



UNIVERSITETET I AGDER

**Skien kommune, perspektiver på og status for arbeidet
med heltidskultur innen kommunalområdet Helse og
velferd**

Tamara Ristic

Veileder: Tor Geir Kvinen

Masterutredning i økonomi og administrasjon, siviløkonom
Handelshøyskole ved Universitet i Agder

Kristiansand, 2019

Forord

Dette prosjektet er utarbeidet som siste ledd i 5 år langt masterstudium i Økonomi og administrasjon ved Universitet i Agder. Masteroppgaven har vært en lærerik og spennende prosess, samtidig som det har vært perioder der jeg ikke trodde at den ville komme til en slutt.

Heldigvis har jeg ikke stått alene i dette arbeidet.

Jeg vil først og fremst takke min arbeidsgiver, Skien kommune, for velvillighet til å la meg gjennomføre mitt prosjekt og få tilgang til ulike rapporter og dokumenter som stort sett ikke er tilgjengelig for publikum. Jeg håper dere skal ha nytte av den jobben jeg har gjort i det videre arbeidet med heltidskultur. Jeg vil også takke for at jeg fikk være med i prosjektgruppen i Skien kommune som har jobbet med heltidskultur hvor jeg har opplevd en «vinn - vinn» situasjon i forhold til kunnskapsutveksling.

Min støttende leder, Lars Kristiansen, har vært tålmodig og tilrettelagt for at jeg fikk gjennomføre oppgaven ved siden av full jobb. Du har skjønnet at reisen har vært krevende og motivert meg når det har sett mørkt ut. Takk.

Videre vil jeg takke min dyktige veileder, Tor Geir Kvinen, for konstruktive innspill, raske tilbakemeldinger og all hjelp til orientering under reisen. Du viste alltid et engasjement for oppgaven min, og det har vært til stor hjelp.

En takk rettes også mot de 15 informantene som var velvillig til å la meg gjennomføre intervjuene og gi meg gode svar i denne prosessen. Det har vært spennende å høre deres opplevelser og tanker.

Til slutt vil jeg takke min kjære Stefan, min beste støttespiller som alltid er der for meg. Takk for den omsorg du viser uansett hva jeg finner på!

Oslo, juni 2019

Tamara Ristic

Sammendrag

Denne oppgaven omhandler temaet om heltidskultur og hvilke perspektiver politikere, tillitsvalgte og ledelse har rundt utvikling av heltidskultur i helse og velferd.

Temaet kobler jeg deretter opp mot teori, tidligere forskning på området og erfaringer fra andre og egen kommune. Problemstillingen har jeg derfor formulert slik: «Hvilke perspektiver har politikerne, ledelsen og tillitsvalgte i Skien kommune om innføring av heltidskultur i Helse og velferd»

Målet om en heltidskultur er tatt inn i en del kommuneovergripende sentrale dokumenter, men det lite som er igangsatt av konkrete tiltak. Opp gjennom årene er det gjort ulike forsøk som har hatt ulik virkning på økonomi, arbeidsplasser, arbeidsmiljø og fravær. Formålet med oppgaven er å bidra til kunnskapsutvikling innen temaet gjennom å fokusere på problematikken rundt det å ha en felles virkelighetsforståelse, et felles utfordrings- og målbilde samt vilje og handlekraft lokalt til å satse på heltidskultur.

Problemstillingen besvarte jeg ved å gjennomføre kvalitative intervjuer med folkevalgte, tillitsvalgte og utvalgte ledere, supplert med skriftlig sekundærdata.

Veileder om lokalt arbeid med heltidskultur utarbeidet av Kommunesektorens organisasjon (KS) la jeg til grunn for mine analyser og drøftinger.

Mine funn viser at politikere, tillitsvalgte og ledere har samme perspektiver på begrepet heltidskultur og utfordringer knyttet til bruk av småstillinger. Det finnes allikevel usikkerhet og ulike perspektiver blant informantene om heltidskultur vil ha økonomiske konsekvensene for helse og velferd. Resultatene fra dette prosjektet viser videre at politikere, tillitsvalgte og ledere har god kunnskap om positive effekter som større stillinger kan ha for arbeidsgiver, arbeidstakere og brukere. Samtidig så bør kommunen jobbe med å etablere et trepartssamarbeid som er bedre enn i dag, da dette er viktig for å lykkes i arbeidet med heltidskultur.

Abstract

This thesis is about full-time culture and which perspectives politicians, union representatives and management have on the development of full-time culture in health and welfare sector in Skien commune.

The topic then connects to theory, previous research in the field and experiences from own and other municipalities. I have, therefore, formulated the topic as follows: "Which perspectives politicians, management and union representatives, in the Municipality of Skien, have on the development of full-time culture in Health and Welfare"

The goal of a full-time culture has been incorporated into a number of municipal central documents, but a few concrete actions have been initiated. Over the years, a few attempts have been made that had different effects on finances, workplaces and working environment. The purpose of the assignment is to contribute to knowledge within the theme, by focusing on the problem of having a common understanding of reality and a common goal in order to develop a full time culture.

I answered the topic by conducting qualitative interviews with elected representatives, union representatives and selected managers, supplemented with secondary data.

Guidance on local work with full-time culture prepared by the local government's organization (KS) was the basis for my analyses and discussions.

My findings show that politicians, union representatives and managers have same perspectives about the definition of a full-time culture and main difficulties related to use of part-time jobs. Nevertheless, there are uncertainties and different perspectives among the informants if full-time culture will have financial consequences for health and welfare. The results from this project also show that politicians, union representatives and managers have good knowledge of positive effects that full-time positions can have for employers, employees and users. At the same time, the municipality should work on establishing a tripartite cooperation that is better than today, as this is important in order to succeed in the work with full-time culture.

Innhold

1	INNLEDNING	7
1.1	BAKRUNN FOR VALG AV TEMA	7
1.2	SKIEN KOMMUNE OG HELSE OG VELFERD	8
1.3	PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLINGEN	10
1.4	AVGRENSING AV OPPGAVE	11
1.5	OVERSIKT OVER OPPGAVENS OPPBYGNING	12
2	TEORETISKE PERSPEKTIV	12
2.1	OPPGAVENS TEMA OG KUNNSKAPSSTATUS	12
2.2	HELTID OG DELTID	12
2.3	SENTRALE OG LOKALE FØRINGER	14
2.4	HELGEARBEID	15
2.5	HELTIDSKULTUR	16
2.6	ARBEIDSTID OG ULIKE TURNUSORDNINGER	19
2.1.1	Langvakter	20
2.1.2	Vikarpool og bemanningsenhet	21
2.1.3	3-3 turnus	22
2.1.4	Fleksibel arbeidstid	23
3	METODE	23
3.1	VALG AV FORSKNINGSMETODE	24
3.1.1	Intervju	25
3.1.2	Intervjuguide	25
3.2	DATAINNSAMLING	26
3.2.1	Framgangsmåte for å skaffe deltakere	27
3.2.2	Gjennomføring av intervjuene	27
3.2.3	Dokumenter og foreliggende data	28
3.3	DATAANALYSE OG FORTOLKNING AV DATAMATERIALET	28
3.3.1	Framgangsmåten i analysearbeidet	29
3.4	STUDIENS KVALITET; RELIABILITET OG VALIDITET	30
3.5	ETISKE BETRAKNINGER	31
3.6	METODEREREFLEKSJON	32
4	EMPIRI	33
4.1	DET STORE HELTIDSVALGET	33
4.2	TIDLIGERE INITIATIV TIL HELTIDSKULTUR I SKIEN KOMMUNE	34
4.2.1	Småstillingsprosjekt	34
4.2.2	Vikartjeneste og ressursteam	36
4.2.3	Skienmodellen og fagteam	37
4.2.4	Vikarpool	39

4.2.5	Kartlegging av ønsket og uønsket deltid.....	40
4.2.6	Sykefraværprosjektet.....	42
4.2.7	Handlingsplaner og årsmeldinger	43
4.2.8	Brukerundersøkelse.....	45
4.3	DAGENS SITUASJON I KOMMUNEN	47
4.3.1	Fokus fra ledelsen	48
4.3.2	Sentrale dokumenter	49
4.3.3	Heltidskultur og helgetillegg.....	50
4.3.4	Kartlegging av ønsket og uønsket deltid 2019.....	50
5	PRESENTASJON AV DATA OG DRØFTING	55
5.1	FELLES VIRKELIGHETSFORSTÅELSE OG UTFORDRINGSBILDE.....	56
5.1.1	Begrepsforståelse	56
5.1.2	Ønsket og uønsket deltid i helse og velferd	57
5.1.3	Utfordringer	58
5.1.4	Drøfting.....	59
5.2	EFFEKTER AV HELTIDSKULTUR.....	64
5.2.1	Effekter for arbeidsgiver	64
5.2.2	Effekter for ansatte.....	66
5.2.3	Effekter for brukere.....	66
5.2.4	Drøfting.....	67
5.3	TREPARTSSAMARBEID OG TILTAK FOR INNFØRING AV HELTIDSKULTUR	71
5.3.1	Felles vilje og trepartssamarbeid	71
5.3.2	Tiltak.....	73
5.3.3	Drøfting.....	75
6	KONKLUSJON.....	79
6.1	OPPGAVENES STYRKER OG BEGRENSNINGER.....	83
6.2	FORSLAG FOR VIDERE FORSKNINGSTEMA.....	84
7	LITTERATURLISTE	86

VEDLEGG

Vedlegg 1	Godkjenning fra NSD.....	91
Vedlegg 2	Brev til informant	92
Vedlegg 3	Samtykkeerklæring.....	93
Vedlegg 4	Intervjuguide	94
Vedlegg 5	Refleksjonsnotater	96

FIGUROVERSIKT

Figur 1	Organisasjonskart Skien kommune.....	9
Figur 2	Organisasjonskart Helse og velferd.....	10

Figur 3 Forholdet mellom stillingsstørrelse og effekter på tjenestekvalitet, arbeidsmiljø og effektivitet	18
Figur 4 Organisasjonskart Gjerpen sykehjem.....	38
Figur 5 Revidert budsjett og variabel lønn 2009-2013	39
Figur 6 Avvik institusjonsområdet 2009-2013	39
Figur 7 Rådmannens budsjettforelegg – våre medarbeidere	45
Figur 8 Brukere heldøgns omsorg, gjennomsnittlig tilfredshet per dimensjon	46
Figur 9 Pårørende heldøgns omsorg, gjennomsnittlig tilfredshet per dimensjon	46
Figur 10 Ønske om større stilling pr stillingskategori, Helse og velferd.....	51
Figur 12 Fleksibilitet til flere arbeidssteder pr stillingskategori, Helse og velferd	52
Figur 13 Helgearbeid Helse og velferd.....	53
Figur 14 Helgearbeid pr stillingskategori Helse og velferd.....	54
Figur 15 Vikarpool Helse og velferd	55
Figur 16 En god sirkel.....	69

TABELLOVERSIKT

Tabell 1 Tiltak tilhørende satsingsområder kultur og identitet	49
--	----

1 INNLEDNING

1.1 BAKRUNN FOR VALG AV TEMA

Utgangspunkt for denne oppgaven er Skien kommune som har satt heltidskultur på dagsorden, men målet om hele stillinger i helse- og omsorgssektoren er fortsatt langt unna.

Det har vært et uttrykt mål hos både politikere og tillitsvalgte i kommunen at flere skal jobbe heltid og at færre blir værende i deltidsstillinger. Målet om en heltidskultur er tatt inn i en del kommuneovergripende sentrale dokumenter, men det lite som er igangsatt av konkrete tiltak. Tidligere forskning og utarbeidet veiledningsmaterieell om lokalt arbeid med heltidskultur sier noe om hvilke forutsetninger som må på plass i en organisasjon for å lykkes med innføring av heltidskultur som også varer over tid.

Opp gjennom årene er det gjort ulike forsøk med heltidskultur i kommunen som har hatt ulik virkning på økonomi, tjenestekvalitet, arbeidsmiljø og fravær. Partssammensatt utvalg (PSU) vedtok 29.01.2019 at administrasjon i Skien kommune skal fremme en sak for å belyse status i forhold til heltidskultur og gjøre rede for hvordan arbeidet med å utvikle en heltidskultur skal intensiveres. De ønsker også en status på forholdet mellom ønsket og uønsket deltid, samt arrangere et heltidsseminar.

I en artikkel i lokalavis, lørdag 07.04.2019 står det også at ordføreren i Skien vil sette av 1 million kroner til et eget «heltidsombud» som skal sette heltid på dagsorden og jobbe overordnet for at Skien skal bli en heltidskommune. Målet er å gi fulle stillinger til de fleste ansatte i kommunen og at deltid skal bare forekomme unntaksvis slik at det blir et bedre tilbud til både ansatte og brukere (Nordahl, 2019, s. 4). På bakgrunn av dette har kommunen opprettet en prosjektgruppe som skal utarbeide en sak til politisk behandling som belyser temaet og eventuelle utfordringer.

Jeg er en del av dette prosjektet og noe av kunnskapsgrunnlaget fra mitt arbeid vil bli offentliggjort i den politiske behandlingen som skal være i begynnelsen av juni 2019.

Er dette relevant i dagens situasjon?

Heltidskultur og deltidsproblematikken er samfunnsmessige viktige temaer som er satt på dagsorden i ulike fora gjennom mange år. Dette er noe som mange norske kommuner bruker

både tid og ressurser på. Den forventede store veksten i antall eldre (eldrebølgen) medfører et ytterligere behov for kvalifisert arbeidskraft i årene fremover. En av de største utfordringene kommunene står overfor i den forbindelse er ifølge Lisbet Rugstad kompetanseutfordringene. Hun mener at det allerede i dag er et stort problem at det er for lite helsefaglig kompetanse i eldreomsorgen, for få leger og for få sykepleiere og andre med spesialisering i demens og geriatri (Rugtvedt, 2017).

Eldrebølgen, kombinert med mangel av helsepersonell vil føre til at det vil bli færre hender til å behandle gamle og syke (Holmøy, Kjevik & Størm, 2015, s. 15). For å unngå rekrutteringssvikt må kommunene legge forholdene til rette slik at vi får de medarbeidere som kommunen trenger (Administrasjons og likestillingsutvalget, 2012, s. 19). I tillegg er det viktig at de som tar utdanning innen helse og omsorg kan påregne å få en stillingsstørrelse de kan leve av.

Politikere, arbeidsgiver og tillitsvalgte har tatt opp temaene om heltid og deltid i ulike sammenhenger. Kommunene Sentralforbund og ulike fagforeninger har forpliktet seg til å arbeide med heltidskultur gjennom sentrale avtaler. I tillegg er det utarbeidet sentrale og lokale veiledere for hvordan man skal jobbe med dette og hvilke effekter dette kan ha både for arbeidsgivere, ansatte og tjenestene.

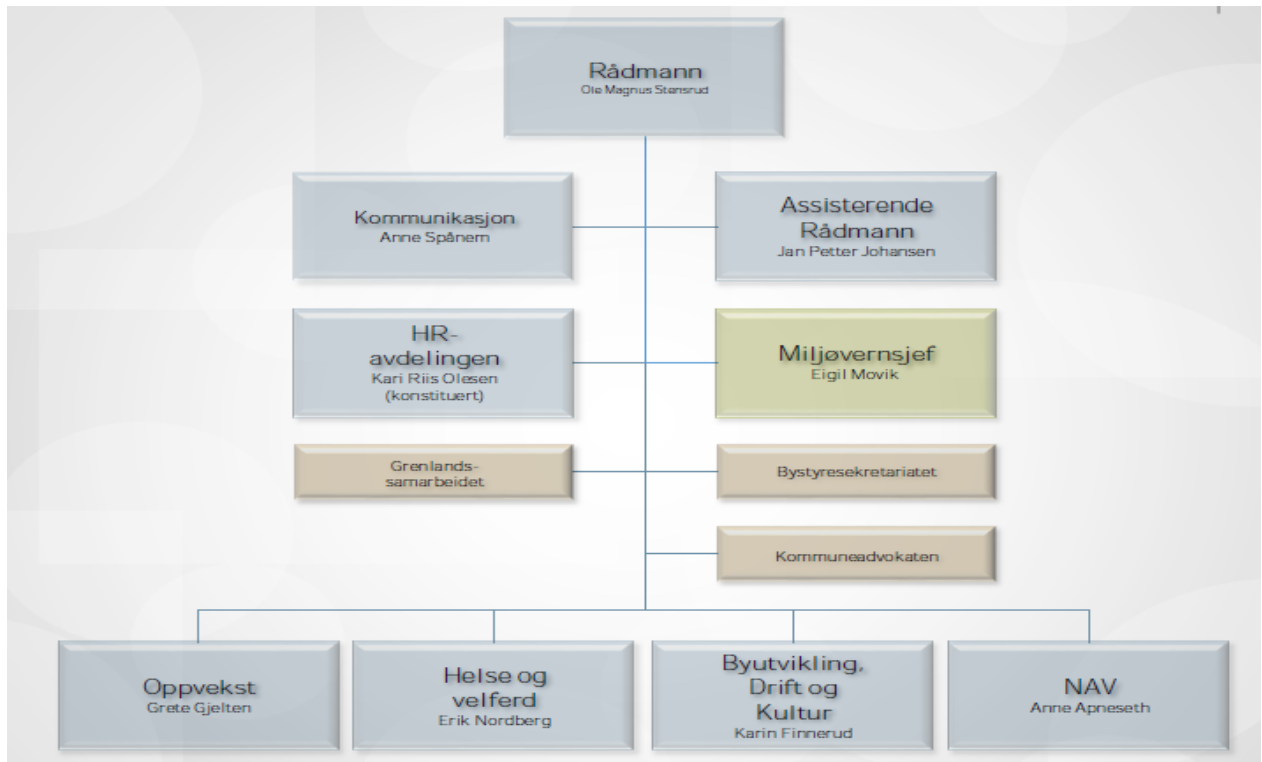
I helse og velferd i Skien kommune er det en økning i antall brukere med komplekse og sammensatte behov noe som gjør at kommunene må sette inn flere og mer ressurskrevende tjenester med høyere krav til kompetanse.

Det er ulike definisjoner av begrepet heltidskultur blant kommuner som har arbeidet med dette. I Skien kommune er det behov for å tydeliggjøre behov for heltidskultur og hva som skal til for å lykkes.

1.2 SKIEN KOMMUNE OG HELSE OG VELFERD

Skien er en by og kommune i Telemark fylke og med sine 54 645 innbyggere utgjør fylkets administrasjonssenter (SBB, 2019). Skien kommune er Telemarks største arbeidsplass med 4300 ansatte pr 01.01.2019 og brutto driftsbudsjett på ca. 4,1 milliarder kroner (Budsjettdokument Skien kommune, 2019, s. 4). Kommunen er delt inn i 4 kommunalområder: Oppvekst, Byutvikling, drift og kultur, Nav og Helse og velferd. I tillegg kommer assisterende rådmann, HR avdeling og andre sentrale funksjoner som rapporterer direkte til rådmann som er den øverste administrative leder for virksomheten.

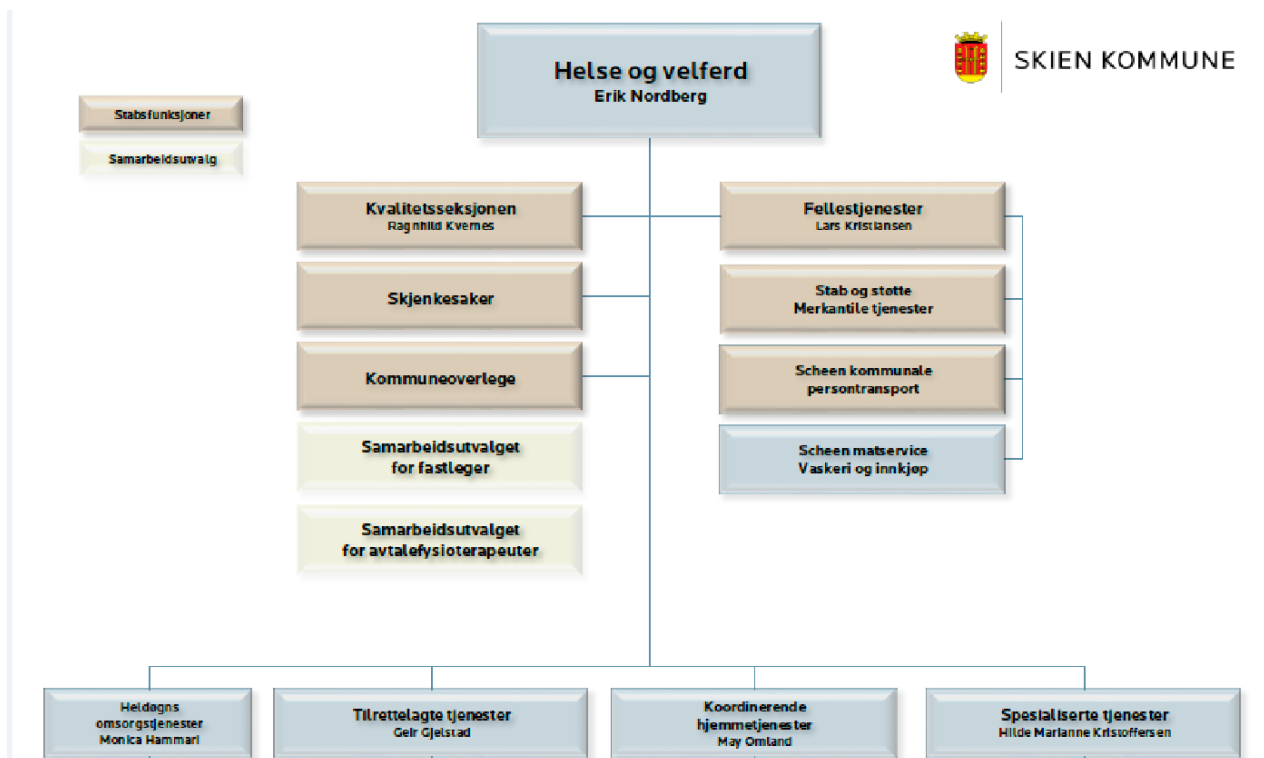
Skien kommune er en offentlig demokratisk organisasjon med folkevalgte og kommunestyre som øverste beslutningsorgan. I en slik modell kan det være utfordrende å beslutte mål og retning for organisasjonen.



Figur 1 Organisasjonskart Skien kommune.

2018 av Skien kommune. (<http://www.skien.kommune.no/globalassets/hr-avdelingen/organisasjonskart-skien-kommune.pdf>)

Kommunalområdet Helse og velferd er delt inn i fire fagområder som hver ledes av en fagsjef. I tillegg ligger seksjon for fellestjenester og seksjon for kvalitet- og informasjonsstyring direkte under kommunalsjef, sammen med kommuneoverlege og bevillingsmyndigheten. Den totale ledelse består av en kommunalsjef, fire fagsjefer, to seksjonsledere og 49 enhetsledere (Årsmelding, 2017, s. 76). Hovedutvalget for helse og velferd er det politiske styret som tar beslutninger innen den gitte ressursramme. Utfordringer ut over rammen løftes til formannskap og bystyret (Kommunalt handlingsprogram 2019-2022, s. 3).



Figur 2 Organisasjonskart Helse og velferd

2018 av Skien kommune. (<http://www.skien.kommune.no/globalassets/hr-avdelingen/organisasjonskart-skien-kommune.pdf>)

1.3 PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLINGEN

Temaene heltidskultur og uønsket deltid er nevnt i sentrale styringsdokument i Skien kommune, men det er få tiltak som er iverksatt. Forskning, empiri og utarbeide veiledere viser at det er en del forutsetninger og rammer som må på plass for å lykkes med et slikt arbeid. *Det store heltidsvalget- en veileder for lokalt arbeid med heltidskultur* og undring rundt heltidskultur styrte mitt valgt for tema for oppgaven og som jeg har tatt utgangspunkt i for mitt forskningsprosjekt. Dette ble utfordret underveis av andre innfallsvinkler og teorier om at heltidskultur er avgjørende for å øke kompetanse, fremme arbeids- og læringsmiljø og sikre kvalitet og kontinuitet i tjeneste for både brukere og ansatte.

Veilederen for lokalt arbeid med heltidskultur understreker hva som skal til og hvilke forutsetninger som må på plass for å lykkes i arbeidet med heltidskultur. Det handler i hovedsak om vilje til organisasjonsendringer hvor alle jobber i samme retning mot et felles mål. For å få til endringer er det en forutsetning at berørte parter har en felles virkelighetsforståelse, et felles utfordrings og målbilde (*Det store heltidsvalget – en veileder for lokalt arbeid med heltidskultur*, 2015, s. 2).

I mitt forskningsprosjekt ønsker jeg å finne ut følgende:

- Har de berørte parter en felles virkelighetsforståelse og et felles utfordringsbilde?
- Hvilke effekter har heltidskultur for ansatte, arbeidsgiver og brukere?
- Finnes det et samarbeid mellom politikere, ledelse og tillitsvalgte vedrørende temaet heltidskultur? I den forbindelse vil jeg også se på hvilke tiltak ville informantene sette i gang for å få til en heltidskultur.

Oppgavens problemstilling er:

Hvilke perspektiver har politikere, ledelse og tillitsvalgte om innføring av en heltidskultur i Helse og velferd?

For å svare på problemstillingen har jeg gått gjennom relevant teori og empiri samt gjennomført intervjuer med utvalgte politikere fra ulike politiske partier, tillitsvalgte fra ulike fagorganisasjoner og administrativ ledelse. Med ledelse menes det ledere på strategisk, administrativt og operativt nivå hovedsakelig fra kommunalområdet helse og velferd. Jeg har valgt dette utvalget da det er disse gruppene som trekker frem begrepene heltidskultur og redusert deltid i ulike sammenhenger.

1.4 AVGRENSING AV OPPGAVE

Jeg har valgt å avgrense oppgaven til kun å gjelde kommunalområdet Helse og velferd i Skien. Helse og velferd er det området som har høyest andel deltidsstillinger i kommunen og det området det henvises til når det snakkes om heltidskultur eller redusert deltid.

I tillegg jobber jeg for tiden som økonomirådgiver innen kommunalområdet og vil således ha lettere tilgang til foreliggende data og til respondenter i forhold til intervju.

For meg vil det også være interessant å benytte lønnsmidler i budsjettet på en best mulig og effektiv måte. Innen helse og velferd er cirka 82% lønnskostnader av et budsjett på cirka 1,4 milliarder. Jeg ønsker derfor også å utføre et studie som kan benyttes som læring og tas med i det videre arbeidet med heltidskultur som er igangsatt i kommunen.

1.5 OVERSIKT OVER OPPGAVENS OPPBYGNING

Oppgaven er delt inn i 6 kapitler. I kapittel 1 skriver jeg om bakgrunnen for hvorfor jeg har valgt temaet heltidskultur og hvilken problemstilling jeg har definert. I kapittel 2 har jeg skrevet om sentrale begrep og teoretiske perspektiv knyttet til temaet. Når det gjelder forskningsmetode, hvordan jeg har gått frem, hvilke valg jeg har tatt og dataanalysen er det belyst i kapittel 3. Tidligere gjennomført forskning på området og erfaringer fra andre og Skien kommune er beskrevet under empiri i kapittel 4. Mine forskningsfunn og drøftinger av disse sett opp mot problemstillingen blir belyst i kapittel 5. Til slutt har jeg i kapittel 6 foretatt en oppsummering av oppgaven.

2 TEORETISKE PERSPEKTIV

Dette kapitlet inneholder en beskrivelse av mitt vitenskapsteoretiske ståsted. Det teoretiske grunnlaget for oppgaven omfatter noen av sentrale begrep om heltid og deltid. Videre ser jeg på helgeproblematikken og på ulike typer turnuser som kan fremme en heltidskultur.

2.1 OPPGAVENS TEMA OG KUNNSKAPSSTATUS

Jeg hadde lite teoretisk kunnskap om temaet da jeg startet prosjektet. Jeg begynte å samle inn data, med hensikten å finne mønster som kan gjøres til teori. Denne tilnærming, «fra empiri til teori» betegnes som induktiv (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 54). Mine søk etter litteratur forandret seg i takt med det fortløpende analysearbeid og refleksjoner rundt mitt empiriske materiale. Jeg startet først med å søke i både internasjonale og norske forskningspublikasjoner etter kategoriene *heltidskultur*, *heltid/deltid*, *ulike turnusordninger* og *helgearbeid*. Jeg har også gjennom referanselister i bøker, publikasjoner og andre masteroppgaver lett meg frem til annen litteratur som kan være aktuell for modeller og tiltak for heltidskultur. I tillegg har jeg snakket med interne ressurspersoner som har deltatt eller har erfaringer med tidligere forsøk med heltidskultur som er gjennomført i Skien kommune.

2.2 HELTID OG DELTID

Arbeidsmiljøloven er den sentrale loven som regulerer arbeidsdagen til alle arbeidsgivere og arbeidstakere, som blant annet «sikrer et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en meningsfylt arbeidssituasjon» og «legger til rette for tilpasninger i arbeidsforholdet knyttet til den enkelte arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon» (Arbeidsmiljøloven, 2005, §1-1).

Det finnes ulike definisjoner på hva som kommer under heltid. Arbeidsmiljøloven definerer heltid som en arbeidsuke på 40 timer, mens Hovedtariffavtalen definerer heltid som en arbeidsuke på 37,5 timer (Arbeidstilsynet, u.å.a).

Gjennom store deler av 1960- og 1970 årene var det vanlig at helsepersonell jobber heltidsstillinger, mens i dag er helsesektor preget av en deltidskultur (Ingstad, 2016, s. 29).

Regjeringen ønsker å legge til rette for at alle kan kombinere arbeids- og familieliv ved å ha gode samarbeidsarenaer mellom myndighetene og arbeidslivets parter. Det at alle som kan forsørge egen familie og seg selv er en forutsetning for velferdssamfunnet, fordi arbeidsinntekter gir det økonomiske selvstendighet. Regjeringen har derfor som et mål at de som ønsker det, kan få heltidsjobb (Barne- og likestillingsdepartementet, 2015, s. 46).

Dette gjøres gjennom ulike nasjonale programmer og forskninger som studerer konsekvenser av mange småstillinger, ulike tiltak mot ufrivillig deltid, samt viktigheten av å fremme en heltidskultur på arbeidsplassene.

Deltid

Hovedtariffavtalen definerer deltidsansatte som «arbeidstakere med et fast, forpliktende arbeidsforhold med en på forhånd fastsatt arbeidstid pr uke, som er mindre enn den som gjelder heltidsansatte i samme arbeidsområdet» (Hovedtariffavtalen, 2018, §1.2)

Norges offentlige utredninger (NOU, 2004: 29, s. 33) hevder noe av det samme:

«Deltidsansatte er en permanent ansettelse i stilling med kortere arbeidstid enn normal arbeidstid innenfor bransje, tariffavtale eller liknende»

Arbeidsmiljøloven, 2005, §10-8 sier at man ikke kan jobbe mer enn annenhver helg og vanlig praksis i helse- og omsorgssektor er at man jobber hver tredje helg. Dette fører til at man får forskjell mellom etterspørsel og tilbud i helgene. For å dekke dette behovet i kompliserte turnuskabaler som inkluderer både helg og natt har man satt seg nødt til å ansette deltidsansatte (Fevang, Røed, Raaum & Zhang, 2004, s. 10).

Mange ansatte velger frivillig deltid på grunn av redusert arbeidsevne eller for å kunne tilpasse jobb til ønsker eller plikter i hverdagen. Det å kunne ha jobbe redusert har lenge vært en rett etter arbeidsmiljøloven (Regjeringen, u.å.b). I følge arbeidsmiljøloven har arbeidstaker

krav til å redusere stillingsstørrelse dersom det ikke fører til vesentlig ulempe for virksomhet (Arbeidsmiljøloven, 2005, §10-2).

En del ansatte som har deltidsstillinger ønsker å jobbe mer enn det de gjør i da uten at de får mulighet til det. En kaller denne situasjonen for *uønsket/ufrivillig deltid*.

Arbeids- og sosialdepartementet definerer uønsket deltid som: «personer som har forsøkt å få lengre arbeidstid ved å kontakte NAV, annonsere selv, spørre nåværende arbeidsgiver e.l., og som må kunne starte med økt arbeidstid innen en måned» (Arbeids- og sosialdepartementet, 2018, s. 93).

I følge Arbeids- og sosialdepartementet (2018, s. 70) jobber om lag 10% av deltidsansatte ufrivillig deltid, mens 90% velger selv å jobbe redusert.

2.3 SENTRALE OG LOKALE FØRINGER

I dette avsnittet ser jeg nærmere på arbeidsmiljøloven og hovedtariffavtalen med tanke på hvilken betydning og begrensning en slik lovgiving har for innføring av en heltidskultur og redusert bruk av deltidsstillinger.

I henhold til Arbeidsmiljøloven har deltidsansatte *fortrinnsrett* til å øke sin stilling fremfor at arbeidsgiveren foretar ny ansettelse, under forutsetning at arbeidstaker er kvalifisert til stilling og at utøvelse av fortrinnsretten ikke medfører vesentlige ulemper for virksomhet (Arbeidsmiljøloven, 2005, §14-3).

Merarbeidsbestemmelsen kom inn i lovverket i 2013 og omhandler deltidsansatte som de siste 12 måneder jevnlig har arbeidet utover avtalt arbeidstid og som gir dem rett til stillingen tilsvarende faktisk arbeidstid i denne perioden (Arbeidsmiljøloven, 2013, §14-4a).

Merarbeidsbestemmelsen har resultert i mange krav i Helse og velferd og skyldes først og fremst et stort løpende behov for ekstravakter og en høy andel av deltidsansatte.

Bestemmelsene om merarbeid har ført til at mange deltidsansatte har fått økt sine stillinger.

Hovedtariffavtalen har føringer knyttet til stillingsstørrelser og forplikter arbeidsgiver å «informere og drøfte prinsippene for bruk av deltidsstillinger med de tillitsvalgte minst en gang i året». Tanken er at å heve bevisstheten i organisasjonene om bruk av deltidsansatte, samt finne gode løsninger for å redusere bruk av deltid.

I henhold til Hovedtariffavtalen skal det som hovedregel tilsettes i heltidsstillinger og alle unntak skal drøftes med tillitsvalgte. Etter denne bestemmelsen skal videre alle ledige stillinger tilbys til deltidsansatte, slik at de får utvidet sitt arbeidsforhold inntil hel stilling er oppnådd, dersom vedkommende er kvalifisert til stillingen (Hovedtariffavtalen, 2018, §2.3.1).

Selv om deltidsstillinger kan skape utfordringer med å rekruttere og beholde kompetent arbeidskraft, er disse nødvendige for å fylle behov for arbeidskraft som ikke tilsvarer en hel stilling. Deltidsstilling kan også være en gunstig ordning for mennesker med redusert arbeidskapasitet eller de som ønsker å jobbe redusert. Ingstad (2016) hevder at det er mange gode motiver for å etablere en heltidskultur, men at små, deltidsstillinger også kan ha positive sider som er viktig å belyse. Disse småstillingene kan være en god løsning for studenter som ikke er i stand å kombinere studier og en heltidsstilling eller ansatte som på grunn av helse ikke kan jobbe mer (Ingstad, 2016, s. 20).

2.4 HELGEARBEID

Helgearbeid har i mange år vært et problem i helse og omsorgssektor og omtales ofte som «en gordisk knute» som ingen klarer å løse (Ingstad, 2016, s. 18).

I 1987 skjedde det endring i hovedtariffavtalen og uketimetall for turnusarbeid ble redusert fra 38 til 35,5 timer. Denne reduksjon ble i turnusorganisert helse og omsorgsarbeid tatt ut som en ekstra frihelg. Helgen som ble tatt ut av turnusen omtales som *turnushull, grå stilling*. Erfaringen viser at de fleste ledige vakter ligger i helgene og det er disse småstillingene som skaper permanent underdekning i helgebemanningen (Ingstad, 2016, s. 180).

Kari Ingstad viser i sin bok et enkelt regnestykket som viser at vanlig turnusordninger hvor man jobber 7,5 t ikke kan få turnuser til å gå opp. Dette fordi brukere i heldagsinstitusjoner trenger pleie og omsorg 24 timer i døgnet. To av disse dagene hver uke er helg, noe som innebærer at 28% av tiden de trenger hjelp er i helgene. En tradisjonell turnus i 100% er organisert slik at man ofte jobber 15 dager i løpet av en treukers periode. Det vil si at to av de 15 dagene, altså 18% av tiden ansatte er på jobb, er helg, mens brukere har behov for hjelp i 28% (Ingstad, 2016, s. 18). Samme forfatter skriver i sin bok (2016, s. 19) at:

«etablering av en heltidskultur avhenger ikke av hvor ofte ansatte arbeider helg, men antall timer ansatte arbeider helg»

Med en tradisjonell turnus og ukentlig arbeidstid på 35,5 timer må det i de fleste tilfellene jobbes oftere enn hver tredje helg dersom man skal lykkes med å få en heltidskultur. Likevekt mellom privat og arbeidsliv er viktig for de fleste og dette fører til at svært få ønsker å arbeide flere helger. Alternativet til flere helger blir da at ansatte jobber flere timer de helgene de har vakt (Ingstad, 2016, s. 108)

I forbindelse med lønnsoppgjøret 2019 ble det fremforhandlet at lørdag og søndagstillegget skulle øke både i sats men også etter en trappetrinnsmodell slik at det skulle bli mer gunstig å jobbe helg (Kommunesektorens organisasjon, 2018, s. 1).

2.5 HELTIDSKULTUR

Det meste av forskningsmaterialet jeg fant var basert på kvantitative data og rapporter fra Kommunesektorens organisasjon (KS), ofte med utgangspunkter i lokale tiltak og virkemidler som belyser heltidskultur fra ulike sider.

Forskningsstiftelsen Fafo som leverer kritisk og handlingsorientert forskning om velferdspolitik og arbeidsliv i norske kommuner presenterte på oppdrag av KS rapporten «*Hvordan kan kommunene tilby flere heltidsstillinger*». Rapporten ble utarbeidet Leif E. Moland og Kjetil Bråthen (2012) og konsentrerte seg om årsakene til det høye omfanget av deltidsarbeid i norske kommuner og på hva kommunene kan gjøre for å etablere en heltidskultur. Rapporten viser at halvparten av kommunene har en heltidsandel som er lavere enn 25% (Moland & Bråthen, 2012, s. 14)

Med bakgrunn av ovennevnte rapport inviterte KS arbeidstakerorganisasjoner Fagforbundet, Norsk Sykepleieforbundet og Delta til å undertegne den første *Heltidserklæringen* i 2013 og norske kommuner til «å ta det store heltidsvalget». Erklæringer er siden da fornyet to ganger, i 2015 og 2018. (Kommunesektorens organisasjon, 2018). I tillegg utarbeidet de samme partene en veileder: «Det store heltidsvalget –en veileder for lokalt arbeid med heltidskultur» som jeg presenterte i kapittel 4.

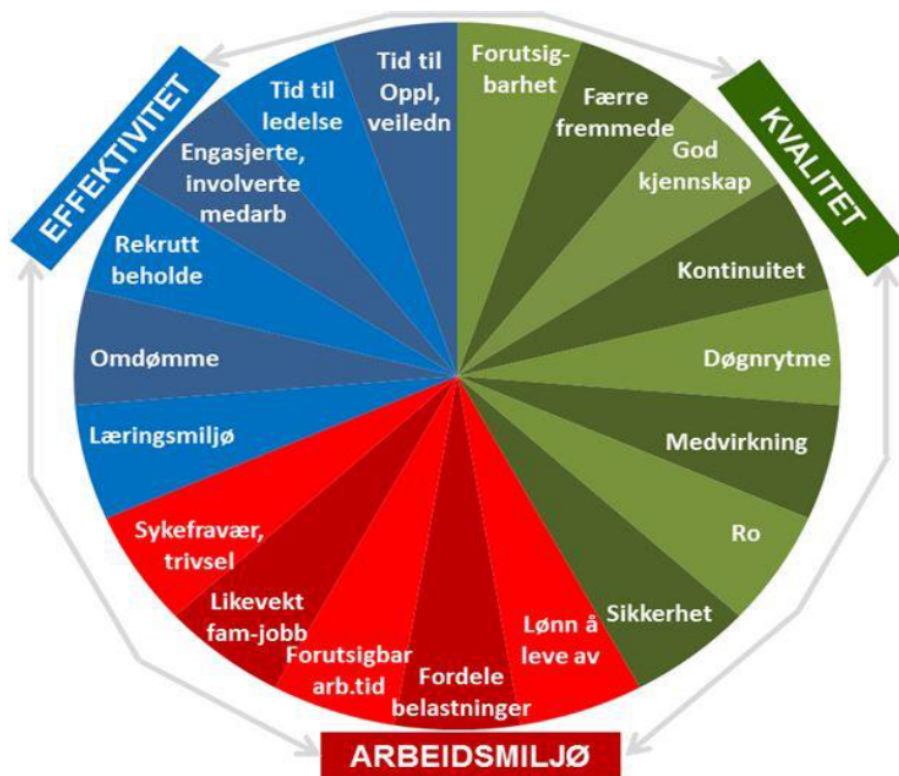
I 2016 kom den norske boka «*Turnus som fremmer heltidskultur*» av Kari Ingstad. Den ble viktig i mitt arbeid med å forstå og konkretisere ulike begrep. Samme forfatter definerer heltidskultur som «*en situasjon der halvparten eller flere av de ansatte som arbeider turnus, har 100 prosent stilling*» (Ingstad, 2016, s. 17).

Det har i de senere årene vært et ønske om, ikke bare å redusere omfanget av uønsket deltid, men også fremme utvikling av heltidskultur i kommunal sektor (Ingstad & Amble, 2015, s.152). Kommunesektorens organisasjon belyser i en rapport om heltid i kommunene at en høy andel deltidsansatte oppleves som den største utfordringen i årene som kommer og at flere heltidsstillinger vil gi bedre tjenester, et bedre arbeidsmiljø og et styrket omdømme som arbeidsgiver (Kommunesektorens organisasjon , 2018, s. 2)

Spørsmål om heltidsproblematikken ble først reist av arbeidstakerorganisasjoner som har krevd større stillingsstørrelser slik at medlemmene kunne få en forutsigbar inntekt, pensjonsrettigheter og en lønn å leve av (Moland, 2013, s. 27).

Forskningsfeltet knyttet til heltidskultur er stort og sammensatt. Arbeidet med å utforske det har ført meg på nye veier og for meg nye fagområder. Heltidskultur har blitt et stadig voksende forskningsområde i løpet av de siste årene og det finnes store rapporter fra forskningsstiftelsen Fafo som belyser temaet. Dette er store spørreundersøkelser basert på ulike standardiserte spørreskjema som går gjennom årsaker til at norske kommuner bør jobbe med å redusere omfanget av små deltidsstillinger. Rapportene gir også en status over kunnskapen om heltidskultur og deltidspromblematikken og hvordan kommuner skal arbeide i årene som kommer.

«Heltidshjulet» som er utarbeidet av Leif Moland er basert på Fafos forskning gjennom 25 år og forteller noe om positive effekter en heltidskultur vil føre med seg.



Figur 3 Forholdet mellom stillingsstørrelse og effekter på tjenestekvalitet, arbeidsmiljø og effektivitet

2013, s.15 av Leif Moland. (<https://www.faf.no/images/pub/2013/20317.pdf>)

Figuren består av tjenestekvalitet-, arbeidsmiljø- og effektivitetsvariabler som blir styrket dersom man får til en heltidskultur. Figuren som viser forholdet mellom stillingsstørrelser og effekter på de tre ulike variabler inneholder 5 arbeidsmiljøvariabler (rød) som er rettet mot arbeidstakere, 6 effektivitetsvariabler (blå) som er rettet mot arbeidsgiver og 8 kvalitetsvariabler (grønn) som er rettet mot bruker. (Moland 2013, s. 15; Moland 2015, s. 96)

Arbeidet med å bygge heltidskultur fra et arbeidstakerperspektiv er viktig for å gi den enkelte medarbeider en forutsigbar lønn å leve av og gode lærings- og fagmiljøer. Dette gir bedre kontroll på privatøkonomien og en stabil arbeidstid da ansatte ikke trenger å jage ekstravakter. Heltidsstillinger gjør det lettere å få lån, opparbeide seg pensjon og andre arbeidstakerrettigheter. I sluttrapporter fra norske kommuner meldes det at arbeidsmiljø ble styrket og gjennomførte tiltak rettet mot heltidskultur som opplevdes svært positivt av ansatte (Moland 2013, s. 15; Moland 2015, s. 96)

Fra arbeidsgiverperspektivet kan en heltidskultur medføre færre ansatte å forholde seg til som igjen kan gi mer tid til ledelse og fagutvikling. Dette skyldes at antall ansatte på avdelingen reduseres og at det blir færre personer å lede og administrere.

Fra pasientperspektivet er arbeidet med å bygge en heltidskultur viktig for å gi bedre tjenestekvalitet og kontinuitet i pleien. Mange brukere har sammensatte helsefaglige problemer og for å kunne ivareta den faglige kvaliteten er det viktig å ha kompetente ansatte (Helse- og omsorgsdepartement, 2014-2015, s. 10). I meldingen til Stortinget står det at fremtidens tjeneste skal utvikles sammen med pasient og deres pårørende som skal ha større innflytelse over brukerens hverdag (Helse- og omsorgsdepartement, 2014-2015, s. 45). Kommunen må derfor sørge for at både brukere og deres pårørende blir hørt og styrke brukerinnflytelse. Fafo har i mange sine rapport vist at småstillinger kan ha dårlig innvirkning på tjenestebrukere og fører til at de må forholde seg til mange tjenesteytere (Moland & Egge, 2000; Moland & Gautun, 2002).

2.6 ARBEIDSTID OG ULIKE TURNUSORDNINGER

Arbeidsmiljøloven tar for seg begrepet *arbeidstid*.

I arbeidsmiljøloven heter det «den tid som arbeidstaker står til disposisjon til arbeidsgiver» (Arbeidsmiljøloven, 2005, §10-1). Hovedformålet i arbeidstidsbestemmelsene er å sikre en arbeidstid som ikke påfører arbeidstaker uheldige fysiske eller psykiske belastninger.

Arbeidstaker skal ha en arbeidstidsordning som ivaretar deres behov og gjør til rette å finne en balanse mellom arbeid og fritid.

Loven åpner for at virksomhet skal ha fleksibilitet til å kunne drive lønnsomt og ivareta brukerens interesse på en best mulig måte. Arbeidsmiljøloven sier videre all arbeid skal planlegges inn i arbeidsplanen for en gitt periode og at arbeidsgiver skal varsle om endringer min 14 dager før vekten skal avholdes (Arbeidsmiljøloven, 2005, §10-3).

I en turnus har ansatte en systematisk, rullerende arbeidsplan og arbeidet er organisert slik at noen overtar jobben etter andre. Det finnes en rekke forskjellige former å organisere turnus på, men i helsesektor er det vanligst å ha en seks ukers turnus med arbeid hver tredje helg (Ingstad, 2016, s. 16).

I avsnittene under ser jeg nærmere på ulike måter å organisere turnus på, samt ulike formål for innføring av turnus og hvorvidt man turnusteknisk klarer å etablere en heltidskultur.

2.1.1 Langvakter

Gjennomsnittlig ukentlig arbeidstid i Norge utgjør 35,5 timer. Det betyr at 12 timers vakt gir en full stilling i løpet av 3 dager, 9 timers vakt i løpet av 4 dager, mens 7,5 timers vakt innebærer 5 dager med arbeid per uke.

I henhold til Arbeidsmiljøloven §10-4 kan alminnelig arbeidstid ikke overstige 9 timer i døgnet og 38 per uke for de ansatte som jobber i turnus (Arbeidsmiljøloven, 2005 §10-4). Turnus med langvakter er organisert slik at man får lange vakter når man er på jobb, etterfulgt av lange friperioder - færre arbeidsdager (Moland og Bråthen, 2012, s. 105). Langturnus kan føre til ulik helgehyppighet, der noen jobber hver tredje, mens andre jobber hver sjette helg, men slike lange vakter krever en egen avtale med fagforeningene. Fagforeningene kan etter Arbeidsmiljøloven §10-12 (4) inngå tariffavtale som fraviker bestemmelsene om alminnelig arbeidstid. En slik tariffavtale må godkjennes av fagforeninger på sentralt eller regionalt nivå.

Det finnes begrenset litteratur på området da langvakt turnus er en relativt ny arbeidsordning. Viktige rapporter som jeg fant om dette temaet er utarbeidet av Leif Moland og Kari Ingstad som forsker på tema langturnus i helse- og omsorgssektor.

Langturnus deles i 4 ulike grupper (Ingstad, 2016, s. 105).

Kort langturnus: I en tradisjonell turnus hvor man jobber hver tredje helg blir helgene stort sett dekket med eget personell i småstillinger for å få turnuser til å gå opp. Bakgrunnen for å innføre kort langturnus er ofte knyttet til å redusere bemanningsutfordringer i helgene. Denne type turnus er krevende og kombinerer elementer fra tradisjonell turnus og langturnus (Moland og Bråthen, 2012, s. 107)

Kort langturnus innebærer langvakter i helgene og vanlige vakter ellers. Slike lange 12-14 timers helgevakter forekommer hver fjerde helg og medfører at de ansatte jobber flere timer på helg, men samtidig reduseres hyppigheten på helgearbeid (Ingstad, 2016, s. 106)

Moderat langturnus er turnusen som kan repeteres hver tredje uke og er organisert slik at man deler arbeidsdagen i to, med en dag- og kveldsvakt og en nattevakt. Denne type turnus innebærer langvakter hvor ansatte eksempelvis kan jobbe mandag, tirsdag og onsdag fra kl. 08-20 og så har en uke fri. Deretter jobber de 08-20 fra torsdag til søndag før de har en fri uke (Ingstad, 2016, s. 106)

Lang langturnus medfører langvakter 5 dager eller mer i strekk, for så å ha en lang friperiode. Hvor lang friperioden ansatte har, avhenger av lengden på vekten og antall sammenhengende vakter. Jo flere timer ansatte jobber over flere dager, jo lengre blir friperioden (Ingstad, 2016, s. 107).

Medleverturnus også kalt heldøgnturnus innebærer at de ansatte er på jobb hele døgnet. Arbeidsperioden består av både aktiv og hvilende arbeidstid i løpet av et døgn. En kan for eksempel jobbe et eller flere døgn og så ha en uke fri. For at en slik ordning kan fungere er det lagt til grunn at både ansatte og brukere på tjenestestedet sover om natten. Alternativt kan en slik turnus tilpasses ulike nattevaktordninger (Moland & Bråthen, 2012, s. 107). I en medleverturnus kan de ansatte ha korte friperioder så lenge det ikke går på bekostning av tjenesten eller brukere. Denne type turnus er også forankret i medleverforskriften for å imøtekomme utfordringer i institusjoner innen barnevern, rus og eller psykiatri der det kreves kontinuitet og stabilitet i hverdagen (Forskrift om arbeidstid i institusjoner som har medleverordninger, 2005, §1)

Opp gjennom årene har det vært diskusjonen om ulike arbeidstidsordninger og langturnus er den ordningen som skaper mest debatt. Ut ifra tidligere forskning kan man se at langvakter bidrar til flere hele stillinger og redusert behov for små helgestillinger. Dette fordi man fortsatt kan jobbe hver tredje eller fjerde helg, men det arbeides flere timer når man først er på jobb (Ingstad, 2016, s. 111). Samme forfatteren skriver videre at langvakter har positiv effekt på lærings- og arbeidsmiljø, bedre tjenestekvalitet og kompetent arbeidskraft som blir lettere å rekruttere og beholde.

2.1.2 Vikarpool og bemanningsenhet

En felles erfaring fra norske kommuner som har prøvd vikarpool og ressursenheter er at de har bidratt til å gi ansatte større stillinger. Ca. 60% av kommunene oppga i 2011 at de hadde prøvd ut ordning der ansatte jobbet ved flere avdelinger (Ingstad, 2016, s. 157).

Vikarpool defineres som en intern enhet der ansatte jobber i heltid eller deltid og må forholde seg til flere enheter, pasientgrupper og arbeidsmiljøer (Roach, Tremblay & Carter, 2011, s. 208).

Vikarpool innebærer at ansatte får en fast stillingsbrøk i en vikar eller ressursbank og kan enten ha deler av stillinger eller hele stilling i en vikarpool. Eksempelvis kan man ha 100%

stilling, hvorav 50% er fast stilling på en avdeling, mens resterende 50% er i en vikarpool der arbeidsgiver har styringsrett til å endre arbeidssted og plassere ansatte på ulike avdelinger hvor det er behov for hjelp den aktuelle dagen (Ingstad, 2016, s. 158)

Det finnes mange varianter å organisere vikarpool på og kommuner har ofte ulike motiver når de etablerer vikarpool og bemanningsenheter. Noen av de hovedmotivene som Moland (2015, s. 196) nevner er behov for å løse bemanningsproblemer da grunnturnusen ikke er i stand til å løse helgearbeid. Med vikarpool får man vikarer som kan anses som et «brannkorps» som settes inn ved behov på forskjellige avdelinger (Moland, 2007, s. 94).

I tillegg til bemanningsproblematikken nevnes det også redusert bruk av småstillinger og eksterne ekstravakter. Når disse små stillingene erstattes med store stillinger og fastansatte får man lavere turnover og det blir lettere å rekruttere kvalifisert arbeidskraft som kan resultere i bedre tjenestekvalitet (Ingstad, 2016, s. 163). Videre nevnes det at etablering av vikarpool fører til at ledere får mer tid å rette sitt arbeid mot brukere. Antall ansatte med småstillinger blir betydelig redusert og leder har færre ansatte å forholde seg til.

Svakheter med vikarpool er at ansatte ofte anses som vikarer som skal fylle huller i turnus og at ledere ikke satser på utvikling av kompetanse hos ansatte ved bemanningsenheter. Man kan få positive resultater med vikarpool hvis de ansatte behandles som kjernearbeidere og blir en del av en kompetansehevingsplan (Ingstad, 2016, s. 164)

2.1.3 3-3 turnus

Etter en reduksjon av uketimetall i turnusarbeid i 1987 oppstod det behov for småstillinger for å dekke «huller» i turnusen i helgene. 3-3 ordningen innebærer rettferdig fordelt arbeid mellom alle ansatte hvor man jobber 3 dager og har deretter 3 dager fri. Med en arbeidsuke på 35,5 timer innebærer dette at vekten må være på 10 timer dersom dette skal gi en full arbeidsuke (Ingstad, 2016, s. 185).

10 timers vakter blir imidlertid for lite eller aldri brukt når det er snakk om heltidskultur, da slike vakter ikke går opp døgnet 24 timer og 3 vakter i døgnet. Dernest skal de fleste timene «stå i turnusen», mens noen timer skal stå i timebanken og være til disposisjon til arbeidsgivers døgnrytme noe som kan gjøre fritiden til den enkelte lite forutsigbar (Ingstad, 2016, s. 182). Den daglige arbeidstiden er derfor forlenget til 8,5 timer i løpet av en 4 ukers periode og to arbeidshelger, 15 vakter settes i en ekstravaktordning for å nå avtalefestet arbeidstid.

3-3 turnusordningen optimaliserer ressursbruken og kan løse helge- og småstillingsproblematikken. Den skiller seg fra andre turnusordninger ved at det skapes overlapp som kan gi god rytme og flyt i arbeid (Ingstad, 2016, s. 178-184).

Ulemper med denne turnusen er at det må arbeides annenhver helg, noe som fortsatt er utenkelig for mange i helse- og omsorgssektoren. Den andre ulempen er at arbeidsgiver må gjøre store økonomiske investeringer før 3-3 turnus kan høstes. Denne ordningen kan gi god rytme og arbeidsbetingelser som kan forebygge uhelse om kanskje 40 år. Det gir ingen økonomisk gevinst i dag (Ingstad, 2016, s. 193).

2.1.4 Fleksibel arbeidstid

Helsepersonell har tradisjonelt hatt liten fleksibilitet og mulighet til å påvirke egen turnus (Ingstad, 2016, s. 195). Dette henger sammen med at arbeidsgiver må sikre at det alltid er nok folk på vakt slik at tjenesteytere får en sikker og forutsigbar hverdag.

Fleksibel arbeidstid, eller såkalt forhandlingsturnus, innebærer at ansatte har mulighet til å sette opp egen turnus og er med på å bestemme når de skal jobbe. Ansatte har en fast stillingsprosent som tilsvarer et visst antall timer som skal dekkes opp i løpet av en turnusperiode (Ingstad, 2016, s. 196). På denne måten har de ansatte fleksibilitet til å påvirke egen turnus og planlegge tidspunkt for når de skal jobbe.

Selv om forhandlingsturnus kan ha positive effekter på ansattes behov for forutsigbar arbeidstid og indirekte føre til en redusert bruk av deltidsstillinger, så gir den ikke mer heltid. De ansatte kan ikke jobbe mer enn hver tredje helg og det kreves ulike støttetiltak for at den skal føre til heltidskultur (Ingstad, 2016, s. 204)

3 METODE

I mitt arbeid ønsker jeg å belyse hvilke perspektiver har politikere, tillitsvalgte og ledere om innføring av en heltidskultur i Helse og velferd. For å belyse problemstillingen, baserer jeg meg først og fremst på data som er innhentet i forbindelse med dette prosjektet og dels på data fra tidligere forskning.

Mitt valg av metode har vært spesielt påvirket av to ting. Det første er at metoden skal på en best mulig måte hjelpe til at problemstillingen blir besvart og det andre er gjennomførbarhet, da tidsperspektivet har vært viktig aspekt i valg av metodebruk.

I dette kapittelet skal jeg redegjøre for hvorfor jeg har brukt kvalitativ metode for å forberede og gjennomføre prosjektet. Deretter skal jeg gjennomgå de ulike forskningsprosessene, studiens kvalitet og avslutte kapittelet med etiske spørsmål og metoderefleksjon.

3.1 VALG AV FORSKNINGSMETODE

I starten av skriveprosessen brukte jeg en del tid for å samle inn tilgjengelig informasjon slik at jeg kunne få bedre kunnskap om temaet. Jeg ønsket å få frem viktige synspunkter og perspektiver om innføring av heltidskultur i helse og velferd og tenkte at det kunne være verdifullt å diskutere problemstillingen med personer som hadde bedre kunnskap om temaet enn meg selv. Formålet var å kartlegge hva politikerne, tillitsvalgte og lederne selv mente, og hvordan de opplever dagens situasjon i kommunen. Det førte meg i retning av en kvalitativ metodologisk tilnærming med intervju som metode, hvor hensikten er å forsøke å forstå situasjonen fra intervjuobjekts side.

Som et ledd i prosjektet ble det gjennomført 15 intervjuer i tidsrom mars 2019 – april 2019. Gjennom disse intervjuene ønsket jeg å få innblikk i hvilke perspektiver ledelsen, hovedsakelig fra Helse og velferd har om heltidskultur og hva er ønskende mål i innføring av en heltidskultur i sektoren. I tillegg ønsket jeg å få tilgang til politikernes og tillitsvalgtes refleksjoner rundt det samme da heltidskultur handler først og fremst om politisk vilje, tydelig ledelse, vilje hos de ansatte og engasjerte tillitsvalgte som jobber for samme mål (Det store heltidsvalget – en veileder for lokalt arbeid med heltidskultur, 2015, s. 5)

For å nærme meg dette, fant jeg det nødvendig å ikke bare snakke med ledelsen, men også utvalgte politikere og tillitsvalgte i Skien kommune. Intervju med tillitsvalgte, som representerer arbeidstakere, er med på å beskrive hva arbeidstakere forventer.

Jeg kom frem til at en noenlunde lik fordeling mellom politikere fra ulike parti, tillitsvalgte fra ulike organisasjoner og ledere fra ulike områder hovedsakelig fra helse og velferd ville gi det beste representative utvalget av informanter.

Samlet materialet består derfor av tre separate utvalg og til sammen 15 informanter fordelt slikt:

5 politikere fra ulike politiske parti

4 tillitsvalgte fra ulike fagorganisasjoner

6 ledere hovedsakelig fra Helse og velferd kommunalområdet.

Jeg er ute etter politikernes, ledelsens og de tillitsvalgte perspektiv på heltidskultur. Metodevalget ble derfor en kvalitativ tilnærming med intervju som metode. Kvalitative metoder er opptatt av innhold og analytisk beskrivelse av sammenhenger, mens kvantitative metoder fokuseres på mengde og tall (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010, s. 79). Selv om all data kan identifiseres som enten kvalitative eller kvantitative, understreker Grønmo (1983) at disse to metodene er komplementære og at forskningsprosessen vil alltid ha både kvalitative og kvantitative sider. Valg av forskningsmetode henger sammen med forskerens interesse og valg av problemstillingen (Gripsrud et al., 2010, s. 79). Kvalitativ metode gir en helhetlig forståelse av informantens opplevelse og dreier seg om å innhente pålitelig kunnskap om et fenomen eller tilstand og fortolke det (Grønmo, 2004, s. 80).

3.1.1 Intervju

Det finnes i hovedsak tre ulike intervjuformer som kan benyttes: *strukturerte, semi-strukturerte eller ustrukturerte* (Johannessen et al., 2010, s. 138). Til mitt forskningsprosjekt valgte jeg semi-strukturert intervju og utarbeidet en intervjuguide i den forbindelse. Semi-strukturert intervju gir god balanse mellom standardisering og fleksibilitet og kan føre til diskusjon som videre kan belyse nye forhold som man ikke har vurdert (Johannessen et al., 2010, s. 138). Intervjuene skulle gjennomføres som samtaleintervju og fordelene med dette er at jeg antagelig ville få en god oversikt over hvordan politikere, ledere og tillitsvalgte tenkte om heltidskultur.

Etter at jeg bestemte meg for problemstilling og forskningsmetode tenkte jeg ut hva som var et hensiktsmessig antall deltakere jeg vil intervju.

3.1.2 Intervjuguide

Bruk av intervjuguide kan gi høy grad av begrepsgyldighet. Ved at den enkelte respondent gir sine fortolkninger, meninger og forståelser av et forhold kan den få frem den riktige forståelsen av situasjonen (Jacobsen, 2005, s. 129). Først tenkte jeg at en åpen samtale med informantene er hensiktsmessig i mitt forskningsprosjekt, men likevel ønsket jeg at samtalen skal være strukturert. Jeg mente derfor at semi-strukturert intervju var en god metode for å sikre at jeg får mest mulig relevant data av intervjuene.

For å få til et best mulig semi-strukturert intervju var det viktig for meg med en godt gjennomarbeidet intervjuguide som kan være med på å svare på forskningsspørsmålet. Intervjuguiden skal også være til hjelp for meg under intervjuet slik at jeg klarer å holde fokus på hva intervjuet totalt sett er ment å inneholde.

Jeg valgte å utarbeide en felles intervjuguide til alle tre målgruppene (vedlegg 4). Intervjuguiden ble utformet på grunnlag av den teoretiske ramme jeg hadde valgt, eksisterende empiri og de refleksjonene jeg hadde gjort omkring emnet på forhånd. Intervjuguiden har jeg delt i ulike emner og spørsmålene ble formulert ut ifra antagelser jeg hadde om hva jeg kunne forvente å finne. Den gav informantene mulighet til i noen grad avvike fra spørsmål og snakke fritt om egne perspektiver og erfaringer som jeg i etterkant opplevde som svært betydningsfullt.

3.2 DATAINNSAMLING

Prosjektet og problemstillingen ble godkjent i november 2018. Intervjuene fant sted 15. mars til 25. april. Jeg hadde et klart tema, men problemstillingen har vært under bearbeiding gjennom hele forskningsprosessen (Fangen, 2010).

Jeg tok kontakt med Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) i februar 2019 for å avklare meldeplikt av prosjektet. Jeg gjorde rede for prosjekts tema, samt hvilke metode som skal benyttes for å innhente og behandle opplysninger og fikk tilbakemelding på at prosjektet var godkjent (vedlegg 1).

Jeg utarbeidet informasjonsskriv (vedlegg 2) som også ble brukt som informasjon ved invitasjon til intervju og omfattet prosjekts formål, innhentning og oppbevaring av opplysninger og hva dette innebærer for deltakeren. Selv om alle informantene ble anonymisert i prosjektet så måtte de gi skriftlig samtykke at de ønsker å delta i intervju (vedlegg 3). Samtykkeerklæring skal gis frivillig og uttrykkelig og betyr at informantene godtar behandling av opplysninger om seg selv (Johannessen et al., 2010, s. 101).

Deltakere jeg ønsket å intervju fikk skriftlig informasjon om forskningsprosjektet på mail. Mange svarte at de var villige å delta og bidra til prosjektet, mens noen svarte ikke på henvendelsen i det hele tatt.

3.2.1 Framgangsmåte for å skaffe deltakere

Min plan var å gjennomføre et semi-strukturert intervju med politikere, ledelse og tillitsvalgte. Metoden er godt egnet når det er relativt få som skal intervjues og da jeg ønsker å få frem hva hver enkelt person sier og mener (Ringdal, 2007, s. 216).

Jeg var klar over at en del informantene jeg ønsket å intervjuer er betydningsfulle personer som har formelle maktposisjoner og som ofte ikke er lett å få tak i (Johannessen et al., 2010, s. 156).

Jeg måtte finne noen som hadde erfaring eller meninger om temaet innen den utvalgte gruppe informanter. For å få forskningsprosjektet avklart tok jeg kontakt med ledelsen i helse og velferd via min nærmeste leder. Han tok saken opp i toppleder møte i helse og velferd. I etterkant av møtet sendte jeg en mail til kommunalsjefen og alle fagsjefer med spørsmål om deltakelse i forskningsprosjektet og om tillatelse til å ta direkte kontakt med utvalgte enhetsledere. Dette fikk jeg tillatelse til og i samråd med min sjef plukket jeg ut enhetsledere fra ulike fagområder som jeg sendte mail til med forespørsel om de ville delta i forskningsprosjektet.

Siden spørsmålet om heltidskultur ble tatt opp politisk av ordfører i Skien kommune valgte jeg å kontakte leder av hovedutvalget for helse og velferd som er fra samme politiske parti. Jeg kontaktet vedkommende via epost der jeg presenterte meg selv og hva jeg skulle skrive om. Jeg spurte om vedkommende hadde lyst til å bli intervjuet og om vedkommende hadde tips til hvilke andre politikere som jeg burde kontakte. Hovedutvalgslederen ville gjerne være med og hun ga meg også råd om hvilke andre politikere jeg burde kontakte.

Jeg avtalte hvor og når intervjuet med hver enkelt skulle være og gjennomførte hvert intervju på ca. 10-15 minutter.

3.2.2 Gjennomføring av intervjuene

Alle intervjuene av politikere, ledere og tillitsvalgte ble gjennomførte på deres arbeidsplass, bortsett fra en som jeg intervjuet over telefon. Informantene hadde ordnet møterommet slik at vi kunne snakke i ro og fred.

Før intervjuene presenterte jeg meg og informerte om hensikten med prosjektet. Jeg brukte litt tid på å snakke før vi startet intervjuet slik at det ble en avslappet stemning. Informantene skrev under på samtykkeerklæringen med formål og anonymitet, rettigheter og mulighet til å

trekke seg (vedlegg 3). Alle intervjuene ble registrert med lydopptak og gjennomført som et individuelt samtaleintervju hvor formålet er å hente inn informasjon (Ringdal, 2007, s. 216). Johannessen et al. skriver at det å registrere data med lydopptak kan ha noen begrensninger da det ikke fanger opp ikke-verbal kommunikasjon (Johannessen et al., 2010, s. 152). Jeg har derfor notert meg egne observasjoner, ansiktuttrykk som jeg skilte fra informantens svar ved å bruke parentes og skrive «egen fortolkning». Hvert av intervjuene varte fra 15-20 minutter. Jeg fulgte opp spørsmålene underveis og lot respondentene få snakke hvis de hadde synspunkter ut over det som stod i intervjuguiden. Til sist i intervjuet spurte jeg om det var noe jeg hadde glemt å ta opp, eller om det var noe deltakeren ønsket å tilføre. Alle intervjuene gikk fint og alle fikk sjokolade som takk for deltakelsen.

3.2.3 Dokumenter og foreliggende data

Gjennom hele arbeidsprosessen har jeg supplert mitt materiale fra intervjuene med ulike typer skriftlige sekundærdata som jeg har brukt til tre hovedformål:

1. Interne dokumenter fra Skien kommune; Årsmeldinger, Kommunedelplaner og sentrale styringsdokumenter er brukt for å gi meg verdifull bakgrunnskunnskap om tidligere forsøk i kommunen de siste 15 årene. I disse dokumentene har jeg funnet flere omtaler om heltidskultur og har tjent som gode spor i min jakt på sentrale tema.
2. Kartlegging av ønsket og uønsket deltid i Skien kommune hvor 507 ansatte fra helse og velferd deltok som ble gjennomført i april 2019.
3. Ulike rapporter, hjemmesider og nettartikler er brukt for å gi meg et overblikk over tema. Jeg har valgt å bruke en veileder fra KS «*Det store heltidsvalget- en veileder for lokalt arbeid med heltidskultur*» som verktøy i analysegrunnlaget. Den bidrar til å belyse noen sentrale tema og hva som skal til for å lykkes i arbeidet med heltidskultur i helse og velferd.

3.3 DATAANALYSE OG FORTOLKNING AV DATAMATERIALET

Analysen startet allerede i det jeg begynte å tenke på problemstillingen og har fortsatt kontinuerlig gjennom hele prosessen.

Et forskningsopplegg beveger seg mellom teori og problemstilling der problemstillingen bestemmer og avgrenser teorien og empiri som begrunner og utdyper hverandre. Data analysen sees kontinuerlig mot både teori, empiri og problemstilling. Det er bevegelser og

Kalleberg (1996) mener det foregår en veksling mellom teori og empiri og spørsmål og svar. Wadel (1991) har betegnet forskingsopplegget som en «runddans» mellom data, teori og metode.

Utgangspunktet for analysen i oppgaven er data i tekstform og sitatene fra informantene. Å analysere tekst kan være vanskeligere enn å analysere tall da ord kan tillegges flere meninger og det finnes ingen standardiserte teknikker (Miles & Huberman, 1984, s. 54). Forfatterne skiller videre mellom tre ulike steg i analysearbeid: datareduksjon, datapresentasjon og konkludering (Miles & Huberman, 1984, s. 12). En viktig datareduksjon er koding av data i kategorier/temaer hvor utgangspunkt av koding kan være likhet mellom svarene (induktiv).

3.3.1 Framgangsmåten i analysearbeidet

(Johannessen et al., 2010, s. 185) skriver at det kan være utfordrende å få det viktigste ut av en stor mengde av ustrukturert data. For at informasjonen skal bli tilgjengelig må datamateriale, som ofte er ustrukturert, systematiseres (Holme & Solvang, 1995, s. 131) Når alle intervjuene var gjennomført hørte jeg på opptak av det som ble sagt.

Da jeg startet transkribering hadde jeg inntrykk at all data var like viktig og det var ikke lett å få oversikt over den viktige informasjonen i datamateriale. Jeg brukte flere dager på å redusere datamengden og sammenstille innholdet på en systematisk og forståelig måte. Dette gjorde jeg ved å notere ned sitater som jeg grupperte etter tema i et regneark for å kunne se hva respondentene svarte på de ulike spørsmålene og om det er noe likheter mellom svarene (Johannessen et al., 2010, s. 187). Data som ikke var relevant for oppgaven utelot jeg. Jeg forsøkte først å finne et mønster da jeg sammenstilte datamaterialet som jeg gradvis analyserte mot relevant teori og empiri fra Skien kommune. Til grunn for analysen ligger intervjuguiden. Jeg benyttet meg av den samme intervjuguiden både for politikerne, ledelsen og de tillitsvalgte slik at det var mulig å sammenlikne svarene og finne eventuelle fellestrekk hos de respektive respondentene. Dette visste seg å være positivt da analysen av svarene er enklest hvis de samme spørsmålene er stilt til alle informantene (Ringdal, 2007, s. 223).

I datapresentasjon forsøkte jeg å trekke frem det viktigste som bidro til å svare på oppgaven og ikke bruke mye tid på sammenstilling av intervjuene. Jeg prøvde å finne en meningsfull inndeling av samlet datamateriale og konstruere et forståelig system når det gjelder kategorisering av data. Presentasjon og analyse av datamaterialet delte jeg i hovedtemaer som jeg drøftet hver for seg.

For å sørge for at informantene blir anonymisert har jeg valgt å presentere dem med en kode som angir hvilken gruppe informanten tilhører. Siden jeg intervjuet ulike ledere, politikere og tillitsvalgte har de fått en kode som angir hvorvidt informanten tilhører politikergruppen, tillitsvalgtegruppen eller ledelsesgruppen.

Innholdet i sentrale kommunale dokumenter ble gjennomgått for å se om det var samsvar i det som sies at skal gjøres og hva som faktisk er gjort. Empiriske funn har jeg sett opp mot relevant teori.

3.4 STUDIENS KVALITET; RELIABILITET OG VALIDITET

Det er ofte ulike kvalitetsindikatorer som blir med på å vurdere kvaliteten på en studie. For å sikre at kildene er relevante for problemstillingen, vil jeg vurdere reliabilitet og validitet som ofte blir brukt som indikatorer på kvalitet. Reliabilitet, eller dataenes pålitelighet handler om gjentatte målinger med samme måleinstrumenter gir samme resultat (Ringdal, 2007, s. 86).

Reliabiliteten av dataene i mitt studie skal si hvor pålitelige de foreliggende data er og data i forhold til utplukk, vil avdekkes i samtale med de respektive politikere, tillitsvalgte og ledere. Kvale og Brinkmann, (2009) illustrerer at forskeren er det mest sentrale forskningsverktøy i et kvalitativt orientert studie. Forskeren kan derfor både påvirke og påvirkes av menneskene som studeres og kan ta mulige påvirkningseffekter inn som en del av arbeidsprosessen (Jacobsen, 2005).

Jeg er klar over at undersøkelses troverdighet ble svekket i det jeg bestemte meg å skrive oppgaven alene og ikke ha en annen forsker involvert i prosessen slik at vi kunne kvalitetssikre hverandre. Derfor har jeg gjennom hele forskningsprosessen lett meg frem til annen aktuell forskning og ulike datakilder som kan bekrefte mine analyser.

Jeg har også sørget for å bruke datakilder fra tre ulike informantgrupper da jeg var klar over at dataene jeg har skapt gjennom intervjuene er personavhengige. Jeg intervjuet tillitsvalgte fra flere fagorganisasjoner, politikere fra flere politiske parti og ledere fra ulike fagområder hovedsakelig fra Helse og velferd for å styrke undersøkelses troverdighet.

Validitet eller gyldighet, handler om vi faktisk måler det vi ønsker å måle og i hvilken grad resultatene er gyldige (Ringdal, 2007, s. 87). Når jeg gjennomførte intervjuene måtte jeg sikre validitet ved å være oppmerksom på spørsmålene jeg brukte under selve intervjuene.

I etterkant av alle intervjuene spurte jeg om det var noe jeg hadde glemt å ta opp, eller om det var noe deltakeren savnet eller ønsket å tilføre. Dette for å gi informantene mulighet til å komme med andre kommentarer som kunne være med på å påvirke resultatet.

Dersom man ønsker å generalisere resultatene må man sikre ekstern validitet (Johannessen et al., 2010, s. 231). Jeg valgte i dette prosjektet å fokusere på tre ulike informantgruppene i Skien kommune. Disse tre gruppene har ulike oppfatninger og meninger om temaet, noe som gjør det vanskelig å generalisere resultatene til andre kommuner. Selv om resultatene ikke kan generaliseres, ser det ut som mine resultat harmoniseres med tidligere studier og forskning utarbeidet av KS og «*Det store heltidsvalget- en veileder for lokalt arbeid med heltidskultur*» noe som gjør at prosjektenes validitet øker.

3.5 ETISKE BETRAKNINGER

Normer for vitenskapelig utredning er definert av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). Tre etiske retningslinjer er sentrale i forskning på mennesker; informert og fritt samtykke, konfidensialitet og mulige konsekvenser forskningen kan ha (NESH, 2006).

Informert og fritt samtykke

Dette prinsippet krever at informanten er informert om hensikten med prosjektet og ha kontroll over de opplysningene om seg selv som deles med andre. Jeg har tidligere beskrevet hvordan deltakerne i intervju fikk skriftlig informasjon om prosjektet. I forespørselen om deltakelse i forskningsprosjektet, som ble sendt ut til mulige deltakere, ga jeg en redegjørelse for problemstillingen min og hva deltakelse ville innebære. Jeg sendte også informasjonsskriv og samtykkeerklæring som de måtte lese og fylle ut før intervjuet.

Alle deltakerne fikk, i tillegg til skriftlig informasjonsskriv, muntlig informasjon før intervjuet om at de kunne trekke seg fra intervjuet uten at det ville medføre noen negative konsekvenser. Det ble også presisert at alle data blir anonymisert og jeg mener at deltakerne fikk tilstrekkelig med informasjon om hva som er formålet med studie og hvordan resultatene skal benyttes.

Konfidensialitet og ikke-identifiserbarhet

Jeg har valgt å identifisere kommunen hvor forskningsprosjektet fant sted, men anonymiserer alle deltakerne jeg har intervjuet. For mange er anonymitet en viktig forutsetning for å delta i intervju.

Lydopptakene fra intervjuene ble lagret på diktafon og har blitt oppbevart separat, fra samtykkeerklæringene og oppgaven for øvrig, slik at ingen navn kan kobles til intervjuene. Datamateriell ble så transkribert og i denne prosessen ble alle personidentifiserende informasjon fjernet. Den samlede materiellet ble oppbevart på en datamaskin med passordbeskyttelse.

Etter at studiet er avsluttet vil alt datamateriell og alle lydopptak bli slettet.

Mulige konsekvenser og riktig presentasjon av data

Det tredje prinsippet er knyttet til presentasjon av data som er innsamlet under prosjektet. Gjenbruk av data er ikke tillatt uten samtykke fra de personene som deltok i prosjektet (Thagaard, 2009, s. 26). Jeg har forsøkt å anonymisere all datamateriell, men samtidig gjengitt fullstendig og riktig sammenheng da jeg presenterte resultatet der jeg mente det har vært viktig for å forstå resultatet.

På bakgrunn av alt det ovennevnte mener jeg at jeg har imøtesett de forskningsetiske retningslinjene på en forsvarlig måte.

3.6 METODEREFLEKSJON

Jeg var ute etter politikernes, ledelsens og de tillitsvalgte perspektiv på heltidskultur da det er disse gruppene som trekker frem begrepene heltidskultur og redusert deltid i ulike sammenhenger og for å finne svar på forskningsspørsmålet.

Problemstillingen valgte jeg å besvare ved bruk av kvalitativ metode med semi-strukturert intervju. Styrken ved kvalitativ tilnærming og intervju er blant annet at man får mulighet til å gå i dybden på tema og få en helhetlig forståelse av informantens opplevelse. Jeg oppdaget fort noen klare svakheter med denne metoden. For det første så var det svært tidskrevende å gjennomføre 15 intervjuer med tre ulike målgruppene alene. Kategorisering av resultater fra intervjuene og hva som hører til hvor opplevde jeg også som utfordrende da jeg startet å analysere data. Skulle jeg gjort en ting annerledes, ville det vært å starte transkribering av data etter hvert utført intervju og ikke vente til at alle intervjuene var gjennomført. Jeg følte at det hadde vært lettere å transkribere data hvis jeg husket nøyaktig hvordan alle samtaler foregikk. Derfor måtte jeg gjøre utvalg både i forhold til samlet datamateriale og teoretisk grunnlaget. En del av datamaterialet valgte jeg bort, som med et annet fokus kunne gitt annen informasjon (Bugge, 1988). Valgene jeg har tatt mener jeg fremmer mitt formål med dette prosjektet.

4 EMPIRI

I arbeidet med å samle sekundærdata har jeg fått tilgang til alle kommunens dokumenter som både ligger i det offentlige arkivsystemene og interne systemer og rapporter som ikke er tilgjengelig for publikum. Dette er årsaken til at en del dokumenter i dette avsnitt henvises som «internt dokument».

Kommunenes sentralforbund og arbeidstaker organisasjonene har sammen underskrevet den første Heltidserklæringen i 2013. Skien kommunen har ved tidligere anledninger forsøkt å gjennomføre prosjekter og tiltak som skulle føre til økte stillingsstørrelser med varierende resultat. Heltidskultur og uønsket deltid har gjennom de siste årene blitt nevnt med en til et par setninger i årsmeldinger og enkelte handlingsprogram. Dette er også omtalt i sentrale dokumenter som rekrutterings og kompetanseanalyse, HR strategiens handlingsprogram, kommunens lønnspolitikk og kommunes arbeidsgiverpolitikk. Til tross for at dette er nevnt i sentrale dokumenter har det i varierende grad hatt fokus i administrasjonen, hos politikere og tillitsvalgte. Politikerne ved ordfører, har løftet spørsmålet om heltidskultur i partssammensatt utvalg (PSU) i januar 2019 hvor de ønsker en utredning på tema heltidskultur framlagt i juni 2019.

4.1 DET STORE HELTIDSVALGET

Forskningsstiftelsen Fafo presenterte på oppdrag av Kommunesektorens organisasjon (KS) rapporten «*Hvordan kan kommunene tilby flere heltidsstillinger*». Rapporten ble utarbeidet av Leif E. Moland og Kjetil Bråthen (2012) og konsentrerte seg om årsakene til det høye omfanget av deltidsarbeid i norske kommunene og på hva kommunene kunne gjøre for å etablere en heltidskultur.

Med bakgrunn ovennevnte rapport inviterte KS arbeidstakerorganisasjoner Fagforbundet, Norsk Sykepleieforbundet og Delta til å undertegne den første *Heltidserklæringen* i 2013. Erklæringer er siden da fornyet to ganger, i 2015 og 2018. (Kommunesektorens organisasjon, 2018).

Heltidserklæringen sier noe om viktigheten av heltidtskult for blant annet kvalitet i tjenestene og arbeidsgivers omdømme. Den angir også retning for arbeidet med heltidskultur og påpeker at det dersom man skal lykkes med å utvikle en heltidskultur er det avgjørende

med et godt samarbeid mellom de folkevalgte, ledere tillitsvalgte og ansatte. Erklæringen og arbeidet med heltidskultur i kommunen ble evaluert ved en Questbackundersøkelse vinteren 2015.

Resultatet av undersøkelsen trekker frem 3 hovedutfordringer:

1. Det er behov for mer kunnskap hos alle berørte aktører om de positive effektene av heltid, og hva som skal til for å lykkes
2. Det er behov for forankring og samarbeid mellom folkevalgte ledere og tillitsvalgte
3. Det er behov for å tydeliggjøre forankring av hovedtariffavtalen, og medbestemmelse knyttet til heltidskultur (Det store heltidsvalget – en veileder for lokalt arbeid med heltidskultur, 2015, s. 2)

For å intensivere arbeidet med heltidskultur har KS sammen med Fagforbundet, Norsk Sykepleierforbund og Delta, utarbeidet en veileder «*Det store heltidsvalget- en veileder for lokalt arbeid med heltidskultur*» som verktøy i det lokale arbeidet med heltidskultur.

Veilederen sier noe om hvorfor det er viktig å jobbe med heltidskultur og hva som skal til for å lykkes (Det store heltidsvalget – en veileder for lokalt arbeid med heltidskultur, 2015, s. 2)

Det er denne veilederen jeg har tatt utgangspunkt i for mitt forskningsprosjekt da jeg analyserte data.

4.2 TIDLIGERE INITIATIV TIL HELTIDSKULTUR I SKIEN KOMMUNE

I avsnittene under gjennomgår jeg ulike dokumenter fra Skien kommune hvor heltidskultur og deltid er nevnt. Ved å gjennomføre søk i Skien kommunes dokumentbase har jeg funnet flere omtaler av begrepene heltidskultur og deltidsutfordringer. Kommunen har prøvd en del tjenestetvilkende tiltak der organisering av arbeidstidsordninger og reduksjon av deltidsstillinger i Helse og velferd har stått sentralt.

Blant tiltakene som er forsøkt er *Vikarpool* og *Småstillingsprosjektet* som tok i bruk en rekke tiltak for at deltidsansatte kunne fylle sine stillinger og jobbe heltid.

4.2.1 Småstillingsprosjekt

Bystyret vedtok den 25.03.2004 å gjennomføre småstillingsprosjektet for å redusere bruken av småstillinger under mottoet ”Heltid en mulighet – deltid en rettighet. En jobb å leve av”.

Formålet med såkalt småstillingsprosjektet var bedre utnyttelse av ressursene innenfor budsjettammer og økt fleksibilitet i forhold til å planlegge arbeidsperioder.

Medarbeideren hadde anledning til å gå opp eller ned i stillingsprosent en gang i året, under forutsetning at den enkelte ansatte gikk inn på en ordning om årsarbeidstid.

Prinsippene bak årsarbeidstid var følgende:

- Ordningen forbeholdt medarbeidere i faste stillinger eller vikariater av minimum tre måneders varighet og med stillingsstørrelse på minimum 40%
- Medarbeiderne kunne selv velge ønsket stillingsstørrelse ved ansettelsestidspunkt
- Medarbeiderne kunne endre stillingsprosenten en gang pr. år, økning med tre måneders varsel og reduksjon med en måneds varsel
- Den enkelte medarbeider måtte være innstilt på at man kunne plasseres på flere arbeidssteder i sin grunnturnus og at arbeidsgivers styringsrett ga mulighet for å endre arbeidssted
- 85% av stillingen ble satt opp i en grunnturnus, de siste 15% var flytende tid som den enkelte medarbeider selv måtte fylle opp ved å sette seg opp på vakter. De siste 15% av stillingen ble ikke lagt inn i arbeidsplanen, men ble brukt fleksibelt av arbeidsgiver og arbeidstaker. Dette ga også den enkelte medarbeider mulighet til å jobbe mer i enkelte perioder og mindre i andre perioder avhengig av vedkommende sitt behov for å jobbe. Dersom arbeidsgiver skulle bruke denne tiden var det enighet om at dette skulle varsles med minst 14 dager slik at den ansatte fikk en viss grad av forutsigbarhet.

Gjennom dette prosjektet fikk 257 ansatte øket sin stillingsstørrelse og de var veldig fornøyd med avtalene. Noen av ulempene var at de ansatte hovedsakelig valgte å sette seg opp på ledige dagvakter og ikke ledige helg eller kveldsvakter som arbeidsgiver hadde mest behov for. Dette førte til at grunnbemanningen ble økt de fleste stedene, men kostnader til variabel lønn gikk ikke ned som forutsatt. Ansatte var heller ikke så fleksible som kommunen først trodde, da de fleste ønsket bare å jobbe et sted, ha en leder og et arbeidsmiljø og forholde seg til.

Noen steder med høy grunnbemanning fordoblet sykefraværet seg, mens andre steder gikk det ned. For å få utnyttet intensjonen med småstillingsprosjektet var det avgjørende at man hadde nok småstillinger til å fylle ledige vakter i turnusen.

Prosjektet opphørte i 2008 da den flytende arbeidstiden var i strid med arbeidsmiljøloven §10-3 som sier at alt arbeid skal planlegges inn i arbeidsplanen for en gitt periode og at arbeidsgiver skal varsle om endringer min 14 dager før vekten skal avholdes (Arbeidsmiljøloven, 2005, §10-3). Fagforbundet sentralt ønsket ikke å bruke unntaksbestemmelsene i arbeidsmiljølovens § 10-12 (4) som gir fagforening med innstillingsrett mulighet til å inngå tariffavtale som fraviker fra de fleste delene av kapitel 10 i Arbeidsmiljøloven (Arbeidsmiljøloven, 2005, §10-12(4)). Ved avvikling fikk alle medarbeidere beholdt sin stillingsstørrelse.

Samme år ble det gjennomført en KOSTRA analyse som viste at utgifter til pleie og omsorgstjenester i Skien kommunen var cirka 100 millioner dyrere enn gjennomsnittet av sammenlignbare kommuner i KOSTRA kommunegruppe 13 (kommunegruppe 13 består av cirka 40 kommuner over 20.000 innbyggere). Det ble derfor igangsatt et omfattende omstillingsarbeid hvor det ble foretatt en bemanningsreduksjon på ca. 125 årsverk i en 3 års periode.

4.2.2 Vikartjeneste og ressursteam

Vikartjenesten i Helse og velferd ble organisert med tanken å ha en sentral plass i forhold til rekruttering, kvalifisering og formidling av vikarer. Formidling av ledige vakter foregikk direkte via SMS og internett for å kunne løse oppdrag ved planlagte fravær.

Ansatte hadde en fast stilling ved vikartjeneste, men varierende arbeidssted. De ble brukt som vikarer som gikk inn og arbeidet andre steder der hull i turnus skyldtes langvarig fravær eller andre forhold. Det betydde at ansatte ved vikartjeneste hadde flere arbeidsmiljøer, pasienter og kollegaer å forholde seg til.

I tillegg til vikartjenesten opprettet kommunen tre ressursteam på til sammen 15 årsverk bestående av sykepleiere, hjelpepleiere, omsorgsmedarbeidere og assistenter.

Stillingene var i utgangspunktet 100%, men medarbeiderne kunne selv velge ønsket stillingsstørrelse. Hvert team opererte innenfor et geografisk område, men medarbeiderne skulle utføre oppgaver innenfor alle tjenestestedene i eget område.

Det ble inngått en særavtalen hvor ansatte i ressursteamet tilknyttet vikartjenesten fikk et tillegg på kr 18 000 pr år for å være bevegelige på tvers av avdelinger. Det vil si at de fikk et fast tillegg hver måned for forventende seinvakter selv om det kanskje ikke var bruk for så

mange vakter. Teamene ble administrert av vikartjenesten og var et av virkemidlene for å hjelpe enhetslederne og for å kunne gi medarbeidere større stilling. Rekrutteringen til teamene foregikk etter søknad. Grunnbemanningen ble økt og økningen ble finansiert av budsjettet for variabel lønn.

Fordelen for ansatte i ressursteamene var en fast forutsigbar inntekt. Ulempen var at de ansatte måtte forholde seg til flere ledere og ulike miljøer og de ble aldri ordentlig kjente i der de jobbet. De foretrakk sin primærarbeidsplass på lik linje med de som jobbet i små stillinger og kravet til og forventning om færre og færre arbeidssteder økte. Det ble også en stor utfordring administrativt da det var vanskelig å samkjøre rutiner og holde styr på alle steder medarbeiderne måtte jobbe.

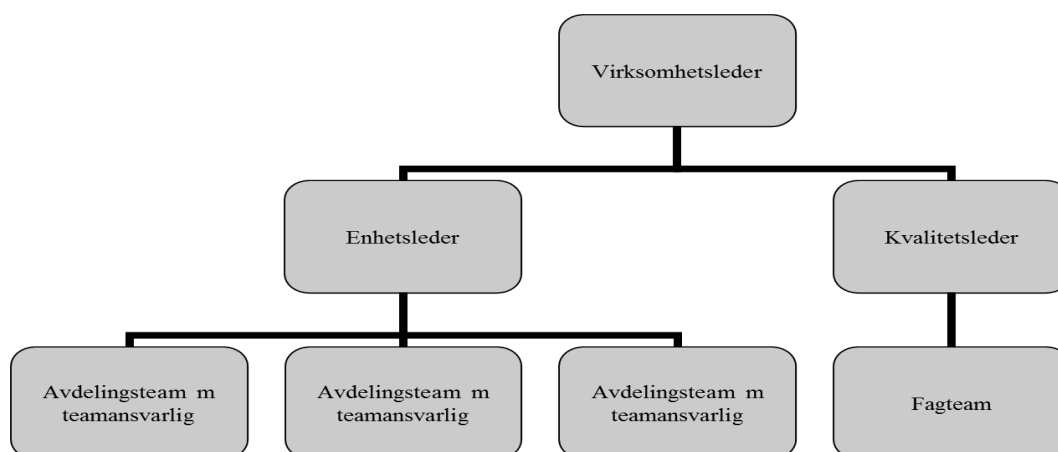
Vikartjenesten ble nedlagt av samme grunn som småstillingsprosjektet. Vikarformidlerne klarte bare å løse de enkle vaktene som ble planlagt 14 dager før vekten skulle avholdes. De «vanskelige» vaktene måtte lederne løse ved at de selv tok kontakt med tilkallingsvikarer. Dette ble en stor utfordring da de vanskelige vaktene ofte gjaldt helg og lederne måtte sitte ut over fredagskveldene for å få dekket de ledige helgevaktene. Kostnader til variabel lønn gikk heller ikke ned som forutsatt og de ansatte i ressursteamene ga uttrykk at det ikke var tilfredsstillende med ulike arbeidsteder og pasienter de ikke kjente godt nok. Ressursteamene ble nedlagt sammen med vikartjenestene på bakgrunn av de ulempene som er nevnt over.

4.2.3 Skiensmodellen og fagteam

I 2010 ble det gjennomført en ny styringsmodell ved Gjerpen sykehjem som ble kalt Gjerpensmodellen. Den gikk ut på å opprette to styringslinjer ved sykehjemmet:

1) Enhetsleder som hadde ansvaret for alle avdelingsteamene som skulle ledes av en teamansvarlig som blant annet skulle ha ansvaret for innleie og personaloppfølging.

2) Kvalitetsleder skulle ha ansvaret for et fagteam. Fagteamet skulle ha ansvaret for sykepleiefaglige oppgaver, legevisitter, utviklingsarbeid og opplæring og ha hele huset som arbeidsfelt. Figuren under viser hvordan tjenesten på Gjerpen et sykehjem ble organisert.

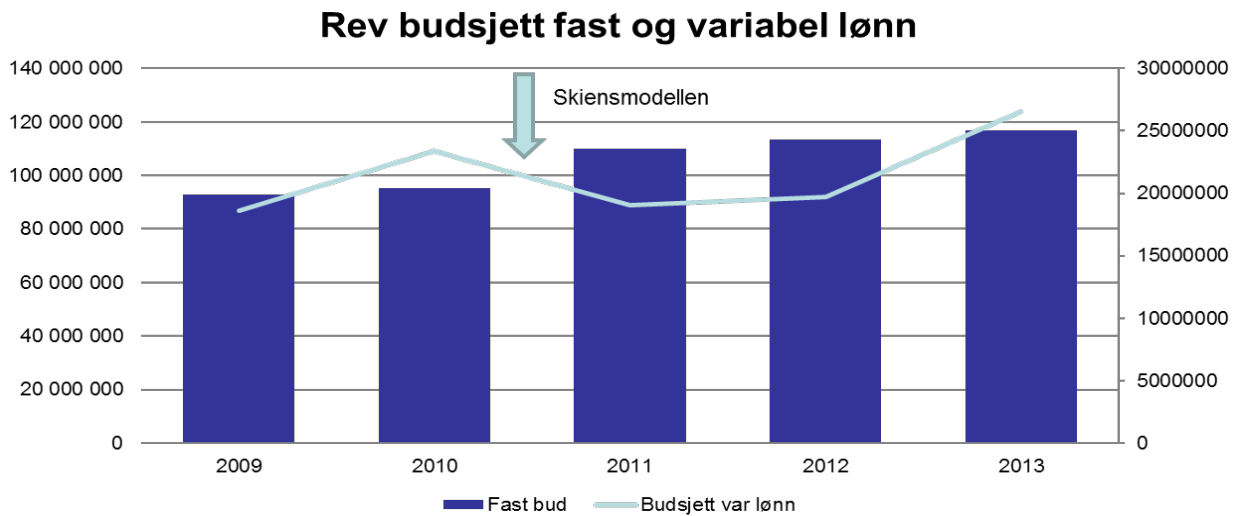


Figur 4 Organisasjonskart Gjerpen sykehjem

2010, av Skien kommune (Skien kommune, 2010, internt dokument)

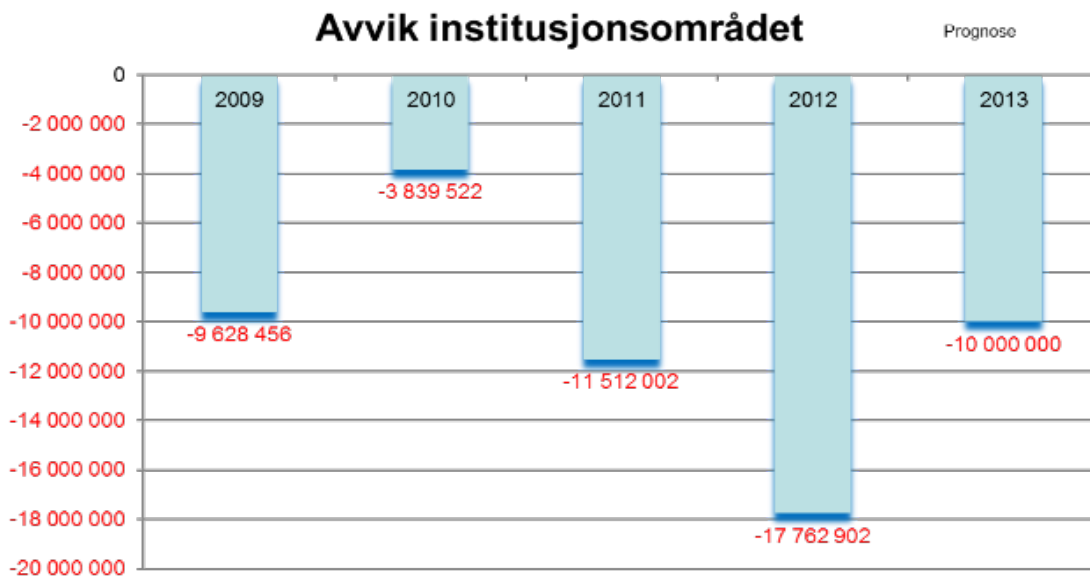
Prosjektet hadde også som mål å redusere uønsket deltid. Ved opprettelsen av fagteamet ved Gjerpen ble 3,5 årsverk fordelt på 10 personer som fikk økt sine stillinger. I tillegg ble det opprettet nye stillinger som teamansvarlig der det ikke var naturlig å bruke eksisterende personell. Økningen i årsverk skulle finansieres med reduksjoner i variabel lønn. I 2011 ble Gjerpensmodellen døpt om til Skiensmodellen og innført i alle sykehjem og bokollektiv innen fagområdet institusjonsområdet (dagens fagområde heldøgns omsorg). Enhetsledere ble gjort om til kvalitetsledere og det ble opprette 15 nye årsverk som teamansvarlige. Hvor mange årsverk som ble økt til fagteam finnes det ikke data på. Til sammen ble det opprettet 40 teamansvarlige.

Det skulle fort vise seg at dette var en modell som ikke virket i tråd med forutsetningene. Det manglet økonomisk og personellmessig styring, det ble stor merbelastning for ansatte på kveld da teamansvarlige jobbet bare dagtid. Det var mange vakante helger og dyr innleie da innleie ikke ble samordnet godt nok blant teamansvarlige. Merutgiftene innen fagområdet økte fra ca. 4 til 18 millioner på to år og modellen ble lagt ned. Grafene under viser hvordan fastlønn ble finansiert av variabel lønn og hvordan merutgiftene økte ved innføringen av Skiensmodellen.



Figur 5 Revidert budsjett og variabel lønn 2009-2013

2013, av Skien kommune (Skien kommune, internt dokument)



Figur 6 Avvik institusjonsområdet 2009-2013

2013 av Skien kommune (Skien kommune, internt dokument)

4.2.4 Vikarpool

I 2011 ble det iverksatt et arbeid hvor det var et ønske om å opprette et vikarteam som en prøveordning på en enhet på Gulset sykehjem. Det ble etablert en arbeidsgruppe med enhetsleder som leder av gruppen. Arbeidsgruppen bestod av: Kommunalsjef for helse og

velferd, to virksomhetsledere, en enhetsleder (prosjektleder) og tillitsvalgte fra Fagforbundet, Delta, Fellesorganisasjon, Norsk Sykepleieforbundet, samt sentralt HMS ombud og representanter fra HR avdelingen.

Onsdag 27.juni 2011 var det et møte i arbeidsgruppen for vikarpool. Konklusjon fra møtet var at arbeidsgruppen skulle vurdere opprettelse av en vikarpool på Gulset sykehjem som et forsøksprosjekt som kunne få overslag til andre deler av tjenesten i helse og velferd.

Vikarpoolen skulle bestå av 4 – 6 årsverk fleksible medarbeidere i fast forutsigbar turnus som kunne jobbe fleksibelt i flere team. Gulset hadde 12 team, 4 team i hver etasje. Finansieringen skulle være via ledige helgestillinger og variabel lønn som skulle omgjøres til faste årsverk. Dette ville i teorien innebære en økning i grunnbemanningen.

Onsdag 29. august 2011 var det nytt møte i arbeidsgruppen. På grunn av manglende økonomi og stort arbeidspress, ble det konkludert at opprettelsen av vikarpool ikke var gjennomførbart slik situasjonen på Gulset sykehjem var på det tidspunktet.

Det ble samtidig konkludert at arbeidet med alternative arbeidstidsordninger skulle videreføres i en annen arbeidsgruppe, noe som kunne bidra til å redusere uønsket deltid og rettskrav på stillinger fra vikarer.

4.2.5 Kartlegging av ønsket og uønsket deltid

I 2012 ble det gjennomført en kartlegging blant ansatte i Skien kommune av ønsket og uønsket deltid. Kartleggingen skulle vise antall ansatte som ønsker en høyere stillingsprosent enn det han/hun hadde på det tidspunktet. Rapporten ble lagt frem til politisk behandling i Administrasjons og likestillingsutvalget 03.05.2012, sak 15/12.

Det var totalt ca. 4 500 ansatte i kommunen på det tidspunktet. Det ble foretatt en undersøkelse blant alle fast ansatte i deltidsstillinger (det vil si de som hadde mindre enn 100 %). Det utgjorde til sammen 2408 personer. I informasjonsbrevet som ble sendt ut, ble det presisert at de som ikke svarer på undersøkelsen, registreres som at de har den stillingsprosent de ønsker (Administrasjons og likestillingsutvalget, 2012, s. 21)

Det var 802 ansatte som gjennomførte kartleggingen. Det utgjorde en svarprosent på 33,3 % som ble vurdert som representativt. De fleste av respondentene (55,5%) jobbet innenfor Helse og velferd (sykehjem/institusjon/ bolig/hjemmetjeneste) og Oppvekst (skole/SFO) -37%.

Kjønnsfordelingen blant respondentene var 91,4 % kvinner og 8,6 % menn.

Hovedspørsmålet var å finne ut av ønsket og uønsket deltid.

På spørsmål om hvor mange som ønsker en større stillingsprosent i kommunen svarte 20,6% at de ønsker seg større stillingsprosent. Det betyr at hele 79,4% av de deltidsansatte ga uttrykk for å være fornøyd med stillingsstørrelsen sin.

Lokale retningslinjer for redusert uønsket deltid i Skien kommune

I desember 2012 enighet om lokale retningslinjer for å redusere bruk av uønsket deltid i Skien kommune. Retningslinjene skisserer hvordan Skien kommune skal ivareta hovedtariffavtalen og lovens bestemmelser med blant annet følgende pålegg for å få redusert antall deltidsstillinger:

«Ved ledighet i stilling skal leder sjekke om det er noen kvalifiserte arbeidstakere som ønsker utvidelse av sin stilling, om det er mulig å slå sammen flere deltidsstillinger, vurdere oppgaver og arbeidstidsordninger og om kompetanseheving kvalifiserer til utvidet stilling» (HR håndboka, 2019, s. 29)

Skien kommune har også utarbeidet en rekrutteringsveileder som skal være førende for alle ansettelser, slik at kommunens ansettelsessaker ivaretas på best mulig måte og skal bidra til å sikre gode rekrutteringsprosesser (Rekrutteringsveileder, 2018, s. 4)

Viktig fokus i rekrutteringsveilederen er blant annet at alle ledige stillinger i Skien kommune skal vurderes i samråd med tillitsvalgte og drøftes om noen fast ansatte har rett til utvidet stilling jfr. Arbeidsmiljøloven 14-4 a *Rett til stillingen for deltidsansatte tilsvarende faktisk arbeid*. Videre skal det drøftes det om noen deltidsansatte ønsker å utvide stillingen jfr. Arbeidsmiljøloven §14-3 *Fortrinnsrett til deltidsansatte* og Hovedtariffavtalen kap.1 §2.3.1. (Rekrutteringsveileder, 2018, s. 6)

Det store heltidsvalget i Skien kommune

I drøftingsmøte 07.06.2013 mellom Skien kommune og arbeidstaker organisasjonene i Skien ble heltid/deltid satt på dagsorden. Bakgrunnen for møtet var i forbindelse publisering av Fafo rapporten «Hvordan kan kommunene tilby flere heltidsstillinger», der KS inviterte organisasjonene til å «ta det store heltidsvalget». Dette ble fulgt opp gjennom dialogmøter og partene kom frem til en felles retning på arbeidet med å skape en heltidskultur. Fagforbundet på vegne av organisasjonene som skrev under avtalen «Det store heltidsvalget», ba om et møte med arbeidsgiver for å drøfte intensjonene i avtalen. Erfaringer fra tidligere forsøk, utfordringer ved innføring av heltid og forutsetninger ble diskutert.

Konklusjonen fra møtet ble at kommunalsjefen for helse og velferd ønsket å innkalle til en idé dugnad høsten 2013 der alle kunne komme med innspill. Deltakere i denne gruppa skulle være organisasjonene, representanter fra helse og velferd og HR- avdelingen. Det ble påpekt viktighetene av å innhente informasjon fra prosjekter i andre kommuner og se hva som er prøvd ut allerede.

Det har ikke vært mulig å finne referater fra oppfølgingsmøtet som skulle vært avholdt høsten 2013.

KS debatthefte

I Bystyret 11.2.2016, sak 11/16 ble debattheftes spørsmål behandlet. Debattheftet sendes ut årlig fra KS til kommuner/fylkeskommuner for å få svar på aktuelle spørsmål knyttet til hovedtariffoppgjør. Et av spørsmålene som ble drøftet var:

Hvordan kan Hovedtariffavtalen bli et bedre verktøy for å utvikle en heltidskultur?

Svar fra bystyret, 2016, sak 11/16:

«Retningslinjene blir utydelige for arbeidsgiver sett i forhold til de signalene som kommer i forhold til hva som er faktisk uønsket deltid i kommunene. Det vises til NOU 2016:1 som blant annet sier det kun er 19 % av deltidsansatte som karakteriserer dette som uønsket. Videre er det 9 % av de deltidsansatte som selv er aktive for å øke sin stillingsprosent. Både erfaringer og undersøkelser viser med andre ord at ansatte ikke alltid ønsker høyere stilling eller er villig til å være fleksible for å oppnå høyere stillingsstørrelse»

I tillegg ble følgende protokollert:

«Det bør stilles krav til både arbeidsgivers og ansattes fleksibilitetsvilje for å unngå «uønsket» deltid og dette må ses opp mot krav i forhold til arbeidssted og arbeidstid. Økonomi er en viktig årsak til at kommunene ikke klarer å øke stillingsstørrelser og få inn flere stillinger på heltid. Når rammene må kuttes er stillinger et av få steder det er mulig å gjøre tiltak. Bedre økonomiske rammebetingelser vil bidra til at kommunen kan ha flere større stillinger og dermed flere heltidsstillinger.» (Skien kommune, 2012, internt dokument)

4.2.6 Sykefraværprosjektet

Helse og velferd opprettet våren 2017 et pilotprosjekt som er et samarbeid mellom arbeidsgiversiden, arbeidstakersiden, bedriftshelsetjenesten (BHT), Human Resource (HR), Hovedverneombudet og NAV. Det ble tidlig i prosjektet diskutert om kommunalområdet

skulle bruke heltid som et tiltak for å redusere sykefravær. Konklusjonen ble at det er lite forskning som tilsier at det er en klar sammenheng mellom heltidskultur og sykefravær. Prosjektet valgte derfor å legge heltidskultur som tiltak til side og heller satse på ledelse, medarbeiderskap, samt å jobbe systematisk med arbeidsmiljøfaktorer som det er forsket på har påvirkning på sykefraværet.

4.2.7 Handlingsplaner og årsmeldinger

For å finne ut av hva kommunen hadde planlagt og gjennomført i forhold til heltidskultur og deltidutfordringer gjorde jeg søk i handlingsprogrammer og årsmeldinger fra 2013.

Årsmelding 2013 Vedtatt av bystyret juni 2014

Årsmeldingen for 2013 viser at gjennomsnittlig stillingsstørrelse er noenlunde stabil, men har økt litt fra 2012 til 2013. Kommunen arbeider bevisst med å redusere bruk av deltidstillinger. Det nevnes at mange deltidsansatte gir store utfordringer knyttet til organisering, effektivitet og kvalitet i tjenesten, men helse og velferd har igangsatt et arbeid for å se på disse utfordringene. Det antas også at forventninger om høyere stilling og lovverk vil føre til et større press på organisering av arbeidet for å redusere andelen som jobber deltid (Årsmelding 2013, s. 21).

Årsmelding 2014 vedtatt i bystyret juni 2015

Viser at gjennomsnittlig stillingsstørrelse er noenlunde stabil, men har gått litt ned fra 2013 til 2014. Kommunen jobber målbevisst med å redusere bruk av deltidstillinger. Det er et tidkrevende arbeid og foreløpig vanskelig å se konkrete resultater. Det nevnes at kommunen har løpende prosjekter i de enkelte kommunalområdene i forhold til å øke stillingsstørrelsen for de ansatte (Årsmelding, 2014, s. 23)

Årsmelding 2015 vedtatt av bystyret 16.06.2016

I årsmeldingen for 2015 signaliserer HR avdelingen at temaer som heltidskultur har de siste årene blitt en integrert del av HR-funksjonens fokusområder (Årsmelding 2015 s. 57).

Helse og velferd har fortsatt mange deltidstillinger og mye innleie som etter hvert utløser krav om høyere stilling for den ansatte etter 1 år regelen. Kravet skal innfris og medfører en stor utfordring i tider med krav til nedbemanning, men samtidig et bidrag til å nå målsettingen om flere ansatte i høyere stilling (Årsmelding 2015, s. 79)

Årsmelding 2016 vedtatt i bystyret 15.06.2017

I årsmelding for 2016 står det at HR avdelingen signaliserer at de i samarbeid med organisasjonen vil bidra i det videre arbeidet med «heltidskultur» (Årsmelding, 2016 s. 53).

Årsmelding 2017- Vedtatt i bystyret 21.06.2018

I årsmeldingen for 2017 ble heltidskultur nevnt med en setning: «HR stab vil fortsatt bidra i samarbeid med organisasjonen i det videre arbeidet med «heltidskultur» og redusert bruk av deltid» (Årsmelding, 2017 s. 61).

Kommunalt handlingsprogram 2016-2019 vedtatt i bystyret 10.12.2015

I kommunalt handlingsprogram står det at deltidspromblematikken har høyt fokus, noe som stiller høyere krav til kunnskap om regler for å se muligheter/løsninger innenfor gjeldene lov- og avtaleverk (Kommunalt handlingsprogram 2016-2019, s. 30)

I *kommunalhandlingsprogram 2017-2020* vedtatt av bystyret 16.12.2016 og *Kommunalt handlingsprogram 2018-2021* vedtatt av bystyret 15.12.2017 er det ingen omtaler verken av heltidskultur eller utfordringer knyttet til uønsket deltid.

Kommunalt handlingsprogram 2019-2022 vedtatt av bystyret 14.12.2018

I kommunalt handlingsprogram for 2019-2022 nevnes det at det er utfordringer i kommunal sektor med deltidsstillinger og dette vil ha fokus i tiden fremover både nasjonalt og lokalt i Skien kommune. Det sies også at det er igangsatt ulike tiltak knyttet til temaet internt i kommunen hvor effekter og resultater skal følges opp i perioden fremover. (Kommunalt handlingsprogram 2019-2022, s. 11). I helse og velferd sitt kommunalt handlingsprogram er det imidlertid ingen omtaler verken om heltidskultur eller deltidsansatte. Kommunalområde skal satse på arbeidet innen personal/HR for å sikre god ledelse, god og forsvarlig bemanning, herunder tilstedeværelse/sykefraværsoppfølging, rekruttering og kompetanseutnyttelse (Kommunalt handlingsprogram 2019-2022, s. 91).

I *Rådmannens budsjettforelegg* for bystyret 15.10.2018 for budsjett 2019 og økonomiplan 2019-2022 ble heltidskultur nevnt med ett ord på en plansje (se bilde under).

Våre medarbeidere

- I inneværende planperiode jobbes det spesielt med
 - HR-strategiens fokusområder: Ledelse, kompetanse, kultur og identitet
 - Oppfølging av medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR
 - Ledelse, herunder mestringsorientert ledelse, HMS, etikk og økonomi
 - HMS-kvalitet, systematikk, risikovurderinger og hendelseshåndtering (jfr TQM)
 - Digitalisering (organisasjons- og tjenesteutvikling) og digital kompetanse
 - Nærværskultur og [heltidskultur](#)
- Hovedfokus er mestring/mestringsorientert ledelse, vilje til fleksibilitet og økt bruk av medarbeidernes kompetanse

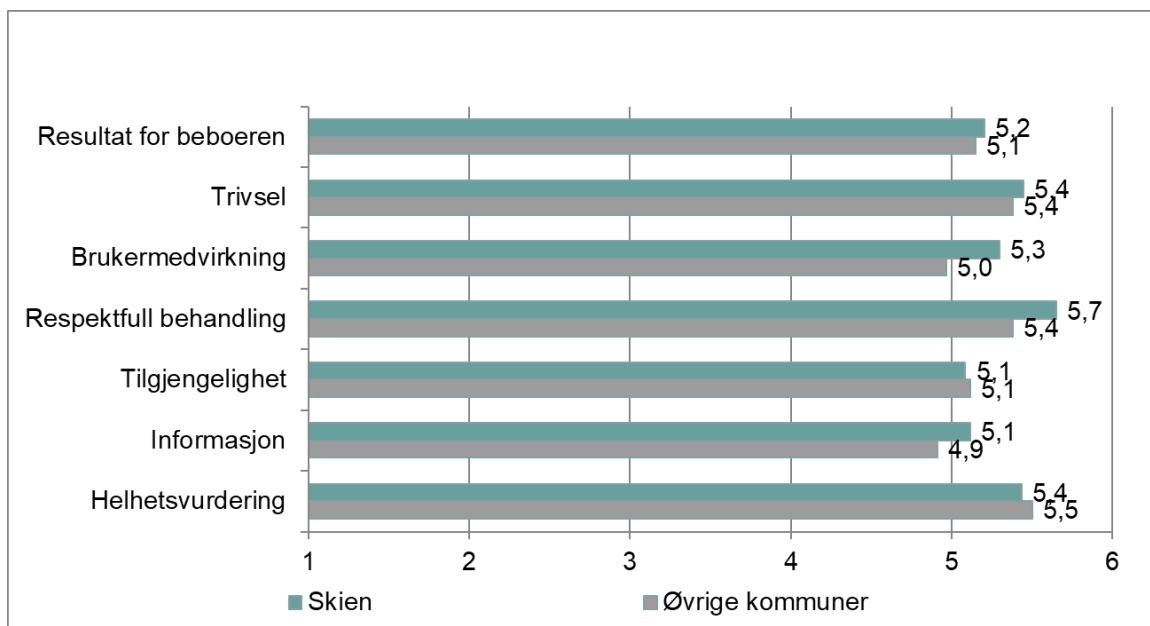
Figur 7 Rådmannens budsjettforelegg – våre medarbeidere

2018 av Skien kommune. (<https://www.skien.kommune.no/globalassets/budsjettdokument-2019.pdf.pdf>)

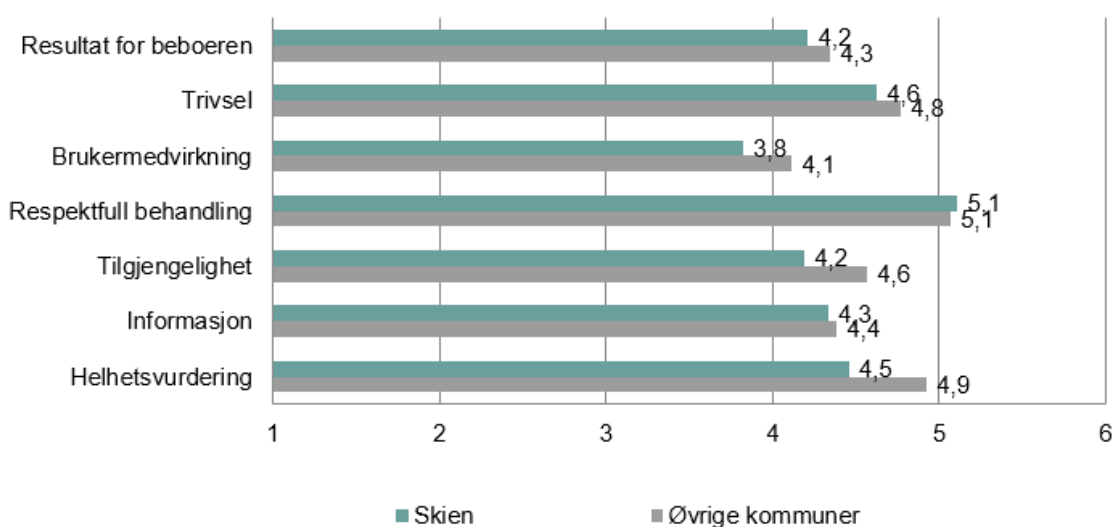
4.2.8 Brukerundersøkelse

I 2016 ble det gjennomført en brukerundersøkelse blant brukerne i helse og velferd. Hensikten med undersøkelsen var å danne et bilde av hvordan brukere opplever kvaliteten i tjenesteytingen. Undersøkelsen skulle bidra til dialog om forbedringstiltak, samt at resultater og tilbakemeldinger skulle være med til å tilpasse og utvikle kommunens tjenestetilbud fremover. På det tidspunktet brukerundersøkelsen ble gjennomført var det ca. 2500 brukere som fikk tjenester fra helse og velferdsområdet. Av disse ble det trukket 716 brukere til å besvare undersøkelsen. Det kom inn 312 besvarelser som ga en svarprosent på 44% totalt (Samlet rapport brukerundersøkelse 2016, s. 8).

Hovedkonklusjonen fra undersøkelsen var at brukeren er generelt fornøyd med tjenestene de mottar og de er generelt mer fornøyd med tjenestene enn de pårørende. De aller fleste svar hadde verdi på over 5 poeng, av totalt 6 poeng. Som eksempel viser figurene under hvordan tilfredsheten hos beboere og pårørende var innen fagområdet heldøgns omsorgstjenester.



Figur 8 Brukere heldøgns omsorg, gjennomsnittlig tilfredshet per dimensjon 2016, Samlet rapport brukerundersøkelse Skien kommune, internt dokument



Figur 9 Pårørende heldøgns omsorg, gjennomsnittlig tilfredshet per dimensjon 2016, Samlet rapport brukerundersøkelse Skien kommune, internt dokument

Verktøyet som ble brukt var bedrekommune.no, slik at Skien kommunes resultater kunne sammenliknes med resultater i andre kommuner som hadde gjennomført tilsvarende

undersøkelse. Resultatene i helse og velferd i Skien kommune var på linje med resultatene i andre kommuner (Samlet rapport brukerundersøkelse 2016, s. 4).

Denne undersøkelsen viser at helse og velferd leverer kvalitetsmessig gode tjenester med den bemanningsstrukturen som foreligger. Det vil si ordinær turnus uten heltidskultur. Det vil bli gjennomført en tilsvarende undersøkelse i 2019, men svarene foreligger ikke før i juni.

4.3 DAGENS SITUASJON I KOMMUNEN

Helse og velferd har størst andel deltidsstillinger i kommunen. Dette har sin årsak i at mye av tjenestene er basert på turnusdrift med variabelt bemanningsbehov gjennom døgnet og uken.

«Eldrebølgen» er på vei de neste årene. En av de største utfordringene kommunene står overfor i den forbindelse er ifølge Lisbet Rugstad kompetanseutfordringene. Hun mener at det allerede i dag er et stort problem at det er for lite helsefaglig kompetanse i eldreomsorgen, for få leger og for få sykepleiere og andre med spesialisering i demens og geriatri (Rugtvedt, 2017). «Eldrebølgen» kombinert med mangel av helsepersonell vil føre til at det vil bli færre hender til å behandle gamle og syke (Holmøy, Kjevik & Størm, 2015, s. 15).

I helse og velferd er det en økning i antall brukere med komplekse og sammensatte behov noe som gjør at kommunene må sette inn flere og mer ressurskrevende tjenester med høyere krav til kompetanse. For å bedre situasjonen er det etablert et tett samarbeid med høyskole og universitetsmiljø og andre utdanningsinstitusjoner for å få rekruttert studenter. I tillegg er det vedtatt lokale lønnsstiger for utvalgte høyskolegrupper som et «lokkemiddel». Arbeidet med økte stillingsstørrelser og utvikling av heltidskultur kan også være et virkemiddel for rekruttering av kompetanse.

Politikerne ved ordfører, har løftet spørsmålet om heltidskultur i partssammensatt utvalg (PSU) i januar 2019 hvor de ønsker en utredning på tema heltidskultur fremlagt i juni 2019. På bakgrunn av dette har kommunen opprettet en prosjektgruppe som består av representanter fra ulike kommunalområdene, sentral administrasjon, hovedverneombud og hovedtillitsvalgte. Jeg og en HR rådgiver representerer helse og velferd. Målet med prosjektgruppa er å belyse forutsetningene som må være på plass for å lykkes i arbeidet med heltidskultur. Jeg har på vegne av Helse og velferd gjort rede for status fra arbeidet med heltidskultur og tidligere forsøk med ulike turnusordninger. Dette samsvarer med funnene fra denne oppgaven og vil bli lagt frem til politisk behandling 11.juni 2019.

PSU ønsket også at administrasjon gjennomfører en spørreundersøkelse blant alle ansatte i kommunen for å kartlegge graden av uønsket deltid. Denne undersøkelsen ble gjennomført i april 2019 og er presentert under punkt 4.3.4.

Kommunen skal også arrangere et heltidsseminar i begynnelsen av juni hvor jeg muligens skal presentere sentrale funn fra denne oppgaven. Der skal også Fafo-forsker Leif Moland holde foredrag om hva skal til for å etablere en varig heltidskultur og hvordan Skien kommune bør arbeide i årene som kommer.

Det skal bygges et nytt sykehjem for 128 beboere i Skien kommune. Prosjektgruppen for heltidskultur har fått i oppdrag om å regne på hva driften av et nytt sykehjem vil koste med bruk av hele stillinger i stedet for med dagens tradisjonelle turnusordninger. Med de samme forutsetninger som i dag er lagt til grunn om arbeids hver tredje helg, en pleiefaktor på 0,8 og kompetansesammensetning som i dag, vil en turnus med hele stillinger bli vesentlig dyrere enn en tradisjonell turnus. Utgifter til turnus med dagens ordning og deltidsstillinger er beregnet til cirka 76 millioner kroner og med hele stillinger cirka 142 millioner per år.

I en artikkel i lokalavis, lørdag 07.04.2019 står det også at Ordføreren i Skien vil sette av 1 million til et eget heltidsombud som skal sette heltid på dagsorden og jobbe for at det skal bli flere heltidsansatte i kommunen. Målet er å gi fulle stillinger til de fleste ansatte i kommunen og deltid skal bare forekomme unntaksvis slik at det blir et bedre tilbud til både ansatte og brukere (Nordahl, 2019, s. 4)

4.3.1 Fokus fra ledelsen

Heltidskultur og uønsket deltid har hatt varierende grad av fokus fra ledelsen i Helse og velferd. Temaene er ikke innarbeidet som tydelige målsetninger hverken i kommunedelplanen for helse og omsorg 2016-2025 eller de siste årenes handlingsprogrammer. Planen og de respektive handlingsprogram er politisk vedtatt uten noen kommentarer om heltidskultur eller redusert deltid.

I følge den vedtatte kommunedelplan for helse og omsorg 2016-2025 står det at tjenestenes helse- og omsorgsfaglige kvalitet er generelt viktigere enn personellkontinuitet. Videre står det at «ønske om personellkontinuitet må videre avveies mot effektiv disponering av personellressurser og gjeldende arbeidstidsbestemmelser». Det er også ønskelig å finne fram til bærekraftige ordninger som gir brukere bedre kontinuitet og høy tjenestekvalitet samtidig

som tjenesteutøver ivaretas som arbeidstaker og aller helst har ordninger i tråd med egne ønsker (Kommunedelplan for helse og omsorg 2016-2022, s. 30)

Det er imidlertid en enhet innen helse og velferd med bare dagtidsansatte som har tatt heltidskultur på alvor. Enhetsleder har formidlet overfor tillitsvalgte at uønsket deltid ikke aksepteres og jobber for at ansatte skal få den stillingsstørrelsen de ønsker innenfor den eksisterende stillingsramme.

4.3.2 Sentrale dokumenter

Rekruttering og kompetanseanalyse 2012-2022

Rekrutterings og kompetanseanalysen viser til at det er klare føringer i Hovedtariffavtalen på at kommunene skal ha som mål å ansette arbeidstakere i heltidsstillinger. Der vises det også til “Det store heltidsvalget” som sier mer om hvilke ambisjoner de sentrale partene har i forhold til å etablere en heltidskultur i kommunene. I analysen står det også at heltidsperspektivet vil være i fokus i Skien kommune fremover (Rekruttering og kompetanseanalyse, 2012, s. 8).

HR strategiens Handlingsplan 2018 - 2022

I handlingsprogrammet er det tatt inn tiltak for å styrke heltidskultur (Handlingsprogram, 2018, s. 15)

5.3 Fortsetter: Tiltak tilhørende satsningsområdet «Kultur og identitet»

Tiltak	Innhold	Tid	Status	Hensikt/Mål	Grov gjennomføringsplan og ansvarsfordeling
Styrke heltidskultur og nærværskultur i organisasjonen	Heltidskultur; Redusere omfang av uønsket deltid Nærværskultur; Redusere sykefravær	2018-2022	Gjennomsnittlig stillingsstørrelse i 2016; Kvinner: 74,7%, menn: 85,6%, jfr likestillingsredegjørelse i årsmelding. Gjennomsnittlig sykefravær i 2016: 7,6%	Øke andel heltidsstillinger/ redusere omfang av uønsket deltid. Målsetning i IA-avtalen om sykefravær på maks 7%.	HR system og opplæringsansvar Linjen ansvar for fokus/oppfølging innen eget område. Den enkelte leder ansvar for å følge opp innen sitt ansvarsområde.

Tabell 1 Tiltak tilhørende satsingsområder kultur og identitet

2018 av Skien kommune. (<https://www.skien.kommune.no/globalassets/hr-avdelingen/hr-stab/hr-strategienshandlingsplan.pdf>)

Arbeidsgiverpolitikk 2018 – Vedtatt av bystyret 12.05.2016

I vedtatt arbeidsgiverpolitikk står følgende: «Kommunen har som mål å redusere omfanget av uønsket deltid. Dette kan medføre at du som medarbeider må være fleksibel i forhold til å arbeide på flere arbeidsplasser eller til ulike arbeidstider i kommunen i medhold av lov og avtaleverk» (Arbeidsgiverpolitikk, 2018, s. 6).

Lønnspolitikk 2018 –vedtatt av PSU 28.02.2017

I vedtatt lønnspolitikk står det følgende : «Det skal jobbes med å øke antall heltidsstillinger i Skien kommune der dette er praktisk gjennomførbart innenfor gitte rammer, som lov- og avtaleverk, arbeidstidsordninger, økonomi med videre» (Lønnspolitikk, 2018, s. 4)

4.3.3 Heltidskultur og helgetillegg

KS har i B-Rundskriv B/8-2018 til kommuner og fylkeskommuner omtalt heltidskultur og helgetillegg hvor de mener at en bedre fordeling av helgearbeidet vil medføre bedre kontinuitet og kvalitet i tjenesten og mer heltidsarbeid. Det er derfor viktig at ansatte har et visst omfang av helgearbeid og det er avgjørende hvor mange timer som jobbes (Kommunesektorens organisasjon, 2018, s. 1). Som et virkemiddel for å få flere til å jobbe helg, ble helgedagstillegget økt betraktelig i hovedtariffoppgjøret i 2018 med virkning fra 1.1.2019. Bare for helse og velferd utgjorde det ca. 10 millioner kroner inkludert feriepenger, pensjon og arbeidsgiveravgift i økte utgifter til faste og variable helgedagstillegg.

4.3.4 Kartlegging av ønsket og uønsket deltid 2019

Parallelt med mitt prosjekt har Skien kommune gjort en kartlegging av ønsket og uønsket deltid som jeg fikk lov å bruke som en kilde i oppgaven min. Resultater av denne undersøkelsen fikk jeg på en Power Point presentasjon fra HR avdelingen, noe som gjorde det vanskelig å sjekke hvor pålitelig data er.

Kartlegging av ønsket og uønsket deltid ble sendt ut på mail og alle ledere fikk informasjon om undersøkelsen. Videre ble det informert om undersøkelsen via ansattportal og sosiale medier. Undersøkelsen ble sendt ut til 2055 ansatte. Det var til sammen 799 medarbeidere som har svart på undersøkelse og det tilsvarer 39%.

63,5%, altså 507 ansatte jobber i kommunalområdet helse og velferd.

Av de 507 ansatte som har svart, er det 15,4% som er inngått avtale om midlertidig redusert stilling av velferdsmessige årsaker eller sykdom.

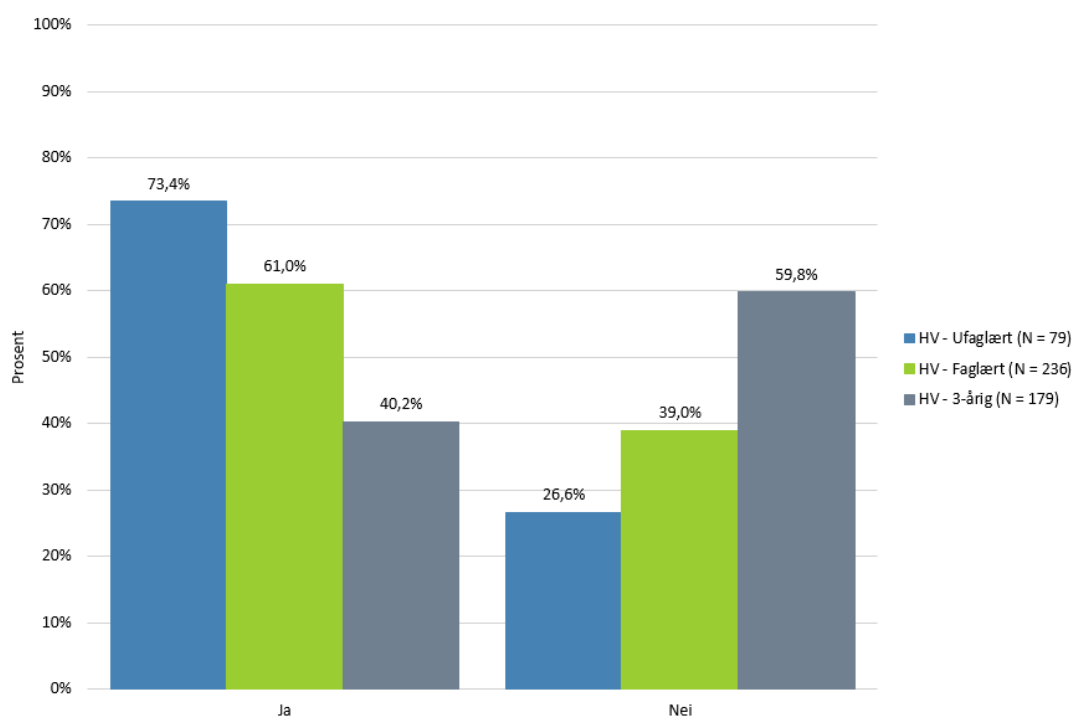
I undersøkelsen ble respondentene bedt om å ta stilling til hvor tilfredse de var med sin stillingsstørrelse. 55,4 % (226 ansatte) oppga at de ønsket seg en høyere stilling i Skien kommune, mens 44,6% (281 ansatte) erklærte seg fornøyd med nåværende stillingsstørrelse. Det er fleste ansatte innen gruppen «stillinger uten særskilte krav til utdanning» (ufaglært) som ønsker større stillingsprosent, 73,4%. Deretter kommer fagarbeiderne med 61,0 % og så høyskolegruppen hvor det er 40,2% som ønsker større stillingsprosent.

Utvalget i grafene under er 494 av totalt 507 ansatte fra helse og velferd. Administrative og stabsstillinger er holdt utenfor da det er helsepersonell som primært har utfordringer knyttet deltidsstillinger.

Heltid - HV

08.05.2019 10:21

13. Ønsker du større stillingsprosent i Skien kommune?



Figur 10 Ønske om større stilling pr stillingskategori, Helse og velferd 2019 av Skien kommune, Kartlegging av uønsket deltid, internt dokument.

Kommunen ønsket videre å sjekke hvor fleksible ansatte er. De ble derfor spurt om de som ønsker større stilling har søkt en annen jobb i kommunen, er villige til å ha flere arbeidssteder, å være knyttet til vikarpool eller arbeide flere helger.

I figurene under vises det resultatene i forhold til fleksibilitet hos de ansatte som ønsker seg en høyere stillingsprosent.

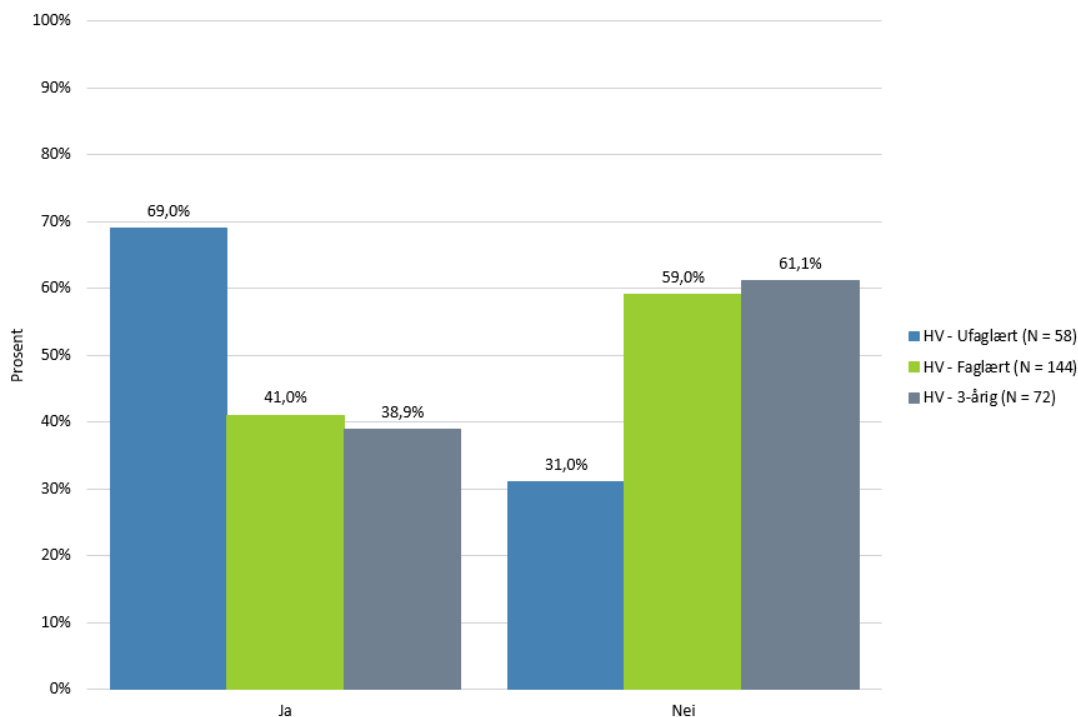
Ansatte som erklærte seg positivt til større stilling ble først spurt om de i de siste 6 måneder har søkt ledige stillinger i Skien kommune for å få økt stillingsprosent. Kun 24,9% har svart positivt, mens kun 21,4% har søkt ledige stillinger utenfor Skien kommune.

I figuren under vises det svarfordeling på spørsmål som gjaldt arbeid flere steder i kommunen pr stillingskategori og viser at ufaglærte ansatte er mest fleksible til å ha flere arbeidsplasser. Det er 69% av de ufaglærte som svarer de er villig til å ha flere arbeidssteder hvis det gir større stillingsstørrelse. Av de faglærte er det 41,0 % som vil arbeide flere steder for økt stilling. For høyskolegruppen er tallen 38,9% som sier de er villig til å ha flere arbeidssteder for å øke sin stilling.

Heltid - HV

08.05.2019 10:21

15. Er du villig til å ha flere arbeidssteder i kommunen for å få høyere stillingsprosent?



Figur 11 *Fleksibilitet til flere arbeidssteder pr stillingskategori, Helse og velferd 2019* av Skien kommune, Kartlegging av uønsket deltid, internt dokument.

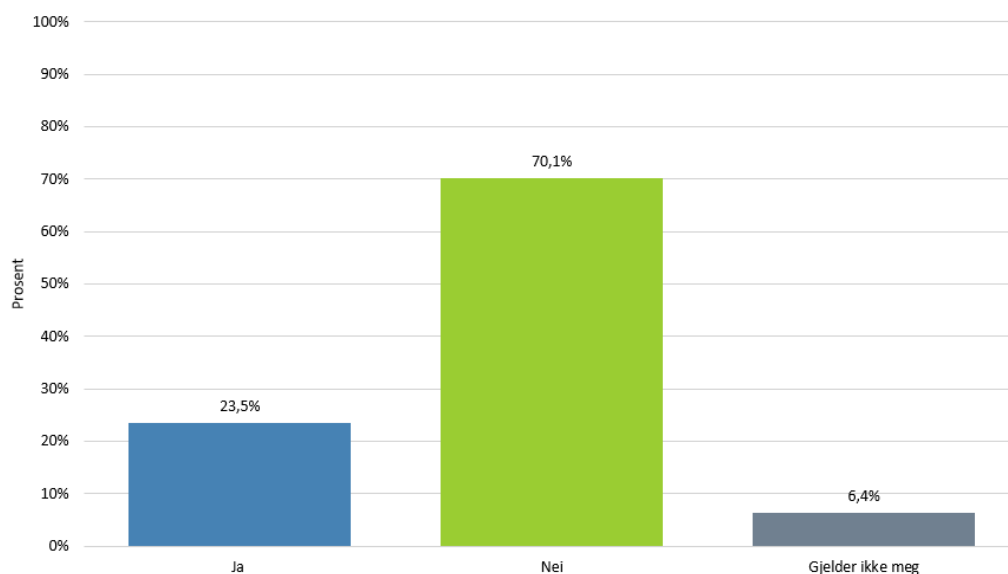
I utsagnet om det er aktuelt å jobbe flere faste helger for å få økt stillingsprosent er det 6,4% som svarte «gjelder ikke meg». Allikevel er det 70,1% som ikke ønsker å jobbe flere helger for å få økt stillingen sin, mens kun 23,5% er positive til hyppige helgearbeid.

Heltid - HV

06.05.2019 22:47

19. Er det aktuelt for deg å arbeide flere faste helger for å få økt stillingsprosent?

Dette spørsmål gjelder deg som jobber turnus med helgearbeid.



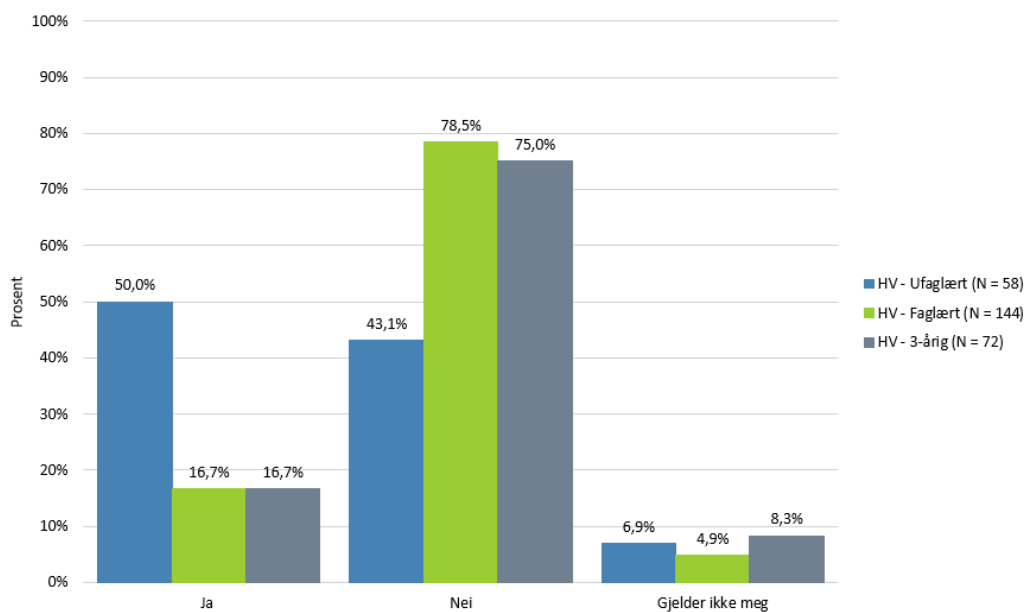
Figur 12 Helgearbeid Helse og velferd

2019 av Skien kommune, Kartlegging av uønsket deltid, internt dokument.

Dersom man ser på hvordan de ulike stillingskategoriene svarte på spørsmålet om hyppigere jobbing, kommer det frem at fleksibiliteten er størst hos ufaglærte ansatte og minst hos dem med høyere utdanning.

19. Er det aktuelt for deg å arbeide flere faste helger for å få økt stillingsprosent?

Dette spørsmål gjelder deg som jobber turnus med helgearbeid.



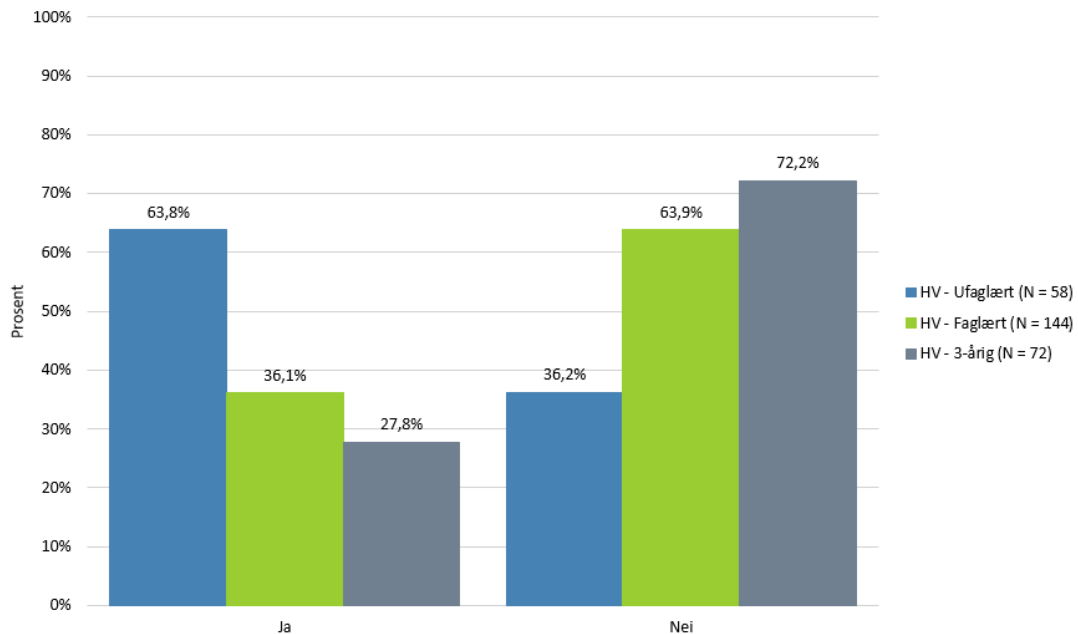
Figur 13 Helgearbeid pr stillingskategori Helse og velferd

2019 av Skien kommune, Kartlegging av uønsket deltid, internt dokument.

Ansatte som erklærte seg positivt til større stilling ble også spurt om vikarpool var en aktuell løsningen for å få økt stillingsstørrelse. 63,8% av de ufaglærte som sier at de er villige til å være del av en vikarpool. Blant de faglærte er tilsvarende tall 36,1% og for høyskolegruppen 27,8%. Her kommer det også frem at svært få sykepleiere, vernepleiere og andre stillinger hvor det kreves høyskoleutdanning viser fleksibilitet i forhold til ulike arbeidsordninger.

16. Er du villig til å være tilknyttet en vikarpool for å få høyere fast stillingsprosent?

Med vikarpool menes det at du har en fast turnus med flere variable arbeidssteder i kommunen. Dette kan for eksempel bety at du har en fast deltidsstilling på et arbeidssted, og i tillegg en fast deltidsstilling i vikarpoolen.



Figur 14 Vikarpool Helse og velferd

2019 av Skien kommune, Kartlegging av uønsket deltid, internt dokument.

5 PRESENTASJON AV DATA OG DRØFTING

I dette kapittelet beskrives det sentrale funn fra intervjuene som sees i forhold til problemstillingen og forskningsspørsmål. Jeg brukte induktiv tekstanalyse og sitater fra respondentene mot relevant teori som ble presentert i kapittel 2 og empiri fra kapittel 4. Intervjuene jeg hadde med politikere, tillitsvalgte og ledelsen i Helse og velferd har jeg delt i 3 hovedtema:

- *Felles virkelighetsforståelse og utfordringsbilde*
- *Effekter av heltidskultur for arbeidsgiver, ansatte og brukere*
- *Trepartssamarbeid og tiltak for innføring av heltidskultur*

De tre temaene var utgangspunkt for presentasjon og drøfting av funn.

Til slutt har jeg forsøkt å samle de ulike trådene og se på problemstillingen i sin helhet.

5.1 FELLES VIRKELIGHETSFORSTÅELSE OG UTFORDRINGSBILDE

Veilederen for lokalt arbeid med heltidskultur fremhever at en forutsetning for endring er at alle berørte aktører har en felles virkelighetsforståelse, et felles utfordringsbilde og et felles mål (Det store heltidsvalget – en veileder for lokalt arbeid med heltidskultur, 2015, s. 5).

5.1.1 Begrepsforståelse

Det har vært viktig for meg å få innblikk i hvordan informantene i mitt prosjekt oppfatter begrepet heltidskultur. Svarfordelingen viser at informantene har noe ulik oppfatning. De aller fleste har sagt en heltidskultur er et sted hvor de fleste ansatte jobber hele - 100% stillinger.

Leder 5: Et sted hvor overvekten av stillingene er heltid og i tillegg at det er en kultur til å lyse ut fulle stillinger

Tillitsvalgt 2: Jeg ville sagt at heltidskultur er et sted hvor minst 75% av ansatte har en full-100% stilling.

Leder 2: Heltidskultur oppfatter jeg som en arbeidsplass hvor flest mulig skal få lov å jobbe 100%.

43% av informantene svarte at det er en situasjon der alle ansatte jobber kun hele – 100% stillinger.

Politiker 4: En arbeidsplass hvor det er vanlig at alle ansatte jobber heltid og det er en selvfølge å jobbe fullt.

Leder 4: Det oppfatter jeg som en selvfølge at man jobber heltid på den arbeidsplassen man har.

Ingen av de 4 tillitsvalgte jeg snakket med oppfattet heltidskultur som en selvfølge og at alle må jobbe 100%.

Kun 1/14 svarte at vedkommende oppfatter begrepet heltidskultur som *mulighet til å jobbe så nærme som mulig 100%, men ut ifra det man selv ønsker.*

Blant de tre gruppene er det enighet om at heltidskultur er meget viktig og har gode effekter både for arbeidsgiver, ansatte og brukere.

5.1.2 Ønsket og uønsket deltid i helse og velferd

I intervjuene stilte jeg spørsmål om hva de respektive informantene mente er grunnen til at ansatte i helse og velferd jobber deltid. De aller fleste, 93% har sagt seg enige at det er en kombinasjon av ønsket og uønsket deltid. Noen av informantene mente at de ansatte opplever at arbeidet i helse og velferd er travelt og slitsomt, og velger seg derfor en redusert stilling.

Tillitsvalgt 2: Jeg tror at det meste er uønsket deltid. Mange opplever at arbeidspresset er så høyt at de ikke orker å jobbe i hele stillinger. Det kategoriserer jeg også som uønsket deltid og mener at det er den største grunn til at folk velger å jobbe redusert.

En annen påpeker at det har blitt en kultur i helsesektoren og en aksept for at kvinner må være fornøyd med deltid.

Men de fleste jeg snakket meg ga et uttrykk at de som jobber deltid velger familie fremfor en heltidsstilling.

Politiker 5: Det er veldig mange som ønsker å jobbe deltid og det å prøve og snu det er en utfordring. Her snakker jeg kun om folk som er i stand å jobbe fulltid, men velger det bort. De frivillig deltidsansatte er med på å ødelegge for de andre. I det øyeblikket man begynner å dele opp stillinger fordi noen ønsker å jobbe redusert, så går det ut over stillingsbrøk for de andre og kabalen blir forstyrret.

Leder 1: Det har blitt en kultur for at ansatte kan bare velge å jobbe redusert selv om de er i stand eller arbeidsgiver ønsker at de jobber fullt.

Politiker 2: Der det har vært kartlegging av uønsket deltid i 2012 så ble vi veldig overasket for det var faktisk en stor del som går frivillig deltid fordi det passer livet deres. Den ufrivillige deltid var ikke så stor del som vi først hadde trodd.

En annen leder mente at dersom vi skal ha flere ansatte i hele stillinger som må medarbeidere være fleksible til å arbeide på flere arbeidsplasser eller til ulike arbeidstider i kommunen

Leder 5: *I forhold til definisjon vi har på uønsket deltid, så tenker jeg at hvis man ikke er villig til å jobbe flere steder, så defineres det ikke som uønsket deltid. Ansatte må selv vise fleksibilitet for å få til en større stilling.*

Hele 93% var enige om at det ikke blir aktuelt for ansatte å jobbe hyppigere helg.

Tillitsvalgt 2: *Vi sier helt tydelig at vi ikke ønsker en hyppigere helgejobbing enn hver tredje helg. Men vi er åpne for frivillighet og at ansatte bør få lov til å jobbe oftere dersom de selv ønsker det. Som tillitsvalgt vil jeg aldri akseptert at ansatte blir tvunget for å jobbe hver annen helg uten deres samtykke.*

5.1.3 Utfordringer

Jeg spurte informantene hvilke momenter de anser som utfordrende på veien mot en heltidskultur i helse og velferd. Da ble det nevnt at man ikke får turnuser til å gå opp med kun hele stillinger og økonomiske konsekvenser. Det var enighet mellom informantene at med dagens turnusordning i helse og velferd er man nødt til å ha småstillinger for å få turnuser til å gå opp. 57% svarte videre at det å ha en heltidskultur kan ha store økonomiske konsekvenser for helse og velferd. Leder 1 sier at det ikke er behov for så mange hele stillinger med tanke på den økonomiske rammen enheten har per i dag:

Jeg har verken behov for eller ramme til 8 mennesker i fulle stillinger på dagtid og 8 på kveldstid. Hvis de jobber hver tredje helg så er det 48 mennesker vi snakker om, altså 48 årsverk. Min økonomiske ramme er på 28 årsverk.

Leder 3 bekrefter at det vil koste en del penger da man må ha årsverk det ikke har behov for. Det er også politikker 3 enig med:

Det er noe med behovet også og det å ha personer i jobb som man nødvendigvis ikke har behov for koster mye penger. Vi kan ikke bare ansette for å ansette, det må være et behov.

Politiker 5 mener at man bør ta sjansen uansett hvor mye det skal koste:

Summa summarum - da får det koste litt mer, hvis det blir en bra heltidskultur, folk får en lønn å leve av og brukere får en tryggere hverdag.

2 av de informantene sier at det å ha en heltidskultur kan føre til innsparing

Leder 2: *Nei, heltidskultur koster ikke, tvert imot. Hvis jeg hadde hatt flere i 100% så hadde utgiftene til innleie gått ned.*

5.1.4 Drøfting

I intervjuet stilte jeg informantene tre spørsmål som etter min mening er med på å belyse temaet om det fins en felles virkelighetsforståelse og utfordringsbilde rundt innføring av heltidskultur i helse og velferd.

Jeg startet med spørsmålet om hvordan de forstår begrepet heltidskultur. Informantene hadde noe ulik oppfatning. En del mente at heltidskultur er arbeidssted hvor alle ansatte jobber hele stillinger, mens den andre delen oppfattet den som arbeidssted hvor overvekten av stillingene er heltid.

Forskning viser at betydningen av heltidskultur kan variere hos politikere, ledelse og tillitsvalgte og at det derfor er behov for en avklaring av begrepet (Ingstad, 2016, s. 17).

Samme forfatteren definerer heltidskultur innen turnusarbeid som *«en situasjon der halvparten eller flere av de ansatte som arbeider turnus, har 100 prosent stilling»*. Videre skiller Ingstad mellom sterke og svake heltidskultur (Ingstad 2016, s. 17). Moland og Lien (2015) viser at en sterk heltidskultur er arbeidssted hvor minst 85% ansatte jobber heltid. Alle svar fra dette prosjektet er innenfor det som defineres som heltidskultur og jeg fikk inntrykk at informantene har god forståelse for begrepet.

For å kartlegge hva informantene legger i begrepet uønsket deltid stilte jeg spørsmål om hva som er grunnen til at så mange ansatte i helse og velferd jobber deltid. De fleste informantene ga uttrykk at deltid har sammenheng med hvilken livssituasjon man befinner seg i. De opplever at det har blitt en kultur i helsesektoren som gjør at arbeidsgiver imøtekommer alle ønsker som gjelder redusert stilling. Det har blitt slik at ansatte velger familie fremfor heltidsstilling, selv om Arbeidsmiljøloven §10-2 fjerde ledd sier at man skal jobbe heltid, med mindre man har grunnlag for noe annet. Hovedtariffavtalen sier også at det skal ansettes i hele stillinger og at alle unntak skal først drøftes med de tillitsvalgte (Hovedtariffavtalen, 2018, §2.3.1). I rekrutterings og kompetanseanalyse fra Skien kommune står det også at kommunen har et mål å ansette i hele stillinger (ibid. 44)

Parallelt med mitt arbeid har Skien kommune gjort en ny kartlegging av ønsket og uønsket deltid som jeg presenterte i kapitel 4. Både gjennom denne undersøkelsen og intervjuene med informantene fikk jeg et inntrykk at ansatte foretrakk fleksibilitet ved deltid fremfor full stilling, samtidig som det var overaskende hvor stor andel av ansatte i helse og velferd ønsket en større stilling.

Et av intervjuobjektene påpekte at det er altfor lett å jobbe seg opp til 100 % ved å «kjøpe vakter» og jobbe ekstra i perioder når det passer den enkelte ansatte. I undersøkelsen ble de som svarte nei til en større stilling bedt om å oppgi årsaken til at de ikke ønsker å jobbe mer. Moland (2013) påpeker at deltidsarbeid omtales som en uting når det ikke er ønsket av ansatte og som en rettighet når det er ønsket av ansatte. Svarfordelingen viser en blanding av prioritering av familie, fritid, studie i hele 80%. Dette kan tyde på at årsaken til at det er mange deltidsansatte, er at ansatte liker valgfrihet og at de ikke ønsker til å binde seg fast til en heltidsstilling. På den andre siden kan arbeidsgiver også ha nytte av ansatte i deltidsstillinger med tanke på at disse kan dekke ledige vakter ved sykdom eller ferie. Ingstad hevder at det å bygge en heltidskultur kan føre til mostand hos ansatte da mange ønsker å jobbe deltid (Ingstad, 2016, s. 20). Moland (2009) sier at arbeidsgiver kan miste kompetente arbeidskraft dersom de utsettes for press til å jobbe mer.

Når det er snakk om grunner til at ansatte velger deltid så skriver Moland (2015, s. 95) at noen opplever et stort arbeidspress og ønsker ikke å øke stillingen. En av de tillitsvalgte sa det samme, nemlig at ansatte velger å jobbe redusert på grunn av høyt arbeidspress. På den andre siden så viser forskningen at heltidsansatte ikke er noe mer slitne enn deltidsansatte (Ingstad 2011, Moland & Bråthen 2012). Moland (2012) hevder at en del ansatte oppgir at de er fornøyd med den stillingsstørrelse de har på grunn av krevende arbeidsforhold og at de ikke makter å jobbe mer. Samtidig så viser svarfordelingen på undersøkelsen i helse og velferd at kun 15% nevnte arbeidspress som en årsak til at de ikke ønsker en større stillingsprosent.

I undersøkelsen svarte mer enn 55% av ansatte i helse og velferd at de ønsker seg en større stilling. Arbeids- og sosialdepartementet definerer uønsket deltid som: «personer som har forsøkt å få lengre arbeidstid ved å kontakte NAV, annonsere selv, spørre nåværende arbeidsgiver e.l., og som må kunne starte med økt arbeidstid innen en måned» (ibid.13). I følge Skien kommunens Arbeidsgiverpolitikk (2018) skal kommunen jobbe for å redusere omfanget av uønsket deltid, men at ansatte også må vise fleksibilitet i forhold til andre turnusalternativer og flere arbeidsplasser. Det var også et av intervjuobjektene enig i og sa at ansatte må være villige til å jobbe flere steder dersom de ønsker en høyere stilling.

I undersøkelsen svarte 46,6% at de var villige til å jobbe flere steder for å få økt sin stillingsprosent. Gruppen ufaglærte er minst negative, mens høyskolegruppen er minst villig til å ha flere arbeidssteder for å få økt stilling.

I undersøkelsen sa 60,1% at de ikke var villige til å være tilknyttet en vikarpool, som i undersøkelsen var definert som «*en fast turnus med variable arbeidssteder i kommunen*». Her er også ønsket om vikarpool er størst innen gruppen ufaglærte ansatte, mens fagarbeidere og høyskolegruppen er minst villige til å være knyttet til vikarpool.

Noe som også kan tyde på at ansatte er lite fleksible er at kun 24,8% sa at de hadde søkt på en ledig stilling i kommunen i de siste 6 månedene for å få økt stillingen sin. Andel ansatte som hadde søkt jobb utenfor kommunen var enda lavere og utgjorde 21,4%. Dette trekker i retning at ansatte i helse og velferd ikke er så fleksible som arbeidsgiver skulle ønsket og at svært få ansatte jobber aktivt for å få økt sin stillingsstørrelse.

På den andre siden så viser forskning og erfaring fra andre kommuner at ansatte mistrives i jobben dersom de måtte forholde seg til flere arbeidssteder og dette hadde dårlig innvirkning på trivselen og arbeidsmiljø. Ansatte kan oppleve dårlig kontinuitet dersom de blir flyttet rundt på de enhetene hvor det er behov for hjelp. Usikkerhet blir enda større i form av at ansatte ikke alltid kjenner pasientene godt nok. (Ingstad, 2014, s. 2).

Skien kommune har allerede prøvd ut en ordning hvor tanken var at ansatte skulle jobbe flere steder, nemlig vikartjeneste i 2011 og ressursteam. Selv om mange var tilfreds med en større stilling, meldte en del ansatte at de var behandlet som vikarer som skulle fylle hull i turnuser og ikke som kjernearbeidere (ibid. 47). De opplevde det som negativt å ha flere ledere og ulike brukere å forholde seg til.

I undersøkelsen ble det ikke stilt noen spørsmål om ansatte ville ha jobbet mer dersom de ble tilbudt bedre lønn eller kompetanseutvikling så vi vet ikke om noe av disse forholdene ville påvirket ansattes valg til å jobbe i redusert stilling.

Det er viktig å bemerke at 279 fra helse og velferd oppgir at de ønsker en større stillingsprosent. 72 av disse er sykepleiere, vernepleiere og andre stillinger hvor det kreves høyskoleutdanning. Som nevnt tidligere er «eldrebølgen» på vei de neste årene og at det allerede i dag er et stort problem at det er for lite helsefaglig kompetanse i eldreomsorgen, for få leger og for få sykepleiere og andre med spesialisering i demens og geriatri (Rugtvedt, 2017). Skien kommune opplever allerede mangel på kompetanse innen disse yrkesgruppene og det å kunne tilby dem hele stillinger er ofte avgjørende for rekruttering. Det er derfor viktig at kommunen tenker nytt og har et godt samarbeid med de folkevalgte og fagorganisasjoner som jobber for samme mål og i samme retning. På den andre siden kom det

frem at av de 72 sykepleiere, vernepleiere og andre stillinger som kommunen sliter med å rekruttere, så er det svært få som jobber uønsket deltid. Kommunen definerer uønsket deltid som en situasjon hvor ansatte er villig til å ta imot et tilbud, selv om det kan innebære endret arbeidssted og /eller andre gjeldende arbeidstidsordninger enn vedkommende har i sin stilling. Kun 16,7%, altså 12 ansatte fra denne gruppen ønsker å jobbe hyppigere helg, 38,9% (28 ansatte) ønsker å ha flere arbeidssteder og 27,8% (20 ansatte) ønsker å være tilknyttet til vikarpool. Det nevnes også at 107 ansatte fra høyskolegruppen i Helse og velferd svarte at de ikke ønsker en større stillingsprosent.

Da KS i 2016 sendte ut spørsmål om «*Hvordan Hovedtariffavtalen kan bli et bedre verktøy for å utvikle en heltidskultur?*», svarte bystyret i Skien at ansatte ikke alltid ønsker høyere stilling eller er villig til å være fleksible for å oppnå høyere stillingsstørrelse. De viste også til rapport fra NOU hvor kun 19% i landet jobber uønsket deltid, og kun 9% jobber aktivt for å øke stillingen (ibid. 41). I følge Arbeids- og sosialdepartementet er tallet på ansatte som jobber ufrivillig enda lavere i 2019 og utgjør om lag 10% (ibid. 12).

Kartlegging av ønsket og uønsket deltid viser at få ansatte i helse og velferd kan defineres som ansatte som jobber ufrivillig deltid, jamfør kommunes definisjon av uønsket deltid som sier at ansatte må vise fleksibilitet selv om det kan innebære endret arbeidssted og /eller andre gjeldende arbeidstidsordninger enn vedkommende har i sin stilling. Helse og velferd har størst behov få å utnytte arbeidskraftressursene bedre innen fag- og høyskoleutdannede, og ikke ufaglærte ansatte. For å kunne levere forsvarlig tjenester til sine brukere er helse og velferd avhengig av høy andel faglærte ansatte. Dersom vi ser på kartlegging av uønsket deltid sammenfaller ikke behovet til helse og velferd med hvilken gruppe ansatte som er mest fleksible i forhold til å få økt stilling.

Som den største utfordring på veien mot en heltidskultur nevnte informantene behov for små, helgestillinger for å få turnusene til å gå opp. I 1987 ble det gjennomført en reduksjon i arbeidstiden fra 38 til 35,5 timer. Denne reduksjon ble i turnusorganisert helsearbeid tatt ut som en ekstra frihelg, mens erfaringen viser at de fleste ledige vakter ligger i helgene og må dekkes av småstillinger og ansatte som tar ekstravakter (ibid. 12).

Datamaterialet fra intervjuene viser at alle informantene har kunnskap rundt helgeproblematikken og var enige om at hyppigere helgejobbing ikke er aktuelt. Utsagnet ble bekreftet i karlegging av uønsket deltid da kun 23% erklærte seg positive til hyppigere

helgearbeid. Der var også gruppen ufaglærte minst negative, mens høyskolegruppen var minst villig til å jobbe flere helger per år. Informantene ga videre uttrykk at ansatte som jobber større stillinger synes det ofte er utfordrende å jobbe helg på grunn av mange, ofte ufaglærte deltidsansatte i småstillinger. Dette er også bekreftet gjennom forskningen som tilsier at belastningen hos de fastansatte øker som følge av høy bruk av småstillinger som har lite kjennskap til avdeling og bruker (Moland, 2013, s. 96).

Selv om det er mange gode motiver for å redusere antall småstillinger så er helse og velferd, med dagens turnusordning, helt avhengig av dem for å få turnuser til å gå opp. Alternativet til helgestillinger kan være at ansatte enten må jobbe annen hver helg eller at grunnbemanningen økes. Selv om det ikke finnes gode begrunnelser til å ha stort omfang av småstillinger, så finnes det noen forklaringer som er mer eller mindre gode (Moland 2013, s. 36). Disse småstillinger kan være en god løsning for studenter som ikke er i stand å kombinere studier og en heltidsstilling eller ansatte som på grunn av helse ikke kan jobbe mer. Samtidig blir ansatte i småstillinger sett som en fleksibel arbeidskraftressurs som kan dekke ubekvemme vakter og som arbeidsgiver har nytte av, men de føler seg ofte ikke som kjernearbeidere som er viktige for arbeidsmiljø.

Halvparten av informantene var enig i at heltidskultur ville bety merutgifter, mens 2 av informantene mente at det ville føre til innsparing med tanke på lavere sykefravær og innleie av vikarer. Moland (2012) hevder at en av de årsakene til at heltidsprosjektene opphør er mangel på ressurser (tid, penger og kompetanse).

En informant sa at dersom vi hadde hatt ansatte i 100% så hadde utgiftene til innleie av vikarer gått ned. Hvis vi ser på tidligere initiativ i kommunen med småstillingsprosjektet, Skiensmodellen og vikartjeneste så ble det ikke slik som leder 2 sier. I alle disse prosjektene ble grunnbemanningen betydelig økt, mens kostandene til variabel lønn ikke gikk ned som forutsatt. Etter småstillingsprosjektet foretok helse og velferd en KOSTRA analyse som viste at utgifter til pleie og omsorgstjeneste i kommunen var cirka 100 millioner dyrere enn gjennomsnittet av sammenlignbare kommuner. Dette var knyttet til antall ansatte som jobber direkte mot brukerne. Så selv om småstillingsprosjektet førte til at mer enn 250 ansatte fikk økt stillingen sin, så ble det samme år igangsatt et omfattende omstillingsarbeid og bemanningsreduksjon på cirka 125 årsverk i en 3 års periode.

I Skiensmodellen skulle økningen i årsverk og større stillinger vært finansiert med reduksjon i variabel lønn. Resultatet av denne modellen ble et merforbruk som økte fra 4 til 18 millioner kroner på to år på grunn av styring av økonomi og personell og dyr innleie.

Gjennom disse prosjektene fikk kommunen til flere heltidsansatte og mange flinke folk som en av informantene også nevnte. Samtidig hadde noen av prosjektene en negativ innvirkning på grunn av manglende personalstyring og i forhold til trivsel da mange ansatte ikke visste hvilken enhet de skulle jobbe ved.

Når vi snakker om kostnader til å etablere en heltidskultur, nevnes det et nytt sykehjem for 128 beboere som bygges i Skien kommune. Partssammensatt utvalg (PSU) har gitt sterke føringer om at det skal innføres heltidskultur i Skien kommune. I den forbindelse har prosjektgruppa sett på utgifter til drift av sykehjemmet ved bruk av hele stillinger og utgifter med dagens turnusordninger, gitt de samme forutsetningene om arbeids hver 3. helg, samme pleiefaktor og kompetansesammensetning som i dag.

Utgifter til turnus med dagens ordning og deltidsstillinger er beregnet til cirka 76 millioner og med heltidsstillinger til cirka 142 millioner, noe som utgjør differanse på 66 millioner per år.

Jeg går ikke inn i den økonomiske situasjonen til Skien kommune, men det nevnes at Agenda Kaupang ble leid inn våren 2018 for å analysere Skiens virksomhet for 2017, basert på regnskapstall og annen offentlig statistikk. Deres hovedkonklusjoner: «De forskjellige tjenestene i Skien har ulikt potensiale for innsparinger sammenliknet med KOSTRA gruppen og de andre kommunene. Det overordnede bildet er at Skien har en stram økonomi med lave inntekter og må tilpasse seg dette». Basert på dette har Rådmannen i Skien kommune lagt til grunn en innsparing i tjenesten på 29 millioner kroner bare i 2019.

5.2 EFFEKTER AV HELTIDSKULTUR

Veilederen for lokalt arbeid med heltidskultur fremhever at heltidskultur og store stillinger har mange positive betydninger både for arbeidsgiver, arbeidstakere og ikke minst brukere (Det store heltidsvalget – en veileder for lokalt arbeid med heltidskultur, 2015, s. 3).

5.2.1 Effekter for arbeidsgiver

I følge *Veilederen* (2015) kan arbeidsgiver oppnå *bedre effektivitet* blant annet gjennom:

- mer tid til ledelse
- bedre læringsmiljø og engasjerte ansatte

- attraktivitet som arbeidsgiver og bedre omdømme

På spørsmål om hvilke effekter informantene syns heltidskultur har for ledere og arbeidsgiver for øvrig svarte 93% at heltidskultur vil innebære mer tid til ledelse

Leder 4: Jeg ville tro at det vil innebære en lettere hverdag, mye mer forutsigbarhet, færre ansatte. Det å kunne være leder for antall færre hoder er bare en fordel for å utøve lederskap

En leder mente at det skal bruke mye tid på å administrere turnuser

Leder 2: Nei, det blir mye jobb. Folk liker ikke endringer og i hvertfall ikke hvis de blir tvunget. Vi hadde sikkert fått mer fornøyde ansatte, men min jobb som leder hadde ikke vært noe særlig enklere

Alle jeg snakket med nevnte også at man får bedre læringsmiljø dersom man har færre ansatte i større stillinger.

Tillitsvalgt 2: Læringsmiljø blir veldig påvirket av faste ansatte i hele stillinger som deler kunnskap med sine kollegaer. Det er ikke lett å få til hvis man har en liten helgestilling.

Leder 3: Et godt arbeidsmiljø er bygd på mennesker som kjenner hverandre og kan samarbeide tett. De kan hele tiden hjelpe og fylle ut hverandre når det vet hva den andre er god på. Så det er helt klart at arbeidsmiljø vil bli mye bedre av mennesker som jobber tettere og oftere sammen.

Jeg spurte også om hvilke effekter har småstillinger for omdømme som attraktiv arbeidsgiver og alle informantene kunne bekrefte at det er kun negativt.

Leder 5: Vi sliter med å ikke bli attraktive nok i kampen om faggrupper som er vanskelig å få tak i. Vi opplever allerede store utfordringer å rekruttere sykepleiere og vernepleiere.

Politiker 5 sier at det oppleves som vanskelig å rekruttere ungdom til å utdanne seg i helseerretning og at kommunen må kunne tilby heltid og stabil arbeidsinntekt.

Det er de kommunene som greier å tilby hele stillinger og god lønn som vinner slaget om studentene. Skien som er så stor kommune er nødt til å bli bedre.

Leder 2 sier at enheten har allerede prøvd ulike tiltak for å tiltrekke utdannet helsearbeidere.

Vi har vært på høyskole og snakket med dem. Vi har studenter hos oss flere ganger i året, men når det ikke er høye stillinger så vil de ikke komme hit.

5.2.2 Effekter for ansatte

Bedre lønn- og arbeidsvilkår, bedre balanse mellom privat og arbeidsliv og lavere sykefravær kan bidra til at ansatte opplever *et bedre arbeidsmiljø* (Det store heltidsvalget – en veileder for lokalt arbeid med heltidskultur, 2015, s. 4).

Informantene påpeker at det ha en lønn å leve av vil føre til mer stabil og tryggere hverdag til de ansatte. De er også enige i at Skien kommune må sikre heltid til de som kan jobbe fullt og tilrettelegge for ansatte som ikke kan.

Politiker 3: *Deltidsansatte må hele tiden jage på vakter, være tilgjengelige, så de ødelegger mye av fritiden sin. De ansatte som ikke kan jobbe på grunn av helse tar jeg som selyfølge at vi tilrettelegger for.*

Leder 4: *Mange ansatte sier at de trenger mindre stress og mer forutsigbar hverdag. De sier også at de blir syke av å jakte på vakter for å sørge de inntektene de trenger for normalt liv.*

Videre sier 65% av informantene at sykefraværet blir redusert dersom kommune klarer å få til en heltidskultur.

Leder 2: *Jeg tenker at når folk har 100% stilling har de mer ansvar og er forpliktet til å gå på jobb. Dersom ansatte jobber deltid så er det lettere å tenke at noen ande kan ta deres jobb hvis de er syke. Det skjer ikke når man har 100% stilling.*

Politiker 1 sier at vedkommende har lest mye forskning på dette og tror på at heltidskultur vil bidra til å redusere sykefravær.

Leder 1 hører til de øvrige 35% som mener at stillingsstørrelse har ingenting å si når det gjelder sykefraværet: *Erfaringsmessig kan jeg si at de med fulle stillinger ikke er noe mindre vekk enn de ansatte som jobber deltid. Jeg synes det kan ha noe med fagområde vårt og at ansatte tenker det er tøft å stå i de situasjonene de står i over lengre periode.*

5.2.3 Effekter for brukere

I følge Veilederen for lokalt arbeid med heltidskultur (2015) kan tjenestebrukere oppleve bedre kvalitet på tjenester gjennom:

- Det å ha færre mennesker å forholde seg til kan føre til mer forutsigbarhet og kontinuitet i hverdagen
- Sikkerhet og tjenester som er tilpasset egen døgnrytme

Informantene er enige om at brukernes behov bør stå i sentrum når vi først snakker om heltidskultur. Det er også enighet mellom informantene om at tjenestebrukere må ha en stabil hverdag og færrest mulig helsearbeidere å forholde seg til.

Politiker 1: Når det er heltidskultur så er det færre hoder på jobb. Brukerne får en forutsigbar hverdag, vet hvem som kommer på jobb. Det skaper trygghet.

Politiker 5: Våre brukere får mange mennesker å forholde seg til og det er vi bekymret for. Jeg har fått en del historier fra våre brukere og pårørende, hvor for eksempel en bruker hadde opptil 7-8 ulike personer i løpet av et døgn hos han. Det å ha så mange fremmede på besøk er rett og slett uverdigg.

Leder 4: Brukere får færre å forholde seg til som gir mer kontinuitet og stabilitet i tjenesten. Man kan tenke risikoperspektiv også, brukere blir bedre kjent med folk som jobber mer enn de som er på jobb sporadisk.

5.2.4 Drøfting

Gjennom intervjuene fikk jeg inntrykk at informantene har veldig god kunnskap om positive effekter for både arbeidsgiver, ansatte og brukere. Jeg tar derfor noe kortere drøfting på de mest sentrale funn fra intervjuene.

Kommunalområdet helse og velferd har et budsjett på ca. 1,4 milliarder kroner og 82% av dette er lønnsutgifter (ibid. 8). Derfor er det svært viktig at arbeidsplanen blir organisert på en best mulig effektiv måte, innenfor de økonomiske rammene enhetene har. I intervjuene stilte jeg informantene spørsmål om hvordan flere heltidsstillinger påvirker arbeidsgivers effektivitet og hvilke variable blir styrket dersom helse og velferd får til en heltidskultur.

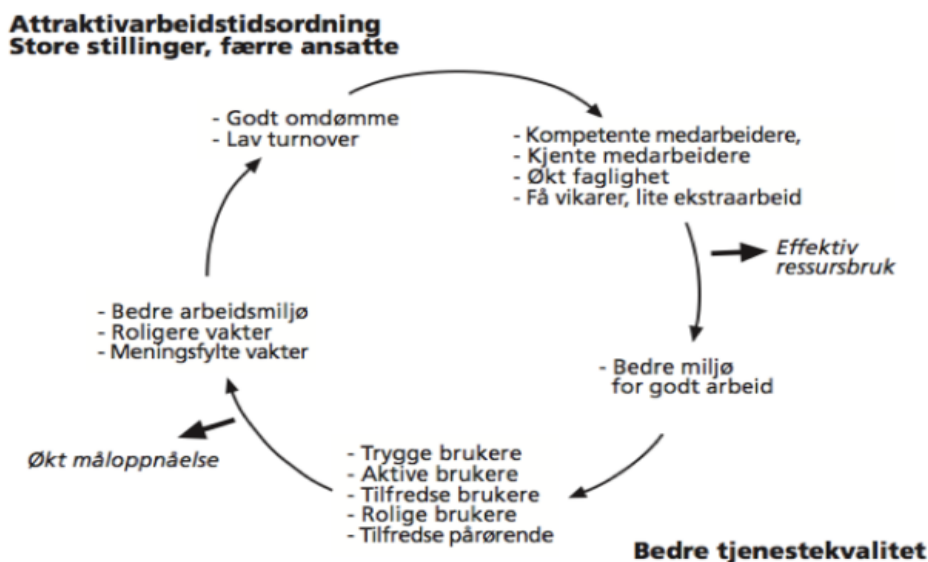
Gjennom intervjuene fikk jeg inntrykk at ledere i helse og velferd bruker veldig mye tid på å organisere turnusene og få tak i vikarene som kan dekke ubekvemme vakter. Nesten alle informantene har sagt seg enig i at en heltidskultur vil gi ledere i helse og velferd mer tid til ledelse.

Flere studier fra andre kommuner viser også at en heltidskultur kan føre til mindre tidsspille for lederne gjennom å ha færre ansatte å forholde seg til, mindre bruk av vikarer, involverte og selvstendige medarbeidere som kan avlaste leder og ta mer ansvar (Moland, Bekkeli, Hilsen & Lien, 2015, s. 9). En informant sa at ledere har dårlig kunnskap om egne ansatte og hva ansatte kan bidra med når omfanget av småstillinger er stort. Vedkommende sier også at

ledere bruker mye tid og energi til å organisere vakter og få kabalene til å gå opp. Det viser seg at mange utprøvde tiltak i norske kommuner rettet mot en heltidskultur har bidratt til å frigjøre mer tid ledelse ved å ha færre administrere. Mange av tiltakene har også bidratt til å redusere tiden for å skaffe vikarer, opplæring og veiledning (Moland, 2015, s. 109). På den andre siden er leder 2 overbevist at en heltidskultur ikke vil føre til at lederjobb blir lettere da ansatte ikke liker endringer. Ingstad (2016) advarer mot at noen ansatte kan vise motstand da mange ønsker å jobbe redusert. Mostand mot endring kan for eksempel oppstå dersom ansatte ikke er tilstrekkelig involvert og slike endringer iverksettes på bakgrunn av arbeidsgivers initiativ. Samtidig kan ansatte som jobber småstillinger og ønsker å jobbe mer være positive til endringer som kan gi dem en større stilling.

I meldingen til Stortinget står det at det er behov for kompetente ansatte som skal ivareta den faglige kvaliteten på arbeidet og pasientsikkerhet (Helse og omsorgsdepartement, 2014-2015, s. 9). Sitatene fra intervjuene viser at den samlede kompetansen på enhetene blir større hvis ansatte jobber i hele stillinger og er mer til stede. Dette har positive effekter både for brukere, ansatte og arbeidsgiver. Forskningen viser at økt kompetanse og færre ansatte har en god virkning på tjenestekvalitet og skaper sikkerhet hos bruker (Moland 2015, Ingstad 2016, Amble 2008, Moland & Bråthen 2012)

«Læringsmiljø blir påvirket av faste ansatte i hele stillinger som deler kunnskap med sine kollegaer». En annen informant sier at et godt arbeidsmiljø bygges på ansatte som kjenner hverandre og fyller ut hverandre. Disse utsagnene kan også bekreftes gjennom forskning og tidligere prosjekter i norske kommuner. I figuren under viser Moland (2015) dynamikken mellom arbeidsmiljø og tjenestekvalitet og hvordan færre ansatte i større stillinger styrker arbeidsmiljø. Dette virker inn på brukere som igjen virker tilbake på ansatte og gir en vinn-vinn situasjon (Moland, 2015, s. 179).



Figur 15 En god sirkel

Moland 2015, s 181. Hentet fra (<https://www.faf.no/index.php/zoo-publikasjoner/faf-rapporter/item/storre-stillinger-og-bedre-drift>)

Moland (2015) viser at ansatte som får økt stillingsstørrelse opplever økt mestring og trygghet på egne kvalifikasjoner. Arbeidet blir utført mer effektivt av ansatte som er mer på jobb og kjenner sine oppgaver og brukere. Dette har positive effekter for brukere som får en mer oversiktlig hverdag, sammen med ansatte som han/hun kjenner godt. Dette gir en god kontinuitet i tjenesten og virker tilbake på ansatte som opplever færre krevende situasjoner og et enklere arbeidsmiljø (Moland, 2015, s. 102).

Informantene var enige om at en heltidskultur ville gi brukere en stabil hverdag og færrest mulig ansatte å forholde seg til som igjen skapte trygghet hos brukere og pårørende. En informant sa at det rett og slett er uverdigg for brukere å ha 7-8 ansatte på besøk i løpet av ett døgn og at dette er stor bekymring hos de pårørende. I meldingen til Stortinget står det at fremtidens tjeneste skal utvikles sammen med pasient og deres pårørende som skal ha større innflytelse over brukerens hverdag (Helse og omsorgsdepartement, 2014-2015, s. 45).

Kommunen må derfor sørge for at både brukere og deres pårørende blir hørt, styrke brukerinnflytelse og ha bedre samspill med pårørende.

Når vi ser på brukerundersøkelse i helse og velferd, så ser vi at hovedkonklusjon var at brukere er generelt fornøyd med tjenestene de mottar. De aller fleste svar hadde verdi over 5 av totalt 6 poeng, som er mye bedre enn gjennomsnittet av sammenlignbare kommuner.

Undersøkelsen viste også at pårørende ikke var like fornøyd med tjenestene som deres

nærmeste mottar. De aller fleste svarte 4 av totalt 6 poeng, som er noe lavere enn gjennomsnittet av sammenlignbare kommuner (ibid. 44).

Videre spurte jeg informantene hvilke effekter har småstillinger for kommunens omdømme som attraktiv arbeidsgiver. Alle påpekte at omdømme er negativt og at kommunen, spesielt helse og velferd sliter med å rekruttere faglærte folk som er vanskelig å få tak i. En av informantene fryktet at mange, særlig nyutdannet er veldig fortvilet over å ha småstillinger som de ikke kan leve av. Dette sammenfaller med tidligere forskning som tilsier at kommunale helsesektor lenge har slitt med rekruttering av helsearbeidere (Aasrud, 2017).

I intervjuene trekkes det også fram at kommunen må komme med konkrete tiltak og jobbe målrettet for å tilby heltidsstillinger til de ansatte som ønsker å jobbe mer. En informant sa at kommunen ikke kan vinne slaget om helsearbeidere dersom kommunen ikke tilbyr dem heltidsstillinger og forutsigbar inntekt. Vedkommende mente at det må være et bedre samspill mellom ledere og tillitsvalgte for å finne de beste løsningene for de ansatte. Etter bestemmelsene i Hovedtariffavtalen skal alle ledige stillinger først tilbys til deltidsansatte, slik at de får utvidet sine stillinger (ibid. 13). Gjennom intervjuene fikk jeg inntrykk at ledere i helse og velferd opplever stort press fra tillitsvalgte når de lyser ut stillinger, men mener de har i de siste årene vært flinke til å drøfte bestemmelsen om utvidet stilling hos deltidsansatte. Samtidig mente en tillitsvalgt at ledere i helse og velferd må vite hvilke ansatte som ønsker seg en høyere stilling og jobbe aktivt for å få det til. Vedkommende sier også at mange ledere «glemmer» deltidsansatte når de lyser ut stillinger. Dette kan tyde på at samarbeid mellom ledere i helse og velferd og tillitsvalgte må være enda bedre dersom kommunen skal kunne jobbe målrettet rundt heltid-deltidsproblematikken.

En annen variabel som informantene mente kunne føre til et bedre arbeidsmiljø og tjenestekvalitet var lavere sykefravær. Sykefraværet påfører kommunen store utgifter og det er svært tidskrevende for ledere å skaffe vikarer som kan dekke vakter ved sykdom. 65% av informantene sa at sykefraværet blir redusert dersom vi får flere ansatte som i heltidsstillinger får mer ansvar og blir forpliktet til å gå på jobb. Samtidig påpeker en del informantene at deltidsansatte ikke er noe mer borte fra jobb enn ansatte med heltidsstillinger. Moland viser også at ansatte i hele stillinger og ansatte i deltidsstillinger har omtrent like høyt fravær (Moland, 2007, s. 13).

5.3 TREPARTSSAMARBEID OG TILTAK FOR INNFØRING AV HELTIDSKULTUR

Veilederen for lokalt arbeid med heltidskultur fremhever at det er avgjørende med forankring og et godt samarbeid mellom politikere, ledere og tillitsvalgte for å lykkes i å utvikle en heltidskultur. «Å utvikle en heltidskultur handler om organisasjonsendring med politisk vilje, tydelig ledelse, engasjerte tillitsvalgte og ansatte som jobber for samme mål i samme retning» (Det store heltidsvalget – en veileder for lokalt arbeid med heltidskultur, 2015, s. 5).

5.3.1 Felles vilje og trepartssamarbeid

Trepartssamarbeid defineres som samarbeid mellom regjeringen og partene i arbeidslivet (Moland, 2017, s. 5). I trepartssamarbeid i Skien kommune og i mitt prosjekt deltar politikere fra ulike politiske partier, administrativ ledelse og tillitsvalgte fra ulike fagorganisasjoner. Disse tre gruppene ble spurt om det finnes et samarbeid og hvor godt det fungerer. 21% svarer at det ikke finnes noen trepartssamarbeidet når det gjelder innføring av heltidskultur, 50% er enige om det finnes samarbeid men at det er i oppstartsfasen. Øvrige 29% erklærte seg usikre.

Politiker 2: Jeg opplever at det er vilje å innføre en heltidskultur, med er usikker på om det finnes noe samarbeid. Synes også at det å ha en heltidskultur har mange konsekvenser som både ledelsen og politikerne er villige til å ta det, men tillitsvalgte er en brems.

Politiker 5: Vi prøver å styrke samarbeidet nå. Det er bestilt et prosjekt via PSU sak og vi skal ha et stort heltidsseminar i juni 2019 som en slags kick off. Vi politikerne kommer ikke til å gi oss før dette er på plass. Jeg er veldig lei meg for at vi ikke er kommet lengre i Skien.

Tillitsvalgt 1 har et litt annet perspektiv om utfordring i trepartssamarbeidet:

Ja, nå ser vi at er det politisk vilje å innføre en heltidskultur, men jeg tenker at lederne i helse og velferd må være mer villige. Det er mye de kunne gjort, som de i dag velger å ikke gjøre. Vi, tillitsvalgte prøver å satse på heltidskultur, men møter ofte motstand hos ledere i helse og velferd.

Tillitsvalgt 2 på den andre siden sier følgende:

Jeg tror ikke politikerne helt skjønner hva det å ha en heltidskultur innebærer. Jeg kan heller ikke si at det finnes noe samarbeid ut over det som er aktuelt i de siste månedene gjennom saken i PSU. Det oppleves at vi verken skal jobbe med dette eller at heltidskultur skal ha noen fokus hos politikerne etter at valgkampen er over. Vi har også et mål i Hovedtariffavtalen om at heltidskultur skal diskuteres mellom tillitsvalgte og arbeidsgiver en gang i året, men det har ikke skjedd.

På den andre siden så hevder leder at drøftingsmøtene med tillitsvalgte avholdes og at heltidskultur drøftes årlig.

Leder 5: Vi har drøfting med de tillitsvalgte hvert år for å diskutere heltidskultur. Jeg opplever ikke at det foreligger et trepartssamarbeid mellom arbeidsgiver, tillitsvalgte og politikere. Det vi står midt i nå med PSU sak tror jeg er veldig knyttet til valgkamp, men samtidig tror jeg også at det er vilje å få til noe her.

Leder 4 sier at det er vilje blant ledere, men at ansatte ikke ønsker å jobbe mer:

Leder 4: Når KS inviterte organisasjonene til å «ta det store heltidsvalget» så ble vi enige om at det blir for komplisert fordi det er så mange elementer inn i det. Men det betyr ikke at vi ikke ser på det. Vi hadde flere undersøkelser hvor vi skulle se på om ansatte ønsker å jobbe mer - og det vil de ikke.

Leder 2: Jeg føler at av og til blir det blir snakk om det, men det har ikke vært noen krav eller press på at vi skal ha en heltidskultur. Tror ikke at politikerne har vært involvert i noen grad. Men vi har et godt samarbeid med de tillitsvalgte, spesielt når vi lyser ut nye stillinger.

Informantene ble også spurt om det er gitt noen politiske signaler gjennom vedtak og andre styringsdokumenter om at helse og velferd skal satse på heltidskultur.

I alt var det 79 % av informantene som opplyste at noen signaler er gitt. Blant disse svarte kun 2 at det finnes et skriftlig dokumentet eller vedtak om heltidskultur skal være målet i helse og velferd. 21 % svarte at de ikke er kjent med dette.

Politiker 5: Ja, jeg har vært politiker i mange år og jeg har vært med på å fatte så mange vedtak om det.

Politiker 1: *Ja, via budsjettvedtak hvor vi la forventningene våre. Vi har også mange ganger sendt politiske signaler.*

Tillitsvalgt 1: *Jeg opplever at hver gang tillitsvalgte tar temaet om heltidskultur opp, så blir vi møt med «nei, det forrige prosjektet ble stoppet». Så nei, jeg opplever ikke at det er sendt politiske signaler etter småstillingsprosjektet. Jeg kan heller ikke huske at vi har hatt noen politisk vedtak som sier noe om at helse og velferd bør satse på heltidskultur. Men nå ser det ut som satt et fokus på tema igjen.*

Tillitsvalgt 2: *Nei, ikke helt konkret. Jeg synes det er en fin 17.mai tale som politikerne ofte bruker. Det er først nå at vi har et konkret fokus på heltidskultur gjennom saken som PSU har løftet. Jeg synes ikke at det jobbes med heltid i kommunen, det bare ligger i alle våre planer og dokumenter som en setning.*

Leder 5: *I handlingsprogrammet 2019 fra Helse og velferd står det også at det skal jobbes enda mer målrettet med den enkelte enhet, jobbe mer turnuser og gå enda mer i dybden på det.*

Leder 2: *Det er ikke noen politiske vedtak som jeg vet om, men det har vært oppe på agendaen flere ganger- så det er på en måte styringssignaler som politikerne har gitt.*

5.3.2 Tiltak

I dette avsnittet vil jeg også presenterte hvilke tiltak informantene ville satt i gang for å få til en heltidskultur i Helse og velferd. Det er to elementer som går igjen når informantene beskriver mulige tiltak i arbeidet mot en heltidskultur: prioritere og jobbe målrettet mot heltidskultur og utprøving av andre turnusalternativer. 93% av informantene sa at helgejobbing ikke blir akseptert verken hos ansatte eller tillitsvalgte og mente det ikke var noe vits i å nevnte dette som et mulig tiltak. 65% svarer at man bør se på ulike turnusordningene, men er enig at turnuser må være tilpasset ulike enheter.

Politiker 3: *Man må se litt på turnusordningene sammen med fagforeningene. Det beste tillitsvalgte kan gjøre er å prøve å få til de beste vilkårene for ansatte - de må være villig til å kunne drøfte og se på andre løsninger.*

Tillitsvalgt 2: *Det er vilje å se på ulike turnusordninger. Vi tillitsvalgte er misoppfattet som veldig firkantet når det gjelder turnusordninger. Vi sier tydelig at ansatte ikke skal ha en hyppigere helgejobbing enn hver tredje helg, men er åpne for å prøve ut lange vakter eller andre ordninger. For oss er det viktig at ansatte blir hørt og at vi er med i diskusjon.*

Tillitsvalgt 1: *Jeg synes det er spennende å se på ulike turnusalternativer, men hver ordning må være tilpasset respektive enheter. Vi testet ut lange vakter på et sykehjem for noen år siden. Resultatet var at ansatte ønsket å slutte etter et år - de så på det å gå i lange vakter på sykehjem som en kjempe utfordring - så de krevde at vi går tilbake til ordinær turnus.*

Informantene mente også at like holdninger rundt deltidspromblematikken og prioritering av heltidskultur i alle ledd er nøkkelen til goderesultater.

Leder 4: *Det å forplikte seg og hele tiden jobbe målrettet mot heltidskultur i alle ledd. Vi må ikke la noen andre få tak i helsepersonell da vi selv har veldig mye brukt for dem, spesielt i årene som kommer.*

Politiker 5: *I småstillingsprosjektet satt vi sammen og laget turnusordningene som var tilpasset til den enkelte enhet. Det klarte vi fint. Det ble litt dyrere enn det vi hadde tenkt, men mange ansatte var strålende fornøyd. Vi må prioritere det og vi starter for full til høsten. Vi skal også ansette en kompetent person som kun skal jobbe med dette.*

Leder 5: *Hvis vi skal få til en heltidskultur, så må vi ha en politisk vedtak som sier noe om ambisjoner og tiltak. Det må være en enighet mellom politikerne, tillitsvalgte og administrasjon om at Skien skal være en heltidskommune. Hvis ikke så blir dette som det har vært nå - vi prater om det, vi er enige om at noe må gjøres, men vi gjør ingenting konkret.*

Politiker 1: *Først og fremst må det være en politisk vilje å skape økonomiske rammene som skal til for å få til en heltidskultur.*

5.3.3 Drøfting

Drammen kommune er en av de kommunene som har prøvd ut mange ulike tiltak for å utvikle en heltidskultur. I brosjyren «På veg mot en heltidskultur – fra prosjektet til virkelighet» framhever vara ordfører at et godt samarbeid er helt avgjørende for å lykkes (Paule, 2015, s. 3).

I intervjuet stilte jeg informantene spørsmål som etter min mening er med på å belyse temaet om det fins trepartssamarbeid og hvor godt det fungerer. Jeg ba informantene også å komme med et konkret forslag som de mente kan lette arbeidet videre.

På spørsmål om det finnes et trepartssamarbeid i Skien kommune er det stor variasjon i svarene. Jeg antok at svarene mellom disse tre gruppene varierte, men var overasket over at nesten alle informantene fra samme gruppe svarte forskjellig på samme spørsmål.

Moland sier at årsaken til at mange prosjektene om heltidskultur opphører er dårlig forankring mellom disse tre gruppene (Moland, 2012, s. 134).

Heltidskultur og uønsket deltid har hatt varierende grad av fokus fra ledelsen i Helse og velferd. Kommunedelplanen for helse og omsorg 2016-2025 og de respektive handlingsprogram er politisk vedtatt uten noen kommentarer om heltidskultur eller redusert deltid.

Som et eksempel som kan tyde på manglende forankring nevnes det kommunalt handlingsprogram for 2019-2022. I den delen som er utarbeidet av sentral administrasjon nevnes det at utfordringer med deltidsstillinger vil ha fokus i tiden fremover. Det sies også at det er igangsatt ulike tiltak knyttet til temaet internt i kommunen hvor effekter og resultater skal følges opp i perioden fremover (ibid. 44). I Helse og velferd sin del av det kommunalt handlingsprogrammet er det ingen omtaler verken om heltidskultur eller deltidsansatte. Kommunalområdet, som har den største andelen av deltidsstillinger, har heller ikke pågående prosjekter med fokus på heltidskultur. I «Sykefraværprosjektet» ble konklusjon fra prosjektgruppen at det er lite forskning som tilsier at det er en klar sammenheng mellom heltidskultur og sykefravær. Prosjektet valgte derfor å legge heltidskultur som tiltak til side og heller satse på ledelse, medarbeiderskap, samt å jobbe systematisk med arbeidsmiljøfaktorer som det er forsket på har påvirkning på sykefraværet. I handlingsprogrammet til helse og velferd 2019-2022 satser kommunalområdet på arbeidet innen HR for å sikre god ledelse, god og forsvarlig bemanning, herunder tilstedeværelse/sykefraværsoppfølging, rekruttering og

kompetanseutnyttelse (ibid. 44). I en hektisk hverdag i helsesektoren må ledere først og fremst sikre at brukere til enhver tid får de tjenestene de har behov for og kompetent arbeidskraft som utfører oppdraget. Ulik prioritering og fokus i samme dokumentet kan tyde på at det er forbedringspotensial i forhold til forankring av overordnet mål og ambisjonsnivå.

Som vist i kapitel 4 er målet om en heltidskultur tatt inn i en del andre kommuneovergripende sentrale dokumenter, men det lite som er igangsatt av konkrete tiltak. Det er imidlertid en enhet innen helse og velferd som har tatt heltidskultur på alvor. Enhetsleder har formidlet overfor tillitsvalgte at uønsket deltid ikke aksepteres og jobber for at ansatte skal få den stillingsstørrelsen de ønsker innenfor den eksisterende stillingsramme. Denne enheten har kun dagtidsansatte som ikke har arbeid på helg så det er lettere å få til en heltidskultur når man ikke har helgeproblematikken.

Det nevnes også en enhet i helse og velferd hvor enhetsleder har laget en 4 ukers turnus, med 27 årsverk og 31 personer og med kun 3 helgestillinger. Enhetsleder sier at hvis turnuser skal være gode må man se drift opp mot hva som er holdbart å gå i for ansatte. Dette vil innebære at man noen ganger går utover grunnbemanning på noen vakter til fordel for at turnus skal være god. Videre må dette sees i sammenheng med variabelt budsjett og sykefravær. Det var samtidig tidlig for å evaluere hvordan denne type turnus påvirker utvikling av heltidskultur og samtidig ivaretar forsvarlig drift innenfor de økonomiske rammene og lavt sykefravær.

Hovedinntrykket fra intervjuene er at det er uenighet mellom politikere, ledere og tillitsvalgte om samarbeidet og hva skal til for å lykkes med heltidskultur i helse og velferd. I en oppsummerende rapport fra 16 norske kommuner viser Moland (2016) at trepartssamarbeid mellom ledelse, tillitsvalgte og politikere oppfattes som en av de viktigste suksessfaktorene for å lykkes i arbeidet med heltidskultur. Det er også forutsetning at alle partene deltar aktivt ut fra sine ulike roller. Alle tre informantgruppene i Skien kommune opplever at trepartssamarbeid om heltidskultur ikke finnes eller ikke fungerer godt nok. Tillitsvalgte og enkelte ledere forteller at trepartssamarbeid er i oppstartsfasen og skal avsluttes etter at valgkampen er over, mens kun tre informantene opplever at et politisk vedtak kan hjelpe til og styrke trepartssamarbeidet ytterligere.

Da jeg spurte politikere hvordan de opplever trepartssamarbeid svarte de forskjellig. En politiker opplevde et godt samarbeid mellom ledelsen i helse og velferd og politikere for å få på plass en heltidskultur, men mente at tillitsvalgte var en brems. En annen politiker sa at

samarbeidet mellom tillitsvalgte og politikken fungerer godt, men at ledelsen i helse og velferd bremser utvikling av heltidskultur. Øvrige politikere sa at det ikke visste om det fantes et samarbeidet.

På samme spørsmålet kom også tillitsvalgte med forskjellige kommentarer og kraftig kritikk mot politikkerne. Alle påpekte at saken om heltidskultur var direkte knyttet til valgåret og at kommunen ikke kommer til å satse på heltid etter at valget er over. Ingen av dem kunne si at det fantes et politisk vedtak slik noen av politikkerne hevdet.

En tillitsvalgt var bevist på at politikere ikke vet hva en heltidskultur innebærer, men bruker dette som «17. mai tale».

Jeg går ikke i dybden på dette da argumentene som fremføres innenfor diskusjonen om politisk spill er gjerne tvetydige, og det blir trukket slutninger som ikke er forankret i noen sikker bakgrunn. Samtidig nevner jeg at da KS i 2016 ba om konkret innspill på «*Hvordan Hovedtariffavtalen kan bli et bedre verktøy for å utvikle en heltidskultur?*» svarte politikere i Bystyret at det vurderes at svært få ansatte jobber ufrivillig deltid og at kommunen må ha bedre økonomiske rammer for å kunne tilby flere heltidsstillinger.

Moland (2014) hevder at trepartssamarbeid ikke bør være en happening og for spesielle situasjoner, men et etablert organ som brukes for å skape gode resultater. Dette er også politikere jeg intervjuet enig i og de mener at det er viktig at de framover skal være mer involvert.

To andre tillitsvalgte nevnte at, i tillegg til manglende involvering fra politikken, så har heller ikke ledere i helse og velferd hatt nok vilje til å satse på dette. Jeg tenker at årsaken til det kan være at trepartssamarbeid ikke er forankret godt nok mellom ledere på operativt nivå eller at det har vært høy turnover hos ledere i helse og velferd. I en hektisk hverdag i helsesektoren har ledere ofte ikke tid til å tenke bare på lovverket. De må sikre at brukere til enhver tid får de tjenestene de har behov for og sørge for å ha kompetent arbeidskraft også i helgene. For å dekke bemanningen i helgene lyser de ut småstillinger som ofte går på tvers av krav fra tillitsvalgte eller arbeidsmiljølovgivningen.

Et annet eksemplet på at samarbeidet mellom tillitsvalgte og ledelsen burde vært bedre er ulik informasjon som tillitsvalgte og ledelsen oppga om årlig drøfting av heltidskultur.

Hovedtariffavtalen har føringer knyttet til stillingsstørrelser og forplikter arbeidsgiver til å informere og drøfte prinsippene for bruk av deltidsstillinger med de tillitsvalgte minst en gang

i året (ibid. 14). Tanken er at å heve bevisstheten i organisasjonene om bruk av deltidsansatte, samt finne gode løsninger for å redusere bruk av deltid. Tillitsvalgte som har ansvar for å ivareta ansattes interesse hevdet at dette ikke skjer, mens leder sa at disse møtene avholdes og at heltidskultur og bruk av deltid drøftes årlig. Forskningen fra andre norske kommuner viser at ledelsen noen ganger ikke følger opp bestemmelsene som følge av egne nedprioriteringer, eller fordi de direkte motsetter seg til tiltak (Moland, 2017, s. 8), men jeg har ikke gått i dybden for å sjekke hvilket utsagn om årlig drøftingsmøtene samsvarer virkeligheten.

Samtidig så opplever ledere i helse og velferd et godt samarbeidet med de tillitsvalgte når nye stillinger lyses ut. Da drøfter tillitsvalgte og arbeidsgiver om noen av deltidsansatte ønsker å utvide sitt arbeidsforhold fremfor at arbeidsgiveren foretar ny ansettelse (ibid. 13). Dette opplever ledere noen ganger som utfordrende, men skjønner at dette er en god løsning som er viktig for alle partene.

Uttalelsene fra informantene tyder på det foreligger et klart forbedringspotensial når det gjelder trepartssamarbeid. Som følge av manglende forankring mellom disse tre gruppene, kan man ikke forvente at signalene som sendes ut til ansatte i tjenester blir sterke. Så lenge et lite mindretall er enige om hvilke endringer og grep som må gjøres, så overlates det til den enkelte for å finne løsninger.

Som mulige tiltak for å få til en heltidskultur mente mer en halvparten av informantene at det bør ses på ulike turnusordningen i samarbeid med de tillitsvalgte.

Forskningen viser at det må ses på innovasjon i turnus for å kunne bygge en heltidskultur. En slik prosess krever planlegging, gjennomføring og oppfølging i alle ledd (Ingstad, 2016, s. 207). I intervjuene var det også uenighet mellom partene om tillitsvalgte er villige til å se på dette. De 4 tillitsvalgte fra ulike fagorganisasjoner jeg snakket med sa at de ønsket å prøve ut ulike turnusordninger, så lenge ansatte ikke må jobbe mer enn hver tredje helg. Utsagnet ble bekreftet i karlegging av uønsket deltid da kun 23% erklærte seg positive til hyppigere helgearbeid hvorav den største andelen var ufaglærte ansatte. To av de tillitsvalgte mener også at hyppigere helgearbeid er absolutt aktuelt så lenge det er basert på en frivillig ordning.

Ingstad skriver videre at dersom kommunene fortsetter å organisere arbeidet på samme måte som det alltid ble gjort så vil kommunen aldri få til en heltidskultur. En heltidskultur fordrer nytenking og holdningsendring (Ingstad, 2016, s. 2017). Bergen kommune har for eksempel

gjort radikale endringer og innførte langturnus ved flere sykehjemsavdelinger. Evaluering av denne ordningen viser at ansatte og ledere trives godt og forteller om bedre tjenester for brukerne (Ingstad 2016, Moland & Bråthen 2011). Skien kommune har prøvd denne ordningen ved et sykehjem som medførte til store endringer i måten man jobbet på. Ifølge en tillitsvalgt måtte de gå tilbake til ordinær turnus etter ett år, da ansatte truet med å slutte da ordningen opplevdes som slitsom.

Under teoridelen i kapittel 3 gjorde jeg rede for ulike turnusalternativer, men det er viktig å bemerke at all utprøving av ulike turnuser er både tidskrevende og utfordrende. Noen turnusløsninger passer enkelte steder, mens på andre steder skaper frustrerte medarbeidere. Eksperimentering med turnuser må tilpasses og avgjøres lokalt ved den enkelte enhet sammen med de ansatte som kjenner arbeidet og utfordringene. I kampen for å etablere en heltidskultur i helse og velferd kreves det involvering og samarbeid i alle ledd. Det var også noe som alle intervjuobjektene påpekte. De fleste sa at kommunen er nødt til å jobbe målrettet mot en heltidskultur og at enighet mellom de politikere, tillitsvalgte og ledelsen en nøkkel.

Som et mulig tiltak for å starte arbeidet med heltidskultur mente 86% informantene at kommunen må få tildelt økonomiske midler. Dette samsvarer også med svaret som bystyret sendte til KS i 2016 på spørsmål om hvordan Hovedtariffavtalen kan bidra til heltidskultur: *«Bedre økonomiske rammebetingelser vil bidra til at kommunen kan ha flere større stillinger og dermed flere heltidsstillinger»* (ibid. 41).

6 KONKLUSJON

Intensjonen med denne masteroppgaven var å få dypere innsikt i perspektiver rundt innføring av heltidskultur innen helse og velferd i Skien kommune. Heltidskultur og deltidskultur er samfunnsmessige viktige temaer som er satt på dagsorden i ulike fora gjennom mange år. Dette er noe som mange norske kommuner bruker både tid og ressurser på. Eldrebølgen og en økning i antall brukere med komplekse og sammensatte behov er noe som gjør at kommunene må sette inn flere og mer ressurskrevende tjenester med høyere krav til kompetanse. Arbeidet med økte stillingsstørrelser og utvikling av heltidskultur kan også være et virkemiddel for rekruttering av kompetanse.

Problemstillingen gjennom oppgaven min har vært:

Hvilke perspektiver har politikere, tillitsvalgte og ledere rundt innføring av heltidskultur i helse og velferd?

For å svare på problemstillingen ønsket jeg først og fremst å se på alle berørte parter har en felles virkelighetsforståelse og et felles utfordringsbilde. Videre ønsket jeg å belyse om de berørte partene har kunnskap om effekter som heltidskultur vil kunne ha på brukere, ansatte og arbeidsgiver. Et trepartssamarbeid mellom politikere, tillitsvalgte og ledelsen har også vært et sentralt tema for å kunne svare på problemstillingen.

Felles virkelighetsforståelse og utfordringsbilde

Ut ifra det som er kommet frem, ser det ut som politikere, tillitsvalgte og ledere har samme perspektiver på begrepet heltidskultur og utfordringer knyttet til bruk av småstillinger. Informantene var stort sett enig i utsagnet at ansatte foretrekker frihet fremfor en heltidsstilling. Dette ble også bekreftet i undersøkelsen av uønsket deltid. Datamaterialet fra dette prosjektet viser at alle bortsett fra en informant har samme perspektiver på helgeproblematikken og var enige om at hyppigere helgejobbing ikke er aktuelt. Utsagnet ble bekreftet i kartlegging av uønsket deltid da kun svært få erklærte seg positive til hyppigere helgearbeid, hvorav den største andelen var ufaglærte ansatte.

Kartlegging av ønsket og uønsket deltid viste videre at få ansatte i helse og velferd kan defineres som ansatte med ufrivillig deltid, jamfør kommunes definisjon av uønsket deltid. I følge denne definisjonen må ansatte vise fleksibilitet selv om det kan innebære endret arbeidssted og /eller andre gjeldende arbeidstidsordninger enn vedkommende har i sin stilling. Kartlegging viste også at behovet til helse og velferd sammenfaller ikke med hvilken gruppe ansatte som er mest fleksible i forhold til å få økt stilling.

Det finnes usikkerhet og ulike perspektiver blant informantene om heltidskultur vil ha økonomiske konsekvensene for helse og velferd. Her vil jeg igjen nevne tidligere erfaring med ulike prosjekter som opphørte på grunn av økonomi eller førte til kut i årsverk. Dette sammenfaller også med tidligere forskning som viser at mange heltidsprosjekter opphører grunnet mangel på ressurser (Moland 2012). Det nevnes videre nytt sykehjem som bygges i Skien kommune. Med de samme forutsetninger som i dag er lagt til grunn, vil en turnus med hele stillinger bli 66 millioner dyrere enn en tradisjonell turnus. Dersom politikere vedtar at

Skien, som allerede har en stram økonomi, skal være en heltidskommune, vil det antakelig også kreve innovasjon i turnus.

Effekter av heltidskultur for arbeidsgiver, ansatte og brukere

Videre ønsket jeg å belyse om de berørte partene har samme perspektiver og kunnskap om positive effekter som heltidskultur vil kunne ha på brukere, ansatte og arbeidsgiver.

Ut ifra det som er kommet frem, ser det ut som politikere, tillitsvalgte og ledere har samme perspektiver og god kunnskap om positive effekter som større stillinger kan ha for arbeidsgiver, arbeidstakere og brukere. Det finnes allikevel usikkerhet blant informantene om større stillinger fører til mindre sykefravær. Flesteparten av informantene som deltok i prosjektet mente at sykefraværet ville bli redusert ved å ha flere ansatte som jobber i hele stillinger. Samtidig påpeker en del av informantene at deltidsansatte ikke er noe mer borte fra arbeidet enn ansatte med heltidsstillinger. Moland (2007) konkluderer også at det er omtrent like høyt sykefravær hos deltid- og heltidsansatte.

Trepartssamarbeid og tiltak for innføring av heltidskultur

Til slutt ønsket jeg å finne ut informantenes perspektiver på om det finnes det et trepartssamarbeid mellom politikere, ledelse og tillitsvalgte vedrørende temaet heltidskultur. I den forbindelse spurte jeg også hvilke tiltak ville informantene sette i gang for å få til en heltidskultur.

Resultatene fra dette prosjektet viser at det er mange ulike perspektiver på om det finnes og hvor godt et trepartssamarbeid mellom politikere, tillitsvalgte og ledelse fungerer.

Det er mye som tyder på at kommunen bør jobbe med å etablere et trepartssamarbeid som er bedre enn i dag, da dette er viktig i for å lykkes i arbeidet med heltidskultur.

Et godt samarbeid mellom politikere, ledere og tillitsvalgte er helt avgjørende og handler om å få gode krefter engasjert i å gjennomføre tiltak og delta aktivt ut ifra sine ulike roller.

Det nevnes at målet om heltidskultur er tatt inn i en del kommuneovergripende dokumenter, men det er lite som er satt inn av konkrete tiltak. Kommunedelplan til helse og velferd og de respektive handlingsprogram er politisk vedtatt uten noen kommentarer om heltidskultur.

Mål er lett å definere for generelt og bli enig om, enten det er formulert i politiske styringsdokumenter eller i sentrale lederposisjoner. Et uklart mål kan føre til at oppstartsfasen

blir forlenget eller at resultatet av prosjekter ikke gir tilstrekkelig resultat (Moland & Bråthen, 2012, s. 63).

Det viktigste for kommunen er å avklare hvilke forutsetninger som må være på plass før mål og tiltak defineres og ulike prosjekter settes i gang. Dette må være tydelig formidlet mellom politikere og ledelsen i samarbeid med de tillitsvalgte. Dette innebærer å ha forståelse av behovet for heltidskultur, klart ambisjonsnivå, god plan for forankring i alle ledd og plan for oppfølging. Dette er avgjørende for å minimere unødvendig friksjon i et arbeid som er viktig for at kommunalområdet skal kunne gi forsvarlige tjenester av høy kvalitet, samtidig som kommunen som arbeidsgiver ivaretar ansatte på en god måte. Når forutsetningene er definert og godt forankret kan man starte med å definere mål og velge relevante tiltak. Hvis helse og velferd og kommunen for øvrig skal oppnå sine målsetninger i arbeidet med heltidskultur, vil det kreve et langsiktig og metodisk arbeid over år.

Når det gjelder mulig tiltak så tenker jeg at det er viktig at kommunen ikke starter prosjekter og ordninger som mangler en strategisk forståelse eller at noen av de tre partene ikke er involvert. Da risikeres det at prosjektene enten «renner ut sanden» eller at kommunen bruker unødvendige ressurser. Med stramme budsjettammer som må holdes er det viktig å ikke iverksette tiltak som kan ha store økonomiske konsekvenser eller føre til senere kutt i årsverk, jmfør småstillingsprosjektet fra 2008.

Ledelsen og fagorganisasjoner bør lære av egne feil og undersøke tiltak som i over lengre tid har fungert godt i andre kommuner. I situasjoner som berører ansattes arbeidssituasjon så er det avgjørende at ansatte føler eierskap til prosjektet. Derfor er det viktig at både ansatte og tillitsvalgte trukkes med i vurdering av aktuelle tiltak.

Dersom kommunen ønsker å prøve ulike turnusordninger så tenker jeg at det er lurt med en trinnvis innføring på noen utvalgte enheter hvor man tester ut noen av de ordningene andre kommuner har lyktes med over tid. Dette må så evalueres før man «ruller» det videre ut i helse og velferd. Tiltak som kan styrke utvikling av heltidskultur i kommunen må ses i sammenheng mellom målet, metode, ressursene og tid.

Hvis kommunen skal lykkes med arbeidet så vil det også kreve nødvendig administrativ lederstøtte. I en hektisk hverdag har ledere ofte ikke tid til å tenke strategisk og satse på tiltak

som kan vise positive resultat først om noen år. Kravet til denne støtten er både knyttet til tilgjengelighet og høy kompetanse innen HR-faget med fokus på turnus og arbeidsavtaler. For å kunne gjøre det så må først politikere vedta at Skien skal være en heltidskommune og sette av midler til dette.

6.1 OPPGAVENS STYRKER OG BEGRENSNINGER

Jeg var ute etter politikernes, ledelsens og de tillitsvalgte perspektiv på heltidskultur da det er disse gruppene som trekker frem begrepene heltidskultur og redusert deltid i ulike sammenhenger og for å finne svar på forskningsspørsmålet.

Problemstillingen valgte jeg å besvare ved bruk av kvalitativ metode med semi-strukturerte intervju, som jeg opplevde lærerikt, nyttig, men også svært tidskrevende. Metodevalg har vært spesielt påvirket av to ting. Det første er at metoden skal på en best mulig måte hjelpe til at problemstillingen blir besvart og det andre er gjennomførbarhet, da tidsperspektivet har vært viktig aspekt i valg av metodebruk.

Manglende kunnskap om heltid/deltid gjorde det vanskelig å formulere fornuftige spørsmål som skulle belyse tema, og jeg følte at intervju vil gi meg mulighet til få en helhetlig forståelse av informantens opplevelse.

Ut i fra teorigrunnet og datainnsamlingen opplevde jeg at det er vanskelig og kategorisere resultater og hva som hører til hvor. Derfor måtte jeg gjøre utvalg både i forhold til samlet datamateriale og teoretisk grunnlaget. En del av datamaterialet valgte jeg bort, som med et annet fokus kunne gitt annen informasjon (Bugge, 1988).

Kartlegging av uønsket deltid som er utført av Skien kommune i april 2019 brukte jeg også som en kilde i oppgaven. I denne undersøkelsen ble svarprosent 39%. Dette gav meg en populasjon på i underkant av 500 ansatte som jobber i helse og velferd. Resultatene fra denne undersøkelsen fikk jeg som en Power Point presentasjon, noe som gjorde vanskelig å teste hvor pålitelig data er. Kombinasjon av 15 intervjuer med tre ulike målgruppene og kommune sin kartlegging av uønsket deltid ga meg svar på det jeg ønsket.

For å gjøre min analyse grundig har jeg også gått gjennom alle kommuneovergripende dokumenter og ulike tiltak i de siste 15 årene der heltidskultur i helse og velferd har stått sentralt.

Jeg prøvde gjennom hele prosessen å være bevist på mulige påvirkningseffekter og ikke ta de inn som en del av arbeidsprosessen. Når det gjelder oppgavens gyldighet synes jeg det er interessant at det ikke er vesentlige forskjeller mellom Skien kommune sin status i arbeidet med heltidskultur og 30 år lang forskning på området, men jeg er varsom med å generalisere.

I denne oppgaven har jeg ikke fokusert meg på en del sentrale spørsmål, som for eksempel samfunnsøkonomiske kostnader da arbeidskraften ikke blir benyttet fullt ut. Når ansatte jobber deltid, vil samfunnet måtte utdanne flere personer for å fylle opp behovet og dette vil føre til økonomiske kostnader. Karrieremønstrene hos helsepersonell eller kjønnsfordeling hos de ansatte som jobber deltid har heller ikke vært fokus i dette prosjektet, selv om det disse er viktige temaer som bidrar til en helhetlig forståelse av heltid- og deltidproblematikken. Jeg har i stedet vært opptatt av å formidle det som jeg har oppfattet som avgjørende for å lykkes med heltidskultur.

Det er sikkert andre ting som kunne vært gjort annerledes, men man kan ikke favne om alt jeg har fått erfare. Jeg mener at valgene jeg har gjort, med den tiden og resursene jeg hadde, fremmer mitt formål med dette prosjektet.

Jeg vil derfor avslutte oppgaven med et sitat fra Alice i Eventyrland:

"Would you tell me, please, which way I ought to go from here?"

'That depends a good deal on where you want to get to,' said the Cat.

'I don't much care where -' said Alice.

'Then it doesn't matter which way you go,' said the Cat.

'- so long as I get SOMEWHERE,' Alice added as an explanation.

'Oh, you're sure to do that,' said the Cat, 'if you only can walk long enough.'

— Lewis Carroll, *Alice in Wonderland*

6.2 FORSLAG FOR VIDERE FORSKNINGSTEMA

Som en forlengelse av dette prosjektet ville det vært interessant å følge to sykehjem, over tid. Et sykehjem som har stor andel av deltidsstillinger og et hvor de fleste ansatte jobber heltid. Det hadde vært interessant å se på innleie av vikarer, alternative turnusordninger, sykefravær

og tilfredshet blant brukere for å se om det er sammenheng mellom stillingsstørrelsen og disse variablene.

Det hadde også vært interessant å se på hva andre vestlige land, som ikke har utfordringer med deltidsansatte og rekruttering av kompetanse gjør annerledes.

7 LITTERATURLISTE

- Aasrud, R. (2007, 23. august). *Helsefagarbeideren*. Hentet fra:
<https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/hod/politikertaler/helsearbeiderfaget---raa-lillehammer.pdf>
- Administrasjons og likestillingsutvalget (2012). *Kartlegging av ønsket og uønsket deltid* (sak 15/12). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/helsearbeiderfaget/id488469/>
- Amble, N. (2008). Ikke fullt og helt, men stykkevis og delt – om det uønskede deltidsarbeidets vesen. *Søkelys på arbeidsliv*, 25(3). Hentet fra: <https://docplayer.me/388144-Ikke-fullt-og-helt-men-stykkevis-og-delt-om-det-uonskede-deltidsarbeidets-vesen.html>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv (LOV-2005-06-17-62). Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arbeidstilsynet. (u.å.a). *Arbeidstid*. Hentet fra: <http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78151/>
- Arbeids- og sosialdepartementet. (2018). *Proposisjon til Stortinget (forslag til stortingsvedtak)*. (Prop. 1S). Hentet fra: <http://kildekompasset.no/referansestiler/apa-6th.aspx>
- Barne- og likestillingsdepartementet. (2015). *Likestilling i praksis – like muligheter for kvinner og mann*. (Meld. St. nr. 7(2015-2016)). Hentet fra:
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-7-20152016/id2456562/sec3>
- Bugge, A. (1998). *Subjektive meningsstrukturer og vitenskapelige tolkninger*. Oslo: Sifo. Hentet fra:
http://www.sifo.no/files/file52695_essaybugge.pdf
- Fangen, K. (2010). *Deltagende observasjon* (2. utg.) Bergen: Fagbokforlaget
- Fevang, E., Røed, K., Raaum, O., & Zhang, T. (2004). *Undersysselsatte i Norge: Hvem, hvorfor og hvor lenge?* (Rapport nr. 7/2004). Hentet fra:
https://www.frisch.uio.no/publikasjoner/pdf/rapp04_07.pdf
- Forskrift om arbeidstid i institusjoner som har medleverordninger. (2005) (FOR-2005-06-24-686). Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2005-06-24-686>
- Gripsrud, G., Olsson, UH & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse*. (1. utg.) Trondheim: Høyskoleforlaget
- Grønmo, S (1983). *Forholdet mellom kvalitative og kvantitative metoder i samfunnsforskning*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Helse- og omsorgsdepartement. (2015) *Fremtidens primærhelsetjeneste – nærhet og helhet*. (Meld. St. 26 (2014-2015)). Hentet fra:
<https://www.regjeringen.no/contentassets/d30685b2829b41bf99edf3e3a7e95d97/no/pdfs/stm201420150026000dddpdfs.pdf>
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1995). *Metodevalg og metodebruk* (3. utg.). Oslo: TANO.

- Holmøy, E., Kjevnik, J. & Strøm, B. (2014). *Behov for arbeidskraft i helse- og omsorgssektoren fremover* (Rapport nr. 14, SSB). Oslo: SBB
- Hovedtariffavtalen. (2018). Hentet fra: <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/lonn-og-tariff/hovedtariffavtalen-1.5.2018-30.4.2020.pdf>
- Ingstad, K., Amble, N.. (2015). En ny ro med langturnus. *Nordic Journal of Nursing Research*. 35(3): 152-157
- Ingstad, K. (2015). *Turnus som fremmer heltidskultur* (1.utg). Oslo: Gyldenland Norsk Forlag AS
- Ingstad, K. (2014). *Innovasjon i turnus* (Rapport nr 98). Steinkjer: HiNT.
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Johannessen, A., Tufte, P.A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kalleberg, R. (1996). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget
- Kommunesektorens organisasjon. (2015). *Det store heltidsvalget – en veileder for lokalt arbeid med heltidskultur*. Hentet fra: <https://www.ks.no/contentassets/a4d98c7727eb4acd84700dd8df982845/veileder-for-lokalt-arbeid-med-heltidskultur.pdf>
- Kommunesektorens organisasjon. (2013, 12. februar). *Heltidserklæring*. Hentet fra: https://www.ks.no/contentassets/9fe62b512eef45acadc1e1d6feffd965/det_store_heltidsvalget_2013.pdf
- Kommunesektorens organisasjon. (2018). *Heltidskultur og nye lørdags- og søndagstillegg*. (B/8-2018). Hentet fra: <https://www.ks.no/contentassets/f6f6bc5fb22c4e0b9099987b7da526fd/brundskriv8.pdf>
- Kommunesektorens organisasjon. (2018, 20.september). *Om heltid i kommunene*. Hentet fra: <https://www.ks.no/contentassets/8bf8d3058a43408fa6efeb2ee4c56887/kort-om-heltid-i-kommunene.pdf>
- Kommunesektorens organisasjon. (2018, 20.september). *Partssamarbeid om heltid*. Hentet fra: <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/partssamarbeid-om-heltid/>
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. (2 utg.) Oslo: Gyldendal Akademisk
- Miles, M.B, Huberman A.M (1984). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Moland, L., Egge, M. (2000). *Kommunal sektor – bedre enn sitt rykte?* (Fafo-rapport 2000:337). Oslo: Fafo.
- Moland, L., Gautun, H. (2002). *Deltid: bidrag eller hemske for fornyelse av pleie- og*

- omsorgssektoren. Oslo: Fafo
- Moland, L. (2007). *Deltidsarbeid og sykefravær. Rapportering til Oslo kommune ved Utveklings- og kompetanseetaten* (Fafo-rapport 2007:01). Oslo: Fafo.
- Moland, L. (2007). *Hva gjør norske kommuner med deltid?* (Fafo-rapport 2007:25). Oslo: Fafo.
- Moland, L., Bråthen, K. (2011). *Forsøk med langturnusordningen i Bergen kommune* (Fafo-rapport 2011: 07). Oslo: Fafo.
- Moland, L., Bråthen, K. (2012). *Hvordan kan kommunene tilby flere heltidsstillinger?* (Fafo-rapport 2012:14). Oslo: Fafo.
- Moland, L. (2013). *Heltid-deltid – en kunnskapsstatus. Begrunnelser og tiltak for å redusere omfanget av deltid og organisere for heltidsansettelser* (Fafo-rapport 2013:27). Oslo: Fafo.
- Moland, L., Lien, L. (2013). *Heltid i nord – hvorfor lykkes Finnmark?* (Fafo-rapport 2013:37). Oslo: Fafo.
- Moland, L., Bekkeli, V., Hilsen, AI. & Lien, L. (2015). *Sammen om en bedre kommune: Dypdykk- rapport 2* (Fafo-rapport 2015:50). Oslo: Fafo.
- Moland, L. (2015). *Større stillinger bedre drift* (Fafo-rapport 2015:25). Oslo: Fafo.
- Moland, L. (2017). *Lokalt trepartssamarbeid om utviklingsprosjekter i kommunen* (Fafo-rapport 2017:17). Oslo: Fafo.
- NESH (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet fra: <http://www.etikkom.no/retningslinjer/NESHretningslinjer/06>
- Neumann, C.B & Neumann, I.B (2012). *Forskeren i forskningsprosessen. En metodebok om situering*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Nordahl, F. (2019, 07. april). *Skien vil bruke en million kroner for å få færre deltidansatte*. Varden. Hentet fra: <http://www.e-pages.dk/varden/2695/>
- Norges offentlige utredninger (2004). *Kan flere jobbe mer?* Deltid og undersysselsetting i norsk arbeidsliv. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet
- NOU 2004:29 (2004). *Kan flere jobbe mer?* Oslo: Statens forvaltningstjeneste, Informasjonsforvaltning
- NOU 2008:17 (2008). *Skift og turnus – gradvis kompensasjon for ubekvem arbeidstid*. Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning
- NOU 2010:13 (2010). *Arbeid for helse – sykefravær og utstøting i helse og omsorgssektoren*. Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning
- Paule, T.(2015). *På vei mot en heltidskultur – fra prosjektet til virkelighet*. Sammen om bedre kommune – heltidsprosjekt i Helse-, sosial og omsorg i Drammen kommune. Hentet fra:

- <https://www.drammen.kommune.no/Documents/Omsorg,%20trygd%20og%20sosiale%20tjenester/Brosjyre%20arbeidstidsordning.pdf>
- Regjeringen (u.å.b). *Forslag til endringer i arbeidsmiljøloven – tiltak mot ufrivillig deltid*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/964d348187094c1988428534fe3f90e0/horingsnotat.pdf>
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold* (2. utg). Bergen: Fagbokforlaget
- Roach, J.A, Tremblay , L.M., & Carter, J. (2011). Hope floats: An orthopedic tip sheet for float pool nurses. *Orthopedic nursing*, 30 (3), 208-212
- Rugtvedt, L. (2017). Tre hovedutfordringer før valget. *Aldring og helse. Nasjonal kompetansetjeneste*. Vol. 21. nr 3-2017. Hentet fra: <https://www.aldringoghelse.no/alle-artikler/tre-hovedutfordringer-for-valget/>
- Skien kommune (2016). *Samlet brukerundersøkelse*. Internt dokument, Skien kommune
- Skien kommune (2018). *Arbeidsgiverpolitikk*.
Hentet fra: <https://www.skien.kommune.no/globalassets/hr-avdelingen/arbeidsgiverpolitikk.pdf>
- Skien kommune (2018). *Budsjettdokument 2019*. Hentet fra: <https://www.skien.kommune.no/globalassets/budsjettdokument-2019.pdf.pdf>
- Skien kommune (2019). *HR håndboka 2019*. Hentet fra: <https://handboker.kf.no/handboker/public/0806/db6fd439-1059-4e2e-aac4-ac587ad6ce67/chapter/4032283c-f6d7-4fe9-b831-f411341235d7>
- Skien kommune (2018). *HR strategiens Handlingsprogram 2018-2022*. Hentet fra: <https://www.skien.kommune.no/globalassets/hr-avdelingen/hr-stab/hr-strategienshandlingsplan.pdf>
- Skien kommune (2016). *Kommunalt handlingsprogram 2016-2019*. Hentet fra: <https://www.skien.kommune.no/globalassets/sentraladm/kommunalt-handlingsprogram-2016-2019.pdf>
- Skien kommune (2019). *Kommunalt handlingsprogram 2019-2022*. Hentet fra: <https://www.skien.kommune.no/globalassets/handlingsprogram-2019---2022.pdf>
- Skien kommune (2016). *Kommunedelplan Helse og velferd 2016-2025*. Hentet fra: <https://www.skien.kommune.no/globalassets/sentraladm/planer-og-rapporter/kommunedelplaner/kommunedelplan-for-helse-og-omsorg-2016-2025.pdf>
- Skien kommune (2018). *Lønnspolitikk 2018*. Internt dokument, Skien kommune
- Skien kommune (2017, 6. januar). *Rekrutteringsveileder*. Hentet fra: <https://docplayer.me/46283738-Rekrutteringsveileder.html>
- Skien kommune (2012). *Rekruttering og kompetanseanalyse 2012-2022*.

Internt dokument, Skien kommune

Skien kommune (2018). *Skien kommunes organisasjonskart*. Hentet fra:

<http://www.skien.kommune.no/globalassets/hr-avdelingen/organisasjonskart-skien-kommune.pdf>

Skien kommune (2013). *Årsmelding 2013*. Hentet fra:

<https://www.skien.kommune.no/skien-kommune/politikk-og-innsyn/planer-og-rapporter/arsmelding-2013>

Skien kommune (2014). *Årsmelding 2014*. Hentet fra:

<https://www.skien.kommune.no/skien-kommune/politikk-og-innsyn/planer-og-rapporter/arsmelding-2014>

Skien kommune (2015). *Årsmelding 2015*. Hentet fra:

<https://www.skien.kommune.no/skien-kommune/politikk-og-innsyn/planer-og-rapporter/arsmelding-2015>

Skien kommune (2016). *Årsmelding 2016*. Hentet fra:

<https://www.skien.kommune.no/skien-kommune/politikk-og-innsyn/planer-og-rapporter/arsmelding-2016>

Skien kommune (2017). *Årsmelding 2017*. Hentet fra:

https://www.skien.kommune.no/globalassets/kommunikasjon/arsmeldinger/arsmelding_2017versjon_180605.pdf

Statistisk sentralbyrå. (2019, 22. februar). *Befolkning*. Hentet fra:

<https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/folkemengde>

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode* (3. utg.).

Bergen: Fagbokforlaget.

Wadel, C. (1991): *Feltarbeid i egen kultur*. Flekkefjord: Seek.

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Skriv ut

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Heltidskultur resulterer i færre ansatte. Hvordan påvirker dette leders mulighet til å utøve lederskap på nye måter? Med hvilket resultat?

Referansenummer

228453

Registrert

02.03.2019 av Tamara Ristic - tamam15@student.uia.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Agder / Handelshøyskolen ved UIA / Institutt for økonomi

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Tor Geir Kvinen, tor.geir.kvinen@uia.no, tlf: 98251783

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Tamara Ristic, tamam15@student.uia.no, tlf: 45184589

Prosjektperiode

01.04.2019 - 01.06.2019

Status

04.03.2019 - Vurdert

Vurdering (1)**04.03.2019 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 4.3.2019. Behandlingen kan starte. MELD ENDRINGER Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 1.6.2019. LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a. PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art. 28 og 29. NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet! Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vil du delta i forskningsprosjektet om heltidskultur?

I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en masteroppgave ved Handelshøyskole ved Universitet i Agder. Formålet med prosjektet er å finne ut hvilke perspektiver har politikerne, ledelse og tillitsvalgte om innføring av heltidskultur i Helse og velferd.

Hvorfor får du spørsmål om å delta og hva det innebærer for deg?

I forskningsprosjektet vil jeg intervju ledere, tillitsvalgte og politikere personlig.

Det vil bli brukt intervjuguide. Det vil bli tatt lydopptak av selve intervjuet. Jeg har full taushetsplikt. All informasjon som samles inn i dette prosjektet vil kun benyttes i overnevnte forskningsøyemed, hvor informantene vil være anonyme. Det vil dermed ikke være mulig å spore informasjonen som innhentes av den enkelte deltaker. Lydopptak vil slettes når arbeidet med masteroppgaven avsluttes 03.06.2019

På oppdrag fra Universitet i Agder, Institutt for økonomi har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Det er frivillig å delta

Deltakelse i dette prosjektet er frivillig, og samtykke fra din side kan til en hver tid trekkes tilbake uten at det oppgis grunn.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 03.06.2019. Lydopptak og all datamateriell vil slettes når arbeidet med masteroppgaven avsluttes.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. Du skal skrive under samtykkeerklæring i forkant av intervjuet. Denne finnes kun i papirversjon. Lydopptakene ble ikke lagret elektronisk, men på diktafon. De skal oppbevares separat fra samtykkeerklæringene og oppgaven for øvrig, slik at ingen navn kan kobles til intervjuene.

Hvor kan du finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitet i Agder Institutt for økonomi ved veileder Tor Geir Kvinen
- Eller personvernombud ved Universitetet i Agder: Ina Danielsen
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvernombudet@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Tamara Ristic

Vedlegg 3 Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvilke oppfatninger har politikere, ledelse og tillitsvalgte om innføring av heltidskultur i Helse og velferd*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 03.06.2019

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4 Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

	Navn	
	Kjønn	
	Alder	
	Stilling /rolle	
1.	Hvordan oppfatter du begrepet heltidskultur?	Åpent svar
2.	Er heltidskultur viktig?	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Jeg vet ikke
3.	Hvis ja, Hvorfor er det viktig med en heltidskultur i Helse og velferd?	
4.	Er det gitt noen politiske eller administrative signaler gjennom vedtak eller andre styringsdokumenter om at Helse og velferd bør satse på heltidskultur?	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Vet ikke Kommentar
5.	Er det vilje å innføre en heltidskultur i Helse og velferd?	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Vet ikke
6.	Hvorfor tror du at ansatte i Helse og velferd jobber deltid?	<input type="radio"/> Ønsket deltid <input type="radio"/> Uønsket deltid <input type="radio"/> Annet

7.	Ser du noen utfordringer ift innføring av heltidskultur i Helse og velferd?	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Vet ikke
8.	Hvis ja, hvilke?	Åpent svar
9.	Hva tror du en heltidskultur vil innebære for ledere i Helse og velferd?	Åpent svar
10.	Hva tror du en heltidskultur vil innebære for de ansatte?	Åpent svar
11.	Hva tror du en heltidskultur vil innebære for brukerne våre?	Åpent svar
12.	Er det etablert et samarbeid mellom de folkevalgte, ledere i Helse og velferd og tillitsvalgte for å utvikle heltidskultur?	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Vet ikke
13.	Hvis ja, hvor godt fungerer det?	Åpent svar
14.	Hvilke effekter har mange småstillinger innen Helse og velferd for vårt omdømme som attraktiv arbeidsplass?	Åpent svar
15.	Hvilke tiltak mener du vil styrke utvikling av heltidskultur i Helse og velferd?	Åpent svar

Refleksjonsnotater

Dette refleksjonsnotatet har vært et obligatorisk arbeidskrav i studiet Master i økonomi og administrasjon – siviløkonom.

Min masteroppgave omhandler temaet om heltidskultur og hvilke perspektiver politikere, tillitsvalgte og ledelse har rundt utvikling av heltidskultur i helse og velferd. Heltidskultur defineres som «*en situasjon der halvparten eller flere av de ansatte som arbeider turnus, har 100 prosent stilling*» (Ingstad, 2016, s. 17).

Det har i de senere årene vært et ønske om, ikke bare å redusere omfanget av uønsket deltid, men også fremme utvikling av heltidskultur i kommunal sektor (Ingstad & Amble, 2015, s.152). Kommunesektorens organisasjon belyser i en rapport om heltid i kommunene at en høy andel deltidsansatte oppleves som den største utfordringen i årene som kommer og at flere heltidsstillinger vil gi bedre tjenester, et bedre arbeidsmiljø og et styrket omdømme som arbeidsgiver (Kommunesektorens organisasjon , 2018, s. 2)

Temaet koblet jeg deretter opp mot teori, tidligere forskning på området og erfaringer fra andre og egen kommune. Problemstillingen har jeg derfor formulert slik: «Hvilke perspektiver har politikerne, ledelsen og tillitsvalgte i Skien kommune om innføring av heltidskultur i Helse og velferd»

Målet om en heltidskultur er tatt inn i en del kommuneovergrepene sentrale dokumenter, men det lite som er igangsatt av konkrete tiltak. Opp gjennom årene er det gjort ulike forsøk som har hatt ulik virkning på økonomi, arbeidsplasser, arbeidsmiljø og fravær. Formålet med oppgaven er å bidra til kunnskapsutvikling innen temaet gjennom å fokusere på problematikken rundt det å ha en felles virkelighetsforståelse, et felles utfordrings- og målbilde samt vilje og handlekraft lokalt til å satse på heltidskultur.

Problemstillingen besvarte jeg ved å gjennomføre kvalitative intervjuer med folkevalgte, tillitsvalgte og utvalgte ledere, supplert med skriftlig sekundærdata.

Veileder om lokalt arbeid med heltidskultur utarbeidet av Kommunesektorens organisasjon (KS) la jeg til grunn for mine analyser og drøftinger.

Mine funn viser at politikere, tillitsvalgte og ledere har noe ulik perspektiv om virkelighetsforståelse og utfordningsbildet i forhold til innføring av heltidskultur i helse og velferd. Samtidig har de god kunnskap om positive effekter som større stillinger kan ha for arbeidsgiver, arbeidstakere og brukere. Dette prosjektet viser også at kommunen bør jobbe med å etablere et trepartssamarbeid som er bedre enn i dag, da dette er viktig for å lykkes i arbeidet med heltidskultur. Etablering av heltidskultur tar tid og krever tydelig forankring i alle ledd. Hvis helse og velferd og kommunen for øvrig skal oppnå sine målsetninger i arbeidet med heltidskultur, vil det kreve ressurser og et langsiktig og metodisk arbeid over år.

1. Internasjonal

Det er ingen hemmelighet at både Norge og mange andre land står overfor en alvorlig mangel på helsepersonell. Det er flere langsiktige utfordringer som følge av en aldrende befolkning, samtidig som det ikke utdannes nok helsepersonell som skal møte de utfordringene i årene som kommer.

Mangel på helsepersonell er en indikasjon på global trend med alarmerende omfang. Mange rike land importerer helsepersonell de har behov for og dette går ofte på bekostning av fattige land som selv sliter med mangel av helsepersonell. Det er ikke enkelt å fastslå hvor mange helsepersonell som utdannet seg i andre land jobber Norge, men det er viktig å bemerke at disse utgjør svært viktig ressurs for norsk helsevesenet. På den andre siden så har Norge forpliktet seg gjennom World health organizations avtale å ikke rekruttere helsepersonell fra utviklingsland som selv sliter med dette. Gjennom denne internasjonaltavtale har alle land forpliktet seg til å utvikle mekanismer for å beholde helsepersonell og redusere behovet for utenlands arbeidskraft.

2. Innovasjon

Et ordspråk sier «hvis du gjør det du alltid har gjort, vil du få det du alltid har fått». Historisk har helsesektoren utarbeidet turnuser basert på deltidsstillinger og mye tyder på at man aldri

vil få til en heltidskultur om man fortsetter å organisere turnusarbeid på samme måte som det gjøres i dag.

Det ligger ingen føringer i de kommunale planer til helse og velferd i Skien kommune at det skal jobbes med heltids og deltidsproblematikk i årene fremover. Men det er nå kommet sterke politiske signaler om innføring av heltidskultur i Skien kommune, noe som vil være et betydelig innovasjonsarbeid. Prosjektgruppen for heltidskultur har fått i oppdrag om å regne på hva driften av et nytt sykehjem vil koste med bruk av hele stillinger i stedet for med dagens tradisjonelle turnusordninger.

Med de samme forutsetninger som i dag er lagt til grunn, vil en turnus med hele stillinger bli vesentlig dyrere enn en tradisjonell turnus. Det betyr at vi antakelig må se på nye arbeidstidsordninger og turnuser for å få dette gjennomført.

Slike innovasjonsprosesser kan innebære store endringer i måten man jobber på og arbeidstakers arbeidstid. Slike endringer kan være svært tidskrevende da man er nødt til å forstå komplekse tiltak i organisasjonen. Dersom kommunen ønsker å prøve ulike ordninger så tenker jeg at det er lurt med en trinnvis innføring på noen utvalgte enheter hvor man tester ut noen av de ordningene andre kommuner har lykkes med over tid. Dette må så evalueres før man «ruller» det videre ut i helse og velferd. I situasjoner som berører ansattes arbeidssituasjon så er det avgjørende at ansatte føler eierskap til prosjektet. Derfor er det viktig at både ansatte og tillitsvalgte trukkes med i vurdering av aktuelle tiltak.

3. Samfunnsansvar

Mangel på kompetent helsepersonell er slik jeg ser det den største enkeltrusselen norske kommuner har inn mot helse og omsorgstjenestene, da det har utslag på tjenestekvalitet, arbeidsmiljø, utviklingsarbeid og miljø. For meg er temaene om heltidskultur og deltidsproblematikken er samfunnsmessig viktige områder som jeg ser at satt på dagsorden i ulike fora gjennom mange år. En av de største utfordringene kommunene står overfor i den forbindelse er ifølge forskere er kompetanseutfordringene. Arbeidet med økte stillingsstørrelser og utvikling av heltidskultur kan derfor være et virkemiddel for rekruttering av kompetanse. Ansatte som jobber uønsket deltid kan være et betydelig ressurs for kommuner som det er viktig å rekruttere og beholde. Jeg tenker også at når vi snakker om

heltidskultur så er det tydelig at dette først og fremst er et kulturprosjekt hvor det å se på egen adferd og endringer rundt dette bør ha hovedfokus videre. Dersom kommunen lykkes med å få høyere andel heltidsstillinger på enhetene, rekruttere og beholde arbeidskraft vil det antakelig få positive utslag som vil være målbare. Forutsetning er god forankring i alle ledd som er avgjørende for å forankre en såpass stor endring.