

Leif E. Moland

Deltid og sykefravær i Skedsmo kommune

Leif E. Moland

Deltid og sykefravær i Skedsmo kommune

© Fafo 2009
ISSN 0804-5135

Innhold

Forord	5
Sammendrag.....	6
Datagrunnlag for evalueringen.....	6
Har prosjektet bidratt til å redusere omfanget av små stillinger og uønsket deltid?	7
De ansatte trives godt, men	7
Tjenestekvalitet	8
Synspunkter på tiltakets effekter	9
Innledning	12
Problemstillinger	12
Tre lokale prosjekter i Skedsmo kommune.....	12
Perspektiver på deltidsproblematikken	14
Data og gjennomføring	16
Datagrunnlag for evalueringen.....	16
Prosjektmøter	16
Kvalitative intervjuer ved oppstart.....	16
Kvantitative spørreundersøkelse	16
Bruk av prosenter	17
Bruk av registerdata	17
Ønsket og uønsket deltid	18
Avtalt stillingsstørrelse	18
Ekstravakter	19
Avtalt og ønsket stillingsstørrelse	20
Stillingsstørrelser, ekstravakter og mulig arbeidskraftreserve	21
Oppsummering arbeidstid	22
Trivsel, arbeidsmiljø og tjenestekvalitet	24
De ansatte trives godt	24
Arbeidsmiljø.....	25
Hvordan har tiltaket virket på arbeidsmiljøet?.....	28
Sykefravær.....	30
Hva er sykefravær?	30
Forhold ved de tre Skedsmo-pilotene som kan påvirke sykefraværet	32
Sykefraværet i forsøksperioden	33

Tjenestekvalitet	38
Synspunkter på tiltakets effekter	40
Prosjekthåndtering	41
Gode utviklings- og omstillingsprosesser	41
Epilog	45
Litteratur	46

Forord

Denne rapporten beskriver forsøksvirksomhet i Skedsmo kommune der det langsiktige målet er å utvikle et bærekraftig arbeidsliv. I denne sammenhengen vil det si å utforme arbeidsplasser som reduserer risiko for sykdom slik at det er mulig å stå i arbeid til man når avtalt pensjonsalder. Arbeidet skal ikke påføre ansatte belastninger som fører til tidligpensjonering.

Norske kommuner, og særlig pleie- og omsorgstjenestene, har et sykefravær og en andel uførepensjonister som ligger betydelig over arbeidslivet for øvrig. Flertallet av de ansatte i denne delen av sektoren jobber deltid og har arbeid som avviker fra normal-arbeidsdagen. Dette gir grunnlag for å stille spørsmål om arbeidsbelastningene er så store at det ikke er mulig å jobbe full stilling gjennom et helt livsløp.

Samtidig er det stor aktivitet i mange kommuner for å rekruttere, utvikle og beholde kompetent arbeidskraft og slik sikre en effektiv og kvalitativt god tjeneste. Reduksjon av uønsket deltid og forsøk med fleksible arbeidstidsordninger er blant de tiltakene som er prøvd ut de siste årene.

Fra 2007 til 2009 har tre tjenestesteder i Skedsmo kommune fått økt grunnbemanningen med sikte på både å redusere omfanget av uønsket deltid og arbeidsbelastningene.

Fafo har beskrevet og evaluert de tre forsøkene ved hjelp av spørreundersøkelser, kvalitative gruppeintervjuer og møtedeltakelse. Takk til alle som har stilt opp! Takk også til Lajla Lyseggen, Astrid Hovde Knutsen, Mojdeh Rajabian og Ragnhild Derås fra Skedsmo kommune og Lene Tennebeck fra Storebrand Livsforsikring AS for godt samarbeid underveis og for tilbakemeldinger på manus. Takk også til Rolf Andersen for kommentarer i slutfasen.

Oslo, april 2009

Leif E. Moland

Sammendrag

Skedsmo kommune har i løpet av 2007 og 2008 gjennomført tre lokale prosjekter innenfor pleie- og omsorgstjenesten der målet har vært å øke stillingsstørrelsen til deltidsansatte, styrke arbeidsmiljø og tjenestekvalitet og redusere sykefraværet. Prosjektarbeidet ved de utvalgte tjenestestedene har fått finansieringsstøtte av Storebrand Livsforsikring AS. En av de mer langsiktige ideene bak prosjektet har vært å høste erfaringer med tanke på å utvikle et bærekraftig arbeidsliv, i denne sammenhengen vil det si å utforme arbeidsplasser som reduserer risiko for sykdom slik at det er mulig å stå i arbeid til man når avtalt pensjonsalder. Arbeidet skal ikke påføre ansatte belastninger som fører til tidligpensjonering.

Det er også dokumentert at mange små stillinger er negativt både for tjenestekvaliteten, for en effektiv tjeneste og for ansatte som ønsker å jobbe mer. Slik sett kan mye av deltidsomfanget være uønsket både for bruker, arbeidsgiver og ansatte. Registrering av uønsket deltid er vanligvis basert på opplysninger fra ansatte som har en deltidsstilling de ønsker å øke. Men det er også en del skjult, uønsket deltid. Den formen for skjult, uønsket deltid forekommer blant deltidsansatte som oppgir at de ikke ønsker større stilling, men som ville hatt større stilling dersom arbeidsforholdene var bedre tilrettelagt. Dette leder til en antakelse om at dersom arbeidsgiver legger forholdene bedre til rette, vil andelen arbeidstakere som ønsker større stilling, øke. Dermed kan en økning i registrert uønsket deltid i slike tilfeller være uttrykk for en positiv utvikling, gitt at arbeidsgiver i neste omgang følger opp med å tilby de ansatte større stillinger.

I denne rapporten spør vi om prosjektet har bidratt til:

1. redusert omfang av små stillinger og uønsket deltid
2. bedre arbeidsmiljø og økt trivsel blant ansatte
3. redusert sykefravær
4. bedre tjenestekvalitet

Datagrunnlag for evalueringen

Vi har benyttet følgende metoder og datakilder:

- kvalitative gruppeintervjuer med ansatte ved oppstart, individuelle intervjuer med de tre enhetslederne ved avslutning, jevnlig prosjektmøter
- kvantitativ spørreundersøkelse ved oppstart og en utvidet spørreundersøkelse ett år senere ved avslutning
- bruk av registerdata (fra kommunenes personal- og lønnsstatistikk) underveis

Har prosjektet bidratt til å redusere omfanget av små stillinger og uønsket deltid?

Større stillinger

Et av målene i prosjektet har vært å redusere omfanget av små stillinger, og det har man langt på vei klart. Den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen har økt til cirka 78 prosent, og dette er høyt.¹ Samtidig som andelen ansatte som ønsker større stilling har økt, har størrelsen på ønsket arbeidstid også økt. Ønsket avtalt stillingsprosent nærmer seg nå 90. Dette er både høyere enn tidligere og høyere enn landsgjennomsnittet for denne sektoren, som gjerne ligger på rundt 80–85 prosent (Moland og Gautun 2002). Det kan med andre ord se ut til at de ansattes arbeidskapasitet og arbeidslyst har økt. Hvis dette er riktig, har Skedsmo kommune i dette prosjektet klart å redusere en av de viktigste årsakene til at mange kvinner jobber deltid, nemlig at arbeidsbelastningene er så store at mange ikke klarer å jobbe i full stilling.

Økt andel uønsket deltid: ikke bare negativt

I 2007 svarte 21,7 prosent at de jobbet deltid og ønsket større stilling. I 2008 svarte 32,4 prosent at de jobbet deltid og ønsket å jobbe lenger. Samtidig er andelen som jobber deltid, og som ikke ønsker å øke stillingen, redusert fra 45,7 til 35,3 prosent. Det er med andre ord blitt flere deltidsansatte som vil jobbe mer. Dette skyldes ikke at det er blitt flere personer i små stillinger, men at det er flere i relativt store deltidsstillinger som i løpet av prosjektperioden har kommet til at de vil jobbe mer. I en slik prosess er det derfor ikke nødvendigvis bare negativt at det har skjedd en økning i omfanget av uønsket deltid. Det er derimot nærliggende å se økningen av ansatte som ønsker større stillinger som et resultat av positive endringer i arbeidsmiljøet, slik at flere ser seg i stand til å jobbe mer.

De ansatte trives godt, men ...

95 prosent av de ansatte ved de tre pilotavdelingene oppgir at de trives godt (tabell 3). Dette er cirka 10–15 prosentpoeng høyere enn vanlig (Bråten, Andersen og Svalund 2007). En av tre mener at trivselen er økt i den perioden prosjektet har pågått. Samtidig som de oppgir dette, vet vi at mange synes det er slitsomt å jobbe, og at de synes tjenestekvaliteten og en rekke andre forhold kunne vært mye bedre. Dette forteller oss først og fremst at generelle spørsmål om trivsel og arbeidsmiljø ikke må brukes som mål på om arbeidsforholdene på en arbeidsplass er gode eller ikke.

Reduserte belastninger, økt arbeidsglede, men fortsatt stort press i helgene

Da prosjektet startet, oppgav halvparten av de ansatte at arbeidsbelastningene var store. Halvparten av disse mente at arbeidsbelastningene var altfor store (figur 6). Ikke overraskende er det arbeidet i helgene som er mest belastende. I løpet av prosjektet har avdelingene klart å redusere arbeidsbelastningene på hverdager. Ansatte oppgir også at

¹ Det høye tallet må ses i lys av at ekstravakter og nattevakter (ofte i halv stilling) ikke er med i undersøkelsen.

de er mindre slitne etter jobb (figur 8), at de opplever mindre stress, og at de føler økt arbeidsglede (figur 9).

Ingen av enhetene har hatt som eget mål å gjøre noe med helgene.² Det er derfor fortsatt svært mange som oppgir at arbeidsbelastningene er alt for høye i helgene (figur 7). I dag utgjør helgene en flaskehals som gjør at svært mange tjenestesteder i hele helse- og omsorgssektoren sliter med å få turnusen til å gå opp. I en mer langsiktig satsning bør helgene få større prioritet. Økt bemanning med kompetent arbeidskraft i helgene gjør det lettere å jobbe da. Dermed blir det også lettere å få folk til å ta helgevaktene. Dette får igjen positive effekter på arbeidsmiljøet og på tjenestekvaliteten og forholdet til pårørende.

Sykefraværet er fortsatt høyt

Ifølge SSBs oversikt over sykefravær i kommunesektoren ligger Skedsmo kommune blant dem som har relativt sett lavt fravær. Det var på 7,5 prosent for hele kommunen i tredje kvartal, 2008. Tilsvarende tall for kvinnelig ansatte i Skedsmo kommune lå cirka 2 prosentpoeng høyere.

Sykefraværet i sykehjemstjenesten lå ytterligere cirka 2 prosent over gjennomsnittet i kommunen (figur 11). Noe over dette igjen finner vi de tre pilotavdelingene som har mange av de kjennetegnene som ifølge forskningen tilsier at vi må forvente et ganske høyt sykefravær. De er alle utpregede kvinnearbeidsplasser, og de ansatte utfører arbeid som er både fysisk og mentalt krevende.

Sykefraværet har vært stabilt gjennom hele perioden. De tre pilotavdelingene hadde høyere sykefravær enn gjennomsnittet blant alle sykehjemsavdelingene før forsøket startet. Da lå det på cirka 14 prosent (figur 11). Sykefraværet er fortsatt høyere ved utgangen av 2008. Det er med andre ord ikke mulig å trekke noen konklusjoner om forsøket har bidratt til å redusere sykefraværet ut fra disse tallene alene. Avdelingsstørrelsene er i seg selv så små at en må være forsiktig med å trekke konklusjoner om hvorvidt endringer i sykefravær har noe med prosjektet å gjøre. Usikkerheten forsterkes ytterligere av at en stor del av de ansatte ikke har tatt direkte del i tiltakene som er iverksatt.

Tjenestekvalitet

På samme måte som de ansatte er spurt om arbeidsbelastninger på de ulike vaktene, har vi også spurt dem om deres oppfatning av tjenestekvaliteten. Tre forhold skiller seg ut. For det første melder de fleste at tjenestekvaliteten er blitt bedre. For det andre gjelder dette ikke kveldsvakter og helgevakter. For det tredje mener mange ansatte at tjenestenivået i helgene er svært dårlig.

Bedre kvalitet i hverdagen

Kvaliteten på dagvaktene beskrives som ganske god (figur 12). I prosjektperioden har det skjedd en kvalitetsforbedring. Dette kommer frem både ved at færre mener at kvaliteten er *svært dårlig*, og ved at andelen som sier at kvaliteten er *svært god* har økt.

² Et av tjenestestedene hadde helgebemanningen i form av en kortvakt fra 7.00–12.00.

Brukerne har fått bedre oppfølging og er roligere. Pårørende har også gitt positive tilbakemeldinger.

Tjenestekvalitet i helgene

Ikke overraskende beskrives tjenestekvaliteten som dårligst i helgene. Nesten 70 prosent sier at kvaliteten på kveldsvaktene i helgene er dårlig eller ganske dårlig. Pilotavdelingen i Åråsveien skiller seg positivt ut fra de to andre ved at de ansatte beskriver både arbeidsmiljøet og tjenestekvaliteten i helgene som like god som den de yter på hverdagene. Åråsveien har prøvd ut 3+3-turnus, og et av særtrekkene ved denne turnusen er nettopp at de fast ansatte jobber oftere i helgene. I tillegg har flere av de deltidsansatte i forsøksperioden hatt større stillinger. De pårørende har gitt positive tilbakemeldinger på at de alltid møter noen av det faste personalet.

Det kommer derfor ikke som en overraskelse at Åråsveien scorer bedre enn de to andre avdelingene på tjenestekvalitet i helgene. Det samme er oppnådd andre steder (Moland 2006). Vi vet også fra større undersøkelser at små stillinger og bruk av ekstravakter reduserer tjenestekvaliteten (Moland og Gautun 2004). Når dette vanligvis topper seg i helgene, fører det rimeligvis til at tjenestekvaliteten forringes nettopp da. Åråsveien har derimot klart å redusere bruken av små stillinger og ekstravakter i helgene. Dette slår ut på våre spørsmål om tjenestekvalitet. Det ser med andre ord ut til å være slik at økt tjenestekvalitet kun er oppnådd på de vaktene bemanningen er utvidet eller styrket med faste ansatte i stedet for vikarer.

Synspunkter på tiltakets effekter

Gode resultater får middels karakter

Ved de to andre pilotavdelingene, Libos og Skedsmotun, oppgir 80 prosent at de er tilfredse. Tatt i betraktning av at prosjektet for disse to avdelingene har vært å håndtere et tilskudd i form av flere årsverk, burde enda flere ha svart at de er tilfredse. Når vi ser på svarene på spørsmål om belastningsreduksjon, arbeidsglede, bedre tjenestekvalitet og så videre, kunne en også forvente at mange var *svært* tilfredse. Men det er bare en av tre som oppgir at de er *svært* tilfredse. En nærliggende forklaring er at de som er direkte involvert ved å ha fått større stilling eller ha fått et innslag av miljøarbeid i sin opprinnelige stilling, er svært fornøyde, mens de andre i avdelingen er litt mer reservert.

Denne reservertheten kan også være påvirket av at selv om arbeidsforholdene er blitt registrerbart bedre, så var utgangspunktet før prosjektet startet, ganske dårlig. I et slikt perspektiv har prosjektet bidratt til å heve arbeidssituasjonen fra «mindre god» til «god», heller enn fra «god» til «svært god». En slik tolkning understøttes av at andelen slitne i forkant av prosjektet var høyere enn i landet for øvrig, og at man oppnådde en nedgang i opplevelsen av å være sliten etter jobb i løpet av prosjektperioden (figur 8). Utviklingen i sykefraværet fra høyt til litt mindre høyt (figur 11) peker i samme retning.

Selv om man har klart å redusere arbeidsbelastningene, øke trivselen og forbedre tjenestekvaliteten, har deltakerne vært noe usikre på om de har nådd målet. Ville det de har fått til, være godt nok til at prøveperioden kunne forlenges og kanskje også gjøres til en permanent ordning? Denne usikkerheten kan skyldes uklarerhet rundt

resultatmålene. Men det kan også skyldes at forankring og involvering ikke har vært god nok.

Forankring og involvering

De tre pilotprosjektene har hatt en god, formell forankring. Det foreligger dokumenter som redegjør for prosjektplaner, deltakere og økonomiske rammebetingelser. Fagforeninger og verneombud sentralt har også vært involvert.

Den reelle forankringen i Skedsmo-prosjektene kunne derimot vært sterkere. De tre pilotavdelingene har meldt om god støtte fra den sentrale staben, men har samtidig savnet større engasjement hos sentrale ledere. Prosjektet fikk mye oppmerksomhet og omtale i kommunens informasjonsavis og andre steder ved oppstart. Deretter har det vært stille rundt prosjektet. Parallelt med de tre pilotprosjektene har Skedsmo kommune foretatt en stor omorganisering av pleie- og omsorgstjenestene med skifte av ledelse. Dette kan ha forsterket opplevelsen av at pilotprosjektene har kommet i skyggen av andre saker.

De ansatte er i liten grad blitt involvert og ansvarliggjort i planleggingsfasen. Forsøket har gått sin gang uten å være gjenstand for diskusjoner³ og bearbeiding. Derfor er heller ikke de ansattes «eierskapsfølelse» for prosjektet så fremtredende som man kunne ønske. Selv om de ansatte er positive til forsøket, kunne man trolig oppnådd mer ved økt involvering. På den annen side har prosjektet vært avgrenset både i tid og i aktualitet. Det er utformet som et prosjekt for de få som har fått endret arbeidstid eller arbeidsoppgaver. Dermed er det ikke blitt et avdelingsprosjekt som kunne engasjere alle, men et prosjekt for noen få.

Ressurser

Skedsmo-prosjektet er tilført betydelige økonomiske ressurser. Disse har vært tilstrekkelige for å kunne gjennomføre de tre pilotprosjektene innenfor den tidsrammen som ble satt på forhånd. Prosjektet skulle opprinnelig gå over cirka ett år. Siden en avdeling kom inn senere og en annen fikk en dårlig start med iverksettingen av sitt tiltak, var den tilmålte tiden litt knapp. Alle avdelingene fikk utvidet tiden med tre måneder høsten 2008. En annen fikk fortsette tre måneder i 2009 med en begrenset tilleggsbevilgning, mens en tredje har fått midler til å drive ut 2009. Tid og økonomi har med andre ord vært tilfredsstillende.

Oppfølging

Oppfølging handler mye om reell forankring, ikke bare hos linjeleder, men også hos toppledelsen. Ledere som viser interesse ved å etterspørre resultater, formidler både at prosjektet er viktig, og motiverer ledere og ansatte til videre innsats. Dette blir ofte undervurdert av toppledere som er mer orientert mot mer overordnede linjeresultater enn lokal prosjektgjennomføring.

De tre pilotene i Skedsmo kommune er små utviklingsprosjekter som har vært kjørt i en begrenset tidsperiode. De har i hovedsak vært finansiert av Storebrand. Prosjektene har således ikke vært forbundet med økonomisk risiko for kommunen. Pilotene kan ikke

³ Bortsett fra da en avdeling måtte justere turnusopplegget sitt.

sammenliknes med store og kompliserte omstillinger med endringer i funksjoner, oppgaver, myndighet osv. Likevel er det grunn til å stoppe opp ved kommunens endringskompetanse.

Prosjektet tar tak i viktige spørsmål med interesse langt ut over de tre involverte tjenestestedene: Den tilleggsverdien som ligger i at ledelse og andre viser ansatte og ledere lokalt interesse og spør om hvordan det går, har ikke vært fremtredende. Så når det lokale engasjementet har vært mindre enn det en kunne forvente, må sentrale ledere også se kritisk på sin rolle.

Med de ressurser og virkemidler som har vært til rådighet, er det nærliggende å spørre hvorfor man ikke har klart å heve prosjektet fra et spørsmål om en midlertidig økning av stillingshjemler og mulige effekter på sykefravær og vikarbudsjett til et mer langsiktig prosjekt for styrking av arbeidsmiljø og tjenestekvalitet.

På tross av de gode resultatene har prosjektet vært preget av usikkerhet. Prosjektet har vært tidsbegrenset, noe som i seg selv kan ha svekket oppslutningen. Ganske tidlig forsto deltakerne at man ville gå tilbake til det gamle når pengene var brukt opp. Et stykke ut i prosjektet ble det klart at utgifter i forbindelse med sykefravær og ekstravakter ikke ville bli redusert like mye som utgiftene til oppbemanning. Dermed var det liten tro på videreføring i de tre avdelingene.

Skedsmo kommune har i løpet av prosjektperioden samlet inn et omfattende tallmateriale som bare i liten grad er trukket inn i denne evalueringen. I tillegg sitter det mye erfaring i de tre avdelingene som ikke er systematisert. Alt i alt har kommunen i etterkant av pilotprosjektene betydelig kunnskap som bør benyttes i et løpende forbedringsarbeid.

Innledning

Pleie- og omsorgstjenestene i norske kommuner er utsatt for høyt sykefravær. Det er ikke uvanlig med et sykefravær på 12–15 prosent. Den reelle pensjonsalderen er lav (ca. 55 år). Disse tjenestene har også et høyt omfang av små stillinger, noe som ofte vil være negativt for både ansatte som ønsker større stilling, brukere som ønsker tjenesteutøvere som kjenner dem, og ledere som trenger selvstendige og kompetente medarbeidere.

Skedsmo kommune⁴ har i løpet av 2007 og 2008 gjennomført tre lokale prosjekter innenfor pleie- og omsorgstjenesten der målet har vært å øke stillingsstørrelsen til deltidsansatte, styrke arbeidsmiljø og tjenestekvalitet og redusere sykefraværet. Prosjektarbeidet ved de utvalgte tjenestestedene har fått finansieringsstøtte av Storebrand Livsforsikring AS.

En av de mer langsiktige ideene bak prosjektet har vært å høste erfaringer med tanke på å utvikle et bærekraftig arbeidsliv, i denne sammenhengen vil det si å utforme arbeidsplasser som reduserer risiko for sykdom slik at det blir mulig å stå i arbeid til man når avtalt pensjonsalder. Arbeidet skal ikke påføre ansatte belastninger som fører til tidligpensjonering.

Problemstillinger

Fafo er bedt av Storebrand og Skedsmo kommune om å evaluere dette arbeidet. De viktigste spørsmålene for evalueringen er om prosjektet har bidratt til:

1. redusert omfang av små stillinger og uønsket deltid
2. bedre arbeidsmiljø og økt trivsel blant ansatte
3. redusert sykefravær
4. bedre tjenestekvalitet

Tre lokale prosjekter i Skedsmo kommune

Skedsmo kommune har i løpet av 2007 og 2008 gjennomført tre lokale prosjekter innenfor pleie- og omsorgstjenestene der målet har vært å øke stillingsstørrelsen til deltidsansatte, styrke arbeidsmiljø og tjenestekvalitet og redusere sykefraværet. I de tre prosjektene har kommunen prøvd ut flere virkemidler for å øke stillingsprosentene og redusere sykefraværet. Det ene virkemidlet har vært å øke grunnbemanningen blant dem som utfører de grunnleggende pleieoppgavene. Et annet har vært å øke grunnbemanningen ved å tilføre enheten en miljøarbeiderstilling. Det siste virkemidlet har bestått i å prøve ut en arbeidstidsordning som kalles 3+3-turnus.

⁴ Skedsmo kommune ligger i Akershus fylke. Kommunen har 46 546 innbyggere. Kommunen har fire bo- og behandlingssentre (sykehjem) med til sammen ca. 280 døgnplasser. Kommunen har sin tjenstepensjonsordning i Storebrand Livsforsikring AS.

1) Økt grunnbemanning (Libos)

Tjenestestedet består av to avdelinger med én felles leder. Prosjektet ble startet i mars i 2007, og bakgrunnen var et langvarig og høyt sykefravær (25–30 prosent). Den ene avdelingen fikk økt grunnbemanningen med 2,13 årsverk. Etter at prosjektet ble planlagt, fikk denne avdelingen ekstraordinært tung belastning som følge av utbrudd av MRSA-virus.⁵ I august 2007 ble det derfor bestemt at den andre avdelingen skulle bli med i prosjektet i stedet. Avdelingen som kom inn som erstatter, fikk tilført 2,5 årsverk fra 13,3 til 15,8. Dette førte til at avdelingen kunne ha en pleier ekstra i ukedagene og en kortvakt på fem timer ekstra i helgene.

2) Ny arbeidstidsmodell 3+3 (Åråsveien)

Avdelingen i Åråsveien er liten. Den har fire beboere med krevende adferdsproblematikk. Tjenestestedet var satt opp med 10,23 årsverk. I forbindelse med prosjektet fikk de tilført en stilling tilsvarende 80 prosent slik at avdeling ved prosjektstart hadde 11,06 stillinger til disposisjon. Disse ble utført av 18 ansatte, mot tidligere 23 ansatte. Tjenestestedet har hatt en målsetting om å få de fleste ansatte opp i stillingsstørrelser på rundt 80 prosent. Konkret fikk man seks personer i 80 prosent stilling, tre personer i 75 prosent stilling og en person i 60 prosent stilling. I tillegg kommer tre stillinger i helg pluss nattevaktene. Tjenestestedet har med andre ord ingen fulle stillinger. I løpet av prosjektperioden har to ansatte sluttet

3+3-turnus innebærer at de ansatte arbeider tre dager og har tre dager fri. Hvis en slik arbeidstidsordning gjennomføres uten tilpasninger, berøres så mange helger at det kommer i konflikt med arbeidsmiljøloven. Det er derfor vanlig å justere turnusløpet noe. I løpet av ett år gir en slik turnus cirka 15 arbeidsdager for lite. For å arbeide i full stilling, må de ansatte ta igjen cirka 15 vakter per år. Dette blir gjerne gjort i forbindelse med ferier og sykdom. Ved Åråsveien forholder dette seg annerledes, siden de ansatte overveiende jobber i stillinger på 75–80 prosent og fortsatte med det også etter innføringen av 3+3.

3) Økt grunnbemanning, miljøtiltak (Skedsmotun)

Tjenestestedet er en dementavdeling med 13,7 årsverk. Avdelingen hadde som mål å halvere korttidsfraværet, noe som ville gitt en årlig innsparing på cirka 250 000 kr. Som del av prosjektet fikk enheten et nytt årsverk til en miljøarbeiderstilling. Til stillingen hører ikke pleieoppgaver. Det ble først planlagt å la én person gå inn i denne stillingen. Men etter overveielse valgte avdelingen en løsning der de ansatte en ny hjelpepleier i vanlig pleiarbeid, samtidig som de fordelte miljøarbeiderstillingen på flere ansatte som har pleieoppgaver. Det siste ble gjort slik at de involverte hjelpepleierne er miljøarbeidere på cirka hver femte vakt. På denne måten får flere av de ansatte mer variert arbeid samtidig som brukerne får en type tjeneste som ofte har blitt prioritert ned i en travel hverdag med den vanlige turnusen.

⁵ Meticillinresistente *Staphylococcus aureus* (MRSA) er en bakterie som er resistent mot vanlig Penicillin. Dette er en type stafylokokker som har økt i utbredelse de siste ti årene og særlig ved sykehusene, etter hvert også til sykehjemmene. Eldre pasienter med svekket immunforsvar og hudsår er utsatt. MRSA kan ha dødelig utgang. Det kreves derfor et omfattende smitteregime på avdelinger som har fått MRSA-utbrudd. (<http://www.pasienthandboka.no/default.asp?mode=document&documentid=8519>)

Perspektiver på deltidsproblematikken

Små stillinger og uønsket deltid i kommunesektoren har med jevne mellomrom vært tatt opp som et problem av fagbevegelsen (Moland 1994). Fra 1995 (da Stortinget reviderte arbeidsmiljøloven og blant annet begrenset adgangen til midlertidige ansettelser) har også arbeidsgiversiden engasjert seg. Men det er først de siste fire–fem årene at deltidsproblematikken har fått en mer fremtredende plass på dagsordenen i norske kommuner. Under tariffoppgjøret i 2003 ble partene enige om å iverksette arbeid for å redusere omfanget av uønsket deltid. KS finansierte blant annet forskerstøtte til utprøving i 16 kommuner (Amble, Holstad og Sørensen 2005 og RO 2005). Etter dette har stadig flere kommuner vist interesse for å redusere omfanget av små stillinger og uønsket deltid. I 2007 svarte 97 prosent av landets rådmenn/administrasjonssjefer at deres kommune hadde diskutert problemstillingen. Tre av fem kommuner har fattet vedtak om å redusere omfanget av små stillinger (Moland og Andersen 2007).

Deltid: uønsket for arbeidstaker?

For en drøy generasjon tilbake var deltid et virkemiddel som både skulle ivareta likestillingsmål om å øke kvinners yrkesaktivitet og møte et økende arbeidskraftsbehov skapt av en kraftig vekst i offentlig tjenesteyting. Deltid var et tilbud til kvinner og en anledning til å kombinere familie- og yrkesliv. Dette perspektivet har ofte blitt fremført av kommunale ledere som en av hovedforklaringene på at fenomenet oppsto. Denne forklaringen er til en viss grad fulgt opp i forskningen som retter oppmerksomheten mot den «frivillige deltiden»: at kvinner velger seg deltid, blant annet som en mulighet for å kombinere den tradisjonelle omsorgsrollen med en yrkesrolle. (NOU 2004:29 *Kan flere jobbe mer?*)

De siste 15–20 årene har fagforbund og kvinnepolitiske representanter med jevne mellomrom stilt krav om mer fullverdige ansettelsesforhold for offentlig ansatte og da særlig med oppmerksomhet rettet mot pleie- og omsorgssektoren.

Spørsmålet har i første rekke vært reist av arbeidstakerorganisasjonene, som har krevd faste stillinger og økte stillingsstørrelser for medlemmer som trenger en forutsigbar og tilstrekkelig lønn å leve av (Moland 1994). Siden sektoren er kvinnedominert, har kravet om fullverdige ansettelsesforhold gjerne vært koblet til et spørsmål om kvinners rettigheter og likestilling mellom kjønnene (Likestillingsombudet 2003, Likestillingsdirektøren 2005).⁶

Den såkalte Granvin-saken ble ført for retten høsten 2007. Dommen falt i desember og gav fire hjelpepleiere som hadde jobbet som «vikarer» i flere år, medhold i krav om formalisering av arbeidsforholdet. Alle ble tilkjent rett til fast stilling. Tre av dem i 100 prosent og en i 75 prosent stilling.

⁶ Kristin Mile, Likestillingsombud, i *Dagsavisen* november 2003. Long Litt Woon, direktør, Likestillingssenteret, foredrag holdt 16. mars 2005 på KS-konferanse

Deltid: uønsket for brukerne

Fafo har i flere undersøkelser vist at mange små stillinger fører til at brukere må forholde seg til unødige mange tjenesteytere (Moland og Egge 2000, Moland og Gautun 2002). For mange brukere skaper dette utrygghet og ubehag, andre blir forvirret, mens atter andre opplever irritasjon over stadig å måtte instruere nye tjenesteutøvere.

En arbeidsplass med mange deltidsansatte i små stillinger vil lett utvikle fattige læringsmiljøer og en situasjon der de mest kompetente okkuperes med opplæring av stadig nye på bekostning av brukerkontakt.

Deltid: uønsket for arbeidsgiver?

Det er på mange måter forunderlig at det har tatt kommunale arbeidsgivere så lang tid å løfte blikket fra fastlønnsbudsjetter til helheten i hva som skaper effektive tjenester. I en tid med «New Public Management», tilretteleggende ledelse og myndiggjorte medarbeidere, bruker i sentrum, lærende organisasjoner osv. står rasjonell drift og utvikling i sentrum. Men da fremstår faktisk den høye bruken av deltidsarbeidskraft som et av de største hindrene. Det sløses bort en mengde tid på å skaffe arbeidskraft, informere den, lære den opp, kontrollere den og organisere den. Et omdømme der det ikke er utsikter til hele stillinger, er verken attraktivt for den kompetente arbeidskraften eller for ungdom som vurderer å skole seg innenfor et av velferdsstatens yrker. Dette er forhold som ble dokumentert av Fafo i 2000 (Moland og Egge) og 2002 (Moland og Gautun), og som vi senere har fått bekreftet så sent som i 2007 (Moland og Andersen).

Disse forholdene er utdypet i rapporten om deltid som utgis i serien «*Liv og arbeid*» i mai 2009. Der er også positive sider ved å jobbe deltid tatt opp.

Data og gjennomføring

Datagrunnlag for evalueringen

Vi har benyttet følgende metoder og datakilder:

- kvalitative gruppeintervjuer med ansatte ved oppstart, individuelle intervjuer med de tre enhetslederne ved avslutning, jevnlig prosjektmøter
- kvantitativ spørreundersøkelse ved oppstart og en utvidet spørreundersøkelse ett år senere ved avslutning
- bruk av registerdata (fra kommunenes personal- og lønnsstatistikk) underveis

Prosjektmøter

Fafos første kjennskap til prosjektet kom gjennom samtaler med Storebrands HMS-rådgivere og deretter ledere og rådgivere i Skedsmo kommune. Det har vært avholdt kvartalsvise prosjektmøter som har hatt cirka 15 deltakere. Her har lederne fortalt fra prosjektarbeidet, mens organisasjons- og personalavdelingen har lagt frem løpende statistikk for sykefravær og kostnader i forbindelse med vikarbruk og liknende. Hovedtillitsvalgte og verneombud sentralt har også deltatt aktivt i disse møtene.

Fafo har lagt frem forslag til spørreskjema og resultater fra undersøkelsene. Møtet har foruten denne informasjonsutvekslingen også gitt råd om prosessens videre gang, slik som for eksempel å skifte deltakeravdeling fra Libos på grunn av MRSA-utbrudd.

Kvalitative intervjuer ved oppstart

Vi har gjennomført gruppeintervjuer med ansatte fra hver av de tre pilotavdelingene. Når gruppene er godt sammensatt, kan gruppeintervjuer gi vel så god informasjon som individuelle intervjuer. I slike tilfeller kan gruppedeltakerne supplere hverandre og diskutere slik at forhold som ellers lett ville blitt glemt eller underkommunisert, kommer frem. Avdelingslederne som hadde satt sammen informantgruppene, sørget for at både tilhengere og skeptikere var representert.

Kvantitative spørreundersøkelse

Det er gjennomført to spørreundersøkelser. Spørreskjemaet ble utarbeidet med utgangspunkt i tidligere undersøkelser, intervjuer med ansatte og etter innspill fra deltakerne på prosjektmøtene. Den første undersøkelsen ble gjennomført i oktober–november 2007. En utvidet versjon av denne undersøkelsen ble gjentatt i oktober–november 2008.

Undersøkelsen ble gjennomført elektronisk. Den ble sendt til hver av de tre avdelingslederne som så sørget for at de ansatte fikk tilgang til selve spørreskjemaet. Dette skjedde overveiende ved at den ansatte gikk inn på avdelingens PC og svarte fra

den. Alternativt har man kunnet videresende lenken til undersøkelsen til andre PC-er hjemme eller på jobb.

Ved nullpunktmålingen svarte 46 av i alt 48 aktuelle ansatte (tabell 1). Dette gir en svært høy svarprosent (95,8). I sluttpunktmålingen året etter svarte 34 av 44 aktuelle arbeidstakere. Dette gir en svarprosent på 77,3. Et så lite materiale er sårbart for lav svarprosent. Nå viser det seg imidlertid at de som ikke har svart, stort sett er nattevakter⁷ som i minimal grad berøres av forsøkene, og helt nyansatte. Tatt dette i betraktning er svarprosenten i sluttmålingen god.

Tabell 1: Svarfordeling ved survey i 2007 og 2008

Tjenestested	Nullpunktmåling, 2007			Sluttpunktmåling, 2008		
	Antall svar	Antall aktuelle ansatte	Svarprosent	Antall svar	Antall aktuelle ansatte	Svarprosent
Skedsmotun	14	16	87,5	12	15	80,0
Libos	18	18	100,0	10	15	66,7
Åråsveien	14	14	100,0	12	14	85,7
Sum	46	48	95,8	34	44	77,3

Bruk av prosenter

I et materiale med så små utvalg som vi har, vil det være få personer bak hver variabelverdi som blir prosentuert. Når vi så sammenlikner svarfordelingen i to små utvalg ved ulike tidspunkter, kan endringer hos noen få personer kunne gi ganske store prosentutslag. Forklaringen på at disse har endret status på variabelen, kan ha med helt andre forhold å gjøre enn det vi er ute etter i denne undersøkelsen. En må med andre ord være varsom med å tillegge små endringer vekt.

Bruk av registerdata

Fra Skedsmo kommunes personal- og lønnsstatistikk fremkommer tall for sykefravær og utgifter til vikarbruk og overtid. I evalueringen har vi benyttet tidsseriedata for sykefraværsutviklingen i pilotavdelingene, kommunens øvrige sykehjemsavdelinger og kommunen totalt.

⁷ I 2007 deltok 14 nattevakter i undersøkelsen. I 2008 deltok bare seks. Dette forklarer nesten hele nedgangen i svarprosent mellom de to undersøkelsene.

Ønsket og uønsket deltid

I 2005 gjennomførte Skedsmo kommune en kartlegging av de ansattes arbeidstid. Innenfor pleie- og omsorgssektoren oppgav 61 prosent at de var fornøyd med stillingsstørrelsen (Skedsmo kommune: *Intern rapport 2005*). Ansatte som er med i pilotprosjektet, oppgir det samme (62 prosent) i 2008. Året før oppgav 74 prosent at de var fornøyd med stillingsstørrelsen.

I prosjektperioden har omfanget av uønsket deltid økt. I 2007 ønsket en av fem ansatte større stilling (figur 5). I 2008 oppgir en av tre at de ønsker større stilling. Denne økningen kan ved første øyekast oppfattes som noe negativt.

Et av målene i prosjektet har vært å redusere omfanget av små stillinger, og det har man langt på vei klart. Den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen har økt til cirka 78 prosent, og dette er høyt.⁸ Samtidig som andelen ansatte som ønsker større stilling har økt, har størrelsen på ønsket arbeidstid også økt. Ønsket avtalt stillingsprosent nærmer seg nå 90. Dette er både høyere enn tidligere og høyere enn landsgjennomsnittet for denne sektoren som gjerne ligger på cirka 80–85 prosent (Moland og Gautun 2002). Det kan med andre ord se ut til at de ansattes arbeidskapasitet og arbeidslyst har økt.

Hvis dette er riktig, har Skedsmo kommune i dette prosjektet klart å redusere en av de viktigste årsakene til at mange kvinner jobber deltid, nemlig at arbeidsbelastningene er så store at mange ikke klarer å jobbe i full stilling. Disse ansatte velger da i stedet å jobbe redusert med tilsvarende lavere lønn. Dette er en individualisering av et arbeidsmiljøproblem der mange arbeidsgivere – svært mange av dem fra kommunesektoren – ikke har tatt tilstrekkelig ansvar for bedre tilrettelegging av arbeidsforholdene.

I det følgende skal vi dokumentere hvilken betydning de tre pilotprosjektene har hatt for de ansattes arbeidskapasitet og jobbtilfredshet.

Avtalt stillingsstørrelse

Pilotavdelingen på Skedsmotun bo- og behandlingssenter er til vanlig satt opp med 13,7 stillingshemler. I forbindelse med forsøket fikk de tilført en ekstra stilling. Dette tilsvarer en bemanningsvekst på 7 prosent. Pilotavdelingen på Åråsveien bo- og omsorgssenter er til vanlig satt opp med 10,2 stillingshemler. De fikk cirka ett årsverk ekstra. Dette tilsvarer en bemanningsvekst på cirka 7,5 prosent. Pilotavdelingen på Libos bo- og behandlingssenter er til vanlig satt opp med 14,5 stillingshemler. De fikk tilført 2,5 årsverk. Dette tilsvarer en bemanningsvekst på cirka 15 prosent.

⁸ Det høye tallet må ses i lys av at ekstravakter og nattevakter (ofte i halv stilling) ikke er med i undersøkelsen.

Hvis denne økningen i sin helhet er spredd ut på deltidsansatte som har fått større stillinger, skal gjennomsnittlig stillingsprosent ved Skedsmotun, Åråsveien og Libos ha økt med henholdsvis 7, 7,5 og 15 prosent.

Ved Skedsmotun gikk 80 prosent av den nye stillingen til å ansette en ny hjelpepleier og 20 prosent til å heve en annen opp til 100 prosent. 0,2 årsverk fordelt på 13,7 årsverk gir en økt gjennomsnittlig stillingstørrelse på 1,4.

Åråsveien klarte å øke gjennomsnittlig stillingsprosent med 16 prosent. Dette skjedde ikke bare ved å spre 0,8 årsverk ut på alle ansatte. I tillegg reduserte de antall ansatte med seks personer. Dette skjedde ved at ti ansatte økte stillingene sine ved å jobbe to helger ekstra i løpet av en periode på tolv uker. Dette førte samtidig til at antall ansatte i små helgestillinger på 13,1 prosent ble redusert fra ni til tre.

Libos brukte 1,78 årsverk på å heve stillingen til fem personer og 0,82 årsverk til to nyansettelser.⁹ 1,78 årsverk fordelt på 14,5 årsverk gir en økt gjennomsnittlig stillingstørrelse på 12,2.

Den gjennomsnittlige stillingstørrelsen slik den blir rapportert av de ansatte i spørreundersøkelsen, er: På Skedsmotun ligger snittet på over 80, Libos følger tett bak med et snitt på nesten 80 prosent. Her ser vi av tabell 2 at det har vært en betydelig økning i løpet av prosjektperioden. Også Åråsveien med et snitt på litt over 70 prosent ligger høyt sammenliknet med kommunesektoren for øvrig.

Tallene som gjengis i tabell 2, inneholder en feilkilde. I 2007 er kun to helgevakter med i utvalgt. I 2008 er ingen rene helgevakter med. Dermed blir gjennomsnittstallene for høye. I pleie- og omsorgssektoren var deltidsandelen for samtlige kommuner i 2007 ifølge KS' PAI-register per 1.12.07 på 73 prosent.

Tabell 2: Avtalt stillingstørrelse ved tre tjenestesteder i Skedsmo kommune i 2007 og 2008.
 $N_{2007} = 46$. $N_{2008} = 34$.

Tjenestested	2007	2008	Endring
Skedsmotun	81,9	82,1	0,2
Libos	68,1	79,5	11,4
Åråsveien	68,9	71,5	2,6

Ekstravakter

73 prosent av dem som har svart på undersøkelsen, oppgir at de tar ekstravakter. I gjennomsnitt jobber de 17,5 timer ekstra i måneden. Dette tallet er nær identisk i både 2007 og 2008 og tilsvarer omtrent et halvt ukeverk per måned. På årsbasis utgjør det en stillingstørrelse på cirka 10–12 prosent for dem som tar ekstravakter. Siden en av fire ikke tar ekstravakter, må vi redusere anslagene på avdelingsnivå med en firedel. Da kommer vi ut med at ekstravaktjobbingen tilsvarer cirka 8 prosent stillingstørrelse

⁹ Libos fordelt 2,5 årsverk slik: Hjelpepleier A økte med 13,5 til 75 prosent, hjelpepleier B med 6,6 til 75 prosent, hjelpepleier C økte med 52,7 til 65,8 prosent, pleieassistent D økte med 57 til 70 prosent, pleieassistent E økte med 49,3 til 62,44 prosent, pleieassistent F nyansatt i 59 prosent og pleieassistent G nyansatt i 13,1 prosent.

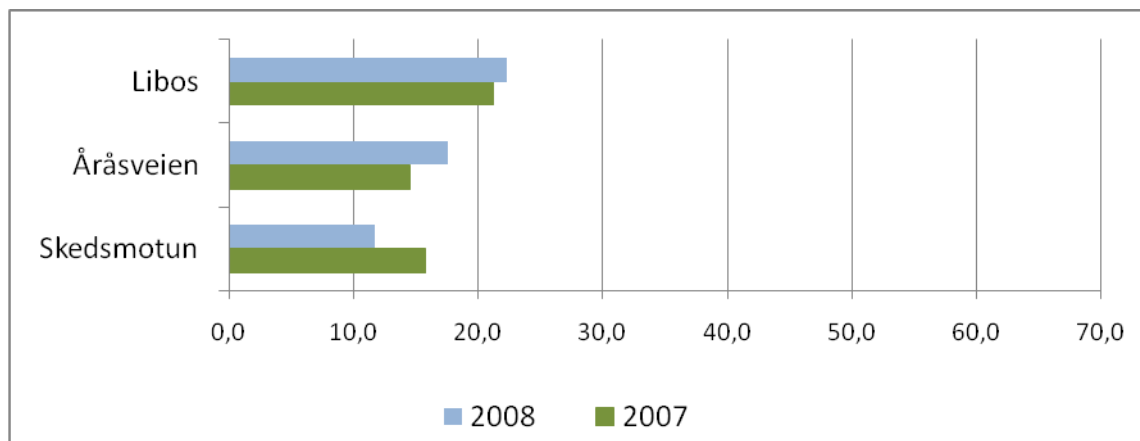
fordelt på hver arbeidstaker. Multipliseres dette med antall årsverk ved de tre enhetene (38,5), kommer vi ut med at ekstravaktene utgjør cirka tre årsverk.

Mindre bruk av ekstravakter på Skedsmotun

En avdeling som har ledige stillinger og mye sykefravær, vil ha et stort behov for ekstravakter. Dette kan dekkes ved at fast ansatte jobber ekstra, eller ved at nattevakter, vikarer, helgansatte og andre (for eksempel studenter) med spesielle avtaler jobber mer. De som jobber i disse spesielle stillingene, er ikke med i undersøkelsen. Derfor kan vi ikke trekke konklusjoner på dette spørsmålet med basis i undersøkelsen.

Bak et gjennomsnittstall som er likt for begge år avdekkes det en del forskjeller tjenestestedene imellom. Mens Libos og Åråsveien har hatt en økning i hvor mye ekstra den enkelte jobber, har Skedsmotun hatt en reduksjon. Skedsmotun utmerker seg også ved at det er færre som oppgir at de jobber ekstra. Dette skyldes ifølge avdelingslederen tre forhold. For det første jobber ansatte i hele stillinger og store deltidstillinger mindre ekstra enn ansatte i små stillinger. Så når en person øker stillingen, vil vedkommende jobbe noe mindre ekstra enn før. For det andre hadde Skedsmotun i store deler av 2008 lavere sykefravær enn året før og dermed mindre behov for ekstravakter. For det tredje kan avdelingen lettere håndtere sykefravær uten å leie inn ekstra fordi den har fått en ekstra stilling. De to andre tjenestestedene kan ha flere som jobber ekstra, men først og fremst har de noen få som jobber svært mye ekstra.

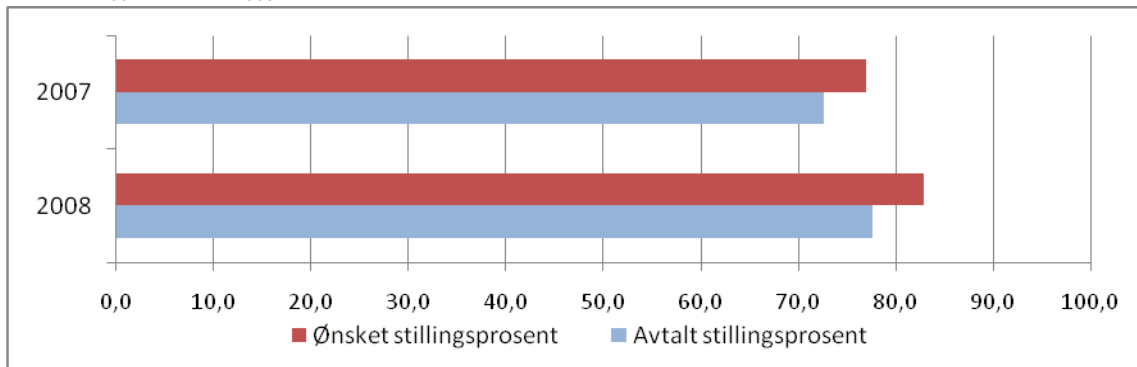
Figur 1: Antall timer som jobbes ekstra per måned ved tre tjenestesteder i Skedsmo kommune i 2007 og 2008. $N_{2007} = 46$. $N_{2008} = 34$.



Avtalt og ønsket stillingsstørrelse

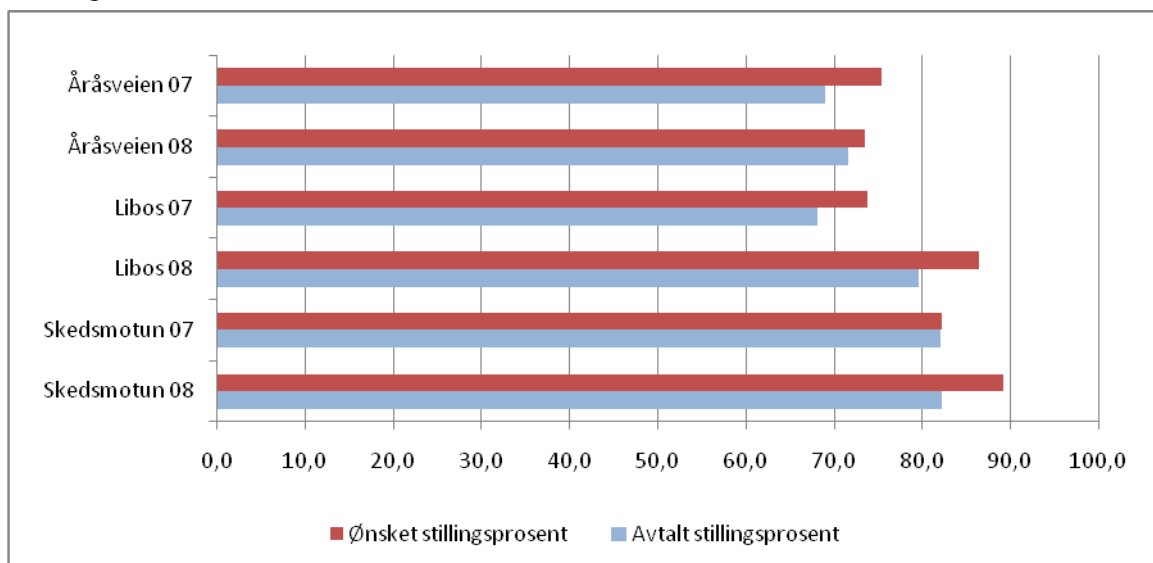
Avtalt stillingsstørrelse har som vi har sett, økt noe, men mindre enn det en kunne ha forventet ut fra målsettingen om å øke stillingene til deltidsansatte og de stillingsressursene avdelingene fikk til rådighet.

Figur 2: Avtalt og ønsket stillingsstørrelse ved tre tjenestesteder i Skedsmo kommune i 2007 og 2008. $N_{2007} = 46$. $N_{2008} = 34$.



Parallelt med dette har ønsket stillingsstørrelse økt omtrent like mye (figur 2). Det er spesielt på Skedsmotun og Libos denne økningen har kommet. Der nærmer man seg en ønsket stillingsstørrelse på 90 prosent (figur 3). Figur 3 viser også at ønsket stillingsstørrelse er større enn faktisk stillingsstørrelse ved alle de tre tjenestestedene.

Figur 3: Avtalt og ønsket stillingsstørrelse ved hver av tre tjenestestedene i Skedsmo kommune i 2007 og 2008. $N_{2007} = 46$. $N_{2008} = 34$.



Stillingsstørrelser, ekstravakter og mulig arbeidskraftreserve

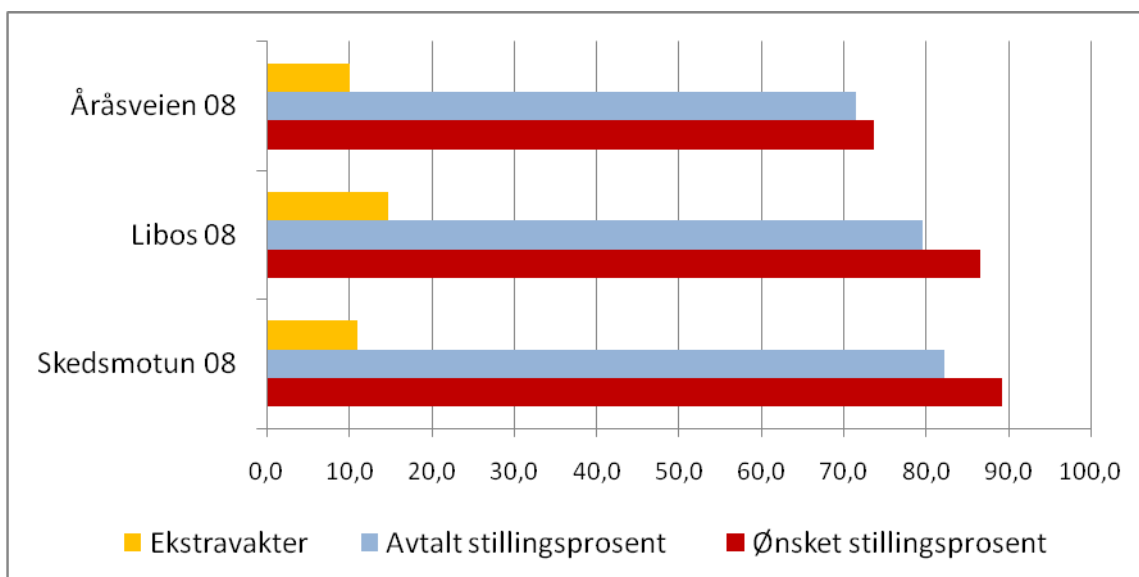
Mange ansatte har en relativt beskjeden stillingsstørrelse, målt som avtalt i ansettelsesforholdet. I praksis jobber mange betydelig mer. Figur 4 viser ønsket stillingsprosent sammen med avtalt stillingsprosent og ekstravakter. Ingen av de ansatte har oppgitt at de har flere arbeidsforhold. Figuren kan leses på to måter. Man kan sammenlikne faktisk arbeidstid mot ønsket arbeidstid. Da ser man at summen av avtalt

arbeidstid og ekstravakter er større enn søylen som viser ønsket arbeidstid. Betyr det at en mulig arbeidskraftreserve ikke er til stede? Er det slik at hvis avtalt stillingsprosent settes lik ønsket stillingsprosent, så går det ut over viljen til å ta ekstravakter? Eller kan man legge ekstrajobbingen på toppen av en ny og større stillingsstørrelse?

Svaret er både ja og nei. Ansatte i store stillinger vil jobbe mindre ekstra fordi den større stillingen er mer i tråd med den arbeidsmengden de ønsker å ha. De vil også lettere komme i en situasjon der ekstrajobbingen kan utløse rett på overtidsutbetaling. En leder med begrensede budsjetterammer vil søke å unngå en slik situasjon. Derfor vil hun eller han ofte unngå at ansatte i store stillinger tar ekstravakter. I intervju med avdelingslederne ble det også sagt at de ansattes lojalitet til avdelingen øker med stillingsstørrelsen. Det vil si at ansatte i store stillinger som egentlig ikke ønsker å jobbe mer, tar ekstravakter når det er nødvendig. Eller som en av lederne sa:

«De fortsetter å ta ekstravakter når de blir bedt om det. Men de spør mindre om å få ekstravakter nå.»

Figur 4: Ønsket og avtalt stillingsprosent samt faktiske ekstravakter omgjort til stillingsprosent fordelt på tre tjenestesteder



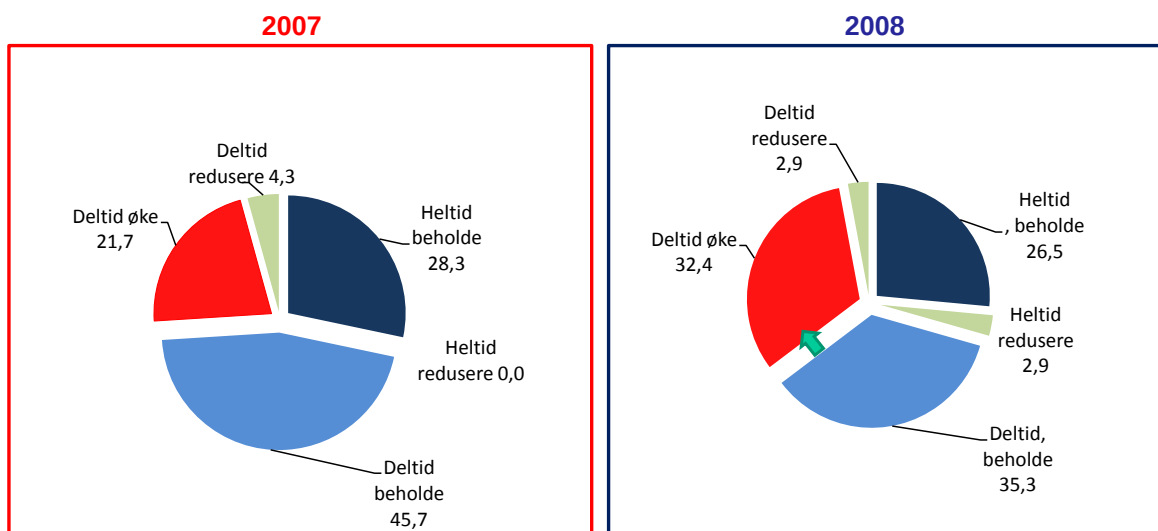
Oppsummering arbeidstid

I utgangspunktet oppfattes det som negativt når en arbeidsplass har mange ansatte på uønsket deltid. Det er negativt for den ansatte, for læringsmiljøet, rekruttering, effektiv drift og for tjenestekvaliteten (Moland og Andersen 2007). Et av målene for prosjektet har vært å gi flere deltidsansatte større stillinger slik at antallet på uønsket deltid kunne reduseres. I 2007 svarte 21,7 prosent at de jobbet deltid og ønsket større stilling. Dette er på samme nivå som i sykehjemmene i Oslo i 2005 og sykehjemmene i Lørenskog i 2008, mens det er lavere enn resultatene fra en landsdekkende undersøkelse blant hjelpepleiere fra 2002 (Moland 2005 og 2008, Moland og Gautun 2002)

Flere på uønsket deltid

I 2008 svarte 32,4 prosent at de jobbet deltid og ønsket å jobbe lenger. Samtidig er andelen som jobber deltid, og som ikke ønsker å øke stillingen, redusert fra 45,7 til 35,3 prosent. Det er med andre ord blitt flere deltidsansatte som vil jobbe mer. Dette skyldes ikke at det er blitt flere personer i små stillinger, men at det er flere i relativt store deltidsstillinger som i løpet av prosjektperioden har kommet til at de vil jobbe mer. I en slik prosess er det derfor ikke nødvendigvis negativt at det har skjedd en økning i omfanget av uønsket deltid.

Figur 5: Ønsket og uønsket stillingsstørrelse ved Skedsmos pilotavdelinger i 2007 og 2008. Prosent. N₂₀₀₇ = 46. N₂₀₀₈ = 34.



Ved Skedsmotun oppgir nå hele 60 prosent at de ønsker større stilling mot 25 prosent året før.¹⁰ Skedsmotun har heller ikke lenger noen som ønsker å redusere stillingen. Samtidig har vi sett at den gjennomsnittlige, avtalte stillingsstørrelsen har økt.

På Libos har andelen som ønsker større stilling, økt fra 25 til 40 prosent. Samtidig har vi sett at den gjennomsnittlige, avtalte stillingsstørrelsen har økt. Heller ikke Libos har nå noen som ønsker å redusere stillingen.

Ansatte på Åråsveien svarer litt annerledes. 25 prosent ønsker større stilling. Dette er noe mindre enn året før. En del av de ansatte har fått større stillinger. I alt oppgir 50 prosent at de ønsker å beholde deltidsstillingen slik den er nå.

¹⁰ Denne store forandringen skyldes ikke trekk ved prosjektet alene. I prosjektperioden har Skedsmotun også hatt noen personalutskiftninger der ansatte med redusert arbeidskapasitet har sluttet.

Trivsel, arbeidsmiljø og tjenestekvalitet

I det følgende spør vi om forhold rundt arbeidsmiljø og tjenestekvalitet. Skal en over tid kunne redusere sykefraværet og oppnå at ansatte står lenger i jobb, er faktorer som trivsel, fysiske og mentale belastninger, opplevelse av mening og tjenestekvalitet viktige.

De ansatte trives godt

Nullpunktundersøkelsen ble gjennomført i oktober 2007. Her svarte cirka 95 prosent at de trives godt (tabell 3). Ingen trives dårlig. Det samme spørsmålet ble stilt ett år senere.¹¹ Også da svarte omtrent 95 prosent at de trives godt. Til sammenlikning svarte 86 prosent¹² i en landsdekkende undersøkelse fra 2007 at de trivdes på jobb, mens 14 prosent svarte at de ikke trivdes (Bråten, Andersen og Svalund 2008).

Tabell 3: Hvordan trives du på posten? Spørsmålet stilt i henholdsvis 2007 og 2008.

	2007			2008	
	Antall	Prosent		Antall	Prosent
Alle	46	100,0		34	100,0
Svært godt	23	50,0		18	52,9
Ganske godt	21	45,7		14	41,2
Verken godt eller dårlig	2	4,3		2	5,9
Ganske dårlig	0	0		0	0
Svært dårlig	0	0		0	0

En undersøkelse presentert av StepStone (*Aftenposten* 23.05.05) viser at norske arbeidstakere trives godt på jobben, og at de trives bedre enn arbeidstakere i andre europeiske land. Ifølge denne undersøkelsen er cirka 75 prosent av norske arbeidstakere godt eller svært godt fornøyd med arbeidsmiljøet. De tre pilotavdelingene i Skedsmo kommune scorer imidlertid høyere.

Økt trivsel i prosjektperioden

Allerede etter noen måneders forsøk oppgav så mange som en av tre ansatte at de syntes det hadde vært en trivselsforbedring (tabell 4). Dette kan være en effekt av at de ansatte er trukket med i et forsøk som forventes å ha god effekt på arbeidsmiljøet. Et år senere

11 Omgjort til tallbruken i Skedsmo kommunes HKI-undersøkelser tilsvarer resultatene i tabell 3 en score på 4,5 der 5 er topp.

12 I Skedsmo-undersøkelsen benytter vi en femdelt skala: svært godt (5), ganske godt (4), verken godt eller dårlig (3), ganske dårlig (2) og svært dårlig (1). Bråten mfl benytter en seksdelt skala der 1 er svært dårlig, og 6 er svært godt. Den kan forsøksvis oversettes slik: svært godt (6), godt (5), ganske godt (4), ganske dårlig (3), dårlig (2) og svært dårlig (1).

sier halvparten av de spurte at trivselen er ytterligere forbedret.¹³ Vi har ikke spurt om de oppfatter trivselsøkningen som stor eller liten, men svarene indikerer at pilotprosjektet har bidratt til at de tre Skedsmo-avdelingene scorer høyere på trivsel enn det som er vanlig i arbeidslivet for øvrig.

Tabell 4: Endring i trivselen hos ansatte i Skedsmos pilotprosjekt.

2007			2008		
Har trivselen endret seg fra august til oktober 2007?	Antall	Prosent	Har trivselen endret seg fra oktober 2007 til oktober 2008?	Antall	Prosent
Ja, til det bedre	14	30,4	Ja, til det bedre	17	50,0
Ja, til det verre	1	2,2	Ja, til det verre	3	8,8
Nei, ikke endret	31	67,4	Nei, ikke endret	14	41,2
Sum, alle	46	100,0	Sum, alle	34	100,0

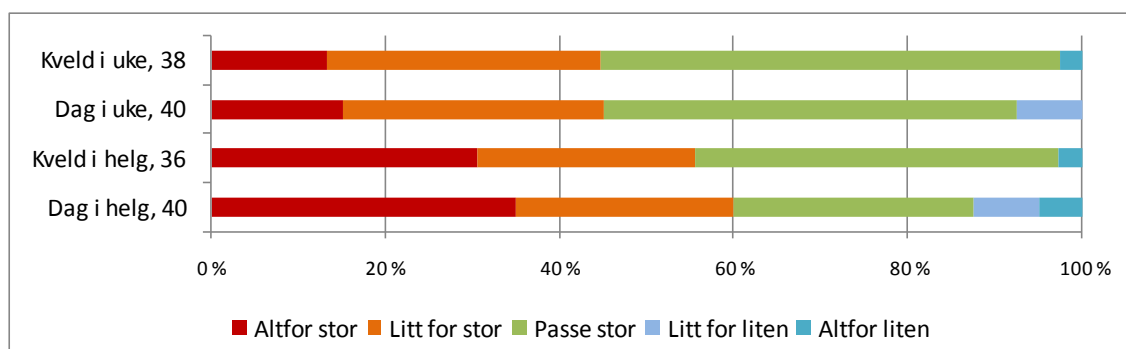
Skedsmo kommune gjennomfører en intern HKI¹⁴-undersøkelse to ganger i året. Vi har sett på tallene fra undersøkelsene som ble gjennomført henholdsvis 02.04.08 og 29.10.08. Her stilles det spørsmål om den ansattes opplevelse av å håndtere arbeidet og om leder tilrettelegger for god tjenesteutøvelse. Hovedinntrykket herfra er at Åråsveien har hatt noe fremgang og nærmer seg nivået til Skedsmotun og Libos som ligger noe over, men som ikke har hatt fremgang på HKI-målingene akkurat i denne perioden.

Arbeidsmiljø

Belastninger

Da vi spurte de ansatte i oktober 2007 om arbeidsbelastninger, svarte halvparten at de opplevde den som for stor. Hver fjerde mente at arbeidsbelastningen var altfor stor. Helgevaktene oppleves som særlig belastende (figur 6). En av tre oppgavetimer på arbeidsbelastningene hadde vært større to–tre måneder tidligere, det vil si før pilotprosjektene startet.

Figur 6: Arbeidsbelastninger på dag- og kveldsvakter på hverdager og helg i 2007. N = 36–40.



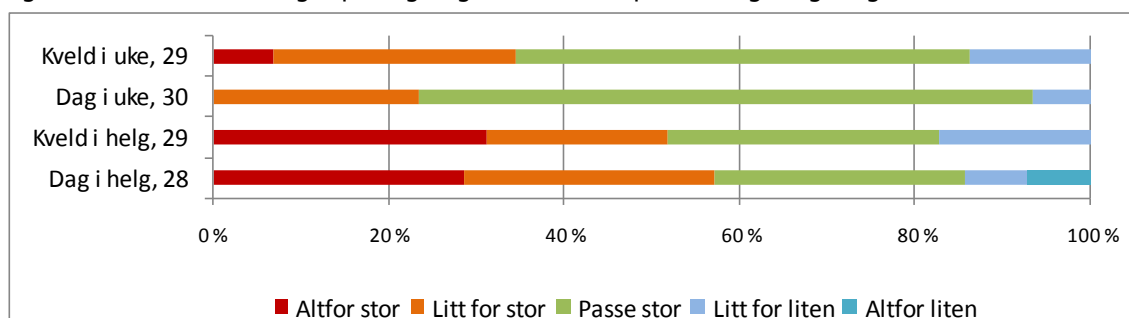
13 Det er først og fremst nyansatte som oppgir at de ikke har opplevd en forbedring.

14 HKI er forkortelse for humankapitalindeks.

Reduserte arbeidsbelastninger på vanlige dagvakter

Det samme spørsmålet ble stilt i 2008. Som vi ser av figur 7, er den opplevde belastningen markert redusert på dagvaktene i ukedagene. På de andre vaktene er det ikke skjedd målbare endringer. Halvparten sier at belastningene har endret seg (ytterligere) til det bedre fra oktober 2007 til oktober 2008. Fire av de ansatte sier belastningene er større, mens 13 sier at belastningene er på samme nivå som oktober 2007.

Figur 7: Arbeidsbelastninger på dag- og kveldsvakter på hverdager og helg i 2008. N = 28-30.



Belastninger på helgvakter

Fra tidligere undersøkelser vet vi at helgvaktene ofte oppleves som særlig belastende. Dette skyldes ikke at arbeidsmengden er økt. Tvert imot. I helgene reduseres tjenestetilbudet til et minimum. Det samme skjer med bemanningen. Antall ansatte per vakt reduseres. I tillegg reduseres andelen arbeidstakere med relevant fagutdanning. De fleste som jobber i helgene, er ekstravakter og ufaglærte. Samtidig er helgene tid for pårørendebesøk. Disse har gjerne spørsmål å ta opp. Alt i alt blir derfor helgevaktene ofte kaotiske, og de ansatte blir løpende litt på etterskudd mellom alle oppgaver, brukere og pårørende. Spesielt for de få fast ansatte som er på jobb, blir dette belastende, og det er vanlig å høre at de gruer seg for å gå på helgevaktene. Både tjenestetilbud og arbeidsmiljø er i helgene mer sårbart ved sykefravær enn ellers. Hvis én av få fast ansatte har sykefravær en helg, blir belastningen på de(n) andre ekstra ille. Dermed forsterkes det negative ved å jobbe helg ytterligere.

Som vi ser av figur 6 og 7, har det ikke skjedd registrerbare reduksjoner av arbeidsbelastningen i helgene. En av tre oppgir at belastningen er altfor stor. Dette er omtrent det samme som vi fant ved et av Oslos sykehjem for noen år siden (Moland 2006)

Når det gjelder pilotprosjektene i Skedsmo kommune, har de tilførte ressursene først og fremst kommet dagvakter på ukedagene til gode. Resultatene er derfor ikke overraskende.

I dag utgjør helgene en flaskehals som gjør at svært mange tjenestesteder i hele helse- og omsorgssektoren sliter med å få turnusen til å gå opp. I en mer langsiktig satsning bør imidlertid helgene få større prioritet. Økt bemanning med kompetent arbeidskraft i helgene gjør det lettere å jobbe da. Dermed blir det også lettere å få folk til å ta disse vaktene. Dette får igjen positive effekter på arbeidsmiljøet og på tjenestekvaliteten og forholdet til pårørende.

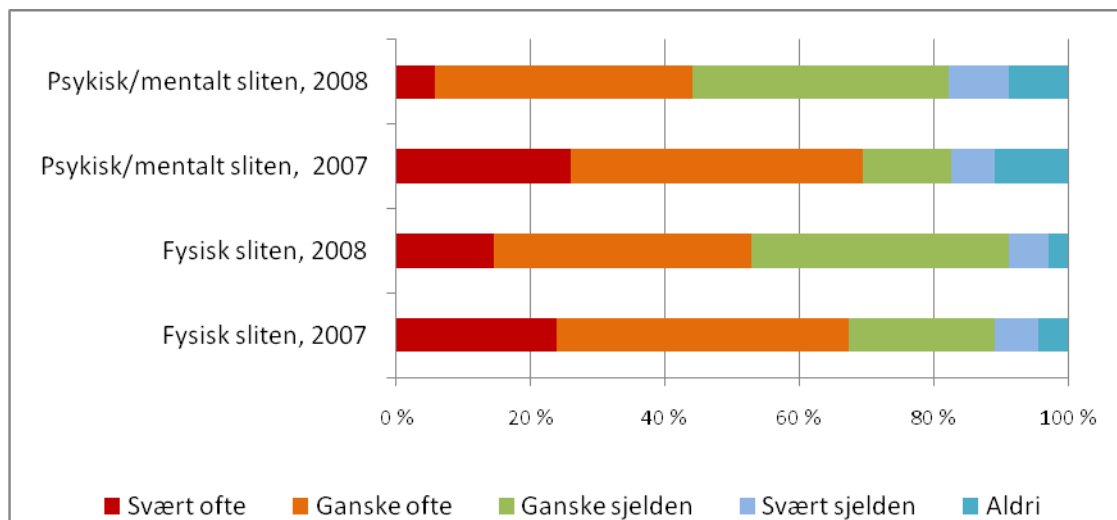
Mindre fysisk sliten

I undersøkelsen ble de ansatte spurt om hvor ofte de kjenner seg fysisk slitne etter arbeidsdagen. I 2007 oppgav cirka 70 prosent at de ofte¹⁵ var slitne (figur 8). Ved Skedsmotun og Libos var tallet enda høyere (85 prosent). Mest slitne var nok de ansatte på Skedsmotun. Her oppgav halvparten at de «svært ofte» var slitne. Et år senere er andelen som oppgir at de ofte er slitne etter endt arbeidsdag, redusert med cirka 20 prosentpoeng. Nedgangen er først og fremst kommet på Skedsmotun som har halvert andelen som oppgir å være svært ofte eller ganske ofte sliten.

Både mer og mindre mentalt sliten

De ansatte er også spurt om hvor ofte de kjenner seg mentalt/psykisk slitne etter arbeidsdagen. I 2007 svarte tre av fire at de ofte kjente seg mentalt slitne etter jobb. I 2008 svarer tre av fem det samme. Det er særlig andelen som svarer at de svært ofte er mentalt slitne, som er redusert. Andelen som svært ofte er mentalt slitne, er redusert fra 26 prosent i 2007 til 6 prosent i 2008. Ved Åråsveien og Libos er det i 2008 ingen som oppgir å være svært mentalt slitne.

Figur 8: Andel ansatte som kjenner seg henholdsvis fysisk og mentalt/psykisk sliten etter jobb i 2007 og 2008. Prosent. N₂₀₀₇ = 46. N₂₀₀₈ = 34.



I en landsdekkende undersøkelse for alle bransjer oppgav til sammenlikning 36 prosent av de ansatte at de ofte eller alltid var slitne når de kom hjem fra jobb (Bråten, Andersen og Svalund 2007:144). Dette viser at selv etter et år med økt grunnbemanning og belastningsreduksjon som de ansatte ved de tre tjenestestedene i Skedsmo kommune gir gode tilbakemeldinger på, så opplever de samme ansatte oftere å være slitne enn gjennomsnittet i norsk arbeidsliv.

¹⁵ Ofte = svært ofte + ganske ofte (figur 8)

Hvordan har tiltaket virket på arbeidsmiljøet?

I tillegg til at de ansatte ved to anledninger har svart på ulike spørsmål ved arbeidsmiljøet, har de også blitt spurt om å vurdere hvilke forhold de synes er blitt bedre eller dårligere i prosjektperioden. En del av dem som har svart, er kommet til som nyansatte underveis. Disse vet derfor ikke hvordan situasjonen var før prosjektene startet opp. De har derfor ofte svart «ikke sikker» eller «ingen endring».

Mindre stress og bedre arbeidsmiljø

Cirka 60 prosent oppgir at det er blitt mindre stress på avdelingen. Skedsmotun har mange som oppgir at stressituasjonen er blitt «mye bedre», mens Libos har mange som oppgir at stressituasjonen er blitt «noe bedre». De ansatte på Åråsveien svarer mer tvetydig.

Svarfordelingen på spørsmålet om arbeidsmiljøet er omtrent som på stress-spørsmålet.

Mindre sliten etter vakt

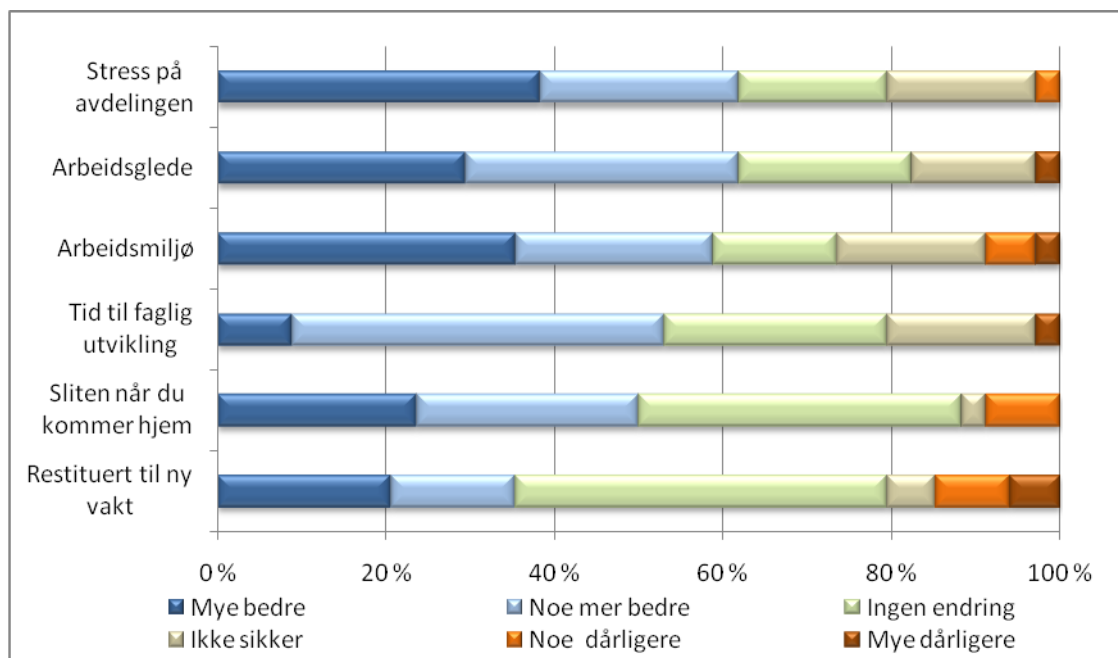
Vi har tidligere sett at færre oppgir å være fysisk eller psykisk sliten etter jobb i 2008 sammenliknet med 2007. På direkte spørsmål om de er mer eller mindre slitne etter jobb, svarer nesten 25 prosent av de ansatte at det er skjedd en stor forbedring. Omtrent like mange oppgir at problemet med å være sliten etter jobb er blitt noe mindre.

Like mange fra hver av de tre avdelingene er litt mindre slitne når de kommer hjem (det vil si «noe bedre» i figur 9). Blant dem som melder at de er mye mindre slitne når de kommer hjem, jobber den ene halvparten på Libos og den andre på Skedsmotun. De fleste som svarer at de nå stiller mer restituert på vakt, kommer også herfra.

Økt arbeidsglede

60 prosent av de ansatte oppgir at prosjektet har bidratt til økt arbeidsglede. Det er særlig ved Skedsmotun de har opplevd dette. Forklaringen på dette ligger ikke i oppnådd belastningsreduksjon alene, men også i forbedringer av tjenestekvalitet (se under). Også de to andre enhetene har ansatte som synes arbeidsgleden er blitt større, men her er bildet mer sammensatt.

Figur 9 Ansattes vurderinger av om prosjektet har bidratt til bedre eller dårligere arbeidsmiljø. Prosent. N = 34.



Sykefravær

Utviklingen av sykefravær og utgifter til vikarbruk ved de tre pilotavdelingene er blant de temaene som har blitt viet mest oppmerksomhet under hele forsøket. Sykefravær fører til ekstra belastninger på de ansatte som ikke er syke, og som skal drive avdelingen med redusert bemanning. Sykefravær som fordrer at det blir satt inn ekstravakter, er kostnadskrevende. Det er derfor ikke vanlig å sette inn vikarer ved ethvert sykefravær. Dersom det over tid ikke blir satt inn vikarer, øker presset på de øvrige ansatte slik at også de blir mer utsatt for sykdom. Slik kan en avdeling lett komme inn i en ond sykefraværssirkel.

Gjennom prosjektet har avdelingene fått økt grunnbemanningen. Dette har skapt forhåpninger om at det jobbrelaterte sykefraværet kan reduseres. Videre har det vært rimelig å anta at økt grunnbemanning vil gjøre det lettere for avdelingene å drive på vanlig måte uten å leie inn vikarer ved enkeltstående og kortere sykefravær. Åråsveien danner et unntak. Ansatte har fått større stillinger, men de er ikke blitt flere på vakt.

Hva er sykefravær?

Sykefravær fremstår som et sentralt effektmål, både i relasjon til arbeidsmiljø, trivsel og kostnader. Sykefravær kan ha ulike årsaker og er også av ulike karakterer.

Noe av sykefraværet er uunngåelig og kan skyldes svekket helse eller hendelser utenom arbeid. Det kan være vanskelig å skille mellom sykefravær som skyldes svekket helse, sykefravær som direkte skyldes arbeidet, og andre sykefraværsårsaker. Disse forholdene henger gjerne sammen. Grovt sett kan man likevel si at kommunen/avdelingen har ansvar for å *forhindre eller forebygge* jobbrelatert sykefravær og å *redusere* jobbuavhengig sykefravær gjennom gode tilpasninger for de sykmeldte.

Kortids- og langtidsfravær kan også henge sammen, men det er likevel to ulike situasjoner. Ved kortidsfravær er den sykmeldtes tilknytning til virksomheten sterkere enn ved langtidsfravær, i den forstand at fraværet er av begrenset lengde, mens langtidsfraværet skaper større avstand til virksomheten. Det er også en rimelig antakelse at tiltakene for å redusere fravær av kort eller lang karakter vil ha ulike innretning.¹⁶

¹⁶ Når det gjelder fravær av lengre varighet, vil også arbeidsmiljøloven (AML) legge helt spesielle føringer for hvordan dette skal håndteres. I AML har arbeidsgiver blitt pålagt et spesielt ansvar for å tilrettelegge og sette i gang tiltak slik at arbeidstakeren skal kunne komme tilbake i arbeid. Der heter det blant annet at «hvis en arbeidstaker har fått redusert arbeidsevne som følge av ulykke, sykdom, slitasje e.l., skal arbeidsgiver, så langt det er mulig, iverksette nødvendige tiltak for at arbeidstaker skal kunne beholde eller få et passende arbeid.» (AML § 4–6 punkt 1). Arbeidsgiver pålegges også å utarbeide oppfølgingsplaner for at arbeidstakerne skal komme tilbake til arbeid. AML angir at dette arbeidet skal starte så tidlig som mulig og senest når arbeidstakeren har vært helt eller delvis borte i seks uker. Oppfølgingsplanen skal utarbeides i samråd med arbeidstaker. Utarbeiding av oppfølgingsplanen er pålagt gjennom AML, og det er formelle krav til hva den skal innholde, og dels hvilke instanser som skal og kan involveres (arbeidstaker, bedriftshelsetjeneste, fagforening/tillitsvalgte, NAV mfl.).

Psykososialt og fysisk arbeidsmiljø

Det er vanlig å inndele studier av arbeidsmiljø og sykefravær i *psykososialt* og *fysisk* arbeidsmiljø. Innenfor temaet psykososialt arbeidsmiljø er en vanlig antakelse at anstrengende jobber med høye psykiske eller mentale krav og lite påvirkningsmuligheter (Karasek og Theorell 1990) gir høy risiko for negativt stress og sykefravær (Ose mfl. 2006: 20). Det er også påpekt at lav kontroll over egen arbeidssituasjon fører til sykefravær (Allebeck og Mastekaasa 2004). Med fysisk arbeidsmiljø menes både ytre forhold, som støy, støv og temperaturer, og ergonomiske forhold, som tunge løft og repeterende bevegelser.

Livsfasespesifikke forhold

Alvorlig syke barn, ektefeller, foreldre eller andre pårørende og samlivsbrudd er *livsfasespesifikke forhold* som også vil kunne sette arbeidstakere i en risikosituasjon med hensyn til sykefravær. Forskning viser at virksomheter i liten grad tilrettelegger for arbeidstakere som har svært syke og/eller pleietrengende foreldre (Gautun og Hagen 2007, Trygstad 2006). Samtidig finner Gautun og Hagen (2007) at 57 prosent av arbeidstakere med en eller to foreldre i live svarer at de i løpet av det siste året tidvis har opplevd det som vanskelig å kombinere jobb og omsorg for sine gamle foreldre. Virksomheter tilrettelegger også i liten grad for arbeidstakere med svært syke/pleietrengende ektefeller/samboere eller for arbeidstakere som er i skilsmisse/samlivsbrudd (Trygstad 2006).

Individuelle kjennetegn

Vi vet også at sykefravær og utstøting har sammenheng med individuelle kjennetegn som kjønn, utdanning og alder (Torp og Mastekaasa 2005, Dahl 1997, Modesta Olsen og Mastekaasa 1996). Trygstad (2006) viser også at virksomheter med en stor andel kvinner tilrettelegger mindre enn virksomheter med mange menn, også når det er kontrollert for alder og utdanning. En forklaring kan være at kvinner i større grad enn menn tradisjonelt har privatisert belastende faktorer i arbeidslivet ved å arbeide deltid.

Sektor og virksomhet

Trekk ved virksomhetene vil også ha betydning for muligheten til å kunne tilby alternative arbeidsoppgaver og fleksible arbeidstidsordninger som kan bidra til å redusere sykefravær. Disse mulighetene vil ha sammenheng med arbeidets art, grad av spesialisering og virksomhetens størrelse.

Rønning (2006) har undersøkt holdet i påstanden om «det brutaliserte arbeidsliv». Økt arbeidspress, sterkere søkelys på tidsbruk og kvalitet samt mer krevende brukere er noen av de faktorene som i den forbindelse nevnes. Rønning (ibid.) finner få indikasjoner på at arbeidspresset har økt i arbeidslivet generelt. Det er imidlertid forskjeller i næringer: Undervisning og helse- og sosialsektoren skiller seg noe ut. Særlig har sistnevnte sektor hatt et økende arbeidspress over tid, noe som kan være medvirkende årsak til et høyt sykefravær.

Kommunene hadde i 2006 et sykefravær som lå på drøyt 9 prosent, som er 3 prosentpoeng høyere enn arbeidslivet for øvrig (Moland (2007a). Sagt på en annen måte har kommunene cirka 30 prosent høyere sykefravær enn landet for øvrig. Fraværet var høyest i hjemmebaserte tjenester (11 prosent), tett fulgt av sykehjem (10 prosent) og

tjenester til funksjonshemmede (9 prosent). Den samme undersøkelsen viste også at i pleie- og omsorgssektoren er det slik at unge ansatte i små stillinger har lavest sykefravær, mens eldre ansatte i store stillinger har høyest fravær. Det er derfor nærliggende å hevde at arbeidspresstet og belastningene ved å jobbe i pleie- og omsorgssektoren er så stort at ansatte over tid ikke kan stå i fulle stillinger uten å få et betydelig sykefravær. Det har lenge vært vanlig at en del eldre arbeidstakere går ned i stillingsstørrelse for å makte å bli i jobb. Dermed har de selv måttet betale i form av redusert lønn og tjenestepensjon.

Trivsel, organisasjon, ledelse og sykefravær

Innenfor «Human Relation»-tradisjonen er det mange klassikere å trekke på for å beskrive sammenhengen mellom menneskesyn, ledelse, mestring, trivsel og lojalitet/stabilitet. Blant de mest kjente er McGregors (1960) «teori Y» eller litt nyere: Bolman og Deal (1998). En rekke studier fra norske kommuner har også underbygget sammenhengen mellom dette verdisynet – praktisert gjennom tilretteleggende ledelse, klare og nærværende ledere og stabilitet på arbeidsplassene (se for eksempel Moland 2002, Moland 2003, Moland og Egge 2000).

Det beste fra de beste er en idébok om arbeid med sykefravær i kommunal sektor. Den er et resultat av et KS-prosjekt der målsettingen var å finne de beste tiltakene for å forebygge og redusere sykefravær. Rapporten sammenfatter norske analyser av og erfaringer med tiltak mot sykefravær de siste ti årene og har et helhetlig arbeidsmiljøperspektiv på sykefravær:

Arbeid med sykefravær krever helhetlig tenkning og helhetlige løsninger. Den som vil ha resultater, må starte med reell medvirkning og ta utgangspunkt i arbeidsmiljøet. (Torvatn og Vedi 2000)

Torvatn og Vedi identifiserer 15 tiltak som, der de er iverksatt, har ført til redusert sykefravær. Tiltakene kan deles inn i to hovedtyper, nemlig de individuelle og de organisatoriske. De individuelle tiltakene har fokus på enkeltindividenes atferd, på muligheter til å unngå sykdom og på det å komme tilbake på arbeid. De organisatoriske tiltakene retter oppmerksomheten mot organisasjonens mulighet til å påvirke fravær og utføring for de ansatte. Tiltakene kan knyttes opp mot enten fysiske eller sosiale og organisatoriske betingelser for gode arbeidsvilkår. Det konkluderes med at uansett hvilke tiltak som iverksettes, så må de forankres i lokal kultur og virkelighetsforståelse og organiseres og ledes på en riktig måte.

Forhold ved de tre Skedsmo-pilotene som kan påvirke sykefraværet

De tre Skedsmo-avdelingene har mange av de kjennetegnene som ifølge forskningen tilsier at vi må forvente et ganske høyt sykefravær. De er alle utpregede kvinnearbeidsplasser, og de ansatte utfører arbeid som er både fysisk og mentalt krevende. Avdelingene er små, hvilket gjør dem utsatt for store svingninger i fraværet. Ett langtidsfravær kan alene bringe avdelingen opp i et fravær på 4–5 prosent. Store svingninger i fraværet gjør det vanskelig å finne enkeltstående forklaringer som kan brukes i forbedringsarbeidet.

Fysiske og psykiske anstrengelser

Arbeidsmiljøet ved de tre Skedsmo-avdelingene er som vi har sett, både fysisk og psykisk anstrengende. Med økt grunnbemanning er belastningsnivået redusert noe, og det er grunn til å forvente at det jobbrelaterte sykefraværet går ned.

Både Åråsveien og den nye avdelingen på Libos har hatt utbrudd av MRSA. MRSA-utbrudd krever iverksettelse av arbeidskrevende smitteregimer. Dette vil kunne føre til økt bruk av overtid og økt sykefravær.

Trivsel

Trivselsnivået er høyt, særlig ved to av pilotenhetene. Selv om trivsel ikke har vært eksplisitt tema i prosjektet, har trivselsnivået tilsynelatende økt noe. Dette bør være positivt for sykefraværsutviklingen.

Ledelse

Leders betydning for god prosjektgjennomføring og leders betydning for arbeidsmiljøet har heller ikke vært løftet frem som tema for prosjektet. Vi har heller ikke gjennomgått empiri på lederspørsmålene. Men en avdeling fikk ny leder underveis, en annen har hatt en leder med mye fravær, og den tredje avdelingen ble kastet inn i prosjektet uten at leder og ansatte fikk tid til å forberede seg. Underveis gjennomførte kommunen en større omorganisering som førte til utskifting av ledelse høyere opp i organisasjonen. Kort oppsummert har temaet ledelse vært lite påaktet i forbindelse med pilotprosjektene. I tillegg har utøvelse av lederskap i gjennomføringen vært, som vi skal se senere, lite nærværende. Dette er ikke positivt verken med tanke på prosjektsuksess eller reduksjon av sykefraværet.

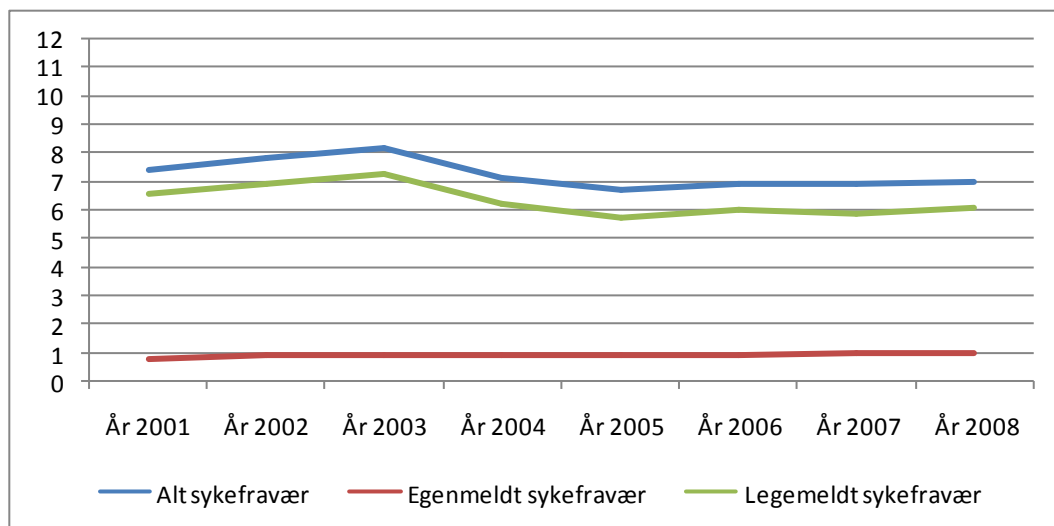
Sykefraværet i forsøksperioden

Skedsmo kommune registrerer sykefraværet fortløpende. Vi har derfor sykefraværsstatistikk som dekker hele forsøksperioden og tiden før. Kommunen har tall for hver av de tre avdelingene, for alle sykehjem og for hele kommunen.

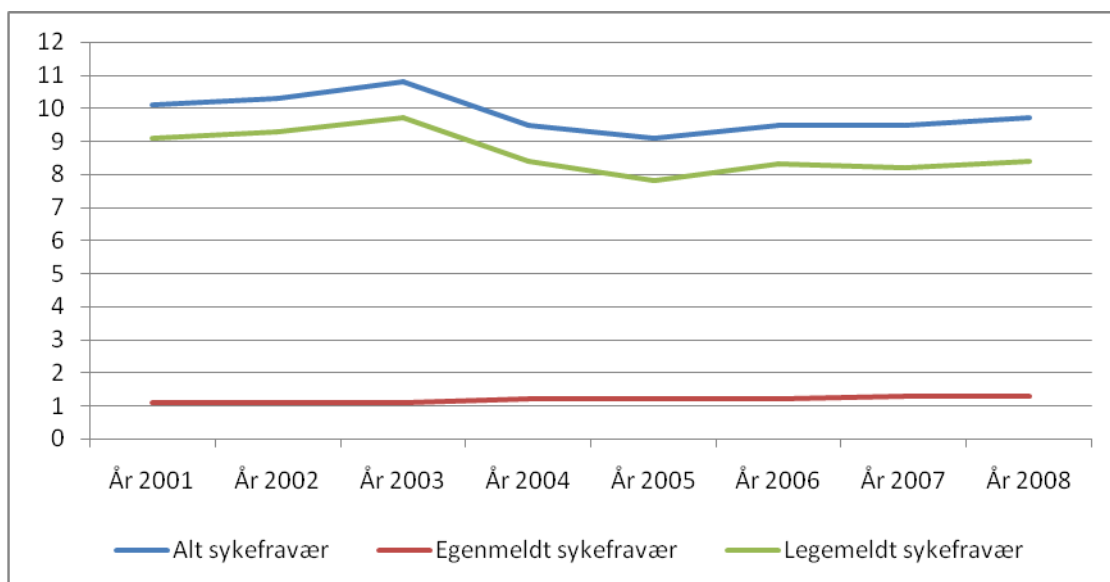
Sykefravær og sektor

Det totale sykefraværet har utgjort mellom 6 og 8 prosent av arbeidstiden i norsk arbeidsliv. Sykefraværet hadde en topp i 2004 og en bunn i 2005. De siste årene har det vært en svak stigning (figur 10). Sykefraværet i sosial- og omsorgssektoren har ligget mellom 2,5 og 3 prosent høyere.

Figur 10: Egenmeldt og legemeldt sykefravær for arbeidstakere, begge kjønn, alle næringer næring. Prosent. Kilde SSB, Statistikkbanken (sykefraværsregisteret og arbeidstakerregisteret)



Figur 11: Egenmeldt og legemeldt sykefravær for arbeidstakere, begge kjønn i helse- og sosialsektoren. Prosent. Kilde SSB, Statistikkbanken (sykefraværsregisteret og arbeidstakerregisteret)



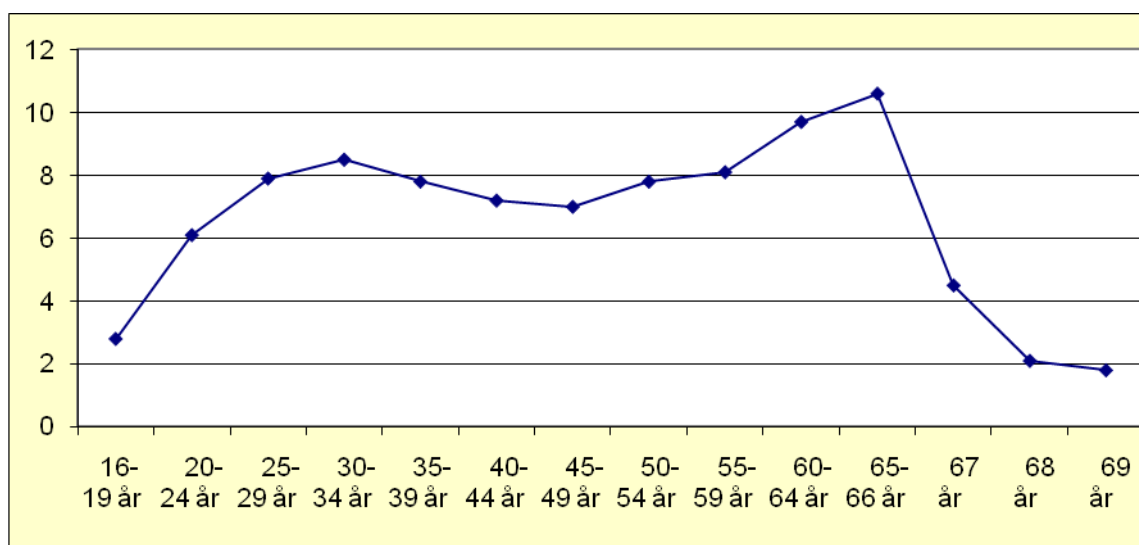
Sykefravær og kjønn

Kvinner har et sykefravær som ligger cirka 3 prosent over menn. I tredje kvartal 2008 hadde mannlige arbeidstakere et sykefravær på 5,6 prosent, mens kvinnes sykefravær lå på cirka 8,5 prosent (kilde SSB, Statistikkbanken (sykefraværregisteret og arbeidstakerregisteret)). Disse tallene gjelder for hele arbeidslivet og inkluderer både egenmeldt og legemeldt fravær.

Sykefravær og alder

Det legemeldte sykefraværet blant kvinner¹⁷ i sosial- og omsorgssektoren har ligget på mellom 9 og 10 prosent i 2007 og 2008 (kilde SSB, Statistikkbanken (sykefraværregisteret og arbeidstakerregisteret)). Dette er cirka 1,5 prosent over nivået i arbeidslivet for øvrig. Antakelsen om at sykefraværet øker med alderen, er ikke helt riktig. Vi ser av figur 12 at det er en sykefraværstopp hos kvinner på cirka 30 år og en blant kvinner på 65 år.

Figur 12: Legemeldt sykefravær i tredje kvartal 2008 blant kvinner i alle næringer etter alder. Kilde (kilde SSB, Statistikkbanken (sykefraværregisteret og arbeidstakerregisteret))



Gjennomsnittsalderen hos dem som har svart på vår undersøkelse, er 46 år. Gjennomsnittsalderen varierer bare med cirka et halvt år avdelingene imellom. 25 prosent er under 37 år. 25 prosent er mellom 27 og 49 år. 25 prosent er mellom 50 og 55 år. 25 prosent er mellom 56 og 67 år. En slik alderssammensetning tilsier et sykefravær omtrent på gjennomsnittet eller noe over.

¹⁷ Siden kvinneandelen i vår undersøkelse er på cirka 90 prosent, bruker vi SSBs tall for alder og sykefravær som kun gjelder for kvinner.

Sykefraværet i Skedsmo kommune og pilotenhetene

Ifølge SSBs oversikt over sykefravær i kommunesektoren ligger Skedsmo kommune blant dem som har relativt sett lavt fravær. Med et legemeldt fravær på 6,0 i tredje kvartal 2008 skal kommunen ha et totalt fravær på cirka 7,5 prosent. Dette tallet inkluderer begge kjønn og alle sektorer. Tilsvarende tall for kvinnelig ansatte i Skedsmo kommune ligger cirka 2 prosentpoeng høyere.

Ifølge Skedsmo kommunes tall hadde kommunen et sykefravær på 7,7 i tredje kvartal¹⁸ 2008. Gjennomsnittet for 2008 lå på 9 prosent. Dette fraværstallet har ligget stabilt de siste årene. Det var lavere i 2005 og i annen halvdel av 2004. Før dette var sykefraværet høyere.

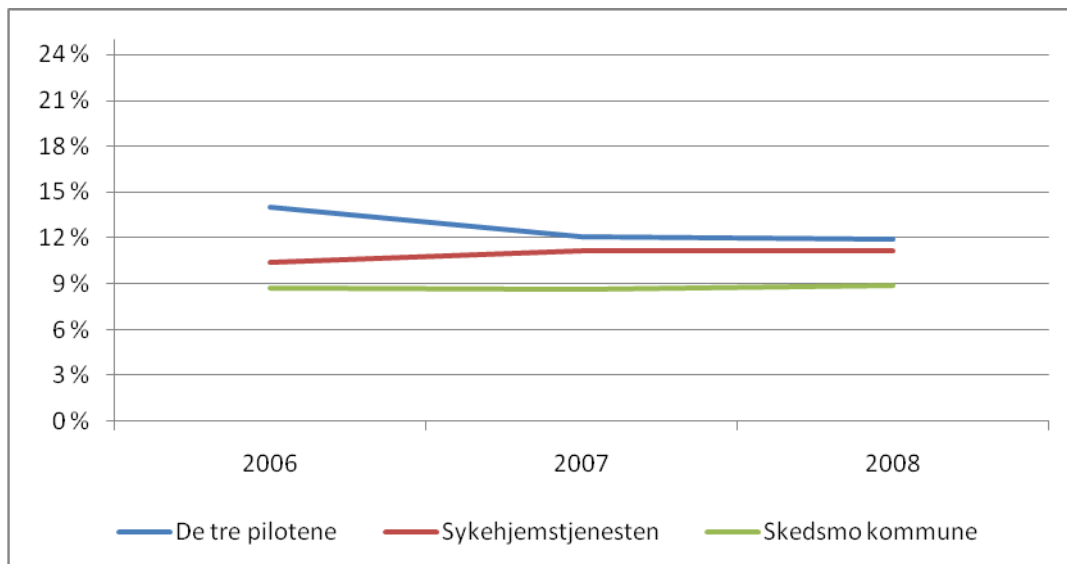
Av figur 13 ser vi at sykefraværet i sykehjemstjenesten ligger cirka 2 prosent over gjennomsnittet i kommunen. Sykefraværet i de tre pilotavdelingene gikk ned fra 14 til 12 prosent i forkant av prosjektet.

Sykefraværet i de tre pilotavdelingene har variert ganske mye fra kvartal til kvartal. Det har også vært store variasjoner avdelingene imellom. Siden disse enhetene er relativt små, vil langtidsfravær hos en enkelt ansatt slå ganske sterkt ut på fraværstatistikken. For å redusere slike utslag har vi slått de tre avdelingene sammen. I tillegg har vi beregnet årsgjennomsnitt i stedet for kvartalsgjennomsnitt. Da viser tallene at sykefraværet har vært stabilt gjennom hele perioden. De tre pilotavdelingene hadde høyere sykefravær enn gjennomsnittet blant alle sykehjemsavdelingene før forsøket startet. Det samme gjelder ved utgangen av 2008. Det er med andre ord ikke mulig å trekke noen konklusjoner om forsøket har bidratt til å redusere sykefraværet ut fra disse tallene alene.

Avdelingsstørrelsen er i seg selv så liten at en må være forsiktig med å trekke konklusjoner om hvorvidt endringer i sykefravær har noe med prosjektet å gjøre. Usikkerheten forsterkes ytterligere av at en stor del av de ansatte ikke har tatt direkte del i tiltakene som er iverksatt.

¹⁸ Sykefraværet varier i løpet av et år og er nesten alltid lavest i tredje kvartal.

Figur 13: Sykefraværet i Skedsmo kommune totalt, i sykehjemstjenesten og pilotprosjektets tre avdelinger i 2006, 2007 og 2008. Kilde: Skedsmo kommune.



Tjenestekvalitet

På samme måte som de ansatte er spurt om arbeidsbelastninger på de ulike vaktene, har vi også spurt dem om deres oppfatning av tjenestekvaliteten. Tre forhold skiller seg ut. For det første melder de fleste at tjenestekvaliteten er blitt bedre. For det andre gjelder dette ikke kveldsvakter og helgevakter. For det tredje mener mange ansatte at tjenestenivået i helgene er svært dårlig. Vi gjennomgår dette i motsatt rekkefølge.

Dårlig tjenestekvalitet i helgene. Best på Åråsveien

Ikke overraskende beskrives tjenestekvaliteten som dårligst i helgene. Nesten 70 prosent sier at kvaliteten på kveldsvaktene i helgene er dårlig eller ganske dårlig. Dette er faktisk en forverring fra 2007. Vi vet at Skedsmotun ikke har styrket bemanningen i helgene. Libos har tilført cirka 0,6 flere stillinger til helgene, men har fortsatt lavere bemanning i helgene enn på hverdager.

Åråsveien skiller seg imidlertid positivt ut fra de to andre ved at de ansatte beskriver både arbeidsmiljøet og tjenestekvaliteten i helgene som like god som i hverdagene. Åråsveien har prøvd ut 3+3-turnus, og et av særtrekkene ved denne turnusen er nettopp at de fast ansatte jobber oftere i helgene (Amble 2008). I tillegg har flere av de deltidsansatte i forsøksperioden hatt større stillinger. De pårørende har gitt positive tilbakemeldinger på at de alltid møter noen av det faste personalet.

Det kommer derfor ikke som en overraskelse at Åråsveien scorer bedre enn de to andre avdelingene på tjenestekvalitet i helgene. Det samme er oppnådd andre steder (Moland 2006). Vi vet også fra større undersøkelser at små stillinger og bruk av ekstravakter reduserer tjenestekvaliteten (Moland og Gautun 2004). Når dette vanligvis toppe seg i helgene, fører det rimeligvis til at tjenestekvaliteten forringes nettopp da. Åråsveien har derimot klart å redusere bruken av små stillinger og ekstravakter i helgene. Dette slår ut på våre spørsmål om tjenestekvalitet. Det ser med andre ord ut til å være slik at økt tjenestekvalitet kun er oppnådd på de vaktene bemanningen er utvidet eller styrket med faste ansatte i stedet for vikarer.

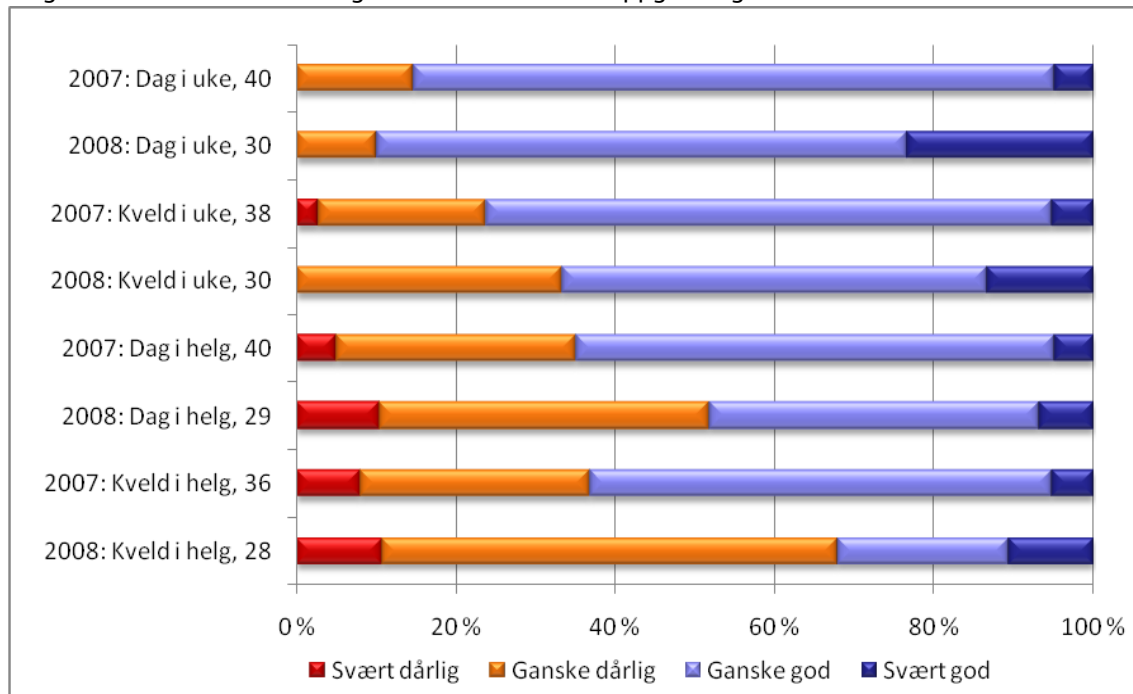
Kveldsvakter i ukedagene

Hver fjerde ansatt mener at tjenestekvaliteten på kveldsvaktene er dårlig, og det er flere som sier dette i 2008 enn i 2007 (figur 14).

Bedre og best kvalitet i hverdagen på dagtid

Kvaliteten på dagvaktene beskrives som ganske god (figur 14). I prosjektperioden har det skjedd en kvalitetsforbedring. Dette kommer frem både ved at færre mener at kvaliteten er svært dårlig, og ved at andelen som sier at kvaliteten er svært god, har økt.

Figur 14: Ansattes vurdering av tjenestekvaliteten på dag- og kveldsvakter i ukedagene og i helgene i henholdsvis 2007 og 2008. Prosent. N er oppgitt i figuren.



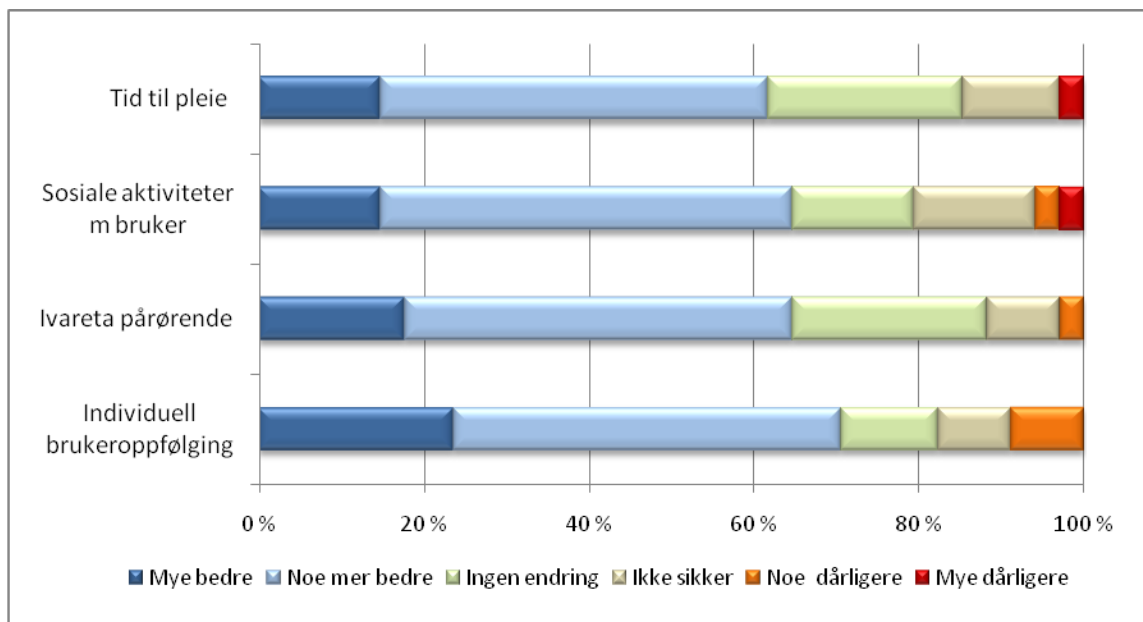
Mer tid til Individuell oppfølging av bruker

Vi har spurt de ansatte om tiltaket har ført til bedre eller dårlige individuell oppfølging av bruker. Vi har også spurt om de har fått mer tid til henholdsvis pleie og sosiale aktiviteter med brukeren. (Se figur 15.)

Alt i alt svarer to av tre ansatte at brukeroppfølgningen er blitt bedre. Flertallet av den siste tredelen er usikre eller synes ikke at det er skjedd noen endring.¹⁹ Ansatte ved Skedsmotun og Libos svarer oftest at kvaliteten er blitt bedre. Siden Skedsmotun har satset spesielt på å styrke miljøarbeidet, forventer vi at de har fremgang på spørsmålet om tid til sosiale aktiviteter med bruker. Det blir bekreftet. Tid til sosiale aktiviteter har økt. Avdelingen sier selv at «beboerne på avdelingen har aldri vært så rolige som nå. Miljøvakta har hatt en positiv effekt for miljøet i avdelingen.»

¹⁹ Dette er ofte et naturlig svar for nyansatte.

Figur 15: Ansattes vurdering av prosjektets innvirkning på tjenestekvaliteten. Prosent. N = 34.



Lederne ved de tre avdelingene sier alle at prosjektet har ført til bedre tjenestekvalitet. Dette kommer frem ved at pårørende gir positive tilbakemeldinger, og at brukerne er roligere:

- «Det har vært veldig lite uro hos pasientene og lite klager fra pårørende.»
- «De pårørende har gitt positive tilbakemeldinger på at de alltid møter noen av det faste personalet.»
- «Det færre avviksmeldinger enn tidligere, og vi har ikke mottatt en eneste klage fra pårørende det siste året.»

Synspunkter på tiltakets effekter

Gjennomgangen over har vist at tiltaket har hatt positive effekter på både arbeidsmiljøet og tjenestekvaliteten ved de tre avdelingene. Vi har i tillegg spurt de ansatte om deres tilfredshet med tiltaket. De fikk svaralternativene «svært tilfreds», «ganske tilfreds», «ganske utilfreds», «svært utilfreds» og «for tidlig å svare på». Ingen var svært utilfredse. Denne kategorien er derfor ikke med i figur 16.

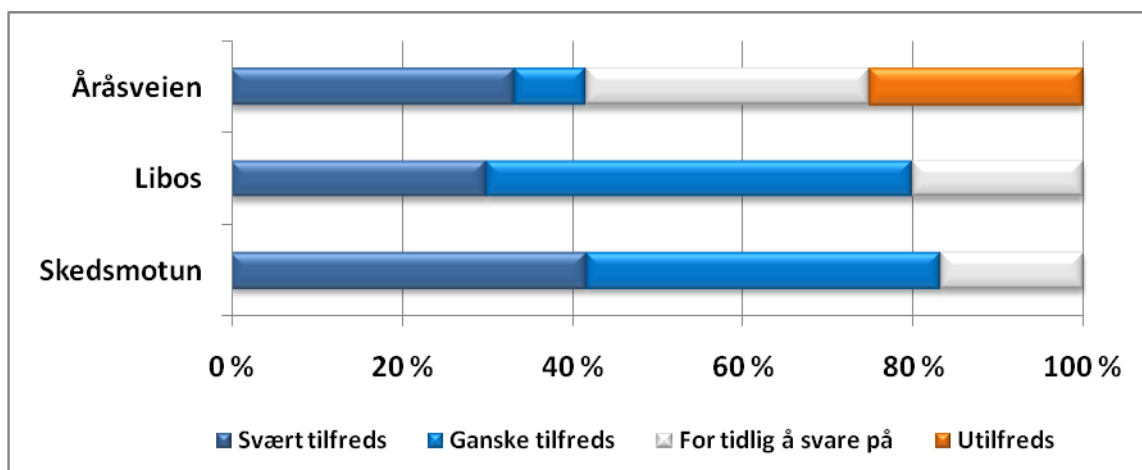
Gode resultater får middels karakter

Ved Libos og Skedsmotun oppgir 80 prosent at de er tilfredse. Tatt i betraktning av at prosjektet for disse to avdelingene har vært å håndtere et tilskudd på flere årsverk, burde enda flere ha svart at de er tilfredse. De som ikke har svart så positivt, er avventende, og mange av disse er nyansatte som ikke har fulgt prosjektet over tid.

Når vi ser på svarene på spørsmål om belastningsreduksjon, arbeidsglede, bedre tjenestekvalitet og så videre, kunne en forvente at mange var *svært* tilfredse. Ved Skedsmotun svarer 40 prosent at de er svært tilfredse, mens tilsvarende tall ved de to andre tjenestestedene er cirka 30 prosent. En nærliggende forklaring er at de som er direkte involvert i prosjektet ved å ha fått større stilling eller innslag av miljøarbeid i opprinnelig stilling, er mest fornøyde, mens de som har vært i randsonen, og som får del i den samlede forbedringen, svarer litt mer reservert.

Denne reservertheten kan også være påvirket av at selv om arbeidsforholdene er blitt registrerbart bedre, så var utgangspunktet før prosjektet startet, ganske dårlig. I et slikt perspektiv har prosjektet bidratt til å heve arbeidssituasjonen fra «mindre god» til «god», heller enn fra «god» til «svært god». En slik tolkning understøttes av at andel slitne i forkant av prosjektet var høyere enn i landet for øvrig og at man oppnådde en nedgang i opplevelsen av å være sliten etter jobb i løpet av prosjektperioden (figur 8). Utviklingen i sykefraværet fra høyt til litt mindre høyt (figur 13) peker i samme retning.

Figur 16 Ansattes tilfredshet – alt i alt – med pilotprosjektet. Prosent. N = 34.



Prosjekthåndtering

Gode resultater forutsetter gode tiltak. Men for å oppnå suksess med utviklingsprosjekter er proseshåndteringen minst like viktig som de tiltakene som iverksettes (Moland 2007).

Gode utviklings- og omstillingsprosesser

I det følgende presenterer vi seks forhold som er særlig viktige for å lykkes med gjennomføringen av både store og små utviklingsprosjekter og omstillinger. De seks forholdene skiller erfaringsmessig prosjekter som lykkes godt, fra dem som lykkes mindre godt. Underveis kommenterer vi hvordan Skedsmos piloter har vært håndtert.

Omstillingens hensikt, behov og legitimitet

Hva er hensikten med utviklingsprosjektet? Hvordan er hensikten unnfanget og formulert? Hvilke utfordringer søkes løst? Hvilke behov er omstillingen eller utviklingsprosjektet ment å dekke? Har prosjektet fått et utgangspunkt som oppfattes som legitimt internt og eksternt?

Hensikten med pilotprosjektene i Skedsmo kommune har vært å høste erfaringer med tiltak for å øke stillingsstørrelsen til deltidsansatte, styrke arbeidsmiljøet og tjenestekvaliteten og redusere sykefraværet. Dette skulle oppnås ved å tilføre personalressurser ved tre enheter. Det var i forkant av prosjektet store belastninger på de ansatte ved sykehjemmene og høyt sykefravær. Prosjektet må derfor sies å dekke et reelt behov. Hensikten med prosjektet har hatt stor legitimitet ved de tre pilotavdelingene.

Den sentrale prosjektledelsen informerte tidlig om hensikten med prosjektet. De ansatte som har deltatt i prosjektet, hadde i utgangspunktet ganske klare forventninger om at prosjektet skulle føre til lavere sykefravær (80 prosent), bedre individuell oppfølging av bruker (74 prosent), økt arbeidsglede (67 prosent) og bedre arbeidsmiljø (54 prosent). Informasjon om prosjektets hensikt har med andre ord nådd frem.

Målklarhet og informasjon

Selv om hovedhensikten med prosjektet er klar nok, er det viktig at både sentrale og lokale aktører formulerer mål for tiltaket. Disse bør være omforent. Har Storebrand Livsforsikring, Skedsmos administrative og politiske toppledelse, organisasjonsavdelingen, sentrale tillitsvalgte, ledere i de tre pilotavdelingene og ansatte i avdelingene felles forståelse av målene? Har de den samme forståelsen av når målene er nådd? Og hva er følgene av om målene blir nådd eller ikke? Lokalt har det selvsagt foreligget ulike delmål. Hvor viktig det var for hver enkelt pilotavdeling å få større stillinger, har vært forskjellig, og en av avdelingene hadde en turnus de ville teste ut. To av pilotavdelingene har klart å redusere arbeidsbelastningene, øke trivselen og forbedre tjenestekvaliteten. Likevel har de vært usikre på om de har nådd målet. Ville det de har fått til, være godt nok til at prøveperioden kunne forlenges og kanskje også gjøres til en permanent ordning?

Det kan se ut som oversettelsen fra gode hensikter som alle kan slutte opp om, til mer konkrete og målbare mål kunne vært bedre. Usikkerheten om resultatmål kan enten skyldes at disse er uklart formulert, eller at de ikke har vært formidlet godt nok. I en ideell prosess får deltakerne delta i dette oversettelsesarbeidet. Der dette skjer, skapes grunnlag for engasjement, utviklingsevne og problemløsningsvilje en ellers sjelden ser.

På flere av spørsmålene som er stilt ledere og ansatte i de tre Skedsmo-pilotene, får vi svar som vitner om en avventende og litt tilbakeholdende holdning til prosjektet. Dette kan skyldes uklarerheter rundt resultatmålene. Men det kan også skyldes at forankring og involvering ikke har vært god nok.

Forankring og partssamarbeid

Forankring handler om involverte parter og aktørers aksept av innholdet i et utviklingsprosjekt eller en større endringsprosess. Det dreier seg om aksept og tilslutning til både mål og strategier. Det handler om informasjon, kommunikasjon og –

ikke minst – medvirkning og innflytelse. Dette betyr også at forankring kan være krevende, og det fordrer tid.

I Skedsmo kommune har de tre pilotprosjektene fått en god, formell forankring. Det foreligger dokumenter som redegjør for prosjektplaner, deltakere og økonomiske rammebetingelser. Fagforeninger og verneombud sentralt er også involvert.

Et trekk ved mange utviklingsprosjekter som ikke lykkes, er at prosjektet ikke er tilstrekkelig forankret både lokalt og sentralt. De to vanligste fallgruvene er enten at tiltakene ikke har hatt reell forankring utenfor avdelingen, eller at prosjektet blir et sentralinitiert stabsprosjekt uten tilstrekkelig interesse i linjeledelsen. I det første tilfellet kan de lokale kreftene bli stående alene uten støtte. I de tilfellene det er behov for slik støtte og denne uteblir, vil prosjektinnsatsen lett renne ut i sanden. I det andre tilfellet blir gjennomføringen i beste fall halvhjertet ute i avdelingene.

Den reelle forankringen i Skedsmo-prosjektene kunne vært sterkere. De tre pilotavdelingene har meldt om god støtte fra den sentrale staben, men har samtidig savnet større engasjement hos sentrale ledere. Prosjektet fikk god oppmerksomhet og omtale i kommunens informasjonsavis ved oppstart. Deretter har prosjektet ifølge avdelingslederne kun vært tema på prosjektmøtene. Parallelt med de tre pilotprosjektene har Skedsmo kommune foretatt en stor omorganisering av pleie- og omsorgstjenestene med skifte av ledelse. Dette kan ha forsterket opplevelsen av at pilotprosjektene har kommet i skyggen av andre saker.

Samarbeid og involvering

Samarbeid og involvering handler om å få alle gode krefter engasjert i å gjennomføre de tiltakene som kan sikre måloppnåelse. Dette forutsetter at det er oppslutning om målene, og at det er samsvar mellom mål og virkemidler. Her er det avgjørende hvem som involveres, hvor tidlig og hvor mye. Er det rom for dialog mellom lokalavdeling og sentral ledelse, mellom ledere og tillitsvalgte og mellom lokale ledere og ansatte? Gis dialogen betydning for prosessen? Hvordan håndteres uenighet? Hvordan skjer eventuelle reformuleringer av mål og virkemidler?

Hovedinntrykket fra de lokale pilotprosjektene er at de ansatte har vært lite involvert i forberedelsene, og at forsøket har gått sin gang uten å være gjenstand for diskusjoner og bearbeiding. Sentralt har prosjektet vært tema på faste møter i prosjektgruppen. Prosjektet har imidlertid ikke stått sentralt på dagsordenen i andre ledersammenhenger.

Vi har spurt de ansatte om prosjektinformasjon og deltakelse i prosjektplanlegging. I den grad de ansatte har fått informasjon, så er denne kommet fra avdelingsleder. Halvparten oppgir at de har vært med på avdelingsmøter hvor prosjektet var tema i forkant av oppstart. Under 20 prosent har vært med på avdelingsmøter der prosjektet har vært tema underveis.

Ingen oppgir å ha fått informasjon fra tillitsvalgte. Prosjektet har heller ikke vært tatt opp på fagforeningsmøter. I 2007 svarte et flertall at de hadde fått ganske mye informasjon. I 2008 svarte flere at de hadde fått svært mye informasjon. De ansatte er godt informert i 2008. På spørsmål om det er etablert en lokal prosjektgruppe, svarer 85 prosent enten nei eller at de ikke vet.

Ut fra disse svarene kan det virke som om pilotprosjektene er gjennomført uten særlig involvering av de ansatte. De lokale lederne har fordelt nye ressurser, og de ansatte har tilpasset seg. En avdeling har fått flere stillinger. Det behøver strengt tatt

ikke involvere de ansatte. Den avdelingen kom inn som erstatter for en annen og fikk derfor ingen mulighet til et normalt forberedelsesløp. En annen avdeling har fått en miljøarbeiderstilling som er fordelt på en gruppe ansatte. Dette behøver strengt tatt ikke involvere flere enn den gruppen det gjelder. Den tredje avdelingen innførte ny turnus. Dette måtte nødvendigvis involvere de ansatte. Etter en prøveperiode ble turnusen justert, blant annet som følge av at Arbeidstilsynet ikke ville innvilge dispensasjon for å følge en turnus som berørte tre helger etter hverandre.

De ansatte er i liten grad blitt involvert og ansvarliggjort i planleggingsfasen. Derfor er heller ikke «eierskapsfølelsen» til prosjektet så fremtredende som man kunne ønske. Selv om de ansatte er positive til forsøket, kunne man trolig oppnådd mer ved økt involvering. På den annen side har prosjektet vært avgrenset både i tid og i aktualitet. Det er utformet som et prosjekt for de få som har fått endret arbeidstid eller arbeidsoppgaver. Dermed er det ikke blitt et avdelingsprosjekt som kunne engasjere alle, men et prosjekt for noen få:

Lederne sier selv at «det er ikke alle som er med på ordningen» og «ordningen har vært mer selvstyrt ut over høsten. Dette har medført noe spesialisering blant personalet».

Ressurser (tid, kompetanse og økonomi)

Tre former for ressurser kan ha betydning for om prosessen og/eller det endelige resultatet er vellykket.

- Er det satt av økonomiske ressurser til å forberede og gjennomføre prosessen?
- Er det satt av tilstrekkelig tid i de ulike fasene av prosessen?
- Har organisasjonen tilstrekkelig endringskompetanse? (Eventuelt også: Har organisasjonen tilstrekkelig kompetanse til å ivareta nye funksjoner og styringsprinsipper som måtte følge av omstillingen; og har de kompetanse til å utføre nye oppgaver?)

Skedsmo-prosjektet er tilført betydelige økonomiske ressurser. Disse har vært tilstrekkelige for å kunne gjennomføre de tre pilotprosjektene innenfor den tidsrammen som ble satt på forhånd. Prosjektet skulle opprinnelig gå over cirka ett år. Siden en avdeling kom inn senere og en annen fikk en dårlig start med iverksettingen av sitt tiltak, var den tilmålte tiden litt knapp. Prosjektet fikk tilført nye midler høsten 2008 og vinteren 2009 og har derfor kunnet pågå lenger. Alle avdelingene fikk utvidet tiden med tre måneder høsten 2008. En avdeling fikk fortsette ytterligere tre måneder med en begrenset tilleggsbevilgning, mens den siste avdelingen skal fortsette ut 2009. Tid og økonomi har med andre ord vært tilfredsstillende.

Oppfølging og evalueringer

Oppfølging handler mye om reell forankring, ikke bare hos linjeleder, men også hos toppledelsen. Ledere som viser interesse ved å etterspørre resultater, formidler både at prosjektet er viktig, og motiverer ledere og ansatte til videre innsats. Dette blir ofte undervurdert av toppledere som er mer orientert mot mer overordnede linjeresultater

enn lokal prosjektgjennomføring (Moland og Skinnarland 2005, Moland og Trygstad 2006).

De tre pilotene i Skedsmo kommune er små utviklingsprosjekter som har vært kjørt i en begrenset tidsperiode. De har i hovedsak vært finansiert av Storebrand. Prosjektene har således ikke vært forbundet med økonomisk risiko for kommunen. Pilotene kan ikke sammenliknes med store og kompliserte omstillinger med endringer i funksjoner, oppgaver, myndighet osv. Likevel er det grunn til å stoppe opp ved kommunens endringskompetanse.

Prosjektet tar tak i viktige spørsmål med interesse langt ut over de tre involverte tjenestestedene: Den tilleggsverdien som ligger i at ledelse og andre viser ansatte og ledere lokalt interesse og spør om hvordan det går, har ikke vært fremtredende. Så når det lokale engasjementet har vært mindre enn det en kunne forvente, må sentrale ledere også se kritisk på sin rolle.

Med de ressurser og virkemidler som har vært til rådighet, er det nærliggende å spørre om hvorfor man ikke har klart å heve prosjektet fra et spørsmål om en midlertidig økning av stillingshjemler og mulige effekter på sykefravær og vikarbudsjetten til et mer langsiktig prosjekt for styrking av arbeidsmiljø og tjenestekvalitet.

På tross av de gode resultatene som er beskrevet foran i rapporten, har prosjektet vært preget av usikkerhet. Prosjektet har vært tidsbegrenset, noe som i seg selv kan ha svekket oppslutningen. Ganske tidlig forsto deltakerne at man ville gå tilbake til det gamle når pengene var brukt opp. Et stykke ut i prosjektet ble det klart at utgifter i forbindelse med sykefravær og ekstravakter ikke ville bli redusert like mye som utgiftene til oppbemanning. Dermed var det liten tro på videreføring i de tre avdelingene.

Epilog

En avdeling viderefører den nye arbeidstidsordningen uten ekstra midler. Dette skjer ved at seks ansatte har valgt å fortsette med å jobbe flere helger enn hver tredje for å beholde den høye stillingsprosenten de hadde under forsøket. I tillegg er de gamle helgestillingene gjort større ved at de som har dem, jobber oftere enn hver tredje helg.

Litteratur

- Amble, N. (2008), *Evaluering av 3-3-turnus*. Harstad kommune. Oslo: AFI
- Amble N., K. Holstad og B.A. Sørensen (2005), *Tenke, ville, gjøre – virkemidler mot uønsket deltid*. Oslo: Kommuneforlaget
- Bråthen, M. og K. Vetvik (2004), *Sykefravær og uførepensjon blant innvandrere ansatt i storbykommuner*. Kongsvinger: SSB
- Gautun, H. (2002), *Når fleksibilitet fremmer fellesskap. Nye arbeidstidsordninger innen pleie og omsorg*. Oslo: Fafo.
- Moland, L. og R. Andersen (2007), *Hva gjør norske kommuner med deltid?* Oslo: Fafo
- Moland, L. (2007b), *Flink med folk. Evaluering av et landsomfattende utviklingsprogram 2003 – 2006*. Oslo: Fafo.
- Moland, L. (2007a), *Deltidsarbeid og sykefravær i Oslo kommune. Rapportering til Oslo kommune ved Utviklings- og kompetanseetaten*. Oslo: Fafo
- Moland, L. (2006), *Erfaringer med "Fleksibel arbeids" ved Abildsø bo- og rehabiliteringssenter*. Oslo: Fafo
- Moland, L. (2005), *Uønsket deltid – også et Oslo-fenomen*. Oslo: Fafo
- Moland, L. og H. Gautun (2002), *Deltid: Bidrag eller hemske for fornyelse av pleie- og omsorgssektoren*. Oslo: Fafo
- Moland, L. (2000), *Økt yrkesdeltakelse blant deltidsansatte i pleie- og omsorgssektoren - et bidrag for å møte etterspørselen etter arbeidskraft?* Oslo: Fafo
- Moland, L. (1994), *De små grå. Deltidsarbeid og ansettelse i kommunene*. Oslo: Fafo
- Olberg, D. (2006), *Forsøk med 6-timersdag – ordninger og erfaringer*. Oslo: Fafo.
- Olberg, D. og H. Nicholaisen (2005) *Nye arbeidstidsordninger. Forsøk med 3+3 turnus og Tillitstid i Bærum kommune*. Oslo: Fafo
- RO (2005), *Fleksible arbeidstidsordninger i pleie og omsorg. Opplæringsprogram – tilbud til kommuner og enheter*. Stjørdal
- Sollund, M., S. Trygstad og B. Johansen (2004), *Myndiggjorte medarbeidere i pleie- og omsorg – hvorfor og hvordan?* Bodø: Nordlandsforskning
- Sverdrup, S. (2002), *Evaluering. Faser, design og gjennomføring*. Bergen: Fagbokforlaget

Deltid og sykefravær i Skedsmo kommune

Denne rapporten beskriver forsøksvirksomhet i Skedsmo kommune, der det langsiktige målet er å utvikle et bærekraftig arbeidsliv. I denne sammenhengen vil det si å utforme arbeidsplasser som reduserer risiko for sykdom, slik at det er mulig å stå i arbeid til man når avtalt pensjonsalder. Arbeidet skal ikke påføre ansatte belastninger som fører til tidligpensjonering.

Rapporten beskriver hvordan prosjektet har bidratt til:

- redusert omfang av små stillinger og uønsket deltid
- bedre arbeidsmiljø og økt trivsel blant ansatte
- redusert sykefravær
- bedre tjenestekvalitet