedre kompetansebruk.

Et skritt mot mer robust bemanning

Flere virksomheter har forsøkt å utvikle en bemanning som i større grad kan håndtere forventet fravær og variasjoner i bemanningsbehovet med egne ansatte. Økt grunnbemanning, buffervakter og bemannings- eller ressursenheter er eksempler. Slike tiltak er fortsatt mindre utbredt enn endringer i turnus og arbeidstid.

Gjennomføringskapasitet og lokal kompetanse

Nye bemanningsløsninger stiller store krav til lokal kompetanse om bemanning, turnus, lov- og avtaleverk og økonomi. Gode ideer og prosjektmidler er ikke tilstrekkelig. Virksomhetene som kommer langt, har kapasitet til å omsette kunnskap i praktiske bemanningsløsninger. Tilgjengelig bemannings- og turnuskompetanse, tid, stabile ressurspersoner og støtte til førstelinjelederne framstår som særlig viktig. Ledelsesforankring og partssamarbeid bidrar når de gir handlingsrom for å prøve ut og justere løsningene.

Sammensatte resultater for arbeidsmiljø og sykefravær

Evalueringen finner ingen enkel sammenheng mellom større stillinger, bestemte turnusordninger og sykefravær. Betydningen ser snarere ut til å avhenge av hvordan arbeidstid og bemanning organiseres, blant annet av kontinuitet, kompetanse, arbeidsbelastning, pauser og restitusjon. Også vurderingene av arbeidsmiljøet er sammensatte. Det er flere som mener arbeidsmiljøet er blitt bedre, enn som mener det er blitt dårligere. Ledere er gjennomgående mer positive enn ansatte, tillitsvalgte og verneombud.

Samlet vurdering av Heltidspotten

Heltidspotten som lokalt utviklingsarbeid

De lokale aktivitetene har gitt reelle, men ujevne resultater. Flere virksomheter har økt stillingsstørrelsene og heltidsandelene, og mange av tiltakene er videreført eller inngår i videre utviklingsarbeid. De mest interessante resultatene ligger ikke bare i større stillinger, men i utviklingen fra avgrensede heltidstiltak til mer helhetlige bemanningsløsninger, der tjenestebehov, oppgaver, kompetanse, bemanning og arbeidstid ses i sammenheng.

Heltidspotten som treårig satsing

Flere virksomheter har fått økt forståelse av sammenhengene mellom tjenestebehov, oppgaver, kompetanse, stillingsstørrelser, helgebemanning, fravær og arbeidstid. Veiledningen har sammen med tidligere og pågående erfaringer fra Tørn og andre fagmiljøer bidratt med kunnskap, begrepsapparat, analyseverktøy og støtte til lokale prosesser. Veiledningens tydeligste bidrag ligger i læring og utvikling av nye arbeidsmåter, mens betydningen for de målte resultatene er vanskeligere å skille ut. Hvor mye læringen omsettes i praksis, avhenger samtidig av virksomhetenes egen kompetanse og gjennomføringskapasitet.

Heltidspotten som nasjonalt virkemiddel

Heltidskultur utvikles lokalt, men innenfor rammer som i stor grad fastsettes nasjonalt. Kunnskapsutvekslingen må derfor gå begge veier: Nasjonale rammer og praksisnær veiledning bør bygge på lokale behov og støtte virksomhetenes utviklingsarbeid, mens

erfaringer fra lokale forsøk bør systematiseres og brukes til å videreutvikle nasjonale virkemidler og rammebetingelser. Heltidspotten inngår slik i en lengre rekke nasjonale satsinger og bygger blant annet videre på erfaringer fra Tørn.

Erfaringene fra Heltidspotten viser at større stillinger ikke bare er et spørsmål om ansettelsespraksis, men også om hvordan oppgaver, kompetanse, bemanning og arbeidstid organiseres. Evalueringen bidrar dermed til å flytte oppmerksomheten fra heltid som et isolert mål til utvikling av bemanningsløsninger som gir rom for store og hele stillinger. Heltidspotten har først og fremst nådd helse- og omsorgstjenestene, mens store deltidsnæringer som varehandel og overnatting og servering i liten grad er representert. Dette begrenser overføringsverdien til andre deler av arbeidslivet.

Sett opp mot heltidsnormen i arbeidsmiljøloven og kunnskapen om årsakene til deltid framstår Heltidspotten derfor som et relevant nasjonalt virkemiddel for å utvikle og prøve ut lokale løsninger. Programmet kan samtidig bidra til at erfaringene fra lokal utprøving føres tilbake til nasjonalt nivå og inngår i den videre utviklingen av virkemidler for heltidskultur.

Samlet vurderer vi Heltidspotten som et vellykket program, men med varierende lokal måloppnåelse og et smalere bransjemessig erfaringsgrunnlag enn ønsket.

1 Innledning

1.1 Rapportens oppbygging

Rapporten starter med en innledning hvor vi presenterer bakgrunnen for Heltidspotten, deltakerne og problemstillingene som ligger til grunn for evalueringen. I *kapittel 2 og 3* presenterer vi tidligere kunnskap, evalueringens metode og datagrunnlag, og sentrale analytiske begreper. *Kapittel 4* presenterer de 17 virksomhetenes utgangspunkt, tiltak, gjennomføring og resultater.

I *kapittel 5–10* analyserer vi resultatene på tvers av virksomhetene. Vi undersøker hvilke tiltak som er tatt i bruk og hvordan de vurderes, og ser særlig på tjenestestyrt oppgavedeling, kalenderplanlegging og turnuser der langvakter har en sentral plass. Deretter analyserer vi utviklingen i heltidsandeler og stillingsstørrelser, helgearbeid og vikarbruk, sykefravær og arbeidsmiljø. Analysene bygger på en kombinasjon av nasjonale registerdata, lokale bemanningsdata, spørreundersøkelsen og det kvalitative materialet.

Kapittel 11 og 12 handler om undervisningen og veiledningen og om hva som fremmer eller hemmer gjennomføringen av det lokale utviklingsarbeidet. *I kapittel 13* samler vi trådene, besvarer evalueringens fem problemstillinger og drøfter hva andre virksomheter og nasjonale aktører kan lære av Heltidspotten, samt behovet for videre forskning.

1.2 Om Heltidspotten

I deler av arbeidslivet øker behovet for arbeidskraft raskere enn tilgangen. Dette gjelder særlig helse- og omsorgstjenestene, der økende tjenestebehov og knapphet på kvalifisert arbeidskraft gjør at bemanningsutfordringene ikke kan løses gjennom utdanning og rekruttering alene. Det er også nødvendig både å mobilisere mer av den tilgjengelige arbeidskraften og å bruke bemanningsressursene bedre. Større stillinger er ett grep. Bedre organisering av oppgaver, kompetanse, bemanning og arbeidstid er et annet. Heltidspotten er ett av flere virkemidler for å prøve ut løsninger som kan bidra til større stillinger og bedre bruk av bemanningsressursene.

Heltid som norm

Den 9. desember 2022 erklærte regjeringen ved daværende statsråd Marte Mjøs Persen at arbeidslivet hadde fått heltid som norm. På Arbeids- og inkluderingsdepartementets (AID) nettsider sier hun at:

> […] faste, heile stillingar skal vere hovudregelen i norsk arbeidsliv. At for mange jobbar deltid er eit stort problem i deler av arbeidslivet, og det rammar særleg kvinner. Derfor kjem heiltidsnorma. Arbeidsgjevar skal dokumentere behov for tilsetjing i deltidsstillingar, og drøfte dette spørsmålet med tillitsvalde. […] Fast heiltidsjobb er det beste for den enkelte, men det er også eit gode i eit samfunnsøkonomisk perspektiv. Høg velferd i framtida er avhengig av at det finnest nok arbeidskraft. Då er det også naudsynt at fleire arbeidstakarar kan ha heile stillingar.

Den juridiske forankringen av heltidsnormen ble formulert i stortingsproposisjonen Prop. 133 L (2021–2022) Endringer i arbeidsmiljøloven (styrking av retten til heltid). Forslaget ble vedtatt i Stortinget og fra 1. januar 2023 tatt inn i arbeidsmiljølovens § 14-1:

> (1) Arbeidstaker skal som hovedregel ansettes på heltid.
>
> (2) Før arbeidsgiver fatter beslutning om ansettelse i deltidsstilling, skal arbeidsgiver skriftlig dokumentere behovet for deltidsansettelse. Dokumentasjonen skal være tilgjengelig for tillitsvalgte, og spørsmålet om deltidsansettelse skal drøftes med de tillitsvalgte.

Formuleringen om heltidsansettelse som hovedregel er en skriftlig norm som skal forsterke arbeidet for heltidsansettelser og overholdelse av de mange paragrafene som styrker deltidsansattes rettigheter til større stillinger. Veien fra skriftlig norm til en virksom norm med oppslutning i samfunnet og i arbeidslivet kan være lang. Slik vi forstår AID og Stortinget, er man klar over at heltidsnormen kun er en intensjon, men at den likevel skal bidra til en praksis med å ansette i flere hele stillinger og bygge opp under arbeidsmiljølovens formål om trygge ansettelsesforhold. Under har vi trukket ut to sitater fra den aktuelle stortingsproposisjonen:

> En heltidsnorm vil etter departementets syn også støtte opp under lovens formål om trygge ansettelsesforhold og kunne bidra til å trekke bransjer med høy bruk av deltid i riktig retning […] (Prop. 133 L (2021–2022), s. 18)
>
> Etter departementets syn egner den foreslåtte heltidsnormen seg godt for lovregulering. Departementet viser til at det ikke er ukjent at lovbestemmelser først og fremst gir uttrykk for en intensjon og en målsetting, og gjennom denne søker å være normdannende. (Prop. 133 L (2021–2022), s. 18)

Når regjeringen sier at «heltid er normen i norsk arbeidsliv», er det med andre ord først og fremst en politisk målformulering. Den individuelle retten til heltidsstilling er formulert i andre paragrafer og ofte med begrensninger knyttet til kompetansekrav og arbeidsorganisatoriske forhold. Med heltidsnormen er imidlertid kravene til at arbeidsgiver skal kunne begrunne hvorfor en stilling ikke kan være hel, blitt sterkere.

Heltidsnormen forsterker dermed forventningen om heltid, i likhet med flere andre lovendringer de siste 35 årene. Heltidspotten er et supplerende virkemiddel fra AID som retter oppmerksomheten mot praksisfeltet og mot hvorfor lovkrav og normative mål ikke uten videre fører til flere hele stillinger. Heltidspotten undersøker hva virksomhetene organisatorisk må gjøre for at forventningen om mer heltid skal kunne realiseres i praksis.

Problemstillinger

Den 31. august 2023 sendte Arbeids- og inkluderingsdepartementet en utlysning om «oppdrag for følgeforskning av forsøksprosjekter som får midler fra regjeringens Heltidspott for redusert bruk av deltid og økt bruk av heltid. Prosjektet skal i tillegg utarbeide

en kunnskapsoppsummering[2] om tidligere prosjekter for redusert bruk av deltid og økt bruk av heltid. Følgeforskningen skal omfatte både løpende rapportering om iverksetting og resultater av forsøkene, og en sluttevaluering av prosjektene *enkeltvis og samlet*». Da AID utlyste oppdraget om å evaluere Heltidspotten, ble følgende problemstillinger formulert:

1. I hvilken grad har deltakerne lyktes med:
    - å redusere omfanget av deltid?
    - å øke den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen?
    - å øke andelen heltidsstillinger?
2. Hvilke tiltak lykkes, hvordan gjennomføres disse tiltakene og hvorfor har disse lyktes?
3. Er det bestemte kombinasjoner av tiltak, prosesshåndtering og type arbeidsplass som har særlig grad av suksess?
4. Kan det påvises sammenhenger mellom forsøkene og sykefravær eller arbeidsmiljø?
5. Har tiltaket ført til noen negative konsekvenser?

AID formulerte problemstillingene evalueringen skulle besvare. Ved oppstarten konkretiserte Fafo i tillegg hvilke kriterier vi ville legge til grunn for å vurdere henholdsvis de lokale utviklingsprosjektene, Heltidspotten som samlet satsing og følgeevalueringens kunnskapsbidrag.

De lokale utviklingsprosjektene i Heltidspotten har lykkes i den grad ...

- de har ført til større stillingsstørrelser og heltidsandeler uten betydelige negative konsekvenser.
- de har gitt tilleggsgevinster som bedre arbeidsmiljø, lavere sykefravær, bedre drift og bedre tjenester (der dette er aktuelt).
- erfaringene fra utviklingsprosjektet har ført til vedtak og planer om videreføring i forsøksenheten og/eller andre enheter i virksomheten.
- Heltidspotten har i tillegg lykkes dersom programmet kan formidle kunnskap som bidrar til økt oppmerksomhet og interesse for nasjonale og lokale tiltak som kan fremme heltidskultur. Dette gjelder antakelig særlig dersom programmet trekker til seg deltakere fra deltidsbransjer som har begrenset erfaring med lokalt utviklingsarbeid for å redusere omfanget av små stillinger. Her sikter vi først og fremst til varehandel, barnehager, skole og til overnatting og servering.

Heltidspotten kan i tillegg vurderes i lys av bredere samfunnspolitiske mål som satsingen er ment å støtte, men som evalueringen ikke kan måle effekten på direkte. Dette gjelder blant annet:

[2] Yssen 2024

- økt likestilling og økonomisk uavhengighet blant alle i yrkesaktiv alder.
- å sikre tilstrekkelig bemanning for å løse viktige samfunnsoppgaver. Her sikter vi særlig til tiltak som kan redusere det økende gapet mellom tjenestebehov og tilgjengelig bemanning i helse- og omsorgssektoren.
- å følge opp intensjoner i arbeidsmiljøloven.

Følgeevalueringen er vellykket dersom den ...

- beskriver og forklarer hvilke tekniske tiltak (organisering av arbeid, oppgaver, arbeidstid, ansettelsespraksis) som har gitt mer eller mindre gode resultater.
- beskriver og forklarer organisatoriske forutsetninger og trekk ved endringsarbeidet (prosessene) som har gitt mer eller mindre gode resultater.

Organisering og drift av programmet

I tildelingsbrevet fra AID til Arbeids- og velferdsdirektoratet 22. mars 2023 fastslår AID at Heltidspotten skal forvaltes i samarbeid med partene i arbeidslivet gjennom en partssammensatt rådgivende gruppe. Departementet skal holdes orientert om utviklingen i prosjektene.

Heltidspotten skal støtte forsøk med organisering av arbeidet og andre forhold på arbeidsplassen som kan redusere deltid og øke bruken av heltid. Det ble satt av 12,6 mill. kroner årlig over tre år til ordningen. Alle sektorer kunne søke, men bransjer med mye deltid, som helse og omsorg, varehandel og servicenæringer, samt prosjekter med størst forventet effekt, skulle prioriteres. De lokale prosjektene skulle være konkrete forsøk som virksomhetene selv ønsket å gjennomføre, og som både arbeidsgiver og lokale tillitsvalgte hadde tro på og støttet.

Deltakerne

Arbeids- og velferdsdirektoratet mottok 33 søknader. 23 ble innvilget. Av disse har 17 fullført. Ti søknader ble avslått. AIDs ønske om å rekruttere deltakere fra store deltidsnæringer som varehandelen og overnattings- og serveringsvirksomhet ble ikke innfridd, og kun én virksomhet fra renholdsbransjen deltok gjennom hele prosjektperioden.

Tabell 1.1. Næringer som er representert i Heltidspotten.

Bransjer i Heltidspotten	Antall
Kommunale eller private pleie- og omsorgstjenester	10
Kommunale barnehager	2
Interkommunalt krisesenter	1
Helseforetak	2
Privat renholdsselskap	1
Konsulentselskap	1
Totalt	**17**

Deltakerne blir nærmere presentert senere i rapporten. De fleste har opplevd motstand og konflikter underveis. Det er mye læring i hvordan de har håndtert dette. Alle kommer selvsagt til kort målt opp mot de mest ambisiøse målene, og en del vil kunne oppleve noen beskrivelser og tall som negative. Deltakerne i Heltidspotten har til felles et ønske om å lage bærekraftige bemanningsplaner med større stillinger og mer kontinuitet i tjenestene. Alle har vært i utvikling, og alle har oppnådd gode resultater i form av læring og framgang.

2 Heltids- og deltidsproblematikken

Heltids- og deltidsproblematikken har en lang historie

Spørsmålet om arbeidstid endret først fokus fra normalarbeidsdagen på 1970- og 1980-tallet til fordelingen av heltids- og deltidsstillinger fra slutten av 1980-tallet. Denne perioden var preget av et sterkt rettighetsperspektiv fra fagbevegelsens side og mer uavklarte arbeidsgivere i forsvarsposisjon. De senere årene har rettighetsperspektivet blitt utvidet og supplert med spørsmål om bærekraftig bruk av begrensede bemanningsressurser (Moland & Olberg, 1989; Moland, 1994; Bråthen & Moland, 2026).

Det er produsert en rekke forskningsrapporter, kunnskapsoppsummeringer og offentlige utredninger, nye formuleringer i lov- og avtaleverket, og partsbaserte samarbeidsavtaler som for eksempel «Heltidserklæringen» (Moland & Bråthen, 2012a; Yssen, 2025). Etter hvert som nye tiltak er blitt prøvd ut, har det vært behov for korresponderende avklaringer av lov- og avtaleverket, og veiledninger for lokal praksis.

Myndighetene har sammen med partene i arbeidslivet satt i gang en rekke lærings- og utviklingsprogrammer med mål om å utvikle kunnskap og praksis for å redusere omfanget av små stillinger, uønsket deltid, sykefravær og rekrutteringsproblemer.[3] Helse- og omsorgsdepartementets kobling av arbeidstids- og arbeidsorganisering opp mot tjenestekvalitet og ressursbegrensninger har bidratt til å utvide perspektivet for arbeidstidsproblematikken. Dette har kommet godt fram gjennom Tørn (Bråthen & Moland, 2026). I Heltidspotten vil vi se at kunnskapsutviklingen tar enda et skritt videre.

Omfanget av deltids- og heltidsstillinger kan forstås ut fra hva som er ønsket fra arbeidstakeren eller fra arbeidsgiveren. I et arbeidstakerperspektiv kan man skille mellom ufrivillig, betinget og ønsket deltid (Nielsen, Bråthen & Moland, 2026). Frivillig deltid omfatter deltidsansatte som har den stillingsstørrelsen de ønsker. Ufrivillig deltid omfatter ansatte som ønsker større stilling og er klare for å jobbe mer dersom de får tilbud om dette. Betinget deltid er en mellomposisjon der ønsket om endret stillingsprosent er situasjonsavhengig og knyttet til konkrete muligheter og betingelser, og kan derfor ikke klassifiseres entydig som verken frivillig eller ufrivillig deltid.

I et arbeidsgiverperspektiv blir begrunnelsene litt annerledes. Mens det tidligere var mest oppmerksomhet rettet mot at ansatte ønsket større stillinger, men fikk nei fra arbeidsgiver, blir det stadig vanligere at arbeidsgiver ønsker at en større andel av arbeidsstokken skal jobbe heltid eller i store deltidsstillinger. Dette ønsket bygger på kunnskap om at mange små stillinger er negativt både for effektiv drift, kvalitet i produksjonen/på tjenestene og utviklingen av gode arbeidsmiljøer (Moland, Tofteng & Nesland, 2023b).

[3] Eksempler på slike programmer er «Rett person på rett plass» (1999–2002), «Kvalitetskommuneprogrammet» (2006–2009), «Flink med folk» (2003–2007), «Ufrivillig deltid» (2011–2014), «Sammen om en bedre kommune» (2011–2015) og Tørn-programmene, hvor spesielt «Tørn Kommune» er drevet lengst.

Arbeidsgivers handlingsrom til å ansette i faste og store stillinger er begrenset av arbeidskraftens tilgjengelighet (hvor mange kan/vil jobbe og hvor mye), svingninger i arbeidskraftbehovet (i løpet av et døgn, en uke og et år) og i hvilken grad produksjonstiden varierer i forhold til normalarbeidstiden. Dette er forhold som varierer stort mellom bransjer og virksomheter og setter ulike rammer for hvor enkelt det er å organisere driften med hele og store stillinger (Moland, Tofteng & Bråthen, 2025).

Fra helse- og omsorgssektoren er utsagn om at det er umulig å få til mange hele og store stillinger dersom man skal få turnusen til å gå opp, godt kjent. Især gjelder dette der det er et stort behov for arbeidskraft i helgene (Moland, 1994, 2021; Amble, 2008). Arbeidsgivers tilsvarende argumenter for å velge deltidsstillinger framfor heltidsstillinger veier tungt i forhandlinger med tillitsvalgte eller i saker som kommer til Tvisteløsningsnemnda.

Arbeidsgivers behov for fleksibilitet for å drive økonomisk bærekraftig og unngå overbemanning har lenge vært den dominerende forklaringen på deltidsomfanget. Samtidig fører mangel på kvalifisert arbeidskraft i flere bransjer til at arbeidsgivere må redusere bruken av fleksible bemanningsløsninger som støter arbeidskraften bort.

Det er vanlig å skille mellom numerisk og funksjonell fleksibilitet.[4] Numerisk fleksibilitet innebærer at mengden arbeidskraft tilpasses variasjoner i arbeidskraftbehovet, for eksempel ved bruk av deltid, overtid, midlertidige ansettelser og vikarbruk. Denne formen for fleksibilitet framkommer ofte når arbeidskraftbehovet ikke er identisk med normalarbeidsdagen, slik som døgnåpne tjenester og helgetilbud. Særlige arbeidstopper forsterker et behov for arbeidskraft som avviker fra normalarbeidsdagen. Denne formen for fleksibilitet tar lite hensyn til den delen av arbeidskraften som måtte ha behov for å jobbe heltid og til faste tider.

Funksjonell fleksibilitet innebærer i større grad å tilpasse selve arbeidsorganiseringen, for eksempel gjennom variasjon i oppgaver eller arbeidssted, samarbeid på tvers og oppgave- eller kompetanseglidning. Nye arbeidstidsordninger kan også redusere behovet for numerisk fleksibilitet. Utvikling av heltidskultur og tiltakene som tas opp i denne rapporten, kan dermed forstås som et forsøk på å redusere avhengigheten av numerisk fleksibilitet ved å organisere den faste arbeidskraften på en mer fleksibel måte.

Vi ser at flere arbeidsgivere ønsker å utvikle denne formen for fleksibilitet, men at de ofte møter motstand fra arbeidstakere (kapittel 8).

Mange arbeidsgivere har imidlertid ikke hatt kompetanse til å gjennomføre nødvendige organisatoriske endringer slik at større stillinger kunne tilbys innenfor rimelige budsjettrammer.

---

[4] Atkinson (1984) beskriver begrepsparet slik:

- Numerisk fleksibilitet: virksomheten tilpasser *mengden arbeidskraft* til behovet, for eksempel gjennom deltid, midlertidige ansatte, innleie, overtid eller variasjon i arbeidstid.
- Funksjonell fleksibilitet: virksomheten tilpasser *hva den eksisterende arbeidskraften kan brukes til*, gjennom bredere kompetanse, variasjon i arbeidsoppgaver, flerfaglighet, jobbrotasjon og mobilitet mellom funksjoner.

Kompetanseparadokset

Med helse- og omsorgssektorens høye utdanningsnivå skulle en forvente at omfanget av vikarer, deltidsansatte og turnover var lavere. Kompetansebedrifter utfører arbeidsoppgaver som stiller store krav til fagkunnskaper, nærværende arbeidstakere og kontinuitet i arbeidet (Mintzberg, 1983). I typiske kompetansebedrifter er heltidsandelen normalt høy. Store deler av helse- og omsorgssektoren er også kompetansevirksomheter. Det framstår derfor som et paradoks at sektoren drives med så mye deltid, når vi vet hvor krevende det er å utvikle sterke fagmiljøer innen rammen av en deltidskultur (Moland, 2015).

Tidligere forskning har vist at det sjelden finnes ett enkelt tiltak som skaper heltidskultur. Resultater oppnås gjerne gjennom kombinasjoner av arbeidstidsordninger, arbeidsorganisering, ledelsesforankring og involvering av ansatte og tillitsvalgte (Moland & Bråthen, 2012a). Senere studier har konkretisert dette bildet. Det er likevel mindre kunnskap om hvor omfattende de enkelte tiltakene må være, hvordan de virker sammen, og hvilke matematiske og økonomiske betingelser som må være oppfylt for at større stillinger faktisk skal kunne realiseres.

Gevinstene ved større stillinger

Begrunnelsene for større stillinger har samtidig blitt bredere. Fra å være dominert av arbeidstakernes rett til større stilling og arbeidet mot ufrivillig deltid, er oppmerksomheten utvidet til hvilken betydning stillingsstørrelser og organiseringen av arbeidstiden har for arbeidsmiljø, drift, tjenestekvalitet og bruk av arbeidskraft. Denne bredere forståelsen er sammenfattet i heltidshjulet, gjengitt i figur 2.1.

Figur 2.1. Heltidshjulet. Forventede gevinstområder ved økte stillingsstørrelser.



Figuren sammenfatter gevinstene i tre hovedområder: tjenestekvalitet, arbeidsmiljø og driftseffektivitet. For arbeidstakerne kan større stillinger gi mer forutsigbar arbeidstid og fritid, mer forutsigbar lønn, bedre fordeling av arbeidsoppgaver og økt trivsel. For

tjenestestedet kan gevinstene være lettere rekruttering av kompetent arbeidskraft, sterkere fagmiljøer, mer selvstendige medarbeidere, mindre vikarbruk og mer stabil arbeidskraft. For brukerne i helse- og omsorgstjenestene har tidligere studier dokumentert potensielle kvalitetsgevinster ved å redusere omfanget av små deltidsstillinger (Moland, 2015; Moland & Bråthen, 2012a, 2012b).

Kakediagrammet er plassert på en «sokkel» som viser til det framtidige kompetanse- og arbeidskraftsbehovet som følger av et økende tjenestebehov både i den eldre og den yngre delen av befolkningen. Ved å omforme deler av deltidsreserven til heltidsarbeid, få flere arbeidstimer ut av den tilgjengelige arbeidskraften og samtidig organisere arbeidet slik at hvert årsverk gir flere og bedre tjenester, blir heltidskultur også en strategi for å møte knappheten på arbeidskraft.

I takt med denne utvidede forståelsen har også målene for nye arbeidstids- og bemanningsordninger endret seg. Fra først og fremst å handle om fleksibilitet og reduksjon av ufrivillig deltid, har større stillinger, økt kontinuitet, bedre tjenestekvalitet og mer effektiv bruk av arbeidskraft fått større plass. Oppmerksomheten er dermed utvidet fra ufrivillig deltid til også å omfatte det samlede deltidsomfanget der dette svekker fagmiljøene eller gir lite robuste bemanningsløsninger.

Dette er særlig relevant i helse- og omsorgstjenestene, der kommunene møter økende tjenestebehov samtidig som det er knapphet på kvalifisert arbeidskraft (Holmøy mfl., 2014). Omfattende bruk av små deltidsstillinger og vikarer kan svekke kontinuiteten og kreve betydelige ressurser til opplæring og veiledning (Moland, 2015; Moland & Bråthen, 2019; Moland & Schanche, 2019). Heltid som det normale er derfor ikke lenger bare begrunnet i arbeidstakernes ønske om større stillinger, men også i hensynet til kompetanse, kontinuitet, tjenestekvalitet og effektiv bruk av en knapp arbeidskraftsressurs.

Gode mål i arbeidet for heltidskultur

Det er utviklet betydelig kunnskap om gevinstene ved store stillinger og om tiltak som kan bidra til å utvikle heltidskultur. Det er samtidig fortsatt usikkerhet om hvor omfattende de enkelte tiltakene må være, og hvordan de virker sammen. Dette gjør også spørsmålet om hva som er gode mål på heltidskultur viktig.

En heltidskultur innebærer i utgangspunktet at hel stilling er det normale, og at ansatte som ønsker og kan arbeide heltid, tilbys hel stilling med hel lønn. Heltidsandeler og stillingsstørrelser er derfor sentrale mål. En virksomhet der halvparten av de ansatte arbeider heltid, har ikke nødvendigvis en sterk heltidskultur selv om de øvrige ansatte har store deltidsstillinger og gjennomsnittlig stillingsstørrelse dermed er høy.

Samtidig vil verken en høy heltidsandel eller høy gjennomsnittlig stillingsstørrelse alene være tilstrekkelige mål. Noe deltid er både ønsket og hensiktsmessig. Studenter og andre arbeidstakere kan ønske deltidsarbeid, og mindre stillinger kan fylle deler av tjenestebehovet som det er vanskelig å dekke med heltidsstillinger. Målet bør derfor ikke være å fjerne all deltid, men å unngå at organiseringen av arbeidet skaper et unødig stort behov for deltidsstillinger.

Dette peker mot at flere mål bør brukes samtidig. Heltidsandel og gjennomsnittlig stillingsstørrelse beskriver først og fremst hvordan den faste arbeidsstokken er organisert. De bør suppleres med indikatorer for faktisk drift, blant annet andelen arbeidstimer som utføres av fast ansatte og omfanget av tilkallingsvikarer, merarbeid, overtid og ekstravakter. En robust heltidskultur handler dermed ikke bare om hvor store stillinger de ansatte har, men også om hvor stor del av tjenestebehovet som dekkes av fast ansatte, og om arbeidstiden deres er lagt til de tidspunktene tjenestene faktisk skal leveres.

Stillingsstørrelser, løsninger og økonomi

Tidligere studier viser at muligheten til å øke stillingsstørrelsene uten samtidig å øke bemanningskostnadene avhenger av hvordan arbeidstiden fordeles i forhold til tjenestebehovet. I døgnkontinuerlige tjenester er helgene særlig viktige. Dersom de faste ansatte arbeider relativt få timer i helgene, må helgebemanningen suppleres med små stillinger, vikarer eller merarbeid. Dersom stillingene økes uten at helgearbeidet øker tilsvarende, kan resultatet bli overbemanning på hverdagene.

Rapporten «Mulige og umulige løsninger på veien mot heltidskultur» (Moland, 2021) viser hvor mange årsverk ulike turnuser med langvakter og helgehyppighet fordrer for å nå ulike heltidsandeler eller mål for gjennomsnittlig stillingsstørrelse. Den viser hvordan turnuser med tradisjonell helgebemanning (ordinære vakter og arbeid hver tredje helg) fører til stort behov for vikarer og små stillinger i helgene, og at de samme turnusene vil føre til betydelig overbemanning i ukedagene dersom store deler av de fast ansatte begynner å jobbe heltid eller i store deltidsstillinger. Den viser også hvordan 7,5-timers vakter med økt helgehyppighet eller lange vakter med ulik helgehyppighet kan skape rom for betydelige økninger i stillingsstørrelser uten at årsverksbehovet behøver å øke.

Rapporten *Hva koster heltid egentlig?* (Moland, Tofteng & Bråthen, 2023) viderefører disse modellene ved å beregne økonomiske kostnader og bemanningsgevinster ved ulike løsninger. Nyere studier har samtidig vist hvordan årsplanlegging og mer tjenestestyrte bemanningsplaner kan gi bedre samsvar mellom tjenestebehov og tilgjengelig arbeidskraft, samt redusere under- og overbemanning og behovet for løpende vikarbruk. Dette leder videre til spørsmålet om hvordan den faste bemanningen bør dimensjoneres for å håndtere også påregnelig fravær.

Grunnbemanningslæren og robust bemanning

Grunnbemanningslæren tar utgangspunkt i arbeidsmiljøloven § 14-9, som fastslår at arbeidstakere som hovedregel skal ansettes fast. Læren er ikke lovfestet som sådan, men er utviklet gjennom rettspraksis. Utgangspunktet er at arbeidsgiver ikke kan dekke et stabilt og påregnelig behov for arbeidskraft gjennom gjentatte midlertidige ansettelser. Dersom den faste bemanningen over tid er så lav at et påregnelig arbeidskraftbehov må dekkes av midlertidig ansatte, kan dette etter omstendighetene gi grunnlag for krav om fast ansettelse, jf. arbeidsmiljøloven § 14-11. Nielsen, Bråthen og Moland (2026) viser blant annet til lagmannsrettsavgjørelsene LH-2011-97866 og LE-2014-15.

Overført til bemanningsplanlegging innebærer grunnbemanningslæren at virksomheten må skille mellom uforutsette bemanningsbehov og behov som er så regelmessige og påregnelige at de bør inngå i dimensjoneringen av den faste bemanningen. Historiske data om blant annet sykefravær og vikarbruk, sammen med planlagt ferie og

permisjoner, kan brukes til å beregne dette behovet. Tidligere studier har vist at kommunale bemannings- og turnusplaner ikke alltid har tatt tilstrekkelig høyde for slikt fravær. Resultatet kan være at grunnbemanningen legges på et minimumsnivå som regelmessig må suppleres med vikarer, ekstrahjelp, merarbeid og overtid.

Å øke den faste grunnbemanningen innebærer derfor ikke nødvendigvis at den samlede bemanningen øker tilsvarende. Dersom økningen erstatter planlagt eller faktisk vikarbruk, kan tjenestestedet gå fra en minimumsbemanning som regelmessig må suppleres, til en mer robust bemanning. I denne rapporten bruker vi robust bemanning om en bemanningssituasjon der den faste arbeidskraftens størrelse, kompetanse og arbeidstid er tilpasset tjenestebehovet, slik at planlagt drift og påregnelige variasjoner og fravær kan håndteres med begrenset bruk av vikarer, merarbeid og overtid. Slike bemanningsplaner trenger ikke å være kostnadsdrivende dersom økte fastlønnskostnader motsvares av redusert bruk av vikarer, merarbeid og overtid. Dette forutsetter gode analyser av både tjenestebehov og fravær, og at arbeidstiden til den faste bemanningen disponeres i samsvar med disse behovene.

Tidligere forskning viser dermed både hvilke organisatoriske grep som kan bidra til større stillinger, og hvilke gevinster som kan følge av dem. Men mulighetene for å etablere større stillinger avhenger også av når tjenestene skal leveres, hvordan arbeidstiden fordeles, og hvor godt arbeidstiden til den faste bemanningen samsvarer med tjenestebehovet. I neste del ser vi nærmere på disse sammenhengene og de matematiske og driftsmessige betingelsene for å utvikle større stillinger.

Turnustrekanten: arbeidstidsbehov og rammer for større stillinger

Som vist over oppstår et særlig arbeidstidsproblem når tjenestebehovet strekker seg utover normalarbeidsdagen og normalarbeidsuken. I døgnkontinuerlige tjenester er helgene særlig viktige. Hvor store stillinger som kan etableres innenfor en gitt bemanningsramme, avhenger blant annet av hvor stor del av tjenestebehovet som ligger i helgene, og hvor mange helgetimer de ansatte arbeider. Denne sammenhengen beskriver vi med Turnustrekanten.

Tjenesterettet bemanningsplan

Utgangspunktet er en tjenesterettet bemanningsplan, det vil si antall oppmøter som må gjennomføres gjennom døgnet, uka og året for å dekke de direkte og indirekte arbeidsoppgavene. Planen skal bygge på analyser av tjenestebehovet og kan justeres når behovet endres. Tabell 2.1 er et eksempel på en tjenesterettet bemanningsplan for en korttidsinstitusjon.

Tabell 2.1 Eksempel på en tjenesterettet bemanningsplan for en korttidsinstitusjon.

Vakttype	Man	Tir	Ons	Tor	Fre	Lør	Søn
Dag	6	6	6	6	6	5	5
Kveld	5	5	5	5	5	5	5

Helgefaktoren

Behovet for helgebemanning kan deles i to størrelser; volum og andel. I tabell 2.1 tilsvarer volumet av helgebehov fem dagvakter og fem kveldsvakter. I den videre analysen er det imidlertid andelen som står sentralt. Andelen arbeidstid som må utføres på lørdager og søndager betegnes som helgefaktoren. Med en gjennomsnittlig vaktlengde på 7,25 timer gir eksempelet en helgefaktor på 26,7 prosent.[5] Helgefaktoren sier noe om forholdstallet mellom volum av behov for bemanning på hverdager og i helgene.

Helgefaktoren kan også beskrives på individnivå. Antall arbeidstimer en ansatt utfører i helgene i løpet av et år bestemmes av to forhold: den ansattes samlede årlige arbeidstid og hvor stor andel av denne arbeidstiden som er lagt til lørdager og søndager. Antall helgetimer per år kan dermed uttrykkes som den samlede årlige arbeidstiden multiplisert med den ansattes helgefaktor. Den samlede årlige arbeidstiden avhenger av både årstimetall og stillingsstørrelse. For turnusansatte med ukentlig arbeidstid på 35,5 timer utgjør årstimetallet 1 846 timer. Antall helgetimer per år kan dermed beregnes som:

$$\text{Helgetimer} = \text{Helgefaktor} \times \text{Årstimetall} \times \text{Stillingsstørrelse} \quad (1)$$

For den enkelte ansatte uttrykker helgefaktoren hvordan disponibel arbeidstid er fordelt mellom hverdag og helg. Ansatte med store stillinger vil ha en lavere helgefaktor dersom antall helgetimer per år ikke er tilsvarende høyere i forhold til mindre stillingsstørrelser.[6]

Når ansatte dekker tjenestebehovet

Når et tjenestested skal dekke tjenestebehovet, er det viktig at arbeidstidsorganiseringen hos de ansatte tilstrekkelig dekker fordelingen av tjenestebehovet. Dette fordrer at helgefaktoren til de ansatte i sum er lik helgefaktoren i tjenestebehovet.

Denne balansen kan formaliseres ved å summere alle helgetimer til alle ansatte og alle arbeidstimene til alle ansatte. Forholdstallet mellom disse to variablene skal være helgefaktoren i tjenestebehovet. Videre kan alle arbeidstimene til de ansatte beskrives som deres gjennomsnittlige årstimetall ganget med antall årsverk. Ved å dele på antall ansatte får vi følgende formel (2), som uttrykker gjennomsnittlig antall helgetimer per ansatt basert på gjennomsnittlig stillingsstørrelse:

$$\text{Gj. helgetimer} = \text{Helgefaktor}_{\text{Behov}} \times \text{Årstimetall} \times \text{Gj. stillingsstørrelse} \quad (2)$$

I regneeksempelet i tabell 2.1, med en helgefaktor på 26,7 prosent, vil derfor en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 75 prosent kreve at ansatte jobber 370 helgetimer per år. Tilsvarende vil en høyere gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 85 prosent kreve 419 helgetimer per ansatt.

Sammenhengen kan intuitivt forklares som følger: Dersom tjenestestedet skal oppnå en høyere gjennomsnittlig stillingsstørrelse, vil det være færre ansatte i samme antall

[5] Antall helgetimer er 7,25 x (5 +5 + 5 + 5) = 145. På en uke er det 5 x 7 = 35 vakter på kveldstid og 6 x 5 + 5 x 2 = 40 vakter på dagtid, for totalt 75 vakter. Hver vakt er på 7,25 timer og gir totalt (40 + 35) = 543,75 arbeidstimer på en uke. Helgefaktoren er 145 / 543,75 = 26,7 prosent.

[6] Ordinære vakter hver tredje helg tilsvarer omtrent 250 helgetimer per år. For en 100 prosent stilling tilsvarer dette helgearbeidet 13,5 prosent. En ansatt i 50 prosent stilling med tilsvarende helgearbeid vil ha en helgefaktor på 27 prosent. En ansatt med 100 prosent stilling og langvakter hver fjerde helg (omtrent 335 helgetimer) vil ha en helgefaktor på 18,1 prosent.

årsverk. Dette betyr færre ansatte til å dekke samme totale antall helgetimer, og dermed et behov for flere helgetimer per ansatt.

Turnustrekanten kan også uttrykkes motsatt vei. Dersom antall helgetimer per ansatt er kjent, kan formel (2) benyttes til å beregne gjennomsnittlig stillingsstørrelse gitt helgefaktoren i tjenestebehovet. Dette gir et balansepunkt for gjennomsnittlig stillingsstørrelse under forutsetning av at de ansatte faktisk dekker tjenestebehovet. Med 250 helgetimer per ansatt per år, tilsvarende ordinære vakter hver tredje helg, er balansepunktet 50,8 prosent gjennomsnittlig stillingsstørrelse.

$$\text{Gj. stillingsstørrelse} = \frac{\text{Gj. helgetimer}}{\text{Helgefaktor}_{\text{Behov}} \times \text{Årstimetall}} \quad (3)$$

Effekten av Turnustrekanten

Turnustrekanten forklarer hvorfor det ofte er utfordrende å øke den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen og samtidig dekke tjenestebehovet. Høy gjennomsnittlig stillingsstørrelse krever ofte betydelig flere helgetimer enn arbeidstidskulturen på det enkelte tjenestestedet er klar for. Derfor kan utviklingen i gjennomsnittlig stillingsstørrelse stoppe opp når arbeidstidskulturen ikke er tilstrekkelig utviklet.

Samtidig finnes det virksomheter med høy gjennomsnittlig stillingsstørrelse blant faste ansatte uten tilsvarende balanse i Turnustrekanten. Her er det avgjørende å skille mellom gjennomsnittlig stillingsstørrelse blant faste ansatte og stillingsstørrelsen til alle ansatte som faktisk dekker tjenestebehovet.

En måling som bare omfatter faste ansatte, kan gi et misvisende bilde dersom vikarer dekker en vesentlig del av tjenestebehovet. Høy gjennomsnittlig stillingsstørrelse blant faste ansatte betyr derfor ikke nødvendigvis at tjenestebehovet dekkes av ansatte med tilsvarende høy gjennomsnittlig stillingsstørrelse.

Den andre muligheten er at ansattgruppen består av betydelig flere årsverk enn tjenestebehovet, slik at minimumsbehovet på helg er dekket samtidig som det er betydelig flere årsverk på hverdager enn den tjenesterettede bemanningsplanen tilsier. Isolert kan overskuddet brukes til robuste bemanningsløsninger, men utfordringen er at robustheten ikke har tilsvarende redusert behovet for å bruke vikarer ved fravær på helg. Dette skaper en ubalanse i når vikarer brukes og stemmer ikke overens med funn om fordelingen av fravær. Dette belyses i mer detalj i kapittel 8.2.

Utvidelse til andel heltid

Turnustrekanten kan utvides til å beskrive sammenhengen mellom andel heltid og gjennomsnittlig antall helgetimer. I formelen for Turnustrekanten kan gjennomsnittlig stillingsstørrelse erstattes med et vektet gjennomsnitt av heltidsansatte og deltidsansatte. Dette gir oss følgende justerte formel (4):

$$\text{Gj. helgetimer} = \text{Årstimetall} \times \text{Helgefaktor}_{\text{Behov}} \times (\text{Heltid \%} + (1 - \text{Heltid \%}) \times \text{Deltid gj. st.}) \quad (4)$$

En konsekvens av denne formuleringen er at dersom gjennomsnittlig antall helgetimer er uendret, er det fullt mulig å oppnå en høyere heltidsandel så lenge gjennomsnittlig stillingsstørrelse på deltidsstillinger går ned. Dette kan skape A- og B-lagsløsninger på

den enkelte arbeidsplassen samtidig som arbeidstidsorganiseringen dekker behovet. Tilsvarende kan virksomheter med en lavere andel heltid ha en høyere gjennomsnittlig stillingsstørrelse på deltidsstillinger gitt like mange helgetimer per ansatt. Derfor må heltidsandel, gjennomsnittlig stillingsstørrelse og helgearbeid ses i sammenheng. Dette utdypes i kapittel 7.2.

3 Metode

3.1 Analytisk tilnærming

Denne studien av Heltidspotten er lagt opp som en følgeforskning. Det innebærer at studien er en formativ og prosessorientert evaluering. Vi har fulgt Heltidspotten underveis, ikke bare vurdert satsingen i etterkant. Til forskjell fra en effektevaluering kombinerer følgeforskningen dokumentasjon og analyse med tilbakemeldinger til oppdragsgiver og i noen grad deltakerkommuner og -virksomheter. 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.

3.2 Data

Studien bygger på følgende seks datakilder: registerdata levert av Statistisk sentralbyrå (SSB), bemanningsplaner ved pilotvirksomheter, en bredt anlagt spørreundersøkelse, kvalitative intervjuer, observasjon av nettverkssamlinger og dokumentanalyse. I tillegg har prosessveiledningen både vært et tilbud til deltakerne for å styrke deres måloppnåelse og en del av evalueringen av hvilke utfordringer deltakerne har møtt og hvordan disse er håndtert. De seks datakildene belyser arbeidet i Heltidspotten fra ulike posisjoner og på ulike nivåer, og er valgt fordi de utfyller hverandre. Disse presenteres mer inngående i dette kapittelet.

Spørreundersøkelse

Undersøkelsen ble sendt til de 17 deltakerne i Heltidspotten fra august til september 2026 med bruk av det nettbaserte spørreskjemaverktøyet Walr. Invitasjonen ble sendt direkte til 907 adresser, og det ble sendt fire påminnelser til dem som ikke hadde svart.

E-postadressene ble samlet inn via prosjektlederne i deltakervirksomhetene. Prosjektlederne ble bedt om å sende oss adresser til ansatte, tillitsvalgte, verneombud og ledere på ulike nivåer som hadde vært involvert i arbeidet med Heltidspotten. Antallet adresser varierte en god del mellom virksomhetene. Det henger både sammen med hvor store virksomhetene er og med hvor mange enheter og personer som har vært berørt av tiltakene.

Målet var ikke å nå alle ansatte i for eksempel en kommune, men å nå dem som har erfaring med utviklingsarbeidet fra ulike posisjoner. Det gir et utgangspunkt for å belyse hvordan tiltakene er gjennomført, og hvordan de vurderes av dem som har stått i arbeidet. Samtidig betyr det at resultatene ikke kan generaliseres til alle ansatte i virksomhetene eller i sektoren.

Utvalgsmetoden kan også gi skjevheter. Det er prosjektlederne som har valgt hvem som skulle få invitasjonen. Det er mulig at de i større grad har tatt med personer som har vært tett på arbeidet, og som har et positivt syn på det, enn personer som har stått lenger unna. Vi har ikke grunnlag for å vurdere hvor stor denne skjevheten er. Av de 907 e-postadressene som fikk invitasjonen, åpnet 337 undersøkelsen og svarte på samtykkespørsmålet. Det tilsvarer 37 prosent. 306 har svart på minst ett spørsmål utover

samtykket, noe som gir en svarprosent på 34. Se vedleggstabell 1.1 for flere detaljer. En svarprosent på om lag en tredel er på linje med det som er vanlig i nettbaserte undersøkelser i kommunesektoren og i helse- og omsorgstjenestene (se f.eks. Bråthen & Moland, 2026).

Egenskaper ved utvalget

Spørreundersøkelsen gir et bredt bilde av hvordan utviklingsarbeidet i Heltidspotten har vært gjennomført og vurdert av dem som har stått i det, på tvers av virksomheter og roller. Nedenfor beskriver vi hvem som har svart, hvilke spørsmål undersøkelsen inneholdt, og hvordan den ble gjennomført.

Tabell 3.1 viser hvordan respondentene fordeler seg etter rolle. Vi deler respondentene i tre grupper. Den første er ansatte, med 138 respondenter. Den andre er ledere, med 108 respondenter. Denne gruppen omfatter ledere på ulike nivåer, prosjektledere og koordinatorer og respondenter som har svart «annet». Den tredje gruppen er tillitsvalgte og verneombud, med 60 respondenter.

Prosjektlederne har hatt ansvar for å planlegge og gjennomføre tiltakene, og i mange virksomheter er prosjektlederen selv en leder. Det er derfor naturlig å se dem sammen med lederne. Respondentene som har svart «annet», er blant annet turnuskoordinatorer og andre med koordinerende oppgaver. De er ikke nødvendigvis personalledere, men de har ofte en sentral rolle i planleggingen av turnus og bemanning og dermed god oversikt over hvordan tiltakene er innført. Noen har også lederoppgaver i det daglige. Når det gjelder innsikt i og ansvar for endringsarbeidet, ligner de derfor mer på lederne og prosjektlederne enn på de ansatte.

Tabell 3.1 Respondenter etter rolle. Antall og prosent. N = 306.

Rolle	Antall	Prosent
Ansatt	138	45
Leder	108	35
Tillitsvalgt eller verneombud	60	20
Totalt	306	100

Svarene kommer fra 16 virksomheter, men fordelingen er skjev. Færder kommune står for 85 av svarene, som tilsvarer 28 prosent. Seks virksomheter har færre enn ti respondenter. Se vedleggstabell 1.2 for flere detaljer. Det betyr at resultatene for alle respondentene samlet i stor grad preges av erfaringene fra de største virksomhetene. Vi har ikke brutt ned resultatene på den enkelte virksomhet i rapporten, både fordi tallene for mange virksomheter blir små og av hensyn til anonymitet. Av samme grunn har vi heller ikke brutt ned resultatene på type virksomhet, som kommuner, ideelle og private virksomheter og helseforetak.

Spørsmålene i spørreundersøkelsen

Spørreskjemaet besto av både lukkede spørsmål og fritekstspørsmål. Vi har kodet svarene tematisk ved å lese og gruppere svarene. Ett svar kan handle om flere temaer.

Fritekstsvarene brukes både til å vise hvilke temaer som går igjen, og som sitater som utdyper resultatene.

Noen spørsmål ble bare stilt til bestemte grupper. Spørsmål om partssamarbeid, ledelsesforankring, ressurser og bærekraft ble stilt til ledere, tillitsvalgte, verneombud og prosjektledere, fordi disse gruppene har best innsikt i disse sidene ved arbeidet. Spørsmål om egen stillingsprosent (vedleggsfigur 1.1), egen arbeidshverdag og egen innflytelse ble bare stilt til ansatte. Vedleggstabell 1.3 gir en oversikt over hvilke respondentgrupper som fikk ulike spørsmål.

Intervjuer

En sentral del av datainnsamlingen har bestått av intervjuer i de 17 virksomhetene som har deltatt i Heltidspotten. De fleste er kommuner, men ordningen har også nådd helseforetak, et interkommunalt selskap og ideelle og private virksomheter. Ti av virksomhetene er kommuner, fra store kommuner som Asker til mindre kommuner som Nome og Jevnaker. De ligger spredt over landet, med flest på Østlandet. I kommunene har arbeidet i hovedsak foregått i helse- og omsorgstjenestene, der deltid er mest utbredt og der det meste av kunnskapen om heltidsarbeid er utviklet. To av deltakerne er helseforetak, Helse Fonna og Helse Møre og Romsdal. De er i Spekter-området og har andre tariffavtaler, arbeidstidsordninger og styringslinjer enn kommunene. De gir derfor mulighet til å se hvordan heltidsarbeid utvikles i sykehus, som er mindre belyst i tidligere forskning. Krisesenter Vest IKS eies av 16 kommuner på Sør-Vestlandet. Det er en liten virksomhet med døgnbemanning fordelt på to bygg og en fast ramme for årsverk fra eierne. To av virksomhetene er ideelle. Diakonhjemmet Omsorg driver fire sykehjem i Oslo på avtale med Oslo kommune. Signo Vivo gir bo- og omsorgstilbud til mennesker med hørselshemming og tilleggsfunksjonsnedsettelser. De to private virksomhetene, HRP AS innen prosjektledelse i bygg og anlegg og Sullestad Support AS innen renhold, bidrar med erfaringer fra bransjer utenfor helse og omsorg og utenfor offentlig sektor.

Caseundersøkelsene gir mulighet til å gå mer i dybden og belyse hvordan utviklingsarbeidet har vært organisert og erfart lokalt i de ulike virksomhetene (Yin, 2003). Casene varierer likevel mye i størrelse, tjenesteområde og organisering, fra store kommuner og helseforetak til et krisesenter, et renholdsselskap og et konsulentselskap. Casene er slik sett ikke nødvendigvis et representativt utvalg, men variasjonen gir innsikt i problemstillingene vi skal besvare (Flyvbjerg, 2006).

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. I noen av virksomhetene intervjuet vi de samme informantene to ganger, første gang da de startet opp arbeidet i Heltidspotten, og andre gang høsten 2026. Det gjør det mulig å følge utviklingen over tid.

Som hovedregel foretrakk vi individuelle intervjuer der det lot seg gjøre, særlig med 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. Det var dels

en praktisk løsning, men gruppeintervjuene hadde også en metodisk fordel. Vi fikk anledning til å observere hvordan ulike aktører utfordret, nyanserte og bekreftet hverandres synspunkter. Det ga 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 virksomhetene. Samtidig ble ikke guiden fulgt slavisk. Det var rom for å forfølge interessante tråder og tilpasse samtalen til den enkelte informantens erfaringer og perspektiver. Intervjuene ble gjennomført digitalt, tatt opp med samtykke og senere transkribert. Vi skrev deretter en casebeskrivelse for hver virksomhet etter en felles mal, og sammenlignet casene for å finne mønstre, likheter og variasjoner. Der vi i rapporten siterer fra intervjuene, er utdragene merket med informantens rolle for å gi leseren kontekst.

Tabell 3.2 viser hvor mange informanter vi har snakket med og hvor mange intervjuer som er gjennomført, fordelt på informantenes rolle. Til sammen har vi intervjuet 136 informanter i 91 intervjuer. Ansatte i direkte tjenesteyting og avdelingsledere er de største gruppene. For prosjektlederne er det flere intervjuer enn informanter, fordi flere av dem er intervjuet mer enn én gang underveis.

Tabell 3.2 Antall informanter og intervjuer etter informantenes rolle.

	Informanter	Intervjuer
Prosjektleder	20	33
Direktør, virksomhetsleder	20	14
Avdelingsleder	28	12
TV/VO	24	11
Ansatt, utfører	37	15
Rådgiver	7	6
Sum	**136**	**91**

Dokumentanalyse

Formålet med dokumentanalysen har vært å få en oversikt over hva virksomhetene har gjort i Heltidspotten, slik de selv har beskrevet det, og å gi et grunnlag for intervjuene og vurderingen av tiltakene og resultatene. Dokumentanalysen bygger på skriftlig materiale fra virksomhetene som har deltatt i Heltidspotten. Dette omfatter blant annet søknader, oppstarts- og sluttrapporter fra deltakerne til Arbeids- og velferdsdirektoratet, prosjektplaner, framdrifts- og statusnotater, kompetanseplaner, turnusdokumenter, beslutningsunderlag til politiske og administrative organer, samt presentasjoner og kursmateriell brukt i virksomhetenes eget utviklingsarbeid. Materialet varierer i omfang og karakter mellom deltakerne, men har gitt innsikt i hvordan hver av virksomhetene har

formulert mål, utfordringer og resultater, hvordan arbeidet er forankret, og i noen tilfeller hvordan tiltakene er videreført.

I tillegg har vi brukt notater fra veiledningene Framlent har gitt deltakerne underveis. Disse notatene viser hvordan prosessen utviklet seg mens den pågikk, og ikke bare slik den er beskrevet i ettertid. Noen virksomheter har levert omfattende sluttrapporter med egne evalueringer og styringsdata, mens materialet fra andre er mer begrenset. Dokumentene er sammen med andre data brukt til å beskrive utgangspunktet og tiltakene i hver virksomhet, etablere en tidslinje for arbeidet og forberede intervjuene. De er også brukt til å sammenholde informantenes beskrivelser med det virksomhetene selv har rapportert. Dokumentene må samtidig leses med forbehold. Søknader og rapporter er skrevet av virksomhetene selv til en tilskuddsgiver, og de framhever ofte det som har fungert. Tall for heltidsandel, stillingsstørrelse og sykefravær er ikke alltid beregnet på samme måte, og i flere tilfeller oppgir ulike dokumenter fra samme virksomhet ulike tall. Vi har derfor brukt tallene med varsomhet og så langt det har vært mulig sammenholdt med andre datakilder.

Analyse av registerdata

Nasjonale registerdata brukes til å beskrive utviklingen i stillingsstørrelser og sykefravær nasjonalt og som sammenlikningsgrunnlag for utviklingen vi finner hos deltakerne i Heltidspotten.

Registerdata som er benyttet i denne rapporten, er levert av Statistisk sentralbyrå (SSB). Tallgrunnlaget kommer i hovedsak fra A-ordningen, som er en samordnet, månedlig innsamling av opplysninger om blant annet arbeidsforhold og inntekt til Skatteetaten, Nav og SSB. A-ordningen ble innført 1. januar 2015 og danner grunnlaget for den offisielle registerbaserte sysselsettingsstatistikken fra SSB. Tallgrunnlaget i mye av statistikken som følger, er basert på novemberfilene i A-ordningen for perioden 2015 til og med 2025. Vi vil særlig se detaljert på tallene for 2025, men av og til vil vi også undersøke utviklingen gjennom hele perioden, enten ved å sammenligne 2015 og 2025 eller ved å sammenligne 2015, 2022[7] og 2025. Der ikke annet er nevnt, gjelder statistikken for personer i alderen 15–74 år.

Det er viktig å merke seg at A-ordningen inneholder alle arbeidsforhold, mens vi gjennomgående presenterer tall basert på det viktigste arbeidsforholdet. De aller fleste har bare én jobb, men blant ansatte med flere arbeidsforhold velges det viktigste etter SSBs definisjon. I utgangspunktet er stillingsprosent det viktigste kriteriet, og dersom en person har flere arbeidsforhold med lik stillingsprosent, velges det med høyest lønn. Når registerdata brukes til å beskrive stillingsstørrelse og heltidsandel, er dette summert over alle arbeidsforhold.

Opplysninger om sykefravær kommer også fra A-ordningen, og det finnes kun informasjon om legemeldt sykefravær. Våre beregninger av sykefravær følger SSBs

[7] 2022 ble valgt for å unngå «unntakstilstanden» i arbeidsmarkedet under og rett etter covid-pandemien.

definisjoner.[8] Det vil si at sykefraværsprosenten er antall sykedager som prosentandel av avtalte dagsverk. Sykedager er antallet arbeidsdager med sykefravær, justert for sykemeldingsgrad og stillingsprosent. Avtalte dagsverk er antallet arbeidsdager som er avtalt å jobbe i perioden, justert for stillingsprosent. Både sykefraværsdager og avtalte dagsverk summeres over alle arbeidsforhold dersom en arbeidstaker har flere ansettelsesforhold.

Sykefraværsprosenten kan være et mål både på andelen arbeidstakere som har fravær fra arbeidet på grunn av sykdom, og på andelen arbeidstid som går tapt på grunn av sykdom. I denne rapporten benyttes førstnevnte, der sykefraværsprosenten beregnes på individnivå og tallene i tabellene er gjennomsnitt av de individuelle sykefraværsprosentene. Alternativet er å summere opp antallet tapte dagsverk og antallet avtalte arbeidsdager først for en gitt gruppeinndeling, og så beregne sykefraværsprosenten på gruppenivå. I hovedsak gir de to tilnærmingene svært lik sykefraværsprosent. Blant deltidsansatte vil gjennomsnittsfraværet (for tapt arbeidstid) kunne avvike litt fra den gjennomsnittlige individuelle sykefraværsprosenten, avhengig av fordelingen av sykefraværet mellom ulike stillingsstørrelser. Dersom sykefraværet (for tapt arbeidstid) er mer omfattende i store stillinger enn i små stillinger, vil sykefraværsprosenten justeres litt opp, men dersom sykefraværet er mer omfattende i små stillinger, vil sykefraværsprosenten justeres litt ned. Når en vektlegger tapt arbeidstid, vektlegges større stillinger mer enn små stillinger. Dermed gir våre tall en presis beskrivelse av andelen arbeidstakere som har hatt legemeldt sykefravær, men ikke en like presis beskrivelse av andelen tapt arbeidstid. Som nevnt gir de to tilnærmingene likevel stort sett det samme bildet av sykefraværssituasjonen.

SSB publiserer sykefraværet kvartalsvis. I denne rapporten er sykefraværet beregnet for sysselsatte i alderen 15 til 74 år i november hvert år. Dermed er all rapportering basert på registerdata i denne rapporten for den samme gruppen. Sykefraværet varierer gjennom året, men vi unngår sesongvariasjonen ved å sammenligne på samme tid hvert år.

Analyse av bemanningsdata

For å få en helt presis beskrivelse av stillingsstørrelser og turnuser, har vi samlet inn lokale bemanningsdata fra deltakerne i Heltidspotten. I samarbeid med virksomhetene har vi fått tilgang på nøkkeldata fra deres systemer for turnus/bemanning, lønn/personal og økonomi. Nøkkeldataene kan deles inn i følgende datakategorier:

- Stillinger: en oversikt over alle stillinger for alle ansatte på deltakeransvarene i perioden 2021 til og med april 2026. Dette omfatter stillingsstørrelse, kompetanse, ukentlig arbeidstid og arbeidssted.
- Lønn: en oversikt over alle lønnslinjer for alle ansatte per måned i perioden 2021 til og med april 2026 for ubekvemstillegg, overtid og timelønn (vikartimer).
- Regnskap: en oversikt over budsjett og regnskap på alle regnskapsarter per år i perioden 2021 til og med april 2026. Enkelte virksomheter har levert helårsregnskap og

[8] https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/arbeidsmiljo-sykefravaer-og-arbeidskonflikter/statistikk/sykefravaer#om-statistikken

andre månedlige regnskap. Derfor er det noen forskjell på detaljeringsnivå i datagrunnlaget.
- Sykefravær: en oversikt over månedlig sykefravær per ansvar i perioden 2021 til og med april 2026. Enkelte virksomheter har delt data om både korttids- og langtidsfravær, mens vi for andre har kun totalt sykefravær.
- Bemanningsplan: en tjenesterettet bemanningsplan for hvert ansvar, basert på kartlegginger gjennomført med førstelinjelederne i 2024 og 2026. Planene gir et øyeblikksbilde av det totale bemanningsbehovet for hvert ansvar. Enkelte virksomheter gjorde endringer før første kartleggingstidspunkt, og andre etter. Enkelte virksomheter har levert bemanningsplaner for 2025 i stedet for 2024.

Datagrunnlaget er høstet fra ulike systemer i de forskjellige virksomhetene. Følgende programmer er brukt for å hente ut datagrunnlaget:

- Visma GAT: turnusprogram
- Visma Enterprise Ressursstyring (VER): turnusprogram
- Visma Enterprise: lønn/personal-system (HRM)
- Agresso: lønn/personal-system (HRM)
- Framsikt: økonomistyringsprogram

Rapporter på «Stillinger», det første punktet, er hovedsakelig hentet fra Visma Enterprise og Agresso. I de virksomhetene som bruker GAT, er dataene hentet derfra. Lønn, punkt 2), er hentet fra Visma Enterprise og Agresso. Regnskap, punkt 3), er hentet fra Visma Enterprise og Framsikt. Sykefravær, punkt 4), er hentet fra Visma Enterprise (både rapportgenerator og BI-modul), Framsikt eller Visma Enterprise Ressursstyring. Bemanningsplanen er kartlagt i møter med førstelinjelederne og ikke hentet direkte fra et system. Her har forskningsteamet brukt en egen mal for kartlegging.

Hver virksomhet har brukt litt ulike rapporter for å hente ut dette datagrunnlaget. Rapportene er satt opp i egne rapportgeneratorer der en rapport kan skreddersys. Derfor er det ikke en konkret felles oppskrift på tvers av virksomheter og systemer. Spesielt når det gjelder sykefravær, punkt 4), er dataene hentet på forskjellige måter fra ulike systemer.

Datagrunnlaget er ikke komplett. I enkelte virksomheter har det vært vanskelig å hente inn enkelte av rapporttypene, og derfor varierer det hvor langt datainnsamlingen er fullført. Tabell 3.3 viser hvilket datagrunnlag som er samlet inn fra hver virksomhet i Heltidspotten.

JA betyr at datagrunnlaget er samlet inn. Blanke felt betyr at dataene ikke er samlet inn, eller at det er mangler i datagrunnlaget som gjør at de ikke kan inngå i det totale datasettet. For hver virksomhet viser kolonnen «Antall ansvar» hvor mange ansvar (avdelinger) som er med i datagrunnlaget. Merk at enkelte virksomheter har samlet flere arbeidssteder under samme ansvar, mens andre har splittet dem opp i flere ansvar.

Tabell 3.3 viser status på innsamlet datagrunnlag fra hver virksomhet.

Virksomhet	Antall ansvar	Stillinger	Lønn	Regnskap	Sykefra-vær	Bemannings-plan
Asker	14	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Diakonhjemmet	20	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Færder	11	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Helse Fonna	3	Ja	Ja			Ja
Helse Møre og Romsdal	1					
Jevnaker	1	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Krisesenter IKS Vest	1	Ja	Ja	Ja		Ja
Midt-Telemark	3	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Nome	3	Ja	Ja	Ja		Ja
Sarpsborg	2	Ja	Ja		Ja	Ja
Signo Vivo	17	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Sola	8	Ja	Ja	Ja		Ja
Sullestad	1					
Time	8	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Vestvågøy	9	Ja	Ja			Ja
Ørland	5	Ja	Ja			Ja
Totalt	**107**	**14**	**14**	**10**	**8**	**14**

For de tre barnehagene i Midt-Telemark er det i tillegg gjort en manuell kartlegging av leverings- og hentetidspunktet for alle barn i én uke i november 2024. Dette gir grunnlag for å beregne hvordan bemanningsbehovet etter normen varierer gjennom åpningstiden, og sammenligne dette med bemanningsplanen for avdelingen.

Enkelte virksomheter har hatt oppdrag med Framlent utenom Heltidspotten. I den forbindelse er det samlet inn et datagrunnlag basert på turnusene i virksomheten. Fem virksomheter, herunder Asker, Helse Fonna, Jevnaker, Signo Vivo og Vestvågøy, har gitt Framlent muligheten til å bruke disse dataene i utviklingsarbeidet deres i Heltidspotten. Datagrunnlaget er mer detaljert og baserer seg på turnusdata fra virksomhetene. I dette datagrunnlaget, kalt «vaktdataene», er følgende informasjon inkludert:

- Alle planlagte vakter for fast ansatte i arbeidsplaner/turnuser.
- Alle vakter med vikarbruk uavhengig av årsak, enten det er merarbeid, overtid, ferievikarer eller tilkallingsvikarer. Merk at i enkelte virksomheter registreres vikarbyrå i turnusprogrammet på en måte som er identifiserbar. For de virksomhetene, og ansvarene, som er med i Heltidspotten som deler data med forskningsteamet, er ikke

vikarbyrå registrert på denne måten. Derfor er det ikke mulig å si noe om bruken av vikarbyrå basert på vaktdata.
- Alle vakter med fraværshendelser uavhengig av årsak på faste ansatte og vikarer. Fraværsårsaker som er inkludert, er blant annet egenmelding, sykemelding, permisjoner og avspasering.
- Alle vakter med vaktbytter/forskjøvet arbeidstid med både opprinnelig og ny vakt.

Dette datagrunnlaget kan brukes til å identifisere hvordan avdelinger har planlagt og faktisk drifter avdelingen, hvordan fravær og vikarbruk er fordelt på vakttyper, årsakskoder og perioder i året, med mer. I vedlegg 1 og 2 og kapittel 8 anvendes datagrunnlaget til beregning av vakanser og sammenhengen mellom fravær og arbeidstidsorganiseringen.

Sykefraværet i de lokale dataene analyseres på to måter, avhengig av problemstillingen. Når formålet er å beskrive hvor stor del av den planlagte arbeidstiden som går tapt på grunn av fravær, summeres fraværstimene og ses i forhold til de planlagte arbeidstimene. Store stillinger og tjenestesteder får da større vekt enn små. Når formålet er å undersøke variasjon og sammenhenger mellom ansatte eller tjenestesteder, beregnes sykefraværet først for den enkelte ansatte eller det enkelte tjenestested. Enhetene kan da gis lik vekt i de statistiske analysene.[9]

Vaktdataene skiller seg samtidig fra de nasjonale registerdataene ved at de bygger på de konkrete planlagte vaktene. De gjør det derfor mulig å analysere når fraværet faktisk oppstår, blant annet etter dag, klokkeslett og vakttype. De nasjonale registerdataene beregner avtalte og tapte dagsverk med utgangspunkt i blant annet stillingsprosent og sykemeldingsgrad. De to datakildene belyser dermed sykefraværet på ulike måter og brukes til ulike analyseformål.

Undervisnings- og veiledningsopplegg

Undervisnings- og veiledningsaktiviteter har vært en integrert del av evalueringen. Hovedformålet med disse aktivitetene var å støtte virksomhetenes arbeid med å nå målene med HP. Samtidig bidro veiledningene til å skaffe inngående innsikt i deltakernes arbeid og utfordringer knyttet til gjennomføring og resultater av tiltak, samt deres behov for støtte med hensyn til å oppnå gode resultater. Undervisnings- og veiledningsaktivitetene har således vært en viktig kilde til kunnskap om tiltaksarbeidet i denne evalueringen, og beskrives derfor i dette kapittelet om metode.

Undervisnings- og veiledningsopplegget ble utformet som en utviklingsrettet intervensjon som kombinerte felles undervisningssamlinger, lokalt utviklingsarbeid og gruppebasert veiledning i Teams. Veiledningsaktivitetene har også vært en arena hvor vi har observert hvordan deltakerne har utformet tiltak og håndtert organisatoriske betingelser for implementering. I tillegg er veiledningens betydning for den lokale gjennomføringen

[9] Ta et konkret eksempel med to ansatte i henholdsvis 50 og 100 prosent stilling, med henholdsvis 10 og 15 prosent sykefravær. Med metode (A) vil det gjennomsnittlige sykefraværet være (10+15)/2 = 12,5 prosent. Med metode (B) vil sykefraværet være (10*0,5+15*1)/(0,5+1) = 13,3 prosent. Metode (A) sier noe om gjennomsnittlig fravær per ansatt, mens metode (B) sier noe om hvor stor andel sykefraværet utgjør av arbeidstiden til de ansatte.

evaluert. Dermed blir FoU-teamets veiledning ikke bare et tjenesteprodukt, men også en aktivitet som kan ha påvirket det vi skal evaluere.

Formålet var å støtte virksomhetenes overgang fra overordnede mål om heltidskultur til praktiske endringer i organisering, oppgaveløsning, bemanning og arbeidstid. Opplegget var planlagt som et trinnvis forløp fra forankring og analyse av tjeneste- og bemanningsbehov til utvikling, utprøving og evaluering av lokale løsninger.

Faglig og metodisk grunnlag

Det faglige utgangspunktet var at heltidskultur ikke bare handler om å øke stillingsstørrelsene. Større stillinger må inngå i bemannings- og arbeidstidsløsninger som er tilpasset tjenestenes behov og virksomhetenes tilgjengelige ressurser. Virksomhetene skulle derfor analysere hvilke tjenester og oppgaver som skulle ivaretas, og hvilken kompetanse og kapasitet som var nødvendig gjennom døgnet, uka og året. På dette grunnlaget skulle de utvikle tjenesterettede bemanningsløsninger.

Bemanningsløsningene skulle også ta høyde for kjent og forventet fravær og variasjoner i tjenestebehovet. Målet var å utvikle en bemanning der antall årsverk, kompetanse, stillingsstørrelser og fordelingen av arbeidstid i størst mulig grad samsvarte med det faktiske bemanningsbehovet.

Opplegget bygget på fire metodiske rammeverk: tjenestestyrt bemanningsplanlegging, Molands prosesselementer for gode utviklingsprosesser, den gylne trekanten og aksjonslæring gjennom «Gjort – lært – lurt» (Tiller & Gedda, 2017). Rammeverkene hadde ulike funksjoner. Tjenestestyrt bemanningsplanlegging ga grunnlag for å analysere sammenhengen mellom tjenestebehov, oppgaver, kompetanse, bemanning og arbeidstid. Prosesselementene og Den gylne trekanten rettet oppmerksomheten mot blant annet mål, forankring, ressurser, ledelse, partssamarbeid og medarbeiderinvolvering. «Gjort – lært – lurt» ga en struktur for å reflektere over hva virksomhetene hadde gjort, hva de hadde lært, og hvilke justeringer det var hensiktsmessig å gjøre videre

Organisering og arbeidsform

Virksomhetene ble i hovedsak gruppert etter bransje og type tjeneste for å legge til rette for relevant erfaringsdeling. Undervisningen ga et felles faglig og metodisk grunnlag, mens virksomhetene mellom samlingene arbeidet lokalt med kartlegging, forankring, oppgave- og bemanningsløsninger, bemanningsplaner og arbeidstidsordninger.

Veiledningen tok utgangspunkt i metodikken som var presentert i undervisningen, og i kartlegginger og annet arbeid virksomhetene gjennomførte mellom samlingene. Veiledningsøktene kombinerte faglige innspill fra veilederne med erfaringsdeling og kollegaveiledning mellom deltakerne. Bemanningsplanene ble brukt som grunnlag for dialog om blant annet bemanningsbehov, kompetanse, stillingsstørrelser, helgearbeid, vaktlengder, fravær og organisering.

Læring, utprøving og justering

Opplegget la opp til en gjentakende prosess mellom kunnskapstilførsel, lokal anvendelse, utprøving, refleksjon og justering. Gjennom faglige innspill, erfaringsdeling og kollegaveiledning skulle deltakerne analysere tjeneste-, oppgave- og bemanningsbehov og utvikle, prøve ut og justere lokale løsninger. Arbeidsformen skulle styrke

virksomhetenes forutsetninger for å arbeide systematisk med større stillinger og økt heltidsandel på en måte som ivaretok tjenestebehov, tilgjengelige ressurser, arbeidsmiljø og muligheten for varig drift.

Bemanningsplaner, kartlegginger og erfaringer fra det lokale utviklingsarbeidet dannet grunnlag for veiledningen. Registerdata, spørreundersøkelsen, intervjuene og analysene av resultater og virkninger inngår i følgeforskningen og beskrives separat.

3.3 Metodiske og etiske refleksjoner

Metodebegrensninger

Denne studien er lagt opp som følgeforskning og ikke som en effektevaluering. Vi har ikke en kontrollgruppe av virksomheter som ikke har deltatt i Heltidspotten, og vi kan derfor ikke si sikkert hvor mye av utviklingen i stillingsstørrelser, heltidsandel og sykefravær som skyldes tiltakene. Mange av virksomhetene har jobbet med heltid også før og ved siden av Heltidspotten, og utviklingen påvirkes i tillegg av forhold som rekruttering, økonomi og endringer i tjenestebehovet. Flere av tiltakene er dessuten nye, og noen virkninger vil først vise seg etter at evalueringsperioden er over. Resultatene må derfor leses som beskrivelser av utvikling og erfaringer, ikke som effekter.

Et forhold det er verdt å reflektere rundt, er at det også har blitt gitt veiledning til deltakerne. Veiledningen har gitt oss god innsikt i hvordan virksomhetene har arbeidet, men den kan også ha påvirket det vi evaluerer. Det kan gjøre det vanskeligere å vurdere veiledningens betydning med tilstrekkelig avstand. Vi har forsøkt å motvirke dette ved å la ulike deler av teamet ha ansvar for veiledning og evaluering, ved å sammenholde ulike datakilder og ved å være åpne om rollene i rapporten.

Også dokumentene må leses med forbehold, siden de er skrevet av virksomhetene selv til Arbeids- og velferdsdirektoratet som tilskuddsgiver.

Utvalget i både spørreundersøkelsen og intervjuene er i stor grad gjort av virksomhetene selv. Det er prosjektlederne som har valgt hvem som fikk invitasjon til undersøkelsen, og som har hjulpet oss med å finne informanter. Det kan lett gi en overvekt av personer som har vært tett på arbeidet og har et positivt syn på det. For å motvirke dette ble prosjektledere og ledere også bedt om å velge informanter til intervjuene de visste kunne være kritiske til deler av tiltakene, noe intervjuene har vist at mange av dem gjorde. Svarprosenten i spørreundersøkelsen er om lag en tredel, og noen virksomheter står for en ganske stor del av svarene. Resultatene kan derfor ikke generaliseres til alle ansatte i virksomhetene eller i sektoren. Det samme gjelder casene, som varierer mye i størrelse, tjenesteområde og organisering, og som heller ikke er et representativt utvalg.

De nasjonale registerdataene inneholder svært detaljerte data om ca. 2,8 millioner arbeidstakere og gir et godt bilde av utviklingen over tid. For dette prosjektets del skulle vi gjerne hatt tall for egenmeldt og ikke bare legemeldt sykefravær. Muligheten for å trekke ut data helt ned på avdelingsnivå ville gjort mange av analysene våre enda mer treffsikre.

Bemanningsdataene er hentet fra ulike systemer og rapporter i hver virksomhet, og de er ikke alltid beregnet på samme måte. Datagrunnlaget er ikke komplett for alle virksomhetene, og de mer detaljerte vaktdataene finnes bare for fem av dem. Disse datasettene er til gjengjeld svært gode.

Samlet mener vi at kombinasjonen av registerdata, bemanningsdata, spørreundersøkelse, intervjuer, dokumenter og observasjon gir et godt grunnlag for å beskrive hvordan arbeidet er gjennomført og hvilke erfaringer virksomhetene har gjort. Styrken i datagrunnlaget ligger i at kildene utfyller hverandre, og at vi kan sammenholde hva virksomhetene har rapportert, hva informantene forteller, og hva tallene viser.

Bruk av KI

I arbeidet med rapporten har vi brukt Microsoft Copilot, et verktøy basert på kunstig intelligens (KI), som støtte i deler av analyse- og skriveprosessen. Verktøyet er blant annet brukt til å prøve ut alternative analytiske fortolkninger. Arbeidet har vært iterativt. Forskerne har lagt fram materiale, spørsmål og foreløpige tolkninger, som Copilot har kommentert. Forslagene fra Copilot er vurdert opp mot datamaterialet og prosjektgruppens egen kunnskap og deretter bearbeidet, korrigert eller forkastet. Microsoft Copilot er også brukt i utformingen av to figurer basert på tabeller med tekstinnhold vi har forelagt verktøyet. KI er ikke brukt til datainnsamling. Forslag fra Copilot som ikke har funnet støtte i intervjuene, spørreundersøkelsen eller tallene, er ikke tatt med, og i figurene har verktøyet bidratt til den visuelle framstillingen, men ikke med faglig innhold. Tolkningen av materialet og konklusjonene er forskernes egne. Alt KI-generert eller KI-bearbeidet materiale som inngår i rapporten, er kontrollert og vurdert av forfatterne, som har det fulle ansvaret for rapportens innhold, analyser og konklusjoner.

Personvern

Evalueringen bygger på opplysninger fra personer som har stått i arbeidet med Heltidspotten, og vi har lagt vekt på at deltakelsen skulle være frivillig og bygge på informert samtykke.

Alle som ble invitert til spørreundersøkelsen, fikk informasjon om formålet med undersøkelsen, om at det var frivillig å delta, og om hvordan svarene ville bli brukt. Respondentene måtte svare på et samtykkespørsmål før de kom videre til selve undersøkelsen. E-postadressene ble samlet inn via prosjektlederne, men invitasjonen ble sendt direkte fra Fafo, og virksomhetene har ikke fått vite hvem som har svart. Hvilke skjevheter utvalgsmetoden kan gi, drøfter vi under metodebegrensninger. Informantene som ble intervjuet, fikk tilsvarende informasjon på forhånd, og intervjuene ble bare tatt opp når informantene hadde samtykket til det. Lydopptakene ble slettet etter at de var transkribert.

Virksomhetene som har deltatt i Heltidspotten, er navngitt i rapporten. Det gjør det viktig å ivareta anonymiteten til de enkelte informantene. Flere av virksomhetene er små. Sitater er merket med informantens rolle og ikke med navn. Der rollen i seg selv kan gjøre informanten gjenkjennelig, har vi vært varsomme med sitatbruk og utelatt detaljer som kan identifisere enkeltpersoner. Av samme grunn er resultatene fra spørreundersøkelsen ikke brutt ned på den enkelte virksomhet.

Bemanningsdataene fra virksomhetene er bearbeidet og presentert på enhetsnivå, slik at enkeltansatte ikke kan identifiseres.

Følgeforskningen reiser også spørsmål om forskerrollen. I følgeforskning skal forskerne dokumentere og vurdere det som skjer, og de skal bidra til læring underveis (Sverdrup, 2014). Den doble rollen gir nærhet til prosessene og innsikt vi ellers ikke ville fått, men den krever også bevissthet om hvordan rollene kan påvirke evalueringen.

Oppgavene har vært fordelt mellom de to miljøene i prosjektteamet. Framlent har veiledet deltakerne og analysert de lokale bemanningsdataene. Fafo har gjennomført intervjuene og spørreundersøkelsen. Deltakerne har dermed fortalt om sine erfaringer, også med veiledningen, til forskere som ikke selv har veiledet dem. Hele teamet har diskutert funn og tolkninger underveis, og Framlents kjennskap til virksomhetene har vært verdifull i dette arbeidet. Vi har likevel vært oppmerksomme på at nærhet til virksomhetene kan prege tolkningene. Det gjelder også for Fafo, som kjenner flere av virksomhetene, særlig kommunene, fra tidligere prosjekter. Vi har diskutert dette i teamet underveis, slik at eventuelle tidligere inntrykk ikke skal farge framstillingen i denne rapporten.

Vi har lagt vekt på at kritiske erfaringer skulle kunne komme fram. I spørreundersøkelsen kunne deltakerne komme med sine vurderinger anonymt. Virksomhetene har også fått lese beskrivelsene sine for å rette eventuelle faktafeil. Vurderingene og tolkningene er forskernes egne. Vi mener at arbeidsdelingen i teamet, åpenhet om rollene og bruk av flere datakilder gir et godt grunnlag for analysene, vurderingene og anbefalingene i rapporten.

4 Virksomhetsbeskrivelser

Bak de samlede resultatene i Heltidspotten ligger ganske forskjellige utviklingsforløp. Virksomhetene har ulike utgangspunkt, bemanningsutfordringer og rammebetingelser, og de har valgt ulike kombinasjoner av tiltak. I dette kapittelet presenterer vi derfor de enkelte virksomhetene for å vise hvordan heltidsarbeidet har vært utformet og gjennomført lokalt, hvilke resultater som er oppnådd, og hvilke utfordringer som har oppstått underveis. Casebeskrivelsene gir dermed et grunnlag for å forstå variasjonene bak de samlede resultatene.

Vi beskriver virksomhetenes utgangspunkt og hovedutfordring, tiltakene og endringsideen, gjennomføringen og erfaringene, resultatene og hva vi kan lære av de ulike forsøkene. Hensikten er ikke å rangere virksomhetene etter hvor godt de har lykkes, men å vise hvordan tiltak, gjennomføring og lokale forutsetninger virker sammen.

4.1 Asker: fra heltidsprosjekt til bred bemanningsutvikling

1. Utgangspunkt og hovedutfordring

Asker kommune har deltatt i Heltidspotten med to sykehjem og to omsorgsboliger med døgnkontinuerlig drift. Arbeidet bygget videre på kommunens handlingsplan for heltidskultur fra 2021 og et pilotarbeid som startet i 2022. Heltidspotten kom dermed inn i et allerede etablert utviklingsarbeid. Med om lag 350 årsverk og rundt 520 ansatte omfattet satsingen et stort antall ansatte og organisatoriske enheter. Antall ansatte som faktisk deltok i forsøk i Heltidspotten, har vært noe lavere.

Arbeidstiden var i hovedsak organisert med rullerende turnus, 7,5-timers vakter og arbeid hver tredje helg. Små helgestillinger og enkelte kortvakter ble brukt for å få turnusene til å gå opp, samtidig som kommunen hadde utfordringer med rekruttering, helgebemanning, ferieavvikling og fravær. Utfordringen var dermed ikke bare hvordan deltidsansatte kunne få større stillinger, men hvordan arbeidet og bemanningen måtte organiseres for at større faste stillinger kunne fungere i døgnkontinuerlig drift.

2. Tiltak og endringsidé

Asker valgte en bred tilnærming. Kommunen prøvde ut 12,5-timers langvakter og lange planperioder i henhold til den såkalte Askermodellen, kombinert med systematisk oppgavekartlegging og oppgavedeling. Det ble også etablert fagteam med sykepleiere. Etter hvert ble arbeidet supplert med blant annet forbedringsteam, oppgaveplaner, kompetanseutvikling, årshjul og bemanningsfaglig støtte. 52 ukers årsturnus/kalenderplan skal også være innført i samtlige enheter.

Tiltakene kan forstås som deler av en samlet endringsidé om å skulle gå bort fra tradisjonelle, rullerende turnuser med fordeling av faste timebolker gjennom en gjentakende periode. I stedet skal arbeidskraft, arbeidstid og kompetanse i større grad planlegges ut fra forventet tjeneste- og bemanningsbehov gjennom året. Heltid blir dermed ikke bare et spørsmål om å øke kontraktsfestet stillingsstørrelse, men om å organisere driften slik at større faste stillinger lar seg anvende.

3. Gjennomføring og erfaringer

Flere av tiltakene er gjennomført og tatt inn i ordinær drift, men gjennomføringen varierer mellom enhetene. Erfaringene viser samtidig at tiltak som kan være hensiktsmessige hver for seg, ikke automatisk trekker i samme retning.

Langvakter og helg

Langvakter kan gjøre det mulig for fast ansatte å dekke flere helgetimer, men kan samtidig skape utfordringer knyttet til belastning og tilpasning til bemanningsbehovet på ulike tider av døgnet. Langvakter er populært blant mange, mens andre velger å gå tilbake til kortere vakter. Denne valgmuligheten er avgjørende for oppslutningen om de nye turnusene. Asker viser at løsningen på helgeproblemet ikke bare handler om hvor mange timer fast ansatte arbeider i helgene, men hvordan disse timene fordeles i forhold til tjenestebehovet og hvilke arbeidsmessige konsekvenser ordningen har.

Oppgavedeling, fagteam og arbeid på tvers

En tilsvarende spenning finnes i fagteamene og oppgavedelingen. Fagteam kan bidra til mer målrettet bruk av knapp sykepleierkompetanse, men forutsetter tydelig oppgave- og ansvarsfordeling. Oppgavedeling gir først reell avlastning dersom nye oppgaver erstatter andre oppgaver og ikke bare kommer i tillegg.

Erfaringene fra Asker underbygger slik betydningen av å være klar over skillet og sammenhengen mellom formell oppgaveoverføring og faktisk endring av arbeidsdelingen. Hovedvekten ligger derfor ikke på antall overførte oppgaver, men hva som er en hensiktsmessig samlet arbeidsdeling. Arbeid på tvers av enheter kan på sin side gi større fleksibilitet, men kan utfordre kontinuitet, lokalkunnskap og medarbeidernes trygghet.

Leder- og bemanningsstøtte

Den brede omleggingen stiller samtidig store krav til førstelinjeledelsen. Asker har bygget opp et betydelig støtteapparat rundt bemanningsarbeidet, men erfaringene varierer når det gjelder hvor godt støtten og de nye arbeidsformene er implementert lokalt. Avstanden mellom den samlede modellen og faktisk praksis i deler av organisasjonen er derfor en vesentlig del av erfaringene fra Asker.

Trekker tiltakene i samme eller i ulike retninger?

Asker viser at heltidsspørsmålet blir sekundært og underordnet et større personalpolitisk mål om bærekraftig bemanning. Samtidig synliggjør Asker risikoen ved komplekse tiltakspakker. Tiltak som hver for seg er faglig godt begrunnet, forsterker ikke automatisk hverandre:

Langvakter kan åpne for flere helgetimer og større stillinger, men samtidig skape belastning eller bemanningsproblemer på bestemte tidspunkter. *Fagteam* kan konsentrere knapp sykepleierkompetanse, men samtidig stille større krav til kompetanse og rolleavklaring ute i avdelingene. *Oppgavedeling* kan gi bedre kompetanseutnyttelse, men bare dersom nye oppgaver erstatter og ikke bare kommer i tillegg til eksisterende oppgaver. *Arbeid på tvers* kan styrke fleksibiliteten, men samtidig utfordre kontinuiteten. *Store stillinger* kan være et viktig resultat uten at 100 prosent nødvendigvis er den mest relevante eller ønskede stillingsstørrelsen for alle.

Askers erfaringer viser at suksess ikke kommer av flest mulige tiltak alene, men av om tiltakene inngår i en konsistent bemanningsmodell.

4. Resultater i hovedtrekk

Asker har oppnådd større gjennomsnittlige stillinger i prosjektperioden, mens heltidsandelen har økt lite. Samtidig har omfanget av helgearbeid blant fast ansatte økt. I gjennomsnitt jobber faste ansatte ca. 3 prosentpoeng for lite helg dersom bruk av ekstravakter skulle vært unngått. Dette er et svært lavt tall sammenliknet med andre kommuner. Utviklingen er dermed forenlig med en sentral mekanisme i prosjektet, der mer av helgebehovet dekkes av ansatte i større faste stillinger. Resultatene varierer imidlertid mellom enhetene, og kommunen har fortsatt et lavt nivå på sentrale heltidsindikatorer.

5. Hva lærer vi av Asker?

Asker kommune har forsøkt å endre flere komponenter i bemanningssystemet samtidig. Kommunen viser at større faste stillinger må ses i sammenheng med arbeidstid, kompetanse, oppgavefordeling, planlegging og ledelse. Samtidig viser erfaringene hvor krevende det er å endre mange gjensidig avhengige deler av bemanningssystemet parallelt. Kommunen er godt på vei mot å nå sine basale mål om bedre planlegging og organisering av bemanningen.

4.2 Diakonhjemmet Omsorg: fra heltidskultur til bredere bemanningsutvikling

1. Utgangspunkt og hovedutfordring

Diakonhjemmet Omsorg AS er et ideelt datterselskap med 1300 ansatte under stiftelsen Diakonhjemmet. Diakonhjemmet Omsorg (Diakonhjemmet) driver fire sykehjem i Oslo med 370 plasser, i tillegg til et dagsenter, hjemmetjenester til 1100 brukere og omsorgsboliger til 125 brukere. I tillegg drives barnehager, veiledning til fosterhjem m.m. Diakonhjemmet gikk inn i Heltidspotten med alle de fire sykehjemmene. Virksomheten hadde arbeidet med heltid tidligere, men med svært varierende praksis og resultater. Arbeidstiden var hovedsakelig organisert i tradisjonelle rullerende turnuser, med 7,5-timersvakter [10]og arbeid hver tredje helg. Noen hadde også erfaring med årsturnus og langvakter.

Heltidspotten kom dermed inn i et eksisterende utviklingsarbeid. Hovedutfordringen ble fra starten definert bredere enn bare å øke stillingsprosentene. Ambisjonen var å etablere en heltidskultur der bemanning, kompetanse og arbeidstid i større grad skulle ta utgangspunkt i beboernes behov, altså tjenestestyrt bemanningsplanlegging. Større stillinger skulle samtidig bidra til færre ansatte rundt den enkelte beboer, bedre kontinuitet og mer forutsigbare tjenester. Prosjektet ble dermed tidlig formulert som et organisasjons- og kulturutviklingsprosjekt, ikke bare som et arbeid med ansettelsesprosenter.

2. Tiltak og endringsidé

Diakonhjemmet valgte en bred, men gradvis utviklingsstrategi. Års-/kalenderplanlegging ble etter hvert innført i de fleste avdelingene. Dette ble kombinert med opplæring i

[10] Når vi skriver 7,5 timer, er dette et omtrentlig tall som viser hvor lenge ansatte jobber på vanlige dag- og kveldsvakter. Det nøyaktige daglige timetallet basert på en gjennomsnittsuke ligger på 7,1 timer.

bemannings- og ressursstyring, pilotering og senere frivillig bruk av langvakter, utvikling av styringsdata og forsøk med mer spesialisert lederstøtte i bemanningsarbeidet. Parallelt ble arbeidsoppgaver og kompetanse kartlagt med sikte på oppgavedeling mellom yrkesgrupper, blant annet gjennom utprøving av sykepleierteam.

Tiltakene kan forstås som deler av en samlet endringsidé. Flere helgetimer fra fast ansatte kan redusere behovet for små helgestillinger og åpne for større faste stillinger. Kalenderplan gjør det mulig å se arbeidstid, helger, ferie og annet kjent fravær over en lengre periode. Oppgavedeling skal bidra til mer målrettet bruk av tilgjengelig kompetanse. Heltid blir dermed ikke bare et spørsmål om å øke kontraktsfestet stillingsstørrelse, men om å organisere bemanningen slik at store stillinger lar seg anvende.

3. Gjennomføring og erfaringer

Flere av tiltakene er gjennomført og videreført, men gjennomføringen varierer mellom sykehjemmene. Prosjektorganiseringen har også endret seg underveis. Etter at prosjektlederen sluttet, ble arbeidet koblet tettere til de daglige lederne og ordinær drift. Ledelsen beskriver dette som et viktig grep for å redusere avstanden mellom prosjekt og implementering.

Langvakter og helg

Langvakter er prøvd ut som del av arbeidet med mer fleksible arbeidstidsordninger og er videreført på frivillig basis. Evalueringen av en pilot med 12,5-timersvakter ved ett sykehjem viser et sammensatt bilde: Et flertall ønsket å fortsette med eller starte med langvakter, mens erfaringene samtidig avdekket utfordringer knyttet til belastning, arbeidsfordeling og oppgavefordeling mellom ulike vakttyper. Noen ansatte framhever kontinuitet gjennom arbeidsdagen og mer arbeid sammen med faste kolleger. Andre peker på tretthet, problemer med pauseavvikling og konsekvenser for medarbeidere som går ordinære vakter. Noen har også valgt å gå ut av langvaktordningen igjen. Frivilligheten framstår derfor som en viktig forutsetning.

Et viktig problem er forholdet mellom samlet antall arbeidstimer og faktisk bemanning gjennom døgnet. Forskjøvede start- og sluttider kan gi god samlet timeproduksjon, men samtidig færre personer på jobb om morgenen, når arbeidsbelastningen ofte er høy. Diakonhjemmet viser dermed at helgeproblemet ikke bare handler om hvor mange helgetimer fast ansatte arbeider, men når disse timene plasseres i forhold til tjenestebehovet. Langvakter framstår derfor ikke som en universalløsning, men som ett mulig virkemiddel som må tilpasses arbeidsinnhold og lokale bemanningsbehov.

Oppgavedeling og kompetanse

Generiske oppgavelister er utviklet, kompetanse- og opplæringsbehov er vurdert og sykepleierteam er prøvd ut. Erfaringene peker samtidig på at formell oppgaveforskyvning ikke er tilstrekkelig. Ansvar, rolleforståelse og opplæring må avklares dersom arbeidsdelingen faktisk skal endres. Diakonhjemmet viser dermed at oppgavedeling først blir et bemanningstiltak når endringen også fungerer i den daglige arbeidsorganiseringen. Helsefagarbeidere er positive til flere faglige oppgaver, men beskriver samtidig at stell og praktiske oppgaver ikke nødvendigvis forsvinner. Sykepleierne ser muligheter for å fordele flere oppgaver, men understreker samtidig at for lav sykepleierdekning kan svekke oversikt og kontinuitet.

Redusert handlingsrom for private utførere

Forsøket med sykepleierteam viser dessuten en særskilt rammebetingelse for Diakonhjemmet. Som ideell leverandør er virksomheten bundet av bemanningsforutsetninger i kontrakten med Oslo kommune. Forsøket måtte derfor innstilles da organiseringen ble vurdert å avvike fra kontraktsgrunnlaget. En senere modell ble godkjent, men endringen kunne ikke umiddelbart gjeninnføres fordi bemannings- og kalenderplanene allerede var lagt.

Lederstøtte og økonomi

I prosjektets senere fase er bemanningsarbeidet koblet tettere til økonomi og ordinær ledelse. Ved et av sykehjemmene er deler av feriebudsjettet konvertert til økt grunnbemanning. Logikken er at midler som ellers ville gått til variabel bemanning, i større grad kan brukes til faste stillinger når kjent fravær planlegges gjennom kalenderplanen. Erfaringene viser samtidig at dette krever bedre bruk av bemannings- og fraværsdata og tettere samarbeid mellom drift og økonomi.

Trekker tiltakene i samme eller i ulike retninger?

Diakonhjemmet viser at tiltak som hver for seg kan være hensiktsmessige, ikke automatisk trekker i samme retning. *Langvakter* kan åpne for flere helgetimer og større stillinger, men samtidig skape belastning eller bemanningsproblemer på bestemte tidspunkter. *Kalenderplan* kan styrke den langsiktige planleggingen, men gjør raske endringer vanskeligere. *Oppgavedeling* kan gi bedre kompetanseutnyttelse, men bare dersom ansvar, avlastning og kompetanse utvikles samtidig. *Større faste stillinger* kan gi bedre kontinuitet, men må kobles til en grunnbemanning og arbeidstidsordning som håndterer variasjon i behov og fravær.

Diakonhjemmets erfaringer viser at mange gode tiltak ikke gir gode resultater dersom de ikke inngår i en konsistent bemanningsmodell.

4. Resultater i hovedtrekk

Diakonhjemmet har oppnådd en moderat økning i den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen gjennom prosjektperioden, fra knapt 68 til omkring 70 prosent. Heltidsandelen har derimot ikke økt. Samtidig har fast ansattes helgearbeid økt med ca. 30 timer i året, men det er fortsatt behov for små helgestillinger.

De organisatoriske resultatene er tydeligere. Kalender-/årsplan er innført i alle avdelingene, alternative arbeidstidsordninger er prøvd ut, og virksomheten har utviklet mer systematisk bemanningsplanlegging og større oppmerksomhet om sammenhengen mellom arbeidstid, kompetanse og økonomi.

5. Hva lærer vi av Diakonhjemmet?

Gjennomsnittlig stillingsstørrelse har økt. Framgangen ligger i at eksisterende deltidsstillinger er blitt større, ikke i en omfattende overgang til 100-prosentstillinger.

Caset illustrerer også en utvikling fra heltidsprosjekt til bemanningsutvikling med økt vekt på langsiktig planlegging og utvikling av robuste personalplaner.

Diakonhjemmet framstår mer som et modningscase enn et case med store kvantifiserbare resultater. Heltidspotten har bidratt til større oppmerksomhet og økt kunnskap om bemanningsspørsmålene. Den organisatoriske kapasiteten er også under utvikling. Veien videre fra gode enkelttiltak til en samordnet og økonomisk bærekraftig bemanningsmodell blir viktig.

4.3 Færder: fra årsturnus til bemanningsutvikling

1. Utgangspunkt og hovedutfordring

Færder kommune gikk inn i Heltidspotten med 11 avdelinger ved et helsehus og et bo- og aktivitetssenter. Kommunen hadde arbeidet med heltidskultur over flere år og hadde allerede et politisk vedtak om kalenderplan. Heltidspotten kom dermed inn i et eksisterende utviklingsarbeid, men skulle bidra til å systematisere dette gjennom tjenestestyrt bemanningsplanlegging og årsturnus.

Målet var en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 80 prosent innen 2028, men utfordringen var å skape bedre samsvar mellom tjenestens bemanningsbehov og de ansattes arbeidstid, særlig i helgene. Bedre håndtering av kjent fravær og større faste stillinger skulle samtidig bidra til mindre bruk av overtid og ekstravakter og en mer robust bemanning.

Færder hadde allerede relativt store stillinger. Utfordringen var derfor i stor grad hvordan arbeidstid, helgebemanning og fraværsdekning kunne organiseres slik at større faste stillinger kunne inngå i en økonomisk og bemanningsmessig bærekraftig drift.

2. Tiltak og endringsidé

Innføring av årsturnus ble hovedgrepet. Langsiktig planlegging skulle gjøre det mulig å legge ferie og annet kjent fravær inn i arbeidsplanen og dekke mer av dette med faste ansatte framfor vikarer og ekstravakter. Årsturnusen ble kombinert med 14-timers langvakter, hovedsakelig i helgene. De lange vaktene skulle gjøre det mulig for fast ansatte å dekke flere helgetimer samtidig som enkelte kunne arbeide færre helger.

Et tredje grep var å bruke deler av de variable lønnsmidlene til større faste stillinger. Dersom en del av det forutsigbare vikararbeidet kunne planlegges inn i årsturnusen, kunne stillingene økes innenfor den samlede økonomiske rammen. Noen avdelinger gikk ganske langt i denne retningen.

Ny oppgavedeling inngikk også i den opprinnelige modellen. Arbeidsoppgaver skulle kartlegges og fordeles mer målrettet mellom sykepleiere, helsefagarbeidere og andre medarbeidergrupper. Dette arbeidet kom imidlertid betydelig kortere enn arbeidet med årsturnus og langvakter.

Tiltakene kan dermed forstås som deler av en samlet endringsidé: Årsturnus skulle gi bedre oversikt over bemanningsbehov og kjent fravær, langvakter skulle bidra til å dekke helgebehovet med faste ansatte, og variable lønnsmidler kunne brukes til større og mer robuste stillinger.

3. Gjennomføring og erfaringer

Gjennomføringen ble mer krevende enn planlagt. Prosjektplanen la stor vekt på involvering, tydelig kommunikasjon og lokalt eierskap. I praksis oppsto det uklarhet om årsturnus var et obligatorisk mål eller noe den enkelte leder kunne velge bort. Da det ble tydeliggjort at årsturnus skulle gjennomføres, fikk enkelte avdelinger knapp tid til å ferdigstille planene. Prosjektlederskifte bidro ytterligere til en urolig første gjennomføringsrunde.

Tidspresset bidro også til at en del avdelinger ikke gjennomførte arbeidet med oppgavedeling. Det oppsto dermed et avvik mellom den planlagte modellen med tjenestestyrt bemanningsplanlegging og det som faktisk ble gjennomført.

Lederne hadde også ulike erfaringer med det økonomiske handlingsrommet. Toppledelsen oppfattet at lederne hadde betydelig frihet til å omdisponere variable lønnsmidler innenfor eksisterende rammer, mens enkelte avdelingsledere opplevde uklare fullmakter og manglende avklaringer. Færder illustrerer dermed forskjellen mellom et handlingsrom som (kanskje) formelt eksisterer, og et handlingsrom førstelinjelederne opplever at de faktisk kan bruke. Partssamarbeidet var også periodevis krevende.

4. Resultater i hovedtrekk

Det tydeligste resultatet er organisatorisk. Alle de elleve prosjektavdelingene endte med årsturnus, og arbeidsformen videreføres til andre deler av helseområdet. Intervjuene gir også konkrete eksempler på ansatte som har fått større stillinger, mens de samlede tallene viser at stillingsstørrelsene har stagnert. Men med en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 79 prosent, ligger Færder ganske høyt sammenliknet med sektoren for øvrig.

Gjennomsnittlig antall helgetimer blant fast ansatte økte fra 319 timer i 2021 til 357 timer i januar 2026. Færder ligger dermed høyt sammenliknet med de øvrige casevirksomhetene, og har et godt utgangspunkt for videre utvikling av store stillinger.

14-timersvaktene vurderes overveiende positivt av de intervjuede lederne og tillitsvalgte. Samtidig viser erfaringene at økt helgebemanning kan flytte deler av bemanningsutfordringen til ukedagene, blant annet fordi ansatte har kompenserende fri etter langvaktshelger.

Intervjuene inneholder også vurderinger av redusert bruk av ekstravakter, overtid og bedre økonomi, men dokumentasjonen er mindre entydig. Disse resultatene bør derfor behandles som mulige gevinster snarere enn som dokumenterte effekter av prosjektet.

5. Hva lærer vi av Færder?

Færder illustrerer forskjellen mellom å innføre årsturnus og å realisere potensialet i årsturnusen. En årsplan blir først en ny bemanningsmodell når langtidsplanleggingen kobles til tjenestebehov, helgetimer, kjent fravær, stillingsstørrelser og økonomisk handlingsrom.

Caset viser samtidig at en krevende implementeringsprosess ikke nødvendigvis fører til at endringsideen forkastes. Første runde var preget av uklar kommunikasjon,

prosjektlederskifte, tidspress og periodevis krevende samarbeid. Likevel er årsturnusen videreført, og erfaringene brukes til å gjennomføre neste runde på en annen måte.

Færder framstår dermed som et interessant implementerings- og læringscase i en kommune med relativt store stillingsstørrelser. Kommunen har etablert årsturnus og økt fast ansattes helgearbeid, men har kommet kortere med oppgavedeling og den helhetlige koblingen mellom bemanning, fravær og økonomi. Det mest interessante resultatet er derfor foreløpig ikke utslagene på heltidsindikatorene, men at en ny måte å planlegge bemanningen på ser ut til å bli institusjonalisert til tross for en vanskelig første gjennomføringsrunde.

4.4 Helse Fonna: oppgavedeling som inngang til heltid

1. Utgangspunkt og hovedutfordring

Helse Fonna HF er et helseforetak i Helse Vest RHF. Foretaket har rundt 4500 medarbeidere og yter spesialisthelsetjenester til om lag 180 000 innbyggere i Sunnhordland, Indre Hardanger og Nord-Rogaland. Foretaket har tre somatiske sykehus i Haugesund, Stord og Odda, et psykiatrisk sykehus på Valen, tre distriktspsykiatriske sentre og ti ambulansestasjoner. Alle sykehusene har døgndrift, med ulike turnuser og vaktordninger. Helse Fonna hadde arbeidet med heltidskultur før Heltidspotten. Foretaket hadde utviklet en verktøykasse for ledere og etablert drøfting når stillinger skulle lyses ut med lavere stillingsprosent enn 100. Dette arbeidet var i første omgang særlig rettet mot sykepleiere. Blant helsefagarbeiderne var heltidsandelen fortsatt lav. Bare 18 prosent arbeidet i heltidsstilling da foretaket søkte om midler i 2023.

Helseforetaket hadde over tid redusert antallet helsefagarbeidere, og bemanningsplanene i mange avdelinger var i praksis bygget rundt sykepleiere. Samtidig ble det stadig vanskeligere å rekruttere sykepleiere, særlig på Stord og i Odda. Hovedutfordringen var dermed knyttet til én bestemt yrkesgruppe. I et sykehus der sykepleiere utgjør kjernen i bemanningen, var spørsmålet ikke bare hvordan helsefagarbeidere kunne få større stillinger, men hvilken rolle og hvilke oppgaver som kunne begrunne og fylle disse stillingene.

2. Tiltak og endringsidé

Helse Fonna valgte oppgavedeling mellom sykepleiere og helsefagarbeidere som hovedtiltak. Prosjektet startet i medisinsk klinikk, der miljøet ble vurdert som modent for å prøve ut nye løsninger. Det er etter hvert utviklet fem kursmoduler, blant annet innleggelse av perifer venekanyle, administrering av klare væsker, kateterisering, PLO-meldinger og oksygen- og inhalasjonsbehandling. Opplæringen kombinerer teori, praktisk trening og faglig godkjenning i avdelingene. Prosjektmidlene ble i hovedsak brukt til en frikjøpt prosjektressurs.

Underveis ble prosjektet utvidet. Gjennom en undervisningsrekke i bemanningsteori som ble holdt av Framlent, fikk ledere, bemanningsplanleggere, tillitsvalgte og verneombud et bredere perspektiv på arbeidsplaner og bærekraftig bemanning, det vil si hvordan årsverk, kompetanse, stillingsstørrelser og arbeidstid virker sammen gjennom døgnet, uken og året.

Arbeidstidsordninger kom også tydeligere inn i heltidsarbeidet. Foretaket har hatt årsturnus siden 2013. En prøveordning med langvakter i en kirurgisk sengepost startet høsten 2023 med 20 ansatte og ble etter hvert utvidet til 32. Ordningen bygger på en avtale med NSF, Delta og Fagforbundet om langvakter på inntil 12,5 timer hver tredje helg. Nattevaktene er forlenget slik at de møter langvaktene på dag og kveld. Grensen på 12,5 timer gjør at antallet nattevakter avgjør hvor mange langvakter avdelingene kan ha på dag og kveld, samtidig som dekningen morgen og kveld skal være tilstrekkelig. Enkelte avdelinger opplever nå at flere ønsker langvakter enn nattevaktene gir rom for. Foretaket har innført flere ordninger for å flytte arbeidstid fra ukedager til helg, blant annet en kompensasjon for ansatte som går et fast antall helger med langvakter, og et tillegg for ansatte som arbeider flere helger med ordinære vakter. I tillegg har foretaket en trappetrinnsmodell som gir økt kompensasjon ved flere enn 17 avtalte helger i en årsplan som er tariffestet for Delta og Fagforbundet. Samtidig ble bemanningssenteret brukt til å tilby hele stillinger, der ansatte kan arbeide dels i bemanningssenteret og dels i faste avdelinger. Oppgavedelingen er også utvidet til støttefunksjoner som portører, renhold og kjøkken.

Tiltakene kan forstås som deler av en endringsidé der heltid skal bygges gjennom bedre bruk av kompetanse. Når helsefagarbeidere får flere faglige oppgaver, blir de en mer sentral del av bemanningen på sykehuset. Det kan i neste omgang gjøre det lettere å begrunne og anvende større faste stillinger for denne gruppen. Sykepleierne skal samtidig få mer tid til oppgaver som krever sykepleiefaglig kompetanse.

3. Gjennomføring og erfaringer

Prosjektet har spredt seg fra en medisinsk klinikk til flere klinikker og sengeposter ved de somatiske sykehusene i Haugesund, Stord og Odda. Gjennomføringen varierer likevel mellom fagmiljøene. Medisinske avdelinger beskrives som særlig motiverte fordi arbeidsbelastningen er høy og nytten blir tydelig.

Oppgavedeling og opplæring

Helsefagarbeiderne ble involvert i kartleggingen av hvilke oppgaver de allerede utførte og hvilke de ønsket å lære. Fagmiljøene i foretaket har utviklet kurs i samarbeid med prosjektet. Erfaringene er gjennomgående positive. Helsefagarbeiderne beskriver økt mestring, større selvstendighet og yrkesstolthet. Mange yngre ansatte ønsker nye oppgaver, mens enkelte eldre ansatte har opplevd det som mer krevende å begynne med nye prosedyrer. Helsefagarbeidere i bemanningssenteret som har fått opplæring, er blitt etterspurt i avdelingene. Bemanningssenteret har hatt fokus på hele, faste stillinger for helsefagarbeidere i prosjektperioden.

Det var en viss skepsis blant noen av sykepleierne i starten, blant annet om hvorvidt helsefagarbeiderne skulle overta sykepleiernes oppgaver. Skepsisen avtok mange steder da sykepleierne erfarte at oppgavedelingen frigjorde tid. Enkelte sykepleiere opplever likevel at oppgavedelingen utfordrer identiteten deres som sykepleiere. Caset fra Helse Fonna viser dermed at oppgavedeling får legitimitet når den oppleves som avlastning og ikke som en konkurranse om oppgaver.

Samtidig understreker både ansatte og tillitsvalgte at opplæring er helt avgjørende. Oppgavedeling innebærer nye rutiner, nytt utstyr og systematisk godkjenning. Det er ikke tilstrekkelig å flytte en oppgave formelt fra én yrkesgruppe til en annen. Opplæringen er ressurskrevende og avhenger av at sykepleiere i avdelingene har tid til veiledning og godkjenning.

Langvakter og helg

Erfaringene med langvakter er i hovedsak gode. Ansatte i avdelingen som prøvde ut ordningen først, opplever at pasientene forholder seg til færre ansatte gjennom dagen, og at de får bedre tid til den enkelte pasient. Svært få ønsker å gå tilbake til tredelt turnus, og lengre nattevakter gir mer kontakt med pasientene før de legger seg. Samtidig er erfaringene ikke entydige. En tidligere utprøving i en enhet ga uro fordi ansatte på ordinære vakter fikk de tyngste oppgavene.

Helgebemanningen beskrives av tillitsvalgte som den største utfordringen. Flere hele stillinger forutsetter at helgearbeidet fordeles og organiseres på en bærekraftig måte, og praksisen varierer mellom avdelingene. Tillitsvalgte peker på at frivillighet og økonomisk kompensasjon har gjort det lettere å få oppslutning om flere helgetimer.

Fra oppgavedeling til bemanningsplanlegging

Undervisningen i bemanningsteori bidro til at prosjektgruppen så oppgavedelingen i sammenheng med turnus, helgebelastning, kompetansesammensetning og bemanningsbehov. Erfaringen er at endringer i én del av bemanningssystemet får konsekvenser for andre deler. Undervisningen ble vurdert som nyttig, men informantene mener eksemplene i større grad bør tilpasses spesialisthelsetjenesten. Opptak av undervisningen brukes nå i opplæringen av nye ledere.

Ledelse og partssamarbeid

Toppledelsen ønsker å satse på oppgavedeling som virkemiddel mot framtidige bemanningsutfordringer, og HR har fått ansvar for å koordinere arbeidet og utarbeide en handlingsplan for oppgavedeling. Fagforbundet, NSF og vernetjenesten har deltatt i prosjektet, og samarbeidet beskrives som godt. En sentral utfordring er å sikre framdrift når prosjektressursene faller bort. Flere mener arbeidet er avhengig av en dedikert ressurs som organiserer, følger opp og holder trykket oppe. Ulike kulturer mellom klinikkene gjør at arbeidet ikke utvikler seg likt overalt. Prosjektet erfarte også at informasjon fra foretaksnivået ikke alltid nådde fram til lederne nærmest driften.

4. Resultater i hovedtrekk

Ifølge foretakets prosjektrapport økte heltidsandelen blant helsefagarbeidere fra 18 prosent i 2023 til 21 prosent i 2024 og 23 prosent per 1. desember 2025. Antall lærlinger økte fra ti til 13 høsten 2025. Totalt hadde 68 helsefagarbeidere deltatt på to eller flere kurs. Tallene fra de tre postene i prosjektet viser at blant faste turnusansatte økte heltidsandelen fra 26 prosent i januar 2021 til 48 prosent i april 2026. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse økte fra 69 til 79 prosent. Helgetimene har økt fra 293 til 315 i året.
I starten var tre poster involvert, i løpet av prosjektperioden har dette økt til 19 og alle foretakets tre somatiske sykehus har nå tatt i bruk oppgavedeling.

Kursmoduler og godkjenningsordninger er etablert, langvakter og helgekompensasjon er tatt i bruk, arbeidet er spredt til flere klinikker og sykehus, og oppgavedeling er løftet fra et avdelingsprosjekt til et strategisk satsingsområde i foretaket. Oppgavedeling gir helsefagarbeiderne en tydeligere faglig rolle, langvakter og helgekompensasjon gir flere helgetimer, og bemanningssenteret gir et organisatorisk grunnlag for å tilby hele stillinger. Koblingen er likevel ikke automatisk. Flere faglige oppgaver gjør ikke i seg selv stillingene større. Det krever at ledere faktisk bruker den utvidede kompetansen i bemanningsplanleggingen, også i helgene. Oppgavedelingen stiller også krav til sykepleiernes tid til opplæring. Noen peker dessuten på at mer ansvar ikke nødvendigvis gir høyere lønn. Dette kan svekke motivasjonen for å ta på seg nye oppgaver.

5. Hva lærer vi av Helse Fonna?

Caset i Helse Fonna viser at oppgavedeling kan være en inngang til heltid for yrkesgrupper som helsefagarbeidere. Heltid er her ikke først og fremst et spørsmål om arbeidstidsordninger, men om hvilken rolle helsefagarbeiderne skal ha i sykehuset. Caset viser samtidig at oppgavedeling forutsetter opplæring, godkjenning og ledelsesforankring, og at varig framdrift er avhengig av at noen har et tydelig ansvar for arbeidet. Utfordringen videre blir å koble den økte kompetansen tettere til bemanningsplanleggingen, særlig i helgene, slik at større faglig ansvar også gir seg utslag i større stillinger.

4.5 Helse Møre og Romsdal: når utviklingsprosjektet taper i kampen om oppmerksomheten

1. Utgangspunkt og hovedutfordring

Helse Møre og Romsdal gikk inn i Heltidspotten med et allerede etablert arbeid for heltidskultur. Prosjektets mål var både å redusere deltidsandelen og øke stillingsstørrelsen blant fast ansatte som fortsatt arbeidet deltid. I tillegg skulle prosjektet styrke kompetansen i prosessledelse, slik at ledere kunne gjennomføre lokale utviklingsprosesser med bred medvirkning.

Den planlagte modellen var ambisiøs. Tre sengeposter, to kirurgiske og én medisinsk, skulle gjennomføre lokale utviklingsprosesser. Seksjonslederne skulle eie arbeidet, mens samarbeidsråd med leder, tillitsvalgt og vernetjeneste skulle bidra til lokal forankring. Ansatte skulle frikjøpes for å delta i analyser av drift, oppgaver og arbeidstid og utvikle nye turnus- og bemanningsløsninger. HR og økonomi skulle støtte prosessene. Prosjektets endringsidé var dermed bredere enn å øke stillingsprosentene. Heltid skulle utvikles gjennom lokale, partssammensatte prosesser der arbeidstid, oppgaver, bemanning og økonomisk handlingsrom ble sett i sammenheng.

2. Tiltak og endringsidé

Heltidspotten skulle først og fremst finansiere lokal utviklingskapasitet. Ansatte skulle frikjøpes for kartlegging og utprøving, mens HR og økonomi skulle støtte seksjonene. De tre pilotene skulle ha en felles prosessform, men utvikle lokalt tilpassede løsninger. Denne modellen ble i liten grad realisert. Aktiviteten som tydeligst kan knyttes til Heltidspotten, var kompetanseheving i prosessledelse. Flere ledere og medarbeidere fra HR og økonomi deltok i et kursløp om involverende prosesser, prosjektarbeid og endringsledelse.

HR utviklet også en omfattende verktøykasse for turnus- og ressursplanlegging, med blant annet maler for aktivitetsplan, bemanningsplan og forsvarlighetsvurdering, beregninger av ulike helgeløsninger og prosedyrer for langvakter.

Langvakter på inntil 12,5 timer inngår som et konkret arbeidstidstiltak. Ordningen er frivillig, besluttes lokalt, skal forankres i samarbeidsrådet og forutsetter individuelle vurderinger av blant annet helse og livssituasjon.

3. Gjennomføring og erfaringer

Stor aktivitet, men ikke i Heltidspotten

Den lokale gjennomføringen ble langt svakere enn planlagt. Allerede høsten 2024 opplyste prosjektlederen at arbeidet var forsinket fordi Helseplattformen hadde tatt nesten all oppmerksomhet. Senere ble Helseplattformen etterfulgt av åpningen av nytt akuttsykehus, sammenslåing av to sykehus og omfattende økonomiske innsparingskrav. To av sengepostene som skulle delta, ble omorganisert, og flere sentrale ledere forsvant ut av prosjektet.

Heltidspotten ble etter hvert «lagt helt bak» fordi sykefravær, økonomi og daglig drift tok oppmerksomheten. Av 2,08 millioner kroner i tildelte prosjektmidler var bare 450 000 kroner til kompetanseheving i prosessledelse brukt ved sluttrapporteringen.

Nullbudsjett

Beyond Budgeting er et tiltak som også kalles «nullbudsjett». Her skulle pilotseksjonene få større frihet til å disponere bemanningen etter aktivitet, inntekter og samlet økonomisk resultat, i stedet for detaljert styring etter lønnsbudsjettet. Ideen var blant annet å gjøre det lettere å etablere hele stillinger og bruke ansatte på tvers.

Helseforetaket har også arbeidet med aktivitetsbasert ressursplanlegging (ARP), pleiefaktor, oppgavedeling og økonomistyring. Dette minner om en økonomisk styrt bruk av grunnbemanningslæren, men var hovedsakelig drevet av regionale bestillinger og andre omstillingsprosesser. Disse tiltakene har imidlertid ikke vært en del av Heltidspotten.

4. Resultater i hovedtrekk

Mye positivt, men lite forklares av Heltidspotten

Det tydeligste resultatet er at den planlagte prosjektmodellen ikke ble gjennomført. De tre lokale pilotprosessene ble ikke realisert slik de var beskrevet, ansatte og støtteressurser ble ikke frikjøpt, og Beyond Budgeting-modellen ble ikke prøvd ut.

Opplæringen i prosessledelse vurderes positivt. Verktøykassen er et konkret og potensielt varig produkt, men materialet dokumenterer i begrenset grad hvor bredt verktøyene er tatt i bruk og om de har endret praksis ute i seksjonene.

Langvakter er også videreutviklet og administrativt formalisert. Ved den medisinske sengeposten er 12,5-timersvakter innført i helgene, og enkelte ansatte har kunnet øke stillingen. Langvakter forekom imidlertid også før og uavhengig av Heltidspotten.

Flere heltidsansatte, men mindre deltidsstillinger

Heltidsandelen økte ifølge foretakets sluttrapport med ca. 4 prosentpoeng. Samtidig gikk gjennomsnittlig stillingsstørrelse blant foretakets deltidsansatte ned halvannet prosentpoeng til 67,5 prosent. Hvis heltidsansatte regnes inn, blir gjennomsnittlig stillingsstørrelse betydelig høyere. De gode tallene kan forklares med at helseforetaket hadde arbeidet med heltidsproblematikken over lang tid. Men i og med at pilotene i liten grad ble gjennomført, kan vi ikke se at dette er effekter av Heltidspotten.

5. Hva lærer vi av Helse Møre og Romsdal?

Helse Møre og Romsdal illustrerer først og fremst at prosjektmidler ikke er det samme som gjennomføringskapasitet. Foretaket fikk betydelige midler og hadde en ambisiøs prosjektmodell, men klarte i liten grad å omsette ressursene i lokale utviklingsprosesser. Helseplattformen, nytt sykehus, omorganiseringer, lederskifter og økonomisk krise hadde høyere prioritet. At over tre fjerdedeler av prosjektmidlene sto ubrukt ved avslutningen, er et konkret uttrykk for dette.

Manglende organisatorisk oppmerksomhet

Caset viser også betydningen av organisatorisk oppmerksomhet, ledelsesforankring og kontinuitet. Prosjektet manglet ikke relevante problemstillinger, men det manglet vedvarende oppfølging, stabile eiere og beskyttet kapasitet. Avdelingslederne mistet prosjektet av syne, mens foretakstillitsvalgt hadde begrenset oversikt over gjennomføringen.

Store kontraster

Helse Møre og Romsdal framstår derfor som et kontrastcase med omfattende kunnskaper om bemanningsproblematikken, men med svak gjennomføring av det som skulle være utviklingsforsøk i regi av Heltidspotten.

Det mest interessante er ikke hvilke heltidsresultater prosjektet skapte, men hvorfor et ambisiøst og finansiert prosjekt likevel ikke fikk fotfeste. Caset viser at utviklingsarbeid kan bli fortrengt selv når problemforståelsen er relevant og pengene er tilgjengelige. Uten beskyttet tid, kontinuerlig styring og lokal deltakelse kan prosjektet reduseres til sentral kompetanse- og verktøyutvikling, mens den planlagte endringen på arbeidsplassene uteblir.

4.6 HRP: heltid som arbeidsinkludering i en kunnskapsbedrift

1. Utgangspunkt og hovedutfordring

HRP AS er et privat, landsdekkende konsulentselskap innen prosjekt- og byggeledelse, med rundt 500 ansatte og om lag 25 regionkontorer. De fleste ansatte er ingeniører, arkitekter og andre spesialister. Prosjektet var forankret ved et avdelingskontor i HRP.
HRP skiller seg fra de andre virksomhetene i Heltidspotten. Deltid er lite utbredt, og det finnes ingen turnus som skaper små stillinger. Deltid henger i stedet sammen med sykdom, redusert arbeidsevne, livsfase eller egne ønsker. Spørsmålet var hvordan en kunnskapsbedrift med høye krav til faktureringsgrad kan legge til rette for at ansatte med redusert arbeidsevne, men med høy kompetanse, kan øke stillingen sin.

2. Tiltak og endringsidé

HRP bygget på tidligere arbeid med mangfoldsledelse og et lederkurs. Kurset ble tilpasset temaet heltid og prøvd ut i workshops med ledere og ansatte og som halvdagskurs for HR-avdelingen. Prosjektet hadde to spor. Det interne sporet var en modell for ansatte med mild funksjonsnedsettelse og høy kompetanse, med en sjekkliste for ledere og en trinnvis opptrapping mot full stilling. I det eksterne sporet utviklet en samarbeidspartner modeller mot utenforskap i en bydel i Oslo. Endringsideen er at heltid kan nås gjennom bedre mangfoldsledelse og bruk av offentlige virkemidler som deler risikoen ved ansettelse. Heltid blir her et spørsmål om arbeidsinkludering.

3. Gjennomføring og erfaringer

Erfaringene gjelder ansatte med delvis uførhet som startet i deltid med støtte fra Nav og gradvis økte til full stilling. Lønns- og mentortilskudd gjorde oppstarten håndterlig. En praktisk løsning ble å følge opp tilretteleggingen som et eget prosjekt i selskapets kvalitetssystem. Erfaringene peker på behovet for realistiske vurderinger av kompetanse og arbeidsevne. Modellen er presentert for HR sentralt. Planen er å involvere partene dersom modellen skal tas i bruk bredere.

Trekker tiltakene i samme eller i ulike retninger?

De to sporene har et felles utgangspunkt, men peker i ulike retninger. Det interne handler om egne ansatte med redusert arbeidsevne, mens det eksterne handler om å få personer utenfor arbeidslivet inn i arbeid. Innenfor det interne sporet må tilretteleggingen veies opp mot faktureringskrav og mellomlederens tid, og det er en spenning mellom individuelle løsninger og ønsket om en generell modell.

4. Resultater i hovedtrekk

Ved avdelingskontoret har to ansatte økt stillingen sin. Organisatorisk har prosjektet gitt et kursopplegg, en sjekkliste for mellomledere og modeller mot utenforskap.

5. Hva lærer vi av HRP?

HRP viser at deltid i en kunnskapsbedrift har andre årsaker og krever andre løsninger enn i tjenester med døgnbemanning. Heltid handler her om inkludering av enkeltpersoner, ikke om turnus og bemanning. Arbeidet avhenger av ledere som prioriterer oppfølging og av forutsigbare offentlige virkemidler.

4.7 Jevnaker: helgetimer, kalenderplan og et langt kulturarbeid

1. Utgangspunkt og hovedutfordring

Jevnaker kommune deltok i Heltidspotten med helse og omsorg, der virksomhet institusjon var pilot. Institusjonen har 47 plasser med fleksibel bruk til langtidsopphold og ulike korttidsopphold, fordelt på tre pleieavdelinger for korttid og somatikk, demens og tilrettelagt demens. Pleieavdelingene hadde om lag 65 ansatte fordelt på 41 årsverk. Da kommunen søkte i 2024, var heltidsandelen 32,5 prosent og gjennomsnittlig stillingsstørrelse 66,4 prosent. Institusjonen lå lavest i kommunen og ble derfor valgt som pilot.

Arbeidet bygget på et kommunestyrevedtak om heltidskultur fra 2020. Det praktiske arbeidet kom først i gang høsten 2022, da kommunen ansatte en rådgiver med erfaring fra heltidskulturarbeid i en nabokommune. Rådgiveren ble senere virksomhetsleder for

institusjonen og var samtidig prosjektleder for heltidskulturarbeidet i hele kommunen. Institusjonen ble pilot fra høsten 2023 og deltok parallelt i Tørn. Heltidspotten kom dermed inn i et allerede etablert arbeid.

Arbeidstiden var organisert i tradisjonelle rullerende turnuser med ordinære vakter hver tredje helg. Avdelingene hadde mange små helgestillinger, ofte besatt av ansatte uten helsefaglig utdanning, og lav helsefaglig kompetanse i helgene var en kilde til frustrasjon blant de faste ansatte. Hovedutfordringen var å få flere helgetimer dekket av fast ansatte i store stillinger, i en virksomhet der helgefri hadde sterkt fotfeste.

Heltidspotten skulle først og fremst brukes til å spre erfaringene fra institusjonen til de andre virksomhetene i helse og omsorg, særlig hjemmetjenesten.

2. Tiltak og endringsidé

Jevnaker valgte å prioritere arbeidstid og bemanning framfor oppgavedeling. Oppgavene ble kartlagt i starten, men lederne vurderte at det var for krevende å endre turnus og oppgavedeling samtidig. Det viktigste grepet fra kartleggingen var en sykepleier på ansvarsvakt dag og kveld for hele huset.

Kjernen i arbeidet er en minimumsnorm på 325 helgetimer per ansatt i året, uavhengig av faggruppe. De ansatte kan velge hvordan de vil arbeide timene. Ordinære vakter gir 20 til 24 arbeidshelger i året, men en ordning med kun lange vakter gir ca. 13. Lange vakter ble først organisert som delte dagsverk. Dagsverket var på 14 timer med en ubetalt pause på halvannen time, der den ansatte kunne forlate arbeidsplassen. Samtidig gikk institusjonen over fra rullerende turnus til kalenderplan, med ønskeskjema der de ansatte kan påvirke egen arbeidsplan. Partene har også avtalt en lønnstrapp som gir økt lønn for helgetimer ut over 325 timer.

Tiltakene kan forstås som deler av en samlet endringsidé. Når faste ansatte dekker flere helgetimer, kan helgestillinger og bruk av ekstravakter reduseres. Når kjent fravær planlegges i kalenderplanen, kan midler som ellers går til vikarer, brukes til større faste stillinger. Midlene fra Heltidspotten ble i hovedsak brukt til prosjektlederressurs og til samlinger og konferanser. Det gjorde det mulig å samle ledere, tillitsvalgte og verneombud fra alle tre virksomhetene i helse og omsorg.

3. Gjennomføring og erfaringer

Tiltakene i institusjonen er gjennomført og er nå ordinær drift. Prosessen har likevel vært krevende. Fra januar 2023 ble det holdt en rekke møter knyttet til arbeidet.

Helgetimer og lange vakter

Økte helgetimer og lange vakter har vært krevende. Erfaringene med lange vakter er blandede. En del ansatte satte stor pris på muligheten til å dra hjem i pausen. Andre opplever vaktene som slitsomme, og enkelte har gått tilbake til ordinære vakter. Den nye særavtalen om langvakter (SFS 2310) gir mulighet for lengre vakter uten avtale etter AML 10-12(4), som tidligere måtte inngås med sentrale parter. Pausen blir da arbeidstid og må tas på arbeidsplassen.

Kalenderplan, arbeid på tvers og medvirkning

Overgangen til kalenderplan beskrives som et tydelig framskritt. Ansatte og ledere peker på mer kontinuitet, større fleksibilitet og bedre muligheter for å samle fri. Samtidig er planleggingen arbeidskrevende. Ledere og ressursstyrer plotter vakter manuelt.

Forankring og partssamarbeid

Arbeidet er forankret fra kommunestyret via partssammensatt utvalg og medbestemmelsesstrukturen ned til virksomhetene. I siste fase har HR fått ansvar for den overordnede protokollen og de årlige drøftingene om deltid. Kommunen har også koblet turnusarbeidet til budsjettprosessen. Flere informanter framhever at prosjektlederens kompetanse har vært helt avgjørende, og at arbeidet trolig ikke ville blitt gjennomført uten.

Spredning og Heltidspotten

Spredningen til hjemmetjenesten, som var hovedformålet med Heltidspotten, har i liten grad skjedd. Hjemmetjenesten ble vurdert som ikke klar for en slik prosess, blant annet på grunn av press i driften og manglende turnuskompetanse. Tjenesten har nå søkt seg inn i Tørn og er i gang med sin første kalenderplan. Tjenester for funksjonshemmede er blant annet i gang med lange vakter.

Informantene har vanskelig for å skille Heltidspotten fra Tørn og det øvrige heltidskulturarbeidet. Det viktigste bidraget fra Heltidspotten var midler som gjorde det mulig å samle nøkkelpersoner fra alle virksomhetene slik at de fikk den samme kunnskapen.

Trekker tiltakene i samme eller i ulike retninger?

I Jevnaker trekker hovedtiltakene i stor grad i samme retning. Økte helgetimer, kalenderplan og intern vikardekning forsterker hverandre og gir grunnlag for større stillinger. Det er likevel flere spenninger. Valgfriheten mellom vaktlengder er avgjørende for oppslutningen, men begrenser gevinsten ved lange vakter.

4. Resultater i hovedtrekk

Ifølge prosjektlederen hadde institusjonsområdet høsten 2025 en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 73 prosent og en heltidsandel på 33 prosent, mot henholdsvis 66,4 og 32,5 prosent i 2024. Andelen ansatte i stillinger på 75 prosent eller mer økte fra 59,7 prosent i januar 2025 til 66,1 prosent i august 2026. En analyse av registerdata fra pilotvirksomheten viser at gjennomsnittlig antall helgetimer per ansatt økte fra 266 i januar 2021 til 353 i april 2026. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse økte fra 58 til 73 prosent og heltidsandelen fra 18 til 36 prosent. Kommunen selv viser til at antall helgestillinger gikk ned fra 13 til ni i samme periode, i hovedsak gjennom naturlig avgang. På én av avdelingene er antall helgestillinger redusert fra 16 til fire. Pilotvirksomheten har ennå ikke nådd en heltidskultur målt etter etablerte indikatorer, og den har fortsatt behov for bruk av ekstravakter i helgene. Det understrekes likevel i intervjuer at driften er bedre enn før, fordi riktig antall personer med riktig kompetanse oftere er på jobb.

5. Hva lærer vi av Jevnaker?

Caset fra Jevnaker kommune viser at det er mulig å endre en kultur på relativt kort tid, men at det har en pris. Kommunen har valgt en klar linje med like mange helgetimer, kalenderplan og store stillinger, og har stått fast på dette. Caset viser at forankring hos politikere, ledelse og tillitsvalgte er avgjørende for å holde fast ved målene når motstanden

er stor, og at en faglig ressursperson kan være en forutsetning for å komme i gang. Samtidig viser Jevnaker at arbeid som avhenger av få personer i én virksomhet, ikke uten videre lar seg spre. Utfordringen framover blir å gjøre erfaringene fra institusjonen til et felles grunnlag for kommunen.

4.8 Krisesenter Vest: større stillinger på prosjektmidler

1. Utgangspunkt og hovedutfordring

Krisesenter Vest IKS eies av 16 kommuner og gir et dag- og døgntilbud til personer utsatt for vold i nære relasjoner. Krisesenteret har to døgnåpne hus, i Haugesund og på Stord, og hadde ved søknadstidspunktet om lag 13 årsverk fordelt på 22 ansatte. De to fagansvarlige og de tre miljøterapeutene hadde hele stillinger, mens de 15 miljøarbeiderne og nattevaktene hadde stillinger mellom 40 og 75 prosent. Heltidspotten omfattet huset i Haugesund.

Nattevaktene er hvilende, og miljøarbeiderne gikk ofte alene på vakt. Mange hadde små stillinger, og de to lokasjonene krevde mange personer for å få turnusen til å gå opp. Krisesenteret finansieres i sin helhet av eierkommunene og hadde ikke økonomisk rom til å øke stillinger uten tilførte midler.

2. Tiltak og endringsidé

Tilskuddet krisesenteret fikk gjennom Heltidspotten, gikk i hovedsak til lønn gjennom egne prosjektavtaler. Større stillinger ble kombinert med lange vakter. Nattevaktene startet klokken 19.00 og fikk dermed mer tid med beboerne før natten. En miljøarbeider gikk opp til full stilling med lange dagvakter, og etter hvert fikk også to miljøterapeuter lange dagvakter. De ble tatt ut av helgene for å styrke ukedagene, der antallet dagbrukere hadde økt kraftig. Fagansvarlig fungerte som bakvakt i helgene. Behovet på ukedager økte ytterligere da krisesenteret overtok en trygghetstelefon fra vertskommunen. Endringsideen var at større stillinger og lange vakter skulle gi mer kontinuitet for beboerne, færre vaktskifter og mindre alenearbeid, og danne grunnlag for en ny turnus for hele virksomheten.

3. Gjennomføring og erfaringer

Ordningen varte i om lag to år. Fra januar 2026 gikk alle tilbake til ordinær turnus, og prosjektavtalene ble sagt opp. Begrunnelsen var arbeidspress og en krevende omstilling fram mot et nytt, felles bygg for de to avdelingene. Et par av dem som deltok i forsøket, hadde også sluttet.

Lange vakter

Erfaringene med lange nattevakter er gjennomgående positive. Beboerne har færre ansatte å forholde seg til gjennom døgnet og gir tydelig uttrykk for at det skaper trygghet. Miljøarbeiderne gikk sjeldnere alene og fikk mer faglig veiledning når de arbeidet sammen med miljøterapeutene. Overlappen mellom vaktene gjør også at krisesenteret i noen tilfeller slipper å bruke ekstravakter ved korttidsfravær.

Erfaringene med lange dagvakter er mer blandede. Miljøterapeutene arbeider hele dagen med voldssaker, og flere opplevde vakter som slitsomme. Andre satte pris på lange

friperioder og på muligheten for samtaler med brukere utover ettermiddagen. Pausene er det viktigste forbedringspunktet. Arbeidet er uforutsigbart, lokalene mangler skjermet pauserom, og ikke alle sier fra når pausen uteblir. Begrensningen på tre lange vakter i uken ga dessuten mindre kontinuitet i oppfølgingen gjennom uken.

Omleggingen endret også arbeidsdelingen. Miljøterapeutene ble i større grad bundet til dagtilbudet, og kontakten med beboerne måtte oftere avtales. Med lange dag- og nattevakter forsvant kveldsvakten, og praktiske oppgaver fikk mindre tid. Tillitsvalgte fra flere forbund var involvert, og ansatte fikk velge mellom ulike vaktordninger. Flere beskriver overgangen tilbake som tung. Ledelsen har også luftet årsturnus, men møtt liten interesse blant de ansatte.

Trekker tiltakene i samme eller i ulike retninger?

Lange nattevakter ga mer kontinuitet, mens lange dagvakter for miljøterapeutene styrket dagtilbudet, men tok kompetanse ut av helgene og fra beboerne. Stillingene var finansiert av prosjektmidler, og oppgavene økte uten at rammene fra eierkommunene fulgte etter.

4. Resultater i hovedtrekk

I prosjektperioden fikk flere ansatte større stillinger, blant annet gikk én miljøterapeut fra 60 til 100 prosent. Økningene var midlertidige. Den varige effekten er at 20 prosent stilling er videreført i ordinært budsjett, og at tre stillinger er lyst ut med større stillingsprosent etter naturlig avgang.

5. Hva lærer vi av Krisesenter Vest?

Krisesenter Vest viser hvor vanskelig det er å endre stillingsstrukturen i en liten virksomhet med døgndrift på to lokasjoner. Prosjektet ga gevinster for beboere og ansatte, særlig på natt, men viser også at lange vakter i krisesenterarbeid krever gode pauserutiner og må tilpasses yrkesgruppe og de ansattes ønsker. Eksterne midler gir verdifull erfaring, men ikke varige endringer når virksomheten mangler økonomisk handlingsrom. Det er store forventninger knyttet til samlokaliseringen av de to avdelingene i 2028.

Tallene fra registerdata viser hvor midlertidig økningen var. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse blant de faste ansatte økte fra 54 prosent i januar 2024 til 78 prosent i januar 2025, men falt til 53 prosent i januar 2026 da prosjektavtalene ble sagt opp.

4.9 Nome: årsturnus, større stillinger og betydningen av gjennomføringskapasitet

1. Utgangspunkt og hovedutfordring

Nome gikk inn i Heltidspotten med et heltidsarbeid basert på et kommunalt vedtak fra 2019. Ved prosjektstart arbeidet 334 ansatte i turnus fordelt på 12 avdelinger i helse og omsorg. Alle avdelingene hadde rullerende turnus. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse ble oppgitt til 66,6 prosent, og 32 prosent hadde heltidsstilling. Kommunen begrunnet satsingen med for stort deltidsomfang, rekrutteringsproblemer og behov for bedre kontinuitet og kompetanse i møte med økende tjenestebehov.

Prosjektsøknaden hadde mål om 80 prosent gjennomsnittlig stillingsstørrelse og at mer enn halvparten av stillingene skulle være hele. Samtidig viser intervjuene en mer pragmatisk målforståelse. Ledelsen understreker at heltid ikke er riktig for alle, blant annet fordi noen ønsker deltid eller har behov for tilrettelegging. Å redusere ufrivillig deltid og tilby større stillinger til dem som ønsker det, framstår derfor som vel så viktig som heltid for alle.

Prosjektet startet smalt, med planer om årsturnus ved en demensavdeling og en enhet i bo- og miljøtjenesten. Underveis ble ambisjonen utvidet. Hele sykehjemmet ble inkludert, etterfulgt av bo- og miljøtjenesten, og arbeidet ble senere videreført mot hjemmetjenestene og psykisk helse

2. Tiltak og endringsidé

Årsturnus og langvakter

Årsturnus ble det viktigste virkemiddelet. Planlegging for et helt år skulle gjøre kjent fravær, ferie og variasjoner i bemanningsbehovet synlige på forhånd. Ledige vakter kunne samles i større stillinger, og deltidsansatte kunne få større stilling. Dersom dette samtidig reduserte behovet for overtid og vikarer, kunne en større andel av lønnsmidlene brukes på faste ansatte.

Langvakter på 12–14,5 timer er også prøvd ut. Lengre vakter skulle øke fast ansattes helgebidrag og samtidig gjøre det mulig for den enkelte å arbeide færre helger.

Ny oppgavedeling

Oppgavedeling var et tredje element. Kommunen kartla arbeidsoppgaver med sikte på at sykepleiere, helsefagarbeidere og assistenter skulle konsentrere seg mer om oppgaver i samsvar med kompetansen. Dette arbeidet kom imidlertid kortere enn årsturnusen. Ved prosjektets slutt var sykepleierteam under etablering ved sykehjemmet, kombinert med kompetansekartlegging og planer om større ansvar for helsefagarbeiderne.

Ønskeeffekt

Nome gir interessante beskrivelser av hvordan medarbeiderinnflytelse litt overraskende har ført til større stillingsstørrelser. Ansatte har fått større mulighet til å påvirke egen arbeidstid gjennom årsturnusen. En avdelingsleder beskriver hvordan enkelte deltidsansatte som i utgangspunktet ikke ønsket større stilling, satte opp flere vakter da de laget ønsketurnusen. Da arbeidsplanen passet deres egne preferanser, ønsket de også den høyere stillingsprosenten permanent.

Tiltakene samlet

Tiltakene i Nome kan forstås som deler av en samlet endringsidé: Årsturnus skulle gi bedre langsiktig ressursplanlegging, langvakter skulle bidra til helgebemanning og større stillinger, mens oppgavedeling skulle gi mer målrettet bruk av knapp fagkompetanse.

3. Gjennomføring og erfaringer

Gjennomføringen tok tid. (Dette er ikke Nome alene om.) I 2024 hadde Nome ennå ikke innført årsturnus. Lederskifter og en lang prosess med å utvikle en avtale var viktige forklaringer.

Årsturnus er viktig, men vanskelig

Det tok omkring ett år å komme fram til en partbasert kompensasjonsavtale for fordeling av fri/avspasering i forbindelse med helligdagsarbeid. Dette har også vært krevende i mange andre kommuner. Partssamarbeidet framstår etter hvert som en styrke. Selv om det er uenighet om hvordan tiltakene skal utformes, er det enighet om at de valgte tiltakene er riktige. Dette gjelder både årsturnusen og bruken av langvakter.

Langvakter er bra for noen

Mange som arbeider langvakter, er positive til ordningen, men den kan ha negative konsekvenser for ansatte som ikke går langvakter. Disse kan få mindre attraktive arbeidstidsmønstre, og frivilligheten kan utfordres dersom alternativet gir en dårligere turnus.

Nødvendig turnusstøtte

Fra våren 2025 kunne kommunen tilby enhetene hjelp med framdriftsplaner, avtaler, opplæring, koordinering og praktisk turnusarbeid. Både ledere og tillitsvalgte framhever funksjonen som viktig. Samtidig har støttefunksjonen i noen enheter overtatt oppgaver som opprinnelig skulle ligge hos lederne. Den ekstra kapasiteten har dermed gjort bred implementering mulig.

4. Resultater i hovedtrekk

Organisatorisk infrastruktur på gang

Det tydeligste resultatet er at årsturnus har gått fra å være et avgrenset pilotforsøk til å bli en ny måte å organisere arbeidstiden på i store deler av helse- og omsorgstjenestene. Nome kommune har utviklet en organisatorisk infrastruktur rundt ordningen med overordnet rammeavtale, lokale turnusavtaler, kriterier for behandling av ansattes ønsker og faste arbeidsformer for samarbeid mellom ledere, tillitsvalgte og verneombud. Ferie og annet kjent fravær planlegges tidligere, og ansatte involveres i utformingen av egen årsplan.

Helgefloka

Langvakter brukes i ulike varianter og kombineres med ordinære vakter. Selv om de fast ansatte jobber flere helgetimer enn før, er helgebemanningen fortsatt en utfordring. Større stillinger og langvakter reduserer ikke automatisk behovet for små helgestillinger.

Økonomisk usikkerhet hemmer permanente løsninger

Større stillinger er også blitt koblet tettere til årsplanleggingen. Mange ansatte har fått større stillinger. Kommunen har likevel vært forsiktig med å konvertere variable lønnsmidler til permanent fast bemanning. Usikkerhet om økonomiske konsekvenser har i noen tilfeller ført til midlertidige kontrakter. Arbeidstidsplanleggingen ser dermed ut til å ha utviklet seg raskere enn økonomistyringen rundt bemanningen.

Oppgavedeling i startgropa

Arbeidsoppgaver er kartlagt, og ved sykehjemmet arbeides det med sykepleierteam, større ansvar for helsefagarbeidere, kompetansekartlegging og opplæring. Dette kan bli en mer omfattende endring av bemanningsmodellen, men var på evalueringstidspunktet fortsatt under implementering.

De kvantitative resultatene støtter hovedbildet. For de utvalgte enhetene økte gjennomsnittlig stillingsstørrelse fra 66,9 prosent i januar 2023 til 74,8 prosent i januar 2026, mens heltidsandelen økte fra 23,1 til 35,1 prosent. Helgearbeidet har også økt, men det er fortsatt et betydelig gap mellom fast ansattes helgearbeid og det beregnede bemanningsbehovet.

5. Hva lærer vi av Nome?

Nome illustrerer særlig betydningen av *gjennomføringskapasitet*. Årsturnus krever ikke bare en beslutning om endret arbeidstid, men også turnuskompetanse, koordinering og tid. Den dedikerte turnusressursen ser ut til å ha vært en viktig forutsetning for at kommunen har kunnet bevege seg fra noen få piloter til bred organisatorisk praksis. Heltidspottens prosjektmidler har vært viktige fordi de har finansiert nettopp denne kapasiteten.

Caset viser også at årsturnus kan bidra til større stillinger gjennom flere mekanismer. Den gjør kjent fravær og ledige timer synlige, men kan også gjøre større stillinger mer attraktive når medarbeiderne får påvirke hvordan timene fordeles gjennom året.

Samtidig illustrerer Nome grensene for hva arbeidstidsplanlegging alene kan løse. Kommunen har kommet lenger i å endre planleggingssystemet enn i å endre hele bemanningssystemet. Neste steg er å koble årsturnus tettere til helgebemanning, oppgavedeling, kompetanse og økonomisk bemanningsplanlegging.

4.10 Midt-Telemark: fra heltidskultur til kvalitetskultur i barnehagene

1. Utgangspunkt og hovedutfordring

Midt-Telemark kommune har om lag 11 000 innbyggere og rundt 1000 ansatte. Kommunen har en heltidsstrategi som er politisk forankret, og har arbeidet med heltid i helse og omsorg i flere år. Heltidspotten skulle brukes til å starte tilsvarende arbeid i oppvekst. Søknaden omfattet også skolene, men på grunn av en skolestruktursak ble prosjektet avgrenset til tre kommunale barnehager.

Utfordringsbildet i barnehagene var et annet enn i helse og omsorg. Barnehagene har ikke helgearbeid, og styrerne beskriver personalgrupper der de fleste har full stilling og deltiden i stor grad er selvvalgt. Utfordringen handler derfor mer om å beholde kompetente ansatte fram til pensjonsalder, rekruttere nye, styrke nærvær og kontinuitet og bruke ressursene bedre. Sykefraværet er forholdsvis høyt og varierer gjennom året.

2. Tiltak og endringsidé

Det viktigste grepet tidlig i prosessen var å gå fra å skulle jobbe med heltidskultur til å skulle jobbe med kvalitetskultur. Heltidsbegrepet traff ikke barnehagene, og noen ansatte fryktet at muligheten til å velge deltid skulle tas bort. Motivasjonen økte da arbeidet ble knyttet til sammenhengen mellom kompetanse, kontinuitet og kvalitet.

Prosjektet ble ledet av to prosjektledere med delvis frikjøp. Prosjektgruppen besto av styrerne, plasstillitsvalgte og plassverneombud. En ekstern konsulent med erfaring fra barnehagedrift ledet samlinger for styrere og pedagogiske ledere, tillitsvalgte og verneombud og etter hvert hele personalgruppen. Sentrale tema var mestringsorientert ledelse, den enkelte ansattes betydning, felles verdier, møtestruktur og fleksibilitet på

tvers av avdelinger. Prosjektets motto var at det er den ansatte og ikke vikaren barnehagen har ansatt.

Endringsideen er at kvalitet henger sammen med at de samme voksne er til stede over tid. Når ansatte opplever at de er viktige og at kompetansen deres blir brukt, styrkes nærværet og kontinuiteten.

3. Gjennomføring og erfaringer

Samlingene er gjennomført, og alle barnehagene har laget årshjul der arbeidet med kvalitetskultur inngår. Styrere, tillitsvalgte og verneombud beskriver arbeidet som nyttig, og den eksterne konsulenten trekkes fram som viktig for engasjementet.

Kvalitetskultur

Endringene er først og fremst knyttet til bevissthet og samarbeid blant ansatte, ledere og tillitsvalgte. Styrerne har samordnet planleggingsdager og program på tvers av barnehagene, slik at arbeidet blir gjenkjennelig for de ansatte. Styrerne har blitt bevisste på hvordan team settes sammen, møtene er mer strukturerte enn tidligere, og nye ansatte og vikarer får tydeligere rammer. Flere ser hele barnehagen som sin arbeidsplass, og faste ansatte kan bytte avdeling med en vikar slik at avdelingen med mest fravær får mer kontinuitet.

Bemanning gjennom dagen

Barnehagene har åpent fra klokken 07.15 til 16.45, mens de ansatte arbeider 7,5 timer om dagen. Full bemanning er dermed i praksis bare til stede midt på dagen. Pedagogene har i tillegg planleggingstid fire timer i gjennomsnitt per uke i 100 prosent stilling. Kartlegging av når barn og ansatte er til stede, viste hvor bemanningen ikke treffer behovet, men også stor variasjon fra dag til dag. Fravær dekkes i stor grad av ringevikarer, og ansatte i store stillinger har ikke rom for ekstra vakter. Små vikarbudsjetter gjør det vanskelig å flytte midler fra vikarer til faste stillinger, slik kommunen gjør i helse og omsorg.

Forankring og kobling til annet arbeid

En viktig suksessfaktor har vært koblingen til annet utviklingsarbeid i barnehagene, slik at kvalitetskulturen ikke framsto som enda et nytt prosjekt. Kommunen etterlyser også en satsing for barnehager tilsvarende Tørn i helse og omsorg.

Trekker tiltakene i samme eller i ulike retninger?

Tiltakene bygger på en felles idé og trekker i stor grad i samme retning. Begrepet kvalitetskultur ga legitimitet, men flyttet også oppmerksomheten bort fra stillingsstørrelser. Fleksibilitet på tvers kan styrke kontinuiteten der behovet er størst, men kan også svekke stabiliteten på den enkelte avdeling.

4. Resultater i hovedtrekk

Resultatene er i hovedsak knyttet til økt bevissthet om den enkelte ansattes betydning, bedre møtestruktur og mer samarbeid på tvers.

Tallene viser en utvikling i barnehagene. Heltidsandelen økte fra 54 prosent i januar 2021 til 65 prosent i april 2026, og gjennomsnittlig stillingsstørrelse økte fra 84 til 90 prosent. Blant ansatte med høyskoleutdanning arbeidet 90 prosent heltid i 2026.

Sykefraværet falt fra 16,1 prosent i 2021 til rundt 11 prosent de siste årene. Nedgangen startet før Heltidspotten.

5. Hva lærer vi av Midt-Telemark?

Midt-Telemark viser at heltidskultur må oversettes til den enkelte sektor. I barnehagene var det kvaliteten i tjenesten, og ikke stillingsprosenten, som skapte engasjement. Arbeidet handler i stor grad om å beholde kompetanse, styrke nærvær og bruke ressursene bedre. Utfordringen videre er å koble kulturarbeidet til konkrete grep i organiseringen av bemanning og arbeidstid.

4.11 Sarpsborg: fra bred ambisjon til midlertidig styrking av grunnbemanningen

1. Utgangspunkt og hovedutfordring

Sarpsborg kommune deltok i Heltidspotten gjennom to barnehager som til sammen hadde 47 fast ansatte, hvorav 41 arbeidet heltid. Ufrivillig deltid var derfor ikke hovedutfordringen. Derimot hadde sykefraværet vært gjennomgående høyt over flere år, samtidig som virksomheten opplevde grunnbemanningen som knapp i forhold til arbeidsbelastningen. Søknaden var på denne bakgrunnen betydelig bredere enn et ordinært heltidstiltak. Økt grunnbemanning skulle bidra til et helsefremmende arbeidsmiljø og god tjenestekvalitet, større heltidsandel og stillingsstørrelser, redusert vikarbruk, styrket fagsammensetning og kompetanse, samt økt medarbeider-, leder- og brukertilfredshet. Ambisjonen var å øke grunnbemanningen med fire årsverk i minimum tre år, blant annet for å kunne ta høyde for planlagt og uplanlagt fravær i den ordinære bemanningen.

2. Tiltak og endringsidé

Den opprinnelige endringsideen hadde to hovedelementer. For det første skulle økt grunnbemanning gjøre driften mindre sårbar for fravær og redusere behovet for timelønte vikarer. For det andre skulle bemanningsøkningen brukes strategisk: Virksomheten skulle kartlegge eksisterende og ønsket kompetanse, tilby deltidsansatte større stillinger og eventuelt rekruttere medarbeidere med kompletterende kompetanse, eksempelvis familieterapeut eller barnevernspedagog. Ambisjonen var dermed ikke bare flere personer på jobb, men å bruke økt grunnbemanning til å utvikle både bemanningens størrelse og kompetansesammensetning.

Den faktiske utprøvingen ble langt mer avgrenset. I den siste prosjektperioden ble midlene brukt til en ekstra 60-prosentstilling ved én avdeling og en 40-prosentstilling ved en annen. Den ene ressursen var assistent og den andre fagarbeider. Bemanningsøkningen tilsvarte dermed samlet om lag ett årsverk og var konsentrert til to av virksomhetens ti avdelinger.

3. Gjennomføring og erfaringer

Forskjellen mellom søknaden og den faktiske gjennomføringen er et sentralt trekk ved prosjektet. Planene om fire årsverk, systematisk kompetansekartlegging, større stillinger og tilførsel av kompletterende kompetanse ble bare delvis realisert. Tilgjengelige midler ble i stedet konsentrert om økt bemanning ved avdelinger med høy

arbeidsbelastning og særlig krevende barnegrupper. Ledelse, tillitsvalgte og verneombud deltok gjennom samhandlingsforumet i prioriteringen av ressursene.

Ansatte beskriver at den ekstra medarbeideren gjorde det lettere å dele barnegruppene, følge opp barn med store behov og samtidig ivareta de øvrige barna. Den ekstra kapasiteten kunne også fungere som buffer ved fravær blant ordinært personale. Tillitsvalgte beskriver mer stabil bemanning, lavere arbeidsbelastning og «lavere skuldre», og at arbeidsdagene fløt bedre.

Den bredere utviklingsideen ble i mindre grad fulgt opp. Virksomheten benyttet Heltidspottens veiledningstilbud i begrenset grad, og prosjektet førte ikke til større endringer i arbeidstidsorganisering eller i selve bemanningsmodellen. Det som opprinnelig var planlagt som et bredere utviklingsprosjekt, ble dermed i større grad et målrettet forsøk med økt grunnbemanning.

4. Resultater i hovedtrekk

De tydeligste resultatene finnes i den daglige driften. Ledelse, ansatte og tillitsvalgte beskriver mer stabil og fleksibel bemanning, lavere belastning og bedre muligheter til å gjennomføre det pedagogiske arbeidet. Den ekstra bemanningen gjorde det blant annet lettere å organisere arbeidet rundt barn med særlig store behov uten at dette i samme grad gikk ut over resten av barnegruppen.

Det er derimot ikke grunnlag for å konkludere med at tiltaket reduserte sykefraværet. Informantene mener den ekstra bemanningen kan ha forebygget fravær på de aktuelle avdelingene, men tilgjengelige fraværsdata finnes ikke på avdelingsnivå, bemanningsøkningen omfattet bare to av ti avdelinger og flere andre forhold påvirker sykefraværet. Flere av de opprinnelige målene kan dermed ikke dokumenteres som oppnådd. De kvalitative erfaringene med økt grunnbemanning som driftsgrep er likevel gjennomgående positive.

5. Hva lærer vi av Sarpsborg?

Sarpsborg viser betydningen av å skille mellom planlagte og faktisk implementerte tiltak. Den opprinnelige planen var et utviklingsforsøk med fire ekstra årsverk i minst tre år, kompetansekartlegging, større stillinger og endret kompetansesammensetning. Det som faktisk ble prøvd ut, var betydelig mindre: i siste prosjektperiode samlet om lag ett ekstra årsverk, konsentrert til to av ti avdelinger. Prosjektet bør derfor ikke vurderes som om den opprinnelige modellen var fullt ut prøvd.

Manglende måloppnåelse kan både skyldes egenskaper ved endringsideen og at vesentlige deler av den aldri ble implementert. Samtidig viser erfaringene at selv en begrenset økning i grunnbemanningen kan ha betydning når ressursene konsentreres der belastningen er størst. Caset retter dermed oppmerksomheten fra heltidsandel alene mot robust bemanning, altså om virksomheten har tilstrekkelig fast og kjent kapasitet til å håndtere fravær og variasjoner i tjenestebehov uten at arbeidsbelastningen blir for høy eller kvaliteten svekkes.

Til slutt viser Sarpsborg forskjellen mellom midlertidig finansiering av ekstra bemanning og utvikling av en varig bemanningsmodell. Når den ekstra bemanningen er avhengig av tidsavgrensede prosjektmidler uten at den ordinære finansieringen eller bemanningsmodellen endres, blir også muligheten for varig videreføring begrenset.

4.12 Signo Vivo: heltid med kalenderplan i bunn

1. Utgangspunkt og hovedutfordring

Signo Vivo er en ideell virksomhet som yter bo- og omsorgstjenester til døve, døvblinde og hørselshemmede, og personer med utviklingshemming. Tjenestene gis i et tegnspråklig miljø. Virksomheten har om lag 90 brukere fordelt på 17 seksjoner (avdelinger) og hadde i 2023 463 ansatte fordelt på 326 årsverk. Brukerne bor ofte i tjenesten hele livet og har svært ulike behov, fra noen timer i uken til fire ansatte per bruker. Tjenestene stiller store krav til tegnspråkkompetanse og kjennskap til den enkelte.

I 2023 var heltidsandelen 37 prosent og gjennomsnittlig stillingsstørrelse 70,5 prosent. Seksjonene hadde mange helgestillinger og mye bruk av tilkallingsvikarer, og mange hadde Signo Vivo som biarbeidsgiver. Utfordringen var å bygge en mer planlagt bemanning med færre og større stillinger uten å svekke kontinuiteten brukerne er avhengige av.

2. Tiltak og endringsidé

Prosjektet startet i 2022 med egen prosjektleder, og Heltidspotten kom inn i et pågående arbeid. Midlene gikk til turnuskurs, konsulentbistand fra Framlent og utdanning for ufaglærte. Hovedtiltaket var overgang fra rullerende turnus til kalenderplan, basert på tjenestestyrt bemanningsplanlegging. Kalenderplanen ble innført i puljer fra 2024, og ved årsskiftet 2025/2026 var 14 av 17 seksjoner i gang. Nesten alle seksjoner har nå lange vakter i helgene, og virksomheten har innført helgekompensasjon, krav om fagbrev ved stillingsøkninger og utlysning av hele stillinger. Om lag ti prosent av årsverkene ble lagt i faste bufferstillinger for å dekke kjent fravær.

Endringsideen er at kjent fravær skal dekkes av egne ansatte i større stillinger, slik at midler til ekstravakter kan brukes til faste stillinger, mens lange vakter og kompensasjon skal gi flere helgetimer.

3. Gjennomføring og erfaringer

Prosjektet gikk over i drift våren 2025 og følges nå opp av HR-avdelingen. Overgangen var sårbar fordi prosjektlederen sluttet omtrent samtidig. HR har etter hvert kommet tett på driften.

Kalenderplan og bemanningsplanlegging

Mange seksjoner gikk fra åtte ukers turnus til å planlegge et helt år. Noen ansatte syntes det var vanskelig å binde seg, og lederne opplever at turnusarbeidet er tidkrevende og må justeres ofte. Dersom en bruker faller fra, forsvinner også finansieringen, og virksomheten kan sitte igjen med flere ansatte enn oppgaver. Der kalenderplanen fungerer, beskrives den som svært god, og få ønsker seg tilbake. Der sykefraværet er høyt, er det fortsatt mye bruk av ekstravakter.

Lange vakter, buffer og arbeid på tvers

Lange vakter i helgene beskrives som et viktig grep, og flere framhever mer sammenhengende tid med brukerne. Vaktene må likevel være frivillige, og helgekompensasjonen var viktig for oppslutningen. Enkelte seksjoner har fått mange store stillinger, men for få helgetimer. Arbeid på tvers av seksjoner har vært vanskeligere å få til. Brukerne er avhengige av ansatte som kan tegnspråk og kjenner dem, og det er en sterk kultur for å arbeide i ett hus. Bufferstillingene har derfor ikke fungert så godt som tenkt. Disse ligger i hovedsak på dagtid på ukedager, brukes mye til møter og kurs og kan sjelden flyttes til andre seksjoner ved uforutsett fravær.

Forankring og partssamarbeid

Partssamarbeidet beskrives som godt. Lederforankringen har vært noe ujevn, og noen mellomledere opplever å få for lite oppfølging. Stabile ledere beskrives som en forutsetning for å lykkes. Etter veiledning har ledere i to seksjoner begynt å drøfte felles bruk av ressurser.

Trekker tiltakene i samme eller i ulike retninger?

Kalenderplan, lange vakter, helgekompensasjon og hele stillinger forsterker hverandre og har gitt bedre planlegging av kjent fravær. Spenningene oppstår i møtet med tjenestens særpreg. Kravet til tegnspråk og kjennskap til brukerne gjør arbeid på tvers komplisert. Lange planperioder gjør det også krevende å tilpasse bemanningen når brukernes behov endrer seg.

4. Resultater i hovedtrekk

Virksomheten viser til at heltidsandelen økte fra 33 ved starttidspunktet til 39 prosent, og at gjennomsnittlig stillingsstørrelse for alle ansatte nå er om lag 76 prosent. Målet om at 60 prosent skulle ha en stillingsprosent på over 80, er ikke nådd. Andelen var 46 prosent i 2024. Ifølge virksomheten har overtid, sykefravær og variable personalkostnader gått ned i seksjonene som har hatt kalenderplan lengst, og bruken av ferievikarer er halvert på to år.

Tallene fra Heltidspotten gjelder faste turnusansatte i seksjonene, uten lærlinger. De viser at heltidsandelen økte fra 33 prosent i januar 2023 til 38 prosent i januar 2024 og 48 prosent i april 2026, og at gjennomsnittlig stillingsstørrelse økte fra 63 til 74 prosent. Virksomhetens egne tall ligger høyere fordi de omfatter alle ansatte, også ledere og ansatte på dagtid, som oftere har hele stillinger. Utviklingen i heltidsandelen er likevel den samme i begge kildene. Helgetimene per ansatt har økt mindre, fra 287 til 304 i året. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse har altså økt med om lag 17 prosent, mens helgetimene har økt med 6 prosent.

5. Hva lærer vi av Signo Vivo?

Signo Vivo viser at kalenderplan og planlegging av kjent fravær kan gi gode gevinster også i spesialiserte tjenester. Samtidig løser ikke organisatoriske grep alene utfordringene ved uforutsett fravær når brukerne er avhengige av ansatte med spesiell kompetanse. Arbeidet er også sårbart for utskifting av nøkkelpersoner og svak lederforankring. Utfordringen videre er å gjøre kalenderplanen til en varig driftsmodell og finne former for samarbeid på tvers som ivaretar brukernes behov for kontinuitet.

4.13 Sullestad Support: et digitalt verktøy for å samle små oppdrag til større stillinger

1. Utgangspunkt og hovedutfordring

Sullestad Support er et privat renholds- og serviceselskap på Toten. Om lag 70 prosent av omsetningen kommer fra bedriftsmarkedet og 30 prosent fra private kunder. Ved søknadstidspunktet hadde selskapet 28 ansatte, hvorav elleve i hele stillinger og 17 i stillinger mellom 20 og 80 prosent. Arbeidet foregår i hovedsak på dag- og kveldstid, og de ansatte har bakgrunn fra flere land.

Selskapet opplevde økt etterspørsel fra eldre i privatmarkedet, ofte etter små, gjentakende oppdrag. Mange små oppdrag spredt over et relativt stort område, ulike krav til kompetanse og ujevn etterspørsel gjennom dagen gjorde det vanskelig å gi de ansatte større stillinger. Hovedutfordringen var å få god nok oversikt til å sette sammen små oppdrag til faste, større stillinger.

2. Tiltak og endringsidé

Hovedtiltaket var å videreutvikle et digitalt planleggingsverktøy. Verktøyet er koblet til regnskaps- og faktureringssystemet og samler informasjon om ansatte, kunder, oppdrag og kompetanse. De ansatte registrerer når de er tilgjengelige, og faste oppdrag legges i ruteplaner som danner grunnlaget for den enkeltes stilling. Endringsideen er at bedre oversikt over kompetanse, tilgjengelighet og geografi gjør det mulig å tilby faste stillinger med høyere stillingsprosent.

3. Gjennomføring og erfaringer

Verktøyet er tatt i bruk i den daglige driften. Daglig leder mener det ville vært umulig å administrere alle arbeidstimene i uken uten det, og ruteplanene har redusert kjøretiden per uke. Ansatte som vil arbeide mer, må både gjøre seg tilgjengelige og skaffe seg kompetanse til flere typer oppdrag. Ifølge daglig leder har det gjort dem mer engasjerte i egen utvikling. Noen ansatte ønsker heller ikke større stilling, blant annet de som har Sullestad som biarbeidsgiver eller har omsorgsansvar hjemme.

Trekker tiltakene i samme eller i ulike retninger?

Verktøyet og målet om større stillinger trekker i stor grad i samme retning. Modellen bygger likevel på at ansatte melder seg tilgjengelige for oppdrag etter hvert som de kommer. Det kan gjøre ekstraarbeid utover en liten fast stilling til en varig ordning.

4. Resultater i hovedtrekk

Intervjuene viser at flere ansatte har fått hele stillinger, og én har gått fra om lag 20–30 prosent til full stilling. Antall solgte timer har økt, samtidig som antallet ansatte har gått ned.

5. Hva lærer vi av Sullestad Support?

Sullestad Support viser at deltid i mindre servicebedrifter kan henge sammen med hvordan arbeidet planlegges, og at bedre oversikt kan være en forutsetning for større stillinger. Caset er det eneste i Heltidspotten der et digitalt verktøy er hovedtiltaket. Stillingsstørrelsen avhenger av kundenes ønsker og betalingsvilje og de ansattes egne ønsker.

4.14 Sola: fra 100-prosentstillinger til tjenestestyrt bemanning

1. Utgangspunkt og hovedutfordring

Sola gikk inn i Heltidspotten med et heltidsarbeid som allerede hadde gitt betydelige resultater. Kommunen hadde over flere år hatt en politisk ambisjon om at nye stillinger som hovedregel skulle lyses ut som 100-prosentstillinger. Heltidsandelen hadde derfor økt allerede før prosjektet. Erfaringene synliggjorde samtidig et grunnleggende problem: Det er mulig å opprette hele stillinger uten at arbeidstiden nødvendigvis samsvarer godt med når tjenestene faktisk trenger arbeidskraft. Større stillinger kunne gi god bemanning deler av uka, samtidig som helgevakter fortsatt måtte dekkes med deltid, ekstravakter eller andre løsninger.

Dette bidro til en endret problemforståelse. Utfordringen var ikke lenger først og fremst å få flere ansatte over i heltid, men å utvikle en bemanning der stillingsstørrelse, arbeidstid og kompetanse samsvarer bedre med tjenestenes behov gjennom hele uka og året. Heltid ble i økende grad behandlet som en konsekvens av god bemanningsplanlegging, snarere enn som et isolert personalpolitisk mål.
Heltidspotten kom dermed inn i en kommune som allerede hadde høy politisk oppmerksomhet om heltid, men hvor erfaringene med den første strategien hadde skapt behov for et mer differensiert faglig grunnlag. Utviklingen i heltidsindikatorene kan derfor ikke tilskrives Heltidspotten alene.

2. Tiltak og endringsidé

Tjenestestyrte bemanningsplaner

Et hovedgrep har vært å utvikle tjenestestyrte bemanningsplaner. I stedet for å ta utgangspunkt i eksisterende turnus eller antall ansatte skulle enhetene først beskrive hvor mange medarbeidere og hvilken kompetanse som faktisk trengs på ulike tidspunkter gjennom døgnet og uka. Arbeidsplanen skulle deretter bygges for å dekke dette behovet.

Års- og kalenderplanlegging

Års- og kalenderplanlegging inngår som et viktig virkemiddel. Lengre planperioder gjør det mulig å se helgearbeid, ferie, fravær og arbeidstidsbehov i sammenheng. Samtidig er det prøvd ulike arbeidstidsordninger, blant annet langvakter. Hensikten er å produsere tilstrekkelig med arbeidstimer på tidspunktene hvor behovet er størst, særlig i helgene.

Grunnbemanning og fraværsdekning

Prosjektet har også arbeidet med grunnbemanning og fraværsdekning. Tanken er at en del av behovet som tradisjonelt dekkes med variable vikarmidler, i realiteten er stabilt og forutsigbart. Dersom kjent og forventet fravær innarbeides i bemanningsplanleggingen, kan deler av disse ressursene i stedet brukes til fastere og mer robuste bemanningsløsninger.

Oppgavedeling og behovskartlegging

Parallelt inngår oppgavedeling og kompetanse. Bemanningsbehovet handler ikke bare om hvor mange som er på jobb, men hvilke oppgaver som skal utføres og hvilken kompetanse som trengs.

Den nye endringsideen til Sola kommune blir da slik: I stedet for først å bestemme stillingsstørrelser og deretter forsøke å få turnusen til å gå opp, skal kommunen starte med tjenestens faktiske behov og bygge bemanningen og arbeidstiden derfra.

3. Gjennomføring og erfaringer

Overgangen fra en politisk heltidsnorm til tjenestestyrt bemanning har vært viktig, men også krevende. Kvaliteten på bemannings- og kalenderplanene varierer mellom enhetene.

Bemanningsfaglig kompetanse

Sola løfter fram betydningen av å tilføre bemanningsfaglig kompetanse. Avdelingslederne skal håndtere ansatte, arbeidsmiljø, økonomi og daglig drift med krav til god tjenestekvalitet. Nye og forbedrede bemannings- og arbeidsplaner krever betydelig teknisk kompetanse og mer tid enn avdelingslederne vanligvis har. Det har derfor vært viktig med støttefunksjoner som både kan utfordre og bistå lederne.

Partssamarbeid

Partssamarbeidet er en annen viktig gjennomføringsbetingelse. Tillitsvalgte støtter målet om større stillinger og bærekraftig bemanning, men utfordrer løsninger når arbeidstid, helgebelastning eller andre arbeidsvilkår blir problematiske. Løsninger utvikles gjennom diskusjoner om hvordan ulike hensyn skal balanseres.

Tjenestestyrte bemanningsplaner stiller store krav

Erfaringene med arbeidstidsordningene er sammensatte. Nye ordninger kan passe godt for noen ansatte, mens andre foretrekker mer tradisjonelle løsninger. Én arbeidstidsmodell kan derfor vanskelig brukes likt overalt.

En viktig erfaring er dermed selve endringen i styringslogikk. 100-prosentvedtaket var tydelig og enkelt å kommunisere. Tjenestestyrt bemanning krever langt mer lokal analyse, kompetanse og skjønn.

4. Resultater i hovedtrekk

Økt forståelse for sammenhenger

Det viktigste resultatet er ikke bare at flere arbeider heltid, men at kommunens organisering og forståelse av bemanningsarbeidet er blitt vesentlig mer utviklet. Sola har beveget seg fra en strategi der hele stillinger i stor grad var et mål i seg selv, mot en modell der heltidsarbeidet kobles tettere til tjenestestyrte bemanningsplaner, kalenderplanlegging, helgearbeid, fravær, økonomi og kompetanse.

Erfaringene viser at årsturnus eller kalenderplan ikke i seg selv sikrer god bemanning. Det avgjørende er kvaliteten på bemanningsgrunnlaget arbeidsplanen bygger på. Kommunen arbeider derfor med tydeligere retningslinjer, kvalitetssikring og kompetanse rundt turnus- og bemanningsplanlegging.

Heltid og helg henger sammen

Et annet organisatorisk resultat er at heltid og helgebemanning i større grad behandles som to sider av samme problem. Erfaringene med 100-prosentstillinger har synliggjort at store stillinger uten tilstrekkelig helgearbeid kan gi skjev bemanning på ukedagene

samtidig som helgebehovet består. Dette har gitt større oppmerksomhet om helgetimer, vaktlengder og den faktiske fordelingen av arbeidskraft gjennom uka.

Fortsatt underveis

Omleggingen er ikke fullført. Kvaliteten på bemanningsplanene varierer, og flere enheter har fortsatt et utviklingsarbeid foran seg før tjenestebehov, oppgaver, bemanning og arbeidstid er fullt integrert.

De kvantitative resultatene er likevel betydelige. For Sola-enhetene i datagrunnlaget økte gjennomsnittlig stillingsstørrelse fra 61,7 prosent i januar 2021 til 70,5 prosent i 2026. Heltidsandelen økte fra 23,5 til 42,3 prosent.

Fast ansattes helgearbeid økte fra 291 timer i 2021 til 333 timer i januar 2026. Dette er mye, men ikke tilstrekkelig dersom målet er at alle helgevakter skal utføres av faste ansatte. På den annen siden kan det være tilnærmet godt nok, gitt at et begrenset antall helgestillinger kan være positivt både for rekrutteringen og arbeidsmiljøet.

5. Hva lærer vi av Sola?

Politiske beslutninger er viktige, men ikke tilstrekkelig

Sola illustrerer at politisk vilje til heltid ikke er tilstrekkelig for å skape en bærekraftig bemanningsmodell. Samtidig har erfaringene vist at hele stillinger ikke automatisk løser helgebemanning, fravær eller kompetansebehov dersom arbeidstiden ikke samsvarer med tjenestens faktiske behov.

Erfaringer har ført til en ny endringsstrategi

For det andre viser Solas prosjektgjennomføring betydningen av læring som korrigerer selve endringsstrategien. Sola prøvde først en tydelig løsning, erfarte begrensningene i denne og utviklet deretter en mer kompleks tilnærming. Det er god læring i at det politiske heltidsønsket ikke var tilstrekkelig. Uten denne erfaringen hadde kommunen kanskje ikke oppnådd like mye. Erfaringene gjorde det mulig å identifisere hvilke andre deler av bemanningssystemet som måtte endres.

Bærekraftige heltidsløsninger

Sola kommune har vist at heltid blir mer økonomisk og organisatorisk bærekraftig når arbeidsgivers behov for arbeidskraft og arbeidstakernes arbeidstid bringes bedre i balanse. Tjenestestyrte bemanningsplaner blir bindeleddet mellom politiske heltidsambisjoner og virkeligheten. En slik modell er imidlertid mer kompetansekrevende enn et vedtak om hele stillinger og forutsetter gode data, turnuskompetanse, lederkapasitet og partssamarbeid. Ikke minst forutsetter dette en tettere dialog mellom økonomene og avdelingslederne enn det som er vanlig i norske kommuner.

Læringscase

Sola framstår som et særlig interessant lærings- og modningscase. Kommunen har oppnådd betydelig vekst i heltid og stillingsstørrelse, men det kanskje mest interessante, rent analytisk, er hvordan problemforståelsen har endret seg. Erfaringene fra Sola illustrerer en overgang fra «heltid som norm» til «bærekraftig bemanning som system». Heltid er fortsatt et mål, men ses i økende grad i sammenheng med hvordan riktig

kompetanse og tilstrekkelig arbeidskraft kan være tilgjengelig når tjenestene faktisk trenger den.

4.15 Time: helårsturnus og oppgavekartlegging som grunnlag for større stillinger

1. Utgangspunkt og hovedutfordring

Time kommune deltok i Heltidspotten med tjenesteområdet helse og velferd. Tjenesteområdet hadde i 2023 om lag 650 ansatte fordelt på 450 årsverk og seks virksomheter, hvorav fire hadde turnus. Til sammen var det 16 turnusbaserte avdelinger. Av de 397 deltidsstillingene var nesten 30 prosent under 50 prosent stilling. Kommunen vedtok en heltidserklæring i 2019 med mål om en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 80 prosent og at det ikke skulle lyses ut stillinger under 50 prosent.

Administrasjonen og de tillitsvalgte hadde samarbeidet om heltid i flere år før Heltidspotten, men med begrensede resultater. Kommunen var i en krevende økonomisk situasjon med store innsparingskrav. Hovedutfordringen var dermed å finne grep som kunne gi flere store stillinger, samtidig som helgene ble dekket og helsepersonellet ble brukt til oppgaver som krevde deres kompetanse.

2. Tiltak og endringsidé

Time valgte to hovedspor: oppgavedeling og nye arbeidstidsordninger. Prosjektet ble ledet av en prosjektleder og en prosjektmedarbeider. Prosjektmedarbeideren var hovedtillitsvalgt med god kunnskap om turnus og lovverk og bisto lederne i arbeidet med turnus.

Arbeidet startet med en oppgavekartlegging i én avdeling i institusjonstjenesten. De ansatte registrerte oppgaver og tidsbruk i en app, slik at kommunen fikk oversikt over hvilke oppgaver som ble gjort, av hvem og når på døgnet. Kartleggingen ble senere gjennomført i flere avdelinger før nye bemanningsplaner ble laget.

Det andre sporet var helårsturnus, kombinert med lange vakter. Partene har inngått en lokal avtale om vakter på inntil 14 timer, og det er opprettet et eget partssammensatt utvalg for drøfting av turnusspørsmål.

Endringsideen dreier seg om at helsepersonell skal brukes til oppgaver som krever helsefaglig kompetanse, mens andre oppgaver løses av andre yrkesgrupper. Samtidig skal helårsturnus gjøre det mulig å planlegge kjent fravær og dekke behovet med egne ansatte i større stillinger. Lange vakter skal gjøre det mulig å arbeide flere helgetimer uten å arbeide flere helger.

3. Gjennomføring og erfaringer

Ved inngangen til 2026 hadde elleve av 15 avdelinger innført helårsturnus. Hjemmetjenesten er den største gjenstående delen, og arbeidet der er forsinket av høyt tjenestetrykk og en omorganisering.

Oppgavekartlegging og oppgavedeling

Kartleggingen viste at om lag 30 prosent av oppgavene i løpet av døgnet ikke krevde helsefaglig kompetanse, og at fagarbeidere ikke utførte prosedyrer de var kvalifisert til. På enkelte avdelinger tilsvarte oppgavene uten krav til helsefaglig kompetanse mellom tre og 4,5 årsverk. I flere avdelinger var det også flere høyskoleårsverk enn oppgavene krevde. Kartleggingen ga dessuten innsikt i arbeidsbelastningen gjennom døgnet.

På bakgrunn av dette har flere avdelinger endret bemanningsplanene. Noen høyskolestillinger er gjort om til fagarbeiderstillinger, fagarbeiderne har fått kompetanseheving i praktiske prosedyrer, og flere fagarbeidere har fått hele stillinger. Ved ett av sykehjemmene er det opprettet en stilling som kjøkkenassistent, finansiert innenfor eget budsjett, og ansatte beskriver den som en stor avlastning. Oppgaver er også flyttet jevnere ut over døgnet, slik at en langvakt ikke skal oppleves som en dobbeltvakt.

Oppgavedelingen har likevel vært krevende. En informant beskriver det som vanskelig å endre arbeidsmåter i avdelinger med lav turnover og ansatte som har arbeidet på samme måte i mange år. Kommunen ser et nytt sykehjem som er under planlegging, som en mulighet til å bygge opp en ny arbeidsdeling fra starten.

Helårsturnus og lange vakter

Helårsturnus beskrives som det viktigste grepet for å øke stillingene. Avdelingene har fått mer forutsigbar drift, mindre behov for bruk av ekstravakter og ferievikarer og bedre ferieavvikling. Ansatte kan påvirke egen turnus og velge en mindre stilling i perioder når det passer livssituasjonen. Erfaringen er at det tar flere runder før ansatte og ledere ser gevinstene, og at avdelingene som er på sin tredje helårsturnus, får det bedre til enn de som er i første runde.

Lange vakter har vært brukt i noen avdelinger i flere år og er nå utbredt. Ansatte som går lange vakter, arbeider hver fjerde helg, mens ansatte som går ordinære vakter, arbeider hver tredje helg. Noen velger selv å gå lange vakter oftere.

Arbeidet har også gitt mer fleksibilitet på tvers. Ansatte på sykehjemmene er mer innstilt på å arbeide på flere fløyer, og det har etter hvert også blitt vanligere å hjelpe hverandre på tvers av etasjer. I miljøtjenesten har noen ansatte fått hele stillinger ved å kombinere arbeid i et dagaktivitetssenter med helgearbeid i en annen avdeling.

Forankring og videreføring

Arbeidet er forankret i heltidserklæringen og har bygget på et godt partssamarbeid. Prosjektmedarbeideren beskrives som viktig. Prosjektstillingen er videreført ut året, og kommunen vurderer å forlenge den.

Trekker tiltakene i samme eller i ulike retninger?

I Time trekker tiltakene i stor grad i samme retning. Oppgavekartleggingen ga grunnlag for nye bemanningsplaner og for å spre oppgavene jevnere over døgnet, noe som gjorde det lettere å innføre lange vakter. Helårsturnus og lange vakter har sammen gitt flere store stillinger. Helgetimene er fortsatt for få til at alle kan få hele stillinger, samtidig som valgfrihet og hensynet til å beholde ansatte begrenser hvor mye helgearbeidet kan økes.

4. Resultater i hovedtrekk

Andelen heltidsansatte i turnusstillinger økte fra 32 prosent i 2023 til 38,2 prosent i 2025, ifølge kommunen. Den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen økte fra 63,7 til 65 prosent i samme periode. I kommunens egne undersøkelser oppga 47 prosent av de ansatte at de arbeidet ufrivillig deltid i 2019 og 2021. I 2026 var andelen 18 prosent. Ifølge kommunen er effekten tydeligst i avdelingene som har hatt helårsturnus lengst. Kommunen rapporterer også om lavere sykefravær, mindre bruk av ekstravakter og færre ferievikarer i avdelingene. Resultatene er fortsatt langt fra målet i heltidserklæringen om en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 80 prosent.

En analyse av registerdataene gir et noe annet bilde. Blant faste turnusansatte i de åtte avdelingene som var med i prosjektet, økte heltidsandelen fra 22 prosent i januar 2021 til 29 prosent i april 2026, og gjennomsnittlig stillingsstørrelse økte fra 60 til 63 prosent. I perioden kommunen viser til, fra 2023 til 2025, økte heltidsandelen fra 26,5 til 27,9 prosent. Forskjellen skyldes trolig at kommunens tall omfatter alle turnusavdelingene, også de som ikke var med i prosjektet. Helgetimene per ansatt økte fra 286 til 301.

5. Hva lærer vi av Time?

Time viser hvordan oppgavekartlegging og helårsturnus kan forsterke hverandre. Kartleggingen ga et grunnlag for nye bemanningsplaner og for å bruke kompetansen bedre, mens helårsturnus gjorde det mulig å omsette dette i større stillinger. Nedgangen i ufrivillig deltid tyder på at en del som ønsket større stilling, har fått det. Caset viser samtidig at oppgavedeling kan være vanskelig å gjennomføre, særlig i stabile personalgrupper og når nye stillinger må finansieres innenfor eksisterende rammer. Utfordringen framover blir å øke helgetimene og sikre at turnuskompetansen fra prosjektet blir værende i organisasjonen.

4.16 Vestvågøy: fra korte vakter til langvakter, og to piloter med ulikt utfall

1. Utgangspunkt og hovedutfordring

Vestvågøy kommune i Lofoten har om lag 11 000 innbyggere. Kommunalområdet helse og mestring hadde ved søknadstidspunktet 413 årsverk fordelt på ti enheter, hvorav fem hadde turnus. Heltidsandelen blant turnusansatte var 18,6 prosent, og gjennomsnittlig stillingsstørrelse var 71,6 prosent.

Kommunen har hatt en lokal heltidserklæring siden 2018. Retningslinjene sier at bare hele stillinger skal lyses ut, unntaksvis ned til 80 prosent, og kommunestyret har vedtatt at ingen skal ansettes i stillinger under 80 prosent. Kommunen beskriver resultatene som små, og retningslinjene var i liten grad fulgt opp. En tidligere strategi for flere helgetimer hadde heller ikke gitt effekt. Hovedutfordringen var dermed å omsette en vedtatt politikk til faktisk endring.

Heltidspotten ble koblet til et bredere utviklingsarbeid i kommunalområdet, med egen enhet for forskning, utvikling og innovasjon og et forskningssamarbeid med Nord universitet. Sykehjemmet og hjemmetjenesten som var piloter i Heltidspotten, deltok

samtidig i Tørn. Informantene har derfor vanskelig for å skille Heltidspotten fra det øvrige arbeidet.

2. Tiltak og endringsidé

Kommunen har ansatt en egen prosjektleder i 100 prosent stilling det første året og deretter 50 prosent fordelt på to prosjektledere. Det har dessuten blitt arrangert workshops, kurs og læringsnettverk.Prosjektet ble organisert med en styringsgruppe og flere prosjektgrupper i ulike enheter, med ledere, tillitsvalgte, verneombud og ansattrepresentanter. Arbeidet fulgte en metodikk med oppgavekartlegging, arbeidsverksteder om blant annet «den gode vakta» og helgebemanning, og halvårlige workshops på tvers av gruppene. Kommunen gjennomførte bemanningsanalyser med Framlent og sendte flere ledere på kurs i kalenderplanlegging.

De to første pilotene var et sykehjem og hverdagsmestring, som er kommunens hjemmetjeneste. Endringsideen var at bedre kunnskap om bemanningsbehov og oppgaver, kombinert med nye arbeidstidsordninger og bred involvering, skulle gi større stillinger og mindre bruk av ekstravakter. Kommunen satte som mål å øke heltidsandelen og gjennomsnittlig stillingsstørrelse med ti prosent og redusere innleie[11] tilsvarende.

3. Gjennomføring og erfaringer

På sykehjemmet hadde de ansatte en rullerende åtteukersturnus med mange korte vakter, ned mot 5,75 timer. De med minst stillinger hadde de korteste vaktene. Beregninger viste at de ikke kunne nå full stilling selv om de arbeidet hver dag. For å dekke behovet i helgene arbeidet de fleste annenhver helg, og for mange betydde det seksdagers arbeidsuker annenhver uke.

Etter oppgavekartlegging og en workshop med de ansatte fikk sykehjemmet fra juni 2025 en ny turnus der de ansatte kan velge mellom ordinære vakter annenhver helg og langvakter på 12,5 timer hver fjerde helg. Først var det få som ville prøve, men interessen økte over tid, og over halvparten valgte langvakter. Samtidig ble to avdelinger ved et annet sykehjem lagt ned, og ansatte som allerede var vant til langvakter, ble flyttet over. Disse ble viktige ambassadører for ordningen. Sykehjemmet planlegger nå langvakter på 14 timer og vil også åpne for langvakter på ukedager når kalenderplanen innføres.

Oppgavekartleggingen viste at alle gjorde litt av alt, og at kompetansen ikke ble godt nok brukt. Sykehjemmet har gjort noe oppgaveforskyvning, blant annet innen sårstell og legemiddelhåndtering, men har satt en mer omfattende oppgavedeling på vent. Et lokalt prosjekt med serviceverter, der personer fra en arbeids- og inkluderingsbedrift tar ikke-pasientnære oppgaver, er i gang.

I hverdagsmestring ble alle avdelingene tatt med fra starten. I piloten ble det gjennomført en reorganiseringsworkshop og gjort noen mindre grep, blant annet digitale

[11] I denne rapporten brukes begrepet innleie for det meste om å leie inn tilkallingsvikarer, ofte kalt ekstravakter. Der begrepet brukes om innleie av personell fra vikarbyrå, kommer det fram av teksten.

arbeidslister. Ny turnus kom derimot aldri på plass. Avdelingene ligger geografisk spredt og har utviklet egne kulturer over tid, og samarbeid på tvers har tatt lang tid.

Spredning og videreføring

Arbeidet er etter hvert utvidet til flere enheter, blant annet miljøtjenesten. Flere avdelinger er klare for kalenderplan, som tidligst innføres i 2027.

Trekker tiltakene i samme eller i ulike retninger?

På sykehjemmet trekker tiltakene i stor grad i samme retning. Lengre vakter gir færre oppmøter, og oppgavekartleggingen har vist hvor bemanningen ikke treffer behovet. Oppgavedelingen er utsatt fordi turnusendringene krevde mest oppmerksomhet. I hverdagsmestring er det noen organisatoriske forutsetninger som har manglet, og tiltakene har dermed ikke kommet i gang.

4. Resultater i hovedtrekk

Tallene som omfatter ni avdelinger, viser at heltidsandelen blant faste turnusansatte i Vestvågøy økte fra 20 prosent i januar 2021 til 25 prosent i januar 2025, men falt til 21 prosent i april 2026. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse økte fra 74 til 79 prosent, og helgetimene per ansatt økte fra 300 til 325 i året. Kommunen venter at effektene blir tydeligere når kalenderplan og nye turnuser er i full drift fra 2027.

5. Hva lærer vi av Vestvågøy?

Vestvågøy viser at små stillinger kan være et resultat av måten turnusen er bygget opp på. Når de korteste vaktene gis til dem med minst stilling, blir det i praksis umulig å arbeide seg opp i stilling. Sykehjemmet viser også hvordan motstand mot langvakter kan snu når ansatte får ny kunnskap, og hvordan ansatte med erfaring kan fungere som ambassadører. Samtidig viser de to pilotene hvor avhengig slikt arbeid er av stabil ledelse og en organisering som gjør involvering mulig.

4.17 Ørland: Fortsatt heltidsinnsats selv om årsturnusen ble stoppet

1. Utgangspunkt og hovedutfordring

Ørland kommune gikk inn i Heltidspotten med ambisjoner om å styrke heltidskulturen og utvikle mer bærekraftige bemannings- og arbeidstidsordninger. Utgangspunktet var blant annet mange deltidsstillinger, krevende helgebemanning, vikarbruk og behov for bedre samsvar mellom bemanning, kompetanse og tjenestebehov. Kommunen ønsket å bruke Heltidspotten til å prøve ut nye løsninger, ikke bare øke stillingsstørrelsene innenfor eksisterende turnuser. Utviklingsarbeidet var dermed bredere enn et tradisjonelt heltidsprosjekt. Arbeidstid, helgebemanning, større stillinger og organiseringen av tilgjengelige personalressurser skulle ses i sammenheng.

2. Tiltak og endringsidé

Et sentralt tiltak var årsturnus/kalenderplan, der arbeidstid og bemanning ble planlagt over en lengre periode enn i tradisjonelle rullerende turnuser. Hensikten var blant annet å gi større fleksibilitet i planleggingen, legge bedre til rette for større stillinger og gjøre det mulig å fordele helgearbeidet mer individuelt og gradvis.

Kommunen har samtidig arbeidet med lange vakter og andre arbeidstidsløsninger, helgebemanning og større stillinger. Intervjuene viser at oppmerksomheten etter hvert i stor grad har dreid seg om hvordan arbeidstiden til de faste ansatte kan organiseres slik at den bedre samsvarer med bemanningsbehovet, særlig i helgene. Spørsmål om kompetansesammensetning og oppgavefordeling inngår også i utviklingsarbeidet, men framstår i materialet mer som utviklingsområder enn som ferdig utprøvde tiltak.

3. Gjennomføring og erfaringer

Årsturnusen ble prøvd ut og avviklet

Årsturnusen ble gjennomført, men kommunen avsluttet ordningen i mars 2026. Materialet peker blant annet på uenighet om lokale rammer for kalenderplanlegging, herunder omfanget av F3/F5-dager og helgearbeid. Erfaringene og årsakene til avviklingen behandles nærmere i rapportens tematiske analyse av årsturnus. Avviklingen viser samtidig at utviklingsarbeid ikke nødvendigvis innebærer at et nytt tiltak skal videreføres for enhver pris. I Ørland ble ordningen prøvd ut i ordinær drift og deretter forlatt da partene ikke fant en løsning som fungerte godt nok lokalt.

Et bredere heltids- og bemanningsarbeid

Avviklingen av årsturnusen innebar imidlertid ikke at heltidsarbeidet stoppet. Kommunen fortsatte arbeidet med lange vakter, helgebemanning, større stillinger og alternative arbeidstidsordninger. Intervjuene viser et aktivt utviklingsarbeid rundt hvordan større faste stillinger kan kombineres med behovet for tilstrekkelig bemanning gjennom døgnet og i helgene.

4. Resultater i hovedtrekk

Den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen økte fra 69 prosent i 2021 til 78 prosent i april 2026. Ørland har dermed hatt en tydelig utvikling mot større stillinger i perioden. Utviklingen i helgearbeidet er mer sammensatt. Helgefaktoren blant de faste ansatte var 23 prosent i januar 2026. Det er tre prosentpoeng lavere enn det som skal til for at fast ansatte skal dekke alle helgevaktene. De faste stillingene har med andre ord blitt vesentlig større, mens behovet for egne helgestillinger og ekstravakter fortsatt er betydelig.

5. Hva lærer vi av Ørland?

Ørland kommune viser først at det er viktig å skille mellom mål og virkemidler. Årsturnus var ett virkemiddel for å utvikle større stillinger og mer robust bemanning. Ordningen ble avviklet, men utviklingen mot større gjennomsnittlige stillinger har likevel vært betydelig.

Ørland kommune viser at utviklingsarbeid også kan innebære å forkaste et tiltak som ikke fungerer godt nok. Utprøvingen ga kunnskap om hvilke utfordringer denne arbeidstidsordningen skapte i den lokale driften. Ørland viser samtidig at heltid ikke kan reduseres til valg av én bestemt turnusordning, og at arbeidet mot målet om mer robust bemanning og heltidskultur likevel kan videreføres. At årsturnusen ble avviklet, betyr derfor ikke at utviklingsarbeidet mislyktes.

5 Tiltak som oppfattes som nyttige

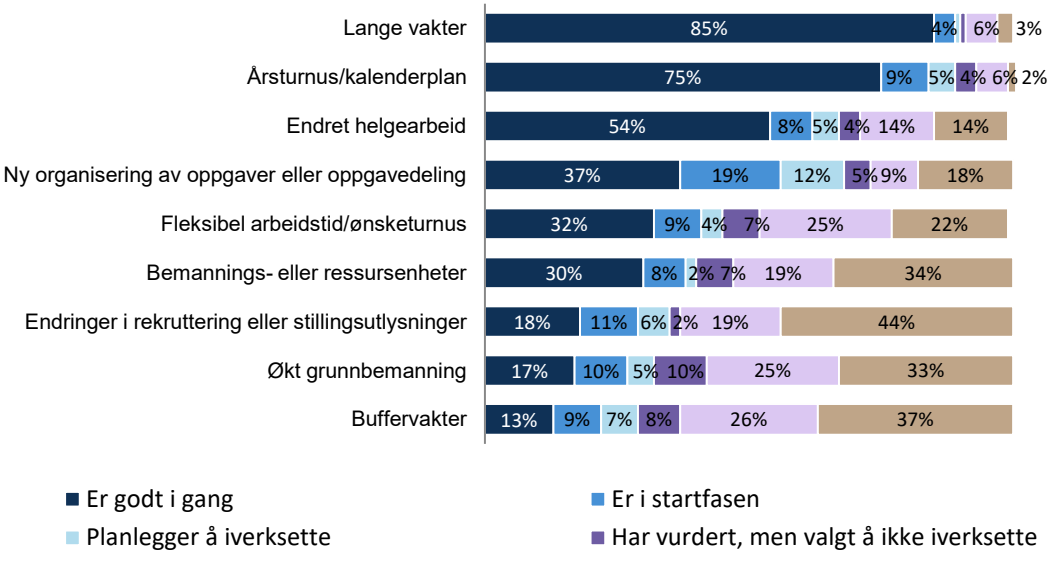
Kapittelet starter med en kort presentasjon av hvilke tema flest virksomheter har jobbet mest med, basert på svar fra spørreundersøkelsen. Beskrivelser og analyser utdypes med sitater fra fritekstsvar og informantintervjuer. Spørreundersøkelsen gir oss noe casestudiene ikke kan gi, nemlig et bilde av hvordan arbeidet i Heltidspotten oppleves i virksomheter og på tvers av roller. Den kan ikke måle effekter av tiltakene. Til det trenger vi bemanningsdataene. Det spørreundersøkelsen kan gjøre, er å vise hvilke tiltak som faktisk er tatt i bruk, hvordan de som står i arbeidet vurderer resultatene, og under hvilke betingelser vurderingene er gode eller dårlige. Dette er særlig relevant for problemstillingene om hvilke tiltak som lykkes og hvorfor, samt hvilke konsekvenser tiltakene har for arbeidsmiljøet. Vi bruker derfor rolleforskjellene ganske aktivt i dette kapittelet.

5.1 Tiltakene i Heltidspotten

Heltidspotten la ingen føringer for hvilke tiltak virksomhetene skulle prøve ut. Det var opp til hver virksomhet å velge passende tiltak og virkemidler. Det ble riktignok skrevet en kunnskapsoppsummering som viste hvilke tiltak som var godt kjent (Yssen, 2024).

Et spørsmål er derfor hva virksomhetene faktisk har valgt å gjøre. Svaret sier noe om hva Heltidspotten i praksis har vært i de ulike virksomhetene, og det er utgangspunktet for å vurdere hvilke tiltak som lykkes. I dette kapittelet ser vi først på hvor utbredt de ulike tiltakene er, og hvordan de vurderes. Deretter går vi nærmere inn på de tre tiltakene som har preget arbeidet mest.

Figur 5.1 Hvilke typer tiltak er, eller har vært, prøvd ut i virksomheten? Prosent. N = 299 til 301.



Figuren viser at det er ganske store forskjeller i hvor utbredt de ulike tiltakene er. Langvakter og årsturnus skiller seg ut. Om lag ni av ti oppgir at de har innført langvakter, der tiltaket både kan være godt i gang eller i startfasen. Tilsvarende har rundt 85 prosent

tatt i bruk årsturnus eller kalenderplan. Dette er tiltak som i stor grad handler om å organisere arbeidstiden på nye måter som etter hvert har blitt godt etablert i mange kommuner.

I et mellomsjikt finner vi endret helgearbeid og ny organisering av oppgaver eller oppgavedeling, der et flertall har kommet i gang, henholdsvis 62 og 56 prosent. Fleksibel arbeidstid eller ønsketurnus og bemannings- eller ressursenheter er noe mindre utbredt, med rundt fire av ti som har iverksatt tiltakene eller startet utprøvingen.

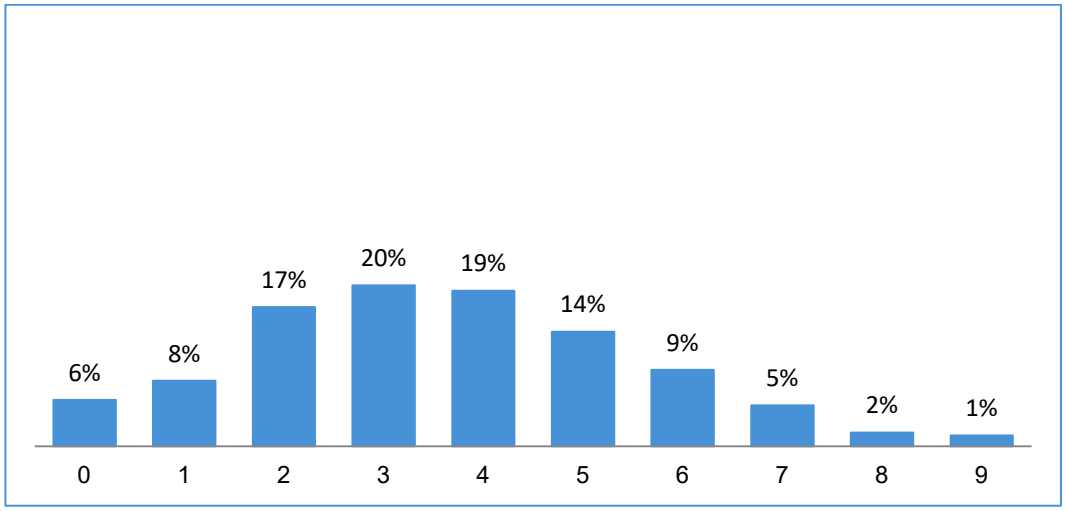
Tiltakene som i størst grad krever økte ressurser eller endringer i stillingsstrukturen, er minst utbredt. Under tre av ti har kommet i gang med økt grunnbemanning (27 prosent), buffervakter (22 prosent) eller endringer i rekruttering og stillingsutlysninger (29 prosent). Det er også her vi finner flest som oppgir at de har vurdert tiltaket, men valgt å ikke iverksette det, særlig for økt grunnbemanning (ti prosent).

En betydelig andel svarer at de ikke har vurdert tiltakene, eller at de ikke er sikre. For flere av tiltakene oppgir mellom en tredel og nesten halvparten at de ikke er sikre. Dette gjelder særlig endringer i rekruttering eller stillingsutlysninger (44 prosent), buffervakter (37 prosent), bemanningsenheter (34 prosent) og økt grunnbemanning (33 prosent). Det kan skyldes at respondentene ikke har full oversikt over tiltak som ligger utenfor egen enhet.

Samlet viser figuren at heltidsarbeidet i stor grad har dreid seg om turnusbaserte grep, mens tiltak som handler om bemanning, ressurser og rekruttering, i mindre grad er tatt i bruk.

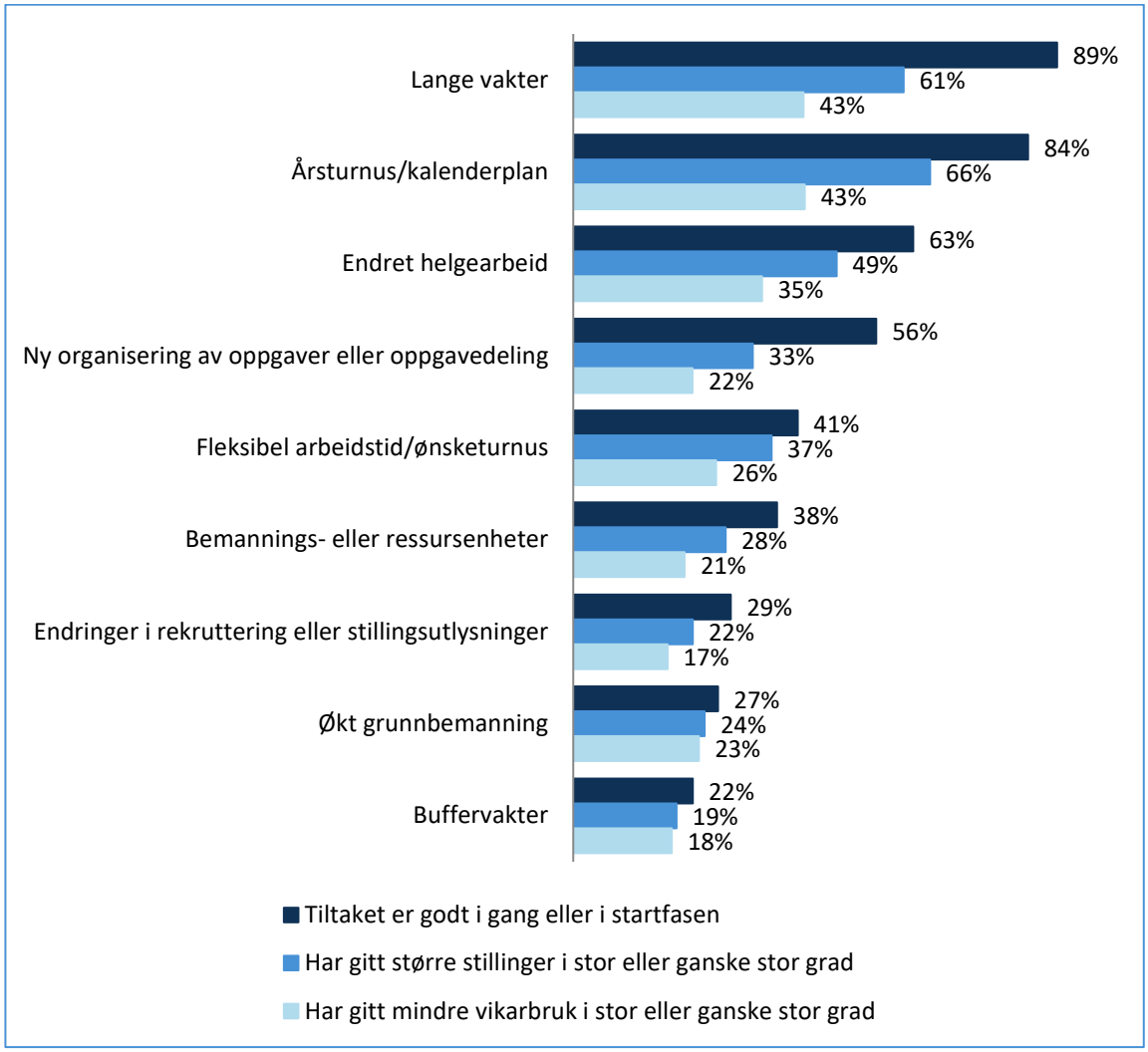
Å få til mer heltid og flere store stillinger handler sjelden om ett enkelt grep. Større stillinger krever som regel at virksomhetene endrer både turnus, vaktlengder og måten helgene dekkes på, og en endring på ett område får gjerne følger for de andre. Hvor mange tiltak som er i gang samtidig, sier derfor noe om hvor omfattende omstillingen er ute i virksomhetene. Det har også betydning for hvordan vi kan lese vurderingene av hvert enkelt tiltak senere i kapittelet. Figur 5.2 viser hvor mange av de ni tiltakene hver respondent oppgir at er godt i gang.

Figur 5.2 Antall av de ni tiltakene respondenten oppgir er godt i gang. Prosent. N = 302.



De fleste virksomhetene har ikke nøyd seg med ett tiltak. Figuren viser hvor mange av de ni tiltakene hver respondent oppgir at er godt i gang. Bare seks prosent oppgir at ingen av tiltakene er godt i gang. I gjennomsnitt oppgis 3,6 tiltak å være godt i gang, og halvparten oppgir fire eller flere. At såpass mange tiltak er i gang samtidig, gjør det vanskelig å se effekten av hvert enkelt tiltak. Flere tiltak, slik som lange vakter, årsturnus og endret helgearbeid, henger gjerne tett sammen og innføres ofte som en pakke. En årsturnus med langvakter i helgene og et økt antall helgetimer per ansatt er en vanlig løsning. Når vi ser på resultatene av hvert tiltak, er det derfor viktig å ha med seg at respondentene langt på vei vurderer de samme endringene, men sett fra litt ulike vinkler.

Figur 5.3 Utbredelse av tiltak og vurdering av resultater. Prosent. N = 299 til 301 for utbredelse og 194 til 272 for resultater.



Figuren viser to ulike sider ved arbeidet i Heltidspotten. Den mørkeste søylen viser hvor stor andel av respondentene som oppgir at tiltaket er godt i gang eller i startfasen der de jobber. De to lysere søylene viser hvor stor andel av dem som har forsøkt tiltaket, som mener at det i stor eller ganske stor grad har gitt større stillinger og mindre bruk av vikarer. Resultatandelene er beregnet blant dem som har forsøkt tiltaket. Svaret «har ikke forsøkt» er holdt utenfor. Tiltakene er videre sortert etter hvor utbredt de er. Figuren viser derfor at tiltakene som er mest brukt, også er de som vurderes å gi best resultater.

Hovedmønsteret er ganske tydelig. De tiltakene som er mest utbredt, er også de som vurderes best.

Lange vakter er i gang ifølge 89 prosent av respondentene, og 61 prosent av dem som har forsøkt tiltaket, mener det har gitt større stillinger. Årsturnus eller kalenderplan er i gang ifølge 84 prosent, og her er andelen som ser resultater for stillingsstørrelsen, 66 prosent. Endret helgearbeid er nummer tre både i utbredelse (63 prosent) og i vurderte resultater (49 prosent). For de andre tiltakene er både utbredelsen og andelen som ser

resultater en del lavere. Buffervakter, økt grunnbemanning og endringer i rekruttering eller stillingsutlysninger er i gang ifølge mellom 22 og 29 prosent. Om lag en av fem av dem som har forsøkt disse tiltakene, mener de har gitt større stillinger.

Denne sammenhengen mellom utbredelse og vurderte resultater kan ha flere forklaringer. En mulig forklaring er rett og slett at virksomhetene har valgt de tiltakene som gir størst gevinst. Lange vakter, årsturnus og endret helgearbeid griper direkte inn i hvordan arbeidstid fordeles, og det er nettopp her muligheten for større stillinger først og fremst finnes. En annen forklaring er at de utbredte tiltakene er mer synlige. Turnusendringer merkes av mer eller mindre alle i virksomheten eller avdelingen, mens tiltak som bemanningsenheter eller endret rekrutteringspraksis ikke i like stor grad merkes av den enkelte. Det gjenspeiles også i at ganske mange av dem som svarer om de mindre utbredte tiltakene, oppgir å være usikre.

Figuren viser også at resultatene for vikarbruken vurderes som svakere enn resultatene for stillingsstørrelsene. Forskjellen er størst for de mest utbredte tiltakene. For årsturnus mener to tredjedeler prosent at tiltaket har gitt større stillinger, mens en del færre, 43 prosent, mener det har gitt mindre vikarbruk. For lange vakter er det samme tallet 61 og 43 prosent, og for endret helgearbeid 49 og 35 prosent.

Økt grunnbemanning og buffervakter skiller seg riktignok noe ut. Her er andelen som ser resultater for vikarbruken, nesten like stor som andelen som ser resultater for stillingsstørrelsene. For økt grunnbemanning er tallene 23 og 24 prosent, og for buffervakter 18 og 19 prosent. Dette er ikke så overraskende, begge er tiltak som bygger opp en «bemanningsreserve» og som retter seg mot behovet for vikarer.

Samlet viser figuren at Heltidspotten i stor grad har vært en satsing på turnus, og at denne satsingen vurderes å gi resultater for stillingsstørrelsene. Skal virksomhetene også redusere vikarbruken, tyder dataene på at turnustiltakene må kombineres med tiltak som gir en fast reserve. Figuren må leses med noen forbehold. Utbredelse og resultater er beregnet på ulike grunnlag, så søylene for hvert tiltak kan ikke sammenliknes direkte med hverandre. Resultatene er respondentenes egne vurderinger, og ikke målte endringer.

Tallene viser at Heltidspotten i praksis har vært en satsing på nye arbeidstidsordninger. Lange vakter er godt i gang ifølge 85 prosent av respondentene og årsturnus eller kalenderplan ifølge 75 prosent. Tiltak som bygger en fast reserve for fravær, som økt grunnbemanning og buffervakter, er godt i gang ifølge under en av fem. Det er ikke overraskende. Turnustiltakene er konkrete, de kan innføres avdeling for avdeling, og de gir synlige endringer for de ansatte. Det finnes også etablerte modeller og veiledere for dem, blant annet fra Tørn. Grunnbemanning og ressursenheter krever derimot at virksomheten flytter penger fra vikarbudsjettet til faste stillinger før gevinsten kommer. Spørreundersøkelsen viser at de ansatte oftere enn lederne svarer at de ikke vet om tiltak som buffervakter, økt grunnbemanning og endringer i rekrutteringen er prøvd ut. Av intervjuene ser vi noen mulige forklaringer. Det kan dreise seg om at flere av tiltakene er lite synlige ute i avdelingene. En endret utlysningspraksis eller en ressursenhet merkes

ikke på samme måte som en ny turnus. Det kan også dreise seg om at involveringen i en del steder har foregått gjennom prosjektgrupper og tillitsvalgte, og ikke direkte gjennom de ansatte. En hovedtillitsvalgt peker på en fallgruve i dette:

> Man trekker inn tillitsvalgte og tenker at nå er alle ansatte representert (Hovedtillitsvalgt)

Et av casene illustrerer hvor ulikt dette kan slå ut innenfor samme kommune. I en av virksomhetene deltok de ansatte i oppgavekartlegging og workshop. I en annen virksomhet, der avdelingene ligger mer spredt og bare én avdelingsleder deltok, lyktes man ikke med å involvere de ansatte på samme måte. I et annet case var ledelsen og tillitsvalgte tettest på arbeidet, mens verneombudet opplevde å bli hørt uten å være med i prosjektgruppen. Forskjellene mellom rollene i spørreundersøkelsen er dermed ikke bare et uttrykk for ulike interesser og perspektiver. De viser også hvor langt kunnskapen om tiltakene faktisk har nådd. Når ansatte da svarer «ikke sikker», kan det dermed ses på som et funn om informasjon og medvirkning og ikke bare som et manglende svar.

Kombinasjoner av tiltak

Et sentralt spørsmål er om bestemte kombinasjoner av tiltak har særlig stor grad av suksess. Siden de fleste har flere tiltak i gang samtidig, kan spørreundersøkelsen ikke skille effekten av hvert enkelt tiltak. Den kan likevel vise hvordan vurderingene av resultater varierer med hvilke tiltak som er i gang der respondenten jobber.

De tre turnustiltakene, lange vakter, årsturnus eller kalenderplan og endret helgearbeid, henger tett sammen i praksis. 136 av de 300 som har svart, oppgir at alle tre er godt i gang der de jobber. Blant dem svarer 74 prosent at minst ett av de tre tiltakene i stor eller ganske stor grad har gitt større stillinger. Bare 28 respondenter oppgir at ingen av de tre er godt i gang, og av dem svarer 7 det samme. Turnustiltakene ser altså ut til å forsterke hverandre når målet er større stillinger. Vi kan likevel ikke utelukke at forskjellen også gjenspeiler at virksomheter som har tatt i bruk alle tre, har arbeidet lenger og mer systematisk med heltid.

Respondentene oppgir i snitt at 3,6 av de ni tiltakene er godt i gang der de jobber, og halvparten oppgir fire eller flere. Dette kan tolkes som at virksomhetene har forstått at heltid ikke kan løses med ett grep. Lange vakter, kalenderplan og helgearbeid henger sammen gjennom Turnustrekanten, og det er rimelig at de innføres sammen. Dette har også betydning for vår evaluering. Når mange tiltak innføres samtidig, kan vi ikke uten videre skille hvilket av dem som har gitt resultater.

Andre tiltak

Respondentene kunne også beskrive andre tiltak enn de ni som var listet opp. Svarene viser bredden i arbeidet. Flere nevner tiltak knyttet til helgearbeid, som helgekompensasjon for dem som tar ekstra helgevakter, og kombinasjoner av langvakter på natt, dag og helg. Andre nevner organisatoriske grep, som bemanningskonsulent, fagteam, overlappingsvakter med tid til møter og egen sykepleieturnus. Noen trekker fram opplæring i bemanningsplanlegging og ny programvare for bemanningsplanlegging. En leder beskriver hvordan ferieavviklingen brukes til å øke stillingene:

> Legge inn deltidsansatte i ferieavvikling til kolleger slik at de på årsbasis øker sin stillingsstørrelse. Dette kan gjøres fordi ferieønsker skal legges inn før årsturnus starter (Leder)

Fra barnehagesektoren beskriver en leder et arbeid som i mindre grad handler om turnus og mer om ledelse og kultur. Her har man arbeidet med møtestruktur, med å se hver enkelt ansatt og med å koble heltidsarbeidet til andre utviklingsprosesser. Det illustrerer at Heltidspotten også har vært brukt til å arbeide med heltidskultur i bredere forstand.

Fritekstsvarene om andre resultater viser at deltakerne også ser gevinster som ikke fanges opp av spørsmålene om stillingsstørrelser og vikarbruk. Flere beskriver en mer helhetlig bruk av bemanningen på tvers av avdelinger, at bemanningen er styrket der belastningen er størst, og nye ordninger for vikardekning:

> Barnehagen har jobbet mye med å se hele barnehagen samlet, noe som betyr at man bruker enhetens ressurser mer på tvers. Dette kan føre til mindre innleie av vikarer, og mer kontinuitet og kompetanse i barnehagen. (Prosjektleder, koordinator)

> Vi har en større bevissthet i forhold til hvor vi har økt bemanningen. Avdelinger med høy emosjonell belastning, har fått en økt bemanning. (Leder)

Svarene speiler bredden blant casene. Fra casegjennomgangen så vi at i Midt-Telemark ble heltidsarbeidet i barnehagene oversatt til et arbeid med kvalitetskultur, nærvær og samarbeid på tvers. I Sullestad Support var et digitalt planleggingsverktøy hovedtiltaket, og i HRP handlet heltid om inkludering av enkeltpersoner. Helse Fonna valgte oppgavedeling som inngang til heltid for helsefagarbeidere. De ni tiltakene i spørreundersøkelsen fanger derfor først og fremst opp arbeidet i tjenester med døgndrift. De mindre typiske casene viser at heltidsarbeid i andre deler av arbeidslivet krever andre tiltak og grep.

5.2 De tre bærende virkemidlene (grepene)

I det følgende går vi dypere inn i hvordan deltakerne i Heltidspotten har tatt grep for å utvikle bærekraftige bemanningsplaner og større stillinger. Dette gjør vi ved å trekke fram arbeidet med langvakter, årsplaner og ny oppgavedeling. Kapittelet er styrt av figur 5.1, som viste tiltakenes utbredelse. Mot slutten av kapittelet viser vi at rekkefølgen i arbeidet for å utvikle tjenestestyrte og bærekraftige bemanningsplaner bør snus på hodet.

Langvakter i Heltidspotten

I det følgende ser vi nærmere på hvordan langvakter er tatt i bruk i deltakervirksomhetene, hvilke muligheter og utfordringer langvakter skaper for heltidsmål, tjenestekvalitet og arbeidsmiljø, og hvorfor disse vaktene er populære blant mange ansatte, men ikke alle.

Langvakter er ett av de mest synlige, men også mest omdiskuterte virkemidlene i Heltidspotten. Ordningen innebærer vanligvis arbeidsøkter på mellom 12,5 og 14 timer. Langvaktene brukes først og fremst i helgene, men forekommer også på ukedager. De kombineres ofte med kalenderplan eller årsturnus, større stillinger, oppgavedeling,

fagteam og arbeid på tvers av avdelinger. Spørsmål om 14-timersvakter er mer fremme i Heltidspotten enn det vi har sett i tidligere studier.

Vi har tidligere sett at langvakter er tatt i bruk i Asker, Diakonhjemmet, Færder, Helse Fonna, Krisesenter Vest, Signo, Time, Vestvågøy, Jevnaker, Nome, Ørland og Sola, og til en viss grad også i Helse Møre og Romsdal. I barnehageeksemplene fra Midt-Telemark og Sarpsborg samt i HRP er det lite aktivitet ut over normalarbeidsdagen og derfor rimeligvis få erfaringer med langvakter.

Som tidligere studier har vist (Fevang mfl., 2025, Bråthen & Moland, 2026), viser også våre data fra Heltidspotten at langvakter ikke er ett standardisert tiltak. Vaktlengde, helgefrekvens, pauseordninger, bemanningsnivå og graden av frivillighet varierer både mellom virksomhetene og mellom avdelinger innenfor samme virksomhet. Vi minner også om at det er mulig å løse helgefloka og samtidig ha mange store stillinger uten langvakter. Dette forutsetter i så fall at ansatte jobber flere helger.

Langvakter brukes oftest i helgene. Den vanligste modellen er langvakter hver fjerde helg, men noen medarbeidere går langvakter hver tredje helg. Enkelte virksomheter tilbyr langvakter både i helgene og på ukedager. Vi har også sett eksempler der ansatte går langvakter hver sjette helg og har fri de øvrige helgene.

Vaktlengdene varierer. Tidligere studier har beskrevet langvakter med varighet mellom 12 og 14 timer (Ingstad & Haugan, 2024; Moland & Bråthen, 2012a, 2012b), Ingstad & Amble, 2015, 2024, Fevang mfl., 2025). Det kan se ut som at mange kommuner som startet med 12,5 timers langvakter nå også prøver ut 14-timersvakter.[12] I Heltidspotten gjelder dette blant annet Sola, Færder, Nome og Vestvågøy. Hjemmetjenestene i Sola startet med 12,5-timersvakter, men gikk over til 14 timer fordi kortere langvakter ikke dekket morgen- og kveldsbehovet godt nok:

> Vi hadde ikke klart oss med 12,5. […] Enten er de ikke på morgenen, eller så er de ikke sent på kvelden. Vi har størst trøkk [da].

I Vestvågøy formidles den samme sårbarheten i randen av vaktene:

> Vi prøvde først 12,5-timersvakter, men vurderte at 14 timer kanskje ville passe bedre fordi både morgen og kveld er sårbare perioder.

Valget av vaktlengde bør ses i sammenheng med tjenestens aktivitetsprofil. En 14-timersvakt kan være hensiktsmessig dersom:

- behovet er høyt både morgen og kveld
- belastningen er lavere midt på dagen
- det er mulig å ta en lengre pause
- medarbeideren kan trekke seg ut av arbeidet i pausen

[12] Vaktlengder på 13 og 13,5 timer finnes også, men beskrives ikke nærmere her.

En kortere langvakt kan være mer hensiktsmessig dersom:

- arbeidet er fysisk tungt gjennom hele dagen
- tjenestemottakerne krever kontinuerlig oppfølging
- pauser er vanskelige å gjennomføre
- det forekommer mye utagering eller uforutsigbarhet
- arbeidstakeren må kjøre eller foreta krevende faglige vurderinger sent i vakten

Langvakter og heltidsmålene

Som tidligere vist gir en langvakt flere arbeidede helgetimer enn en ordinær dag- eller kveldsvakt. Fast ansatte kan dermed dekke en større del av helgen uten nødvendigvis å arbeide flere helger. En informant fortalte om en avdeling der 15 ansatte jobbet i hel stilling og én arbeidet 80 prosent. Her trengte de bare fire studentbaserte helgestillinger for å få turnusen til å gå opp:

> Det gjør jo at vi trenger færre helgestillinger. […] Selv om de bare går hver fjerde helg, så tar de jo mer helgetimer uansett.

I Jevnaker har de en avdeling hvor antall helgestillinger ble redusert fra 16 til fire. Dette skjedde gjennom en kombinasjon av kalenderplan, økte helgetimer og lange vakter. Asker har beskrevet at langvakter og langtidsplanlegging har gjort det mulig for noen av avdelingene å arbeide med større stillinger og redusert avhengigheten av vikarer. Her har de fleste tjenestestedene noen ansatte som går langvakter, ofte også i ukedagene. I helgene går om lag halvparten av de ansatte i Asker langvakter. I Færder har om lag 25 ansatte fått økt stillingene sine ved de to institusjonene som deltar i Heltidspotten:

> Vi har 77 som jobber langvakter i større eller mindre grad. De er fordelt på 10 avdelinger. Vi har andre som går langvakter i kommunen fra før, men de har ikke vært en del av prosjektet, så jeg har ikke inkludert dem.

Nome og Time oppgir også langvakter sammen med andre tiltak som forklaring på at stillingsstørrelser og heltidsandeler har økt. Tabellene i kapittelet viser at deltakerne med de største stillingene ikke har benyttet langvakter. Dette er virksomheter som ikke har helgearbeid og derfor unngår «helgefloka».

På tvers av alle casene som har prøvd ut langvakter, kan følgende forklare effekten på stillingsstørrelser:

- Fast ansatte arbeider flere timer den helgen de er på jobb.
- En større del av helgebemanningen dekkes av ordinært ansatte.
- Restbehovet for små helgestillinger reduseres.
- Flere timer kan samles i større stillinger og på færre personer.
- Arbeidet blir mindre avhengig av ekstravakter og tilfeldig innleie, dersom grunnbemanningen samtidig er riktig.

Spørreundersøkelsen støtter dette bildet. Lange vakter er det mest utbredte tiltaket i Heltidspotten, og 89 prosent av respondentene oppgir at tiltaket er godt i gang eller i startfasen der de jobber. Resultatene må ses i lys av at bruken av langvakter har økt

kraftig i kommunale helse- og omsorgstjenester de siste årene. En undersøkelse blant ledere, gjennomført av forskere ved OsloMet, Frischsenteret og NIFU, viser at en betydelig andel av virksomhetene med turnus nå har ansatte som går langvakter (Fevang mfl. 2025). Blant dem som har forsøkt lange vakter, mener 61 prosent at tiltaket i stor eller ganske stor grad har gitt større stillinger. Blant dem som oppgir at tiltaket er godt i gang, er andelen 65 prosent. Effekten på vikarbruken vurderes som svakere. 43 prosent av dem som har forsøkt tiltaket, mener det har gitt mindre bruk av vikarer. Det er i tråd med det om beskrives over. Langvaktene flytter flere helgetimer over på fast ansatte, men de løser ikke i seg selv behovet for å dekke uforutsett fravær. En leder peker på gevinsten for kompetansen i helgene:

> Langvakter / delte vakter gir større andel helsefag på helg (Leder)

Dersom langvaktene bare brukes til å redusere helgefrekvensen, uten at den enkelte arbeider flere helgetimer samlet, kan effekten på stillingsstørrelsene bli liten (jf. Turnustrekanten). Dersom virksomheten samtidig reduserer grunnbemanningen, kan den ende med store stillinger på papiret, men fortsatt høyt forbruk av overtid og vikarer. Langvaktenes bidrag til økte stillingsstørrelser bør derfor vurderes ut fra innvirkningen på flere indikatorer:

- heltidsandel
- gjennomsnittlig stillingsprosent
- antall ansatte per årsverk
- antall små helgestillinger
- arbeidede helgetimer blant fast ansatte
- ekstern og intern bruk av ekstravakter
- ekstravakter og overtid
- vakante stillinger

Langvakter og tjenestekvalitet

Som beskrevet innledningsvis har en rekke studier vist at «langvakter på norsk» kan bidra til å skape «den gode vakta», og slik tilrettelegge for både bedre arbeidsmiljø og bedre tjenestekvalitet. Roligere vakter som følge av god bemanning, planlegging, færre avbrudd og god kjennskap til rutiner og brukere er dokumentert. Dette er ofte vist i beskrivelser av miljøarbeidertjenester for personer med utviklingshemming. I Heltidspotten har vi eksempler fra hjemmetjenesten som sier mye av det samme.

> I hjemmetjenesten kan samme medarbeider følge bruker gjennom flere besøk. Når en bruker har fire besøk, så ser de (ansatte og brukere) liksom hele dagen under ett. (Sola)

I Asker beskriver sykepleiere i fagteam at langvakter kan gi bedre pasientoversikt og sammenheng i arbeidet. De framhever også betydningen av oppgavedeling og kontinuitet mellom avdeling og fagteam.

I Jevnaker beskriver tillitsvalgte at kompetansebemanningen i helgene er blitt mer stabil og trygg etter omleggingen. Dette sier de selv om de samtidig kan være kritiske til helgebelastningen og deler av gjennomføringen.

I Diakonhjemmet beskriver lederne langvakter, årsturnus og sykepleierteam som tiltak som kan gi mer stabil bemanning og bedre kontinuitet. Tillitsvalgte mener at erfaringene ikke er entydige, og at organiseringen er avgjørende.

Alt i alt kan langvakter styrke tjenestekvaliteten i de tilfellene de fører til:

- færre ansatte rundt den enkelte tjenestemottaker
- færre overleveringer/vaktskifter
- bedre kjennskap til utviklingen gjennom dagen
- mer fast kompetanse i helgene
- bedre sammenheng mellom plan og gjennomføring
- større mulighet til å flytte oppgaver innenfor dagen

Samtidig kan kvaliteten svekkes dersom langvaktene gir feil dimensjonering av bemanningen. Hviletidskrav mellom vakter kan føre til at enkelte møter senere på morgenen enn tjenestebehovet skulle tilsi. Dersom mange langvakter avsluttes før kveldstoppen, kan bemanningen også bli for lav sent på dagen. I Sola formuleres risikoen slik:

> Du har ikke folk på jobb når du faktisk trenger dem

Tjenestekvalitet bør derfor vurderes på bakgrunn av bemanning og kompetanse gjennom hele døgnet, ikke bare antallet timer den enkelte ansatte arbeider.

Langvakter og arbeidsmiljø

Tidligere studier har vist at langvakter under gitte omstendigheter kan styrke arbeidsmiljøet (Moland, Tofteng & Bråthen 2023; Ingstad & Amble, 2015). Resonnementet er at langvakter kan bidra til en mer stabil og kvalifisert personalgruppe som kjenner hverandre, rutiner og brukerne, noe som kan gi økt mestring og bedre tjenestekvalitet. Dette fører både til mer tilfredse og rolige brukere og mindre stress blant de ansatte. Under andre omstendigheter kan det motsatte skje. De positive arbeidsmiljøerfaringene er særlig knyttet til:

- færre oppmøtedager
- lengre sammenhengende fri
- større forutsigbarhet i arbeidsdagen
- mulighet til å påvirke egen turnus
- mindre hyppig veksling mellom dag og kveld
- mer sammenhengende oppfølging av tjenestemottakerne

De negative erfaringene er knyttet til forhold ved arbeidet som ikke lar seg kombinere med lange vakter, dårlig organisering av arbeidsdagen, underbemanning, problemer med å tilpasse arbeidstiden til private gjøremål og slutt forhold som følger av at lange vakter i seg selv kan være slitsomt:

- fysisk tungt arbeid gjennom store deler av vakten
- lange perioder med høyt tempo
- mangelfulle pauser
- økt helgebelastning
- bilkjøring og krevende vurderinger sent i vakten
- vanskeligheter med å kombinere langvakter med familie- og omsorgsansvar
- sosialt eller organisatorisk press om å delta

Dersom bemanningen er for lav eller arbeidsintensiteten ikke kan reduseres, vil arbeidsbelastningen ved lange vakter kunne bli uforsvarlig høy. I Asker beskriver tillitsvalgte at langvakter kan fungere godt noen steder, men at belastning og bemanning i randsonene på dagen varierer mellom avdelingene, og kan bli for krevende enkelte steder. I Nome peker tillitsvalgte på at 12,5-timersvakter kan bli krevende ved tung pleie. De problematiserer også pauseavvikling, frivillighet og belastningen over tid. I Færder sies det samme om 14-timersvakter.

I Time beskrives langvakter som en god ordning for mange, men samtidig opplever en del ansatte i særlig krevende tjenester det motsatte. Disse har derfor valgt å gå tilbake til eller fortsette i ordinær turnus. I Sola trekkes også fram årvåkenhet og tretthet, noe som kanskje oftest knyttes til hvordan ansatte har det etter en nattevakt. Informanten fra Sola trekker imidlertid fram hvordan en ansatt i hjemmetjenesten kan ha det mens vedkommende fortsatt er på vakt:

> Hvor godt kjører du bil på time 13 av den vakten?

Fritekstsvarene i spørreundersøkelsen viser den samme todelingen. Lange vakter er det tiltaket som oftest trekkes fram både som positivt og negativt for arbeidsmiljøet. Flere ledere peker på at langvaktene kan gjøre bemanningen sårbar i endene av dagen:

> Det er litt uro dersom det blir for mange langvaker i helgene pga sårbarhet i endene og midt på dagen (demensavd og oppg kan ikke alltid planlegges) (Leder)

Det understreker poenget over. Arbeidsmiljøgevinstene av lange vakter avhenger av at bemanningen er dimensjonert for hele døgnet, og ikke bare av hvor mange timer hver enkelt arbeider. Arbeidsforskningsinstituttet og Frischsenteret undersøker i et pågående prosjekt hvordan ulike måter å organisere langvakter på slår ut for arbeidsmiljø, trivsel og stillingsstørrelser. Spørreundersøkelsen i Heltidspotten og fritekstsvarene peker i samme retning som dette prosjektet antyder, nemlig at organiseringen, pausene og frivilligheten betyr like mye eller mer som vaktlengden i seg selv.

Hvorfor langvakter er populære

Langvakter er populære blant mange ansatte fordi de kan gi færre oppmøtedager og lengre sammenhengende friperioder. En medarbeider kan arbeide omtrent samme samlede timetall gjennom færre, men lengre arbeidsøkter. Det gir flere hele fridager og mindre hyppig veksling mellom arbeid og fritid. Lange vakter fører også til flere faste og kompetente ansatte på jobb. Dette gjør arbeidsdagen lettere, og i mange tilfeller også mer faglig tilfredsstillende (jf. «den gode vakta»).

Langvakter er særlig attraktivt for ansatte som:

- ønsker lengre sammenhengende fri
- har lang reisevei
- ønsker færre overganger mellom dag- og kveldsvakt
- foretrekker å arbeide i konsentrerte perioder
- kan tilpasse familie- og fritidsliv til lengre arbeidsøkter
- opplever at en hel arbeidsdag gir bedre sammenheng i oppgavene
- ønsker å arbeide sjeldnere helg, men flere timer den helgen de er på jobb

I intervjuene forteller mange informanter at en del av de ansatte foretrekker langvakter framfor en ordinær kveldsvakt fordi det reduserer antallet oppmøtedager. De framhever også fleksibiliteten i årsturnusen og muligheten til å kombinere langvakter med lengre fri.

I Asker trekker både ledere, sykepleiere og helsefagarbeidere fram positive erfaringer med langvakter, særlig når ordningen inngår i fagteam og langtidsplanlegging. Færre oppmøtedager og mer sammenhengende arbeid trekkes fram som fordeler:

> Alle trodde først at langvakter skulle innføres for å spare. Men nå ser de at de selv får gevinster. Nå er det stadig flere som går langvakter. De ser de får mer fri. Mindre reiseutgifter og mer tilleggslønn også. Det er jo frivillig og man kan ombestemme seg. (Asker)

Noe av det samme blir sagt fra Sola: «Det blir bare flere og flere som vil ha.» Også i Diakonhjemmet beskriver lederne at langvakter er attraktive for mange medarbeidere når de kombineres med årsturnus og større stillinger. Samtidig påpekes det, som i Asker og de fleste andre virksomheter med langvaktserfaringer, at langvaktene må tilpasses den enkelte avdeling og arbeidets belastning.

I Time har langvakter fungert godt for mange, men enkelte medarbeidere har valgt ordinær turnus fordi lange arbeidsøkter ble for belastende i særlig krevende tjenester.
I Vestvågøy er langvaktene populære blant flere ansatte fordi de gir lengre sammenhengende friperioder. Samtidig viser evalueringen av vaktlengdene at ordningen må passe tjenestens aktivitet gjennom døgnet, ikke bare medarbeidernes ønsker. I Nome beskrives både positive erfaringer med 12,5-timersvakter og bekymring for belastningen. Populariteten er særlig knyttet til lengre fri og muligheten til å samle helgearbeidet, mens tillitsvalgte og verneombud understreker behovet for reell frivillighet og forsvarlige pauser.

Oppmøtedager og tjenesteinnhold

Færre oppmøtedager betyr mer enn bare flere fridager. For ansatte i turnus kan en ordinær arbeidsuke inneholde flere korte arbeidsøkter, kveldsvakter og hyppige overganger mellom arbeid og fritid. Langvakter kan samle arbeidet i større blokker og gjøre fritiden mer sammenhengende. Dette kan være attraktivt fordi medarbeideren da kan få færre arbeidsreiser og flere hele dager uten arbeid. Den ansatte kan planlegge fritiden lenger

fram og få mindre oppstykket fritid. Slik kan det bli et tydeligere skille mellom arbeidsperioder og friperioder. I den grad langvakter bidrar til økt faglighet, bedre tjenester og arbeidsmiljø (og mer lederkapasitet), er dette rimeligvis også attraktivt (Moland, Tofteng & Bråthen, 2025).

Private forhold

Vi har allerede vært inne på at forhold ved privatlivet kan spille inn på hvordan ulike vaktordninger fungerer. Dette kan eksemplifiseres med et sitat fra Sola om at langvaktene kan gi en mer attraktiv rytme, men at denne rytmen ikke passer like godt for alle: «De som er midt oppi småbarnslivet, det passer kanskje ikke heller.» Dette illustrerer et gjennomgående funn: Populariteten er reell, men selektiv. Langvakter passer godt for noen livssituasjoner og dårligere for andre. Unge ansatte uten omsorgsforpliktelser, ansatte i alle aldre uten hjemmeværende barn og medarbeidere som verdsetter lange friperioder, kan oppleve ordningen som særlig attraktiv.

Gevinster

Populariteten kan ha betydning for rekruttering, stabilitet og turnover. Virksomheter som kan tilby attraktive langvaktordninger, kan framstå som mer konkurransedyktige i arbeidsmarkedet. Materialet fra blant annet Sola, Asker, Signo Vivo og Diakonhjemmet tyder på at noen medarbeidere aktivt foretrekker avdelinger der langvakter er tilgjengelige. Tidligere studier har vist at det ofte er høy søkning til tjenestesteder med langvakter (Moland & Bråthen, 2012b; Moland, Tofteng & Bråthen, 2025)

Det er likevel ikke dokumentert at langvakter generelt reduserer turnover. Avdelinger med attraktive langvaktordninger kan samtidig ha sterke ledere, godt arbeidsmiljø, fleksible turnuser og stabil bemanning. Det er derfor vanskelig å skille effekten av vaktlengden fra effekten av den samlede organiseringen. Samtidig viser erfaringene fra Heltidspotten og tidligere studier at stabilitet er et mer framtredende kjennetegn ved tjenestesteder som har langvakter enn ved sammenlignbare tjenestesteder med tradisjonelle turnusordninger.

Langvakter kan med andre ord styrke attraktiviteten når medarbeiderne opplever ordningen som frivillig, forutsigbar og tilpasset livssituasjonen, og når arbeidsbelastningen gjennom vakten er forsvarlig.

Motstand og kritikk av langvakter

Beskrivelsen over viser at langvakter er attraktive for noen og på bestemte premisser. Vi har allerede sett at de samme forholdene ikke er attraktive for alle. Motstand kan være basert på skepsis mot noe nytt og uprøvd. Men det kan også være forankret i erfaringer med det nye. En del av det som her kalles motstand, kan også betegnes som uttrykk for at dårlige erfaringer krever forbedrede løsninger. Et slikt endringsbehov kan artikuleres av både ledere, ansatte og tillitsvalgte. Denne typen motstand blir da mer som en kritikk av elementer i en aktuell langvaktsløsning, enn et absolutt nei til langvakter som sådan.

Motstanden handler ikke bare om vaktlengden. Den gjelder om antall helgetimer, pauseavvikling, hviletid mellom vaktene, manglende medvirkning, ulik tilgang til langvakter mellom yrkesgrupper og usikkerhet om hvordan ordningen påvirker helsen over tid.

I Jevnaker og flere andre case i Heltidspotten har enkelte fortalt om betydelig motstand mot langvakter, spesielt i starten. Noen skal også ha sluttet på grunn av opplevd merbelastning ved å jobbe flere timer i helger som blir berørt. Motstanden har dels skyldtes for dårlig kommunikasjon, utilstrekkelige analyser av den faktiske grunnbemanningen og undervurdering av problemet med tilstrekkelig bemanning i randen av de lange vaktene. Dette er også artikulert i både Asker, Færder og Sola, som alle har gjort justeringer underveis.

Spørreundersøkelsen understreker at langvakter er et hovedtema når respondentene beskriver motstanden mot endringene. Langvakter nevnes i flere fritekstsvar om motstand, og i mange av svarene nevnes de sammen med flere helgetimer og langsiktig ferieplanlegging. Svarene viser også at frivilligheten kan være betinget. En ansatt beskriver det slik:

> Ikke alle er fornøyde med å jobbe langvakter. I tillegg fikk vi beskjed om at vi måtte jobbe hver 3.helg, dersom vi ikke kunne/ maktet å jobbe langvakter i helgen. Likevel er det noen som jobber ordinære vakter hver 3.helg, men ingen ekstra helgevakter i tillegg. (Ansatt)

Sitatet viser et dilemma som også går igjen i casene. Når helgetimene skal økes, blir valget ofte mellom å gå langvakter sjeldnere og å gå ordinære vakter oftere. Ordningen er formelt frivillig, men alternativet kan oppleves som en «straff» av noen. I Jevnaker er dette løst med en felles minimumsnorm for helgetimer, der de ansatte selv velger hvordan timene skal arbeides, og en lønnstrapp for helgetimer ut over normen. I Vestvågøy kan de ansatte velge mellom ordinære vakter annenhver helg og langvakter hver fjerde helg.

Hvordan motstanden er håndtert

Motstand mot lange vakter kan føre til at et tjenestested avlyser forsøksvirksomhet (Moland, 2015). Dette gjelder i liten grad blant casekommunene i Heltidspotten. Motstand kan møtes med både individrettede og systemrettede tiltak. Eksempler på det første vil være å gjøre individuelle tilpasninger enten innenfor langvaktsregimet eller ved å gi ansatte mulighet til å gå tilbake til ordinær turnus. Samtlige ledere og tillitsvalgte har understreket betydningen av frivillighet. Vår analyse er at denne frivilligheten prinsipielt er viktig, og at uten denne ville vi neppe sett arbeidstakerorganisasjonenes mer pragmatiske tilnærming til langvaktspørsmålet. Samtidig kan frivilligheten være en trussel mot måloppnåelsen. Dersom bare noen få jobber langvakt, er det vanskelig å etablere en ny tjenestepraksis. Når det store flertallet jobber på gamlemåten, er det også svært vanskelig å evaluere mulige effekter.

Eksempler på systemrettede tiltak for å følge opp kritikk eller løse opp motstand, kan være å endre hyppighet og lengde på vaktene. Men vel så viktig vil det være å sikre at tjenestestedet har riktig og tilstrekkelig bemanning både på arbeidsintensive og mindre intensive tidspunkt, og at ansatte får gode pauseordninger.

Bruk av delte vakter, jobbing på tvers, samarbeid med nattevaktene og ledere som jobber en og annen helg, forekommer, men er lite utbredt. For mange tjenestesteder vil den enkleste løsningen være å kombinere lange og tradisjonelle vakter slik at tjenestebehovet i vaktenes randsoner dekkes. Dette vil samtidig ivareta ansattes ulike ønsker om å gå lange og vanlige vakter. Tidligere studier og veiledere understreker at vaktlengder og oppmøtetidspunkter bør tilpasses variasjoner i tjeneste-, oppgave- og bemanningsbehovet gjennom døgnet. En kombinasjon av korte, ordinære og lange vakter kan derfor gi bedre samsvar mellom bemanning og tjenestebehov enn en turnus der alle vakter har samme lengde og oppmøtetidspunkt (Bråthen & Moland, 2023b; KS, u.å.) Varierte oppmøtetidspunkter og varierte vaktlengder i løpet av et døgn ser ut til å være bedre enn strengt standardiserte løsninger (Moland, 2021).

Erfaringene fra Heltidspotten er at motstanden ser ut til å bli redusert når:

- ordningen er reelt frivillig og ansatte vet at de har mulighet til å gå tilbake til ordinær turnus
- vaktlengden tilpasses tjenestens aktivitetsmønster og pausen innebærer reell avlastning fra arbeidet
- ansatte og tillitsvalgte involveres i god tid før turnusen er ferdig oppsatt og skal iverksettes og at ledelsen dokumenterer at langvaktene ikke bare brukes som innsparing

Popularitet og motstand er dermed ikke motsetninger. Den samme ordningen kan være svært attraktiv for noen ansatte og uegnet for andre. En bærekraftig modell må kunne håndtere begge deler. Ikke minst m de involverte i fellesskap justere løsninger i tråd med løpende erfaringer.

Kalenderplan/årsturnus

Fra årshjul til kalenderplan

Årsturnuser og kalenderplaner bør bygge på årshjul og årsplaner (Øhrn & Bratz, 2021). Årshjulet er en huskeliste for hva som skal gjøres når. Det kan være kompetanseaktiviteter eller administrasjons- og ledelsesaktiviteter. Eksempler er tidspunkter for når medarbeidersamtaler, regnskapsrapporter, turnusoppsett og turnusprotokoller skal være laget eller gjennomført. Årsplanen skal gi oversikt over tjenesterelevante forhold virksomheten forventer skal skje i løpet av året. Dette kan være variasjoner i tjenestebehov og aktivitet, ferieavvikling, kjent fravær, kompetansetiltak, møter, høytider og andre forhold med betydning for vurderingen av bemanningsbehovet. Turnusen er en plan som fordeler personalet og deres arbeidstid og fritid slik at bemanningen i størst mulig grad samsvarer med dette behovet. Det er vanlig å skille mellom rullerende turnuser og lineære turnuser.

Rullerende turnus er en arbeidsplan for en kortere periode, for eksempel 6, 8 eller 12 uker, som rullerer gjennom året. Den samme grunnturnusen ligger dermed i hovedsak fast, mens ferie, fravær og høytider håndteres i tillegg. Årsturnus er i utgangspunktet en ikke-rullerende, lineær arbeidsplan for 52 uker. En del kommuner kaller også planperioder på 18 eller 26 uker for årsturnus. Det er også vanlig at årsturnusene bygger på en

tidligere brukt rullerende grunnturnus, nærmest som en skyggeturnus, som deretter tilpasses den aktuelle planperioden.

Hensikten med kalenderplanen/årsturnusen er imidlertid at arbeid og fritid planlegges for hele året, slik at ferie, høytider, kjent fravær og variasjoner i bemanningsbehov lettere kan bygges direkte inn i arbeidsplanen.

Når arbeidsplanen ikke tar utgangspunkt i en tidligere etablert grunnturnus, men bygges direkte ut fra det analyserte bemanningsbehovet i den aktuelle kalenderperioden, enten denne er på 18, 26 eller 52 uker, nærmer vi oss det som kan kalles en behovsstyrt kalenderplan. Med andre ord: En årsturnus er ikke alltid helt lineær, og den går ikke nødvendigvis over et helt år. Kalenderplanen er i prinsippet lineær, selv om den kan være bygget opp over kortere perioder enn et år. I det følgende bruker vi årsturnus og kalenderplan som samlebetegnelse på lineære arbeidsplaner (og ikke på gamle rullerende turnuser) som bygger på analyser av det faktiske bemanningsbehovet gjennom planperioden. Planperiodens lengde og i hvilken grad en tidligere grunnturnus ligger til grunn, varierer mellom virksomhetene.

Hensikten med kalendeplan/årsturnus

Den viktigste endringen fra tradisjonell rullerende turnus til lineær turnus er ikke nødvendigvis at turnusen blir lengre, men at planleggingslogikken endres. Årsturnus kan omtales som et enkeltstående tiltak der man setter opp turnusen på en ny måte. Men i de fleste tilfellene inngår årsturnusen i en større sammenheng.

Helse Fonna hadde for eksempel begynt med årsturnus før de ble med i Heltidspotten. Underveis framstår årsturnus i økende grad som ett virkemiddel innenfor en bredere modell for bærekraftig bemanningsplanlegging. Formålet med den bredere tilnærmingen er å se arbeidstid, helgebelastning, kompetanse, oppgaver og bemanningsbehov i sammenheng.

Nesten alle tjenestestedene som har prøvd ut årsturnus, trekker fram at de har fått en ny måte å planlegge på. Gevinstene er mange, men det er også betingelsene for å lykkes. Bruken av analyseverktøy er fortsatt kommet kort. Her sikter vi både til bruken av turnustekniske hjelpeverktøy[13] og beregninger av fravær og kostnader ved ulike turnusvalg. Her er med andre ord deltakerne i Heltidspotten i begynnelsen av en utvikling med større potensial enn det som beskrives i denne evalueringen. Noe av det samme er beskrevet i den siste evalueringen av Tørn kommune (Moland & Bråthen, 2026).

Årsturnus eller kalenderplan er et av de mest utbredte tiltakene i Heltidspotten. 84 prosent oppgir at det er godt i gang eller i startfasen der de jobber. Få er usikre, og ansatte, ledere og tillitsvalgte svarer ganske likt. Det er også det tiltaket som flest mener har gitt større stillinger. Blant dem som har forsøkt årsturnus eller kalenderplan, mener 66 prosent at tiltaket i stor eller ganske stor grad har gitt større stillinger, mens 43 prosent mener det har gitt mindre bruk av vikarer.

[13] SynPlan, Optur Plus, Dynamon og AbovelT er eksempler på nyere turnustekniske verktøy som bistår med mer enn den enkle registreringen av vakter som kjennetegner de mer etablerte programmene.

Årsaken til disse resultatene er beskrevet både i fritekstsvarene og casene. Når ferie og annet kjent fravær legges inn i arbeidsplanen for hele året, kan en større del av fraværsdekningen inngå i den faste bemanningen framfor å dekkes med ekstravakter og vikarer:

> Årsturnus har bidratt til økning av stillingsstørrelser for de med ufrivillig deltid, gjennom inndekning av planlagt fravær. (Prosjektleder, koordinator)

Kjent fravær som ferie, permisjoner og opplæring kan tas inn allerede når arbeidsplanen konstrueres. Dermed blir behov som tidligere ble håndtert gjennom ekstravakter, ferievikarer og annen innleie, i større grad synlig på forhånd, og vikarbruken kan dermed reduseres. Asker formulerer denne gevinsten ganske praktisk:

> Når du lager en såpass lang turnus som 52 uker, så kan du flytte litt på vakter og bruke dem der det er fravær. Vi har fått flere fast ansatte og færre vikarer, og så har vi slutte å leie inn fra bemanningsbyrå.

Årsturnusen kan også gjøre det litt lettere å plassere helgevakter. Men selv om årsturnusen forbedrer muligheten til å planlegge bemanningen, sikrer den ikke i seg selv at det blir samsvar mellom planlagt og faktisk bemanning. Her er det ifølge intervjuene fra Asker stor variasjon mellom tjenestestedene. Dette gjelder også Færder og flere av de andre deltakerne i Heltidspotten.

Kalenderplan/årsturnus som del av budsjettgrunnlaget

Noen av deltakerne, blant annet Diakonhjemmet, framholder at årsturnusen først og fremst er et verktøy for å planlegge bemanningen ut fra tjenestebehovet. Målet er både bedre ressursutnyttelse og større forutsigbarhet. For at robuste turnuser skal gi økonomiske gevinster (i tillegg til bedre tjenestekvalitet og arbeidsmiljø), må økonomer og tjenesteutøvere snakke tettere sammen. De tre neste sitatene er alle fra Diakonhjemmet.

> Vi må ha tettere dialog mellom økonomifunksjonene og driften av tjenestene. Økonomi skjønner ikke når vi øker faste stillinger og vil spare inn ved å redusere variable lønnskostnader. Begge leirer trenger å forstå hverandre. Her er det modningsbehov

> Du kan si at økonomi skapes jo ikke i regnskapet. Det skapes i beslutninger der driften foregår, og det er jo litt det da, at den driftsbeslutningen bør våre tett koblet til behovsanalysen i årsplanen, ikke bare i et overordnet budsjett.

Tankene om den økonomiske logikken er fortsatt lite utbredte, men er viktige å få fram: Når man vet når de ansatte skal ha ferie, kan deler av feriebudsjettet brukes til økt grunnbemanning og større faste stillinger i stedet for vikarkjøp.

> En annen sier det slik: Alle fra topp til bånn må forstå at vi bruker pengene på en annen måte, ikke mer penger. Vi skal få økonomi og avdelingsledere i samme rom. Dette er også en del av samhandlingen som må på plass! Det gir optimisme for videre.

Ledelsen beskriver overgangen fra tradisjonell grunnturnus til kalender-/årsplanlegging som et av de tydeligste resultatene av prosjektet, og ordningen er innført ved alle Diakonhjemmets sykehjem. Et av dem har konvertert 30 prosent av feriebudsjettet

Færder ser også **å**rsturnusen som et økonomisk styringsverktøy. Koblingen mellom turnus, variabel lønn, fastlønn, ressurssenter og budsjettbalanse er kanskje spesielt sterk framme i intervjuene fra Færder. Planleggingen omfatter først og fremst ferie, permisjoner og annet kjent fravær. Samtidig medgir de at kommunen ikke har drevet systematisk prediksjon av sykefravær.

Planlagt og faktisk bemanning

I gjennomgangen av langvaktene har vi sett at tjenestestedene ofte har hatt problemer med å sikre tilstrekkelig bemanning til å dekke tjenestebehovet i randen av vaktene (tidlig og sent). Dette er vanlig. Dette forholdet tas også opp i intervjuer om årsturnus og kalenderplan. Her trekker vi fram informasjon fra intervjuer med både sykepleiere og helsefagarbeidere ved Diakonhjemmet som viser at årsplanleggingen også må detaljere bemanningen gjennom døgnet.

I et av intervjuene oppgir de ansatte at ulike start- og sluttider på langvaktene kan skape perioder med for liten faktisk bemanning. Særlig på morgenen og i vaktovergangene kan det bli færre ansatte enn behovet tilsier. Dette skaper utrygghet i tiden før alle i faggruppen har kommet på jobb. I et intervju med en annen faggruppe uttrykkes noe av samme, nemlig at ulike starttider kan forskyve belastningen mellom de som går ordinære vakter og de som går langvakter. Dette bekreftes av ledere, som også har erfart dette, og har justert starttidene for blant annet sykepleiere og helsefagarbeidere for å få bedre dekning gjennom døgnet.

Et viktig funn er derfor at en god årsplan ikke nødvendigvis gir riktig bemanning på riktig klokkeslett. På Diakonhjemmet blir dette en læringsprosess der døgnrytme, oppgavefordeling og arbeidstider må justeres sammen.

Færder bekrefter at årsturnus gir et mer realistisk bilde av planlagt fravær enn en statisk, rullerende turnus. Men under intervjuene blir det listet opp en rekke forhold som viser at faktisk bemanning påvirkes av forhold en årsplan ikke fullt ut kan håndtere uten en viss robusthet og kunnskap om at spesielle tilfeller på individnivå (for enkeltansatte) kan være ganske vanlige på systemnivå (den enkelte avdeling og virksomhet). Dette kan være akutt sykefravær, høyt langtidsfravær, økt kompleksitet hos pasientene, knapphet på riktig kompetanse, færre tilgjengelige medarbeidere fra ressurssenteret og skjevheter mellom helg og ukedag.

I Signo Vivo framstår kalenderplan som et verktøy for å få bemanning, kjent fravær og tjenestebehov til å passe bedre sammen gjennom hele året. I tillegg til de kjente oppmøte- og fraværsfaktorene, trekker Signo Vivo også fram overtid. Dette er ikke bare en indikator på svak planlegging, men også på høy arbeidsbelastning og kostbar drift. Med bruk av årsturnus ønsker Signo Vivo å sikre at brukerne i størst mulig grad møtes av personell som kjenner dem og vice versa. Årsturnus blir dermed et virkemiddel som skal fremme kvalitet og kontinuitet i tjenestene. Signo Vivo framstår da som et av

casene der bemanningsmessige, økonomiske og brukerorienterte argumenter for årsplanlegging er tettest koblet sammen.

Implementering, oppslutning og motstand

Implementeringen av årsturnus innebærer store forandringer både for de som er ansvarlige for den nye måten å lage turnus på, og for de som skal gå vakter. Aktørene kan ikke lene seg på det som er gjort før. Dermed er det lett å trå feil. Da blir turnus- og planleggingskompetanse og involvering, herunder også partsamarbeid, viktig. De aktuelle virksomhetene har her svært ulike historier.

Asker valgte tidlig en bred implementering av årsturnus, samtidig som avdelingene fikk betydelig handlingsrom til å utforme og gjennomføre lokale løsninger. Dette førte til flere varianter av årsturnus tilpasset lokale behov.

Jevnaker startet i motsatt ende med en avgrenset pilot der kalenderplanen ble kombinert med økte helgetimer og lange vakter. Endringene var omstridte i en tidlig fase, særlig fordi større stillinger og den nye arbeidstidsorganiseringen innebar mer helgearbeid for enkelte. Gjennom utprøving og justering over tid ble arbeidstidsordningene gradvis mer etablert og framstår i intervjuene som langt mer normaliserte enn i oppstartsfasen.

Erfaringene fra pilotinstitusjonen skulle senere brukes i andre deler av kommunen, blant annet hjemmetjenesten. Denne spredningen viste seg vanskeligere enn forventet. Her kan det se ut til at Jevnaker var litt raske, og undervurderte de nye tjenestestedenes behov for tid og bearbeiding slik at utviklingsarbeidet kunne bli deres eget. Dette viser at organisatoriske og kulturelle forutsetninger må etableres lokalt før virkemidlene fra piloten kan forventes å fungere på samme måte. I Jevnaker har det vært betydelig motstand mot deler av heltidssatsingen, men lite av dette har vært rettet mot årsturnusen som sådan.

I Time har årsturnusen fått en sentral plass i heltidsarbeidet. Det ble gjennomført en trinnvis utvikling der man høstet erfaringer fra et pilottjenestested før andre tjenesteder ble med. Tillitsvalgte var aktivt ute i avdelingene og promoterte kalenderplanen som de andre tiltakene skulle plasseres inn i som en mulighet for ansattes medvirkning. Årsplanleggingen kombineres med helgetimer, langvakter og fleksibilitet. Medvirkning ser her ut til å være en sentral del av selve implementeringsmodellen, og kan ha dempet motstanden mot andre endringer også.

Diakonhjemmet har også en trinnvis og lokalt differensiert implementering. Implementeringen støttes også teknologisk gjennom SynPlan. Avdelingslederne forteller at arbeidet med å lage turnus er redusert fra rundt fire uker til noen få dager, selv om planen fortsatt trenger manuelle justeringer.

Det har vært reell motstand og krevende forhandlinger internt i Diakonhjemmet, særlig i den første fasen i 2024. Motstanden gjaldt mindre årsturnus enn andre turnustiltak. Gode erfaringer fra enkelte forsøk, god dialog og sterk vektlegging av frivillighet og muligheter for endringer, har økt oppslutningen.

Heller ikke i Færder var innføringen av årsturnus enkel. I den første fasen endte elleve avdelinger med en helårlig turnus. (Omtrent halvparten eller flere av avdelingene tok også i bruk langvakter.) Det etablert styringsgruppe med kommunalsjef, virksomhetsledere, HR, økonomi, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud. Ansatte var representert i arbeidsgrupper på avdelingsnivå. Færder hadde med andre ord lagt et godt grunnlag med formell forankring, involvering og partssamarbeid.

Den praktiske prosessen var likevel problematisk. Årsturnus ble først kommunisert som frivillig, selv om den var politisk vedtatt. Flere ledere trodde derfor at de kunne velge den bort. Da det ble avklart at årsturnus ikke var valgfritt, ble tiden knapp. Informasjon fra styringsgruppen nådde ikke alle. Avdelingsledernes økonomiske fullmakter var uklare. Underveis sluttet prosjektlederen. Noen avdelinger brukte årsturnusen aktivt til å omforme bemanningen. Andre kopierte i stor grad den rullerende turnusen inn i en årsplan og justerte bare enkelte vakter.

I andre fase gjorde Færder flere endringer. Kommunen har justert prosessen. Årsturnus er tydelig kommunisert som et premiss fra starten, lederne får mer informasjon og støtte, kommunikasjonen er tettere, det er ansatt en ny heltidskoordinator. Dessuten skal det første kullet gjennom en ny runde.

I *Nomes* utviklings- og implementeringsarbeid har en dedikert turnusstøttefunksjon vært sentral. Her har kommunen hatt bindeledd mellom enhetsledere, medarbeidere og tillitsvalgte. Disse har fått opplæring i avtaleverk og tidsplanlegging, og hjelp i selve arbeidet med å få årsplanen til å gå opp. Dette har vært finansiert av Heltidspotten. Både ledere og tillitsvalgte gir uttrykk for at denne kompetansen er viktig for videreføringen. Her framstår turnusstøtte som en selvstendig suksessfaktor. Dette har vi sett i andre studier også, men ikke så tydelig som hos Nome og tre–fire av de andre casene i Heltidspotten.

Denne turnusstøtten kan også redusere personavhengigheten ute ved tjenestedene i implementeringen. Det er interessant sammenholdt med Asker, hvor lokal lederpraksis forklarer mye av variasjonen, og Færder, hvor ledernes usikkerhet om økonomisk og turnusteknisk handlingsrom bidro til en krevende første runde.

Nome har også brukt betydelig tid på å etablere en lokal løsning for F3/F5-dager. Den første avtalen tok rundt ett år å forhandle fram. Kommunen valgte ikke en modell med omfattende ekstra kompensasjonsfridager, selv om nabokommuner som konkurrerer om den samme arbeidsplassen, har slike ordninger. Prinsippet ble i stedet at ansatte ikke skulle komme dårligere ut med årsturnus enn de gjorde under tidligere turnusordning. Dette framstår som en viktig institusjonell forutsetning for å få ordningen etablert.

Heller ikke Nome slapp helt unna motstand, men prosessen var mer preget av forhandling og skepsis enn av omfattende motstand mot årsturnus som prinsipp. De viktigste konfliktpunktene har vært F3/F5-dager, ferieavvikling, langvakter, pauseavvikling, opplevelsen av frivillighet og økonomiske rammer. Utfordringene ligger snarere i utformingen av flere av de andre tiltakene enn i selve årsturnusen. At det tok omtrent ett år å komme fram til den første avtalen om F3/F5, viser at implementeringen ikke har vært

konfliktfri. Men årsturnusen som sådan framstår i 2026 som relativt godt etablert og akseptert.

Ørland skiller seg fra de andre casene. Kommunen hadde arbeidet med halvårs- og helårsturnuser, tjenestestyrt bemanningsplanlegging og helgeberegninger, og både ledere, tillitsvalgte og vernetjenesten var involvert. Noen tjenestesteder hadde kommet ganske langt. Gevinstene var ifølge våre intervjuer ganske betydelige. Blant annet var fenomenet med jaging og shopping av vakter redusert.

Etter en tid ble ordningen med årsturnus avviklet, og tjenestestedene gikk tilbake til rullerende turnus. Dette skyldtes uenigheter mellom partene. Noe hadde med F1/F3/F5-dagene å gjøre. Men også forhold knyttet til andre tiltak, slik som helgebemanningen, bidro til bruddet. På intervjutidspunktet ønsket flere ansatte og ledere kalenderplanen tilbake. Ansatte beskriver en rullerende 12-ukersplan som mindre attraktiv fordi de ønsker å kunne planlegge lenger fram, og ledere mener tilbakegangen har redusert handlingsrommet for store stillinger og kompetanseplanlegging.

Partssamarbeidet beskrives samtidig som godt og godt forankret. Men partene står langt fra hverandre når det gjelder konkrete arbeidstidsvilkår. Arbeidsgiver mener særlig at kravet til kompensasjon for arbeid utover et bestemt antall helgetimer og tolkningen av F-dager gjorde det umulig å etablere en bærekraftig årsturnus. De hovedtillitsvalgte gir en annen begrunnelse. De opplever at arbeidsgivers modell kunne pålegge alle ansatte arbeid på halvparten av røddagene, mens de tillitsvalgte er opptatt av at ansatte skal ha fritid på tidspunkt der familie og andre også har fri. De mener dessuten at arbeidstakerne ikke skal få dårligere vilkår ved overgang til årsturnus. Dette handler ikke så mye om hvorvidt man er for eller mot årsturnus, men om hvem som skal bære kostnadene ved at turnusen gjøres mer effektiv.

Lokale spilleregler som implementeringsresultat

I vedlegget har vi gjengitt Færders retningslinjer for årsturnus.[14] Sammen med erfaringene fra Ørland danner de grunnlag for å si noe mer om partssamarbeidet og veien fra en beslutning om å innføre et tiltak via utprøving, forhandlinger, utforming og enighet om omforente spilleregler (institusjonalisering) til ordinær drift. Avtalene ligger midt i denne kjeden og er en forutsetning for en stabil løsning.

Eksemplet fra Færder viser at formell forankring ikke er tilstrekkelig. Praktiske spilleregler, lederstøtte, klar kommunikasjon og læring må på plass. Nome viser at det kan ta lang tid å forhandle fram konkrete kompromisser, men at slike kompromisser kan bidra til å gjøre årsturnusen organisatorisk mulig. Ørland viser at selv med erfaringer fra forsøk og et grunnleggende godt partssamarbeid kan uløste fordelingskonflikter føre til at årsturnusen likevel avvikles.

Fravær av uenighet er ikke avgjørende for implementeringsresultatet. Det er snarere kapasiteten til å bearbeide uenigheten og omsette forhandlingsresultatet i praktiserbare spilleregler som avgjør. Partssamarbeidets kvalitet viser seg ikke bare i graden av

[14] I juni 2023 ga KS og samarbeidende fagforbund ut en veileder for årsturnus (KS, LO Kommune, Unio, YS Kommune & Akademikerne kommune, 2023).

involvering, men også i partenes evne til å utvikle kompromisser som både oppfattes som rimelige og gir en bemanningsmessig gjennomførbar arbeidsplan.

Hva er det så partene må bli enige om? Retningslinjene fra Færder og rammeavtalen fra Nome viser at årsturnus aktualiserer en rekke konkrete fordelings- og styringsspørsmål. Det gjelder blant annet plassering av ferie, helge- og høytidsarbeid, F-dager, bruk av langvakter, arbeidstidsberegninger, medvirkning og muligheten for å endre en allerede fastsatt arbeidsplan. Dette er ikke bare turnustekniske spørsmål. Løsningene påvirker fordelingen av arbeid og fritid, belastninger og fleksibilitet, og de har samtidig konsekvenser for arbeidsgivers mulighet til å etablere en bemanning som svarer på variasjoner i tjenestebehovet.

De to kommunene har valgt litt forskjellige måter å institusjonalisere årsturnusen på. Nomes rammeavtale er forholdsvis detaljert og synliggjør at overgangen til årsturnus krever avklaringer av spørsmål som berører både tjenestens bemanningsbehov og de ansattes arbeidstid og fritid. Dette bidrar også til å forklare hvorfor utviklingen av avtalen tok tid.

Færders retningslinjer har en tydeligere prosessuell side. Her presiseres blant annet ansvarsdelingen mellom leder, ansatte og tillitsvalgte, kravene til involvering og drøfting og hvordan en fastsatt årsturnus kan endres. Protokollen og årsturnusplanen ses i sammenheng og kan ikke fastsettes eller endres ensidig. Sett i lys av erfaringene fra den første gjennomføringsrunden kan retningslinjene forstås som et uttrykk for organisatorisk læring: Erfaringer som først var knyttet til enkeltledere, arbeidsgrupper og en konkret prosjektprosess, blir i større grad omsatt til felles prosedyrer for senere planlegging.

Avtalene løser dermed to problemer samtidig. De gir partene et grunnlag for den enkelte årsplanen, men reduserer også behovet for å forhandle hele prinsippgrunnlaget på nytt hver gang en ny plan skal utarbeides. I den forstand kan avtaler og retningslinjer bidra til å gjøre årsturnusen mindre prosjektavhengig og i større grad til en del av den ordinære organiseringen.

Arbeidsmiljøet

Spørsmålene om fridager og ferieavvikling har skapt en del uenigheter som stort sett er løst. Disse uenighetene kan nok ha vært en belastning for arbeidsmiljøet. Ut over dette er det vanskelig å isolere årsturnusens effekter på arbeidsmiljøet. De fleste negative forhold som nevnes, kommer oftest opp fordi årsturnusen nevnes i samme åndedrag som langvakter, helgeavvikling, ny oppgavedeling og andre forhold.

Årsturnus fordrer at fritiden må planlegges lenger fram. Langsiktig ferieplanlegging er et tema som ofte nevnes når respondentene beskriver hva det har vært motstand mot. Kritikken handler om å binde seg til ferie og fritid et år fram i tid, og om at planene blir mindre fleksible:

> Ferieplaner for lang tid i forveien. Nye arbeidstider/oppmøter og rytme på arbeidsukene, kalender/årsplan føles mindre fleksible for personalet. Vanskeligere med bytte

> av vakter internt på grunn av langvakter og individuelt veldig tilpassede turnuslinjer. (Leder)

Noen virksomheter har kommet de ansatte i møte ved å planlegge færre ferieuker på forhånd:

> Det har vært motstand fra ansatte og tillitsvalgte i forhold til å plassere fem ukers ferie. Vi har kun klart å avtale fire uker. (Prosjektleder, koordinator)

Fritekstsvarene viser også at motstanden kan avta når ordningen er etablert, og at en fordel for den enkelte er at ferieønskene i større grad blir innfridd:

> I starten var det motstand mot endringer og planlegging for et kalenderår av gangen i årsturnus. Dette har snudd underveis. (Leder)

> Alle får fri når de ønsker på grunn av kalenderplan og god planlegging (Leder)

Hva gjør årsturnus populært?

Spørsmålet om hva som gjør årsturnus populært, er langt på vei besvart i gjennomgangene av gevinster. Vi får stort sett samme svar fra alle casene. Fra ledelsens side er årsturnus i ferd med å bli et viktig redskap for god personalplanlegging og riktig bruk av personalressursene. Effekter i form av lavere vikarbruk trekkes fram. Noen ser også muligheter for økonomiske gevinster.

Ansatte trekker fram økt påvirkning på egen turnus og mer forutsigbar arbeidstid og fritid. Med årsturnus blir det lettere å praktisere såkalte fleksi-, samarbeids- eller ønsketurnuser (Gautun, 2002; Seip, Moland & Olberg 2019, Albertsen mfl., 2024). I den grad årsturnusen bidrar til mer robuste turnuser, kan det gi flere ansatte større stillinger og mer forutsigbar lønn.

Mange trekker fram at årsturnusen er en hjelp til å skape mer kontinuitet i både tjenestetilbudet og bemanningen. Dermed blir årsturnusen også en mulighet der arbeidsgiverens behov for fleksibilitet kan kombineres med medarbeiderens ønske om individuell fleksibilitet.

I Time og Asker trekker flere informanter fram at medarbeidernes innflytelse over egen arbeidstid og fritid er blitt sterkere, og at kalenderplanen kan gi langsiktig forutsigbarhet.

Hva har gjennomgangen av kalenderplan/årsturnus vist?

Det er vanskelig å svare på om kalenderplan/årsturnus i seg selv har en bestemt effekt på heltidspørsmålene. Antakelig er det riktigere å se etter hvilke betingelser som må være til stede for at årsturnus sammen med andre tiltak kan gi de ønskede bemanningseffektene. Det er heller slik at årsturnusen kan skape et planleggingsmessig handlingsrom som styrker realiseringen av andre tiltak. Hvorvidt handlingsrommet brukes og gir resultater, avhenger av hvordan økonomien er tilrettelagt, og ledelsens forståelse av sammenhengene mellom ulike turnusvalg og fraværsproblematikk samt samarbeidet mellom alle de impliserte.

Erfaringene fra Heltidspotten tyder på at årsturnus bør innføres med forutsigbare rammer for ferieplanleggingen, med rom for å justere hvor mange uker som må planlegges på forhånd samt god informasjon før oppstart. Et fritekstsvar oppsummerer forbedringsbehovet slik:

> Mer info og undervisning før oppstart av årsturnus. Framlent tidligere inn. Klarere retningslinjer om hvordan årsturnus skal være (Leder)

Funnene er i tråd med tidligere forskning om planlegging for kjent fravær. Yssen, Bråthen og Moland (2023) har beskrevet hvordan bemannings- og turnusplaner kan etableres med redusert bemanningsbehov når de tar høyde for fravær. Spørreundersøkelsen i Heltidspotten tyder på at årsturnus er det tiltaket deltakerne har størst tro på når det gjelder større stillinger. Samtidig viser fritekstsvarene at langsiktig ferieplanlegging er en av de viktigste kildene til motstand. Gevinsten ved årsturnus avhenger derfor i stor grad av hvordan ferieplanleggingen organiseres, hvor mange uker som må planlegges på forhånd, og hvor mye påvirkning den enkelte har på planen.

5.3 Ny oppgavedeling

Ny organisering av oppgaver eller oppgavedeling er det tiltaket i Heltidspotten der arbeidet i størst grad er i en tidlig fase. 37 prosent av respondentene oppgir at oppgavedeling er godt i gang der de jobber, mens 19 prosent sier at arbeidet er i startfasen og 12 prosent at det er planlagt. Blant dem som har forsøkt oppgavedeling, mener 33 prosent at tiltaket i stor eller ganske stor grad har gitt større stillinger og 22 prosent at det har gitt mindre bruk av vikarer.

At oppgavedelingen har kommet kortere enn turnustiltakene, er ikke overraskende sett i lys av tidligere forskning. Bråthen og Moland (2023a) har undersøkt ny oppgavedeling blant helsefagarbeidere, helsesekretærer og portører, og Bråthen og Aspøy (2025) beskriver hvordan oppgavene og ansvaret til helsefagarbeidere er i endring. Jordell, Yssen og Moland (2025) har kartlagt potensialet i nye stillingstyper for ufaglærte. Internasjonal forskning om endret kompetansesammensetning understreker at effektene avhenger av hvordan endringene gjennomføres og av konteksten (Sibbald mfl. 2004). Oppgavedeling krever opplæring, avklart ansvar og tid, og virker mer indirekte på stillingsstørrelsene enn turnusendringer. Når oppgaver flyttes fra høyskolegruppene, faller behovet for dem på hverdager, men ikke i helgene. Siden de ofte har store stillinger, må de selv ta flere helger, og det møter ofte motstand. Først da frigjøres hverdagsvakter som kan gi andre grupper større stillinger.

Hva er hensikten med ny oppgavedeling?

Hensikten med alt arbeid for ny oppgavedeling som legges ned i kommuner, helseforetak og private virksomheter, er flerdelt, og de nye løsningene skal ideelt sett komme både arbeidsgiver, ansatte og brukere til gode. I Tørn kommune-programmet framstår ny oppgavedeling som det kanskje viktigste grepet for å utvikle mer bærekraftige bemanningsplaner. Målet kan lett knyttes til LEON-prinsippet, at en tjeneste skal utøves på laveste effektive omsorgsnivå, her oversatt til laveste effektive kompetansenivå. Samtidig skal toppnivået på kompetanse rendyrkes og avgrenses til tjenester der denne

kompetansen etterspørres. Ny oppgavedeling handler med andre ord både om å bruke toppkompetansen og kompetansen til ufaglærte mer effektivt.

Med utgangspunkt i våre intervjuer med casene i Heltidspotten der ny oppgavedeling er særlig aktuell, trer seks hovedformål fram:

- bruke sykepleierkompetanse mer målrettet
- bruke helsefagarbeidernes fagkompetanse bedre
- flytte praktiske oppgaver til assistenter, postverter eller andre støttefunksjoner
- gjøre tjenestene mindre sårbare for mangel på bestemte yrkesgrupper
- styrke faglige roller, mestring og attraktivitet
- etablere en bemanning som er mer bærekraftig når arbeidskrafttilgangen blir knappere og økonomien må strammes inn.

I tillegg mener vi at de ufaglærte pleieassistentenes rolle må avklares. I det følgende refererer vi kort de aktuelle Heltidspott-casenes begrunnelser for å etablere nye måter å fordele oppgaver på.

Asker: Ny oppgavedeling kobles til fagteam

I Asker framstår oppgavedelingen særlig som en reorganisering av sykepleierressursen. Sykepleiere organiseres i fagteam, slik at de i større grad kan konsentrere seg om oppgavene som faktisk krever sykepleierkompetanse. Samtidig må andre yrkesgrupper ta et større ansvar for den ordinære driften. Dette inngår i den samme tiltakspakken som årsturnus, større stillinger og endret bemanningsplanlegging.

Helse Fonna: Oppgavedeling som overordnet organisasjonsmodell

I Helse Fonna har hatt kalderplan siden 2013, oppgavedeling har de siste årene blitt mer sentralt. Her er hovedideen å bruke kompetansen mer bærekraftig mellom sykepleiere, helsefagarbeidere og støttefunksjoner. Det satses på kompetanseutvikling og på at helsefagarbeidere skal kunne arbeide mer selvstendig.

Time: Oppgavedeling som del av en integrert bemanningsmodell

I Time inngår ny oppgavedeling som ett av flere utviklingsområder. Det er blant annet prøvd løsninger for å skille ut oppgaver som ikke krever helsefaglig kompetanse.

Diakonhjemmet: Eksterne formalia som tilleggsutfordring

I Diakonhjemmet er hensikten både å frigjøre sykepleierkompetanse og organisere tjenestene annerledes. Men caset viser samtidig at oppgavedeling ikke bare bestemmes internt. Kontraktene med Oslo kommune legger rammer for bemanning og kompetansesammensetning og har blant annet begrenset muligheten til å reorganisere sykepleierressurser og etablere sykepleierteam.

Færder: Ambisjonene ikke helt innfridd

I Færder var ny oppgavedeling motivert av behovet for å bruke den tilgjengelige kompetansen bedre. Et sentralt mål var å frigjøre sykepleierkompetanse ved at helsefagarbeidere kunne ivareta flere oppgaver, samtidig som det også var en ambisjon om at ufaglærte skulle kunne avlaste helsefagarbeiderne. Oppgavedelingen var dermed tenkt som

en gjennomgang av hele kompetansekjeden, ikke bare som overføring av oppgaver fra sykepleiere til helsefagarbeidere.

Jevnaker: Fristilt fagressurs og mer selvstendig basisbemanning

I Jevnaker er ny oppgavedeling del av en bredere reorganisering og kompetanseutvikling. Intensjonen er å bruke sykepleier- og vernepleierkompetansen mer målrettet på oppgaver som krever høyskoleutdanning, samtidig som helsefagarbeiderne får en mer selvstendig rolle i den ordinære driften. Dette understøttes av et betydelig kompetanseløft i basisbemanningen.

Nome: Kompetanseløft i hele bemanningen

I Nome er ny oppgavedeling motivert av behovet for å bruke den tilgjengelige kompetansen bedre og gjøre bemanningen mindre sårbar. Kommunen arbeider blant annet med sykepleierteam og større ansvar for helsefagarbeidere, samtidig som oppgavekartleggingen synliggjør behovet for kompetanseheving både blant fagarbeidere og ufaglærte assistenter. Ambisjonen er dermed ikke bare å frigjøre sykepleierkompetanse, men å utvikle kompetansen og oppgavefordelingen i hele grunnbemanningen. Arbeidet er fortsatt under utvikling, og potensialet i den nye oppgavefordelingen er derfor ikke fullt realisert.

Ørland: Reorganisering og betydelig kompetanseløft

Ny oppgavedeling i Ørland er motivert av behovet for å bruke den tilgjengelige kompetansen bedre og redusere sårbarheten ved knapp sykepleierkompetanse. Ambisjonen er at medarbeiderne i større grad skal utføre oppgaver som svarer til kompetansen deres, samtidig som kompetansen i grunnbemanningen styrkes. Ny oppgavedeling i Ørland består derfor først og fremst i en reorganisering av kompetansen og arbeidsoppgavene mellom sykepleiere, helsefagarbeidere og støttefunksjoner. Et sentralt grep er etablering av sykepleierteam og ambulerende sykepleierressurser, inkludert felles sykepleierressurser på natt. Formålet er at sykepleierne i større grad skal kunne konsentrere seg om oppgaver som krever sykepleierkompetanse. Samtidig skal helsefagarbeiderne bruke en større del av sin kompetanse og ta et mer selvstendig faglig ansvar. Et tredje element er bruk av postverter til praktiske oppgaver som ikke krever helsefaglig kompetanse. Erfaringene viser imidlertid at slike støttefunksjoner fungerer best som oppgavedeling når de faktisk avlaster pleiepersonellet. Ansatte og tillitsvalgte er mer kritiske når postverten finansieres ved å redusere den ordinære grunnbemanningen.

Kompetansetiltaket «fra assistent til helsefagarbeider» og videreutdanning i klinisk observasjonskompetanse blant helsefagarbeidere er viktige kompetansetiltak som gjør det mulig å realisere en ny oppgavefordeling.

Signo Vivo: Kompetanse- og oppgavebruk integrert i bemanningsarbeidet

I Signo Vivo inngår kompetanse- og oppgavebruk som en del av det bredere arbeidet med tjenestestyrt bemanning. Virksomheten arbeider med å disponere ansatte og kompetanse mer fleksibelt, blant annet gjennom arbeid på tvers av seksjoner, samtidig som bemanningen må tilpasses tjenestemottakernes behov. Våre intervjuer viser at dette er krevende å få til fullt ut, og at organisering, kompetanse, bemanning og kjennskap til tjenestemottakerne må vurderes i sammenheng.

Hva innebærer den nye oppgavedelingen?

Ideelt sett skal ny oppgavedeling føre til en optimalisering av den enkelte ansattes bruk av egen fagkompetanse. For tjenesten skal resultatet være at ansatte får brukt sin kompetanse, samtidig som at oppgavene skal løses etter det gamle LEON-prinsippet[15] om at oppgaver løses på laveste effektive omsorgsnivå. Begrepet er opprinnelig rettet mot hvilket tjenestenivå som er riktig for ulike brukertilfeller. Man sender for eksempel ikke en person til sykehus eller sykehjem dersom tjenestebehovet kan løses av hjemmetjenesten. Tilsvarende logikk er sentral når tjenestestedene skal vurdere hvilke kompetanseressurser som er riktig å benytte.

Oppgavedeling, oppgaveforskyvning og oppgavepålasting

Gjennom intervjuene har vi fått data om oppgavedelingen som gir grunnlag for å skille mellom begrepene ny oppgavedeling, oppgaveforskyvning og oppgavepålasting.

Den nye oppgavedelingen er den ønskede prosessen der den ansatte får brukt sin kompetanse optimalt og arbeidsgiver unngår feil bruk av ressursene. Oppgaveforskyvning er en mer teknisk beskrivelse av oppgaver som flyttes mellom ansatte, profesjoner eller avdelinger. Oppgavedeling handler om mye mer enn dette. Oppgavepålasting sikter til overlessing, og er en destruktiv effekt av oppgaveforskyvning som ikke tar tilstrekkelig hensyn til at nye oppgaver også må følges av avlastning. Oppgaveopplastningen kan underminere potensialet som ligger i den nye oppgavedelingen.

Denne distinksjonen er spesielt aktuell i omtalen av helsefagarbeidernes gamle og nye roller. De skal, litt spissformulert, få flere faglige og administrativt interessante og relevante oppgaver som tidligere ble utført av sykepleiere og vernepleiere. Dette er isolert sett en form for oppgaveforskyvning som kan være positiv under visse betingelser. Men hvis forskyvningen ikke innebærer en parallell avlastning, vil dette kunne føre til økte belastninger for helsefagarbeiderne og rimeligvis redusere oppslutningen om deres nye rolle. Det er derfor viktig at arbeidet med ny oppgavedeling ser endringene i sammenheng og balanserer oppgaver til og fra de ulike rolleinnehaverne. Tidligere studier har beskrevet ny oppgavedeling og utvikling av nye roller for en rekke yrkesgrupper (Høst, 2010; Bråthen & Aspøy, 2025; Bråthen & Moland, 2023b; Jordell, Yssen & Moland 2025). I Heltidspotten er endringene stort sett begrenset til sykepleiere og helsefagarbeidere.

En mer vanlig, men ikke intendert form for oppgaveforskyvning, oppstår når ansatte må ta vakter som andre faggrupper er satt opp på. Dette skjer gjerne i forbindelse med fravær eller vakanser. Fenomenet er ofte omtalt i beskrivelser av avvik mellom planlagt og faktisk bemanning der personell med lavere kompetanse enn planlagt fyller vaktene (Gautun, 2012; Gautun mfl., 2016; Yssen Bråthen og Moland, 2023). Et av intervjuene illustrerer denne ganske vanlige situasjonen som kom fram i forbindelse med en analyse av kompetansesammensetningen i helgene:

> […] særlig på helg var det drevet nesten bare av assistenter […] og det er jo ikke sånn det skal være. (Leder)

[15] LEON-prinsippet innebærer at behandlingen skal foregå på laveste effektive omsorgsnivå.

Fritekstsvarene viser at denne problemstillingen også gjenfinnes i det bredere materialet. Motstanden handler blant annet om at nye oppgaver og ansvar kommer i tillegg til eksisterende oppgaver, og om at medarbeidere som blir igjen i ordinær bemanning kan få en tyngre arbeidssituasjon:

> Det er positivt med sentrering av oppgaver der en har delt inn avdelingen i team og at de ansatte har fått ansvar for egne oppgaver. Alle har pause samlet. (Leder)

> Motstand mot at det er etablert fagteam, da flyttet bemanning fra avdeling uten å erstatte med færre oppgaver (Tillitsvalgt eller verneombud)

> Helsefagarbeidere/assistenter er bekymret for at det blir tyngre og mer stell på dem (Leder)

Fire hovedbevegelser i en ufullstendig oppgavedelingskjede

Den nye oppgavedelingen kan sammenfattes i fire hovedbevegelser. Tre av dem går ut på å endre innholdet i hva de ulike yrkesgruppene skal gjøre (og ikke gjøre). Den fjerde går ut på å flytte oppgaver mellom organisatoriske enheter.

a) Sykepleier → helsefagarbeider (og pleieassist)

Oppgaver som går fra sykepleier til helsefagarbeider, er den mest omtalte oppgaveforskyvningen i våre case. Dette omfatter blant annet kliniske observasjoner, enkelte kliniske prosedyrer (sette veneflon, sprøyter, kateter, sårstell), dokumentasjon og tiltaksplaner, pårørendesamtaler og ansvarsvakter.

Dette er oppgaver helsefagarbeidere formelt og kompetansemessig kan ivareta etter nødvendig opplæring. Det siste er avgjørende både for å trygge helsefagarbeiderne og for å skape tillit hos sykepleierne som skal overlate viktige oppgaver til dem. Færder, Ørland og flere av de andre casene har mange eksempler på hvordan opplæringen har gitt helsefagarbeiderne den nødvendige fagkunnskapen og tryggheten til å jobbe selvstendig og med større ansvar. Noen formulerer dette som å gjenreise troen på hva helsefagarbeidere faktisk kan utføre.

En del av sykepleiernes arbeidsdag går også med til å utføre oppgaver som ikke krever helsefaglig kompetanse i det hele tatt. Når målet er å rendyrke sykepleierrollen, vil også en del av de praktiske oppgavene kunne overføres til ufaglærte pleieassistenter.

b) Helsefagarbeider → assistent/støttepersonell

Skal helsefagarbeidere gå inn i nye oppgaver, må de få avlastning fra andre oppgaver. Det første er i seg selv krevende. Men vi har sett flere eksempler på helsefagarbeidere, etter opplæring og med støtte, ivaretar et bredere faglig ansvar og oppgaver som tidligere i større grad ble utført av sykepleiere. Arbeidet med å avlaste helsefagarbeiderne ved å overføre egnede oppgaver videre til assistenter eller service- og støttefunksjoner, framstår gjennomgående som mindre utviklet og mindre systematisk. Færder og Ørland kan illustrere dette. Helsefagarbeidere kan overta mye fra sykepleiere, men lederne opplever større problemer med å få service- og assistentfunksjoner til å overta oppgaver fra helsefagarbeiderne.

> […] vi har jo ikke kommet så langt i å dytte oppgaver fra helsefag til assistenter. (Færder)

> Helsefagarbeiderne skjønner sykepleieroppgavene og alt det der. Men det at man skal trekke seg ut ifra det fysiske arbeidet, det er det de trekker fram som utfordring. (Ørland)

I Jevnaker er fagressursen reorganisert, og erfarne helsefagarbeidere får en viktigere og mer selvstendig rolle i den ordinære driften. I Helse Fonna har også kommet godt i gang med utviklingen av helsefagarbeiderrollen, men ser at de må gjøre mer for å flytte ikke-helsefaglige oppgaver til blant annet portør-, renholds- og kjøkkenfunksjoner. De fleste er med andre ord klar over at oppgavedelingskjeden må videreutvikles. Asker støtter også funnet om økt ansvar og større selvstendighet for helsefagarbeidere når sykepleierkompetansen reorganiseres, men gir mindre tydelig dokumentasjon på om dette kompenseres gjennom avlastning av helsefagarbeidernes øvrige oppgaver.

Det ser med andre ord ut til å være enklere å reorganisere forholdet mellom sykepleiere og helsefagarbeidere enn å gjennomføre en samlet oppgavedeling gjennom hele kompetansekjeden. Dersom ikke begge trinn i oppgavedelingen fullføres, blir resultatet en oppgavepålastning for helsefagarbeiderne

c) Helsepersonell → pleieassistenter og postvert/servicefunksjon

Den store gruppen av ikke-faglærte består av pleiemedhjelpere og pleieassistenter. De utgjør om lag 20 prosent av de ansatte i pleie- og omsorgstjenestene (Nielsen & Moland, 2025). Disse utfører mange pleieoppgaver. Her er opplæringsbehovet stort (Jordell, Yssen & Moland, 2025), og det vil bli større dersom de skal overta flere pleieoppgaver fra helsefagarbeiderne. På spørsmålet om hvilke ufaglærte som skal avlaste helsefagarbeiderne, er dette den viktigste gruppen.

Postverter skal overta oppgaver med mat og kjøkken, tøy og lager, lager, sengeskift og andre praktiske oppgaver som ikke krever helsefaglig utdanning. De kan også utføre aktiviteter sammen med brukeren. Postverten skal ikke delta i stell. Jordell, Yssen & Moland 2025 s. 49 lister opp 61 aktuelle postvert-oppgaver.

Det er ikke så mange tjenestesteder som har bred erfaring med bruk av postverter. De utgjør en helt marginal gruppe i bemanningen til casene i Heltidspotten. Her er rollen definert med en klar avgrensning til pleieassistentrollen.

Sola gjorde et begrenset forsøk og kom fram til at tjenestedet som prøvde dette, ikke hadde nok oppgaver til vedkommende. Dermed ble hele ordningen avviklet. Hvorvidt dette kunne vært løst ved å utvide postvertrollen eller ved å bruke den på flere avdelinger, har vi ikke grunnlag for å vurdere.

Under intervjuer både med deltakere i Heltidspotten og andre forsøk, kommer spørsmålet om finansiering og den totale bemanningen ofte opp. Ledere og ansatte er positive når postverten avlaster eksisterende pleiebemanning. Men motstanden øker når postvertstillingen erstatter en ordinær bemanningsressurs, slik som når midlene hentes fra

en vakant sykepleierstilling som i neste omgang fjernes. Både ledere, tillitsvalgte og ansatte i Ørland har tatt opp dette mange ganger i intervjuer.

> Hvis du ikke mister noen ansatte på dette, så er det jo genialt med postvert som fyller opp skap og gjør sånne ting [...] Men så fikk vi beskjed om at vi kommer til å miste en ansatt hvis vi fikk oss postvert, så da takket vi jo nei til.

> Ulempen var jo at de tok jo av bemanningen [...] det synes jeg ikke var bra. [...] Så det var bare en assistent som ble gjort om til postvert.

Støttefunksjoner oppfattes som reell avlastning når de tilfører kapasitet til kjeden, men kan oppfattes som nedbemanning dersom de erstatter personell fra den opprinnelige grunnbemanningen. I noen grad mener ansatte og tillitsvalgte at det samme resonnementet gjelder oppgaveforskyvning generelt, når det fører til at fagkompetanse på ett nivå blir erstattet med kompetanse på et lavere nivå.

d) Sykepleiere fra drift til fag: på topp eller i fagteamteam på tvers

Den fjerde av de fire bevegelsene av oppgaver og personell vi har eksempler på, retter seg mot endringer i hvordan personalet er organisert og hvordan enheter samarbeider. Stikkord her er fagteam/sykepleierteam, ambulerende sykepleier, natt-team, fagressurser på topp, buffervakter og samarbeid mellom enheter. I det følgende ser vi nærmere på to av disse.

e) Fagteam som hovedgrep

Dette er den tydeligste formen for organisatorisk oppgavedeling i materialet. I stedet for bare å spørre hvilke enkeltoppgaver som kan flyttes fra sykepleier til helsefagarbeider, reorganiserer flere case selve tilgjengeligheten til sykepleierkompetansen.

Her er Asker, som etablerte fagteam/sykepleierteam i 2024. Asker har tidligere hatt sykepleiere «på topp» i avdelingen, mens fagteamet representerer en mer systematisk organisering av sykepleierkompetansen. Det finnes dessuten natt-team hvor også helsefagarbeidere inngår. Poenget er ikke bare å spare sykepleiere, men å gjøre knapp fagkompetanse tilgjengelig på tvers av den ordinære avdelingsorganiseringen. Samtidig viser materialet at samarbeidet mellom fagteamet og avdelingene fortsatt må utvikles.

Ørland går langt i samme retning. Sykepleierhjemler flyttes til ambulerende tjenester. Ambisjonen er tydelig: «i det sykepleierteamet så er det bare sykepleieroppgaver de tar».

Ørland har også reorganisert nattbemanningen. Tidligere separate natt-team for sykehjem og hjemmetjeneste er slått sammen. Motivet ligger i spørsmålet: *Når trenger vi flest sykepleiere, på dag, kveld eller natt?* Dette dreier seg ikke bare om «hva gjør sykepleieren og hva gjør helsefagarbeideren på vakt». Det handler også om hvem som skal ha ansvar for hva og når, og hvordan tjenestene organiseres. Når sykepleierne beveger seg mer på tvers, får helsefagarbeiderne større ansvar i avdelingene: «Sykepleierne skal 'rullere mer', og det gir større ansvar på helsefagarbeideren» som blir igjen på avdelingen.

Sykepleierenheten i Ørlands hjemmetjenesten beskrives som positiv fordi sykepleierne kan bruke en større del av tiden på oppgaver som faktisk krever sykepleierkompetanse. Samtidig ser man at «enkelte av de tidligere enhetene (i en overgangsfase) opplevde at de satt igjen med svært få sykepleiere».[16]

Nome var på intervjutidspunktet i ferd med å etablere sykepleierteam på sykehjemmet. Sykepleierne skal samtidig være til stede i avdelingene, omtalt i et av intervjuene som en hybridløsning. Kompetansekartleggingen som ble foretatt, viste at endringen vil kreve kompetanseheving både blant ufaglærte assistenter og blant fagarbeidere som skal få utvidede ansvarsområder. Teamorganisering av sykepleierne kan med andre ord ikke vurderes isolert fra kompetansen som blir igjen i grunnbemanningen.

Utviklingen av fagteam framstår som en reorganisering av knapp sykepleierkompetanse der sykepleierne går fra å være fast integrert i hver enkelt avdelings grunnbemanning til å være en mer mobil fagressurs som kan dekke flere enheter og konsentrere seg om sykepleierspesifikke oppgaver.

Samarbeid mellom avdelingsledere om bruk av personale

Vi har i tidligere studier framholdt at ny oppgavedeling og økt samhandling er to sider av samme sak (Bråthen & Moland, 2023a; Bråthen & Moland, 2026). Beskrivelsene er ikke mange, og de er hentet fra såkalte bestcase om heltidskultur og nye bemanningsløsninger. Det er ofte noe som er ganske nytt eller videreført. Den nye samhandlingen er basert på godt samarbeid og gode relasjoner mellom avdelingslederne og en støttende, overordnet leder.

I Heltidspotten bekrefter informantene at tettere samhandling er ønskelig og viktig, men at det er vanskelig å komme dit man ønsker. Samhandlingen om personalressurser kan lett bli et spørsmål om å låne ansatte av hverandre. Da blir det fort stor oppmerksomhet mot rigide ansatte som ikke vil jobbe flere steder. Et mer planlagt samarbeid om bruk av buffervakter eller hvordan de to turnusoppsettene griper inn i hverandre, har vi ikke sett. Samarbeid gjennom fagteam og felles nattpatruljer er kommet lenger, jamfør avsnittet over.

> Vi har jobbet med jobbing på tvers i Heltidspotten. Men vi har fremdeles lang vei å gå. En seksjon kan ha overskudd én dag samtidig som en annen har underskudd, uten at medarbeideren nødvendigvis flyttes. Det er litt et kulturproblem. (Signo)

> Vi har diskutert mye at ansatte bør gå mellom avdelinger. Dette er vanskelig å få til. Nye medarbeidere skal få opplæring på flere avdelinger nettopp for å gjøre dem mer fleksible. (Ørland)

> Vi har ansatte som kan jobbe mellom fløyer og etasjer. Mange er fortsatt negative til flytting, men det er lettere å få dem med enn tidligere. (Time)

[16] Disse korte sitatene fra Ørland kommer fra både ledere og tillitsvalgte.

> Vi har fagteam som fungerer bra, men jeg ser at samarbeidet mellom avdelingene og fagteamet kan bli bedre. (Asker)

Analysen viser at ny oppgavedeling kan forstås som en reorganisering av kompetansekjeden, og ikke bare som overføring av enkeltoppgaver mellom yrkesgrupper. Oppgaver fordeles i større grad etter hvilken kompetanse de krever, samtidig som knapp fagkompetanse organiseres mer fleksibelt.

Ny oppgavedeling er vellykket når oppgaver både flyttes til riktig kompetansenivå og mottakeren samtidig avlastes for oppgaver som andre kan gjøre. Når oppgavene bare flyttes nedover uten tilsvarende avlastning, oppstår oppgavepålasting snarere enn oppgavedeling.

Ny oppgavedeling handler om hele kompetansekjeden. Et viktig siktemål er økt faglighet på alle nivåer: Sykepleiere kan konsentrere seg mer om oppgaver som krever sykepleierkompetanse, helsefagarbeidere får brukt og utviklet sin fagkompetanse, mens ufaglærte medarbeidere får systematisk opplæring til oppgaver de kan ivareta forsvarlig. Kompetanseutvikling er en forutsetning for oppgavedeling, ikke et separat tiltak.

Samtidig organiseres knapp fagkompetanse flere steder mer fleksibelt gjennom fagteam og andre løsninger på tvers. Fagteam gjør det mulig å konsentrere knapp kompetanse, men kan samtidig skape avstand til ordinær drift.

Utviklingen er imidlertid ujevn. Virksomhetene synes å ha kommet lenger med oppgavedeling mellom sykepleiere og helsefagarbeidere enn med systematisk opplæring og oppgavedeling blant ufaglærte pleiemedarbeidere.

Dersom helsefagarbeidere får flere faglige oppgaver uten samtidig å bli avlastet for andre oppgaver, kan resultatet bli økt belastning. Da går ny oppgavedeling over til å bli oppgaveforskyvning og oppgavepålasting. Erfaringene understreker derfor betydningen av å utvikle hele kompetansekjeden, slik at ny oppgavedeling både gir bedre bruk av samlet kompetanse og økt faglighet for alle.

5.4 Oppsummering

Gjennomgangen over viser at ny oppgavedeling, langvakter og årsturnus med fordel kan forstås som tre komplementære virkemidler i én overordnet bemanningsmodell. Oppgavedeling handler om hvilke oppgaver som skal gjøres, og hvilken kompetanse som kreves. Årsturnus gir hjelp til analysen av hvor mye arbeidskraft med ulik kompetanse tjenestestedet trenger til enhver tid gjennom året. Langvaktene bidrar til å organisere arbeidstiden slik at særlig helgene dekkes bedre og flere kan ansettes i faste og store stillinger.

Det er først når disse spørsmålene ses i sammenheng, at en bærekraftig bemanningsmodell begynner å komme til syne. Spørreundersøkelsen viser at blant respondentene som oppgir at de har lykkes med å etablere større stillinger, har 85 prosent også arbeidet med nye arbeidstidsordninger, 69 prosent med helgeproblematikken, 65 prosent med tjenestestyrt bemanning og 61 prosent med ny oppgavedeling.

Oppgavedeling bør komme først

(Ny) oppgavedeling handler om tjenestestyrt/behovsstyrt ressursplanlegging og reorganisering av kompetansekjeden. Selv om oppgavedeling har vært minst betont i Heltidspotten, er det her den basale analysen foregår. Dette er viktig fordi en turnus i seg selv ikke kan fortelle om virksomheten har riktig bemanning. Den kan bare fordele den bemanningen man har definert.

Før virksomheten avgjør hvor mange sykepleiere, helsefagarbeidere og assistenter som skal stå i turnusen, bør den ha vurdert hvilke oppgaver de forskjellige kompetansegruppene faktisk skal utføre. Dermed kan ny oppgavedeling også endre selve kompetansesammensetningen i bemanningsplanen.

Årsturnus viser bemanningsbehovet og åpner for økt bærekraft

Når oppgavene og kompetansebehovet er tydeligere, kommer årsturnusens viktigste funksjon. Den utvider planleggingshorisonten og gjør det mulig å se helger, ferie, høytider, permisjoner, annet kjent fravær, variasjoner i aktivitetsnivå og medarbeiderønsker i sammenheng gjennom hele året. Her åpnes det også for ressursberegninger som kan gi bedre samsvar mellom budsjett og regnskap.

Ved at arbeids- og fraværstimer synliggjøres på forhånd, kan timer som tidligere ble fylt av ekstrahjelp, merarbeid og overtid, inngå i faste stillinger. Dette åpner for flere store stillinger og en mer stabil bemanning. Årsturnusens viktigste funksjon er at den gir en god planleggingsstruktur. Den skaper ikke selv større stillinger. Det er først når virksomhetene bruker det synliggjorte bemanningsbehovet til å øke grunnbemanningen (jf grunnbemanningslæren) at valg om større stillinger kan realiseres. Ikke minst kan årsturnusen bidra til å redusere «hullene» i turnusen og dermed også mulighetene til å shoppe vakter.[17]

Flere studier har påpekt at muligheten til å «shoppe» ekstravakter kan bidra til å opprettholde deltidskulturen (Moland & Bråthen, 2021).

Sammenhengen mellom shopping av ekstravakter og årsturnus ble også løftet fram i evalueringen av det tidligere programmet *Ufrivillig deltid*. Erfaringene med årsturnus var den gangen begrensede, men potensialet ble formulert tydelig:

> Dermed kan også årsturnusen være et instrument for å gjøre shopping av ekstravakter vanskeligere, noe som igjen er viktig i arbeidet for å svekke deltidskulturen og i stedet fremme en heltidskultur (Moland, 2015, s. 256)

Erfaringene fra Heltidspotten viderefører dermed en problemstilling fra den forrige nasjonale satsingen, men med et bredere erfaringsgrunnlag for bruk av års- og kalenderplanlegging.

[17] Med «shopping av vakter» sikter vi til en situasjon der ansatte som frivillig arbeider deltid, dekker deler av sin ønskede arbeidstid gjennom ledige ekstravakter framfor gjennom en større fast stilling. For ansatte i ufrivillig deltid har uttrykket «jage vakter» vært brukt om behovet for å ta ekstravakter for å oppnå ønsket arbeidstid og inntekt.

Langvaktene bidrar blant annet til å møte helgefloka

Den største strukturelle begrensningen for store stillinger er ofte ikke mangelen på arbeidstimer totalt. Problemet er fordelingen av timene mellom ukedag og helg. Her får langvaktene en annen funksjon enn årsturnusen. En ansatt som arbeider en ordinær vakt hver tredje helg, tilfører færre årlige helgetimer enn en medarbeider som arbeider lange vakter med samme helgefrekvens.

Langvakten gir flere timer per arbeidshelg og gir bedre dekning av kompetansebehovet i helgene. Dersom helgefrekvensen ikke reduseres, blir det lettere å skape større stillinger uten vesentlige kostnadsøkninger

For medarbeideren gir langvakter lengre arbeidsdag når man først møter, men samtidig færre oppmøtedager, færre arbeidshelger eller lengre sammenhengende fri.

Lange vakter, og særlig vakter utover 12,5 timer, må vurderes opp mot krav til hviletid, tjenestenes art og ansattes medvirkning. Langvakter er derfor ikke en generell løsning på bemanningsproblemer, men ett arbeidstidsvirkemiddel for å få de tilgjengelige arbeidstimene til å passe bedre med tjenestebehovet, særlig i helgene.

Store stillinger blir et resultat, ikke utgangspunktet

Mange tjenestesteder har de siste 25 årene forsøkt å utvikle heltidskultur. Det er ikke så mange som har lykkes. Kanskje kan en av lærdommene fra Heltidspotten bidra til at flere lykkes. Tidligere har mange heltidsprosjekter startet med ganske offensive mål om flere hele stillinger. Man har lett etter tiltak for å få flere 100-prosentstillinger. Da kan man lett ende opp med stillinger som er vanskelige å fylle med relevante oppgaver, eller en turnus som gir for mange timer på ukedagene og for få i helgene. Resultatet kan bli en kostbar overbemanning som må avvises. Da er det lett å nærme seg deltidsnivået man hadde tidligere.

Erfaringene fra Heltidspotten er at utviklingen av heltidskultur har god framgang i kjølvannet av en bedre organisert bemanning, ikke gjennom enkeltstående turnustiltak eller vedtak om å gi ansatte større stillinger. Her bringer Heltidspotten den dokumenterte kunnskapen et skritt videre.[18]

Oppsummering av sammenhengen fra oppgaveanalyse/fordeling til bemanningsplan med bruk av store stillinger.

1. **Tjenestemottakernes behov**
   Kartlegg tjenestebehovet.
   Avklar hvilke tjenester som skal leveres, og hvordan behovet varierer gjennom døgnet, uka og året.

2. **Oppgavene som skal utføres**
   Bryt behovene ned i oppgaver.
   Avklar hvilke oppgaver som må utføres, når de skal utføres og eventuelt hvor.

[18] Det er ikke helt nytt. Vi har hatt spredte erfaringer der kommuner starter med å analysere tjenestebehov og det påfølgende bemanningsbehovet for deretter å høste større stillinger, slik som Alstahaug. Denne rekkefølgen er også beskrevet i Moland (2024), men ikke dokumentert like godt som vi kan gjøre i Heltidspotten.

3. **Kompetansen oppgavene krever**
   Avklar kompetanse og oppgavefordeling.
   Vurder hvilken kompetanse oppgavene krever, og hvem som bør utføre dem.

4. **Bemanningsbehovet gjennom året**
   Fastsett nødvendig kapasitet og kompetanse
   Ta høyde for variasjoner i tjenestebehov, planlagte aktiviteter og ønsket robusthet. Resultatet viser hvor mange medarbeidere med hvilken kompetanse som trengs på de enkelte dagene gjennom året.

5. **Ansattbeholdningen**
   Sammenhold behovet med tilgjengelig arbeidskraft
   Vurder om dagens årsverk, kompetanse, stillingsstørrelser og arbeidstid dekker behovet. Ta hensyn til ferie og annet kjent fravær, og identifiser gap mellom behov og tilgjengelig arbeidskraft.

6. **Utvikle ansattbeholdningen**
   Lukk gapene. Tilpass kompetanse, stillingsstørrelser, arbeidstid og eventuelt antall ansatte til bemanningsbehovet.

7. **Turnus**
   Fordel arbeidstiden på konkrete vakter
   Velg vaktlengder og oppmøtetider slik at den avklarte bemanningen dekker behovet.

Skillet mellom bemanningsbehov og turnus er viktig. Før turnusen utformes, er behovet for kapasitet og kompetanse fastsatt gjennom planperioden. For en bestemt lørdag kan det for eksempel være fastlagt hvor mange medarbeidere med hvilken kompetanse tjenesten trenger. Først når turnusen utformes, avgjøres det om dette behovet skal dekkes med for eksempel fem langvakter eller fem dagvakter og fem kveldsvakter. Den konkrete arbeidsplanen fordeler dermed en bemanning som allerede er definert ut fra tjenestebehovet, og skal ikke i seg selv fastsette bemanningsbehovet.

Betingelser for at tiltakene skal virke sammen

Punktene over viser en idealtypisk rekkefølge fra tjenestemottakernes behov til utforming av arbeidsplanen. I praksis er det ikke tilstrekkelig å gjennomføre tiltak på ett enkelt trinn i denne kjeden. Oppgavedeling, bemanningsplanlegging og arbeidstidsordninger må bygge på hverandre. Dersom et tiltak utformes uten tilstrekkelig sammenheng med de foregående trinnene, kan resultatet bli et annet enn det som var hensikten.

Årsturnus uten behovsstyrt bemanningsplanlegging

Årsturnus som ikke er kalenderplan, kan i praksis bli en tradisjonell rullerende turnus strukket over 52 uker. Da blir mulighetene mindre for å tilpasse bemanningen til variasjoner i tjenestebehov og forventet fravær.

Langvakter uten helhetlig bemanningsanalyse

Langvakter kan bidra til god bemanning i helgene, men løser ikke nødvendigvis virksomhetens samlede bemanningsbehov. Avhengig av hvordan langvaktene inngår i arbeidsplanen, kan resultatet bli svakere bemanning på ukedager eller skjev dekning gjennom døgnet. Langvakter med lav helgefrekvens gir heller ikke nødvendigvis større stillinger og redusert vikarbruk.

Oppgavedeling uten avlastning

Ny oppgavedeling innebærer ikke bare at oppgaver flyttes mellom yrkesgrupper, men kan også endre den samlede arbeidsbelastningen. Dersom helsefagarbeidere får flere faglige og administrative oppgaver uten samtidig å bli avlastet for andre oppgaver, kan oppgavedelingen i stedet bli en oppgavepålasting. Etablering av tverrgående fagteam, der sykepleierkompetansen brukes mer spesialisert, kan tilsvarende overføre mer ansvar til helsefagarbeidere og øvrige medarbeidere. Dette stiller større krav til at grunnbemanningen og kompetansesammensetningen er tilstrekkelig.

6 Utvikling i sysselsetting og heltidsstillinger

I dette kapittelet viser vi nasjonale og lokale tall for heltidsutviklingen. Tallene viser at omfanget av hele stillinger har endret seg betydelig de siste femten årene. Det er også store variasjoner mellom næringer, yrker og kjønn. Både de nasjonale og de lokale tallene gir et bakteppe for analysene av arbeidet for større stillinger og utvikling av heltidskultur i Heltidspotten.

6.1 Nasjonale tall

Arbeidsmarkedet vokser

Antallet arbeidstakere i Norge økte fra 2,5 millioner i 2015 til 2,8 millioner i 2025 (tabell 5.1). En av fem jobbet i helse- og sosialtjenester, både i 2015 og i 2025. Den nest største næringen er varehandelen (som inkluderer reparasjon av motorvogner). I tillegg sysselsetter industrier, bygg og anlegg og undervisning store grupper. Samlet sett jobbet seks av ti i disse næringshovedområdene både i 2015 og i 2025.

Heltidsandelen øker

Heltidsandelen i Norge har økt fra 68 prosent i 2015 til 75 prosent i 2025 (tabell 6.1), men det er stor variasjon mellom ulike næringer. Selv om helse- og sosialtjenester og varehandelen sysselsetter flest, er det også der andelen heltidsansatte har vært lavest, sammen med overnatting og servering, primærnæringene og personlig tjenesteyting. I 2015 var andelen som jobbet heltid i disse næringene mellom 48 og 58 prosent. Andelen heltidsansatte har økt i alle gruppene, men økningen varierer mye, fra under et prosentpoeng innen overnatting og servering til 13 prosentpoeng i primærnæringene. Heltidsandelen i overnatting og servering var under 50 prosent også i 2025. Andelen har økt lite i varehandelen, men med over 10 prosentpoeng i helse- og sosialtjenester, slik at heltidsandelen var 61 prosent i begge disse gruppene i 2025. Tre av fire ansatte i undervisningssektoren jobbet heltid i 2025, mens andelen var omtrent 90 prosent både i industrien og i bygg og anlegg.

Tabell 6.1 Antall ansatte og heltidssandel etter næringshovedområde. 2015 og 2025.

	Antall			Heltidsandel		
Næringsgruppe	**2015**	**2025**	**Endring**	**2015**	**2025**	**Endring**
Jordbruk, skogbruk og fiske	27 548	35 400	7 852	56,0	69,1	13,0
Bergverksdrift og utvinning	63 327	70 976	7 649	92,0	96,0	4,0
Industri	219 618	229 000	9 382	80,4	89,7	9,3
Elektrisitet, gass, vann, avløp, renovasjon	29 920	37 927	8 007	89,7	93,2	3,5
Bygge- og anleggsvirksomhet	208 020	241 487	33 467	77,9	90,5	12,7
Varehandel, reparasjon av motorvogner	345 925	354 729	8 804	57,6	60,9	3,2
Transport og lagring	134 257	136 964	2 707	77,8	81,1	3,3
Overnattings- og serveringsvirksomhet	88 890	110 701	2 1811	48,4	49,1	0,8
Informasjon og kommunikasjon	86 236	113 137	26 901	88,9	91,7	2,8
Finansierings- og forsikringsvirksomhet	46 970	53 456	6 486	89,7	93,9	4,2
Teknisk tjenesteyting, eiendomsdrift	149 416	183 563	34 147	80,4	84,6	4,2
Forretningsmessig tjenesteyting	131 195	144 281	13 086	61,2	69,0	7,8
Offentlig administrasjon	163 981	186 133	22 152	88,4	91,5	3,1
Undervisning	208 558	229 875	21 317	68,9	75,2	6,2
Helse- og sosialtjenester	525 846	587 755	61 909	50,3	60,8	10,6
Personlig tjenesteyting	85 753	104 362	18 609	57,9	59,2	1,3
Øvrige næringer	1 076	1 821	745	60,1	64,4	4,2
Total	**2 516 536**	**2 821 567**	**305 031**	**67,9**	**74,6**	**6,7**

Av de fem hovednæringsgruppene som hadde lavest heltidsandel i 2015 var det tre som utmerket seg med lavere vekst enn gjennomsnittet. Som nevnt var heltidsandelen lavest innen overnatting og servering i 2015, og denne næringen hadde også lavest vekst fram til 2025. Andelen var også lav i varehandelen og innen personlig tjenesteyting i 2015, og heltidsandelen økte lite. Helse- og sosialtjenester hadde en relativt stor økning i heltidsandelen, men samlet sett ligger sektoren fortsatt godt under landsgjennomsnittet.

Kvinnenes heltidsandel øker mest

Kvinner jobber mindre heltid enn menn, men forskjellene mellom menn og kvinner har blitt noe redusert fra 2015 til 2025. I 2015 jobbet litt under 80 prosent av menn heltid, og andelen økte til litt over 80 prosent i 2025 (tabell 6.2). Blant kvinner økte heltidsandelen mye mer, fra 56 til 65 prosent.

Det er en svak tendens til at kvinner i sterkt mannsdominerte næringer jobber kvinner omtrent like mye heltid som menn, men heltidsandelen er høy og ganske lik også i offentlig forvaltning, hvor kjønnsfordelingen er ganske lik. Den laveste heltidsandelen blant menn, 57 prosent, finner vi innen overnatting og servering, og der er heltidsandelen noe redusert fra 2015 til 2025. Innen overnatting og servering er kjønnsfordelingen forholdsvis lik, og også blant kvinnene i sektoren finner vi den laveste heltidsandelen, på 43 prosent, litt opp fra 2015. Det er høyest kvinneandel i helse- og sosialtjenester, hvor fire av fem er kvinner. Heltidsandelen blant kvinner i denne sektoren økte fra 48 til 60 prosent. Blant menn økte den fra 61 til 65 prosent. Menn i helse- og sosialtjenester er de som jobber nest minst heltid, etter menn innen overnatting og servering. Heltidsandelen hos menn og kvinner er imidlertid mer lik i helse- og sosialtjenester enn den er inne overnatting og servering. Det er størst kjønnsforskjell i heltidsandelen i varehandelen, hvor over 70 prosent av mennene og kun 46 prosent av kvinnene jobber heltid.

Tabell 6.2 Kvinne- og heltidsandel etter næringshovedområde. 2015 og 2025, prosent.

	Andel kvinner			Heltid, kvinner			Heltid, menn		
Næringshovedområde	**2015**	**2025**	**Endring**	**2015**	**2025**	**Endring**	**2015**	**2025**	**Endring**
Jordbruk, skogbruk og fiske	25,8	28,2	2,4	40,1	58,8	18,8	61,6	73,1	11,5
Bergverksdrift og utvinning	19,6	21,2	1,7	88,8	94,4	5,6	92,7	96,4	3,6
Industri	23,0	24,1	1,1	68,9	82,5	13,6	83,8	91,9	8,1
Elektrisitet, gass, vann, avløp, renovasjon	20,5	22,9	2,4	83,2	90,7	7,6	91,4	93,9	2,5
Bygge- og anleggsvirksomhet	8,3	9,4	1,1	64,6	78,4	13,8	79,1	91,8	12,7
Varehandel, reparasjon av motorvogner	47,2	45,1	-2,1	40,8	46,0	5,2	72,7	73,1	0,4
Transport og lagring	21,0	19,8	-1,2	67,1	75,9	8,8	80,7	82,4	1,8
Overnattings- og serveringsvirksomhet	57,7	55,3	-2,5	41,7	42,9	1,2	57,4	56,8	-0,6
Informasjon og kommunikasjon	29,6	30,3	0,7	82,2	87,9	5,6	91,7	93,3	1,7
Finansierings- og forsikringsvirksomhet	48,3	45,7	-2,7	84,9	92,2	7,3	94,2	95,2	1,0
Teknisk tjenesteyting, eiendomsdrift	40,9	42,5	1,6	73,1	80,2	7,0	85,4	87,8	2,4
Forretningsmessig tjenesteyting	41,1	39,0	-2,2	51,2	58,4	7,2	68,2	75,8	7,6
Offentlig administrasjon	48,8	51,3	2,5	84,0	89,6	5,5	92,6	93,6	1,0
Undervisning	65,8	66,3	0,5	65,2	73,8	8,7	76,1	77,7	1,6
Helse- og sosialtjenester	81,8	79,4	-2,4	47,9	59,8	12,0	61,1	64,7	3,6
Personlig tjenesteyting	58,8	57,0	-1,9	51,9	55,3	3,5	66,5	64,2	-2,3
Øvrige næringer	33,6	30,3	-3,3	51,0	53,5	2,6	64,8	69,1	4,3
Total	**47,6**	**47,1**	**-0,5**	**56,2**	**65,5**	**9,3**	**78,5**	**82,7**	**4,2**

Andelen kvinner varierer mye

Når vi ser nærmere på noen utvalgte næringsgrupper med mange ansatte og en viss andel deltid finner vi at kvinneandelen har utviklet seg svært ulikt. Kvinneandelen har økt med nesten syv prosentpoeng innen rengjøring og har gått marginalt opp i kommunale helsetjenester (tabell 6.3). I pleie og omsorg, i skolefritidsordningen og i arbeidskrafttjenester har kvinneandelen blitt redusert med fem til syv prosentpoeng.

Tabell 6.3 Samlet antall ansatte, kvinneandel og endring i utvalgte næringsgrupper 2015, 2022 og 2025.

	2015		2022		2025		Endring 2015-2025	
	Antall	Kvinne-andel	Antall	Kvinne-andel	Antall	Kvin-nean-del	Antall	Kvinne-andel
Barnehager	92 462	90,5	92 005	89,4	93 793	88,8	1 331	-1,7
Pleie/omsorg	179 072	87,2	19 1919	83,7	201 184	82,0	22 112	-5,2
Komm. helse-tjenester	29 424	81,5	37 851	81,6	39 207	81,8	9 783	0,3
Sykehustje-nester	104 499	77,7	115 654	76,2	119 396	76,0	14 897	-1,8
Skolefritids-ordning	10 602	80,1	10 392	74,9	11 412	73,6	810	-6,5
Rengjøring	21 045	63,2	23 338	69,3	23 437	70,0	2 392	6,8
Detaljhandel	198 225	65,0	196 992	62,6	197 350	61,9	-875	-3,1
Overnatting	28 064	62,4	30 180	60,6	31 452	60,1	3 388	-2,3
Servering	60 826	55,6	76 359	54,0	79 249	53,3	18 423	-2,2
Øvrige	1 745 683	36,5	1 932 475	36,9	1 973 161	37,3	227 478	0,8
Arbeidskraft-tjenester	46 894	30,5	62 400	30,0	52 039	25,7	5 145	-4,8
Total	**2 516 796**	**47,6**	**2 769 565**	**47,0**	**2 821 680**	**47,1**	**304 884**	**-0,5**

Note: Sortert etter kvinneandel i 2025.

Ulik utvikling i heltid

I disse utvalgte næringsgruppene har heltidsandelen utviklet seg svært forskjellig (tabell 6.4). Pleie- og omsorgstjenestene utmerker seg med høy vekst i heltidsandel for både menn og kvinner, med en vekst på henholdsvis 12 og 14 prosentpoeng, men likevel bare opp til 46 og 41 prosent i heltidsstillinger. Kommunale helsetjenester har også opplevd tydelig vekst i heltidsandel, med 10 prosentpoeng for menn og 16 prosent for kvinner, og der jobbet omtrent to av tre heltid i 2025, med liten forskjell mellom kjønnene. Innen arbeidskrafttjenester har det kun vært økning i heltidsandelen blant menn, til 76 prosent i 2025, mens kvinnenes andel ble redusert til 51 prosent.

Tabell 6.4 Heltidsandel utvalgte næringsgrupper, etter kjønn 2015, 2022 og 2025.

	2015		2022		2025		Endring 2015-2025	
Næringsgruppe	**Menn**	**Kvinner**	**Menn**	**Kvinner**	**Menn**	**Kvinner**	**Menn**	**Kvinner**
Detaljhandel	49,2	31,8	48,5	35,3	46,4	34,7	-2,8	2,9
Skolefritidsordning	27,5	26,2	33,3	35,1	36,1	39,1	8,6	12,8
Servering	56,7	40,5	61,0	45,4	54,8	39,5	-1,9	-1,0
Pleie/omsorg	33,8	27,2	41,7	36,6	46,0	41,2	12,1	14,0
Rengjøring	54,9	36,5	60,3	41,4	59,8	44,0	4,9	7,5
Overnatting	59,4	43,9	62,4	50,1	62,8	50,4	3,4	6,5
Arbeidskrafttjenester	63,2	52,4	69,3	59,7	75,6	51,1	12,4	-1,4
Komm. Helsetjenester	58,4	50,0	65,7	61,6	68,3	66,1	9,9	16,1
Sykehustjenester	77,5	58,9	79,4	66,7	80,3	70,1	2,8	11,2
Barnehager	72,5	63,8	76,9	70,8	78,3	73,2	5,8	9,4
Øvrige	82,8	69,2	87,6	76,0	87,6	77,6	4,8	8,4
Total	**78,5**	**56,2**	**82,7**	**63,7**	**82,7**	**65,5**	**4,2**	**9,3**

Note: Sortert etter heltidsandel blant kvinner i 2025.

Stor heltidvariasjon mellom yrker

Heltidsandelen innen yrkesgrupper varierer mye (tabell 6.5). Blant ledere var heltidsandelen 93 blant menn både i 2015 og 2025. Blant kvinner økte den fra 89 til 92 prosent. Dette er dermed en gruppe med små kjønnsforskjeller. Salgs- og serviceyrker er gruppen med lavest heltidsandel. Omtrent halvparten av menn i disse yrkene jobbet heltid, både i 2015 og 2025, mens kvinnene opplevde en liten økning fra 31 prosent i 2015 til 37 prosent i 2025. Størst kjønnsforskjell i heltidsandel i 2025 var det i ufaglærte yrker (renholdere, hjelpearbeidere mv.), hvor 66 prosent av menn og 44 prosent av kvinner arbeidet heltid.

Tabell 6.5 Heltidsandel innen yrkesgrupper, etter kjønn. 2015 og 2025. Prosent.

	2015		2025		Endring	
Yrkesgruppe	**Menn**	**Kvinner**	**Menn**	**Kvinner**	**Menn**	**Kvinner**
Ledere	93,0	89,0	93,3	92,1	0,3	3,1
Akademiske yrker	88,2	72,8	89,6	81,2	1,4	8,3
Høyskoleyrker	89,3	74,8	90,9	80,9	1,6	6,1
Kontoryrker	74,3	61,9	77,7	69,3	3,4	7,4
Salgs- og serviceyrker	49,6	30,6	49,8	37,1	0,3	6,5
Bønder, fiskere mv.	58,9	39,0	70,4	56,6	11,5	17,6
Håndverkere	78,4	64,9	91,6	80,8	13,2	15,9
Prosess- og maskinoperatører., transport	79,8	61,3	86,8	78,2	7,0	16,8
Renholdere, hjelpearbeidere mv.	59,6	33,9	66,1	44,1	6,5	10,2
Total	**78,5**	**56,2**	**82,9**	**65,6**	**4,4**	**9,4**

Når vi undersøker heltidsandelen innen enkeltyrker gjenfinner vi, som over, mye heterogenitet (tabell 6.6). Høyest heltidsandeler finnes blant ulike lærere, der andelen har økt til over 80 prosent i 2025. Det er også ganske høy heltidsandel blant leger, spesialsykepleiere og vernepleiere, som alle lå over 70 prosent i 2025. De fleste av disse yrkene har også høy andel kvinner, selv om legene og lektorer har noe lavere kvinneandel. Høy kvinneandel er det også blant assistenter i skole og barnehage, blant helsefagarbeidere, hjemmehjelper og andre pleiemedarbeidere, og blant rengjørere. I disse yrkene er imidlertid heltidsandelen forholdsvis lav. Den ligger på rundt 50 prosent for mange, men helt nede i 17 og 22 prosent blant henholdsvis hjemmehjelper og andre pleiemedarbeidere. Andre pleiemedarbeidere har opplevd noe vekst fra 2015 til 2025, men blant de utvalgte yrkene er det disse to yrkene som har lavest heltidsandel.

Tabell 6.6 Heltidsandel i utvalgte yrker (STYRK-08), 2015 og 2025. Antall og kvinneandel, 2025.

	Andel heltid			2025	
Yrke (STYRK-08)	**2015**	**2025**	**Endring**	**Antall**	**Kvinner (%)**
Førskole-/barnehagelærere	78,6	86,7	8,1	34 377	89,3
Lektorer mv. (videregående skole)	77,4	83,1	5,7	27 158	57,0
Grunnskolelærere	74,1	80,9	6,8	80 778	73,3
Spesialsykepleiere	64,5	72,8	8,3	30 144	89,3
Vaktmestre	69,4	72,5	3,1	21 935	12,4
Vernepleiere	62,4	72,2	9,8	22 589	74,9
Allmennpraktiserende leger	57,9	71,1	13,2	8 860	57,6
Kokker	65,0	69,8	4,8	23 385	41,8
Sykepleiere	46,9	62,1	15,2	61 200	89,4
Barnehage- og skolefritidsassistenter mv.	46,6	53,3	6,7	93 541	81,5
Vektere	51,2	51,6	0,5	10 450	24,8
Renholdere i bedrifter	38,6	50,0	11,3	59 575	78,5
Helsefagarbeidere	28,8	46,0	17,1	95 580	82,2
Hotellresepsjonister	45,3	44,7	-0,6	8 922	65,8
Servitører	39,7	36,9	-2,8	24 203	60,7
Skoleassistenter	21,1	35,3	14,3	13 097	68,2
Kjøkkenassistenter	31,3	35,3	4,0	19 963	67,9
Gatekjøkken- og kafémedarbeidere mv.	35,6	29,5	-6,2	16 246	59,2
Butikkmedarbeidere	28,6	28,1	-0,5	164 035	61,5
Andre pleiemedarbeidere	16,1	22,4	6,3	70 683	76,0
Hjemmehjelper	17,0	17,5	0,5	14 785	77,4

Note: Sortert etter heltidsandel i 2025

Helsefagarbeidere og sykepleiere har hatt den største økningen i heltidsandel fra 2015 til 2025. Likevel jobber fortsatt under halvparten av helsefagarbeiderne heltid, mot over 80 prosent av lærere og barnehagelærere. Utviklingen går riktig vei, men heltid er ennå ikke normen i helse og omsorg. I bransjer uten et målrettet heltidsarbeid, som butikk og servering, har heltidsandelen stått stille eller gått ned. Det tyder på at den store innsatsen i kommunesektoren over flere år har hatt betydning.

6.2 Lokale tall

I Heltidspotten er det samlet inn data for hver virksomhet for å se på utviklingen av nøkkelindikatorer knyttet til sysselsetting og heltidsstillinger i perioden januar 2021 til april 2026.

I Heltidspotten er det samlet inn nøkkeldata om hver virksomhet for å illustrere utviklingen på viktige indikatorer i perioden januar 2021 til april 2026. Januar 2021 ble valgt som første målepunkt for å få med eventuelle endringer virksomhetene har gjort i forkant av Heltidspotten. Siste måling er valgt til april 2026 for å få med de siste endringene virksomhetene gjorde i 2026. Flere av de døgnbemannede avdelingene i Heltidspotten har årsturnus/kalenderplan, og det er vanlig med oppstart av ny turnusløsning mellom desember og april hvert år. For å sikre at endringer som er implementert i nye kalenderplaner for 2026 er fanget opp, er siste måling satt til april 2026.

Årsverk

Virksomhetene i Heltidspotten er av forskjellig størrelse og har hatt ulik utvikling i faste årsverk i analyseperioden. Antall årsverk er viktig for å si noe om hvor stort utvalget for beregning av heltidsandel er i dette kapittelet, og øvrige indikatorer for lokale tall fra virksomhetene i kapittel 6, 7, 8 og 9. Tabell 6.7 viser utviklingen av årsverk for virksomhetene i perioden. Årsverkene er faste avtalte årsverk. For virksomheter med døgnbemanning er kun turnusansatte inkludert, og i alle utvalgene er lærlinger ikke inkludert i datagrunnlaget. For denne tabellen, og øvrige tabeller med lokale tall, er antall årsverk per april 2026 og endring siden januar 2021 oppgitt i parentes etter virksomhetsnivået.

Tabell 6.7 Antall faste årsverk mellom 2021 og 2026 sortert etter flest årsverk i 2026.

Virksomhet	Jan 21	Jan 22	Jan 23	Jan 24	Jan 25	Jan 26	Apr 26	Endring
Signo Vivo (303, +37)	265,5	281,0	278,1	300,7	314,6	307,3	302,8	37,3
Diakonhjemmet (285, +124)	161,2	156,2	274,4	275,4	268,0	284,7	285,2	124,0
Asker (229, +46)	182,8	245,5	261,2	259,8	250,0	243,2	228,9	46,1
Færder (226, +31)	195,0	200,4	205,8	219,8	229,3	227,5	226,3	31,3
Time (223, +32)	190,6	198,7	211,0	220,5	219,3	216,3	222,7	32,1
Sola (159, +64)	94,4	103,9	103,2	127,1	164,3	160,7	158,8	64,4
Vestvågøy (110, +9)	101,6	96,8	97,1	99,7	111,9	107,8	110,2	8,6
Helse Fonna (94, +19)	74,6	79,4	86,3	93,3	94,9	92,3	93,5	18,9
Nome (72, +8)	64,2	66,1	72,2	81,2	69,7	72,6	72,3	8,1
Ørland (68, +30)	37,9	43,0	47,9	54,3	52,3	66,6	67,5	29,7
Midt-Telemark (61, +5)	56,3	57,5	58,6	59,3	59,7	61,1	61,4	5,1
Sarpsborg (51, +3)	47,2	49,2	45,0	49,6	49,5	51,4	50,5	3,3
Jevnaker (45, +1)	44,3	41,6	40,5	40,5	41,9	45,8	44,8	0,5
Krisesenter Vest (6, +0)				5,9	7,8	5,8	5,5	-0,4
Alle (1930, +415)	**1 515,5**	**1 619,4**	**1 781,3**	**1 887,1**	**1 933,3**	**1 943,2**	**1 930,4**	**414,9**

Tabell 6.7 viser at virksomhetene har totalt økt med 415 årsverk i perioden. Den største økningen har vært hos Diakonhjemmet, samtidig som Ørland har hatt den største prosentvise endringen. Disse to virksomhetene viser noe av utfordringen med å se på endringer i årsverk i perioden. Diakonhjemmet overtok driften av Hovseterhjemmet fra Oslo kommune 1. oktober 2022 og nesten hele endringen i årsverk er relatert til Hovseterhjemmet. Ørland kommune har gjennomført en omorganisering av avdelingene som har medført at flere avdelinger er inkludert i datagrunnlaget etter omorganiseringen. Dette viser at analysen må ta høyde for endringer i antall avdelinger som inngår i analysen. Tabell 6.8 viser hvor mange avdelinger hver virksomhet har med i Heltidspotten hvert år.

Tabell 6.8 Antall avdelinger i hver virksomhet i datagrunnlaget per januar 2021–2026.

Virksomhet	Jan 21	Jan 22	Jan 23	Jan 24	Jan 25	Jan 26	Endring
Asker	8	12	12	14	14	14	6
Diakonhjemmet	12	12	19	19	18	18	6
Færder	11	11	11	11	11	11	0
Helse Fonna	3	3	3	3	3	3	0
Jevnaker	1	1	1	1	1	1	0
Krisesenter Vest	1	1	1	1	1	1	0
Nome	3	3	3	3	3	3	0
Signo Vivo	17	17	17	17	17	17	0
Sola	5	6	6	7	8	7	2
Time	8	8	8	8	8	8	0
Vestvågøy	9	9	9	9	9	9	0
Ørland	2	2	2	2	4	4	3
Alle	**80**	**85**	**92**	**95**	**97**	**96**	**19**

En vekst i faste årsverk kan ha flere forklaringer. En avdeling kan ha et økt brukerbehov som gir grunnlag for mer avtalt arbeidstid. For eksempel når antall vedtakstimer øker i ambulerende hjemmetjenester. Tilsvarende kan noen avdelinger ha et stabilt behov for årsverk over lang tid. For eksempel vil institusjonsdrift ofte kreve like mange årsverk per sykehjemsplass år for år.[19]

Oversikten over faste årsverk viser samtidig ikke hva en avdeling har behov for, men hva den har besatt. Vakante stillinger er ikke inkludert, og det kan bety at avdelinger som har besatt historisk vakante stillinger får økt antall faste årsverk fordi de historisk har hatt et underskudd av besatte stillinger. Motsatt kan avdelinger med tilstrekkelig årsverk, eller et overskudd, ha vakante stillinger de ikke har besatt, og derfor redusere antall faste avtalte årsverk.

En annen mulig forklaring på endringer i faste årsverk er kalenderplanlegging og økt robusthet for fravær. For å redusere vikarbruken kan virksomheter ansette flere faste ansatte for å redusere behovet for vikarer ved fraværshendelser. I dette tilfellet vil en økning i faste årsverk bety mindre vikarbruk.

[19] Her kan indikatoren «pleiefaktor» brukes. Pleiefaktor er antall årsverk per plass og gir en indikasjon på ressursbruk ved institusjonsplasser. Dersom både antall og type institusjonsplasser er de samme fra år til år, forventes pleiefaktoren å være relativt lik. Dersom brukersammensetningen blir betydelig annerledes, kan det gi grunnlag for flere årsverk per bruker. Tilsvarende kan tiltak som digitalt tilsyn om natten redusere ressursbruket per plass. Asker kommune gjorde en endring i 2024 basert på nye beregninger av pleiefaktor og har over tid innført digitalt tilsyn. Kommunen har derfor hatt behov for færre faste årsverk siden 2024.

I sum er endring i årsverk brukt for å vise en relativ størrelsesforskjell mellom virksomhetene i Heltidspotten. I tabeller med lokale data er årsverk og endring i årsverk oppgitt i parentes i tabellene om utvikling av stillingsstørrelser, andel heltid, helgetimer, med mer.

Virksomheter med kalenderplan

I datainnsamlingen har hver virksomhet blitt spurt om når de startet årsturnus/kalenderplan. Det er ulik praksis for hvordan virksomheter faktisk planlegger turnuser med årsturnus/kalenderplan. Denne kartleggingen skiller ikke mellom hvordan virksomhetene utformer årsturns/kalenderplan, eller hvilke gevinster de henter ut av metodikken. Forskjellen er viktig. Virksomheter som legger en rullerende turnus inn i en årsturnus/kalenderplan høster mindre gevinster i planlegging for kjent fravær, ferie og dekning av vakante vakter enn de som har en ikke-rullerende årsturnus/kalenderplan. Derfor vil virksomheter ha ulik gevinstrealisering med årsturnus/kalenderplan avhengig av lokal praksis og bruk av rullerende plan i en årsturnus/kalenderplanleggingen.

Følgende tabell viser en oversikt over hvor stor andel av året hver virksomhet har planlagt med årsturnus/kalenderplan på tvers av tjenestestedene i virksomheten.

Tabell 6.9 Andel av driftsåret til tjenestesteder som planlegges med årsturnus/kalenderplan. Prosent.

Virksomhet	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Endring
Helse Fonna	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
Sola	0,0	0,0	7,5	100,0	100,0	100,0	100,0
Asker	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Jevnaker	0,0	0,0	0,0	41,7	100,0	100,0	100,0
Signo Vivo	0,0	0,0	0,0	35,8	92,6	100,0	100,0
Nome	0,0	0,0	0,0	0,0	91,7	100,0	100,0
Diakonhjemmet	0,0	0,0	0,0	0,0	71,8	100,0	100,0
Time	0,0	0,0	0,0	25,0	62,5	87,5	87,5
Færder	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	83,3	83,3
Ørland	0,0	0,0	100,0	100,0	100,0	16,7	16,7
Vestvågøy	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Krisesenter Vest	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Alle	**3,8**	**3,6**	**4,6**	**35,4**	**68,2**	**83,2**	**79,3**

Av alle virksomheter har Helse Fonna hatt kalenderplanlegging lengst og startet i 2013. Ingen andre virksomheter har hatt årsturnus/kalenderplan i hele analyseperioden. I 2026 har til sammen over 83,2 prosent av avdelingsmånedene[20] vært dekket med årsturnus/kalenderplan. Totalt syv virksomheter har kun årsturnus/kalenderplan for sine tjenestesteder i Heltidspotten.

Endret kompetansesammensetning

Flere av virksomhetene har jobbet med oppgavedeling. Når oppgaver fordeles annerledes mellom kompetansegrupper, bør også kompetansesammensetningen i årsverkene endres for å realisere den nye oppgavedelingen. Til tross for oppmerksomheten rettet mot ny oppgavedeling de senere årene har det på nasjonalt nivå ikke vært store endringer i helsetjenestene fra 2015 til 2025 (Nielsen & Moland 2026). Sykepleierandelen har vært helt stabil, mens vernepleiere, som er en liten gruppe, har økt noe. Andelen helsefagarbeidere ble redusert fra 35 til 32 prosent i perioden, mens andelen ufaglærte økte litt. Følgende tabell viser hvor stor andel av alle årsverkene som er fordelt på høyskoleutdanning, fagbrevutdanning og uten formell kompetanse for alle årsverkene i virksomhetene per januar 2021 og april 2026.

[20] En «avdelingsmåned» er en måned med bemanning i en avdeling. For eksempel vil en avdeling ha tolv avdelingsmåneder i løpet av et år og to avdelinger vil ha 24.

Tabell 6.10 Andel årsverk med høyskole, fagbrev og ufaglært kompetanse av faste årsverk. N er antall ansatte i 2026. Prosent.

	Høyskole (n = 859)			Fagbrev (n = 1223)			Ufaglært (n = 529)		
Virksomhet	**Jan 21**	**Apr 26**	**Endring**	**Jan 21**	**Apr 26**	**Endring**	**Jan 21**	**Apr 26**	**Endring**
Signo Vivo	47,6	54,4	6,8	35,8	34,8	-1,0	16,6	10,8	-5,8
Diakonhjem-met	35,5	26,1	-9,4	57,7	67,0	9,3	6,8	6,8	0,1
Asker	27,0	16,0	-11,0	55,7	61,9	6,2	17,3	22,1	4,8
Færder	42,4	33,4	-9,1	46,9	49,9	3,0	10,7	16,7	6,0
Time	42,3	40,8	-1,5	45,5	46,0	0,5	12,2	13,2	1,0
Sola	36,9	31,7	-5,2	43,2	50,6	7,4	19,9	17,8	-2,2
Vestvågøy	27,4	21,6	-5,8	63,3	64,1	0,8	9,3	14,3	5,0
Helse Fonna	87,9	85,3	-2,6	10,2	13,9	3,6	1,9	0,9	-1,0
Nome	35,8	30,9	-5,0	53,8	55,8	2,0	10,3	13,3	3,0
Ørland	38,0	17,8	-20,2	47,7	54,8	7,1	14,3	27,4	13,1
Midt-Telemark	50,8	49,2	-1,6	22,7	26,7	4,0	26,5	24,1	-2,4
Sarpsborg	43,2	43,0	-0,3	30,3	29,9	-0,4	26,5	27,1	0,6
Jevnaker	28,6	26,1	-2,5	58,4	65,6	7,3	13,0	8,3	-4,7
Krisesenter Vest	36,8	58,4	21,6	63,2	41,6	-21,6	0,0	0,0	0,0
Alle	**41,2**	**36,1**	**-5,0**	**45,3**	**49,6**	**4,3**	**13,6**	**14,3**	**0,7**

I sum er andelen med høyskoleutdanning noe redusert i perioden, med om lag 5 prosentpoeng, og fagbrev er gruppen som har vokst mest, med 4,3 prosentpoeng. Andelen årsverk uten formell kompetanse har økt i begrenset grad. Forskjellene er store mellom virksomhetene. Ørland har hatt størst reduksjon i andelen med høyskolekompetanse, på 20 prosentpoeng. Den største veksten i høyskoleutdanning er ved Krisesenter Vest, på 21,6 prosent, men dette er et veldig lite totalt utvalg. Signo Vivo og Krisesenter Vest er de eneste virksomheten med en økning i høyskoleutdanning, på 6,8 og 21,6 prosentpoeng hver.

Utviklingen av kompetansesammensetningen er kun basert på hvilken kompetanse virksomhetene har besatt. Tallene beskriver ikke hvilken kompetansesammensetning de har et behov for eller hvilken sammensetning de har i drift etter bruk av vikarer for å dekke fravær. Derfor er det viktig å være varsom med å trekke konklusjoner ut fra disse tallene om virksomhetene har gjennomført endring av kompetansesammensetningen basert på oppgavedeling eller ikke.

Heltidsandeler i virksomhetene

I Heltidspotten har et av hovedmålene vært å utvikle andel heltid. Tabell 6.11 viser at andelen heltid i virksomhetene har økt i perioden tilsvarende med 6,9 prosentpoeng. Den største delen av økningen i heltidsandel skjedde før 2024 sammenlignet med etter 2024. Heltidsandelen er lav relativt til nasjonale tall, hvor pleie og omsorg er på rundt 40 prosent og i barnehager på rundt 70 prosent i november 2025. I likhet med de nasjonale tallene har pleie og omsorg lavere heltidsandel enn barnehagene også blant virksomhetene som deltar i Heltidspotten.

Tabell 6.11 Andel heltid for faste ansatte 2021–2026 sortert etter høyest andel heltid per april 2026. N er antall ansatte i 2026. Prosent.

Virksomhet (n = 2611)	Jan 21	Jan 22	Jan 23	Jan 24	Jan 25	Jan 26	Apr 26	Endring
Sarpsborg (51, +3)	61,8	66,7	67,3	68,4	68,4	69,5	67,8	6,0
Midt-Telemark (61, +5)	53,7	50,0	52,2	56,5	58,2	61,8	64,7	11,0
Helse Fonna (94, +19)	25,9	25,5	35,7	47,1	51,3	49,2	48,3	22,4
Signo Vivo (303, +37)	31,1	33,0	32,7	38,3	45,4	47,5	47,6	16,5
Sola (159, +64)	23,5	28,9	32,3	37,9	40,2	41,7	42,3	18,8
Ørland (68, +30)	23,6	32,3	41,3	37,0	44,1	39,8	41,4	17,7
Færder (226, +31)	41,1	41,9	45,7	46,0	42,2	45,5	39,3	-1,8
Jevnaker (45, +1)	18,4	16,7	22,2	29,2	29,0	37,1	36,1	17,6
Nome (72, +8)	25,0	24,8	23,1	31,3	29,2	35,1	31,0	6,0
Diakonhjemmet (285, +124)	34,6	32,2	29,5	30,1	30,3	29,9	29,5	-5,1
Time (223, +32)	22,4	24,9	26,5	27,6	27,9	30,3	29,3	6,9
Asker (229, +46)	23,1	24,7	24,7	25,1	24,2	22,9	24,9	1,8
Krisesenter Vest (6, +0)				18,2	20,0	18,2	22,2	4,0
Vestvågøy (110, +9)	19,7	17,3	23,1	23,3	25,4	18,4	20,7	1,0
Alle (1930, +415)	**29,6**	**30,5**	**31,9**	**34,6**	**36,2**	**37,1**	**36,6**	**6,9**

Utviklingen i heltidsandel er noe ulikt fordelt på virksomhetene i Heltidspotten. Midt-Telemark og Sarpsborg har høyest heltidsandel sammenlignet med døgnbemannede tjenester. Den største absolutte økningen har skjedd ved Helse Fonna, samtidig som Signo Vivo, Sola, Ørland og Jevnaker har hatt omtrent like stor økning totalt. Noen virksomheter har startet på et betydelig lavere nivå enn andre. For eksempel var heltidsandelen ved tjenestestedene i Vestvågøy nesten lik som i Jevnaker i januar 2021, mens i april 2026 skiller det 16 prosentpoeng mellom disse to virksomhetene. Helse Fonna har hatt den største økningen i heltidsandelen, men hovedendringen skjedde i forkant av

Heltidspotten. For Signo Vivo ble omtrent halvparten av veksten i heltid gjennomført før Heltidspotten. Sola og Ørland økte også heltidsandelen betydelig i forkant av Heltidspotten, selv om Sola har økt med 4,4 av 18,8 prosentpoeng fra og med 2024. Jevnaker har hatt en betydelig økning i heltid siden 2024, på om lag 8 prosentpoeng.

To virksomheter har hatt en reduksjon i andel heltid i dataperioden. Dette gjelder Færder og Diakonhjemmet. Den største reduksjonen i Færder har skjedd i løpet av 2026, da virksomheten har implementert nye turnuser for å balansere bemanningen. Tabellen viser også at virksomheter går både opp og ned i heltidsandel fra år til år. Dette kan være en konsekvens av hvilke stillinger som besettes, og av utlysningspraksisen etter at ansatte slutter. Mer om dette i kapittel 6 og 7 ved utforsking av gjennomsnittlig stillingsstørrelse og helgearbeid. Reduksjonen i heltid ved Diakonhjemmet skjedde hovedsakelig i perioden 2021 til 2023. Fra og med 2023 til 2026 er endringen flat.

Heltidsandeler etter yrke

Heltidsandelen er veldig ulikt fordelt mellom kompetansekategorier. Ansatte med høyskolekompetanse har en betydelig høyere heltidsandel enn øvrige kompetansegrupper på 53 prosent i april 2026. Til sammenligning har ansatte med fagbrev en heltidsandel på 36,6 prosent, mens andelen blant ufaglærte er 13,4 prosent. Økningen i heltidsandel i perioden har vært størst blant ansatte med fagbrev, med 11,5 prosentpoeng. Ufaglært omfatter dem uten formell kompetanse og inkluderer assistenter, pleiemedarbeidere, hjemmehjelp med mer. I de fleste virksomheter inngår studenter i denne gruppen, fordi studenter ofte registreres i assistentstillingskategorien.

Tabell 6.12 Heltidsandel blant fast ansatte per kompetansekategori i 2021–2026. N er antall ansatte i 2026. Prosent.

	Total (n = 2611)			Høyskole (n = 859)			Fagbrev (n = 1223)			Ufaglært (n = 529)		
Virksomhet	**Jan 21**	**Apr 26**	**Endring**	**Jan 21**	**Apr 26**	**Endring**	**Jan 21**	**Apr 26**	**Endring**	**Jan 21**	**Apr 26**	**Endring**
Sarpsborg	61,8	67,8	6,0	73,9	75,0	1,1	58,8	81,3	22,4	46,7	47,4	0,7
Midt-Telemark	53,7	64,7	11,0	74,2	90,3	16,1	37,5	55,6	18,1	35,0	31,6	-3,4
Helse Fonna	25,9	48,3	22,4	30,7	49,0	18,3	7,7	60,0	52,3	0,0	0,0	0,0
Signo Vivo	31,1	47,6	16,5	49,1	58,3	9,2	29,1	49,6	20,6	6,4	13,7	7,3
Sola	23,5	42,3	18,8	41,3	59,0	17,7	30,4	47,5	17,2	0,0	20,4	20,4
Ørland	23,6	41,4	17,7	64,7	60,0	-4,7	0,0	41,3	41,3	20,0	30,8	10,8
Færder	41,1	39,3	-1,8	53,5	42,6	-10,9	38,6	50,8	12,2	18,6	18,8	0,1
Jevnaker	18,4	36,1	17,6	40,0	69,2	29,2	17,1	33,3	16,2	10,0	0,0	-10,0
Nome	25,0	31,0	6,0	50,0	56,0	6,0	23,9	33,3	9,4	0,0	3,7	3,7
Diakonhjemmet	34,6	29,5	-5,1	49,3	45,8	-3,5	33,3	29,0	-4,3	9,7	5,3	-4,4
Time	22,4	29,3	6,9	50,0	47,5	-2,5	16,9	30,8	13,8	1,4	3,8	2,3
Asker	23,1	24,9	1,8	46,8	38,8	-8,0	22,1	30,1	8,0	8,0	8,7	0,6
Krisesenter Vest	18,2	22,2	4,0	50,0	33,3	-16,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Vestvågøy	19,7	20,7	1,0	56,3	50,0	-6,3	10,0	15,7	5,7	0,0	4,3	4,3
Alle	**29,6**	**36,6**	**6,9**	**49,3**	**53,0**	**3,7**	**25,1**	**36,6**	**11,5**	**8,8**	**13,4**	**4,6**

Fordelt på virksomhetene er det variasjon i hvilke grupper som står for total økt heltidsandel. Sola, Ørland og Jevnaker har omtrent lik økning i andel heltid, men økningen er fordelt ulikt mellom kompetansegruppene. Jevnaker har hatt størst økning i heltidsandelene blant ansatte med høyskoleutdanning (29,2 prosentpoeng) og en reduksjon blant ufaglærte (-10 prosentpoeng). Ørland har hatt en reduksjon blant ansatte med høyskoleutdanning (4,7 prosentpoeng) og en svært stor økning blant ansatte med fagbrev (41,3 prosentpoeng). Sola har hatt en stor økning i heltidsandelen blant ufaglærte (20,4 prosentpoeng), men også en økning blant ansatte med høyskoleutdanning (17,7 prosentpoeng) og fagbrev (17,2 prosentpoeng).

Diakonhjemmet og Færder har hatt en reduksjon i heltidsandelen, men reduksjonen er noe ulikt fordelt mellom kompetansegruppene. For Diakonhjemmet er reduksjonen jevnt fordelt mellom de tre kompetansegruppene. Færder har derimot en reduksjon blant ansatte med høyskoleutdanning (10,9 prosentpoeng) og en økning blant ansatte med fagbrev (12,2 prosentpoeng).

7 Utvikling i stillingsstørrelser

7.1 Nasjonale tall

I forrige kapittel undersøkte vi andelen som jobbet i full stilling (eller mer). Dette kapittelet skal sette søkelys på gjennomsnittlig (samlet) stillingsstørrelse nasjonalt og i virksomhetene som deltar i Heltidspotten. Dette er en litt annen måte å kartlegge om utviklingen mot mer heltid går i riktig retning. Dersom mange jobber «nesten heltid», for eksempel mer enn 80 eller 90 prosent stilling, vil gjennomsnittlig stillingsstørrelse bli stor selv om heltidsandelen er lav.

Helse og omsorg bryter med polariseringsmønsteret

Når vi undersøker gjennomsnittlig stillingsstørrelse i næringshovedområdene, har det samlet sett vært forholdsvis liten utvikling. Fra 2015 til 2025 økte gjennomsnittlig stillingsstørrelse fra 86,1 til 87,6 prosent, en økning på 1,5 prosentpoeng (tabell 7.1). Det har imidlertid vært ganske ulik utvikling i ulike grupper. Alle grupper som hadde gjennomsnittlig stillingsprosent rundt 90 prosent eller høyere i 2015, har opplevd en økning fram til 2025. Samtidig har flere av gruppene som hadde gjennomsnittlig stillingsstørrelse mellom 70 og 80 prosent i 2015, fått lavere stillingsprosent i 2025. Størst reduksjon i stillingsstørrelse var det innen overnatting og servering, hvor andelen sank fra 74 til under 70 prosent. Ansatte i helse- og sosialtjenester hadde på sin side den største veksten i stillingsstørrelse fra 79 prosent i 2015 til 84 prosent i 2025.

Samlet ser vi at heltidsandelen har økt litt, men det er en tendens til at heltiden og deltiden går i ulik retning i ulike deler av arbeidsmarkedet, og at skillet mellom heltids- og deltidsnæringene øker. Det blir en slags todeling, eller polarisering. Det er næringsområdene med det beste utgangspunktet, altså høye heltidsandeler, som jevnt over fortsetter å få flere inn i hele stillinger. Samtidig har mange av næringsgruppene med relativt lave heltidsandeler, altså flere i deltidsstillinger, den motsatte utviklingen. De viktigste unntakene fra denne utviklingen er primærnæringene[21] og helse- og sosialtjenestene.

[21] Dette skyldes først og fremst utviklingen i oppdrettsbransjen (akvakultur). Heltidsandelen har økt noe, men antallet ansatte i denne delen av primærnæringene har økt mye slik at bransjens andel av primærnæringene økte fra under 30 prosent i 2015 til nesten 40 prosent i 2025 (ikke vist).

Tabell 7.1 Gjennomsnittlig samlet stillingsstørrelse etter næringshovedområde. Prosent.

Næringshovedområde	2015	2022	2025	Endring
Jordbruk, skogbruk og fiske	76,7	80,9	80,7	4,0
Bergverksdrift og utvinning	98,4	99,2	99,3	0,9
Industri	93,5	95,1	95,4	1,9
Elektrisitet, gass, vann, avløp, renovasjon	96,2	97,2	97,2	1,1
Bygge- og anleggsvirksomhet	93,8	96,3	96,5	2,7
Varehandel, reparasjon av motorvogner	77,8	77,2	76,3	-1,6
Transport og lagring	89,9	92,0	91,6	1,7
Overnattings- og serveringsvirksomhet	74,1	73,7	69,7	-4,4
Informasjon og kommunikasjon	95,2	96,0	96,1	0,9
Finansierings- og forsikringsvirksomhet	96,2	97,3	97,4	1,2
Teknisk tjenesteyting, eiendomsdrift	91,3	93,2	92,4	1,1
Forretningsmessig tjenesteyting	85,3	85,7	85,7	0,3
Offentlig administrasjon	95,4	96,3	96,7	1,2
Undervisning	87,9	88,8	89,6	1,7
Helse- og sosialtjenester	78,9	81,8	83,5	4,6
Personlig tjenesteyting	77,4	77,7	75,2	-2,2
Øvrige næringer	74,5	82,4	77,5	3,0
Total	**86,1**	**87,5**	**87,6**	**1,5**

Note: Næringshovedgruppe basert på viktigste jobb for de som har flere jobber. For tallgrunnlag se tabell 6.1.

Som vi så i forrige kapittel, er det noen næringsgrupper som har lave heltidsandeler. I noen av disse næringene er også gjennomsnittlig stillingsstørrelse forholdsvis lav. I 2015 var det detaljhandelen og pleie- og omsorgstjenestene som hadde de laveste gjennomsnittlige stillingsstørrelsene (tabell 7.2). Pleie- og omsorgstjenestene var, sammen med de kommunale helsetjenestene, de næringsgruppene som hadde størst økning i gjennomsnittlig stillingsstørrelse fra 2015 til 2025. Ansatte i detaljhandelen og servering hadde lavest stillingsstørrelse i 2025, begge under 70 prosent stilling. Disse to gruppene hadde også lavest gjennomsnittlig stillingsstørrelse i 2015, og opplevde i tillegg en tydelig reduksjon i stillingsstørrelse gjennom perioden.

Tabell 7.2 Gjennomsnittlig samlet stillingsstørrelse i utvalgte næringsgrupper. 2015, 2022 og 2025. Prosent.

Næringsgruppe	2015	2022	2025	Endring
Detaljhandel	66,4	64,0	62,1	-4,4
Servering	73,0	72,5	67,4	-5,6
Skolefritidsordning	70,6	72,2	73,0	2,4
Pleie- og omsorgstjenester	67,7	73,1	75,5	7,7
Overnatting	76,5	76,9	75,6	-0,8
Rengjøring	77,5	78,0	78,3	0,8
Arbeidskrafttjenester	86,2	84,8	84,2	-2,0
Kommunale helsetjenester	80,3	84,9	86,8	6,5
Barnehager	86,9	88,8	89,4	2,5
Sykehustjenester	86,7	88,8	90,9	4,2
Øvrige	91,0	92,3	92,4	1,4
Total	**86,1**	**87,5**	**87,6**	**1,5**

Note: Næringsgruppe basert på viktigste jobb for de som har flere jobber. For tallgrunnlag se tabell 6.4. Sortert etter samlet stillingsstørrelse i 2025.

Kvinner og menn nærmer seg

Når vi undersøker menn og kvinner separat, ser vi at den samlede forskjellen i stillingsstørrelse har blitt noe redusert fra 10 prosentpoeng i 2015 til åtte prosentpoeng i 2025. Dermed har kvinners gjennomsnittlige stillingsstørrelse økt mer gjennom disse årene (tabell 7.3). Igjen ser vi at det er stor variasjon mellom næringshovedområdene, og variasjon i kjønnsulikheten innen de ulike områdene. For de fleste gruppene har kjønnsforskjellene i stillingsstørrelse blitt redusert, stort sett gjennom at kvinnene har økt sine stillinger mer enn menn har gjort. Størst kjønnsforskjell var det i varehandelen, hvor både menn og kvinner har fått litt mindre stillinger fra 2015 til 2025. Størst reduksjon i stillingsstørrelse var det innen overnattings- og serveringsvirksomheter, hvor menn gikk fra 80 til 75 prosent stilling og kvinnene gikk fra 70 til 66 prosent stilling.

Dermed er heltidsutviklingen dels kjønnet, i den forstand at heltidsandelen øker mer blant kvinner enn blant menn. Todelingen, eller polariseringen i tabell 7.1, er i mindre grad kjønnet. I næringsgruppene hvor heltidsandelen er redusert, gjelder dette i minst like stor grad for menn som for kvinner. Innen helse- og sosialtjenester, som er en av næringsgruppene som bryter med polariseringsmønsteret, var heltidsandelen nesten lik blant kvinner og menn i 2025, da kun undervisningssektoren hadde mindre kjønnsforskjell i heltidsandel.

Tabell 7.3 Gjennomsnittlig samlet stillingsstørrelse etter kjønn og næringshovedområde. Prosent.

	2015		2025		Endring	
Næringshovedområde	**Menn**	**Kvinner**	**Menn**	**Kvinner**	**Menn**	**Kvinner**
Jordbruk, skogbruk og fiske	80,1	67,0	83,2	74,4	3,1	7,3
Bergverksdrift og utvinning	98,8	96,8	99,6	98,2	0,8	1,4
Industri	95,2	88,1	96,6	91,6	1,5	3,5
Elektrisitet, gass, vann, avløp, renovasjon	96,8	93,6	97,6	96,0	0,8	2,4
Bygge- og anleggsvirksomhet	94,7	83,8	97,2	89,6	2,5	5,9
Varehandel, reparasjon av motorvogner	85,5	69,3	83,6	67,4	-1,9	-1,9
Transport og lagring	91,2	84,7	92,2	89,0	1,0	4,4
Overnattings- og serveringsvirksomhet	79,6	70,1	74,8	65,6	-4,7	-4,5
Informasjon og kommunikasjon	96,4	92,4	97,0	94,0	0,6	1,6
Finansierings- og forsikringsvirksomhet	97,5	94,8	98,0	96,7	0,5	1,9
Teknisk tjenesteyting, eiendomsdrift	93,2	88,6	94,0	90,3	0,8	1,7
Forretningsmessig tjenesteyting	88,3	81,1	88,9	80,6	0,6	-0,5
Offentlig administrasjon	96,9	93,9	97,7	95,7	0,7	1,9
Undervisning	89,5	87,1	89,7	89,5	0,2	2,4
Helse- og sosialtjenester	80,9	78,5	84,3	83,3	3,4	4,9
Personlig tjenesteyting	81,2	74,7	77,5	73,3	-3,6	-1,3
Øvrige næringer	78,7	66,1	80,9	69,7	2,1	3,6
Total	**90,9**	**80,8**	**91,4**	**83,3**	**0,5**	**2,5**

Note: Næringshovedgruppe basert på viktigste jobb for de som har flere jobber. For tallgrunnlag se tabell 6.1 og 6.3.

Utviklingen har ikke vært lik for menn og kvinner. Som vi har sett over, er det vanligst at kvinnene øker stillingen mer enn menn. Heltidsandelen har økt mest i kommunale helsetjenester, med henholdsvis 10 og 16 prosentpoeng for menn og kvinner (tabell 7.4). Her var gjennomsnittlig stillingsstørrelse ganske lik i 2025, på 85 og 87 prosent, altså hadde kvinner i gjennomsnitt litt større stilling enn menn. Det har også vært en tydelig økning blant menn og kvinner i pleie og omsorg, hvor både menn og kvinner hadde 68 prosent stilling i 2015, men økte til henholdsvis 78 og 75 prosent. Både i barnehager og sykehustjenester var gjennomsnittlig stillingsstørrelse høy i 2015 og økte til 2025. Menn i sykehustjenester lå godt over 90 prosent stilling, mens kvinnene i sykehusene og både menn og kvinner i barnehagene hadde i gjennomsnitt 90 prosent stilling i 2025.

Mens pleie- og omsorgstjenestene hadde lavest gjennomsnittlig stillingsstørrelse i 2015, ser vi at detaljhandelen og servering hadde de minste stillingene i 2025, og reduksjonen gjaldt både for menn og kvinner. Også innen overnatting har det vært en liten reduksjon i gjennomsnittlig stillingsstørrelse. Dermed synes det som om reduksjonene i samlet stillingsstørrelse vi så innen «Overnattings- og serveringsbransjen» (tabell 7.1 og 7.2), i størst grad gjelder for servering og ikke innen overnatting.

Den aller største reduksjonen i gjennomsnittlig stillingsprosent var blant kvinner i arbeidskrafttjenester, som gikk fra 82 prosent stilling i 2015 til 71 prosent stilling i 2025. Til tross for at noen grupper, både menn og kvinner, har opplevd en nedgang i stillingsstørrelsen, er det samlede inntrykket at kvinner har økt sin stillingsstørrelse mer enn menn, og at kjønnsforskjellen i stillingsstørrelse var mindre i 2025 enn den var i 2015.

Tabell 7.4 Gjennomsnittlig samlet stillingsstørrelse etter kjønn og utvalgte næringsgrupper. 2015 og 2025.

	2015		2025		Endring	
	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner
Detaljhandel	70,7	64,1	65,4	60,0	-5,4	-4,1
Servering	78,9	68,3	73,1	62,3	-5,7	-6,0
Arbeidskrafttjenester	87,9	82,4	88,8	71,1	0,9	-11,3
Overnatting	81,3	73,5	79,8	72,9	-1,5	-0,7
Skolefritidsordning	68,9	71,0	70,6	73,8	1,7	2,8
Pleie- og omsorgstjenester	67,5	67,8	77,8	75,0	10,3	7,2
Rengjøring	83,7	73,9	83,6	76,1	-0,1	2,2
Kommunale helsetjenester	75,9	81,3	84,9	87,2	9,1	6,0
Øvrige	93,3	87,0	94,2	89,3	0,9	2,3
Barnehager	87,2	86,9	89,9	89,3	2,7	2,4
Sykehustjenester	91,2	85,5	93,7	90,0	2,5	4,5
Total	**90,9**	**80,8**	**91,4**	**83,3**	**0,5**	**2,5**

Note: Næringsgruppe basert på viktigste jobb for de som har flere jobber. For tallgrunnlag se tabell 6.4. Sortert etter kvinners stillingsstørrelse i 2025.

Størst kjønnsforskjeller blant ufaglærte

Innen de ulike yrkesnivåene har forskjellene i stillingsstørrelse mellom menn og kvinner blitt noe redusert fra 2015 til 2025. Forskjellene var små blant ledere i 2015 og i praksis identiske i 2025, da både menn og kvinner lå tett på 98 prosent stillingsstørrelse (tabell 7.5). Både menn og kvinner ansatt i akademiske yrker og i høyskoleyrker hadde gjennomsnittlig stilling over 90 prosent i 2015, og kvinnene økte sin stillingsstørrelse noe mer fram til 2025. Lavest stillingsstørrelse hadde ansatte i salgs- og serviceyrker. Kvinnenes stillingsstørrelse i disse yrkene økte til 67 prosent i 2025, mens blant menn var

det i den samme perioden en liten reduksjon til 71 prosent. Kvinner i primærnæringsyrker (bønder, fiskere mv.), håndverkere og prosess- og maskinoperatører var de som økte gjennomsnittlig stillingsstørrelse mest.

Tabell 7.5 Gjennomsnittlig samlet stillingsstørrelse etter kjønn og yrkesgrupper. 2015 og 2025.

	2015		2025		Endring	
Yrkesgruppe	**Menn**	**Kvinner**	**Menn**	**Kvinner**	**Menn**	**Kvinner**
Ledere	97,8	96,7	97,7	97,6	-0,1	0,9
Akademiske yrker	95,4	91,1	96,0	93,2	0,5	2,2
Høyskoleyrker	95,8	90,6	95,9	91,3	0,0	0,7
Kontoryrker	87,5	84,0	87,8	84,7	0,3	0,7
Salgs- og serviceyrker	73,1	66,6	71,4	67,0	-1,7	0,4
Bønder, fiskere mv.	78,8	67,1	80,8	72,8	2,0	5,7
Håndverkere	94,8	87,1	97,3	91,4	2,5	4,3
Prosess- og maskinoperatører, transport	93,2	85,7	94,5	89,6	1,2	3,8
Renholdere, hjelpearbeidere mv.	81,1	67,2	80,6	69,9	-0,5	2,7
Total	**90,9**	**80,8**	**91,5**	**83,4**	**0,6**	**2,6**

Note: Yrkesgruppe (1. siffer i STYRK-08) basert på viktigste jobb for de som har flere jobber.

I forrige kapittel så vi at heltidsandelen var høyest i læreryrkene, og noe lavere blant leger, sykepleiere og vernepleiere. Når vi heller ser på gjennomsnittlig stillingsprosent, endrer bildet seg noe. Vi ser at yrkene med høyskole- og universitetsutdanning hadde ganske store stillinger (i gjennomsnitt), og at det her ikke er så stor forskjell mellom læreryrkene og leger, sykepleiere og vernepleiere. Menn hadde store stillinger i disse yrkene i 2015, og stillingsstørrelsen har stort sett økt fram til 2025 (tabell 7.6). Kvinnenes stillingsstørrelse i disse gruppene var lavere enn menns i 2015, men likevel på 80 til 90 prosent. Som vi har sett før, økte kvinnenes stillingsstørrelse mer gjennom perioden, og kvinner i disse yrkene hadde stort sett over 90 prosent stilling. Unntaket er sykepleierne, som hadde litt mindre enn 90 prosent stilling. Den lave heltidsandelen og høye stillingsstørrelsen i noen av disse gruppene skyldes at mange jobber tett på full stilling, altså mellom 80 og 99 prosent stilling. I disse gruppene er dette særlig vanlig blant spesialsykepleiere og sykepleiere (ikke vist).

For de fleste av de andre gruppene var gjennomsnittlig stillingsprosent forholdsvis lav i 2015, både for kvinner og menn, og har i mange grupper gått ned. Reduksjonen i stillingsprosent var tydeligst i servitøryrkene og blant butikkmedarbeidere. Stillingsstørrelsen blant hjemmehjelper har gått noe ned og både menn og kvinner hadde litt over halv stilling i gjennomsnitt i 2025. Andre pleiemedarbeidere har økt stillingene sine litt, mens helsefagarbeiderne er blant dem som har økt stillingsstørrelsen mest fra 2015 til 2025, da menn lå på 88 prosent og kvinner på 81 prosent stilling i gjennomsnitt.

Med noen unntak er stillingsstørrelsen stor eller økende innen helse, pleie og omsorg, mens det i hovedsak er yrker i varehandelen, overnatting og servering som mer gjennomgående har opplevd en reduksjon i stillingsstørrelse.

Tabell 7.6 Gjennomsnittlig samlet stillingsstørrelse i utvalgte yrker, 2015 og 2025.

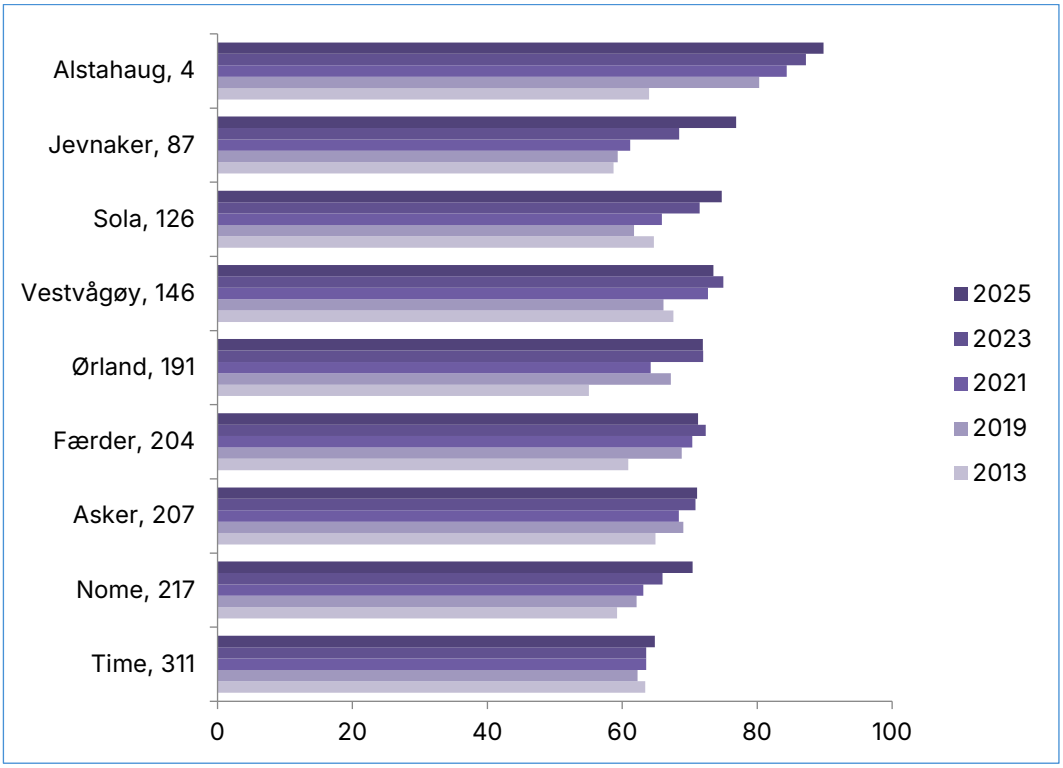
	2015		2025		Endring	
Yrke (STYRK-08)	**Menn**	**Kvinner**	**Menn**	**Kvinner**	**Menn**	**Kvinner**
Gatekjøkken- og kafémedarbeidere mv.	66,0	60,8	57,0	51,1	-9,0	-9,7
Butikkmedarbeidere	64,6	58,0	58,6	51,2	-6,0	-6,8
Hjemmehjelper	55,5	57,1	54,5	55,4	-1,0	-1,7
Andre pleiemedarbeidere	56,9	51,0	62,4	56,1	5,5	5,1
Servitører	72,6	65,6	64,7	57,1	-7,9	-8,5
Kjøkkenassistenter	69,5	61,4	63,0	60,1	-6,5	-1,4
Vaktmestre	85,5	63,9	85,5	70,3	0,0	6,4
Hotellresepsjonister	74,0	73,7	71,0	70,6	-3,0	-3,1
Skoleassistenter	70,9	68,9	72,0	73,2	1,0	4,2
Vektere	79,7	78,5	77,3	74,7	-2,4	-3,7
Renholdere i bedrifter	78,3	69,9	80,5	75,2	2,2	5,3
Barnehage- og skolefritidsassistenter mv.	73,8	77,7	74,3	79,0	0,5	1,3
Kokker	90,4	81,2	89,2	80,7	-1,2	-0,5
Helsefagarbeidere	78,7	72,3	88,0	80,9	9,2	8,6
Allmennpraktiserende leger	72,6	74,7	85,6	86,3	13,0	11,6
Sykepleiere	91,6	83,5	94,9	88,3	3,3	4,8
Spesialsykepleiere	94,5	88,6	93,9	91,1	-0,6	2,4
Vernepleiere	91,9	87,6	96,5	91,2	4,6	3,6
Grunnskolelærere	91,7	89,9	92,2	92,2	0,6	2,3
Lektorer mv. (videregående skole)	94,6	91,6	95,8	94,1	1,2	2,5
Førskole-/barnehagelærere	98,9	94,1	99,7	95,8	0,9	1,8

Note: Yrke (STYRK-08) basert på viktigste jobb for de som har flere jobber. For tallgrunnlag se tabell 6.6. Sortert etter gjennomsnittlig stillingsstørrelse blant kvinner i 2025.

Figur 7.1 viser gjennomsnittlig stillingsstørrelse fra 2013 til 2025 til de kommunene som deltar i Heltidspotten med tiltak i pleie- og omsorgstjenestene. Alstahaug er tatt med

som referansekommune.[22] Tallene bak hvert kommunenavn refererer til kommunens plassering når vi rangerer samtlige av landets kommuner etter gjennomsnittlig stillingsstørrelse i pleie- og omsorgstjenestene. Tallene, som er hentet fra PAI-registeret til KS, dekker hele sektoren i kommunen, mens tallene som vises i neste delkapittel, er basert på de utvalgte avdelingene som har vært med i Heltidspotten. Dette kan være avdelinger med både høyere og lavere tall enn andre avdelinger i samme kommune. Figur 7.1 er tatt med for å vise hvor kommunedeltakerne i Heltidspotten står i nasjonal sammenheng. Ørland kommune, som her er rangert som nr. 191, har omtrent samme nivå som gjennomsnittskommunen (Birkenes). Tallene i PAI-registeret er levert fra kommunene, men grunnlaget (hvem som er inkludert i tallene) kan avvike noe fra det som benyttes i neste delkapittel.

Figur 7.1 Gjennomsnittlig stillingsstørrelse i utvalgte kommuners pleie- og omsorgstjenester. 2013–2025. Kilde: PAI.



Spørreundersøkelsen om stillingsstørrelser

Spørreundersøkelsen viser at deltakerne i Heltidspotten mener tiltakene har gitt større stillinger. Blant dem som har forsøkt årsturnus eller kalenderplan, mener 66 prosent at tiltaket i stor eller ganske stor grad har gitt større stillinger. For lange vakter er andelen 61 prosent og for endret helgearbeid 49 prosent. Lederne er mer positive enn de ansatte. 81 prosent av lederne som har erfaring med årsturnus, mener tiltaket har gitt

[22] Alstahaug kommune er interessant både fordi kommunen har høye tall for heltidsandeler og stillingsstørrelser, og for måten de har oppnådd dette på. De startet med analyser av oppgavefordelingen og først deretter endret de arbeidsplanene slik at de ga rom for flere store og faste stillinger. Karmøy er også en interessant kommune. Her er heltidsandelen ganske lav, mens gjennomsnittlig stillingsstørrelse er høy. En del av forklaringen på dette er at langvaktsturnusene går opp når ansatte jobber i ca. 90 prosent stilling, noe mange har valgt å gjøre. Dette er omtalt i flere studier (Moland, Tofteng & Bråthen, 2023; Moland & Bråthen, 2021).

større stillinger, mot 54 prosent av de ansatte. Om lag halvparten av de ansatte som har forsøkt tiltakene, svarer at de ikke vet om de har gitt større stillinger.

Fritekstsvarene gir konkrete eksempler på hvordan dette har skjedd, ofte for helsefagarbeidere og ufaglærte assistenter:

> Flere assistenter og helsefag har fått økt stillingene sine i forbindelse med årsturnus. (Leder)

> Helsefagarbeidere har økt sin stillingsprosent, noe som utgjør en viktig forskjell for kontinuiteten i tjenesten. Dette viser at tiltakene våre virker i praksis, og vi jobber videre for at flere skal få økt sin stillingsstørrelse framover. (Leder)

Disse vurderingene må ses i sammenheng med virksomhetens bemanningsdata. Opplevde resultater og målte endringer ser ikke alltid likt ut. Opplevelsen av at tiltakene virker, er derfor et viktig, men ikke tilstrekkelig mål på hva som er oppnådd. Spørreundersøkelsen sier mest om hvilke tiltak deltakerne har tro på, og om hvordan endringene er mottatt.

7.2 Lokale tall

Samlet utvikling

I kapittel 6.2 er det beskrevet at virksomhetene i Heltidspotten har økt andelen heltid i analyseperioden og i løpet av Heltidspott-perioden. I perioden er det også av interesse for forskningsformålet å utforske om virksomhetene samtidig har økt gjennomsnittlig stillingsstørrelse. Tabell 7.7 viser gjennomsnittlig stillingsstørrelse blant faste ansatte per januar hvert år fra 2021 til 2026 og siste måling per april 2026. For virksomheter med døgndrift er kun turnusansatte inkludert. Tabellen viser at gjennomsnittlig stillingsstørrelse har økt med omtrent 5,8 prosentpoeng i perioden. Hovedendringen skjedde mellom 2023 og 2024, men totalt 2,3 av 5,8 prosentpoeng av endringen skjedde i løpet av perioden 2024 til 2026.

Tabell 7.7 Gjennomsnittlig stillingsstørrelse for faste ansatte 2021–2026. Prosent.

Virksomhet	Jan 21	Jan 22	Jan 23	Jan 24	Jan 25	Jan 26	Apr 26	Endring
Midt-Telemark (61, +5)	84,0	84,5	84,9	85,9	89,1	89,9	90,3	6,3
Sarpsborg (51, +3)	85,8	86,3	86,5	87,0	86,8	87,1	85,6	-0,2
Helse Fonna (94, +19)	69,1	72,2	75,0	78,4	81,1	78,3	79,3	10,2
Vestvågøy (110, +9)	74,2	72,8	74,7	77,3	81,1	79,3	78,7	4,5
Ørland (68, +30)	68,9	69,3	76,0	74,4	76,9	75,7	77,6	8,8
Færder (226, +31)	75,6	74,2	76,5	79,1	78,0	79,0	75,4	-0,1
Signo Vivo (303, +37)	63,5	63,4	62,8	67,4	72,2	73,4	73,5	10,0
Jevnaker (45, +1)	58,3	53,3	56,2	62,3	67,5	73,9	73,4	15,2
Nome (72, +8)	64,2	65,4	66,9	72,5	72,6	74,8	72,3	8,1
Diakonhjemmet (285, +124)	65,5	65,4	68,6	69,0	70,0	70,8	70,1	4,6
Sola (159, +64)	61,7	60,1	61,8	64,2	68,7	70,5	69,9	8,3
Asker (229, +46)	63,9	64,6	64,5	67,8	67,9	69,5	69,6	5,6
Time (223, +32)	60,1	61,1	61,3	62,8	63,0	63,1	63,3	3,2
Krisesenter Vest (6, +0)				53,5	78,3	52,7	61,5	7,9
Alle (1930, +415)	**66,5**	**66,2**	**67,4**	**70,0**	**72,1**	**72,8**	**72,3**	**5,8**

Virksomhetene med barnehager har høyest gjennomsnittlig stillingsstørrelse, med 90,3 prosent i Midt-Telemark og 85,6 prosent i Sarpsborg. Dette er betydelig høyere enn i virksomhetene med døgndriftavdelinger, hvor Helse Fonna og Vestvågøy har omtrent 79 prosent gjennomsnittlig stillingsstørrelse. Spredningen innenfor døgndriftstjenester er stor, hvor lavest gjennomsnittlig stillingsstørrelse i perioden er 61,5 prosent ved Krisesenter Vest, og høyest er 79,3 prosent i Helse Fonna.

Nasjonale tall viser at barnehager har en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 89-90 prosent. Midt-Telemark ligger på tilsvarende gjennomsnittlig stillingsstørrelse som de nasjonale tallene, mens Sarpsborg ligger noe under. Dette viser en interessant kontrast med andel heltid, hvor tabell 6.11 viser at Sarpsborg har en høyere heltidsandel enn Midt-Telemark. Derfor trenger ikke en høyere heltidsandel alltid å bety at ansatte i snitt har større stillinger og høyere andel kontinuitetsbærere (stillinger over 80 prosent). For eksempel kan en ansattgruppe ha høy andel heltid og lav gjennomsnittlig stillingsstørrelse dersom gjennomsnittlig stillingsstørrelse blant deltidsstillinger er lav.

Dette ser vi igjen ved å sammenligne heltidsandelen i tabell 6.11 med gjennomsnittlig stillingsstørrelse i tabell 7.7. Midt-Telemark, Sarpsborg, Helse Fonna, Ørland og Færder

har både høy andel heltid og høy gjennomsnittlig stillingsstørrelse, men det gjelder ikke alle de øvrige virksomhetene. For eksempel har Vestvågøy fjerde høyest gjennomsnittlig stillingsstørrelse og lavest heltidsandel. Dette tyder på at Vestvågøy har en høy andel stillinger rett under 100 prosent, men fortsatt med store stillinger for å oppnå en høy gjennomsnittlig stillingsstørrelse. Signo Vivo skiller seg også ut. Dette kommer hovedsakelig av at Signo Vivo har ustrakt bruk av hvilende nattevakter, som trekker gjennomsnittlig stillingsstørrelse ned. Basert på datagrunnlaget for stillinger er det ikke mulig å skille ut stillinger med hvilende nattevakter.

Av alle virksomhetene har Jevnaker hatt størst økning i gjennomsnittlig stillingsstørrelse siden januar 2021 på 15 prosentpoeng. Nest høyest økning har Helse Fonna og Signo Vivo, med 10 prosentpoeng. Hovedvekten av endringene i gjennomsnittlig stillingsstørrelse for virksomhetene har skjedd før 2024. Likevel har Krisesenter Vest, Jevnaker, Signo Vivo og Sola klart en økning fra 6 til 11 prosentpoeng fra januar 2021 til april 2026. Samtidig er dette virksomheter som har hatt lav gjennomsnittlig stillingsstørrelse. Virksomheter som Sarpsborg, Midt-Telemark, Helse Fonna og Færder har hatt en beskjeden økning eller reduksjon fra januar 2024 til april 2026. En mulig forklaring på dette er at når en virksomhet har en høy gjennomsnittlig stillingsstørrelse, blir det vanskeligere å øke den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen ytterligere.

Kalenderplan og stillingsstørrelse

Selv i de virksomhetene som har implementert årsturnus/kalenderplan i perioden er det ikke alltid en økning i gjennomsnittlig stillingsstørrelse. For Nome, som startet med kalenderplan i april 2025, har det ikke vært noen markant utvikling i gjennomsnittlig stillingsstørrelse fra januar 2026 til april 2026. Det samme gjelder for Asker fra 2024, Diakonhjemmet fra 2025 og Time fra 2025. Likevel er det virksomheter som har økt gjennomsnittlig stillingsstørrelse samtidig som kalenderplan innføres. Blant dem er Jevnaker, som startet med kalenderplan i mai 2024, og Signo Vivo, der kalenderplan ble innført på ulike tidspunkter ved hvert tjenestested, tidligst i mars 2024. Selv om kalenderplanlegging ikke ser ut til å ha en entydig innvirkning på økningen i gjennomsnittlig stillingsstørrelse, er kalenderplanlegging et verktøy som gir flere muligheter for bedre ressursstyring.

Utdanning og stillingsstørrelse

Utviklingen i gjennomsnittlig stillingsstørrelse er ulikt fordelt mellom kompetansegrupper i perioden. Dette vises i tabell 7.8 som oppsummerer gjennomsnittlig stillingsstørrelse i januar 2021 og april 2026 for høyskole, fagbrev, ufaglærte og alle kompetansegrupper, samt endringen i perioden. For virksomheter med døgndrift er kun turnusansatte inkludert i beregningene.

Tabell 7.8 Gjennomsnittlig stillingsstørrelse for faste ansatte per kompetansekategori 2021–2026. N er antall ansatte i 2026. Prosent.

	Alle (n = 2611)			Høyskole (n = 859)			Fagbrev (n = 1223)			Ufaglært (n = 529)		
Virksomhet	**Jan 21**	**Apr 26**	**Endring**	**Jan 21**	**Apr 26**	**Endring**	**Jan 21**	**Apr 26**	**Endring**	**Jan 21**	**Apr 26**	**Endring**
Midt-Telemark	84,0	90,3	6,3	92,3	97,4	5,2	80,0	91,1	11,1	74,5	77,9	3,4
Sarpsborg	85,8	85,6	-0,2	88,7	90,4	1,7	84,1	94,4	10,3	83,3	72,1	-11,2
Helse Fonna	69,1	79,3	10,2	74,5	81,4	6,9	58,8	86,5	27,8	20,4	16,2	-4,2
Vestvågøy	74,2	78,7	4,5	87,0	85,1	-1,9	71,5	79,3	7,9	62,9	68,5	5,6
Ørland	68,9	77,6	8,8	84,7	80,0	-4,7	64,5	80,5	16,0	54,2	71,2	17,0
Færder	75,6	75,4	-0,1	81,9	79,5	-2,4	80,2	85,9	5,8	48,5	58,6	10,1
Signo Vivo	63,5	73,5	10,0	75,7	80,7	5,0	67,4	78,0	10,7	40,0	44,7	4,7
Jevnaker	58,3	73,4	15,2	82,9	89,9	7,1	72,4	75,4	3,0	28,2	41,1	12,9
Nome	64,2	72,3	8,1	82,2	89,3	7,1	75,2	84,1	8,9	25,5	35,8	10,2
Diakonhjemmet	65,5	70,1	4,6	75,7	76,2	0,5	68,5	73,6	5,2	35,0	50,4	15,4
Sola	61,7	69,9	8,3	74,4	80,2	5,8	71,6	77,3	5,7	43,0	50,8	7,7
Asker	63,9	69,6	5,6	79,6	74,4	-5,3	74,9	77,0	2,2	36,3	54,6	18,3
Time	60,1	63,3	3,2	80,1	76,0	-4,2	68,1	70,7	2,6	31,9	36,4	4,5
Krisesenter Vest	53,5	61,5	7,9	90,0	88,2	-1,8	38,6	37,7	-0,9			0,0
Alle	66,5	72,3	5,8	79,3	80,5	1,3	71,5	77,6	6,1	41,0	51,6	10,6

Den største økningen i gjennomsnittlig stillingsstørrelse er blant ufaglærte, men det er også en betydelig økning i gjennomsnittlig stillingsstørrelse for dem med fagbrev. Som for andel heltid er det liten til ingen utvikling i gjennomsnittlig stillingsstørrelse for dem med høyskoleutdanning. For grupper med relativt høy gjennomsnittlig stillingsstørrelse forventer vi også noe lavere utvikling enn for grupper med lavere gjennomsnittlig stillingsstørrelse.

For flere av virksomhetene er det et tydelig skille i gjennomsnittlig stillingsstørrelse basert på kompetanse. For de fleste virksomhetene er gapet mellom høyskole og fagbrev marginalt, men Krisesenter Vest og Jevnaker skiller seg mest ut, med henholdsvis 50,5 og 14,5 prosent forskjell i april 2026. Siden Krisesenter Vest er betydelig mindre enn de andre virksomhetene, vil det kunne være muligheter for mye større utslag i gjennomsnittstallene enn for større virksomheter. For noen virksomheter er faktisk gjennomsnittlig stillingsstørrelse blant dem med fagbrev høyere enn i høyskolegruppen. Dette gjelder Asker, Færder, Helse Fonna, Sarpsborg og Ørland. Av disse virksomhetene er forskjellen

marginal i Ørland og Helse Fonna har veldig få ansatte med fagbrev i de utvalgte tjenestestedene. Felles for alle virksomheter er en betydelig lavere gjennomsnittlig stillingsstørrelse blant ufaglærte enn blant dem med høyskoleutdanning, tilsvarende i snitt 28,9 prosentpoeng. Noen virksomheter har en lavere forskjell.

Dersom den samlede gjennomsnittlige stillingsstørrelsen på et tjenestested skal bli høyere, er det avhengig av at ansatte i snitt, på tvers av grupper, har større stillinger. Dette kan komme av at gruppen med små stillinger blir mindre i antall, eller at gruppene med lavere stillingsprosenter får større stillinger. Ettersom gruppene med høyskoleutdanning og fagbrev har relativt lik gjennomsnittlig stillingsstørrelse på tvers av virksomhetene, er virksomhetene avhengig av å løfte stillingsstørrelsen blant ufaglærte eller å redusere omfanget av disse stillingene betydelig dersom de skal oppnå et ytterligere løft i gjennomsnittlig stillingsstørrelse. For at ufaglærte kan ha større stillinger, er det viktig å ha gode oppgavedelingsprosesser for å identifisere hvilke oppgaver som kan løses av ufaglærte, og deretter organisere arbeidstiden slik at de har arbeidstid når oppgavene må løses. Begge deler er viktig. Det er vanskelig å realisere en endret oppgaveløsning uten å endre arbeidstiden til de som påvirkes av oppgavedelingen.

8 Utviklingen av faste stillinger

Et av målene i Heltidspotten har vært å få flere ansatte i faste store stillinger og redusere bruken av vikarer og små helgestillinger. I tjenester med døgndrift dekkes mye av helgearbeidet av ansatte i små stillinger eller av vikarer og tilkallingshjelp. Det gir en ustabil bemanning og gjør det vanskelig å tilby større stillinger til dem som ønsker det. Hvis flere skal få større faste stillinger, må helgearbeidet fordeles på en annen måte.

I dette kapittelet ser vi på hvordan dette har utviklet seg nasjonalt og for deltakerne i Heltidspotten. Vi starter med registerdata som viser hvor utbredt fast ansettelse er i ulike næringer og yrker, og hvordan fast ansettelse henger sammen med stillingsstørrelse. Deretter ser vi på lokale tall fra virksomhetene i Heltidspotten, med vekt på hvordan helgearbeidet har endret seg, og hvordan det henger sammen med utviklingen i stillingsstørrelser. Til slutt ser vi på hvordan ansatte, ledere og tillitsvalgte vurderer endringene, basert på spørreundersøkelsen og intervjuene.

8.1 Nasjonale tall

Selv om hovedregelen i norsk arbeidsliv og lovverk er fast ansettelse, er dette en regel med en del unntak. Unntakene omfatter både vikarer, sesongarbeidere og andre midlertidig ansatte. Registerdata (fra 2025) kan ikke brukes til å skille mellom de ulike kategoriene av ansatte som ikke er fast ansatt, men kan brukes til å beskrive andelen ansatte i faste stillinger.[23]

Andelen faste ansatte var 85,6 prosent i november 2025 (tabell 8.1). Andelen var noe høyere blant menn, nesten 88 prosent, enn blant kvinner, drøyt 83 prosent. Selv om menn samlet sett er fast ansatt litt oftere, er det flere næringshovedområder hvor kvinner har høyest andel faste ansettelser. Samtidig er det viktig å merke seg at forskjellene i mange av gruppene er ganske små, innenfor pluss/minus to prosentpoeng.

Menn litt oftere fast ansatt

Primærnæringene utmerker seg på to måter, ved å ha størst kjønnsforskjell i faste ansettelser i menns favør, samtidig som det er der andelen faste ansatte er lavest. Det er også en liten overvekt av menn med faste stillinger innen overnatting og servering og innen informasjon og kommunikasjon. I mange grupper er andelen faste ansatte godt over 90 prosent blant både menn og kvinner. I næringsområdene som i stor grad utgjøres av offentlig sektor, det vil si offentlig administrasjon, undervisning og helse- og sosialtjenester er det i størst grad kvinnene som har faste stillinger. Andelen blant menn ligger mellom 75 og 83 prosent og mellom 79 og 86 prosent blant kvinnene.

[23] https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/artikler/nye-koder-for-ansettelsesform-i-a-ordningen

Tabell 8.1 Andel faste ansettelser etter kjønn og næringshovedområde. 2025. Prosent.

Næringshovedområde	Menn	Kvinner	Alle
Jordbruk, skogbruk og fiske	76,2	72,2	75,0
Bergverksdrift og utvinning	97,0	97,4	97,1
Industri	92,2	90,2	91,7
Elektrisitet, gass, vann, avløp, renovasjon	93,4	94,2	93,5
Bygge- og anleggsvirksomhet	93,1	91,9	93,0
Varehandel, reparasjon av motorvogner	88,9	85,5	87,4
Transport og lagring	86,9	88,5	87,2
Overnattings- og serveringsvirksomhet	80,9	78,3	79,4
Informasjon og kommunikasjon	95,2	92,4	94,4
Finansierings- og forsikringsvirksomhet	97,8	97,2	97,5
Teknisk tjenesteyting, eiendomsdrift	94,0	92,7	93,4
Forretningsmessig tjenesteyting	85,0	83,9	84,6
Offentlig administrasjon	83,3	86,4	84,9
Undervisning	74,9	80,9	78,9
Helse- og sosialtjenester	74,5	78,6	77,8
Personlig tjenesteyting	77,9	79,7	79,0
Øvrige næringer	85,7	83,8	85,1
Total	**87,7**	**83,2**	**85,6**

Note: Næringshovedgruppe basert på viktigste jobb for dem som har flere jobber. For tallgrunnlag, se tabell 6.1.

I de utvalgte næringsgruppene gjenfinner vi variasjonen i andel faste stillinger, men her inngår noen grupper hvor kvinnene har langt høyere andel faste stillinger enn menn (tabell 8.2). I flere av næringsgruppene har kvinner oftere fast stilling. Kjønnsforskjellen ligger rundt 6–7 prosentpoeng i pleie- og omsorg, i kommunale helsetjenester og i barnehager. Blant ansatte i skolefritidsordningen er forskjellen over 15 prosentpoeng. Likevel er det bare nærmere 70 prosent av kvinnene i skolefritidsordningen som har fast stilling, mens menn kun har 54 prosent i fast stilling. Menn i skolefritidsordninger er den gruppen i tabellen med lavest andel fast ansatte. I de resterende gruppene er kjønnsforskjellene forholdsvis små, og andelen fast ansatte ligger mellom 70 og 83 prosent. Vi ser også at gruppene som ikke er med i tabellen («Øvrige») har en høy andel fast ansatte, både blant menn og kvinner.

Tabell 8.2 Andel faste ansettelser etter kjønn og næringsgrupper. 2025. Prosent.

	Menn	Kvinner	Alle
Skolefritidsordning	54,4	69,5	65,5
Overnatting	73,1	70,1	71,3
Pleie- og omsorgstjenester	68,7	74,2	73,2
Barnehager	72,0	78,6	77,8
Arbeidskrafttjenester	80,5	77,4	79,7
Sykehustjenester	80,4	82,1	81,7
Kommunale helsetjenester	76,0	83,2	81,9
Rengjøring	83,1	81,9	82,3
Servering	83,6	81,9	82,7
Detaljhandel	83,0	83,3	83,2
Øvrige	89,6	86,6	88,5
Total	**87,7**	**83,2**	**85,6**

Note: Næringsgruppe basert på viktigste jobb for dem som har flere jobber. For tallgrunnlag, se tabell 6.4. Sortert etter samlet andel faste ansatte.

Utdanning og ansvar gir fast stilling

Ledere er stort sett ansatt i fast stilling, enten de er menn eller kvinner (tabell 8.3). I akademiske yrker og i høyskoleyrker er andelen fast ansatte blant menn over 90 prosent og litt lavere blant kvinner. Andelen fast ansatte i kontoryrker er høyest blant kvinner, 88 prosent mot 85 prosent blant menn. Den er lavest i primærnæringene, salg og service, og blant renholdere og hjelpearbeidere. Aller lavest andel faste ansettelser finner vi blant kvinner i primærnæringsyrkene (bønder, fiskere mv.), hvor to av tre har fast stilling.

Tabell 8.3 Andel faste ansettelser etter kjønn og yrkesgrupper. 2025, prosent

Yrkesgruppe	Menn	Kvinner	Alle
Ledere	98,2	97,1	97,7
Akademiske yrker	90,2	87,7	88,7
Høyskoleyrker	94,1	91,3	93,0
Kontoryrker	85,4	88,0	86,7
Salgs- og serviceyrker	76,0	73,4	74,3
Bønder, fiskere mv.	75,0	66,4	72,7
Håndverkere	91,2	83,3	90,8
Prosess- og maskinoperatører, transport	88,6	83,1	87,7
Renholdere, hjelpearbeidere mv.	75,1	75,6	75,4
Total	**88,1**	**83,4**	**85,9**

Note: Yrkesgruppe (1. siffer i STYRK-08) basert på viktigste jobb for de som har flere jobber. Personer uten oppgitt yrke er utelatt, totaltallene er derfor ikke like som i tabellene over.

I de utvalgte enkeltyrkene er fast ansettelse mer vanlig blant kvinner enn blant menn (tabell 8.4). Størst forskjell i kvinnenes favør finner vi blant skoleassistenter, kjøkkenassistenter og grunnskolelærere. Blant mannlige skoleassistenter er under halvparten, 45 prosent, ansatt i fast stilling. Menn utmerker seg med større andel faste stillinger blant allmennpraktiserende leger og blant vaktmestre, dette er imidlertid relativt små grupper, særlig blant kvinnene. I tillegg til mannlige skoleassistenter ser vi at andre pleiemedarbeidere i liten grad har faste stillinger, med menn rett under 50 prosent og kvinnene litt høyere. Blant hjemmehjelper har to av tre fast stilling. Førskole- og barnehagelærere har høyest andel faste stillinger, over 90 prosent både blant menn og kvinner. I tillegg har lektorer, (kvinnelige) grunnskolelærere, vektere, vernepleiere, sykepleiere og spesialsykepleiere høye andeler i fast stilling.

Tabell 8.4 Andel faste ansettelser i utvalgte yrker, etter kjønn. 2025, prosent.

Yrke	Menn	Kvinner	Alle
Førskole-/barnehagelærere	90,8	92,1	91,9
Lektorer mv. (videregående skole)	89,4	89,7	89,6
Spesialsykepleiere	89,1	89,7	89,6
Vektere	87,6	86,7	87,4
Vernepleiere	87,0	87,2	87,1
Vaktmestre	87,6	72,7	85,8
Sykepleiere	84,7	85,6	85,5
Kokker	84,7	85,1	84,9
Grunnskolelærere	79,1	85,3	83,6
Gatekjøkken- og kafémedarbeidere mv.	80,8	79,6	80,1
Renholdere i bedrifter	78,1	80,6	80,0
Butikkmedarbeidere	79,4	79,9	79,7
Helsefagarbeidere	76,8	80,0	79,4
Kjøkkenassistenter	68,0	72,3	71,0
Servitører	72,9	69,6	70,9
Hotellresepsjonister	67,0	68,5	68,0
Hjemmehjelper	66,0	67,8	67,4
Barnehage- og skolefritidsassistenter mv.	58,9	68,3	66,6
Allmennpraktiserende leger	59,7	53,2	56,0
Skoleassistenter	44,9	60,6	55,6
Andre pleiemedarbeidere	48,7	50,6	50,2

Note: Yrke (STYRK-08) basert på viktigste jobb for dem som har flere jobber. Tallgrunnlag i tabell 6.7. Sortert etter samlet andel faste ansatte.

Faste stillinger er større stillinger

I en forenklet modell av sammenhengen mellom stillingsstørrelse og fast ansettelse finner vi at 16 år gamle menn som ikke har fast stilling, i gjennomsnitt har en stillingsstørrelse på 63,6 prosent. De som har fast stilling, har i gjennomsnitt 24 prosentpoeng høyere stillingsprosent. Kvinner har i gjennomsnitt 6,8 prosentpoeng lavere stillingsprosent, og gjennomsnittlig stillingsprosent øker litt med økende alder.

Tabell 8.5 Lineær regresjon mellom stillingsstørrelse, fast ansettelse, kjønn og alder. 2025.

	Koeffisient	*Standardfeil*[24]	P-verdi
Fast ansatt	23,8	0,048	0,000
Kvinne	-6,8	0,033	0,000
Alder	0,3	0,001	0,000
Referansegruppe	63,6	0,051	0,000

8.2 Lokale tall

Helgearbeid for virksomheter med døgndrift

I døgndrifttjenester er det en sammenheng mellom den enkelte ansattes stillingsstørrelse og helgearbeid per år. For å kunne oppnå større stillinger for flere/alle i tjenesten må helgearbeidet deles på færre ansatte, noe som betyr at hver ansatt må øke antall helgetimer vedkommende jobber. Denne sammenhengen omtales som Turnustrekanten og er beskrevet i detalj i kapittel 2. I datagrunnlaget er det samlet inn opplysninger om helgearbeid for alle ansatte i døgnbemannede tjenester. Det er derfor mulig å se på utviklingen av helgearbeidet for hver virksomhet og sammenligne dette med utviklingen i gjennomsnittlig stillingsstørrelse beskrevet i kapittel 7.2.

[24] Standardfeilen angir den statistiske usikkerheten knyttet til den estimerte regresjonskoeffisienten. En liten standardfeil i forhold til koeffisientens størrelse innebærer at estimatet er relativt presist.

Tabell 8.6 Gjennomsnittlig helgetimer per år for faste ansatte 2021–2026 sortert etter høyeste verdi per april 2026. N er antall ansatte i 2026.

Virksomhet (n = 2334)	Jan 21	Jan 22	Jan 23	Jan 24	Jan 25	Jan 26	Apr 26	Endring
Færder (226, +31)	319	316	336	337	347	354	358	39
Jevnaker (45, +1)	262	262	262	292	298	353	353	90
Diakonhjemmet (285, +124)	291	295	310	316	313	323	337	46
Sola (159, +64)	290	299	299	319	359	333	335	45
Nome (72, +8)	303	313	314	321	333	329	330	27
Asker (229, +46)	294	301	298	311	317	326	329	35
Vestvågøy (110, +9)	300	297	278	303	315	322	323	24
Helse Fonna (94, +19)	290	290	288	291	285	288	306	16
Ørland (68, +30)				284	284	326	306	22
Signo Vivo (303, +37)	277	285	287	291	309	311	304	27
Time (223, +32)	286	280	294	297	297	295	299	13
Krisesenter Vest (6, +0)				201	288	204	211	10
Alle (1819, +407)	**292**	**294**	**299**	**307**	**317**	**320**	**323**	**32**

Tabellen viser at alle virksomheter i snitt har økt helgearbeidet for faste ansatte i perioden. På tvers av alle virksomheter har gjennomsnittlig antall helgetimer per år økt med 32 timer siden januar 2021. Halvparten av økningen har skjedd siden januar 2024. Virksomhetene med flest helgetimer i april 2026 er Færder og Jevnaker. Jevnaker startet på et betydelig lavere nivå og har hatt den største netto økningen i perioden. Før 2024 økte Jevnaker med 30 helgetimer og de resterende 60 helgetimene i økningen kom etter januar 2024. Første målepunkt i analyseperioden viser at Færder startet med flere helgetimer enn øvrige virksomheter. Samtidig har Færder klart å ha en jevn økning i helgearbeid i hele analyseperioden, hvor litt mer enn halvparten av økningen skjedde etter januar 2024.

I løpet av analyseperioden er det to virksomheter som har en reduksjon i helgetimer av betydelig omfang. Krisesenter Vest gikk fra 288 til 204 helgetimer fra januar 2025 til januar 2026.

Det andre eksempelet er Ørland som har hatt en reduksjon på 20 helgetimer per ansatt fra januar til april 2026. En mulig forklaring er forskjellen mellom organisering av helgearbeid i en kalenderplan kontra en rullerende plan ettersom Ørland avsluttet bruk av kalenderplanlegging i mars 2026. I en rullerende plan på 12 uker er det kun fire alternativer for helgearbeid, tilsvarende hver 4., 3., 5/12 og 2. helg. I en årsturnus/kalenderplan på 52 uker er det 13 forskjellige alternativer for helgearbeid tilsvarende fra hver 4. til hver

2. helg. Ofte er det enklere å øke helgetimene noe i en årsturnus/kalenderplan fordi det er flere alternativer for helgearbeid enn i en rullerende plan.

Alt i alt har helgearbeidet blant faste ansatte økt, men vi ser at økningen varierer betydelig mellom virksomhetene.

Fortsatt gap mellom helgearbeid og tjenestebehov

For å illustrere behovet for helgetimer er det nødvendig å se på helgefaktoren i tjenestebehovet til virksomhetene opp mot helgefaktoren til de ansatte per år. Følgende tabell viser helgefaktor per virksomhet per år opp mot tjenestebehovet per 2026. Der ser vi at de fast ansattes helgefaktor i gjennomsnittet ligger på 24,5 prosent, mens den beregnede helgefaktoren ut fra tjenestebehovet ligger på 26,9 prosent. Det vil si at den faktiske helgefaktoren er 2,5 prosentpoeng for lav.

Tabell 8.7 Helgefaktor for faste ansatte 2021–2026 basert på avtalte helgetimer og stillingsstørrelse, og avvik fra tjenestebehovet. Prosent.

Virksomhet	Jan 21	Jan 22	Jan 23	Jan 24	Jan 25	Jan 26	Apr 26	Endring	Behov 26	Avvik Behov
Krisesenter Vest				23,7	18,7	23,3	21,1	-2,6	18,4	-2,7
Jevnaker	24,6	26,1	25,5	25,1	24,1	26,1	25,9	1,3	26,9	1,0
Diakonhjemmet	23,3	24,2	24,3	24,4	24,1	24,5	25,7	2,4	27,0	1,3
Asker	25,0	25,1	25,1	24,9	25,4	25,4	25,3	0,3	26,6	1,3
Sola	25,9	26,6	26,1	26,8	28,2	25,7	26,1	0,2	27,8	1,6
Time	25,7	24,6	25,5	25,3	25,2	25,2	25,2	-0,6	27,2	2,0
Vestvågøy	21,9	21,9	21,6	21,1	20,9	21,8	21,9	0,1	24,0	2,1
Helse Fonna	23,2	22,6	20,9	20,4	20,0	21,6	22,4	-0,8	24,7	2,3
Færder	22,6	23,0	23,9	23,2	24,2	24,0	25,7	3,1	28,5	2,8
Nome	24,9	25,9	25,0	23,7	24,1	23,0	24,4	-0,5	27,8	3,3
Signo Vivo	23,3	24,0	23,9	23,1	23,1	22,8	22,4	-0,9	26,9	4,5
Ørland				20,5	19,5	22,7	20,7	0,2	25,6	4,9
Alle	**23,9**	**24,3**	**24,3**	**23,9**	**24,1**	**24,1**	**24,5**	**0,5**	**26,9**	**2,5**

I analyseperioden har helgefaktoren til faste ansatte økt med 0,5 prosentpoeng. Det var først en liten vekst fra 2021 til 2022, før helgefaktoren ble redusert noe fra 2023 til 2024. I perioden 2024 til 2026 har hovedvekten av økningen skjedd etter januar 2026. Selv om helgefaktoren har økt i perioden er det fortsatt et betydelig avvik mellom tjenestebehovet og de ansattes arbeidstid på 2,5 prosentpoeng. Dette er et betydelig avvik, ettersom hvert prosentpoeng med for lav helgefaktor tilsvarer omtrent 12 til 17 for få

helgetimer per ansatt eller 3 til 4 prosentpoeng for høy gjennomsnittlig stillingsstørrelse.[25] Mangelen på helgearbeid, eller for store stillinger, kompenseres ofte i faktisk drift ved hjelp av vikarer for å dekke vakante vakter.[26]

I perioden er det flere virksomheter som har redusert helgefaktoren til faste ansatte. Dette gjelder Krisesenter Vest, Time, Helse Fonna, Nome og Signo Vivo. En reduksjon i helgefaktoren for faste ansatte betyr at de ansatte har fått større stillingsstørrelser i perioden enn økningen i helgetimer skulle tilsi. En reduksjon i helgefaktoren på faste ansatte trenger ikke nødvendigvis å være et problem. Likevel viser tabellen at nesten alle virksomheter har et betydelig avvik mellom helgefaktoren til ansatte og tjenestebehovet. Dette betyr at når helgefaktoren til ansatte allerede er for lav, det vil si at de har for store stillingsstørrelser eller for få helgetimer, er en ytterligere reduksjon i perioden veldig relevant.

Det er enkelte virksomheter som har økt helgefaktoren i løpet av perioden. Den største økningen er i Færder og Diakonhjemmet. Dette betyr at disse to virksomhetene har økt helgearbeidet mer enn de har økt stillingsstørrelsene eller at stillingsstørrelser i snitt har gått ned. For Færder er dette forventet, ettersom virksomheten har en høy gjennomsnittlig stillingsstørrelse med liten utvikling, samtidig som den har økt helgearbeidet. Færder har også gått betydelig ned i gjennomsnittlig stillingsstørrelse fra januar til april 2026, noe som forklarer økningen i helgefaktoren blant faste ansatte. Merk at økningen i helgefaktoren i begge disse virksomhetene er nødvendig, ettersom de ansatte har for lav helgefaktor i forhold til tjenestebehovet.

Fra tabell 7.7 og 8.6 er det tydelig at Jevnaker har økt både gjennomsnittlig stillingsstørrelse og gjennomsnittlig antall helgetimer per ansatt. Ettersom helgefaktoren har økt betyr det at helgetimer har økt mer enn stillingsstørrelsene i perioden. Den eneste virksomheten som har en helgefaktor som er høyere enn tjenestebehovet, er Krisesenter Vest. Dette kan delvis forklares med at Krisesenter Vest har en betydelig lavere helgefaktor i tjenestebehovet enn alle andre virksomheter. Det er forventet at virksomhetene har en ulik helgefaktor i tjenestebehovet ettersom type tjeneste og lokale forhold påvirker tjenestebehovet og hvordan det er fordelt gjennom en uke.

Utover Krisesenter Vest er det Vestvågøy og Helse Fonna som har lavest helgefaktor i tjenestebehovet. I tilfellet Vestvågøy kan det delvis forklares med at en høyere andel av virksomhetene i Heltidspotten er hjemmetjenester. Erfaringsmessig har hjemmetjenester en litt lavere helgefaktor i tjenestebehovet enn institusjoner og døgnbemannede boliger. Samtidig skiller Vestvågøy seg ut med omfanget av praktisk bistand som er organisert i turnus. Dette gjør at de i sum har en mye lavere helgefaktor for sine hjemmetjenesteavdelinger enn sammenlignbare kommuner. Innenfor utvalget i Heltidspotten har Vestvågøy 21,7 prosent helgefaktor i fire hjemmetjenesteavdelinger, mensØrland har 23,3 prosent i to avdelinger og Sola 24,4 prosent i én avdeling. Det er viktig å konstatere at helgefaktoren skal være tilpasset de lokale forholdene. Samtidig er det viktig å være

[25] Beregnet for gjennomsnittlig stillingsstørrelse mellom 65 og 85 prosent.

[26] Dette utdypes lenger ned i kapittelet.

klar over forskjeller i lokale forhold når helgefaktorer sammenlignes på tvers av virksomheter.[27]

Helse Fonna har også en lavere helgefaktor i tjenestebehovet sammenlignet med øvrige tjenester. Det er få tjenestesteder med i Heltidspotten, og det er derfor ikke mulig å generalisere om helgefaktoren på de tre postene fra Helse Fonna er representativ for døgnposter i andre helseforetak. Likevel er det to faktorer som forklarer noe av hvorfor døgnpostene ved Helse Fonna har et lavere behov for helgefaktor. Det første handler om at en av døgnpostene reduserer kveldsbemanning fra fredag til og med søndag. Dette er veldig uvanlig i den kommunale helse- og omsorgssektoren i sin helhet, og ingen andre tjenestesteder i Heltidspotten har denne løsningen. Det andre er at døgnpostene har flere funksjoner enn bemanning av selve postene, som bemannes hovedsakelig på dagtid. Turnusansatte dekker noen av disse oppgavene. For eksempel har en av døgnpostene åtte dagvakter på hverdager og fire dagvakter på helg. I sum har to poster 26,5 prosent, én post 24,3 prosent og den siste posten 21,1 prosent helgefaktor.

For resten av virksomhetene, som hovedsakelig er institusjonsdrift, er helgefaktoren relativt lik og ligger rundt 25,5 til 28,5 prosent, som er innenfor erfaringstallene Framlent har for andre institusjonstjenester og døgnbemannede boliger. Noe av forskjellen i helgefaktor i de ulike virksomhetene kan forklares med ulikheter i vaktlengder og avdelingsstørrelser. Mindre avdelinger har ofte større spredning i helgefaktor enn større avdelinger. Når det gjelder vaktlengder, handler forskjellen om lengden og omfang av langvakter. Ordinære vakter i datagrunnlaget er på omtrent 7,22 timer, mens langvakter er på omtrent 12,67 timer. Dette betyr at to ordinære vakter på 14,44 timer i snitt erstattes med én vakt på 12,67 timer. I sum betyr det at færre arbeidstimer legges til helg ved langvakter, og det reduserer helgefaktoren.

Når et tjenestested erstatter to vakter på 7,22 timer med én vakt på 12,67 timer i snitt, kan det tolkes som at tjenestestedet har hatt et kapasitetsoverskudd med ordinære vakter historisk. Dette kan vi ikke ensidig konkludere med basert på datagrunnlaget, eller ut fra at øvrige tjenester klarer å bemanne med 12,5 timers vakter. Dette er fordi enkelte virksomheter i Heltidspotten oppgir å ha betydelig utfordringer med å dekke tjenestebehovet gjennom døgnet med 12,5 timers langvakter. Derfor er resultatet med gjennomsnittlig vaktlengde på 12,67 timer i dette utvalget mer et resultat av lov og avtaleverk enn nødvendigvis av tjenestebehovet. I mange tilfeller kan et betydelig omfang av 12,5 timers langvakter istedenfor 13 til 14,5 timer bety at tjenestestedet har et underskudd av kapasitet, framfor at det historisk har hatt et kapasitetsoverskudd.

Når helgearbeid samsvarer med tjenestebehovet

Nesten alle virksomhetene har et betydelig avvik mellom helgefaktoren i tjenestebehovet og helgefaktoren til de ansatte. Det betyr at organiseringen av arbeidstiden er i utakt med tjenestebehovet. Basert på Turnustrekanten er det mulig å beregne hvilken gjennomsnittlig stillingsstørrelse hver virksomhet burde hatt, gitt helgefaktoren i tjenestebehovet og helgetimene til de ansatte. På lik linje kan samme beregning gjøres for

[27] Framlent har gjennomført analyser i over 70 kommuner og over 800 avdelinger. Basert på erfaringstall fra dette utvalget er helgefaktoren i hjemmetjenester mellom 23 og 26 prosent, avhengig av bruk av langvakter, omfang av praktisk bistand og organisering av dagsenter. Helgefaktoren i institusjoner ligger ofte på mellom 26 og 29 prosent. I døgnbemannede boliger varierer helgefaktoren gjerne mellom 24 og 32 prosent.

helgetimer, gitt de ansattes gjennomsnittlige stillingsstørrelse og helgefaktoren i tjenestebehovet. Følgende tabell viser hvilken gjennomsnittlig stillingsstørrelse og hvilket gjennomsnittlig helgearbeid hver virksomhet har behov for gitt helgefaktoren i virksomhetens tjenestebehov, basert på Turnustrekanten beskrevet i kapittel 2. Som vi vil se, mangler de ansatte i utvalget 32 helgetimer per år dersom de skal dekke det beregnede helgebehovet.

Tabell 8.8 Gjennomsnittlig stillingsstørrelse og helgetimer gitt at virksomhetene dekker tjenestebehovet per april 2026. N er antall ansatte i 2026.

	Planlagt[28]			Behov			Avvik		
Virksomhet (n = 2334)	**Gj.snitt stilling**	**Gj.snitt helg**	**Helge-faktor**	**Gj.snitt stilling**	**Gj.snitt helg**	**Helge-faktor**	**Gj.snitt stilling**	**Gj.snitt helg**	**Helge-faktor**
Krisesenter Vest	54,0 %	211	21,1 %	61,9 %	184	18,4 %	-7,9 %	-27	-2,7 %
Jevnaker	73,9 %	353	25,9 %	71,2 %	367	26,9 %	2,8 %	14	1,0 %
Diakonhjemmet	71,0 %	337	25,7 %	67,6 %	354	27,0 %	3,4 %	17	1,3 %
Asker	70,5 %	329	25,3 %	67,0 %	346	26,6 %	3,5 %	17	1,3 %
Sola	69,5 %	335	26,1 %	65,4 %	356	27,8 %	4,1 %	21	1,6 %
Time	64,3 %	299	25,2 %	59,5 %	323	27,2 %	4,8 %	24	2,0 %
Vestvågøy	79,7 %	323	21,9 %	72,9 %	354	24,0 %	6,9 %	31	2,1 %
Helse Fonna	73,7 %	307	22,4 %	67,4 %	336	24,7 %	6,3 %	29	2,3 %
Færder	75,3 %	358	25,7 %	68,1 %	396	28,5 %	7,3 %	38	2,8 %
Nome	73,1 %	330	24,4 %	64,3 %	375	27,8 %	8,8 %	45	3,3 %
Signo Vivo	74,2 %	307	22,4 %	61,7 %	369	26,9 %	12,5 %	62	4,5 %
Ørland	81,6 %	312	20,7 %	66,0 %	386	25,6 %	15,6 %	74	4,9 %
Alle	**71,9 %**	**325**	**24,5 %**	**65,4 %**	**357**	**26,9 %**	**6,5 %**	**32**	**2,5 %**

På tvers av alle virksomheter med døgndrift mangler ansatte i snitt 32 helgetimer per år, gitt at de ansatte skulle dekke tjenestebehovet med den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen per april 2026. I tabell 8.7 var Krisesenter Vest den eneste virksomheten med høyere helgefaktor for faste ansatte enn helgefaktoren i tjenestebehovet. Tabell 8.8 viser at dette tilsvarer omtrent 7,9 prosentpoeng lavere gjennomsnittlig stillingsstørrelse

[28] I datagrunnlaget har ikke alle ansatte med turnusarbeid både registrert stillingsstørrelse og helgearbeid. Denne tabellen omfatter kun ansatte med både stillingsstørrelse og helgearbeid, mens tabell 6.10 og 7.8 brukte alle turnusansatte, uavhengig av om de har registrert helgearbeid eller ikke. Derfor er virksomhetenes gjennomsnittlige stillingsstørrelse i analysen noe annerledes enn i kapittel 7. Utslaget er lite for de fleste virksomhetene, men Helse Fonna viser en reduksjon på 6 prosentpoeng og Ørland på 4 prosentpoeng. For disse to virksomhetene er det derfor større usikkerhet enn for øvrige virksomheter.

eller 27 færre helgetimer enn det virksomheten har per april 2026 for å dekke tjenestebehovet.

Virksomheten med lavest avvik i helgetimer er Jevnaker med omtrent 14 helgetimer per ansatt, etterfulgt av Diakonhjemmet og Asker, med 17 helgetimer. Forskjellen i avviket i helgetimer mellom Jevnaker og Diakonhjemmet kommer av forskjellen i gjennomsnittlig stillingsstørrelse, ettersom helgefaktoren i tjenestebehovet er omtrent lik. Både Vestvågøy og Diakonhjemmet oppnår balanse mellom de faste ansattes helgefaktor og tjenestebehovet ved 354 helgetimer per år. Likevel kan Vestvågøy ha større gjennomsnittlig stillingsstørrelse fordi helgefaktoren i tjenestebehovet er lavere enn hos Diakonhjemmet. Dette viser at balanse mellom de ansattes helgefaktor og tjenestebehovet kan oppnås med lav eller høy gjennomsnittlig stillingsstørrelse, men at balanse med høy gjennomsnittlig stillingsstørrelse krever et betydelig omfang av helgetimer.

Ørland har størst avvik mellom de ansattes helgetimer og helgetimer i behovet, med 74 helgetimer per år. Dette kommer hovedsakelig av at ansatte har store stillinger og få helgetimer, samtidig som helgefaktoren i tjenestebehovet ikke er betydelig lavere enn gjennomsnittet for utvalget. Færder har også et betydelig avvik på 38 helgetimer, selv om de ansatte har flest helgetimer i utvalget. Dette kommer av at helgefaktoren i tjenestebehovet er høyest i Færder i utvalget.

For hver virksomhet med et avvik i helgetimer kan det tilsvarende forklares som et avvik i gjennomsnittlig stillingsstørrelse. Tabellen viser at virksomhetene, utenom Krisesenter Vest, har mellom 2,8 til 15,6 prosentpoeng for store stillinger sett i forhold til de ansattes helgearbeid dersom virksomhetene skal kunne dekke tjenestebehovet. Avviket betyr at ansatte har for store stillinger sett i forhold til antall helgetimer ansatte arbeider. Dette kan forklares av flere faktorer. Når en virksomhet har hatt fokus på økt gjennomsnittlig stillingsstørrelse og heltidsandel, kan helgearbeidet til de ansatte ha økt mindre enn stillingsstørrelsene, og derfor har virksomheten endt opp med for få helgetimer. Alternativt kan virksomheter ha latt være å ansette i små stillinger som har høyere helgefaktor. Dette kan komme av rekrutteringsutfordringer eller en ønsket praksis med å øke gjennomsnittlig stillingsstørrelse og heltidandel. Basert på tabell 8.6 kan også noe av forklaringen være at virksomhetene startet med et avvik i helgefaktor og ikke har økt de ansattes helgetimer tilstrekkelig til å hente inn igjen et historisk avvik. Uansett årsak er det et betydelig behov for å stabilisere og øke helgefaktoren for faste ansatte slik at den samsvarer med helgefaktoren i tjenestebehovet. Dette betyr at antallet helgetimer må øke mer enn stillingsstørrelsene framover, eller at den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen må reduseres.

Bedre samsvar mellom helgearbeid og stillingsstørrelse

Tabell 8.8 viser at virksomheter kan ha en for høy gjennomsnittlig stillingsstørrelse gitt de ansattes helgearbeid og tjenestebehovet. Samtidig har flere virksomheter økt antallet helgetimer for faste ansatte betydelig i analyseperioden, som vist i tabell 8.6. En økning i helgetimer kan redusere behovet for små stillinger som historisk har stått vakante. For å belyse denne sammenhengen er det nødvendig å vise den helgejusterte gjennomsnittlige stillingsstørrelsen virksomheten har dersom helgefaktoren i tjenestebehovet dekkes, beregnet ved hjelp av Turnustrekanten beskrevet i kapittel 2.

Den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen beskrevet i kapittel 7.2 sier bare noe om hvilke stillinger som er besatt, ikke hvilke stillinger som står ubesatt og dekkes av vikarer. Den helgejusterte gjennomsnittlige stillingsstørrelsen estimerer hvilken stillingsstørrelse virksomheten har grunnlag for, gitt helgefaktoren i tjenestebehovet. Denne indikatoren vil vise en positiv utvikling for virksomheter som tetter gapet i helgefaktor ved å øke de ansattes helgetimer. Følgende tabell viser denne utviklingen.

Tabell 8.9 Helgejustert gjennomsnittlig stillingsstørrelse 2021-2026. Sortert etter endring. N er antall ansatte i 2026. Prosent.

Virksomhet (n = 2334)	Jan 21	Jan 22	Jan 23	Jan 24	Jan 25	Jan 26	Apr 26	Endring
Jevnaker	53,7	53,5	53,7	59,3	60,7	71,2	71,2	17,5
Diakonhjemmet	58,4	59,3	62,3	63,3	62,8	64,8	67,6	9,3
Sola	56,7	58,4	57,9	62,2	70,0	65,0	65,5	8,7
Færder	60,6	60,0	63,8	64,1	66,3	67,8	68,4	7,8
Asker	59,9	61,2	60,7	63,4	64,8	66,4	67,0	7,1
Ørland				60,7	60,8	69,7	66,6	5,9
Signo Vivo	55,8	57,4	57,7	58,5	62,1	62,6	61,7	5,9
Vestvågøy	68,8	68,2	69,6	70,0	72,6	74,4	74,6	5,8
Nome	58,6	60,7	61,1	62,6	64,9	64,1	64,3	5,7
Helse Fonna	64,8	64,4	63,5	64,4	64,5	66,4	69,8	5,0
Time	56,9	56,2	59,1	59,6	59,2	59,0	59,9	3,0
Krisesenter Vest				59,1	84,7	60,1	61,9	2,8
Alle	**58,8**	**59,5**	**60,8**	**62,1**	**64,2**	**65,0**	**65,7**	**6,9**

I analyseperioden har den helgejusterte gjennomsnittlige stillingsstørrelsen økt med 6,9 prosentpoeng i snitt på tvers av virksomhetene. Omtrent halvparten av endringen skjedde før 2024, med størst årlig fra 2024 til 2025 på 2,1 prosentpoeng. Den største helgejusterte økningen finner vi i Jevnaker, med 17,5 prosentpoeng, betydelig mer enn i øvrige virksomheter. Dette kommer delvis av at virksomheten startet med den laveste helgejusterte gjennomsnittlige stillingsstørrelsen i utvalget, på 53,7 prosent. Den store økningen kommer hovedsakelig av en betydelig økning i helgetimer, vist i tabell 8.6. Diakonhjemmet, Sola, Færder og Asker har alle hatt en økning på over 7 prosentpoeng i helgejustert gjennomsnittlig stillingsstørrelse. Lavest utvikling finner vi i Krisesenter Vest og Time, på henholdsvis 2,8 og 3 prosentpoeng.

Tabell 8.9, sammenlignet med tabell 7.7, viser at den helgejustert gjennomsnittlige stillingsstørrelsen, beregnet ut fra helgefaktoren i tjenestebehovet, er betydelig lavere enn

de ansattes gjennomsnittlige stillingsstørrelse. 65,7 prosent for alle døgndriftsvirksomhetene i Heltidspotten er lavt, men det er viktig å påpeke at mange virksomheter har et betydelig underskudd på helgearbeid, noe som forklarer hvorfor den helgejusterte gjennomsnittlige stillingsstørrelsen er så lav.

Dette viser at arbeidet med heltidskultur ikke kan begrenses til heltidsstillinger eller store stillinger i seg selv, men også må omfatte ressursstyring og organisering av de ansattes arbeidstid for å dekke tjenestebehovet. Innenfor helse- og omsorgstjenestene handler dette hovedsakelig om mer helgearbeid, men det er også andre utfordringer, knyttet til blant annet ferie, helligdager og kveldsarbeid.

Behovet for helgetimer for store stillinger fordelt på kompetanse

Tabell 8.10 viser hvor mange helgetimer hver virksomhet må ha for å oppnå en helgejustert gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 80 prosent.

Tabell 8.10 Helgefaktor i tjenesterettet bemanningsplan fordelt på kompetanse og beregnede helgetimer gitt 80 prosent gjennomsnittlig stillingsstørrelse. N er antall ansatte i 2026.

	Helgefaktor bemanningsplan 2026				Helgetimer gitt 80 % stillingsstørrelse			
Virksomhet (n = 2334)	**Alle**	**Høyskole**	**Fagbrev**	**Ufaglært**	**Alle**	**Høyskole**	**Fagbrev**	**Ufaglært**
Asker	26,6 %	23,0 %	27,3 %	27,4 %	393	339	403	405
Diakonhjemmet	27,0 %	20,2 %	29,0 %	31,1 %	398	299	429	459
Færder	28,5 %	24,2 %	29,0 %	35,7 %	421	357	429	528
Helse Fonna	24,7 %	24,7 %			365	365	0	0
Jevnaker	26,9 %	28,3 %	26,1 %	28,6 %	397	418	385	422
Krisesenter Vest	18,4 %	16,5 %	28,6 %		272	244	422	0
Nome	27,8 %	21,7 %	24,6 %	44,7 %	410	320	363	659
Signo Vivo	26,9 %	25,6 %	26,8 %	29,6 %	398	378	395	438
Sola	27,8 %	31,0 %	27,4 %	26,3 %	410	457	405	388
Time	27,2 %	23,7 %	25,5 %	81,0 %	402	350	377	1197
Vestvågøy	24,0 %	16,5 %	25,5 %	24,4 %	349	244	377	360
Ørland	25,6 %	21,6 %	23,8 %	34,0 %	378	319	351	502
Alle	**26,9 %**	**23,6 %**	**27,0 %**	**32,8 %**	**397**	**348**	**399**	**484**

Tabellen viser at virksomhetene måtte hatt 397 helgetimer per ansatt i snitt for å oppnå en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 80 prosent. Dette er betydelig høyere enn 323 helgetimer fra tabell 8.6. Det er stor variasjon mellom virksomhetene fordi helgefaktoren i tjenestebehovet er ulik. For eksempel kan Krisesenter Vest realisere 80 prosent

gjennomsnittlig stillingsstørrelse med 272 helgetimer, Vestvågøy med 349 helgetimer, mens Færder faktisk må ha 421 helgetimer per ansatt.

Kartleggingen av de tjenesterettede bemanningsplanene er gjort i møter med avdelingslederne for hvert tjenestested. I disse møtene har det vært tydelig at avdelingslederne ikke alltid klarer å skille mellom hvilket behov de har for kompetanse gjennom et døgn og en uke, og hvilken kompetanse de har blant de faste ansatte per i dag. Derfor er fordelingen på de forskjellige kompetansegruppene i tabellen noe usikre, spesielt for høyskolekompetanse.

Helgefaktoren på tvers av alle tjenestesteder for ansatte med høyskoleutdanning er betydelig lavere enn for ansatte med fagbrev og ufaglært. Dette betyr at for å dekke tjenestebehovet kan virksomhetene ha høyere stillinger og/eller lavere helgearbeid for ansatte med høyskoleutdanning enn for de med fagbrev og ufaglærte. Oversikten over helgetimer konkretiserer forskjellen. Gitt 80 prosent gjennomsnittlig stillingsstørrelse er det behov for 397 helgetimer i snitt for hele ansattgruppen, men kun 348 for ansatte med høyskoleutdanning, mot 399 for de med fagbrev og 484 for de uten formell kompetanse.[29] For den siste gruppen innebærer 484 helgetimer at de minst må arbeide langvakter hver tredje helg. Tilsvarende vil langvakter hver fjerde helg for ansatte med høyskoleutdanning være nesten tilstrekkelig i snitt for å dekke 348 helgetimer per ansatt. Dersom alle ansatte hadde hatt like mange helgetimer, ville en kombinasjon av ordinære vakter hver andre helg og langvakter hver tredje helg kunne dekke det gjennomsnittlige behovet.

En annen konsekvens av ulikhetene i helgearbeid gitt det kartlagte kompetansebehovet i tjenestene er at de gir en betydelig forskjell i kompetansesammensetning mellom hverdager og helger. I praksis betyr spredningen i helgefaktor at det vil være betydelig flere ansatte uten formell kompetanse på helg enn i hverdagene. Forskjellen mellom virksomhetene er store i denne kartleggingen. For Asker er forskjellen i helgefaktor mellom ansatte med fagbrev og uten formell kompetanse minimal. Det samme gjelder Sola og Vestvågøy. Kun Jevnaker har omtrent lik helgefaktor for ansatte med høyskoleutdanninger og ansatte uten formell kompetanse, med en litt lavere helgefaktor i tjenestebehovet for de med fagbrev. Time skiller seg ut med en svært høy helgefaktor for ansatte uten formell kompetanse. Helgefaktoren tilsvarer kun vakter på helg med noen fredagskvelder. Det er uklart om dette er en kartlegging av tjenestebehovet eller av den kompetansesammensetningen de har i turnusen per i dag. Denne forskjellen er veldig viktig, fordi kompetansesammensetningen i den tjenesterettede bemanningsplanen skal være basert på tjenestebehovet, ikke på hvilke ansatte tjenestestedet har eller hvordan de ansattes arbeidstid er organisert i turnusen.

Vikarbruk i regnskapet

Kjennetegnet ved robuste bemanningsløsninger er at fast avtalt arbeidstid dekker mer av behovet i faktisk drift, slik at bruken av vikarer, ekstrahjelp, overtid og merarbeid for å dekke ulike fraværshendelser kan reduseres. For å utforske om virksomheter har

[29] Til sammenligning tilsvarer ordinære vakter hver tredje helg 250 helgetimer, hver andre helg 375 helgetimer, langvakter hver fjerde helg 329 helgetimer, langvakter hver tredje helg 439 helgetimer og langvakter hver andre helg 659 helgetimer per år. Dette er basert på gjennomsnittlig vaktlengde på 7,22 timer for ordinære vakter og 12,67 timer for langvakter i døgndriftvirksomhetene i Heltidspotten.

redusert bruk av vikarer, benytter vi budsjett og regnskap for hvert tjenestested for perioden 2021 til og med 2025. Vi har slike data fra ti av 16 virksomheter.

Et estimat på bruk av vikarer kan beregnes ved å sammenligne hvor stor andel av regnskapet som går til fastlønn og variabel lønn. Ved å dele utgiftene til fastlønn på summen av fastlønn og variabel lønn får vi en justert andel av lønnsutgiftene som går til fastlønn. Dersom virksomheter har redusert behovet for vikarer i drift gjennom en økning av fast avtalt arbeidstid, forventes andelen fastlønn å øke. I regnskapet omfatter fastlønn alle poster med faste utbetalinger til ansatte, herunder månedslønn og tillegg. Variabel lønn omfatter alle arter for vikar ved fravær, ekstrahjelp, kjøp av tjenester (vikarbyrå), variable tillegg og overtid. Følgende tabell viser fastlønnsandelen for hver virksomhet i perioden.

Tabell 8.11 Andel fastlønn av lønnsmidler i regnskapet 2021–2025, sortert etter høyest andel i 2025. Prosent.

Virksomhet	2021	2022	2023	2024	2025	Endring
Krisesenter Vest				91,2	88,7	-2,4
Jevnaker	80,7	80,3	82,5	84,4	88,4	7,7
Nome	86,3	85,1	86,2	85,7	87,4	1,1
Diakonhjemmet	84,8	85,4	85,5	84,9	86,8	2,0
Sola	78,9	77,5	76,9	83,6	84,9	6,0
Færder	79,2	79,0	79,9	81,9	84,4	5,2
Time	80,1	77,6	79,4	80,0	83,4	3,3
Asker	77,2	71,3	84,2	81,8	81,2	4,1
Signo Vivo	77,5	76,9	77,5	78,6	80,3	2,8
Midt-Telemark	76,4	74,3	75,3	76,2	77,6	1,3
Alle	**79,7**	**77,7**	**81,3**	**81,9**	**83,5**	**3,9**

I perioden har andel fastlønn økt med 3,9 prosentpoeng i regnskapet. Dette kan komme av flere forskjellige alternativer. 2022 skiller seg ut som betydelig lavere fastlønn andel i datagrunnlaget. Dette skyldes i hovedsak enkelt virksomheter som hadde lavere fastlønn andel framfor at alle virksomhetene hadde lavere fastlønn andel. I 2022 var det betydelig høyere overtidsbruk på grunn av pandemiavtalen hvor en del merarbeid ble betalt som overtid. Likevel burde dette slått inn for alle virksomheter med en slik avtale, noe vi ikke ser i tallmaterialet. Derfor kan pandemiavtalen ikke forklare hele forskjellen.

Ser vi på Asker, som gikk fra 77,2 til 71,3 prosent fra 2021 til 2022, viser to poster en tydelig endring. I 2022 brukte Asker betydelig mer på vikarbyrå og overtid enn i 2021 eller 2023. I 2022 utgjorde overtid 6,6 prosent av summen av fastlønn og variabel lønn, mens vikarbyrå utgjorde 6,2 prosent. I 2021 var tallene henholdsvis 3,4 og 1,1 prosent, og i

2023 var de 1,9 og 0,8 prosent. Dette tyder på at fastlønnsandelen ikke entydig sier noe om antall timer med vikarbruk, men også noe om hvor dyr hver time med vikarbruk er. Derfor kan en økning eller reduksjon handle om omfanget av bruk av vikarbyrå og overtid, ikke nødvendigvis om færre vikarer, flere faste ansatte og robuste bemanningsløsninger.

Samtidig viser tabell 8.11 at det er en tydelig positiv trend med økning av fastlønnsandelen, som skyldes enten redusert vikarbruk eller redusert bruk av dyre vikartimer gjennom vikarbyrå eller overtid. Begge deler er en ønsket utvikling for å oppnå robuste bemanningsløsninger.

I tabell 8.11 er alle virksomheter innen helse og omsorg, men unntak av Midt-Telemark. Midt-Telemark skiller seg ut med en lavere fastlønnsandel enn øvrige virksomheter innen helse og omsorg. Uten tilsvarende sammenligning med andre virksomheter av samme tjenestetype er det uklart om forskjellen handler om tjenestetype eller forhold i Midt-Telemark. I regnskapet er omfanget av overtidsutgifter marginalt for Midt-Telemark, på omtrent 0,6 prosent, mens bruken av vikarbyrå er på 0 prosent. Dette betyr at fastlønnsandelen er betydelig lavere på grunn av utgifter til vikarlønn på omtrent 20 prosent, noe som overstiger gjennomsnittet i utvalget på 14 prosent.

Krisesenter Vest og Jevnaker har høyest fastlønnsandel, og både Nome og Diakonhjemmet er ikke langt unna. I perioden har Jevnaker og Sola hatt størst økning, mens Nome og Diakonhjemmet historisk har hatt relativt små endringer. Utviklingen i Jevnaker kjennetegnes ved at utgiftene til vikarlønn har falt fra 15,5 prosent i 2021 til 10 prosent i 2025, og overtid er på 0,8 prosent i 2025 sammenlignet med 1,5 til 3,5 prosent for øvrige år. Diakonhjemmet har hatt en stabil mengde overtid på 1 til 2 prosent, og bruk av vikarbyrå er redusert fra 1 prosent i perioden 2021 til 2024 til 0 prosent i 2025. Andelen til vikarlønn er uendret på omtrent 12 prosent for alle år.

Nome skiller seg ut ved å ha en betydelig høyere fastlønnsandel i hele analyseperioden. I regnskapet er det ingen bruk av vikarbyrå, og overtid står for 2 til 3 prosent av utgiftene fra 2021 til 2024. I 2025 er overtidsandelen betydelig lavere, på 1 prosent.

Vaktdata viser det regnskapet skjuler

Fastlønnsandelen kan vise endringer både når antall timer med vikarbruk endres, og når kostanden per time endres. Derfor er det nødvendig med mer detaljerte data om antall timer for å si noe om endringer i vikarbruken. En annen utfordring med å bruke regnskapet for å vurdere endringer i vikarbruk er vakante vakter. Når en vakt står vakant og det hentes inn en vikar for å dekke vakten registerets det som «vikar for vakant stilling» i turnusprogrammet. Dette vises igjen som fastlønn i regnskapet, ikke som variabel lønn. Dette betyr at et tjenestested med høy fastlønnsandel kan ha et betydelig omfang av vikarbruk, men knyttet til vakante vakter framfor fraværshendelser. For å illustrere disse problemstillingene bruker vi tre av virksomhetene i Heltidspotten der det er samlet inn data på vaktnivå. Disse dataene gjør det mulig å identifisere bruken av vikarer i turnus, både for vakante vakter og ved fravær.

For å belyse problemstillingen bruker vi følgende variabler i tabell 8.12:

1. Alle planlagte vakter på individer i arbeidsplaner[30]
2. Alle vakter med fravær på faste ansatte[31]
3. Alle vikartimer på tilkallingsvikarer, merarbeid og overtid[32]
4. Alle faktisk gjennomførte arbeidstimer i drift[33]

Disse fire variablene brukes til å sammenstille andelene vist i tabell 8.12 og forklart i fotnotene.

Tabell 8.12 Aggregerte indikatorer basert på vaktdata for tre virksomheter i Heltidspotten for 2024 og 2025, som beskriver omfang av vikarbruk og vakanser. Prosent.

	Planlagt / Faktisk[34]		Fravær / Planlagt[35]		Vikartimer / Alle timer[36]		Estimert vakanse[37]	
Virksomhet	**2024**	**2025**	**2024**	**2025**	**2024**	**2025**	**2024**	**2025**
Asker	93,7	91,0	16,9	16,4	27,4	29,2	6,5	9,3
Jevnaker	84,0	90,4	18,0	11,9	34,4	26,1	15,1	8,4
Signo Vivo	107,6	112,1	19,8	18,2	20,3	16,5	-6,0	-9,9
Alle	**99,6**	**100,9**	**18,4**	**17,0**	**24,5**	**22,8**	**1,2**	**0,2**

Tabellen viser flere interessante forskjeller mellom de tre virksomhetene. Forskjellene kan grovt deles inn i tre forhold: robusthet i den faste bemanningen, vakanser gir høyere vikarbruk og at tilstrekkelig antall årsverk ikke nødvendigvis gir grunnlag for lav vikarbruk.

Buffer i den faste bemanningen

Virksomheter med mer fast avtalt arbeidstid enn faktisk drift, har et overskudd av arbeidstid som kan brukes til å redusere behovet for vikarer. Signo Vivo er et eksempel på

[30] Dette omfatter hovedsakelig faste ansatte med en fast avtalt stilling. I enkelte tilfeller kan midlertidige ansatte i vikariater være inkludert avhengig av registreringspraksis, men dette vil utgjøre en liten del av hele utvalget.

[31] Fravær inkluderer alle hendelser i drift som gjør at ansatte ikke er til stede. Dette inkluderer, men er ikke begrenset til, egenmelding, sykemelding, permisjon og avspasering.

[32] Vikartimer omfatter alle arbeidstimer som hentes inn i driften, men som ikke er planlagt. Dette kan være vikarbruk ved vakante vakter, sykefravær, ferie og behov ekstrahjelp. I datagrunnlaget er vikarbyrå ikke inkludert.

[33] Faktisk gjennomførte arbeidstimer er alle planlagte arbeidstimer pluss alle vikartimer minus alle fraværstimer. I tillegg er både vaktbytter og forskjøvet arbeidstid/omdisponering tatt høyde for.

[34] Indikatoren viser forholdstallet mellom planlagt og faktisk gjennomførte arbeidstimer. Et tall over 100 prosent betyr at det er flere planlagte timer enn som faktisk gjennomføres.

[35] Fraværsprosenten i tabellen inkluderer alle fraværshendelser, som sykemelding, egenmelding, permisjoner med mer. Basert på Framlents erfaringstall fra tilsvarende analyser i andre kommuner er tallene vist her innenfor det som er normalt for samlet fravær i døgndrift.

[36] Indikatoren viser hvor stor andel av alle arbeidstimer i drift, uavhengig av fravær, som utføres av vikarer. Dette omfatter tilkallingsvikarer, merarbeid og overtid for alle årsakskoder, som «vikar vakant», «vikar sykefravær», «vikar ferie», «vikar avspasering» med mer.

[37] Indikatoren viser hvor stor andel av faktisk gjennomførte arbeidstimer som dekkes av vikartimer som ikke kan knyttes til fraværshendelser. Dette er et estimat på omfanget av vakante vakter i en arbeidsplan.

dette med 112,1 prosent planlagt bemanning i forhold til faktisk bemanning. I praksis betyr dette at ved en del fraværshendelser kan Signo Vivo unngå å hente inn vikarer, ettersom tjenestebehovet kan dekkes av robustheten i fast avtalt arbeidstid. Dette vises igjen ved at vikartimer som andel av faktiske gjennomførte timer er lavere enn fraværsprosenten. Tilsvarende er estimert vakanse for Signo Vivo negativ, som er et resultat av at Signo Vivo har mer planlagte årsverk enn faktiske årsverk[38].Dette er et tydelig eksempel på robusthet i praksis.

Vakanser skaper vikarbruk

Virksomheter med et underskudd av fast avtalt arbeidstid i forhold til faktisk bemanning har en betydelig andel vakante vakter. Asker er et eksempel på dette med 91 prosent planlagt bemanning relativt til faktisk bemanning i 2025. Dette medfører at virksomheten har et betydelig omfang av vakante vakter på omtrent 9,3 prosent. Den faktiske vikarbruken står for 29,2 prosent av alle faktisk gjennomførte timer, noe som er betydelig høyere enn fraværsprosenten på 16,4 prosent i 2025.

Dersom vi sammenligner Signo Vivo og Asker, ser vi en virksomhet med robusthet og overskudd av faste årsverk og en annen virksomhet med vakanser og betydelig bruk av vikarer i drift. Likevel har begge virksomhetene lik fastlønnsandel i regnskapet i tabell 8.11. Dette viser at vakanseutfordringen skjules ved beregning av fastlønnsandelen. Tilsvarende har Jevnaker en høyere fastlønnsandel enn både Signo Vivo og Asker. Samtidig viser tallene i tabell 8.12 at estimert vakanse er omtrent lik i Jevnaker og Asker, og at Jevnaker har hatt en betydelig reduksjon sammenlignet med 2024.

Tilstrekkelig årsverk, men likevel underskudd på helg

Tjenestesteder som har en betydelig lavere helgefaktor for faste ansatte enn i tjenestebehovet, vil ha et underskudd på arbeidstid i helgene, selv om de har nok årsverk til å dekke alle vaktene. Dette betyr at bruken av merarbeid og vikarer i helgene kan være betydelig høyere enn på hverdager fordi faste ansatte har for få helgetimer. Tilsvarende regnemetode som i tabell 8.12 viser at Asker har en estimert vakanse på 7 prosent på hverdager og 14 prosent i helgene. Dette betyr at vaktene som ikke er dekket av faste ansatte, gir grunnlag for veldig små stillinger dersom de skal dekkes av faste ansatte. Estimert vakanse har en helgefaktor på 33,5 prosent. Med helgetimer tilsvarende de faste ansattes 329 helgetimer ville disse vaktene, ifølge Turnustrekanten, gi grunnlag for en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 53 prosent i de vakante stillingene. Dette er faktisk en høy gjennomsnittlig stillingsstørrelse for vakante er, men gir begrenset grunnlag for ytterligere økning i heltid og gjennomsnittlig stillingsstørrelse. Dette er grunnen til at balanse i helgefaktor er så viktig, fordi den reduserer et betydelig behov for vikarer og merarbeid for å dekke vakter som ikke er besatt.[39]

Dette resultatet underbygger forklaringen over på at fastlønnandelen i regnskapet kan skjule betydelig vikarbruk i faktisk drift. For å kunne beskrive utfordringsbildet med

[38] Når vakter analyseres, er det mer hensiktsmessig å summere antall timer. Når bemanning over en lengre periode analyseres, for eksempel et år, er det mer hensiktsmessig å bruke årsverk. Et årsverk er antall timer delt på et årstimetall.

[39] Det er viktig å påpeke at omfanget av estimert vakanse i Asker og Jevnaker ikke er unikt for disse to virksomhetene. Dette er en betydelig og utstrakt utfordring også i mange andre virksomheter, og beskrivelsen er derfor representativ for situasjonen mange virksomheter står i per i dag.

vikarbruk på en helhetlig måte er det viktig å inkludere data om vaktene som faktisk gjennomføres i drift i analysen. Regnskapstall gir begrenset innsikt i omfanget av vikartimer i faktisk drift fordi det er forskjeller i kostnad per arbeidstime. Samtidig gir sykefravær ikke et helhetlig bilde, siden en ikke ubetydelig andel av vikartimene kommer av andre fraværshendelser enn sykefravær. Med data på vaktnivå er det mulig å belyse det totale fraværet som ligger til grunn for vikarbruken, ikke bare sykefraværet.

Hvorfor større stillinger ikke nødvendigvis gir mindre vikarbruk

Vakanseanalysen over viser at behovet for vikarer henger tett sammen med helgearbeidet. Det samme bildet kommer fram når vi spør dem det gjelder. Spørreundersøkelsen viser at tiltakene oftere vurderes å ha gitt større stillinger enn mindre vikarbruk. For årsturnus og kalenderplan mener 66 prosent av dem som har forsøkt tiltaket, at det har gitt større stillinger, mens 43 prosent mener det har gitt mindre vikarbruk. For lange vakter er tallene 61 og 43 prosent. Hvorfor slår ikke større stillinger tydeligere ut i redusert vikarbruk?

Turnustrekanten gir trolig en del av forklaringen. I døgndrift må helgevaktene dekkes. Når stillingene blir større uten at de faste ansatte arbeider tilsvarende flere helgetimer, oppstår det helgevakter som ingen fast ansatt dekker. De må derfor dekkes opp av helgestillinger, ekstravakter eller vikarer. Analysen av turnusdataene viser at dette er situasjonen i flere av virksomhetene. I april 2026 manglet de faste ansatte i snitt 32 helgetimer i året for at helgearbeidet skulle dekke behovet i den tjenesterettede bemanningsplanen. I fem virksomheter var avviket over 30 helgetimer.

Fritekstsvarene viser hvordan dette arter seg i praksis:

> Vikarene brukes fast på helger da alle skal ha likt antall helgetimer. Det resulterer i at vi må bruke både vikarer og faste ansatte ved sykdom og fravær. (Tillitsvalgt eller verneombud)

> Fint at folk får jobbe fullt, men det er fortsatt masse vikarbruk, så det er mangel på årsverk og nok stillinger for å unngå vikarer på både hverdag og helg. (Ansatt)

En leder beskriver også hvordan større stillinger kan gjøre virksomheten mer sårbar når fraværet øker, fordi deltidsansatte tidligere tok ekstravakter:

> Personal som ønsket større stilling har fått innvilget det. Færre vikarer. Positivt når det er lavt sykefravær. Utfordrende når det er høyt sykefravær da tidligere ansatte med lavere stilling tok ekstravakter samt vikarpoolen var større. (Leder)

Større stillinger reduserer altså ikke vikarbruken av seg selv. Det skjer først når helgetimene øker i takt med stillingene, og når virksomheten har en fast reserve som kan dekke fravær. Uten dette flyttes vikarbruken fra ukedagene til helgene, og fra til uforutsett fravær.

Svarene om de enkelte tiltakene peker i samme retning. Økt grunnbemanning og buffervakter er de eneste tiltakene der andelen som ser resultater for vikarbruken, er nesten

like stor som andelen som ser resultater for stillingsstørrelsene. Casene viser hvordan noen har gått fram. I Diakonhjemmet er deler av feriebudsjettet ved ett av sykehjemmene konvertert til økt grunnbemanning, og i Færder er deler av de variable lønnsmidlene brukt til større faste stillinger. I Jevnaker er intern vikardekning en del av modellen. Erfaringene tyder på at potensialet for å redusere vikarbruken ligger i å flytte penger fra variabel bemanning til en fast reserve.

9 Utviklingen i sykefravær

Tidligere forskning har vist at sykefraværet i hele arbeidsstyrken er høyest blant deltidsansatte, men at dette ikke gjelder pleie- og omsorgssektoren eller barnehagene. Her har sykefraværet vært noe høyere blant heltidsansatte (Norberg-Schulz & Storo, 2025). I dette kapittelet presenterer vi først nasjonale registerdata om stillingsstørrelser og sykefravær, sammenstilt med trekk ved næringer (arbeidsplassen) og individer (ansatte). Dernest presenterer vi sykefraværstall fra deltakerne i Heltidspotten. Her har vi data om tjenestetype, turnustype, stillingsstørrelser og fravær.

Kapittelet avsluttes med en gjennomgang av det kvalitative materialet og en overgripende analyse av hvordan bemannings- og arbeidstidsordninger påvirker helse og sykefravær, og hvordan helse og arbeidsevne påvirker mulighetene for å organisere bemanningen.

9.1 Nasjonale tall

På et overordnet nivå har sykefraværet i Norge vært forholdsvis stabilt de siste tiårene. Det legemeldte sykefraværet økte noe i årene fram til 2009, da sykefraværsprosenten var 6 prosent i 4. kvartal. I årene etterpå sank det noe, til 4,9 prosent i 4. kvartal 2015. Deretter økte det igjen og var tilbake på 6 prosent i 2023, for så å gå litt ned igjen i 2024 og 2025.[40] Egenmeldt sykefravær inngår ikke i våre tall, men har ligget rundt en prosent i perioden vi undersøker, slik at det faktiske fraværet kan være noe høyere enn i våre tabeller. Kvinners sykefravær har ligget to til tre prosentpoeng høyere enn menns gjennom denne perioden.

Ser vi litt mer detaljert på årene vi har studert, over ser vi at det samlede sykefraværet økte fra 4,8 prosent i 2015 til 5,4 prosent i 2022 og 5,5 prosent i 2025 (tabell 9.1). I 2015 og 2022 var sykefraværsprosenten høyest blant deltidsansatte, selv om forskjellen var liten i 2022. I 2025 var dette snudd, slik at sykefraværsprosenten var høyest blant heltidsansatte. Sykefraværet blant deltidsansatte gikk litt opp fra 2015 til 2022, men sank så til 5,1 prosent i 2025 og var da lavere enn i 2015. Sykefraværet blant heltidsansatte har økt gjennom hele perioden og var på 5,6 prosent i 2025.

Vi gjenfinner det samme mønsteret hos både menn og kvinner, selv om kvinner har høyere sykefravær enn menn. Deltidsansatte har fått lavere sykefravær, om enn marginalt blant kvinner, mens fraværet blant heltidsansatte har økt, men i mindre grad blant menn.

[40] https://www.ssb.no/statbank/table/12439

Tabell 9.1 Legemeldt sykefraværsprosent i november for lønnstakere 15-74 år, etter kjønn og arbeidstid (deltid/heltid). 2015, 2022 og 2025.

	2015	2022	2025
Alle	4,8	5,4	5,5
Deltid	5,3	5,6	5,1
Heltid	4,6	5,4	5,6
Menn, alle	3,6	4,1	4,1
Deltid	3,9	3,9	3,6
Heltid	3,5	4,1	4,1
Kvinner, alle	6,2	7,0	7,0
Deltid	6,1	6,4	6,0
Heltid	6,3	7,3	7,6

Store forskjeller mellom næring og kjønn

Selv om det samlede fraværet ikke endres så mye, kan det være stor variasjon i utviklingen i ulike deler av arbeidsmarkedet. I tabell 9.2 presenteres sykefraværsprosenten for menn og kvinner innen ulike næringshovedgrupper i november 2015 og 2025. Sykefraværet økte i alle grupper fra 2015 til 2025. Kvinners fravær var høyest i både 2015 og 2025, og den samlede kjønnsforskjellen økte noe fram til 2025. Sykefraværet varierer mindre mellom menn i ulike grupper enn det gjør blant kvinner. Blant menn var sykefraværet høyest i transport og lagring både i 2015 og i 2025, men fraværet blant menn var også høyt i industrien, innen bygg og anlegg og i helse- og sosialtjenester. Blant menn var økningen i sykefraværet størst innen bygg og anlegg.

Blant kvinner var fraværet høyest innen helse- og sosialtjenester, hvor sykefraværsprosenten økte fra 7,5 i 2015 til 8,5 i 2025. Som blant menn var fraværsraten også høy blant kvinner innen transport og lagring, med over åtte prosent i 2025.

Størst økning i sykefraværet var det i bygg og anlegg, hvor veksten var henholdsvis 1,0 og 1,6 prosentpoeng for menn og kvinner. Selv om forskjellene ikke er så store, utmerker varehandelen og overnatting og serveringsvirksomheter seg som de eneste gruppene hvor sykefraværet har økt mer blant menn enn blant kvinner. Samlet sett varierer sykefraværet mindre blant menn og innenfor et smalere intervall enn tilfellet blant kvinner.

Tabell 9.2 Legemeldt sykefraværsprosent i november for lønnstakere 15–74 år, etter næringshovedgruppe og kjønn. 2015 og 2025.

	2015		2025		Endring	
Næringshovedgruppe	**Menn**	**Kvinner**	**Menn**	**Kvinner**	**Menn**	**Kvinner**
Jordbruk, skogbruk og fiske	2,6	3,5	3,1	4,4	0,5	0,9
Bergverksdrift og utvinning	3,4	4,4	3,7	5,3	0,2	0,9
Industri	4,0	6,0	4,3	6,6	0,3	0,6
Elektrisitet, gass, vann, avløp, renovasjon	3,8	5,6	4,2	6,1	0,5	0,5
Bygge- og anleggsvirksomhet	4,3	5,2	5,3	6,7	1,0	1,6
Varehandel, reparasjon av motorvogner	3,4	5,3	4,1	5,8	0,7	0,5
Transport og lagring	5,1	7,0	5,5	8,1	0,4	1,1
Overnattings- og serveringsvirksomhet	3,2	4,6	3,9	5,3	0,7	0,6
Informasjon og kommunikasjon	2,2	4,8	2,4	5,3	0,2	0,5
Finansierings- og forsikringsvirksomhet	2,1	5,4	2,4	5,8	0,2	0,4
Teknisk tjenesteyting, eiendomsdrift	2,3	4,3	2,7	5,5	0,4	1,1
Forretningsmessig tjenesteyting	3,7	6,5	4,4	7,2	0,7	0,7
Offentlig administrasjon	2,6	5,7	2,7	6,0	0,2	0,3
Undervisning	3,0	6,2	3,4	7,3	0,3	1,1
Helse- og sosialtjenester	4,0	7,5	4,8	8,5	0,7	1,0
Personlig tjenesteyting	3,2	5,2	3,4	5,6	0,2	0,3
Øvrige næringer	1,9	2,5	2,2	3,9	0,3	1,4
Total	**3,6**	**6,2**	**4,1**	**7,0**	**0,5**	**0,8**

Når vi deler arbeidstakerne inn etter om de jobber heltid eller deltid, finner vi ytterligere variasjon i sykefraværet. I 2025 var sykefraværet blant deltidsansatte menn 3,6 prosent, mens det blant heltidsansatte menn var 4,1 prosent (vedleggstabell 9.1). Deltidsansatte kvinner hadde et fravær på 6 prosent, mens det blant heltidsansatte kvinner var på 7,6 prosent. Dermed er forskjellen i sykefraværsprosenten mellom heltid og deltid også større blant kvinner enn blant menn.

Blant menn er det ganske mange næringshovedgrupper hvor de deltidsansatte har høyere sykefravær enn de heltidsansatte, blant annet i industrien og bygg og anlegg. Mange av disse næringene har relativt få deltidsansatte (jf. kapittel 6 og 7).

Blant kvinner er det nesten utelukkende de heltidsansatte som har høyest sykefravær. Unntaket er deltidsansatte i offentlig forvaltning, som med et fravær på 6,1 prosent ligger litt over fraværet blant sine heltidsansatte kolleger på 5,9 prosent. Samtidig skal det

påpekes at 5,9 prosent sykefravær blant heltidsansatte kvinner er ikke det laveste, men likevel forholdsvis lavt. Heltidsansatte kvinner i helse- og sosialtjenester hadde det høyeste fraværet på 9,6 prosent.

Høyt fravær i flere næringer med mye deltid

Når vi ser nærmere på næringsgruppene som har et visst innslag av deltidsarbeid, finner vi flere grupper med et relativt høyt sykefravær. Det gjelder særlig heltidsansatte i skolefritidsordningen, i barnehager og i pleie og omsorg, som alle lå over 10 prosent i 2025 (vedleggstabell 9.2). De deltidsansatte i de samme næringene hadde lavere fravær, men lå over gjennomsnittet for alle deltidsansatte. Generelt har nesten alle gruppene som inngår i tabellen høyere fravær enn det samlede fraværet, både blant deltids- og heltidsansatte. Blant heltidsansatte var det kun ansatte i arbeidskrafttjenester som lå under det gjennomsnittlige sykefraværet for alle heltidsansatte.

Deltidsansatte i detaljhandelen og innen servering og overnatting hadde imidlertid lavere sykefravær enn snittet for deltidsansatte i alle årene, og dette er næringsgrupper som har lav heltidsandel og en høy andel ansatte med lav stillingsprosent. Disse gruppene, særlig detaljhandel og servering, var også blant de få næringer hvor samlet stillingsprosent har gått ned gjennom perioden vi undersøker.

På et overordnet nivå finner vi at fraværet er lavere og varierer mindre blant menn. Likevel er det flere av næringsgruppene hvor sykefraværet er relativt høyt blant menn, først og fremst innen rengjøring, med 6 prosent i 2025, men også menn i barnehager, skolefritidsordningen og innen helse- og sosialtjenester ligger godt over gjennomsnittet blant menn (vedleggstabell 9.3). De samme næringsgruppene skiller seg ut blant kvinner, men igjen ligger disse på et høyere nivå av sykefravær. Det høyeste nivået blant kvinnene hadde ansatte i barnehager, med et fravær på 10 prosent, fulgt av rengjøringsansatte på 9,7 prosent. Barnehagene og skolefritidsordningen skiller seg ut med at det var der kjønnsforskjellen i sykefraværet størst, med en differanse på 4,5 prosentpoeng mellom menn og kvinner. Innen servering og arbeidskrafttjenester var differansen i sykefraværet mellom kvinner og menn lavest.

Når vi skiller mellom deltid og heltid i de utvalgte næringsgruppene, finner vi at det er flere grupper blant menn som har et relativt høyt sykefravær. Heltidsansatte menn i skolefritidsordningen hadde høyest sykefravær blant menn i 2025, med nesten 8 prosent (vedleggstabell 9.4). Heltidsansatte menn innen pleie og omsorg, i barnehager og innen rengjøring hadde også forholdsvis høyt fravær, over 6 prosent. Med unntak av menn i rengjøring, hvor forskjellen i sykefravær mellom heltids- og deltidsansatte var ganske lav, var gruppene med høyt heltidsfravær blant menn også de gruppene hvor sykefraværet var mest ulikt mellom heltids- og deltidsansatte. Menn i arbeidskrafttjenester var den eneste næringsgruppen hvor deltidsansatte hadde høyere fravær enn heltidsansatte.

Blant kvinner var sykefraværet høyest i de samme gruppene som blant menn, og vi ser at både i skolefritidsordningen, i barnehager og innen pleie og omsorg varierte sykefraværsprosenten blant heltidsansatte mellom 11 og 12,7 prosent. Deltidsansatte kvinner i de samme næringene har også et relativt høyt sykefravær, omtrent på nivå med

gjennomsnittet blant heltidsansatte. Som blant menn er det ganske liten forskjell i sykefraværet mellom heltids- og deltidsansatte kvinner innen rengjøring.

Utdanning og ansvar gir lavere sykefravær

Sykefraværet innen ulike yrkesgrupper samvarierer ganske godt med «kompetansenivået», kanskje i størst grad blant menn. Blant menn er sykefraværet lavt blant ledere, akademikere og høyskoleyrker (tabell 9.3), mens det er noe høyere blant håndverkere og blant prosess- og maskinoperatører, transportarbeidere mv. Samtidig ser vi at nivået er lavt blant bønder, fiskere mv., omtrent som blant ledere blant menn og godt under blant kvinner. Blant kvinner har også ledere lavt sykefravær, mens det er mindre variasjon mellom nivåene blant kvinner enn det er blant menn.

Tabell 9.3 Legemeldt sykefraværsprosent i november for lønnstakere 15–74 år, etter yrkesgruppe og kjønn.

	2015		2025		Endring	
Yrkesgruppe	**Menn**	**Kvinner**	**Menn**	**Kvinner**	**Menn**	**Kvinner**
Ledere	2,8	4,8	3,2	5,5	0,5	0,8
Akademiske yrker	2,4	6,1	2,9	7,1	0,5	1,0
Høyskoleyrker	3,1	5,9	3,5	6,9	0,4	1,0
Kontoryrker	4,1	5,8	4,6	6,7	0,5	0,9
Salgs- og serviceyrker	3,7	6,8	4,2	7,4	0,5	0,6
Bønder, fiskere mv.	2,8	3,8	3,3	4,9	0,5	1,1
Håndverkere	4,5	6,8	5,4	8,2	0,9	1,4
Prosess- og maskinoperatører, transport	5,3	8,0	5,7	8,7	0,3	0,7
Renholdere, hjelpearbeidere mv.	4,4	6,9	5,0	7,2	0,6	0,3
Total	**3,6**	**6,2**	**4,1**	**7,0**	**0,5**	**0,8**

Sykefraværet i utvalgte yrkesgrupper varierer også mye, men ser vi bort fra nivåforskjellen mellom menn og kvinner, finner vi enkelte yrker med særlig høyt sykefravær. Heltidsansatte helsefagarbeidere ligger høyest både blant menn og kvinner, med en fraværsprosent på henholdsvis 7,5 og 11,8 prosent (tabell 9.4). Sykefraværsnivået er også høyt blant barnehage- og skolefritidsassistenter, skoleassistenter, vernepleiere og førskole- og barnehagelærere. Allmennpraktiserende leger har jevnt over et lavt sykefravær, men fraværet er også lavt blant deltidsansatte servitører, butikkmedarbeidere, gatekjøkken- og kafémedarbeidere og kjøkkenassistenter.

Tabell 9.4 Legemeldt sykefraværsprosent i november for lønnstakere 15–74 år i utvalgte yrkesgrupper, etter kjønn og stillingsstørrelse. 2025.

	Menn		Kvinner	
Yrke (STYRK-08)	**Deltid**	**Heltid**	**Deltid**	**Heltid**
Helsefagarbeidere	5,0	7,5	9,0	11,8
Barnehage- og skolefritidsassistenter mv.	3,1	7,2	6,8	11,7
Skoleassistenter	3,5	7,2	7,6	11,4
Vernepleiere	5,5	7,1	8,7	11,1
Førskole-/barnehagelærere	5,9	6,3	9,6	11,0
Hjemmehjelper	3,6	6,5	6,7	10,9
Andre pleiemedarbeidere	3,0	6,9	4,8	9,9
Vektere	4,1	5,9	8,2	9,8
Renholdere i bedrifter	4,0	6,7	6,6	9,6
Vaktmestre	3,2	5,6	3,9	9,4
Sykepleiere	3,8	5,3	7,6	9,3
Spesialsykepleiere	3,9	5,8	7,0	8,8
Kokker	4,6	4,8	6,1	8,7
Butikkmedarbeidere	2,1	4,6	4,3	8,3
Grunnskolelærere	2,6	3,6	6,2	7,9
Kjøkkenassistenter	2,3	5,1	4,3	7,3
Hotellresepsjonister	2,8	3,8	5,0	6,8
Gatekjøkken- og kafémedarbeidere mv.	2,3	5,1	2,9	6,6
Servitører	2,2	4,3	3,2	6,0
Lektorer mv. (videregående skole)	2,8	3,6	5,9	5,8
Allmennpraktiserende leger	1,9	1,9	3,7	5,0

Note: Sortert etter sykefraværsprosent blant heltidsansatte kvinner.

Turnus og sykefravær

I næringshovedgrupper hvor turnus benyttes finner vi at sykefraværsprosenten er noe høyere blant ansatte som jobber turnus (tabell 9.5). Dette gjelder gjennomgående. Likevel er kanskje det mest slående det høye fraværet blant dem som ikke jobber turnus i helse- og sosialtjenestene, og at de turnusansatte der ligger enda høyere, på 8,1 prosent. Turnusandelen er også høyest i helse- og sosialtjenestene.

Tabell 9.5 Antall ansatte, andel i turnus og legemeldt sykefraværsprosent for utvalgte næringshovedgrupper. 2025.

			Sykefraværsprosent	
Næringshovedgruppe	**Antall**	**Turnus**	**Ikke turnus**	**Turnus**
Bergverksdrift og utvinning	70 976	31,2	3,5	5,1
Industri	229 000	11,2	4,7	5,8
Transport og lagring	136 964	21,8	5,7	7,1
Overnattings- og serveringsvirksomhet	110 701	19,9	4,5	5,4
Helse- og sosialtjenester	587 755	43,8	7,5	8,1

Når vi ser på hvordan sykefraværet varierer med arbeidstid og turnus innen konkrete yrker, finner vi at sykefraværet er høyest blant heltidsansatte som jobber turnus (tabell 9.6). Ansatte som jobber deltid i turnus, har lavere sykefravær enn heltidsansatte i turnus, mens det ikke er noen tydelig forskjell mellom deltidsansatte i turnus og ansatte som ikke jobber turnus. I noen yrker har de som ikke jobber turnus, høyere sykefravær enn deltidsansatte i turnus, mens det i andre yrker er motsatt. Helsefagarbeidere, barnehage- og skolefritidsassistenter, vernepleiere og hjemmehjelpere som arbeider heltid i turnus, har høyest sykefravær, men disse gruppene ligger også høyt blant deltidsansatte som jobber turnus og blant ansatte som ikke jobber turnus.

Gatekjøkken- og kafémedarbeidere har lavest sykefravær uavhengig av turnus, sammen med servitører som ikke jobber i turnus. Samlet sett har turnusansatte høyere sykefravær enn ansatte som ikke jobber turnus. Dette gjelder særlig de som jobber heltid i turnus, men det er også noen yrker hvor deltidsansatte i turnus har høyere fravær enn de som ikke jobber turnus.

Tabell 9.6 Antall ansatte, andel i turnus og legemeldt sykefraværsprosent for utvalgte yrker. 2025.

			Sykefraværsprosent		
		Andel turnus	Ikke turnus	Turnus	
Yrke (STYRK-08)	Antall			Deltid	Heltid
Helsefagarbeidere	95 580	83,5	8,1	8,8	11,2
Vernepleiere	22 589	69,8	9,0	7,8	10,5
Barnehage- og skolefritidsassistenter mv.	93 541	5,2	8,6	8,8	10,4
Hjemmehjelper	14 785	45,4	6,3	6,4	10,2
Sykepleiere	61 200	79,6	6,9	7,6	9,2
Spesialsykepleiere	30 144	57,2	7,5	6,8	9,0
Renholdere i bedrifter	59 575	12,4	7,5	6,3	8,8
Andre pleiemedarbeidere	70 683	79,5	7,4	4,2	8,8
Kjøkkenassistenter	19 963	16,7	4,4	5,0	8,0
Butikkmedarbeidere	164 035	2,8	4,3	3,6	7,9
Kokker	23 385	23,2	5,7	6,5	7,2
Hotellresepsjonister	8 922	42,6	4,7	4,3	6,9
Vaktmestre	21 935	7,3	5,2	4,8	6,4
Vektere	10 450	50,4	6,1	5,6	6,3
Servitører	24 203	21,6	3,5	3,3	6,2
Gatekjøkken- og kafémedarbeidere mv.	16 246	14,7	3,7	2,5	6,1

Note: Sortert etter sykefraværsprosent blant heltidsansatte i turnus.

Sammendrag nasjonale tall

De nasjonale tallene viser at det ikke er noen enkel sammenheng mellom stillingsstørrelse og sykefravær. I 2015 hadde deltidsansatte samlet sett høyere fravær enn heltidsansatte, mens forholdet var snudd i 2025. Utviklingen blant heltids- og deltidsansatte har dermed gått i ulike retninger: Sykefraværet blant deltidsansatte er noe lavere i 2025 enn i 2015, mens fraværet blant heltidsansatte har økt. I flere næringer med mye deltid har forskjellen mellom gruppene samtidig blitt større. Dette gjelder blant annet pleie og omsorg, barnehager og skolefritidsordningen.

Sykefraværet varierer samtidig betydelig mellom kjønn, næringer og yrker. Ansatte i turnus har gjennomgående noe høyere fravær enn ansatte som ikke jobber turnus, og blant flere av de undersøkte yrkene er fraværet høyest blant heltidsansatte i turnus. At fraværet samtidig er høyt i bestemte yrker uavhengig av arbeidstidsordning, viser at disse forskjellene ikke kan forstås som virkninger av stillingsstørrelse eller turnus alene.

9.2 Lokale tall

For å undersøke utviklingen i Heltidspotten bruker vi to lokale datagrunnlag. For åtte virksomheter, som omfatter 79 tjenestesteder, har vi månedlige sykefraværstall fra januar 2021 til desember 2025. For fem virksomheter, med til sammen 44 tjenestesteder, har vi i tillegg data på vaktnivå.

Dette delkapittelet er delt i tre deler. Første del undersøker sykefraværsutviklingen ved tjenestedene. Andre del utforsker variasjonen i sykefraværet mellom tjenesteder og sammenhengen mellom sykefravær og arbeidsorganisering. Tredje utforsker sykefraværet på individnivå.

Sykefravær per virksomhet

Tabell 9.7 viser gjennomsnittlig sykefravær per år for hver av de åtte virksomhetene med sykefraværsdata. I sum har sykefraværet blitt redusert noe fra 11,7 prosent i 2021 til 10,4 prosent i 2025, men har totalt sett vært relativt stabilt i perioden. Nedgangen har ikke vært monoton, ettersom sykefraværet var noe høyere i 2024 enn i 2023 og 2025.

Tabell 9.7 Gjennomsnittlig sykefravær per virksomhet 2021–2025 sortert etter sykefravær i 2025. Prosent.

Virksomhet (n = 79)	2021	2022	2023	2024	2025	Endring
Signo Vivo (303, +37)	12,2	12,3	10,9	11,9	11,7	-0,5
Midt-Telemark (61, +5)	16,1	14,1	11,9	10,6	11,7	-4,4
Asker (229, +46)	14,1	13,0	12,5	13,2	11,3	-2,8
Sarpsborg (51, +3)	11,1	10,4	12,3	10,6	10,8	-0,3
Færder (226, +31)	11,5	11,3	11,5	12,1	10,7	-0,8
Diakonhjemmet (285, +124)	9,7	10,0	9,9	11,0	9,3	-0,4
Jevnaker (45, +1)	8,3	10,1	13,6	11,4	8,9	0,5
Time (223, +32)	10,5	11,6	8,7	10,0	8,4	-2,1
Alle (1423, +280)	**11,7**	**11,8**	**11,0**	**11,6**	**10,4**	**-1,3**

Det er noe variasjon mellom virksomhetene. Time har lavest sykefravær, mens Signo Vivo og Midt-Telemark har høyest sykefravær i 2025. Spredningen i 2025 er på 3,3 prosentpoeng mellom Time og Signo Vivo. Den største endringen i perioden finner vi i Midt-Telemark, som hadde et høyere sykefravær i forkant av Heltidspotten. Da Heltidspotten startet opp, var fraværet imidlertid på 11,9 prosent, bare 0,2 prosentpoeng høyere enn fraværet i 2025. Fra 2023 til 2025 er det Jevnaker som har hatt størst reduksjon i sykefraværet, med 4,7 prosentpoeng, men samtidig var sykefraværet i 2023 betydelig høyere enn i øvrige år. Virksomhetene med minst variasjon fra år til år i perioden er Signo Vivo, Sarpsborg, Færder og Diakonhjemmet.

Tabell 9.8 sammenligner sykefraværet for virksomhetene per november hvert år med nasjonale sykefraværstall. For hver virksomhet viser tallet i tabell 9.8 forskjellen mellom lokalt og nasjonalt sykefravær for samme periode. Tabellen er gruppert etter virksomhetstype og totalt sykefravær for virksomhetstypene nasjonalt er vist med fet tekst i tabellen.

Tabell 9.8 Avvik mellom sykefravær i virksomhetene i Heltidspotten og nasjonale tall i november 2021–2025. N er antall tjenestesteder. Nasjonale tall er prosent og hver virksomhet er prosentpoeng.

Virksomhet (n = 79)	Nov 21	Nov 22	Nov 23	Nov 24	Nov 25	Endring
Barnehage (ikke turnus)	**10,1**	**9,7**	**10,0**	**9,7**	**9,5**	**-0,6**
Midt-Telemark (61, +5)	6,7	3,5	2,8	-0,4	3,1	-3,6
Sarpsborg (51, +3)	4,1	5,4	5,7	0,7	6,2	2,1
Pleie og omsorg (turnus)	**8,9**	**8,4**	**8,8**	**8,5**	**8,4**	**-0,5**
Asker (229, +46)	4,1	3,7	7,3	3,3	3,4	-0,7
Diakonhjemmet (285, +124)	1,8	2,1	2,1	1,2	-0,8	-2,6
Færder (226, +31)	4,4	1,8	2,6	2,6	1,5	-2,9
Jevnaker (45, +1)	0,9	1,8	4,0	2,5	-1,5	-2,4
Signo Vivo (303, +37)	5,0	2,6	4,4	3,4	4,0	-1,0
Time (223, +32)	3,6	4,0	-0,7	0,9	-0,9	-1,0

Tabellen viser at barnehagene i Heltidspotten har høyere sykefravær enn nasjonale tall, tilsvarende 3 til 6 prosent høyere. For virksomhetene innen pleie og omsorg er sykefraværet 1 til 3 prosentpoeng høyere enn nasjonale tall. I starten av analyseperioden hadde virksomhetene 3 prosentpoeng høyre sykefravær, og i 2025 var avviket kun tilsvarende 1 prosentpoeng.

Ved sammenligning med nasjonalt sykefravær er november valgt. Dette er fordi det er begrenset med ferieavvikling, ingen helligdager og færre andre kalendervariasjoner som kan påvirke sykefraværet. Dette kan likevel slå noe uheldig ut for virksomhetene. For eksempel hadde Sarpsborg et gjennomsnittlig sykefravær på 11 prosent på årsbasis i perioden, men for november var tallene i snitt 14,2 prosent. Dette tyder på at Sarpsborg har en tendens til å ha høyere sykefravær i november, som er den måneden som er mest naturlig å bruke ved sammenligning med nasjonale tall.

På virksomhetsnivå er sykefraværet relativt stabilt i perioden, mens det på tjenestenivå er store forskjeller. Enkelte tjenestesteder har et sykefravær på 0 prosent i måneden med lavest fravær og opptil 50 prosent i den med høyest. Utvalget inkluderer tjenestesteder med mellom tre og 40 årsverk. Små tjenestesteder vil ha mye større variasjon enn de store tjenestestedene, og derfor er spredningen svært stor.

Gjennomsnittlig stillingsstørrelse forklarer lite av fraværet

I utviklingsarbeid for heltidskultur møter vi ofte forventninger om at større stillinger også skal bidra til redusert sykefravær. Redusert sykefravær og utvikling av heltidskultur inngår dessuten ofte som parallelle mål i kommunalt utviklingsarbeid (Moland, Bakkeli, Hilsen & Lien, 2015). Nasjonale tall og tidligere undersøkelser har funnet enkelte samvariasjoner, men ingen kausale sammenhenger. Det meste av fraværet har jobbeksterne forklaringer. I følge STAMI (2024) er ca. 35 prosent av det legemeldte sykefraværet. Det jobbrelaterte fraværet påvirkes av en rekke forhold, og blant disse er stillingsstørrelse og turnus i seg selv ganske marginale. Spørsmålet er derfor hvor mye stillingsstørrelse og enkelte kjennetegn ved arbeidstidsorganiseringen i seg selv kan forklare variasjonen i sykefravær. I det følgende vil vi belyse disse spørsmålene ved å analysere de lokale dataene i Heltidspotten.

Sykefraværet varierer betydelig mellom tjenestesteder og over tid. Noe av variasjonen skyldes at små tjenestesteder får store prosentvise utslag selv ved få fraværstilfeller. For å undersøke om arbeidstidsorganiseringen likevel samvarierer systematisk med sykefraværet, har vi analysert sykefravær opp mot gjennomsnittlig stillingsstørrelse, helgetimer og helgefaktor på tjenestestedsnivå.

Tabell 9.9 viser Pearson- og Spearman-korrelasjonstester for gjennomsnittlig sykefravær per måned og gjennomsnittlig stillingsstørrelse, helgetimer og helgefaktor blant ansatte ved alle tjenestestedene i perioden. Datagrunnlaget består av 3689 observasjoner i analyseperioden.[41]

Tabell 9.9 Pearson- og Spearman-korrelasjon mellom sykefravær per tjenestedet per måned i analyseperioden og arbeidstidsindikatorer.

Variabel	Metode	Korrelasjon	95 KI[42]	P-verdi
Stillingsstørrelse	Pearson	0,105	[0,080; 0,131]	1,67E-12
Stillingsstørrelse	Spearman	0,129	[0,101; 0,156]	5,42E-18
Helgetimer	Pearson	-0,062	[-0,091; -0,034]	7,51E-05
Helgetimer	Spearman	-0,088	[-0,118; -0,057]	2,28E-08
Helgefaktor	Pearson	-0,173	[-0,206; -0,139]	2,68E-28
Helgefaktor	Spearman	-0,183	[-0,215; -0,152]	1,05E-31

For å vurdere om en korrelasjon er statistisk signifikant, vurderes p-verdien med 0,017 av konvensjon.[43] Basert på p-verdi-terskelen er alle korrelasjonene i tabell 9.9 statistisk

[41] Pearsons korrelasjon er sensitiv for uteliggere. For å redusere sannsynligheten for at veldig små avdelinger påvirker resultatet betydelig, er avdelinger med mindre enn seks årsverk ekskludert fra datagrunnlaget. Dette betyr at minste avdeling i det endelige datagrunnlaget er på omtrent ni–ti årsverk.

[42] Konfidensintervallet er beregnet ved hjelp av Bootstrap metode med n = 10 000 resamples basert på datagrunnlaget.

[43] Konvensjonelt settes grensen for statistisk signifikansen til p-verdi lavere enn 0,05. Fordi flere tester er gjort samtidig, øker sannsynligheten for falske positive resultater. For å justere for dette er det brukt Bonferroni-korrigering av p-verdi- terskelen. I dette tilfellet vil justert p-verdi terskel være 0,017.

signifikante. Likevel har korrelasjonskoeffisientene lave absolutte verdier. Ser vi på r^2, som er kvadratet av Pearson korrelasjonskoeffisient, forklarer sammenhengene kun inntil 1–2 prosent av variasjonen i gjennomsnittlig sykefravær.

Dette tyder på at bare en liten del av variasjonen i sykefraværet kan forklares av gjennomsnittlig stillingsstørrelse, helgetimer eller helgefaktor hver for seg. Datagrunnlaget gir derfor ikke grunnlag for å konkludere med at høyere eller lavere gjennomsnittlig stillingsstørrelse, flere eller færre helgetimer eller endringer i helgefaktoren i seg selv fører til at sykefraværet øker eller faller.

Sammenhenger mellom arbeidstidsorganisering og sykefravær

Sykefraværsendringene beskrevet over er på avdelingsnivå og kan skjule endringer som skjer blant grupper av ansatte innenfor en avdeling. Tiltak som langvakter, økte stillinger og helgearbeid påvirker ansatte på hvert tjenestested ulikt. Derfor er det av interesse å utforske om det er noen sammenheng mellom den enkelte ansattes arbeidstidsorganisering og sykefravær. I vedlegg 4 utforskes disse sammenhengene i mer detalj. I dette delkapittelet oppsummeres funnene.

I datagrunnlaget som er brukt i Heltidspotten, er det kun dataene på vaktnivå som kan si noe om sammenhengen mellom den enkelte ansattes sykefravær og arbeidstidsorganisering. Dette gjelder Asker, Helse Fonna, Jevnaker, Signo Vivo og Vestvågøy, tilsvarende 44 tjenestesteder. For hver ansatt er det sett på summen av alle arbeidstimer og sykefravær for hvert år. En ansatt med ett år med arbeidstid utgjør én observasjon. Totalt består datagrunnlaget av 3683 observasjoner etter at ansatte som kun har jobbet en kort del av året, er filtrert ut. Datagrunnlaget inkluderer sykefravær, egenmelding og totalt fravær for hver observasjon. I tillegg er indikatorer som andel av arbeidstiden med langvakter, stillingsstørrelse, helgearbeid og helgefaktor i planlagt arbeidstid og fravær inkludert. Fire problemstillinger er utforsket ved bruk av Pearson- og Spearman-korrelasjoner og Bootstrap for å beregne tilhørende 95 prosent konfidensintervall. P-verdi for statistisk signifikans er satt til 0,005, justert etter antall hypoteser som er testet.[44]

1. Har ansatte oftere sykefravær i hverdager enn i helgene, relativt til planlagt arbeidstid?
2. Er det en sammenheng mellom stillingsstørrelse og sykefravær?
3. Er det en sammenheng mellom helgetimer per år og sykefravær?
4. Er det en sammenheng mellom omfanget av langvakter og sykefravær?

Sykefravær i ukedagene (1)

Her spør vi om ansatte har oftere sykefravær på hverdager enn i helgene. Analyser av sykefraværet i helgene viser en tilsynelatende sammenheng der andelen av sykefraværet som faller på helg, øker når andelen av arbeidstiden som legges til helg, øker. Dette

[44] Av konvensjon er statistisk signifikansen satt til p-verdi lavere enn 0,05. På grunn av flere tester er gjort samtidig er det en sannsynlig her falske positive resultater. For å justere for dette er det brukt Bonferroni-korrigering av p-verdi- terskelen. Ettersom tolv hypoteser er testet, er p-verdien satt til under 0,005.

kan forklares som følger: Når en ansatt har for eksempel 20 prosent av sin arbeidstid i helgene, forventer vi at 20 prosent av denne personens fravær vil være i helgene. Dette er fordi fraværet vi måler, altså vaktene med fravær, bare kan være registrert på tidspunkter der den ansatte skulle ha arbeidet, og det er per definisjon 20 prosent av arbeidstiden til den ansatte. Aggregert betyr dette at fordelingen av sykefraværet følger fordelingen av den ansattes arbeidstid.

For å besvare problemstillingen vil vi, dersom en ansatt har mer fravær på hverdager enn i helgene, forvente at helgefaktoren i sykefraværet er betydelig lavere enn helgefaktoren til den ansatte. Dette ville indikere en tendens til at sykefraværet oftere forekommer på hverdager enn i helgene. Tilsvarende vil en høyere helgefaktor i sykefraværet indikere en tendens til at sykefraværet oftere forekommer i helgene enn på hverdager. Resultatet viser at det ikke er en slik sammenheng, og at sykefraværet i gjennomsnitt følger den enkelte ansattes arbeidstid.

Dette er spesielt relevant for planlegging for fravær i robuste bemanningsløsninger. Ettersom fraværstidspunktene følger de ansattes fast avtalte arbeidstid, betyr det i praksis at helgefaktor i en robust bemanningsløsning er omtrent lik som en ikke robust bemanningsløsning.

Sykefravær og stillingsstørrelse (2)

Testen for stillingsstørrelse og sykefravær har en lav effektstørrelse på (r = -0,035) og en p-verdi på 0,04 som er høyere en terskelen for statistisk signifikans. Når hver virksomhet analyseres viser det at to virksomheter har noe lavere sykefravær på større enn mindre stillinger, herunder Helse Fonna og Signo Vivo, samtidig som Asker i snitt har litt høyere sykefravær for større stillinger. Forskjellen mellom dem er likevel marginal, hvor alle korrelasjonskoeffisientene er mellom r = -0,1 og r = 0,05.

Samlet sett gir datagrunnlaget ikke grunnlag til å konkludere at sykefraværet er høyere eller lavere for store stillinger. Dette samsvarer ikke helt med de nasjonale tallene, noe som kan henge sammen med at våre tall er fra tjenesteder som har gjort flere tiltak som skiller dem fra den tradisjonelle turnusen som dominerer i de nasjonale tallene.

Det er likevel tydelig i Pearson-testene at det er en sammenheng mellom egenmelding og stillingsstørrelse. Denne sammenhengen er av signifikant magnitude, og har en p-verdi betydelig lavere enn terskelen for statistisk signifikans. Ansatte med mindre stillingsstørrelser har i snitt en større andel av fraværet sitt i form av egenmeldt fravær. Dette henger mest sannsynlig sammen med at ansatte i mindre stillinger med et gitt antall egenmeldingsdager kan få dekket en større andel av sine totale arbeidsdager enn ansatte i større stillinger.

Sykefravær og helgetimer (3)

Testene tilsier at det er en statistisk signifikant sammenheng mellom helgetimer og sykefravær, men av svak effektstørrelse (r = -0,065). Det negative fortegnet tyder på at datagrunnlaget støtter at sykefraværet reduseres ved økt helgearbeid. Det skal likevel med varsomhet tolkes til noe annet enn at det er statistisk signifikant at det ikke er en sammenheng når korrelasjonskoeffisient er så nær null.

Sykefravær og langvakter (4)

For sammenhengen mellom langvakter og sykefravær er p-verdien på 0,075, noe høyere enn den Bonferri-justerte p-verdi-terskelen på 0,005. Det er derfor ikke entydig statistisk signifikant sammenheng mellom sykefravær og omfang av langvakter. Tilsvarende gjelder også for egenmeldt fravær og totalt fravær, hvor p-verdiene er høyere enn terskelen.

Oppsummeringen av resultater[45]

Analysene gir ikke støtte for at større stillinger i seg selv gir høyere eller lavere samlet sykefravær. Sammenhengen mellom stillingsstørrelse og sykefravær er statistisk signifikant, men så svak at den har liten praktisk betydning.

Tilsvarende er det ingen nevneverdig økning eller reduksjon i sykefravær ved økt helgearbeid. Dette er viktig fordi det tilsier at å øke helgearbeidet for faste ansatte for å dekke tjenestebehovet, ikke gir grunnlag for å forvente verken mer eller mindre sykefravær.

9.3 Stillingsstørrelse og sykefravær i det kvalitative materialet

Analysene over gir ikke støtte for en enkel, direkte sammenheng mellom stillingsstørrelse og sykefravær. På individnivå er sammenhengen mellom den enkeltes stillingsstørrelse og sykefravær svært svak. Heller ikke på tjenestestedsnivå finner vi at større gjennomsnittlige stillinger henger sammen med lavere sykefravær. Det kvalitative materialet kan bidra til å belyse hvorfor sammenhengene er svake, og hvilke sider ved arbeidssituasjonen som kan være viktigere.

Det finnes samtidig flere plausible forhold som kan forklare hvorfor større stillinger under bestemte betingelser kan bidra til lavere sykefravær. Et sentralt spørsmål i arbeidet med heltidskultur er om større stillinger også kan bidra til lavere sykefravær. Et mulig argument for en slik sammenheng er at større stillinger kan innebære at færre ansatte deler på arbeidet, at flere medarbeidere kjenner brukerne, oppgavene og hverandre, og at arbeidslagene får større kontinuitet og kompetanse. Samtidig innebærer større stillinger mer tid på jobb. I døgnbaserte tjenester forutsetter økte stillinger ofte også mer helgearbeid eller endrede turnusordninger, som igjen kan påvirke arbeidsbelastning og restitusjon.

Heltidspotten gir et godt grunnlag for å undersøke disse sammenhengene. Virksomhetene har tatt i bruk ulike kombinasjoner av års- og kalenderplan, langvakter, endret helgefrekvens, større stillinger, bufferstillinger, fagteam og fleksibel bemanning. Stillingsstørrelsene har økt i flere av virksomhetene. Sykefraværet har ikke utviklet seg tilsvarende entydig, og de lokale analysene viser ingen sterk direkte sammenheng mellom stillingsstørrelse og sykefravær.

Tidligere studier har påpekt at det ikke er noen enkel direkte sammenheng mellom stillingsstørrelse og sykefravær, men at større stillinger under bestemte betingelser kan inngå i arbeidsformer som reduserer belastningen (Moland, Tofteng & Bråthen 2023). Begrepet «den gode vakta» beskriver en mulig mellomliggende mekanisme i en slik betinget sammenheng. Den gode vakta kjennetegnes av at ansatte i store og faste

[45] Metoder og konklusjoner er utdypet vedlegg 3 og 4.

stillinger kjenner hverandre, brukerne, oppgavene og rutinene. Dette kan gi bedre dialog og tillit, større kontinuitet, færre feil og roligere vakter med mindre stress.

Hovedspørsmålet blir derfor ikke bare om større stillinger eller bestemte turnusordninger gir lavere sykefravær, men gjennom hvilke mekanismer heltidstiltakene kan påvirke arbeidssituasjonen, og hvorfor de samme tiltakene kan gi forskjellige resultater på ulike steder.

Denne gjennomgangen skal belyse hvordan bemanningstiltak påvirker arbeidsmiljø, ansattes helse og sykefravær, og omvendt: hvordan helse- og fraværsspørsmål påvirker mulighetene for å gjennomføre ulike bemanningsløsninger. Den første delen av analysen bygger på sammenlignbare case i Heltidspotten som har prøvd ut like og ulike bemanningsløsninger. Her avgrenser vi analysen til pleie- og omsorgsektoren. Det er flere utsagn fra informantene som beskriver at langvakter kan være gunstige for sykefraværet enn motsatt. Intervjudataene gir imidlertid ikke grunnlag for å fastslå at langvakter reduserer sykefraværet.

Større stillinger og endrede turnusordninger gir et tvetydig utslag i sykefraværet

I helse- og omsorgsvirksomhetene der vi har sammenlignbare lokale data, har den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen økt. De fast ansattes helgearbeid har også økt. Sykefraværet har derimot utviklet seg ulikt. De virksomhetene som har økt stillingsstørrelsene eller helgearbeidet mest, har ikke nødvendigvis hatt størst reduksjon i sykefraværet. Men det er heller ikke grunnlag for å konkludere med at disse endringene øker fraværet. Tiltakene inngår i sammensatte bemanningsmodeller, og både utgangssituasjon, implementering og andre forhold varierer betydelig mellom virksomhetene.

Intervjuene tyder på at sammenhengen mellom stillingsstørrelse, arbeidstidsordninger og sykefravær er sammensatt. I Signo Vivo rapporteres redusert sykefravær i seksjonene som har arbeidet lengst med kalenderplan, parallelt med større stillinger, lavere overtidsbruk og reduserte variable personalkostnader. I Time var redusert sykefravær en eksplisitt del av begrunnelsen for årsturnus, samtidig som kalenderplan har gjort det mulig å øke stillingene for flere ansatte. I Vestvågøy er implementeringen kommet kortere, og det foreligger ikke tilsvarende observasjoner av sykefraværet. Her beskrives snarere hvordan den tidligere turnusen, med korte vakter og mange oppmøter, ble opplevd som belastende, og hvordan langvakter muliggjør færre arbeidshelger.

Fra Nome forteller en informant at «De som går langvakter sier jo at de har en helt annen ro på vaktene sine. […] Du kan fordele oppgavene over hele dagen».

Samtidig viser intervjuene fra flere virksomheter at lange vakter ikke passer for alle. Dette tilsier at det neppe er stillingsstørrelsen alene som er avgjørende for en eventuell utvikling i sykefraværet. Hvordan større stillinger kombineres med helgearbeid, vaktlengde, restitusjon, medvirkning og bemanning, kan være minst like viktig.

Erfaringene fra Diakonhjemmet, Nome og Ørland er at lange vakter kan gi mindre stress, bedre restitusjon og lavere belastning, men også at 12,5-timersvaktene oppleves fysisk og psykisk krevende, og har valgt å gå tilbake til ordinære vakter. Dette tyder på at vaktlengden i seg selv neppe kan forklare utviklingen i sykefravær.

Informanter fra Færder beskriver 14-timersvakter som bedre enn 12-timersvakter (fordi det løser «randproblemet»). Dette underbygger at vaktlengden ikke har en lineær sammenheng med belastning. En lengre vakt kan, paradoksalt nok, fungere bedre enn en litt kortere langvakt dersom den passer bedre med døgnrytmen i tjenesten og bemanningsbehovet.

Færder, Nome og Sola gir eksempler på seleksjonsmekanismer, der de mest friske går lange vakter og har lavt fravær uansett hvilken turnus de går i. Ansatte med høyt fravær frarådes eller nektes å gå langvakter. Sola og Ørland viser at reell pause og restitusjon under lange vakter har betydning for hvor bærekraftig ordningen oppleves.

Virksomhetsforankrede fraværsforhold

Virksomhetene som har deltatt i Heltidspotten viser at sammenhengen mellom stillingsstørrelse, turnus og sykefravær varierer mellom virksomheter og tiltak. Tabell 9.10 sammenfatter utsagn fra casene og viser hvordan disse kan knyttes til ulike forhold ved arbeids- og bemanningsorganiseringen.

Tabell 9.10 Sitater, forhold og tolkning, kortversjon.

Case	Illustrerende utsagn	Kobling til stilling/turnus	Forhold	Tolkning
Jevnaker	«… så sliten etter to langvakter, brukte lang tid til å ta seg inn igjen.»	Større stillinger kombineres med mer helgearbeid og langvakt.	Belastning og restitusjon	Stor stillingsvekst gir ikke automatisk lavere fravær.
Signo	«Overtid ned, sykefravær ned, variable personalkostnader ned.»	Kalenderplan kombineres med større stillinger, buffer og langvakter.	Planlegging og stabilitet	Flere tiltak virker samtidig.
Time	«… øke stillinger og dekke fravær med kjente ansatte, og så forhåpentligvis få ned sykefraværet.»	Års-/kalenderplan har gitt større stillinger flere steder.	Kontinuitet	Sammenheng, men lavt fravær kan også gjøre turnusen lettere å gjennomføre.
Vestvågøy	Seksdagers arbeidsuke ble «opplevd … som en belastning».	Langvakter gir færre oppmøter og arbeidshelger.	Arbeidsrytme over lengre tid	Viser belastningsmekanismer, men gir lite grunnlag for å vurdere fraværseffekt.
Asker	«Fraværet har gått ned fordi vi kan jobbe på en annen måte.»	Større stillinger, fagteam, natteam og langvakter inngår i omleggingen.	Arbeidsorganisering og kontinuitet	Indikasjon på betydningen av organiseringen, ikke stillingsprosent alene.
Diakonhjemmet	«Vi har registrert mindre fravær.»	Langvakter har gitt større stillinger for enkelte.	Restitusjon versus belastning	Langfri kan hjelpe, men lange og intensive vakter kan også belaste.
Færder	«Jeg har ikke inntrykk av at sykefraværet nødvendigvis har gått ned i seg selv.»	Årsturnus og langvakter har bidratt til større stillinger.	Robust bemanning	Tiltakene påvirker håndteringen av fravær tydeligere enn selve fraværsnivået.
Nome	«Noen varsler om stor slitasje.»	Stillingsstørrelsen øker, men fraværet varierer sterkt mellom avdelinger.	Arbeidsbelastning og vakanser	Arbeidssituasjonen ser ut til å forklare mer enn stillingsstørrelsen.
Ørland	«Noen har hatt mindre sykemelding, og noen har sluttet etter langvakt»	Kalenderplan, langvakter og økte helgetimer støtter større stillinger.	Pause, restitusjon og seleksjon	Positive enkelterfaringer, men også tydelig frafall fra belastende langvakter.
Sola	«Det er … et krav … at du må ha lite fravær for langvakt.»	Store stillinger og langvakter finnes sammen med svært ulikt fravær.	Seleksjon og individuell bærekraft	Lavt fravær blant ansatte som jobber langvakter, kan ikke tolkes som en ren langvakteffekt.

Åtte sammenhenger på tvers av casene

I tabell 9.11 har vi sammenfattet åtte forhold som viser hvordan arbeidsorganisering kan påvirke de ansattes helse og vice versa, samt arbeidsgivers muligheter til å etablere ønskede arbeidstidsordninger. Disse sammenhengene eller mekanismene er mellomliggende forhold som viser hvordan ulike sider ved arbeidsorganiseringen påvirker hverandre.

De fire første retter seg mot hvordan plasseringen og organiseringen av selve arbeidstiden påvirker belastningen på de ansatte. Her er hovedspørsmålet om

arbeidstidsordningen er bærekraftig over tid. Dette dreier seg om *restitusjon, arbeidsbelastninger, pause- og kontroll, og helgearbeid*. Disse forholdene handler om arbeidstidseksponeringen, om *når og hvor lenge* ansatte arbeider, og hvordan arbeidstiden påvirker belastning og restitusjon. Lengre vakter gir for eksempel færre oppmøter, lengre sammenhengende friperioder, men kan også innebære høy fysisk og psykisk belastning over flere timer. Her er det også ekstra viktig å ha mulighet til å styre arbeidsdagen og kunne ta reelle og tilstrekkelige pauser. Helgearbeid handler både om at nye ordninger med flere fast ansatte på jobb som kan gjøre helgevaktene bedre, men også om at flere helgetimer for den enkelte kan være belastende.

De tre neste er knyttet til arbeidsorganiseringen og hvordan virksomheten organiserer tilgjengelige personalressurser, og om denne bidrar til tjenestekvalitet og tilstrekkelig bemanning. Dette omhandler *kontinuitet, robust bemanning, og tilpasning og medvirkning*. Her kommer vi inn på sammenhenger mellom store stillinger, kjennskap, dialog, kontinuitet, færre feil, roligere vakter og redusert stress. Videre handler det om normalt sykefravær kan håndteres uten umiddelbart å gjøre arbeidslaget underbemannet eller avhengig av ukjent personell. Den siste faktoren er rettet mot hvordan arbeidstidsordningen er tilpasset den enkelte ansatte.

Utenfor disse to hovedgruppene har vi trukket fram et seleksjonsforhold. Her snus årsaksretningen. Dette handler ikke så mye om tiltakenes effekter, men mer om forhold som påvirker utformingen av tiltakene. Her blir det sentrale spørsmålet om det er organiseringen av arbeid og arbeidstid som påvirker sykefraværet, eller om det er de ansattes helse og sykefravær som påvirker hvem som arbeider i ordningen.

Tabell 9.11 Forhold som kan påvirke sammenhengen mellom arbeidstidsorganisering og sykefravær.

Forhold	Forventet forbindelse til fravær	Særlig tydelig i
Arbeidsbelastninger og restitusjon Lange vakter gir færre oppmøter og lengre friperioder.	Belastningen per vakt kan være høyere (eller lavere), men færre arbeidsdager (oppmøter) og lengre sammenhengende fri kan samtidig gi bedre restitusjon og trekke fraværet ned	Færder, Diakonhjemmet, Sola, Asker
Intensitet ange vakter kan gi høy arbeidsbelastning over mange timer.	Fysisk og psykisk belastning kan trekke fraværet opp, særlig når høy arbeidsintensitet kombineres med for svak bemanning.	Jevnaker, Diakonhjemmet, Ørland, Sola
Pause og kontroll Kontroll over arbeidsdagens oppgaver og pauser.	Samme vaktlengde kan fungere forskjellig avhengig av reelle pauser og muligheten til å fordele arbeidet gjennom dagen. Langvaktene kan dermed bli mer bærekraftige	Ørland, Sola, Nome, Færder, Diakonhjemmet
Helgearbeid Mer helgearbeid blant fast ansatte kan gi bedre kontinuitet og en sterkere bemanning i helgene.	Dette kan redusere belastningen ved å arbeide med mange vikarer og ukjente medarbeidere. Samtidig kan flere helgetimer redusere sosial fritid og gjøre turnusen mindre attraktiv for enkelte ansatte.	Jevnaker, Færder, Ørland, Time
Kontinuitet Større stillinger gir flere faste og kjente ansatte.	Flere som kan jobben, mer kontinuitet og mestring, mindre tid til koordinering og veiledning, mindre stress og færre «tidstyver» kan trekke fraværet ned når bemanningen er tilstrekkelig	Asker, Diakonhjemmet, Time, Signo Vivo
Robusthet Tilstrekkelig og robust grunnbemanning gjør det mulig å håndtere forventet fravær uten vesentlig merbelastning.	Når forventet fravær er tatt høyde for i bemanningen, reduseres risikoen for underbemanning og merbelastning. Store stillinger alene gir ikke lavere sykefravær.	Færder, Sola, Ørland, Asker, Diakonhjemmet, Nome
Tilpasning Medvirkning kan bidra til en mer individuelt bærekraftig turnus.	Muligheter for å tilpasse arbeidstiden til helse, restitusjonsbehov og livssituasjon kan gjøre det lettere å stå i stillingen over tid.	Sola, Nome, Asker
Seleksjon Helse, arbeidsevne og livssituasjon kan påvirke hvilke stillingsstørrelser og turnusordninger ansatte velger eller kan stå i.	Stor grad av frivillighet skaper en seleksjonsmekanisme. Dermed er det ikke tilfeldig hvem som går langvakter og hva slags helse de har.	Sola, Nome, Jevnaker, Signo Vivo, Time, Diakonhjemmet, Ørland

Foreløpig oppsummering

Så langt har vi sett at turnus kan påvirke helse og fravær, at helse kan påvirke turnusvalg, at helse kan påvirke stillingsstørrelse, og at helse og fravær påvirker hvor godt turnusen virker. 80 prosent stilling kan for eksempel både være bærekraftig for ansatte som ikke kan jobbe mer, og bidra til å dekke arbeidsgivers behov for velfungerende bemanningsløsninger som gir effektive og kvalitativt gode tjenester.

Med utgangspunkt i målene for Heltidspotten har det vært et sentralt spørsmål hvorvidt tiltak for større stillinger kan redusere sykefraværet eller i det minste ha andre positive virkninger uten at sykefraværet (og arbeidsmiljøet) utvikler seg i feil retning. Dette ga grunnlag for å stille opp tre hypoteser:

1. **Større stillinger gir lavere sykefravær**
   Store stillinger finnes sammen med både høyt og lavt fravær. Det finnes positive enkelttilfeller, men også en rekke interne moteksempler. Færder, Nome, Jevnaker og Sola er særlig tydelige. De kvantitative analysene gir ikke støtte til en generell sammenheng der større stillinger gir lavere sykefravær. Sammenhengen er svak både på individ- og tjenestestedsnivå. Også i det kvalitative materialet finnes store stillinger sammen med både høyt og lavt fravær.

   Større stillinger kan imidlertid påvirke sykefraværet indirekte dersom de gir flere faste medarbeidere, bedre kontinuitet og en mer robust bemanning.

2. **Langvakter gir lavere sykefravær**
   Også her finner vi både støtte og det motsatte. Særlig interessante er funnene som viser at vi står overfor et seleksjonsfenomen, ved at ansatte som går langvakter, i utgangspunktet har god arbeidskapasitet, mens ansatte med redusert arbeidsevne ikke vil eller får anledning til å prøve seg.
   Langvakter kan imidlertid være fraværsreduserende når de kombineres med lav eller moderat arbeidsintensitet, reelle pauser, færre oppmøter og tilstrekkelig restitusjon, men de kan være belastende når disse forutsetningene mangler.

3. **Bedre turnus- og bemanningsorganisering kan redusere fraværet**
   Denne hypotesen har sterkere støtte i de caseerfaringene vi har sett, enn de to første. Det er vanskelig å se at én bestemt turnus gir best resultater. Det er snarere kombinasjonen av flere forhold som ser ut til å ha betydning. Ett sted er fleksiturnus vellykket, et annet sted er det fagteam eller natteam som trekkes fram. Det kan være kalenderplan eller at 14-timersvakter fungerer bedre enn 12-timersvakter.

Den gode vakta, den gode turnusen og den robuste bemanningen

At stillingsstørrelse har liten direkte sammenheng med sykefravær både på individ- og tjenestestedsnivå, er forenlig med en forståelse av at eventuelle virkninger av større stillinger er betinget av hva de gjør med den faktiske arbeidssituasjonen.

I tidligere studier beskrives den gode vakta som en arbeidssituasjon med kvalifiserte ansatte i store stillinger som kjenner hverandre, brukerne og oppgavene. Dette bidrar til dialog og tillit, kontinuitet, færre feil, roligere vakter og redusert stress (Moland, Tofteng og Bråthen 2025). Dette inngår i forklaringen på hvorfor store stillinger under bestemte betingelser kan henge sammen med lavere sykefravær.

9.12 Den gode vakta som mellomliggende dimensjon.



Den gode vakta settes opp mot en alternativ situasjon kalt «den vanlige vakta», der ansatte jobber kortere vakter og heltidsandelen er lav. En heltidsansatt kan ha stor stilling og stort ansvar, men arbeide sammen med mange ansatte i små stillinger eller ukjente medarbeidere. Da kan den heltidsansatte i praksis bli den som stadig må bære kompetansen og ansvaret. Store stillinger er da ikke nødvendigvis stressreduserende: Det er ikke den enkeltes stillingsstørrelse som primært har betydning, men hvor mange kollegaer i arbeidslaget som har store stillinger og kjenner tjenesten.

Tilkallingsvikarer og ansatte i små stillinger har ofte lavere helsefaglig kompetanse, svakere kjennskap til rutiner, kolleger og brukere og er mindre involvert i fag- og tjenesteutvikling. Dette kan være forhold som står i motsetning til utviklingen av den gode vakta. Men konklusjonen i de refererte studiene er at det ikke bør være et mål at at all eller mest mulig av vikarbruken skal bort. Vikarer kan også inngå i den gode vakta dersom de inngår i et stabilt arbeidsfellesskap. Det vil si at de brukes regelmessig på samme tjenestested, får tilstrekkelig opplæring, blir kjent med brukerne og de lokale rutinene.

Den gode vakta handler med andre ord om noe mer enn stillingsstørrelser. Teorien retter oppmerksomheten mot sammensetningen av arbeidslaget på den enkelte vakta. Fire forhold er viktige: kompetansen i arbeidslaget, kontinuitet og lokalkunnskap, relasjonene mellom dem som arbeider sammen, og arbeidslagets betydning for den enkeltes arbeidsbelastning.

For det første må arbeidslaget samlet ha den kompetansen som oppgavene og brukernes behov krever. Det avgjørende er ikke bare den enkeltes formelle kvalifikasjoner, men hvordan kompetansen i arbeidslaget er satt sammen og tas i bruk. Dette inngår i virksomhetens organisatoriske kompetanse, der faglig kompetanse må ses i

sammenheng med organiseringen av arbeidet (Orvik, 2015). Dette samsvarer også med det vi tidligere har sett om oppgavedelingen.

For det andre har kontinuitet og kjennskap til brukerne betydning. Ansatte som kjenner brukerne og tjenesten, har bedre forutsetninger for å forstå behov, fange opp endringer og yte helhetlige tjenester. En studie av sykepleieteam i hjemmesykepleien viser at tydeligere oppgavedeling ga bedre utnyttelse av sykepleierkompetansen, men samtidig kunne bidra til mer fragmenterte tjenester og utfordre pasientnærheten og muligheten for helhetlig omsorg (Thorkildsen, Karlsen & Barken, 2025). For en gode vakta innebærer dette at kontinuitet og kjennskap til brukerne er kvaliteter ved arbeidslaget som må ivaretas også når oppgaver organiseres og fordeles på nye måter.

For det tredje krever komplekse oppgaver presis kommunikasjon til rett tid, felles kunnskap, felles mål og gjensidig respekt. En studie av tverrprofesjonelle team fant betydelige forskjeller mellom teamene i kommunikasjon og relasjonell koordinering, og kommunikasjonen var gjennomgående bedre innen enn mellom profesjonsgrupper (Hustoft mfl., 2018). Dette er, som vi har sett, særlig viktig ved ny oppgavedeling, som krever felles forståelse av roller, oppgaver og ansvar.

For det fjerde må arbeidsbelastningen ses i lys av arbeidslaget og handlingsrommet den enkelte har (Karasek, 1979). Nyere arbeidslivsforskning framhever, i tråd med Karasek, betydningen av kontroll over arbeidet, sosial støtte, god ledelse, organisatorisk kontinuitet og håndterbare arbeidskrav som viktige forhold for å beholde ansatte i helsetjenestene (Knardahl mfl., 2016; Knardahl, 2021; Ingstad, 2011). En heltidsstilling kan derfor være belastningsreduserende eller belastningsøkende, avhengig av arbeidslaget og arbeidssituasjonen den inngår i (Moland, Tofteng & Nesland, 2023).

Disse forholdene kjenner vi også igjen i empirien fra Heltidspotten. Men kunnskap fra Heltidspotten gir grunnlag for å gå noen skritt videre i teoriutviklingen rundt den gode vakta og fravær. En vakt kan bestå av kjente, kompetente medarbeidere og likevel være belastende dersom arbeidsmengden er for stor eller bemanningen for lav. Tilsvarende kan en god enkeltvakt inngå i en turnus som over tid gir utilstrekkelig restitusjon.

En utvidet forståelse av den gode vakta bør derfor omfatte at:

- bemanningen er tilstrekkelig i forhold til oppgavene
- riktig kompetanse er tilgjengelig
- medarbeiderne kjenner hverandre, brukerne og arbeidet
- ansvar og oppgaver kan fordeles
- arbeidsintensiteten er håndterbar
- reelle pauser kan gjennomføres
- arbeidstidsordningen gir tilstrekkelig restitusjon
- medarbeiderne har rimelig innflytelse på arbeidstiden
- bemanningen tåler normalt fravær.

De siste fem punktene er omtalt i de refererte studiene, men de er ikke koblet eksplisitt til den gode vakta og fraværshypoteser. Den gode vakta beskriver kvaliteten på

arbeidssituasjonen mens medarbeiderne er på jobb. Den gode turnusen beskriver om kombinasjonen av arbeidsperioder og fritid er bærekraftig over tid. Den robuste bemanningen beskriver organisasjonens evne til å opprettholde gode vakter også når fravær og variasjoner oppstår. Seleksjonsmekanismen ligger utenfor denne årsakskjeden. Den minner om at ansatte med ulik helse og arbeidsevne ikke er tilfeldig fordelt mellom turnusordninger og stillingsstørrelser.

Den bærende kontinuitetsmekanismen

Kontinuitetsmekanismen er et bærende element i både den gode vakta og analysen av Heltidspotten. Større stillinger kan gi økt kontinuitet dersom de fører til at en større del av arbeidslaget består av faste medarbeidere som kjenner brukerne, oppgavene og hverandre. Casene viser samtidig at kontinuitet ikke er tilstrekkelig. Betydningen avhenger også av hvor mange som er på jobb, arbeidsintensitet, vaktlengde og pauser, restitusjon, helgebelastning og de ansattes innflytelse på arbeidstiden.

Da blir spørsmålet om hvor stor del av arbeidslaget som består av medarbeidere med tilstrekkelig kompetanse og kjennskap til brukere, oppgaver og hverandre, vel så viktig som spørsmålet om hvor stor stilling den enkelte har. Samtidig kan store stillinger øke nærværet og dermed forutsetningene for kontinuitet. Dette forklarer også hvorfor vikarer ikke nødvendigvis står i motsetning til den gode vakta. En kjent og kompetent vikar som arbeider regelmessig på samme sted, kan bidra til kontinuiteten.

Den gode arbeidsrytmen

Den opprinnelige «gode vakta» har først og fremst vært rettet mot hva som skjer mens man er på jobb. Heltidspotten viser at vi også må undersøke *tiden mellom vaktene*. Den enkelte arbeidsdagen kan være lengre og mer krevende, samtidig som ansatte får færre oppmøter og lengre sammenhengende friperioder. Men en vakt er ikke fullt ut helsefremmende dersom den fungerer godt mens man er på jobb, men krever uforholdsmessig mye restitusjon etterpå. Den gode vakta bør derfor også inkludere «den gode arbeidsrytmen».

Kjente kollegaer er ikke nok

Belastningsmekanismen viser at kjente kolleger ikke er tilstrekkelig. En vakt kan ha faste medarbeidere med høy kompetanse og god kontinuitet, og likevel være belastende dersom arbeidsmengden er for stor i forhold til bemanningen. Dermed bør «den gode vakta» ikke defineres bare gjennom hvem som er på jobb, men også gjennom forholdet mellom oppgavene som skal utføres, og kapasiteten til arbeidslaget som skal utføre dem. Dette gjør arbeidsintensitet til en sentral variabel. God organisering og kompetente medarbeidere kan ikke fullt ut kompensere for utilstrekkelig bemanning eller manglende robusthet.

Den gode vakta som mellomliggende forklaring på sykefravær

Den gode vakta kan illustreres gjennom to svært forskjellige arbeidssituasjoner. I den første arbeider en heltidsansatt med mange ukjente medarbeidere, ekstrahjelper og nyansatte. Den heltidsansatte blir kontinuitetsbærer, veileder og problemløser, og en stor stilling innebærer lang eksponering for en krevende arbeidssituasjon.

I den andre arbeider den heltidsansatte med andre faste og kompetente medarbeidere som kjenner brukerne og rutinene. Ansvar og kompetanse fordeles, uforutsette situasjoner kan håndteres kollektivt, og arbeidsdagen blir mer forutsigbar. Stillingsprosenten kan altså være identisk, mens arbeidssituasjonen er fundamentalt forskjellig.

Fra «den gode vakta» til «den gode turnusen» og robust bemanning

Den gode vakta er et bemanningsideal som benyttes i mange kommuners forbedringsarbeid, blant annet gjennom veiledningen i Heltidspotten og Tørn Kommune. Flere av mekanismene vi har sett i Heltidspotten, viser at en god vakt ikke nødvendigvis er tilstrekkelig med tanke på langsiktig bærekraft eller de ansattes private behov.

En virksomhet kan skape svært gode helgevakter ved å la flere kompetente, faste ansatte arbeide i helgene. Hver enkelt vakt kan da ha høy bemannings- og kompetansekvalitet. Men arbeidstidsordningen kan samtidig bli lite bærekraftig for arbeidstakerne dersom den ikke ivaretar behovet for fritid og restitusjon over tid. På samme måte kan en langvakt fungere utmerket mens den pågår fordi bemanningen er god, arbeidsoppgavene kan fordeles og medarbeiderne kjenner hverandre. Hvis arbeidstidsmønsteret over tid gir utilstrekkelig restitusjon, er dette likevel ikke nødvendigvis en helsefremmende ordning.

Den gode vakta beskriver kvaliteten på arbeidssituasjonen mens de ansatte er på jobb. Den gode turnusen beskriver om serien av vakter og friperioder er bærekraftig over tid. Den robuste bemanningen beskriver virksomhetens evne til å opprettholde gode vakter også når fravær og variasjoner oppstår. For sykefraværet kan alle tre forholdene være relevante.

Konklusjoner om sykefraværet

Under hvilke organisatoriske betingelser bidrar større stillinger og endrede turnusordninger til flere gode vakter, bærekraftige turnuser og robuste arbeidslag, og når bidrar dette igjen til at ansatte kan stå i arbeid med lavere belastning og mindre sykefravær?

Heltidspotten gir ikke grunnlag for å konkludere med at større stillinger generelt reduserer sykefraværet. De kvantitative analysene finner bare svake sammenhenger mellom stillingsstørrelse og sykefravær, både på individ- og tjenestestedsnivå. Vi finner heller ikke grunnlag for å konkludere med at økt helgearbeid eller langvakter generelt reduserer eller øker fraværet. Derimot peker resultatene mot en mer betinget forståelse, der betydningen av større stillinger og endrede turnusordninger må ses i sammenheng med hvordan bemanningen og arbeidssituasjonen faktisk organiseres.

Samlet gir de kvantitative og kvalitative analysene ikke støtte til at stillingsstørrelse, helgearbeid eller langvakter hver for seg har noen sterk sammenheng med sykefraværet. Større stillinger kan bidra til lavere sykefravær når de inngår i en bemannings- og arbeidstidsmodell som skaper flere gode og bærekraftige vakter, kjennetegnet av tilstrekkelig og kompetent bemanning, kjente medarbeidere, god arbeidsdeling, håndterbar arbeidsintensitet, reelle pauser og tilstrekkelig restitusjon. Det motsatte følger også av modellen: Større stillinger kan innebære økt arbeidseksponering uten fraværsgevinst dersom de ansatte arbeider i sårbare arbeidslag, med høy arbeidsintensitet, for svak bemanning eller utilstrekkelig restitusjon. Det sentrale spørsmålet er ikke bare hvor stor

stillingen er, men hva slags arbeidssituasjon den ansatte eksponeres for gjennom stillingen.

10 Erfaring rundt arbeidsmiljø

I evalueringen ser vi på betydningen av forsøkene for arbeidsmiljøet. Arbeidsmiljø er et bredt begrep, og vi har ikke målt det før og etter tiltakene. Vi har derimot vurderingene til dem som har stått i arbeidet. Vi spurte alle respondentene om hvordan tiltakene samlet sett har påvirket arbeidsmiljøet der de jobber. De ansatte har i tillegg fått spørsmål om hvordan deres egen arbeidshverdag er påvirket, og om de har hatt reell innflytelse på løsningene. Dette gir ikke et mål på hvordan arbeidsmiljøet faktisk har utviklet seg, men det gir et godt bilde av hvordan endringene er erfart. Vurderingene må dessuten sees sammen med at tiltakene i Heltidspotten påvirker både de ansattes arbeidstid og fritid. Det er derfor ikke gitt at et vellykket heltidsarbeid oppleves som en forbedring av arbeidsmiljøet, i alle fall ikke på kortere sikt.

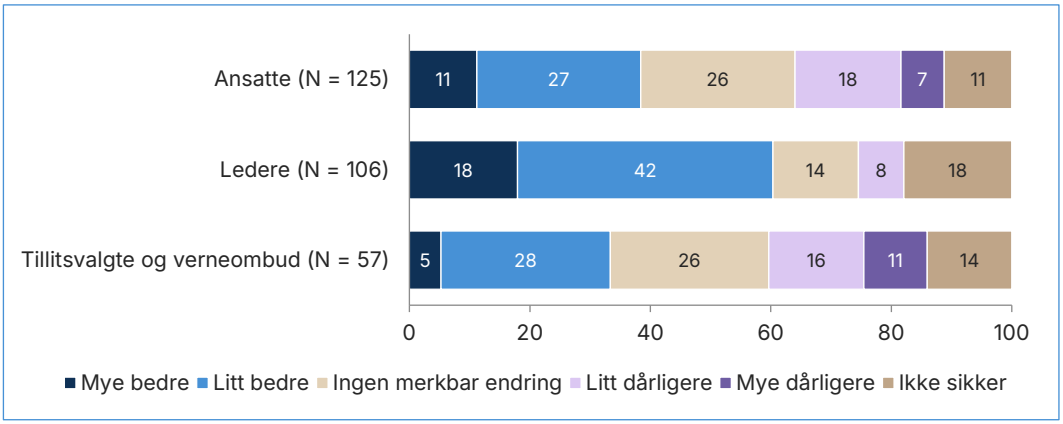
10.1 Arbeidsmiljø og egen arbeidshverdag

I spørreundersøkelsen ba vi alle respondentene vurdere hvordan tiltakene samlet sett har påvirket arbeidsmiljøet der de jobber, og de kunne utdype i fritekst om noen av tiltakene hadde skilt seg ut i positiv eller negativ retning.

Flere mener arbeidsmiljøet er blitt bedre enn dårligere

Figur 10.1 viser hvordan de tre gruppene vurderer endringene i arbeidsmiljøet. 60 prosent av lederne mener arbeidsmiljøet er blitt bedre, mot 38 prosent av de ansatte og 33 prosent av de tillitsvalgte og verneombudene. Bare 8 prosent av lederne mener arbeidsmiljøet er blitt dårligere, og ingen av dem mener det er blitt mye dårligere. Blant de ansatte mener 25 prosent at arbeidsmiljøet er blitt dårligere, og blant de tillitsvalgte og verneombudene er andelen 26 prosent. 11 prosent av de tillitsvalgte og verneombudene mener arbeidsmiljøet er blitt mye dårligere.

Figur 10.1 Hvordan har tiltakene samlet sett påvirket arbeidsmiljøet der du jobber? Etter rolle. Prosent.



Om lag én av fire ansatte og tillitsvalgte ser ingen merkbar endring, mot 14 prosent av lederne. Samtidig er 18 prosent av lederne usikre. Det kan henge sammen med at en del av lederne ikke selv jobber i de enhetene der tiltakene er innført.

De tillitsvalgte og verneombudene er den mest kritiske gruppen når det gjelder arbeidsmiljøet. De har samtidig roller som gir innsikt i de ansattes erfaringer og i

arbeidsmiljøkonsekvenser av endringene. Forskjellene mellom respondentgruppene er derfor i seg selv et viktig funn.

Svarene tyder på at flere opplever en forbedring enn en forverring av arbeidsmiljøet. Ledere trekker fram kontinuitet, færre vikarer og en mer forutsigbar drift, forhold som også kan ha betydning for de ansattes arbeidshverdag.

Funnet har også en side som går utover arbeidsmiljøet. Heltidsarbeidet skal gjøre arbeidsplassene mer attraktive, slik at flere vil jobbe der og flere vil bli. Dersom en fjerdedel av de ansatte opplever at arbeidsmiljøet er blitt dårligere, er det en risiko for at noen søker seg bort. En ansatt skriver at mange har sagt opp etter at de måtte planlegge et år i forkant. Vi kan ikke si hvor utbredt dette er, men det viser at gevinsten ved heltid kan utfordres dersom en del ansatte opplever at prisen blir høy.

Kontinuitet og bemanning trekkes fram som det positive

Fritekstsvarene viser hva som ligger bak de positive vurderingene. Det som går igjen, er mer kontinuitet, flere faste ansatte i helgene, tryggere bemanning og økt grunnbemanning der presset har vært størst. Flere ledere knytter dette direkte til større stillinger:

> Flere av tiltakene har utmerket seg svært positivt for arbeidsmiljøet. Større stillinger har gitt de ansatte økt økonomisk trygghet og bedre forutsigbarhet. Vi merker at kontinuiteten i personalgruppen har økt, noe som reduserer stress i hverdagen og styrker det faglige fellesskapet. De ansatte uttrykker at de føler seg mer verdsatt når stillingene økes. (Leder)

> Å styrke bemanningen på de avdelingene som har høyt press og stor grad av emosjonell belastning, har gitt større grad av mestringstro og indre motivasjon hos de ansatte. (Leder)

Andre peker på at årsturnus har gitt færre vikarer og mer trygghet, og at oppgavedeling har gitt helsefagarbeiderne en tydeligere rolle:

> Årsturnus har gitt færre vikarer, tryggere ansatte, og sykefraværet gikk markant ned i fjor. Men det er for tidlig å si om det er en varig endring. (Prosjektleder, koordinator)

> Helsefagarbeiderne melder om høyere trivsel og opplevelse av å være nyttig. De er ikke lenger assistenten til sykepleieren. (Leder)

Langvakter og ferieplanlegging deler de ansatte

Langvakter er det tiltaket som oftest nevnes i begge retninger. Mange beskriver mer ro, bedre flyt gjennom dagen og lengre friperioder. Samtidig peker flere på at gevinsten for dem som går langvakter, kan bli en belastning for kollegene som går ordinære vakter:

> Opplever at lange vakter på helg har positiv innvirkning på arbeidsmiljøet. Det skaper kontinuitet og helhetlig flyt i løpet av dagen. (Tillitsvalgt eller verneombud)

> Økt bruk av langvakter har utmerket seg i begge retninger. De som kan gå langvakter, positivt. De som står igjen i ordinære vakter, negativt, de jobber med redusert bemanning i pauseavviklingen. (Ansatt)

> Langvakter oppleves svært vanskelig å få innleid arbeidskraft på ved fravær. Må som regel splitte vakten. Ellers er det belastende for øvrige å dekke opp for fraværet av kolleger som starter senere og går tidligere. (Leder)

> Er ikke sosiale lenger, da alle begynner forskjellige tider på jobb. Er en stressende situasjon. (Ansatt)

Det andre tiltaket som skaper misnøye, er kravet om å planlegge ferie og fritid langt fram i tid i årsturnus og kalenderplan. Flere erkjenner likevel at ordningen også har fordeler:

> Det at man må planlegge ferie et år i forveien skaper en god del misnøye. På den andre siden får folk som regel den ferien de ønsker seg. (Ansatt)

> Vanskelig å planlegge ferieønsker i så lang tid i forkant, spesielt i forhold til resten av familien som ikke har ferieønsker før på nyåret samme år som ferien. (Tillitsvalgt eller verneombud)

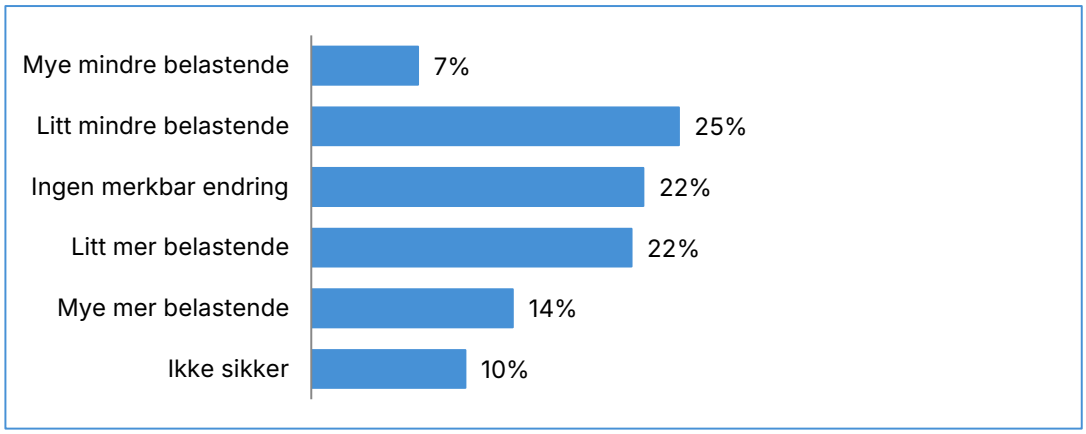
Noen understreker også at arbeidsmiljøet avhenger av mye mer enn tiltakene i Heltidspotten:

> Arbeidsmiljøet har vi hatt fint på grunn av en god leder. Det har ingenting med årsturnus eller langvakter. (Ansatt)

Like mange får en tyngre som en lettere arbeidshverdag

De ansatte fikk spørsmål om hvordan tiltakene har påvirket deres egen arbeidshverdag. Her er bildet delt. 32 prosent opplever arbeidshverdagen som mindre belastende, mens 35 prosent opplever den som mer belastende. 22 prosent har ikke merket noen endring, og 10 prosent er usikre.

Figur 10.2 Hvordan har tiltakene påvirket din egen arbeidshverdag totalt sett? N = 125. Prosent.



For de ansatte samlet trekker altså endringene i begge retninger, og omtrent like mange opplever økt som redusert belastning. Fritekstsvarene viser hvordan dette kan henge sammen. Det samme tiltaket kan gi mer fri og samtidig mer belastning på jobb:

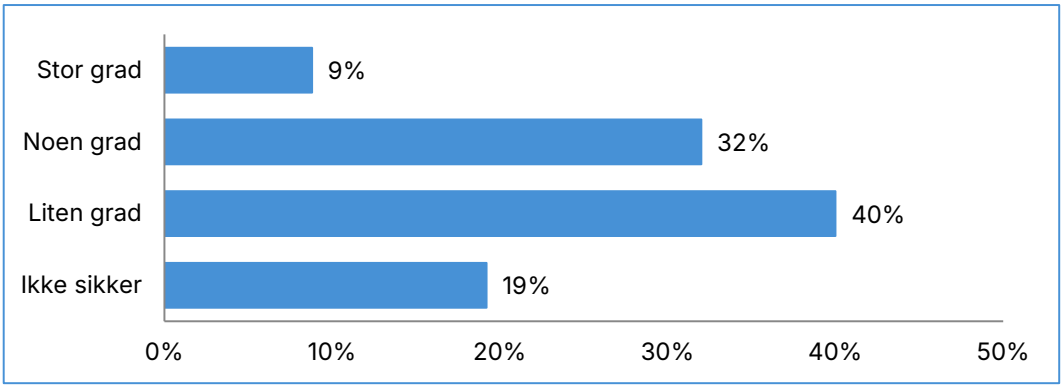
> Det nyttige er jo mer fri, men det veier ikke opp for merbelastningen det innebærer å jobbe langvakter på en tung somatisk avdeling. (Ansatt)

> Lange vakter fra 12 til 14 hjelper mye til de som jobber kveldsvakter. (Ansatt)

En ansatt beskriver hvordan langsiktig planlegging både binder den enkelte og endrer hvordan vikarene brukes:

> [...] årsturnus har gjort det vanskeligere å planlegge personlig framover og mindre fleksibilitet. Vi måtte for eksempel planlegge ferier fra mars 2027 til mars 2028 innen 1. september 2026. Det er for langt fram i tid. I tillegg blir vikarer brukt mer målrettet inn i langtidsplanleggingen, som gjør at det ofte er mange vikarer på jobb som ikke kjenner avdelingen. Tidligere har vi kunnet planlegge mer intensive perioder for vikarene på et sted slik at de blir bedre kjent, men nå «fyller de hull» i turnus alle steder. (Ansatt)

Figur 10.3 Ansattes vurdering av egen innflytelse på løsningene som er valgt. N = 125. Prosent.



Bare 9 prosent av de ansatte mener de i stor grad har hatt reell innflytelse på løsningene som er valgt. 32 prosent svarer i noen grad, 40 prosent i liten grad, og 19 prosent er usikre. Flere av de kritiske fritekstsvarene handler nettopp om at beslutningene opplevves som tatt ovenfra:

> Vi fikk ikke delta dessverre. For vi skulle egentlig ikke inn i årsturnus, men det ble plutselig bestemt fra oven. (Ansatt)

> Ferieplanlegging, varierende medvirkning i turnus (avhenger av leder), følelse av å MÅTTE jobbe langvakter. (Tillitsvalgt eller verneombud)

I et av intervjuene kommer det fram hvor tydelig endringer i bemanningen kan merkes i arbeidsmiljøet. Den styrkede bemanningen i prosjektperioden gjorde at færre gikk alene på kveldsvakt. Da prosjektet ble avsluttet, ble kontrasten stor.

I en av barnehagene handlet arbeidsmiljødimensjonen mindre om turnus og mer om at den enkelte skulle oppleve seg som viktig for fellesskapet. En informant beskriver vektleggingen slik:

> Vi har ikke fokusert på de små stillingene, men på at folk skal føle viktigheten av at de kommer på jobb

Ansatte støtter målet, men ikke alltid prisen

Intervjuene med ansatte utdyper bildet fra spørreundersøkelsen. De ansatte vurderer endringene ut fra hvordan de passer med livet utenfor jobben. Det handler om egen helse, barn og familie, reisevei og forutsigbarhet knyttet til fritid. Lederne vurderer de samme endringene først og fremst ut fra bemanning, kompetanse og økonomi. Forskjellen i «logikk» mellom gruppene går igjen i flere av våre case og forklarer noe av hvorfor tiltakene oppleves såpass ulikt.

For noen passer de nye ordningene godt. En informant beskriver de lange vaktene som perfekte for sin situasjon, og en hovedtillitsvalgt i et annet case beskriver at vedkommende har fått mer tid til barna ved å jobbe færre helger i måneden. En ansatt i en kommune beskriver hvordan vedkommende har kunnet velge en mindre deltidsstilling da barna var små og øke den gradvis i takt med at barna har blitt eldre. I ett av casene framheves den lange pausen der man kan dra hjem og se barna som viktig for at ordningen med lange vakter skal fungere.

Det som går igjen, er at de ansatte i liten grad er kritiske til målet om større stillinger. Kritikken gjelder prisen og hvem som må betale den. Det gjelder flere helgetimer, mindre fleksibilitet i ferieplanleggingen, regler som endres fra turnus til turnus, og ordninger som ikke tar hensyn til helse og familiesituasjon. Der de ansatte har reelle valg og opplever at hensynet til livssituasjonen er ivaretatt, er oppslutningen større.

Medvirkning påvirker hvordan prisen oppleves

Hvorfor vurderer noen arbeidsmiljøet som bedre og andre som dårligere, når de har vært gjennom omtrent de samme tiltakene? Casene tyder på at måten endringene er gjennomført på, betyr mye.

I en kommune oppsto det uklarhet om årsturnus var et obligatorisk mål eller noe den enkelte leder kunne velge bort, og første runde var preget av uklar kommunikasjon og periodevist krevende samarbeid. I en annen kommune ble arbeidet organisert med en styringsgruppe og prosjektgrupper med ledere, tillitsvalgte, verneombud og ansattrepresentanter, og de ansatte fikk velge mellom vaktordninger. Der var det få som ville prøve langvakter i starten, men interessen økte over tid. Erfaringene tyder på at tydelige mål og reell medvirkning ikke bare er et spørsmål om god prosess, men også en forutsetning for at endringene skal oppleves som rimelige av dem som skal arbeide i dem. Det stemmer med at under 10 prosent av de ansatte mener de i stor grad har hatt innflytelse på løsningene, og med at en del av kritikken i fritekstsvarene gjelder beslutninger som oppleves som tatt ovenfra.

Oppsummering

Flere mener tiltakene i Heltidspotten har gjort arbeidsmiljøet bedre enn dårligere. Vurderingene er klart mer positive blant ledere enn blant ansatte og tillitsvalgte. Det positive handler først og fremst om kontinuitet, faste ansatte i helgene og tryggere bemanning. Det negative handler om langvakter som skaper ubalanse mellom kollegene, og om krav til å planlegge ferie og fritid lang tid i forveien. For de ansatte er bildet delt, og omtrent like mange opplever arbeidshverdagen som mer belastende som mindre belastende. Bare 9 prosent av de ansatte mener de i stor grad har hatt reell innflytelse på løsningene som er valgt. Resultatene tyder på at arbeidet med større stillinger ikke trenger å gå ut over arbeidsmiljøet, men at utfallet avhenger av hvordan prosessen gjennomføres.

11 Erfaringer fra veiledningsarbeidet

I dette kapittelet ser vi på hva undervisningen og veiledningen i Heltidspotten har tilført virksomhetene. Først beskriver vi tilbudet slik det var planlagt og slik det ble gjennomført. Deretter vurderer vi hvilken betydning veiledningen har hatt for utviklingsarbeidet, basert på intervjuer, Framlents veiledningsnotater og spørreundersøkelsen.

11.1 Det opprinnelige undervisnings- og veiledningstilbudet

Beskrivelsen i dette delkapittelet bygger i hovedsak på Framlents egen dokumentasjon av tilbudet. Tilbudet skulle støtte virksomhetenes overgang fra overordnede mål om heltidskultur til praktiske endringer i organisering, oppgaveløsning, bemanning og arbeidstid. Det var planlagt som et trinnvis forløp med felles undervisning, lokalt utviklingsarbeid og gruppebasert veiledning. Virksomhetene skulle arbeide systematisk fra forankring og kartlegging av tjeneste- og bemanningsbehov til utvikling, utprøving og oppfølging av bemannings- og arbeidstidsløsninger.

Faglig innhold og arbeidsmåte

Tjenestestyrt bemanningsplanlegging var den faglige hovedtilnærmingen i opplegget. Metodikken kobler sammen tjeneste- og oppgaveløsning, kompetanse, bemanning og arbeidstid. Med utgangspunkt i tjenestebehovet utvikles en bemanningsplan som angir nødvendig kapasitet og kompetanse. Denne omsettes til en arbeidsplan og bemannes med ansatte som samlet skal dekke behovet. Når arbeidsplanen settes i drift, må den følges opp og justeres for fravær, endrede tjenestebehov og andre forhold som ikke var fanget opp i planleggingen. Det er i den faktiske driften at løsningens virkninger kommer til uttrykk. Den konkrete arbeidsplanen kommer dermed etter at tjeneste- og bemanningsbehovet er analysert. Bemanningsbehovet skal være styrende for hvordan arbeidstiden organiseres, ikke omvendt.

Metodikken ble supplert med Molands prosesselementer, Den gylne trekanten og aksjonslæring med «Gjort – lært – lurt» (Tiller & Gedda, 2017). Rammeverkene ga struktur til arbeidet med mål, forankring, samarbeid, involvering, ressurser og oppfølging og framhevet samspillet mellom ledelse, partssamarbeid og medarbeiderinvolvering. Virksomhetene skulle prøve ut løsninger, reflektere over erfaringene og justere det videre arbeidet. Samlet skulle tilnærmingen bidra til løsninger som var tilpasset tjenestebehov, ressurser og arbeidsmiljø og kunne videreføres i ordinær drift.

Planlagt progresjon og organisering

Det planlagte forløpet besto av en oppstartssamling, et innledende webinar, tre undervisningssamlinger og fem veiledningstrinn. Undervisningen skulle introdusere metodikk og sentrale problemstillinger, mens veiledningen skulle følge virksomhetenes arbeid fra forankring og kartlegging til utvikling, utprøving og oppfølging av løsninger. Progresjonen var trinnvis, men åpnet for å gå tilbake til tidligere steg når erfaringene tilsa det. Detaljene kommer fram av vedleggstabell 11.1.

Organisering og arbeidsform

Hver virksomhet skulle utpeke en prosjektleder eller kontaktperson som koordinerte forberedelser, hjemmearbeid, status og veiledningsbehov. Undervisningssamlingene var rettet mot ledere, tillitsvalgte, verneombud og relevante stabs- og støttefunksjoner. Til veiledningen valgte virksomhetene selv deltakere ut fra behovene i det lokale utviklingsarbeidet. Veiledningsgruppene ble satt sammen etter bransje og type tjeneste, mens virksomheter som sto alene innenfor en bransje, fikk individuelt tilpasset oppfølging. Den planlagte gruppesammensetningen framgår av vedleggstabell 11.2.

Tilpasning var dermed en del av det opprinnelige opplegget. Det felles metodiske rammeverket innebar ikke at alle virksomheter skulle arbeide med de samme problemstillingene eller fram mot de samme løsningene. Faglige temaer som var særskilt knyttet til døgnkontinuerlig drift, skulle rettes mot virksomhetene der disse problemstillingene var aktuelle.

Hver veiledningsøkt var planlagt til to timer. Virksomhetene skulle presentere status etter «Gjort – lært – lurt» og ta opp aktuelle problemstillinger de hadde møtt på. Framlent og de øvrige deltakerne skulle bidra med faglige perspektiver, erfaringsdeling og kollegaveiledning. Mellom samlingene skulle virksomhetene arbeide lokalt med kartlegging, bemanningsplaner, forankring og utprøving.

Det var planlagt fem veiledninger à to timer per veiledningsgruppe over om lag halvannet år. Første timen ble brukt til virksomhetenes statuspresentasjoner, refleksjon og erfaringsdeling. Den direkte veiledningen utgjorde dermed i praksis maksimalt om lag én time ved hver veiledning.

Veiledningen var følgelig støtte til virksomhetenes eget utviklingsarbeid, ikke et opplegg der Framlent gjennomførte endringsarbeidet på virksomhetenes vegne. Hoveddelen av analyse, involvering, utvikling, utprøving og implementering måtte foregå lokalt mellom veiledningene.

Gjennomføring og tilpasninger

Hovedstrukturen med oppstart, undervisning, lokalt utviklingsarbeid og veiledning ble gjennomført. Opptak og undervisningsmateriell ble gjort tilgjengelig for lokal bruk, og veiledningene fulgte i hovedsak den planlagte arbeidsformen med status, refleksjon, faglige innspill og erfaringsdeling.

Samlingene omhandlet metodikk, forankring, partssamarbeid, medarbeiderinvolvering, bemanningsplaner, arbeidstidsplanlegging, fravær og robuste bemanningsløsninger. Veiledningen ble tilpasset problemstillingene virksomhetene tok opp, og erfaringer fra én virksomhet ble brukt i dialogen med andre.

Undervisningsopplegget hadde både generiske og mer driftsformspesifikke elementer. Felles metodiske tilnærminger og utviklingsproblemstillinger kunne anvendes på tvers av virksomhetene, mens temaer som bemanningsnormer i barnehage, helgebemanning, vaktlengder og særskilte arbeidstidsutfordringer i døgnkontinuerlig drift ble rettet mot virksomhetene der disse temaene var relevante. Representanter fra Midt-Telemark kommunes barnehager valgte likevel å få tilgang til opptakene fra hele

undervisningstilbudet. Det ble ikke ført deltakelseslogg for undervisningssamlingene, og det kan derfor ikke fastslås om eller i hvilken grad disse opptakene ble benyttet.

I veiledningene deltok hovedsakelig prosjektledere og ledere. Det foreligger ikke en samlet oversikt over antall deltakere eller hvilke roller som var representert på oppstarts- og undervisningssamlingene.

Virksomhetene befant seg på ulike trinn i utviklingsarbeidet. Veiledningen ble derfor mer problem- og situasjonstilpasset enn den felles trinnvise progresjonen som var planlagt. Arbeidet spente fra forankring og kartlegging til utvikling av bemannings- og arbeidstidsløsninger og overgang til ordinær drift. Framdriften ble blant annet påvirket av lederutskiftninger, økonomiske innsparinger, parallelle omstillinger, kapasitetsmangel og uenighet om arbeidstidsordninger.

Denne situasjonstilpasningen var samtidig forenlig med den metodiske tilnærmingen. Molands prosesselementer og «Gjort – lært – lurt» åpnet for at nye erfaringer kunne gjøre det nødvendig å arbeide på nytt med forankring, revurdere tidligere analyser eller justere problemforståelse og løsninger.

På tvers av virksomhetene handlet veiledningen særlig om å omsette tjeneste- og bemanningsbehov til arbeidsplaner og robuste bemanningsløsninger. Felles temaer var større stillinger, bufferkapasitet, kompetanse- og oppgavedeling, fraværsplanlegging, partssamarbeid og videreføring i ordinær drift. Helse- og omsorgsvirksomhetene arbeidet også med turnustekniske spørsmål, mens barnehage og renhold arbeidet med organisering og kontinuitet innenfor sine driftsperioder.[46] Virksomhets oversikt over veiledningsbehov framgår av vedleggstabell 11.3.

Deltakergruppen i Heltidspotten ble endret underveis. Noen virksomheter trakk seg før veiledningene startet, mens fire nye kom inn i 2025 etter at undervisningssamlingene og mesteparten av det opprinnelige veiledningsløpet var gjennomført. Uten nye midler kunne Framlent tilby disse én individuell og to felles veiledninger. Jevnaker og Færder deltok, mens de to øvrige virksomhetene takket nei.

Antall tilbudte og gjennomførte veiledninger, deltakelsesgrad og unike inviterte personer per virksomhet framgår av vedleggstabell 11.4. Deltakelsesgraden er beregnet som gjennomførte veiledninger i prosent av tilbudte veiledninger. Invitasjonslistene viser hvem som var invitert, ikke nødvendigvis hvem som deltok i hvert møte.

Virksomhetene gikk også inn i og gjennomførte Heltidspotten med ulik erfaring og ulik kjennskap til metodene og tilnærmingene i undervisnings- og veiledningsopplegget. Flere virksomheter mottok i tillegg bistand fra Framlent utenfor Heltidspotten og Tørn, særlig knyttet til bemanningsteori, analyser og tjenestestyrt bemanningsplanlegging som metodikk for å utvikle bærekraftige bemanningsløsninger.

Dette gjaldt Asker i 2025–2026, Jevnaker i desember 2025, Vestvågøy høsten 2025, Helse Fonna fra våren 2025 til våren 2026 og Time våren 2026. Signo Vivo og Ørland hadde også mottatt bistand over lengre tid. Signo Vivo har hatt periodevis bistand fra

[46] En virksomhetsvis oversikt over problemstillingene som ble tatt opp i veiledningene, framgår av vedlegg C.

Framlent siden 2021. For Ørland omfattet bistanden i perioden 2021–2025 sporadisk veiledning om lov- og avtaleverk, bemanningsanalyse og opplæring i metodikken tjenestestyrt bemanningsplanlegging.

Disse virksomhetene hadde dermed mer omfattende tilgang til Framlents metodikk, analyser og faglige bistand enn det som fulgte av Heltidspottens ordinære undervisnings- og veiledningstilbud. For noen innebar Heltidspotten en videreføring eller fordypning av et metodisk arbeid som allerede var påbegynt. Andre virksomheter ble i større grad kjent med tilnærmingene gjennom aktivitetene i Heltidspotten.

Et sentralt trekk ved tjenestestyrt bemanningsplanlegging er at tjenesten som skal leveres, er utgangspunktet for analysen, mens tjenestens innhold og organisering bestemmer hvilke data, analyser og løsninger som er relevante. Med utgangspunkt i veiledningsnotatene ser vi her nærmere på hvordan virksomhetenes lokale erfaringer påvirket det videre arbeidet. De fire eksemplene nedenfor belyser ulike forløp: videreutvikling av en konkret løsning, tilbakevending til tidligere steg i prosessen, lokal spredning av kunnskap og utvikling av problemforståelsen.

I Sullestad Support utviklet arbeidet seg fra kartlegging til gradvis videreutvikling av en planleggingsløsning. Utgangspunktet var ønsket om større stillinger og utfordringer knyttet til fragmenterte oppdrag, arbeidstid, kjøretid og ansattes tilgjengelighet. Kartleggingen av ansatte, kunder og oppdrag dannet grunnlaget for en kapasitetsgraf som viste bemanningsbehovet på ulike tidspunkter gjennom dagen. I de påfølgende veiledningene ble løsningen videreutviklet ved å innarbeide kjøretid i ruteplanene, planlegge framover i tid og gå i dialog med kunder om tidspunkt for oppdrag. Her ble nye problemstillinger fra den lokale analysen og utprøvingen tatt inn i veiledningen og fulgt opp i det videre utviklingsarbeidet.

I Vestvågøy kommune innebar erfaringene fra utprøving at tidligere steg i prosessen måtte tas opp på nytt. Arbeidet omfattet oppgavekartlegging, bemanningsbehov, kalenderplanlegging og langvakter. Piloter og nye turnusløsninger ga erfaringer som førte til justeringer underveis. Veiledningsnotatene beskriver også situasjoner der virksomheten måtte gå tilbake for å sikre forståelse og involvering før arbeidet kunne videreføres. Progresjonen besto dermed ikke bare av å utvikle og prøve ut løsninger, men også av å bearbeide forutsetningene for å gjennomføre dem.

I Helse Fonna kom samspillet særlig til uttrykk gjennom lokal bearbeiding og spredning av kunnskap fra undervisningen. Etter undervisning i bemanningsteori satte GAT-ressurspersoner seg inn i materialet og videreførte kunnskapen gjennom opplæring av ledere i bemanningsplanlegging. Dette ble også fulgt opp gjennom egne undervisningssamlinger som Helse Fonna valgte å gjennomføre med bistand fra Framlent parallelt med Heltidspotten. Begreper fra undervisningen ble tatt i bruk videre i organisasjonen. Dette illustrerer hvordan undervisningsinnholdet kunne bearbeides og spres lokalt, samtidig som kompetanseutviklingen ble understøttet av supplerende undervisning utenfor Heltidspottens ordinære tilbud.

I Midt-Telemark kommunes barnehager bidro kartlegging og påfølgende veiledning til å videreutvikle selve problemforståelsen. Virksomhetene undersøkte sammenhengen

mellom barnas tilstedeværelse, åpningstid, pedagogtid og tilgjengelig bemanning gjennom dagen. I en senere veiledning ble kartleggingen beskrevet som et grunnlag for ny innsikt og spørsmål om tjenestens organisering. Dette førte arbeidet videre til vurderinger av variasjoner gjennom året og av hvordan arbeidstid og bemanning kunne organiseres for å samsvare bedre med tjenestebehovet. Kartleggingen ga dermed ikke bare et grunnlag for løsninger, men også for å avklare hvilke spørsmål det var nødvendig å undersøke videre.

Samlet viser eksemplene at lokal anvendelse kunne endre både løsningene, problemforståelsen og behovet for videre veiledning. Framdrift kunne innebære å justere en plan, spre kunnskap til flere i organisasjonen eller gå tilbake til tidligere analyser og forankringsarbeid. Den planlagte trinnvise strukturen ga retning, men virksomhetenes erfaringer påvirket hvilke steg som måtte bearbeides videre.

Forløpene belyser hvordan undervisning, lokalt utviklingsarbeid og veiledning kunne understøtte hverandre over tid. De dokumenterer imidlertid ikke i seg selv hvilken betydning hver aktivitet hadde for virksomhetenes resultater. Som omtalt tidligere hadde virksomhetene ulike utgangspunkt, og enkelte mottok også bistand utenfor Heltidspotten. Eksemplene må derfor leses som beskrivelser av utviklingsprosesser, ikke som et grunnlag for å tilskrive endringene undervisnings- og veiledningstilbudet alene.

Oppsummering

Det opprinnelige tilbudet la opp til en felles, trinnvis progresjon. Hovedstrukturen ble gjennomført, men ulike tjenester, rammebetingelser og utviklingsstadier gjorde veiledningen mer problem- og situasjonstilpasset.

Gjennomføringen viste at tjenestestyrt bemanningsplanlegging kunne anvendes på tvers av bransjer, også i barnehage og renhold. Virksomhetene som kom inn i 2025, fikk et mer avgrenset tilbud. Dokumentasjonen beskriver plan og gjennomføring, men gir ikke grunnlag for å vurdere virkninger på heltidsandel, stillingsstørrelser eller bemanningsdekning.

Virksomhetenes utvikling gjennom perioden kan ikke i alle tilfeller forstås utelukkende som et resultat av aktivitetene innenfor Heltidspotten. For enkelte virksomheter må utviklingen ses i sammenheng med tidligere eller parallell bistand fra Framlent og andre. Det samlede kunnskaps- og metodegrunnlaget kan dermed ikke avgrenses til undervisningen og veiledningen som ble gitt gjennom forsøksordningen.

11.2 Veiledningens betydning for utviklingsarbeidet

Framlent kom inn som bidragsyter til Heltidspotten på grunn av sin veiledningskompetanse og erfaring fra Tørn-programmet. Framlent har også kompetanse på bemanningsanalyser. Begge deler er allerede beskrevet i rapporten. I dette kapittelet vil vi analysere hvilken betydning veiledningen har hatt for deltakernes prosjektgjennomføring. Presentasjonen bygger først og fremst på data fra intervjuer med ledere, ansatte og tillitsvalgte, og dernest på Framlents veiledningsnotater og svar fra spørreundersøkelsen.

Framlents rolle i Heltidspotten har vært å tilføre deltakerne kunnskap, metodikk og veiledning i arbeidet med heltids- og bemanningsproblematikk. Sett på tvers av casene

framstår betydningen av denne bistanden som reell, men betinget av lokale forhold. Det sterkeste grunnlaget for å tillegge veiledningen betydning ligger i utviklingen av deltakernes kompetanse, begrepsapparat og problemforståelse, og i noen virksomheter også i endrede arbeidsmåter.

Fra turnus til bemanningssystem

Et sentralt trekk ved veiledningen har vært at heltidsproblemet er blitt behandlet som mer enn et spørsmål om å tilby deltidsansatte større stillinger. Den faglige tilnærmingen har tatt utgangspunkt i a) tjenestens behov og b) oppgavene og kompetansen, c) bemanningsbehovet, d) fravær og helgebemanning, og e) arbeidstidsplanlegging og stillingsstruktur. Kalender- og årsplanlegging, langvakter og andre arbeidstidsordninger inngår dermed som mulige virkemidler i en bredere bemanningslogikk, snarere enn som mål i seg selv.

Som vi har sett, beskriver mange informanter at de har vært gjennom en utvikling fra å betrakte heltid eller økt grunnbemanning som et avgrenset mål, til å forstå hvordan stillingsstørrelse henger sammen med alle de forholdene som er nevnt over, og som inngår i disponeringen av den samlede bemanningen.

For eksempel har økt grunnbemanning utviklet seg fra et spørsmål om «en ekstra på jobb» til en bredere forståelse av robust bemanning som kan håndtere variasjoner gjennom døgnet, uka og året. Blant mange uttalelser om veiledningen finner vi et eksempel fra Ørland kommune, som beskriver hvordan den har bidratt til refleksjon rundt den «gode vakta» for ansatte og pasienter, og til konkrete analyser av eksisterende bemanning, fordeling av personell og helgefaktor. For dem startet dette i Heltidspotten. En informant fra Ørland kommune beskriver det slik:

> Vi hadde ikke kommet så langt uten systematikken fra HP og holdningsutvikling Hva skal til for å få en god dag på jobb, utvikle «den gode vakta», både for ansatte og pasientene? Sammen med Framlent så vi på hvilken bemanning vi faktisk har, hvordan den er fordelt og hvilken helgefaktor vi har. Det var noe som startet i Heltidspotten, og som vi nå bygger videre på.

Eksemplet illustrerer hvordan veiledningen har bidratt til en bredere analyse av bemanningen, der tjenestekvalitet, kompetanse, robusthet og arbeidsmiljø ses i sammenheng. En slik endret problemforståelse er ikke et sluttresultat i seg selv, men kan være en viktig forutsetning for organisatoriske endringer.

Deltakelse og vurdert nytte

I spørreundersøkelsen ble informantene bedt om å svare på i hvor stor grad de hadde hatt nytte av veiledning fra Framlent i Heltidspotten. Svarene framgår av tabell 11.1.

Tabell 11.1 Nytte av veiledning fra Framlent. Absolutte tall.

Rolle	Stor grad	Ganske stor grad	Ganske liten grad	Liten grad	Ikke sikker	Har ikke deltatt	N
Ansatte	4	11	10	8	61	29	123
Ledere	12	23	15	8	11	9	78
Tillitsvalgte/ verneombud	5	11	7	4	16	14	57
Prosjektledere/ koordinatorer	7	4	2	2	2	0	17
Alle	32	52	35	22	92	53	286

Veiledningen var forbeholdt prosjektledere og ledere, og det er deres svar som sier mest om nytten. Blant ledere og prosjektledere samlet svarer 48 prosent at virksomheten har hatt nytte av veiledningen i stor eller ganske stor grad. Blant dem som har tatt stilling, er andelen 63 prosent. Heller ikke alle ledere har deltatt. Med én til tre deltakere per virksomhet er det trolig langt færre enn de 78 lederne i utvalget som har deltatt i veiledningene, og svarene må derfor leses som ledernes vurdering av hva virksomheten har fått ut av tilbudet. At om lag halvparten av de ansatte og en stor andel av de tillitsvalgte enten er usikre eller ikke har deltatt, er ventet, siden de ikke var med i veiledningene. Svarene deres sier derfor mindre om kvaliteten på veiledningen og mer om hvor langt kunnskapen er spredt i organisasjon.

Svarene fra spørreundersøkelsen og intervjuene viser for det første variasjon i hvor mye virksomhetene og deres ulike aktører faktisk har vært eksponert for veiledningen. Dette skillet mellom eksponering og organisatorisk spredning er viktig. At en virksomhet har deltatt i veiledningen, betyr ikke nødvendigvis at kunnskapen har nådd de lederne og medarbeiderne som skal endre den daglige praksisen. Omvendt betyr manglende kjennskap til Framlent hos enkelte lokale informanter ikke at virksomheten ikke har mottatt veiledning. Det kan i stedet være uttrykk for at kunnskapen i begrenset grad er blitt spredt internt. Betydningen varierer mellom virksomhetene.

Casene illustrerer hele denne variasjonen. Asker, Ørland og Helse Fonna er eksempler hvor deltakelsen har satt tydelige spor i form av anvendelse eller videreformidling av kunnskap fra Framlent. Helse Fonna er et godt eksempel på hvordan veiledningen kan bidra til å utvide problemforståelsen. Prosjektet startet med oppgavedeling, men undervisningen i bemanningsteori flyttet oppmerksomheten mot arbeidsplaner og bærekraftig bemanning.

I Signo Vivo trekker prosjekteier fram verktøyet for å analysere helgefrekvens som særlig nyttig. Erfaringene varierer likevel også innenfor samme virksomhet. I Jevnaker beskriver en informant at virksomheten fikk god hjelp av Framlent i arbeidet med kalenderplan. En prosjektleder opplevde derimot at den løpende oppfølgingen fra programmet var begrenset, med én felles samling på Teams og én veiledningssekvens i løpet av to

år. Det tyder på at nytten avhenger av hvilke deler av tilbudet virksomhetene har tatt i bruk, og hvem i virksomheten som har deltatt.

Intervjuene gir også eksempler på hva i veiledningen som har blitt tatt i bruk. I en av casekommunene ble en informant som selv hadde vært skeptisk til langvakter, overbevist av erfaringene andre virksomheter presenterte på samlingene. Erfaringsdeling virker altså ikke bare gjennom kunnskapsoverføring, men også ved å gi troverdige eksempler fra virksomheter i samme situasjon.

Mottakerkapasitet som forklaring på variasjon

I Sola og Signo Vivo inngår veiledningen tydeligere som én komponent i et større lokalt kunnskaps- og utviklingssystem. Andre steder er det vanskelig å se veiledningens betydning. Dette viser at veiledningens betydning ikke bare bestemmes av hva Framlent tilbyr, men også av virksomhetenes mottakerkapasitet, for eksempel lederforankring, prosjekt- og støttekapasitet, partssamarbeid, eksisterende kompetanse og tid til utviklingsarbeid.

Veiledningens betydning må derfor forstås som et samspill mellom veiledningens relevans og rekkevidde og virksomhetens evne til å bearbeide, spre og omsette kunnskapen i praksis.

Dette bidrar også til å forklare hvorfor manglende gjennomføring ikke uten videre kan tolkes som manglende nytte av veiledningen. En virksomhet kan tilegne seg ny kunnskap om robuste bemanningsplaner eller arbeidstidsordninger uten å ha økonomisk, organisatorisk eller partsmessig handlingsrom til å implementere løsningene. Ørland illustrerer nettopp forskjellen mellom læring, utprøving og institusjonalisering: faglig læring kan finne sted uten at den aktuelle arbeidstidsordningen blir varig. I Ørlands tilfelle gjaldt dette forsøk med årsturnus som ble avsluttet.

På den andre siden finnes virksomheter med betydelig intern kompetanse og utviklingsaktivitet fra før. Her blir det vanskeligere å identifisere Framlents selvstendige bidrag. Sola er et illustrerende eksempel. Framlent inngår i et bredere læringsmiljø, mens flere av de mest utviklede verktøyene og arbeidsformene for å koble bemanning, aktivitet, HR og økonomi framstår som lokalt utviklede.

Veiledning som støtte til partssamarbeidet

Flere steder har ledere og tillitsvalgte deltatt i de samme lærings- og veiledningsprosessene. Veiledningen kan dermed ha hatt betydning ikke bare gjennom å øke den enkelte leders kompetanse, men også gjennom å etablere et felles språk for å diskutere bemanningsutfordringer.

Dette kan være særlig viktig i spørsmål hvor interessene ikke nødvendigvis er sammenfallende. Helgearbeid, langvakter, stillingsstørrelser og års- eller kalenderplaner berører både virksomhetens bemanningsbehov og medarbeidernes arbeidstid og arbeidsmiljø. Når problemene kan diskuteres med utgangspunkt i tjenestebehov, nødvendige helgetimer, kompetanse og bemanningsdata, kan partene få et bedre felles grunnlag for å utvikle og vurdere alternative løsninger. Når tillitsvalgte i tillegg ser at

medlemsinteressene blir hørt og at løsninger kan endres, er hovedinntrykket at partssamarbeidet har vært ganske pragmatisk.

Men erfaringene viser også at et felles kunnskapsgrunnlag ikke fjerner alle interessekonfliktene. Ørland viser tvert imot at partene kan ha betydelig felles kunnskap og likevel være uenige om den konkrete løsningen, og at denne uenigheten kan få konsekvenser for gjennomføringen.

Relevans avhenger av tilpasning og lokal anvendelse

Den overordnede analyselogikken i tjenestestyrt bemanningsplanlegging kan anvendes i ulike typer virksomheter, men innholdet må tilpasses tjenestenes organisering og de konkrete bemanningsproblemene. I døgnbaserte helse- og omsorgstjenester står helgebemanning, turnus, fravær og kontinuitet sentralt. I Midt-Telemarks barnehager var de sentrale spørsmålene blant annet barnas tilstedeværelse, åpningstid, pedagogtid og bemanningsnorm, mens Sullestad måtte se oppdragsmengde, geografi, kjøretid og tilgjengelig arbeidstid i sammenheng. Evalueringen gir derfor ikke grunnlag for å konkludere med at metodikken som sådan er mindre relevant utenfor helse og omsorg. Materialet viser derimot at den praktiske relevansen avhenger av hvor godt problemstillinger, datagrunnlag og veiledning tilpasses den enkelte virksomhet.

Bistandens praktiske relevans avhenger derfor både av hvordan veiledningen tilpasses virksomhetens driftslogikk, og av virksomhetens egne forutsetninger for å gjøre de overordnede analyseprinsippene operative. Der produksjons- og arbeidstidslogikken avviker betydelig fra døgnbaserte tjenester, kan dette stille større krav til sektortilpassede problemstillinger, data og eksempler.

Vanskelig å isolere effekter av veiledningen

Den viktigste metodiske begrensningen gjelder vår mulighet til å kunne måle effekter av veiledningen. Mange deltakervirksomheter arbeidet med heltid, turnus, oppgavedeling eller bemanningsutvikling før Heltidspotten, og flere har samtidig deltatt i Tørn eller andre utviklingsprogrammer. Lokale prosjektledere, HR-/bemanningsressurser og andre eksterne rådgivere har dessuten bidratt i flere av virksomhetene.

Flere av virksomhetene har også fått bistand fra Framlent utenom Heltidspotten og Tørn, særlig knyttet til bemanningsteori og analyse. Det gjelder Asker 2025–2026, Jevnaker i desember 2025 og Vestvågøy høsten 2025, Helse Fonna fra våren 2025 til våren 2026 og Time våren 2026. Signo Vivo har hatt prosjekter med Framlent siden 2021, og Ørland fikk sporadisk veiledning om lov- og avtaleverk fra 2021 til 2025. Diakonhjemmet og Nome har brukt KS Konsulent, og Færder har brukt KPMG. Det er derfor ikke grunnlag for en enkel årsakskjede fra Framlents veiledning i Heltitidspotten til økt heltidsandel eller redusert vikarbruk.

Samlet vurdering

Samlet sett tyder våre data på at veiledningen har vært en viktig kunnskaps- og utviklingsressurs i Heltidspotten, men med betydelige forskjeller mellom virksomhetene. Det tydeligste bidraget er utviklingen av deltakernes kunnskaper, begrepsapparat, problemforståelse og analysekompetanse. I flere virksomheter innebærer dette en endring fra å betrakte heltid som et spørsmål om stillingsstørrelser eller bestemte turnusordninger, til

å analysere sammenhengene mellom tjenestebehov, kompetanse, faktisk bemanning, helgebelastning, fravær og arbeidstid.

Det er et sterkere grunnlag for å konkludere med slike lærings- og prosessbidrag enn med direkte effekter på heltidsandel, stillingsstørrelser eller vikarbruk. Hvor stor betydning veiledningen får, avhenger av virksomhetenes evne til å motta, bearbeide, spre og omsette kunnskapen i egen organisasjon.

12 Virksomhetenes gjennomføring av utviklingsarbeidet

To virksomheter kan velge de samme tiltakene og likevel få svært ulike resultater. Årsturnus, langvakter eller økt grunnbemanning gir ikke større stillinger av seg selv. Det avgjørende er hvordan tiltakene utvikles, forankres og følges opp lokalt. I dette kapittelet spør vi derfor hva som forklarer at noen virksomheter klarer å omsette kunnskap og ambisjoner til varig endring, mens andre ikke gjør det. Diskusjonen bygger på spørreundersøkelsen blant ledere, tillitsvalgte, verneombud og ansatte, på fritekstsvarene og på intervjuene i casene. Et gjennomgående trekk er at lederne vurderer prosessen mer positivt enn de ansatte og de tillitsvalgte. Vi legger derfor vekt på å vise hvordan de ulike gruppene har opplevd arbeidet, og hva forskjellene kan fortelle om gjennomføringen.

Vi følger utviklingsarbeidet fra mål og forankring, via involvering og partssamarbeid, til spørsmålet om virksomhetene har hatt tid, kompetanse og økonomi til å gjennomføre det. Turnuskafeen i Sola brukes som eksempel på hva lokal turnuskompetanse kan bety. Vi ser også på motstanden mot endringene, og hva den kan fortelle om gjennomføringen. Til slutt drøfter vi hva som forklarer at noen virksomheter får mer ut av arbeidet enn andre.

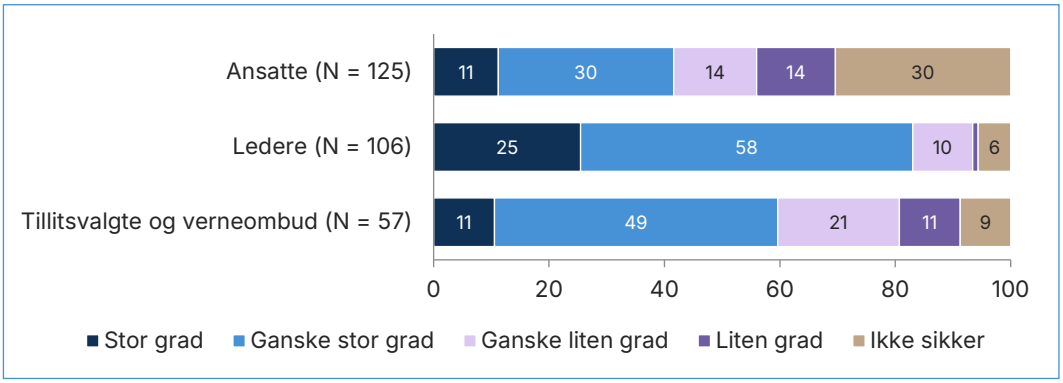
Flere av temaene er behandlet tidligere i rapporten gjennom casene. Her bruker vi spørreundersøkelsen til å undersøke om erfaringene går igjen på tvers av virksomhetene, og om ledere, ansatte og tillitsvalgte vurderer gjennomføringen forskjellig.

12.1 Mål, involvering, partssamarbeid og ressurser

I dette kapittelet ser vi på hvordan respondentene vurderer prosessen i Heltidspotten. Vi ser på om arbeidet har hatt en tydelig hensikt og klare mål, om de ansatte har vært involvert, hvordan partssamarbeidet har fungert, om arbeidet har vært forankret i ledelsen, og om virksomhetene har hatt tilstrekkelige ressurser.

Figur 12.1 viser i hvilken grad respondentene mener utviklingsarbeidet har hatt en tydelig hensikt og klare mål. 83 prosent av lederne svarer i stor eller ganske stor grad. Blant de tillitsvalgte og verneombudene er andelen 60 prosent, og blant de ansatte 42 prosent. Hele 30 prosent av de ansatte svarer at de ikke er sikre. Om lag tre av ti ansatte og tillitsvalgte mener målene i liten eller ganske liten grad har vært tydelige, mot 11 prosent av lederne.

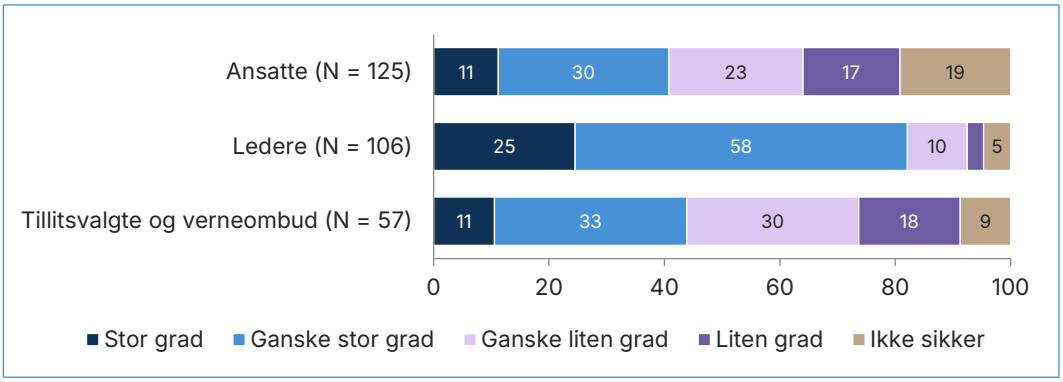
Figur 12.1 I hvilken grad har utviklingsarbeidet hatt en tydelig hensikt og klare mål? Prosent.



Figur 12.1 viser at forankringen vurderes positivt. 86 prosent av lederne og 67 prosent av de tillitsvalgte og verneombudene mener arbeidet har hatt tydelig forankring i ledelsen. 21 prosent av de tillitsvalgte og verneombudene mener forankringen i liten eller ganske liten grad har vært tydelig.

Forskjellene mellom respondentgruppene viser et enda tydeligere mønster for involveringen av ansatte (figur 12.2). 82 prosent av lederne mener de ansatte i stor eller ganske stor grad har vært involvert i utformingen og gjennomføringen av tiltakene. Blant de ansatte selv er andelen 41 prosent, og blant de tillitsvalgte og verneombudene 44 prosent. Nesten halvparten av de tillitsvalgte og verneombudene (47 prosent) og fire av ti ansatte (40 prosent) mener at de ansatte i liten eller ganske liten grad har vært involvert. Blant lederne er andelen 13 prosent.

Figur 12.2 I hvilken grad har ansatte vært involvert i utforming og gjennomføring av tiltakene? Prosent.



Av figur 12.2 ser vi ganske store forskjeller mellom gruppene i hele undersøkelsen. En tolkning kan være at ledere vurderer medvirkningen ut fra hva som er gjort for å legge til rette for involvering. Det kan være informasjonsmøter, arbeidsgrupper, personalmøter og samtaler. De ansatte vurderer i større grad om de selv har opplevd å bli hørt og å kunne påvirke løsningene. En ansatt kan ha vært på et møte der endringene ble presentert, uten å oppleve at det var mulig å endre dem. Det er heller ikke uvanlig at ledere vurderer medvirkningen som bedre enn de ansatte gjør. Et fritekstsvar fra en ansatt peker på denne forskjellen:

> Kommunikasjon om hva som faktisk var målet, i startet av prosjektet var beskjeden at det muligens ble en årsturnus ut av prosjektet, plutselig fikk vi beskjed om at nå måtte det bli årsturnus. Det har heller ikke vært en tydelig avslutting på prosjektet, vi har ikke fått noen informasjon om at «Nå er prosjektet avsluttet», det ble bare helt stille, det ser jeg på som respektløst ovenfor alle de som har deltatt på prosjektet. (Ansatt)

I Midt-Telemark endret involveringen innholdet i prosjektet. Da heltidssatsingen ble presentert, uttrykte enkelte skepsis fordi de fryktet at deltid av eget valg ikke lenger skulle være mulig. Etter at prosjektet ble endret til å handle om kvalitetskultur, forsvant innvendingene. En av dem vi intervjuet sa det slik:

> Hvis vi skulle hatt heltidskultur som mål, var vi egentlig i mål før vi begynte. (Midt-Telemark)

Eksemplet viser at involvering ikke bare handler om å få oppslutning om en løsning, men også om å finne ut hvilket problem som er det riktige å arbeide med i den enkelte virksomhet.

Hva er gjort for å skape oppslutning?

Respondentene ble spurt om hva som er gjort for å skape oppslutning om endringsarbeidet. 58 har gitt et innholdsmessig svar. Tabell 12.1 viser at informasjon er det klart vanligste virkemidlet. Mer enn halvparten nevner informasjon på personalmøter, informasjonsmøter, e-post eller skriftlig informasjon. Om lag to av fem nevner involvering av ansatte, for eksempel gjennom arbeidsgrupper, workshops og deltakelse i turnusarbeidet. Mange nevner også partssamarbeidet og tillitsvalgte som medspillere, samlinger for ledere og ekstern bistand.

Tabell 12.1 Hva har dere gjort for å skape oppslutning om endringsarbeidet? Temaer i fritekstsvar. Antall og prosent av svarene. N = 58. Ett svar kan inneholde flere temaer.

Tema	Antall
Informasjon på møter, e-post og skriftlig	35
Involvering av ansatte, arbeidsgrupper og workshops	26
Partssamarbeid og tillitsvalgte som medspillere	16
Ledelsesforankring og samlinger for ledere	12
Ekstern bistand og kompetanse	8
Individuelle løsninger og insentiver	5
Evaluering og framsnakking	5

Tabellen viser at informasjon er det klart vanligste virkemidlet for å skape oppslutning. Det er nødvendig, men tallene i forrige delkapittel tyder på at det ikke er tilstrekkelig. Når de fleste virksomhetene i hovedsak har informert, mens det er involveringen som ser ut til å ha betydning for hvordan endringene oppleves, tyder det på et

forbedringspunkt for videre heltidsarbeid. Involvering trenger ikke bety at de ansatte bestemmer løsningen, men at de får påvirke hvordan den gjennomføres. Dette kan dreie seg om valg av vaktlengder, utforming av turnus og tidspunkt for ferieønsker. Svarene viser at virksomhetene har brukt flere ulike virkemidler. Samtidig er det en forskjell på å informere og å involvere. Flere av fritekstsvarene beskriver prosesser der informasjonen har gått én vei. Andre beskriver en bredere involvering der ansatte og tillitsvalgte har vært med fra starten:

> Vi har hatt en partssammensatt prosjektgruppe som har holdt i trådene (Prosjektleder)

> Informasjon ut er veldig viktig, og dette må gjentas. Evaluering er også viktig. Hva fungerer, og hva fungerer ikke? (Leder)

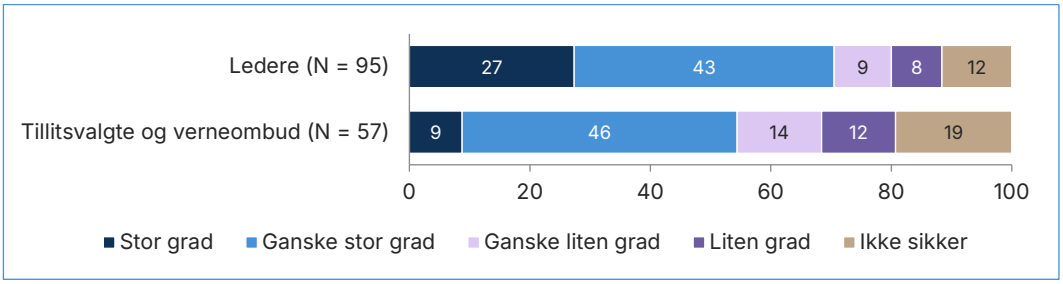
Noen virksomheter har også brukt individuelle samtaler og økonomiske insentiver, for eksempel ekstra lønn for helgetimer utover det alle må ha. En leder beskriver hvordan de har lagt vekt på å vise hva større stillinger betyr for den enkelte:

> Vi har skapt oppslutning ved å synliggjøre fordelene for den enkelte og strekke oss langt for å finne individuelle løsninger. I samtalene med de ansatte har vi lagt vekt på hva større stillinger betyr for økonomisk forutsigbarhet, pensjonsrettigheter og faglig utvikling. Vi har også jobbet aktivt med å tilpasse turnusønsker så langt det lar seg gjøre, slik at overgangen til større stillinger oppleves som en positiv oppgradering av arbeidshverdagen framfor et tvangstiltak (Leder)

12.2 Partssamarbeid og forankring i ledelsen

Spørsmålene om partssamarbeid og forankring ble stilt til ledere, tillitsvalgte og verneombud. Figur 12.3 viser at begge gruppene i hovedsak vurderer partssamarbeidet positivt. 71 prosent av lederne og 54 prosent av de tillitsvalgte og verneombudene mener partssamarbeidet om tiltakene har fungert godt i stor eller ganske stor grad. Den største forskjellen ligger i hvor sterkt gruppene uttrykker seg. 27 prosent av lederne svarer stor grad, mot 9 prosent av de tillitsvalgte og verneombudene. I tillegg er 19 prosent av de tillitsvalgte og verneombudene usikre.

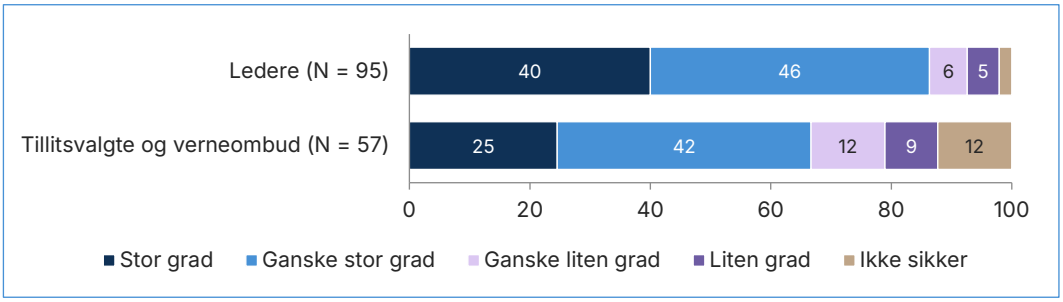
Figur 12.3 I hvilken grad har partssamarbeidet om tiltakene i Heltidspotten fungert godt? Prosent.



Figur 12.4 viser at forankringen i ledelsen vurderes enda mer positivt. 86 prosent av lederne og 67 prosent av de tillitsvalgte og verneombudene mener arbeidet har hatt

tydelig forankring i ledelsen. 21 prosent av de tillitsvalgte og verneombudene mener forankringen i liten eller ganske liten grad har vært tydelig.

Figur 12.4 I hvilken grad har arbeidet hatt tydelig forankring i ledelsen? Prosent.

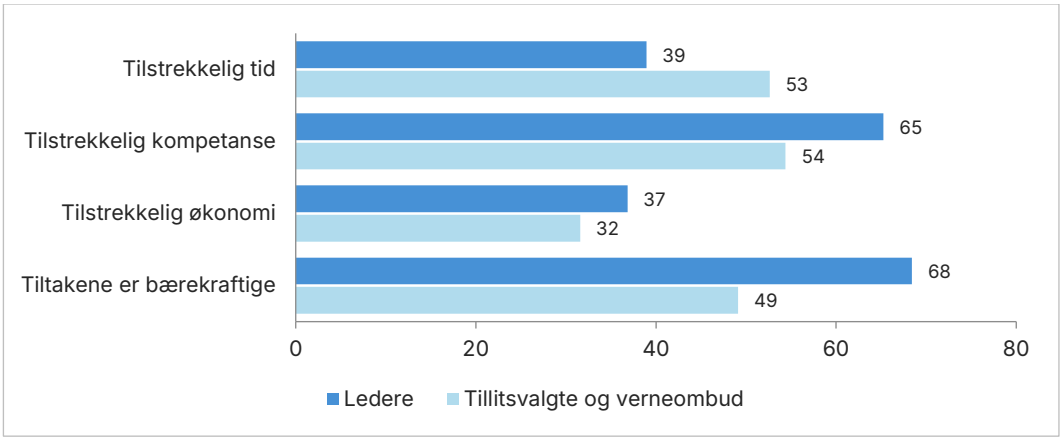


At et flertall av de tillitsvalgte og verneombudene vurderer både partssamarbeidet og ledelsesforankringen positivt, er et viktig funn. Det tyder på at Heltidspotten i de fleste virksomhetene har vært organisert som et felles prosjekt mellom ledelse og tillitsvalgte, slik ordningen forutsetter. Samtidig er det et tydelig mønster at de tillitsvalgte er mer forbeholdne. Det kan gjenspeile at tillitsvalgte i slike prosesser ofte kan oppleve å bli informert og konsultert, heller enn å være med på å utforme løsningene. Det kan også gjenspeile at de tillitsvalgte har stått i en krevende dobbeltrolle, der de både skal bidra til å gjennomføre endringene og representere ansatte som er skeptiske til dem.

12.3 Ressurser og bærekraft

Figur 12.6 viser hvordan ledere og tillitsvalgte og verneombud vurderer ressursene til å gjennomføre tiltakene og om tiltakene framstår som bærekraftige. Begge gruppene mener økonomien har vært den knappeste ressursen. Bare 37 prosent av lederne og 32 prosent av de tillitsvalgte og verneombudene mener virksomheten har hatt tilstrekkelig økonomi i stor eller ganske stor grad. Kompetansen vurderes best av begge grupper, med henholdsvis 65 og 54 prosent.

Figur 12.6. Andel som svarer i stor eller ganske stor grad på spørsmål om ressurser og bærekraft, etter rolle. Prosent. N = 95 ledere og 57 tillitsvalgte og verneombud.

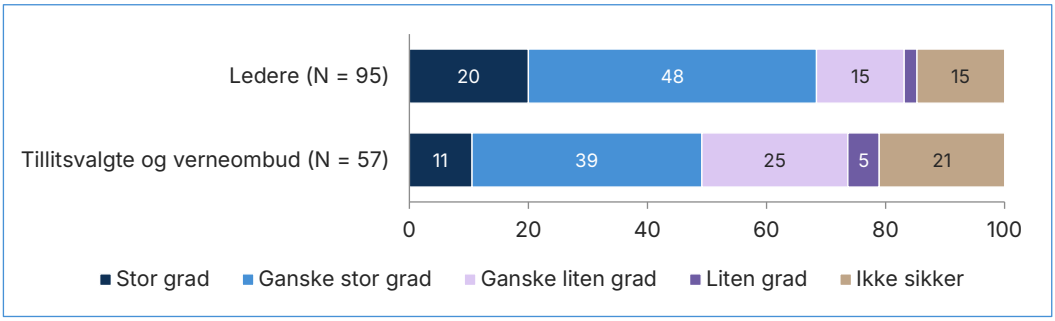


Et interessant trekk er at de tillitsvalgte vurderer tiden noe bedre enn lederne gjør. 53 prosent av de tillitsvalgte og verneombudene mener det har vært tilstrekkelig tid, mot 39 prosent av lederne. En tolkning er at det er lederne som har hatt ansvaret for å

planlegge og gjennomføre tiltakene ved siden av den daglige driften, og at de derfor i størst grad har kjent på tidspresset.

Den tydeligste forskjellen gjelder bærekraften. Figur 12.7 viser at 68 prosent av lederne mener tiltakene framstår som økonomisk og driftsmessig bærekraftige, mot 49 prosent av de tillitsvalgte og verneombudene. 30 prosent av de tillitsvalgte og verneombudene mener tiltakene i liten eller ganske liten grad er bærekraftige, og 21 prosent er usikre.

Figur 12.7 I hvilken grad framstår tiltakene som økonomisk og driftsmessig bærekraftige? Prosent.



Noe av skepsisen blant de tillitsvalgte og verneombudene kan ha flere årsaker. Noen kan frykte at tiltak som er finansiert med tilskudd, blir avviklet når midlene tar slutt. Andre kan være bekymret for at innsparingskrav vil gå ut over tiltak som gir en bemanningsreserve, som buffervakter og økt grunnbemanning. At lederne er mer positive, kan bety at de har bedre oversikt over budsjettene.

Fritekstsvarene viser at det særlig er de ordinære økonomiske rammene i virksomheten som oppleves som en begrensning. Flere beskriver at ledere ønsker endringer, men mangler handlingsrom, og at sparetiltak trekker i motsatt retning av heltidsarbeidet:

> Ellers er det noe motstand fra ledelse i form av at det ikke er økonomiske rammer til å gjennomføre endringer som er ønsket. Ledere ønsker en endring, men har ikke eller får ikke handlingsrommet til å gjøre det. (Prosjektleder, koordinator)

> Bemanning er redusert på helg grunnet sparetiltak, økt bemanning er ikke et tema. (Tillitsvalgt eller verneombud)

> Jeg opplever også at den dårlige økonomien i [virksomheten] påvirker arbeidshverdagen og skaper usikkerhet rundt bemanning og videre muligheter. (Tillitsvalgt eller verneombud)

Der virksomhetene har klart å sette av tid og personell til arbeidet, beskrives det som en viktig forutsetning:

> Satt av tid og penger til opplæring av ledere, prosjektleder som holder den røde tråden for ledere. Ikke en pilot, men hele virksomheten deltok. (Prosjektleder, koordinator)

Til tross for dette mener 61 prosent at tiltakene framstår som økonomisk og driftsmessig bærekraftige, og bare 22 prosent mener de i liten eller ganske liten grad framstår som bærekraftige. Det tyder på at mange mener tiltakene kan videreføres innenfor ordinære

rammer når de først er innført, selv om selve utviklingsarbeidet har vært ressurskrevende. Noen peker også på at gevinstene kommer over tid:

> At vi har kommet i gang med kalenderplan og har hatt ressurser til å få starta det opp i avdelingene. […] Ser at gevinsten er større for de avdelingene som har hatt kalenderplan i noen år. (Prosjektleder, koordinator)

Ikke alle deler dette synet. Blant de ansatte finnes det også dem som mener ressursene ikke har gitt resultater:

> En masse bruk av prosjektressurser uten at det har ført til noe. (Ansatt)

Et fritekstsvar beskriver hvordan innsparingskrav undergraver gevinstene:

> Fokus på kurs og opplæring av ledere i turnus for bedre utnyttelse av potensiale, men når vi samtidig får krav om å spare inn det som kunne vært en buffer, oppleves det som man går glipp av gevinsten. (Leder)

Intervjuene peker på at det avgjørende for bærekraften ikke er tilskuddet i seg selv, men om arbeidet blir en del av ordinær drift. Krisesenter Vest viser hva som kan skje når dette ikke lykkes. Tilskuddet gikk i hovedsak til lønn, og da midlene tok slutt, fantes det ikke rom i budsjettet til å videreføre de større stillingene.

I Jevnaker er dette annerledes. Kommunen brukte midlene til prosjektledelse og forankring, og har koblet turnusprosessen til budsjettprosessen. En leder beskriver også et skifte i hvordan arbeidet forstås:

> Dette het heltidskulturprosjekt i oppstarten. Det gjør det ikke lenger. Det er en heltidskulturprosess, fordi dette arbeidet er ikke noe som stopper. (Jevnaker)

12.4 Lokal bemanningskapasitet: turnuskompetanse og felles forståelse

Turnuskafeen i Sola kommune

Vi har flere ganger beskrevet hvor viktig det har vært at kommunene utarbeider en overgripende analysemodell for utvikling av bemanningsplaner, der de ulike tiltakene, som langvakter, årsplaner og oppgavedeling, inngår. Vi har beskrevet motstand fra både ledere, ansatte og tillitsvalgte samt både usikkerhet og oppslutning om tiltakene som i stor grad henger sammen med dialog og begrepsklarhet. Ansettelsen av ressurspersoner i stabsfunksjoner som både kan veilede avdelingslederne og bistå med teknisk hjelp til utarbeidelse av bemanningsplaner og turnuser, gir kommunene et fortrinn i utviklingen av bærekraftige bemanningsplaner. Men disse bidrar ikke nødvendigvis til oppslutning om løsningene eller til videre utprøving i praksis.

De fleste rådgivere med turnuskompetanse har ofte ledererfaring og bistår avdelingsledere når de blir spurt. Men i Heltidspotten har vi også møtt flere rådgivere med en bredere organisasjonsforståelse og nærhet til ledere og ansatte på tjenestestedene.

I Sola har de etablert en turnuskafé som springer ut av kommunens helhetsforståelse av bemanningsutfordringene, og som bygger opp under arbeidet med å realisere praktiske løsninger. Kafeen inngår i en satsing på opplæring og utvikling av et felles begrepsapparat. Turnuskafeen er en ukentlig digital lavterskelarena der ledere og ansatte med støttefunksjoner diskuterer konkrete turnusproblemer, årsturnus/kalenderplan, systembruk, avtaler og bemanning. Målgruppen utgjør om lag 45 personer. Møtene varer en halv time. Mange kommer jevnlig, mens andre er mer selektive avhengig av hvilke temaer som tas opp:

> Halvparten kommer. Det er bra. De som ikke prioriterer dette til vanlig er jo økonomi, lønn og HR. De kommer når jeg gir dem beskjed om møter er spesielt relevante for dem. Tillitsvalgte er også med noen ganger.

Eksempler på temaer som tas opp på kafeen, er:

- Onboarding med HR. Dette handler om å ta imot nye ansatte og utarbeide turnuslinjer.
- Valg av 25- eller 52-ukers kalenderplan, ferieløsninger og ulike langvaktsløsninger
- Turnusgenerator
- Sammensetning av personalgrupper
- Lagringsrutiner for søknader og protokoller
- Bruke BI = innleiedata, planlagt versus faktisk bemanning
- Bemanningsplan med utgangspunkt i et brukercase

Under samtalene trakk både ledere og tillitsvalgte fram turnuskafeen som nyttig:

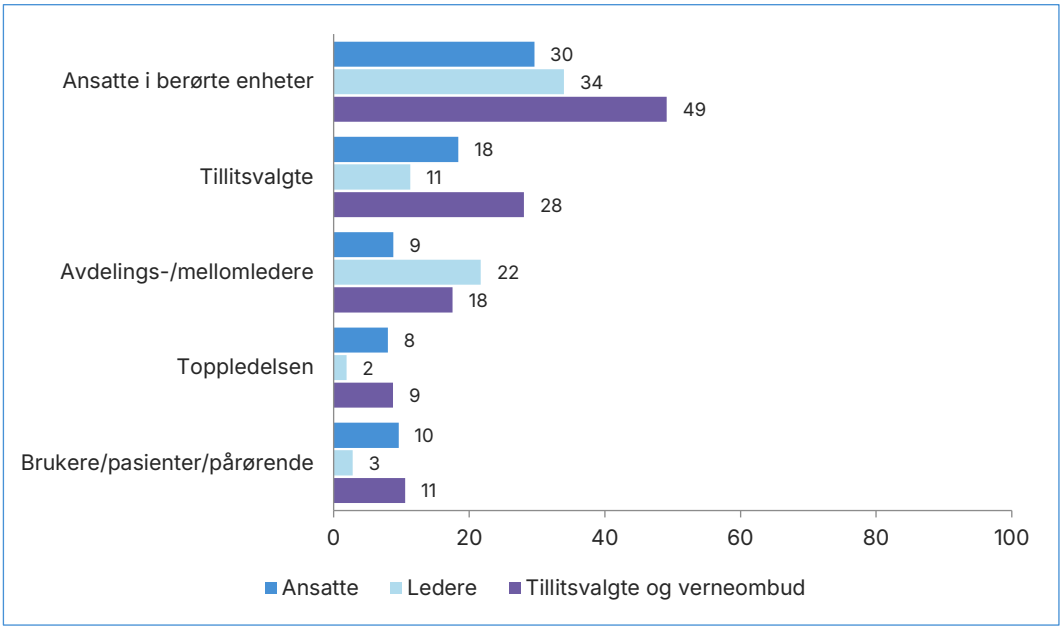
> Det som vi har hentet mest gevinster hos oss, er å jobbe med opplæring og kommunikasjon på systemnivå. Jeg så at vi trengte et felles sjekkpunkt hver uke for å samle «turnusmenigheten» som jeg kaller de for da. Samlingene bidrar til at vi snakker om det samme og luker ut misforståelser og gamle forståelser.

> Vi bruker disse kafeene vi også. Vi får jo høre hva avdelingsledere der ute sitter og lurer på. Ofte skorter det på deres kunnskaper om turnustekniske ting og lov og avtaleverket. Så kommer vi med våre innspill. Både vi og de får nye perspektiver. Det gir samhandling og bedre partssamarbeid også.

12.5 Motstand mot endringene

Figur 12.8 viser hvor stor andel i hver gruppe som oppgir at det har vært motstand mot endringene i stor eller ganske stor grad fra ulike grupper. Alle tre gruppene er enige om at motstanden først og fremst har kommet fra ansatte i de berørte enhetene. Men de tillitsvalgte og verneombudene rapporterer oftere slik motstand. 49 prosent av dem oppgir motstand fra ansatte i stor eller ganske stor grad, mot 30 prosent av de ansatte og 34 prosent av lederne.

Figur 12.8 Andel som oppgir motstand i stor eller ganske stor grad fra ulike grupper. N: Ansatte = 125, ledere = 106, tillitsvalgte og verneombud = 57. Prosent.



De tillitsvalgte oppgir også oftere motstand fra andre tillitsvalgte. Lederne oppgir på sin side oftere enn de ansatte at det har vært motstand fra avdelingsledere. Dette kan tolkes som at hver gruppe ser best den motstanden som kommer til uttrykk i deres egne fora. De tillitsvalgte tar imot og formidler de ansattes innvendinger. Lederne møter motstanden i ledergruppene. Motstand fra toppledelsen og fra brukere og pårørende rapporteres av svært få i alle gruppene.

At de tillitsvalgte oftere enn lederne rapporterer motstand fra ansatte, er et viktig signal. Det kan tyde på at en del av motstanden ikke når lederne, eller at den ikke tolkes som motstand når den gjør det. For virksomheter som arbeider med heltid, kan de tillitsvalgte derfor være en viktig kilde til informasjon om hvordan endringene mottas. Det forutsetter at det finnes arenaer der slik informasjon kan komme til uttrykk og tas på alvor.

Hva har motstanden handlet om?

84 respondenter har beskrevet hva det har vært motstand mot. Tabell 12.1 viser hvilke temaer som går igjen. Tre temaer dominerer. Det første er årsturnus og kalenderplan, og særlig at ferie og fritid må planlegges et år fram i tid. Dette nevnes i 30 av svarene. Det andre er mer helgearbeid og flere helgetimer, som nevnes i 26 svar. Det tredje er langvakter, som nevnes i 20 svar. I mange svar nevnes to eller alle tre temaene sammen.

Tabell 12.1 Hva har det vært motstand mot? Temaer i fritekstsvar. Antall svar. N = 84. Ett svar kan inneholde flere temaer.

Tema	Antall
Årsturnus, kalenderplan og langsiktig ferieplanlegging	30
Mer helgearbeid og flere helgetimer	26
Langvakter	20
Endret arbeidstid og turnus mer generelt	13
Endring i seg selv, usikkerhet og endringstretthet	12
Økonomi, ressurser og bemanning	11
Oppgavedeling og ansvar mellom yrkesgrupper	9
Tap av langfri og fridager	4
Arbeid på tvers av avdelinger	3
Medvirkning, prosess og ivaretakelse	3

Motstanden mot langsiktig ferieplanlegging er et gjennomgående tema. For mange er det krevende å bestemme ferien så lang tid i forveien, særlig når ferien må samordnes med partner, barn og andre familiemedlemmer som ikke planlegger like langt fram. En ansatt beskriver hvordan dette har vært i praksis:

> Vi måtte for eksempel planlegge ferier fra mars 2027 til mars 2028 innen 1. september 2026. Det er for langt fram i tid. I tillegg blir vikarer brukt mer målrettet inn i langtidsplanleggingen, som gjør at det ofte er mange vikarer på jobb som ikke kjenner avdelingen (Ansatt)

> Vanskelig å planlegge ferieønsker i så lang tid i forkant, spesielt med tanke på resten av familien, som ikke har ferieønsker før på nyåret samme år som ferien. (Tillitsvalgt)

Samtidig beskriver flere at motstanden har snudd underveis. En ansatt peker på at det å planlegge ferien et år i forveien skaper misnøye, men at folk på den andre siden som regel får den ferien de ønsker. En leder skriver at det i starten var motstand mot å planlegge for et kalenderår av gangen, men at dette har snudd.

Motstanden mot flere helgetimer handler om det grunnleggende dilemmaet i heltidsarbeidet. For at flere skal kunne jobbe hel stilling uten at bemanningen på hverdager blir for stor, må hver ansatt jobbe flere timer i helgene. Flere beskriver at alle i teorien må jobbe annenhver helg, eller at det kreves flere helgetimer uansett stillingsstørrelse. Noen virksomheter har møtt dette med kompensasjon for ekstra helgearbeid. Motstanden mot langvakter handler om at vaktene er lange og slitsomme, at det blir vanskeligere å bytte vakter, og at noen mister langfri eller fridager som de hadde med den gamle turnusen.

Et tema er dessuten oppgavedeling og ansvarsfordeling mellom yrkesgrupper. Det gjelder kanskje særlig virksomheter som har arbeidet med å gi helsefagarbeidere oppgaver som tidligere lå hos sykepleiere:

> Å gi helsefagarbeiderene oppgaver som tradisjonelt sett hører til sykepleierene. Det har vært diskusjoner rundt hvem som har ansvaret (Leder)

En del respondenter nevner også motstand mot endringer i seg selv, altså usikkerhet og endringstretthet. En prosjektleder beskriver bekymring blant ansatte for «nok et prosjekt» og hva det kan føre til av endringer. Noen peker også på at motstanden har handlet om økonomiske rammer, og at ledere ønsker endringer, men ikke har handlingsrom til å gjennomføre dem.

12.6 Ulike tiltak og optimal bruk av personalressurser

Spørsmålet om optimal bruk av personalressursene handler om mer enn stillingsstørrelser. En virksomhet bruker personalressursene godt når de ansatte er på jobb når tjenesten trenger dem, med den kompetansen tjenesten trenger, og når fravær kan dekkes uten kostbar og ukjent innleie. I dette kapittelet ser vi på tre sider ved dette. Den første er om arbeidstiden er tilpasset bemanningsbehovet gjennom uka. Den andre er om kompetansen brukes riktig. Den tredje er om virksomhetene har bygget opp kapasitet til å dekke fravær med egne ansatte.

Spørreundersøkelsen viser at tiltakene som skal bidra til å bygge opp kapasitet til å dekke fravær med egne ansatte, er de minst utbredte i Heltidspotten. Økt grunnbemanning er godt i gang eller i startfasen ifølge 27 prosent av respondentene, buffervakter ifølge 22 prosent og bemannings- eller ressursenheter ifølge 38 prosent. For disse tiltakene er det også mange som ikke vet om de er prøvd ut, særlig blant de ansatte. Der tiltakene er innført, vurderes resultatene likevel som ganske gode. Blant dem som oppgir at økt grunnbemanning er godt i gang, mener mange at tiltaket har gitt større stillinger og 66 prosent at det har gitt mindre bruk av vikarer. Fritekstsvarene viser hvorfor en styrket grunnbemanning trekkes fram:

> Det å kunne sette inn ekstra ressurser på de basene som hadde mest å stå i, var avgjørende for å unngå sykemeldinger og skape trivsel og en følelse av mestring for personalet (Leder)

> Det har vært svært nyttig å kunne styrke grunnbemanningen. Det har bedret de ansattes hverdag i barnehagen, samt kommet barna til gode. (Leder)

At tiltakene er lite utbredte, har trolig sammenheng med økonomien. Økonomi er den ressursen færrest ledere og tillitsvalgte mener har vært tilstrekkelig. En fast bemanningsreserve krever at virksomheten flytter penger fra vikarbudsjettet til faste stillinger før gevinsten kommer. Casene viser at noen har gjort nettopp dette. Diakonhjemmet har konvertert deler av feriebudsjettet ved ett sykehjem til økt grunnbemanning. I Færder har man brukt deler av de variable lønnsmidlene til større faste stillinger. Caset fra Krisesenter Vest illustrerer hva som kan skje når større stillinger finansieres med

prosjektmidler uten at budsjettet endres. Stillingsstørrelsene økte i prosjektperioden, men de falt tilbake da midlene tok slutt.

Et tredje element i god bruk av personalressursene er å se ressursene på tvers av enheter. Flere fritekstsvar peker på dette som et uutnyttet potensial:

> Flere har fått økt stillinger i kommunen. Kollektiv forståelse av utfordringene som ligger i forbindelse med bemanning og kompetanse hele døgnet/uka. Kunne vært bedre til å utnytte ressursene på tvers av enhetene i kommunen (f.eks. om ansatte er ute i sykemelding kan man se på hele kommunen som arbeidsgiver. Kan ansatte jobbe i en annen enhet en periode for å greie å stå i jobb) (Tillitsvalgt eller verneombud)

Arbeid på tvers har samtidig sine grenser. I Signo Vivo gjør krav til tegnspråk og kjennskap til brukerne arbeid på tvers komplisert. Flere fritekstsvar fra ulike virksomheter beskriver at ansatte er utrygge på å jobbe i andre avdelinger. Det tyder på at arbeid på tvers må bygges opp over tid og med opplæring og trygge rammer.

Casene viser at størrelse og organisering har betydning for hvor langt arbeid på tvers kan gå. I Helse Fonna har en beslutning om et bemanningssenter gjort det mulig å fylle hele stillinger og bruke personell på tvers av poster ved to av sykehusene. I Signo Vivo peker en informant på at det ikke er lett å låne ansatte fra andre seksjoner når alle har store stillinger, og at tegnspråk og kjennskap til brukerne begrenser fleksibiliteten. I en av barnehagene pekes det på at vikarbudsjettet er så lite at handlingsrommet er begrenset, og kommunen har ikke funnet gode løsninger for å bruke ressursene på tvers av barnehagene. Ved Krisesenter Vest kan den planlagte samlokaliseringen gi nye muligheter for å organisere bemanningen. God bruk av personalressursene fordrer med andre ord en viss størrelse, enten innenfor en virksomhet eller gjennom samarbeid mellom flere enheter.

Kapasitet utfordringer og bemanningsnormen i barnehager

Barnehager har krav for bemanning beskrevet i barnehageloven § 26: «Barnehagen skal minst ha én ansatt per tre barn når barna er under tre år og én ansatt per seks barn når barna er over tre år.» I forskrift om pedagogisk bemanning står det: «Barnehagen skal ha minst én pedagogisk leder per syv barn under tre år og én pedagogisk leder per 14 barn over tre år.»[47] Dette betyr at utgangspunktet for bemanningen i barnehager er mer standardisert enn innenfor helse, der bemanningen kan variere fra avdeling til avdeling og virksomhet til virksomhet innenfor samme tjenesteområde. Likevel har barnehagene i Heltidspotten tatt opp en problemstilling knyttet til organiseringen av arbeidstid i barnehager som omhandler denne bemanningsnormen.

Bemanningsnormen beskriver hvor mange ansatte som skal være ansatt i forhold til antall barn, eller heltidsplasser der barnas oppholdstid i stor grad er under seks timer. Normen sier ikke hvor mange ansatte som skal være til stede per barn på et gitt tidspunkt. Forskjellen er relevant, fordi barnehager har en åpningstid som er lengre enn den enkelte ansattes arbeidstid. La oss bruke barnehagene i Midt-Telemark som et

[47] https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2017-06-22-1049

eksempel. De har åpningstid fra klokken 07:15 til 16:45, altså totalt 9,5 timer. De ansatte i barnehagen jobber på dagtid, med en ukentlig arbeidstid på 37,5 timer og arbeidsdager på 7,5 timer. For en avdeling med tolv barn under tre år, hvor bemanningsnormen tilsier at fire ansatte skal dekke behovet, vil det per definisjon ikke være fire ansatte til stede i hele åpningstiden. Dette er fordi de ansatte har 4 x 7,5 = 40 timer med arbeidstid som må fordeles over 9,5 timer med åpningstid. Dette gir en gjennomsnittlig tilstedeværelse på 3,16 ansatte per time.

Det avgjørende er likevel ikke åpningstiden, men hvor lenge barna faktisk er i barnehagen. Er barna der i gjennomsnitt lenger enn 7,5 timer, vil det være perioder med færre ansatte per barn enn normen tilsier, selv om normen formelt er oppfylt. Vi skiller derfor mellom bemanningsnormen og bemanningen gjennom åpningstiden. Det er sistnevnte som sier noe om kapasiteten og arbeidsmengden for den enkelte ansatte.

En kompliserende faktor er at pedagogene har fire timer planleggingstid per uke. Dette løses ulikt i ulike tariffområder. Innenfor KS-området er planleggingstiden lagt innenfor ordinær arbeidstid, mens det i tariffområdene Oslo kommune, PBL, FUS, Spekter og KA er 33,5 timer som er bundet til barnehagen, mens de resterende fire timene disponeres av den enkelte ansatte til planleggingstid.[48] I praksis, dersom omtrent halvparten av ansatte er pedagoger, er det kun 7,15 timer per vakt som en gjennomsnittlig ansatt kan bruke direkte sammen med barna.[49]

Videre vil gjennomsnittlig tilstedeværelsestid for barna i barnehagen i begrenset grad si noe om bemanningsnormen gjennom åpningstiden. La oss ta et eksempel med ni barn og tre ansatte. Alle barna møter opp på samme tidspunkt, klokken 07:30, men tre barn hentes klokken 14:00, tre barn klokken 15:00 og tre barn klokken 16:00. Gjennomsnittlig tilstedeværelsestid er 7,5 timer, tilsvarende arbeidstiden til de ansatte, men utfordringen er hvordan arbeidstiden til de ansatte skal fordeles. Det er tre barn igjen på avdelingen fram til klokken 16:00, så minst én ansatt må være til stede til 16:00. Dette betyr at denne ansatte må starte klokken 08:30. De to andre ansatte må være til stede fra klokken 07:30, men i perioden fra 07:30 til 08:30 er det ni barn til stede, ikke bare seks som bemanningsnormen, dersom den skulle gjelde gjennom hele åpningstiden, ville tilsi. Dette betyr at å regne et gjennomsnitt som inkluderer barn som er til stede kortere enn vaktlengden til en ansatt, i enkelte tilfeller kan gi en skjev beskrivelse av bemanningsnormen gjennom åpningstiden.

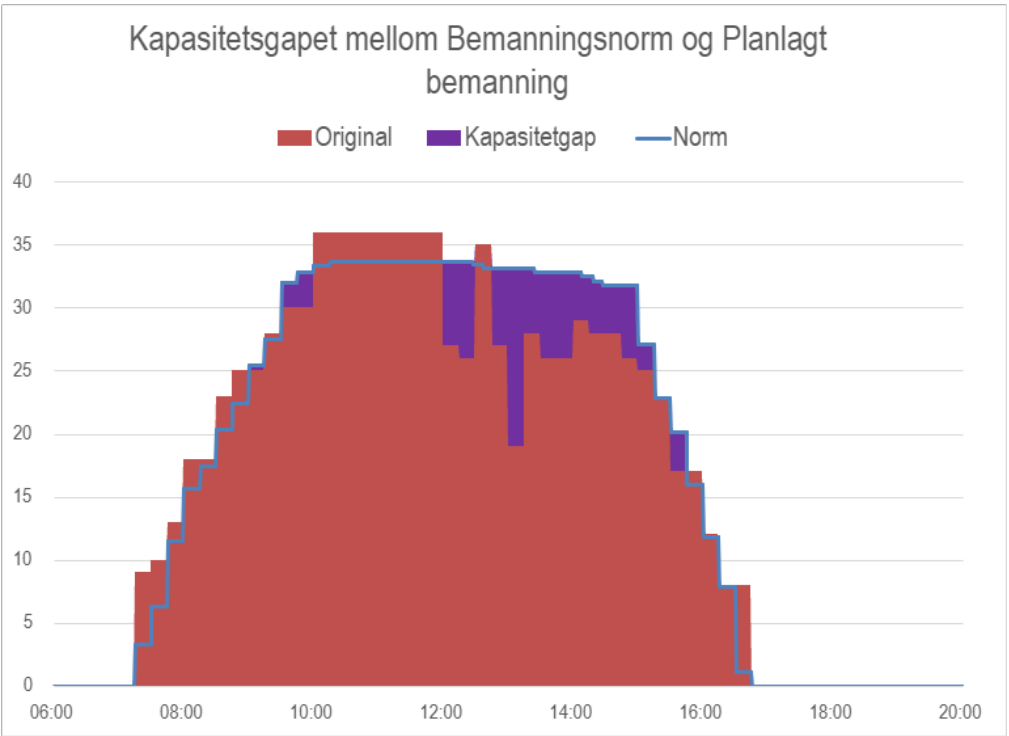
Figur 12.9 er basert på data fra en manuell kartlegging av hente- og leveringstidspunkter for barn i de tre barnehagene fra Midt-Telemark i uke 48 i 2024 sammenlignet med planlagt bemanning. Merk at barnehagene har barn med vedtak om én-til-én-bemanning. Dette er inkludert både i normen og i beregningene av planlagt arbeidstid. Fra

[48] https://www.utdanningsforbundet.no/medlemsgrupper/barnehage/slik-jobbar-vi-for-ein-betre-barnehage/dette-er-reglene-for-arbeidstid

[49] Først antar vi at hver ansatt jobber 7,5 timer per dag. Vi vet at det skal være en ansatt per tre barn under tre år. I tillegg skal det være en pedagog per syv barn under tre år. Andelen pedagoger blant de ansatte etter bemanningsnormen er derfor: $\text{Pedagog per barn}/\text{Ansatt per barn} = {}^{1/7}/_{1/3} = {}^{3}/_{7}$. Samtidig vet vi at pedagoger har fire timer i løpet av fem dager med planleggingstid. Den gjennomsnittlige tiden de er direkte til stede sammen med barna, tilsvarer derfor antall timer per vakt minus gjennomsnittlig antall planleggingstimer per vakt. Dette er i snitt ${}^{4}/_{5} \times {}^{3}/_{7} = 0{,}34$ timer. Til slutt får vi $7{,}5 - 0{,}34 = 7{,}16$ timer direkte sammen med barna i barnehagen.

arbeidstiden til de ansatte er planleggingstid for pedagogene fjernet (organiseres som 45 minutter på slutten av hver pedagogvakt i dette utvalget), og 30 minutters-pausen er tatt ut. Områder med lilla felt, kalt kapasitetsgap, viser tidspunkter gjennom åpningstiden hvor antall ansatte per barn er lavere enn det bemanningsnormen tilsier. Der den røde bakgrunnen er høyere enn den blå linjen, er det flere ansatte per barn enn bemanningsnormen. Merk at lengre åpningstid eller lengre gjennomsnittlig tilstedeværelsestid for barna ville gitt et større kapasitetsgap. For utvalget som er kartlagt i Midt-Telemark er gjennomsnittlig tilstedeværelsestid per barn 7,14 timer, omtrent det samme som planlagt vaktlengde etter justering for planleggingstiden til pedagogene.

Figur 12.9 Bemanning i barnehager over tid.



I figur 12.9 er pauser og planleggingstid trukke fra vaktene til de ansatte, men det er også andre oppgaver som ansatte må gjennomføre som ikke er direkte knyttet til tilstedeværelse sammen med barna. Dette kan være personalmøter, foreldresamtaler, administrativ tid med mer. Alle disse oppgavene vil bidra til å øke kapasitetsgapet mellom bemanningsnormen gjennom åpningstiden og den arbeidstiden som er direkte knyttet til barnas til stedeværelse.

Dette var et viktig funn i Midt-Telemark, fordi det beskriver en hverdag der bemanningen oppleves knapp, selv om barnehagene oppfyller bemanningsnormen. Kartleggingen viser at opplevelsen har en strukturell forklaring. Det er ikke for få ansatte på papiret, men arbeidstiden til de ansatte strekker ikke til gjennom hele åpningstiden.

12.7 Hva forklarer gjennomføringskraft?

Vi spurte innledningsvis i dette kapittelet om hva som forklarer at noen virksomheter klarer å omsette kunnskap og ambisjoner til lokal endring, mens andre ikke gjør det.

Gjennomgangen peker mot at svaret ikke nødvendigvis ligger i tiltakene i seg selv. Det handler heller om hvordan arbeidet er forankret, hvem som er med, og om virksomheten har kapasitet til å holde arbeidet gående også når prosjektperioden er over. Vi trekker fram seks forhold.

1) **Felles forståelse av mål og problem.** Lederne mener i stor grad at arbeidet har hatt tydelige mål, mens bare fire av ti ansatte mener det samme, og tre av ti er usikre. Målene er altså tydeligst der de er formulert, og minst tydelige der endringene skal skje.

2) **Overgangen fra informasjon til medvirkning.** Informasjon er det klart vanligste virkemålet for å skape oppslutning. Det er nødvendig, men forskjellen mellom ledernes og de ansattes vurdering av involveringen er stor, og mange fritekstsvar beskriver at informasjonen har gått én vei. Medvirkning betyr ikke at de ansatte skal bestemme løsningen, men at de får påvirke hvordan den gjennomføres i egen turnus og hverdag.

3) **Partssamarbeid kan brukes til å løse problemer, og ikke bare til å forankre beslutninger som allerede er tatt.** Et flertall av de tillitsvalgte vurderer partssamarbeidet og ledelsesforankringen positivt, men de er mer forbeholdne enn lederne. De tillitsvalgte rapporterer også oftere motstand blant ansatte enn lederne gjør. Det tyder på at de tillitsvalgte sitter på kunnskap om hvordan endringene mottas, som ikke alltid når fram til ledelsen. Virksomheter som har arenaer der denne kunnskapen kommer fram og blir brukt, står sterkere.

4) **Kapasitet til utvikling er sentralt.** Økonomi er den ressursen færrest mener har vært tilstrekkelig, og flere beskriver at sparekrav trekker i motsatt retning av heltidsarbeidet. Casene viser at det avgjørende ikke er tilskuddet i seg selv, men hva det brukes til. Der midlene gikk til lønn uten at budsjettet og andre ting ble endret, falt stillingsstørrelsene tilbake da prosjektet var over. Andre steder gikk midlene til prosjektledelse og forankring, og turnusarbeidet ble koblet til budsjettprosessen. Der ble arbeidet en del av ordinær drift.

5) **Lokal kompetanse om bemanning og turnus.** Turnuskafeen i Sola viser hvordan en enkel, fast arena kan gi ledere, støttefunksjoner og tillitsvalgte et felles språk og en felles forståelse av bemanningsutfordringene. Det gjør det lettere å omsette overordnede modeller til praktiske løsninger i den enkelte avdeling.

6) Det siste forholdet handler om **hvordan virksomhetene møter motstand**. Motstanden har blant annet handlet om årsturnus og langsiktig ferieplanlegging, mer helgearbeid og langvakter. Dette er ikke tilfeldige, men selve kjernen i dilemmaene i heltidsarbeidet. Flere beskriver at motstanden har snudd når de ansatte har sett gevinstene, for eksempel at de faktisk får den ferien de ønsker. Motstand bør derfor ses som en del av utviklingsarbeidet og som informasjon om hva som må løses, og ikke kun som et hinder.

Samlet tyder funnene på at gjennomføringskraften er størst der heltidsarbeidet behandles som en varig del av driften, og ikke som et avgrenset prosjekt. Det er dette lederen i en av våre casekommuner peker på når heltidskulturprosjektet omtales som «en heltidskulturprosess som ikke stopper».

13 Oppsummerende drøfting og konklusjoner

Evalueringen har undersøkt utviklingen i stillingsstørrelser og heltidsandeler, hvilke tiltak virksomhetene har gjennomført, hvordan de er gjennomført, og hvilke virkninger og mulige negative konsekvenser som kan observeres. Analysene viser betydelig variasjon mellom virksomhetene. Det finnes ikke ett tiltak eller én arbeidstidsordning som alene forklarer gode resultater. Resultatene må forstås ut fra hvordan virksomhetene kombinerer arbeidstid, bemanning, kompetanse, oppgavedeling og håndtering av fravær, og hvordan utviklingsarbeidet er gjennomført.

I dette kapittelet starter vi med å oppsummere de viktigste empiriske funnene. Deretter drøfter vi hva evalueringen tilfører forståelsen av heltidskultur og bemanningsutvikling. På dette grunnlaget besvarer vi de fem problemstillingene. Til slutt drøfter vi hva virksomheter som vil arbeide videre med heltidskultur kan lære av Heltidspotten, hvilke implikasjoner funnene kan ha for nasjonale virkemidler, og hvilke spørsmål det er behov for mer forskning på.

13.1 De viktigste empiriske funnene

Evalueringen omfatter virksomheter med ulike tjenester, bemanningsutfordringer, utgangspunkt og tiltak, og resultatene varierer betydelig. På tvers av casene, spørreundersøkelsen og de kvantitative analysene trer det likevel fram noen gjennomgående mønstre. Flertallet av casene, og flere av de mest omfattende endringene, finnes i døgnbaserte helse- og omsorgstjenester. Flere av hovedfunnene er derfor særlig relevante for slike tjenester. Casene fra andre tjenesteområder viser samtidig at deltids- og bemanningsutfordringene kan ha en annen karakter og møtes med andre tiltak.

I det følgende oppsummerer vi de viktigste empiriske funnene på tvers av materialet, uten å organisere dem etter evalueringens fem problemstillinger. Formålet er å få fram hva evalueringen samlet viser om utviklingen i virksomhetene, tiltakene som er prøvd ut, og variasjonen mellom ulike typer virksomheter.

1 Større stillinger og økt heltidsandel, men store variasjoner

Flere av virksomhetene i Heltidspotten har hatt en utvikling mot større stillinger og høyere heltidsandel. Utviklingen er imidlertid verken like sterk eller like entydig overalt. Noen virksomheter hadde kommet langt i heltidsarbeidet før de kom med i programmet, mens andre startet på et betydelig lavere nivå eller har gjennomført mer avgrensede endringer. De lokale dataene viser også betydelig variasjon mellom virksomhetene når det gjelder utviklingen i gjennomsnittlig stillingsstørrelse og heltidsandel.

Utviklingen må samtidig ses i lys av en bredere nasjonal trend mot større stillinger og mer heltid. Registerdataene viser en markant vekst i heltidsandelen i kommunale helse-, pleie- og omsorgstjenester fra 2015 til 2025. Endringene i deltakervirksomhetene kan derfor ikke uten videre tilskrives Heltidspotten. At virksomhetene har ulike

utgangspunkt, og at noen hadde startet heltidsarbeidet før programmet, gjør det ytterligere krevende å skille programmets bidrag fra den generelle utviklingen.

2 Flere tiltak samtidig

Deltakerne i Heltidspotten har overveiende satset på flere parallelle tiltak. Års-/kalenderplanlegging, endret helgearbeid, langvakter, økt eller endret grunnbemanning, arbeid på tvers, oppgavedeling og andre organisatoriske tiltak forekommer i ulike kombinasjoner. I tillegg har tiltakene gått sammen med utviklingsarbeid hvor blant annet ledelse, partssamarbeid og medarbeiderinvolvering har variert.

Sammensetningen varierer mellom virksomhetene. Også virksomheter med nokså like mål har valgt forskjellige kombinasjoner og innført tiltakene i ulik rekkefølge. I Time er for eksempel oppgavekartlegging og oppgavedeling koblet til helårsturnus, mens Vestvågøy i større grad har tatt utgangspunkt i arbeidstidsordningen og langvakter. Tilsvarende har Færder koblet kalenderplanlegging til ressursbemanning og bruk av variable lønnsmidler, mens Diakonhjemmet har kombinert årsturnus og langvakter med fagteam og økt grunnbemanning.

3 Års- og kalenderplanlegging utfordrer den rullerende turnusen og shopping-markedet

Års-/kalenderplanlegging er blant de mest utbredte arbeidstidsrelaterte grepene i materialet. Slike planer gir virksomhetene en lengre planleggingshorisont og synliggjør blant annet helger, ferier, høytider, kjent fravær og variasjoner i bemanningsbehovet gjennom året.

Bruken av års-/kalenderplanlegging er betydelig mer utbredt enn for 15 år siden, da AIDs program «Ufrivillig deltid» ble evaluert (Moland, 2015). Bruken av verktøyet er imidlertid fortsatt i sin spede begynnelse. Det er derfor vanskelig å konkludere med hvor godt handlingsrommet som den lengre planleggingshorisonten gir, er blitt brukt. Når mer av det forutsigbare bemanningsbehovet legges inn i faste stillinger, kan årsplanleggingen samtidig redusere «hullene» i turnusen og dermed også minske markedet for «shopping»[50] av ekstravakter, som bidrar til å opprettholde deltidskulturen.

4 Økt forståelse av «helgefloka»

I de døgnbaserte tjenestene går helgebemanning igjen som en sentral utfordring på tvers av casene. Med helgefloka mener vi utfordringen som oppstår når behovet for bemanning i helgene skal forenes med store stillinger, ønsket helgefrekvens og forsvarlige arbeidstidsordninger. Mangelfulle løsninger på helgefloka kommer til syne gjennom omfattende bruk av vikarer og små helgestillinger. Virksomhetene har forsøkt å håndtere dette blant annet gjennom flere helgetimer, endret helgefrekvens, langvakter og kombinasjoner av disse. Sammenhengen konkretiseres gjennom turnustrekanten og helgefaktoren, som viser forholdet mellom stillingsstørrelse, helgefrekvens og antall arbeidede helgetimer.

[50] Med «shopping av vakter» sikter vi til en situasjon der ansatte som frivillig arbeider deltid, dekker deler av sin ønskede arbeidstid gjennom ledige ekstravakter framfor gjennom en større fast stilling. For ansatte i ufrivillig deltid har uttrykket «jage vakter» vært brukt om behovet for å ta ekstravakter for å oppnå ønsket arbeidstid og inntekt.

Virksomhetene har valgt ulike løsninger på helgefloka, og materialet peker ikke mot én bestemt modell. Jevnaker illustrerer at det likevel er mulig å komme langt: Etter omleggingen beskrives kompetansebemanningen i helgene som mer stabil og trygg, selv om det fortsatt er uenighet om helgebelastningen og deler av arbeidstidsordningen. Eksemplet understreker at håndtering av helgefloka ikke innebærer at behovet for helgearbeid forsvinner, men at helgebehovet dekkes på en mer planlagt måte.

5 Langvakter er også i bruk

Langvakter er tatt i bruk i flere av de døgnbaserte virksomhetene, gjerne sammen med års-/kalenderplanlegging og endringer i helgebemanningen. Bruken varierer betydelig mellom virksomhetene, og flere virksomheter med store stillinger har kommet langt uten omfattende bruk av langvakter. Langvakter framstår dermed som et viktig virkemiddel i flere av casene, men ikke som en nødvendig forutsetning for store stillinger.

Erfaringene varierer også mellom virksomheter og ansatte. Noen beskriver bedre kontinuitet og mer stabil kompetanse, mens andre peker på belastninger og utfordringer knyttet til organiseringen av vaktene.

6 Oppgavedeling og kompetansebruk mer sentralt for turnusplanene

Oppgavedeling var ikke et sentralt tema ved oppstarten av Heltidspotten, men har blitt det underveis, særlig for casene i helse- og omsorgstjenestene. Virksomhetene har blant annet kartlagt oppgaver og vurdert hvilke yrkes- og kompetansegrupper som kan utføre dem. I enkelte virksomheter har dette ført til endringer i oppgavefordelingen og i vurderingen av hvilken kompetanse som må være tilgjengelig. I noen case har oppgavedelingen også fått organisatoriske utslag gjennom fag- og sykepleierteam. Oppgavedeling handler dermed ikke bare om hvem som utfører den enkelte oppgaven, men også om hvordan kompetansen organiseres i virksomheten.

Samtidig har arbeidet med oppgavedeling flere steder kommet kortere enn arbeidet med turnus og arbeidstid. Materialet inneholder også eksempler på at planlagt oppgavedeling er utsatt eller redusert fordi virksomhetene har prioritert andre deler av endringsarbeidet.

7 Et skritt nærmere grunnbemanningslærens krav om robusthet

Et sentralt element i grunnbemanningslæren er å ha tilstrekkelig fast bemanning (intern kapasitet) til å håndtere forventet fravær og variasjoner i bemanningsbehovet. Alternativet er minimumsbemanning hvor fravær og variasjoner dekkes av vikarer, ekstrahjelp og overtid. Flere av virksomhetene har prøvd ut tiltak i denne retningen, blant annet økt grunnbemanning, buffervakter og bemannings- eller ressursenheter. Tiltakene er likevel mindre utbredte enn flere av turnustiltakene. I spørreundersøkelsen oppgir 27 prosent at økt grunnbemanning er godt i gang eller i startfasen, 22 prosent oppgir buffervakter og 38 prosent bemannings- eller ressursenheter.

Casene viser at noen virksomheter har omdisponert midler fra variabel bemanning til faste stillinger og intern bufferkapasitet. Andre har hatt mindre økonomisk og organisatorisk handlingsrom. Flere har dermed tatt skritt mot mer robuste bemanningsløsninger, men dette arbeidet har kommet kortere enn arbeidet med turnus og arbeidstid.

8 Forankring, involvering og partssamarbeid vurderes ulikt

Et flertall av respondentene i spørreundersøkelsen vurderer arbeidet som tydelig forankret og beskriver partssamarbeidet som fungerende. Samtidig er vurderingene gjennomgående mer positive blant ledere enn blant ansatte og tillitsvalgte. Forskjellen er særlig tydelig når det gjelder vurderingen av medarbeidernes involvering i utviklingsarbeidet.

Intervjuene med aktørene viser også variasjon i hvordan virksomhetene har organisert utviklingsarbeidet, og hvilke arenaer som er brukt for dialog mellom ledelse, tillitsvalgte og ansatte. Materialet dokumenterer dermed betydelige forskjeller både mellom aktørgruppenes erfaringer og mellom virksomhetenes arbeidsmåter.

9 Sammensatt bilde av arbeidsmiljø og sykefravær

Vurderingene av arbeidsmiljøet varierer både mellom virksomheter og respondentgrupper. Et flertall av lederne mener arbeidsmiljøet er blitt bedre, mens svarene fra ansatte, tillitsvalgte og verneombud er mer sammensatte. Mange svarer at de ikke vet. Andelen som svarer at arbeidsmiljøet er blitt dårligere, er imidlertid lavere enn andelen som svarer at det er blitt bedre. På spørsmålet om egen arbeidsdag svarer en tredel at belastningen har økt. Omtrent like mange sier at belastningen er blitt mindre.

Analysene av sykefravær viser heller ingen enkel sammenheng mellom stillingsstørrelse, bestemte turnusløsninger og fraværsnivå.

Oppsummert

De ni funnene viser først og fremst stor variasjon, både i virksomhetenes utgangspunkt, tiltak, gjennomføring og resultater. Samtidig går noen trekk igjen på tvers av materialet: arbeid med arbeidstid skjer ofte sammen med endringer i bemanning og arbeidsorganisering, helgebemanningen står sentralt i døgnbaserte tjenester, og virksomhetene har ulik kapasitet og ulike forutsetninger for å gjennomføre endringene. Erfaringene med arbeidsmiljø og arbeidshverdag er heller ikke entydige. I neste avsnitt løfter vi blikket fra disse empiriske mønstrene og drøfter hva de samlet kan bidra med til forståelsen av heltids- og bemanningsproblematikken.

13.2 Fra heltidstiltak til bærekraftige bemanningssystemer

Et hovedfunn i evalueringen er at utvikling av heltidskultur ikke først og fremst kan forstås som et spørsmål om å finne det riktige enkelttiltaket. Virksomhetene har tatt i bruk årsturnus og kalenderplan, langvakter, økt grunnbemanning, bemannings- og ressursenheter, oppgavedeling og arbeid på tvers. Flere av tiltakene kan bidra til større stillinger, men resultatene avhenger av hvordan tiltakene kombineres og inngår i den samlede organiseringen av arbeidet.

Dette innebærer en forskyvning fra heltidstiltak til bemanningssystem. Heltidsandel og gjennomsnittlig stillingsstørrelse er viktige resultatmål, men sier ikke alene om personalressursene er organisert i samsvar med tjenestens behov. Høy heltidsandel kan kombineres med mangelfull dekning av tjenestebehovet, feil kompetansesammensetning eller høy vikarbruk. Omvendt kan organisatoriske endringer som foreløpig gir små utslag i heltidsandelen, være viktige for utviklingen av en mer robust bemanning.

1 Tjenestebehovet må komme før turnusen

Analysene peker mot en bestemt rekkefølge i bemanningsarbeidet. Utgangspunktet er tjenestemottakernes behov og oppgavene som skal løses. Deretter må virksomheten avklare hvilken kompetanse oppgavene krever, hvor mye personell det er behov for, og når behovet oppstår. Først deretter fordeles arbeidstiden i en arbeidsplan.

Turnusen skal ikke fastsette bemanningsbehovet, men fordele en bemanning som allerede er definert. Starter virksomheten med turnusen, risikerer den derfor å videreføre en bemannings- og kompetansestruktur som ikke er tilpasset oppgavene. [51]

Oppgavedeling får i dette perspektivet en mer grunnleggende funksjon enn å flytte enkeltoppgaver mellom yrkesgrupper. Når oppgaver og kompetansebehov vurderes på nytt, kan også kompetansesammensetningen, organiseringen og bemanningsbehovet endres. Oppgavedeling blir dermed en del av selve bemanningsanalysen og organiseringen, og ikke et tillegg etter at turnusen er lagt.

2 Kalenderplan/årsturnus er et verktøy som gir struktur, ikke bemanningsløsningen

Den samme forståelsen bidrar til å presisere rollen til årsturnus og kalenderplan. Årsplanlegging gir oversikt over helger, ferie, høytider, kjent fravær, variasjoner i aktivitetsnivå og medarbeidernes ønsker. Arbeidskraftbehov som ellers først ville kommet til syne gjennom ekstravakter, merarbeid eller vikarbruk, kan dermed synliggjøres før arbeidsplanen fastsettes.

Kalenderplanen/årsturnusen skaper imidlertid ikke større stillinger av seg selv. Det avgjørende er hva virksomheten gjør med behovet som planleggingen synliggjør. Dersom arbeidskraftbehov som tidligere er dekket med variable midler, omsettes i større faste stillinger eller intern bufferkapasitet, kan årsplanleggingen bidra til større stillinger og mer stabil bemanning. Hvis årsplanen bare fordeler den eksisterende bemanningen over en lengre planperiode, endres ikke bemanningsgrunnlaget.

Det analytiske skillet går derfor mellom årsturnusen som planleggingsverktøy og bemanningsbeslutningen som tas etter å ha brukt verktøyet. Dette bidrar også til å forklare hvorfor virksomheter kan ta i bruk samme arbeidstidsordning, men få forskjellige resultater.

3 Fra numerisk til funksjonell fleksibilitet

Deltid og vikarbruk har tradisjonelt gitt virksomhetene høy grad av numerisk fleksibilitet. Når arbeidskraftbehovet varierer, kan små stillinger, ekstravakter, merarbeid, overtid og innleie brukes for å dekke variasjonen. Denne fleksibiliteten kan være nødvendig, men har samtidig kostnader knyttet til kontinuitet, kompetanse og organisering.

Flere av tiltakene i Heltidspotten kan forstås som forsøk på å håndtere variasjonen på andre måter. Større faste stillinger kombineres med arbeid på tvers, oppgavedeling, bredere kompetanse og lengre planleggingshorisont. Virksomhetene forsøker dermed å redusere avhengigheten av numerisk fleksibilitet ved å gjøre den faste arbeidskraften

[51] Et av hovedfunnene i rapporten *Stillingsutlysninger, rekruttering og heltidskultur i de kommunale helse- og omsorgstjenestene* (Moland & Bråthen, 2021) var at deltidsstillinger med desimaler ble lyst ut ikke etter behovsanalyser, men ut fra hva som var oppført i «nedarvede» turnuser.

mer funksjonelt fleksibel, blant annet gjennom større variasjon i oppgaver, kompetanse og arbeidssted.

4 Robusthet

Funksjonell fleksibilitet er imidlertid ikke tilstrekkelig dersom virksomheten mangler kapasitet til å håndtere forventet fravær og variasjoner i bemanningsbehovet. Dette bringer robusthet inn som et sentralt begrep. En robust bemanning innebærer ikke at virksomheten skal dimensjonere for enhver tenkelig situasjon. Det innebærer at den ordinære bemanningen skal ha kapasitet og fleksibilitet til å håndtere forutsigbare variasjoner og en rimelig del av fraværet uten systematisk avhengighet av ekstravakter og ekstern arbeidskraft.

Dermed blir spørsmålet om grunnbemanning også et spørsmål om hvor grensen trekkes mellom det som bør inngå i den faste organisasjonen, og det som faktisk er uforutsett og bør håndteres som et avvik.

5 Heltid er både et resultat og et virkemiddel

Heltid kan være et viktig mål i seg selv, men større stillinger kan samtidig være et virkemiddel for kontinuitet, kompetansebygging og mer stabil tjenesteproduksjon (jf. figur Heltidshjulet). Det oppstår dermed en gjensidig sammenheng: En bedre organisert bemanning kan gjøre større stillinger mulige, mens større og mer stabile stillinger kan gjøre det lettere å utvikle stabile fag- og arbeidsmiljøer.

Dette tydeliggjøres av det vi kan kalle kompetanseparadokset. Helse- og omsorgstjenestene er kompetanseintensive virksomheter, der kvaliteten er avhengig av fagkompetanse, kontinuitet og kjennskap til brukere, rutiner og kolleger. Samtidig har deler av sektoren vært organisert med mye deltid, små stillinger og skiftende arbeidskraft. Paradokset består i at tjenester med stort behov for kontinuitet og kompetanse samtidig har en bemanningsstruktur som kan gjøre det vanskeligere å utvikle og utnytte nettopp disse ressursene.

Heltidsproblematikken er dermed ikke bare et spørsmål om den enkelte arbeidstakers kontrakt eller stillingsprosent. Den handler også om hvordan en kompetanseintensiv virksomhet organiserer, utvikler og bruker sine personalressurser. Større og mer stabile stillinger kan styrke kontinuitet og kompetansemiljøer, men gevinstene avhenger av hvordan bemanningen og arbeidet organiseres.

6 «Den gode vakta» knytter bemanning til arbeidsmiljø

Analysene av sykefravær og arbeidsmiljø viser samtidig en viktig begrensning ved å bruke stillingsstørrelse som mål på en god bemanningsløsning. Materialet viser en sammenheng mellom heltids- og turnustiltak og større stillinger, men ingen tilsvarende entydig sammenheng mellom større stillinger og lavere sykefravær.

Mellom stillingsstørrelse og sykefravær ligger kvaliteten på den arbeidssituasjonen den ansatte faktisk møter. Større stillinger kan være positive når de inngår i arbeidslag med tilstrekkelig og riktig kompetanse, håndterbar arbeidsintensitet, reelle pauser og tilstrekkelig restitusjon. De samme stillingene kan øke belastningen dersom bemanningen er knapp og arbeidssituasjonen allerede er krevende. Begrepet «den gode vakta» samler

disse mellomliggende forholdene og synliggjør hvorfor samme stillingsstørrelse eller arbeidstidsordning kan få ulike konsekvenser.

En bærekraftig heltidskultur kan derfor ikke defineres bare ved hvor mange som arbeider heltid. Den avhenger også av om bemanningen og arbeidstidsordningen legger til rette for gode og bærekraftige arbeidsøkter gjennom døgnet, uka og året.

7 Prosessen er en del av forklaringen

Evalueringen viser at organisatoriske løsninger ikke kan skilles fra prosessen de utvikles gjennom. Veiledningens tydeligste bidrag er knyttet til kunnskap, begrepsapparat, problemforståelse og analysekompetanse. Hvor mye denne kunnskapen har betydd, varierer samtidig med virksomhetenes kapasitet til å motta, bearbeide og omsette den i organisatoriske endringer.

Her ser også lokal bemannings- og turnuskompetanse ut til å ha betydning. Nye arbeidstidsordninger krever kompetanse til å omsette bemanningsbehov, helgetimer, fravær, avtaleverk og medarbeiderønsker til arbeidsplaner som faktisk lar seg gjennomføre. Erfaringene fra blant annet turnuskafeene i Sola illustrerer hvordan en lokal turnusressurs både kan støtte ledere og ansatte og bidra til å avklare spørsmål og justere løsninger underveis.

Erfaringene fra Færder og Nome illustrerer på en annen måte betydningen av et løsningsorientert partssamarbeid. I begge virksomhetene førte samarbeidet mellom partene fram til lokale løsninger for årsturnus. Det interessante her er ikke først og fremst innholdet i avtalene, men at partene klarte å omsette ulike interesser og vurderinger til løsninger som gjorde det mulig å gå videre med utviklingsarbeidet. Kvaliteten på partssamarbeidet kommer dermed ikke bare til uttrykk i hvordan partene vurderer samarbeidet, men også i samarbeidets problemløsningsevne.

Ledelsesforankring, partssamarbeid og medarbeiderinvolvering er derfor mer enn betingelser for at en ferdig løsning skal bli akseptert. De er også ressurser i utviklingen av selve løsningen. Dette er særlig viktig når endringene omfatter flere helgetimer, langvakter, ferieplanlegging, arbeid på tvers eller ny oppgavedeling. Slike endringer berører reelle interesser, og et godt partssamarbeid innebærer ikke nødvendigvis fravær av uenighet. Det avgjørende er om virksomheten har kapasitet og arenaer for å håndtere uenigheten og utvikle løsninger som kan gjennomføres og justeres underveis.

Evalueringen peker dermed mot en forståelse av heltidskultur som organisasjonsutvikling snarere enn innføring av bestemte arbeidstidsordninger. Tjenestebehov, oppgaver, kompetanse, bemanning og arbeidstid må ses i sammenheng, men analysene viser samtidig at dette ikke er tilstrekkelig. Virksomheten må også ha kompetanse og organisatorisk kapasitet til å omsette denne forståelsen i praktiske løsninger.

Oppsummert

Analysene peker mot en bredere forståelse av heltidskultur, der oppmerksomheten flyttes fra enkelttiltak og stillingsstørrelser til hvordan virksomheten organiserer sine samlede personalressurser. Utgangspunktet er tjenestebehovet, som legger grunnlaget for oppgaver, kompetanse og bemanning før arbeidstiden fordeles i en arbeidsplan. Årsturnus og andre arbeidstidsordninger er i dette perspektivet verktøy for å organisere

bemanningen, ikke bemanningsløsninger i seg selv. Mindre avhengighet av numerisk fleksibilitet forutsetter at mer fleksibilitet bygges inn i den faste arbeidskraften, samtidig som bemanningen har tilstrekkelig kapasitet til å håndtere variasjon og fravær. Større stillinger kan både være et resultat av denne organiseringen og bidra til kontinuitet og sterke kompetansemiljøer, men gevinstene avhenger av kvaliteten på bemanningen og arbeidssituasjonen. Utvikling av heltidskultur framstår dermed som organisasjonsutvikling, der tjenestebehov, oppgaver, kompetanse, bemanning og arbeidstid må ses i sammenheng med virksomhetens kompetanse og kapasitet til å utvikle gjennomførbare løsninger.

13.3 Svar på evalueringens fem problemstillinger

I dette avsnittet vender vi tilbake til de fem problemstillingene som lå til grunn for evalueringen. De foregående analysene har vist at resultatene ikke alltid kan knyttes til enkeltstående tiltak, og at utviklingen må forstås i lys av både virksomhetenes utgangspunkt, kombinasjoner av tiltak og måten utviklingsarbeidet er gjennomført på. På dette grunnlaget sammenfatter vi her evalueringens svar på hver av problemstillingene.

1 I hvilken grad har deltakerne lyktes med å redusere deltid og øke stillingsstørrelsene?

Flere av virksomhetene har lyktes med å øke stillingsstørrelsene og heltidsandelen, men resultatene varierer betydelig. Samlet økte den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen i virksomhetene med lokale data fra 71,5 til 77,6 prosent, en økning på 6,1 prosentpoeng. Heltidsandelen økte samtidig fra 41,0 til 51,6 prosent, eller 10,6 prosentpoeng. Bak gjennomsnittstallene er det imidlertid store forskjeller. Noen virksomheter har hatt en betydelig utvikling, mens andre har hatt små endringer eller allerede lå på et høyt nivå da de kom med i Heltidspotten.

Utviklingen må også ses i lys av at flere virksomheter arbeidet med heltidskultur, turnus og større stillinger før de kom med i programmet. Tiltakene er dessuten innført på ulike tidspunkter, slik at perioden virksomhetene har hatt til å oppnå resultater, varierer. Muligheten for ytterligere vekst er også mindre i virksomheter som allerede hadde store stillinger og høy heltidsandel.

Samtidig inngår virksomhetene i en bredere nasjonal utvikling mot mer heltid. Fra 2015 til 2025 økte heltidsandelen i pleie- og omsorgstjenestene med 12 prosentpoeng blant menn og 14 prosentpoeng blant kvinner. I kommunale helsetjenester var økningen henholdsvis 10 og 16 prosentpoeng. Utviklingen i deltakervirksomhetene kan derfor ikke uten videre tilskrives Heltidspotten.

2 Hvilke tiltak lykkes, hvordan gjennomføres de, og hvorfor har de lyktes?

Det finnes ikke ett enkelt tiltak som skiller seg ut som løsningen på deltidsproblemet. Virksomhetene som har oppnådd større stillinger og mer heltid, har gjennomgående kombinert flere tiltak. Års- og kalenderplanlegging, langvakter, flere helgetimer, økt grunnbemanning, bemannings- og ressursenheter, oppgavedeling og arbeid på tvers inngår i ulike kombinasjoner. Det varierer både hvilke tiltak som er tatt i bruk, hvor langt de er gjennomført, og hvilken betydning de har hatt.

Års- og kalenderplanlegging er blant de mest utbredte tiltakene og gir virksomhetene bedre oversikt over bemanningsbehov, helger, ferie og kjent fravær. Planleggingsverktøyet gir imidlertid ikke større stillinger i seg selv. Større stillinger oppstår når virksomhetene bruker det synliggjorte arbeidskraftbehovet til å endre grunnbemanningen, redusere bruken av variable midler eller organisere arbeidstiden annerledes. Langvakter og flere helgetimer har i flere av de døgnbaserte virksomhetene gjort det mulig for den faste bemanningen å dekke en større del av helgebehovet, men flere virksomheter har også kommet langt uten omfattende bruk av langvakter.

Oppgavedeling, arbeid på tvers og endret kompetansebruk virker på en annen måte. De kan endre hvilke medarbeidergrupper som utfører oppgavene, og dermed selve bemannings- og kompetansebehovet. Økt grunnbemanning, buffervakter og bemannings- eller ressursenheter kan på sin side gjøre virksomheten mindre avhengig av ekstravakter, overtid og eksterne vikarer. Tiltakene griper dermed inn i forskjellige deler av bemanningssystemet og kan forsterke hverandre.

Resultatene avhenger også av hvordan tiltakene gjennomføres. Ledelsesforankring, lokal turnus- og bemanningskompetanse, medarbeiderinvolvering og partssamarbeid har betydning for virksomhetenes evne til å utvikle og justere løsningene. Casene viser samtidig at tiltakene må omsettes i praktiske løsninger lokalt, og at virksomhetene har ulik kapasitet til dette. Det som lykkes, er dermed ikke først og fremst ett bestemt tiltak, men kombinasjoner av tiltak som tilpasses bemanningsbehovet og følges opp gjennom utviklingsarbeidet.

3 Er det bestemte kombinasjoner av tiltak, prosesshåndtering og type arbeidsplass som har særlig grad av suksess?

Våre funn viser ingen bestemt kombinasjon som gjennomgående gir de beste resultatene. Virksomhetene som har oppnådd større stillinger, har brukt ulike kombinasjoner av års-/kalenderplanlegging, helgetimer, langvakter, oppgavedeling, arbeid på tvers, økt grunnbemanning og interne bemanningsressurser. Hvilke kombinasjoner som er relevante, avhenger blant annet av tjenestebehovet, arbeidstiden, helgebelastningen, kompetansesammensetningen og virksomhetens utgangspunkt.

I døgnbaserte helse- og omsorgstjenester går særlig kombinasjonen av langsiktig arbeidstidsplanlegging og tiltak for å dekke helgebehovet igjen. Flere virksomheter kombinerer års-/kalenderplan med flere helgetimer eller langvakter, mens noen i tillegg har økt grunnbemanningen, etablert interne bemanningsressurser eller endret oppgave- og kompetansefordelingen. Andre typer virksomheter har andre bemanningsutfordringer, og her har turnus- og helgetiltak mindre betydning.

Prosesshåndteringen ser samtidig ut til å ha betydning for hvilke kombinasjoner virksomhetene klarer å gjennomføre. Ledelsesforankring, medarbeiderinvolvering, partssamarbeid og lokal bemannings- og turnuskompetanse styrker virksomhetenes kapasitet til å utvikle og justere løsningene. Det gjennomgående mønsteret er derfor ikke én særlig vellykket tiltakspakke, men at tiltakene må svare på den enkelte virksomhetens bemanningsproblem og understøttes av tilstrekkelig lokal gjennomføringskapasitet.

4 Kan det påvises sammenhenger mellom forsøkene og sykefravær eller arbeidsmiljø?

Små effekter på sykefraværet

Analysene gir ikke grunnlag for å konkludere med at større stillinger i seg selv fører til høyere eller lavere sykefravær. De kvantitative analysene av lokale sykefraværstall viser bare svake sammenhenger mellom stillingsstørrelse og sykefravær, både på individ- og tjenestestedsnivå. Vi finner heller ikke grunnlag for å konkludere med at økt helgearbeid eller langvakter generelt fører til høyere eller lavere sykefravær.

Sammensatte betingelser for godt arbeid som kan påvirke fraværet

Det kvalitative materialet viser samtidig at sammenhengen mellom arbeidstid, stillingsstørrelse og sykefravær er mer sammensatt. Større stillinger og endrede turnusordninger kan inngå i arbeidsformer som gir bedre kontinuitet, flere kjente medarbeidere, bedre arbeidsdeling og en mer robust bemanning. Men de samme tiltakene kan også innebære større arbeidseksponering, høy arbeidsintensitet eller utilstrekkelig restitusjon. Det avgjørende ser derfor ikke ut til å være stillingsstørrelsen eller turnusordningen alene, men hva slags arbeidssituasjon de ansatte eksponeres for gjennom ordningen.

Den gode vakta

Dette er sammenfattet gjennom begrepene den gode vakta, den gode turnusen og robust bemanning. Den gode vakta beskriver kvaliteten på arbeidssituasjonen mens medarbeiderne er på jobb. Den gode turnusen viser til om kombinasjonen av vakter og friperioder er bærekraftig over tid, mens robust bemanning handler om virksomhetens evne til å opprettholde gode vakter også når fravær og variasjoner oppstår. Evalueringen peker dermed mot at eventuelle virkninger på sykefravær må forstås som betingede og indirekte, gjennom hvordan bemanningen, arbeidstiden og arbeidssituasjonen organiseres.

5 Har tiltakene ført til noen negative konsekvenser?

Tiltakene har ikke gitt de entydige arbeidsmiljøforbedringene man kunne håpe på, men materialet gir heller ikke støtte for en generell forverring. Det finnes likevel negative konsekvenser for enkelte ansatte og grupper, særlig fordi flere av tiltakene griper direkte inn i arbeidstid og fritid. Årsturnus, flere helgetimer, langvakter, arbeid på tvers og ny oppgavedeling kan bidra til større stillinger og bedre bemanning, men innebærer samtidig endringer som ikke nødvendigvis oppleves positivt av alle.

Arbeidsmiljøet er ikke generelt svekket

Spørreundersøkelsen viser ikke noen generell forverring av arbeidsmiljøet. 60 prosent av lederne mener arbeidsmiljøet er blitt bedre, mot 38 prosent av de ansatte. 8 prosent av lederne mener arbeidsmiljøet er blitt dårligere, mot 25 prosent blant de ansatte. Tillitsvalgte og verneombud svarer omtrent det samme som de ansatte. Når vi spør om vurderinger av arbeidsbelastninger i egen hverdag, er ansatte mer kritiske.

De samme tiltakene kan gi både gevinster og belastninger

Flere av de negative erfaringene gjelder arbeidstidsendringer som samtidig kan bidra til å løse bemanningsproblemer. Flere helgetimer kan være nødvendig for å dekke helgebehovet med fast ansatte, men reduserer helgefriheten for noen. Langvakter kan gi kontinuitet, færre vaktskifter og mer stabil kompetanse, men kan også være belastende

og gi uheldige fordelingsvirkninger mellom ansatte. Års- og kalenderplanlegging kan gi langsiktig forutsigbarhet, samtidig som muligheten til å endre ferie og fritid på kort varsel reduseres.

Også oppgavedeling kan gi både gevinster og utfordringer. Bedre kompetansebruk kan følges av usikkerhet om ansvar og faglige grenser når oppgaver flyttes mellom yrkesgrupper. Materialet peker derfor ikke ut bestemte tiltak som generelt positive eller negative. Konsekvensene avhenger av hvordan tiltakene utformes, kombineres og praktiseres.

Motstand, belastning og tilvenning

Både spørreundersøkelsen og casene viser motstand mot deler av endringsarbeidet. I spørreundersøkelsen er motstanden særlig knyttet til flere helgetimer, langvakter og langsiktig ferieplanlegging, mens casene i tillegg viser uenighet knyttet til endringer i oppgaver, ansvar og arbeidstidsordninger. Dette dreier seg dels om reelle interessekonflikter og belastninger, men også om usikkerhet, endringstretthet og mer generell motstand mot endring. Noe av motstanden kan derfor også være knyttet til at etablerte arbeidsmåter og arbeidstidsvaner utfordres.

Det er derfor viktig å skille mellom varige negative konsekvenser og belastninger som oppstår i en overgangsfase. Nye arbeidstids- og bemanningsordninger vil ofte måtte justeres etter hvert som virksomheten får erfaring med dem, samtidig som ansatte trenger tid til å bli kjent med og tilpasse seg nye arbeidsmåter. Evalueringen gir ikke grunnlag for å fastslå hvor stor del av motstanden som vil avta over tid, men den viser at motstand i innføringsfasen ikke uten videre kan tolkes som dokumentasjon på at løsningen har varige negative konsekvenser.
Dette innebærer heller ikke at motstand bør settes til side. Innvendinger fra ansatte og tillitsvalgte kan avdekke svakheter som bør føre til endringer. Poenget er snarere at utviklingsarbeidet må gi rom både for utprøving og korrigering. Hvis løsningene vurderes som endelige før de er prøvd ut, reduseres muligheten for innovasjon. Hvis innvendinger overses, øker risikoen for at belastende løsninger videreføres.

Den samlede vurderingen er at bemanningsgevinstene er reelle, uten at evalueringen finner noen tilsvarende generell arbeidsmiljøkostnad.

13.4 Har Heltidspotten lykkes?

Spørsmålet om Heltidspotten har lykkes, kan ikke besvares utelukkende ved å se på utviklingen i heltidsandel og stillingsstørrelser i deltakervirksomhetene. Heltidspotten ble etablert for at lokale virksomheter skulle prøve ut tiltak, samtidig som forsøkene skulle bidra til økt kunnskap om virksomme tiltak. En samlet vurdering må derfor omfatte både resultatene i de lokale forsøksprosjektene og kunnskapen og læringen som er utviklet gjennom satsingen.

Ved oppstarten av evalueringen la vi til grunn at Heltidspotten ville være vellykket dersom de lokale utviklingsprosjektene førte til større stillinger og høyere heltidsandeler uten vesentlige negative konsekvenser, dersom erfaringene ble videreført lokalt, og dersom programmet utviklet og formidlet kunnskap som kunne bidra til det videre

heltidsarbeidet i norsk arbeidsliv. I tillegg ble det lagt vekt på om programmet kunne støtte bredere samfunnspolitiske mål knyttet til likestilling, arbeidsmiljø og tilgang på arbeidskraft.

Positive erfaringer lokalt, varierende resultater

Flere av virksomhetene har økt gjennomsnittlig stillingsstørrelse og heltidsandel, og flere av tiltakene er videreført eller inngår i virksomhetenes videre utviklingsarbeid. Andre har oppnådd mindre endringer. Evalueringen viser dessuten at større stillinger ikke bør vurderes isolert. De må ses i sammenheng med hvordan arbeidstid, oppgaver, kompetanse og bemanning organiseres, og med konsekvensene for arbeidsmiljø og drift. De lokale analysene gir heller ikke grunnlag for å konkludere med at større stillinger generelt henger sammen med høyere eller lavere sykefravær.

Betydelig organisasjonslæring

Et viktig resultat av Heltidspotten er organisasjonslæringen som har skjedd i mange av deltakervirksomhetene. Utviklingsarbeidet har ikke bare gitt erfaringer med enkeltstående tiltak som års- og kalenderplanlegging, langvakter, økt helgearbeid, oppgavedeling og ulike former for bemanningsressurser. Flere virksomheter har utviklet en mer helhetlig forståelse av hvordan tjenestebehov, oppgaver, kompetanse, bemanning og arbeidstid henger sammen, og større kompetanse til å analysere egne bemanningsproblemer, utvikle løsninger og justere dem underveis. Ledelsesforankring, partssamarbeid og medarbeiderinvolvering har samtidig vist seg å være deler av selve problemløsningen, ikke bare virkemidler for å sikre oppslutning om ferdige løsninger.

Dette er viktig fordi organisasjonslæring også kan være et resultat når utslagene på heltidsandel og gjennomsnittlig stillingsstørrelse foreløpig er beskjedne. Virksomheter som har utviklet bedre kunnskap om eget tjeneste- og bemanningsbehov, lokal turnuskompetanse og arenaer for samarbeid, kan ha styrket sin kapasitet til videre utviklingsarbeid. Hvor varig denne læringen blir, avhenger imidlertid av om kompetansen, arbeidsformene og ansvaret for videreføring forankres i den ordinære organisasjonen.

Ny kunnskap

Heltidspotten har dermed bidratt med kunnskap som går utover resultatene i de enkelte prosjektene. Erfaringene viser at arbeidet for større stillinger vanskelig kan reduseres til innføring av én bestemt arbeidstidsordning. Ulike virksomheter har lykkes med ulike kombinasjoner av tiltak. Et gjennomgående trekk er snarere behovet for å se arbeidskraften og tjenestebehovet mer helhetlig. I denne forstand har Heltidspotten bidratt til en forskyvning fra enkeltstående heltidstiltak til et bredere arbeid med bemanning, ressursstyring og organisasjonsutvikling.

Begrenset deltakelse, store deltidsnæringer har ikke vært med

Samtidig er det klare begrensninger. Måloppnåelsen varierer mellom virksomhetene, og erfaringene er vesentlig sterkere fra helse- og omsorgstjenestene enn fra flere av de andre deltidsbransjene programmet ønsket å nå. Ambisjonen om å utvikle et bredt erfaringsgrunnlag fra blant annet varehandel, barnehage, skole og overnattings- og serveringsvirksomhet er derfor bare delvis realisert. Det begrenser hvor langt erfaringene fra programmet kan generaliseres til norsk arbeidsliv som helhet.

Det er også vanskeligere å vurdere Heltidspotten mot de overordnede samfunnspolitiske målene. Større og mer attraktive stillinger kan bidra til økonomisk selvstendighet og bedre utnyttelse av tilgjengelig arbeidskraft, og mer helhetlige bemanningsløsninger kan bidra til at virksomhetene bruker arbeidskraften bedre. Evalueringen kan likevel ikke fastslå at Heltidspotten har påvirket likestillingen eller redusert det nasjonale gapet mellom arbeidskraft og tjenestebehov. Her er programmets bidrag først og fremst å utvikle og prøve ut lokale løsninger og produsere kunnskap som kan være relevant for disse større målene.

Bedre svar på suksess og nederlag

Følgeevalueringen har samtidig gitt et tydeligere svar på hvorfor noen løsninger fungerer bedre enn andre. Erfaringene viser betydningen av både de tekniske sidene ved bemanningen, som organisering av arbeid, oppgaver og arbeidstid, og de organisatoriske forutsetningene for å få løsningene til å fungere. Det finnes ikke én turnus eller én tiltakspakke som skaper heltidskultur. Resultatene avhenger av om tiltakene svarer på det lokale bemanningsproblemet, og om virksomheten har kompetanse, partssamarbeid og organisatorisk kapasitet til å utvikle, gjennomføre og justere løsningene.

Oppsummert

Samlet vurderer vi derfor Heltidspotten som et vellykket program, men med varierende måloppnåelse i de lokale prosjektene og et smalere bransjemessig erfaringsgrunnlag enn det som var ambisjonene ved oppstart. Programmets bidrag bør derfor ikke vurderes bare ut fra hvor mange stillinger som er blitt større i prosjektperioden. Organisasjonslæringen, den lokale kompetansebyggingen og utviklingen av en mer helhetlig forståelse av bemanning og ressursstyring er også viktige resultater. Samtidig gjenstår spørsmålet om denne læringen blir varig, spres til flere deler av virksomhetene og kan overføres til andre deltidsbransjer.

13.5 Hva kan andre virksomheter lære av Heltidspotten?

Erfaringene fra Heltidspotten peker ikke mot én bestemt modell eller kombinasjon av tiltak som andre virksomheter bør kopiere. Virksomhetene har forskjellige tjenester, bemanningsutfordringer og utgangspunkt, og løsningene må tilpasses lokale forhold. På tvers av variasjonen peker evalueringen likevel mot noen prinsipper for hvordan arbeidet med heltidskultur og bærekraftige bemanningsløsninger kan innrettes. Prinsippene er ikke tiltak som evalueringen har testet enkeltvis, men handlingsrettede læringspunkter utledet av de samlede funnene.

Ni råd

- La tjenestebehovet være utgangspunktet for bemanningen
- Se oppgaver, kompetanse, bemanning og arbeidstid i sammenheng
- Bruk årsplanlegging til å synliggjøre arbeidskraftbehovet gjennom året
- Bygg kapasitet til å håndtere forventet variasjon og fravær
- Behandle helgefloka som et bemanningsproblem i døgnbaserte tjenester
- Sørg for lokal bemannings- og turnuskompetanse

- Bruk partssamarbeidet til problemløsning
- Prøv ut, evaluer og juster nye løsninger
- Vurder bemanningskvaliteten bredere enn heltidsandel og stillingsstørrelse

1 La tjenestebehovet være utgangspunktet for bemanningen

Bemanningsarbeidet bør ta utgangspunkt i når tjenesten trenger arbeidskraft, hvilke oppgaver som skal utføres og hvilken kompetanse oppgavene krever. Derfra kan bemanningsbehovet fastsettes og arbeidstiden fordeles. Dette omtales gjerne som tjenestestyrt bemanningsplanlegging. En ny turnus kan fordele bemanningen annerledes, men kan ikke i seg selv korrigere en bemanning som er feil dimensjonert eller sammensatt.

2 Se oppgaver, kompetanse, bemanning og arbeidstid i sammenheng

Oppgavedeling og arbeidstid bør ikke behandles som separate utviklingsområder. Endringer i oppgavefordelingen kan endre kompetansebehovet, som igjen påvirker bemanningen og arbeidsplanene. Fag- og sykepleierteam viser dessuten at oppgavedeling kan innebære endringer i selve organiseringen, ikke bare at enkeltoppgaver flyttes mellom medarbeidergrupper. Flere av casene viser også økt samarbeid om tjenesteutføringen på tvers av avdelinger, slik at kompetanse og personellressurser i større grad kan disponeres ut fra hvor behovet oppstår.

3 Bruk årsplanlegging til å synliggjøre arbeidskraftbehovet gjennom året

Års- og kalenderplanlegging kan synliggjøre helger, ferie, høytider, kjent fravær og variasjoner i tjeneste- og bemanningsbehovet. Verdien ligger i hva virksomheten gjør med denne informasjonen. Dersom årsplanen bare fordeler eksisterende bemanning over en lengre periode, endres ikke bemanningsgrunnlaget. Et sentralt spørsmål er om forutsigbart arbeidskraftbehov som i dag dekkes med ekstravakter, merarbeid, overtid og vikarer, helt eller delvis kan planlegges inn i den faste bemanningen.

4 Bygg kapasitet til å håndtere forventet variasjon og fravær

En bærekraftig bemanning forutsetter mer enn at grunnturnusen går opp. Virksomheten bør vurdere hvor mye av forventet fravær og variasjon som kan håndteres av egne ansatte gjennom økt grunnbemanning, buffervakter, bemannings- eller ressursenheter eller andre interne løsninger. Evalueringen peker ikke ut én løsning som best, men viser at flere virksomheter forsøker å redusere avhengigheten av reaktiv bruk av ekstravakter, overtid og vikarer.

5 Behandle helgefloka som et bemanningsproblem i døgnbaserte tjenester

I døgnbaserte tjenester setter helgebehovet rammer for hvilke stillings- og arbeidstidsordninger som er mulige. Flere helgetimer, endret helgefrekvens og langvakter er ulike måter virksomhetene har forsøkt å håndtere helgefloka på. Ingen løsning passer alle. Utgangspunktet må være behovet for tilstrekkelig og kompetent bemanning i helgene, samtidig som løsningen må fungere for ansatte og tjenesten gjennom resten av uka.

6 Invester i lokal bemannings- og turnuskompetanse

Nye bemanningsløsninger krever kompetanse til å se tjenestebehov, kompetanse, helgebemanning, fravær, arbeidstidsbestemmelser og medarbeiderønsker i sammenheng.

Slik kompetanse bør forstås som en del av virksomhetens utviklingskapasitet, ikke bare som teknisk kunnskap om å sette opp en arbeidsplan.

En kompetent turnusressurs kan støtte ledere, tillitsvalgte og ansatte, analysere konsekvenser av ulike løsninger og bidra til justeringer underveis. Turnuskafeene i Sola illustrerer hvordan kompetansen kan gjøres tilgjengelig i det løpende utviklingsarbeidet. Hvordan funksjonen organiseres kan variere, men virksomheten bør bygge og beholde tilstrekkelig kompetanse lokalt, slik at bemanningsarbeidet ikke blir avhengig av enkeltprosjekter eller ekstern bistand.

7 Bruk partssamarbeidet til problemløsning

Heltidsarbeid berører reelle interesser knyttet til blant annet helgearbeid, vaktlengde, ferie, arbeidssted og oppgaver. Et godt samarbeidsklima er derfor ikke tilstrekkelig. Partssamarbeidet må også ha problemløsningsevne, slik at uenighet kan håndteres og partene kan komme fram til løsninger som lar seg gjennomføre og videreutvikle.

Medarbeiderinvolvering inngår i den samme prosessen. Ansatte kjenner den praktiske oppgaveløsningen og kan både identifisere problemer og bidra til bedre løsninger før de låses.

8 Prøv ut, evaluer og juster nye løsninger

Nye bemannings- og arbeidstidsordninger er ikke nødvendigvis ferdigutviklet når de innføres. Erfaringene fra Heltidspotten viser at løsninger endres underveis, og at motstand kan gjenspeile både reelle belastninger og interessekonflikter, usikkerhet og mer generell endringsmotstand.

Utviklingsarbeidet bør derfor gi rom for utprøving og korrigering. Tidlig motstand er ikke i seg selv dokumentasjon på at en løsning ikke fungerer, men vedvarende negative erfaringer bør heller ikke settes til side. Erfaringene må brukes til å forbedre, endre eller eventuelt avvikle løsningene.

9 Vurder bemanningskvaliteten bredt

Heltidsandel og gjennomsnittlig stillingsstørrelse er viktige resultatmål, men gir ikke alene et godt bilde av bemanningen. Også vikar- og overtidsbruk, helgebemanning, kompetansesammensetning, kontinuitet, sykefravær og arbeidsmiljø er relevante.
Et bredere sett av indikatorer gjør det mulig å undersøke om framgang på ett område ledsages av tilbakegang på et annet. Større stillinger er for eksempel en mindre bærekraftig gevinst dersom de samtidig medfører vedvarende høyere belastning.

Oppsummert

Hovedlærdommen fra arbeidet i Heltidspotten er ikke at andre virksomheter bør kopiere bestemte tiltak eller modeller. Overføringsverdien ligger først og fremst i prinsippene for hvordan bemanningsproblemene analyseres og utviklingsarbeidet organiseres. De konkrete løsningene kan variere, men de bør bygge på tjenestebehovet og se oppgaver, kompetanse, bemanning og arbeidstid i sammenheng.

13.6 Politiske implikasjoner og nasjonal virkemiddelbruk

Erfaringene fra Heltidspotten viser at heltidskultur utvikles lokalt innenfor rammer som i stor grad fastsettes nasjonalt. Lov- og avtaleverk, sentrale avtaler, nasjonale mål og økonomiske virkemidler legger premisser for virksomhetenes handlingsrom, mens konkrete bemanningsløsninger må utvikles lokalt. Kunnskapsutvekslingen bør samtidig gå begge veier: Nasjonale rammer, kunnskap og veiledning skal støtte det lokale utviklingsarbeidet, mens erfaringer fra lokale forsøk bør føres tilbake og brukes i videreutviklingen av nasjonale rammer og virkemidler. En sentral politisk implikasjon er derfor behovet for et tettere samspill mellom nasjonal rammesetting, lokal problemløsning og læring mellom nivåene.

1 Koble regulerings- og forhandlingssporet tettere til lokalt utviklingsarbeid

Arbeidet for heltid har dels vært ført gjennom lovgivning, tariffavtaler og sentrale partsavtaler, dels gjennom lokalt organisasjons- og utviklingsarbeid. De nasjonale registerdataene viser samtidig store forskjeller i heltidsutviklingen mellom næringer som tradisjonelt har hatt mye deltid. Pleie- og omsorgstjenestene og kommunale helsetjenester har hatt en markant vekst i heltidsandelen, mens utviklingen har vært betydelig svakere i flere andre deltidsnæringer.

Forskjellene sammenfaller med ulik bruk av lokalt utviklingsarbeid. Helse- og omsorgstjenestene har vært sterkt representert både i Heltidspotten og i tidligere nasjonale utviklingsprogrammer, og kunnskapsoppsummeringer viser at mange av de dokumenterte lokale heltidssatsingene finnes i de samme delene av arbeidslivet. Deltakersammensetningen i Heltidspotten inngår dermed i et mer langvarig mønster der interessen for lokalt utviklingsarbeid varierer mellom bransjer.

Erfaringene fra Heltidspotten viser hvorfor dette kan ha betydning. Mange av hindringene for større stillinger ligger i organiseringen av helgebemanning, oppgaver, kompetanse, fraværsdekning og arbeidstid. Slike forhold kan vanskelig endres gjennom sentrale reguleringer og forhandlinger alene. Den ulike heltidsutviklingen mellom deltidsnæringene kan derfor også henge sammen med ulike virkemiddelstrategier. Bransjer som over tid har supplert lov-, avtale- og forhandlingsvirkemidler med lokalt utviklingsarbeid, kan ha hatt bedre forutsetninger for å endre de organisatoriske forholdene som skaper og opprettholder deltidsstillinger.

Materialet gir ikke grunnlag for å fastslå hvor stor betydning dette har hatt for forskjellene mellom bransjene. Sammenfallet mellom heltidsutvikling, deltakelse i nasjonale utviklingsprogrammer og forekomsten av lokale heltidssatsinger er likevel tydelig nok til at sentrale regulerings- og forhandlingsvirkemidler og lokalt utviklingsarbeid bør betraktes som komplementære virkemidler. De første etablerer rettigheter, mål og rammer, mens det lokale utviklingsarbeidet kan rette seg mot de organisatoriske forholdene som skaper og opprettholder deltid.

2 Lokalt handlingsrom krever tydelige rammer og praksisnær veiledning

Lokalt handlingsrom forutsetter at aktørene kjenner og forstår rammene. Års- og kalenderplaner, langvakter, helgearbeid og andre arbeidstidsordninger berører bestemmelser i lov- og avtaleverket som kan være krevende å omsette i praksis.

Myndighetene og partene har derfor en viktig oppgave i å utvikle tydelige og praksisnære veiledninger, eksempler og avklaringer. Det nasjonale nivået skal ikke bare sette grenser, men også bidra til at handlingsrommet innenfor disse grensene blir forståelig og anvendbart lokalt.

3 Utviklingskapasiteten kan bygges på flere organisatoriske nivåer

Bemanningsanalyse, turnuskompetanse, HR-kompetanse og kunnskap om lov- og avtaleverk kan være for ressurskrevende til at hver arbeidsplass bygger opp all kompetansen selv. Slike ressurser kan organiseres på kommune-, foretaks-, konsern- eller virksomhetsnivå og gjøres tilgjengelige for lokale utviklingsprosesser.

Det avgjørende er at kompetansen er nær nok virksomheten til å kunne brukes når konkrete løsninger skal utvikles og justeres. Nasjonale virkemidler kan støtte oppbyggingen av slik varig kapasitet, slik at kompetansen og arbeidsmåtene ikke forsvinner når prosjektperioden er over.

4 Økonomiske virkemidler bør støtte overgangen fra forsøk til ordinær drift

Prosjekt- og tilskuddsmidler kan gi handlingsrom til å prøve løsninger som ellers ikke ville blitt utviklet. Varige bemanningsløsninger kan imidlertid ikke være avhengige av midlertidig finansiering.

Dette blir særlig tydelig når virksomheter forsøker å erstatte ekstravakter, overtid og vikarbruk med større faste stillinger og intern bufferkapasitet. Kostnaden ved å styrke den faste bemanningen kan komme før gevinstene ved redusert variabel bemanning blir synlige.

Nasjonale tilskuddsordninger kan derfor stille krav om at deltakerne allerede i prosjektperioden vurderer hvordan vellykkede tiltak kan finansieres og videreføres etter at stimuleringsmidlene opphører. En plan for overgang til ordinær drift kan inngå som en del av programdeltakelsen, samtidig som virksomhetene må ha anledning til å avslutte tiltak som utprøvingen viser at det ikke er grunnlag for å videreføre. Virkemidlene bør på denne måten understøtte både utprøvingen og overgangen til økonomisk og organisatorisk bærekraftig drift.

5 Partssamarbeidet må koble sentrale rammer og lokal problemløsning

Myndighetene og de sentrale partene kan bidra med avtaler, rammer, kunnskap og veiledning, mens de lokale partene må omsette dette i praktiske løsninger. Dette er særlig krevende når endringene berører arbeidstid, helgearbeid, ferie, oppgaver og fleksibilitet.

Sentrale avtaler kan regulere grenser og prosedyrer, men mange av de konkrete avveiningene må foretas lokalt. Partssamarbeidets betydning ligger derfor ikke bare i

involvering og et godt samarbeidsklima, men også i problemløsningsevnen, altså evnen til å håndtere uenighet og komme fram til gjennomførbare løsninger.

6 Forsøk må gi rom for utprøving, evaluering og korrigering

Når virksomheter inviteres til å delta i utviklingsprogrammer, må det finnes reelt handlingsrom for å prøve og videreutvikle nye løsninger. Krav til arbeidsmiljø, forsvarlighet og partssamarbeid ligger fast, men nye bemannings- og arbeidstidsordninger er ikke nødvendigvis ferdigutviklet når utprøvingen starter.

Organisatorisk utviklingsarbeid tar også tid. Prosjektene skal rigges og forankres, kunnskaps- og datagrunnlag etableres, og løsninger utvikles og avtales før de kan prøves ut og gi observerbare resultater. Tidsrammene i nasjonale programmer må ta høyde for denne utviklingskjeden. For korte forsøksperioder øker risikoen for at tiltak vurderes før de er tilstrekkelig implementert eller har fått virke.

Forsøksvirksomhet bør derfor innebære kontrollert utprøving med systematisk evaluering og mulighet for korrigering. Dette styrker kvaliteten på forsøkene, men krever ressurser til prosjektledelse, analyse, parts- og medarbeiderinvolvering, dokumentasjon og justering underveis. Hensikten er ikke bare å undersøke om en valgt løsning virker, men også å utvikle løsningen og avdekke uønskede konsekvenser og forbedringsbehov. Ordninger som ikke fungerer, må kunne endres eller avvikles, uten at tidlig motstand i seg selv blir avgjørende for om utprøvingen videreføres.

7 Kunnskapen må gå begge veier mellom nasjonalt og lokalt nivå

Kunnskapsutviklingen i nasjonale programmer bør gå begge veier. Nasjonal kunnskap og veiledning kan støtte det lokale utviklingsarbeidet, samtidig som lokale forsøk produserer kunnskap om hva som fungerer, hvilke betingelser løsningene krever, og hvilke hindringer eller uklarheter som oppstår i praksis.

Det bør derfor etableres en tydelig læringssløyfe: Nasjonale mål, rammer, kunnskap og veiledning gir grunnlag for lokal utprøving, mens lokale erfaringer systematiseres og føres tilbake til myndighetene og partene. Erfaringene kan dermed brukes til å videreutvikle veiledninger, virkemidler og eventuelt lov- og avtaleverk. Nasjonale tiltak får på denne måten en viktig funksjon som bindeledd mellom lokal innovasjon og nasjonal politikkutvikling.

8 Bygg et læringssystem, ikke bare en modell for spredning

Når samme tiltak kan få ulike resultater i forskjellige virksomheter, er det utilstrekkelig å identifisere «beste praksis» og deretter spre løsningen. Overføringsverdien ligger også i kunnskapen om hvorfor en løsning virker, under hvilke betingelser den virker, og hvilke lokale tilpasninger den krever.

Nasjonal virkemiddelbruk bør derfor understøtte en infrastruktur for læring, blant annet gjennom praksisnære veiledninger, faglige nettverk, sammenlignbare bemanningsdata, kompetansemiljøer og arenaer for erfaringsutveksling mellom lokale og sentrale aktører. Eksempler på gode løsninger er nyttige, men bør beskrive både løsningen og

betingelsene den bygger på. Slik kan kunnskap akkumuleres fra program til program, i stedet for at hvert nytt initiativ starter på nytt.

Oppsummert
Heltidsarbeidet trenger både nasjonal regulering og lokal innovasjon. Nasjonale myndigheter og parter setter mål og rammer, mens mange av de konkrete bemanningsproblemene må løses lokalt. Samtidig produserer det lokale utviklingsarbeidet kunnskap som bør brukes til å videreutvikle nasjonale rammer, veiledninger og virkemidler. En framtidig heltidsinnsats bør derfor bygge på sentral rammesetting, lokal problemløsning og systematisk toveis læring mellom nivåene.

13.7 Kunnskapshull og videre forskning

Evalueringen har gitt ny kunnskap om sammenhengene mellom arbeidstid, bemanning, kompetanse og lokalt utviklingsarbeid, men har også synliggjort spørsmål den ikke kan besvare eller dokumentere godt nok. De viktigste gjelder forskjeller mellom deltidsbransjene, kombinasjoner av tiltak, økonomisk bærekraft, langsiktige virkninger, konsekvenser av nye organisasjonsformer og samspillet mellom nasjonale og lokale virkemidler.

1 Hvorfor utvikler deltidsbransjene seg forskjellig, og hva skal til der utviklingserfaringen er liten?
De nasjonale registerdataene viser store forskjeller i heltidsutviklingen mellom næringer med mye deltid. Samtidig er deltakelsen i nasjonale programmer og dokumenterte lokale heltidssatsinger konsentrert om enkelte av de samme delene av arbeidslivet.

Vi vet for lite om hvor mye av forskjellene som skyldes strukturelle kjennetegn ved bransjene, og hvor mye som kan henge sammen med ulike strategier i heltidsarbeidet. Et sentralt spørsmål er om kombinasjonen av sentrale regulerings- og forhandlingsvirkemidler og lokalt partsbasert utviklingsarbeid kan bidra til å forklare forskjellene.

Vi vet også mindre om bransjer med få lokale utviklingsprosjekter. Her bør forskningen undersøke hva som opprettholder deltidsarbeidet, hvorfor lokal utviklingsaktivitet er mindre utbredt, og hva som skal til for å bygge utviklingskapasitet. Konkrete tiltak fra helse- og omsorgstjenestene vil ikke nødvendigvis være overførbare. Større overføringsverdi kan ligge i arbeidsmåten: å analysere arbeidskraftbehov, oppgaver, kompetanse og årsakene til deltid, og utvikle lokale løsninger på dette grunnlaget.

2 Hvilke kombinasjoner av tiltak fungerer under hvilke betingelser?
Virksomhetene kombinerer års- og kalenderplanlegging, helgearbeid, langvakter, oppgavedeling, arbeid på tvers, grunnbemanning og interne bemanningsressurser på forskjellige måter. Evalueringen gir mindre grunnlag for å fastslå hvilke kombinasjoner som fungerer best, og hvorfor.

Videre forskning bør derfor rette større oppmerksomhet mot kombinasjoner og virkningsmekanismer, snarere enn bare mot hvorvidt enkelttiltak «virker». Hvilke bemanningsproblemer løser tiltakene? Når forsterker de hverandre? Hvorfor kan tilsynelatende like løsninger gi forskjellige resultater? Her bør også gjennomføringsprosessen, lokal kompetanse og partssamarbeidets problemløsningsevne inngå.

3 Hva kjennetegner en økonomisk bærekraftig og robust bemanning?

Det finnes begrenset kunnskap om hvor stor intern bemanningskapasitet som er økonomisk og organisatorisk hensiktsmessig. Spørsmålet er særlig aktuelt når virksomheter vurderer å erstatte ekstravakter, overtid og vikarbruk med større faste stillinger og intern bufferkapasitet.

Det er behov for studier som følger faste og variable lønnskostnader samlet over tid, samtidig som kontinuitet, kompetanse, sykefravær og tjenestekvalitet undersøkes. Et sentralt spørsmål er hvor grensen går mellom kostbar overbemanning og robust bemanning som reduserer behovet for reaktiv vikardekning. Studiene må være lange nok til å fange opp at kostnaden ved økt fast bemanning kan komme før eventuelle økonomiske gevinster.

4 Hva er de langsiktige virkningene av nye arbeidstids- og bemanningsordninger?

Mye av forskningen følger utviklingsprosjekter og de første årene etter innføring. Vi vet derfor mindre om langsiktige virkninger, samtidig som det nå finnes tjenestesteder med fem, ti og enkelte steder femten års erfaring med alternative bemannings- og arbeidstidsordninger. Disse gir mulighet til å undersøke konsekvenser over tid for arbeidsmiljø, helse, sykefravær, turnover, rekruttering, økonomi og tjenestekvalitet, og til å skille overgangsbelastninger fra mer varige virkninger.

Langtidsstudier er særlig viktige når antatte langsiktige helse- og arbeidsmiljøbelastninger begrenser lokal utprøving. Her bør forskningen i større grad undersøke virksomheter som faktisk har praktisert ordningene over mange år.

«Den gode vakta» bør inngå i slike studier. Vi trenger bedre kunnskap om hvordan stillingsstørrelse, vaktlengde, helgebelastning, kompetansebemanning, arbeidsintensitet, pauser og restitusjon virker sammen over tid. Samtidig må studiene håndtere seleksjon: Ansatte som fungerer godt med en ordning kan bli værende, mens andre skifter turnus, reduserer stillingen eller slutter. Forskningen bør derfor så langt som mulig følge både dem som blir, og dem som forlater ordningene.

5 Hva skjer med organisasjon og tjenestekvalitet når oppgaver og kompetanse fordeles annerledes?

Oppgavedeling kan innebære langt mer enn flytting av enkeltoppgaver. Fag- og sykepleierteam, nye medarbeidergrupper og samarbeid om tjenesteutføringen på tvers av avdelinger kan endre selve kompetanse- og bemanningsmodellen.

Vi trenger mer kunnskap om hvordan slike endringer påvirker kompetansebruk, bemanning, arbeidsplaner, ansvar og samarbeid. Frigjøres fagkompetanse faktisk, og hva brukes den frigjorte kapasiteten til? Et viktig spørsmål er også å skille reell oppgavedeling fra oppgavepålasting, der medarbeidere får nye oppgaver uten tilsvarende avlastning.

Konsekvensene for tjenestemottakerne bør undersøkes samtidig. Bemanningsendringer bør kobles til faglig kvalitet og sikkerhet, kontinuitet mellom ansatte og

tjenestemottakere og kvaliteten i den daglige tjenesteutføringen. Bedre ressursutnyttelse er ikke tilstrekkelig dersom organiseringen samtidig svekker tjenestekvaliteten.

6 Hvordan virker samspillet mellom nasjonale virkemidler og lokalt utviklingsarbeid?

Evalueringen reiser spørsmål om hvordan lov- og avtaleverk, sentrale forhandlinger, nasjonale programmer, økonomiske stimuleringsmidler, veiledning og lokale utviklingsprosesser virker sammen. Vi vet fortsatt lite om hvilke kombinasjoner som bygger varig lokal utviklingskapasitet, og hvilke som først og fremst fører til tidsavgrensede prosjekter.

Det er også behov for å undersøke den toveis læringen mellom nivåene. I hvilken grad brukes erfaringer fra lokale forsøk til å videreutvikle nasjonale veiledninger, avtaler og virkemidler? Og i hvilken grad bygger nye programmer videre på kunnskap fra tidligere satsinger, framfor å starte kunnskapsutviklingen på nytt?

Oppsummert

De viktigste kunnskapshullene etter Heltidspotten handler mindre om hvorvidt enkeltstående tiltak «virker», og mer om hvorfor og under hvilke betingelser ulike bemanningsløsninger fungerer, og om de er bærekraftige over tid. Særlig viktig er bedre kunnskap om bransjeforskjeller og bransjer med liten utviklingserfaring, kombinert med studier av virksomheter som har praktisert nye bemannings- og arbeidstidsordninger over mange år.

Avslutning

Evalueringen viser at veien til heltidskultur ikke går gjennom ett bestemt tiltak, men gjennom organiseringen av bemanningen. Årsturnus, langvakter, oppgavedeling, økt grunnbemanning og arbeid på tvers kan bidra til større stillinger, men resultatene avhenger av hvilke bemanningsproblemer tiltakene skal løse, hvordan de kombineres, og hvordan de gjennomføres.

Den overordnede lærdommen fra Heltidspotten er at tjenestebehov, oppgaver, kompetanse, bemanning og arbeidstid må ses i sammenheng. Målet er ikke flest mulig hele stillinger uavhengig av hvordan arbeidet organiseres, men en bemanning som dekker tjenestebehovet med riktig kompetanse, gir rom for store og hele stillinger, håndterer normale variasjoner og fravær med minst mulig avhengighet av skiftende arbeidskraft, og samtidig er bærekraftig for de ansatte. Heltidskultur blir dermed ikke bare et spørsmål om stillingsprosenter, men om hvordan virksomheten organiserer arbeidskraften for å løse oppgavene over tid.

14 Litteratur

Amble, N. (2008). Forsøk og erfaringer med arbeidstidsordninger som reduserer uønsket deltid i turnus (AFI-notat 4/2008). Arbeidsforskningsinstituttet.

Atkinson, J. (1984) The Flexible Firm and the Shape of Jobs to come. Labour. Markets Issues no 5. Oxford: The Trade Union Research Center, Ruskin College.

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. (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

Bråthen, K. & Moland, L. E. (2023b). Evaluering av Oslo kommunes heltidsforsøk i to institusjoner i Sykehjemsetaten (Fafo-rapport 2023:18). Evaluering av Oslo kommunes heltidsforsøk i to institusjoner i Sykehjemsetaten | Fafo-rapport 2023:18

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. (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. (2026). Evaluering av Tørn kommune. Lærings- og utviklingsprogram for bedre bruk av personalressurser (Fafo-rapport 2026:26). https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/evaluering-av-torn-kommune

Fevang, E., Fidjeland, A., Hauge, K. & Lillebø, O. (2025). Effekt av turnusordninger på sykefravær (Frischsenterets rapportserie 2025:1). Frischsenteret.

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. Qualitative inquiry, 12(2), 219–245.

Gautun, H. (2002). Når fleksibilitet fremmer fellesskap. Nye arbeidstidsordninger innen pleie og omsorg (Fafo-rapport 399). https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/nar-fleksibilitet-fremmer-fellesskap

Gautun, H (2012). Planlagt og faktisk bemanning i sykehjem og hjemmesykepleien (Fafo-rapport 2012:05). https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/planlagt-og-faktisk-bemanning-i-sykehjem-og-hjemmesykepleien

Gautun, H., Øien, H. og Bratt, C. (2016). Underbemanning er selvforsterkende. Konsekvenser av mangel på sykepleiere i hjemmesykepleien og sykehjem (NOVA-rapport 6/2016). NOVA.

Høst, H. (2010). Helsefagarbeiderutdanning for voksne (Hefte 25). NIFU.

Hustoft, M., Hetlevik, Ø., Aßmus, J., Størkson, S., Gjesdal, S. & Biringer, E. (2018). Communication and Relational Ties in Inter-Professional Teams in Norwegian Specialized Health Care: A Multicentre Study of Relational Coordination. International Journal of Integrated Care, 18(2), 9, 1–12. https://doi.org/10.5334/ijic.3432

Ingstad, K. (2011). Hele og delte sykepleiere. En kvalitativ studie av sykepleieres arbeidsvilkår og arbeidstid i sykehjem (PhD-avhandling). NTNU.

Ingstad, K. & Amble, N. (2015). En ny ro med langturnus. Nordic Journal of Nursing Research, 35, 152–157.

Ingstad, K. & Haugan, G. (2024). Balancing act: exploring work-life balance among nursing home staff working long shifts. BMC Nursing, 23(1), 499. https://link.springer.com/article/10.1186/s12912-024-02165-8

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

Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. Administrative Science Quarterly, 24(2), 285–308.

Knardahl, S. (2021). Arbeidsforhold av betydning for sykefravær. Kunnskapsoppsummering. STAMI.

Knardahl, S., T. Sterud, M. B. Nielsen & K. C. Nordby (2016). Arbeidsplassen og sykefravær - Arbeidsforhold av betydning for sykefravær, Tidsskrift for velferdsforskning 2(19), 179–199.

KS. (u.å.). Tørn-veileder, steg 5.

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

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., V. Bakkeli, A. I. Hilsen og L. Lien (2015). Saman om ein betre kommune. Dypdykk i 16 kommuner (Fafo-rapport 2015:50). https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/saman-om-ein-betre-kommune-dypdykk-i-16-kommuner

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 (2024) Modeller for økt grunnbemanning og mindre vikarbruk i omsorgstjenestene. En kunnskapsoppsummering. Fafo-rapport 2024:36

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. & Bråthen, K. (2021). Heltids- og deltidsansettelser i sykehusene. Om bruk av flerdelte stillinger ved Sykehuset Østfold (Fafo-rapport 2021:01). https://fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/heltids-og-deltidsansettelser-i-sykehusene

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. & Bråthen, K. (2021). Stillingsutlysninger, rekruttering og heltidskultur i de kommunale helse- og omsorgstjenestene (Fafo-rapport 2021:25). https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/stillingsutlysninger-rekruttering-og-heltidskultur-i-de-kommunale-helse-og-omsorgstjenestene

Moland, L. E., Tofteng, M. & Bråthen, K. (2023a). 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

Moland, L. E., Tofteng, M. & Nesland, A. (2023b). 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. (2025). Lederes handlingsrom for å gjennomføre vikarreduserende tiltak i pleie- og omsorgstjenestene (Fafo-rapport 2025:23). https://fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/lederes-handlingsrom-for-a-gjennomfore-vikarreduserende-tiltak-i-pleie-og-omsorgstjenestene

Nielsen, R. A., Bråthen, K. & Moland L. E. (2026). Deltidsansettelser og bærekraftig bemanning. Ufrivillig, frivillig og betinget deltid i kommunesektoren (Fafo-rapport 2026:28). https://www.ks.no/fou-sok/2026/266001/

Nielsen, R. A & 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/images/pub/2024/20898.pdf

Norberg-Schulz, M. & Storo, M. L (2025). Sykefravær og stillingsstørrelser i helse- og omsorgstjenestene (Rapport 2025:18). Samfunnsøkonomisk Analyse.

Orvik, A. (2015). Organisatorisk kompetanse: Innføring i profesjonskunnskap og klinisk ledelse. 2. utg. Cappelen Damm Akademisk.

Orvik, A. (2019). Fra kvalifikasjoner til kvalitet. Organisatorisk kompetanseutvikling og heltid. Foredrag på Nytt Blikk-konferanse i regi av KS, Kongsberg, 30. januar 2019.

KS, LO kommune, Unio, YS kommune og Akademikerne: Veileder for årsturnus, juni 2023 23120-KS-Hefte-Arsturnus-16-side-F41.pdf

Prop. 133 L (2021–2022). Proposisjon til Stortinget (forslag til lovvedtak). Endringer i arbeidsmiljøloven (styrking av retten til heltid).

Seip, Å. A., Moland, L. E. & Olberg, D. (2019). Arbeidstidsforsøk i tre statlige etater. Fleksivakter, 12-timersvakter og samarbeidsturnus (Fafo-rapport 2019:13). https://www.fafo.no/arrangementer/fleksivakter-12-timersvakter-og-samarbeidsturnus

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.

STAMI (2024) Faktabok om arbeidsmiljø og -helse. STAMI-rapport, årgang 25., nr. 7, Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt

Thorkildsen, T., Karlsen, C. & Barken, T. (2025). Sykepleieres erfaring med sykepleieteam i hjemmesykepleien – en kvalitativ studie. Sykepleien Forskning, 20, e-100995.

Tiller, T. & Gedda, O. (2017). Metoden Gjort-Lært-Lurt. Nye verktøy for skolens læringsarbeid. Universitetsforlaget.

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

Yssen, S. (2024). Tiltak for å etablere store og hele stillinger i norsk arbeidsliv. En kunnskapsoppsummering. Fafo-rapport 2024:33.

Øhrn, Hege Ingvoldstad & Queseth, Nikolai Bratz (2021). Arbeidstidsplanlegging. Arbeidsplan og turnusordninger. Kommuneforlaget, Oslo 14. utgave, 1. opplag 2021

Vedlegg

I dette vedlegget har vi samlet teoretiske sammendrag og tabeller som det blir referert til i rapporten.

Vedlegg 1: tabeller til kapittel 3, 9 og 11

Vedleggstabell 1.1 Utsendte invitasjoner og svar. Antall og prosent av utsendte.

	Antall	Prosent
Utsendte invitasjoner	907	100
Åpnet undersøkelsen og svarte på samtykkespørsmålet	337	37
Svarte på minst ett spørsmål utover samtykket	306	34

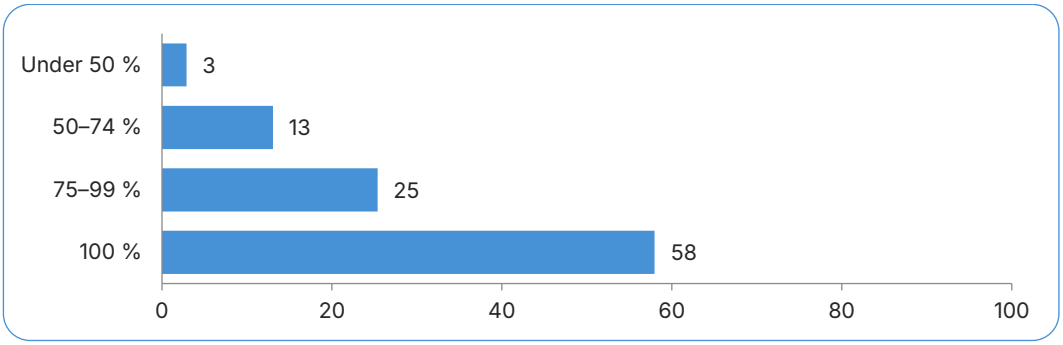
Vedleggstabell 1.2 Respondenter etter virksomhet og sektor. Antall og prosent. N = 306

Virksomhet	Sektor	Antall	Prosent
Færder kommune	Kommune	85	28
Signo Vivo	Ideell/privat	33	11
Time kommune	Kommune	32	10
Diakonhjemmet omsorg	Ideell/privat	29	9
Asker kommune	Kommune	26	8
Jevnaker kommune	Kommune	23	8
Sarpsborg kommune	Kommune	16	5
Sola kommune	Kommune	15	5
Nome kommune	Kommune	12	4
Helse Fonna	Helseforetak	10	3
Krisesenter Vest IKS	Interkommunalt selskap	7	2
Helse Møre og Romsdal	Helseforetak	6	2
Vestvågøy kommune	Kommune	5	2
Midt-Telemark kommune	Kommune	3	1
Ørland kommune	Kommune	3	1
Sullestad Support AS	Ideell/privat	1	0
Totalt		**306**	**100**

Vedleggstabell 1.3 Oversikt over lukkede spørsmål, hvem som fikk spørsmålet og antall svar.

Tema	Hvem fikk spørsmålet	Antall svar
Hvilken virksomhet jobber du i?	Alle	306
Hvilken rolle har du i virksomheten?	Alle	306
Avtalt stillingsprosent	Ansatte	138
Hvilke tiltak er prøvd ut (ni tiltak)	Alle	301
Resultater i form av større stillinger (ni tiltak)	Alle	293
Resultater i form av mindre vikarbruk (ni tiltak)	Alle	288
Påvirkning på arbeidsmiljøet	Alle	288
Tydelig hensikt og klare mål	Alle	288
Ansattes involvering	Alle	288
Partssamarbeidet	Ledere, TV/VO	152
Forankring i ledelsen	Ledere, TV/VO	152
Motstand fra ulike grupper (fem grupper)	Alle	288
Tilstrekkelige ressurser (tid, kompetanse, økonomi)	Ledere, TV/VO	152
Økonomisk og driftsmessig bærekraft	Ledere, TV/VO	152
Påvirkning på egen arbeidshverdag	Ansatte	125
Reell innflytelse på løsningene	Ansatte	125
Nytte av veiledning, erfaringsdeling og tilskudd	Alle	286

Vedleggsfigur 1.1 Avtalt stillingsprosent blant respondenter som er ansatte. Prosent. N = 138.



Vedleggstabell 9.1 Legemeldt sykefraværsprosent i november 2025 for lønnstakere 15–74 år. Etter næringshovedgruppe, kjønn og stillingsstørrelse.

	Menn		Kvinner	
Næringshovedgruppe	**Deltid**	**Heltid**	**Deltid**	**Heltid**
Jordbruk, skogbruk og fiske	1,8	3,5	3,2	5,3
Bergverksdrift og utvinning	5,0	3,6	5,2	5,3
Industri	5,4	4,2	6,1	6,7
Elektrisitet, gass, vann, avløp, renovasjon	4,9	4,2	5,0	6,2
Bygge- og anleggsvirksomhet	7,1	5,1	5,8	7,0
Varehandel, reparasjon av motorvogner	3,0	4,5	4,7	7,2
Transport og lagring	4,7	5,7	7,7	8,2
Overnattings- og serveringsvirksomhet	3,0	4,6	4,0	6,9
Informasjon og kommunikasjon	3,0	2,3	4,5	5,4
Finansierings- og forsikringsvirksomhet	3,1	2,4	5,8	5,9
Teknisk tjenesteyting, eiendomsdrift	2,7	2,7	5,1	5,6
Forretningsmessig tjenesteyting	4,4	4,4	6,7	7,6
Offentlig administrasjon	2,8	2,7	6,1	5,9
Undervisning	2,6	3,6	6,6	7,5
Helse- og sosialtjenester	3,5	5,4	7,0	9,6
Personlig tjenesteyting	2,2	4,0	4,7	6,3
Øvrige næringer	1,4	2,5	1,6	5,8
Total	**3,6**	**4,1**	**6,0**	**7,6**

Vedleggstabell 9.2 Legemeldt sykefraværsprosent i november for lønnstakere 15–74 år. Etter næringsgruppe. 2015, 2022 og 2025.

	2015		2022		2025	
	Deltid	Heltid	Deltid	Heltid	Deltid	Heltid
Pleie/omsorg	6,9	8,9	7,1	9,9	6,7	10,1
Sykehustjenester	5,8	5,9	6,3	6,5	5,8	6,9
Kommunale helsetjenester	5,2	5,4	6,2	7,1	6,1	7,2
Barnehager	6,6	8,9	7,5	10,6	6,8	10,5
Skolefritidsordning	7,4	8,5	8,3	10,2	6,6	11,5
Rengjøring	7,0	7,1	7,2	7,5	7,4	7,5
Detaljhandel	4,1	4,8	4,3	6,1	3,8	6,2
Servering	3,4	4,6	3,2	5,0	3,3	5,7
Overnatting	4,4	4,1	4,2	4,8	4,5	5,8
Arbeidskrafttjenester	2,8	2,8	4,2	3,9	3,9	3,6
Øvrige	5,2	4,2	5,4	4,9	5,0	5,0
Total	**5,3**	**4,6**	**5,6**	**5,4**	**5,1**	**5,6**

Vedleggstabell 9.3 Legemeldt sykefraværsprosent i november for lønnstakere 15–74 år. Etter næringsgruppe og kjønn. 2015 og 2025.

	2015		2025		Endring	
	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner
Pleie/omsorg	4,4	7,9	5,2	8,8	0,8	0,9
Sykehustjenester	3,5	6,5	3,8	7,3	0,3	0,8
Kommunale helsetjenester	2,7	5,9	4,0	7,5	1,3	1,6
Barnehager	4,3	8,5	5,5	10,0	1,2	1,5
Skolefritidsordning	3,7	8,7	5,2	9,7	1,5	1,0
Rengjøring	5,9	7,7	6,0	8,1	0,1	0,4
Detaljhandel	2,8	5,3	3,3	5,7	0,5	0,4
Servering	3,3	4,5	3,9	4,9	0,6	0,4
Overnatting	3,1	5,0	3,9	6,0	0,8	1,0
Arbeidskrafttjenester	2,4	3,7	3,4	4,5	1,0	0,8
Øvrige	3,6	5,8	4,1	6,6	0,5	0,8
Total	**3,6**	**6,2**	**4,1**	**7,0**	**0,5**	**0,8**

Vedleggstabell 9.4 Legemeldt sykefraværsprosent i november for lønnstakere 15–74 år. Etter næring, kjønn og stillingsstørrelse. 2025.

	Menn		Kvinner	
	Deltid	Heltid	Deltid	Heltid
Pleie/omsorg	3,8	6,8	7,3	11,0
Sykehustjenester	3,0	4,0	6,3	7,8
Kommunale helsetjenester	3,0	4,5	6,8	7,8
Barnehager	2,2	6,4	7,3	11,1
Skolefritidsordning	3,6	7,9	7,7	12,7
Rengjøring	5,9	6,1	7,9	8,3
Detaljhandel	2,3	4,5	4,6	7,7
Servering	3,0	4,7	3,6	6,9
Overnatting	3,0	4,4	5,2	6,9
Arbeidskrafttjenester	4,0	3,2	3,8	5,1
Øvrige	4,1	4,1	6,0	6,8
Total	**3,6**	**4,1**	**6,0**	**7,6**

Undervisning- og veiledningsopplegg

Vedleggstabell 11.1 Planlagt progresjon og aktiviteter.

Type aktivitet	Planlagt hovedinnhold	Deltakere	Planlagt tidspunkt
Oppstarts-samling, fysisk	Bakgrunnen for omstilling, utfordringsbildet, forut-setninger for å lykkes, erfaringsdeling og informa-sjon om veiledningstilbudet	Alle deltakende virksomheter	Første kvartal 2024
Webinar	Formålet med Heltidspotten, kunnskapsgrunnlaget og organiseringen av undervisnings- og veiled-ningstilbudet	Alle deltakende virksomheter	Første kvartal 2024
Undervisnings-samling 1, digitalt	Tjenestestyrt bemanningsplanlegging, utviklings-orientert arbeid, medarbeiderinvolvering, parts-samarbeid og ledelse av omstilling	Ledere, tillits-valgte, verneom-bud, stabs- og støttefunksjoner	Andre kvartal 2024
Veiledning, steg 1, digitalt	Forankring, erkjennelse av endringsbehov, parts-samarbeid, prosjektledelse og avklaring av mål, ståsted og utviklingsbehov	Veiledningsgrup-per	Andre kvartal 2024
Veiledning, steg 2, digitalt	Utvikling av mer hensiktsmessige oppgave- og be-manningsløsninger, medarbeiderdrevet innovasjon og vurdering av nødvendig robusthet	Veiledningsgrup-pene	Tredje kvartal 2024
Undervisnings-samling 2, digitalt	Utvikling av tjenesterettede bemanningsplaner som understøtter den valgte tjeneste- og oppgaveløs-ningen	Aktuelle deltakere fra virksomhetene	Tredje kvartal 2024
Veiledning, steg 3, digitalt	Videreutvikling av bemanningsplaner og arbeid med hvordan ansattbeholdningen kan dekke be-manningsbehov med færre ansatte i større stillinger	Veiledningsgrup-pene	Fjerde kvartal 2024
Undervisnings-samling 3, digi-talt	Videreutvikling og kvalitetssikring av bemannings-planer, fravær, variasjoner i tjenestebehov, vakt-lengder og arbeidstidsplanlegging	Aktuelle deltakere fra virksomhetene	Fjerde kvartal 2024
Veiledning, steg 4	Utvikling av arbeidsplaner basert på tjenesterettet organisering av arbeid og arbeidstid, med vekt på heltid, kontinuitet og redusert bruk av flyktig ar-beidskraft	Veiledningsgrup-pene	Første kvartal 2025
Veiledning, steg 5	Oppfølging av løsninger i drift, gevinstrealisering, evaluering og forberedelser til en ny arbeidsplan-periode	Veiledningsgrup-pene	Andre kvartal 2025

Vedleggstabell 11.2 Planlagt sammensetning av veiledningsgruppene.

Gruppe	Planlagt sammensetning
1	Diakonhjemmet Omsorg, Lovisenberg Omsorg og Signo Vivo
2	Krisesenter Vest IKS, Helse Møre og Romsdal og Helse Fonna
3	Sullestad Support AS
4	Midt-Telemark kommune, barnehage
5	Vestvågøy kommune, Nome kommune – helse og omsorg, og Ørland kommune
6	Time kommune, Asker kommune – Heldøgnsomsorg 2, og Sola kommune – levekår
7	Jevnaker kommune og Færder kommune, som kom inn senere i forløpet

Vedleggstabell 11.3 Virksomhetsvis oversikt over veiledningsbehov tatt opp i veiledningene.

Virksomhet	Kort beskrivelse av veiledningsbehov tatt opp i veiledningene
Asker kommune	Heltidsandel og helgebemanning; langvakter, helgetimer, ressursvakter og bruk av variable lønnsmidler som grunnlag for større stillinger; robuste turnuser og lange planperioder; ferie, F3/F5 og kvalitetssikring av kalenderplaner; oppgavedeling.
Diakonhjemmet Omsorg	Forankring og partssamarbeid; turnuskompetanse og støtte til arbeid med årsturnus; økning av stillinger i sammenheng med dekning av ledige helger og helgetimer; langvakter og helgerotasjoner; ferie- og fraværsplanlegging; overgang fra prosjekt til varig drift.
Færder kommune	Sammenheng mellom gjennomsnittlig stillingsstørrelse, helgetimer, ressursbemanning og bruk av vikarmidler; felles forståelse og praktisk bruk av kalenderplan; rekruttering, buffer og fraværsplanlegging; tydelig ledelsesforankring, partssamarbeid og plan for videreføring etter prosjektperioden.
Helse Fonna	Ledelsesforankring og oppfølging av ledere; oppgave- og kompetansedeling og kompetanseutvikling for helsefagarbeidere som grunnlag for større stillinger; implementering i bemanningsplanene; langvakter og helgetimer; overføring av støtteoppgaver; kalenderplanlegging og robuste stillinger.
Helse Møre og Romsdal	Framdrift under parallelle omstillinger; styringsdata og lederkompetanse; kombinerte stillinger mellom poliklinikk og sengepost som grunnlag for større stillinger og dekning av helgebehov; langvakter og helgetimer; avtaleverk, planleggingssystemer og spredning til flere avdelinger.
Jevnaker kommune	Sammenheng mellom stillingsstørrelser, helgetimer, buffer og arbeid på tvers; kalenderplan og lokale protokoller; langvakter, deltvakter og kompenserende hvile; ferie og fravær; budsjettering og kompetansespredning.
Krisesenter Vest IKS	Omlegging av hvilende nattevakter til langvakter og fordeling av vakant stilling som grunnlag for økte stillingsstørrelser; turnuskompetanse, pause-, bakvakt- og overtidsbestemmelser; bemanningsplanlegging, rekruttering og fraværsdekning; kalenderplan og finansiering ved endrede tjenestebehov.
Midt-Telemark kommune	Forankring og organisering av utviklingsarbeidet; rekruttering, stabilitet og kompetansebruk; bemanning i forhold til bemanningsnormen gjennom åpningstiden; sammenheng mellom barns tilstedeværelse, oppgaver og arbeidstid; fraværs- og vikarplanlegging; styringsdata, møtestruktur og langsiktig planlegging.
Nome kommune	Praktisk bruk av kalenderplan; sammenheng mellom bemanning, helgetimer, langvakter og økning av stillingsstørrelser; ferie, helligdager og F3/F5; buffer, økonomiske effekter og digitale verktøy.
Signo Vivo	Forankring og partssamarbeid; større stillinger i sammenheng med buffer, helgetimer og kompetansekrav; ferie- og fraværsdekning; mobilitet og oppgavedeling på tvers av seksjoner; rolleavklaringer og planleggingstidspunkt for turnus og ferie; overgang til linjedrift.
Sola kommune	Bemanningsplaner, oppgavedeling, langvakter og kalenderplanlegging som grunnlag for å redusere deltid og øke heltid; ledernes turnuskompetanse; ferie, årsarbeidstid, helgebehov og kalenderplan.
Sullestad Support AS	Sammenheng mellom oppdragsmengde, tidspunkt, kjøretid, tilgjengelig arbeidstid og muligheten til å bygge større og hele stillinger; fordeling av oppdrag gjennom døgnet; rekruttering og stabil tilgang på arbeidskraft; håndtering av fravær og andre hendelser; kontinuitet hos kunder; kompetanse knyttet til konkrete oppdrag; bruk av tilgjengelighetsfunksjoner og utvikling av digitale planleggings- og ruteverktøy; prising og finansiering av kapasitet ved fravær.
Time kommune	Kalenderplan, langvakter og tjenestestyrt bemanning; helgetimer og fraværsplanlegging; gevinstrealisering fra oppgavedeling og endringer i kompetansesammensetningen; bruk av budsjettrammer til større faste stillinger og buffer; ledernes turnus- og økonomikompetanse.
Vestvågøy kommune	Store stillinger og dekning av helgebehov; partssamarbeid; nye bemannings- og turnusløsninger; kalenderplan; langvakter; spredning fra piloter til øvrige enheter.
Ørland kommune	Partssamarbeid om helgetimer, langvakter og kalenderplan; tjenestebehovsstyrt arbeidstid; oppgavedeling; helgetimeberegninger; buffer, budsjettering og overtallighet.

Vedleggstabell 11.4 Tilbudte og gjennomførte veiledninger.

Gruppe	Virksomhet	Deltakere	Tilbudte veiledninger	Gjennomførte veiledninger	Deltakelses-grad (%)
1	Diakonhjemmet Omsorg	1	5	4	80
1	Signo Vivo	4	5	5	100
2	Krisesenter Vest IKS	1	5	5	100
2	Helse Møre og Romsdal	2	5	4	80
2	Helse Fonna	3	5	5	100
3	Sullestad Support AS	2	5	5	100
4	Midt-Telemark kommune	4	6	6	100
5	Vestvågøy kommune	4	5	5	100
5	Nome kommune	4	5	3	60
5	Ørland kommune	5	5	5	100
6	Time kommune	2	5	5	100
6	Asker kommune	15	5	5	100
6	Sola kommune, levekår	2	5	5	100
7	Jevnaker kommune	1	3	3	100
7	Færder kommune	4	3	3	100

Vedlegg 2: 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. Håndteringen av dette er omtalt i veilederen https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/lonn-og-tariff/hta/23120-KS-Hefte-Arsturnus-16-side-F41.pdf

Realistiske bemannings- og økonomiplaner (Grunnbemanningslæren)

Grunnbemanningslæren tar utgangspunkt i arbeidsmiljøloven § 14-9, som sier at arbeidstakere som hovedregel skal ha fast ansettelse. Grunnbemanningslæren 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 grunnbemanningslæren 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

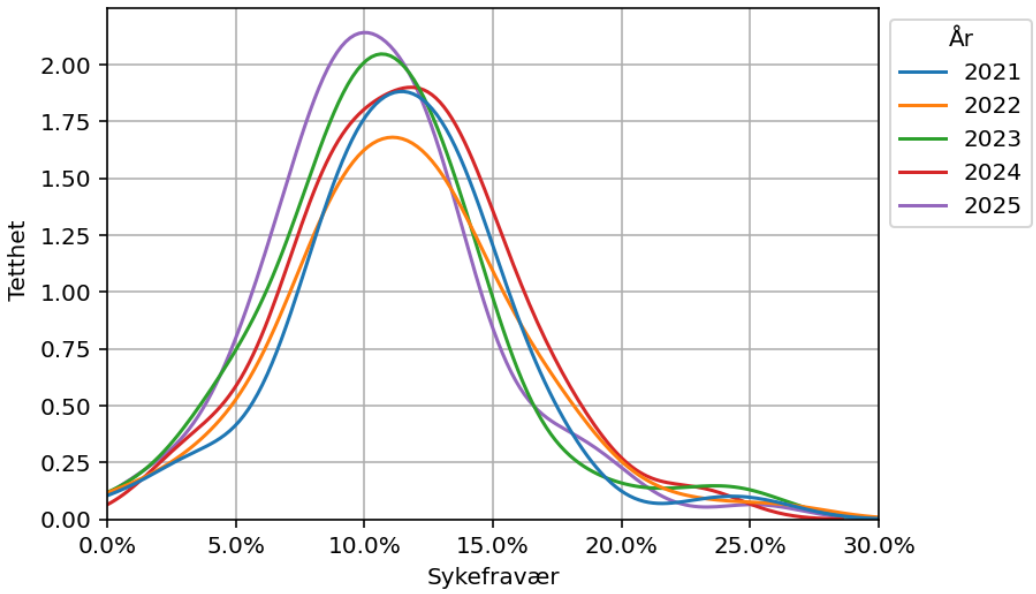
Langturnus og da særlig bruk av vakter som varer lenger enn 12,5 timer, kan være vanskelig å kombinere med arbeidsmiljølovens krav til hviletid. Det skal som hovedregel være 11 timer hvile mellom to vakter. Etter avtale med tillitsvalgte er det mulig å redusere hviletiden til åtte timer (aml § 10-12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

Vedlegg 3: Beregning av endring i avdelingsvis sykefravær

På virksomhetsnivå er sykefraværet relativt stabilt i perioden, mens på avdelingsnivå er det store forskjeller. Enkelte tjenestesteder har sykefravær som varierer fra 0 prosent i den måneden med lavest sykefravær til 50 prosent i den måneden med høyest sykefravær. Utvalget inkluderer 78 tjenestesteder med fra tre til 40 årsverk.[52] Små tjenestesteder vil ha mye større variasjoner i gjennomsnittlig sykefravær enn de store tjenestestedene, og derfor er spredningen i sykefraværet stor.

For å utforske forskjellene bruker vi et endimensjonalt KDE-plot (Kernel Density Estimation). Et KDE-plot viser et estimat på sannsynlighetstetthetsfunksjonen (PDF) for sykefraværet for tjenestestedene.[53] En tetthetsfunksjon beskriver hvordan sannsynligheten for en kontinuerlig variabel er fordelt. Når tettheten er høy, indikerer det at verdier i dette området forekommer relativt oftere enn i områder med lav tetthet.

Vedleggsfigur 3.1 KDE-plot av gjennomsnittlig sykefravær per år for hvert tjenestested.



Figuren viser at tettheten er høyest rundt 10 prosent sykefravær. I snitt er toppen på kurvene noe lavere i 2025 enn i øvrige år. Dette kan tyde på at tjenestestedene har noe lavere sykefravær i 2025 kontra tidligere år. Dette stemmer overens med tabell 9.7, som viser en nedgang i sykefravær i perioden.

Økningen og reduksjonen rundt hovedtoppen skjer ganske brått. Dette tyder på at det er få tjenestesteder som har betydelig lavere sykefravær enn 5 prosent eller høyere enn 15 prosent. Standardavviket varierer mellom 0,042 i 2025 og 0,046 i 2022 med en interkvartilbredde på mellom 4,4 prosent i 2025 og 5,3 prosent i 2024. Forskjellen mellom median og gjennomsnitt er liten, og ligger innenfor 0,2 prosentpoeng for alle år.

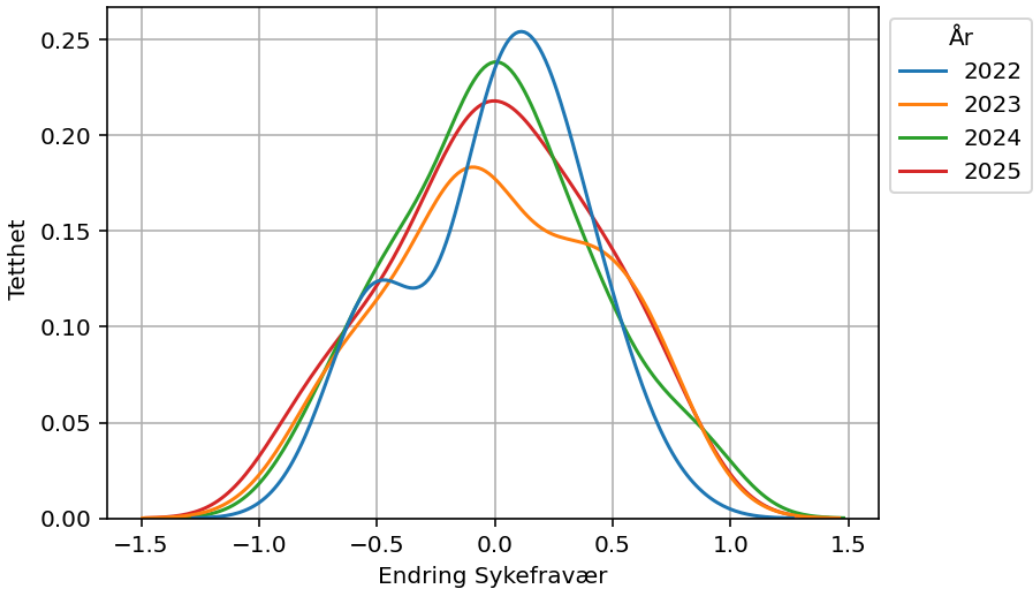
[52] Gjennomsnittlig årsverk 19,84 og median årsverk 18,81.

[53] Et estimat er nødvendig ettersom fordelingsfunksjonen til gjennomsnittlig sykefravær i datasettet ikke er kjent.

Kurven er noe tyngre fordelt på høyere sykefravær enn lavere sykefravær for 2021 og 2024, mens det motsatte gjelder for 2025. Det er likevel veldig liten forskjell i hvor skjev[54] kurven mellom årene. 2021 og 2023 har en ekstra «topp» i sykefravær rundt 25 prosent, men denne toppen er ikke betydelig høyere enn øvrige år. Kurven har en lang hale mot høyere sykefravær, som tyder på at enkelte tjenestesteder har høyt sykefravær.

For å se om sykefraværet ved tjenestestedene endrer seg fra år til år, viser følgende KDE-plot (figur 3.2) fordelingen av årlige endringer i sykefravær ved alle tjenestestedene. Fra 2021 til 2022 var det en overvekt av tjenestesteder der sykefraværet økte, og derfor ligger toppen over 0 prosent endring i sykefraværet. Tilsvarende er det en mindre topp rundt en reduksjon på 0,5 prosentpoeng. Dette betyr at det fra 2021 til 2022 var en del tjenestesteder der sykefraværet økte noe, og en mindre del der sykefraværet ble redusert mer. I sum utligner disse gruppene hverandre, slik at gjennomsnittlig endring er omtrent 0 prosent.[55] Endringen fra 2022 til 2023 har motsatt mønster, men begge toppene har likere tetthet enn toppene for 2021 til 2022. Dette viser at dersom et tjenestested reduserer sykefraværet, er det mest sannsynlig et annet tjenestested som øker sykefraværet og motsatt. En betydelig reduksjon i sykefraværet ville vist seg som en dominerende topp under 0 prosentpoeng endring i sykefravær.

Vedleggsfigur 3.2 KDE-plot av årlig endring i gjennomsnittlig sykefravær for tjenestestedene.



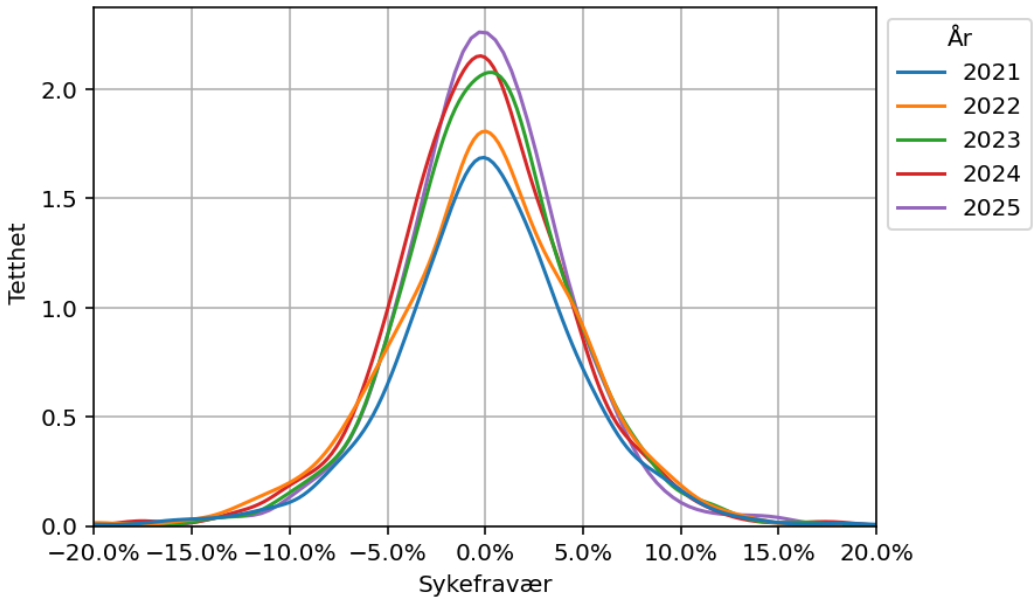
Den månedlige endringen er vist i følgende KDE-plott. Endringene er betydelig større enn i figur 3.2, som viser årlig endring. Enkelte tjenestesteder kan ha en månedlig

[54] En fordeling er skjev når den ikke er symmetrisk rundt gjennomsnittet. I skjeve fordelinger vil gjennomsnittet og medianen som regel være ulike. Figur 3.1 viser at alle år har en tyngre hale til høyre, og at toppunktet ligger noe forskjøvet mot venstre i figuren. Dette tyder på at fordelingen har en positiv skjevhet. Dersom den tunge halen hadde vært mot lavere sykefravær og toppunktet hadde ligget mot høyere sykefravær, ville fordelingen hatt en negativ skjevhet.

[55] Dette betyr ikke at når et tjenestested får lavere sykefravær, får et annet tjenestested høyere sykefravær, men at tendensen er at det er stor variasjon mellom tjenestestedene samtidig som summen av alle tjenestestedene har mindre variasjoner.

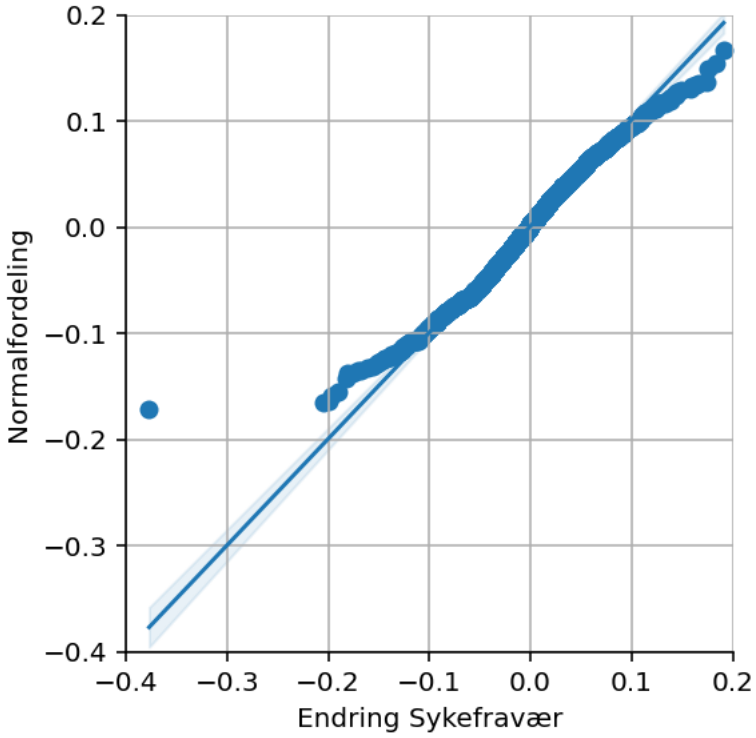
endring i sykefravær på pluss eller minus 20 prosentpoeng. Den største endringen i datagrunnlaget er på hele minus 37,7 og pluss 37,5 prosentpoeng. Dette handler hovedsakelig om veldig små tjenesteområder, og er derfor ikke representativt for hele utvalget. Den månedlige endringen i figur 3.3 viser at både økning og reduksjon i sykefravær i snitt utligner hverandre, slik at gjennomsnittlig sykefravær ikke endres i nevneverdig grad. Tallene for 2021 og 2022 har en lavere total tetthet rundt 0 prosentpoengs endring i sykefraværet. Dette tyder på at spredningen i endring i sykefraværet var større i disse årene enn i øvrige år.

Vedleggsfigur 3.3 KDE-plot av månedlig endring i gjennomsnittlig sykefravær for tjenestestedene.



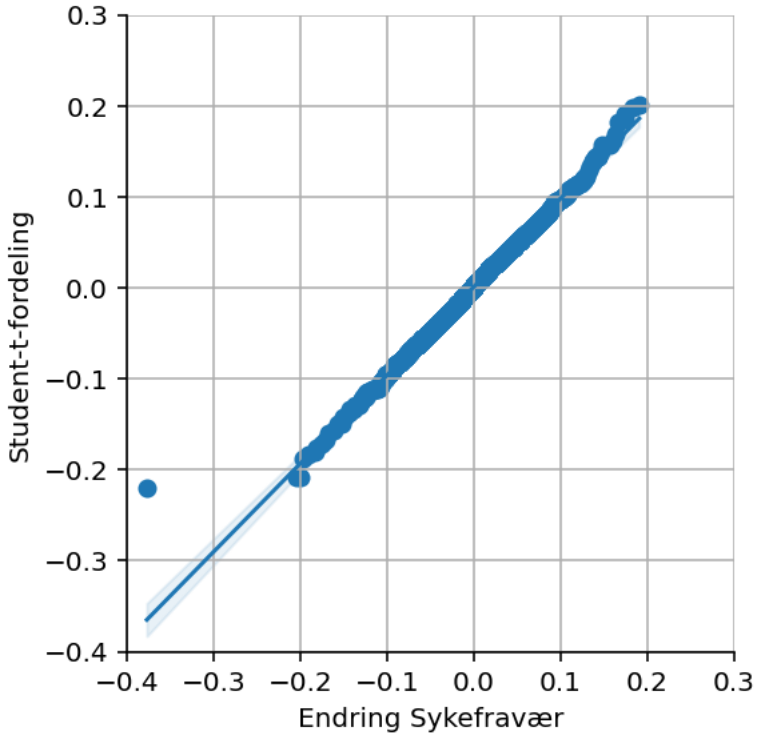
Endringen er overraskende normalfordelt. For å identifisere om en sannsynlighetsfordeling er normalfordelt, kan vi bruke et Quantile-Quantile-plot (QQ-plot). Et QQ-plot viser hvert prosentil i to forskjellige tetthetsfunksjoner opp mot hverandre. Dersom de to fordelingene er like, vil en punktsky av alle prosentilene gi en lineær relasjon. Figur 3.4 viser et QQ-plot av månedlig endring i sykefravær opp mot en normal fordeling.

Vedleggsfigur 3.4 QQ-plot av månedlig endring i sykefravær for alle tjenestesteder opp mot en normalfordeling.



Figuren viser at hovedtrenden følger en normalfordeling, men med noe tyngre haler med høy eller lav månedlig endring i gjennomsnittlig sykefravær. Dette kan vi se fordi punkter rundt -0,2 avviker fra lineær regresjon. Avviket rundt 0,15 er noe svakere enn for negativ endring i sykefravær. Med en tyngre hale kan det være mer hensiktsmessig å sammenligne fraværsfordelingen med en student-t-fordeling. Følgende QQ-plot viser denne sammenligningen.

Vedleggsfigur 3.5 QQ-plot av månedlig endring i sykefravær for alle tjenestesteder opp mot en student-t-fordeling.



Figur 3.5 viser at student-t-fordelingen samsvarer bedre med fordelingen av månedlig endring i gjennomsnittlig sykefravær enn en normalfordeling. Den tyngre halen i en student-t-fordeling indikerer at relativt store økninger og reduksjoner i sykefravær forekommer relativt oftere enn en normalfordeling ville tilsi.

Analysen viser at tjenestestedenes sykefravær kan variere betydelig fra måned til måned, selv når det totale sykefraværet for virksomhetene er relativt stabilt. Fordelingen av månedlige endringer er konsentrert rundt små endringer med relativt tunge haler. Dette indikerer at enkeltstående månedlige endringer bør tolkes med varsomhet. Samtidig kan flere påfølgende måneder med høyere eller lavere sykefravær gi en sterkere indikasjon på en systematisk endring, men må fortsatt vurderes med varsomhet i lys av den observerte variasjonen i sykefraværet. For å vurdere om sykefraværet er vedvarende endret, bør utviklingen vurderes over lengre tidsperioder. Analysen gir ikke grunnlag for å fastslå hvor mange påfølgende observasjoner som er nødvendige for å identifisere en varig endring.

Vedlegg 4: Analyse av sammenhenger mellom stillingskarakteristika og sykefravær basert på lokale registerdata

Sammendrag

Virksomhetene som deltar i Heltidspotten, gjennomfører ulike tiltak for å øke stillingsstørrelser og forbedre ressursstyringen. Flere av tiltakene påvirker organiseringen av arbeidstiden til de ansatte. Formålet med analysen er å undersøke om stillingsstørrelse, omfang av helgetimer og bruk av langvakter er assosiert med sykefravær, egenmeldt fravær og totalt fravær i fem av virksomhetene.

Datagrunnlaget består av planlagte vakter og registrerte fraværshendelser på individnivå i fem av virksomhetene. Datagrunnlaget er aggregert til $n = 3798$ observasjoner på individ- og årsnivå, med informasjon om den ansattes arbeidstid, stillingsstørrelse, helgearbeid og omfang av langvakter. Virksomhetene har ulik praksis for registrering av ferie. For å sikre at dataene fra virksomhetene er sammenlignbare, er derfor all arbeidstid mellom uke 25 og 33 ekskludert.

Analysen viser at sammenhengene mellom fravær og de undersøkte arbeidstidsindikatorene gjennomgående er svake. For sykefravær er kun Pearson-korrelasjonen med helgetimer statistisk signifikant etter Bonferroni-korreksjon for multippel hypotesetesting, men korrelasjonen er svak $(r = -0{,}065)$. Egenmeldt fravær viser derimot tydeligere sammenhenger med stillingsstørrelse $(r = -0{,}424)$ og planlagt helgefaktor $(r = 0{,}449)$. For totalt fravær er sammenhengene gjennomgående svake. Spearman-korrelasjonene gir i hovedsak samme overordnede mønster og retning som Pearson-korrelasjonene, selv om enkelte sammenhenger har lavere p-verdier.

Analyser på virksomhetsnivå viser noe heterogenitet, særlig for egenmeldt fravær, men ingen tydelige indikasjoner på Simpsons paradoks.

Samlet sett indikerer resultatene at stillingsstørrelse, helgetimer, omfang av langvakter og planlagt helgefaktor har begrenset sammenheng med variasjonen i sykefravær i datagrunnlaget.

Introduksjon

Virksomhetene i Heltidspotten har gjennomført flere forskjellige tiltak for å øke andelen heltid og gjennomsnittlig stillingsstørrelse. I denne forbindelse er det av interesse å utforske om endringer i arbeidstiden er knyttet til en endring i sykefravær og fravær for øvrig.

For å supplere datagrunnlaget i Heltidspotten og undersøke sammenhenger mellom arbeidstidsorganiseringen og sykefravær, er det benyttet data fra fem av virksomhetene i Heltidspotten der Framlent tidligere har gjennomført analyser av arbeidstid. Dette gjelder Asker kommune, Helse Fonna, Jevnaker kommune, Signo Vivo og Vestvågøy kommune. Virksomhetene har gitt samtykke til at data innsamlet i tidligere prosjekter kan benyttes som del av kunnskapsgrunnlaget i Heltidspotten. På denne bakgrunn undersøker dette vedlegget sammenhenger mellom arbeidstidsorganisering og fravær i disse virksomhetene.

Datagrunnlag

Datagrunnlaget er hentet fra virksomhetenes turnus- og ressursstyringssystemer. For de fem virksomhetene omfatter dette data fra Visma GAT og Visma Enterprise Ressursstyring. Selv om virksomhetene benytter ulike systemer, er dataene bearbeidet til å være sammenlignbare på tvers av systemene.

Prosjektene med hver virksomhet ble gjennomført i perioden høsten 2025 til våren 2026. Datainnsamlingen er derfor gjennomført på ulike tidspunkter. For Jevnaker kommune og Vestvågøy kommune omfatter datagrunnlaget perioden fra 1. januar 2021 til og med oktober 2025. For Asker kommune, Helse Fonna og Signo Vivo omfatter datagrunnlaget perioden fra 1. januar 2021 til og ut 2025. For 2025 er det likevel valgt å beholde de tre siste månedene med data fra Asker kommune, Helse Fonna og Signo Vivo[56]. Antall tjenestesteder per virksomhet er 17 for Asker kommune, 3 for Helse Fonna, 1 for Jevnaker, 17 for Signo Vivo og 9 for Vestvågøy kommune.

Datagrunnlaget er basert på registrerte vakter på alle ansatte på et tjenestested. Dette inkluderer alle faste ansatte og vikarer. Følgende vakter fra turnusprogrammet inngår i analysen:

- Alle planlagte vakter på faste ansatte i arbeidsplaner.
- Alle vakter bemannet med vikarer, uavhengig av årsak, enten det er merarbeid, overtid, ferievikarer eller tilkallingsvikarer. I enkelte virksomheter registreres vikarbyrå i turnusprogrammet på en måte som er identifiserbar. Dette gjelder imidlertid ikke for tjenestestedene som er med i Heltidspotten. Derfor er ikke bruk av vikarbyrå inkludert i analysen.
- Alle vakter med en registrert fraværshendelse for faste ansatte og vikarer, uavhengig av årsak. Dette omfatter egenmelding, sykemelding, permisjoner, avspasering med mer.
- Alle vakter med vaktbytter eller forskjøvet arbeidstid. Både den opprinnelige og den nye vakten er inkludert.

Selv om formålet er å utforske sykefravær, inneholder datagrunnlaget alle registrerte fraværshendelser. Det er derfor mulig å analysere både sykefravær og totalt fravær.

Ettersom datagrunnlaget er basert på vakter, er fraværsprosenten ikke direkte sammenlignbar med tall fra Nav. Dette er fordi den vanlige beregningen av sykefravær er basert på antall dagsverk med fravær fra mandag til fredag, mens datagrunnlaget i analysen omfatter de vaktene ansatte faktisk har fravær fra gjennom hele uka. Forskjellene mellom metodene kan være betydelige for små utvalg og korte fraværshendelser for enkeltindivider. Likevel forventes forskjellen å være begrenset i større utvalg og for lengre fraværsperioder.

Metode

Datagrunnlaget er bearbeidet slik at hver observasjon representerer en ansatts arbeidstid og fravær innenfor et kalenderår. Tabell 4.1 viser et konstruert eksempel på datastrukturen. Eksempelet representerer ikke faktiske observasjoner i datagrunnlaget.

[56] Dette er begrunnet i å sikre tilstrekkelig antall uker med arbeidstid for hver observasjon.

Følgende nøkkelindikatorer inngår i analysen:

- **Stillingsstørrelse**: vektet gjennomsnittlig stillingsstørrelse til den ansatte, basert på antall arbeidstimer per vakt i perioden.
- **Helgetimer per år**: vektet gjennomsnittlig antall helgetimer, vektet etter antall arbeidstimer per vakt i perioden.
- **Andel langvakter**: andel av planlagte vakter som er langvakter. En langvakt er en vakt som er lengre enn 11 timer og ikke går over midnatt.
- **Planlagt helgefaktor**: andel av planlagte arbeidstimer på lørdag eller søndag.
- **Fravær helgefaktor**: andel av timer tilhørende vakter med registrert fravær på lørdag eller søndag.
- **Fraværsprosent**: andel av planlagt arbeidstid med en fraværshendelse.

Tabell 4.1 Eksempel på formatet på bearbeidede data.

År	Ansatt	Fraværs-kategori	Uker	Stilling	Helgetimer	Andel langvakter	Planlagt helgefaktor	Fravær helgefaktor	Fraværs-prosent
2021	1	Sykefravær	25	75 %	325	10 %	23,5 %	22 %	5 %
2021	1	Permisjon	25	75 %	325	10 %	23,5 %	0 %	0 %
2022	1	Sykefravær	43	80 %	340	10 %	23,0 %	25 %	3 %
2023	1	Sykefravær	43	80 %	340	10 %	23,0 %	23 %	20 %
2021	2	Sykefravær	43	100 %	260	0 %	14,1 %	14 %	10 %
2022	2	Sykefravær	43	100 %	290	0 %	15,7 %	18 %	7 %

Hver rad i datagrunnlaget representerer arbeidstidsindikatorer for en ansatt for ett år per fraværskategori (sykefravær, permisjon). For hvert kalenderår er uke 25 til og med 33 ekskludert. Forskjellig registreringspraksis kan påvirke beregningen av fraværsprosenten og redusere sammenlignbarheten på tvers av virksomhetene. Ekskludering av hovedferieperioden reduserer risikoen for systematiske måleforskjeller. Resten av året er omfanget av feriefravær vesentlig lavere og påvirker beregningen av fraværsprosenten i begrenset omfang.

Ekskluderingskriterier

Datagrunnlaget inneholder ansatte med ulik observasjonslengde innenfor et år, for eksempel ansatte som har startet eller sluttet i en stilling i løpet av året. Korte observasjonsperioder kan medføre betydelige tilfeldige variasjoner i beregnet fraværsprosent. Derfor er alle ansatte som har mindre enn 20 uker med arbeidstid for et gitt kalenderår, ekskludert fra datagrunnlaget. Dette er gjort for å sikre at observasjonene bygger på tilstrekkelig omfang av arbeidstid og fravær for hvert individ.

I en av virksomhetene er det omfattende bruk av hvilende nattevakter som innebærer at antall timer med lønn er lavere enn lengden på vakten.[57] Dette betyr at stillingsstørrelsen er betydelig lavere enn for ansatte med tilsvarende antall vakter uten passiv

[57] Passiv arbeidstid i dette utvalget betyr at for hver time med passiv arbeidstid lønnes 20 av 60 minutter med arbeidstid. Med en nattevakt fra 22:00 til 08:00 hvor alle timene mellom 00:00 og 06:00 er passiv arbeidstid, er vaktlengden på 10 timer og lønn på 6 timer.

arbeidstid. For å sikre sammenligning med små stillingsstørrelser i de øvrige virksomhetene, er ansatte med hvilende nattevakter ekskludert fra analysegrunnlaget.

Etter bearbeidingen beskrevet over består datagrunnlaget av 3798 observasjoner, der hver observasjon representerer arbeidstiden til én ansatt i ett kalenderår.

Et sentralt trekk ved datagrunnlaget er at hver observasjon er basert på arbeidstiden til én enkelt ansatt. Dette gjør det mulig å sammenligne forskjellige grupper med ansatte med ulik arbeidstidsorganisering, for eksempel omfang av langvakter, stillingsstørrelse og helgearbeid. Dersom analysen kun var basert på gjennomsnittstall for hvert tjenestested, ville variasjonen mellom ansatte i begrenset grad komme til uttrykk i analysen.

Statistisk metode

Sammenhengen mellom nøkkelindikatorene og fravær er undersøkt ved hjelp av korrelasjonsanalyse og visualisert med Kernel Density Estimation (KDE). KDE-plottene er generert med **kdeplot** i Python-biblioteket **Seaborn** (Waskom, 2021). Alle KDE-plot bruker fargepaletten viridis med 100 nivåer. Korrelasjonen er beregnet med Python-biblioteket **SciPy** (Virtanen mfl., 2020). Konfidensintervallet er beregnet ved hjelp av bootstrap (Efron, 1979) med **scipy.stats.bootstrap**. Både Pearson **scipy.stats.pearsonr** og Spearman **scipy.stats.spearmanr** er beregnet.

Pearsons korrelasjonskoeffisient måler styrken og retningen på lineære sammenhenger mellom to variabler. Verdien varierer mellom -1 og 1, der en verdi nær 0 indikerer en svak eller fraværende lineær sammenheng. En verdi nær -1 tilsvarer en sterk negativ sammenheng, og en verdi nær 1 tilsier en sterk positiv sammenheng. En korrelasjonskoeffisient nær 0 betyr ikke at variablene er statistisk uavhengige, men at datagrunnlaget ikke viser en lineær sammenheng.

Spearmans rangkorrelasjonskoeffisient måler sammenhengen mellom rangeringen av to variabler framfor deres faktiske verdier. Metoden er derfor sterkere for sammenhenger som er lineært monotone. En sterk Spearman-korrelasjonskoeffisient kan forekomme selv i datasett med en svak Pearson-korrelasjonskoeffisient.

Når flere ulike grupper kombineres i et datasett, kan det forekomme signaler i hele utvalget som ikke støttes i undergruppene, eller signaler i undergruppene kan forsvinne i hele utvalget. Dette kalles Simpsons paradoks (Simpson, 1951). For å sikre at undergruppene i datagrunnlaget ikke avviker markant fra hele utvalget, er alle testene også gjort på hver undergruppe.

Resultater

Formålet med analysen er å utforske sammenhenger mellom sykefravær og organiseringen av arbeidstiden til ansatte. Av særlig interesse er følgende problemstillinger:

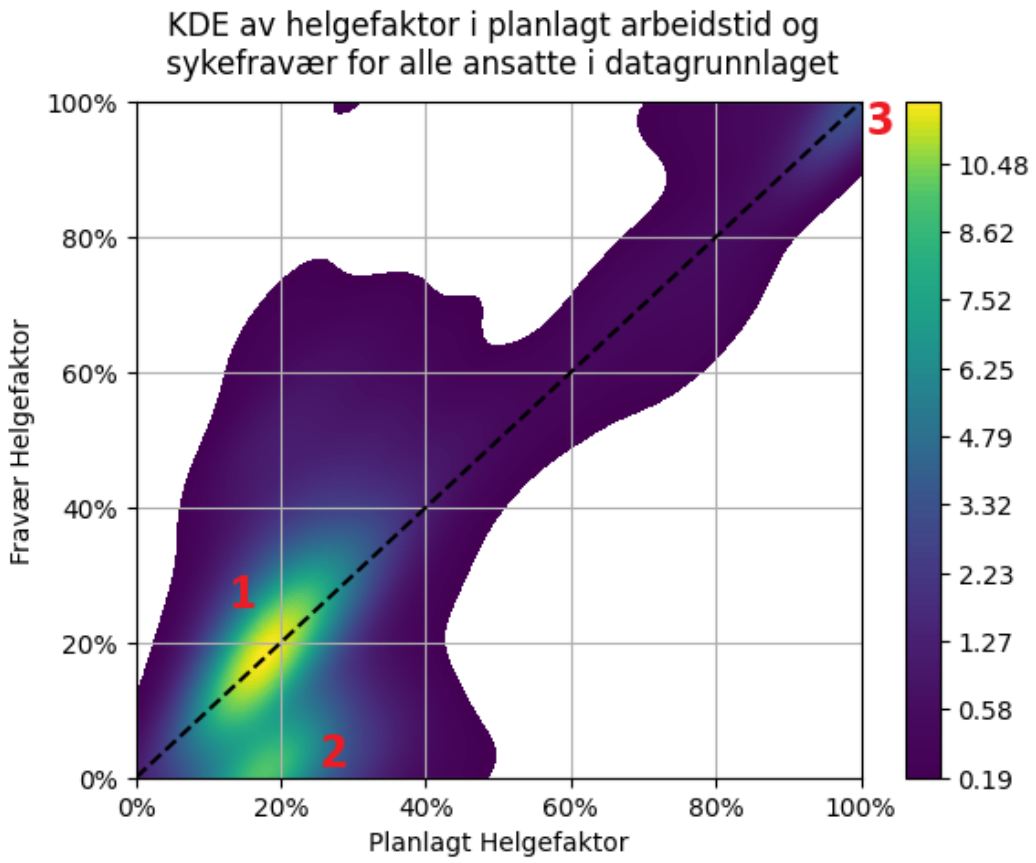
- Har ansatte oftere sykefravær på hverdager enn i helger relativt til planlagt arbeidstid?
- Er det en sammenheng mellom stillingsstørrelse og sykefravær?
- Er det en sammenheng mellom helgetimer per år og sykefravær?
- Er det en sammenheng mellom omfang av langvakter og sykefravær?

Sykefravær hverdag og helg

For å undersøke om sykefravær skjer relativt oftere på hverdag enn helg i datagrunnlaget, må fordelingen av planlagt arbeidstid og fravær på hverdag og helg sammenlignes. Dersom sykefraværet relativt oftere forekommer på hverdager enn i helger, forventes helgefaktoren i sykefraværet å være lavere enn helgefaktoren i planlagt arbeidstid. Tilsvarende forventes en høyere helgefaktor i sykefraværet dersom sykefraværet relativt til planlagt arbeidstid forekommer oftere i helger.

Ettersom sykefravær i datagrunnlaget kun er på dager med arbeidstid, vil en relativt lik tendens til fravær på hverdager og helg tilsvare at helgefaktoren i sykefraværet øker tilnærmet proporsjonalt med helgefaktoren i planlagt arbeidstid. For et todimensjonalt tetthetsplot (KDE) tilsvarer dette at tettheten i hovedsak er representert rundt identitetslinjen $y = x$.

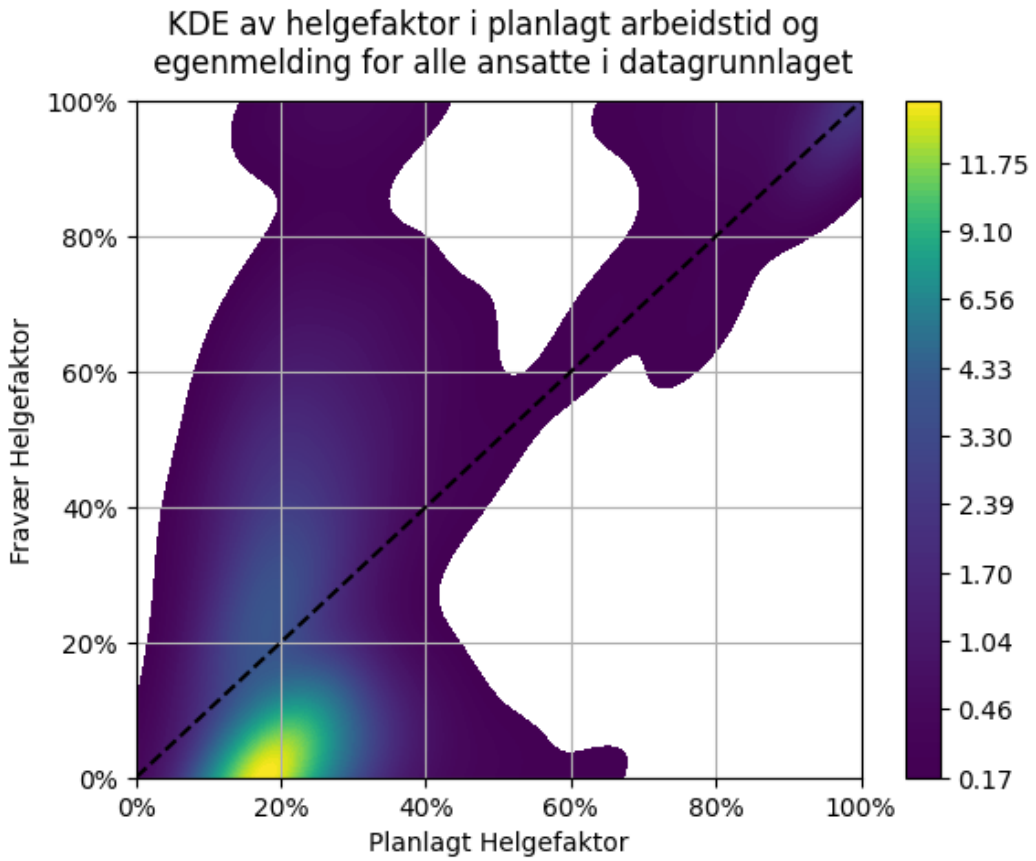
Figur 4.1. Todimensjonalt tetthetsplot (KDE) av antall personer fordelt etter planlagt helgefaktor i fast avtalt arbeidstid og helgefaktor i sykefraværet i fast avtalt arbeidstid.



Figur 4.1 viser den estimerte tettheten mellom planlagt helgefaktor og sykefravær helgefaktor. Høyest tetthet finner vi i område 1, rundt 20 prosent planlagt helgefaktor, noe som stemmer overens med gjennomsnittlig helgefaktor i datagrunnlaget. Område 2 og 3 er områder med noe høyere tetthet og representerer henholdsvis ansatte med 0 prosent helgefaktor i sykefraværet og ansatte med 100 prosent helgefaktor i planlagt arbeidstid og sykefravær. Tendensen i grafen er at tettheten følger diagonalen. Dette stemmer overens med forventningen om at fraværet følger den ansattes fast avtalte arbeidstid.

Område 2 rundt 0 prosent helgefaktor i sykefraværet er en gruppe ansatte hvor fraværet nesten utelukkende er på hverdager. En mulig forklaring bygger på hvordan korttidsfravær slår ut på vanlige turnusordninger. Ansatte i store stillinger jobber nesten hver uke på hverdager, men jobber ikke hver helg. Ofte jobber disse ansatte mellom hver tredje og hver fjerde helg i snitt. Dette innebærer at det faktiske helgearbeidet ofte er null timer, selv om gjennomsnittlig helgearbeid over tid er konstant. Mekanismen kan illustreres med en ansatt som arbeider to langvakter på 12,5 timer hver fjerde helg. Gjennomsnittlig antall helgetimer per uke er 6,25 timer selv om planlagte timer er null tre av fire uker. Korte fraværsperioder vil derfor kunne gi betydelige utslag i sykefravær helgefaktoren, avhengig av om fraværet overlapper med arbeidshelgen eller ikke.

Figur 4.2. Todimensjonalt tetthetsplot (KDE) av antall personer fordelt etter planlagt helgefaktor i fast avtalt arbeidstid og helgefaktor i egenmeldt fravær i fast avtalt arbeidstid.



Et avvikende mønstet fra diagonalen framkommer tydelig ved å se på egenmeldt fravær i figur 4.2. Området med høyest tetthet er rundt 0 prosent helgefaktor i fravær, noe som stemmer overens med forklaringen over.

Av interesse for analysen er om områder med lav tetthet avviker markant fra hovedmønsteret der tettheten er størst. For å utforske dette er samme plot laget med en ikke-lineær tetthetsskala ved hjelp av logaritmisk skala og potenslovskala ($\gamma = 0{,}5$)[58], men det viser ikke noen mønstre som ikke er tydelige i et plot med lineær skala. I tillegg er det utforsket om tetthetsfordelingen er betydelig annerledes dersom hvert datapunkt er vektet etter prosentvist sykefravær. Dette ga kun en enda tydeligere tetthet langs diagonalen, ettersom områder som avviker betydelig fra diagonalen, representerer ansatte med veldig lavt sykefravær. På bakgrunn av disse observasjonene er det valgt å ikke vekte tettheten etter sykefravær og å bruke en lineær skala i figurene.

Samlet sett viser analysen at helgefaktoren i sykefraværet følger helgefaktoren i planlagt arbeidstid. Resultatene gir derfor begrenset støtte til hypotesen om at sykefravær oftere forekommer på hverdager enn i helger. Avvikene fra hovedregelen er små og gjelder grupper som hovedsakelig har lavt sykefravær eller korte sykefraværsperioder. Likevel er det en tydelig konsentrasjon av egenmelding på hverdager.

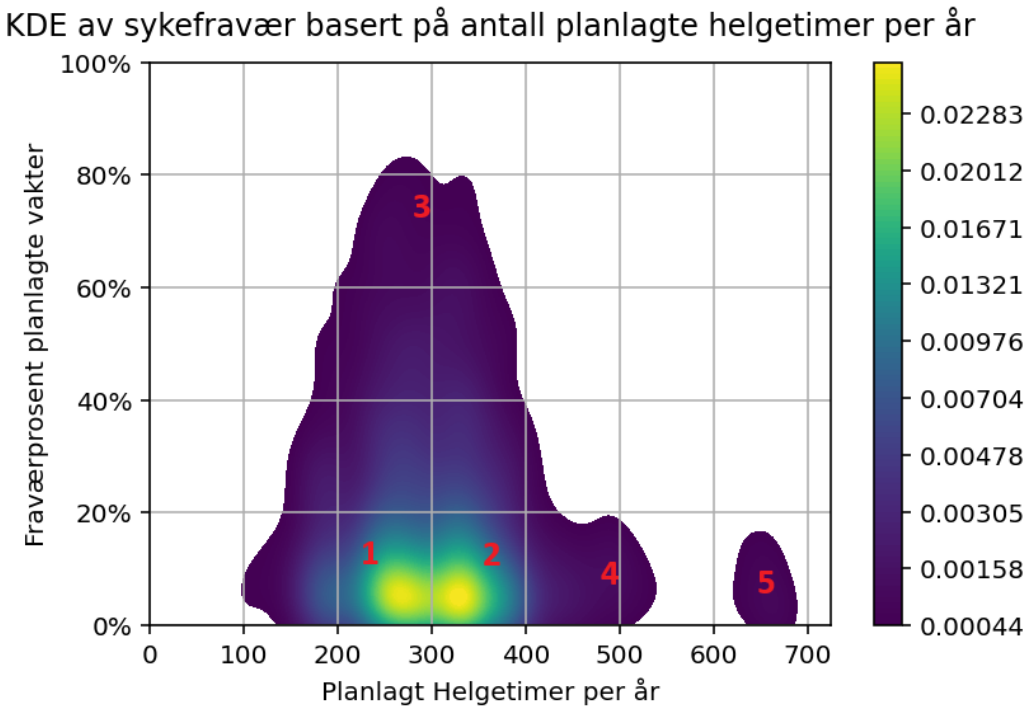
[58] Dette tilsvarer at «norm» variabelen i kdeplot funksjonen i Seaborn settes til matplotlib.colors.LogNorm eller matplotlib.colors.PowerNorm.

Dette betyr at når fast avtalt arbeidstid skal dekke behovet for vikarer ved fravær, bør økningen i fast avtalt arbeidstid i snitt følge det eksisterende behovet for arbeidstid. Dette er fordi de ansattes fravær i snitt vil følge fordelingen av den planlagte arbeidstiden. Resultatet er at helgefaktoren i en robust bemanningsløsning hvor det planlegges for å dekke fravær, burde være lik som en bemanningsløsning uten robusthet for fravær.

Sykefravær og helgetimer per år

For å undersøke om antall helgetimer er assosiert med sykefravær, sammenlignes planlagte helgetimer per år med sykefraværsprosenten. Dersom økt helgearbeid bidrar til økt sykefravær, forventes en positiv sammenheng mellom helgetimer og sykefravær.

Figur 4.3. Todimensjonalt tetthetsplot (KDE) av antall personer fordelt etter planlagte helgetimer per år og sykefravær i fast avtalt arbeidstid.



Figur 4.3 viser sammenhengen mellom planlagte helgetimer per år og sykefravær. Område 1 og 2 er områdene med høyest tetthet. Disse sammenfaller i stor grad med helgearbeid tilsvarende henholdsvis ordinære vakter hver tredje helg og langvakter hver fjerde helg. Begge områdene har omtrent samme nivå av sykefravær. Dersom flere helgetimer øker sykefraværet, forventes det en tydelig forskyvning av tettheten mot høyere sykefravær ved mer helgearbeid. En slik forskyvning forekommer ikke i figuren. Dette gir derfor begrenset støtte til at økt helgearbeid utløser mer sykefravær.

Datagrunnlaget inneholder samtidig enkeltansatte med veldig høyt sykefravær, markert som område 3. Denne gruppen utgjør en begrenset andel av datagrunnlaget og forklarer derfor en lav grad av estimert tetthet. Fordelingen av ansatte med høyt sykefravær har imidlertid relativt likt fravær både over og under 300 helgetimer. Dette indikerer at ansatte med høyt sykefravær ikke er konsentrert blant ansatte med betydelig høyt helgearbeid.

Figuren viser også en gruppe ansatte med betydelig flere helgetimer enn andre ansatte, omtrent 400 til 500 timer per år, markert som område 4. Tettheten viser at sykefraværet for denne gruppen varierer mellom 0 og 20 prosent, som er lavere enn ytterpunktene for tettheten rundt 300 helgetimer. Dette kan tyde på at det blant ansatte med mange helgetimer er færre med veldig høyt fravær.

En mulig forklaring er at ansatte som har mye sykefravær, sjelden får mange helgetimer. Dersom en ansatt skal ha over 400 helgetimer på ett år, krever det bruk av langvakter. I intervjuene i Heltidspotten kommer det fram at enkelte ledere forutsetter lavt sykefravær før ansatte får prøve ut langvakter. Dersom ansatte med en høy sannsynlighet for fravær i mindre grad går langvakter med omfattende helgearbeid, kan det påvirke fordelingen vist i figuren.

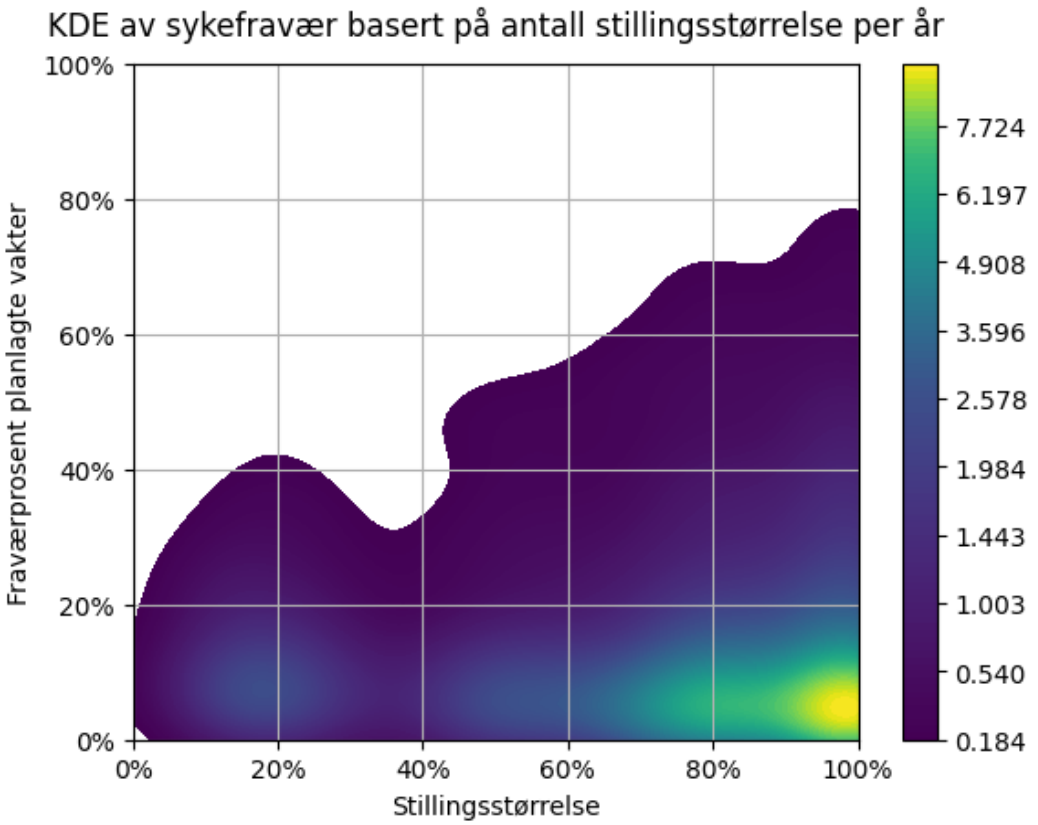
Område 5 består av observasjoner med omtrent 650 helgetimer per år. Denne gruppen representerer ansatte som jobber døgnvakter og skiller seg betydelig fra dem med ordinære vakter eller langvakter. Gruppen er også veldig liten og kommer fra kun én virksomhet i datagrunnlaget. Resultatene fra denne gruppen bør derfor tolkes med varsomhet.

Samlet sett gir analysen begrenset støtte til at flere helgetimer gir høyere sykefravær. Variasjonene i sykefraværet er relativt jevnt fordelt på tvers av omfanget av helgearbeid blant de ansatte i datagrunnlaget.

Sykefravær og stillingsstørrelser

For å undersøke om stillingsstørrelse er assosiert med sykefravær, sammenlignes stillingsstørrelse med sykefraværsprosenten. Dersom større stillinger utløser høyere sykefravær, forventes en positiv sammenheng mellom stillingsstørrelse og sykefravær.

Figur 4.4. Todimensjonalt tetthetsplot (KDE) av antall personer fordelt etter stillingsstørrelse og sykefravær i fast avtalt arbeidstid.



Figur 4.4 viser sammenhengen mellom stillingsstørrelse og sykefravær. Den høyeste tettheten framkommer som en horisontalt orientert fordeling. Dette indikerer at variasjonen i stillingsstørrelse i hovedsak er konsentrert mellom 70 og 100 prosent. I denne gruppen er tettheten hovedsakelig konsentrert mellom 5 og 10 prosent sykefravær. En tydelig positiv sammenheng framkommer ikke i figuren. Tettheten indikerer istedenfor at sykefraværet varierer relativt lite på tvers av stillingsstørrelser.

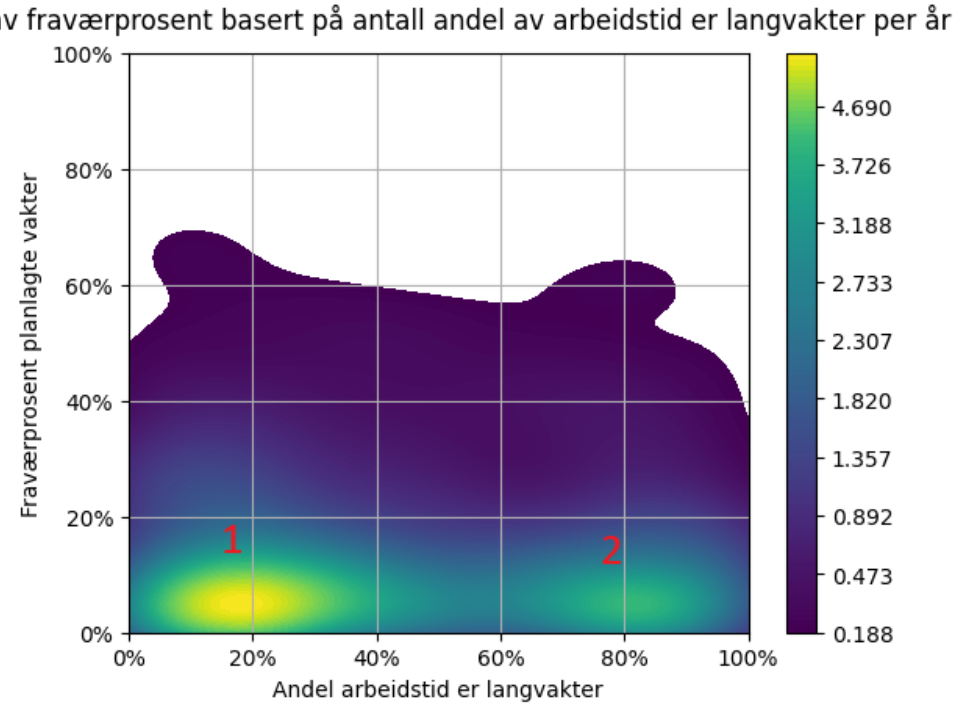
For områder med lav tetthet er det imidlertid en økning i sykefravær ved større stillinger. Disse observasjonene påvirker ikke hovedmønsteret i datagrunnlaget, men kan tyde på at ansatte med høyt sykefravær oftere har større stillinger.

Samlet sett gir analysen begrenset støtte til at større stillinger gir mer eller mindre sykefravær. Likevel er det forskjeller mellom enkeltvirksomheter som viser en sammenheng mellom stillingsstørrelse og sykefravær.

Sykefravær og omfang av langvakter

For å undersøke om omfanget av langvakter er assosiert med sykefravær, sammenlignes andelen planlagte vakter som er klassifisert som langvakter, med sykefraværsprosenten. Dersom omfattende bruk av langvakter er forbundet med høyere sykefravær, forventes en positiv sammenheng mellom bruk av langvakter og sykefravær.

Figur 4.5 Todimensjonalt tetthetsplot (KDE) av antall personer fordelt etter hvor stor andel av planlagt arbeidstid som består av langvakter, og sykefravær i fast avtalt arbeidstid.



Figur 4.5 viser sammenhengen mellom andelen langvakter i planlagt arbeidstid og sykefravær for ansatte med minst én planlagt langvakt. Ansatte uten langvakter er ekskludert, ettersom denne gruppen er betydelig større enn gruppen med langvakter. Område 1 viser høyest tetthet, der rundt 20 prosent av arbeidstiden består av langvakter. Dette tilsvarer bruk av langvakter kun i helger for store stillinger, som er den vanligste arbeidstidsorganiseringen blant ansatte med langvakter. Samtidig observeres en mindre tetthet i område 2, med rundt 80 prosent langvaktandel. Denne gruppen tilsvarer utstrakt bruk av langvakter på hverdager eller helgestillinger med kun langvakter.

Tettheten fremkommer hovedsakelig horisontalt, tilsvarende som for stillingsstørrelse. Figuren viser ikke en tydelig forskyvning mot økt sykefravær ved økt bruk av langvakter. Sammenlignet med figur 4.3 for helgearbeid og figur 4.4 for stillingsstørrelse, er ytterpunktene betydelig flatere og mindre markante.

Samlet sett gir datagrunnlaget begrenset støtte til hypotesen om at økt omfang av langvakter medfører høyere sykefravær. Variasjonen i sykefravær framstår som relativt lik på tvers av ulikt omfang av langvakter.

Korrelasjon

For å utforske sammenhengene i mer detalj viser tabell 4.2 Pearson- og Spearman-korrelasjoner mellom sykefravær, egenmelding og totalt fravær med indikatorene stillingsstørrelse, helgetimer, andel langvakter og planlagt helgefaktor. 95 prosent konfidensintervallene er estimert med bootstrap ved hjelp av **scipy.stats.bootstrap** med 10 000 bootstrap-utvalg.

Av konvensjon benyttes ofte $\alpha = 0{,}05$ som terskel for statistisk signifikans. Ved gjennomføring av flere hypotesetester øker imidlertid sannsynligheten for at én eller flere

sammenhenger feilaktig identifiseres som statistisk signifikante. For å begrense denne risikoen benyttes Bonferroni-korreksjon (Bonferroni, 1936). Ettersom analysen omfatter 12 hypotesetester, justeres signifikansnivået fra $\alpha = 0{,}05$ til $\alpha = 0{,}05/12 \approx 0{,}0042$.

Tabell 4.2 Pearson- og Spearman-korrelasjon mellom sykefravær $(n = 3478)$, egenmelding $(n = 3104)$ og totalt fravær $(n = 3798)$ med indikatorene stillingstørrelse, helgetimer, andel langvakter og planlagt helgefaktor.

			Pearson			Spearman	
Variabel	**Mål**	**Korrelasjon**	**95 % KI**	**p-verdi**	**Korrelasjon**	**95 % KI**	**p-verdi**
Stillingsstørrelse	Sykefravær	-0,035	[-0,068; -0,002]	$0{,}040$	-0,077	[-0,110; -0,044]	$5{,}2 \times 10^{-6}$
Helgetimer	Sykefravær	-0,065	[-0,098; -0,032]	$1{,}1 \times 10^{-4}$	-0,075	[-0,107; -0,042]	$9{,}7 \times 10^{-6}$
Langvakter	Sykefravær	-0,030	[-0,060; 0,002]	$0{,}075$	-0,032	[-0,066; 0,001]	$0{,}059$
Helgefaktor	Sykefravær	-0,002	[-0,032; 0,030]	$0{,}907$	0,013	[-0,020; 0,045]	$0{,}458$
Stillingsstørrelse	Egenmelding	-0,424	[-0,456; -0,390]	$2{,}3 \times 10^{-135}$	-0,295	[-0,328; -0,260]	$1{,}9 \times 10^{-63}$
Helgetimer	Egenmelding	-0,034	[-0,071; 0,002]	$0{,}057$	-0,044	[-0,079; -0,008]	$0{,}014$
Langvakter	Egenmelding	-0,013	[-0,048; 0,025]	$0{,}469$	-0,054	[-0,089; -0,018]	$0{,}003$
Helgefaktor	Egenmelding	0,449	[0,411; 0,487]	$4{,}7 \times 10^{-154}$	0,254	[0,219; 0,287]	$1{,}0 \times 10^{-46}$
Stillingsstørrelse	Totalt fravær	0,009	[-0,024; 0,039]	$0{,}587$	-0,005	[-0,036; 0,027]	$0{,}778$
Helgetimer	Totalt fravær	-0,094	[-0,128; -0,062]	$5{,}8 \times 10^{-9}$	-0,086	[-0,117; -0,055]	$1{,}2 \times 10^{-7}$
Langvakter	Totalt fravær	0,008	[-0,023; 0,042]	$0{,}614$	0,027	[-0,005; 0,058]	$0{,}100$
Helgefaktor	Totalt fravær	-0,034	[-0,062; -0,001]	$0{,}034$	-0,064	[-0,096; -0,033]	$7{,}5 \times 10^{-5}$

Tabellen viser at de fleste testene har en korrelasjonskoeffisient nær null. Etter Bonferroni-korreksjon er fire av Pearson-korrelasjonene statistisk signifikante, herunder sykefravær og helgetimer, egenmelding og stillingsstørrelse, egenmelding og planlagt helgefaktor samt totalt fravær og helgetimer. For sammenhengene mellom sykefravær og helgetimer $(r = -0{,}065)$ og mellom totalt fravær og helgetimer $(r = -0{,}094)$ er effektstørrelsene små til tross for statistisk signifikans.

Sammenhengene med høyest effektstørrelse observeres for egenmeldt fravær. Egenmelding er negativt korrelert med stillingsstørrelse $(r = -0{,}424)$ og positivt korrelert med planlagt helgefaktor $(r = 0{,}449)$. Dette gir en moderat forklart varians på henholdsvis 18 og 20 prosent[59] med svært lave p-verdier og smale konfidensintervaller. Begge sammenhengene kan muligens beskrive samme underliggende sammenheng.[60]

En negativ korrelasjonskoeffisient for stillingsstørrelse og egenmelding tyder på at ansatte i mindre stillinger har en større andel av arbeidstiden med egenmeldt fravær enn større stillinger. En mulig forklaring er at ansatte har et fast antall egenmeldingsdager

[59] For en lineær sammenheng mellom to verdier tilsvarer r^2 andelen av lineær variasjon mellom variablene.

[60] Etter Turnustrekanten er helgefaktor omvendt proporsjonal med stillingsstørrelse, gitt helgearbeidet til personen: $\text{Helgefaktor} = \frac{\text{Helgetimer}}{\text{Årstimetall} \times \text{Stillingsstørrelse}}$

uavhengig av stillingsstørrelse. Dette betyr at egenmeldingsdagene for en mindre stilling kan dekke en større andel av den totale arbeidstiden enn for en større stilling. Dette stemmer overens med datagrunnlaget hvor det er en betydelig høyere egenmeldingsandel for stillinger under 30 prosent.

Sammenhengen mellom totalt fravær og henholdsvis stillingsstørrelser og langvakter har korrelasjonskoeffisienter nær null med høye p-verdier. Dette kan henge sammen med at totalt fravær inkluderer mange flere fraværshendelser som kanskje har mindre sammenheng med hvordan arbeidstiden til en ansatt er organisert, herunder permisjoner og avspasering.

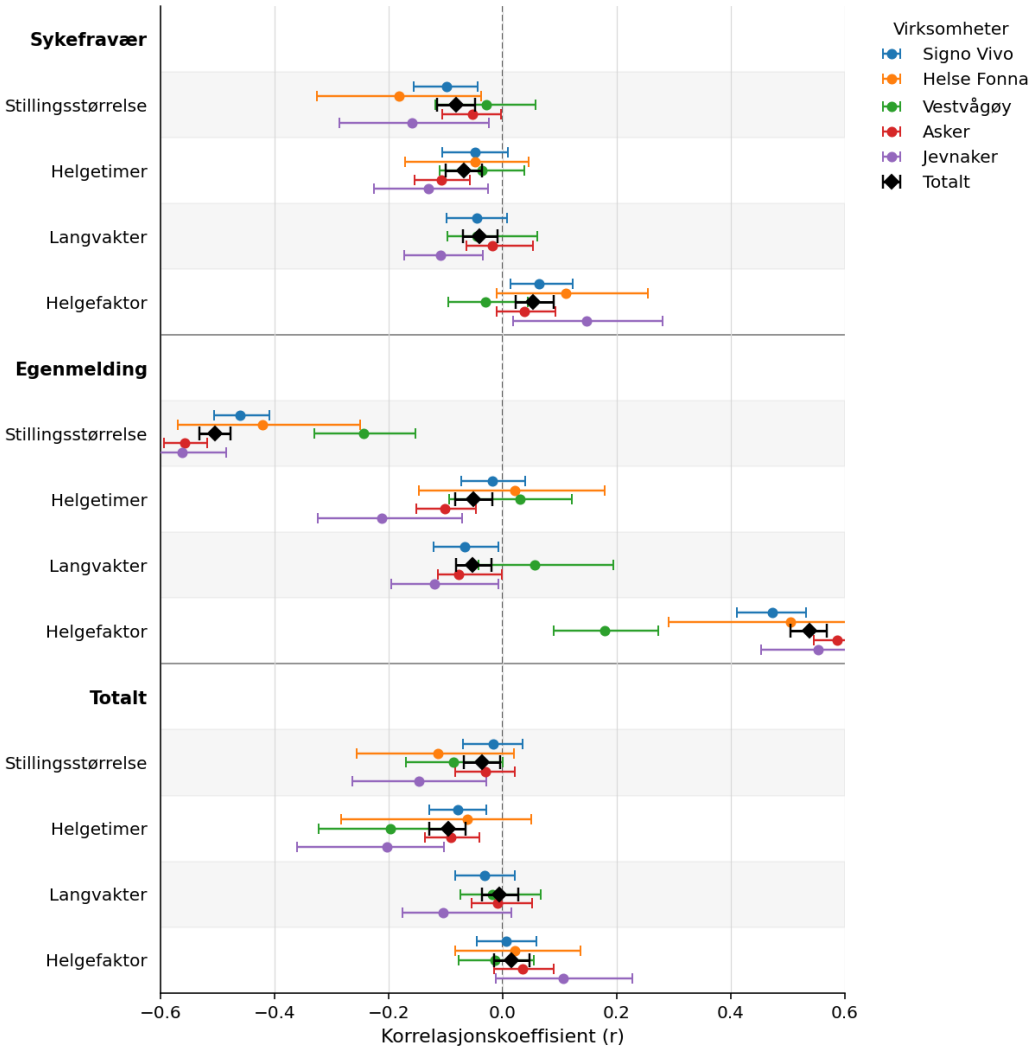
Spearman-korrelasjonene avviker ikke i betydelig grad fra Pearson-korrelasjonen med sammenfallende fortegn og små forskjeller i effektstørrelse. Enkelte av testene som ikke har en lavere Pearson-p-verdi enn Bonferroni-justert terskel for statistisk signifikans, har en lavere Spearman-p-verdi enn den Bonferroni-justerte terskelen. Dette gjelder sammenhengen mellom stillingsstørrelse og sykefravær, helgetimer og egenmelding, langvakter og egenmelding samt helgefaktor og totalt fravær. Forskjellene bør ikke alene tolkes som at Pearson- og Spearman-korrelasjonene viser vesentlig forskjellige sammenhenger.

Heterogenitet i korrelasjon på tvers av virksomheter

For å undersøke om sammenhengene observert i det samlede datagrunnlaget også gjenfinnes innenfor de enkelte virksomhetene, er samtlige korrelasjonsanalyser gjennomført separat for hver virksomhet. Formålet er å undersøke heterogenitet i sammenhengene og om aggregering av virksomhetene kan skjule systematiske forskjeller mellom virksomhetene.

Heterogenitet innebærer i denne sammenhengen at korrelasjonskoeffisientenes størrelse eller retning varierer mellom virksomhetene. Et særlig tilfelle er Simpsons paradoks, der sammenhengen i det aggregerte datagrunnlaget kan ha en annen retning enn sammenhengene som observeres innenfor undergruppene.

Figur 4.6 Pearson-korrelasjonskoeffisient og 95 prosent konfidensintervall for de fem virksomhetene og det samlede utvalget for hver av de tolv testene.



Figur 4.6 viser korrelasjonskoeffisientene med tilhørende 95 prosent konfidensintervaller på virksomhetsnivå og for det samlede utvalget. For sykefraværstestene er retningen på korrelasjonen i hovedsak konsistent på tvers av virksomhetene. Konfidensintervallene for virksomhetene overlapper med konfidensintervallet for det samlede utvalget, og korrelasjonskoeffisientestimatene er relativt like på tvers av virksomhetene og det samlede utvalget.

Det forekommer likevel enkelte forskjeller mellom virksomhetene. Helse Fonna skiller seg særlig ut i analysen av stillingsstørrelse og sykefravær, med en sterkere negativ korrelasjon og et bredere konfidensintervall enn i det samlede utvalget. For sammenhengen mellom planlagt helgefaktor og sykefravær observeres motsatt tendens, der Helse Fonna har en sterkere positiv korrelasjon. Resultatene indikerer dermed en viss variasjon mellom virksomhetene, men tyder på at det er begrenset heterogenitet i sykefraværstestene.

Heterogeniteten er tydeligere i analysene av egenmeldt fravær. Vestvågøy avviker betydelig fra de øvrige virksomhetene i sammenhengene mellom egenmelding og

stillingsstørrelse, andel langvakter og planlagt helgefaktor. Jevnaker skiller seg tilsvarende ut i analysene av helgetimer og andel langvakter. Sammenhengene mellom egenmelding og arbeidstidsindikatorene framstår derfor som mindre konsistente på tvers av virksomhetene enn de tilsvarende sammenhengene for sykefravær.

Effekten av hver undergruppe på hele utvalget må også ses i sammenheng med forskjeller i antall observasjoner. Signo Vivo og Asker har flest observasjoner i datagrunnlaget, med henholdsvis 1465 og 1328. Helse Fonna har færrest observasjoner med 190, mens Jevnaker og Vestvågøy har 273 og 542 observasjoner hver. Færre observasjoner gir ofte større konfidensintervall, og derfor kan ikke forskjellen i konfidensintervall entydig tolkes som stor grad av heterogenitet.

Virksomhetene varier også med hensyn til fordelingen av arbeidstidsindikatorene. Helse Fonna og Vestvågøy har lav konsentrasjon av stillinger under 70 prosent. Dette gir større usikkerhet i estimatene av sammenhenger for små stillinger sammenlignet med øvrige virksomheter. Signo Vivo har veldig få stillinger mellom 70 og 100 prosent, men en betydelig høyere konsentrasjon av heltidsstillinger. Dette kan gi et mer usikkert estimat av sammenhenger for store deltidsstillinger.

Samlet sett viser analysen noe heterogenitet, særlig for egenmeldt fravær. Sykefravær og totalt fravær er i større grad konsistente på tvers av virksomhetene i utvalget. Det observeres heller ikke et systematisk mønster der hele utvalget har motsatt korrelasjonsfortegn fra undergruppene. Derfor gir analysen ingen indikasjon på Simpsons paradoks.

Konklusjon

Basert på analyser av KDE-plott, utforskning av datagrunnlaget og korrelasjonsanalyser med Pearson- og Spearman-korrelasjon finnes det ingen sterke sammenhenger mellom sykefravær og stillingsstørrelse, helgetimer per år, omfang av langvakter eller planlagt helgefaktor. Flere av korrelasjonene er statistisk signifikante, men effektstørrelsen er marginal og tilnærmet lik null. Resultatene tilsier at arbeidstidsindikatorene i begrenset omfang forklarer variasjonen i sykefraværet i datagrunnlaget. Dersom effektstørrelsen skal tolkes som en sammenheng, tyder korrelasjonen på en reduksjon i sykefravær ved større stillinger, mer helgearbeid og flere langvakter.

Den tydeligste sammenhengen er mellom egenmelding og stillingsstørrelse. Ansatte i små stillinger har en større andel av den totale arbeidstiden med egenmeldt fravær enn ansatte i større stillinger. Tilsvarende observeres en positiv korrelasjon mellom planlagt helgefaktor og egenmelding. Begge sammenhengene kan muligens beskriver samme underliggende fenomen, ettersom små stillinger oftere har høy helgefaktor.

For totalt fravær observeres svakere sammenhenger enn for egenmelding og sykefravær. Dette kan delvis forklares med at totalt fravær inkluderer flere fraværstyper som i begrenset grad kan forventes å påvirkes av arbeidstidsorganiseringen, herunder foreldre- og fødselspermisjoner.

Datagrunnlaget inkluderer nesten utelukkende langvakter på 12,5 timer. Resultatene kan derfor ikke skille mellom ulike langvaktslengder og påvirkningen på sykefravær, egenmelding og totalt fravær. Videre er datagrunnlaget dominert av to virksomheter som er

betydelig større enn de tre øvrige virksomhetene. Dette betyr at forhold for de to store virksomhetene har relativt stor innflytelse på resultatet. Et bredere datagrunnlag med flere virksomheter av tilnærmet lik størrelse, eller bruk av metoder for utjevning av ubalanserte datasett, kan gi et mer generaliserbart resultat.

Samtidig omfatter datagrunnlaget et betydelig antall ansatte og tjenestesteder. Resultatene framstår derfor som robuste for arbeidstidsorganiseringen som inngår i analysen.

En viktig begrensning ved analysen er valget av korrelasjonsmetoder. Pearson- og Spearman-korrelasjoner utforsker henholdsvis lineære og monotone korrelasjoner mellom variabler. Analysen kan derfor ikke utelukke at det eksisterer ikke-lineære sammenhenger i datagrunnlaget. Samtidig viste KDE-plottene ingen tydelig ikke-lineær sammenheng mellom sykefravær og arbeidstidsorganiseringen.

Datagrunnlaget er begrenset til arbeidstid som er registrert som fravær. Derfor kan analysen ikke vise om arbeidstiden i forkant av fraværshendelser påvirker sannsynligheten for fravær i nevneverdig grad. Et naturlig neste steg vil være å analysere arbeidstid i forkant og etterkant av fraværshendelser for å undersøke om dette har betydning for omfanget av fravær generelt.

Referanser

Bonferroni, C. E. (1936). Teoria statistica delle classi e calcolo delle probabilità. *Pubblicazioni del R Istituto Superiore di Scienze Economiche e Commerciali di Firenze, 8*, 3–62.

Efron, B. (1979). Bootstrap methods: another look at the jackknife. *The Annals of Statistics, 7*(1), 1–26.

Simpson, E. H. (1951). The Interpretation of Interaction in Contingency Tables. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological), 13*(2), 238–241. https://doi.org/10.1111/j.2517-6161.1951.tb00088.x

Virtanen, P., Gommers, R., Oliphant, T. E., Haberland, M., Reddy, T., Cournapeau, D., Burovski, E., Peterson, P., Weckesser, W., Bright, J., van der Walt, S. J., Brett, M., Wilson, J., Millman, K. J., Mayorov, N., Nelson, A. R. J., Jones, E., Kern, R., Larson, E., . . . SciPy 1.0 Contributors. (2020). SciPy 1.0: Fundamental Algorithms for Scientific Computing in Python. *Nature Methods, 17*, 261–272. https://doi.org/10.1038/s41592-019-0686-2

Waskom, M. L. (2021). seaborn: statistical data visualization. *Journal of Open Source Software, 6*(60), 3021. https://doi.org/10.21105/joss.03021

Vedlegg 5 Færder kommunes retningslinjer for årsturnus

1. Omfang og formål

Retningslinjen gjelder for alle ansatte ved avdelinger innen kommunalområdet helse og sosial som tar i bruk årsturnus.

Årsturnus er en ikke-rullerende arbeidsplan som strekker seg over 52 uker. Planperioden starter alltid på en mandag og avsluttes på en søndag.

Årsturnusen skal speile avdelingens bemanningsbehov, samtidig som arbeidstid og fritid planlegges for alle ansatte i hele planperioden. Målet er å sikre kontinuitet og høy kvalitet på tjenestene hele døgnet, hele året, samt å ivareta et forsvarlig arbeidsmiljø innenfor de økonomiske rammebetingelsene.

Arbeidsplanen skal være helsefremmende, bidra til høyere andel heltidsstillinger og legge til rette for økt stillingsprosent. Med «årsturnus» menes i denne retningslinjen det samme som «arbeidsplan» etter arbeidsmiljøloven § 10-3.

2. Ansvar

Årsturnus er et felles ansvar mellom leder, ansatte og tillitsvalgte.

- Leder har ansvar for å ta initiativ til samarbeid og involvering av tillitsvalgte og **vernеombud**.
- Turnusplanleggingen skal skje i tråd med hovedavtalen del B § 3-1 og 3-2 samt arbeidsmiljøloven § 10-3 om drøftingsplikt.
- Dersom det ikke finnes plasstillitsvalgte ved enheten, skal hovedtillitsvalgte involveres.

Protokoll for årsturnus er gyldig når begge parter har signert. Protokollen og årsturnusplanen hører sammen og kan ikke fastsettes eller endres ensidig.

3. Justeringer av årsturnus

Det skal som utgangspunkt ikke være behov for å endre årsturnusen. Dersom vesentlige endringer (i bemanning, drift, personalsammensetning eller ansattes ønsker) gjør justeringer nødvendige, kan arbeidsgiver beslutte endringer inntil to ganger per kalenderår etter drøfting med tillitsvalgte. Varslingsfrist for endringer er minimum to uker før endring gjennomføres.

Endrede turnuslinjer skal gjennomgås av tillitsvalgte før iverksetting.

4. Døgnskille og ukeskille

- Døgnskillet settes til 22.00
- Ukeskillet settes til mandag kl. 00.00.

5. Arbeids- og hviletid

Arbeidstid og hviletid reguleres av hovedtariffavtalen og arbeidsmiljøloven, jf. HTA § 4.2.2 og AML § 10-5 og § 10-8. Eventuelle lokale avtaler vedrørende hviletid skal fremgå av protokoll for årsturnus.

Målet er at alle stillingsprosenter skal være hele og uten desimaler.

- **F1-dag:** Etter AML § 10-8 (2) og HTA § 5.6 er F1-dagen på 35 timer. Det kan avtales reduksjon ned til 28 timer dersom det er helt nødvendig, jf. AML § 10-8 (3).
- **Hviletid:** Hviletid mellom to vakter følger AML § 10-8 (1) og (3). I Færder kommune er det praksis for å inngå avtale om minimum 9,5 timer hviletid i turnus. Vær oppmerksom på krav til hviletid og kompenserende hvile ved bruk av langvakter. Kompenserende hvile betyr at dersom den daglige hvilen på 11 timer blir forkortet, skal den tapte hviletiden legges til ved neste hvileperiode. Hvilen skal gis sammenhengende og så snart som mulig.
- **Ukentlig arbeidstid:** Som hovedregel skal arbeidstiden ikke overstige 48 timer i løpet av syv dager, jf. AML § 10-5 (2). Grensen på 48 timer i løpet av syv dager kan gjennomsnittsberegnes over en periode på åtte uker, likevel slik at den alminnelige arbeidstiden ikke overstiger 54 timer i noen enkeltuker.
- **Daglig arbeidstid:** Kan være inntil 12,5 timer i løpet av 24 timer. Vaktene må avtales skriftlig med hovedtillitsvalgte dersom de overstiger 10 timer, jf. AML § 10-5 (2). Vakter lengre enn 12,5 timer krever avtale etter AML § 10-12 (4) og må sendes inn til arbeidstakerorganisasjonene sentralt.
- **Gjennomsnittlig vaktlengde:** Hovedregelen er at gjennomsnittlig vaktlengde skal være 7,1 timer, og ikke kortere enn 6 timer. Dette gjelder for alle arbeidstakere i et fast, forpliktende arbeidsforhold med en på forhånd fastsatt arbeidstid, jf. HTA § 1.1 og 1.2.
- **Hvilende nattevakter:** Består ofte av både våken tid (avlønnes 1:1) og hvilende tid (avlønnes 1:3).

6. Pauser

Pauser reguleres av arbeidsmiljøloven § 10-9.

- **Dagvakt på ukedager:** Hovedregelen er 30 minutters ubetalt spisepause.
- **Vakt mellom 5,5 og 10 timer:** Skal inneholde minimum én pause på 30 minutter.
- **Avtaler i turnus:** Det skal fremgå av «Protokoll for årsturnus» om pausen er betalt eller ikke, når den skal avvikles, og om arbeidstaker kan forlate arbeidsstedet. Dersom arbeidstaker ikke fritt kan forlate arbeidsplassen, eller dersom det ikke finnes tilfredsstillende pauserom, regnes pausen som arbeidstid.

Langvakter:

- På 12-timers dag- eller kveldsvakter gis det totalt 1 time pause.
- Pausen(e) plasseres etter behov, tilpasset avdelingens drift.

7. Ferie

Ferie og fritid reguleres av ferieloven § 5 (1) og (2).

- **Omfang:** For 100 % stilling utgjør ferie 35,5 timer per uke × 5 ferieuker (25 virkedager) = 177,5 timer.
- **Ekstra ferieuke:** Arbeidstakere over 60 år har rett til en ekstra ferieuke. Denne kan enten planlegges inn ved utarbeidelse av årsturnusen eller varsles arbeidsgiver minst 14 dager før uttak.
- **Planlegging:** Ferie skal være markert i årsplanen, og det skal ikke legges inn vakter i ferieperioden. Ferie avvikles i virkedager (25/30), ikke i timer.
- **Sykdom i ferie:** I henhold til ferieloven § 9 kan arbeidstaker som blir syk i eller før ferien ha rett til utsatt eller erstatningsferie. Krav må fremsettes av arbeidstaker og dokumenteres med legeerklæring.
- **Endring av plan:** Dersom utsatt eller erstatningsferie kreves, plikter arbeidsgiver å fastsette ny ferie. I slike tilfeller kan årsturnusen endres uten hensyn til fristene i punktet over.

8. Helgetimer

Fordeling av helgetimer og vaktfrekvens skal drøftes og avtales lokalt, og fordele seg mellom alle ansatte.

Målet er å:

- sikre nødvendig kompetanse til enhver tid for å yte forsvarlige tjenester
- understøtte arbeidet med heltidskultur
- ivareta hensiktsmessig drift, tjenestebehov og organisering av oppgaver

Vaktlengde i helg fastsettes ut fra disse hensynene.

9. Arbeid og fritid på søn- og helgedager

Arbeidsmiljøloven § 10-8 (4) regulerer retten til arbeidsfri på søn- og helgedager («røde dager») og i hvilken grad det kan utføres arbeid på slike dager.

Det kan inngås avtale med tillitsvalgte om gjennomsnittsberegning av søn- og helgedager over en periode på 26 uker, likevel slik at det ukentlige fridøgn minst hver fjerde uke faller på en søn- eller helgedag.

En slik avtale åpner for fleksibilitet, slik at arbeid på røde dager kan samles, og arbeidstaker kan få lengre sammenhengende fri. Dette kan bidra til en mer stabil bemanning i høytidsperioder.

Ingen arbeidstakere kan pålegges å arbeide mer enn halvparten av årets helge- og høytidsdager. Arbeidstakere som frivillig ønsker å arbeide flere helge- og høytidsdager, kan gjøre dette. Frivillig arbeid utover halvparten av årets helge- og høytidsdager gir ikke rett til flere F3-dager.

Én F3-dag beregnes til 7,1 timer.

Som lovfestede helge- og høytidsdager telles:

- 1. nyttårsdag
- Skjærtorsdag
- Langfredag
- 1. påskedag
- 2. påskedag
- 1. mai
- 17. mai
- Kristi himmelfartsdag
- 1. pinsedag
- 2. pinsedag
- 1. juledag
- 2. juledag

Antall F3-dager i årsturnus etter stillingsstørrelse.

Stillingsstørrelse	Antall røde dager jobbet	F3-dager
80–100 %	5 av 12	2
80–100 %	6 av 12	3
50–79,9 %	5 av 12	1
50–79,9 %	6 av 12	2

10. Avregning ved oppsigelse

Dersom en ansatt med ujevn vaktfordeling gjennom året slutter i sin stilling i løpet av planperioden, skal timene avregnes i oppsigelsestiden.

Årstimetallet er gjennomsnittsberegnet for 52 uker, og lønnen gjennomsnittsberegnet per måned. Ved oppsigelse utregner arbeidsgiver hvor mange timer den ansatte har arbeidet fra turnusstart til sluttdato.

- **Ved for mange timer:** Differansen utbetales som tilleggslønn.
- **Ved for få timer:** Det skal tilrettelegges for at de resterende timene kan innarbeides i oppsigelsestiden. Dersom dette ikke er mulig, vil arbeidsgiver vurdere om timene slettes, eller om for mye utbetalt lønn skal tilbakebetales etter skriftlig avtale.

11. Evaluering, varighet og oppsigelse

Partene skal i fellesskap sørge for å evaluere årsturnusordningen i god tid før planperioden utløper, gjerne i forbindelse med definerte stopp-punkter. Evalueringen skal involvere de arbeidstakerne som har vært omfattet av årsturnusen, og ha som formål å danne grunnlag for vurdering av fremtidig arbeidstidsorganisering på arbeidsstedet, inkludert beslutning om ordningen skal videreføres.

ROS-analyse av årsturnus skal utarbeides i samarbeid med lokale tillitsvalgte og verneombud og inneholde punkter som beskrevet i kvalitetssystemet:

FK-ARB Risikovurdering av arbeidstidsordning:
https://x03.ksx.no/system.php?item=107593&ok=p9z6203ntb7qsrv
FK-ARB Sjekkliste - risikovurdering arbeidstidsordning:
https://x03.ksx.no/system.php?item=107616&ok=p9z6203ntb7qsrv

Varigheten av årsturnusavtalen følger selve årsturnusen, og begge parter kan si opp avtalen i løpet av årsplanperioden med tre måneders varsel, forutsatt at ny arbeidsplan er utarbeidet innen fristen.

Retningslinjen er utarbeidet 14.02.2024, revidert 12.09.25. Retningslinjen for årsturnus skal evalueres innen 3. kvartal 2026.

Dato: .....

Arbeidsgiver	NFF
Delta	FO
Fagforbundet	NSF

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

