

**Ketil Bråthen og Leif E. Molland**

# **Ny tørn for effektive helse- og omsorgstjenester**

Underveisevaluering av Tørn-programmet





## Ny tørn for effektive helse- og omsorgstjenester

Tørn (Kommune) er et landsomfattende utviklingsprogram som de første årene ble drevet av KS og gjennomføres i mer enn 100 kommuner. Programmet er organisert i en rekke nettverk som hver består av mellom 10 og 30 deltakerkommuner. Formålet med programmet er å fremme god organisering av arbeidsoppgaver, arbeidstid og personalressurser i helse- og omsorgstjenestene.

Fafo har evaluert aktivitetene i de fem første Tørn-nettverkene. I rapporten beskriver vi innholdet og gjennomføringen av nettverksaktiviteter og lokale utviklingstiltak, og deretter hvilke resultater som er oppnådd. Til slutt gir vi en vurdering av aktivitetene og hvilke suksess- og nederlagsfaktorer som forklarer hvorfor Tørn har oppnådd mer enn tidligere nasjonale lærings- og utviklingsnettverk.

# Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>4</b>
Tre målområder i Tørn.....	4
Suksessfaktorene .....	5
<b>1 Innledning</b> .....	<b>7</b>
1.1 Bemanningsutfordringer, regjeringens strategier og Tørn.....	7
1.2 Evaluering av Tørn.....	11
1.3 Metode og gjennomføring .....	11
<b>2 Om tiltakene i Tørn</b> .....	<b>14</b>
<b>3 Sentralt styrte Tørn-aktiviteter</b> .....	<b>18</b>
3.1 Sentral organisering.....	18
3.2 Krav til deltakerne .....	18
3.3 Regelmessige nettverkssamlinger .....	19
<b>4 Lokale Tørn-aktiviteter</b> .....	<b>25</b>
4.1 Lokal organisering .....	25
4.2 Tørn sine casekommuner .....	27
<b>5 Arbeid med større stillinger, ny oppgavedeling og bruk av velferdsteknologi</b> .....	<b>31</b>
5.1 Kommunenes mål med Tørn-arbeidet .....	31
5.2 Arbeid med større stillinger .....	32
5.3 Arbeid med oppgavedeling.....	41
5.4 Velferdsteknologi .....	54
<b>6 Gjennomføringen av Tørn-konseptet</b> .....	<b>58</b>
6.1 Fellessamlinger .....	58
6.2 Hva synes deltakerne om sin egen innsats? .....	68
<b>7 Konklusjon</b> .....	<b>81</b>
7.1 Tørn-arbeidets tiltak og resultater .....	81
7.2 Tørn-arbeidets sterke og svake sider .....	83
<b>Litteratur</b> .....	<b>89</b>
<b>Vedlegg Intervjuguide og spørreskjema</b> .....	<b>92</b>

# Forord

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

I 2021 ble Tørn etablert for å bistå kommunene med å møte disse utfordringene. Programmet er initiert av Helse- og omsorgsdepartementet gjennom Helsedirektoratets Kompetanseløft 2025. KS har hatt ansvaret for å utvikle og drifte programmet de tre første årene. Denne rapporten beskriver programmets og de første deltakerkommunenes erfaringer.

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

En særlig takk til Berit Sund, Merethe Taang, Hanne Mensner Lerstang, Marit Løken, Camilla Hjelle og Sara Reggianini (alle fra KS) og til Hildegunn Andreassen og Lloyd Andreassen fra Framlent for gode møter og diskusjoner underveis og for nyttige kommentarer i slutfasen av arbeidet med denne rapporten.

Takk også til våre Fafo-kolleger Selma S. F. Yssen og Terje Olsen for gode kommentarer til manus og til Sofie Steensnæs Engedal for korrektur og ferdigstilling av rapporten.

Evalueringen er gjennomført av Leif E. Moland (prosjektleder) og Ketil Bråthen.

Oslo, 22.02.2024

# Sammendrag

Tørn er et landsomfattende utviklingsprogram som de første årene ble drevet KS og gjennomføres i mer enn 100 kommuner. Programmet er organisert i en rekke nettverk som hver består av mellom 10 og 30 deltakerkommuner. Formålet med programmet er å fremme god organisering av arbeidsoppgaver, arbeidstid og personalressurser i helse- og omsorgstjenestene. Tørn startet med 12 deltakerkommuner høsten 2021. Fra høsten 2023 ble Tørn utvidet slik at det i årene som kommer vil bestå av tre delprogrammer: ett for den kommunale helse- og omsorgstjenesten, ett for spesialisthelsetjenesten og ett for samhandling. Etter utvidelsen er ny betegnelse for det som i denne rapporten omtales som Tørn, blitt Tørn Kommune.

Fafo har evaluert aktivitetene i de fem første Tørn-nettverkene. I rapporten beskriver vi først innholdet og gjennomføringen av nettverksaktiviteter og lokale utviklingstiltak, og deretter hvilke resultater som er oppnådd. Til slutt gir vi en vurdering av aktivitetene og hvilke suksess- og nederlagsfaktorer som forklarer hvorfor Tørn har oppnådd mer enn tidligere nasjonale lærings- og utviklingsnettverk.<sup>1</sup>

## Organisering av Tørn i lærings- og utviklingsnettverk

Hvert nettverk ledes av en KS-rådgiver og prosessveiledere fra to konsulentselskap. Nettverkene har jevnlig samlinger med undervisning og informasjon om innovasjon og organisering av gode endringsprosesser og om de aktuelle temaene for kommunenes utviklingsforsøk. Under samlingene deler kommunene både gode og mindre gode erfaringer. Mellom nettverkssamlingene arrangeres workshops og veiledning. I løpet av prosjektperioden blir deltakerkommunene fulgt opp mellom 15 og 25 ganger.

De fleste kommunene vi har fulgt har valgt ut ett eller to tjenestesteder som skal prøve nye tiltak. Hver kommune har en prosjektleder som støtter utviklingsarbeidet på tjenestestedene. Halvparten av disse er delfinansiert av Tørn. På nettverkssamlingene deltar vanligvis 3–10 personer fra hver kommune, inkludert prosjektleder, lokal avdelingsleder, tillitsvalgte, fagpersoner og støttepersonell fra administrasjonen. Andre samlinger er kun for prosjektledere eller den enkelte deltakerkommune. De fleste samlingene foregår digitalt, noe som gjør det enklere for kommunene å delta med flere personer enn ved fysiske møter.

## Tre målområder i Tørn

Målområdene til Tørn er ny oppgavedeling, ny organisering av arbeidet og arbeidstiden, og hensiktsmessig bruk av velferdsteknologi i ny oppgavedeling. Flertallet av deltakerkommunene har hatt som mål å øke stillingsstørrelser i utvalgte piloter. De vanligste tiltakene som er forsøkt ut, er turnuser med lange vakter og årsturnus eller kalenderplan.

---

<sup>1</sup> Evalueringen bygger blant annet på intervjuer i 12 Tørn-kommuner, en spørreundersøkelse som er besvart av 54 prosjektledere og deltakelse på nettverkssamlinger.

Lange vakter, og da særlig i helgene, gir økte muligheter for å øke stillingsstørrelser og redusere bruk av ekstravakter og små stillinger. Det kan også bidra til bedre kontinuitet i tjenestene og høyere engasjement blant ansatte.

En del kommuner har innført eller planlegger å innføre kalenderplan der turnusen settes opp for lengre perioder opptil et år. Det gir ledelsen bedre muligheter til å ta høyde for variasjoner i driften samtidig som ansatte kan i større grad kan påvirke egen arbeidstid og fritid. Flere deltakerkommuner har oppnådd å få bedre oversikt over planlagt fravær, økt tilstedeværelse av faste ansatte, og mindre bruk av vikarer og ekstravakter.

### **Bedre bruk av personalressursene med behovs- og oppgaveanalyser i ny oppgavedeling**

De fleste deltakerkommunene som inngår i evalueringen, har arbeidet med ny oppgavedeling. I dette arbeidet har involvering av ansatte gjennom bruk av blant annet lappeteknikk stått sentralt. Arbeidet med oppgavedeling har ført til etablering av klarere og nye roller og funksjoner for ulike yrkesgrupper. For de fleste ansatte har involvering og medvirkning vært en positiv opplevelse. Flere har fått økt bevissthet om oppgaver, tydeligere ansvarsfordeling og mer effektiv bruk av egen kompetanse.

### **Bruk av ny teknologi**

Rundt en tredjedel av kommunene i de fem første Tørn-nettverkene har prøvd ut ny teknologi som ledd i arbeidet med ny oppgavedeling. Tiltakene inkluderer bruk av teknologi som medisindispensere, systemer for ruteplanlegging, kameratilsyn, og sensorer. Kommunene som har kommet lengst rapporterer om positive effekter som økt pasientsikkerhet, redusert antall nattevakter, og forbedret kvalitet på arbeidet generelt som følge av velferdsteknologi.

### **Suksessfaktorene**

De fleste deltakerne i Tørn oppgir at de har hatt stort utbytte av å være med i nettverket. KS-rådgiverne og konsulentene har hatt et godt kunnskapsgrunnlag og det har vært ressurser til omfattende undervisning og veiledning. Samtidig har mange av deltakerkommunene selv hatt en god forståelse av endringsbehov og kvalifiserte prosjektledere. Her skiller både Tørn-programmet og deltakerkommunene seg positivt ut sammenliknet med evalueringer av tidligere nasjonale lærings- og utviklingsprogrammer.

#### **Tørn-programmets suksessfaktorer:**

- Tørn møter et uttalt behov fra kommunene om hjelp til å løse bemanningsutfordringer.
- Programmets ledelse og gjennomføring er målrettet og kunnskapsbasert, men også eksperimenterende.
- Programmet har gjennomført løpende forbedringer som følge av innspill fra deltakerne og erfaringer med ulike opplegg.
- For de kommunene som har mottatt ressurser til lokal prosjektledelse har dette styrket endringsarbeidet og måloppnåelsen.

### **Deltakerkommunenes suksessfaktorer.**

- Kommuner med erfaring inspirerer kommuner som har kommet kortere.
- Flere av tiltakene griper inn i hverandre. Det kan gi større og varige gevinster dersom en klarer å se disse i sammenheng.
- Unngå å gape over for mye. Ikke starte krevende utviklingstiltak på flere steder enn kommunen har ressurser til å følge opp. I praksis vil det si bare ett, maks to tjenestesteder. Det er lettere å utvide med flere tjenestesteder hvis man lykkes med piloten(e), selv om det tilsynelatende tar noe mer tid.
- Aktive prosjektledere og motiverte avdelingsledere er avgjørende.
- God forankring og aktive styring- og prosjektgrupper og en toppledelse som støtter det lokale utviklingsarbeidet er viktig. Dette gjelder særlig i «motvindsprosjekter» som skal endre organisasjonskulturen.
- Tidlig involvering av tillitsvalgte skaper medutviklere og ikke forhandlingsmotparter.
- Forankring på tjenestestedet, involverte medarbeidere og medarbeiderdrevet innovasjon åpner opp for pragmatiske løsninger i utformingen av nye roller og fordeling av oppgaver og turnusløsninger som gir større stillinger.

### **Utfordringene**

- Strekk i laget. Det er uheldig når enkelte deltakerkommuner ikke er godt nok forbedret, mens andre ligger langt foran i utviklingsarbeidet. Dette går ut over de sistnevnte.
- Mange kommuner setter av for lite ressurser til lokal prosjektledelse og støtte til tjenestestedene
- Det er ikke tilstrekkelig med symbolsk støtte fra ledelsen i oppstartsfasen. Svak toppforankring kan også stå i veien for gjennomføring av tiltak som innebærer endringer i budsjetteringen.
- På en annen side kan prosjekter med for sterk lederstyring føre til lav legitimitet og oppslutning hos ansatte.
- Kort programtid blir et problem når lærings- og modningsbehovet er stort, og når konkurrerende aktiviteter skaper dødtid i det lokale prosjektarbeidet. Dette forsterkes der en har turnover blant sentrale aktører.
- Noe endringsmotstand hos ledere og ansatte må påregnes.
- Uenigheter om ny oppgavedeling, større stillinger og turnuser. Vanskelig å håndtere nye tiltak som ikke er klart regulert i lov- og avtaleverket.
- Tekniske forhold knyttet til ny teknologi, mangel på kunnskap blant ansatte og brukere, samt økonomiske begrensninger.

# 1 Innledning

Dette er en rapport om den første fasen i Tørn-programmet der vi har fulgt lærings- og utviklingsarbeidet i 60 deltakerkommuner organisert i fem nettverk. Underveis har det skjedd en rekke endringer. Det er også etablert en flere nye Tørn-nettverk. Vi har derfor valgt å kalle rapporten for en underveisevaluering.

Vi innleder med å vise utfordringsbildet kommunene står i og Tørns organisering. Deretter følger en metodegjennomgang. Kapittel 2 presenterer hovedtemaene for utviklingsarbeidet i deltakerkommunene. I kapittel 3 og 4 presenterer vi den sentrale og lokale organiseringen av Tørn-aktivitetene. I kapittel 5 gjennomgås hovedtrekkene i de lokale tiltakene. Her beskriver vi hvordan kommunene har jobbet, hvilke resultater de har oppnådd og hvilke utfordringer de har møtt.

I kapittel 6 beskriver vi utbyttet deltakerne har hatt av å delta i Tørn og hvilke deler av den sentrale og lokale gjennomføringen som har lyktes godt og mindre godt. Dette kapitlet bygger sammen med kapittel 5 opp til den avsluttende evalueringen i kapittel 7.

## 1.1 Bemanningsutfordringer, regjeringens strategier og Tørn

Tørn er et prosjekt, eller mer presist: et landsomfattende utviklingsprogram<sup>2</sup> som drives av KS. Formålet med programmet er å fremme god organisering av arbeidsoppgaver, arbeidstid og personalressurser i helse- og omsorgstjenestene. Fra høsten 2023 ble Tørn utvidet slik at det i årene som kommer vil bestå av tre delprogrammer: ett for den kommunale helse- og omsorgstjenesten, ett for spesialisthelsetjenesten og ett for samhandling. Etter utvidelsen er ny betegnelse for det som i denne rapporten omtales som Tørn, blitt Tørn Kommune.

Programmet er finansiert gjennom Opptappingsplan for heltid og god bemanning i omsorgstjenesten (Helse og omsorgsdepartementet, 2022) og Kompetanseløft 2025. Tørn inngår også i Bo trygt hjemme-reformen (Prop. 118 S (2022–2023)). I oppstarten inngikk Tørn også i arbeidet for å realisere intensjonene med Leve hele livet-reformen (Meld. St. 15 (2017–2018)).

Tørn startet som et KS-drevet utviklingsprosjekt i 2020. I slutten av 2023 er det blitt et nasjonalt program med over hundre deltakende tjenestesteder fra den kommunale helse- og omsorgssektoren. Programmet finansieres av Helse- og omsorgsdepartementet gjennom Helsedirektoratet (Prop. 118 S (2022–2023)).

### Kompetanseløft 2025

Tørn er ett av ca. 70 tiltak som inngår i Kompetanseløft 2025 (K2025). K2025 er regjeringens plan for rekruttering, kompetanse og fagutvikling i den kommunale helse- og omsorgstjenesten for perioden 2021–2025. Utgangspunktet for K2025 er et stadig økende behov for helse- og omsorgstjenester samtidig som det også er økende mangel

---

<sup>2</sup> KS har helt fram til den store Tørn-utvidelsen med tre delprogrammer, kalt Tørn for et prosjekt. I rapporten bruker vi heller betegnelsen program for å skille det fra et hundretalls lokale prosjekter.



på personell til å yte disse tjenestene. Ifølge KS og Spekter vil kommunesektoren mangle 45 000 ansatte for å møte tjenestebehovet om ca. ti år med dagens organisering.<sup>3</sup> Dette gapet kan ifølge arbeidsgiverne ikke dekkes gjennom økt utdanning og rekruttering alene. Bedre organisering av tjenester og fagressurser og bruk av ny teknologi er tiltak som står sentralt i K2025 og Tørn, og som framstår som viktig for å møte dagens og framtidens tjenestebehov.

Det nasjonale arbeidet med å redusere gapet mellom tilbud og etterspørsel etter kvalifisert arbeidskraft i helse- og omsorgstjenestene, koordineres av Helsedirektoratet som har utmeislet disse strategiområdene 1) Rekruttere, beholde og utvikle personell, 2) Brukermedvirkning, tjenesteutvikling og tverrfaglig samarbeid, 3) Kommunal sektor som forskningsaktører, fagutviklings- og opplæringsarena, og 4) Ledelse, samhandling og planlegging.

Under strategiområde 1 finner vi blant annet mål om å utvikle heltidskultur, redusere vikarbruken, og øke kontinuiteten i bemanningen/tjenestene. Tørn er ett av åtte tiltak som er lagt under strategiområde 2. Men tiltakene i Tørn viser at prosjektet er minst like interessant med sikte på å utvikle tiltak som kan bidra til måloppnåelse på strategiområde 1. Tørn er også interessant for de to siste strategiområdene.

### **Kort oversikt over Tørn-organiseringen**

Tørn startet som et KS-prosjekt og ble til å begynne med kalt «Kvalitet i kommunenes helse- og omsorgstjenester gjennom nye arbeids- og organisasjonsformer». Kort tid etter valgte KS navnet Tørn og slagordet «Sammen om fremtidens helse og omsorg» (KS 2021).

Høsten 2021 hadde programmet 12 deltakerkommuner. To år senere, høsten 2023, deltok ca. 100 kommuner med lokale prosjekter for å utvikle bedre tjenester gjennom nye bemanningsplaner, ny organisering av arbeidsoppgaver, flere større stillinger, reduksjon av vikarbruk og bruk av ny teknologi. Høsten 2023 bestemte Regjeringen at Tørn skal utvides til å bli et nasjonalt program som også sykehussektoren kan delta i. Når dette realiseres, vil programmet bestå av tre delprogrammer: ett for den kommunale helse- og omsorgstjenesten, ett for spesialisthelsetjenesten og ett for samhandling.

Deltakerkommunene er for det meste gruppert i nettverk bestående av mellom 10 og 30 kommuner. De største nettverkene er delt inn i mindre grupper. Hver kommune deltar med ett tjenestested, unntaksvis med flere.

Hvert nettverk ledes av én nettverksansvarlig KS-rådgiver og innleide prosessveiledere fra et privat konsultentselskap. Fra start til slutt holdes det jevnlig nettverkssamlinger. Samlingene er lagt opp som trinn i en utviklingsprosess. De første samlingene inneholder mye undervisning og informasjon om endringsprosesser, trinnene de skal gjennom og de aktuelle temaene hvert nettverk skal jobbe med. Utover i prosessen gis det mer plass på samlingene til utveksling av erfaringer fra det lokale endringsarbeidet og

---

<sup>3</sup> Også beskrevet i SSB-rapportene Holmøy, Hjemås og Haugstveit (2020) og Hjemås, Zhiyang, Kornstad og Stølen (2019) og i Nasjonal helse- og sykehusplan 2020–2023 (Meld. St. 7 (2019–2020)).

håndtering av suksess og nederlag. Mellom nettverkssamlingene arrangeres det veiledningssamlinger.

Hver kommune har en prosjektleder som støtter utviklingsarbeidet på de aktuelle tjenestestedene. På nettverkssamlingene stiller vanligvis 3–10 personer fra hver kommune. Dette er prosjektleder, lokal avdelingsleder, tillitsvalgte, fagpersoner og støttepersonell fra administrasjonen.

De fleste samlingene foregår digitalt. Dermed kan kommunene lettere stille med flere deltakere på møtene enn det de ville gjort hvis alle samlingene var fysiske.

Tabellen under gir en oversikt over de ulike nettverkene, deltakerkommunene og hovedtemaene hvert nettverk jobber med. Casekommunene i evalueringen er hentet fra de fem første nettverkene og er merket med uthevet skrift.

Tabell 1.1 Oversikt over Tørn-prosjekter 2021–2023. 103 deltakerkommuner.\*

Pilot	Kull/klynge	Oppstart	Antall kommuner	Deltakerkommuner	Hovedtema 1	Hovedtema 2
1	1	Høst 2021	8	Trondheim, Lesja, <b>Gran, Vadsø</b> , Sande (M&R), <b>Bodø, Asker, Kongsberg</b>	Ny oppgavedeling	
1	2	Vår 2022	7	Andøy, Fjord, Ibestad, Masfjorden, Rendalen, Vågå, Øksnes, Meløy	Ny oppgavedeling	
2	1	Høst 2021	4	<b>Tromsø, Sandefjord, Midt-Telemark, Ringerike</b>	Ny organisering av arbeidet og arbeidstiden	Ny oppgavedeling
2	2	Vår 2022	9	Aure, Birkenes, Eigersund, Haugesund, Larvik, Randaberg, Tønsberg, Vefsn, Vindafjord,	Ny organisering av arbeidet og arbeidstiden	Ny oppgavedeling
Stor-nettverk	1	Vår 2022	26	Arendal, Asker, <b>Aurland</b> , Aurskog Høland, Bjørnafjorden, Bygland, Elverum, Grimstad, Halden, Horten, Indre Østfold, Kristiansand, Kristiansund, <b>Lillestrøm</b> , Nesodden, Notodden, Sarpsborg, Sauda, Sola, Steinkjer, Tinn, Tokke, Tromsø, <b>Ullensvang</b> , Vennesla, Vinje	Ny oppgavedeling	Ny organisering av arbeidet og arbeidstiden
4	1	Høst 2022	10	Fredrikstad, Gjerdrum, Holmestrand, Lindesnes, Skaun, Melhus, Stange, Sunndal, Tvedestrand, Lyngen	Velferds-teknologi i oppgavedeling	Ny oppgavedeling
4	2	Vinter 2023	8	Hadsel, Herøy, Kåfjord, Kinn, Røros, Steigen, Sunndal, Ullensaker	Velferds-teknologi i oppgavedeling	Ny oppgavedeling
5	1	Høst 2023	10	Alver, Bærum, Færder, Jevnaker, Karmøy, Rælingen, Sortland, Øygarden, Ås, Lier	Ny oppgavedeling	Tjenestestyrte bemanning
5	2	Høst 2023	10	Etnes, Inderøy, Klepp, Kvam, Narvik, Sogndal, Stad, Stord, Voss, Nannestad	Ny oppgavedeling	Tjenestestyrte bemanning
5	3	Høst 2023	11	Brønnøy, Dovre, Dønna, Froland, Fyresdal, Gjemnes, Tysvær, Ulvik, Vik, Åmli, Vestnes	Ny oppgavedeling	Tjenestestyrte bemanning
6	1	Vinter 2023	8	Hamar, Trysil, Sør Aurdal, Nord-Odal, Sør-Odal, Stor-Elvdal, Våler, Vestre Toten	Innovativ bemanningsledelse	Ny oppgavedeling

\* Noen kommuner er med i flere nettverk og telles flere ganger. Det som omtales som Ny organisering av arbeidet og arbeidstiden i Tørn, er arbeid for å gå fra ord til handling i heltidskulturarbeidet.

## 1.2 Evaluering av Tørn

Fafo fikk våren 2022 i oppdrag å følgeforske arbeidet med Tørn fram til høsten 2023. Følgeforskningen rommer også en evaluering, oppdraget er slikt sett tredelt. Den skal beskrive tiltak, måle resultater og gi forklaringer på grad av måloppnåelse. Problemstillingene er gruppert i henhold til denne tredelingen:

1. Hvilke tiltak prøves ut?
  - a) Hvilke involverings-, lærings- og samarbeidstiltak gjennomføres lokalt for å skape oppslutning blant ledere, ansatte og tillitsvalgte om tiltakene (1.b–e)?
  - b) Hvilke turnustiltak prøves ut?
  - c) Hvordan foregår forsøk med oppgavedeling/glidning?
  - d) Hvordan påvirker ny arbeidstidsorganisering og ny oppgavefordeling arbeidsorganiseringen?
  - e) Hvilke understøttende tiltak iverksettes?
  
2. Hvilke resultater oppnås?
  - a) Oppnås større stillinger og sterkere heltidskultur?
  - b) Oppnås bedre kompetansesammensetning og mindre forskjell mellom planlagt og faktisk bemanning?
  - c) Oppnås økt kontinuitet i tjenestene, tjenestekvalitet mv.
  - d) Er det en sammenheng mellom type tiltak og ledere og medarbeideres oppfatning av jobbmestring / bærekraftig arbeidsmiljø?
  - e) Er det sammenhenger mellom kompetansetiltak, oppgavedeling og stillingsstørrelser?
  
3. Hvilke faktorer fremmer og hemmer gjennomføringen av de ulike tiltakene?
  - a) Hvordan har styringen av Tørn-prosjektet påvirket gjennomføringen i kommunene? Og hvordan skiller Tørn seg fra tidligere programmer?
  - b) Hvordan har lokal prosjektstyring, samarbeid og involvering på hhv. kommune- og tjenestested-nivå påvirket tiltakene og måloppnåelsen?
  - c) Hvordan påvirker holdninger hos politikere, ledere, tillitsvalgte, heltidsansatte, deltidsansatte og brukere endringsarbeidet hos casekommunene?
  - d) Oppfattes lov- og avtaleverket som en støtte eller en hindring i utviklingsarbeidet?

## 1.3 Metode og gjennomføring

Fra september 2022 til oktober 2023 har to forskere fra Fafo fulgt deler av gjennomføringen av Tørn-prosjektet i et utvalg kommuner. Som en del av følgeforskningen har vi fulgt 12 kommuner. I fire av disse kommunene har vi også gjort et dypdykk ved ett av tjenestestedene i kommunen, og vi har til sammen utført casestudier ved fire tjenestesteder. I det følgende skal vi redegjøre for og diskutere følgevalueringens datagrunnlag. Den bygger på fire typer datakilder:

- informantintervjuer
- spørreundersøkelse
- observasjoner
- dokumentanalyse

## Intervjuer på to nivåer

Våren 2023 gjennomførte vi intervjuer i utvalgte Tørn-kommuner på to nivåer. Vi startet med å intervjuer prosjektledere i tolv utvalgte kommuner. Kommunene er valgt ut fra følgende piloter: pilot 1, kull 1, pilot 2, kull 1, og stort læringsnettverk (jf. tabell 1.1). Disse kommunene er: Kongsberg, Midt-Telemark, Tromsø, Aurland, Lillestrøm, Bodø, Vadsø, Ringerike, Sandefjord, Ullensvang, Asker og Gran. Kommunene ble valgt ut i samråd med oppdragsgiveren vår. I utvelgelsen ble det lagt vekt på å inkludere kommuner som kunne gi oss eksempler på ulike temaer som målområder, organisering, tiltak og effekter. De fleste casekommunene hadde positive erfaringer og flere gode eksempler å vise til, og de må derfor kunne karakteriseres som best cases jf. Flyvbjerg (2006).

På bakgrunn av det som framkom i intervjuene med prosjektlederne, har vi valgt ut fire tjenestesteder der vi skulle se nærmere på det lokale Tørn-arbeidet. Følgende tjenestesteder ble valgt: Notevarp (Midt-Telemark), Kamfjordhjemmet (Sandefjord), Skavanger-tun (Kongsberg), og Hvelven (Ringerike). Her intervjuet vi avdelings- eller virksomhetsleder, tillitsvalgte og verneombud.

Felles for intervjuene med prosjektledere og tjenestesteder er at de ble gjennomført digitalt ved hjelp av Teams, og at to forskere deltok på alle intervjuene. Dermed kunne én ta hovedansvaret for å stille spørsmål, mens den andre noterte underveis. Hensikten med intervjuene var å få informantenes vurderinger av Tørn-prosjektet, herunder hvordan de hadde jobbet med involvering og prosess samt hvilke tiltak de hadde valgt og eventuelle effekter av disse. Vi gjennomførte såkalte semistrukturerte intervjuer (Yin, 2003). Dette innebærer at det ble brukt en intervjuguide med hovedtemaer, som samtidig åpner for å følge opp temaer som informantene spiller inn underveis. Et eksempel på en intervjuguide ligger vedlagt.

Intervjuene med prosjektledere ble i hovedsak gjennomført som individuelle informantintervjuer. I én av kommunene stilte prosjektleder sammen med en virksomhetsleder. Intervjuene på tjenestestedene var gruppeintervjuer med mellom to og fire deltakere, der det typisk var avdelingsleder, tillitsvalgte og verneombud som stilte. Til sammen har vi intervjuet 27 personer. Sitater fra intervjuene som er benyttet i rapporten, er benevnt som «Casekommune».

## Spørreundersøkelse

I slutten av september 2023 sendte vi ut en spørreundersøkelse til prosjektledere i 63 kommuner. Denne ble sendt til samtlige kommuner i følgende piloter og kull: kull 1 og 2 i Pilot 1 og 2, Stort læringsnettverk, samt kull 1 i Pilot 4. Dette var kommunene som hadde arbeidet med Tørn-prosjektet en stund, og dermed hadde et erfaringsgrunnlag å svare ut fra. Spørreskjemaet hadde 33 spørsmål, men få har svart på alt. Dette skyldes at det er mange stier som fører respondentene til ulike spørsmål avhengig av hva de svarer. Dette innebærer at noen spørsmål har blitt bevart av alle respondenter (54), mens en del spørsmål har en god del færre svar. Alle svarfordelinger i denne rapporten er ellers i absolutte tall. Hensikten med spørreundersøkelsen var å avdekke erfaringer og syn på en rekke forhold knyttet til Tørn-prosjektet. Undersøkelsen har spørsmål knyttet til kommunenes eget arbeid og erfaringer med Tørn, samt syn på hvordan prosjektet sentralt har vært lagt opp med hensyn til samlinger og veiledning mv. I tillegg var det flere

spørsmål med mulighet for åpne svar, slik at informantene selv kunne utdype eller skrive inn det de ønsket i fritekstfelt. Disse fritekstsvarene har gitt oss mye verdifull informasjon og utdypning av svar. Svarene er derfor hyppig brukt for å illustrere diverse poeng i flere av kapitlene i rapporten. Der disse fritekstsvarene er benyttet i rapporten, er de benevnt som «Fritekstsvaer». Det ble sendt ut én invitasjon og fire påminnelser. Det kom inn 54 svar av 63 mulige, noe som gir en svarprosent på 86. En kopi av spørreskjemaet ligger som vedlegg til denne rapporten.

### **Observasjon og deltakelse på samlinger og møter**

Fafos forskere har deltatt som observatører på om lag 15 digitale Teams-møter i form av nettverkssamlinger og mindre møter i regi av Tørn-prosjektet. En fordel med å samle inn data gjennom observasjon, er at de gir forskeren direkte tilgang til situasjoner, uten å måtte gå gjennom deltakernes egne tolkninger i intervjuer (Tjora, 2012, s. 46–47). Som en del av datainnsamlingen har vi derfor tatt notater, hvor vi har nedtegnet hva som skjedde i de digitale møtene der vi var observatører eller deltakere. Her har vi hatt mulighet til å se hva kommunene har fått opplæring i og hvordan kunnskap har blitt delt, jf. kapittel 3 og 4. Disse møtene har også vært nyttige for å forstå hvordan arbeidet i de enkelte kommunene har vært lagt opp, hva de har vært opptatt av og hvilke utfordringer de har hatt underveis.

### **Dokumentanalyse**

Som ledd i å forstå organiseringen av prosjektet og de ulike tiltakene, har vi gjennomgått en rekke dokumenter. Eksempler på dette er interne rapporter og evalueringer, ulike planer og annet materiell fra prosessarbeid som oppgavekartlegginger, mens også KS' nettsider der Tørn og enkelte av kommunenes arbeid er presentert. Vi har også fått tilgang til sammenstillinger og analyser av stillingsstørrelser, heltidsandeler osv. som konsulentselskaper involvert i Tørn har utarbeidet.

### **Følgforskning, tilbakemeldinger og påvirkning**

I møter og samlinger har det ofte hendt at vi som forskere har blitt bedt om å kommentere ulike forhold. Da har vi gjerne vist til tidligere forskning og erfaringer med lignende utviklingsarbeid. Vi har dessuten hatt forholdvis tett kontakt med Tørns prosjektgruppe. Vi har hatt møter der vi har diskutert våre foreløpige funn og ulike forhold som har kommet opp som en del av evalueringen. I tillegg har vi stilt spørsmål om prosjektets organisering og forløp. På den måten har evalueringen helt tydelig hatt preg av følgforskning. I dialogen med aktørene i prosjektet har vi fått nyttige tilbakemeldinger fra involverte aktører fra KS så vel som deltakende kommuner. En slik form for følgforskning gir læringsmuligheter for alle deltakere. Vi kan derfor ikke utelukke at denne interaktiviteten har ført til at vi som forskere har påvirket feltet vi har forsket på. Dette var også noe som var ønskelig fra vår oppdragsgiver i Fafos følgforskningsoppdrag.

## 2 Om tiltakene i Tørn

Mange kommuner opplever utfordringer med å rekruttere og beholde sykepleiere, helsefagarbeidere og andre medarbeidere med formell utdanning innen helse og omsorg. Samtidig kjennetegnes helse- og omsorgssektoren av en høy deltidsandel, som innebærer at de personalressursene man har i den enkelte kommune, ikke brukes godt nok. Når mange jobber deltid blir det også vanskeligere å drive faglig utvikling og kompetanseheving på arbeidsplassen, å bygge gode arbeidsmiljø, å legge til rette for myndiggjøring av medarbeidere, å drive omdømmebygging og å rekruttere (Moland 2021). Og ikke minst kan ustrakt bruk av deltid gå på bekostning av opplevd kvalitet, kontinuitet og tilpasning til individuelle behov hos brukere. I en KS-rapport skrevet sammen med KPMG fra 2021 kan vi lese følgende om Tørn:

I 2020 mottok KS midler fra Helsedirektoratet til det nye prosjektet "Kvalitet i kommunenes helse- og omsorgstjenester gjennom nye arbeids- og organisasjonsformer", som etter hvert fikk navnet Tørn og slagordet «Sammen om fremtidens helse og omsorg». Tørn-prosjektet er et tiltak under Kompetanseløft 2025 for å følge opp vedtatt politikk gjennom Leve hele livet-reformen. En viktig forutsetning for å oppnå intensjonene i denne reformen er å organisere tjenestene på måter som gir bedre kontinuitet og kvalitet i tjenestetilbudet, med smidigere overganger og færre å forholde seg til for brukeren. I tråd med dette utforsker Tørn arbeids- og organisasjonsformer i helse- og omsorgssektoren som bidrar til både gode brukeropplevelser og til en arbeidshverdag preget av heltid og faglig utvikling for sektorens mange medarbeidere. (KS 2021:2)

Hensikten er at forsøkene skal bidra til en mer bærekraftig sektor ved å øke heltidsandelen og andelen ansatte med formell helsefaglig kompetanse. Tørn har i perioden 2021 til 2023 vært organisert i piloter med flere kull. Se tabell 1.1 for en oversikt over hvilke kommuner som har vært med i hvilken pilot. Tørn har til nå hatt tre tematiske målområder. Dette er ny oppgavedeling, ny organisering av arbeidet og arbeidstiden gjennom tjenestestyrt bemanningsplanlegging, og hensiktsmessig bruk av velferdsteknologi i oppgavedelingen. Disse skal vi omtale nærmere i de kommende avsnittene.

### Ny oppgavedeling<sup>4</sup>

Tidligere undersøkelser har vist at i mange norske kommuner og sykehus er det slik at sykepleiere, helsefagarbeidere og til dels også ufaglærte gjør mange overlappende arbeidsoppgaver (Gautun 2020, Bråthen og Moland 2023). I møte med økende kompleksitet og mangfoldige utfordringer står norske kommuner overfor et behov for nye løsninger og mer effektiv utnyttelse av de ansattes kompetanse. Et sentralt aspekt ved å møte disse utfordringene er å gjennomgå og optimalisere måten oppgaver fordeles og

---

<sup>4</sup> Avsnittet bygger delvis på Tørns omtale av arbeidet med oppgavedeling <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/kompetanse-og-rekruttering/torn/bedre-oppgavedeling-skaper-fremtidens-omsorgstjenester/>

håndteres på. Bemanning må samsvare med tjenestebehov, og man bør ha et bevisst forhold til planlagt og faktisk bemannings sammensetning.

Oppgavedeling er en mulig løsning på utfordringene helse- og omsorgssektoren vil møte i de kommende årene. Et bevisst forhold til hvordan man ut ifra kompetanse forde-ler oppgavene mellom yrkesgruppene på et tjenestested, kan gi brukerne bedre om-sorgstjenester (NOU 2023: 4). Det finnes flere ulike definisjoner av oppgavedeling, og en mye benyttet definisjon er utarbeidet av Sibbald og medforfattere. Sibbald mfl. (2004) skriver at oppgavedeling kan gjøres gjennom å

- utvide rollen eller ferdighetene til en faggruppe
- erstatte eller delegerer oppgaver ved å utveksle arbeid fra en faggruppe til en annen
- etablere nye funksjoner eller arbeidsoppgaver

Oppgavedeling kan derfor ses på som endringer i oppgavefordelingen innad i eller mel-lom yrkesgrupper. Videre kan vi si at oppgavedeling kan foregå vertikalt fra høyere til lavere kompetansenivå, for eksempel fra sykepleier til helsefagarbeider. Deling eller overføring av oppgaver kan også skje horisontalt, eksempelvis fra vernepleier til syke-pleier. Oppgavedeling kan derfor innebære å delegerer spesifikke oppgaver til lavere kompetansenivåer, slik at f.eks. sykepleiere eller andre yrkesgrupper med høyskoleut-danning kan prioritere oppgaver som krever deres spesialiserte kunnskap. Dette kan også innebære å endre statusen til personell uten formell helsefaglige kompetanse fra å være «noe vi egentlig ikke skulle ha», til å ha en legitim plass i arbeidsfellesskapet. Dette kan gjøre det lettere for ledelsen å benytte seg av personer uten helsefaglig ut-danning. Dette har vi sett blant annet i Bodø kommunes arbeid (Bråthen og Moland, 2023).

Innføring av ny oppgavedeling i helsesektoren krever gjennomgang av eksisterende ar-beidspraksiser, kompetansefordeling og organisatorisk struktur. Det er nødvendig å identifisere klare retningslinjer for hvilke oppgaver som kan delegeres, og hvilke som skal bli hos nåværende yrkesgrupper. Opplæring og kommunikasjon er også avgjørende for å sikre at personell med ulik kompetanse er komfortable med sine nye roller og at pasientsikkerheten opprettholdes.

I Tørn-prosjektet har man vært opptatt av at arbeidet med ny oppgavedeling kan innfø-res og legges opp på ulikt vis. Det er vesentlig at tjenesteutøverne har tilstrekkelig med kunnskap og kompetanse til å oppleve trygghet og faglighet i utøvelsen av oppgavene. Ulike tiltak for å heve både praktisk og teoretisk kunnskap kan være nødvendige for å sikre dette. Kravet om faglig forsvarlighet er absolutt og setter rammene for mulighetene oppgavedeling gir.

Det er også sentralt at både medarbeidere, tillitsvalgte og verneombud er med på utvik-lingen av en ny organisering og fordeling av oppgaver – den som har skoen på, vet best hvor den trykker. En involverende utviklingsprosess anerkjenner den enkeltes kompe-tanse og kan bidra til å bygge gode fagmiljøer og arbeidsplasser som oppleves som at-traktive.

Oppgavedeling er ett av flere mulige tiltak for å etablere bærekraftige tjenester. Flere kommuner i Tørn har alene eller i kombinasjon med oppgavedeling prøvd ut



arbeidstidsordninger som åpner opp for å kunne etablere flere heltids- og store deltidstillinger. Dette skal vi diskutere nærmere under neste avsnitt.

### **Ny organisering av arbeidet og arbeidstiden<sup>5</sup>**

Heltidskultur innenfor helse- og omsorgssektoren har de siste 15 årene vært et sentralt tema for norske kommuner. Heltidskultur viser gjerne til innsatsen med å øke antallet ansatte som jobber heltid eller i store stillinger. Målet er å bidra til tjenester og arbeidsmiljøer som fremmer stabilitet, kontinuitet og effektivitet (Moland, Tofteng & Nesland, 2023). Men hva innebærer egentlig heltidskultur? Moland og Bråthen (2019:100–110) oppsummerer en bredere gjennomgang med at begrepet «heltidskultur» har et kvantitativt og et kvalitativt aspekt. Å skape heltidskultur dreier seg blant annet om en varig endring der brorparten av medarbeiderne har hele stillinger. Det handler imidlertid ikke bare om å lage turnuser med hele stillinger, men også om å endre måten man tenker og handler når det kommer til arbeidstidsplanlegging. Dette krever en forandring i praksis og kultur og kan være en utfordrende prosess for alle involverte.

For å oppnå heltidskultur, må det etableres arbeidstidsordninger som skiller seg fra dagens tradisjonelle turnus. Sagt på en annen måte: det er umulig å få til heltidskultur uten at flere ansatte jobber flere helgetimer enn hva som er vanlig i dag. Den tradisjonelle turnusen fører til hull i helgene som må dekkes av små deltidstillinger og vikarer (Amble, 2008 a og b; Moland, 2021; Moland, Tofteng & Bråthen, 2023).

Norske kommuner har de siste 15–20 årene prøvd ut en rekke ulike turnustiltak. Det kan være lange vakter, 3+3-turnus, samarbeidsturnuser, hinkehelger mv. Disse tiltakene har i ulik grad bidratt til å fremme heltidskultur. Forskningen på langvakter i helse- og omsorgssektoren i Norge har dokumentert gode effekter på stillingsstørrelse, men også arbeidsmiljø og tjenestekvalitet (Ingstad & Amble, 2015; Engbråten, 2015; Vedaa mfl., 2018; Olberg & Pettersen, 2015; Moland, 2021). Det finnes også en del mindre gode erfaringer. Disse er gjerne knyttet til hvordan turnusen er etablert. Det kan være snakk om manglende involvering av samtlige ansatte og/eller sen involvering av tillitsvalgte, hvordan arbeidet planlegges og gjennomføres (doble vakter og høyt tempo), samarbeid med ansatte som ikke går langvakter, og jobбекsterne forhold f.eks. knyttet til familien (Ingstad, K. & Solvoll, 2021). Flere Tørn-kommuner har gjort forsøk med nye arbeids- og organisasjonsformer i helse- og omsorgstjenestene. Målet er at forsøkene skal bidra til en mer bærekraftig sektor ved å øke heltidsandelen og sikre høy tilstedeværelse av ansatte med formell helsefaglig kompetanse.

### **Måltrettet bruk av velferdsteknologi i oppgavedelingen<sup>6</sup>**

Velferdsteknologi representerer nye muligheter innenfor helse- og omsorgssektoren, og teknologiens potensial for å endre måten kommuner leverer tjenester på, er betydelig. Dette kan gjelde flere sider ved helse- og omsorgstjenestene som f.eks. mer effektiv

---

<sup>5</sup> Avsnittet bygger delvis på Tørns omtale av arbeidet med ny organisering av arbeidet og arbeidstiden <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/kompetanse-og-rekruttering/torn/organisering-av-arbeidstiden-er-nokkelen-til-kontinuitet-og-kvalitet-i-tjenesten/>

<sup>6</sup> Avsnittet bygger delvis på informasjon hentet fra Tørns omtale av arbeidet med velferdsteknologi <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/kompetanse-og-rekruttering/torn/ti-nye-kommuner-i-gang-med-ny-torn-pilot-om-malrettet-bruk-av-velferdsteknologi-i-ny-oppgavedeling/>

bruk av personalressurser og kvaliteten på tjenestene som ytes brukerne. Velferdsteknologi har blitt definert slik:

Velferdsteknologi er teknologisk assistanse som bidrar til økt trygghet, sikkerhet, sosial deltakelse, mobilitet og fysisk og kulturell aktivitet, og styrker den enkeltes evne til å klare seg selv i hverdagen til tross for sykdom og sosial, psykisk eller fysisk ned-satt funksjonsevne. Velferdsteknologi kan også fungere som teknologisk støtte til på-rørende og ellers bidra til å forbedre tilgjengelighet, ressursutnyttelse og kvalitet på tjenestetilbudet. (NOU 2011: 11 Innovasjon i omsorg)

I NOU 2011: 11 introduseres en inndeling av velferdsteknologien i fire hovedkategorier. Denne inndelingen er basert på hvordan ulike velferdsteknologier kan møte forskjellige brukerbehov og fungere som støtte for tjenestemottaker, pårørende og tjenesteutøver:

- trygghets- og sikkerhetsteknologi
- kompensasjons- og velværeteknologi
- teknologi for sosial kontakt
- teknologi for behandling og pleie

Som vi kan se av definisjonen og inndelingen, omfatter velferdsteknologi en rekke digi-tale verktøy og løsninger laget for å støtte og forbedre tjenester brukere mottar i ulike stadier av livet. Eksempler kan være sensorbasert overvåking, smartteknologi og ulike apper. Denne type teknologi har potensial til å skape mer tilpassede og brukervennlige tjenester.

I Tørn-prosjektet er det flere kommuner som har testet ut nye teknologiske løsninger for å understøtte arbeidet med ny oppgavedeling i helse- og omsorgstjenestene.

## 3 Sentralt styrte Tørn-aktiviteter

I det følgende beskriver vi oppbyggingen av Tørn-programmet og innholdet i sentralt ledede samlinger.

### 3.1 Sentral organisering

Tørnprogrammet er forankret i KS' avdeling for arbeidsliv og arbeidsgiverpolitikk. Programmets sentrale styringsgruppe har åtte medlemmer. Tre av dem er avdelingsdirektører i KS der én er leder for gruppen. Delta, Fagforbundet, Norsk Ergoterapeutforbund og Norsk Sykepleierforbund har én representant hver. I tillegg er myndighetene representert via Helsedirektoratets leder for Kompetanseløft 2025.

#### **Tørn-programmets styringsgruppe**

KS-direktør, leder

KS-direktør

KS-direktør

Representanter fra:

Delta

Fagforbundet

Norsk Ergoterapeutforbund

Norsk Sykepleierforbund

Helsedirektoratets leder for Kompetanseløft 2025

Programmet har en sentral prosjektstab som består av en operativ programleder, fire prosessledere<sup>7</sup> og to programmedarbeidere. Alle i prosjektstaben er ansatt i KS og har ansvar for gjennomføringen av ulike delprogrammer og formidling av Tørn-aktivitetene. De ulike delprogrammene er organisert som nettverk av deltakerkommuner. Nettverkene navngis med ulike pilot-, kull- og klyngenummer. Til hvert nettverk er det innleid prosessveilederkompetanse fra konsultantselskapene Framlent og KPMG.

Fra høsten 2021 til høsten 2023 har antall deltakerkommuner økt fra 12 til ca. 100. Deltakerkommunene har per desember 2023 vært gruppert i ni nettverk bestående av ca. 10 kommuner som hver deltar med ett tjenestested, unntaksvis med flere (jf. tabell 1.1).

### 3.2 Krav til deltakerne

For å bli med som Tørn-deltaker må kommunene forplikte seg til å stille på samtlige nettverkssamlinger og gjennomføre egenaktiviteter mellom hver samling. I søknaden til KS skal deltakerkommunene i tillegg beskrive hvordan prosjektet skal gjennomføres. En

---

<sup>7</sup> Antall prosessledere fra KS har økt som følge av den siste utvidelsen som har kommet etter den perioden vi evaluerer.

kortversjon av kravene er gjengitt i tekstboks 2. Vi kommer tilbake til en mer detaljert beskrivelse av disse i neste kapittel.

**Før oppstart skal søkeren ha følgende på plass:**

- Valg av ett tjenestested hvor utviklingsarbeidet skal finne sted. Flere tjenestesteder kan være aktuelt hvis disse samarbeider om en felles løsning
- Valg av egnet prosjektleder
- Etablert partssammensatte prosjekt- og styringsgrupper
- Forankret arbeidet både politisk og administrativt i kommunen
- Utarbeidet mandat og mål for utviklingsarbeidet
- Plan for en god overgang fra prosjekt til drift, eventuelt videreføring av prosjektet og spredning til andre tjenestesteder og/eller -områder

### **Informasjonsmøte**

Før søknadsfristen går ut, avholdes et informasjonsmøte for interesserte kommuner. Her er hensikten dels å motivere kommunene til å bli med i programmet, og dels å gi dem realistiske forventninger om hva det aktuelle nettverket er (Tørn-piloten), hvilke krav som stilles til deltakerne og hva de kan forvente å oppnå.

### **Bli kjent-møte**

Før oppstart avholdes bli-kjent-møter med hver av kommunene som har fått tilbud om å bli Tørn-deltaker. Her etableres kontakt mellom den sentrale prosjektgruppen i Tørn og ledelsen i deltakerkommunene. Her videreføres intensjonene fra informasjonsmøtet. Det legges stor vekt på at den lokale ledelsen forstår hva prosjektarbeidet vil kreve av forankring og ressurser til utvikling og gjennomføring.

## **3.3 Regelmessige nettverkssamlinger**

Hvert nettverk har definerte mål og tiltaksområder som ligger til grunn for utviklingsaktivitetene. De ansvarlige for Tørn i KS benytter en felles lærings- og utviklingsmetodikk. Selv om de nyeste nettverkene drives annerledes enn de første, er kjernen i metodikken fortsatt den samme. I det følgende beskriver vi noen hovedtrekk fra nettverkene som startet i 2021 og 2022.

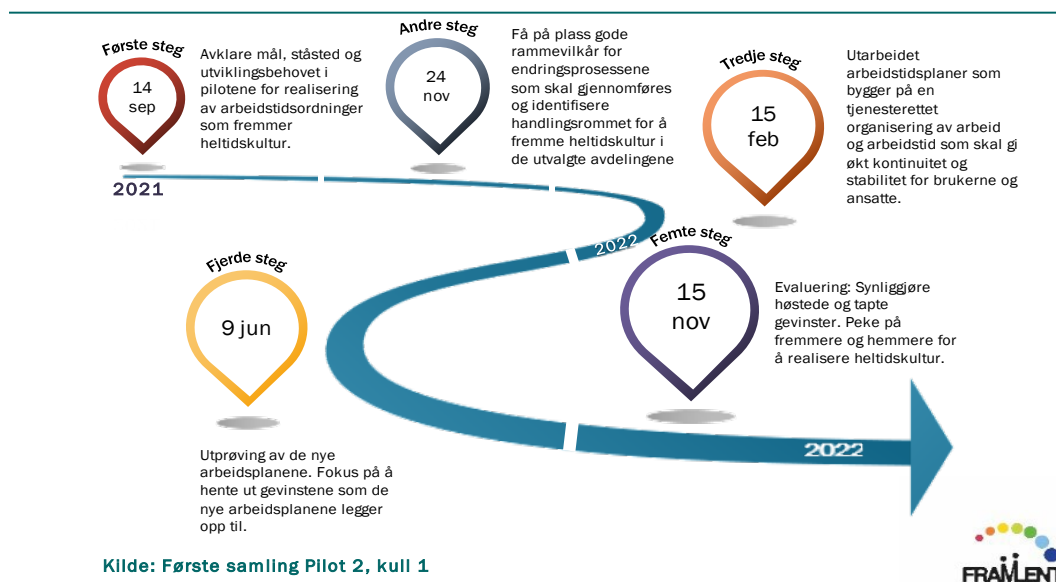
### **Omfattende aktiviteter med fellestrekk**

Hvert nettverk gjennomfører sine aktiviteter i løpet av en periode på ett til halvannet til to år. De fleste begynner med en oppstartsamling.

Fra start til slutt holdes det 6–7 nettverkssamlinger der alle deltakerkommunene er med. I tillegg kommer forberedende samlinger, fellessamlinger for prosjektlederne og samlinger der KS og konsulentene gir veiledning til hver kommune enkeltvis. Samlingene er lagt opp som trinn i en utviklingsprosess. De første samlingene inneholder undervisning i endringsledelse, innovasjonsprosesser og de aktuelle temaene hvert nettverk jobber med. Etter hvert får utveksling av erfaringer fra det lokale utviklingsarbeidet og håndtering av utfordringer mer plass.

Figurene 3.1 og 3.2 viser hvordan hovedsamlingene er lagt opp. Utviklingsarbeidet i kullene i Pilot 1 ble opprinnelig lagt opp som fem steg, med start i september 2021 og siste samling i november 2022. Underveis ble antall samlinger økt. Den siste ble holdt i november 2023. Både denne og den neste figuren visualiserer at endringsarbeidet ikke går langs en rettlinjet rute.

Figur 3.1 Fellessamlinger i Pilot 2, kull 1 og 2



Figur 3.2 er fra «Læringsnettverket» som ble startet litt senere enn pilotnettverkene. Her ser vi at antall samlinger er utvidet. Lysarket som vises, er benyttet av flere av nettverkene og i en rekke samlinger.

Figur 3.2 Fellessamlinger i Pilotene 1, 3, og 4



Det tredje prosesslysarket (figur 3.3) er hentet fra «læringsnettverkets» første samling. Varianter av dette ble først tatt i bruk i Pilot 1-nettverkene. Her visualiseres det ytterligere at endringsarbeidet ikke er rettlinjet, men at det snarere skjer i form av en lærings-

og utviklingsspiral. Temaer som først var teoretiske og intensjonale, gjentas og forstås i et nytt lys når deltakerne har praktiske erfaringer fra det lokale utviklingsarbeidet.

**Figur 3.3 Repetisjoner av viktige spørsmål på og mellom nettverkssamlingene**



Bearbeiding av ny kunnskap og erfaringer med tiltak som prøves ut, vies stor plass i nettverkssamlingene og de lokale utviklingsaktivitetene. For å tydeliggjøre hvor viktig det er med repetisjoner, vises det til forskning om endring av adferd (Lally mfl. 2010). For å skape endring slik at ny, ønsket adferd skal bli en vane, må aktørene repetere den nye lærdommen og praksisen ganske mange ganger. Utviklingsspiralen i figur 3.3 er tegnet som 66 små kuler. Disse viser til at deltakerne i Tørn ideelt sett bør gjennomføre 66 repetisjoner. Da skal de ha klart å innføre nye rutiner, samhandlingsformer, turnuser eller andre vaner innen nettverket er fullført. Modellen viser også at det å gå i sirkel eller å gå tilbake et skritt også er normalt i endringsarbeid.

### Opplæring i prosjektbasert endringsarbeid

På bli-kjent-samlingene og nettverkssamlingene har det vært forelesninger om forutsetninger for godt endringsarbeid. Dette skjer sammen med at deltakerkommunene skal formulere hensikten med tiltaket de planlegger, mål for tiltaket og hvilke resultater de ser for seg. Videre gjennomgås ressursdisponering og rolleavklaringer, forankring av prosjektarbeidet, betydningen av partsamarbeid m.m. Dette skal gi kommunene et teoretisk fundament for endringsarbeidet og en bevisstgjøring av suksess- og nederlagsfaktorer som vil påvirke mulighetene for måloppnåelse. På samlingene vises flytskjemaer, trekant<sup>8</sup> og matriser<sup>9</sup> som skal gi deltakerne hjelp til å sette opp realistiske

<sup>8</sup> Endringsorientert ledelse + partsbasert utviklingsarbeid + medarbeiderdrevet innovasjon blir for eksempel kalt Den gyldne trekant.

<sup>9</sup> PDCA-matrise for kontinuerlig forbedring. Kommunikasjonsmatrise med oversikt over kommunikasjonsarenaer, aktører og budskap som skal kommuniseres i ulike faser av utviklingsarbeidet. PDCA-matrisen inngår som egen linje i kommunikasjonsmatrisen. Interessentmatrisen er også viktig for å kunne lage en god kommunikasjonsmatrise.

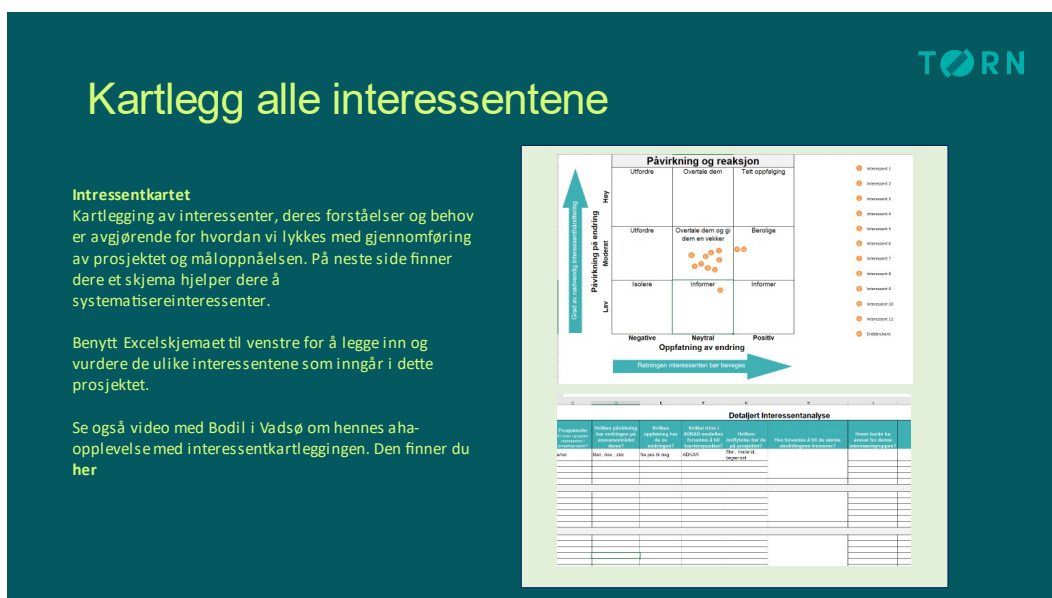
milepælsplaner, avklare roller, håndtere mulige utfordringer og ikke minst forstå egen organisasjon og (utilsiktede) implikasjoner av tiltakene.

### Interessentanalyse

Deltakerkommunene lærer å kartlegge interessentene i prosjektet. Det vil si alle ansatte, ledere, brukere, pårørende og andre som vil kunne bli berørt av tiltaket som skal prøves ut. Å være en interessent betyr at man i kraft av sin rolle eller relasjon til tjenestesteder som gjennomfører en endring, påvirkes av og kan påvirke utfallet av prosessen (jf. figur 3.4). Noen vil få nye arbeidsoppgaver, kanskje også nytt utstyr som skal håndteres, mens andre skal endre arbeidstid og turnus, og kanskje også jobbe mer. Noen får mer ansvar, mens andre er brukere som skal møte nye tjenesteytere og nye måter tjenestene utføres på.

Kommunene gjør en interessentanalyse av hvordan interessentene kan komme til å reagere på endringene. I en del tilfeller vil interessentene bli spurt og rådført i forkant. Der det praktiseres medarbeidet innovasjon, vil interessentene også være med på å utforme tiltakene i etterkant av analyser og deltakelse i refleksjonsgrupper. Dette kommer ikke så klart fram i lysarket som er benyttet på mange av samlingene. Der får vi lett inntrykk av at ledelsen er proaktiv og interessentene er reaktive.

Figur 3.4 Interessentanalyse



Interessentanalysen er en viktig del av den overordnede kommunikasjonsplanen som deltakerkommunene utarbeider, og «den gylne trekanten» som presenteres legger vekt på at godt utviklingsarbeid er tuftet på tre elementer. Disse er endringsledelse, partsbasert samarbeid og medarbeiderdrevet innovasjon.

## Veiledning og andre aktiviteter mellom nettverkssamlingene

Mellom fellessamlingene er det lagt opp til egenaktiviteter og én-til-én-veiledning. Ifølge utviklingskonsulentene, har veiledningsøktene vært mer omfattende enn fellesnettverkene.<sup>10</sup>

Figur 3.5 viser et nettverk som har seks fellessamlinger og seks veiledningsamlinger (blå sirkel). Siden veiledningen gis til én (eller 2–3) deltakere om gangen, vil antall veiledningstimer være langt høyere enn det som synliggjøres i figuren.

Figur 3.5 Veiledning mellom fellessamlinger. Eksempel fra Pilot 1



Tørn-koordinatoren fra KS og innleid veileder har sammen med de lokale prosjektlederne kommet fram til et opplegg for hvordan de sentrale veilederne best kan understøtte kommunene i deres utviklingsarbeid mellom samlingene. Her blir prosjekt- og avdelingslederne utfordret på egen rolle, bidrag, framdrift og ikke minst på hvordan de kan finne hensiktsmessig balanse mellom drift og utvikling. De har også fått råd og veiledning om hvordan de kan rigge gode prosesser som involverer tillitsvalgte og ansatte, og hvordan de kan lede prosjektarbeidet. Veiledningen har vært todelt.

### Prosjektlederveiledning i små grupper

Mellom hver nettverkssamling har det vært avholdt prosjektlederveiledning (markert med blå sirkler i figur 3.5). Et vanlig oppsett er å samle tre og tre prosjektledere i grupper. Hvis det for eksempel er 12 prosjektledere som skal ha fem gruppesamlinger blir dette 20 samlinger. Dersom veiledningen kun foregår tre ganger, blir det 12 samlinger. Her skal de reflektere rundt det steget i utviklingsarbeidet de befinner seg i (beskrevet i figur 3.1 og 3.2) og hvordan de ligger an med de seks «prosesselementene» som vises i figur 4.3 i neste kapittel.

### Forberedende møte

I tillegg samles prosjektlederne for å planlegge og forberede nettverkssamlingene. Dette gjøres før hver nettverkssamling. Her diskuterer de verktøy som skal introduseres. Prosjektlederne kan også stille spørsmål ved konseptet som planlegges for den kommende samlingen. Dette er digitale møter som gjennomføres på 30 minutter. Hensikten

<sup>10</sup> Det store fellesnettverket har ikke hatt like store ressurser til veiledning. De har heller ikke hatt egne tema-samlinger/workshops eller «åpen skjerm» som omtales lengre ned.



er, i tillegg til å forberede prosjektlederne på det som kommer i heldagssamlingene, å gjøre dem klare til å lede gruppearbeidet underveis i samlingene.

### **Digitale workshops og temasamlinger**

I løpet av prosjektperioden holdes det to workshops, også kalt temadypdykk, med varighet på 2–3 timer. Temaer som gjerne tas opp, er oppgavekartlegging/deling, kompetansekartlegging/planlegging. Ett av nettverkene hadde i tillegg workshop om kartlegging og bruk av velferdsteknologi. I ett annet nettverk konsentrerte de seg om bemanningsanalyser som kunne forklare driverne bak deltidskulturen og hvilke muligheter tjenestestedene har til å skape bemanningsplaner som gir bedre kontinuitet i tjenestene. Kommunenes prosjektgrupper er målgruppe for disse samlingene. Noen ganger har kommunene stilt med færre deltakere, mens andre ganger har de stilt med flere.

### **Veiledning til hver enkelt kommune**

Tørnkommunene har i tillegg fått tilbud om kommunevise veiledninger etter nettverksamlingene om arbeidet med eget pilotprosjekt. Her er målgruppen den lokale prosjektgruppen (beskrevet i figur 4.1). Tema for veiledningen er vanligvis bruken av verktøy og metoder som er gjennomgått i nettverkssamlingene. Det avholdes også kommunevis veiledning etter workshopene.

### **Åpen skjerm**

Åpen skjerm skulle være et lavterskeltilbud uten fast agenda og påmelding der prosjektlederne ble invitert til å ta opp selvvalgte temaer. I løpet av en time kunne de dele erfaringer og stille spørsmål til Tørn-veilederne. Det ble lagt opp til seks åpen-skjerm-samlinger. Erfaringer fra de første nettverkene førte til at åpen skjerm ble droppet i de neste. Men i nettverk fire lagde Tørn-veilederne en ny variant der innholdet ble mer strukturert. En av Tørn-veilederne formulerte avveiningene mellom strukturert og åpen dagsorden slik:

Vi vurderte fortløpende om vi skulle ha fast tema, eller helt åpen skjerm uten fastsatt tema / fast agenda. Fordelen med helt åpen skjerm uten fastsatt tema, er at det blir tilstrekkelig tid til å ta opp det deltakerne står i der og da. Ulempen er at vi innimellom ikke får benyttet tiden godt nok, eller forberedt temaer i forkant. Vi vurderte også en kombinasjon, med noen fastsatte temaer og noe fritt rom til å ta opp det prosjektlederne stod i, og ønsket å snakke om der og da. Min vurdering er at en mer fast struktur fungerer best.

Som det framkommer, tilbys deltakerkommunene ganske omfattende opplæring og veiledning og mange muligheter for erfaringsdeling i den perioden de er med i Tørn.

## 4 Lokale Tørn-aktiviteter

### 4.1 Lokal organisering

KS har laget en mal for den formelle organiseringen av lokale Tørn-prosjekter. Deltakerne skal ha en partssammensatt styringsgruppe og prosjektleder, og de skal stille på nettverkssamlingene. Her stiller vanligvis 3–10 personer fra kommunene. Dette er prosjektleder, lokal avdelingsleder, tillitsvalgte, fagpersoner og støttepersonell fra administrasjonen. De fleste samlingene foregår digitalt. Dermed kan kommunene lettere stille med flere deltakere på møtene enn det de ville gjort hvis alle samlingene var fysiske.

#### Styrings- og prosjektgrupper

Hver deltakerkommune skal også etablere en lokal prosjektgruppe. Den lokale prosjektgruppa består av lederne, tillitsvalgte og medarbeidere fra det tjenestestedet som deltar i piloten, og i tillegg noen av medlemmene fra styringsgruppa (prosjektleder, HR-/adm.-rådgiver). Sammensetningen av prosjekt- og styringsgruppa er gjengitt i figur 4.1:

Figur 4.1 Deltakere i lokale prosjekt- og styringsgrupper. Kilde: Lysark fra en samling med Pilot 4, målrettet bruk av velferdsteknologi i oppgavedelingen

---

### Hvem deltar fra kommunene?

#### Prosjektgruppe

- Prosjektleder
- Leder tjenestested – der endringene skal skje
- Medarbeider, tillitsvalgte, verneombud fra tjenestested
- Representant fra HR/adm i kommunene

#### Styringsgruppe

- Kommunalsjef
- Hovedtillitsvalgte for de aktuelle faggruppene
- Hovedverneombud
- HR (ledernivå)
- Prosjektleder

---

#### Delvis frikjøp av prosjektledere

Ett av kravene for å kunne bli Tørn-deltaker er at kommunen har valgt en egnet prosjektleder. Vedkommende skal ha ansvaret for den daglige driften av prosjektet og være kontaktpunktet mot Tørn og de øvrige deltakerkommunene.

I de første kullene i Tørn-nettverkene (Pilot 1, kull 1 og 2 pluss Pilot 2, kull 1) fikk deltakerkommunene midler til frikjøp av prosjektledere i opptil 50 prosent stilling slik det framgår av figuren under. Deretter fulgte to nettverk helt uten at Tørn bidro til dekningen av kostnader til prosjektleder. I utlysningen for deltakelse i Tørn som starter i 2024, dekkes prosjektlederkostnader tilsvarende 10 prosent stilling i halvannet år.

Figur 4.2 Midler til frikjøp av lokale prosjektledere. Kilde: Presentasjon fra den første samlingen for Pilot 2, kull 1

**Tørn frikjøper lokal prosjektleder**

Dette for å sikre både lokal forankring og kontinuitet i utviklingsarbeidet.

Prosjektleder vil jobbe tett med pilotens koordinator i KS/Tørn samt med konsulenten til prosjektet

TØRN tilbyr frikjøp av lokal prosjektleder i 50% stilling i pilotperioden

I spørreundersøkelsen som ble besvart av 54 prosjektledere, svarte halvparten at de har fått midler til ansettelser eller frikjøp av prosjektleder. Svarfordelingen er vist i tabell 4.1.

Tabell 4.1 Midler til ansettelse eller frikjøp av prosjektleder etter nettverkskull og prosjekttema. N= 54 lokale prosjektledere

	Ja	Nei	Ikke sikker	Alle
Oppstart høst 2021	10	0	0	10
Oppstart vår 2022	5	9	1	15
Oppstart høst 2022	12	16	1	29
Ny oppgavedeling	11	0	1	12
Organisering av arbeid og arbeidstid	9	24	1	34
Velferdsteknologi	7	1	0	8
Alle	27	25	2	54

### Praktisk om Tørn-opplegget

Hver kommune velger ett tjenestested fra pleie- og omsorgssektoren. Noen kommuner har valgt å starte med flere. Flere kommuner som startet med ett tjenestested, har startet opp med nye tjenestesteder i løpet av prosjektperioden. I nettverk som har startet etter målgruppen for denne evalueringen, har KS anbefalt at deltakerne starter med kun ett tjenestested.

Opplæringen på nettverkssamlingene legger stor vekt på hvordan deltakerne kan skape forutsetninger for å lykkes med utviklingstiltakene. Først skal det bygges en prosjektorganisasjon som kan understøtte gode utviklingsprosesser prosesser. De praktiske tjenestetiltakene skal vente.

I Tørn skal programdeltakerne fra første stund formulere 1) hensikten med utviklingsarbeidet, 2) målene for de lokale tiltakene, 3) sikre forankring i egen organisasjon, 4) involvere alle ansatte direkte og gjennom partssamarbeid, 5) sørge for tilstrekkelige faglige og økonomiske ressurser til gjennomføringen og 6) sørge for oppfølging fra ledelsen og evalueringer av prosjektet. Dette gjøres på forskjellige måter i de ulike nettverkene og på et helt annet detaljnivå enn oversikten som er vist i figur 4.3.

Figur 4.3 Seks prosesselementer i godt utviklingsarbeid. Hentet fra nettverkssamling i kull 2. Kilde: Moland 2015

Gjør en vurdering av hvor godt dere har jobbet i din kommune i forhold til de ulike prosesselementene	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3
	Politisk og adm. ledelse HTV – HVO	Mellom ledelse TV –VO	Utfører Led Plass TV-VO Ans. brukernære
<b>Behov og hensikt</b> diagnose, legitimitetsgrunnlag			
<b>Klare (operasjonelle) mål</b> som blir forstått (i tillegg til verdigrunnlag og visjoner) <b>Informasjon</b>			
<b>Forankring</b> Formelt-reelt avtaler, planer, møter, aktører + HR-linje			
<b>Samarbeid og involvering</b> Politikere - ledelse – tillitsvalgte - ansatte			
<b>Ressurser</b> Tid, kontinuitet, kompetanse, utstyr, økonomi, ildsjel, prosjektleder			
<b>Oppfølging,</b> Støtte, prioritering, konsolidering, evaluering			

Til hvert punkt og for hvert nivå skal deltakerne beskrive nåsituasjonen og tiltak, og deretter notere hva som er gjort og lært.

## 4.2 Tørn sine casekommuner

I det følgende vil vi kort presentere de tolv kommunene som har inngått som case i vår studie. Avsnittet avsluttes med en tabell som oppsummerer noen hovedtrekk ved case-kommunenes arbeid.

### Kongsberg

Kongsberg kommune har deltatt i Tørn siden september 2021. De har også deltatt i piloten «Ny oppgavedeling». Kongsberg har deltatt med tjenestestedet Skavangertun sykehjem. Gjennom arbeidet med ny oppgavedeling har de på Skavangertun lagt opp til såkalt «sykepleier på topp». Dette innebærer at sykepleierne er tatt ut av den daglige driften i avdelingen for å kunne konsentrere arbeidet om spesifikt sykepleiefaglige oppgaver. Helsefagarbeideren skal gjøre det de er gode på, nemlig stell og omsorg til pasientene.

### Midt-Telemark

Midt-Telemark kommune har deltatt i Tørn siden 2021. Kommunen har vært med i piloten «Ny organisering av arbeidet og arbeidstiden». Avdelingene Notevarp og Solbakken fra Bo- og miljøtjenesten i kommunen deltar i piloten. Som en del av deltakelsen i Tørn, hadde de to avdelingene som mål å lage en arbeidstidsordning som tar høyde for mer variasjon i drift for å skape kontinuitet, stabilitet og økt kompetanse. Etter gjennomførte kartlegginger, startet Solbakken og Notevarp med årsturnus i juni og juli i 2022. I årsturnusen måtte ansatte legge inn minimum 4 uker ferie, møter, vakanser og annet kjent fravær. Fraværet ble i mest mulig grad dekket av fast ansatte. Etter snart et år med årsturnus, kan avdelingen melde om gevinster som mindre behov for vikarer, mindre overtidbruk og mer kontinuitet. Ansatte har også merket betydelig forskjell i avdelingene, med mindre stress og mer ro. De har også fått flere ansatte i 100 % stilling som i større grad enn før får være med på å påvirke egen arbeidshverdag og turnus.

### **Tromsø**

Tromsø kommune har deltatt i Tørn fra 2021. Kommunen har vært med i Pilot 2 – «Ny organisering av arbeidet». Avdelingene Fergeveien og Blåklukke har vært med i pilotarbeidet. Fergeveiens avdelinger ligger under tjenesteområdet boliger for personer med ned-satt funksjonsevne, mens Blåklukke er en avdeling for personer med demens tilhørende sykehjem. Fra 2022 til 2023 deltar også seks enheter fra Tromsø kommune i Tørns tredje pilot: «Det store læringsnettverket». Denne piloten legger i likhet med Pilot 2 vekt på ny organisering av arbeidet. Tromsø kommune har forsøkt kalenderplan som tar høyde for variasjon i driften på flere tjenestesteder. Kommunen viser til gode effekter av kalenderplan. Kommunen har også forsøkt lange vakter på 12,5 timer i helgene, og de har i tillegg forsøkt sykepleier-team. Informantene framhever de forsøkte tiltakene som positive.

### **Aurland**

Kommunen har siden 2022 vært med i Tørns tredje pilot: «Det store læringsnettverket». Hele pleie- og omsorgsenheten er med i piloten. Kommunen har vært opptatt av å jobbe med Lean-metodikk med blant annet lappeteknikk, og de har benyttet dette som en del av kartleggingen av arbeidsprosessene. Dette skal benyttes i oppgaveanalysen og i utarbeidelsen av nye turnuser.

### **Lillestrøm**

Lillestrøm kommune har fra 2022 vært med i Tørns tredje pilot: «Det store læringsnettverket». Deltakende tjenestesteder har vært Påisetunet bo- og servicesenter og seksjon Vigernes, hjemmebaserte tjenester. Kommunen har gjennom arbeidet i Tørn kartlagt arbeidsoppgaver gjennom lappeteknikker<sup>11</sup> og tavlemøter. Kommunens prosjektleder er Lean-sertifisert og har benyttet et større spekter av metoder og verktøy enn det som er blitt gitt gjennom samlingene. Det har også blitt gjennomført kompetansekartlegginger. Med bakgrunn i disse analysene skal det gjennomføres kompetanseheving og ny oppgavedeling.

### **Bodø**

Bodø kommune har deltatt i piloten om ny oppgavedeling, som hadde oppstart i 2021. Det er hjemmetjenesten Sentrum i kommunen som har deltatt. I hjemmetjenesten ble det utarbeidet en prosedyre med arbeidsbeskrivelsen «Sykepleier inne på topp». Denne arbeidsbeskrivelsen skulle gjennomføres alle virkedager, og den innebærer at en sykepleier er satt «på topp» med alarm- og sykepleier-telefon. For en mer inngående diskusjon av Bodø kommunes arbeid med oppgavedeling, se Bråthen og Moland (2023a).

### **Vadsø**

Vadsø kommune har fra 2021 deltatt i Pilot 1 om ny oppgavedeling. Vadsø har deltatt med hele seksjonen for heldøgns botilbud. Da kommunen kartla arbeidsoppgavene i seksjonen, avdekket de også behov for kompetanseheving. De beskriver at den nye arbeidsformen i piloten har gått fra en situasjon der «alle gjør alt» til at de nå har rett kompetanse til rett tid og sted. De viser dessuten til at det gjennom Tørn-arbeidet ble

---

<sup>11</sup> Såkalt lappeteknikk utdypes i kapittel 4.

avdekket behov for nærværslidelse og lederstøtte. Kommunen ønsker å prøve ut arbeid med å opprette sykepleierteam og jobbe med ny oppgavedeling framover.

### **Ringerike**

Ringerike kommune har vært med i Tørn siden høsten 2021, og har deltatt i den andre piloten som omhandler organisering av arbeidet og arbeidstiden. Kommunen har med to tjeneststeder i piloten: legevakten og Hvelven omsorgssenter. Kommunen har jobbet aktivt og partsbasert med heltidskultur over flere år, og dette arbeidet er videreført i Tørn. Ved Hvelven omsorgssenter er det i dag ordinære vakter på ukedager og langvakter i helger kombinert med ordinærvakter. Her har de endret fra tradisjonell rullerende turnus til en fleksibel periodeplan i to perioder – fra januar til september og fra september ut året. Kommunen har også startet en turnus med fjorten timers vakter i helgen som kombineres med tradisjonelle vakter.

### **Sandefjord**

Sandefjord kommune har vært med i Tørn siden 2021 og er en del av piloten «Ny organisering av arbeidet og arbeidstiden». Kamfjordhjemmet og Sandefjord medisinske senter ble valgt ut til å være med. Begge disse enhetene har også deltatt i IA-bransjeprogram før oppstarten i Tørn.<sup>12</sup> Sentrale elementer i kommunenes Tørn-arbeid har vært ny kalenderplan med flere langvakter i helgene. Ved Sandefjord medisinske senter har det blitt innført langvakter hver fjerde helg for ansatte som selv ønsker dette. Det er tolv ukers turnus på dette tjenestestedet. Ved Kamfjordhjemmet er turnusen endret fra en rullerende grunnturnus på seks uker til periodeplan for hele året, og det er innført lange vakter på fjorten timer i helgene for de som ønsker det.

### **Ullensvang**

Kommunen har fra 2022 vært med i Tørns tredje pilot. «Det store læringsnettverket». Bokko bo- og behandlingssenter har deltatt i piloten. I Tørn-arbeidet har oppgavedeling blitt vektlagt. Kommunen har jobbet etter en Lean-metodikk med prosesskartlegging og lappeteknikk. Kartleggingen viste at «alle gjorde alt». Kommunen har som følge av dette laget såkalte oppgavekort. Dette er fysiske kort som beskriver hvilke oppgaver som skal gjøres av hvilke yrkesgrupper, og dette er noe som kan være til hjelp i det praktiske arbeidet med oppgavedeling. Kommunen har også jobbet med digitalisering av tjenestestedets rapportarbeid.

### **Asker**

Asker kommune har siden 2021 deltatt i Pilot 1 om ny oppgavedeling. Bråset bo- og omsorgssenter, Hurum bo- og omsorgssenter og Spikkestad og Bølstad omsorgsboliger har deltatt i piloten. Pilotene har jobbet med nye arbeidstidsordninger med langvakter på 12,5 timer hver 4. helg, etablering av fagteam med sykepleier, fysioterapeuter og aktivitets- og kulturkonsulenter, og ny oppgavedeling.

### **Gran**

Gran kommune har siden 2021 deltatt i Tørns pilot om ny oppgavedeling. Skjervum helse- og omsorgssenter har deltatt i piloten. I arbeidet med ny oppgavedeling valgte

---

<sup>12</sup> <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/inkluderende-arbeidsliv-ia/ia-bransjeprogram/>

kommunen å utvikle det de kaller for oppgavekort. Utgangspunktet for utviklingen av disse kortene var at arbeidsmåten var preget av manglende rutiner og system for hvordan en del arbeidsoppgaver skulle gjennomføres. Oppgavekortene er utviklet gjennom lappeteknikk der alle oppgavene ble gjennomgått. Det er utviklet syv ulike oppgavekort til forskjellige yrkesgrupper. Kortene er i «lommestørrelse», slik at ansatte kan ha dette på seg gjennom vekten.

**Tabell 4.2 Oppsummering av casekommuner**

Kommune	Antall pilot-tjenestesteder	Deltakende tjenestested(er)	Pilot og kull	Hovedtiltak
Kongsberg	1	Skvangertun sykehjem	Pilot 1: Ny oppgavedeling, 2021	Sykepleier på topp
Midt-Tele-mark	2	Bo- og miljøtjenesten, avdeling Notevarp og Solbakken	Pilot 2: Ny organisering av arbeidet og arbeidstiden, 2021	Årsturnus
Tromsø	2	Boliger for personer med nedsatt funksjonsevne, avdeling Fergeveien og Blåkklokke	Pilot 2: Ny organisering av arbeidet og arbeidstiden, 2021	Kalenderplan, langvakter helg og sykepleiersteam
Aurland	-	Pleie og omsorgsenheten	Pilot 3: Det store læringsnettverket, 2022	Kartlegging av oppgaver – Lean og lappeteknikk
Lillestrøm	2	Pålsetunet bo- og servicesenter og hjemmebaserte tjenester, seksjon Vigernes	Pilot 3: Det store læringsnettverket, 2022	Kartlegging av oppgaver – lappeteknikk og tavlemøter
Bodø	1	Hjemmetjenesten sentrum	Pilot 1: Ny oppgavedeling, 2021	Sykepleier på topp
Vadsø	-	Seksjon for heldøgns botilbud	Pilot 1: Ny oppgavedeling, 2021	Kartlegging av oppgaver og ny oppgavedeling
Ringerike	2	Legevakt og Hvelven omsorgssenter	Pilot 2: Ny organisering av arbeidet og arbeidstiden, 2021	Kalenderplan og langvakter
Sandefjord	2	Kamfjordhjemmet og Sandefjord medisinske senter	Pilot 2: Ny organisering av arbeidet og arbeidstiden, 2021	Kalenderplan og langvakter
Ullensvang	1	Bokko bo- og behandlingssenter	Pilot 3: Det store læringsnettverket, 2022	Kartlegging av oppgaver – lappeteknikk og oppgavekort. Digitalisering.
Asker	4	Bråset bo- og omsorgssenter, Hurum bo- og omsorgssenter, Spikkestad og Bølstad omsorgsboliger	Pilot 1: Ny oppgavedeling, 2021	Langvakter, nye fagteam og ny oppgavedeling.
Gran	1	Skjervum helse- og omsorgssenter	Pilot 1: Ny oppgavedeling, 2021	Ny oppgavedeling – oppgavekort.

## 5 Arbeid med større stillinger, ny oppgavedeling og bruk av velferdsteknologi

Tørn har i Fafos evalueringsperiode fra 2022 til 2023 hatt tre tematiske målområder. Disse målområdene er: ny oppgavedeling og tjenestestyrte bemanning, ny organisering av arbeidet og arbeidstiden, og hensiktsmessig bruk av velferdsteknologi i oppgavedelingen. Først i dette kapitlet vil vi gjennomgå kommunenes mål med å være med i Tørn-prosjektet. Deretter vil vi diskutere kommunenes arbeid og erfaringene deres med ulike tiltak. Videre vil vi gjennomgå forhold som har vært utfordrende, men også vise til gode erfaringer der kommunene opplever å ha lyktes godt. Framstillingen bygger på intervjuer i 12 casekommuner og 54 svar fra Fafos spørreundersøkelse, inkludert en rekke fritekstsvar der kommunene med egne ord har forklart ulike sider ved arbeidet sitt.

### 5.1 Kommunenes mål med Tørn-arbeidet

Tydelige målformuleringer i et arbeid som Tørn er viktige av flere grunner (jf. kapittel 4). Klare mål kan gi arbeidet retning og formål, og dermed bidra til at de involverte forstår og blir motiverte til å oppnå målet. Videre kan mål bidra til måling underveis, som kan brukes for å eventuelt justere kursen på arbeidet. Det vil også være sentralt for å kunne vurdere om man faktisk har lyktes med arbeidet når prosjektarbeidet nærmer seg slutten.

I spørreundersøkelsen ble kommunene bedt om å spesifisere hva som hadde vært deres mål med å være med i Tørn. Som man kan se av situatene under, varierer de oppgitte målformuleringene en del:

Bedre bruk av ressursene vi allerede har - økt kontinuitet. (Fritekstsvar)

Hadde som mål å se på oppgavedeling knyttet til sykepleiere og helsefagarbeidere. (Fritekstsvar)

Ny og mer tilpasset bemanningsplan som grunnlag for bedre turnuser. Mer heltid, mindre vikarbruk og økt kvalitet på tjenester. (Fritekstsvar)

Rett kompetanse på rett plass. Riktig bruk av sårbar sykepleiekompetanse. (Fritekstsvar)

Målet var å få drahjelp til å komme i gang, samt få verktøy til å arbeide videre med allerede igangsatte prosesser som omhandler en ny organisering av arbeidstid, ressurser og oppgaver. (Fritekstsvar)

Oppgavefordeling, effektivisering, heve kompetanse på helsefagarbeidere og ufaglærte, frigjøre tid for sykepleiere til å utføre oppgaver tilpasset deres kompetanse. (Fritekstsvar)



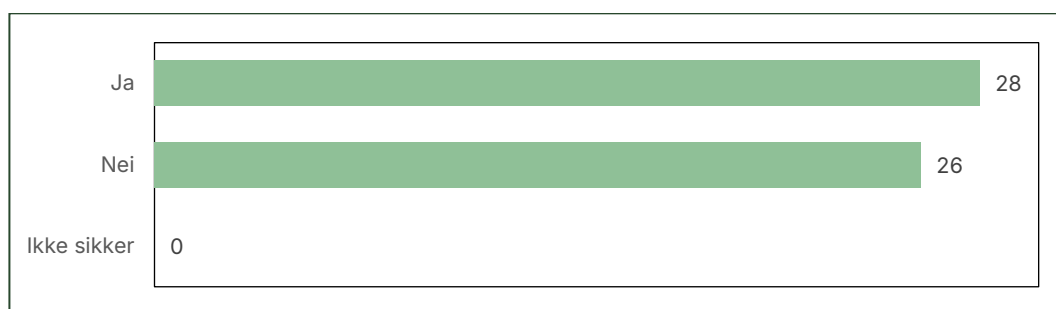
Få inspirasjon, kunnskap og prosessbistand til å drive endringsarbeid for å optimalisere ressurser i HO tjenesten. Kartlegge kompetansebehov i HO, og se dette i sammenheng med rekruttering, oppgaveglidning og heltidsarbeidet. (Fritekstsvår)

En fellesnevner for målformuleringene er at de er forholdvis generelle og vidt omfavnende. Målene er i liten grad målbare, noe som kan være til hinder for utviklingsarbeidet, jf. redegjørelsene i kapittel 3. Vi ser dessuten at alle de tre målområdene i Tørn er nevnt i målformuleringene. Særlig ser vi at mål knyttet til mer effektiv bruk av personell og ressurser samt bedre organisering og oppgavefordeling er forhold som går igjen. I tillegg er det flere som ønsker å styrke kommunens endringskompetanse og endringsevne.

## 5.2 Arbeid med større stillinger

Som en del av Tørnprosjektet har flere kommuner jobbet med ulike tiltak med hensikt om å få flere store stillinger. I spørreundersøkelsen spurte vi kommunenes prosjektledere om økte stillingsstørrelser har vært en del av målet for utviklingsarbeid i Tørn. Litt over halvparten av de 54 kommunene svarte ja til dette.

Figur 5.1 Har økte stillingsstørrelser vært en del av målet for kommunens utviklingsarbeid i Tørn? N = 54



Av de 28 kommunene som bekreftet at økte stillingsstørrelser har vært en del av målet, var det hele 25 som oppga å ha møtt utfordringer underveis i dette arbeidet. I et senere spørsmål ble informantene bedt om å skrive mer utfyllende om hvilke tiltak de har gjennomført og hva som eventuelt hadde vært utfordrende. Dette har også blitt tematisert i flere av våre intervjuer.

Både i intervjuer og i spørreundersøkelsen ser vi at kommunene er særlig opptatt av to tiltak i dette arbeidet: årsturnus eller kalenderplan og ulike former for langturnuser med vaktlengder på ca. 12,5 timer. I de neste avsnittene skal vi se nærmere på disse tiltakene og diskutere hvilke utfordringer kommunene har støtt på under utprøving av disse tiltakene.

### Årsturnus og kalenderplan

En turnus kan være lineær eller rullerende. I en tradisjonell rullerende turnus planlegges arbeidstiden for 4, 6, 8 eller 12 uker av gangen. Lineære turnuser skiller seg fra rullerende turnuser ved at arbeidstiden planlegges for en lengre periode. Det er ofte snakk om ett helt eller halvt år av gangen (Yssen mfl., 2023:47). Årsturnus og kalenderplan sier derfor ikke noe om selve turnusen, men om hvordan turnusen blir utarbeidet og praktisert. En årsturnus er en ikke-rullerende plan med varighet på ett år. Dette betyr at

både arbeidstid og fritid planlegges 52 uker fram i tid. Kalenderplan er et begrep som brukes om mer eller mindre samme type turnusplan, men da er det gjerne snakk om en periode som er kortere enn 52 uker.

Både i intervjuene og spørreundersøkelsen framgår det at flere av kommunene har innført eller planlegger å innføre årsturnus eller kalenderplan på sine pilottjenestesteder. De som oppgir å ha erfaring med årsturnus var opptatte av å fortelle om flere gode effekter av dette tiltaket, slik disse informantene er inne på:

Årsturnus; hvor man planlegger for mer variasjon i drift og at fast ansatte i større grad dekker fravær, helgetimer og ferier. Ansatte får større påvirkning på egen arbeidshverdag og turnus. (Fritekstsvart)

En drift hvor man tar høyde for variasjon; årsplanlegging for en lengre periode; planlegge for den kjente variasjonen. (Casekommune)

Effektene er at de opplever mindre innleie. Men de [tjenestestedene] fikk ikke jobbet så godt med den. Men nå, når de har bedre tid ser de at de trenger færre ferievikarer, kan strekke ut bruken av faste ansatte. (Casekommune)

Informantene i sitatene over beskriver at de med årturnus opplever i større grad å kunne planlegge driften på en god måte, og at de får dekket planlagt fravær med egne ansatte. I tillegg var flere opptatt av at ansatte skal få delta i planleggingen og dermed få større innvirkning over egen arbeidstid og fritid med en slik turnus. Dette er overenstemmelse med tidligere erfaringer.

I en nylig publisert Fafo-rapport skriver Yssen mfl. (2023) at årsturnus er et godt verktøy for å få oversikt over ansattes fravær og for å lage turnusplaner der kjent og forutsigbart fravær er innarbeidet. Ved at man planlegger bemanningen over en lengre periode, kan man i større grad dekke ferier og annet fravær med kjente og faste ansatte. I dette arbeidet kan det også åpne seg muligheter for å skape større stillinger. Årsturnus kan gi lavere vikarbruk og økt tilstedeværelse av faste og kjente ansatte dersom det kombineres analyser av tjenestebehov og forventet fravær (Yssen mfl., 2023:7, s. 47–48).

### **Vanskelig å få plass årsturnus**

Til tross for at prosjektledere i mange kommuner ønsket å iverksette årturnus eller kalenderplan, var det flere som ga uttrykk for at de hadde strevd med å få iverksatt slike turnuser. Det ble blant annet vist til problemer med å bli enige om kompensasjon og fridager. I spørreskjemaets fritekstfelt og i intervjuene vises det til uenigheter mellom arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjonene om hvordan en slik turnus skal legges opp. Flere var også opptatt av å formidle at de savnet en oppdatert veileder på overordnet nivå for hvordan en slik turnus skal legges opp:

Problemet var at man ikke hadde en overordna avtale for turnus, klarte ikke få til en overordna avtale. Veilederen er veldig ulik fra KS sin. Det gjør det vanskelig å komme til enighet. (Casekommune)

Ble en frustrasjon å ikke få avtalene på plass - det ble korte frister og hastverksarbeid. Stor frustrasjon for lederne. Også ulikt utgangspunkt. Ulike veiledere, pandemi; også taper årsturnus. (Casekommune)

Proessen med å lande [årsturnus] var det tyngste. Det ble avgjort i 2021. Årsturnusprosessen starter med ønsker fra de ansatte, som så får en turnuslinje de kan gi tilbakemelding på også revideres den og de får endelig turnus. Midt i prosessen med å lage turnusen fant man ut at det ikke var en overordnet avtale. Det gjorde det til en tung prosess. (Casekommune)

Nesten alle jobber med årsturnus i større og mindre grad. Avtalene skaper problemer. Avtaler tett på organisasjonenes sitt forslag til årsturnus. F3-dager gjør det til en veldig dyr avtale. Er avhengig av hjelp fra KS på overordna nivå. Veiledere som er i dag, skaper mye bry for kommunene. (Casekommune)

Flere av kommunene sikter til at beregningen av antall fridager, såkalte F3- og F5-dager, i årsturnusen har vært en uforutsett kostnad. Med rullerende turnus utløses F3- og F5-dager av den enkelte ansattes arbeidstid. Flere av våre informanter viste til en eldre årsturnusveileder utarbeidet av Delta, Fellesorganisasjonen, Norsk Sykepleierforbund og Fagforbundet. I denne veilederen legger fram et fast antall F-dager. Typisk vil mange tjenesteder da ha en avtale om mellom 5 og 6 F-dager for ansatte i fulltidsstillinger. Det framstår som en kostandsdriver fordi det samlet sett gir færre arbeidstimer i året for fulltidsansatte enn de hadde hatt med rullerende turnus.

Våre data stammer fra intervjuer som ble gjennomført i første halvdel av 2023 og en spørreundersøkelse fra høsten samme år. I juni 2023 lanserte KS sammen med LO Kommune, Unio, YS Kommune og Akademikerne kommune en ny årsturnusveileder. I denne veilederen foreslås det at det settes inn det antall F3-dager og F5-dager tilsvarende det den enkelte ansatte har hatt i snitt de siste årene med en rullerende turnus. Med denne ordningen vil antall F-dager i årsturnus være bortimot det samme som rullerende turnus. Det vil antakelig redusere noen av de økte kostandene de opplevde med årsturnus (Yssen mfl., 2023, s. 97–98). Med denne nye veilederen vil trolig en del av utfordringene kommunene har opplevd være ryddet av veien. Dette har vi riktignok ikke innhentet data til å si noe om i praksis som en del av dette prosjektet.

### **Lange vakter**

Tradisjonelle turnuser organiseres gjerne med vakter på mellom 4 og 8 timer, med arbeid hver tredje helg. Langturnus er en turnus som inneholder lange vakter, typisk med 9 timers varighet eller mer – ofte 12–14 timer. En rekke varianter av langturnus er beskrevet av Moland & Bråthen (2012a og b) og i Moland (2021). Turnuser med lange vakter har vært diskutert i flere kommuner som et tiltak for å sikre tilstedeværelse av faste ansatte, for så å skape flere store stillinger og redusere bruken av ekstravakter, vikarer og ansatte i små stillinger, spesielt i helgene. Lange vakter i helgene framstår for mange kommuner som et sentralt tiltak for å få turnusene til å gå opp basert på faste og kjente

ansatte, og at årsverkene i bemanningsplanen fylles av en mindre personalgruppe med mange kontinuitetsbærere i store stillinger eller heltid.

Tidligere undersøkelser har vist at også lange vakter i ukedager kan være et viktig tiltak for bedret arbeidsmiljø, tjenestekvalitet og flere store stillinger (Moland og Bråthen 2012b, Moland 2021). Tjenestesteder som yter døgnkontinuerlige tjenester til brukere med mer eller mindre det samme tjenestebehovet på kvelder og i helgene, har typisk høyt forbruk av ekstravakter og små stillinger, eller så har de tatt i bruk lange vakter. Det er ingen kjente tjenestesteder som har klart å oppnå en heltidsandel på mer enn 60 prosent uten å benytte lange vakter i en eller annen form (Moland, Tofteng & Bråthen, 2023; Yssen mfl., 2023).

### **Flere kommuner har startet opp med lange vakter**

Flere av informantene i intervjuer og spørreundersøkelsen forteller at de ganske nylig har startet eller i prosess med å starte opp turnuser med om lag tolv timers vakter, mens andre hadde erfaring med slike vakter allerede før de ble med i Tørn-prosjektet. To kommunale prosjektlederne sa det slik:

Gjennomgang og ny turnus. Oppstart av 12-timersvakter i helgene. (Fritekstsvart)

[Vi har] igangsatt ny turnus på et tjenestested med høyere stillingsprosent med bruk av langvakter. (Casekommune)

Enkelte kommuner var inne i en større omlegging og hadde valgt å innføre flere tiltak som kalenderplan eller årturnus sammen med langvakter:

Innfører kalenderplan + langvakter. Alle ansatte har fått ønske økt stillingsprosent og langvakter. Totalt ønske om økte stillinger tilsvarer ca. 6,5 årsverk. (Fritekst)

Legge til rette for langvakter på helg. Innføring av kalenderplan. (Fritekstsvart)

### **Positive erfaringer med lange vakter**

Noen av kommunene som hadde innført lange vakter var svært positive og kunne fortelle om gode effekter etter forholdsvis kort tid:

Bedre kontinuitet, medarbeidere tar større ansvar og holder seg ajour (eierskap til jobben), økt kompetanse (mengdetrening), færre medarbeidere for pasienter å forholde seg til, færre hoder for leder å lede m,m. (Fritekstsvart)

Bedre arbeidsmiljø etter oppstart med 12-timersvakter i helgene. Terskelen for å gå på tvers av avdelingene er mindre, og personalet bistår hverandre frivillig. Dette har også skapt mer rom for sykepleiere til å utføre sykepleieroppgaver. (Casekommune)

Med dei grepa ein har gjort no med langvakter og fleire i større stillingar merkar enn dette på kompetansebilder/vakt samt kontinuiteten i tenesta og for kollegagruppa. Ein

er meir obs på oppgåvedeling og enklare å tydleggjera kven som gjer kva utan at det vert profesjonskamp. (Fritekst).

Som disse sitatene underbygger, har flere av casekommuner innført lange vakter med gode resultater. En del av disse erfaringene er også mye omtalt. På Tørns nettsider kan man lese om innføringen av lange vakter i helgene på Sandefjord medisinske senter<sup>13</sup>:

Det største grepet enheten har gjort er å innføre langvakter hver fjerde helg, for de som ønsker det. Resultatet er at fire sykepleiere har økt sine stillinger og ingen trenger lengre å jobbe ufrivillig deltid. I tillegg er antall vakante helgestillinger redusert fra 11 til 6, 4 helsefagarbeidere har økt sine stillinger og 16 ansatte har startet opp med 14 timers vakter hver fjerde helg.

Videre kan vi lese at dette grepet har ført til at samtlige ansatte nå har fått den stillingsprosenten de ønsker. Ringerike kommune har innført det samme. Ved Hvelven omsorgssenter har det også blitt innført lange vakter som ett av flere tiltak i Tørn-arbeidet. Ved Hvelven har kombinasjonen av kalenderplan og lange vakter blitt valgt. Dette vil si ordinære vakter i ukedagene og en kombinasjon av langvakter på 14 timer og ordinære vaktlengder i helgene. Ved omsorgssenteret har man samtidig gått fra en tradisjonell grunnturnus til en kalenderplan med to perioder per år. Resultatene av denne omleggingen framheves som vellykket både i våre intervjuer og i Tørns egne omtaler av kommunen.<sup>14</sup> Flere kjente personer på vakt i helgene, større stillinger og bedre kvalitet på tjenestene som ytes brukerne er positive forhold som nevnes etter omleggingen.

### **Utfordringer med lange vakter**

Til tross for flere positive erfaringer knyttet til langturnus var det også noen kommuner som fortalte at de hadde forsøkt ordninger med lange vakter, men at forsøkene hadde strandet. I de fleste tilfellene ble det vist til at man fra kommunens side ikke hadde blitt enige med arbeidstakerorganisasjonene, mens én av informantene mente at hun hadde møtt på motstand sentralt i kommunen da initiativet fra tjenestestedet kom:

Oljeturnus. Noen i prosjektgruppa og ansatte ville ha det – men kommunen ville ikke ha det. Ønsket en variant med 7 dager – 3 uker – 7 dager – 1 uke, bakvakt osv. Flere som ønsket en slik turnus. (Fritekstsvar)

Lange søknadsprosesser hvis en må søke sentrale godkjenninger - medfører må prøve å finne løsninger som ikke innebærer denne type vakter. Må bruke lengre tid for innføring av den type løsninger. (Fritekstsvar)

---

<sup>13</sup> <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/kompetanse-og-rekruttering/torn/mer-heltid---mindre-deltid-med-torn/>

<sup>14</sup> <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/kompetanse-og-rekruttering/torn/ringerike-kommune-er-med-i-torn---godt-partssamarbeid-er-en-avgjorende-suksessfaktor/>

Hovedutfordringen er fagforbundet som ikke vil godkjenne lovlig turnuser med f.eks. langvakter som ansatte ønsker, utprøving av ulike turnusløsninger og det å tørre å prøve. (Casekommune)

Manglende godkjenning av turnus, enkeltmedlemmers interesser har trumfet kollektive behov og har måttet ha gjentatte dialogrunder for å løse opp i utfordringene. Fagorganisasjoners interesser har trumfet lokale behov og ønsker fra fagforeningsmedlemmer og har måttet ha gjentatte dialogrunder for å løse opp i utfordringene. (Fritekstsvær)

Uenighetene knyttet til de lange vaktene dreier seg om flere forhold. Det kan handle om hvilke arbeidstidsordninger som egner seg for hvilke typer tjenestesteder, kompensasjoner for pauser, hyppighet av helgearbeid mv.

### **Pauseproblematikk**

Når de ansatte har vakter som varer i 13 timer eller mer, har de gjerne halvannen til to timer pause eller arbeidsfri. Vaktene har ofte innhold som gjør det vanskelig for den ansatte å kunne ta helt fri. Dermed blir spørsmålet om betalte pauser aktuelt (Moland, Tofteng & Bråthen, 2023, s. 78). Representanter fra en av casekommunene fortalte i intervjuene at de møtte på utfordringer da kommunen ønsket å innføre lange vakter gjennom hele uken. Uenigheten gikk ut på om de ansatte skulle ha betalte pauser. Kommunen hadde som praksis at de betalte ansattes pauser i helgene. Kommunen ønsket ikke å utvide dette til å gjelde ukedager i tillegg. Derfor hadde forsøket strandet. Utfordringer knyttet til lange vakter og betalte pauser er velkjent. Oslo kommunes heltidsforsøk i perioden 2022–2023 med utprøving av lange vakter stoppet opp som følge av uenigheter mellom kommunen og arbeidstakerorganisasjonene om betalte pauser (Bråthen og Moland, 2023b). I dette tilfellet krevde arbeidstakerorganisasjonene 90 minutters betalt pause, mens Oslo kommune tilbød én time (Bråthen og Moland, 2023b).

### **En del ansatte del ønsker ikke større stilling**

I flere kommuner, særlig i spørreundersøkelsens fritekstfelt, ble det vist til at kommunenes arbeid med større stillinger hadde blitt utfordret av de deltidsansattes egne ønsker. En sentral utfordring var at deltidsansatte enten ikke ønsket større stilling, eventuelt at ansatte ikke ønsket større stilling dersom det ville bety å jobbe flere helgetimer. Dette er i overensstemmelse med tidligere undersøkelser som har vist at ansatte kan ha en rekke grunner for å ønske deltidsstilling (Nicolaisen og Bråthen, 2012). Under følger flere sitater fra fritekstfeltet som illustrerer denne utfordringen:

Den største utfordringen er at det er svært mange som ikke ønsker større stilling enn 80 prosent (og noen mindre). Såkalt frivillig deltid. (Fritekstsvær)

Deltidskulturen henger godt i veggene. (Fritekstsvær)

Krevende å innføre to nye måter å tenke turnus samtidig på med langvakter og årsturmus. Krevende å innføre to nye måter å tenke turnus samtidig på med langvakter og årsturmus. Krevende å innføre to nye måter å tenke turnus samtidig på med langvakter og årsturmus. Krevende å innføre to nye måter å tenke turnus samtidig på med langvakter og årsturmus. Krever mye ny kunnskap for avdelingsledere og krevende å overbevise og få med de ansatte på ny turnus. Har jobbet med å tilrettelegge for kompetanseheving i turnus og lederstøtte i prosessen. (Casekommune).

### **Savner friske midler**

Noen kommuner pekte på at det har vært utfordrende at det ikke har vært tilført «friske midler» til Tørn-arbeidet i kommunen. Kommunene ga uttrykk for at et svært begrenset økonomisk handlingsrom var til hinder for utviklingsarbeidet de er i gang med gjennom Tørn. Noen kommuner viser til at arbeidet har stoppet opp som følge av kommunens økonomi, mens andre hevder dette medfører at arbeidet tar lengre tid:

Følger ikke med økte økonomiske ressurser til å øke deltidsstillinger. (Casekommune)

Den økonomiske situasjonen til kommunen, har vært utfordrende med tanke på større stillinger. Vi har ikke handlingsrom, utenom den bemanningen vi allerede har som ble redusert ved oppstart av Tørn. Men vi har snudd steinene gang på gang, for å se på muligheter. Vi har derfor ikke fått arbeidet slik vi har ønsket med å øke stillinger innenfor de virksomhetene som har deltatt i Tørn. (Fritekst)

### **Har kommunene fått til flere store og hele stillinger?**

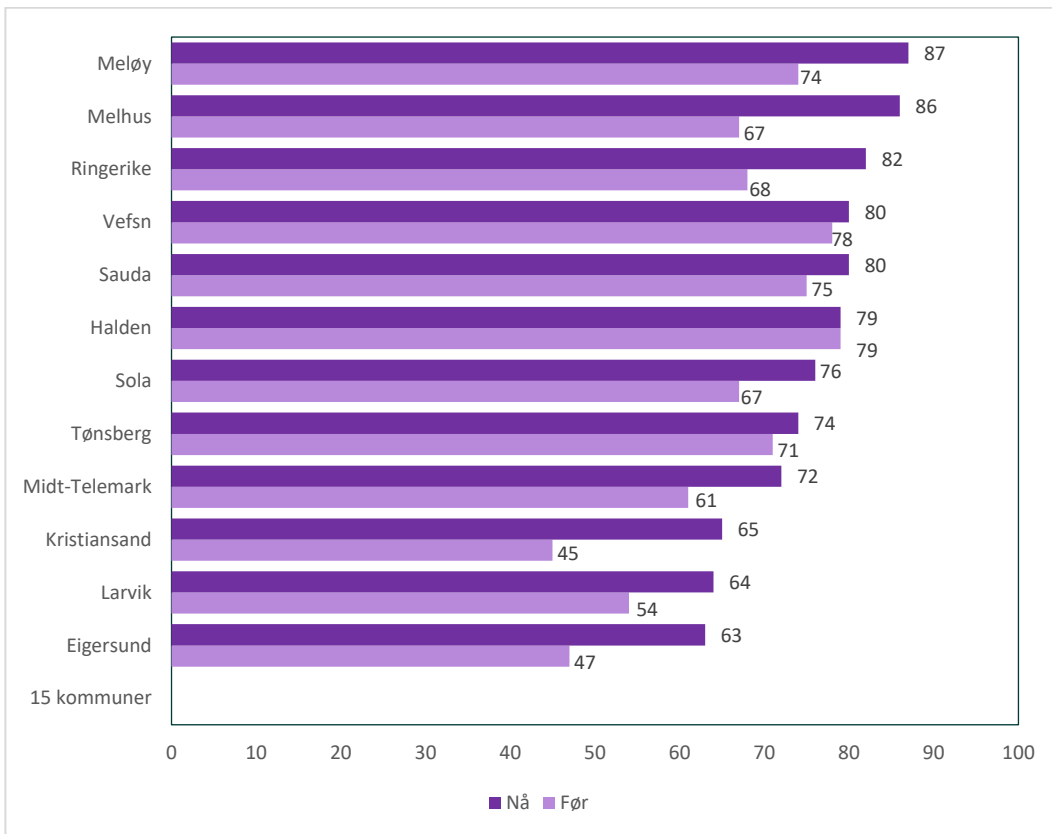
I spørreundersøkelsen ble kommunene bedt om å bevare følgende spørsmål: «Kan du tallfeste heltidsandeler og stillingsstørrelser før og nå?» Videre ble det spesifisert at dersom kommunene hadde hatt med flere tjenestesteder, så skulle de velge det tjenestestedet som hadde kommet lengst i utviklingsarbeidet. Det er relativt få kommuner som har besvart disse spørsmålene, og tallene er dermed usikre. Tallene som oppgis viser likevel at kommunene i hovedsak har hatt en positiv utvikling når det gjelder gjennomsnittlig stillingsstørrelse og andelen heltidsansatte.

Figur 5.2 og 5.3 viser kommunenes svar på de to målene på stillingsstørrelser. Det er også verdt å merke seg at det er ganske få av kommunene som har svart på disse spørsmålene. Dette skyldes trolig at en del av prosjektlederne som har besvart undersøkelsen ikke har oversikt over disse tallene. Dette kan igjen skyldes at tallene ikke er tilgjengeliggjort eller systematisert og bearbeidet for å kunne brukes til et slikt formål som er etterspurt i undersøkelsen. Dette er problematisk, siden dette er sentrale tall å kunne styre etter i et arbeid som ofte har som mål å skape flere store stillinger.

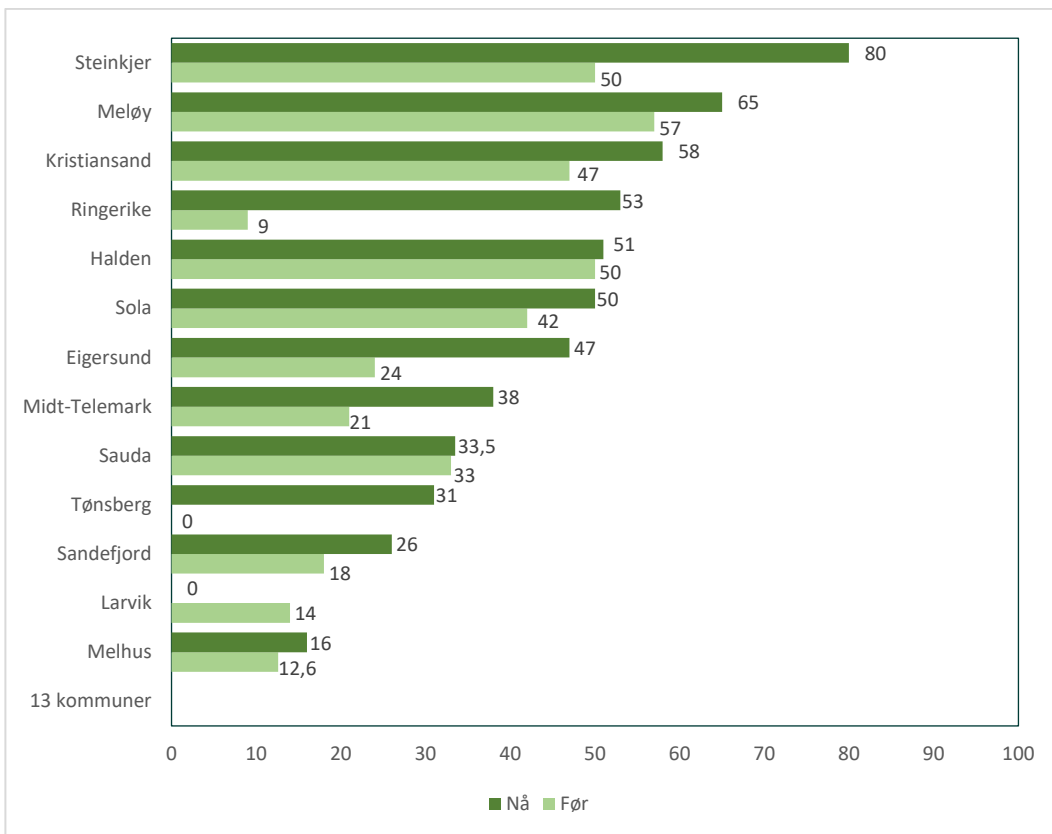
Figur 5.2 viser endringer i gjennomsnittlig stillingsstørrelse. Vi ser at det er flere kommuner som rapporterer om til dels store endringer i løpet av Tørn. Meløy rapporterer f.eks. om en endring fra 74 til 87 prosent.

Figur 5.3 viser endringer i heltidsandeler. Her er det også flere kommuner som har hatt positiv framgang. Vi ser f.eks. at Steinkjer kommune oppgir en endring på 30 prosentpoeng: en økning fra 50 til 80 prosent i andelen heltidsansatte.

**Figur 5.2 Gjennomsnittlig stillingsstørrelse før og etter Tørn. N = 15**



**Figur 5.3 Heltidsandeler i prosent før og etter Tørn. N = 13**





Fra konsultentselskapet Framlent, som har vært engasjert som prosessveiledere i deler av Tørn-prosjektet, har vi fått tilgang til data om gjennomsnittlig stillingsstørrelse og andel heltidsansatte fra tjenestestedene i fire av kommunene som var en del av kull 1 og 2 i Pilot 2. Tallene er basert på to tidspunkt. Før-tallene er henholdsvis fjerde kvartal 2021 for kull 1 og første kvartal 2020 for kull 2. Etter-tallene fra fjerde kvartal 2023 for begge kull. I tabell 5.1 ser vi at flere av tjenestene har hatt en positiv utvikling for både gjennomsnittlig stillingsstørrelse og heltidsandel, mens andre har opplevd en tilbakegang på ett eller flere av tallene

**Tabell 5.1 Gjennomsnittlig stillingsstørrelse og heltidsandeler i casekommuner fra Pilot 2, kull 1 og 2. Prosent**

Kommune	Tjenestested	Gjennomsnitt på stillingsstørrelse		Andel heltid	
		Før	Etter	Før	Etter
Midt-Telemark	Notevarp	72	73	20	27
Midt-Telemark	Solbakken	73	71	41	37
Ringerike	Hvelven Bofelleskap	67	81	6	40
Ringerike	Hvelven Institusjon	72	84	19	35
Ringerike	Legevakten	63	65	3	0
Sandefjord	Kamfjord	65	79	24	40
Sandefjord	SMS Lindrende	69	78	13	11
Tromsø	Blåkklokken	85	92	69	74
Tromsø	Fergevegen	92	83	65	60

Tallene i tabell 5.1 er beregnet på besatte stillinger og er derfor ikke et bilde på den totale bemanningssituasjonen i hver av avdelingene ettersom det ikke inkluderer ubesatt bemanning, som ofte er små helgestillinger. Utdypende analyser gjort av Framlent i Tørns Pilot 2 kull 1 og 2 har dokumentert store forbedringer på enkelte deltakere i form av mindre innleie, noe som ikke nødvendigvis vises i tabellen.

### Oppsummering av arbeidet med større stillinger

Gjennomgangen i dette delkapitlet viser at mange av kommunene har arbeidet med å få til flere store stillinger som en del av Tørn. Noen av kommunene har ønsket å legge om til årsturnus og kalenderplan, og de har gode erfaringer med denne overgangen. Andre har opplevd vanskeligheter med å innføre årsturnus og kalenderplan. Dette skyldes i hovedsak at det på intervju tidspunktet manglet en oppdatert veileder for hvordan slike turnuser skulle settes opp med hensyn til fridager og kompensasjon.

Turnuser med bruk av lange vakter, særlig i helgene, er et annet tiltak flere kommuner ønsker å ta i bruk. Flere har enten startet med slike vakter, eller planlegger å gjøre det. De om har erfaring med slike vakter, viser til gode effekter blant annet med hensyn til flere store stillinger, flere kjente ansatte på jobb, bedre tjenestekvalitet mv. Noen

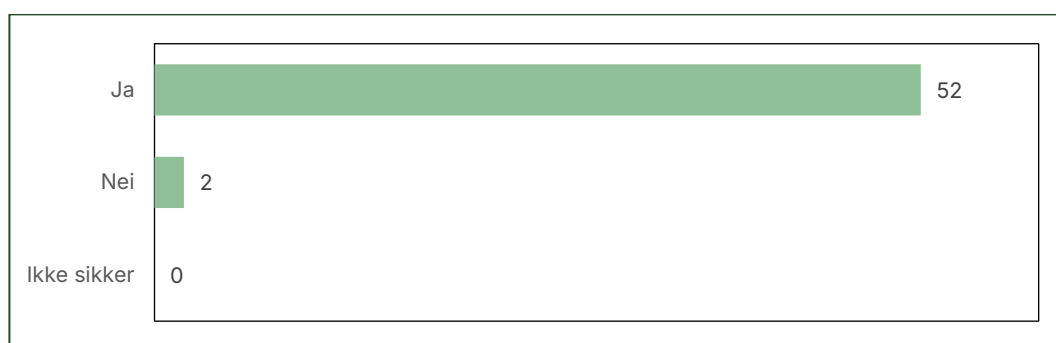
kommuner har ønsket å prøve ut lange vakter, men har ikke lyktes med dette ennå. Ifølge kommunene skyldes dette uenigheter mellom arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjonene om spørsmål knyttet til vaktlengder, pauser og kompensasjon.

Enkelte viser også til at de har møtt på utfordringer i arbeidet med større stillinger som følge av ansatte som ikke ønsker større stillinger, og at trang kommuneøkonomi har vært til hinder for utviklingsarbeidet.

### 5.3 Arbeid med oppgavedeling

De fleste av casekommunene har arbeidet med oppgavedeling. Det samme gjelder kommunene som har svart på spørreundersøkelsen. Vi ser i figur 5.4 at 52 av 54 kommuner oppgir at de har jobbet med oppgavedeling. Både prosjektledere og ledere, tillitsvalgte og ansatte beskriver i intervjuer og i spørreundersøkelsen at dette har vært et lærerikt og positivt arbeid. Denne positiviteten dreier seg dels om hvilke resultater det har gitt, som for eksempel klarere yrkesroller og ny organisering, men det ser ut til at de også har vært positive til prosessen i seg selv. For mange har denne prosessen vært kjennetegnet av et godt og lærerikt involveringsarbeid. Dette vil vi diskutere nærmere i de neste avsnittene.

**Figur 5.4 Har ny oppgavedeling (arbeidsorganisering) vært en del av målet for kommunens utviklingsarbeid i Tørn? N = 54**



#### Oppgavedeling som involvering

Vi har vist i kapittel 3 og 4 at prosessarbeid på ulike Tørn-arrangementer har blitt prioritert. Flere kommuner forteller at de har lagt vekt på å involvere ansatte i kartleggingen av oppgaver, som et første skritt i arbeidet med oppgavedeling. Dette har typisk blitt gjort ved hjelp av «lappeteknikk». Lappeteknikk er en metodisk tilnærming til kartlegging, som tilrettelegger for medvirkning av involverte.

Lappeteknikken innebærer at deltakerne setter opp Post-it-lapper på en vegg eller en kanvas. Hver yrkesgruppe har en bestemt farge, og på lappen skriver man ned en arbeidsoppgave man utfører eller ønsker å registrere.<sup>15</sup> Det er flere grunner til at kartleggingsarbeidet skal gjøres på en slik måte. En viktig grunn er at den samlede kompetansen og erfaringen i gruppen totalt sett er bedre enn om f.eks. en leder skulle gjort denne

<sup>15</sup> I Tørn er det i hovedsak to former for oppgavekartlegging som har blitt benyttet. Horizontal kartlegging er den ene og tar utgangspunkt i en konkret arbeidsprosess. Her har alle oppgaver, aktiviteter og ansvar blitt kartlagt fra start til slutt i de konkrete prosessene. Vertikal oppgavekartlegging er den andre og tar utgangspunkt i de oppgavene som hver enkelt yrkesgruppe utfører i løpet av en dag. Oppgavene skrives på lapper og sorteres i henhold til yrkesgruppe.

øvelsen alene. I tillegg kan lojaliteten og eierskapet til prosessen med oppgavedeling bli vesentlig høyre når de ansatte og tillitsvalgte selv er med på kartleggingsarbeidet (Bråthen og Moland, 2023a). Flere informanter kom med argumenter om involvering i fritekstsvarene og i intervjuene:

Ansatte tenker selv hvordan vi kan gjøre dette annerledes i hverdagen i enkelte situasjoner ... Vi er bedre rustet til fremtiden når vi ikke får tak i nok helsefaglig kompetanse, vi har gjort oppgavedelingen slik at vi har tydelig oversikt over hvilke oppgaver andre kan gjøre. (Fritekstsvaer)

Diskusjonene er i gang og man er inn i en endringsreise. Er også mer bevisste på hva det er vi som kommune skal ha av tjenester ut til innbyggere. (Fritekstsvaer)

Av sitatene over ser vi at det trekkes fram som positivt at ansatte og tillitsvalgte deltar i prosessen og at det også skaper en bevissthet om at man er nødt til å arbeide annerledes framover.

### **Ikke alle er positive til endring i oppgaver**

Til tross for mye positivitet knyttet til arbeidet med oppgavekartlegging og involvering, er det også noen som viser til blandede eller negative erfaringer. Flere svar fra både intervjuer og særlig fritekstfeltene viser til at ansatte har vært med i kartleggingen, men at de likevel ikke er særlig innstilt på å endre dagens praksis og innføre ny oppgavedeling, eller være med på oppgavedeling. Dette kan skyldes flere forhold. I intervjuene ble det blant annet vist til usikkerhet omkring framtidige arbeidsoppgaver og opplæring. I tillegg ble det uttrykt skepsis knyttet til andre gruppers kompetanse, slik noen av disse kommunene er inne på:

Pga. lange avstander mellom brukere har det vært vanskelig å prioritere oppg. mellom yrkesgruppene. Hvis en sykepleier skal sette injeksjon hos en bruker 30 min unna sentrum, ser vi det ikke som hensiktsmessig og sende en assistent for å dra på strømper og lage i stand måltid i tillegg ... Sykepleiere har vært skeptiske til å gi ansvar til andre yrkesgrupper - brukt tid på å trygge gruppen på at andre faggrupper får god opplæring - skjema for opplæring, jobber med å kartlegge kompetanse. (Fritekstsvaer)

Det handlar om kultur og haldningsendring hjå fleire- gruppevis eller individuelt. Ved kontinuerlig informasjon og tørn tid i avdelingane får ein arbeida det sakte, men sikkert inn. (Fritekstsvaer)

Utfordringene er ulik forståelse ute i avdelingene blant ansatte av behovet for kartlegging av oppgaver. Kommentarer fra ansatte: - "vil gjøre det som vi alltid har gjort det", "hvorfor skal oppgavene listes opp på en arbeidsliste, vi vet jo hva som skal gjøres. (Fritekstsvaer)

## Ny oppgavedeling krever ny kompetanse

Ny oppgavedeling i helse- og omsorgssektoren innebærer som tidligere nevnt at ulike yrkesgrupper får nye eller endrede arbeidsoppgaver. Disse krever gjerne annen kompetanse enn tidligere. Helsefagarbeidere kan for eksempel få mer ansvar for å utføre medisinske prosedyrer, og helsesekretærer kan få ansvar for å koordinere tjenester. Dette innebærer at disse yrkesgruppene må få tilstrekkelig med opplæring og eventuelt etterutdanning i tillegg. Ny oppgavedeling forutsetter at de som utfører oppgavene har den nødvendige kunnskapen og kompetansen, og at de får støtte og oppfølging fra ledere og kolleger (Bråthen og Moland, 2023a).

Av våre data framgår det at det ved mange tjenestesteder arbeides med kartlegging av kompetanse og kompetanseheving for å skape ny oppgavedeling. Kartleggingen av dagens kompetanse ble av flere framhevet som sentralt for å kunne vurdere hvor det trengs mer og ny opplæring. En del informanter viste til at ansatte uttrykte at det var spennende å få nye oppgaver og at de ønsket å delta i opplæring, men flere påpekte at en del ansatte også er negative til opplæring på nye områder. To lokale prosjektledere sa det på følgende måte i spørreundersøkelsen:

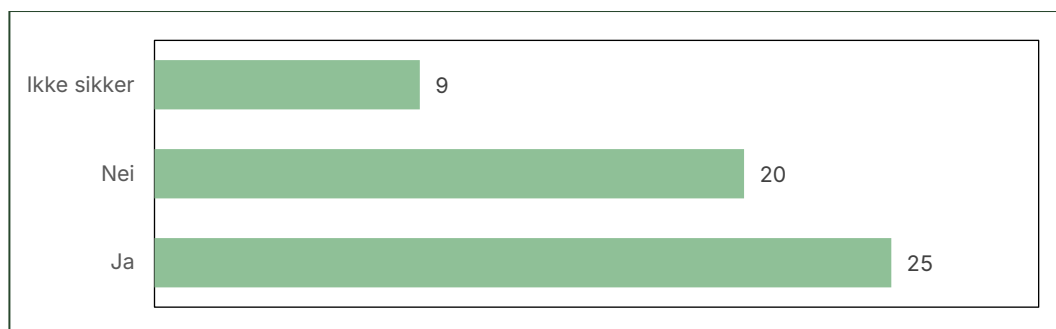
Høyere motivasjon blant helsefagarbeiderne for nye arbeidsoppgaver. Ansatte er trygge på arbeidsfordelingen, og hva de kan/ikke kan utføre. Noe lavere arbeidsbelastning på sykepleierne, spesielt ved at enkelte helsefagarbeidere kan bistå med antibiotika intravenøst. Fokuset på kompetanseheving er økt, og ansatte virker mer interesserte i å lære mer (Fritekstsvaer).

Utfordrende å tenke hvordan hverdagen kan se ut med nye funksjoner – må følges tett. Noen ansatte er skeptiske til å gi fra seg oppgaver til andre yrkesgrupper (eks. portør). De er redde for å måtte overta oppgavene igjen ved sykdom f.eks. uten at de da har ressurser til dette. (Fritekstsvaer)

## Endring i kompetansesammensetting

I spørreundersøkelsen fikk kommunene spørsmål om deltakelsen i Tørn hadde ført til endringer i kompetansesammensettingen i personalgruppen. Litt under halvparten av kommunene, 25 av 54, svarte at slik endring hadde skjedd. Vi ser videre i figur 5.5 at 20 kommuner mener at en slik endring ikke har skjedd, mens 9 er usikre.

Figur 5.5 Har deltakelse i Tørn ført til endringer i kompetansesammensettingen i personalgruppen? N = 54



De 25 kommunene som svarte at Tørn-arbeidet hadde medført endringer i kompetansesammensetningen, ble bedt om å spesifisere hva disse endringene hadde medført. Noen viste til at man først og fremst hadde fått en tydeligere arbeidsdeling mellom de ulike yrkesgruppene enn tidligere:

Bedre bruk av kompetanseområdene mellom sykepleier, helsefagarbeider og assistent i første omgang. (Casekommune)

Betre tanke i turnus oppsett gir bedre bruk av dagens kompetanse. Sett opp imot oppgavedeling og at assistentar/ufaglærte mfl. kan gjera fleire oppgaver samt helsefag får me nytta generell helsefagkompetanse på ein mykje betre måte. Me får betre oversikt over heilheta av kompetanse i drifta istadenfor avdelingsvis = betre drift i totalen. (Fritekstsvaer)

Ved god oppgavedeling og bedre organisering av kompetanse: Innser at vi har nok sykepleiere- må bare organiseres bedre. Andre yrkesgrupper inn: renholder/vaktmester/assistent. (Fritekstsvaer)

Frigir helsepersonell fra ikke helsefaglige oppgaver, planlegger å sette inn ikke-helsepersonell i større grad. (Casekommune)

Med en anerkjennelse av helsefaggruppen på hva som er kompetansekravet og kompetanseheving på både fag og system, har det blitt mer likeverdig ansattgrupper, der de med tillit til hverandres kompetanse er trygge på at nivået på tjenesteutførelsen er ivaretatt. (Casekommune)

Rendyrka mer oppgaver for ufaglærte - fått flere Bo-assistentar. Organisering i team, sykepleiere jobber mer med dedikerte sykepleieroppgaver helsefagarbeiderar får større ansvar (Fritekstsvaer)

Brorparten av sitatene over peker i retning av tydeligere arbeidsdeling mellom yrkesgrupper heller enn endring av kompetansesammensetningen. Likevel var det enkelte informanter i både spørreundersøkelsen og i intervjuene som fortalte de hadde opplevd en slik endring i sammensetningen. En informant viste til at denne endringen allerede hadde skjedd, mens et par andre fortalte at kompetansesammensetningen nok vil endre seg i framtiden som følge av arbeid med oppgavedeling:

Økt mengde helsefagarbeiderar. Færre sykepleiere. (Fritekstsvaer)

Oppgavekartlegging har vært utfordrende for sykepleierne som oppdagat at de gjorde mye de ikke skulle gjøre. Vi har nok for mange sykepleiere på sikt. Riktig slik vi driver i dag. Men kan ha færre med ny organisering. (Casekommune)

Vi har per i dag samme beholdningen av ansatte som før TØRN, men når det slutter en sykepleier er det nødvendigvis ikke en sykepleier som erstatter pga. vi har rom for å

øke stillingene til de som alt er i teamet. Vi har per i dag ikke ufaglærte i annet enn noen helgestillinger, men ser at det vil komme i nær framtid. (Fritekstsvaer)

Med mangelen som er på sykepleiere, er vi nødt til å gjøre en prioritering på hvilke oppgaver sykepleierne skal utføre. Jeg tror at vi på sikt vil ha færre sykepleiere som er mer spisset på sine oppgaver, og flere helsefagarbeidere (som er enda dyktigere i sitt fag enn i dag fordi de må ta ansvar), og flere assistenter. I hjemmetjenesten er det en god del oppgaver som assistenter også kan utføre med god opplæring og veiledning (Fritekstsvaer).

I spørreundersøkelsen ble kommunene også bedt om å tallfeste denne endringen i kompetansesammensetningen. Få kommuner har svart – kun seks svar kom inn på dette spørsmålet. Svarfordelingen er likevel i samsvar med inntrykket som framkommer av fritekstfeltet; det er fremdeles snakk om beskjedne endringer i kompetansesammensetningen.

### **Arbeidet med ny oppgavedeling tar tid**

I spørreundersøkelsens fritekstfelt tar flere prosjektledere til orde for at arbeidet med oppgavedeling har vært tidkrevende. Dette innebærer at en del tjenestesteder har få effekter å vise til av arbeidet med oppgavedeling. De har brukt det meste av prosjektiden i Tørn fram til nå med å jobbe med forankring og involvering av ansatte, slik disse informantene er inne på:

Vi har ikke kommet så langt med ny oppgavedeling som vi har håpet på. Hverdagen har tatt oss. Framover vil vi ta i bruk verktøyene fra læringsnettverket i den videre prosessen. Så slik sett har det vært veldig lærerikt for oss å delta. (Fritekstsvaer)

Vi har hatt ulike synspunkt i deling av oppgaver. I tillegg ser vi at vi skulle ha jobbet mer med forankring for å få de ansatte til å forstå hensikten med endringsarbeidet. Vi tenker det er mulig å fastsette ny oppgavedeling i prosjektperioden, men selve endringsarbeidet tar mye lengre tid. (Fritekstsvaer)

### **Ny arbeidsorganisering og oppgavedeling**

I intervjuer og i spørreundersøkelsen ba vi informantene om å beskrive resultater av Tørn-arbeidet med ny oppgavedeling og arbeidsorganisering. Som vist i avsnittet over, er en del av kommunene fremdeles i en innledende fase av dette arbeidet, og de svarte derfor at det var for tidlig å komme med eksempler på resultater. Andre kommuner har kommet et godt stykke på vei og har konkrete endringer å vise til. Det kan være endringer i ansvarsforhold for forholdvis enkle oppgaver, eller større endringer som har medført opplæring og sertifisering på nye prosedyrer. De første sitatene handler om kommunenes arbeid med nye rutiner for opplæring:

Hjemmesykepleien har kartlagt alle sykepleieoppgaver vi har på arbeidsstedet. Det ble tatt en vurdering på hvilke arbeidsoppgaver som kan gjennomføres av helsefagarbeidere etter tilstrekkelig opplæring og veiledning. Dette ble vurdert etter hvilke

prosedyrer hjemmesykepleien har hyppig, og hva som kan reduserte sykepleiernes arbeidsbelastning. (Fritekstsvaer)

Kartleggingen man har faatt gjennom Tørn har vaert kjempenyttig: innleie, helgefrequens, kompetanse og faktisk bemanning. Alt man bruker for a se utfordringsbildet. Kartleggingen er kjempenyttig. Kartlegging av arbeidsoppgaver er den del av prosessen av a se pa oppgavefordelingen; hva gjør man pa dag, kveld, i helg og uke. Det starter man jo alltid med. (Casekommune)

Det har blitt opprettet ressursgrupper innenfor Tørn som bestaar av sykepleiere og helsefagarbeidere. Sammen ble det vurdert hvilke prosedyrer vi skal fokusere pa kompetanseheving og opplæring i. Det har blitt utarbeidet et sertifiseringsskjema for de ulike prosedyrene, som beskriver hva kandidaten skal ha faatt gjennomgaatt av opplæring for de kan utføre prosedyrene pa egenhaend. (Fritekstsvaer)

Andre kommuner var mer spesifikke og viste til hvilke oppgaver som hadde blitt knyttet opp til andre yrkesgrupper enn tidligere:

Det jobbes ogsaa med opplæring av helsefagarbeidere til a legge dosetter. Helsefagarbeiderne faar mulighet til a legge dosettene, men dette skal kontrolleres av en sykepleier i etterkant. (Fritekstsvaer)

Per na har blant annet 5 helsefagarbeidere i ressursgruppen faatt opplæring i administrering av intravenøs medikamenter/ernæring i PICC-line/Midline. Det er i tillegg 7 helsefagarbeidere som har faatt opplæring i skylling av Nefrostomikateter. (Fritekstsvaer)

Måling av vitalia gjøres na av helsefagarbeidere og hjelpepleiere (tidligere sykepleieroppgave) Kompetanseheving igangsatt i form av kursing i Klinobs<sup>16</sup>. (Fritekstsvaer)

En kommune viste til at annet forbedringsarbeid ogsaa hadde startet opp i kjølvannet av arbeidet med oppgavedeling. Det ble forklart pa følgende maate:

Arbeid med ny oppgavedeling har medfoert andre forbedringsarbeid i avdelingen, blant annet arbeid med a fjerne tidstyver. Deltakelse i Tørn prosjektet har bidratt til at ansatte har faatt innsikt i metode for forbedringsarbeid, og at de ser at fremtidige utfordringer krever en ny maate a løse oppgavene pa. (Fritekstsvaer)

### **Oppgavekort**

Noen av casekommunene og kommunene i spørreundersøkelsen viste til at det hadde blitt laget oppgavekort som en del av arbeidet med oppgavedeling. Et oppgavekort er en kortfattet skriftlig beskrivelse av hvilke oppgaver en gitt yrkesgruppe har ansvar for. I

---

<sup>16</sup> KlinObsKommune er en kompetansemmodell for a øke klinisk observasjonskompetanse blant helsepersonell i kommunale helse- og omsorgstjenester. <https://www.utviklingssenter.no/klinobskommune>

Gran kommune har det blitt jobbet med oppgavekort. På Tørns nettsider beskrives kommunens arbeid slik<sup>17</sup>:

Bakteppet for utviklingen av oppgavekort [var] at den gamle arbeidsmåten var preget av få rutiner og manglende system for å gjennomføre alle arbeidsoppgavene. Utfordringen var å utnytte den gode kompetansen som de ansatte hadde, og overføre dette i en mer rutinebasert og strukturert arbeidshverdag – til det beste for både ansatte og pasienter.

[...]

I selve gjennomføringen ble alle oppgaver gjennomgått og fagsykepleier utformet oppgavekort. Oppgavekortene er av lommestørrelse og den ansatte har dette på seg gjennom vekten. Sammensetningen av oppgavene på alle kortene krevde mye tid og planlegging, noe som skulle vise seg å være avgjørende for de gode og vellykkede rutene.

I Gran ble det laget syv oppgavekort for oppgaver knyttet til kjøkken, service, miljøpersonell, fagoppgaver etc. Hensikten med oppgavekortene er at de skal bidra til å iverksette ny praksis og trygge de ansatte på hva de skal gjøre. Noen informanter og svar fra spørreundersøkelsen beskriver hvordan kommunene har jobbet med oppgavedeling og oppgavekort:

Nå lager vi oppgavekort for de som jobber på helg. Oppgavekortene ble utarbeidet av oss og gruppelederne fra hver avdeling. Lappene ble hengt opp så ansatte har sett dem. Slik har de ansatte kunnet komme med innspill. (Casekommune)

Oppgavekartlegging med bred involvering av ansatte. Diskusjoner og refleksjoner. ... Utarbeidet oppgavekort, slik at det blir synlig for hver ansatt hva de har ansvar for. (Fritekstsvaer)

Vi hadde en full gjennomgang av hele arbeidsmåten vår gjennom hele døgnet og la totalt om på dette på dag/kveld (mest på dag da det var lettere å gjennomføre der pga. flere ansatte på jobb enn på kveld). Det manglet struktur, rutiner, ansvarsfordelinger og tydelighet. Etter en rekke gjennomganger i prosjektgruppa og personalet kom vi frem til bruk av oppgavekort hvor hver ansatt får ett oppgavekort utdelt på begynnelsen av vekten med tilhørende pasienter og oppgaver. En rekke rutineendringer/spesifiseringer ble utført. (Fritekstsvaer)

Av situatene ser vi altså at flere mener at oppgavekortene kan virke strukturerende, men også bidra til å synliggjøre hvilke oppgaver den enkelte yrkesgruppe skal gjøre.

---

<sup>17</sup> <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/kompetanse-og-rekruttering/torn/bedre-arbeidsrutiner-med-oppgavekort-i-gran-kommune/>



### **«Nye» yrkesgrupper inn i tjenestene**

I spørreundersøkelsens fritekstfelt viste flere kommuner til at arbeidet med ny oppgavedeling hadde medført nye tanker om hva slags kompetanse det var behov for, og om hensiktsmessig benyttelse av sykepleiere eller helsefagarbeideres kompetanse. Typiske oppgaver man stilte spørsmål ved, var oppgaver knyttet til matlaging eller administrativt arbeid. I noen av disse kommunene hadde man derfor valgt å ta inn andre og «nye» yrkesgrupper for å bruke de helsefaglige ressursene bedre enn i dag. Dette ble typisk beskrevet som å «sette rett person på rett oppgave». En av kommunene beskrev det slik i fritekstfeltet:

[Vi har tatt inn] helsesekretær inn i hjemmetjenesten for administrative oppgaver, vakttelefon og kontakt med fastlege m.m. (Fritekstsvaer)

I en annen kommune var de i gang med å diskutere hvordan de kunne bruke farmasøyter og apotekteknikere inn i kommunehelsetjenesten for å jobbe med medisiner:

Farmasøyt - jobber med hvordan vi kan bruke denne profesjonen mer effektivt ute i tjenesten og hvor vi kan hente gevinst. Apotektekniker, ser på løsninger hvor denne profesjonen kan benyttes og erstatte oppgaver som sykepleier og helsefagarbeider gjør i dag (Fritekstsvaer).

Dette med nye yrkesgrupper inn i tjenestene var riktignok noe forholdsvis få kommuner hadde erfaringer med fremdeles.

### **Ny rolle for ufaglærte?**

I svarene fra flere kommuner ble det vist til at de i tillegg til å ta inn spesialiserte yrkesgrupper, også hadde etablert nye og tydeligere roller i tjenestene for personell uten helsefaglig kompetanse. Flere trekker fram det som omtales som avdelingsverter/måltidsverter og ordensvakter i sine fritekstsvaer. Disse funksjonene har ansvar for tilberedning av måltid til pasienter og brukere, for oppholdsrom og for å sikre gode rutiner på kjøkken og skyllerom. I tillegg har noen en servicefunksjon overfor brukere og pårørende når disse er på besøk. Informantene beskriver de nye stillingene og funksjonene slik:

Innført ny rolle i noen tjenesteområder, avdelingsvert. Gjort om stillinger i ansattbeholdning knyttet til spesifikke oppgaver. Ansattbeholdningen endres - slik at økning av helsefaglig kompetanse kan gjøres. (Fritekstsvaer)

Ny oppgavedeling mellom profesjoner i tjenesteområdet. Organisering av høyspesialiserte profesjoner i team, og innføring av ny rolle og funksjonsbeskrivelse - avdelingsvert (ikke helsefaglig bakgrunn)- økt rekruttering inn i helse og skaper en vei for rekruttering til fagutdanning. (Fritekstsvaer)

Skal prøve ut mat-/måltidsvert og muligens portør/avdelingsassistent. Har endret oppgavedeling (oppgavekort) på en avdeling og hatt leanprosess på rapport på en annen avdeling. Skal i gang med multidose for å dreie sykepleieroppgavene. (Fritekstsvaer)

Ser på kva ein kan tilsette i forhold til faggrupper. Prosjektstilling merkantil inklusiv husøkonom! (Fritekstsvaer)

I noen kommuner har altså ny oppgavedeling medført at ansatte uten formell helsefaglig kompetanse kan få naturlig plass i personalgruppen. Helsepersonell med ulike utdanninger ikke bruker mindre tid og ressurser på å utføre oppgaver som kolleger med lavere utdanningsnivå like gjerne kan gjøre, og disse kollegaene får samtidig tydeligere definerte oppgaver Denne tydeliggjøringen av rollen kan bidra til at denne gruppen ansatte heves opp fra å være «noe man egentlig ikke vil ha», til å få en legitim plass i arbeidsfellesskapet. Dette kan også gjøre det lettere for ledelsen å benytte seg av personer uten helsefaglig utdanning (Bråthen og Moland 2023a).

### **Tydeligere rolle for helsefagarbeidere**

Tydeliggjøringen og «formaliseringen» av rollen til ansatte uten helsefaglig kompetanse har også betydning for hvilke oppgaver ansatte med helsefaglig utdanning utfører. Deres helsefagarbeidere får oppgaver som rendyrker deres kompetanse, vil det føre til at også disse gruppene får brukt sin utdanning mer og på en bedre måte. To av de kommunale prosjektlederne og en informant fra kommunen sa det slik:

Vi har satt opp må/kan-oppgaver på alle yrkesgrupper. Laget en ny "assistent" rolle som kan gjøre oppgaver som ikke krever fagkompetanse. Frigjør da tid/ressurser fra sykepleier og hjelpepleier (Fritekstsvaer)

Blodtrykksmåling med mer gjør helsefagarbeider og det synes de er fint. Det jo utdanning til dette (Casekommune)

Vi starter opp med assistentfunksjon nå i løpet av høsten, jeg tror/håper det vil gi gode resultater. Viktig å ivareta helsefagarbeidergruppen også, da det ofte kan bli mye fokus på knapphet på ressurser av sykepleier kompetansen (Fritekstsvaer)

Dette er i overensstemmelse med tidligere undersøkelser om oppgavedeling. Bråthen og Moland (2023a) fant ut at som følge av oppgavedeling hadde helsefagarbeidere begynt å gjøre oppgaver som hører til deres utdanning, men som vanligvis ikke har vært utført av denne yrkesgruppen av ulike årsaker. En mer rendyrket yrkesrolle kan derfor medføre at helsefagarbeidere får flere spesialiserte oppgaver som anses å være i «øvre del» av deres utdanning (Bråthen og Moland 2023a). For mange vil dette være interessant og motiverende. I en av våre casekommuner hadde det i starten av arbeidet med oppgavedeling kommet noen reaksjoner fra helsefagarbeidere som opplevde at de fikk for mange nye oppgaver, mens noen ufaglærte uttrykte at de hadde mistet oppgaver. Dette hadde riktignok gått seg til etter hvert som arbeidet med oppgavedeling og ny kompetanse hadde fått utvikle seg videre. For sykepleiere har rendyrkingen av yrkesrollen gjerne kommet til syne som såkalte sykepleierteam i våre data fra Tørn-prosjektet. Dette omtales under neste avsnitt.

## Sykepleierteam og «sykepleier på topp»

Flere av kommunene har som følge av arbeidet med ny oppgavedeling opprettet såkalte sykepleierteam. Dette foregår ved at sykepleierne blir tatt ut av avdelingene og deretter organisert i egne sykepleierteam/-avdelinger som går på tvers av flere avdelinger. Enkelte mente at rekrutteringen av sykepleiere blir enklere dersom man opererer med slike team. Flere av informantene argumenterte også for at mindre team av sykepleiere gjerne får anledning til å utvikle seg bedre faglig enn under mer vanlige ordninger der sykepleierne typisk går mer for seg selv:

I sykepleierteamet er det alltid to på vakt samtidig. De dekker fire avdelinger. I tillegg er det faste sykepleiere. De er som en flåte på toppen av den faste bemanningen. Vi får dyrket det faglige på en bedre måte. Når det kommer nye faglige oppgaver ivaretas det av teamet. (Casekommune)

Enhetene opplever større søkermasse når de lyser ut stilling til sykepleierteamet. Noen kan rapportere om full sykepleierdekning og ingen vikarbyrå lenger etter ny oppgavedeling. Fornøyde ansatte i et større fagmiljø. Dette har også avlastet ledere som tidligere måtte ta mange sykepleieroppgaver som følge av mangel på denne kompetansen. Helsefagarbeidere og assistenter har fått større trygghet da det er alltid er en sykepleier tilgjengelig. Enhetene har gjennom oppgavekartlegging også blitt oppmerksom på alle praktiske oppgaver som må gjøres i avdelingen, og som et resultat av dette har noen opprettet en ny stilling kalt servicevert som skal ivareta oppgaver som ikke krever formell helsefaglig utdanning til å bli utført. (Fritekstsvaer)

Kongsberg er en av kommunene som har arbeidet med såkalt sykepleier på topp og har oppnådd gode resultater av dette arbeidet. På Tørns nettsider kan vi lese følgende om Kongsbergs arbeid med oppgavedeling og ny organisering av sykepleierne<sup>18</sup>:

Løsningen ble en tydeligere fordeling av arbeidsoppgaver. De utarbeidet en arbeidsbeskrivelse, «sykepleier på topp»; både på dag- og kveldsvakt. Dette gikk ut på [å] trekke ut sykepleierne fra den daglige pleien og håndtere sykepleieroppgaver. De fikk arbeidsoppgaver som handlet om å kunne være på rett sted, med fokus på riktig kompetanse til riktig tid. [...] Ny oppgavedeling er en vellykket og nødvendig endring. Vi har gjennomført jevnlig evalueringer og justeringer, for å komme til den instruksjonen toppsykepleieren har i dag. Nå er det en ettertraktet vakt for sykepleierne våre. De føler de har mer tid til sykepleieoppgavene sine og har tid og rom til å følge opp de sykeste pasientene, forteller prosjektlederen.

I samme artikkel beskriver avdelingslederen at alle yrkesgruppene, ikke bare sykepleierne, opplever ordningen som positiv. Sykepleierne har fått mer tid til

---

<sup>18</sup><https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/kompetanse-og-rekruttering/torn/kongsberg-kommune-med-ny-oppgavedeling----torn-har-gitt-oss-mulighet-til-a-realisere-gevinstene/>

sykepleieroppgaver. Fagarbeiderne opplevde dessuten at det var enklere å be om en sykepleiervurdering nå som de hadde bedre tid.

### **Sykepleierteam med robust turnus**

I tidsskriftet Sykepleien kan vi lese om arbeidet på Mortensnes sykehjem i Tørn-kommunen Tromsø.<sup>19</sup> I januar 2023 innførte de ny turnus og etablerte ett sykepleierteam. Dette innebar én sykepleier på hver av de to etasjene på sykehjemmet på dag- og kveldsvakten. Disse kommer i tillegg til sykepleierne i den ordinære driften. Det ble også satt på en ekstra person per etasje på kveldsvakten, kalt vandrevakt, som går på tvers av avdelingene i hver etasje. Denne personen behøver ikke være sykepleier, og kan derfor også være helsefagarbeider eller ufaglært. Grunnbemanningen ble økt med 2,4 årverk mer enn bemanningsnormen tilsier. Ett år etter denne omleggingen rapporterer de om gode resultater.

Dette er et tiltak som minner om det Yssen mfl. (2023:43–45) omtaler som økt bemanning og fraværbuffer i turnus og som er sentrale tiltak i arbeidet med å etablere robuste turnuser.

### **Utfordringer med sykepleierteam**

Til tross for flere fordeler, var det også en del problemer som hadde oppstått i forbindelse med disse teamene. Sitatet under illustrerer en motstand mot endring og ny organisering:

Motstand mot endring. Ansatte ønsker å jobbe slik de jobber. Vansker med å få ansatte til å se at oppgavedelingen kommer både ansatte og beboere til gode. Endringen med sykepleierteam har i enkelte tilfeller vært vanskelig å få ansatte til å forstå. Vi har hatt infomailer ut jevnlig, vi har hatt det som tema på personalmøter, vi har hatt faglunsjer, samspill, tilstedeværelse i rapporter. Vist til kartleggingen som alle ansatte var med å gjennomføre. (Fritekstsvart)

### **Oppgavedeling uten profesjonskamp**

Enkelte ganger kan det oppstå uenigheter om hvilke profesjoner eller yrkesgrupper som skal utføre hvilke oppgaver. Det har for eksempel vært diskusjoner om sykepleieres rolle i forhold til helsefagarbeidere.<sup>20</sup>

Av våre data framgår det at få har opplevd profesjonskamp som en del av arbeidet med oppgavedeling. Verken i intervjuene i casekommunene eller i tilbakemeldingene i spørreundersøkelsen har profesjonskamp vært særlig omtalt. Dette kan delvis knyttes til personellsituasjonen i helse- og omsorgssektoren generelt er så utfordrende at det er nødvendig å være pragmatisk innstilt. En annen grunn kan være relatert til kommunene mer spesifikt, og hvordan arbeidet med ny oppgavedeling har vært gjennomført i Tørn-arbeidet. I mange kommuner har oppgavedeling blitt lagt opp på en måte der flere yrkesgrupper og tillitsvalgte har medvirket i kartleggingsarbeidet og fått være med på å

---

<sup>19</sup> <https://sykepleien.no/2024/01/sykehjemmet-okte-grunnbemanningen-men-gar-likevel-i-pluss>

<sup>20</sup> Se f.eks. dette debattinnlegget i Sykepleien: <https://sykepleien.no/meninger/2021/08/nei-vil-ikke-skvise-ut-helsefagarbeiderne>

bestemme hvordan oppgavene best kan løses og fordeles (se også Bråthen og Molands 2023a omtale av Tørn-kommunen Bodø). En kommunal prosjektleder og informant fra en av casekommunene sa det slik:

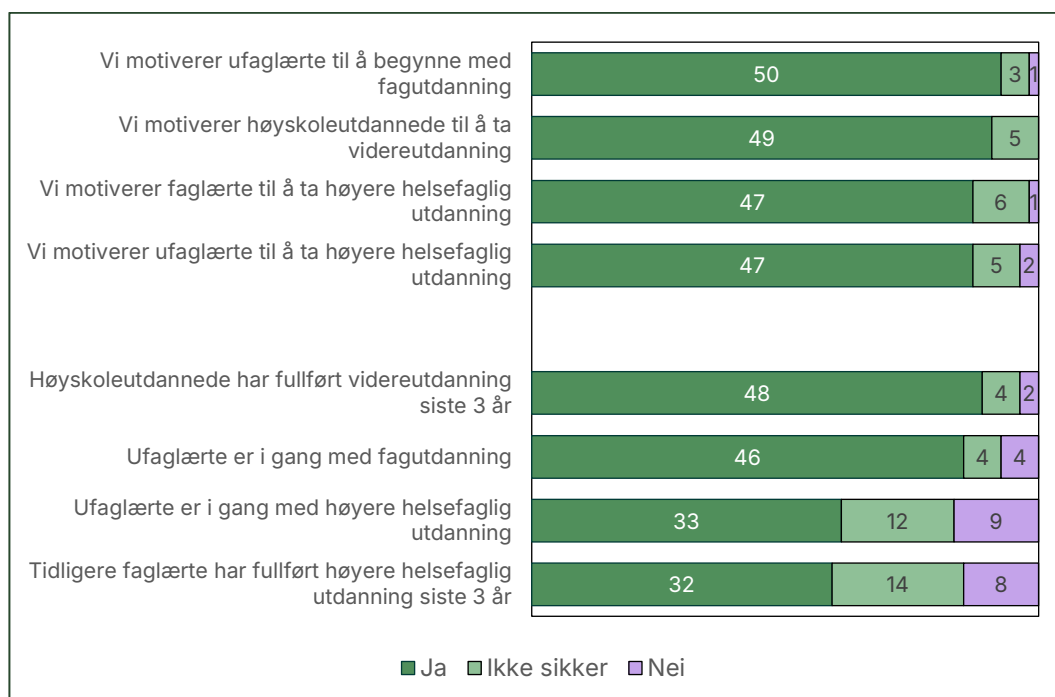
Litt profesjonskamp, men mindre enn jeg hadde forventet (Casekommune)

Med dei grepa ein har gjort no med langvakter og fleire i større stillingar merkar enn dette på kompetansebilder/vakt samt kontinuiteten i tenesta og for kollegagruppa. Ein er meir obs på oppgåvedeling og enklare å tydleggjera kven som gjer kva utan at det vert profesjonskamp (Fritekstsvar)

### Flere med helsefaglig utdanning?

I spørreundersøkelsen ble kommunene bedt om å ta stilling til en rekke påstander knyttet til deres arbeid med å få flere ansatte med helsefaglig utdanning. Det ble stilt spørsmål om kommunens innsats med å motivere ansatte, og om hvor mange ansatte som var i et utdanningsløp. Av figur 5.6 under ser vi at de aller fleste prosjektlederne bekrefter at ufaglærte motiveres til å ta utdanning, men også høyskoleutdannede eller faglærte til videreutdanning. Videre har de aller fleste kommunene høyskoleutdannede som har fullført videreutdanning de siste tre årene, og ufaglærte som er i gang med fagutdanning. En del færre, men likevel godt over halvparten av kommunene, har også ufaglærte som er i gang med høyere helsefaglig utdanning, og i tillegg tidligere faglærte som har fullført høyere helsefaglig utdanning de siste tre årene.

Figur 5.6 Kommunenes arbeid med helsefaglig utdanning. N = 54



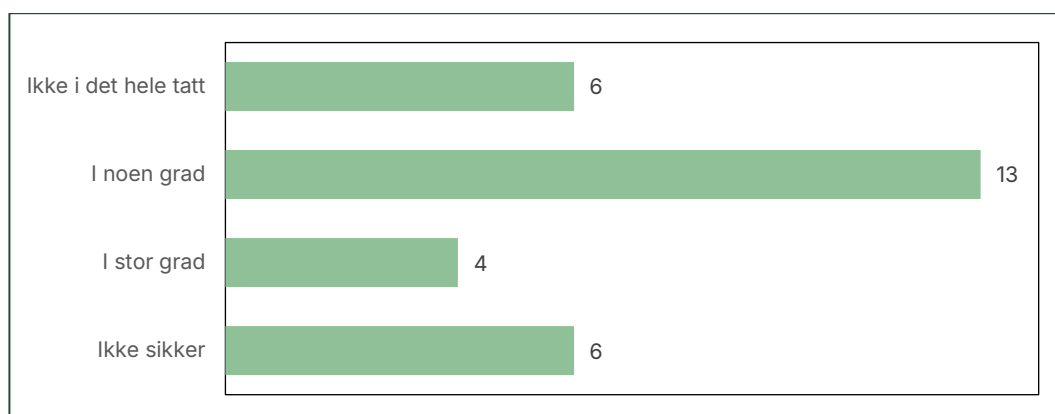
Kommunene ble deretter bedt om å ta stilling om deres utdanningsaktiviteter har endret seg de siste tre årene. Som vi ser av figur 5.7 under, oppgir om lag halvparten av de kommunale prosjektlederne (28 kommuner) mer vekt på utdanning nå enn tidligere. 20 kommuner har svart at det er omtrent som før.

**Figur 5.7 Vil du si at utdanningsaktivitetene har endret seg de siste tre årene? N = 54**



De 29 kommunene som hadde opplevd endring de siste tre årene, enten ved at de la mindre eller mer vekt på utdanning enn tidligere, ble bedt om å ta stilling om deltakelsen i Tørn hadde påvirket denne endringen. 13 av kommunene oppgir at Tørn har påvirket dette i noen grad, mens fire svarer i stor grad. Seks kommuner oppgir ikke i det hele tatt eller at de ikke er sikre.

**Figur 5.8 Har utdanningsaktivitetene blitt påvirket av Tørn-deltakelsen? N = 29**



Basert på svarene på dette spørsmålet er det ikke mulig å konkludere om betydningen av deltakelse i Tørn på utdanningsaktivitetene. Fritekstsvarene forteller noe mer om dette. De kommunene som svarte at deltakelsen i Tørn hadde påvirket utdanningsaktivitetene i stor eller noen grad, ble bedt om å beskrive denne påvirkningen gjennom et fritekstsvar. I disse svarene kommer kommunene med flere ulike forklaringer for at Tørn har hatt betydning for utdanningsaktivitetene. Noen viser til at kommunen har blitt flinkere til å tilrettelegge for økt utdanning, mens andre viser til at ansatte i større grad etterspør med utdanning. Andre igjen viser til at oppmerksomheten i Tørn også har gitt synergier med andre satsinger på utdanning. Felles for tilbakemeldingene er likevel en oppfatning om at det er større oppmerksomhet rettet mot utdanning og kompetanse nå enn før kommunene kom i gang med Tørn-arbeidet:

Vi har som følge av Tørn prosjektet avdekket større kompetansebrist hos oss. Derfor skal vi i gang med mer systematisk opplæring. I tillegg ønsker vi å innføre såkalte rekrutteringsstillinger. (Fritekstsvar)

Det at fagarbeiderne har fått «tatt faget sitt tilbake» har gitt positive ringvirkninger i at de ønsker å ta høyere utdanning. Enda er det flere som ønsker og planlegger å starte høyere utdanning, men som er nødt til å vente grunnet familiesituasjoner. (Fritekst-svar)

Tørn koblet til prosjektet Flere i arbeid, initiert av KS satsning. Hvor vi har kandidater som står utenfor arbeidsliv og rekrutterer inn i omsorgsyрке med arbeidstrening og videre inn i fagløy. (Fritekst-svar)

Vi har danna ei lærlinggruppe der vi har motteke pengestøtte frå fylkeskommunen for å motivere og hjelpe dei ufaglærte til å ta fagbrev. Ordinære lærlingar er også med i gruppa. (Fritekst-svar)

### **Oppsummering av oppgavedeling**

Gjennomgangen i dette delkapitlet har vist at de fleste av casekommunene og kommunene i spørreundersøkelsen har arbeidet med oppgavedeling. De fleste viser til at de har forsøkt å involvere ansatte og tillitsvalgte i kartleggingen av oppgaver ved hjelp av «lappeteknikk»-metoder. Denne metoden er benyttet for å øke den samlede kompetansen og erfaringen i kartleggingsarbeidet, men også for å øke eierskapet til prosessen ved aktivt å involvere ansatte og tillitsvalgte.

På tross av denne involveringen, erfarer flere kommuner at en del ansatte ikke ønsker å endre dagens praksis eller bidra i arbeidet med oppgavedeling. Dette kan skyldes forhold som usikkerhet om framtidige arbeidsoppgaver og behov for ny opplæring. Andre kommuner forteller om svært vellykket involveringsarbeid.

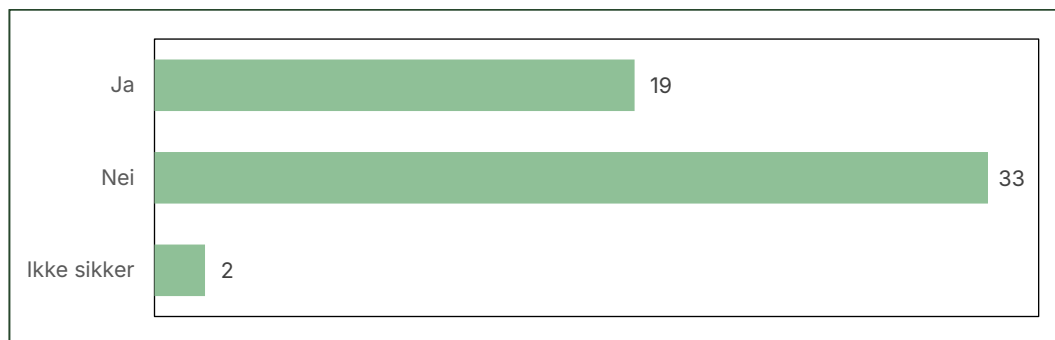
Flere prosjektledere i spørreundersøkelsen uttrykker at arbeidet med oppgavedeling har vært tidkrevende. Dette har resultert i at noen tjenestesteder har få konkrete resultater å vise til fra arbeidet med oppgavedeling. Andre kommuner har flere interessante resultater å vise til, og forteller om konkrete endringer i oppgaver og yrkesroller. Endringene spenner seg fra mindre endringer i ansvarsforhold for enkle oppgaver til større forandringer som har medført behov opplæring og sertifisering på nye prosedyrer.

Som en følge av arbeidet med oppgavedeling, har flere kommuner etablert nye roller i tjenestene for personell uten helsefaglig kompetanse, i tillegg til de mer spesialiserte yrkesgruppene. Ny oppgavedeling har derfor medført at ansatte uten formell helsefaglig kompetanse har fått en mer naturlig plass i personalgruppen. Helsefagarbeiderne får også en mer rendyrket rolle som følge av dette arbeidet. Flere av kommunene har som følge av arbeidet med ny oppgavedeling også opprettet såkalte sykepleierteam, som legger til rette for at sykepleierne kan rendyrke og utvikle sin kompetanse.

## **5.4 Velferdsteknologi**

Ingen av våre casekommuner arbeidet spesifikt med velferdsteknologi. Dette avsnittet er derfor kun basert på data fra spørreundersøkelsen. I spørreundersøkelsen fikk kommunene spørsmål om bruk av velferdsteknologi har vært en del av målet for kommunens utviklingsarbeid i Tørn. 19 av 54 kommuner svarte ja på dette spørsmålet.

Figur 5.9 Har bruk av velferdsteknologi vært en del av målet for kommunens utviklingsarbeid i Tørn? N = 54



De kommunene som svarte ja på spørsmålet, fikk deretter spørsmål om hvilke tiltak de hadde forsøkt. En god del av svarene tyder på at flere kommuner fremdeles er i startgruppen av dette arbeidet. Dette stemmer godt med at piloten startet opp høsten 2022, slik denne prosjektlederen er inne på:

Me er heilt i startfasen overordna slik at dette er ikkje utarbeid i avdelingane og til tilsette/bebuarar/pårørande per dags dato (Fritekstsvaer)

Til tross for at flere har kommet kort i Tørn-arbeidet, er det også kommuner som viser til planer for arbeidet med velferdsteknologi:

Vi har to rådgivere som jobber med velferdsteknologi i hele helse og omsorg. Medisindispensere og ruteplanlegging er aktuelt og jobbes med parallelt med Tørn (Fritekstsvaer)

Bu og miljø har litt erfaring frå før. Der vil dei prøve ut kameratilsyn, og gå ned på antal nattevakter (Fritekstsvaer)

Andre kommuner som hadde kommet lengre i arbeidet, skrev i spørreundersøkelsens fritekstfelter både om konkrete tiltak som var igangsatt og hvilke effekter de hadde erfart så langt. Særlig hadde sensorer og kameraer medført at tilsynsrunder hadde blitt organisert og lagt opp på nye måter:

Igangsatt nytt pasientvarslingssystem med døralarm, sengevarsling, alarm for pasientene, kameratilsyn osv. Det har økt pasientsikkerheten og kvalitet på arbeidet, og det har gitt ansatte ro til å være i den oppgaven de står i, fordi de blir varslet om det skjer noe i avdelingen. det er tidsbesparende for ansatte å slippe å gå sjekkerunder hos pasientene (Fritekstsvaer).

Redusert antall nattevakter pga. digitale kamera. Redusert fall tendenser – sensorer. Kortere tid fra varsling skjer – pasientvarslingssystem. Konkret gevinst mål for bruker med behov for f.eks. medisin dispensere. Videokonferanse legevakt. økning i antall konsultasjoner - rekker mer pr. vakt (Fritekstsvaer).

Det er slutt på tilsynsrunder på natt, pasientene har bedre nattesøvn. ansatte stoler på teknologien, og gjør tiltak når det ikke fungerer. ansatte bruker tiden de har behov for



hos pasientene, mer ro for pasienten og mindre stress for ansatte. Med toveis tale kan pasientene si hva de har behov for før pleieren går inn i rommet (Fritekstsvaer).

En prosjektleder hadde erfart hva som var viktige forutsetninger for å få velferdsteknologi til å fungere på en god måte. Vedkommende viste til at det handler om kunnskap, men også at man må arbeide på nye måter. Prosjektlederen forklarte det på følgende måte:

Å lære å stole på teknologien og holdning til teknologi. Økt kunnskap gir trygghet og forståelse i at dette er bra for pasientene og for ansatte - og det gir mulighet til å være hos den pasienten som trenger deg. Det er krevende å lære den nye måten å jobbe på, men lang forberedelse og god lederforankring har vært medvirkende til at det har fungert (Fritekstsvaer).

En annen kommune viste til at innføring av velferdsteknologi også hadde positive sider for ansatte i likhet med brukere som opplevde at det var både spennende og viktig å ta i bruk velferdsteknologi:

Mer spennende arbeidshverdag for ansatte, innbyggerne som benytter teknologi føler seg «moderne», kommunen fremstår som innovativ og fremtidsrettet, gøy å få utvikle nye tjenester, smartere måte å jobbe på, mindre forstyrrelser av innbyggers privatliv, økt mestring og selvstendighet, tidsbesparende- frigjør tid til andre oppgaver m.m. (Fritekstsvaer)

## Utfordringer

De 19 kommunene som bekreftet at de hadde brukt velferdsteknologi som en del av kommunens utviklingsarbeid i Tørn fikk også spørsmål om de hadde opplevd utfordringer i dette arbeidet. Nær sagt alle, 17 av 19, kommuner svarte ja på dette. Disse kommunene ble deretter bedt om å spesifisere hva disse utfordringene dreide seg om. En del av tilbakemeldingene gikk ut på «tekniske» utfordringer som dårlig wifi-dekning i kommunens bygg og vanskeligheter med å integrere ny velferdsteknologi med det eksisterende systemet for elektronisk pasientjournal. Tre av de kommunale prosjektlederne sa det slik:

Dårlig internettdekning på bosenter (Fritekstsvaer).

Velferdsteknologi virket ikke optimalt i nytt bygg. Sensor plassert feil i noen rom og er for sensibel (Fritekstsvaer).

[Det] største problemet er at det er for dårlig løsninger i EPJ systemene. Profil, Gerica m.m. for integrering av digitale verktøy. Tunge systemer (Fritekstsvaer).

En del viste også til at kunnskapsnivået blant ansatte, pårørende og brukere var utfordrende for å få de nye verktøyene til å fungere slik de er tenkt:

Hovedproblemet er der hvor vi skal ha medisindispensere og legene har for lite kunnskap om teknologien (Fritekstsvaer).

Kompetanse hos brukere og pårørende (Fritekstsvaer).

Lav digital basiskompetanse i tjenesten. Kapasitet på personell, utskifting av nøkkelressurser og liten kontinuitet (Fritekstsvaer).

Økonomi var også en tilbakevendende årsak i svarene for at kommunene hadde opplevd utfordringer i arbeidet med velferdsteknologi. Det handler om ressursbruk til innkjøp av lisenser og utstyr, og om produktene er tilstrekkelig gode for å kunne forsvare prisen:

For mange leverandører og utfordring å kunne klare å velge riktig. leverandør ofte fokus på salg mer enn kvalitet og effektive løsninger. Ser kanskje ikke helt utfordringsbilde totalt sett å tilpasse teknologien til dette (Fritekstsvaer).

Kommunen har ikke råd til å kjøpe alle lisensane vi ynskjer å bruke/prøve (Fritekstsvaer).

Ved å undersøke og fokusere på enkelte VFT-løsninger har vi funnet at det faktisk ikke treffer og således ikke er verdt å bruke mer ressurser på (Fritekstsvaer).

### **Oppsummering av velferdsteknologi**

Flere av Tørn-kommunene er i startfasen av arbeidet med velferdsteknologi. Til tross for dette, har flere allerede lagt planer for arbeidet. Andre kommuner som har kommet lenger i prosessen kan vise til tiltak og konkrete effekter.

Effektene som det vises til, gjelder særlig teknologi som sensorer og kameraer. Disse har allerede bidratt til å endre måten tilsynsrunder og nattevakter gjennomføres på. Flere viser til at det har redusert bemanningsbehovet på natt og at ansatte får bedre oversikt og ro. Noen rapporterer også om positive gevinster for brukerne, som for eksempel bedre nattesøvn, mindre uro og færre skader knyttet til fall.

Flere av kommunene har også opplevd utfordringer i bruken av velferdsteknologi. Disse utfordringene inkluderte tekniske problemer som dårlig wifi-dekning i kommunale bygg, men også vanskeligheter med å integrere ny velferdsteknologi med eksisterende elektroniske pasientjournal-systemer.

Økonomiske utfordringer ble også nevnt. Dette var særlig knyttet til kostnader for innkjøp av lisenser og utstyr, samt spørsmål om produktene er tilstrekkelig gode for å kunne rettferdiggjøre innkjøp.

## 6 Gjennomføringen av Tørn-konseptet

I kapittel 3 og 4 presenterte vi den sentrale og lokale organiseringen av Tørn-aktivitetene. I kapittel 5 beskrev vi hovedtrekkene i de lokale tiltakene. I dette kapitlet beskriver vi hvilket utbytte deltakerne har hatt av å delta i Tørn og hvilke deler av den sentrale og lokale gjennomføringen som har lyktes godt og mindre godt.

### 6.1 Fellessamlinger

I Tørn-programmet har det blitt gjennomført en rekke samlinger med undervisning, veiledning og erfaringsdeling. Prosjektlederne har kunnet delta på mellom 20 og 30 samlinger individuelt, sammen med andre fra egen kommune eller sammen med andre kommuner. Andre interesserte i Tørn-kommunene har kunnet delta på omtrent halvparten av disse. Mange av deltakerne har vært med på en eller annen Tørn-samling annenhver uke:

Vi har fått fine fellessamlinger, faglig påfyll, veiledning, (m.m.) hver annen uke, der vi har måttet jobbe med egne milepæler mellom hvert møte. (Casekommune)

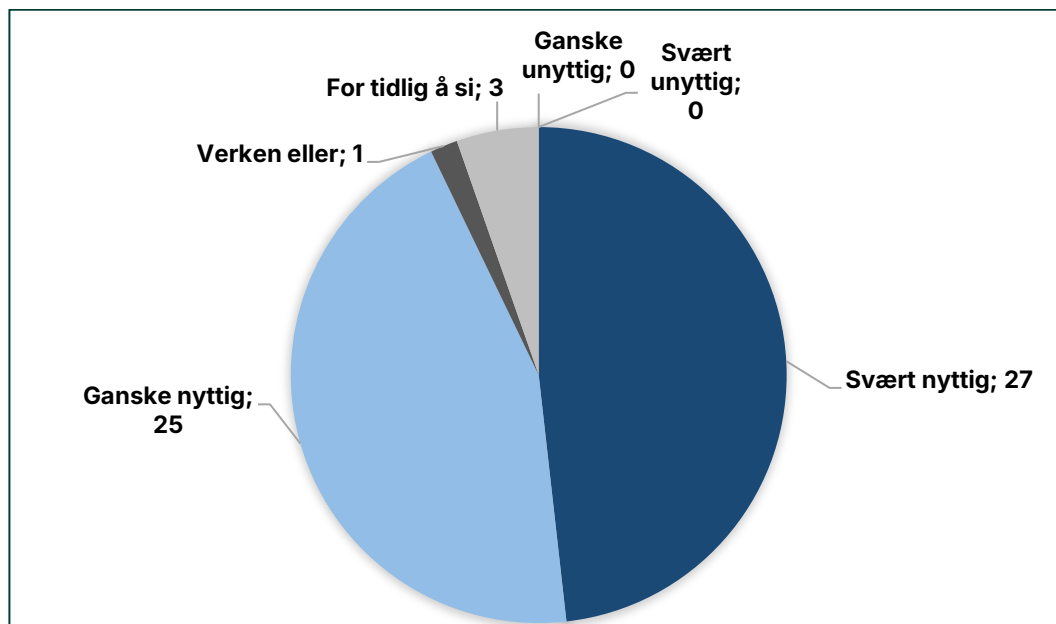
Det har med andre ord vært arrangert langt over tusen samlinger. Deltakelsen på disse samlingene har vært høy. 44 av 54 prosjektledere oppgir i spørreundersøkelsen at de har vært med på samtlige samlinger. Ni har vært med på de fleste, mens én oppgir å bare ha vært med på noen.

**Tabell 6.1** Har din kommune deltatt på samlinger (fysiske og/eller digitale) i regi av Tørn-programmet? (n = 54 prosjektledere)

	Ja, på alle	Ja, på de fleste	Ja, på noen	Alle
Høst 2021	9	0	1	10
Vår 2022	14	1	0	15
Høst 2022	21	8	0	29
Alle	44	9	1	54

Som vi skal se, gir deltakerne gode tilbakemeldinger på hva de har fått ut av å delta i Tørn-programmet. På et generelt spørsmål oppgir 27 av 56 prosjektledere at det har vært «svært nyttig», 25 sier «nyttig» mens fire har krysset av på «verken eller» og at det er «for tidlig» å svare sikkert på (figur 6.1).

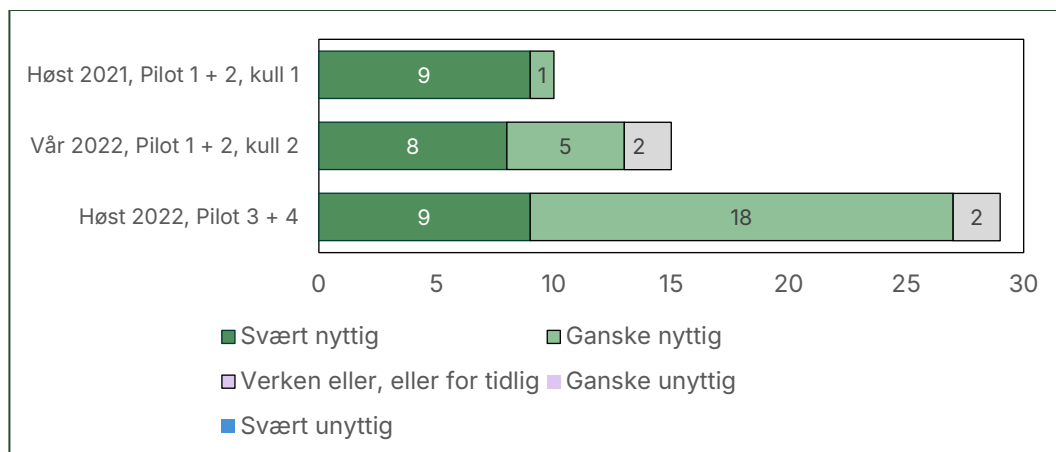
Figur 6.1 Sett under ett, hvor nyttig anser du at Tørn-prosjektet har vært for din kommune? N = 56



### Tidspunktet for undersøkelsen

I figur 6.2 gjengir vi også svarene fra 54 prosjektledere om hvor nyttig de synes Tørn-deltakelsen har vært. Denne gangen er svarene gruppert etter hvilke nettverk de har deltatt i. 9 av 10 representanter som deltok i de første nettverkene oppgir at deltakelsen har vært «svært nyttig» mens den siste svarer «nyttig». Blant de nye deltakerne er det fortsatt mange som er positive, men vi ser at andelen som svarer «svært nyttig» er litt mindre. De som har vært med litt lengre er altså mest fornøyde.

Figur 6.2 Sett under ett, hvor nyttig anser du at Tørn-prosjektet har vært for din kommune? Antall



For noen kommuner kom nok vår spørreundersøkelse på et for tidlig tidspunkt, og arbeidet med tiltakene var kommet ganske kort. Etter at spørreundersøkelsen ble gjennomført, har enkelte uttrykt at de ville hatt mer å rapportere dersom undersøkelsen var gjennomført litt senere.

Men svarforskjellene kan, i tillegg til å avspeile hvor kommunen var i utviklingsarbeidet på undersøkelsestidspunktet, også skyldes endringer KS/Tørn har gjort med opplegget,

spesielle utfordringer ved nye temaer som tas opp eller trekk ved kommunene selv. Dette vil bli utdypet senere i kapitlet.

Fra tidligere undersøkelser vet vi at det er vanlig at respondentene svarer mer positivt på «alt-i-alt»-spørsmål om arbeidsmiljø, trivsel, prosjektdeltakelser m.m. (Moland 1997). Vi kan derfor forvente at svarene blir mer varierte når vi stiller mer spesifikke spørsmål om Tørn-aktivitetene og egen innsats.

### Utbytte av Tørn-aktivitetene

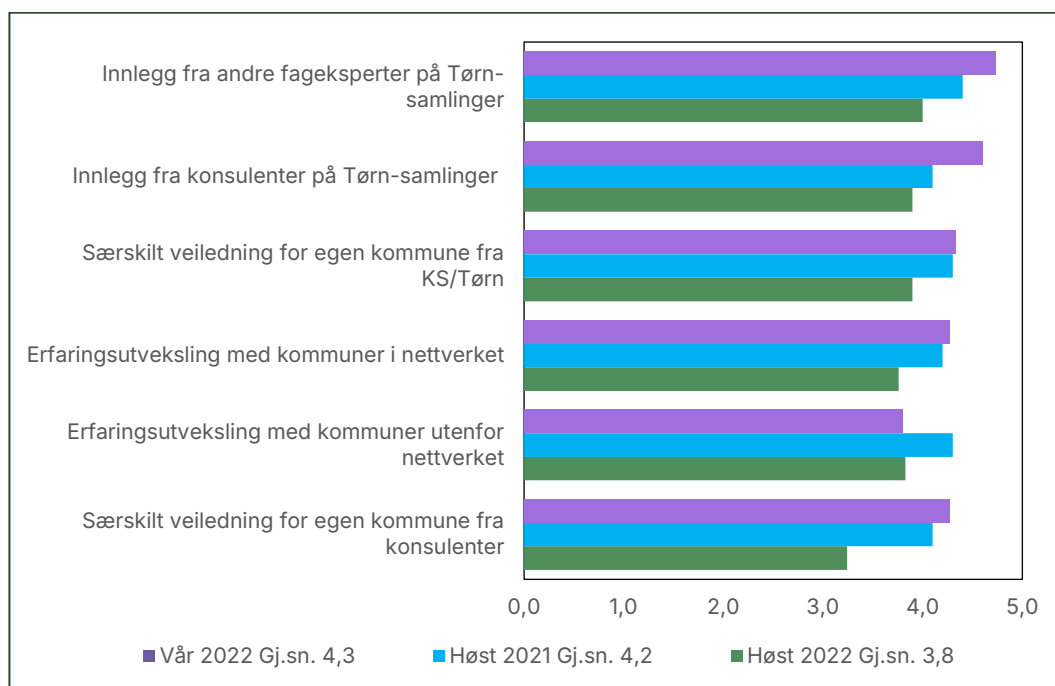
Prosjektlederne ble bedt om å svare på hvor stort utbytte de hadde hatt av å delta på ulike Tørn-aktiviteter. Ett av spørsmålene gjaldt om de hadde hatt nytte av den kommunevise veiledningen fra Tørn-rådgiverne i KS. Som det går fram av tabell 6.2, svarte 22 av 54 prosjektledere at veiledningen hadde vært svært nyttig, 21 at den hadde vært nyttig, tre at den ikke hadde vært så nyttig, mens seks oppga at den hadde vært verken nyttig eller unyttig eller at de var usikre.

Tabell 6.2 Vurdering av veiledningen kommunen har fått fra Tørnrådgiverne i KS. N=54 lokale prosjektledere

Oppstartstidspunkt for nettverket	Svært nyttig	Nyttig	Verken eller	Lite nyttig	Svært lite nyttig	Total
Høst 2021	6	3	0	0	1	10
Vår 2022	6	8	1	0	0	15
Høst 2022	10	10	6	2	1	29
Alle	22	21	7	2	2	54

Hvis vi gir de ulike svarene poeng fra 1 til 5, der svært nyttig gir 5 poeng og svært unyttig gir 1 poeng, kan vi gi de ulike aktivitetene en gjennomsnittsscore på nytteverdi. Da vil den kommunevise veiledningen fra KS få en score på 4,1 av 5 mulige. I figur 6.3 viser vi oppgitt nytteverdi basert på gjennomsnittsscore for seks Tørn-aktiviteter. Svarene er gruppert i tre etter når deres deltakelse i Tørn startet.

**Figur 6.3 Nytteverdien av Tørn-aktivitetene etter nettverkens oppstartstidspunkt. Gjennomsnittscore. N = 54 prosjektledere**



Som det kommer fram i figuren, oppgir de fleste prosjektlederne at aktivitetene har hatt stor nytteverdi. Gjennomsnittsscoren ligger på over 4. Prosjektlederne som har deltatt i nettverkene som startet våren 2022 oppgir størst nytteverdi (4,3). De som startet høsten 2022 oppgir lavest nytteverdi (3,8). Ut fra antakelsen om at langvarig deltakelse gir mulighet for å oppnå best resultater, kunne vi forvente at kullet som startet høsten 2021 skulle vært mest positive. Når kullet etter er mer fornøyde, kan det skyldes at KS og konsulentene forbedret opplegget på bakgrunn av erfaringer fra det første kullet. Når det tredje kullet oppgir å ha hatt lavere nytteverdi enn de foregående, skyldes det sannsynligvis ikke bare kort deltakelse. Det tredje kullet var større enn de foregående, og det var ikke satt av like mye ressurser til veiledning. Her fikk kommunene heller ikke lønns-tilskudd til prosjektledere. Begge deler har som vi skal se, vært negativt for disse kommunenes utbytte av samlingene og gjennomføringen av lokale utviklingsprosjekter.

De ulike samlingene har bestått av undervisning, veiledning og egenaktivitet. Sammenliknet med tidligere lærings- og utviklingsprogrammer har deltakerne fått mer av alt.<sup>21</sup> Deltakerne har fått mer undervisning om de aktuelle tiltakene de skal iverksette, om det så er ny oppgavedeling, turnuser, økte stillingsstørrelser, arbeidsorganisering eller teknologiske hjelpemidler. De har også fått mer undervisning i hvordan man kan gjennomføre endringsprosjekter som i mange tilfeller er svært krevende. Men de to største forskjellene mellom Tørn-programmet og tidligere programmer er det omfattende veiledningstilbudet som foregår på ulike arenaer og innslaget av egenaktiviteter på fellessamlinger.

<sup>21</sup> Tidligere programmer som vi her sikter til, er Rett person på rett plass, Kvalitetskommuneprogrammet, Flink med folk, Ufrivillig deltid og Saman om ein betre kommune. Disse er evaluert i henholdsvis Moland, 2003; Moland 2007; Hovik mfl. 2010; Moland 2015 og Moland, Bakkeli, Hilsen & Lien, 2015.

### **Aktiviteter før, under og mellom nettverkssamlingene**

Endringsveilederne fra KS og konsultentselskapene har operert på flere arenaer. De har stått for undervisning, veiledning og gruppearbeid på de store nettverkssamlingene og i de mindre workshopene. I tillegg har de gitt veiledning til kommunene enkeltvis. Våre informanter gir gode tilbakemeldinger på samlinger og veiledning, samtidig som de foreslår enkelte forbedringer. Noen av forbedringsforslagene er dekkende for de aller fleste deltakerne. Andre er svært deltakerspesifikke. Der kommune A framhever en bestemt aktivitet som bra for dem, vil kommune B kunne si det motsatte. I sitatene under viser vi eksempler på at Tørn-konseptet er godt mottatt hos deltakerne:

Svært bra at vi har fått den prosesstøtten vi har fått fra KS- slik at vi har klart å stå i dette krevende omstillingsarbeidet. (Fritekstsvaer)

Møtehyppighet og klarhet i fremgangsmåte har vært veldig nyttig. Vi hadde først et ønske om å bare hoppe fra start til slutt, men har blitt holdt igjen og ser veldig grunnen og nytten av det nå i ettertid. (Fritekstsvaer)

Fått satt utfordringer vi opplever lokalt på dagsorden slik at endringer kan initieres. Ålreit med få deltakerkommuner slik at en blir godt kjent og får gode diskusjoner underveis. (Fritekstsvaer)

### **Forarbeid og ulike behov**

Utgangspunktet for Tørn-deltakelsen varierer ganske mye mellom kommunene. Noen kommuner har flere endringserfaringer enn de andre, og noen ligger et halvt år foran andre fordi de allerede var i gang med et endringsprosjekt da de fikk tilbud om å være med i Tørn. De hadde hatt samtaler i lokale styrings- og prosjektgrupper, og de har valgt pilottenestested der avdelingsleder og ansatte kanskje allerede er i gang med å utforme lokale tiltak. Disse kommunene kan være til inspirasjon og frustrasjon for de andre. Selv vil de ikke få så mye ut av erfaringsutveksling med kommuner som er kommet vesentlig kortere i endringsarbeidet.

Andre kommuner stilte og stiller med blanke ark. De vet de må forbedre bemanningsplanene og bruken av begrensede personalressurser, men de vet ikke riktig hvordan dette skal gjøres. De har kanskje ikke så omfattende erfaringer med større utviklingsprosjekter og er heller ikke kjent med «Tørn-metodikken». De har vansker med å forstå hva som blir sagt fra KS/konsulentene på de første samlingene, og de har lite å bidra med. Disse kommunene har et særskilt behov for informasjon og veiledning før nettverkssamlingene starter, både for sin egen del og for ikke å trekke ned de andre kommunenes utbytte av Tørn-deltakelsen. De første sitatene under kommer fra kommuner som har hatt behov for mer veiledning før oppstart:

Det tok veldig lang tid for vår kommune før vi forstod hva vi egentlig skulle gjøre i prosjektgruppen, opplevde at de 2 første samlingene var litt forvirrende trolig fordi vi ikke hadde kunnskap om dette. Det medførte at det tok lang tid før vi forsto hvorfor vi skulle gjennom de prosessene vi skulle samt hvorfor det var viktig. (Fritekstsvaer)

Vi ønsker mer tid på prosjektleder i starten av prosjektet. Vi kunne trengt hjelp til forberedelser og hjelpemidler som kunne hjelpe prosjektleder inn i rollen. (Fritekstsvaer)

Prosjektlederne bør involveres mer i forkant av samlingene. (Fritekstsvaer)

Det var litt for ullent og lite konkret til å begynne med. Vi kom ikke skikkelig i gang før de siste samlingene. (Fritekstsvaer)

Den største ulempen (..), er at kommuner har vært på ulikt nivå når det gjelder ressursbruk. Noen kommuner hadde egne prosjektledere og til og med flere, noe vi ikke hadde mulighet til. En av kommunene i vår gruppe var prioritert og har hatt "stor plass" på veiledninger, noe som kan være uheldig for andre kommuner. (Fritekstsvaer)

Vi har sett hvordan samlingene og veiledningen er lagt opp med undervisning og bearbeiding av nytt stoff og erfaringsdeling, og at repetisjoner inngår som en del av pedagogikken (jf. figurene 3.1–3.3). Dette skal bidra til at teori blir til nye vaner og levende praksis for alle. Vi legger til at dette også bør øke mulighetene for at de minst forberedte kan følge med i opplegget.

De neste sitatene er fra programdeltakere som synes at dårlig forberedte kommuner trekker ned nivået på fellessamlingene. De tegner et bilde som minner om et «klasseskille», og som vi skal se litt lengre ned, blir deler av samlingene litt kjedelige for enkelte:

Storsamlingene har vært gode, men vi utgjør en litt krevende målgruppe. De som er interessert, kan mye fra før mens de øvrige er det utfordrende å få med seg. (Fritekstsvaer)

Kommunene har svært ulike forutsetninger og ressurser til deltagelse, mens KS legger opp til one size fits all. (Fritekstsvaer)

Vi følte vi fikk veldig lite ut av erfaringsutvekslingen og at dette opptok veldig mye tid hvor vi snakket om mye av det samme hver gang. Jeg tror man ville fått mer ut av dette dersom man heller samlet de kommunene som har lignende fokus. (Fritekstsvaer)

Kommuner som kom sent i gang og som har undervurdert innsatsbehovet lokalt, har ikke så mange konkrete resultater å vise til. Men det er også eksempler på kommuner som famlet i starten, men som tok igjen det tapte og klarte å gjennomføre et godt utviklingsprosjekt.

Vi var litt i utakt fordi det tok tid før vi kunne starte opp. Ble hengende litt etter de andre. (Casekommune)

Kommunen kom i gang med et tiltak om ny oppgavedeling og utviklet etter hvert et av de mest interessante Tørn-prosjektene. Kommunen fikk en aktiv prosjektleder som hadde støtte fra den partssammensatte prosjektgruppa og en engasjert avdelingsleder. De kunne trekke på andre deltakeres erfaringer, og gjennomførte lokale tiltak som involverte de ansatte slik at endringsarbeidet kom godt i gang, når det først startet.



## **Erfaringsdeling**

KS og endringskonsulentene har ledet erfaringsdelingen. Dette oppleves av de fleste som inspirerende og nyttig. Men i store doser kan erfaringsdelingen bli litt kjedelig. Nyteverdien avtar fort dels fordi deltakerne utover i prosessen nærmer seg hverandre når vi ser på erfaringer med like tiltak og samme typer utfordringer, og delvis fordi det tilsynelatende blir færre nyheter å komme med til hver samling. Det siste er en naturlig følge av at det lokale endringsarbeidet tar tid og at man ikke rekker å gjøre store utviklingsprang mellom samlingene. Isolert sett tilsier dette at et nettverk ikke bør ha mer enn 4–5 deltakerkommuner, altså betydelig mindre enn det som har vært praksis i fire av de fem nettverkene som vi her evaluerer.

Et opplegg med samarbeidskommuner der deltakerne treffes i mindre grupper eller bare to og to utenom fellessamlingene får gode tilbakemeldinger fra de som har praktisert dette.

Et tredje aspekt ved erfaringsdeling, er at fellessamlingene åpner opp for stor deltakelse fra den enkelte kommune. Dermed åpnes det opp for økt erfaringsdeling lokalt i kommunene.

Innlegg fra andre kommuner med konkrete tiltak på hvilke endringer de har gjort har vært veldig nyttig. Vi kan dele erfaringer og få råd. (Fritekstsvaer)

Deltakelsen har vært særs god for kommunen. Erfaringsdeling internt og på tvers er gull verdt! En får nye tanker og ideer og trenger ikke gjøre alt selv, men lærer av hverandre. Noen samlinger drar litt ut og er veldig gjentakende til tross for at de er nyttige. (Fritekstsvaer)

Vi var samarbeidskommune med en kommune som hadde kommet lengre enn oss. Det var veldig nyttig (Casekommune)

Fint at hele prosjektgruppa var på samlingene slik at vi var sammen med de andre kommunene. For da hadde vi hørt det samme og kunne diskutere. (Casekommune)

## **Veiledning**

Mange av kommunene har et stort, nesten umettelig behov for veiledning. Prosjektleder trenger veiledning, og det samme gjelder for arbeidsgruppene og avdelingslederne. Vi har sett at Tørn har tilbudt mellom 20 og 30 møtepunkter for de lokale prosjektlederne, og omtrent halvparten så mange for andre deltakere fra kommunene. Veiledningstimerne har hatt en varighet på mellom 30 minutter og 3 timer. Forventningen til denne veiledningen har nok hos enkelte vært høyere enn det har vært mulig å innfri.

Vi kunne gjerne hatt mer veiledning til utarbeidelse av prosjektbeskrivelse og andre prosjektdokumenter. (Fritekstsvaer)

Det kunne vært mer tid til oppgaveløsning og veiledning knyttet opp mot oppgaver i samlingen. (Fritekstsvaer)

Vi hadde sett for oss mer konkret veiledning da vi gikk inn i prosjektet [...] Vi hadde nok ikke forståelsen på plass selv da vi gikk inn i prosjektet [...]. Vi hadde sett for oss en få flere verktøy og en slags "oppskrift" på hvordan gjennomføre prosjektet, men vi ser jo i ettertid at det ikke finnes en oppskrift. Hadde nok likevel ønsket oss flere verktøy til neste gang. Ser også at vi ikke har brukt så mye tid på dette som vi hadde ønsket. (Fritekstsvaer)

Som tidligere nevnt, har Tørn økt veiledningsinnsatsen ut over i programmet. Samtidig kan det være grunn til å spørre om ikke enkelte av deltakerkommunene selv kan gjøre mer for å styrke de lokale prosjektutviklingsressursene. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 7.

### **Verktøy til hjelp og besvær**

Under fellessamlinger, i temarettede workshops og i det lokale utviklingsarbeidet, er det blitt presentert en rekke modeller og verktøy om gode utviklingsprosesser og mer tekniske kartleggings-, analyse- og turnusverktøy. Som nevnt over, kommer noen til Tørn med en forventning om at de skal få opplæring i et verktøy som vil lede dem til prosjekt-suksess. Svarene vi har fått når vi har spurt deltakerne om verktøyene, går i flere retninger. Noen synes de har fått presentert for mange verktøy og modeller, mens andre synes de har fått for lite. Noen synes at verktøyene har vært for tekniske og for lite pro-processororienterte, mens andre synes det blir for ullen prat om prosesser og for lite konkrete anvisninger.

Vi opplever de ulike verktøyene som veldig rotete inn i samlingene. Det har blitt mange ulike skjema/verktøy - for oss ble det for mye å forholde oss til. Kanskje bruke færre, men gode, verktøy. Et eget hefte med forslag og skisse til å gjennomføre en pro-sjektplan hadde vært fint. (Fritekstsvaer)

Det har vært gode temaområder. Vi har hatt et stort prosjekt og kunne trengt litt lenger tid på hvert tema med hensyn til oppgaveløsning. Noen oppgavemaler var kronglete å bruke. (Fritekstsvaer)

Det ene konsultentselskapet har i tillegg til å undervise og veilede i gode utviklingspro-sesser og god prosjektgjennomføring, også tilbudt detaljerte og omfattende analyser av stillingsstørrelser, årsverk, helgetimer og turnusvalg. Også her er tilbakemeldingene ulike. Noen skryter og sier at disse analysene har vært viktige for å kunne utforme be-manningsplaner og turnuser som sikrer bemanning med faste ansatte i helgene. Med dette tallgrunnlaget har lederne også kunnet legge fram dokumentasjon som har redu-sert de vanlige konfliktene som gjerne oppstår i forbindelse med detaljer om arbeidsti-mer, helgetimer, fridager, stillingsstørrelser og utgifter.

Andre synes oppmerksomheten på tall og turnussystemer har gått på bekostning av andre sider ved utviklingsarbeidet og utviklingen av helt andre og mer generelle verkt-øyer.

### **Innlegg fra eksperter og praktikere har vært bra**

På fellessamlingene har det i tillegg til undervisning fra Tørn-rådgiverne og intern erfaringsutveksling, vært bolker der eksterne eksperter, byråkrater og erfarne praktikere har hatt innlegg. Disse har, som vist i figur 6.2, blitt godt mottatt. Noen deltakere synes det har vært mye teori, mens andre mener det har vært for lite. Noen synes at innleggene har gitt lite nytt, mens andre ikke har fått med seg så mye. Mange framhever at det har vært nyttig at kommunene har kunnet stille med mange deltakere på samlingene.

Samlinger der hele prosjektgruppa kan høre samme foredrag har vært veldig nyttig og greit. (Fritekstsvaer)

Gode innledere fra andre kommuner som har lykket med å utvikle en modell for årsturnus eller ny oppgavedeling, eller noe annet deltakerkommunene selv ikke har erfaring med, verdsettes høyt av de fleste. Ekstra nyttig blir det hvis man også får høre om hvordan innlederens kommune har håndtert utfordringer på veien og at tiltakene har gitt resultater:

Veldig bra med eksterne fra en kommune som har fått det til. (Casekommune)

### **Digitale og fysiske møter**

Tidligere lærings- og utviklingsnettverk i nasjonal regi, slik som Kvalitetskommuneprogrammet, Flink med folk, Saman om ein betre kommune mfl. har ikke hatt mulighet til å benytte digitale kommunikasjonsplattformer. Tørn er det første større programmet som har hatt denne muligheten.<sup>22</sup> Siden oppstarten skjedde i en tid der koronapandemien begrenset mulighetene til fysiske samlinger, ble Tørn hevet ut i et opplegg der man i perioder måtte satse utelukkende på digitale samlinger. Bruk av fysiske og digitale samlinger har både fordeler og ulemper.

Fordelene med digitale samlinger er at arrangøren kostnadseffektivt når ut til mange deltakere. Det er også lettere for kommunene å stille med mange deltakere på utvalgte samlinger, dersom de ønsker det.

Digitale samlinger er gull. Vi har kunne ha med mange flere på samlingene enn de som er med i prosjektet. (Casekommune)

Veldig bra for oss her oppe i Nord. Vi har kunnet delta med mange neste kostnadsfritt, sammenliknet med fysiske møter. (Casekommune)

Teamskanalen fungerer bra. Vi er jo vant til å jobbe slik med Teams i mange sammenhenger. (Casekommune)

Samlingene i Tørn fungerer greit på Teams. Du får med deg flere når vi kan sitte her digitalt. Blir dyrt når man skal reise med mange. (Casekommune)

---

<sup>22</sup> Dette gjelder sammenliknet med de nasjonale læringsnettverkene vi trekker fram i denne rapporten. Det kan være andre utviklingsprosjekter som startet med digitale samlinger før Tørn.

Alle i arbeidsgruppene sitter samlet på Teams-samlingene med KS. Men også andre kan følge med på Teams. (Casekommune)

Digitale samlinger oppleves av mange som mer krevende enn fysiske. Det kan være vanskelig å konsentrere seg lenge om gangen om hva som skjer på skjermen. Dette gjelder særlig dersom deltakerne sitter passivt som lyttere og med begrensede muligheter til å stille spørsmål. Enkelte opplever det også som teknisk krevende å bruke de kommunikasjonsmulighetene som er på Teams eller Zoom.

For Tørns prosessveiledere stiller dette nye krav til hvordan de må legge opp fellessamlingene slik at en sikrer dialog og tilstrekkelig aktivitet for deltakerne. Dette er en av grunnene til at samlingene har inneholdt mye gruppearbeid. Men noen opplever dette som vanskelig. Dårlig lyd kvalitet blir også nevnt.

Digitalt er krevende, men det går bra. Det er derfor ekstra viktig at vi har gruppearbeid på teams-samlingene. (Casekommune)

Det var vanskelig å ha alle samlingene over Web da det var vanskelig å få svar på det man eventuelt lurte på når man satt i grupper og jobbet med oppgavene fra møtene. (Fritekstsvar)

Digitale samlinger er krevende og utmattende, medlemmene i prosjektet har helt ulike forutsetninger for å «henge» med. Bør kombineres med fysiske samlinger. (Fritekstsvar)

Alle samlinger har foregått på teams. Det er effektivt, men det har vært lange dager og deltakere blir utmattet på slutten av dagen. (Fritekstsvar)

Noen kommuner bruker veldig lang tid på statusgjennomgangen og i tillegg kan det være dårlig lyd kvalitet. Det bør gis et maks antall minutter per innlegg fra kommunene. (Fritekstsvar)

I det lokale endringsarbeidet har det ikke vært så vanlig å ha digitale møter:

I lokale prosesser må vi møte fysisk, se og forstå hele mennesket, kjenne på stemningen, se hverandre i øynene. Særlig viktig med kulturendring. Og alle i gruppa må være til stede. Hvis noen er borte, så modnes ikke hele gruppa samtidig. Når folk er borte, stopper det opp. (Casekommune)

Ut fra erfaringene fra Tørn er det ganske klart at en kombinasjon av digitale og fysiske samlinger er å foretrekke framfor å rendyrke én av formene. For nettverkssamlinger med deltakere fra flere kommuner, ofte plassert ulikt geografisk, ser det ut til at en eller to fysiske samlinger og resten digitalt er en optimal løsning. KS arrangerte flere fysiske samlinger på slutten av 2022 og i 2023. Slike samlinger er midlertid tids- og kostnads-krevende, samtidig som deltakertallet begrenses.

For lokale samlinger og især der ansatte på tjenestestedene er hovedaktører, bør de fleste samlingene være fysiske.

Tørn har i tillegg en digital plattform på Teams for hvert nettverk. Her kan deltakerne lese informasjon fra veilederne, finne presentasjoner som har vært vist på samlingene og studere verktøy som benyttes. Her kan man også chatte. Med dette er både kunnskapsgrunnlaget og veilederne mer og lettere tilgjengelig enn ved tidligere samlinger der alt foregikk fysisk.

## 6.2 Hva synes deltakerne om sin egen innsats?

Når vi ser på deltakernes innsats lokalt, kan det skilles mellom de som har gjort mye og de som ikke har gjort så mye, mellom de som har gode erfaringer med partssamarbeidet og de som ikke har det, mellom de som har hatt god forankring og god oppfølging fra kommunens ledelse og de som ikke har hatt det. Ikke minst er det interessant at mange har overvunnet motstand underveis. Flere sier også at de ikke har klart å oppnå praktiske resultater uten hjelpen fra Tørn, slik en av prosjektlederene her sier:

Vi er veldig fornøyde med deltakelsen i TØRN. Det har gjort til at vi ikke har flere ledige sykepleierstillinger. (Fritekstsvaer)

Det blir også trukket fram at deltakelsen i det nasjonale programmet, og at KS er i førersetet, har gitt arbeidet lokalt mer autoritet og fokus, slik en annen prosjektleder har formulert det:

Det fine med Tørn er at det er nasjonal satsing. Nå har jo dette med Tid for handling [NOU 2023: 4] kommet også. Jeg opplever at ryggraden er sterkere. (Fritekstsvaer)

En annen side som trekkes fram, er at deltakelsen i Tørn, der mange fra samme kommune har kunnet delta på fellessamlinger, har bidratt til at flere deler samme kunnskap om hensikt, mål og tiltak for drive utviklingsarbeidet:

Tørn har gitt oss faglig påfyll, nettverk. Vi har mye dialog. Fellessamling, arbeidsmøter, læringspartner og milepeler. Det er en styrke at vi har flere som jobber i samme takt i Tørn. (Fritekstsvaer)

Dette fellesskapet mange opplever at de har i egen kommune gjennom Tørn-deltakelsen utdypes i det neste sitatet:

«Gruppa vår har arbeidet bra sammen: Vi har hatt faste samlinger før alle samlinger med KS. Vi har hatt mange nyttige diskusjoner i gruppa og har jobbet oss igjennom og testet ut mange nyttige verktøy. Det er flott med forskjellige yrkesgrupper i prosjektet vårt. Helsefag, tillitsvalgte, ansatt i e-helse og tjenestedesigner. Utenfor prosjektet jobber andre avdelinger med tilsvarende tiltak. Jeg synes det er godt samarbeide på tvers. (Fritekstsvaer)

Vi har erfart at det er viktig å kjenne andre avdelingens utfordringer og måte å løse oppgaver på. Sammen har vi funnet løsninger på våre problemstillinger. (Fritekstsvaer)

Andre kommuner har startet forsiktig og konsentrert seg om det utvalgte pilotjenestestedet:

Vi kunne kanskje ha vært flinkere til å formidle Tørnarbeidet til de andre i kommunen. Men vi har ønsket å prøve og feile i det små først. (Casekommune)

Selv om kommunene er fornøyde med Tørn-deltakelsen og er optimistiske med tanke på resultater de har og skal oppnå, kommer det fram i intervjuer og fritekstsvar at arbeidet lokalt har vært vanskelig å gjennomføre. Det vanligste som nevnes er manglende toppforankring og engasjement hos ledelsen, turnover blant nøkkelpersoner, krevende partssamarbeid, endringsmotstand blant ansatte som forsterkes av deltidskulturen, manglende ressurser og enkelte taktiske feilgrep.

### **Bedre topp-forankring**

Den mest grunnleggende av disse utfordringene og samtidig den som burde være enklest å gjøre noe med, handler om manglende støtte fra kommunens ledelse.<sup>23</sup> Dette oppleves av endringsagentene i svært mange endringsprosjekt (både i og utenfor Tørnsammenheng (Moland, 2015, Bråthen mfl. 2016)). I beste fall snakker ledelsen positivt om endringsprosjektet på en lokal oppstartsamling for deretter å hive seg over andre og mer presserende oppgaver. I verste fall blir ledelsen en ekstra motstander som må overvinnes. Det siste skjer ofte i utviklingsprosjekter som går på tvers av etablerte sannheter om kostnadsstyring slik vi har sett i prosjekter som skal fremme større stillinger og mindre vikarbruk (Moland, Tofteng og Bråthen 2023, Yssen m.fl 2023, Bråthen og Moland 2022).

Vi kunne gjerne tenkt større interesse og deltakelse fra kommunen i dette prosjektet. Endringer som implementeres må ha mer synlig støtte lengre opp i systemet. (Fritekstsvar)

Vi burde vært enda mer "på" med tanke på forankring i adm. Ledere på høyere nivå har for mye å gjøre, og overlater lett til en prosjektleder arbeidet og glemmer forankringen i egen seksjon. (Fritekstsvar)

Vi har formell forankring politisk og administrativt og frikjøpt prosjektleder i hel stilling som jobber ut mot alle tjenesteområdene. Men det er utfordrende at lederne har svak prosessforståelse. De er ofte for raske og velger de kjappe løsningene. De trenger mer strategisk forståelse og mer faktisk kunnskap om hvilke gevinster de skal se etter. (Fritekstsvar)

Graden av detaljstyring er også et vanlig tema i prosjekter som innebærer organisatoriske endringer. Slik er det også blant Tørn-kommunene. I hvilken grad skal effekt- og resultatmål defineres av ledelsen, og i hvilken grad skal tjenestestedene være med på å formulere disse? Og tilsvarende når det gjelder valg av konkrete tiltak. På den ene siden vil det lett bli slik at jo mer som bestemmes på toppen i organisasjonen, jo vanskeligere

---

<sup>23</sup> Det er også eksempler på kommuner der prosjekt- og avdelingsledere har fått god og tilstrekkelig støtte fra kommunens ledelse.

er det å skape eierskap ute på tjenestestedene. På den andre siden vil en toppledelse som kun staker ut retningen på et prosjekt ved bare å vise til hensikt og tidsrammer, overlate mer til tjenestestedene. Det siste forutsetter at disse selv har en plan om hvordan de skal gripe an endringsforsøket.

I et program som Tørn, der deltakerne får opplæring og impulser til endringsarbeidet, ser det ut til å være mer behov for støtte enn anvisninger fra ledelsen slik det kommer fram i disse tre sitatene:

Det blir vanskelig når politikere og toppledelse har bestemt på forhånd hvilke tiltak som kan prøves ut. (Fritekstsvaer)

Under oppgaven arbeidstid var det vanskelig å følge programmet. Det er politisk besluttet vaktlengde og årsturnus, så det er vanskelig å gjøre noe med. (Fritekstsvaer)

Jeg føler at jeg som prosjektleder har mislyktes med å "dra med" og få involvert alle parter i tilstrekkelig grad. Det har vært lite engasjement i egen ledergruppe til å drive prosjektet fremover. Og motstanden har vært utfordrende til tider. Men vi er nå på «rett vei» føler jeg, slik at vi skal klare å få noen resultater av prosjektet. Tørn er et godt prosjekt, som er helt nødvendig med de utfordringer kommunen står i. (Fritekstsvaer)

## **Ressurser**

Viktige ressurser i utviklingsarbeid er endringskompetanse, fagkompetanse, teknisk kompetanse, ildsjeler, dedikerte ledere og ansatte og tilstrekkelig tid.

## **Mer tid**

Spørsmålet om tid er todelt. På program- og kommunenivå handler det om hvor lang tid som settes av til prosjektet. På kommune- og tjenestenivå handler det om hvor mye tid aktørene setter av til prosjektet innenfor den tidsrammen som er satt. I noen tilfeller vil ett år kunne være tilstrekkelig, mens det i andre tilfeller viser seg at fire–fem år er for lite. Når disse prosjektene ikke kommer i mål, er det gjerne fordi det ikke settes av faktisk tid og oppmerksomhet til gjennomføringen (Bråthen og Moland, upublisert fra Helt Fram)

Fra tidligere lærings- og utviklingsnettverk vet vi at det vanligvis settes av for lite tid. Tre budsjettår fra regjering og storting blir fort redusert til under halvannet år for det lokale prosjektarbeidet. Med en planleggingsfase på et halvt år, sitter man igjen med ett år til å forankre og motivere ansatte på tjenestestedet, prøve ut verktøy og nye tiltak, og helst se noen resultater. Mange kommuner rekker knapt å områ seg før prosjektperioden er over og eventuelle stimuleringsmidler har tatt slutt (Moland, 2007, 2015; Hovik mfl. 2010; Moland, Bakkeli, Hilsen & Lien, 2015).

Netto tidsramme for Tørn-deltakelsen har vært planlagt til mellom ett og halvannet år. Deltakerkommunene som inngår i denne evalueringen melder at dette er for lite. Som vi har beskrevet tidligere, har mange hatt behov for forberedelsessamlinger, to nettverksamlinger og veiledning mellom disse før de er klare for å ta fatt på utviklingsarbeidet.

Det kunne vært litt lengre program med prosjektleder, vi klarer ikke så store endringer innen et år. Oppfølging i etterkant kunne vært en del av programmet. (Fritekstsvar)

Vi trenger tid mellom samlingene. Det er mye som distraherer (sykdom, ferie etc.) så dette kunne ikke gått raskere. (Casekommune)

Det har vært svært utfordrende å skape nok tid og å prioritere Tørn når det er så mye annet som brenner. Neste gang vil vi ha sette av mer ressurser til prosjektleder. (Fritekstsvar)

Deltakelse i TØRN for kommunen har vært viktig, men vi kan ikke gå raskere frem enn hva organisasjonen lokalt er klar for. Vi kommer til å arbeide med Tørn i flere år fremover og skal bl.a prøve ut alt vi har lært i Tørn på en nyoppstartet avdeling. (Fritekstsvar)

Vi har en svært god opplevelse av opplegget i TØRN. For oss har dette vært helt nødvendig for å få de verktøyene vi har behov for i den store omstillingen vi er nødt til å sette i gang for å kunne fortsette å levere tjenestene med endret demografi. Vi jobber med utrulling nå, men opplever at vi også i denne prosessen kan ha behov for støtte/veiledning. Det ser ut til at TØRN vil åpne for dette og det er veldig bra. Så opplegget kan med fordel gå over en lengre periode enn 1,5 år. (Fritekstsvar)

Prosjektet skulle egentlig vare et år. Heldigvis ble det utvidet. Men nå er konsulentsekskapet ferdig og KS er ferdig, men kommunen fortsetter. Vi er redde for at alt det gode vi har gjort skal falle sammen. Derfor har vi månedlig møte med det tjenestestedet som har vært Tørnpilot. (Fritekstsvar)

### **Frikjøp**

I de fire første nettverkene (Pilot 1 og 2) har det det vært mulig å få midler til frikjøp av prosjektleder tilsvarende 50 prosent stilling<sup>24</sup>. Deretter fulgte et stort nettverk der kommunene ikke fikk tilskudd til prosjektlederstillinger. I de nyeste er det igjen åpnet for å kunne få slike midler, men denne gang litt mindre, tilsvarende 20 prosent.

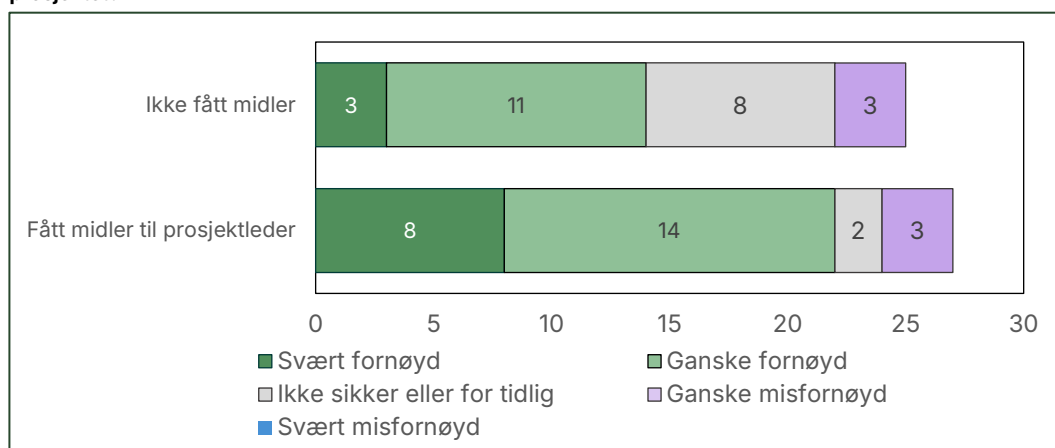
I spørreundersøkelsen oppga 27 prosjektledere at deres kommune hadde fått tilskudd fra Tørn-programmet til prosjektledelse. 25 hadde ikke fått slike midler, mens to var usikre på om kommunen hadde fått det. I figur 6.4 gjengis svarene på spørsmålet «Sett under ett, hvor fornøyd eller misfornøyd er du med kommunens måloppnåelse gjennom i Tørnprosjektet?» Svarene viser at prosjektledere fra kommuner som har mottatt prosjektlederstøtte er betydelig mer fornøyd med måloppnåelsen enn prosjektlederne som ikke har fått slik støtte.

---

<sup>24</sup> Ett av kullene fikk i tillegg midler til 20 prosent prosjektlederstilling da prosjektperioden ble utvidet i 2023.



**Figur 6.4 Sett under ett, hvor fornøyd eller misfornøyd er du med kommunens måloppnåelse gjennom i Tørn-prosjektet?**



Informantene som har fått slik midler fra Tørn mener at dette har vært en suksessfaktor for de resultatene kommune har oppnådd. Tilsvarende oppgir kommuner som ikke har fått slike midler at de tror endringsarbeidet ville vært lettere om de hadde fått dette. Flere, både i spørreundersøkelsen og intervjuene, fortalte gjentatte ganger at Tørn-arbeidet er krevende og at det derfor er viktig å ha en person som arbeider dedikert med dette. Dette har vi sett i avsnittene over. I det følgende viser vi noen sitater fra prosjektledere som eksplisitt tar opp frikjøpsspørsmålet. Her slås det fast at Tørn-finansieringen har vært viktig for dem som har hatt dette, at kommunene selv sliter med å egenfinansiere frikjøp, og at prosjektledelse uten frikjøp går dårlig. Her har imidlertid Tørn-samlingene kunnet kompensere noe. Utviklingsarbeidets sårbarhet når tilskuddet tar slutt og prosjekttiden renner slik det sies i det siste sitatet under, er slående:

Vi hadde ikke tilstrekkelig ressurser til prosjektledelse og andre arbeidsoppgaver. Prosjektleder er ikke frikjøpt. (Fritekstsvaer)

KS finansierte prosjektlederstillingen. Det har vært en styrke. (Fritekstsvaer)

Frikjøp av prosjektleder er viktig. [Vi har hatt lite midler til dette.] Det er et stort arbeid og vanskelig å klare innfor de trange rammene vi har i kommunen. Men regelmessige [Tørn-]samlinger med "arbeidskrav" har sikret fremdrift [likevel]. (Fritekstsvaer)

Vi hadde ikke hatt sjans til å klare et så omfattende endringsarbeid i noen av avdelingene uten den satsingen som ble gjort i forhold til både frikjøp av prosjektleder, men også frikjøpt tid til alle i prosjektgruppen. (Fritekstsvaer)

Man er helt avhengig av frikjøp av prosjektleder. Alt arbeidet stoppet opp i kommune når vi ikke lenger hadde frikjøp. Da stoppet det også opp i alle avdelingene som vi så vidt hadde begynt å bredde ut til. (Fritekstsvaer)

## Størrelse og andre ulikheter

Under intervjuene og i fritekstsvarene kommer det av og til fram at kommunene er så spesielle at det ikke er så enkelt å overføre erfaringer fra den ene til den andre. Størrelse er en av forskjellene som trekkes fram, og at når en suksesskommune får gode resultater, er det fordi den er så liten. Utviklingsarbeidet oppfattes da som mer krevende i en stor kommune. Dermed har store kommuner tilsynelatende lite å lære av små kommuner. Dette er selvsagt feil. Små kommuner har en fordel ved at det er kort vei mellom kommuneledelsen og tjenestestedene. Store kommuner har på sin side betydelig større HR-ressurser som kan støtte aktuelle tjenestesteder som er valgt ut til å gjennomføre et endringstiltak. Store kommuner har imidlertid en annen utfordring, og det er at de har lett for å gape over for mye ved at de skal gjennomføre en endring som involverer altfor mange tjenestesteder, og som dermed blir vanskelig å følge opp. Et sykehjem er et sykehjem og en gruppebolig er en gruppebolig enten tjenestestedet ligger i en stor eller liten kommune. Kravene til godt endringsarbeid er det samme. Ledelsens avstand til lokale prosjekter og ledelsens evner og muligheter til å støtte det lokale endringsarbeidet er imidlertid et større problem i store enn små kommuner.

Noen av nettverkene i Tørn er sammensatt av kommuner med ulik størrelse. I noen av dem er størrelsen ganske lik, og da kan ikke deltakerne bortforklare dårlige resultater med størrelsesulikhet, slik en av prosjektlederene sa det i et intervju:

Når vi jobber sammen med jevnstore kommuner, kan vi ikke skylde på størrelse når andre får til noe vi sliter med. (Case)

## Turnover

Turnover eller langvarig sykefravær hos nøkkelpersoner er et kjent ressursproblem i omstillingsarbeid. I evalueringer av utviklingsprosjekter som inngår i nasjonale programmer med korte tidsfrister blir dette ekstra synlig. Utviklingsforsøk kan stoppe helt opp fordi prosjektlederen eller en viktig avdelingsleder er langtidssykemeldt. Dermed vil kommunen ikke rekke å oppnå resultater før prosjektperioden er over (Moland 2015).

I Tørn-prosjektene har det også vært utskifting av prosjektledere. Noen steder har skiftet vært kjent i god tid på forhånd slik at ny prosjektleder kan overlappes med den som skal slutte. I andre tilfeller står kommunen uten prosjektleder i flere måneder. Da vil endringsarbeidet lett stoppe helt opp. Dette skjedde også blant de utvalgte casekommunene.

I utviklingsprosjekter som skal endre organiseringen av de ansattes arbeidsoppgaver og arbeidstid og praktisering av ny teknologi, vil avdelingslederens innsats være helt avgjørende. Ofte velges tjenestesteder som skal prøve ut nye tiltak ut nettopp fordi de har en avdelingsleder som er spesielt interessert i tjeneste- og medarbeiderutvikling. Etterfølgeren vil trenge tid til å sette seg inn i omstillingsaktivitetene og har ikke nødvendigvis de samme forutsetningene.

Vi valgte ut tjenestesteder fordi vi trodde de var gode. De hadde dyktige ledere som hadde avdelinger med lite støy. Dette var ledere som hadde kapasitet til å gjennomføre tiltakene. Dessverre har disse lederne sluttet, så nå har vi nye ledere som skal være med [...] (Casekommune)

Utskiftinger blant ledere høyere opp i organisasjonen kan også påvirke framdriften i utviklingsprosjekter. Det kan ta tid å få forståelse for prosjektets viktighet hos nye direktører. Styringsgrupper og prosjektgrupper vil naturlig har størst utskifting, og når det skjer i mindre skala skaper ikke det problemer for framdriften. Men i enkelte tilfeller har dette gjort særlig oppstartsfasen ekstra krevende. Sist, men ikke minst, kan turnover blant to-neangivende medarbeidere gjøre endringsarbeidet mer krevende:

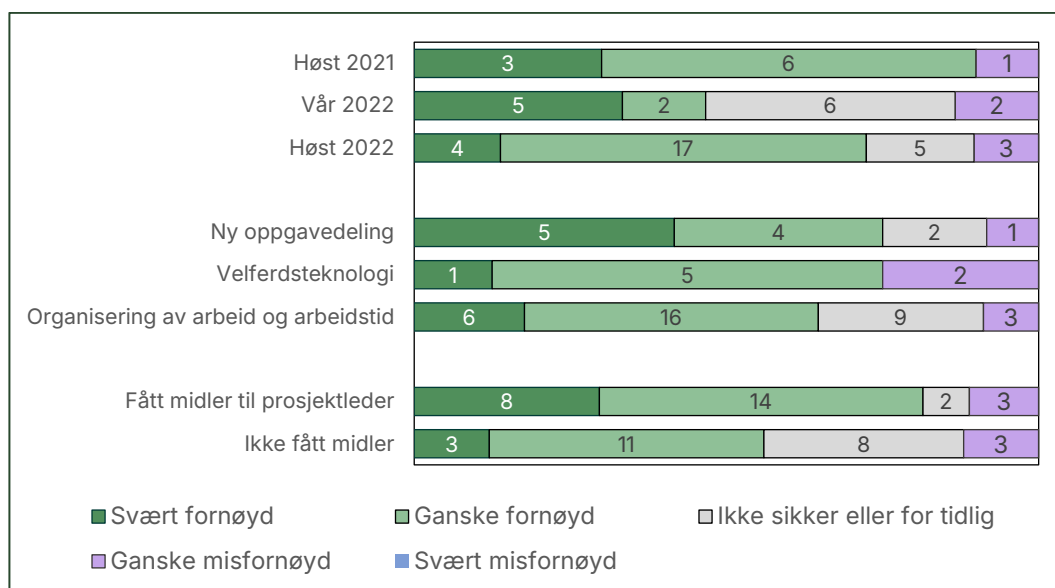
Vi hadde en dårlig og brå start i prosjektgruppa med store utskiftinger med endring i både ledelsen og tillitsvalgte. I utskiftingstiden var det mye uenigheter og nye rutiner som skled ut. (Fritekstsvaer)

Vi har slitt med høy turnover i arbeidsgruppen, både lederskifte og ansatteressurser. (Fritekstsvaer)

### Alt i alt

Figur 6.1 har vist at deltakerne synes det har vært nyttig å delta i Tørn-programmet. I figur 6.5 vises svarfordelingen på spørsmålet «Sett under ett, hvor fornøyd eller misfornøyd er du med kommunens måloppnåelse gjennom i Tørn-prosjektet?» Vi har tidligere sett fordelingen etter om kommunene har fått prosjektlederstøtte eller ikke. I figur 6.5 har vi delt svarene inn etter oppstartstidspunkt og hovedtema for Tørn-aktivitetene kommunene har jobbet med. Som figuren viser, er prosjektlederne fra de kommunene som startet først, mest fornøyd med måloppnåelsen. En del synes det er for tidlig å svare sikkert om måloppnåelsen, mens 6 prosjektledere har oppgitt at de er ganske misfornøyd. Ingen er helt misfornøyd. Basert på intervju- og fritekstsvarene vi har sett, kunne resultatene vært enda bedre dersom den lokale prosjektstøtten og tidsbruken hadde vært bedre.

**Figur 6.5 Sett under ett, hvor fornøyd eller misfornøyd er du med kommunens måloppnåelse gjennom i Tørn-prosjektet?**



Vi ser også at prosjektledere for prosjekter som har jobbet med oppgavedeling gir høy tilfredshetscore på måloppnåelse, mens arbeidstidsprosjektene har vært vanskeligere.

Dette er i tråd med det vi har sett tidligere. Arbeidet med ny oppgavedeling (og ny teknologi) består av praktiske analyser og tiltak som gir synlige forbedringer i tjenesteutøvelsen. Arbeidet med nye arbeidstidsordninger og større stillinger har ofte mål som det kan virke umulig å nå. Målene for stillingsstørrelser ligger ofte langt over tjenestestedenes nivå, samtidig som endringer for å nå disse målene berører etablerte rutinger for personal- og økonomistyring, lov og avtaleverket og de ansattes livsstil på en måte som de andre tiltakene ikke gjør. De tjenestestedene som lykkes best i arbeidet for større stillinger vil kunne si at de har oppnådd mye når de f.eks. øker heltidsandelen fra 30 til 45 prosent. Men de vil fortsatt ha et stykke å gå dersom målet har vært en heltidsandel på for eksempel 70 prosent. Andre vil kanskje bare ha oppnådd en vekst fra 30 til 35 prosent, selv om de har lært mye av Tørn-samlingene og nedlagt en stor innsats lokalt. Men alt i alt er de fleste svært fornøyde. Det har vært noe kritikk, men den er vel så ofte rettet mot egen kommune som mot Tørn-arrangørene.

Læringsnettverket har vært svært nyttig! Mens deltakelsen totalt har bare vært ganske nyttig fordi vi ikke har oppnådd så stor fremgang lokalt som jeg hadde ønsket. (Fritekstsvar)

Tørn får ros for selve programopplegget som har vært både strukturert og variert. Alle har mer kompetanse og erfaring enn da de startet. Kombinasjonen av undervisning og veiledning, og bruken av gruppearbeid på samlinger trekkes fram som positivt og som noe de ikke har vært med på tidligere. Her tar vi bare med to av mange tilbakemeldinger:

KS er flinke med Tørn. Opplegget er ryddig og krevende. Det er bra å være med der, så blir det grundig endringsarbeid. De har samlinger som legger opp til mer gruppearbeid enn vanlig. Vi blir mer involvert av dette. (Case)

De store samlingene og de mindre møtene er kjempebra! Det er noe av forskjellen fra annet arbeid. Det er mye og lære, også av andre piloter. (Fritekstsvar)

De mest aktive kommunene har vært med på alle Tørn-samlingene og i tillegg hatt full innsats i det lokale utviklingsarbeidet. Blant disse blir også møtehyppigheten trukket fram som stimulerende for det lokale arbeidet. I det siste sitatet formulerer en kommune at de uten Tørn ikke ville vært i gang med noen av de konkrete tiltakene som har gitt forbedringer:

Mange samlinger gir også tempo og frister i vårt arbeid, som gjør at ting ikke stopper opp. (Fritekstsvar)

Kjempegøy og spennende å få delta. Det har vært kompetansehevende og det har utløst ønske om å gjøre mer. Veldig bra organisert fra Tørn. Glad for at vi fikk anledning til å delta

Om vi ikke hadde deltatt, så hadde vi ikke vært i gang med oppgavedeling og heller ikke startet opp med at flere ansatte går langvakter og er i team (Fritekstsvær)

### **Tørn er under stadig utvikling**

I gjennomgangen over har vi pekt på at flere deltakerkommuner har behov for å forbedres bedre før oppstart av fellessamlingene. De trenger blant annet større forståelse for hva det innebærer å gjennomføre et utviklingsprosjekt som skaper store endringer for utformingen av tjenestene og for de ansattes arbeidsdag. Dette har Tørn fulgt opp ved å utvide tilbudet til deltakerne i oppstarten. Et nytt nettverk som hadde sin første fellessamling i januar 2024 hadde to forberedelsessamlinger i forkant. Tørn har også laget en ny læringsmodul om prosess- og prosjektledelse, som går inn i læringsløpet som et «steg 0» før selve utviklingsarbeidet starter.

Ganske tidlig i Tørn-programmet ønsket deltakerne at digitale samlinger kunne suppleres med fysiske. Dette følges opp i nettverkene tilpasset deltakernes ønsker.

Vi har sett at prosjektarbeidet lokalt kunne gått bedre dersom det var bedre forankret i kommunens ledelse; ikke bare formelt, men reelt i form av at ledelsen bør ha bedre kjennskap til prosjektene og kunne støtte sterkere opp om arbeidet som gjøres av prosjektlederne, ledere og ansatte på tjenestestedene. Dette vil Tørn følge opp ved å legge større vekt på involvering og oppfølging av prosjekteier.

### **Medvirkning og motstand**

#### **Det vanskelige og det gode partssamarbeidet**

«Alle» vi har intervjuet slår fast at partsamarbeid er viktig og at godt partsamarbeid er nyttig for resultatoppgåelsen. Dette reduserer motstand og skaper oppslutning blant de ansatte. Mange steder er tillitsvalgte og hovedverneombud drivende i utviklingsarbeidet. Men partsamarbeid er også vanskelig. Det er kanskje dette temaet der vi har fått flest utblåsninger fra frustrerte ledere som ellers er ganske tilbakeholdne med å kritisere andre når de blir intervjuet.

Den vanskelige delen av partsamarbeidet oppstår i situasjoner der endringer skjer på områder som er omtalt i lov- og avtaleverket. Siden flere av tiltakene som prøves ut i Tørn er nye, oppstår det situasjoner der det er lett å trå feil og hvor det er behov for formelle avklaringer. Her går tillitsvalgte ut av medutviklerrollen og over i forhandlerrollen. For mange ledere oppfattes dette som en unødig og irriterende forsinkelse. Vanligvis er denne irritasjonen ikke rettet mot lokale tillitsvalgte, men mot fagforbundene sentralt:

Vi hadde en del problemer med hovedtillitsvalgte og forbundskontoret som ikke ville godkjenne turnuser ansatte og ledere ville ha. Men dette har vi kommet videre på.

(Casekommune)

Dette sitatet er heldigvis ganske dekkende. Når det lokale partssamarbeidet er tett, så kommer man videre. I neste sitat viser vi eksempler på to temaer som har vært spesielt vanskelige. Det gjelder betalte pauser for ansatte som jobber lange vakter og fridager for ansatte som går i årsturnus.

Vi har brukt alt for mye energi på drøftinger med hovedtillitsvalgte som ikke kan ta selvstendige avgjørelser, men må ha fylkesleddets godkjenning for beslutninger. Det har vært en stor utfordring at organisasjonene kan la være å inngå avtale om gjennomsnittsberegning uten å begrunne hvorfor. Det har vært veldig bra med støtte og veiledning fra KS og konsulentselskapet. De er gode -:) (Fritekstsvaer)

De ansatte krever betalt spisepause også i ukedagen. De får i helgene. Lokal HTV får ikke lov til å godkjenne turnus der de ansatte bare får betalt pause i helgene. De får betalt for halvannen time, men ikke den siste halve timen. Dette har vi anledning til å avtale lokal dersom det er budsjett til dette. Delta og NSF godkjenner. Men Fagforbundet sier nei. Da melder ansatte seg ut av Fagforbundet.

Når avdelingslederen kaller turnusen kalenderplan [årsturnus] setter arbeidstakerorganisasjonene foten ned. Det er fordi hun setter opp en arbeidsplan hvor antall F3 dager er redusert. (Casekommune)

Begge forhold er utdypet i rapportene «Hva koster heltid?» (Moland, Nesland og Tofteng 2023) og «Vikarbruk i helse- og omsorgstjenestene» (Moland, Tofteng og Bråthen 2023). Der tas det også opp at KS protesterer hvis lokale turnuser får for mange F3-dager, fordi dette reduserer årsarbeidstiden.

I forbindelse med nye oppgavedeling får flere yrkesgrupper nye roller og nye oppgaver. Dette innebærer også at mange skal slutte å gjøre det de har pleid å gjøre. Det kan også innebære at stillinger omdefineres slik at yrkessammensetningen endres. Dette kunne man forvente at kunne skape profesjonskamper. Selv om noen beskriver situasjoner med profesjonskamp, er hovedinntrykket fra Tørn-arbeidet så langt at de fleste kommer fram til pragmatiske løsninger, der det blir et lederansvar at løsningene får oppslutning fra de ansatte som berøres. Dette er beskrevet nærmere i kapittel 5. Her tar vi bare med et sitat fra en prosjektleder, der profesjonsstriden minner mer om en personalsak enn kamp om teigdeling mellom yrkesorganisasjoner:

Vi har hatt profesjonsstrid. Da har vi jobbet svært mye med medarbeiderinvolvering for å løse dette. Partene har vært viktig i utviklingsarbeidet. (Fritekstsvaer)

Selv om mange prosjektledere melder at de har hatt problemer med partsamarbeidet, er eksemplene på at partsamarbeider er viktig og godt langt flere. Det kommer jo også fram i avsnittet over. Tillitsvalgte er viktige i diskusjonene i lokale prosjekt- og styringsgrupper når prosjektet skal defineres og videreføres. De er viktige i Tørns nettverksamlinger og diskusjoner om praktiske løsninger. Ikke minst er de viktige i involveringen av de ansatte.

Det har vært veldig viktig at TV var med i prosjektgruppa. Det gjorde dem trygge og da ble de også gode veiledere for de ansatte. (Casekommune)

Jeg har laget til kalenderplan flere steder. Dette ga mange deltidsansatte muligheter til hel stilling. Ressursgruppa med tillitsvalgte og verneombud har vært med på

analyser av bruk av variabel lønn. Jeg har snakket mye om dette på personalmøter. Her har jeg hatt god støtte av verneombudet. Hun var tett på og ufarliggjorde Tørn. (Casekommune)

### **Medvirkning og motstand hos ansatte**

På den ene siden er det mange som framhever hvor viktig det er å involvere de ansatte og få dem med i endringsarbeidet. Samtidig er det ganske mange prosjektledere som forteller om endringsmotstand hos de ansatte. Det er delvis en del generell motstand mot endringer, og delvis motstand mot konkrete endringer. Det siste er først og fremst knyttet til ny oppgavedeling og delvis til endringer i arbeidstiden.

Motstanden fra ansatte formuleres hyppigere i fritekstsvarene i spørreundersøkelsen enn det som har kommet fram i kvalitative intervjuer fra casekommunene.

Involveringen på tjenestestedet skjer på to nivåer. Først skal avdelingslederen involveres av prosjekteieren. Dette skjer ved at overordnet leder eller leder av styringsgruppen henvender seg til lederen for en avdeling som vurderes som kandidat til å være kommunens lokale Tørn-pilot. Avdelingen som blir forespurt kan ha en spesielt dyktig avdelingsleder, lede en avdeling som er spesielt relevant for utprøving av et nytt tiltak, eller det kan være en avdeling som kanskje trenger spesiell støtte til et forbedringsarbeid.

Den praktiske involveringen skjer gjennom prosjektlederen og deltakelsen på Tørn-samlinger. Dersom kommunen har overlatt kontrollen over detaljene til lokal tjenesteleder, sier prosjektlederen kanskje som informanten i neste sitat: Dette må dere finne ut selv:

Vi sier til avdelingene: Vi har ikke fasiten. Dere må finne det ut selv. Postit-lappene har vært engasjerende og gitt aha-opplevelser. De trodde de visste alt, men så ser de at det gjorde de ikke. (Casekommune)

I eksemplet over har tjenestestedet tatt i bruk lappeteknikken, som er en metodikk som blant annet læres på Tørn-samlinger. Metodikken som er beskrevet i kapittel 4 er enkel, og den brukes i arbeidsplanlegging i de fleste bransjer. De ansattes første reaksjon i forkant av at de presenteres for en ny metode som skal forbedre arbeidsplanleggingen er også ganske vanlig: Dette er vel ikke nytt. Vi har jo planlagt arbeidet bestandig, enten det gjelder å bygge et skip, en bolig eller et godt tjenestetilbud (Bråthen, Flyen mfl. 2016). Denne holdningen endres vanligvis ganske fort når en kommer i gang med den nye metodikken. Det som gjør denne enkle lappeteknikken ekstra interessant i Tørn-sammenheng, er at oppgaven med å sette opp Post-it-lapper i ulike farger på en tavle som viser tid, sted, oppgave, brukerbehov og kompetansebehov som ledd i arbeidet med ny oppgavedeling, får effekt på andre deler av endringsarbeidet som i første omgang ikke var tilsiktet.

Når de ansatte gjennom puslespillet selv skaper aha-opplevelsene, og deretter opplever å bli hørt av ledelsen, omdannes endringsmotstand til endringsinteresse. Når de nye ideene praktiseres, opplever de ansatte økt mestring. Det samme skjer for lederen som ser at ressursene brukes på en bedre måte. I tillegg kan nye ferdigheter i å legge puslespill og økt åpenhet for endring tas med i utviklingen av nye turnuser som kan skape større stillinger og mindre behov for vikarer (Bråthen og Moland 2023a).

Medvirkning i modellering er morsomt. (Fritekstsvaer)

I PLO har vi jobbet særlig med vaktskiftet. Behov for mer ro, ikke at alle gjør alt. Hver gruppe legger fram erfaring som kommenteres og så jobbes det for å få til dette bedre. Ansatte får komme med forslag De foreslår en ny prosedyre. Så tas dette i avdelingene. Deres synspunkter tas med til arbeidsgruppa. Vi evaluerer også prosessen med å trekke inn de ansatte i endringsarbeidet. (Fritekstsvaer)

Som de neste sitatene viser, er dette ikke alltid like enkelt som beskrevet i avsnittet over. Men blant casekommunene er det ingen som har gitt opp. Noen ledere venter med endringer i fordeling av arbeidsoppgaver og arbeidstid til de har fått oppslutning fra sine ansatte, mens andre iverksetter endringer tidligere og jobber for at ansatte skal tilpasse seg endringene som blir besluttet.

Å endre på rutiner tar tid. Vi må gjenta dette hele tida, for å lykkes med endringene. Vi har hele tida involvert tilsette, slik at de føler eierskap, men allikevel så gjør endringer at en blir kritisk. Det er alltid best slik vi alltid har hatt det. Vi ser at det er viktig å ha "kondis" til å stå i det. (Fritekstsvaer)

Det har vært motstand fra personalgruppen, der ikke alle er like åpne for forandringer. Liten forståelse i forhold til oppgavefordelingen. Man må bruke tiden til å implementere nye tiltak, forvente utfordringer og motstand, man likevel fortsette arbeidet. (Fritekstsvaer)

De største utfordringene var å få alle fagarbeidere "med på laget". En del er veldig sultne på ny læring, samt å ta eierskap over eget fag. Andre ønsket ikke dette. [...] Det har også vært en utfordring at vi involverte alle ansatte så sent i prosessen. Hadde vi skulle gjort dette på nytt, hadde vi nok involvert ansatte i mye større grad tidligere i prosjektet. (Fritekstsvaer)

En del skepsis hos sykepleierne om sykepleierteam. De er så spesielle at de ikke kan organisere som team. Vi har snakket mye sammen og fått med kritikerne. (Fritekstsvaer)

### **Deltidskultur og flyktig arbeidskraft gjør endringsarbeidet vanskelig**

Arbeidet med å forankre endringsarbeidet blant de ansatte ville vært lettere dersom de ansatte var mer på jobb. Deltidsansatte og vikarer kommer sjelden på personalmøter og deltar heller ikke så ofte i arbeidsgrupper. I prosjekter der målet er å fremme heltidskultur og gjennomføre tiltak der deltidsansatte jobber mer, opplever mange ledere det paradoksale at heltidsansatte ikke engasjerer seg fordi de ikke oppfatter seg som del av målgruppen, mens de deltidsansatte ikke engasjerer seg fordi de ikke er til stede. Dette er også beskrevet i andre studier (Bråthen og Moland 2019). I Tørn-sammenheng oppleves deltidskulturen som en ekstra utfordring for endringsarbeidet, også der tiltakene handler om oppgavedeling eller ny teknologi. Samtidig skaper deltidskulturen stort



lederspenn. I tillegg til en stor personalgruppe, skal lederen også håndtere mange ekstravakter, Dette er beskrevet i flere studier (Yssen mfl. 2023; Nielsen og Moland 2023) og i fritekstsvar fra prosjektledere i Tørn:

Utfordringene er at det tar tid og krever bred involvering, og da vi fortsatt er i en deltidskultur er det vanskelig å finne rom til dette i en hverdag hvor lederne bruker veldig stor del av tiden på rekruttering og innleie. Ansattgruppen er også stor. (Fritekstsvar)

### **Gikk for bredt ut, en taktisk blunder**

Når Tørn starter opp nye nettverk, anbefaler de at deltakerne konsentrerer utviklingsarbeidet om bare ett eller eventuelt to tjenestesteder. Unntaket er når et lokalt prosjekt ved ett tjenestested har implikasjoner for driften ved andre tjenestesteder. Det siste kan være aktuelt når tiltaket fordrer utbredt tverrfaglig samarbeid, bruk av teknologi eller arbeidsorganisering der ansatte jobber på flere tjenestesteder. Grunnen for å starte forsiktig ut er at tjenestedene har behov for støtte og at de færreste kommuner har ressurser til å følge opp mange tjenestesteder samtidig.

Vi deltok med tre tjenesteområder. Det erfarte vi var for mange. Vi burde ha konsentrert oss om ett tjenesteområde for deretter å ta det videre til de andre. Tørn har vært til stor hjelp for hvordan vi kan hjelpe oss selv med fremtidens utfordringer hva angår tilgang på helsepersonell. (Fritekstsvar)

## 7 Konklusjon

Dette avslutningskapitlet er delt i to. Vi starter med en gjennomgang av kommunens arbeid med de tre målområdene i Tørn. Her skal vi presentere erfaringer med ulike tiltak, inkludert forhold kommunene har funnet utfordrende, men også der de opplever å ha lykket.

Den andre delen tar for seg sterke og svake sider ved kommunenes organisering av endringsarbeidet og Tørns bidrag for å understøtte dette.

### 7.1 Tørn-arbeidets tiltak og resultater

#### Økte stillingsstørrelser

Om lag halvparten av de 54 kommunene i spørreundersøkelsen og de fleste av case-kommunene oppgir å ha økte stillingsstørrelser som en del av sitt mål for arbeidet i Tørn-prosjektet. Våre tall viser at enkelte kommuner har lykket med dette, både når det gjelder flere heltidsstillinger og økning av gjennomsnittlig stillingsstørrelse. Noen kommuner har derimot opplevd å stå mer eller mindre på samme sted, mens andre igjen har hatt en tilbakegang. Enkelte kommuner forteller i intervjuer og i spørreundersøkelsens fritekstfelt at de har hatt en positiv utvikling, men at de ikke har konkrete tall å vise til. En utfordring ved våre data er derfor at få kommuner har besvart spørsmålet om konkrete endringer i stillingsstørrelse gjennom spørreundersøkelsen. Vi vet med andre ord ikke sikkert hvordan disse tallene har utviklet seg for brorparten av kommunene i vårt utvalg.

De vanligste tiltakene som er forsøkt i arbeidet med økte stillingsstørrelser, er lange vakter og årsturnus eller kalenderplan. Til tross for at flere kommuner har lagt ned mye arbeid og fått gode resultater, melder nær sagt alle kommuner om at de også har møtt flere utfordringer underveis i dette arbeidet.

En del kommuner har innført eller planlegger å innføre årsturnus eller kalenderplan for å kunne ta høyde for variasjoner i driften, og gi ansatte større innvirkning på planlegging av arbeidstid og fritid. Flere kommuner viser til positive effekter som mindre bruk av vikarer og ekstravakter, bedre oversikt over fravær og økt tilstedeværelse av faste ansatte.

Andre forteller derimot at de har møtt på såpass store utfordringer med å iverksette årsturnus at arbeidet midlertidig stoppet opp. Disse kommunene mener mangelen på en sentral veileder for årsturnus har skapt problemer med iverksetting av årsturnus og kalenderplan i egen kommune. Senere, i juni 2023, har riktignok en slik sentral veileder kommet til.

Lange vakter, og da særlig i helgene, har vært et annet tiltak flere kommuner har ønsket å prøve. Dette for å øke stillingsstørrelser og redusere bruk av ekstravakter og små stillinger. En del kommuner som har startet med lange vakter rapporterer om positive effekter som redusert behov for vikarer og ekstravakter, bedre kontinuitet og høyere engasjement blant ansatte.

Andre kommuner har møtt på utfordringer med å få godkjenning for langturnuser. Motstand fra arbeidstakerorganisasjonene er en tilbakevendende utfordring blant disse kommunene. Dette bunner i uenigheter om betalte pauser, og hvor hyppig ansatte skal arbeide i helger.

En del kommuner melder også om utfordringer knyttet til såkalt «frivillig deltid», altså deltidsansatte som ikke ønsker større stilling. Dette kan selvsagt ha mange årsaker. Men i vårt materiale vises det til ansatte som synes ca. 70–80 prosent stilling er tilstrekkelig, men også ansatte som ikke ønsker større stilling dersom dette innebærer at de må arbeide flere helgetimer enn de tidligere har gjort.

Noen kommuner peker dessuten på at stram kommuneøkonomi er til hinder for å nå kommunens mål i utviklingsarbeidet.

Sett under ett ser vi at vanskeligheter med å oppnå enighet mellom arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjonene, økonomiske begrensninger, og en del ansattes motvilje mot større stillinger har vært sentrale utfordringer i kommunenes arbeid med dette målområdet.

### **Oppgavedeling**

Mange av kommunene i spørreundersøkelsen og casekommunene har arbeidet aktivt med oppgavedeling med involvering av ansatte gjennom bruk av for eksempel lappeteknikk. Dette har vært et sentralt tiltak i oppgavekartleggingen. Arbeidet med oppgavedeling har medført etablering av klarere og nye roller og funksjoner for ulike yrkesgrupper. Gjennomgangen av våre data viser at det i hovedsak har vært en positiv opplevelse av involvering og medvirkning blant ansatte i kommunen. Flere av våre informanter peker på at dette har ført til økt bevissthet om oppgaver, tydeligere ansvarsfordeling og mer effektiv bruk av kompetanse. Likevel er det også utfordringer knyttet til endringsmotstand, usikkerhet og behov for kompetanseutvikling.

Arbeidet med ny oppgavedeling tar tid, og flere kommuner rapporterer at de fremdeles er i en tidlig fase av arbeidet. De har vektlagt å skape tydeligere yrkesroller, bedre arbeidsorganisering og mer effektiv bruk av kompetanse. Noen kommuner har også sett på hvordan de kan ta i bruk nye yrkesgrupper og gi ansatte uten helsefaglig kompetanse en tydeligere rolle i tjenestene.

I spørreundersøkelsen fikk kommunene spørsmål om deltakelsen i Tørn hadde ført til endringer i kompetansesammensetningen i personalgruppen. Litt under halvparten av kommunene mente at en slik endring har skjedd. Riktignok var det få av kommunene som var i stand til å tallfeste denne endringen. Av de kommunene som tallfestet kompetansesammensetningen før og etter Tørn, var det kun snakk om små endringer. Dette er for øvrig i overensstemmelse med forklaringer som gis i fritekstfeltene og i de kvalitative intervjuene. De kvalitative dataene peker i retning av tydeligere arbeidsdeling mellom yrkesgrupper heller enn endring av kompetansesammensetningen. Noen informanter viste til at det fremdeles er for tidlig å si noe om en slik endring, og at dette er noe som trolig vil tre fram over tid.

Sett under ett, ser vi at arbeidet med oppgavedeling har vært en omfattende prosess med både positive erfaringer og utfordringer knyttet til endringsarbeidet. Det framgår tydelig av våre data at oppgavedeling og endring av yrkesroller krever grundig planlegging, god informasjon og regelmessig oppfølging for å lykkes. Videre undersøkelser er viktig for å forstå hvordan endringene påvirker forhold som tjenestekvalitet, arbeidsmiljø og bruker- og pasientbehandling over tid.

### **Velferdsteknologi**

Om lag én tredel av kommunene i spørreundersøkelsen har hatt velferdsteknologi som en del av målet for utviklingsarbeidet i Tørn. Disse kommunene har startet opp senere enn de andre kommunene i undersøkelsen, og arbeidet har pågått i ca. ett år. Kommunene har også kommet ulikt i gang med prosessen; noen er fremdeles i startgropen, mens andre har konkrete tiltak på plass og har dermed flere resultater å vise til.

Tiltakene inkluderer bruk av teknologi som medisindispensere, systemer for ruteplanlegging, kameratilsyn og sensorer. Kommunene som har kommet lengst rapporterer om positive effekter som økt pasientsikkerhet, redusert antall nattevakter, og forbedret kvalitet på arbeidet generelt som følge av velferdsteknologi.

Kommunene har også møtt på flere utfordringer i arbeidet med velferdsteknologi. Tekniske forhold som dårlig wifi-dekning i kommunale bygg og feilplassering av sensorer nevnes, mens flere peker også på vanskelig integrasjon med eksisterende elektroniske pasientjournal-systemer. Mangel på kunnskap blant ansatte og brukere har vært utfordrende for flere kommuner. Økonomiske begrensninger, inkludert kostnader for lisenser og utstyr, har også bidratt til utfordringene kommunene står overfor. Til tross for utfordringene, er det flere kommuner som viser til at velferdsteknologi har potensial til å forbedre og effektivisere tjenestene, men at en del av teknologien fremdeles er forholdsvis umoden.

## **7.2 Tørn-arbeidets sterke og svake sider**

I det følgende oppsummerer vi Tørn-arbeidets sterke og svake sider. Det viktigste spørsmålet er hvordan Tørn-konseptet gjennom opplæring, veiledning og erfaringsdeling har motivert og understøttet kommune til å organisere lokalt prosjektarbeid og gjennomføre ønskede tiltak som er beskrevet over.

### **Forankring**

Mange prosjektledere mener at gjennomføringen av gode utviklingsprosjekter har vært vanskelig på grunn av manglende toppforankring og engasjement hos ledelsen, turnover blant nøkkelpersoner, krevende partssamarbeid, endringsmotstand blant ansatte som forsterkes av deltidskulturen, manglende ressurser og enkelte taktiske feilgrep.

Manglende støtte fra kommunens ledelse er, der dette gjelder, den mest grunnleggende av disse utfordringene og samtidig en av utfordringene det burde være enklest å gjøre noe med. Det er ikke nok at ledelsen snakker positivt om endringsprosjektet på en lokal oppstartsamling, for deretter å hive seg over andre og mer presserende oppgaver. Ledelsen bør vise løpende interesse for foregangsarbeidet som gjøres av ledere og ansatte ved pilotjenestestedet.

Tørn krever at deltakerkommunene skal etablere en overordnet, partssammensatt styringsgruppe og operative prosjektgrupper. Sammensetningen av disse skal sikre god forankring og kommunikasjon mellom ledelsen og pilot tjenestestedet. Kommunikasjon mellom Tørn og disse gruppene skal underbygge at dette skjer. Tørns planer om å forsterke denne kommunikasjonen kan være et godt grep.

Aktører på alle nivåer må forstå hva utviklings- og endringsarbeid innebærer. Dette gjelder først ledelsen og hovedtillitsvalgte, og dernest prosjektleder, avdelingsleder og plasstillitsvalgte. Det kan skape en realistisk organisering av endringsarbeidet og vedvarende endringsmotivasjon og samtidig redusere interne uenigheter, frustrasjoner og tidstap som mange opplever.

Manglende endringskompetanse og Tørn-forståelse hos enkelte deltakere har også vært negativt for gjennomføringen av Tørn-samlingene. Her har Tørn også gjort en innsats for å redusere avstanden mellom deltakerkommunene. Dels gjennom ekstra samlinger og dels gjennom hovedopplegget og repetisjonspedagogikken (jf. figurene 3.1, 3.2 og 3.3).

Konklusjon: Toppforankringen av endringsprosjekter og løpende dialog mellom strategisk og operativt nivå kan med fordel styrkes. Dette gjelder i de aller fleste endringsprosjekter, inkludert de vi har sett i Tørn.

### **Starte forsiktig**

Kommuner som har en sterk toppforankring av endringsprosjektet allerede før oppstart har gode forutsetninger for å lykkes dersom denne forankringen følges opp med nødvendige ressurser. Men slike prosjekter står samtidig i fare for å bli overambisiøse og undervurdere behovet for det omstendelige arbeidet det er å etablere en reell prosjektforankring blant ledere og ansatte som skal gjennomføre de ønskede endringene. Dermed kan toppstyrte endringsprosjekter lett gjøre den taktiske feilen det er å gå bredt ut med én gang. Mange kommuner har mer enn nok med å sikre en god oppfølging av et nytt utviklingsarbeid på ett eller to tjeneststeder. Kommuner som skal gjennomføre endringer for et helt tjenesteområde med én gang, står i fare for å ikke lykkes med noe. Enten klarer man ikke å håndtere motstand som gjerne følger av et ovenfra og ned-styrt prosjekt med store implikasjoner for de berørte, eller så klarer man ikke å gi tilstrekkelig veiledning og støtte til mange tjeneststeder samtidig.

Konklusjon: Utviklingsprosjekter som i likhet med mange av Tørn-prosjektene utfordrer organisasjonskulturen og ansattes arbeidsinnhold, arbeidstid og fritid, bør starte forsiktig. Slik kan kommunen høste erfaringer før nye tiltak eventuelt rulles ut til flere tjeneststeder. Ett til to tjeneststeder vil for de fleste være nok.

### **Lederdrevet og medarbeiderdrevet innovasjon**

Kommunale ledere har i en årrekke varslet KS om at de har utfordringer med å dekke personalbehovet som skal til for å yte gode og effektive tjenester. Det er problemer med å rekruttere tilstrekkelig med personell med ønsket kompetanse. Det er for mange deltidstillinger og for høyt sykefravær, og det er vanskelig å ta ut gevinster ved bruk av ny teknologi. Innovasjonsbehovet er tydelig formulert av kommunenes ledelse, og det er fanget opp av KS og Helsedirektorat som har iverksatt Tørn-programmet. Blant

deltakerne i Tørn-programmet er det også slik at innovasjonsbehovet er sett og formulert av ledelsen. I de fleste tilfeller har også de tillitsvalgte delt bekymringene for kommunens bemanningssituasjon og behovet for tjenesteinnovasjon.

Vi har beskrevet svakheter i dialogen mellom ledelsen og det operative tjenestenivået. Vi har videre sett at det har vært en del vanskeligheter i deler av den formelle delen av det partsbaserte samarbeidet. Men vi har også sett at dette er blitt løst og at tillitsvalgte mange steder deltar aktivt i utviklingsarbeidet og bidrar til å øke oppslutningen om endringsforsøk blant de ansatte.

De kanskje mest interessante eksemplene på godt innovasjonsarbeid har vist seg der ansatte er trukket inn både i kartleggingsarbeid, analyser og tiltaksforslag. Det er spesielt i arbeidet med ny oppgavedeling vi har fått se eksempler på medarbeiderdrevet innovasjon i praksis (og ikke bare som et honnørord). Denne involveringen av ansatte der ledelsen har tatt et skritt tilbake, har skapt et eierskap og en innovasjonsinteresse som vanligvis er vanskelig å etablere i prosjekter som skal føre til gjennomgripende endringer i organisasjonskulturen og de ansattes yrkesroller, arbeidsoppgaver og fordeling av arbeids- og fritid.

Konklusjon: Utfordringen for ledere som vil ha raske resultater er å ha tålmodighet til å la ansatte på alle tjenesteder få gjennomføre tjenesteanalyser før de trekker konklusjoner om ny oppgavedeling, nye arbeidstider eller andre forhold. Når ledelsen har fått et beste-praksis-case, er det fristende å rulle ut konklusjonen fra dette til de andre tjenestestedene. Men denne kopieringsstrategien hopper over deler av medarbeiderinvolveringen. Det er lett å gå i «kopifella» som fort leder til likegyldighet og motstand hos de ansatte.

### **Programtid og lokal tidsbruk**

Tiden som har vært satt av til gjennomføringen av de ulike Tørn-nettverkene er for de fleste i knappest laget. Noen kommuner har knapt kommet i gang med forsøksaktivitetene når Tørn-perioden er over. Andre har rukket å gjennomføre forsøket og står foran fast implementering og videreføring til andre tjenestesteder når den definerte tiden er over. De fleste ønsker videre bistand, enten det er for å fullføre det lokale pilotprosjektet eller for å spre forsøksaktivitetene til flere tjenesteder. Dette har Tørn håndtert ved å tilby ekstrasamlinger ut over den tidsrammen som opprinnelig var satt.

De best forberedte kommunene har kommet langt med utviklingsprosjektet i løpet av den normerte prosjekttiden. Det samme gjelder for enkelte andre også. For den jevne deltakerkommune har tiden blitt litt knapp fordi kommunen ikke har hatt ressurser til å drive det lokale arbeidet tidseffektivt. Ledere kan ha hatt for mange andre jern i ilden eller det kan ha gått bort mye tid på å håndtere uenigheter.

Konklusjon: En tidsramme på ett til halvannet år forutsetter at kommunen har tilstrekkelige ressurser i form av endringskompetanse og interesserte deltakere ved oppstartstidspunktet. Det er det få som har.

## Utfordrende deltakerulikhet

Tørn-erfaringene viser at like barn leker best. Det er spennende å få være med storebror, men litt kjedelig for storebror å være sammen med småsøsknene. Dette reiser tre spørsmål: Er deltakerne så forskjellige som enkelte mener? For hvor mange er denne forskjellen et problem? Og hva gjør Tørn for å dra nytte av forskjellene og samtidig nedbygge de forskjellene som er negative for utviklingsarbeidet?

Først og fremst er det grunn til å avvise påstander om at store kommuner i Tørn-sammenheng har lite å lære av små kommuner. Alle er spesielle, men ikke mer enn at det er de samme tjenestene som skal organiseres og utføres slik at de helt lokalt kommer brukerne til gode. Små kommuner har fordelen av at det er kort vei fra ledelsen til tjenestedene. Forankringsarbeidet er med andre ord ikke så komplisert. De kan derfor gjennomføre mer effektive endringsprosesser selv om de har færre HR-ressurser en store kommuner.

I Tørn er deltakernes interesser for ulike sider ved forbedringsarbeidet håndtert ved at kommunene deltar i nettverk med ulike tematiske satsningsområder. Det som gjenstår som en ulikhet som oppleves som utfordrende, er at noen kommuner stiller bedre forberedt enn andre, og at de dårligst forberedte kommunene forsinker progresjonen for de andre. Dette har Tørn fulgt opp ved å arrangere egne forberedelsessamlinger før oppstart av fellessamlingene.

Konklusjon: Den delen av deltakerulikhet som er uheldig for gjennomføringen av Tørn-programmet tas tak i ved å bidra til at deltakerne har et mest mulig likt utgangspunkt for å forstå og delta aktivt i Tørn-samlingene.

## Digitale samlinger og spredningseffektivitet

Undervisning og veiledning i Tørn har i stor grad foregått digitalt. Dette er nytt for denne typen lærings- og utviklingsprogrammer. Arrangørene behersker teknologien godt. Det gjør også de fleste brukerrepresentantene anført av lokale prosjektledere. Digitale nettverkssamlinger kan gjennomføres med deltakere fra alle landsdeler uten kostnader og tidsbruk på reise og overnatting. Slike samlinger har heller ikke plassbegrensninger. Dette betyr at flere kommuner vil kunne delta. Når de også kan stille med flere deltakere, åpnes en mulighet for at prosjektet blir sterkere forankret i kommunen. Flere enn prosjektleder, én avdelingsleder og én tillitsvalgt vil kunne delta i den samme kunnskapsutviklingen og utvikle en felles forståelse for prosjektet. Med bruk av digital kommunikasjon vil også veilederne kunne være mer tilgjengelige. Hvert nettverk har sin egen digitale plattform for dokument- og kunnskapsutveksling. Her kan også spørsmål og svar utveksles i «chatten».

En del av deltakerne har opplevd digitale samlinger som for krevende. Noe av kritikken handler om formen på de digitale samlingene. Dette er fanget opp av Tørn-veilederne. Nettverkssamlingene har fått kortere varighet og innslag av gruppearbeid og erfaringsdeling for å sikre at de digitale deltakerne er engasjerte og ikke slites ut. Men en del av kritikken mot digitale fellessamlinger handler mer om ulikhetsproblematikk: Kommunene og prosjektlederne som ikke stiller forberedt blir hengende etter og klarer ikke å følge med, mens de som har kommet lengre synes det er kjedelig å høre på sinkene og savner flere impulser.

Nettverkene har så langt ikke hatt så mange fysiske samlinger. Men de som har vært arrangert, har hatt god deltakelse, et høyt aktivitetsnivå og tilfredse deltakere.

Konklusjon: Digitale samlinger representerer et framskritt og har ført til store gevinster for Tørn-arbeidet. Tørns veiledere forbedrer konseptet løpende. Flere kommuner kan nås og flere i hver kommune kan delta. Dermed oppnås en dobbel spredningseffekt.

### **Tørn og de tidligere programmene**

Sammenliknet med tidligere lærings- og utviklingsprogrammer, som f.eks. «Rett person på rett plass» (1999–2002), «Kvalitetskommuneprogrammet» (2006–2009), «Flink med folk» (2003–2007), «Ufrivillig deltid» (2011–2014) og «Sammen om en bedre kommune» (2011–2015), skiller Tørn seg ut ved at prosjektet har et bedre kunnskapsgrunnlag, prosessveiledere med relevant kompetanse, tettere oppfølging av deltakerkommunene og et opplegg der blant annet lokale målformuleringer, forankring i kommunenes organisasjon og involvering av ansatte står sterkt. Det legges også opp til lokale tjenesteanalyser som grunnlag for endringstiltak på et vis vi ikke har sett tidligere i denne type utviklingsprogrammer. Sammen med det som kan synes å være en økt forståelse i kommunene for at endringene er nødvendige, skaper dette forventninger til Tørn. Dette er sentralt, fordi i en evaluering av konkrete tiltak, effekter av disse og håndtering av motkrefter, vil disse rammebetingelsene og måten utviklingsarbeidet er gjennomført på kunne bli sentrale forklaringsfaktorer.

Tørn skiller seg også ut fra tidligere lærings- og utviklingsnettverk ved å være mer dynamiske i gjennomføringen. Dialogen mellom programveilederne og deltakerne er betydelig tettere enn vi har sett tidligere. Programledelsen utvikler nye nettverk og kunnskapsmoduler basert på behovet hos kommunene. De forsøker å tilpasse de ulike oppleggene etter deltakersammensetningen. Underveis i nettverksarbeidet har Tørn også fått forbedringsforslag fra kommunene og innspill fra følgeevalueringen som er fulgt opp.

Konklusjon: Tørn er et lærings- og utviklingsnettverk som tilbyr forskningsbasert undervisning og veiledning på et nivå vi ikke har sett i tidligere nettverk.

### **De fornøyde**

De som er mest fornøyd med endringsarbeidet og Tørn-deltakelsen har hatt god lokal forankring, ressurser til prosjektledelse, og prosjektledere og avdelingsledere med tid og engasjement. De som ikke har fått så stort utbytte har hatt færre lokale prosjektressurser. De har stilt svakt forberedt til Tørn-samlingene og fått lite ut av undervisningen. Vi avslutter denne oppsummeringen med å gjengi noen avsnitt fra sluttrapporten til Vadsø kommune:

Oppsummert erfarte vi å lykkes best med Tørn-prosjektet der vi hadde med både prosjektgruppa, ledelse, tillitsvalgt, verneombud og representanter fra medarbeiderne ved oppstart - og sist, men ikke minst, der hvor vi klarte å skape nysgjerrighet hos øvrige medarbeidere. Vi oppdaget dedikerte nøkkelpersoner med stort engasjement, blant medarbeiderne. Det var til god hjelp for å skape lagånd. Naturlig nok opplevde vi en del frustrasjon ved oppstart med «nok-et-prosjekt», og vi så at det var behov for



innsats for å møte frustrasjoner sammen. Der hvor vi klarte å gjøre det, hadde vi bedre forutsetninger for å jobbe videre.

Vi opprettet Tørn-base, refleksjonsgrupper, små arbeidsgrupper og kompetanse-team. Stikkord for involvering og mobilisering av medarbeidere er tilstedeværelse av ledelse, samt å jobbe i små grupper der man involverer alle medarbeiderne.

Det er lagt til rette for vedvarende gevinst som følge av jobben som er gjort gjennom Tørn-prosjektet. For nye prosjekter/satsningsområder anbefales å ta med seg den positive erfaringen med bruk av refleksjonsgrupper (små grupper, maks 20-30 minutt og heller hyppig i satsingsperiode).<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> En evaluering av utviklingsprosjekter som ble satt i gang under daværende Sosial- og helsedirektoratets satsning «Rett person på rett plass» konkluderte med at bruk av refleksjonsgrupper hadde vært den fremste suksessfaktoren. (Moland 2003)

# Litteratur

- Amble, N. (2008a). *Evaluering av 3-3-turnus*. AFI-notat nr. 2/2008. Harstad kommune. Oslo: AFI.
- Amble, N. (2008b). *Forsøk og erfaringer med arbeidstidsordninger som reduserer uønsket deltid i turnus – en oppsummering*. AFI-notat 4/08. Utrykt vedlegg til NOU 2008:17.
- Bråthen, K. & Moland, L. E. (2023a). *Ny oppgavedeling i helse- og omsorgssektoren. En undersøkelse blant helsefagarbeidere, helsesekretærer og portører*. Fafo-rapport 2023:07.
- Bråthen, K. & Moland, L. E. (2023b). *Evaluering av Oslo kommunes heltidsforsøk i to institusjoner i Sykehjemsetaten*. Fafo-rapport 2023:18.
- Bråthen, K. & Moland L. E. (2022). *Helt fram mot heltidskultur. Underveisrapportering fra et innovasjonsprosjekt*. Fafo-notat 2022:08.
- Bråthen, K., Flyen, C., Moland, L. E., Moum, A. & Skinnarland S. (2016). *SamBIM Bedre samhandling i byggeprosessen med BIM som katalysator*. Fafo-rapport 2016:40 og SINTEF-rapport SBF 2016 A0549.
- Engbråten, A. L. (2015). *Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling – evaluering av langturnus i Lillevollen bofelleskap i Bodø kommune*. Nordlandssykehuset og Bodø kommune.
- Flyvbjerg, B. (2006). *Five misunderstandings about case-study research*. Qualitative inquiry, 12(2), 219–245.
- Gautun, H. (2020). *En utvikling som må snus. Bemanning og kompetanse i sykehjem og hjemmesykepleien*. Nova-rapport nr. 14/20.
- Helse- og omsorgsdepartementet (2022). *Opptappingsplan for heltid og god bemanning i omsorgstjenesten*.
- Hjemås, G., Zhiyang, J., Kornstad, T. & Stølen, N. M. (2019). *Arbeidsmarkedet for helsepersonell fram mot 2035*. SSB-rapport 2019/11.
- Holmøy, E., Hjemås, G. & Haugstveit, F. (2023). *Arbeidsinnsats i offentlig helse- og omsorg: Fremskrivninger og historikk*. SSB-rapport 2023/3.
- Holmøy, E., Hjemås, G. & Haugstveit, F. (2020). *Etterspørselen etter omsorgsplasser med heldøgnsbemanning mot 2060. Betydningen av flere eldre, helsetilstand og familieomsorg*. SSB-rapport 2020/43.
- Hovik, S., Stigen, I. M., Blekesaune M. & Opedal S. (2010): *Evaluering av Kvalitetskommuneprogrammet*. Sluttrapport. Samarbeidsrapport NIBR/NOVA/IRIS 2010.

- Ingstad, K. & Solvoll, B. A. (2021). Bedre arbeid–familie–balanse med tolvtimersvakter i helsesektoren? I Hedlund, M., Ingstad, K. & Moe, A. (red), *God helse – kunnskap for framtidens kommunehelsetjeneste* (s. 168–183). Universitetsforlaget.
- Ingstad, K. & Amble, N. (2015). En ny ro med langturnus. *Nordic Journal of Nursing Research*, 35, 152–157.
- Lally, P., van Jaarsveld C. H. M., Potts, H. W. W. & Wardle J. (2010): How are habits formed: Modelling habit formation in the real world. *European Journal of Social Psychology*. Volume 40, Issue 6, October 2010, Pages 998–1009.
- KS (2021). Prosjekt Tørn: *Sammen om fremtidens helse og omsorg*. I samarbeid med KPMG.
- Meld. St. 24 (2022–2023) *Fellesskap og meistring — Bu trygt heime*. Tilråding frå Helse- og omsorgsdepartementet 16. juni 2023, godkjend i statsråd same dagen (Regjeringen Støre).
- Meld. St. 7 (2019–2020) *Nasjonal helse- og sykehusplan 2020–2023* (Regjeringen Solberg).
- Meld. St. 15 (2017–2018) *Leve hele livet – En kvalitetsreform for eldre*. Tilråding fra Helse- og omsorgsdepartementet 4. mai 2018, godkjent i statsråd samme dag (Regjeringen Solberg).
- Moland, L. E. (2021). *Mulige og umulige turnuser på veien mot heltidskultur. En kunnskaps- og eksempelsamling*. Fafo-notat 2021:01.
- Moland, L. E. (2015). *Større stillinger og bedre drift. Evaluering av programmet Ufrivillig deltid*. Fafo-rapport 2015:25.
- Moland, L. E. (2007a). *Flink med folk i norske kommuner. Evaluering av et landsomfattende utviklingsprogram 2003–2006*. Fafo-rapport 2007:17.
- Moland, L. E. (2003). *Innsats for arbeidsmiljøet i pleie- og omsorgssektoren Beskrivelse og evaluering av arbeidsseminarer i fem regioner og lokalt prosjektarbeid i 19 kommuner*. Fafo-rapport 405.
- Moland, L.E. (1997). *Ingen grenser? Arbeidsmiljø og tjenesteorganisering i kommunene*. Fafo-rapport 221.
- Moland, L. E., Bakkeli, V., Hilsen, A.I. og Lien, L. (2015). *Saman om ein betre kommune: Dypdykk i 16 kommuner (2)*. Fafo-rapport 2015:50.
- Moland L. E. & Bråthen, K. (2019). *En ny vei mot heltidskultur. Resultater fra forprosjektering i åtte kommuner og en landsdekkende undersøkelse*. Fafo-rapport 2019:15.
- Moland L. E. & Bråthen, K. (2012a). *Hvordan kan kommunene tilby flere heltidsstillinger?* Fafo-rapport 2012:14.
- Moland, L. E. & Bråthen, K. (2012b). *Langturnus og hele stillinger i Bergen kommune. Arbeidstid i tjenester for utviklingshemmede og psykisk syke*. Fafo-rapport 2012:60.

- Moland, L. E., Tofteng, M. & Nesland, A. (2023). *Vikarbruk i sykehus og kommunale helse- og omsorgstjenester*. Fafo-rapport 2023:17.
- Moland, L. E., Tofteng, M. & Bråthen, K. (2023). *Hva koster heltid egentlig? Økonomiske kostnader og gevinster ved å utvikle heltidskultur i kommunale pleie- og omsorgstjenester*. Fafo-rapport 2023:12.
- Nicolaisen, H. & K. Bråthen (2012). *Frivillig deltid – en privatsak?* Fafo-rapport: 2012:49.
- NOU 2011: 11 Innovasjon i omsorg.
- NOU 2023: 4. Tid for handling – Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste.
- Olberg, D. & Pettersen, K. S. (2015). *Arbeidstid i barneverninstitusjonene. Praktisering og regulering*. Fafo-rapport 2015:01.
- Prop. 118 S (2022–2023) Proposisjon til Stortinget (forslag til stortingsvedtak) Tilleggsbevilgninger og omprioriteringer i statsbudsjettet 2023.
- Sibbald, B., Shen, J. & McBride, A. (2004). Changing the skill-mix of the health care workforce. *Journal of health services research & policy*, 9(1), 28–38.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal akademisk.
- Vedaa, Ø., Pallesen, S., Erevik, E. K., Svensen, E., Waage, S., Bjorvatn, B., Sivertsen, B. & Harris, A. (2018). Long working hours are inversely related to sick leave in the following 3 months: a 4-year registry study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*. Springer Ling 08.11.2018.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research. Design and methods*. Sage.
- Yssen, S., Bråthen K. & Moland L. E. (2023). *Høyde for fravær. Etablering av bemannings- og turnusplaner med redusert bemanningsbehov*. Fafo-rapport 2023:28.

# Vedlegg Intervjuguide og spørreskjema

## Intervjuguide

1. Hvorfor er dere med i Tørn?
2. Har dere hatt lignende prosjekter i kommunen tidligere?
3. Hva synes dere om Tørn (samlinger, sentral støtte, møter etc.)?
4. Lokal organisering og styring av Tørn?
5. Hva har dere jobbet med gjennom Tørn?
  - a) Hvor mange tjenestesteder
  - b) Type tjeneststeder?
6. Hva jobber dere med nå?
  - a) Hva slags tiltak (turnus, organisering etc.)
  - b) Hvordan foregår forsøk med oppgavedeling? Hvilke yrkesgrupper får nye (flere/færre) oppgaver og/eller arbeidssteder?
  - c) Hvilke involverings og samarbeidstiltak
7. Hva har dere fått til som en del av Tørn-prosjektet? (heltid/stillingsprosent, kompetansesammensetting, utlysninger, holdning etc.)
8. Har dere klart å skape oppslutning om Tørn?
  - a) Hvordan skape oppslutning?

Label1	Tørnprosjektet er organisert i ulike piloter. Hvilket av de følgende nettverkene har din kommune vært med? (Flere svar er mulig)	
♦ range:*		
Pilot 1, kull 1. Ny oppgavedeling, 8 kommuner oppstart september 2021	<input type="checkbox"/>	1
Pilot 1, kull 2. Ny oppgavedeling, 7 kommuner oppstart mai 2022	<input type="checkbox"/>	2
Pilot 2, kull 1. Ny organisering av arbeidet og arbeidstid, 4 kommuner oppstart august 2021	<input type="checkbox"/>	3
Pilot 2, kull 2. Ny organisering av arbeidet og arbeidstid, 9 kommuner oppstart mai 2022	<input type="checkbox"/>	4
Pilot 3. Ny oppgavedeling og organisering av arbeidstiden, 26 kommuner oppstart april 2022	<input type="checkbox"/>	5
Pilot 4. Måltrettet bruk av velferdsteknologi i ny oppgavedeling, oppstart november 2022	<input type="checkbox"/>	6

Label2	Hvor mange tjenestesteder fra kommunen deltar/har deltatt i nettverket/nettverkene? Angi antall tjenestesteder for hvert av nettverkene dere deltar/har deltatt i:				
♦ range:*					
	Ingen	1	2	3 eller flere	
	1	2	3	4	
Pilot 1, kull 1. Ny oppgavedeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Pilot 1, kull 2. Ny oppgavedeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Pilot 2, kull 1. Ny organisering av arbeidet og arbeidstid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Pilot 2, kull 2. Ny organisering av arbeidet og arbeidstid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Pilot 3. Ny oppgavedeling og organisering av arbeidstiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
Pilot 4. Måltrettet bruk av velferdsteknologi i ny oppgavedeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6

Label3	Kan du kort beskrive hvilke mål din kommune har eller hadde for Tørn-arbeidet?
	Open

Label4	Har økte stillingsstørrelser vært en del av målet for kommunens utviklingsarbeid i Tørn?
♦ range:*	
Ja	<input type="radio"/> 1
Nei	<input type="radio"/> 2
Ikke sikker	<input type="radio"/> 3

Label5	Hvilke tiltak har blitt gjort som en del av Tørn-prosjektet for å skape større stillinger?
♦ filter:\Label4.a=1	
	Open

Label6	Har dere hatt utfordringer i arbeidet for større stillinger?
♦ filter:\Label4.a=1	
♦ range:*	

<b>Label6</b>	<b>Har dere hatt utfordringer i arbeidet for større stillinger?</b>
Ja	<input type="radio"/> 1
Nei	<input type="radio"/> 2

<b>Label7</b>	<b>Hva besto disse utfordringene i, og hvordan har dere eventuelt håndtert disse?</b>
♦ filter:\Label6.a=1	
Open	

<b>Label8</b>	<b>Kan du tallfeste heltidsandeler og stillingsstørrelser før og nå? Hvis dere har hatt med flere tjenestesteder, så velger du det tjenestestedet som du mener har kommet lengst i utviklingsarbeidet.</b>
♦ filter:\Label4.a=1	
♦ range:*	
Heltidsandel før oppstart, ca. i prosent	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 1
Heltidsandel nå, ca. i prosent:	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 2
Gj.sn. stillingsstørrelse før oppstart, ca. i prosent	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 3
Gj.sn. stillingsstørrelse nå, ca. i prosent	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 4

<b>Label9</b>	<b>Kan du beskrive andre resultater og effekter av arbeidet med større stillinger? Her kan du også omtale resultater/effekter dere har oppnådd undervis, og som dere ikke så for dere da dere startet arbeidet.</b>
♦ filter:\Label4.a=1	
Open	

<b>Label10</b>	<b>Har ny oppgavedeling (arbeidsorganisering) vært en del av målet for kommunens utviklingsarbeid i Tørn?</b>
♦ range:*	
Ja	<input type="radio"/> 1
Nei	<input type="radio"/> 2
Ikke sikker	<input type="radio"/> 3

<b>Label11</b>	<b>Hvilke endringer og tiltak har dere gjennomført som en del av Tørn-prosjektet med ny oppgavedeling? Du kan gjerne beskrive ny oppgavedeling med konkrete eksempler dersom du har dette.</b>
♦ filter:\Label10.a=1	
♦ range:*	
Open	
Ingen kommentar	<input type="radio"/> 1

<b>Label12</b>	<b>Har dere hatt utfordringer i arbeidet med oppgavedeling (arbeidsorganisering)?</b>
♦ filter:\Label10.a=1	
♦ range:*	
Ja	<input type="radio"/> 1
Nei	<input type="radio"/> 2

<b>Label13</b>	<b>Hva besto disse utfordringene i, og hvordan har dere eventuelt håndtert disse?</b>
♦ filter:\Label12.a=1 ♦ range:*	
Open	
Ingen kommentar	○ 1

<b>Label14</b>	<b>Kan du tallfeste eventuelle endringer i kompetansesammensetningen i personalgruppen</b>
♦ filter:\Label10.a=1	
Antall fast ansatte med helsefaglig høyskoleutdanning før :	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 1
Antall ansatte med helsefaglig fagbrev (inkl. hjelpepleiere) før :	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 2
Antall ansatte uten helsefaglig utdanning (ufaglærte) før :	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 3
Antall fast ansatte med helsefaglig høyskoleutdanning etter :	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 4
Antall ansatte med helsefaglig fagbrev (inkl. hjelpepleiere) etter :	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 5
Antall ansatte uten helsefaglig utdanning (ufaglærte) etter :	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 6

<b>Label15</b>	<b>Kan du beskrive andre resultater av Tørn-arbeidet med ny oppgavedeling (arbeidsorganisering)?</b>
♦ filter:\Label10.a=1	
Open	

<b>Label16</b>	<b>Har bruk av velferdsteknologi vært en del av målet for kommunens utviklingsarbeid i Tørn?</b>
♦ range:*	
Ja	○ 1
Nei	○ 2
Ikke sikker	○ 3

<b>Label17</b>	<b>Hvilke tiltak har dere gjennomført med bedre bruk av velferdsteknologi?</b>
♦ filter:\Label16.a=1	
Open	

<b>Label18</b>	<b>Har dere hatt utfordringer i arbeidet med bedre bruk av velferdsteknologi?</b>
♦ filter:\Label16.a=1 ♦ range:*	
Ja	○ 1
Nei	○ 2

<b>Label19</b>	<b>Hva besto disse utfordringene i, og hvordan har dere eventuelt håndtert disse?</b>
♦ filter:\Label18.a=1	
Open	

<b>Label20</b>	<b>Kan du beskrive noen resultater av arbeidet med ny velferdsteknologi?</b>
♦ filter:\Label16.a=1	
Open	



Label21	Arbeider kommunen for at flere ansatte skal ta helsefaglig utdanning?			
♦ range:*	Ja 1	Nei 2	Ikke sikker 3	
Vi motiverer ufaglærte til å begynne med fagutdanning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Vi motiverer ufaglærte til å ta høyere helsefaglig utdanning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Vi motiverer faglærte til å ta høyere helsefaglig utdanning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Vi motiverer høyskoleutdannede til å ta videreutdanning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4

Label21_1	Arbeider kommunen for at flere ansatte skal ta helsefaglig utdanning?			
♦ range:*	Ja 1	Nei 2	Ikke sikker 3	
Vi har ufaglærte som er i gang med fagutdanning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Vi har ufaglærte som er i gang med høyere helsefaglig utdanning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Vi har faglærte som er i gang med høyere helsefaglig utdanning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Vi har høyskoleutdannede som er i gang med videreutdanning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4

Label21c	Arbeider kommunen for at flere ansatte skal ta helsefaglig utdanning?			
♦ range:*	Ja 1	Nei 2	Ikke sikker 3	
Vi har tidligere ufaglærte som har fullført fagutdanning siste tre år	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Vi har tidligere ufaglærte som har fullført høyere helsefaglig utdanning siste tre år	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Vi har tidligere faglærte som har fullført høyere helsefaglig utdanning siste tre år	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Vi har høyskoleutdannede som har fullført videreutdanning siste tre år	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4

Label22	Vil du si at utdanningsaktivitetene har endret seg de siste tre årene?			
♦ range:*				
Vi legger mindre vekt på utdanning enn tidligere			<input type="radio"/>	1
Vi legger omtrent like mye vekt på utdanning som tidligere			<input type="radio"/>	2
Vi legger mer vekt på utdanning enn tidligere			<input type="radio"/>	3
Ikke sikker			<input type="radio"/>	4

Label23	Har utdanningsaktivitetene blitt påvirket av Tørn-deltakelsen?	
♦ filter:\Label22.a=1;3		
♦ range:*		
Ikke i det hele tatt	<input type="radio"/>	1
I noen grad	<input type="radio"/>	2
I stor grad	<input type="radio"/>	3

<b>Label23</b>	<b>Har utdanningsaktivitetene blitt påvirket av Tørn-deltakelsen?</b>
Ikke sikker	<input type="radio"/> 4
<b>Label24</b>	<b>Kan du beskrive hvordan utdanningsaktivitetene blitt påvirket av Tørn-deltakelsen?</b>
♦ filter:\Label23.a=2;3	Open
<b>Label25</b>	<b>Har deltakelse i Tørn ført til endringer i kompetansesammensetningen i personalgruppen?</b>
♦ range:*	
Ja	<input type="radio"/> 1
Nei	<input type="radio"/> 2
Ikke sikker	<input type="radio"/> 3
<b>Label26</b>	<b>Kan du beskrive disse endringene i kompetansesammensetningen?</b>
♦ filter:\Label25.a=1	
♦ range:*	Open
Ingen kommentar	<input type="radio"/> 1
<b>Label27</b>	<b>Sett under ett, hvor fornøyd eller misfornøyd er du med kommunens måloppnåelse gjennom i Tørnprosjektet?</b>
♦ range:*	
Svært fornøyd	<input type="radio"/> 1
Ganske fornøyd	<input type="radio"/> 2
Verken eller	<input type="radio"/> 3
Ganske misfornøyd	<input type="radio"/> 4
Svært misfornøyd	<input type="radio"/> 5
Ikke sikker	<input type="radio"/> 6
Ikke aktuelt/for tidlig å si	<input type="radio"/> 7
<b>Label28</b>	<b>Har kommunen fått midler fra Tørnprogrammet til ansettelse/frikjøp av prosjektleder?</b>
♦ range:*	
Ja	<input type="radio"/> 1
Nei	<input type="radio"/> 2
Ikke sikker	<input type="radio"/> 3
<b>Label29</b>	<b>Hvor viktig er dette frikjøpet?</b>
♦ filter:\Label28.a=1	
♦ range:*	
Svært viktig	<input type="radio"/> 1

Label29	Hvor viktig er dette frikjøpet?
Ganske viktig	<input type="radio"/> 2
Verken eller	<input type="radio"/> 3
Ganske uviktig	<input type="radio"/> 4
Svært uviktig	<input type="radio"/> 5
Ikke sikker	<input type="radio"/> 6

Label30	Har din kommune deltatt på samlinger (fysiske og/eller digitale) i regi av Tørn-programmet?
♦ range:*	
Ja, på alle	<input type="radio"/> 1
Ja, på de fleste	<input type="radio"/> 2
Ja, på noen	<input type="radio"/> 3
Nei	<input type="radio"/> 4

Label31	Tørn-piloten har hatt ulike aktiviteter og bidragsytere. Hvordan vurderer du nytteverdien fra følgende?					
♦ range:*						
	Svært lite nyttig	Lite nyttig	Verken nyttig eller unyttig	Nyttig	Svært nyttig	Ikke sikker
	1	2	3	4	5	6
Erfaringsutveksling /samarbeid i egen kommune	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 1
Erfaringsutveksling /samarbeid med andre kommuner i nettverket	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 2
Erfaringsutveksling /samarbeid med andre kommuner utenfor nettverket	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 3
KS/Tørn-rådgiveres innlegg og ledelse på Tørnsamlinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 4
Særskilt veiledning for egen kommune fra KS/Tørn-rådgivere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 5
Innlegg fra konsulenter/rådgivere fra konsultentselskap på Tørnsamlinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 6
Særskilt veiledning for egen kommune fra konsulenter/rådgivere fra konsultentselskap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 7

<b>Label31</b>	<b>Tørn-piloten har hatt ulike aktiviteter og bidragsyttere. Hvordan vurderer du nytteverdien fra følgende?</b>						
Innlegg fra andre fageksperter på Tørnsamlinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8

<b>Label32</b>	<b>Sett under ett, hvor nyttig anser du at Tørn-prosjektet har vært for din kommune?</b>						
<b>♦ range:*</b>							
Svært nyttig	<input type="radio"/>						1
Ganske nyttig	<input type="radio"/>						2
Verken eller	<input type="radio"/>						3
Ganske unyttig	<input type="radio"/>						4
Svært unyttig	<input type="radio"/>						5
Ikke sikker	<input type="radio"/>						6
Ikke aktuelt/for tidlig å si	<input type="radio"/>						7

<b>Label33</b>	<b>Helt til slutt. Her kan du gi dine tilbakemeldinger på din opplevelse av kommunens deltakelse i Tørn. Hva synes du har vært bra, og har du eventuelt forslag til forbedringer?</b>						
<b>♦ range:*</b>							
							Open
Ingen kommentar	<input type="radio"/>						1

Fafo  
Institutt for arbeidslivs- og velferdsforskning

Borggata 2B, Oslo  
Postboks 2947 Tøyen, 0608 Oslo  
Sentralbord: 22 08 85 00  
E-post: [fafo@fafo.no](mailto:fafo@fafo.no)

[fafo.no](http://fafo.no)

