

Leif E. Moland og Ketil Bråthen

Langturnus og hele stillinger i Bergen kommune

Arbeidstid i tjenester for utviklingshemmede
og psykisk syke

Leif E. Moland og Ketil Bråthen

Langturnus og hele stillinger i Bergen kommune

**Arbeidstid i tjenester for utviklingshemmede
og psykisk syke**

© Fafo 2012

ISBN 978-82-7422-871-9 (papirutgave)

ISBN 978-82-7422-872-6 (nettutgave)

ISSN 0801-6143

Omslagsfoto: Colourbox.no

Omslag og innmat: David Keeping

Trykk: www.kursiv.no

Innhold

Forord	5
1 Innledning	7
1.1 Problemstillinger	7
1.2 Bakgrunn og analysemodell	9
1.3 Metode og datagrunnlag	16
1.4 Arbeidstidsordninger og tjenestesteder som benytter dem.....	26
2 Heltid og deltid	33
2.1 Omfang av deltid	33
2.2 Mål om flere heltidsstillinger	35
2.3 Stillingsstørrelser i bergensforsøkene.....	37
2.4 Oppsummering.....	40
3 Jobb og fritid	41
3.1 Hvem jobber i de ulike arbeidstidsordningene?	41
3.2 Arbeidstid og omsorgsforpliktelser	45
4 Trivsel og arbeidsmiljø	51
4.1 Trivsel i arbeidet.....	51
4.2 Arbeidstidsordninger, helse og arbeidsmiljø.....	56
4.3 Én turnus ble for krevende.....	67
4.4 Noen utfordringer og muligheter.....	69
5 Omdømme og rekruttering.....	81
5.1 Omdømme.....	81
5.2 Rekruttering	82
6 Tjenestekvalitet	87
6.1 Kvalitetsbegrepet.....	87
6.2 Kvalitet i bergensforsøkene	91
6.3 Oppsummering	104

7 De lokale prosessene	109
7.1 Hensikt, behov og legitimitet	109
7.2 Mål	111
7.3 Ressurser	118
7.4 Oppfølging	120
8 Avtaleforhold og regulering	123
8.1 Saksgang og avtalenivåer.....	123
8.2 Lokale avtaler og sentral godkjenning	125
8.3 Godkjenningsinstans – fagforbundene sentralt, Arbeidstilsynet, lokalt tillitsvalgte	127
8.4 Lengden på godkjenningsperiodene.....	128
8.5 Oppsummering	129
9 Sammendrag og analyse.....	131
Problemstilling 3: Medfører alternative arbeidstidsordninger endringer i stillingsstørrelse, rekruttering av kompetent og stabil arbeidskraft, trivsel blant ansatte og bruk av deres ressurser?	132
Problemstilling 2: Medfører de alternative arbeidstidsordningene endringer i ansattes opplevde helse og muligheter til å kombinere arbeid og privatliv?	134
Problemstilling 1: Hvilke effekter har arbeidstids-ordningen på brukernes funksjonsnivå og trivsel?	137
Analyse.....	140
Problemstilling 4: Hvordan er de alternative arbeidstidsordningene implementert?.....	145
Avslutning.....	151
Innovasjon	152
Litteratur	155
Vedleggstabeller	161
Intervjuguide arbeidstidsprosjekt Bergen kommune	175
Intervjuguide beboer/pårørende	178
Spørreskjema: Arbeidstidsordninger i Bergen kommune.....	179
Workshop 1, november 2010	189
Workshop 2, mai 2011	189
Workshop 3, september 2012.....	190

Forord

Kommunesektoren vil få et økt behov for kompetent arbeidskraft i tiden som kommer. Dette må skje gjennom både nyrekruttering og bedre utnyttelse av den tilgjengelige arbeidskraften, blant annet ved å ta i bruk den såkalte deltidsreserven. Med tradisjonell turnus ser en at det blir stort behov for små stillinger, spesielt knyttet til helg. Det er godt dokumentert at høyt omfang av små stillinger er negativt for tjenestekvalitet, arbeidsmiljø og en effektiv tjeneste. Bruk av ulike former for langturnus kan vise seg å være et effektivt tiltak for å nå målene om større stillinger og bedre bruk av den kompetente arbeidskraften.

Bergen kommune prøver for tiden ut en rekke arbeidstidsordninger i tjenester for utviklingshemmede og/eller psykisk syke. Enkelte av tjenestestedene har hatt alternative arbeidstidsordninger i flere år, mens andre startet opp sommeren og høsten 2010.

Hensikten med å prøve ut alternative arbeidstidsordninger er å tilby bedre tjenester til brukerne og samtidig utnytte arbeidskraftsressursene bedre. Disse arbeidstidsordningene inneholder vakter med daglig og ukentlig arbeidstid som fraviker arbeidsstidsbestemmelsene i arbeidsmiljøloven. Disse må derfor igjennom en omfattende, partsbasert kvalitetssikringsprosess.

I denne rapporten beskriver vi de ulike arbeidstidsordningene og deres ulike effekter på blant annet arbeidsmiljø, rekruttering av kompetente medarbeidere, balansen mellom arbeid og fritid og ikke minst tjenestekvaliteten. Blant mange gode resultater, er det også høstet negative erfaringer. Ikke alle langturnuser har like god effekt. Der Bergen kommune har lyktes, har de hatt et tett og til dels krevende partssamarbeid, brukt god tid på planlegging og involvert de ansatte ved tjenestestedene både i turnusdrøftinger og i driften.

Fafo har på oppdrag fra Bergen kommune evaluert forsøkene ved fem tjenestesteder. I en periode på 2,5 år har vi besøkt tjenestestedene flere ganger, intervjuet ledere, tilfrittsvalgte, ansatte, pårørende og brukere. Vi har gjennomført to spørreundersøkelser til samtlige tjenestesteder i sektoren og hatt tilgang til data fra kommunens personalstatistikk. Underveis har vi også hatt tre workshops med ledere og ansatte fra de fem forsøksenheterne.

Prosjektets referansegruppe har bestått av Ole Vorland, Christine Barth Jacobsen, Harald Pedersen, Jann Aasbak og Marit Hagevik, alle fra Bergen kommune, samt følgende representanter for kommunens fagforeninger: Carjet Demir, FO, Jostein

Storsæter, NSF, Nina Jørgensen, Delta og Reidun Rosnes, Fagforbundet. Takk for et fint samarbeid!

Våre kolleger Kristine Nergaard, Sissel Trygstad og Anne Inga Hilsen, og Christine Barth Jacobsen fra Bergen kommune, har bidratt med nyttige kommentarer i arbeidet med sluttrapporten. Vi vil også takke Ole-Daniel Tuft Virkesdal i Bergen kommune som alltid har hatt svar når vi har lurt på noe, og Bente Bakken i Fafos informasjonsavdeling som gjort rapporten produksjonsklar.

Fafos prosjektgruppe har bestått av Leif E. Moland (prosjektleder), Ketil Bråthen og Dag Olberg. Alle har deltatt i feltarbeidet. Spørreundersøkelsen har vært Ketil Bråthens ansvar. Han har skrevet halyparten av kapitlene 1–6. Dag Olberg har skrevet kapittel 8. Det øvrige er skrevet av Leif Moland.

Oslo, desember 2012

Leif E. Moland og Ketil Bråthen

1 Innledning

I denne rapporten evalueres utprøvingen av alternative arbeidstidsordninger (ATO) innen tjenester for utviklingshemmede og/eller psykisk syke i fem bofellesskap i Bergen kommune. De fem tjenestestedene har de siste 2–7 årene prøvd ut arbeidstidsordninger med komprimert arbeidstid, med arbeidsøkter på 13 timer eller mer. Dette er ordninger som fraviker de alminnelige arbeidstidsbestemmelsene i arbeidsmiljøloven med hjemmel i arbeidsmiljøloven § 10-12 (4).

1.1 Problemstillinger

Vi skal beskrive tjenestene ved de fem bofellesskapene og evaluere om de alternative arbeidstidsordningene har hatt betydning for organiseringen av tjenestene, og om dette i sin tur har ført til endringer i tjenestekvalitet og arbeidsmiljø. Dette skal besvares gjennom fire omfattende problemformuleringer¹:

1. Hvilke effekter har arbeidstidsordningen på brukernes funksjonsnivå og trivsel?
2. Medfører de alternative arbeidstidsordningene endringer i de ansattes opplevde helse og muligheter til å kombinere arbeid og privatliv?
3. Medfører alternative arbeidstidsordninger endringer i stillingsstørrelse, rekruttering av kompetent og stabil arbeidskraft, trivsel blant ansatte og bruk av deres ressurser?
4. Hvordan er de alternative arbeidstidsordningene implementert?

I denne evalueringen er problemstilling 1, som retter oppmerksomheten mot tjenestekvalitet for bruker, den viktigste. Hensikten med forsøkene og alle delmål ligger i måloppnåelse i form av bedre tjenestekvalitet. I fremstillingen har vi likevel valgt å presentere empirien som leder opp til konklusjoner på problemstilling 3 og 2 før problemstilling 1. Dette er gjort fordi måloppnåelse på disse problemstillingene i stor grad er en forutsetning for å lykkes med problemstilling 1. Uansett turnusmodell, kan man

¹ Disse er formulert av Bergen kommune. Som beskrevet i kapittel 1, presenterer vi resultatene i en annen rekkefølge.

ikke yte gode tjenester uten å rekruttere kompetente ansatte som trives og er stabile, og som jobber i store stillinger.

Fafo har fulgt de fem tjenestestedenes utvikling i to og et halvt år fra våren 2010. Datagrunnlaget består av intervjuer med ledere, ansatte, tillitsvalgte, én lege, pårørende og brukere ved fem pilotenheter. Hver bolig er besøkt minst tre ganger. I tillegg har vi gjennomført to spørreundersøkelser rettet mot ledere og ansatte ved 46 enheter (inkludert pilotenhetene). Vi har også benyttet materiale fra Bergen kommunes personalregister.

Hvordan rapporten er lagt opp

I innledningskapitlet beskriver vi bakgrunnen for deltidspromatikken og for Bergen kommunes forsøk med alternative arbeidstidsordninger. Her presenterer vi også evalueringens problemstillinger, analysemodellen, gjennomføringen av evalueringen og metodeutfordringer. Til slutt presenterer vi de ulike turnusene og tjenestestedene som inngår i selve casestudien.

Kapitlene 2–5 gir grunnlaget for å besvare problemstilling 2 og 3. I kapittel 2 går vi kort igjennom deltidssomfanget i pleie- og omsorgssektoren, utfordringer med å legge opp turnuser med flere heltidsstillinger og til slutt omfanget av heltids- og deltidstillinger i Bergen kommunes tjenester til utviklingshemmede og psykisk syke.

I kapittel 3 beskriver vi de ansatte i ulike turnuser etter kjønn, alder, omsorgsforpliktelser og synspunkter på hvordan turnusen påvirker balansen mellom arbeid og fritid. Det bakenforliggende spørsmålet er om det er trekk ved slike bakgrunnsvariabler som kan forklare de ansattes valg av turnustype og dermed også tilfredshet med turnusen. Kan dette tenkes å kaste lys over påstander om at noen turnuser passer bedre for noen enn for andre?

Kapittel 4 tar for seg de ansattes trivsel med arbeidstidsordningen, belastningene ved å jobbe i de ulike turnusene, og betydningen av pauser i løpet av dagen og restitusjon etter en periode med lange vakter. Kapitlet avsluttes med utfordringer de fem tjenestestedene har arbeidet med i evalueringsperioden.

I kapittel 5 gir vi en kort gjennomgang av de fem tjenestestedenes rekrutteringssituasjon og hvordan denne har endret seg etter at de startet med langturnus.

Kapittel 6 tar for seg evalueringens hovedproblemstilling: Hvilke effekter har arbeidstidsordningen på brukernes funksjonsnivå og trivsel? Kapitlet går først igjennom kvalitetsbegrepet og valg av kvalitetsindikatorer. I beskrivelsen av tjenesteinnhold og brukernes trivsel er lederes og ansattes versjoner supplert med pårørendes og brukeres opplevelser slik de er formidlet i intervjuene.

Kapittel 7 og 8 handler om hvordan de nye arbeidstidsordningene er implementert. Kapittel 7 tar først for seg de lokale prosessene ved tjenestestedene og kommunikasjonen mellom lokalt og sentralt nivå i kommunen. Sentrale spørsmål vil være hvordan

forsøkene begrunnes, de ansattes involvering, partssamarbeidet og organisasjonens ressurser til å planlegge og gjennomføre forsøkene. Kapittel 8 går nærmere inn på den formelle saksgangen når en arbeidstidsordning som fraviker arbeidsmiljøloven skal kvalitetssikres og godkjennes.

Kapittel 9 oppsummerer de åtte foregående kapitlene i lys av undersøkelsens fire problemstillinger. Til slutt ser vi funnene i lys av analysemodellene som ble presentert i innledningskapitlet. Her er de viktigste spørsmålene i hvilken grad oppnådde effekter kan forklares ut fra trekk ved arbeidstidsordningen og/eller stillingsstørrelse. Deretter presiser vi forhold (og forbehold) ved omgivelsene (tjenestested/brukerbehov) og trekk ved gjennomføringen (kapittel 7 og 8) som et ledd i å forklare de samlede resultater og samtidig advare mot forenklete generaliseringer.

1.2 Bakgrunn og analysemodell

Personalsituasjon som vanskeliggjør gode tjenester

Store deler av de kommunale pleie- og omsorgstjenestene har en personalsituasjon som er ugunstig både for kvaliteten på tjenestene til bruker og for ansatte som jobber der (Moland og Bråthen 2012). Dette viser seg først og fremst ved at tjenestene er satt opp med mange små stillinger og mange ufaglærte. De kjennetegnes også av høy personalgjennomtrekk og høyt sykefravær.² Ofte er fagstillinger ubesatte, fordi en ikke klarer å rekruttere til disse. En slik bemanningssituasjon vanskeliggjør ambisjoner om å kunne tilby en stabil og forutsigbar hverdag for brukerne, tuftet på brukervedvirkning og faglige mål for tjenesten. Problemet med stabil bemanning og god tjenestekvalitet er størst i helgene (Moland 2006 og 2009, Hallandvik og Olsen 2000). En finner det både ved sykehjem og i de hjemmebaserte tjenestene, herunder også i mange boenheter for personer med utviklingshemming eller med psykiske lidelser. Dette var utgangspunktet for Bergen kommunes forsøk med alternative arbeidstidsordninger: man hadde boenheter med uakseptabelt dårlig bemanningssituasjon, og følgende en tjenestekvalitet som ikke var tilfredsstillende, verken for bruker, pårørende eller kommunen.

Bergen kommune hadde i 2009 gjort flere andre typer av forsøk, men disse ble lagt til side fordi de ikke ga ønskede effekter. Dette var blant annet bonustid for eldre arbeidstakere, tiltak med hensyn til uønsket deltid, og forsøk med sekstimers arbeidsdag.³ Daværende helsebyråd i Bergen refererte til slike forsøk i et debattinnlegg i Dagens

² Kommunenes helse og sosialsektor hadde ifølge PAI-registeret et sykefravær på 10,8 i 2011. Arbeidslivet totalt hadde ifølge NAV et fravær samme periode på 5,5 prosent.

³ Bystyrevedtak kan leses her: http://www3.bergen.kommune.no/BKSAK_filer/bksak/2009/BEBY/2009082519-2476360.PDF

Næringsliv 27.8. 2009. Her vises det til at forsøk med økt grunnbemanning innenfor dagens turnusordninger så langt hadde ført til økte kostnader, og at målsettinger om redusert sykefravær ikke ble nådd. Samtidig pekes det på at forsøk med alternative turnusordninger har vært vellykkede:

«Grunnideen med de alternative arbeidstidsordningene er at en med lengre, men færre vakter kan få ut større stillingsbrøker og bedre bemanning på kveld og i helgene. I våre botjenester har vi forsøk hvor de ansatte arbeider 13-timersvakt hver fjerde helg eller følger turnus lik oljearbeidere. Omlegging av turnusordningene har gitt positive resultater for brukerne av tjenestene som opplever en betydelig større kontinuitet og stabilitet i personellet. I tillegg gjør omleggingen av turnusordningene at behovet for små (og uønskede) deltidstillinger reduseres med omtrent en tredjedel. Men de positive resultatene stopper ikke med dette. De alternative turnusordningene har også gitt lavere sykefravær og på døren banker mange potensielle ansatte som ønsker å bli ansatt i nye turnusordninger» (Christine B. Meyer i Dagens Næringsliv 27.8.2009).

Stort omfang av små stillinger

Et flertall av landets kommuner utfører sine pleie- og omsorgstjenester med en arbeidsstokk der under 25 prosent jobber heltid (Moland og Bråthen 2012). En god del av disse deltidstillingene er både svært små og uønsket. Det er i flere rapporter påpekt at dette vil kunne være negativt for tjenestekvaliteten, for arbeidsmiljøet og for effektiviteten i tjenestene. Det er negativt for ansatte som skal ha en lønn å leve av (Moland 1994, Amble 2008). Ikke minst er det negativt for brukere som skal forholde seg til en stor og til dels flyktig hærskare med ansatte enten de er faglærte eller ikke.

Små stillinger og uønsket deltid i kommunesektoren har med jevne og stadig kortere mellomrom vært tatt opp som et problem av fagbevegelsen. Det har vært jobbet lokalt for å styrke medlemmenes ansettelsesbetingelser, og sentralt overfor Stortinget i forbindelse med endringer i arbeidsmiljøloven i 1994 og 2004. Etter endringene i 1995, sank både omfanget av midlertidige ansettelser og bruken av arbeidskraft uten kontrakt.

Med FoU-prosjektet «Kampen om kompetent arbeidskraft» i 1999 tok også arbeidsgiversiden ved KS mer tak i deltidspromatikken. 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. Det siste tiåret har stadig flere kommuner vist interesse for å redusere omfanget av små stillinger og uønsket deltid. I 2007 svarte 94 prosent av landets rådmenn/administrasjonssjefer at deres kommune hadde diskutert problemstillingen. To av tre kommuner hadde fattet vedtak om å redusere omfanget av små stillinger, mens en av fem også hadde tallfestet

mål for ønsket nivå på stillingsstørrelsene (Moland og Andersen 2007). Og fra 2011 har nesten 100 kommuner og helseforetak fått prosjektmidler fra AD og KRD for å redusere omfanget ufrivillig deltid og utvikle en heltidskultur.⁴

Men selv om det er stor oppmerksomhet omkring deltidsspørsmålet, har man ikke klart å redusere omfanget av de små stillingene. Mens arbeidslivet totalt sett har hatt en økning i heltidsstillinger, og da særlig blant kvinner med høyere utdanning, har kommunesektoren stort sett stått på stedet hvil.⁵ Når kommune-Norge ikke har oppnådd mer, tross betydelige anstrengelser i mange kommuner, kan det skyldes at tiltakene har hatt liten effekt eller at resultatene fra små pilotforsøk i liten grad er kjent og derfor ikke fulgt opp i stor skala. Det er også påvist at mange forsøk med nye arbeidstidsordninger har vært gjennomført uten at det har vært noe mål å få større stillinger eller bedre tjenestekvalitet. Dette gjelder mange av de såkalte ønsketurnusene, der ansatte setter seg opp på vakter som passer dem, og prosjekter der økt trivsel eller redusert arbeidsmiljø har vært prosjektenes mål (Moland og Bråthen 2012).

Det vanligste svaret en får på spørsmålet om hvorfor det er så mange små stillinger, er at disse er nødvendige for at turnusen skal gå opp. Dette gjelder i tradisjonelle turnuser der de ansatte jobber hver tredje helg og med vakter på om lag 7–8 timer. Problemet forsterkes av selvvalgte deltidstillinger (Moland og Bråthen 2012:141–142). Innenfor tradisjonelle turnusoppsett fører selvvalgt deltid både til at egen og kollegers stilling blir lavere enn det som kan være ønsket for kollegaen og for tjenestekvaliteten.

Økt brukerfokus og mer fleksibilitet

Et fremtredende trekk ved dagens velferdsorganisering er økt fokusering på brukerne. Dette stiller nye krav til de ansattes tilpasningsevne. I utviklingen av alternative arbeidstidsordninger legges det økt vekt på arbeidskraftens tilgjengelighet og kontinuitet. Lange arbeidsøkter og hjelpeapparatets tilgjengelighet blir begrunnet med behovene til de gruppene velferdsstatens/kommunens yrker skal betjene. I denne undersøkelsen gjelder dette personer med utviklingshemming og psykisk syke. Andre grupper kan være eldre og barn med særskilte tjenestebehov. For en del brukere vil for eksempel fravær av vaktskifter som bryter av midt i en god aktivitet kunne være viktig for å ha en god dag. Det kan bety at de ansatte ikke kan komme og gå ved 15–16 tiden, men heller bør vente med vaktskiftet til bruker skal legge seg (Drange 2005). Dette

⁴ <http://www.nav.no/Arbeid/Inkluderende+arbeidsliv/Ufrivillig+deltid>
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/prosjekter/sammenomenbedrekommune.html?id=635606>

⁵ Andel kvinner i heltidsstillinger har økt fra 54 til 60 prosent fra 1996 til 2012. Kilde: SSBs AKU. Andel heltidsansatte kvinner i helse- og sosialsektoren er ifølge SSB på ca 50 prosent. Innenfor tjenester til personer med utviklingshemming er heltidsandelen ifølge PAI-registeret nede i ca 20 prosent uavhengig av kjønn (Moland og Bråthen 2012).

er en form for brukerstyrt tilpasning av de ansattes arbeidstid som ikke avspeiles i de tradisjonelle turnusordningene.

Også andre turnustyper er lagt opp mer eksplisitt etter brukers behov.⁶ Kravet om arbeidskraftens tilgjengelighet er ikke nytt. Heller ikke kravet om at de ansatte må være fleksible og jobbe i henhold til varierende tjenestebehov, også når dette er på tidspunkter de fleste andre har fri. Det som imidlertid er nytt, er at mens fleksibiliteten tidligere for det meste gikk på arbeidsgivers premisser,⁷ kan de ansatte i de nye arbeidstidsordningene i større grad styre arbeidstiden sin selv. Prisen for en mer forutsigbar arbeidstid og bedre lønnsforhold⁸ for mange, er at enkelte må jobbe med flere arbeidsoppgaver, kanskje på flere steder eller noe mer helg (Moland og Bråthen 2012). Med langturnusordninger blir arbeidsøktene lengre, enten det bare gjelder helg eller også hverdagene. Arbeidsoppgavene kan, som vi skal se, bli noe annerledes, men de ansatte unngår å måtte jobbe ved flere tjenestesteder for å få full stilling.

Analysemodell 1

Én ting er å beskrive ulike sider ved tjenesteutformingen og arbeidsmiljøet ved tjenestesteder som har ulike turnuser, og finne at de er forskjellige. Disse forskjellene kan skyldes trekk ved turnusen, men de kan også skyldes andre forhold. I den oppsummerende analysen spør vi for det første om vi finner støtte for foreliggende kunnskap om forholdet mellom *stillingsstørrelse* og effektvariablene kvalitet, effektivitet og arbeidsmiljø. Dernest spør vi om *arbeidstidsordningene* som prøves ut i Bergen har innvirkning på de samme variablene, direkte ved hvordan man kan legge opp tjenesten, eller indirekte ved at arbeidstidsordningene gjør det mulig å ansette flere i heltidsstillinger og store deltidstillinger. Når vi legger så stor vekt på spørsmålet om stillingsstørrelse, er dette for lettere å kunne skille ut hva arbeidstidsordningen betyr i seg selv og hva som kan være resultater av at arbeidstidsordningen åpner for at ansatte kan jobbe i større stillinger. En annen grunn til denne vektleggingen er at mange lesere er spent på om langturnuser er et godt virkemiddel for å bote på deltidspromatikken og utvikle en heltidskultur.

⁶ Se omtale av Bevegelig arbeidstids (BAT) og Virksomhets- og individtilpasset turnus (VITT) i Gautun 2002.

⁷ For eksempel i form av deltvakter, kortvakter, tilkallingsvakter, små deltidstillinger.

⁸ Dette kan være som følge av større stillinger, færre tilfeldige ekstravakter, i noen tilfeller flere tillegg. Tilleggene kan være såkalt medlevertillegg, tillegg for å jobbe ekstra helger, tillegg for tid som går ut over normalarbeidsdagen..

Ulike virkninger av arbeidstidsmodeller og stillingsstørrelse

Fafo har siden tidlig på 1990-tallet vært engasjert i en rekke forskningsprosjekter der vi gradvis har samlet dokumentasjon om hvorfor det høye omfanget av små stillinger er et problem (Amble 2008, Abrahamsen 2011, Hallandvik og Olsen 2000, 2011, Ingstad 2011, Moland 1994 og 1999, Moland og Gautun 2002, Moland 2005, Moland og Bråthen 2012). Dette er gjort ut fra både arbeidstaker- og arbeidsgiverperspektiv. De senere årene er også brukerperspektivet trukket mer eksplisitt inn i analysene (Moland og Bråthen 2012). Det som ble skrevet om undersysselsatte og marginaliserte arbeidstakere på 1990-tallet, gjelder langt på vei fortsatt. Kritikken av kommunale arbeidsgivere som ikke tilbyr ansatte fullverdige ansettelsesforhold med forutsigbar lønn og arbeidstid, muligheter for å unngå å bli minstepensjonist osv, er fortsatt dekkende. Vi har tidligere (op.cit.) fastslått at et høyt omfang av små stillinger *er negativt for*:

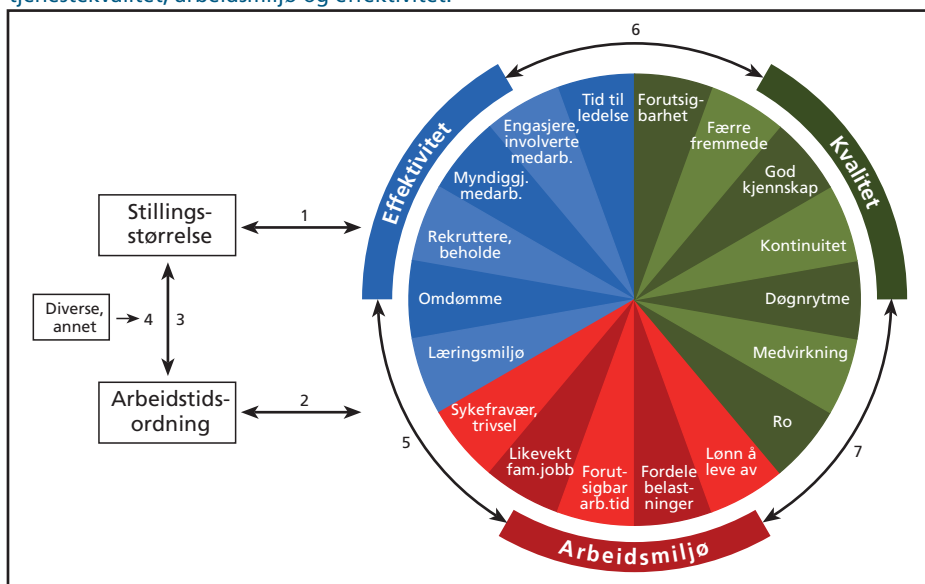
- De ansatte som ikke har et fullverdig ansettelsesforhold og som ikke har forutsigbar arbeidstid, lønn og pensjonsrettigheter
- Et arbeidsmiljø med ujevn fordeling av belastninger, og da særlig i helgene
- Bruk av ledertid
- Ressurser brukt til opplæring av den marginale arbeidskraften
- Utvikling av gode lærings- og fagmiljøer
- Behovet for engasjerte og involverte medarbeidere
- Utvikling av selvstendige og myndiggjorte medarbeidere
- Omdømme som attraktiv arbeidsplass
- Rekruttering av kompetent og dedikert arbeidskraft
- Utvikling av en persongruppe der alle kjenner brukerne godt
- Brukernes kjennskap til de ansatte
- Brukernes behov for stabilitet og forutsigbarhet

I denne rapporten vil vi undersøke om disse forholdene finner støtte i bergensforsøkene. I tillegg kommer vi til å trekke inn flere variabler. I figur 1.1 har vi satt opp den første av to analysemodeller. Figuren består av et kakediagram som inneholder syv kvalitetsvariabler som kan ha brukereffekter (grønn), fem arbeidsmiljøvariabler (rød) som kan ha effekter på de ansattes situasjon og seks effektivitetsvariabler (blå). Til venstre er stillingsstørrelse tegnet inn. Relasjonen mellom stillingsstørrelse og innholdet i kakediagrammet er markert med tallet 1. Her spør vi om hvordan variasjoner i stillingsstørrelse påvirker variablene i kakediagrammet. Hvilke variabler styrkes eller svekkes av tjenestestedenes omfang av små eller store stillinger? Tilsvarende spør vi om hvordan ulike arbeidstidsordninger påvirker effektivitets-, kvalitets- og arbeidsmiljøvariablene i kakediagrammet (relasjon 2). Derne vil det være sannsynlig at enkelte

arbeidstidsordninger påvirker stillingsstørrelse og vice versa (relasjon 3). I tillegg kommer en rekke andre forhold som vi ikke tar inn i denne modellen (relasjon 4). Disse andre forholdene får sin rettmessige plass i den mer omfattende analysemodellen som er gjengitt i figur 1.2, og mer omfattende i figur 9.3.

Rundt kakediagrammet er det satt opp piler som viser at (en del av) effektivitetsvariablene, kvalitetsvariablene og arbeidsmiljøvariablene påvirker hverandre. Relasjonene mellom disse er merket med tallene 5, 6 og 7.

Figur 1.1 Forholdet mellom arbeidstid og stillingsstørrelse, og effekter på ulike sider ved tjenestekvalitet, arbeidsmiljø og effektivitet.



Analysmodell 2

Her stiller vi disse spørsmålene: Hvilke tiltak virker positivt og negativt, hvor og for hvem? Hvorfor virker de, og på hvilke betingelser? Hvilke drivere og barrierer bidrar til å styrke og svekke måloppnåelsen?

I figur 1.2 inngår de samme effektene som i figur 1.1. Men i tillegg har vi inne flere tiltak, kjennetegn ved brukere og tjenestesteder, ulike aktører som påvirkes av effektene, og drivere og fallgruver for å planlegge, implementere og praktisere de nye arbeidstidsordningene. Stillingsstørrelse er her lagt inn som en mellomliggende og forsterkende variabel.

I en større analyse ville vi hatt med en rekke ulike arbeidstidsordninger (boksen til venstre i figur 1.2). I dette tilfellet har vi kun med de fem langturnusvariantene som Bergen kommune har prøvd ut, og som presenteres i neste kapittel.

I modellen må det tas hensyn til hva slags tjenestested og hvilke brukere arbeidstidsordningen bygges rundt. I en større analyse av sektoren ville vi kunne hatt med både sykehjem, hjemmebaserte tjenester, sykehus og boligtilbud for personer med utviklingshemming og/eller psykisk syke. I vårt tilfelle er kun de sistnevnte med. I debatten om alternative arbeidstidsordninger blir det ofte hevdet at selv om en arbeidstidsordning passer godt for én type personer med utviklingshemming, er det lite sannsynlig at den passer på en sykehjemsavdeling hvor arbeidstopper, arbeidstempo eller brukerbehov kan være annerledes.⁹ Dette er riktig, og det er en problemstilling som er viktig i en bredere analyse, men den faller utenfor vår evaluering av bergensforsøkene. Et tilgrensende spørsmål er om langvakter har samme effekt dersom beboerne er på eksterne aktiviteter som for eksempel skole og jobb på dagtid. I de boenhetene hvor vi evaluerer effekter av langturnus, er det både brukere med eksterne tilbud og brukere som har alle aktiviteter i løpet av dagen sammen med ansatte som jobber ved boligen. I de meste komprimerte turnusene er det ikke vanlig å ha eksterne dagtilbud, mens ved tjenestesteder med langvakter primært kun i helgene, vil dette variere mer. De sistnevnte praktiserer langvakter i helgene når brukerne ikke har eksterne tilbud, og mer tradisjonell turnus i ukedagene når en del av brukerne er på eksterne tilbud.¹⁰ Dette betyr at effekter vi finner i denne evalueringen ikke uten videre kan generaliseres til alle pleie- og omsorgstjenester, og heller ikke til alle tilbud rettet mot den sammensatte gruppen av personer med utviklingshemming og psykiske lidelser.

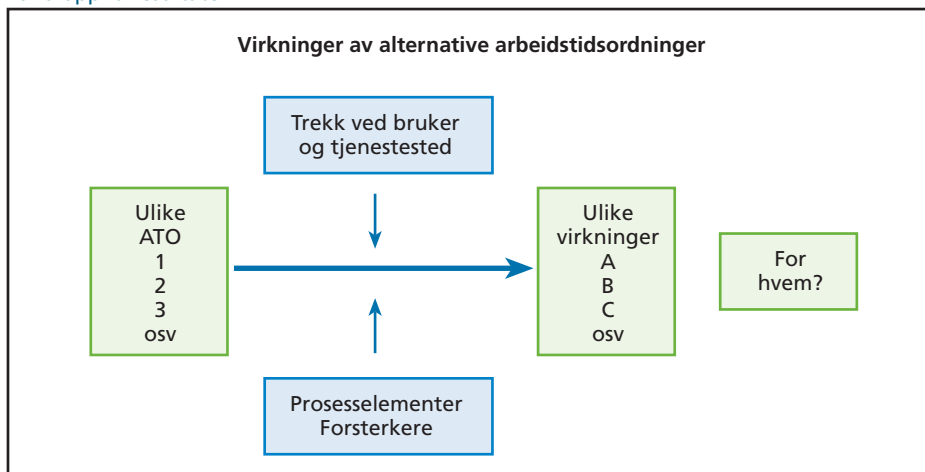
Dertil må vi skille effektene etter aktører. Her sikter vi først og fremst til brukere og ansatte, men også til pårørende og arbeidsgiver. Inn i modellen legger vi også det vi kaller forsterkere og forutsetninger. Med forsterker sikter vi her til stillingsstørrelse som selvstendig og mellomliggende variabel. Enkelte arbeidstidsordninger gjør det lettere å ansette i fulle stillinger, og gjennom dette oppnå ulike tjenesteeffekter av store stillinger.

Med forutsetninger sikter vi til seks prosesselementer som påvirker resultatene av utviklings- og omstillingsarbeid. Vi omtaler disse i kapittel 7. Her nevner vi dem stikkordsmessig: Hva er organisasjonens behov, og hva er prosjektets/modellens hensikt? Hvilke mål er satt, og hvordan informeres prosjektets hensikt og mål? Hvordan sikres god forankring? Hvordan legges det opp til samarbeid, medvirkning og involvering av ledere, tillitsvalgte og ansatte? Er det satt av tilstrekkelig med ressurser i form av tid, kompetanse og økonomi? Hvordan blir prosjektet fulgt opp underveis og i etterkant?

⁹ Se f.eks. <http://www.sykepleien.no/nyhet/289251/skeptisk-til-nordsjo-turnus>

¹⁰ I spørsmålet om valg av langturnus kun i helg versus også ukedager, har dataene ikke fanget opp at dette har vært avgjørende. Men det er rimelig å anta at det har vært tatt opp, fordi valg av turnuser som fraviker arbeidsmiljøloven må kunne legges til grunn at turnusvalget vil være et viktig bidrag til å gi brukeren bedre tjenester. Dette kan det kanskje være vanskeligere å dokumentere dere bruker er på eksterne dagaktiviteter.

Figur 1.2 Virkninger av ulike arbeidstidsordninger og rammebetingelser, drivere og fallgruver for å oppnå resultater.



1.3 Metode og datagrunnlag

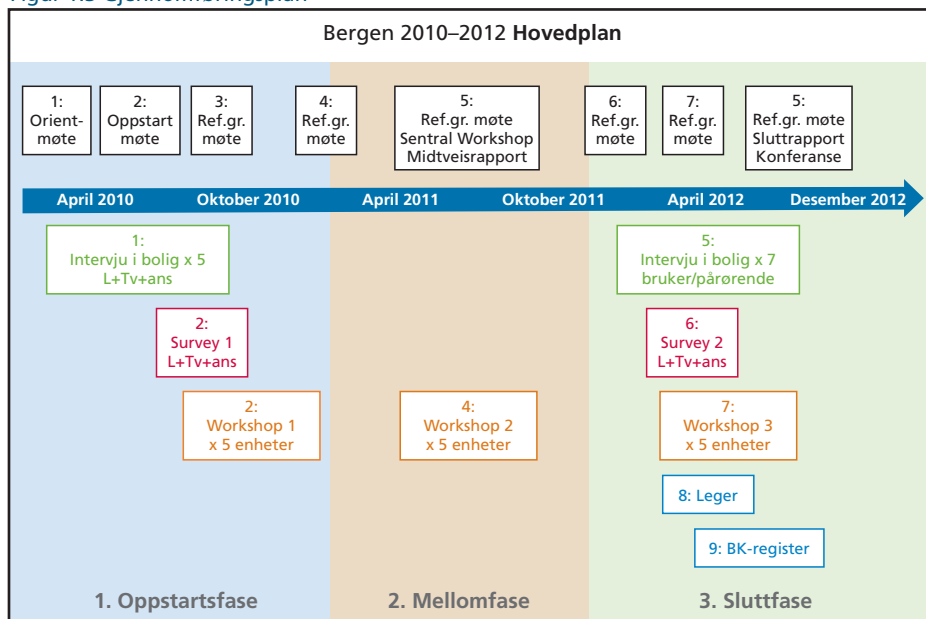
Evalueringen av Bergen kommunes forsøk med ulike arbeidstidsordninger har vært lagt opp som en følgeevaluering. Det vil si at vi ikke har ventet til forsøkene er over med å evaluere hvordan det har gått. I stedet har vi samlet inn data underveis og gitt løpende tilbakemeldinger til de fem tjenestestedene som har prøvd ulike arbeidstidsordninger. Ved å gi løpende status på områder som går godt og mindre godt, har de involverte hatt mulighet til å korrigere kursen underveis. I denne dialogen har også forskerne fått nyttige tilbakemeldinger fra de involverte ved de aktuelle tjenestestedene. En slik følgeforskningsmetodikk gir gode læringsmuligheter for alle deltakere. Vi har gitt forsøksvirksomhetene løpende tilbakemeldinger som ledere og ansatte har kunnet ta med seg i sitt utviklingsarbeid. Vi kan derfor ikke utelukke at denne interaktiviteten har ført til at vi som forskere har påvirket feltet vi har forsket på og skal evaluere. Denne eventuelle påvirkningen har vi diskuterte med ledere og ansatte i de fem enhetene. Ifølge deltakerne har Fafos følgeforskning bidratt til økt oppmerksomhet på enkelte utfordringer, men uten at det har påvirket deres valg i det daglige forbedringsarbeidet. Fafo har heller ikke påvirket Bergen kommunes valg av turnusløsninger. Flere av tjenestestedene hadde vært i gang med sine alternative arbeidstidsordninger lenge før vi kom inn i bildet. Men i ett tilfelle førte selve utformingen av evalueringsoppdraget til at et tjenestested fikk prøve ut en turnus som trolig ikke ville vært iverksatt på det tidspunktet dersom evalueringsanbudet skulle lyses ut.

Følgeevalueringen har pågått i litt over 2,5 år, og den har vært delt inn i en oppstartfase, en mellomfase og en slutfase. Til sammen hadde vi ni punkter for datainnsamling og erfaringsutveksling. Første fase ble startet med besøk ved hvert av de fem tjenestestedene (1) og fulgt opp med en survey (2) til de samme tjenestestedene pluss en større kontrollgruppe. Fasen ble avsluttet med en workshop (3), der representanter fra alle fem tjenestesteder deltok. Mellomfasen startet med at tjenestestedene jobbet med forbedringer av arbeidsorganiseringen. Vi gjennomførte intervjuer med sentrale til-litsvalgte i Bergen kommune (4). Deretter hadde vi en ny workshop (5), hvor deltakerne utvekslet erfaringer med arbeidstidsordningene og utvekslingsarbeidet. Slutfasen ble innledet med nye besøk til de fem tjenestestedene (6). Denne gangen hadde vi også samtaler med brukere, pårørende og leger. En ny survey ble gjennomført (7) før vi hadde en siste workshop sammen (8). Omtrent parallelt har vi bearbeidet data fra Bergen kommunes personalregister.

I tillegg til disse ni kontaktpunktene har vi hatt halvårlige referansegruppemøter med en partssammensatt gruppe, med deltakelse fra sentral ledelse, faglige rådgivere, enhetsledere og representanter fra Fagforbundet, FO, NSF og Delta.

Hele prosessen er gjengitt i figur 1.3.

Figur 1.3 Gjennomføringsplan



I det følgende skal vi redegjøre for og diskutere evalueringens datagrunnlag. Den bygger på følgende fem typer datakilder:

1. Informantintervjuer
2. Spørreundersøkelser
3. Workshop
4. Personalstatistikk
5. Dokumentanalyse

Informantintervjuer

I juni 2010 og november 2011 gjennomførte vi informantintervjuer ved fem tjenestesteder med alternative arbeidstidsordninger. Ved hver av de fem enhetene intervjuet vi ledere, tillitsvalgte og et utvalg ansatte. Intervjuene med ledere og tillitsvalgte ble gjennomført individuelt, mens intervjuene med ansatte ble gjennomført dels individuelt og dels som gruppeintervjuer. Dette utgjorde til sammen 61 personer. 13 av intervjuene var med ledere, 40 intervjuer var med ansatte, mens åtte intervjuer har vært med plasstillitsvalgte. Blant de ansatte har vi intervjuet både høyskoleutdannede (17 personer), faglærte (14 personer) og ufaglærte (9 personer). I tillegg har vi hatt 16 intervjuer med ledere og tillitsvalgte sentralt, foruten én lege, åtte pårørende og to brukere. Intervjuene varte fra cirka tre kvarter til halvannen time.

Hovedhensikten med den første intervjurunden var å bli kjent med arbeids- og boforhold, og om når og hvordan de nye arbeidstidsordningene var blitt innført. Vi gjennomførte såkalt semistrukturerte intervjuer. Dette innebærer at det ble brukt en intervjuguide med hovedtemaer, som samtidig åpner for å følge opp temaer som informantene spiller inn underveis. Intervjuguidene er gjengitt i vedlegg 3 og 4. Disse var konsentrert om informantenes vurderinger av hvilke effekter de nye arbeidstidsordningene hadde hatt for brukere og ansatte. Der det var aktuelt, snakket vi også om de ansattes medvirkning på utformingen og praktiseringen av turnusen. Intervjuguiden hadde 18 hovedspørsmål med underpunkter.

I desember 2011 ble det gjennomført en relativt lik intervjurunde som den vi hadde sommeren 2010. Spørsmålene var omtrent de samme, men fordi enhetene nå hadde mer erfaring med de ulike arbeidstidsordningene, fikk vi mulighet til å bore mer i mulige effekter av dem for både brukere og ansatte. Omtrent samtidig hadde vi også et gruppeintervju med involverte hovedtillitsvalgte i kommunen. Temaet for dette intervjuet var i hovedsak utforming av arbeidstidsordninger og godkjennelsesprosessene knyttet til de ulike avtalene.

For å få et bredere inntak til tjenestekvaliteten, ønsket vi å intervju brukerne selv, eller pårørende der det var mest hensiktsmessig. Etter å ha konferert med lederne i de

ulike enhetene, ble det klart at det kun var beboerne ved ett av tjenestestedene det var aktuelt å intervju. Lederen ved denne enheten tok på seg ansvaret for å forhøre seg med beboerne om noen av dem kunne tenke seg å stille til et intervju med Fafo. Det ble understreket at dette var frivillig, og at de når som helst kunne trekke seg. To brukere ønsket å møte Fafo, og ble senere intervjuet.

Rekrutteringen av pårørende foregikk ved at Fafo utarbeidet et informasjonsbrev som lederne ved de fem tjenestestedene distribuerte til pårørende. I dette brevet ble det understreket at deltakelsen i intervjuene var frivillig, og at de når som helst kunne trekke seg. Dessuten ble det opplyst om at intervjuene enten kunne foretas ved personlig oppmøte eller via telefon etter eget ønske. Åtte pårørende ønsket å stille til et intervju, fire møtte opp personlig, og fire ble intervjuet via telefon.

I november 2011 hadde vi intervjuer med tre pårørende fra to ulike enheter, samt intervju med to beboere ved én av enhetene. Samtalene med de to brukerne ble gjennomført på deres bopel. Dette ble gjort for at situasjonen skulle føles kjent og trygg for de aktuelle beboerne. Samtalene med de pårørende ble gjennomført på et møterom i Bergen kommunes rådhus. I juni 2012 hadde vi flere intervjuer med pårørende. Noen av disse intervjuene ble gjennomført som personlige samtaler på et konferansehottell i Bergen, mens andre ble gjort via telefon, fordi det passet informanten best. Intervjuene med beboere og pårørende har, i motsetning til brorparten av de andre intervjuene, ikke blitt tatt opp på bånd.

I tillegg ønsket vi å komme i kontakt med leger som var knyttet til brukerne ved de fem boenhetene. I den forbindelse fikk vi oppgitt kontaktinformasjon til flere leger. Etter en sonderingsrunde viste det seg at det var kun én av legene som hadde rollen som tilsynslege. Det er derfor kun denne ene legen det er henvist til i denne rapporten. De andre legene vi var i kontakt med, er oppnevnt som fastlege til enkelte av brukerne. Disse legene hadde få eller ingen meninger om de ulike arbeidstidsordningenes betydning for kvaliteten på tjenestene som ytes brukerne, eller hvordan disse virker inn på brukernes ve og vel.

Spørreundersøkelse

I løpet av evalueringen har vi gjennomført to spørreundersøkelser. Disse ble gjennomført elektronisk ved bruk av et webbasert spørreverkøy. Tema som dekkes i spørreundersøkelsene er blant annet trivsel, belastninger og restitusjon, opplevde brukereffekter, omdømme, samt forhold knyttet til involverte medarbeidere (vedlegg 5).

Den første spørreundersøkelsen ble gjennomført vinteren 2010, den andre våren 2012. Det kvantitative materialet i denne rapporten bygger i all hovedsak på svarene fra den siste spørreundersøkelsen. Enkelte steder vil vi likevel vise til data fra den første spørreundersøkelsen. Dette er gjort for å illustrere eventuelle endringer i forhold som trivsel, pauseavvikling, brukereffekter osv. Spørreundersøkelsen fra 2010 er gjengitt i sin

helhet og dannet utgangspunktet for underveisrapporteringen fra denne evalueringen (Moland og Bråthen 2011).

Begge undersøkelsene gikk til samtlige fast ansatte i turnus ved de fem forsøks-enhetene (ikke nattevakter), samt til en større kontrollgruppe bestående av fast ansatte i turnus ved boenheter for utviklingshemmede og/eller psykisk syke.¹¹ De fleste av disse andre tjenesteenhetene har tradisjonell turnus. I løpet av evalueringsperioden har flere enheter startet opp med alternative arbeidstidsordninger, mens noen har avviklet sine forsøk. I spørreundersøkelsen har vi derfor med flere tjenestesteder med alternative arbeidstidsordninger enn de fem som vi har kvalitative data for.

Nærmere om spørreundersøkelsen fra 2012

Undersøkelsen ble sendt ut til en sentral e-postadresse ved hvert tjenestested, med en oppfordring om at aktuelle ansatte svarte på undersøkelsen. Undersøkelsen pågikk fra mai til juli 2012, og det ble sendt ut to påminnelser. Tabell 1.1 viser antall svar per turnusgruppe. Detaljer fra den første spørreundersøkelsen er gjengitt i Moland og Bråthen (2011).

De fleste spørsmålene hadde faste svaralternativer. I tillegg har vi også benyttet åpne spørsmål, der informantene er bedt om å kommentere betydningen av alternative arbeidstidsordninger for ansatte og brukere i fritekst uten faste svaralternativer. Disse dataene er benyttet enkelte steder i rapporten for å understreke typiske poenger, og er da omtalt som fritekstsvar.

Tabell 1.1 Antall svar fra ansatte fra i alt 46 tjenestesteder, fordelt på type turnus*

Turnustype	Antall svar (N)	Svarprosent
Tradisjonell turnus	275	53
Langturnus 1-3 dager (fre., lør. og søn.)	76	64
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	45	74
Langturnus flere enn 5 dager	17	100
Heldøgnssturnus (f.eks. medlevertturnus)	24	89

*Turnustyper er omtalt senere i kapitlet. De to mest komprimerte turnusene, «langturnus flere enn 5 dager» og «heldøgnssturnus» er slått sammen i figurene fordi utvalgene er så små.

¹¹ Vi har ikke analysert om det er systematiske brukerforskjeller mellom de ulike turnusordningene, ut over at brukere ved boenheter som har prøvd heldøgnssturnus er psykisk syke og brukere ved de andre turnustypene har utviklingshemming. Forskjeller innad i den siste gruppen kan ha betydning for ulike turnusers betydning for de variablene vi studerer. Viktigere for analysen enn dette, er at vi studerer endringer rundt brukere før og etter at langturnus er innført.

Workshop

I løpet av evalueringsperioden har det blitt avholdt tre workshops (i november 2010, mai 2011 og september 2012). På disse møtene har ledere, ansatte og tillitsvalgte, til sammen cirka fem ansatte fra hver av de fem tjenestestedene, vært samlet. Workshopene har vært en arena for gjensidige tilbakemeldinger og diskusjoner – og fremadskuende så vel som tilbakeskuende. På første samling presenterte Fafo funn fra intervjurunden i juni 2010, og noen av de første resultatene fra spørreundersøkelsen. Denne dagen gikk også deltakerne fra hver boenhet sammen i grupper for å diskutere utfordringer i egen bolig. Gruppearbeidet ble presentert i plenum, og ble senere sammenfattet i et internt notat. Innspillene fra gruppearbeidet dannet grunnlaget for prioriterte forbedringsområder som hver bolig skulle jobbe med i perioden frem til neste workshop (se vedlegg 6 for dagsorden for de tre workshopene).

I mai 2011 ble tjenestestedenes arbeid med forbedringer og nye utfordringer fulgt opp. Enkelte boliger reformulerte sine mål, mens andre la til nye. Sett under ett hadde hver enkelt bolig særegne utfordringer, men forhold knyttet til kompetanseutvikling og pauseavvikling gikk igjen som forbedringspunkter hos de fleste. Denne dagen ble det også diskutert hvordan Fafo på best mulig måte skulle legge opp den neste delen av datainnsamlingen, det vil si den neste surveyen, samt intervjuer av beboere og pårørende, og av leger.

På workshopen i september 2012 ble den siste spørreundersøkelsen presentert og diskutert. I tillegg ble ulike sider ved forbedringsarbeidet boligene hadde arbeidet med, gjennomgått, og det ble drøftet hvilke forhold boligene skulle jobbe videre med etter forsøksperioden. I tillegg ble Fafos rolle i evalueringen diskutert. Mer spesifikt stilte Fafos representanter spørsmål om hvilken betydning forskernes nærhet til prosessene hadde hatt. Deltakerne på workshopene var enige om at Fafo ikke hadde hatt noen særlig påvirkning på arbeidet i boligene, men at Fafos tilbakemeldinger hadde vært nyttige for å sette forbedringsmål, og at samlingene hadde vært en nyttig arena for å kunne ta opp ulike forhold og dele erfaringer med andre i liknende situasjoner.

Personalstatistikk

I arbeidet med å sammenlikne de fem pilotenhetene med andre tjenestesteder i Bergen kommune, har vi benyttet data fra kommunens personalstatistikk. Det gjelder blant annet variabler som stillingsstørrelse, kjønn og sykefravær.

Dokumentanalyse

I arbeidet med evalueringen har vi gått igjennom sentrale lovdokumenter, forskningslitteratur, offentlige utredninger, lokale turnusavtaler, forhandlingsdokumenter, samt interne evalueringer.

Validitet

Denne undersøkelsen konkluderer på mange spørsmål. Dette gjøres på basis av data fra intervjuer og workshops, og fra spørreundersøkelser og personalstatistikk. Spørsmålet er om vi har god nok dokumentasjon for våre påstander. Har vi stort nok tallmateriale? Er vi sikre på at informantene svarer sant på spørsmålene? Er forsøkene kommet så kort at vi risikerer å bare beskrive oppstarteffekter?

Siden dette er en følgeevaluering, har vi generert data gjennom hele prosessen. Først og fremst har vi data fra flere kilder samlet inn med ulike teknikker på ulike tidspunkter, såkalt triangulering (Kalleberg 1982 og Yin 1994). Vi har gode kvalitative data basert på informantintervjuer av 76 personer og tre workshops med mellom 20 og 30 deltakere per gang. I tillegg har vi hatt halvårlige referansegruppemøter, der ledere, tillitsvalgte og sentrale rådgivere har deltatt i diskusjoner om prosjektets problemstillinger.

I tillegg har vi gjennomført to surveys på forskjellige tidspunkter og meldt resultatene av disse tilbake til feltet i diskusjoner (survey-feedback-metode, se f.eks. Cummings og Worley 2008). Survey-feedback-metoden har den fordelen at datamaterialet ikke står alene, men danner utgangspunkt for diskusjon med de lokale aktørene. Meningen gis delvis gjennom resultatene fra surveyen og delvis gjennom samtalene om data i etterkant. Dette er en vanlig metode i arbeidsmiljøkartlegginger, og anbefales nettopp der hensikten ikke er statistisk behandling av et større datamateriale, men utgangspunkt for samtale om data. Dermed handler kvaliteten på data ikke så mye om statistiske tester som om gjenkjennelse og deltakervalidering.

Signifikans og representativitet

Surveydataene er gode i den forstand at vi har en svarprosent på over 90 fra de som går i de mest komprimerte arbeidstidsordningene. Svarprosenten synker imidlertid når turnusene blir mindre komprimert og blant de som går i tradisjonell turnus. Vi har ingen sikre forklaringer på forskjeller i svarprosent, men noen momenter som kan spille inn på den gode svarprosenten i de komprimerte turnusene, kan være gode purre- og informasjonsrutiner, at de ansatte der går i fulle stillinger og derfor er lettere å nå, og lyskastereffekt. Med lyskastereffekt sikter vi til at tjenestestedene med de mest komprimerte turnusene har fått mye oppmerksomhet av kommunen og i media, og at de derfor har hatt høyere motivasjon for å svare.

Når vi deler inn svarene i spørreundersøkelsen etter turnustype som i tabell 1.1, får vi en lav N. Det skyldes at vi studerer et lite antall tjenestesteder. Når vi dertil har svarfordelinger på spørsmål innenfor disse gruppene, blir N svært lav. I slike tilfeller er det vanlig å oppgi faktiske tall. I våre figurer oppgir vi ikke tall i det hele tatt. Vi refererer heller ikke til eksakte tall når vi kommenterer svarfordelingene. Av hensyn til lesbarheten har vi likevel valgt å fremstille de fleste svarene i søylediagram, hvor hver søyle strekker seg fra 0 til 100 enten det ligger få eller mange enheter til grunn for søylene. Vi har valgt denne svært enkle fremstillingsmåten fordi gir et enkelt utgangspunkt for

å diskutere resultatene. Selv om enkelte av gruppene har svarprosent på nesten 90 og 100, er altså N lav, og rent statistisk må en derfor regne med store usikkerhetsmarginer. Signifikanstesting blir meningsløst. Det er derfor viktig ikke å legge vekt på små prosentforskjeller. Vi kommenterer derfor heller ikke små forskjeller, fordi disse kan vise seg å være tilfeldige.

Spørreundersøkelsen er gjentatt med to års mellomrom, og svarfordelingene er nesten identiske. Dette styrker holdbarheten i surveydataene. På noen av spørsmålene har vi også tallmateriale fra Bergen kommunes personalstatistikk. Dette dekker samtlige ansatte i det tjenesteområdet vi studerer. Det er stor overensstemmelse mellom svarene i spørreundersøkelsen og dataene fra personalstatistikken på spørsmål om stillingsstørrelse, kjønn og alder. Dette indikerer at det ikke er systematiske skjevheter med tanke på hvem som har svart på spørreundersøkelsen sammenliknet med hvem som faktisk jobber i enhetene. Likevel er det viktig ikke å legge vekt på små forskjeller i svarfordelingen.

Strategisk svargivning?

I en rapport om komprimert arbeidstid diskuterer Tucker (2006) flere metodologiske hensyn som må tas i forbindelse med selvrapporterte erfaringer med slike arbeidstidsordninger. Slike arbeidstidsordninger er populære, noe som kan føre til en underrapportering av eventuelle problemer eller negative konsekvenser av frykt for å miste arbeidstidsordningen. Tucker understreker dessuten at forskere må forsøke å sannsynliggjøre at eventuelle endringer knyttet til den ansattes helse og velvære faktisk følger av arbeidstidsordningen, og ikke av andre forhold,¹² som gjerne samvarierer med ulike arbeidstidsordningen (Tucker 2006:5). Videre hevdes det i rapporten at:

«This is not to say that self-report data should be ignored. For one thing, subjective opinions reflect factors that will have a significant bearing on how successful the implementation of a new shift schedule will be. Secondly, it is very risky for researchers to assume the existence of “hidden” psycho-social entities (e.g. unreported stress) without good empirical evidence. Thirdly, from a practical perspective, objective data on the impact of CWWs [Compressed working weeks] are relatively rare. Thus we would likely be placing unnecessarily strict limitations on ourselves if we were to confine ourselves to evaluating CWWs purely on the basis of objective data, which are themselves not without problems of interpretation. Nevertheless, a review of research on the impact of CWWs should try to avoid over-reliance on subjective data where possible» (Tucker 2006:5).

¹² F.eks. ledelse, arbeidskrav, og egenskaper ved den enkelte.

I den første delrapporten skrev vi at «vi kan ikke utelukke strategisk svargivning, for eksempel ved at ansatte med alternativ arbeidstidsordning svarer for positivt fordi de ønsker å beholde arbeidstidsordningen». Det kan gjelde svar både i spørreundersøkelsen og i intervjuer. Dette skrev vi fordi vi var overrasket over at ledere og ansatte så til de grader var positivt innstilt til de nye arbeidstidsordningene. Med et betydelig omfang kommunal «elendighetsforskning» i bagasjen, syntes vi beskrivelsene vi fikk fra de involverte i bergensforsøkene nesten var for gode til å være sanne. Ser vi på alle intervjuene samlet, er de konsistente over tid. Dessuten har vi fått svært mange konkrete og detaljerte synspunkter og forklaringer på temaer som har vært tatt opp (for eksempel om helgeavvikling, restitusjon, ro, utvikling for bruker, osv.). Etter hvert som flere nye turnuser ble prøvd, har også negative erfaringer kommet frem.¹³ Lenger ut i rapporten vil det komme frem at en god del ansatte ikke har vært fornøyd med langturnusen de har valgt. Det er derfor liten grunn til å tro at vi står overfor strategisk svargivning. På temaer der ansatte og pårørende har fått de samme spørsmålene, er svarene samstemte.

Seleksjonseffekter

Et annet spørsmål er om vi kan forklare det vi ser på en riktig måte. Et nærliggende spørsmål er om vi står overfor såkalte seleksjons- eller utslingseffekter (jf. Tucker 2006:5–6). Skyldes for eksempel de ansattes tilfredshet med turnusen at de selv har valgt den? Våre informanter har få helseproblemer. Skyldes dette trekk ved turnusen eller trekk ved informantene? Er det slik at personer med helseproblemer ikke velger denne typen arbeid (men heller blir værende i en jobb med tradisjonell turnus)? Denne problemstillingen kan være aktuell der ansatte rekrutteres inn i en tjeneste med alternativ turnus, enten i form av nyrekruttering enkeltvis, eller som følge av at et helt nytt tjenestested velger å starte opp med en slik turnus, slik som tilfellet var i ett av de casene vi har fulgt. Der var turnusen bestemt på forhånd. Dermed fikk tjenestestedene søkere som alle ønsket å jobbe i den bestemte langturnusen. Dette kan tenkes å forklare hvorfor disse eventuelt trives spesielt godt med den turnusen de går i. Men et slikt resonnement kan også anvendes på ansatte som rekrutteres til tradisjonelle turnuser. De fleste stedene med alternativ turnus er situasjonen annerledes. I og med at langturnus er helt nytt, vil de aller fleste medarbeiderne være ansatt et sted med tradisjonell turnus. Ved noen av disse tjenestestedene velger man så å prøve ut en alternativ turnus. Underveis i omleggingen fra tradisjonell turnus til alternativ turnus, er det svært få ansatte som velger å forlate tjenestestedet på grunn av omleggingen. For tiden er det, som vi skal se, snarere slik at ansatte forlater tradisjonell turnus til fordel for en av de alternative turnusene, enn omvendt. Initiativet til slike turnusomlegginger kommer av og til fra

¹³ Mange av kommunene som har erfaring med langturnus melder om det samme: Store stillinger, lavt sykefravær, god trivsel hos både ansatte og brukere. Sørums kommunen har 20 års erfaring og er den kommunen vi kjenner til som har hatt langturnus lengst. Andre kommuner som har erfaring med langturnus vil bli omtalt i forbindelse med et pågående oppdrag for Arbeidsdepartementet.

ledelsen, og av og til fra de ansatte.¹⁴ Erfaringer med skift- og turnusordninger tilsier at deltakelse i utviklingen av ordningen er viktig for at de ansatte skal oppleve seg fornøyd med løsningen (Kleiven 2012, Hilsen og Amble 2009).

Hawthorne-effekten

Formålet med denne evalueringen er å beskrive endringer som følge av forsøk med ulike arbeidstidstiltak. De endringene informantene beskriver (om arbeidsmiljø og tjenestekvalitet), tilskrives i hovedsak faktiske endringer i arbeidssituasjonen. Men noen av disse endringene kan også være et resultat av at man er med i et forsøk, uavhengig av hva tiltaket (arbeidstidsendringen) går ut på. Økt oppmerksomhet og mobilisering av innsats kan i seg selv gi positive effekter på arbeidsmiljøet. Sykefraværet går kanskje også ned, i alle fall for en stund.

En innvending mot å forstå effekten av et konkret endringsprosjekt bare som en direkte følge av de iverksatte endringstiltakene, har fått benevnelsen Hawthorne-effekten (Mayo 1949). Hawthorne-effekten har sitt navn fra forsøk ved Hawthorne-fabrikken (Western Electric) nær Chicago, der Mayo, Roethlisberger m.fl. studerte endringer i arbeidsorganiseringen. De fant at endring i effektivitet ikke skyldtes tekniske endringer som ble innført, men den oppmerksomheten de ansatte fikk ved å bli observert. Forskerne fant at arbeidstakerne produserte mer når arbeidsforholdene ble forbedret. Det var ingen overraskelse. Men de fant også at de ansatte produserte mer når arbeidsforholdene ble forverret. Dette ledet til konklusjonen om at effektene ikke skyldes endringene i arbeidsforholdene, men det at de ansatte visste at de ble observert. Placeboeffekt er et tilsvarende begrep i medisinen.

Vi har møtt mye stolthet hos ledere og ansatte der de har lyktes best med arbeidstidsforsøkene, og de fremstår som ambassadører for sine prosjekter. Dette taler for at noen av svarene vi får i undersøkelsen kan være i overkant positive. Men vi har ikke data som støtter Hawthorne-hypotesene fullt ut. I Bergen fikk ansatte som opplevde forsøket som en forverring av arbeidssituasjonen, tvert imot forsøket stoppet.

Det typiske eller det representative?

Dette er først og fremst en kvalitativ undersøkelse der vi ser etter typiske trekk ved ulike arbeidstidsordninger og erfaringer ved disse. I fremstillingen har vi lagt størst vekt på data fra de arbeidstidsordningene som fraviker mest fra de tradisjonelle turnusoppsettene, altså de som har lange vakter flere dager i strekk i både ukedager og helger. Vi kunne ha benyttet flere sitater fra tjenestesteder som kun har langvakt i helgene og som

¹⁴ I forbindelse med utslingsmekanismer kommer det av og til opp spørsmål om hva som skjer med de som blir til overs som følge av at ansatte går fra små til store deltidstillinger, eller fra deltid til heltid. Det vanligste svaret på dette er at de stillingene som blir til overs, i hovedsak er små helgestillinger som har vært besatt av studenter og andre som ikke har ønsket å jobbe i større stillinger. Disse har lett kunnet absorberes av tjenestesteder med tradisjonell turnus, der behovet for små helgestillinger fortsatt er stort.

har tradisjonell turnus i hverdagene. Da ville bildet blitt mer detaljert og omfattende, samtidig som det typiske ved de komprimerte arbeidstidsordningene ville blitt mindre tydelig. Slik vi har gjort, har vi fått frem potensialet og gevinstene ved disse langturnusordningene. Men vi har også fått frem fallgruvene og tiltak som ikke har lyktes.

1.4 Arbeidstidsordninger og tjenestesteder som benytter dem

Turnustypene

Vi skal beskrive fem arbeidstidsordninger som i Bergen går under fellesbegrepet langturnus. I arbeidstidslitteraturen brukes gjerne begrepet «komprimert arbeidstid» (Olberg 2010). Med langturnus menes et bredt spekter av arbeidstidsordninger der arbeidertakerne jobber lange vakter flere dager i strekk, etterfulgt av friperioder.

Slike vakter kan inkludere nattevakter, men i de fleste av variantene i Bergen deles døgnet i to, der man i praksis har slått sammen dag- og kveldsvakt. I disse tilfellene går nattevaktene egen turnus, mens dagvaktene går i en alternativ langturnusordning. I fire av våre caseenheter er disse vaktene på cirka 13 timer. Andre tjenestesteder opererer med vakter på 10–11 timers varighet. I den femte caseenheten går de samme ansatte flere døgn i strekk, inklusive natten, som er såkalt hvilende eller sovende nattevakt. Vi benytter begrepet «lang langturnus» der de ansatte går 13-timersvakter fem til syv dager i strekk. I analysene slår vi ofte sammen lang langturnus og heldøgns turnus, og omtaler dem som «komprimert langturnus» eller «de to mest komprimerte langturnusvariantene». Turnusvarianter der de ansatte jobber 13-timersvakter 3–4 ganger i strekk, ukedagene inklusive, kalles «moderat langturnus».

Arbeidsmiljøloven § 10-4 foreskriver at alminnelig arbeidstid ikke skal overstige ni timer i døgnet og 38 timer i uken for ansatte som går i turnus. Fagforeninger som er godkjent som hovedsammenslutning etter tjenestetvistloven eller som har minst 10 000 medlemmer, har adgang til å inngå tariffavtaler om arbeidstid som fraviker eller gir dårligere vern enn arbeidsmiljøloven. I Bergen kommune har partene¹⁵ inngått avtale om arbeidstidsordninger som fraviker arbeidsmiljøloven etter § 10-12 (4). Dette innebærer at lokalt utviklede arbeidstidsforslag godkjennes av partene både lokalt og sentralt. Dette beskrives nærmere i kapittel 8. Avtalene godkjennes for ett år om gangen (Olberg 2011, Stokke m.fl. 2010). I mediene blir det ofte brukt misvisende begrep som oljeturnus og Nordsjø-turnus om disse arbeidstidsordningene. Dette er lite presist, fordi ansatte i langturnuser innenfor pleie- og omsorgssektoren har konsentrert arbeidstid

¹⁵ Ved de fem tjenestestedene i Bergen kommune har Fagforbundet, Fellesorganisasjonen (FO), Delta og Norsk Sykepleierforbund vært involvert.

og fritid, men er aldri hjemmefra i lange perioder, slik som offshorearbeidere. De fleste som arbeider i langturnus er hjemme daglig, også i vaktperioder.

Tradisjonell turnus

I tradisjonell todelt turnus plasseres den ansatte i et oppsett som fordeler antall dagvakter og kveldsvakter i den perioden turnusen gjelder for. Vanligvis jobber de også hver tredje helg. En todelt turnus suppleres av egne nattevaktturnuser. Tredelt turnus kan også forekomme. Det vil si at personalet har både dag-, kvelds- og nattevakter. Tradisjonell turnus i pleie- og omsorgstjenestene lages for et visst antall uker av gangen. Seks- til tolvukersperioder er mest vanlig, men turnuser over 26 eller 52 uker forekommer også. I en tradisjonell tredelt turnus gjøres det samme, men her går de ansatte i turnusen også nattevakter. I løpet av turnusperioden skal den gjennomsnittlige, ukentlige arbeidstiden være 35,5. Det tradisjonelle turnusoppsettet er satt opp med tanke på at mest mulig arbeid skal gjøres på dagtid, mellom kl. 07.00 og 17.00, og slik at bemanningen kan være lavest mulig på kvelden og i helgene.

Langturnus 1–3 dager i strekk i forbindelse med helg

Ett av de fem tjenestestedene i evalueringen har kun langvakter i helgene, noen ganske få har også langturnus fredag, lørdag og søndag, det vil si vakter på cirka 13 timer lørdag og søndag. De ansatte går slike vakter hver fjerde helg. I ukedagene har tjenestestedet tradisjonell turnus.

Langturnus 2–5 dager i strekk

I en slik turnus arbeider gjerne personalet cirka 13 timer daglig i to til fem dager etter hverandre. Antall dager i strekk tilpasses tjenestens karakter og de ansattes ønsker. Ved ett av bofellesskapene arbeider de ansatte langvakter i tre eller fire dager, med påfølgende fri i ni eller ti dager etter hverandre. Man arbeider hver fjerde helg.

Langturnus med flere enn fem dager i strekk

I en slik turnus arbeider gjerne personalet cirka 13 timer daglig i fem eller flere dager etter hverandre. Ved ett av bofellesskapene i denne evalueringen går en del ansatte om lag 13 timer daglig i syv sammenhengende dager (det er egne nattevakter). Turnusen går over åtte uker og innebærer følgende: én uke på, tre uker fri, én uke på, én uke fri, en uke med tilkallingsvakt, og deretter én uke fri. I uken med tilkallingstid har arbeidstakerne «bakvakt» og er tilgjengelige for arbeidsgiver.

Heldøgnsturnus

Slike turnuser er prøvd ut i kommunene etter modell fra barnevernet og psykiatriske institusjoner. En slik turnus innebærer en ordning der ansatte er på jobb i inntil tre døgn. Ved ett av tjenestestedene i undersøkelsen jobber de ansatte i en slik type turnus. Turnusen består i: to døgn sammenhengende, én uke fri, to døgn sammenhengende,

én uke fri, tre døgn sammenhengende, deretter én uke fri. En slik turnus forutsetter at både de ansatte og beboerne sover på tjenestestedet om natten. Alternativt kan en slik turnus tilpasses alternativ nattevaktordning. En slik ordning innebærer at de ansatte jobber hver fjerde helg.

Om valg av turnustype

Valg av arbeidstidsordning knytter seg i stor grad til beboernes behov og aktiviteter. For eksempel er det lite hensiktsmessig¹⁶ med langturnus gjennom hele uken dersom beboerne/brukerne går på skole eller deltar i andre aktiviteter i ukedagene. Et fellestrekk ved de alternative arbeidstidsordningene er at når man først jobber helg, så gjøres det konsentrert. Det vil si at antall helger som berøres, kan være lavt, samtidig som antall timer en jobber helg kan være relativt høyt. Enkelte steder i denne delrapporten benevnes langturnus 1–3 dager i strekk og langturnus 2–5 dager i strekk som «kort langturnus», mens langturnus med flere enn fem dager i strekk kalles «lang langturnus».

Fem tjenestesteder

Denne evalueringen følger utviklingen ved fem tjenestesteder. Tre av enhetene i tjenesteområdet for utviklingshemmede er såkalte bofellesskap med heldøgns aktivitets- og botilbud. Forsøkene med langturnus er spesielt rettet inn mot brukere som i liten grad benytter dagtilbud utenfor boligen. Ved flere av boligene har man ulike turnuser side om side. Et fjerde tjenestested er en avlastningsbolig for unge utviklingshemmede. Det femte tjenestestedet er et heldøgns bosenter for personer med psykisk sykdom.

Tjenestested A: Lang langturnus

Dette er et bofellesskap for beboere med utviklingshemming. Den aktuelle turnusen er knyttet til to brukere med 16 ansatte som går i langturnus syv dager i strekk. Samtlige jobber heltid. Seks av disse er miljøterapeut/sykepleier/vernepleier, åtte har fagutdanning som hjelpepleier/omsorgsarbeider/helsefagarbeider, én er vernepleierstudent og én er ufaglært.

Boligen er satt opp med 2:1-bemanning. Det vil si at det er to ansatte per bruker. Turnusen startet i 2005. Ledelse og ansatte har kontinuerlig justert turnusen og forbedret organiseringen. Det er med andre ord ikke bare turnusen i seg selv som forklarer resultatene som er oppnådd. Turnusen er satt opp slik:

¹⁶ Langturnus på ukedagene der bruker er på eksterne dagaktiviteter, er antakelig positivt for brukerne, men forventes ikke å ha samme positive effekt som for brukere som har alle sine aktiviteter sammen med personalet ved boligen. Dermed vil økte kostnader som følge av full bemanning mens bruker er på dagaktivitet, kunne være en ineffektiv bruk av ressursene.

Uke 1	Uke 2	Uke 3	Uke 4	Uke 5	Uke 6	Uke 7	Uke 8
14 timer x 7 dager	Fri	Fri	Fri	14 timer x 7 dager	Fri	Bakvakt	Fri

Uke 7 i turnusen er bakvaktuke. I løpet av et år skal en jobbe inntil 14 tilkallingsvakter à 14 timer. I løpet av et år mangler turnusen 73 timer for å gå opp i et helt årsverk. Disse timene går inn i en timebank de ansatte bruker til møtevirksomhet og kompetanseutvikling i friperioder.

Denne enheten har også en annen langturnus, som ikke er del av evalueringen. Denne turnusen startet opp i 2010 og er knyttet til tre beboere med 1:1-bemanning.

Tjenestested B: Mellomlang langturnus

Dette bofellesskapet startet opp flere år før de begynte med langturnus. Bofellesskapet har 25 ansatte som går i langturnus. Åtte av disse er miljøterapeuter (sykepleier/vernepleier/ergoterapeut), fire har fagutdanning som hjelpepleier/omsorgsarbeider/helsefagarbeider, og ti er i denne sammenhengen ufaglært. Ufaglært betyr ikke nødvendigvis at man er uten utdanning som kan være nyttig i tjenesten.

Tre personer med psykisk utviklingshemming, autisme og psykiske lidelser har tjenester som er satt opp med denne turnusen. Samtlige har 2:1-bemanning. I 2009 ble det innført en alternativ arbeidstidsordning. Dette innebærer at de ansatte begynner på vakt kl. 08.00 og jobber til kl. 21.30, tre til fire dager etter hverandre. Antall dager i strekk varierer noe mellom de ansatte, og er tilpasset individuelle ønsker. Ingen personturnuser er identiske, alle jobber litt forskjellig. Fellesnevneren er at alle ansatte jobber hver fjerde helg og har da tre vakter på rad. I snitt jobber en ansatt 2,5 langvakter i uken. I løpet av en åtteukers periode har de fleste en bolk hvor de jobber fire langvakter på rad. Ellers jobber de to og tre vakter på rad. I løpet av åtte uker har også de ansatte en langfriperiode på opp til 14 dager. Tjenestestedet har egne nattevaktstillinger. I tabellen under har vi gjengitt et utdrag på åtte uker av en turnus som går over 24 uker. I dette utsnittet har den ansatte ti dagers sammenhengende fri i slutten av uke 11 og uke 12, og to andre friperioder på henholdsvis seks og syv dager.

Uke 10	Uke 11	Uke 12	Uke 13	Uke 14	Uke 15	Uke 16	Uke 17
4 fri	1 fri	7 fri	4 lang	4 fri	2 fri	2 lang	1 fri
3 lang helg	3 lang		3 fri	3 lang helg	3 lang	5 fri	3 lang
	3 fri				2 fri		3 fri

Tjenestested C: Blandingsturnus (Langturnus kort)

Dette bofellesskapet startet opp på 1990-tallet. Bofellesskapet har 20 ansatte med nattevakter. Tolv ansatte går i langvaktturnus. De har to vernepleiere, én ergoterapeut, én sosionom, fem miljøarbeidere og tre ufaglærte. De har seks voksne beboere med utviklingshemming, der alle har én eller flere tilleggsdiagnoser, med hovedvekt på psykiatriske lidelser. Fire av beboerne har 1:1-bemanning, mens de to andre har 2:1-bemanning. Bofellesskapet startet med alternativ arbeidstidsordning i juni 2010. På denne tiden innebar turnusen at de ansatte jobbet hver fjerde helg med langvakter, og hadde fri uken etter. I tillegg jobbet de én langvakt i uken.

Slik så den første turnusversjonen ut:

Uke 1	Uke 2	Uke 3	Uke 4	Uke 5	Uke 6	Uke 7	Uke 8
2 aften	7 fri	2 aften	2 aften	2 aften	7 fri	2 lang	2 aften
3 lang helg		2 dag	2 dag	2 fri		1 dag	2 dag
2 fri		1 lang	1 lang	3 lang helg		1 aften	1 lang
2 lang helg		2 fri	2 fri			3 fri	2 fri

Våren 2012 gikk dette tjenestestedet bort fra sin variant av langturnus der man hadde langvakter og vanlige vakter om hverandre i ukedagene. Belastningen med å opparbeide friuker ble for stor. Nå er langvaktene konsentrert til fredag–søndag eller fredag–mandag. Den nye turnusen kombinerer elementer fra langturnus og tradisjonell turnus, og innebærer at ansatte i full stilling vil gå fem langvakter i løpet av en turnus på fire uker. For de fleste innebærer dette at man i én av ukene vil arbeide 13 timers vakter fredag, lørdag, søndag og mandag, samt ytterligere én langvakt (ukedag) i ukene uten arbeidshelg eller i friuken. Etter uken med lange vakter har man én uke fri. De ansatte selv har vært med på å bestemme hvordan de ønsker å legge opp arbeidstidsordningen. Langvakter er fra kl. 08.00–21.00 eller kl. 09.00–22.00. Bofellesskapet har egne nattevaktstillinger. Turnusen er satt opp slik:

Uke 1	Uke 2	Uke 3	Uke 4
3 ordinære vakter	5 ordinære vakter	1 ordinær vakt	1 langvakt
1 langvakt		3 langvakter helg	6 dager fri
1 dag fri		2 dager fri	

Tjenestested D: Langturnus i helgene

Dette tjenestestedet er en avlastningsbolig med plass til inntil fem barn og unge opptil 18 år (5 plasser, 15 brukere). De startet opp noen år før de prøvde ut den nye turnusen. Avlastningsenheten har 19 ansatte som går i langturnus i helgene. Tre av disse er miljøterapeuter (sykepleier/vernepleier/ergoterapeut), fem har fagutdanning som hjelpepleier/omsorgsarbeider/helsefagarbeider, og elleve er ufaglærte, hvorav fem er under utdanning til helsefagarbeider. Brukerne har utviklingshemming med tilleggsvansker, og samtlige har 1:1-bemanning. Brukerne av tjenestestedet bor på avlastningsboligen fra 10 til 75 prosent av tiden, avhengig av hvilket vedtak de har. Flere av beboerne har vedtak på 50 prosent, gjerne annenhver uke, den resterende tiden bor de hos foresatte. Brukerne er borte fra tjenestestedet på dagtid for å gå på skole og i skolefritidsordning.

I ukedagene går de ansatte i en todelt turnus med dag- og kveldsvakter, mens det er egne nattevakter gjennom hele uken; hvorav én er våken og én er hvilende. I helgene slår langturnusen inn, da jobber de ansatte 13-timers vakter lørdag og søndag hver fjerde helg, mens det er egne nattevakter. Turnusen ved denne avlastningsboligen er derfor identisk med det man gjerne forbinder med tradisjonell turnus i ukedagene, mens det altså jobbes lange vakter i helgene.

Tjenestested E: Heldøgnsturnus

Dette tjenestestedet er en ny bolig for ti personer som tidligere har bodd ved ulike psykiatriske institusjoner. Enheten startet med heldøgnsturnus i 2007. Boligen er satt opp med 1:5-bemanning. Her er åtte miljøarbeidere og én leder. De fleste har høyskoleutdanning. Ingen er ufaglærte. Alle går i full stilling. Det er til enhver tid to miljøarbeidere i boligen. Kjøkken og renhold ivaretas av to personer i deltid. Tjenestestedet har hatt heldøgnsturnus «medlever» helt fra starten for noen år siden. Det innebærer at stedet har rekruttert medarbeidere som ønsket å jobbe i en slik turnus. Turnusen er meget attraktiv og tiltrekker seg derfor svært kvalifiserte medarbeidere.

Turnusen er satt opp slik:

48 timer mandag, tirsdag	7 dager fri	48 timer onsdag, torsdag	7 dager fri	72 timer Fredag, lørdag, søndag	7 dager fri
--------------------------	-------------	--------------------------	-------------	---------------------------------	-------------

I løpet av et døgn har de ansatte to timer fri og kan, dersom forholdene tillater det, være borte fra boligen. I denne pausen må den ansatte kunne stille på 15 minutters varsel. Turnusen er lagt opp med forutsetning om at de ansatte skal kunne sove på tjenestestedet om natten. Dette forutsetter at beboerne gjør det samme. Etter en innkjøringsfase har man kommet dit at alle sover/holder seg i ro om natten.

2 Heltid og deltid

I dette kapitlet beskriver vi først omfanget av deltid i norsk arbeidsliv generelt og i pleie- og omsorgssektoren spesielt. Deretter går vi inn på målsettinger om å redusere omfanget av de små stillingene og samtidig få flere heltidsstillinger. Til slutt beskriver vi de alternative arbeidstidsordningene i Bergen kommune. Disse prøves ut som tiltak som kan bidra til sektorens behov for større stillinger, og videre til myndighetenes ønske om å utvikle en heltidskultur i kommunesektoren.

2.1 Omfang av deltid

De siste 15 årene har Norge hatt en kraftig vekst i sysselsettingen, og den har vært særlig stor innen helse- og sosialsektoren. Kvinner sysselsetting har vært størst både i antall og prosentvis. Totalt har den økt med 23,3 prosent (227 000 personer). Innen helse- og sosialsektoren har veksten vært på hele 44,4 prosent. (Moland og Bråthen 2012 vedleggstabell 2. Kilde: SSB).

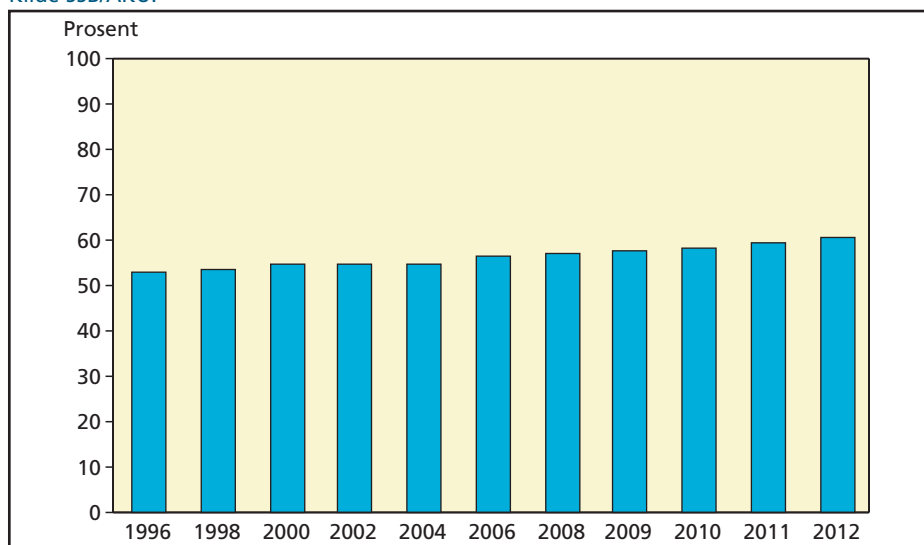
Kvinner jobber mer heltid, menn jobber mer deltid enn før

Det er fortsatt slik at kvinner jobber mer deltid enn menn. I 2012 jobbet 14 prosent av yrkesaktive menn deltid. Blant yrkesaktive kvinner jobbet 39 prosent deltid.¹⁷ I pleie- og omsorgssektoren er deltidsandelen, som vi skal se, betydelig høyere. Forholdet mellom heltids- og deltidsyssselsetting de siste 15 årene er preget av svake, men klare tendenser: Menn jobber relativt sett noe mer deltid enn før, kvinner jobber noe mer heltid. Men fortsatt er deltidsansettelser langt vanligere blant kvinner enn menn.

Figur 2.1 viser andel kvinnelige heltidsansatte i norsk arbeidsliv fra 1996 til 2012. Der ser vi at andelen kvinner i heltidsarbeid har økt fra om lag 55 til cirka 60 prosent. Det siste året har heltidsandelen ifølge SSBs tall fra Arbeidskraftundersøkelsen økt med over et helt prosentpoeng. Utfordringen for pleie- og omsorgssektoren er at denne utviklingen i liten grad gjelder dem, men andre områder av arbeidslivet.

¹⁷ Kilde: SSB/AKU <http://www.ssb.no/aku/>

Figur 2.1 Andel (prosent) heltidsansatte blant kvinnelige lønnstakere, alle bransjer. 1996–2012. Kilde SSB/AKU.



Få hele stillinger innen norske pleie- og omsorgstjenester

Det viser seg at over 90 prosent av kommunene har en heltidsandel som ligger under gjennomsnittstallet på 34 prosent (Moland og Bråthen 2012 vedleggstabell 6). I den typiske kommunen vil knapt én av fire ansatte innen pleie og omsorg ha full stilling, og slik har det vært i hele den perioden vi har sammenliknbare tall for. Ifølge PAI-tallene fra 2002 og 2011 har det skjedd en endring på under 1 prosentpoeng. Dette virker lavt, tatt i betraktning all oppmerksomhet som har vært rettet mot at sektoren har for mange små stillinger og uønsket deltid.¹⁸

Går vi inn på PAI-data om de ulike tjenestestedene, finner vi at den oppgitte heltidsandelen på det enkelte tjenestested i tilbudet til utviklingshemmede ligger på rundt 20 prosent, altså enda lavere enn tidligere kjente tall. Lavest heltidsandel er det på avlastningsboliger, hvor kun 16 prosent av de ansatte jobber heltid.

¹⁸ Tallene er aggregerte kommunetall. Det vil si at vi har tatt gjennomsnittet av hva hver enkelt kommune har oppgitt. Dette fører til at svarene fra hver kommune, uavhengig av størrelse, teller like mye. De er gjengitt i Moland og Bråthen 2012.

Tabell 2.1 Gjennomsnittlig stillingsprosent på landsbasis, andel heltidsansatte, antall ansatte i datagrunnlaget og antall tjenestesteder som er med*. Kilde: PAI 2010.

	Gjennomsnittlig stillingsstørrelse	Andel heltids-ansatte	Antall ansatte	N= Antall tjenestesteder
Sykehjem somatisk	0,64	21,59	35740	234
Aldershjem	0,64	17,51	4588	91
Kombihjem	0,63	20,43	20080	216
Gruppe-bolig PU	0,60	20,18	21135	264
Avlastningsbolig	0,55	16,32	2207	72
Annet	0,65	26,53	86942	445

* 1808 tjenestesteder med færre enn 6 ansatte er tatt ut av statistikkgrunnlaget. Gruppen "Annet" inkluderer hjemmetjenester. Gruppebolig for utviklingshemmede: Her har mange kommuner oppgitt tall som dekker alle boligene i kommunen. Bergen og Oslo har f.eks. 500–600 ansatte på dette tjenestestedet.

2.2 Mål om flere heltidsstillinger

Det er et uttrykt mål både fra politisk hold og fra arbeidslivets parter at flere skal arbeide heltid og færre i små deltidstillinger. I den reviderte¹⁹ målsettingen fra Kommunal- og regionaldepartementet for prosjekter som får midler på heltid/deltid-temaet fra nettverket «Saman om ein betre kommune», heter det nå at kommunene skal «Etablere en heltidskultur og prøve ut tiltak og modeller som avskaffer ufrivillig deltid og øker gjennomsnittlig stillingsstørrelse». Det nye i målsettingen er formuleringen om å etablere en heltidskultur. Det vil si at avskaffelse av ufrivillig deltid ikke ses som et tilstrekkelig mål, men at små stillinger, uansett om de er ønsket eller ikke av den ansatte, ikke er ønsket sett fra departementets ståsted. Dette viser at det rettes et kritisk søkelys mot såkalt frivillig deltid, og at også myndighetene nå trekker inn spørsmålene om kvalitet og effektivitet som viktige i deltidsproblematikken, i tillegg til de mer tradisjonelt betonte arbeidstakerhovene.

I april 2012 la Fafo frem rapporten «Hvordan kan kommunene tilby flere heltidsstillinger». I den forbindelse gikk KS klart ut og oppfordret til å «våge å ta det store heltidsvalget».²⁰ I løpet av året har også fagforbundene nærmet seg en slik målsetting, ved at de betoner heltid som hovedmål og nedtoner deltid som en god mulighet.

¹⁹ Denne ble revidert i september 2012.

²⁰ <http://www.fagbladet.no/nyheter/article6016651.ece>
<http://www.ks.no/tema/Innovasjon-og-forskning/fou/Det-store-heltidsvalget/>
<http://www.sykepleien.no/nyhet/985265/--normaliser-heltid>

Arbeidstidsordninger og heltid

Utpøring av nye arbeidstidsordninger kan vise seg å være et effektivt virkemiddel for å få redusert omfanget av små stillinger og tiltrekke seg kompetent arbeidskraft innenfor økonomisk bærekraftige rammer (Amble 2008, Hallandvik og Olsen 2011, Moland og Bråthen 2012, Moland og Andersen 2007).²¹ Men som beskrevet i innledningen, har ikke alle nye arbeidsmodeller effekt på mål om større stillinger. Den første delrapporten viste imidlertid at langturnusene ser ut til å være et godt virkemiddel for å få store stillinger.

Stillingsstørrelse og turnus

I denne evalueringen skal vi ikke gå særlig inn på den tradisjonelle turnusen. Den blir likevel brukt som sammenlikningsgrunnlag mot de alternative arbeidstidsordningene, som for tiden prøves ut i et stadig økende omfang.

I tradisjonell turnus fordeles vakter og vaktens lengde slik at de skal ligge innenfor det arbeidsmiljøloven beskriver for denne typen virksomhet. Helgebemanningen reguleres vanligvis av partenes avtaler om å jobbe hver tredje helg, med vakter på normal lengde, det vil si cirka 7,5 timer. Tradisjonelle turnusordninger kombinert med små resultatenheter har bidratt til høy bruk av deltidsarbeidskraft. Dette har gjerne toppet seg i helgene, med en særlig høy andel ufaglært arbeidskraft i små stillinger.

Ett regnestykke om helgebemanning og vaktens lengde

Bergen kommune har ganske mange varianter av langturnus. De fleste av disse er mer moderate enn de som er beskrevet i denne rapporten. Det vil si at vaktene er kortere og/eller kun knyttet til helg. Alle gir et godt bidrag til å forbedre helgebemanningen og få bort en del små stillinger, slik at bruker får færre ansatte å forholde seg til. En leder i Bergen kommune forklarte dette med tre eksempler. Felles for disse er at det er faste nattevakter som går i egen turnus. Dagtilbudet er i disse eksemplene satt opp med 12 årsverk.

²¹ «Ved enten å jobbe lengre vakter, oftere helg eller en kombinasjon av begge er det mulig å kvitte seg med de små stillingene. I praksis er det snakk om ca. 60–70 timer arbeid som forskyves innenfor den totale årsarbeidsmengden fra hverdager til helg. Dette kan gjøres i lange vakter eller oftere helg. Her finnes det flere muligheter, men det er en grunnleggende matematikk som må gå opp for at resten skal bli null. (..) Paradokset ser ut til å være at mens 7,5 timers vakter ser ut til å være grensen for hvor lang en vakt kan være i den vanlige turnusen, viser det seg at vakter opp til 14 timer oppleves som attraktivt og blir populære fordi færre dager berøres av arbeid. De ansatte erfarer i tillegg at lange vakter har gode sider som ro og oversikt. Mer sammenhengende arbeid kan gi mindre belastning, samtidig som det gir det mulighet for mer sammenhengende fri i uka». Amble 2012 her: <http://www.manifesttidsskrift.no/ut-av-deltidsfella/>

A: Normale vakter hver tredje helg: 24 ansatte

I et bofellesskap i Bergen kommune har de ansatte i gjennomsnitt en stilling på 50 prosent. Dette inkluderer også de såkalte helgestillingene. Med 12 årsverk blir det da cirka 24 ansatte. En slik bolig har som regel en helgebemannning på fire tidligvakter og fire senvakter. De trenger da åtte ansatte til å dekke helgen og åtte nye til neste helg, og atter åtte nye til neste helg, slik at ingen jobber mer enn hver tredje helg. Et slikt oppsett trenger $8 \times 3 = 24$ ansatte. En stor del av dem blir nødvendigvis såkalte helgeassistenter.

B: Langvakter hver fjerde helg: 16–18 ansatte

I dette eksemplet er turnusen fortsatt satt opp med 12 årsverk og det samme bemanningsbehovet i helgene. Det nye er at man slår sammen tidligvakt og senvakt til doble vakter eller langvakter. Med dette grepet trenger boenheten bare fire ansatte per helg. Hvis disse jobber hver fjerde helg, vil det være behov for $4 \times 4 = 16$ ansatte. Dette forutsetter at samtlige ansatte ønsker å gå langvakter. I praksis vil det være noen som ikke ønsker dette, slik at det reelle antall ansatte vil være noe høyere enn 16. Derfor regner lederen med at det reelle tallet blir på mellom 16 og 18 ansatte

C: Langvakter hver tredje helg: 12 ansatte

Turnusen har fortsatt 12 årsverk. Alle ansatte jobber i full stilling. Dette kan oppnås uten å ta i bruk de mest komprimerte langvaktturnusene. Det holder faktisk med at de ansatte går langvakter hver tredje helg. Man har, som i eksempel B, behov for fire personer for å dekke en helg. Siden de ansatte kan jobbe hver tredje helg, vil bemanningsbehovet være på 4×3 ansatte.

2.3 Stillingsstørrelser i bergensforsøkene

Om vi går inn i kommunens egen personalstatistikk, ser vi at gjennomsnittlig stillingsstørrelse for ansatte i bofellesskapene er på om lag 60 prosent. Går vi mer detaljert inn i tallene fra Bergen, ser vi at ansatte på tjenestesteder med tradisjonelle turnuser har en gjennomsnittlig stillingsprosent på 58. Tabell 2.2 viser at samtlige tjenestesteder med alternative turnusordninger har høyere stillingsstørrelser.²² Turnusene med de

²² Ved mange av disse stedene vil det både være ansatte i alternativ turnus og ansatte i tradisjonell turnus. Dette indiker at en del av tjenestestedene som er registrert med alternativ turnus i Bergen kommunes personalstatistikk, ville fått høyere tall på stillingsprosent dersom ansatte i tradisjonell turnus var tatt bort. I så fall ville tallene for gjennomsnittlig stillingsstørrelse vært høyere enn det som kommer frem i tabell 2.2. La oss si at et tjenestested med heldøgnturnus har 8 ansatte i fagstillinger i denne turnusen. Alle jobber i full stilling. I tillegg har de en renholder og en kjøkkenassistent, som begge jobber i 60 prosent stilling, og en leder i 80 prosent stilling. De som jobber i langturnus har 100 prosent stilling, mens boligens ansatte totalt vil komme ut med en gjennomsnittlig stillingsprosent på 90.

mest komprimerte ordningene, har de høyeste stillingsstørrelsene. Dette gjelder både der de har høy (2:1) og lav bemanningsfaktor (1:5). Avhengig av hvor komprimert turnusen er og fordelingen av helgearbeid, vil stillingsstørrelse kunne økes fra rundt 50 prosent i tradisjonell turnus til 100 prosent i de mest komprimerte turnusene. Ved ett av tjenestestedene reduserte de bemanningen rundt to brukere fra 25 til 16, noe som tilsvarer en reduksjon på 36 prosent. Gitt 16 årsverk, endres gjennomsnittlig stillingsprosent fra 64 til 100.

Tabell 2.2 Stillingsstørrelse hos ansatte som jobber i ulike typer turnus. N i 2012 = 1949. Kilde: Bergen kommune personalstatistikk for alle enheter som yter tjenester til personer med utviklingshemming og til tre tjenestesteder som yter tjenester til psykisk syke.

	Gjennomsnittlig stillingsstørrelse over fire år	Stillingsstørrelse				N
		2012	2011	2010	2009	2012
Heldøgnsturnus	86,1	88,9	88,9	86,6	79,9	46
Lang langturnus ca 13t, 5 dg+ i strekk	82,2	81,8	83,0	86,7	77,4	39
Moderat langturnus ca 13t, 2-5 dg i strekk	73,3	74,6	73,9	70,0	74,8	192
Langvakter ca 13t, fre-søn eller lø-søn	69,5	65,5	62,8	79,9	69,9	123
6= Trad. turnus (todelt eller tredelt)	58,0	58,5	59,1	57,1	57,5	1589

Heltid og deltid

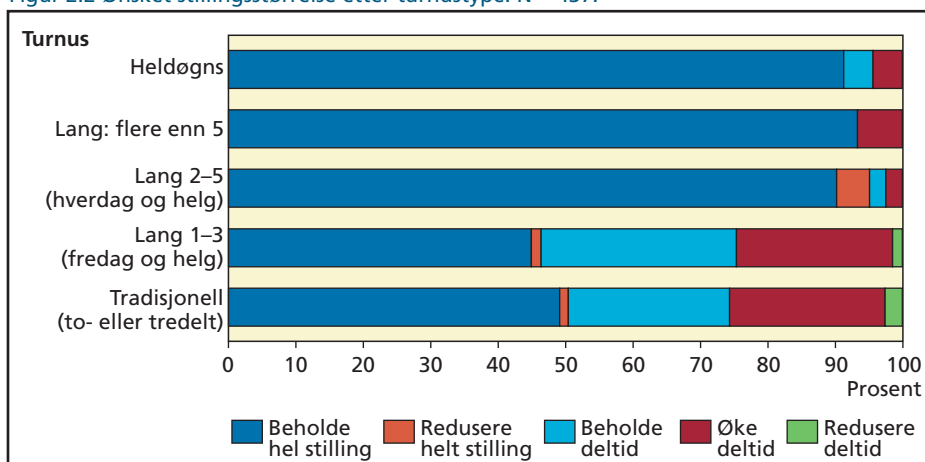
Bak gjennomsnittstall er det store variasjoner. To tjenestesteder kan ha omtrent samme gjennomsnittlige stillingsstørrelse blant de ansatte, men store forskjeller når det gjelder sammensetningen av de ansattes stillingsstørrelser. I spørreundersøkelsen ble de ansatte bedt om å ta stilling til følgende påstander:

- Jeg har *hel* stilling og ønsker å *beholde den* uendret
- Jeg har *hel* stilling og ønsker å *redusere* den om mulig
- Jeg har *deltidsstilling* og ønsker å *beholde* den stillingsprosenten jeg har
- Jeg har *deltidsstilling* og ønsker å *øke* stillingen om mulig
- Jeg har *deltidsstilling* og ønsker å *redusere* stillingen om mulig

Svarfordelingen som er gjengitt i figur 2.2, er basert på svar fra fast ansatte som går i turnus og som ikke er rene nattevakter. Svarene viser at ni av ti ansatte som arbeider i heldøgnsturnus, langturnus med flere enn fem dager i strekk og langturnus med to til fem dager i strekk, har heltidsstilling og ønsker å beholde denne (figur 2.2). Litt under halvparten av de som arbeider i langturnus 1–3 dager i strekk (helgene) og i tradisjonell turnus, jobber heltid og ønsker å beholde det slik. De komprimerte turnusordningene

har med andre ord dobbelt så mange heltidsansatte som sektoren for øvrig. Omfanget av uønsket deltid er heller ikke så stort.

Figur 2.2 Ønsket stillingsstørrelse etter turnustype. N = 437.



Blant ansatte i tradisjonelle turnuser oppgir en firedel at de ønsker større stilling. Tallet er omtrent like høyt ved de boenhetene som kun har langvakter i helgene. Alle varianter av langturnus har som et minimum langvakter i helgene. Dermed er de aller minste stillingene borte.²³ Der ansatte i tillegg til helg også jobber i ukedagene, er det ingen turnusmessige hindringer for at de ansatte kan jobbe i fulle stillinger. Dette gjelder både der de ansatte går i vanlige 7,5 timers vakter eller langvakter i helgene.

Ansatte i tradisjonell turnus og ansatte som kun jobber lange vakter i helgene, kommer ganske likt ut i figur 2.2. Om lag halvparten jobber deltid, og blant de som jobber deltid, ønsker om lag halvparten å beholde sin reduserte stillingsstørrelse, mens den andre halvparten ønsker å øke.

Når en sammenlikner tallene fra Bergen med landet for øvrig, så kommer samtlige boenheter godt ut, uansett hvilken turnus som er brukt (både tradisjonell og alternative arbeidstidsordninger). Tabell 2.1 viste at på landsbasis har de fleste boenhetene for utviklingshemmede cirka 20 prosent av personalet i fulle stillinger. Ved avlastningsboligene er kun 16 prosent heltidsansatt. Ved Bergen kommunes boenheter har alle en heltidsandel på mellom 45 og 95.

Om vi sammenlikner svarene fra 2012 med de svarene vi fikk i 2010, vil vi se at det er svært små endringer. Hovedfunnet er at de komprimerte arbeidstidsordningene både i 2010 og 2012 gjør det mulig å drive med heltidsstillinger som det normale, og at dette er noe de ansatte selv ønsker. De små forskjellene fra 2010 til 2012 innenfor

²³ Rene helgestillinger i langturnuser ligger ofte på 32 prosent.

én og samme turnustype, er ikke signifikante. De er på 1–5 prosentpoeng og ligger innenfor det en må forvente i så små utvalg som vi her opererer med.

2.4 Oppsummering

I Bergen kommunes tjenester for utviklingshemmede ligger heltidsandelen godt over landsgjennomsnittet. Det er omtrent det samme som de andre storbyene har (Moland og Bråthen 2012:172). Ved de tjenestestedene som har innført langturnuser, og da særlig de med de meste komprimerte arbeidstidene, er heltidsandelen vesentlig høyere. Gjennomsnittet for fire av boligene ligger på over 90 prosent, og der har den ligget stabilt i hele evalueringsperioden. Dette er faktisk omtrent det samme nivået som vi finner i de mest mannsdominerte yrkene. Med dette har Bergen kommune i småskala vist at det er mulig å drive pleie- og omsorgstjenester til personer med utviklingshemming og psykisk syke²⁴ med nesten bare heltidsstillinger, og at dette er mulig på arbeidsplasser som inkluderer helgearbeid og der flertallet av de ansatte er kvinner.

²⁴ De mest komprimerte turnusene er prøvd ut ved boenheter der brukerne ikke er på eksterne dagaktiviteter.

3 Jobb og fritid

3.1 Hvem jobber i de ulike arbeidstidsordningene?

I dette kapitlet vil vi først beskrive de ansatte som jobber i alternative turnuser etter kjønn, alder og sivilstatus. Dette sammenliknes med ansatte som jobber i tradisjonelle turnuser. Deretter spør vi om hvordan det er å kombinere jobb og familieliv når man jobber i langturnuser.

Felles for arbeidstidsordningene som evalueres i denne rapporten, er at de fraviker arbeidsmiljølovens bestemmelser om hva som skal være normal tid for arbeid og for hvile. Med 13–14 timers vakter og arbeidsuker som ofte er på mellom 40 og 90 timer, er normalnormen på både daglig og ukentlig arbeidstid overskredet ganske mye.²⁵ I debatten om de ulike langturnusordningene trekkes det frem at dette kan være ordninger som kanskje ikke passer for alle.²⁶ Er det slik at dette er turnuser som passer best for en bestemt gruppe, for eksempel unge mennesker med stor arbeidskapasitet og få sosiale forpliktelser? Det er sannsynligvis riktig at langturnus ikke passer for alle, på samme måte som det å jobbe i tradisjonelle turnusordninger heller ikke passer for alle. Spørsmålet er om bestemte grupper systematisk utelukkes fra å kunne søke arbeid de er kvalifisert for, som følge av at tjenestestedet er satt opp med en bestemt turnustype. Vi kan ikke gi et fullstendig svar på dette, men vi kan belyse problemformuleringen ved å beskrive hvordan ansatte i ulike arbeidstidsordninger fordeler seg på vanlige bakgrunnsvariabler som alder, kjønn og omsorgsforpliktelser. Ikke minst kan vi presentere ledes og ansattes synspunkter slik de kom frem i intervjuer og workshops.

I intervjuene ble ansatte i disse alternative arbeidstidsordninger spurt om ordninger med komprimert arbeidstid er noe som passer for «alle», eller om det først og fremst er ordninger for unge, enslige personer uten omsorgsforpliktelser.

²⁵ Den alminnelige arbeidstid må ikke overstige ni timer i løpet av 24 timer og 38 timer i løpet av syv dager for døgnkontinuerlig skiftarbeid og sammenliknbart turnusarbeid, jf. arbeidsmiljøloven § 10-4(4)a.

²⁶ Se f.eks. <http://www.aktuell.no/NTL-magasinet/article5603137.ece> og <http://www.aftenbladet.no/nyheter/lokalt/dalane/Selv-ikke-verdens-beste-far-hel-stilling-3043158.html>

Turnus og alder

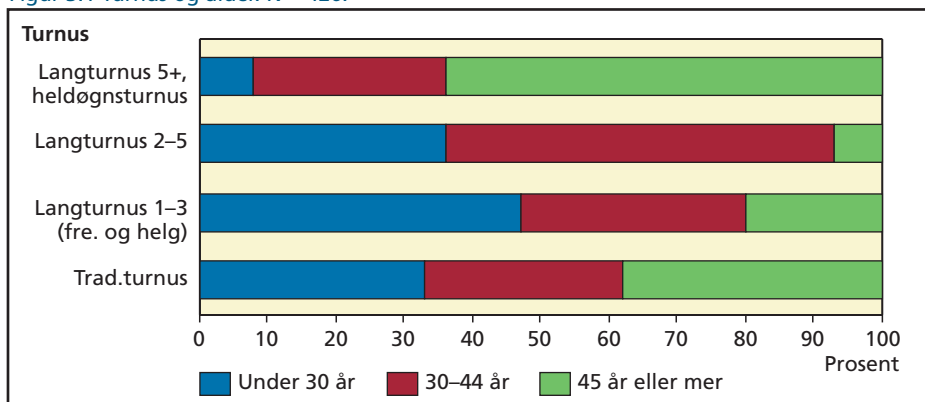
På spørsmål om turnus og alder, avviste de ansatte at lange vakter ikke passer for eldre arbeidstakere. Det er faktisk slik at de ansatte som jobber i heldøgns turnus og lange langvakter er eldre enn de som jobber i tradisjonell turnus (figur 3.1). Tallene fra 2012 er de samme som for to år siden. Forklaringen på dette er ifølge både ledere og ansatte, at disse arbeidsstedene er så populære at folk ikke slutter.²⁷

De gangene det rekrutteres nye, har tjenestestedene vanligvis mange søkere til stillingene. Blant disse er det mange med høy kompetanse og bred erfaring. Dermed kan disse tjenestestedene velge blant søkere innenfor et bredt aldersspenn. Mindre attraktive tjenestesteder vil få færre søkere med høy kompetanse og bred erfaring, og vil således rekruttere flere unge. To av de ansatte sa dette om alder:

Denne turnusen passer ikke for alle, men det gjør ikke tradisjonell turnus heller. Men vår turnus passer antakelig bedre for alle aldersgrupper enn den vanlige turnusen med stress og mas. (Ansatt)

Jeg tror jeg kan jobbe til jeg er både 65 og 67 år i en slik turnus. Jeg kan glede meg til å gå på jobb, og jeg kan glede meg til fri med barnebarna. (Ansatt)

Figur 3.1 Turnus og alder. N = 426.



Tallene fra Bergen kommunes personalregister bekrefter beskrivelsen over. Tjenestesteder med heldøgns turnus har ansatte med en gjennomsnittsalder på nesten 50 år, og dermed den absolutt eldste personalgruppen. Alderen har stort sett steget med ett år for hvert år som har gått. Dette kan indikere en stabil personalgruppe. Tjenestesteder

²⁷ Under intervjuer med ledere (og ansatte) er det blitt forklart i detalj om hvilke ansatte som har sluttet i prøveperioden og hvorfor de har gjort det. Noen av tjenestestedene har ikke hatt turnover i det hele tatt blant de ansatte som går i langturnus, andre har hatt en eller to personer som har sluttet.

med lang langturnus har en gjennomsnittsalder på litt over 40 år. Ansatte i de andre turnusvariantene er 3–4 år yngre.

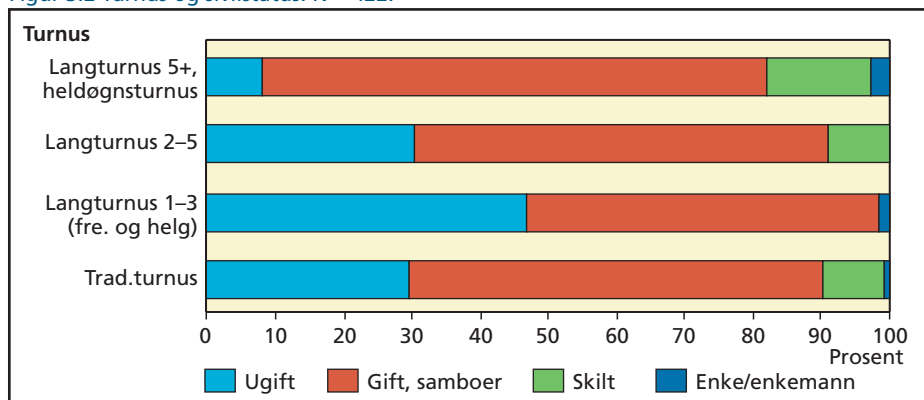
Tabell 3.1 Alder hos ansatte som jobber i ulike typer turnus. N i 2012 = 1943. Kilde: Bergen kommune personalstatistikk for alle enheter som yter tjenester til personer med utviklingshemming og til tre tjenestesteder som yter tjenester til psykisk syke.

	Gjennomsnittlig alder over fire år	Alder				N
		2012	2011	2010	2009	2012
Heldøgnsturnus	48,8	49,7	48,7	48,0	46,3	41
Lang langturnus ca 13t, 5 dg+ i strekk	40,3	41,8	40,3	39,1	40,1	39
Moderat langturnus ca 13t, 2-5 dg i strekk	34,2	35,3	33,6	35,9	32,0	192
Langvakter ca 13t, fre-søn eller lø-søn	36,2	35,3	38,5	36,8	34,1	123
Tradisjonell turnus (todelt eller tredelt)	37,8	38,3	37,7	38,2	37,1	1589

Turnus og sivilstatus

Den neste figuren viser spørsmål knyttet til informantens sivilstatus. Av figur 3.2 ser vi at andelen som er gift eller har samboer, varierer fra om lag halvparten til tre firedeler. Blant tjenestestedene med alternative arbeidsordninger skiller heldøgnsturnus og langturnus flere enn fem dager seg ut ved å ha de største andelen ansatte som er gift eller samboer. Dette er ikke overraskende, i og med at det er her vi også har de eldste ansatte.

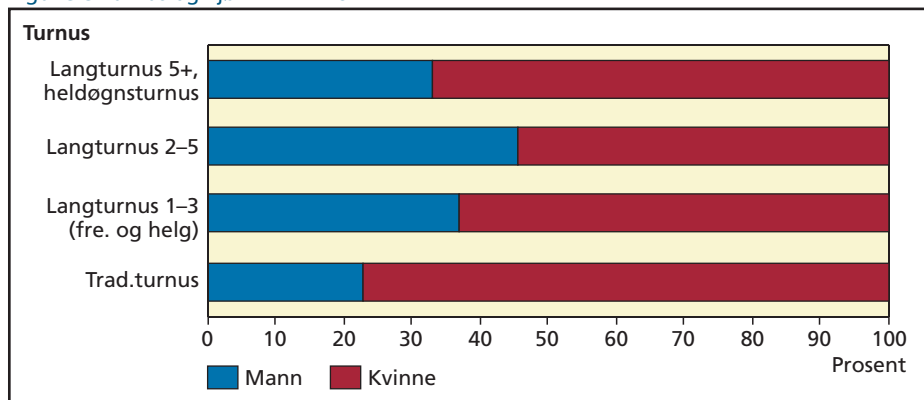
Figur 3.2 Turnus og sivilstatus. N = 422.



Turnus og kjønn

I tjenestene til utviklingshemmede og/eller psykisk syke er litt over tre av fire ansatte kvinner (figur 3.3 og tabell 3.2). Tjenestesteder med langturnuser har stort sett 10–15 prosent flere menn. Ved en del tjenestesteder er kjønnsfordelingen lik, og ved noen tjenestesteder er til og med menn i overvekt.²⁸ Dette kan tyde på at de ulike langturnusvariantene har et potensial for å gjøre det mer attraktivt for menn å jobbe i sektoren. Dette er delvis oppnådd gjennom nyrekruttering. På små tjenestesteder vil det å erstatte to kvinner som slutter med to menn, utgjøre store forskjeller på kjønnsstatistikken.²⁹ Ved nystartede tjenestesteder med populær turnus, vil ledelsen ha en stor søkermasse, og dermed muligheter til å rekruttere med sikte på å få en god kjønnsbalanse. Et tredje moment som kan forklare at tjenestesteder med langturnus har flere menn enn tjenestesteder med tradisjonell turnus, samtidig som gjennomtrekken er lav, får vi ved å gå tilbake til innføringstidspunktet for ny turnus. På dette punktet vil kvinneandelen reduseres dersom menn i fulle stillinger blir med videre i den nye turnusen, mens mange av de deltidsansatte (ofte helgevakter) som blir overtallige er kvinner.

Figur 3.3 Turnus og kjønn. N = 425.



²⁸ Tjenestesteder med et flertall av menn dukker opp når man bryter tallene i Bergen kommunes personalstatistikk ned på tjenestenivå.

²⁹ Et tjenestested med 12 ansatte hvorav 3 menn, vil ha en kvinneandel på 75 prosent. Hvis to kvinner slutter og 2 menn rekrutteres i deres sted, vil antall menn bli 5, og kvinneandelen vil reduseres til 58 prosent.

Tabell 3.2 Kvinneandel hos ansatte som jobber i ulike typer turnus. N i 2012 = 1949. Kilde: Bergen kommune personal-statistikk for alle enheter som yter tjenester til personer med utviklingshemming og til tre tjenestesteder som yter tjenester til psykisk syke.

	Gjennomsnittlig kvinneandel over fire år	Kvinneandel				N
		2012	2011	2010	2009	2012
Heldøgnsturnus	64,4	63,0	65,1	63,9	65,5	46
Lang langturnus ca 13t, 5 dg+ i strekk	45,5	48,4	41,4	39,5	52,6	39
Moderat langturnus ca 13t, 2-5 dg i strekk	53,8	47,7	54,8	60,1	52,6	192
Langvakter ca 13t, fre-søn eller lø-søn	66,7	72,8	65,9	63,5	64,8	123
Tradisjonell turnus (todelt eller tredelt)	77,7	78,3	78,0	77,0	77,4	1589

3.2 Arbeidstid og omsorgsforpliktelser

Spørsmålet om å balansere arbeid og omsorgsforpliktelser står svært sentralt for ansatte i pleie- og omsorgssektoren.³⁰ Dette gjenspeiles blant annet i holdninger til turnusordninger og i rekrutteringen til sektoren, som har gitt gode muligheter for kvinner som ikke har ønsket å satse fullt på en yrkesrolle. Deltidskulturen står sterkt i denne sektoren (Olsen 2002, Abrahamsen 2010, Ingstad 2011, Nicolaisen og Bråthen 2012), selv om både myndighetene og partene i arbeidslivet ønsker å endre på dette.³¹ Mange av de nye turnusordningene gir ansatte en mer forutsigbar arbeidstid og dermed også en mer forutsigbar fritid. Flere undersøkelser har vist at ansatte fremholder dette som svært positivt, og det gjelder innen flere ulike arbeidstidsordninger (Moland 2006 (fleksibel arbeidstid), Moland og Bråthen 2012 (lange vakter, 3+3-turnus, fleksibel arbeidstid), Gautun 2002:50 («ønsketurnus»/forhandlingsturnus), Amble 2008 (3+3-turnus)). En stor del av den internasjonale forskningslitteraturen har fokusert på «work-life-balance» (jf. McInnes 2005). Dette er viktig. Men en slik tilnærming kan komme til å stille brukers tjenestebehov og arbeidsgivers behov for tilgjengelig arbeidskraft litt i skyggen. Moland og Bråthen (2012) trekker «work-life-balance»-tenkningen inn som forklaringselement for å forstå hvorfor så mange «ønsketurnus»-varianter ikke har hatt effekt på målsettinger om større stillinger. Ansvar for familie er ofte forklaringen når deltidsansatte begrunner hvorfor de ikke vil jobbe heltid. Balansen mellom arbeid og fritid er også sentral i mange av forsøkene med såkalte fleksible arbeidstidsordninger, slik som blant annet «drømmeturnus», «ønsketurnus» og «pusleturnus». Felles for disse er at den ansatte selv bestemmer når hun eller han vil jobbe. I en del tilfeller

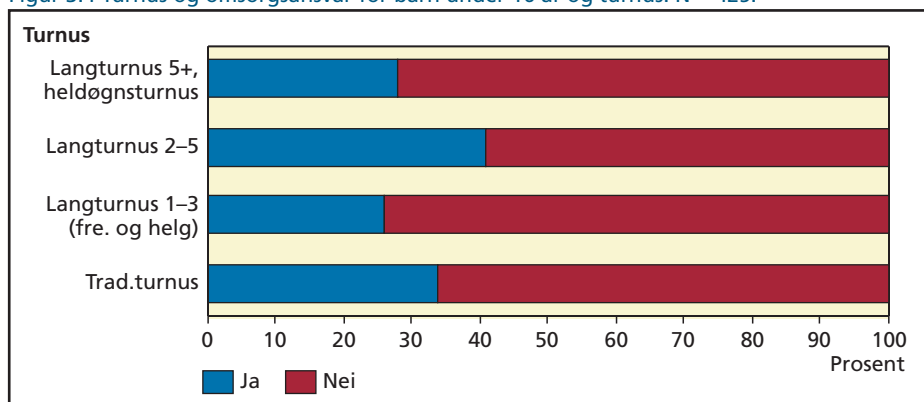
³⁰ Dette gjelder for så vidt ikke bare pleie- og omsorgssektoren, men også blant annet privat tjenesteyting (Bråten og Nergaard 2011).

³¹ Oppslag som viser partenes ståsted: http://oss.fagforbundet.no/tags/heltid/?article_id=92602

kan de også selv bestemme stillingsstørrelsen de vil ha. Her er de ansattes trivsel og fritidsønsker det sentrale, og med opprettholdelse av en deltidskultur som resultat.

I spørreundersøkelsen som gikk ut til alle ansatte (ikke bare ansatte ved de fem forsøksenhetene), stilte vi spørsmål om arbeidstid og omsorgsansvar. Når det gjelder fordeling av omsorg for barn under 16 år (figur 3.4), ser vi at det er relativt små forskjeller mellom de ansatte i de alternative turnusordningene og de som går i tradisjonell turnus. Det ser altså ikke ut til at omsorgsforpliktelser holder folk bort fra å velge de alternative arbeidstidsordningene.

Figur 3.4 Turnus og omsorgsansvar for barn under 16 år og turnus. N = 425.



Med langturnus har ikke de ansatte samme muligheter til å velge arbeidstid og stillingsstørrelse som i tradisjonell turnus (og diverse «ønske turnus»-varianter), og vaktene er dertil lange. Med en vakt på 13 timer, vil man i noen tilfeller være borte hjemmefra i nærmere 15 timer. Da kan det være grunn til å spørre om hvordan de ansatte opplever dette med tanke på omsorgsforpliktelser.

Noen mener at man ikke får tid til barna i en langturnus. Jeg mener det er helt feil. De jeg kjenner som har små barn og «vanlig» jobb, leverer barna i barnehagen om morgenen, henter kl. 17, så spiser de og snakker sammen, før barna legger seg igjen kl. 19. Jeg ser ikke mine barn den uken jeg jobber, men så har jeg tre uker fri sammen med dem etterpå. (Ansatt)

Jeg kunne ikke kombinert min familiesituasjon som aleneforsørger for barnehagebarn og full stilling hvis jeg hadde hatt tradisjonell turnus. På tross av at jeg ikke ser barnet mitt på syv dager, har vi totalt sett mye mer tid sammen enn om jeg skulle gått i tradisjonell turnus. (Ansatt)

Jeg er alenepappa. For meg er det viktig å ha en turnus hvor jeg kan ha ungene annenhver uke. På den annen side er turnusen så tøff når du først er på jobb at du ikke bør gjøre noe annet i jobbuken. Den uken legges privatlivet på vent. (Ansatt)

Jeg får overskudd av denne turnusen og det er positivt for familielivet. (Ansatt)

Jeg kan planlegge livet bedre. Det er også lettere for mann og barn. Mindre stress i hverdagen og jeg er mer avslappet både på jobb og hjemme. (Ansatt)

Disse sitatene er bare et lite utvalg av mange, og de viser at langturnusene oppfattes som en forbedring sammenliknet med tradisjonelle turnuser med tanke på å kombinere full stilling med familieforpliktelser.

Mer frihet og økt forutsigbarhet

Nesten alle ansatte vi har snakket med som går i langturnus, sier altså at deres arbeidstidsordning er bedre enn de tradisjonelle turnusene når det gjelder å kombinere jobb og omsorgsforpliktelser. Vi vet fra tidligere undersøkelser at helger blir ansett som særlig viktig sosial tid (Moland og Bråthen 2012, Nicolaisen 2012). De neste sitatene viser at de ansatte mener lengre friperioder, færre helgevakter og mer tid hjemme med de alternative arbeidstidsordningene, mer enn veier opp for at arbeidsdagene er lengre.

Jeg får mer forutsigbar fritid. Jeg kan ta meg av gamle foreldre og barnebarn i perioder som kan planlegges. (Ansatt, fritekst)

Jeg ser i dag frem til å gå på arbeid. Jeg er alltid uthvilt og klar for en ny økt. Det å gå inn i en «boble», være der og leve med, passer meg svært bra. Opplever å få bruke min faglige kunnskap, og mener jeg gjør noe som er bra for de som bor her. Selv får jeg óg mye igjen. (Ansatt, fritekst)

Jeg får samlet lang fritid i ATO. Da får jeg bedre tid til andre private aktiviteter. Får da overskudd og har lyst å gå på jobb igjen. Har nå tid til å gå turer, trene, være mer sammen med familien. (Ansatt)

De fleste som jobber her har barn, de synes det er bra, da får de mer tid med ungene. (Ansatt)

Med ATO har jeg større frihet til å besøke gamle foreldre i andre deler av landet. (Ansatt)

Jeg er helgepappa, og denne turnusen har gjort det enklere å få tiden til barna inn i faste rammer. Lengre friperioder er også viktig for å få til egne fritidsinteresser. (Ansatt).

Den største forskjellen er at nå jobber jeg hver 4. helg i stedet for hver 3. helg. Dette er fordi vi jobber 10 timers vakter i helgene nå fremfor 6,5– 7 timer slik vi gjorde før. Jeg synes det er en fordel heller å jobbe hver 4. helg med tanke på familieliv. (Ansatt fritekst)

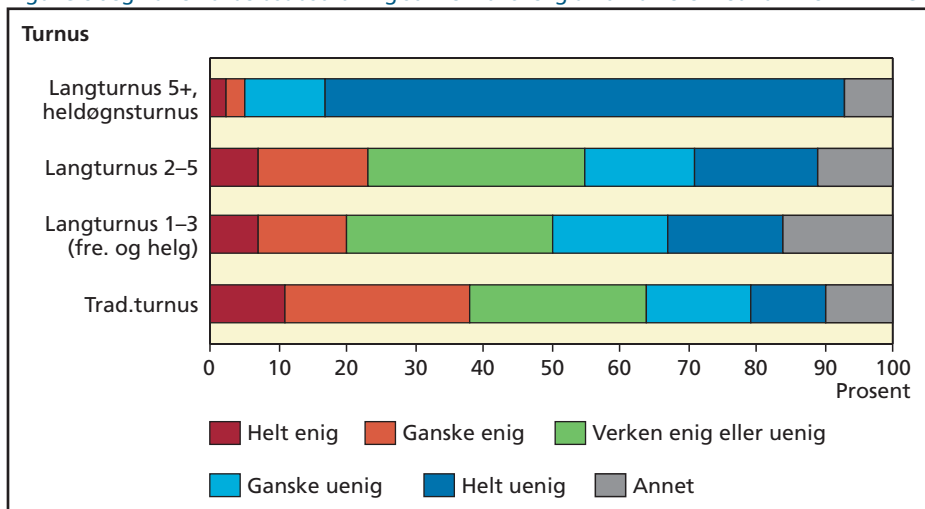
Har lengre friperioder, jevn døgnrytme og føler at balansen mellom fritid og jobb er bedre balansert (opplevelsen av å ha bedre tid til familie og fritidsaktiviteter). (Ansatt, fritekst)

I spørreundersøkelsen ble de ansatte spurt om hvilken betydning deres arbeidstidsordning har for familielivet (figur 3.5). Ansatte i de to mest komprimerte arbeidstidsordningene er i all hovedsak enige i at arbeidstiden lar seg forene med familieliv. Blant ansatte i langturnus 1–3 dager i strekk og 2–5 dager i strekk, er det derimot en god del flere, om lag én tredel, som oppgir at de synes det er vanskelig å kombinere jobb og familieliv. Noe under halvparten av de ansatte i tradisjonell turnus mener det er vanskelig å kombinere familieliv med arbeidet.³² Det ser derfor ut til at det er de med lengst arbeids- og friperioder som synes det er minst krevende å kombinere arbeid og familieliv. I spørreundersøkelsen ble informantene bedt om ta stilling til følgende påstand: «Jeg har en arbeidstidsordning som er vanskelig å kombinere med fritidsaktiviteter». Av figur 3.6 ser vi i stor grad det samme som i svarene på spørsmålet om arbeidstidsordning og familieliv. Jo mer arbeidstidsordningen er lik tradisjonell turnus, jo vanskeligere er det å kombinere jobb og fritid på en god måte. Det er ingen endringer i dette fra 2010 til 2012.³³

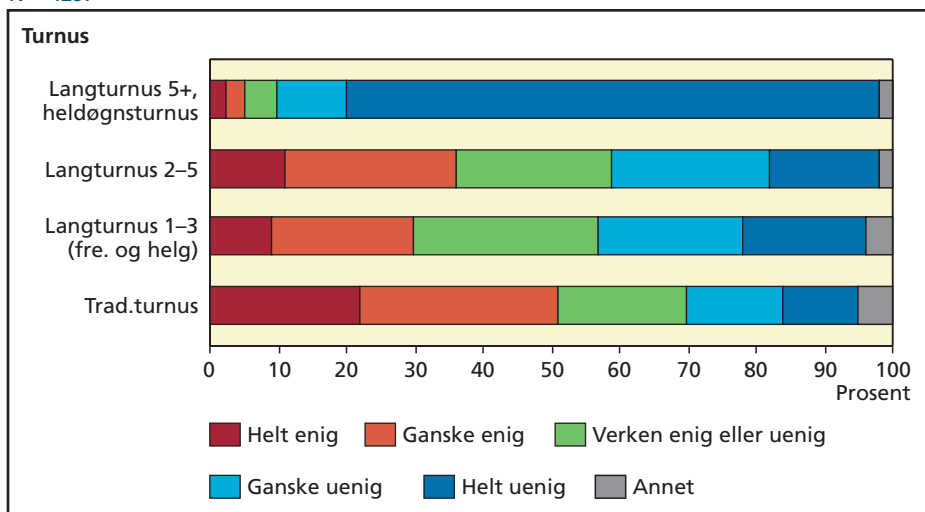
³² Menn i tradisjonell turnus oppgir oftest i spørreundersøkelsen at det er vanskelig å kombinere jobb og familie (55 prosent) Ca. 1/3-del av kvinnene i tradisjonell turnus mener det samme. Denne forskjellen påvirkes lite av ulikheter mellom kjønnene i stillingsstørrelse. Blant de ansatte i alternative turnuser sier ca. 16 prosent av både menn og kvinner at det er vanskelig å kombinere jobb og familieliv.

³³ Vi har sjekket om ulikheter i kjønn og alder ved de ulike tjenestestedene har betydning, uten å finne dette.

Figur 3.5 Jeg har en arbeidstidsordning som er vanskelig å kombinere med familieliv. N = 431.



Figur 3.6 Jeg har en arbeidstidsordning som er vanskelig å kombinere med fritidsaktiviteter. N = 429.



Oppsummering

Vi har sett at arbeidssteder med alternative arbeidstidsordninger stort sett har ansatte som har samme sivilstatus som de som rekrutteres til arbeidssteder med tradisjonell turnus. Videre ser vi av intervjuene at de aller fleste ansatte som har familie, mener at de har fått bedre tid til denne etter at de begynte i den alternative turnusen. De lange friperiodene gjør det lettere å følge opp både barna, gamle foreldre og egne fritidsinteresser. Noen av informantene som jobber i de to mest komprimerte ordningene, fortalte at i periodene de jobber, er de «fritatt» fra forpliktelsene i hjemmet, altså å lage mat, følge opp lekser og fritidsaktiviteter osv. Andre mente derimot at de kunne ta del i flere slike aktiviteter enten på kveldstid eller i timene med fri som enkelte av turnusene har lagt inn midt på dagen. Flere informanter mente også at sjeldnere helgevakter,³⁴ sammenliknet med tradisjonell turnus, har en positiv effekt på den sosiale tiden sammen med familie og venner.

Så selv om våre data har begrenset generaliseringspotensial, så er de entydige nok til å si at de komprimerte arbeidstidsordningene som her er beskrevet, også passer for ansatte med familiære forpliktelser.

³⁴ Som vist i kapittel 1 har alle de alternative turnusene det til felles at de ansatte kun jobber hver fjerde helg, men da som langvakter.

4 Trivsel og arbeidsmiljø

I dette kapitlet spør vi først om hvordan de ansatte trives i arbeidet og om deres tilfredshet med den turnusen de går i. Deretter beskriver vi hvordan de ansatte mestrer å jobbe lange vakter. Blir de slitne? Hvordan mestrer de stress? Får de tilstrekkelig restitusjon? Vi kommer også inn på de ansattes vurderinger av egen helse og på tall på sykefravær. Siste del av kapitlet tar for seg utfordringer med pauseavvikling og informasjonsflyt, samt de ansattes involvering i og ansvar for tjenestene.

4.1 Trivsel i arbeidet

I spørreundersøkelsen ble informantene bedt om å ta stilling til følgende påstand: «Jeg trives godt med å jobbe på denne boenheten» (figur 4.1). Generelle spørsmål om trivsel av denne typen pleier å få høy skår: «Rundt 90 prosent av norske yrkesaktive rapporterer at de fornøyd med jobben, og at de ofte føler seg motivert og engasjert i arbeidet», ifølge Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) (2011:77). SSB har en trivselskår som dekker ansatte og selvstendige i norsk arbeidsliv. Denne går fra 1 til 10, der 10 er høyest. Ifølge tall publisert i 2009 skårer menn 7,9 og kvinner 7,8 på trivsel. Tallene er omtrent de samme for heltids- og deltidsansatte, for ansatte med ulikt omsorgsansvar og ulike aldersgrupper.³⁵

I rapporten om medarbeidertilfredshet i kommunesektoren fra Agenda (2009), fikk spørsmålet om trivsel og samarbeid en skår på 5 av 6.³⁶ Dette var den høyeste skåren på spørsmålene som ble presentert. Andre undersøkelser som er rettet mot kommunesektoren (Moland 1997) har vist at man får mer positive svar på generelle spørsmål om trivsel og arbeidsmiljø, enn på mer spesifikke spørsmål om arbeidsmiljøet, som ledertilfredshet, utsatthet for vold, kompetanseutvikling osv. Det er for eksempel ikke uvanlig å oppgi at man er spyttet på, slått ned av bruker, har fått kritikk av pårørende,

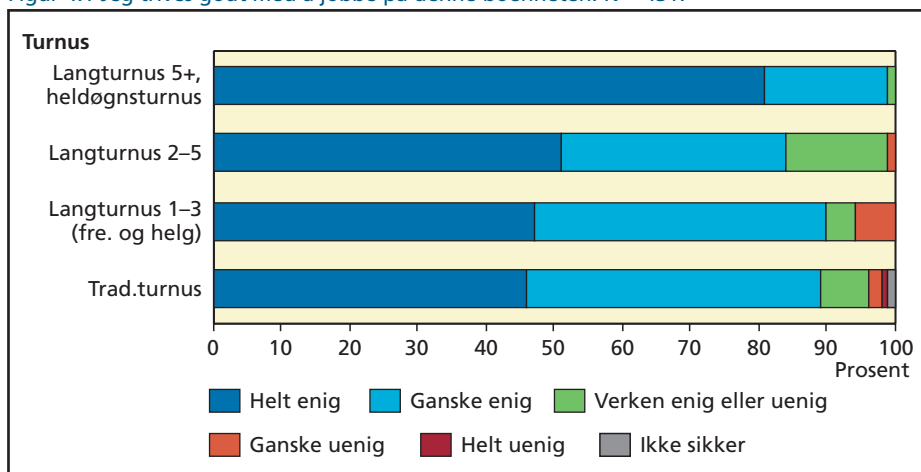
³⁵ <http://www.ssb.no/ssp/utg/200901/06/tab-2009-03-09-01.html>

³⁶ Agenda gjorde en undersøkelse for KS i 2009, der ansatte i 99 kommuner deltok

er utslitt på slutten av dagen, savner kompetanseutvikling³⁷ og samtidig svare at man trives godt eller svært godt i jobben (op.cit.).

Svarene viser at det gjennomgående er høy trivsel blant de ansatte uavhengig av turnustype; det er relativt få ansatte som har sagt seg uenig i påstanden vedrørende trivsel. Nesten samtlige ansatte i de to mest komprimerte turnusordningene har oppgitt at de er enig i påstanden, men også svært mange av de ansatte i de andre alternative arbeidstidsordningene, samt i tradisjonell turnus, har gjort det samme. Om vi sammenlikner tallene fra Bergen med en skår fra 1 til 6 slik som i Agendas undersøkelse, gir det tjenestestedene med ulike turnuser en skår på mellom 5,3 og 5,9.

Figur 4.1 Jeg trives godt med å jobbe på denne boenheten. N = 431.



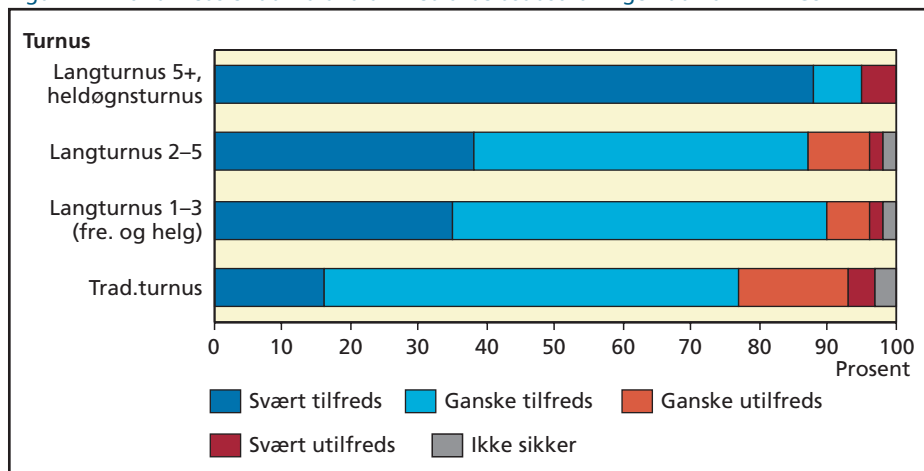
Tilfredshet med arbeidstidsordningen

I spørreundersøkelsen ble de ansatte også spurt om hvor tilfreds de er med turnusen de går i. Svarfordelingene viser at de fleste ansatte, uansett turnus, er fornøyd med arbeidstiden. Men igjen utmerker de to mest komprimerte turnusvariantene seg (langturnus med flere enn fem dager i strekk og heldøgns turnus) med at de ansatte her er enda mer fornøyd enn de andre. Cirka ni av ti oppgir at de er tilfredse, og de fleste velger svaralternativet «svært tilfreds». Tilfredsheten med arbeidstidsordningen er noe mindre blant de ansatte i tradisjonell turnus. Dersom vi snur perspektivet, betyr

³⁷ Spørsmålet om muligheter til kompetanseutvikling ble tatt opp både i intervjuer og i workshopene. Det var et tema som engasjerte. Ut fra surveysvar ser det ikke ut til å være vanskeligere å få til kompetanseutvikling når man jobber i langturnus enn i tradisjonell turnus. Siden dette er noe alle jobber med, og langturnusenhetene ikke skiller seg ut, har vi valgt å ikke skrive så utførlig om dette.

dette at svært få er misfornøyd med den turnusen de går i, enten de går i tradisjonell eller alternativ turnus.

Figur 4.2 Hvor tilfreds er du – alt i alt – med arbeidstidsordningen du har? N = 435.



Flere ansatte, ledere og tillitsvalgte ga i intervjuene uttrykk for at de var svært tilfreds med arbeidstidsordningen. Følgende utdrag er hentet fra intervjuene og fritekstsvarene fra surveyen:

Dette er en fin turnus om du trives på jobb. Skulle du mistrives, tror jeg det må være forferdelig å ha en så arbeidsintensiv arbeidstidsordning med krevende brukere og så konsentrerte bolker. Det er viktig at folk ikke begynner å jobbe her bare på grunn av friperioden. (Ansatt)

Eneste ulempen, er jo hvis man skulle jobbet 13,5 timer per dag, med personer man ikke kommer overens med. Da kunne nok dagen blitt ekstra lang. (Ansatt, fritekst)

Jeg opplever at alle tilbakemeldingene er gode, men det er klart at dette er en tøff turnus. Man må være innstilt på dette. Jeg vil likevel mene at dette er en mindre krevende turnus enn den vanlige turnusen. For mange ville kanskje det vært et alternativ med 60 prosent stilling i en vanlig turnus, mens de kan jobbe 100 prosent i oljeturnusen. Det synes jeg er et veldig godt poeng, (Leder)

Jeg ser at beboerne/ pasientene profiterer på denne arbeidstidsordningen, det gir tilfredsstillelse i arbeidet. (Ansatt, fritekst)

Her har vi 8 ukers turnus. Jeg jobber 3 uker og har fem uker fri. Men vi har bare en uke fri om gangen. Vi jobber 13,5 timers vakter enten 3 eller fire dager på rad. Jeg jobber hver fjerde helg. Jeg trives godt med denne turnusen, men den mest komprimerte langturnusversjonen er enda bedre. (Ansatt)

De to første sitatene har et budskap som er viktig. Det forteller at de alternative arbeidstidsordningene er gode i medgang, og om sårbarhet og fallhøyde ved motgang. Flere informanter med ulike varianter av alternative arbeidstidsordninger har vært inne på det samme. Man jobber tett med kolleger og intenst med brukerne, og med mindre krefter på slutten av arbeidsperioden. Dette stiller ekstra store krav til ledelse, kommunikasjon og samarbeid.

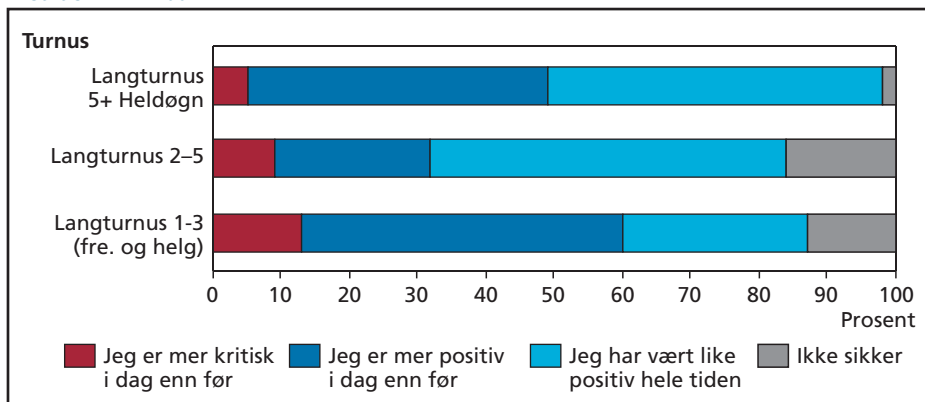
Har ansattes holdning til ATO endret seg etter innføringen?

Alternative turnusordninger har fått mye positiv oppmerksomhet, blant annet i media og av enkelte politikere. Man kan få inntrykk av at alle problemer vil løse seg bare man får innført alternative arbeidstidsordninger. I begge spørreundersøkelsene har vi derfor spurt informantene om deres holdning til arbeidstidsordningen har endret seg etter at de selv har fått erfaring med den. Svarfordelingen viser at de to mest komprimerte turnustypene (langturnus med flere enn fem dager i strekk og heldøgnsurnus) har størst andel med ansatte som enten er mer fornøyd etter at forsøket startet opp, eller har vært like fornøyd hele tiden.

Videre ser vi av figur 4.3 at ansatte i heldøgnsurnus og langturnus flere enn fem dager stort sett er mer positive i dag enn før, eller har vært like positive hele tiden. Om lag tre firedeler av de ansatte i langturnus 2–5 dager og langturnus 1–3 dager er enten mer positive i dag enn før, eller like positive. Cirka én av ti i disse to turnustypene er mer kritiske i dag enn før. Andelen som er kritisk er omtrent som ved forrige spørreundersøkelse, men har gått noe ned for langturnus 2–5 dager. Det kan nå se ut som turnusene har «fått satt seg», og at kritikerne derfor har blitt færre.³⁸ Disse svarene samsvarer for øvrig godt med svarfordelinger vi har fått når vi har evaluert innføring av andre arbeidstidsordninger som gir de ansatte mer forutsigbar arbeidstid og fritid (Moland 2006, Moland og Gautun 2002).

³⁸ Vi kan ikke forklare dette statistisk, siden utvalgene er små og usikkerhetsmarginene store. Men vi har annen informasjon som kan understøtte tallene. For det første har et av tjenestestedene med denne typen turnus gått over til en annen turnustype, fordi de syntes den var for krevende. For det andre vet vi at et av de andre tjenestestedene med en noe annen turnusvariant innenfor denne gruppen, i løpet av perioden har løst noen av de utfordringene de hadde i oppstartfasen. Begge disse forholdene er utdypet i senere kapitler.

Figur 4.3 Har din holdning til arbeidstidsordningen endret seg etter at du har fått erfaring med den? N = 160.



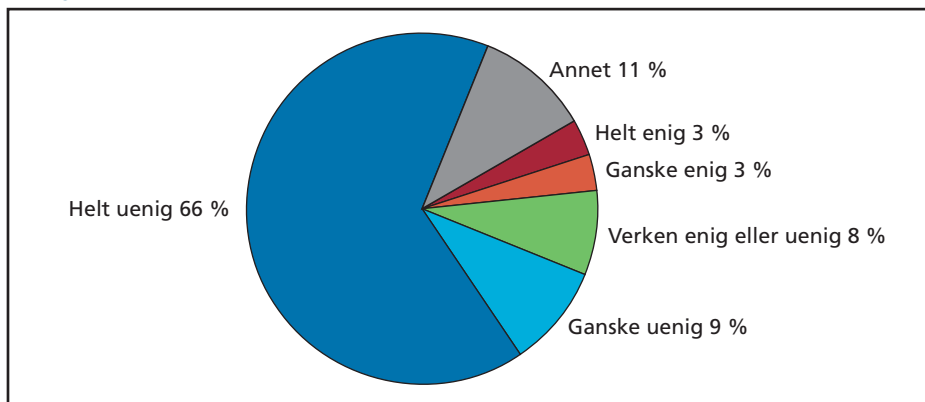
Ønskelig å gjeninnføre tradisjonell turnus?

I undersøkelsen fikk informantene med alternative arbeidsordninger spørsmål om de ønsket å gjeninnføre tradisjonell turnus når spørsmålet om arbeidstidsordning igjen skal vurderes. Sett under ett, svarer kun 6 prosent av om lag 150 ansatte at de ønsker å gjeninnføre tradisjonell turnus (figur 4.4 på neste side). Dataene viser at det er enkelte forskjeller mellom turnustypene. Svært få av de ansatte i de to mest komprimerte turnusordningene har sagt seg enig i påstanden, mens andelen varierer mellom 5 og 20 prosent blant ansatte i de andre turnustypene. Disse svarene er for øvrig ganske lik dem vi fikk for to år siden.

Vil en skifte til vanlig turnus vil jeg nok vurdere å slutte, da jeg synes vanlig turnus er vanskeligere å kombinere med familie. Har to små barn. Har vært i arbeidslivet i 25 år og må si at dette er det beste som har skjedd i helsevesenet med tanke på personalet og brukere. (Ansatt, fritekst)

Når vi har skrevet at de ansatte ikke vil tilbake til tradisjonell turnus, betyr ikke det at de ikke vil ha endringer. De fleste av de 15–20 enhetene som prøver ut nye arbeidstidsordninger, justerer disse ifølge ledelsen løpende. Og som vi skal se, har en av caseenhetene gjort ganske store endringer fordi den turnusen de prøvde ut ble for belastende.

Figur 4.4 Når spørsmålet om turnus igjen skal vurderes, håper jeg vi innfører tradisjonell turnus. N = 151.



Oppsummering

Ansatte i Bergen kommunes tjenester til personer med utviklingshemming og/eller psykisk syke trives godt i jobbene sine. Dette gjelder alle, uansett turnus. Når vi spør mer spesifikt om hvordan de trives med selve arbeidstidsordningen, er ansatte i de mest komprimerte ordningene mest fornøyde. Ni av ti av de som jobber i alternativ turnus oppgir at dette er bedre enn tradisjonell turnus. Kun 6 prosent sier at de kan tenke seg å gå tilbake til tradisjonell turnus.

4.2 Arbeidstidsordninger, helse og arbeidsmiljø

I en omfattende litteraturgjennomgang av forskning om sammenhenger mellom arbeidstid og helse, behandler STAMI blant annet temaet lange arbeidsdager:

«Lange arbeidsdager/økter gir økt ulykkesrisiko, noe som underbygges av observasjoner av gradvis reduksjon av yteevne ved arbeid utover 'normal' arbeidstid. Lange arbeidsdager gir også risiko for psykiske plager og sannsynligvis muskel- og skjelettplager og hjerte- og karsykdommer» (Lie m.fl. 2008:6).

Ordninger med komprimert arbeidstid innebærer lange arbeidsperioder, men de inneholder også lange perioder med fri mellom arbeidsperiodene. En spørreundersøkelse som ble gjennomført om 14/21-rotasjon (14 dager på jobb, deretter 21 dager fri) ved landanleggene Hammerfest LNG og Ormen Lange, tydet på at helseproblemene var

relativt små, og at helseplager som følge av arbeidssituasjonen nesten ikke forekom. Evalueringen viser til at den lange friperioden trolig også hadde en positiv effekt på de ansattes helse (Olberg 2010). Andre studier har vist til at ansatte har rapportert om at friperiodene har gjort det lettere å bli uthvilt mellom arbeidsøktene, som i 3+3-ordninger (Nicolaisen og Olberg 2005a, 2005b), og at utvidet tilgjengelighet overfor brukere lettere kan håndteres om de ansatte opplever at de har autonomi i arbeidssituasjonen, som rapportert i undersøkelser blant MST-terapeuter (Pettersen og Olberg 2006, 2008).

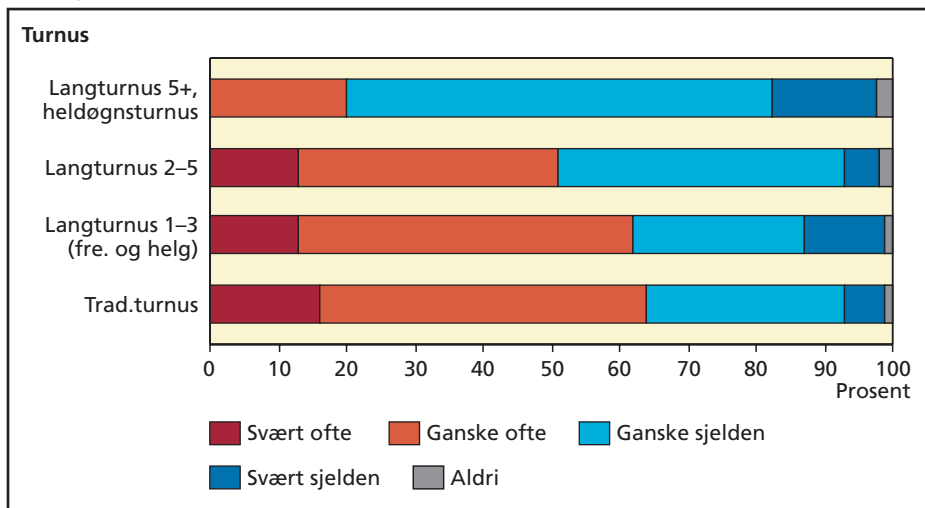
I spørreundersøkelsen og intervjuene ba vi informantene om å ta stilling til en del forhold knyttet til arbeidstidsordning og egen helse. Det innebærer at diskusjonen i dette avsnittet bygger på informantenes egne vurderinger av mulige helseeffekter våren-sommeren 2012, men vi vil også ha et blikk på resultatene fra 2010 og se etter eventuelle endringer.

Ansatte i tradisjonell turnus er mest slitne

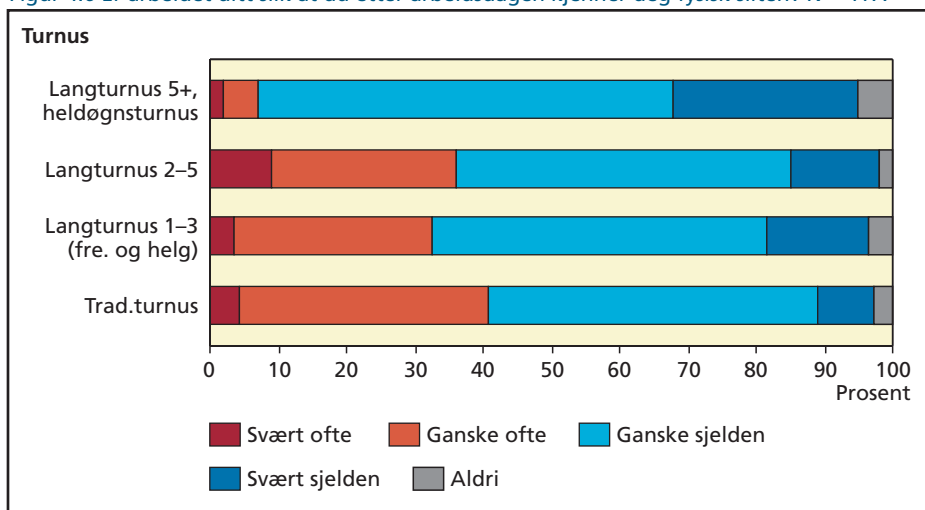
I spørreundersøkelsen ble informantene bedt om å vurdere ulike spørsmål om hvorvidt de var fysisk og mentalt slitne etter arbeidstid. I de to mest komprimerte turnusordningene har om lag en femdel sagt seg ganske enig i at de ofte er mentalt slitne. I de andre turnusordningene har mellom 40 og 65 prosent av informantene svart at de ofte eller ganske ofte er mentalt slitne. Færre oppgir å være fysisk sliten etter en vakt. Svarfordelingene viser at de ansatte i tradisjonell turnus er den gruppen som føler seg mest fysisk og mentalt sliten etter en arbeidsdag, mens ansatte i de to mest komprimerte turnusordningene er den gruppen som føler seg minst fysisk og mentalt sliten etter endt arbeidsdag (figur 4.5 og 4.6).³⁹ En av forklaringene på dette ligger i hvordan tjenestene utføres, de ansattes kontroll over dagen og om en klarer å skape ro ved boenheten, noe som blant annet er lettere for heltidsansatte enn for deltidsansatte (Ingstad 2011). Dette utypes i de neste kapitlene.

³⁹ En hypotetisk forklaring på dette kunne vært at ansatte i tradisjonell turnus har mer krevende brukere eller en lavere bemanningsfaktor i forhold til pleietyngde. Vi har ikke tallmateriale som kan kaste lys over en slik hypotese. Men om vi ser på de fem boligene som er med i denne undersøkelsen, har vi en med heldøgns turnus og 1:5-bemanning. Her er to ansatte på vakt sammen med ti psykisk syke brukere som er (har blitt) ganske rolige. Vi har tre boliger for utviklingshemmede, der de fleste har 2:1-bemanning. Dette er med andre ord krevende brukere. Med utgangspunkt i intervjudata fra både ansatte, ledere og pårørende, har vi ingen grunn til å anta at det er mer krevende å arbeide i disse boligene enn i boliger som har tradisjonell turnus, snarere tvert om. Den femte boligen er en avlastningsbolig for unge utviklingshemmede. Her praktiseres tradisjonell turnus i hverdager og langturnus i helg. Brukerbehovene her er omtrent som i tilsvarende andre boliger som har tradisjonell turnus også i helgene.

Figur 4.5 Er arbeidet ditt slik at du etter arbeidsdagen kjenner deg psykisk/mentalt sliten? N = 428.

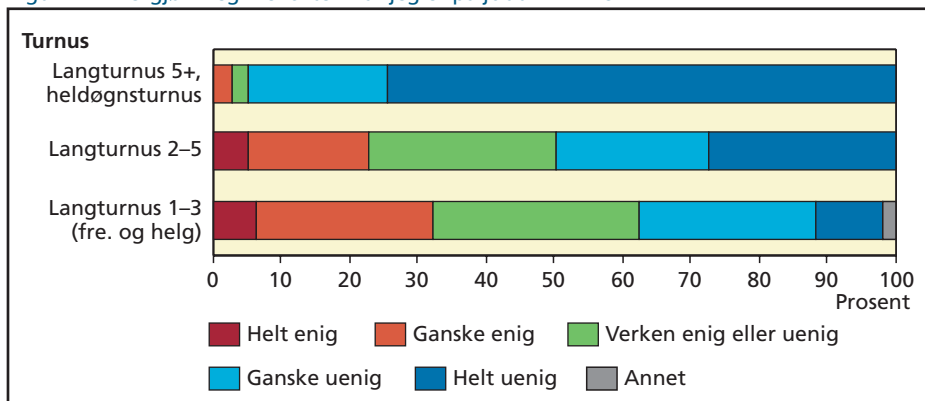


Figur 4.6 Er arbeidet ditt slik at du etter arbeidsdagen kjenner deg fysisk sliten? N = 417.



I spørreundersøkelsen ble ansatte i alternative arbeidstidsordninger med tidligere erfaring fra tradisjonell turnus, bedt om å ta stilling til en del påstander om belastninger og restitusjon knyttet til ny og gammel turnus. På spørsmålet om den nye arbeidstidsordningen gjør en mer sliten, ser vi av svarfordelingene at ansatte i de mest komprimerte turnusene er minst slitne (figur 4.7).

Figur 4.7 ATO gjør meg mer sliten når jeg er på jobb. N = 149.



Selvsagt sliten

Ansatte i lang- og heldøgns turnus har vesentlig lengre vakter enn ansatte i tradisjonell turnus. I intervjuene spurte vi de ansatte om de følte seg fysisk eller psykisk sliten etter en arbeidsdag. Mange er rimeligvis slitne etter 13 timer på jobb. Flere svarer at det ikke er tyngre å gå i alternative arbeidsordninger sammenliknet med tradisjonell turnus. Flere mente derimot at det er lettere å restituere seg. Likeledes fortalte noen av informantene at mangel på søvn kunne være et problem i tradisjonell turnus, men at dette var avtatt etter at de begynte å jobbe i komprimert langturnus:

Selvsagt er jeg sliten av og til. Men jeg er mindre sliten etter en helg nå enn jeg var etter en helg i gammel turnus. (Ansatt)

Jeg har hørt om veldig få eller ingen som må hvile ut i mange dager etter uken på jobb. Det er vel heller snakk om å sove ni timer den første natten man har fri. Men skiftene mellom ukene kan selvsagt være litt slitsomme innimellom. (Ansatt)

Det er krevende å være tett på brukerne i 13 timer. De ansatte er mer slitne på slutten av dagen enn før, men lang friperiode gir god restitusjon. (Leder)

Ingen ansatte har sagt at de har søvnproblemer. Men det er vanlig at folk er oppspilt og har vanskelig for å sovne etter en senvakt. Våre senvakter slutter 21.30, og det er tidligere enn i mange andre turnuser. (Leder)

I tradisjonell turnus hadde jeg store problem med søvn etter sein vakt før dagvakt neste dag. Dette gjorde meg svært sliten. Har i dag et aktivt liv på fritiden, noe som gir meg overskudd. (Ansatt, fritekst)

Mindre stress

Ansatte i alternative arbeidstidsordninger med tidligere erfaring fra tradisjonell turnus ble bedt om å ta stilling til en del påstander knyttet til nåværende arbeidstidsordning og jobbutførelsen. Svarfordelingene viser at drøye åtte av ti i de to mest komprimerte turnusene er enige i at det er mindre stress på avdelingen etter at alternative arbeidsordninger ble innført (figur 4.8). Om lag to tredeler av de ansatte i langturnus 2–5 mener det samme, mens litt under halvparten av de med langturnus i helgene har sagt seg enig. Dette var et tema mange av våre informanter var opptatt av, og følgende utsagn er hentet fra intervjuene og fritekstfeltene:

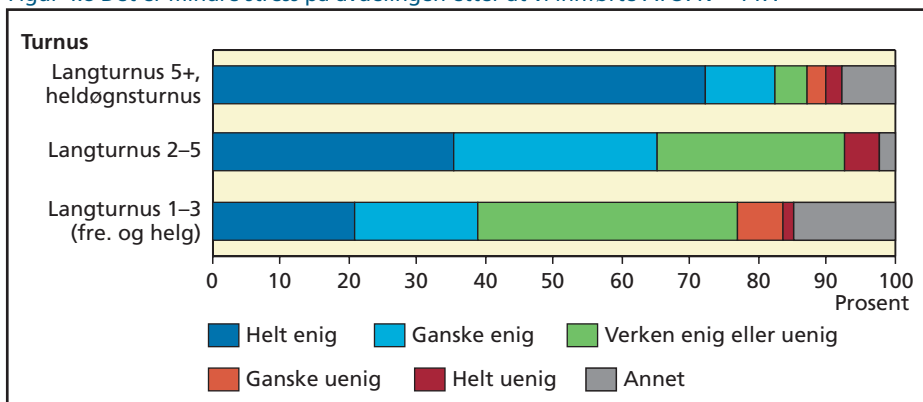
Roligere og mindre stressfylte arbeidsdager [med ATO]. Jeg kan bli veldig sliten etter 3–4 dager med langvakter og det er ikke alltid jeg sover så godt mellom vaktene. Lange friperioder gjør at jeg henter meg godt inn igjen og får god tid til fritidsaktiviteter o.l. Dette gir meg mye overskudd til en ny arbeidsperiode. (Ansatt, fritekst)

Den største forskjellen er at det fører til mindre stress fordi du skal være der hele dagen. Vi jobber når vi jobber og har fri når vi har fri! Litt vanskelig å forklare men fokuset blir på en annen måte når en skal være der hele dagen. (Ansatt, fritekst)

Man unngår stress fordi vi har god tid gjennom hele dagen. (Ansatt)

Større forutsigbarhet. Mindre stress i forbindelse med vaktskifter. Lettere å planlegge og gjennomføre aktiviteter fordi vi ikke må hjem til rapport og vaktskifte, som vi opplevde så mange ganger i tradisjonell turnus. (Ansatt).

Figur 4.8 Det er mindre stress på avdelingen etter at vi innførte ATO. N = 147.



Økt mestring?

I den siste runden med intervjuer samt spørreundersøkelsens fritekstfelter var det flere av informantene som viste til at de opplever en bedre mestringsfølelse etter at de begynte å jobbe i alternative arbeidstidsordninger. Det kom til uttrykk blant annet ved at enkelte fortalte om en opplevelse av å gi brukere bedre tjenester, og å være bedre kolleger. Følgende to sitater illustrerer dette:

Jeg stopper av og til opp og tenker på hva som har skjedd på de årene boligen har eksistert. Vi har det rolig fordi brukerne er blitt så mye bedre. (Ansatt)

Jeg føler jeg har utført noe positivt for brukerne etter endt økt i ATO. I tradisjonell turnus blir en avbrutt av vaktskifte, får liten kontroll på påbegynte oppgaver som må videreføres til neste skift, dette fører ofte til at en går av vakt med dårlig samvittighet. (Ansatt)

Andre ansatte fortalte om at de følte at deres egen samvittighet overfor brukeren var bedret som følge av opplevelsen av å yte bedre på jobben. To av informantene uttrykte det på denne måten:

Jeg opplever mer ansvar, får utført oppgavene mine og går fra jobb med en god samvittighet, noe jeg ikke alltid gjorde i den tradisjonelle turnusen. (Ansatt)

God samvittighet etter endt arbeidsdag grunnet god tid til brukers behov uten stress eller jag for å rekke over, bli ferdig eller gjennomføre en aktivitet, et eller flere primære/sekundære behov hos bruker. Mulighet til bredere tilrettelegging og mulighet til å trene opp eller vedlikeholde brukers evner både psykisk, fysisk, sosiale og åndelige. Trygghet og stabilitet for både bruker og arbeider. Arbeidstidsordningen gir ro, stabilitet, bedre helhetsoversikt over arbeidssituasjon med brukerbehov i fokus. (Ansatt, fritekst)

Restitusjon

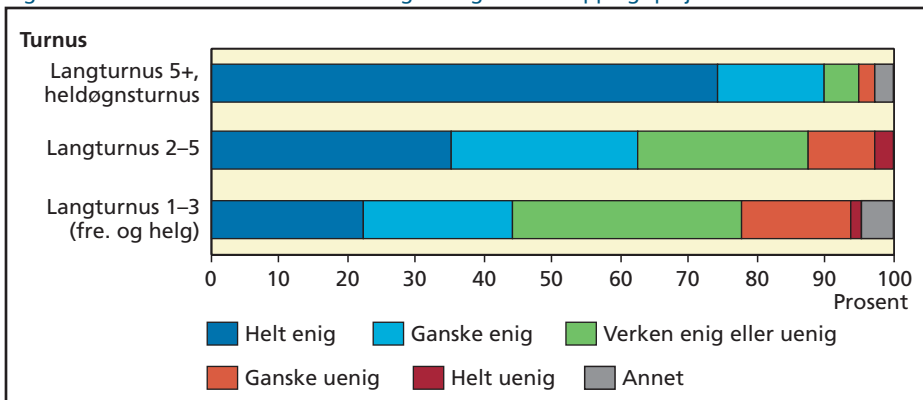
Så langt har vi sett at ansatte i de meste komprimerte turnusene er minst slitne. I tillegg opplever de at de har fått bedre restitusjonsmuligheter med alternative arbeidstidsordninger:

Mitt inntrykk er at folk får hvilt seg bra mellom vaktene her, så vidt jeg vet er ikke dette et problem. Jeg vet ikke om at folk jobber andre steder ved siden av denne turnusen. Folk bruker fritiden sin til mye forskjellig barnebarn, interesser osv., men ikke jobber noe mer, nei. (Leder)

I tradisjonell turnus var jeg ofte mer sliten, da jeg jobbet sent/tidlig/tidlig/sent. Da følte jeg at jeg aldri fikk hvile og den fritiden jeg hadde ble bare brukt til å hvile seg til neste vakt. Med ATO vet jeg akkurat når jeg har fri og kan bruke de dagene som jeg vil og det gir meg en følelse av at jeg kan skille arbeid og fritid mye lettere. (Ansatt, fritekst)

Ni av ti ansatte i de to mest komprimerte turnusordningene har sagt seg enig i påstanden «med ATO er det lettere å ta seg inn og komme opplagt på jobb» (figur 4.9). Noen færre av de ansatte i henholdsvis langturnus 2–5 dager i strekk og 1–3 dager i strekk har sagt seg enig i denne påstanden, men det er få som er uenig.

Figur 4.9 Med ATO er det lettere å ta seg inn og komme opplagt på jobb. N = 147.



Friperiodene er viktig for restitusjon

De alternative arbeidstidsordningenes lange friperioder gjør det mulig å ha flere arbeidsforhold. Både i intervjuene og i workshopene har utbredelsen av bijobber vært et tema. Mer spesifikt har vi spurt om det er vanlig å ha annen jobb ved siden av arbeidet i en av de fem forsøksenhetene. De aller fleste svarte at dette ikke var særlig vanlig, men noen kjente til at det var enkelte som hadde annet arbeid ved siden av. I et par av fritekstsvarene fremkommer det også at friperiodene brukes til annet lønnsarbeid. Likevel pekte de aller fleste av våre informanter på at de foretrakk å bruke friperiodene til å restituere seg, være sammen med familie, eller drive med fritidsaktiviteter.

I et intervju med en av lederne kom det opp et helt annet poeng da vi spurte om bruken av friperiodene. Denne lederen var nemlig opptatt av at ansatte med lange friperioder må være i stand til å takle disse. Mer spesifikt mente denne lederen at ansatte

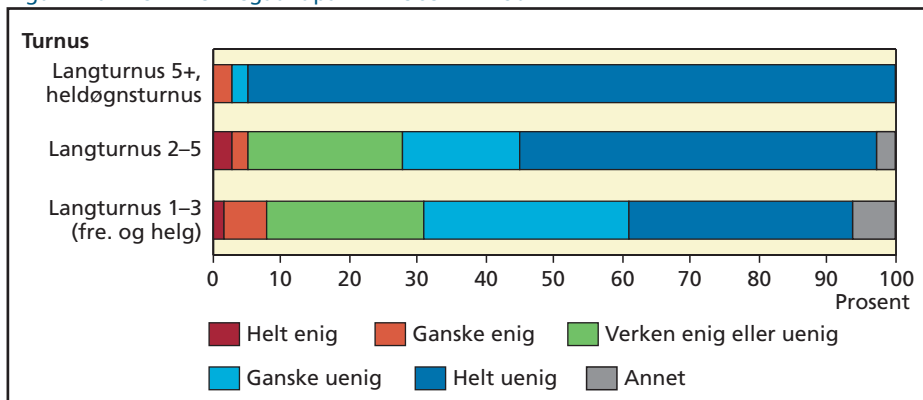
må være i stand til å fylle friperioden med noe meningsfylt, ellers kan friperiodene bli svært tunge. Vedkommende uttalte blant annet følgende:

Jeg som leder er opptatt av at man må takle friperiodene også. Dette har blitt litt vektlagt i intervjuer. Jeg mener blant annet å ha lest at folk i Nordsjøen har større sjanse for å misbruke alkohol. Dette handler om nettverk, familie og hobbyer. Man må strukturere fritiden siden når man har fri i tre uker. Jeg var klar på dette for egen del også. Når jeg hadde så lenge fri måtte jeg ha plan for hva jeg skal gjøre. Jeg tror de aller fleste her er flinke til dette. ... Dette er en risikofaktor man bør være oppmerksom på. Men jeg tror de fleste takler dette bra. Jeg er opptatt av at denne turnusen ikke skal passe for alle, det er ingen jobber som passer for alle. (Leder)

Synspunkter på helse

I spørreundersøkelsen ble informantene bedt om å ta stilling til en påstand om alternativ turnus og helse: «ATO virker negativt på min helse» (figur 4.10). De fleste ansatte som jobber i de to mest komprimerte turnustypene, avviser påstanden. Det er ganske få av de ansatte som jobber i langturnus 2–5 og 1–3 dager i strekk som sier seg enig i påstanden, men om lag en firedel svarer at de er verken enig eller uenig. Disse svarene er for øvrig relativt like som i forrige spørreundersøkelse.

Figur 4.10 ATO virker negativt på min helse. N = 150.



Lavere sykefravær med komprimert arbeidstid?

Siden tjenestestedene er så små, og derfor sårbare for langtidsfravær hos enkeltpersoner, er vi forsiktige med å vektlegge sykefraværsutviklingen hos de fem caseenhetene. Vi har heller ingen spørsmål om sykefravær i surveyen. Vi har imidlertid hentet ut data fra Bergen kommunes personalstatistikk over cirka 2000 ansatte. Sykefraværet er stabilt på om lag 11 prosent i størstedelen av tjenesteområdet. De tjenestestedene som har de mest komprimerte ordningene, har et sykefravær som er under halvparten av de andre. I tabell 4.1 har imidlertid de andre tjenestestedene som har en variant av «moderat» langturnus, et sykefravær på cirka 11 prosent. Dette vil bli belyst i neste avsnitt. Sitatene under er hentet fra de tjenestestedene i evalueringen som har mest komprimert arbeidstid:

Terskelen for sykefravær er høy. Er du borte 2 dager, tilsvarer det en ukes vanlig sykefravær, Vi har kun hatt en med ødelagt kne, men det varte heller ikke lenge. Høyt fravær vil føre til at jeg må bruke av vikarbudsjetten, og det er ikke gunstig for finansieringen av turnusen. Det er mulig de ansatte har kunstig lavt fravær fordi høyt fravær kan føre til at de mister turnusordningen. (Leder)

Vi har veldig lavt sykefravær. Jeg går på jobb selv om jeg er litt småsyk. Vi vet at vi kan ta oss inn etterpå. Hadde jeg jobbet et vanlig sted, hadde jeg nok oftere tatt 2 dager sykefravær for å komme meg. (Ansatt)

Vi har et godt fellesskap både med kolleger og brukere. Jeg vet at jeg blir tatt hånd om, så jeg kan være på jobb selv om jeg hangler litt. (Ansatt)

Vi har jobbet mye med arbeidsmiljøet og tjenesteutviklingen. Vi våger å gjøre nye ting og ser at det går. Dette styrker både ansatte og brukerne. Ansatte som er trygge (det er ingen selvfølgelighet), har økt arbeidsglede og blir mindre slitne etter en 13 timers jobb. Brukerne merker det og blir roligere, Vi er kommet inn i en god sirkel. Sykefraværet er for tiden på 4,5 prosent. (Leder)

Vi vet at en del av sykefraværet er relatert til belastninger i arbeidet (Lien og Gjernes 2009). Derfor er det ikke overraskende at ansatte som mener de trives på jobben, har gode restitusjonsmuligheter, lange friperioder og en arbeidstid som er gunstig med tanke på å balansere arbeid og omsorgsforpliktelser og som sier de har lavt sykefravær, også faktisk har lavere sykefravær.⁴⁰

⁴⁰ Ansatte ved tjenestesteder med lavt fravær skiller seg lite ut på alder. Vi vet at kvinner har ca 60 prosent høyere sykefravær enn menn (Sundell 2012). Tjenestesteder med de tre turnustypene som har lavest fravær, har ca 27 prosent flere menn.

Vi har som nevnt sykefraværstall fra Bergen kommunes personalstatistikk. Den viser tall for alle tjenestestedene innen tjenester for utviklingshemmede og/eller psykisk helse, og ikke bare de fem boenhetene som er med i evalueringen. Gjennomsnittstall for fraværet de siste fire årene viser at ansatte i tradisjonell turnus har hatt et stabilt fravær på 10,9 prosent de siste fire årene (tabell 4.1). Fraværet ved tjenestesteder som har hatt langturnus, har variert litt mer. Det skyldes først og fremst at vi har med få enheter og at et langtidsfravær for en eller to ansatte slår ut på statistikken. Dette slår særlig ut for 2012-tallene.⁴¹ Ansatte ved tre boliger med døgnturnus (medlever) har hatt et fravær på 4,5 prosent de siste fire årene. Ansatte ved tjenestesteder med lang langturnus (mer enn 5 dager i strekk) hadde i samme periode et fravær på 6,7. Deretter følger moderat langturnus med 9,5. Disse har alle enten noe eller betydelig lavere sykefravær enn det store flertallet som jobber i tradisjonell turnus.

Tabell 4.1 Sykefravær siste fire år hos ansatte som jobber i ulike typer turnus. N i 2012 = 1949. Kilde: Bergen kommune personal- og lønnsstatistikk for alle enheter som yter tjenester til personer med utviklingshemming og til tre tjenestesteder som yter tjenester til psykisk syke.

	Gjennomsnittlig sykefravær over fire år	Sykefravær				N
		2012	2011	2010	2009	2012
Heldøgnturnus	4,0	5,5	5,0	2,9	2,6	46
Lang langturnus ca 13t, 5 dg+ i strekk	6,7	5,2	6,5	7,8	7,1	39
Moderat langturnus ca 13t, 2-5 dg i strekk	9,5	11,1	11,2	10,2	5,5	192
Langvakter ca 13t, fre-søn eller lø-søn	13,3	12,5	14,2	14,0	12,6	123
Tradisjonell turnus (todelt eller tredelt)	10,9	11,5	10,0	10,9	11,1	1589

Tjenestesteder der det kun er langvakter i helgene, har derimot høyere sykefravær. Her jobber de ansatte primært i tradisjonell turnus, og så har de langvakter i tillegg hver fjerde helg. En leder sa det slik:

Vår erfaring er at sykefraværet generelt holder seg på samme nivå før og etter innføring av langvakt helg. Det er en mager trøst i en slitsom tilværelse at til neste helg har vi langvakter. Boliger med langvakt helg har ressurskrevende brukere. Arbeid med denne gruppen kan lett medføre høyere belastning og sykefravær.

De ansatte selv forklarer det lave fraværet med godt arbeidsmiljø, høy trivselsfaktor, stor grad av frihet, egenkontroll og ansvarliggjøring (beskrives lenger ned) og lange friperioder. Man kan kanskje tro at kjønns sammensetningen forklarer noe av sykefra-

⁴¹ Sykefraværstallene pleier å variere fra kvartal til kvartal. Første kvartal er vanligvis noe høyere enn de andre, blant annen på grunn av influensa (Sundell 2012). Bergenstallene fra 2012 er fra første kvartal og de er ikke sesongjusterte. De er derfor trolig noe for høye sammenliknet med de forventede tallene for 2012.

værsforskjellen. Sykefraværstall fra NAV⁴² har vist at kvinner har høyere sykefravær enn menn. De siste årene har forskjellene økt, slik at den nå er på cirka 60 prosent. Tjenestesteder med de tre turnustypene som har lavest fravær, har om lag 27 prosent flere menn. Kjønnsforskjellen alene forklarer imidlertid ikke mer enn 0,3 prosentpoeng av forskjellen.⁴³

Oppsummering

Ansatte i tradisjonell turnus er mest slitne. Det skyldes ikke at de jobber mer: For samtidig som ansatte i tradisjonell turnus er mest slitne, er det også de som jobber mest deltid (jf. kapittel 2)⁴⁴. Det er med andre ord flere forhold enn arbeidsdagens lengde som gjør de ansatte slitne. Ingstad (2011) og Abrahamsen m.fl. (2012) finner at sykepleiere som jobber deltid, synes det er like slitsomt å kombinere arbeid og familieliv som sykepleiere som jobber heltid. Konklusjonen til Abrahamsen m.fl. (2012) er at turnus er slitsomt (særlig når den skal kombineres med familieansvar), mens Ingstad (2011) relaterer dette som vi har sett til at heltidsansatte i større grad styrer arbeidsdagen.⁴⁵ I bergensforsøkene finner vi at de samme forholdene har stor aktualitet, men ulik betydning i ulike turnuser.

⁴² Lenke til NAVs sykefraværstatistikk 2003-2012 som viser at kvinner jevnt over har 60 prosent høyere sykefravær enn menn_ <http://www.nav.no/Om+NAV/Tall+og+analyse/Jobb+og+helse/Sykefrav%C3%A6rsstatistikk/Sykefrav%C3%A6rsstatistikk/Legemeldt+sykefrav%C3%A6r+i+prosent+2+kvartal+2003-2012.+Totalt%2C+alder%2Ckj%C3%B8nn+og+la-avtale..321004.cms>

Se også forsøk på å forklare kjønnsforskjellene i sykefravær er oppsummert i «Rapport etter ekspertmøtet om årsaker til kjønnsforskjeller i sykefravær. Ekspertmøte i Oslo, 23.-24. november 2011. Rapport overlevert 29. mars 2012

⁴³ Vi tar utgangspunkt i et tjenestested med tradisjonell turnus og vanlig kjønnsfordeling, der kvinneandelen er på 77 prosent. Blant mennene er sykefraværet på 8 prosent. Kvinnenes, som er 60 prosent høyere, er på 12,8. Tjenestestedet får da et samlet sykefravær på 11,7 prosent. Så sammenlikner vi med tjenestested med langturnus hvor menn og kvinner har det samme fraværet. Her er imidlertid kvinneandelen redusert med 27 prosent, slik at den blir på 70,9. Siden dette tjenestestedet har færre kvinner med høyt fravær, blir det samlede fraværet på 11,4.

⁴⁴ Dette gjelder selv om de deltidsansatte tar en del ekstravakter. Det meste av deltiden er frivillig og den velges fordi man ønsker å jobbe mindre (Nicolaisen og Bråthen 2012, Moland 2009)

⁴⁵ Ingstad (2011:63-65): «Høy arbeidsintensitet og liten grad av fleksibel arbeidstid er forhold som gjør yrket belastende, og som brukes som begrunnelse for at sykepleiere arbeider deltid.» «Analysen viser imidlertid også at heltidsarbeid ikke nødvendigvis er mer belastende enn deltidarbeid. Ansatte i store stillingsbroker har større kontinuitet i arbeidet, fordi flere oppmøtedager gir bedre oversikt over arbeidsoppgavene. I tillegg har ansatte i store stillinger lengre vakter, noe som gir relativt færre oppmøtedager og som innebærer at man er på jobb også i perioder på dagen hvor arbeidsbelastningen er mindre. Ansatte i små stillinger har kortere vakter. Dette innebærer at de ofte er på jobb i de mest arbeidsintense periodene av døgnet, samtidig som det gir relativt sett flere oppmøtedager. Analysen viser at en god turnus som ivaretar individuelle ønsker, er en forutsetning for at ansatte skal klare å gå i store stillinger.»

Foreløpig har vi sett trivselen forklart med at de nye turnusene er lettere å kombinere med privatlivet og at lengre friperioder gir bedre restitusjon. Vi har også sett at langturnusene bidrar til å skape ro i boenhetene, og dermed blir de ansatte både mer tilfredse og mindre slitne. Bakgrunnsdata om de ansatte viser små forskjeller mellom de som er ansatt i alternative arbeidstidsordninger versus tradisjonell turnus. Alternative arbeidstidsordninger har ansatte med noe høyere alder og erfaring. Det er også litt mindre kvinnedominans i disse ordningene.

Sykefraværet er betydelig lavere der de ansatte går i de to mest komprimerte turnusene. De ansatte selv forklarer dette med godt arbeidsmiljø, høy trivselsfaktor, stor grad av frihet, egenkontroll og ansvarliggjøring (beskrives lenger ned) og lange friperioder. Kjønnssammensetningen kan forklare noe av sykefraværsforskjellen.

4.3 Én turnus ble for krevende

Bergen kommune har i flere år hatt et ønske om å prøve ut en rekke ulike former for komprimerte arbeidstidsordninger. Felles for de fleste av disse er at de avviker fra de ordinære arbeidstidsbestemmelsene i arbeidsmiljøloven. Da forsøkene skulle evalueres, hadde de behov for å få med noen moderate varianter av langturnus. Det avstedkom at det på svært kort varsel ble igangsatt et forsøk der man i tillegg til å gå langvakter hver fjerde helg, også skulle legge inn en langvakt i ukedagene. Det innebar at de ansatte hadde både vanlige 7,5-timersvakter og 13-timersvakter i én og samme uke. Til gjengjeld skulle de få en friuke to ganger i løpet av turnusperioden, som var på åtte uker. På dette tidspunktet var fagforeningene skeptisk til å prøve ut flere ordninger, men de sa ja av hensyn til evalueringen. Ved oppstarten av dette forsøket brøt også arbeidsgiver med et av sine prinsipper; nemlig å sette av et halvt års tid til forberedelser:

Fagforeningene sa ja fordi vi og Fafo trengte et case med moderat langturnus. Boenhetene var egentlig ikke i primærgruppen for en slik turnus, dvs. for brukere med autisme og adferdsproblemer. Vanligvis beregner vi en forberedelsestid på seks måneder. (Leder)

Valget av boenhet til å prøve ut den moderate langturnusen var ikke tilfeldig. Boenheten hadde allerede fem år tidligere spurt om å få prøve ut langturnus, men det ble den gangen stoppet av fagforeningen. I sitatene under forteller to av våre informanter om prosessen som ledet frem til enhetens forsøk med alternativ arbeidstidsordning:

Det er minst 5 år siden vi begynte å snakke om langturnus – det gjaldt langturnus hver fjerde helg. Tidligere leder utarbeidet forslag på en slik turnus, men det ble stoppet av tillitsvalgte i Bergen kommune sentralt. Så gjorde vi et nytt forsøk i 2009 etter at et annet tjenestested hadde fått satt i gang. Vi fikk nei nok en gang. (...) Plutselig kom lederen vinteren 2010 og sa at vi likevel kunne få prøve ut turnusen. Vi hadde blitt valgt ut som case til Fafo-evalueringen, så nå fikk vi en mulighet. Lederen visste at de fleste var positive, så vi trengte ikke noe omfattende forankringsarbeid. Skeptikerne gikk for å gi prosjektet en sjanse. Jeg var blant skeptikerne. Men friuka og det at vi bare skulle jobbe hver fjerde helg virket jo forlokkende. (Ansatt)

Forhistorien er lang, vi begynte å tenke på dette i 2007, vi var opptatt av enkeltbrukers behov. Vi ved enheten her foreslo ny arbeidstidsordning, først for tillitsvalgte som dekket denne boligen. Tillitsvalgte tok dette videre til tillitsvalgte sentralt i kommunen. Vi trodde vi kunne komme i gang med ny turnus sommeren 2007, men det gikk ikke. Prøvde også neste år, men resultatet var negativt også da. Vi ventet og ventet, og gikk på gammel turnus i mens. Men så fikk vi, uventet, beskjed om at det likevel var aktuelt (med ny turnus) i februar 2010. (Leder)

Jeg tror de ansatte er avventende til den nye turnusen, men mange har vært med i prosessen, og vil prøve ut dette. De ser at det kan bli mye arbeid i noen av ukene. (Leder)

Den nye arbeidstidsordningen er tatt opp på møter med de ansatte. Ansatte er bedt om å vurdere hjemmesituasjonen. De kan eventuelt også jobbe i andre av bofellesskapene i enheten om de ikke ønsker den nye arbeidstidsordningen. (Leder)

Etter cirka et års prøvetid, kom det frem at noen av de ansatte syntes belastningene ved å kombinere langvakter og vanlige vakter i ukedagene var for hard. En av de ansatte sa det slik mens de fortsatt hadde denne turnusen:

Jeg synes vår turnus er for slitsom. Det kreves for mye for å få en uke fri. Vi har 3 harde uker med mye reising for å få en uke fri. Vi har ikke de frimulighetene som mange av de andre ATO-ene gir. Det er flere som sliter med søvnproblemer nå enn før. Synes selv jeg sover dårligere. Jeg vil gjerne beholde langvakt i helg, men ha normal turnus i ukedagene. Det betyr at vi gir avkall på friuken. Vi har 6 beboere. For halvparten av dem er langturnusen klart positiv. (Ansatt)

Dette ble tatt opp i personalmøter høsten 2011. Da enheten skulle ta stilling til om de skulle be om å forlenge turnusavtalen eller ikke i 2012, ble de ansatte og lederen enige om at svaret var nei.

Vi hadde personalmøte i går. Nesten alle ville ha endringer og det ble lagt frem flere forslag. De fleste ville enten ha flere langvakter, helst 7 x 13,5 timer i strekk og deretter lang friperiode, eller bare langvakter tilknyttet helg. Jeg vet ikke hva det blir til. Men jeg synes denne siste prosessen har vært veldig bra. Lederen lytter og vi ansatte blir hørt. (Ansatt)

Tre måneder etter intervjuet og det refererte personalmøtet, startet denne boenheten med en turnus der de kun går langvakter i helgene. Bergen kommune har med dette høstet en viktig erfaring om denne varianten av moderat langturnus, og samtidig vist at lista er lav for å reversere et forsøk. Ikke minst har de gjennom den siste delen av prosessen vist at de ansatte har reell innflytelse på valg av arbeidstidsordning.

4.4 Noen utfordringer og muligheter

Både i intervjuene og under workshopene der representanter fra de fem boenhetene deltok, ble det tatt opp en rekke forhold man mente burde forbedres. Dette gjaldt først og fremst pauseavvikling, kommunikasjon og samarbeid, alle kjente temaer ved enhver arbeidsplass der disponeringen av egen tid påvirkes av andre. Lange vakter og lange friperioder fordrer trolig ekstra innsats på disse feltene.

Pauseavvikling

Spørsmålet om å få tid til å ta pauser gjennom en lang vakt, kom tidlig opp i intervjuene, og det ble fulgt opp på alle workshopene. I heldøgnsurnus har ansatte krav på ti timers hvile i løpet av et døgn. Det skal legges inn åtte timers hvile på natten, og minst seks av timene skal være sammenhengende mellom kl. 00.00 og 06.00. I tillegg skal de ha to timers hviletid på dagtid.

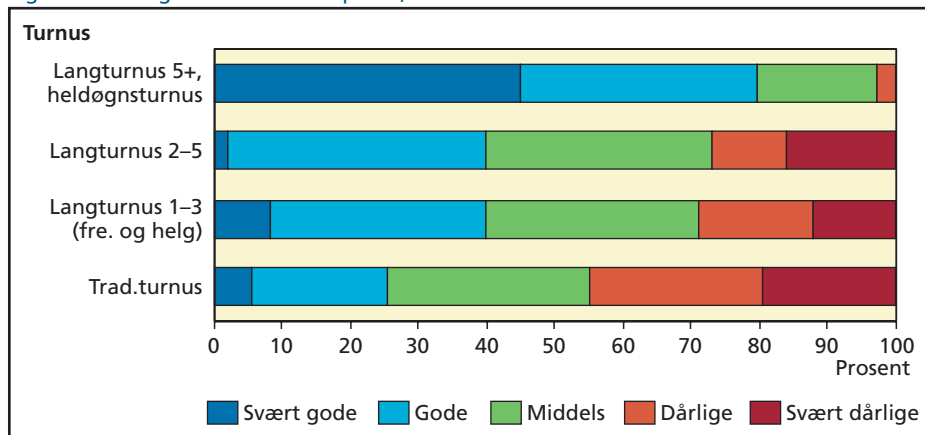
De som går 13–14-timersvakter, skal ha to timers pause eller passivt arbeid. Disse pausene skal fortrinnsvis tas ut som én time om formiddagen og én time om ettermiddagen.

I spørreundersøkelsen ble det spurt om hvilke muligheter de ansatte har til å ta pauser. Som vi ser av figur 4.11, varierer dette en del mellom de ulike turnusene. Mange (om lag åtte av ti) av de ansatte i heldøgnsurnus og i langturnus flere enn fem dager i

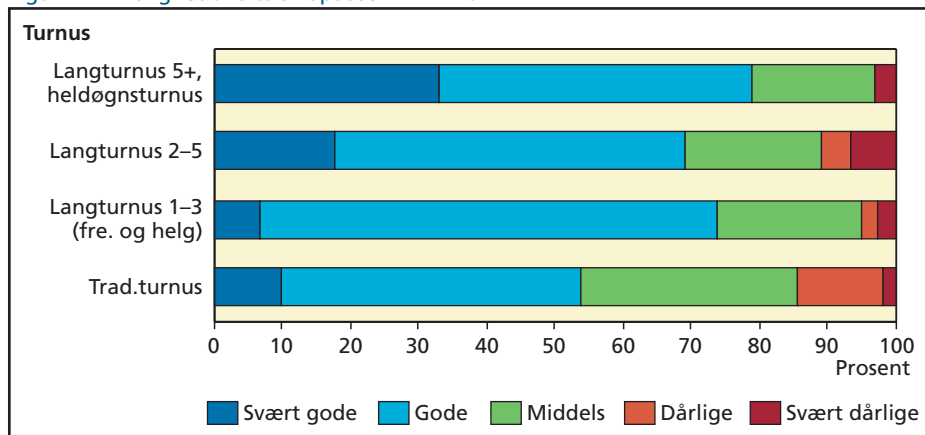
strek, mener de har gode muligheter til å ta hovedpause med fri fra brukerne. Ansatte i de mer moderate langturnusvariantene oppgir oftere at de har dårlige muligheter til å ta hovedpause. Det er imidlertid blant de ansatte i tradisjonell turnus vi finner flest som synes det er vanskelig å få tatt pause.

Et blick på tallene fra den forrige undersøkelsen fra 2010, viser at pauseproblematikken er blitt mindre. Mens det nå er cirka 25–30 prosent som sier pauseavviklingen er et problem, så cirka 40 prosent at det var et problem for to år siden (Moland og Bråthen 2011:36). De ansatte ble også spurt om hvilke muligheter de har til å ta småpauser. Svarfordelingene viser at det gjennomgående er lettere å ta småpauser enn hovedpause (figur 4.12). Også her svarer ansatte i de mest komprimerte turnustypene oftest at de har gode muligheter for å ta småpauser.

Figur 4.11 Mulighet til å ta hovedpause, fri fra bruker. N = 430.



Figur 4.12 Mulighet til å ta småpauser? N = 428.



Også gjennom intervjuene får vi bekreftet at pauseproblematikken er blitt noe mindre. I den første runden med intervjuer kom det frem at enkelte mente at det var vanskelig å få tatt både hovedpause med fri fra brukerne og småpauser, der man for eksempel har tid til å ta en kopp kaffe eller liknende. Det var særlig i en av boligene dette ble beskrevet som et problem. Men da temaet kom opp i workshopene, var dette noe nesten alle kjente seg igjen i.

Ansatte klarer ikke å frigjøre tid til pause selv om 6 er på jobb pluss ofte en på topp på 3 brukere. Leder forventer at de klarer dette og synes de bør kunne ta pause med brukerne rundt seg. Dårlig pauseavvikling plager de ansatte – må klares opp i. (Tillitsvalgt)

Det er en som sluttet fordi hun ikke orket å jobbe uten å få avviklet pauser på en skikkelig måte. Dette sa hun klart til ledelsen. Jeg føler det er veldig vanskelig med pauser her, på det området har vi en utfordring. (Ansatt)

Dette med pauser er noe vi sliter en del med, og det er store forskjeller fra helg til helg. Vi har jobbet en del med hvordan vi skal få dette noenlunde likt mellom ansatte. Men det er litt forskjellig. Det er ikke så lett å planlegge, vi vet aldri hvordan dagen blir. Plutselig er det sånn: «nå passer det». Vi har snakket masse om dette. Brukerne er forskjellig fra helg til helg, det er ikke alltid man kan gå ifra dem. I løpet av en langvakt skal man ha 1 time og et kvarter pause. Men det er viktig å understreke at det ikke er fullt kjørt hele tiden. Kanskje ser de litt på TV og sånn. Likevel er det noe med å kunne trekke seg helt tilbake. (...) Vi kan nok bli flinkere til å samkjøre, da kan vi nok komme bedre ut av det. (Ansatt)

En ansatt i heldøgnsturnus mente pauseproblematikken ikke var til stede med en slik arbeidstidsordning, og uttalte:

Det er ikke problem med pauseavvikling i medleverturnus. Der har man også 2 timer pause/fri per døgn og ansvarliggjorte ansatte som styrer dette selv. (Ansatt)

Andre ansatte mente at det er viktig at de ansatte samarbeider og hjelper hverandre, slik at man får mulighet til å avvikle pauser:

Vi avhjelper hverandre med pausene, vi får tatt pausene. (...) Vi må hjelpe dem som jobber i langvaktene slik at de får avholdt sine pauser, stort sett går det greit. (Ansatt)

Jeg synes det fungerer bedre med pauser når det er fokus på dette. (Ansatt)

Pauseavvikling er viktig, og særlig viktig der det jobbes lange vakter og med tidvis særdeles krevende brukere. Vedvarende «pauseunnlattelse» øker arbeidsbelastningen og restitusjonsbehovet utenfor jobb ytterligere. Av gjennomgangen ser vi at pauseavviklingen knyttes til mangelfull ledelse og ansatte som ikke selv sørger for å ta pause. Bak dette ligger imidlertid en ressursutfordring. Her spiller bemanningsfaktoren inn. Er man underbemannet, blir det rimeligvis vanskeligere å ta pauser. Der brukerne er selvhjulpne, kan de ansatte lett ta pauser, slik vi har sett med eksemplene fra tjenestestedet som har heldøgnturnus (har mange likheter med medlevertturnus). Der fungerer dette selv om de bare har 1:5-bemanning (én ansatt per fem brukere). De er to ansatte sammen med ti brukere. I boenheter med mer utagerende brukere, vil 1:1-bemanning (like mange ansatte og brukere) gjøre det helt umulig å praktisere langturnus og samtidig ivareta de ansattes behov for, og krav på pauser. Slike boenheter må ha 2:1-bemanning (dobbelte så mange ansatte som brukere) dersom langturnusen skal fungere. Blant caseenhetene har to tjenestesteder 2:1-bemanning. Ett tjenestested har 1:1, mens et fjerde tjenestested har 1:1 på noen brukere og 2:1 på andre.

Pauseproblematikken er, som vi har sett, størst der de har tradisjonell turnus. Blant de fem caseenhetene er pauseavvikling vanskeligst der de har 1:1-bemanning og en blanding av 1:1- og 2:1-bemanning. Der det har vært størst fremgang, har de hele tiden hatt 2:1-bemanning. Der pausene ikke har vært noe problem, har man enten hatt 1:5- eller 2:1-bemanning. Hva får vi så ut av dette?

For det første må turnusvalg ses i lys av brukerbehov og dernest bemanningsfaktor. Det er ikke nok å ønske å prøve ut en turnus, en må også ha de riktige forutsetningene til stede. Blant disse inngår håndtering av pauseproblematikken. Som en tillitsvalgt sa det:

Vi har 2:1-bemanning. Dette er en forutsetning for å kunne ha denne turnusen. Vi må kunne organisere hvile. Det er viktig at ansatte kan være på og av. Vi må kunne ta pauser i løpet av dagen. Vi ville ikke fått turnusen godkjent i henhold til AML uten 2:1-bemanning, nettopp for å kunne gå ut.

Holdninger, ansvar og tilrettelegging for pauser

Både i diskusjonene i workshopene og i andre intervjuer kom det frem at boenhetene har jobbet en god del med pauseproblematikken. Opplevelsen av hva som er et pauseproblem, varierer en del med de ansattes holdninger. Noen synes det er greit å spise matpakken og ta en kopp kaffe sammen med brukerne. De fleste ønsker å ha i alle fall en hovedpause, hvor de kan koble helt av, slik de også har krav på. Etter at pauseproblematikken har vært tatt opp ved tjenestestedene, har de ansattes rett til pause med helt fri blitt klart definert som et mål alle – ikke minst ledelsen – må bidra til å følge opp. Tidligere ble nok dette lett overlatt til den enkelte, og fortsatt legges det stor vekt på at den ansatte selv også har ansvar for å få tatt pausene. For å gjøre

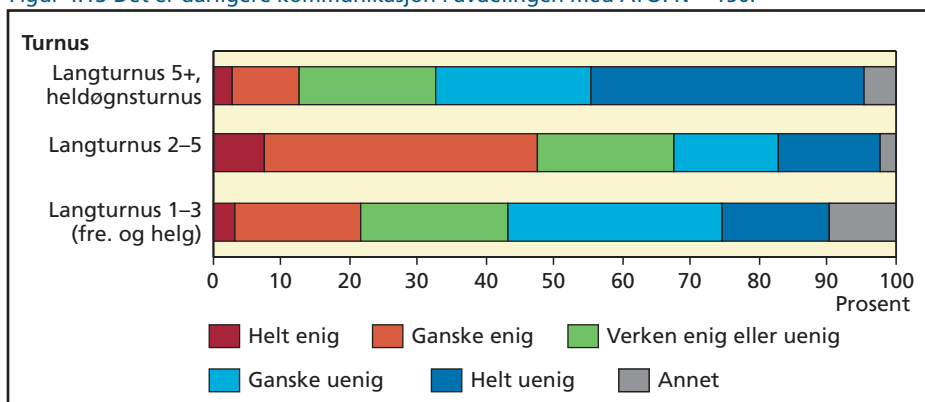
dette mulig, har noen av boenhetene fulgt opp med tiltak som pauseplanlegging og at en koordinator skal etterse at pauser blir tatt. I tillegg til bedre håndtering av pauseproblematikken fra både ledelsens og de ansattes side, har de ansatte «fått hjelp av beboerne». En del av disse har den siste perioden endret adferd og blitt roligere, slik at det er blitt lettere å ta pauser.

Informasjonsflyt

Informasjonsdeling er krevende på arbeidsplasser hvor de ansatte ikke er til stede samtidig. I de mest komprimerte arbeidstidsordningene har de ansatte relativt lange friperioder. Det kan derfor gå ganske lenge mellom hver gang man er på jobb. Dermed vil vi forvente at informasjonsflyten i mindre grad går av seg selv. Dette kan være informasjon fra personalmøter som mange ikke kommer på i friperioder, det kan være informasjon om å fylle ut et spørreskjema eller det kan være informasjon om brukerne. Det siste er særlig viktig og skal håndteres også der man ikke har overlappende turnus hvor avtroppende og påtroppende vakt har felles rapport. Utfordringer med informasjonsflyt og kommunikasjon ble mye diskutert på workshopene.

I spørreundersøkelsen ble de ansatte bedt om å ta stilling til følgende påstand: «Det er dårligere kommunikasjon i avdelingen med ATO». Av figur 4.13 ser vi at om lag halvparten av de spurte avviser dette. Mellom 10 og 20 prosent synes at kommunikasjonen er blitt dårligere. Blant ansatte med moderat langturnus er de imidlertid mer kritiske.⁴⁶

Figur 4.13 Det er dårligere kommunikasjon i avdelingen med ATO. N = 150.



⁴⁶ Her finner vi blant annet ansatte som prøvde ut «blandingsturnus», slik som omtalt over, der turnusen ble for hard, og ansatte som jobber langturnus 3–4 dager i strekk, hvor intervjuene har bekreftet at de hadde kommunikasjonsutfordringer den første tiden med ny turnus.

Her er nesten halvparten av informantene enig i påstanden om at kommunikasjonen er blitt dårligere. Disse svarene er ganske lik dem i den forrige undersøkelsen, også den gangen var det de ansatte i den «mellomlange turnusgruppen» som var mest enig i påstanden om kommunikasjonsvansker.

Fra intervjuene og workshopene vet vi at kommunikasjonsflyt er et viktig satsingsområde. Utfordringen ligger i at det kan gå relativt lang tid mellom hver gang de ansatte er på jobb, noe som illustreres av følgende passasjer:

Det er et minus med langturnus at det innimellom går lang tid mellom hver gang jeg er med bruker (tenker da på langfri 7–10 dager). Mye kan skje i løpet av denne tiden og det kan være vanskelig å holde seg oppdatert, selv om man kan lese seg opp på profil. (Ansatt, fritekst)

Man jobber mye i team, som er både positivt og negativt, man blir godt kjent og stoler på dem man jobber mye med, men det er også ofte dårlig kommunikasjon på tvers av teamene, informasjon som forsvinner, og noen ganger kjenner man nesten ikke de som er i andre team enn de man møter til vanlig. Man burde ha obligatoriske møter i hvert fall en gang i måneden, slik at man kunne ta opp ting angående arbeidsplassen og beboere og diskutere med alle de ansatte. Dette for å sikre kommunikasjon, informasjon og en samlet måte å arbeide med beboerne på. (Ansatt, fritekst)

Man må være mer bevisst på dette med kommunikasjon enn i en vanlig turnus. Man må etablere et system og rutiner for informasjonsutveksling: ting som skal skje, beskjeder og liknende. Når det er på plass, fungerer dette fint. Dette er nok en ting man må tenke skikkelig igjennom før man starter opp en slik turnus på et nytt sted; kommunikasjonslinjene blir endret med oljeturnus. Man må være mer strukturert og skriftliggjøre ting. Vi har overlappingsbøker, i tillegg bruker vi en del e-post. Skriftliggjøring en nøkkel til suksess. (Ansatt)

Når ansatte på 100 prosent har friuke, stopper informasjon lettere opp. Nytt overlappingssystem fungerer bedre. Noen trenger «et spark bak» – med henhold til å bruke e-mail etc. er det noe å hente for å oppnå bedre kommunikasjon i teamene og mellom teamene. (Leder)

På workshopene delte deltakerne erfaringer på tvers av enhetene. Enkelte av enhetene har forsøkt å bote på dårlig kommunikasjonsflyt ved å innføre ulike e-postrutiner, samt andre ordninger for å sikre informasjonsflyt. Andre har derimot sett på muligheten for å gjøre organisatoriske grep:

Vi har hatt den samme turnusen siden starten her, tror jeg. Det blir noe mer rul-
lering i den nye turnusen. Vi er i forhandlinger nå. Dette dreier seg om at flere
ansatte skal gå med flere brukere. Vi har hatt en runde med personalet, og det
var noe de ønsket. Da får alle jobbet med flere, samtidig som vi opprettholder det
slik at det blir stabilt for beboerne. Dette kan igjen føre til bedre kommunika-
sjon på huset. (Leder)

Involvering og ansvar

Involvering av ansatte kan ha betydning både for arbeidsmiljøet, for effektiviteten i
tjenestene og for kvaliteten til bruker. Involvering er viktig både i endringsprosesser,
utforming av arbeidsmål og i selve utføringen av oppgaver. Som vi utdyper i kapittel 6,
er både kjennskap til bruker og brukermedvirkning viktig for kvalitativt gode tjenester.
De ansatte skal kjenne viktige rutiner, men også utøve fleksibilitet ved å tilpasse aktivi-
teter til brukers varierende ønsker og dagsform. Involverte ansatte kan med andre ord
bidra til involverte brukere. Ansatte som er både organisatorisk og faglig involvert, har
et godt grunnlag for å ta de mange beslutningene som må tas i løpet av en dag. Bergen
kommunes hensikt med de nye arbeidstidsordningene, er nettopp en tjeneste som i
større grad er lagt opp etter brukers behov. Vi vil derfor forvente at tjenestesteder med
de ulike langturnusene involverer sine medarbeidere minst på høyde med det som gjøres
i tradisjonell turnus. Egentlig forventer vi nok at de skal involvere mer.

I intervjuer med ansatte og ledere kommer det til uttrykk at ansatte i alternative arbeids-
tidsordninger har større frihet og tar mer ansvar enn ansatte i tradisjonell turnus. Det ble
blant annet fremholdt at man i større grad får mulighet til å bestemme og planlegge aktivi-
teter, samt samordne seg med andre kolleger. Dette følger logisk av hvordan disse tjeneste-
stedene ønsker å legge opp innholdet i dagen. Følgende uttalelser er hentet fra intervjuene:

Turnusen gjør at vi tar en del avgjørelser vi kanskje hadde spart til leder på en
vanlig arbeidsplass. Det stilles større krav til de ansatte her enn ellers. Så da blir
det ekstra viktig at vi rekrutterer de riktige personene. Vi har erfarne ansatte som
virkelig ønsker å jobbe her, så det går greit. (Leder)

Vi har fått mer involverte medarbeidere med denne turnusen – og det frigjør tid
til ledelse. Turnusen er lett å administrere. Vi har enkle timelister og jeg slipper
å ringe etter ekstravakter. Vikarbehovet er lavt. De fast ansatte blir jo ikke syke.
(Leder)

Vi ser at det er stor forskjell mellom teamene, men det er ikke negativt. Teamene
er blitt flinke til å samarbeide. (Ansatt)

Vi som jobber i hvert team kjenner hverandre svært godt. Det blir få misforståelser og mer effektivt arbeid. (Ansatt)

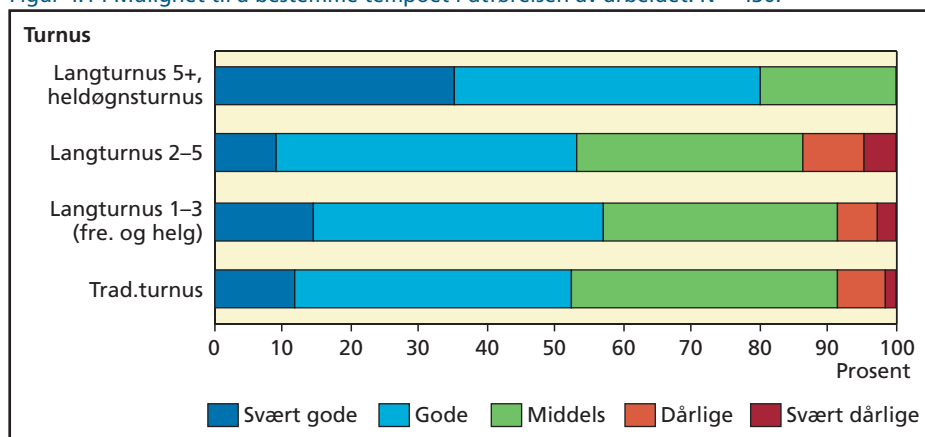
Jeg tror at brukerne også får mer engasjerte ansatte med den nye turnusordningen, jeg trives i alle fall bedre. Dette skyldes bl.a. mulighetene dette gir, men også det at jeg kommer tilbake etter tre ukers ferie ofte. (Ansatt)

I spørreundersøkelsen stilte vi flere spørsmål om jobbutførelse og involvering av de ansatte. Vi spurte blant annet om hvilke muligheter de ansatte har til å bestemme tempoet i utførelsen av arbeidet. Svarfordelingene viser at ansatte i heldøgns turnus og langturnus med flere enn fem dager i strekk, har best mulighet til dette. Ansatte i de to andre typene av langturnus samt de i tradisjonell turnus, svarer ganske likt, men også disse oppgir å ha relativt gode muligheter til bestemme tempoet.

Ansatte som jobber langturnus i helgene, har vanlige vakter i ukedagene. Det vil si at tjenestene da er lagt opp omtrent som om de skulle ha gått i tradisjonell turnus. Dette er en nærliggende forklaring på at disse ofte kommer ut med relativt sammenfallende svarfordelinger.

Flere informanter påpekte at turnusen helt klart spiller en rolle når det gjelder det å kunne bestemme tempoet i jobben, men at dette også kunne variere en del med beboerens dagsform og ønsker. I tillegg er det rimelig å anta at en rekke andre forhold kan ha betydning. Videre spiller lokal ledelse og personalgruppens erfaring trolig en vesentlig rolle for hvordan medarbeiderne kan påvirke utførelsen av arbeidet.

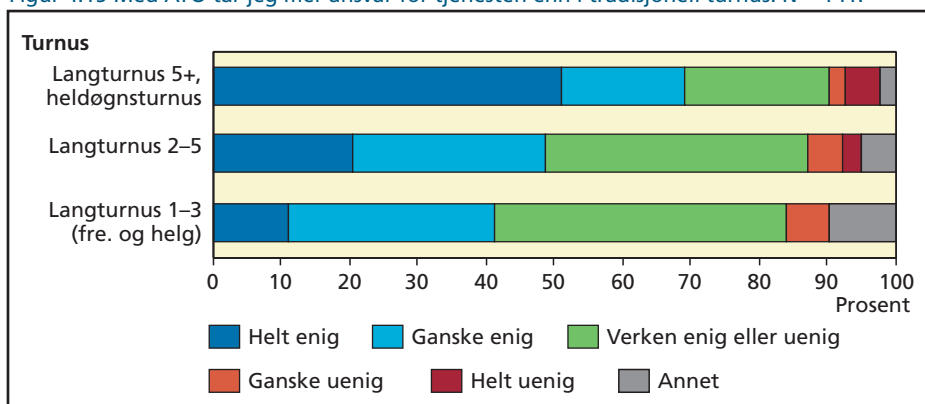
Figur 4.14 Mulighet til å bestemme tempoet i utførelsen av arbeidet. N = 430.



Flere tar mer ansvar i ATO

Av figur 4.15 ser vi at cirka to tredeler av de ansatte i de mest komprimerte turnusene mener de tar mer ansvar i alternative arbeidstidsordninger enn det de gjorde i tradisjonell turnus. Tilsvarende tall for langturnus 2–5 dager i strekk og langturnus 1–3 dager i strekk ligger på mellom 40 og 50 prosent. Videre ser vi at en god del har svart at de verken er enig eller uenig. Dette tolker vi som et uttrykk for at mange mener de tar like mye ansvar uavhengig av arbeidstidsordningen de jobber i. Disse tallene er for øvrig relativt lik dem for to år siden, og i den grad vi kan spore en endring, er det til det bedre.

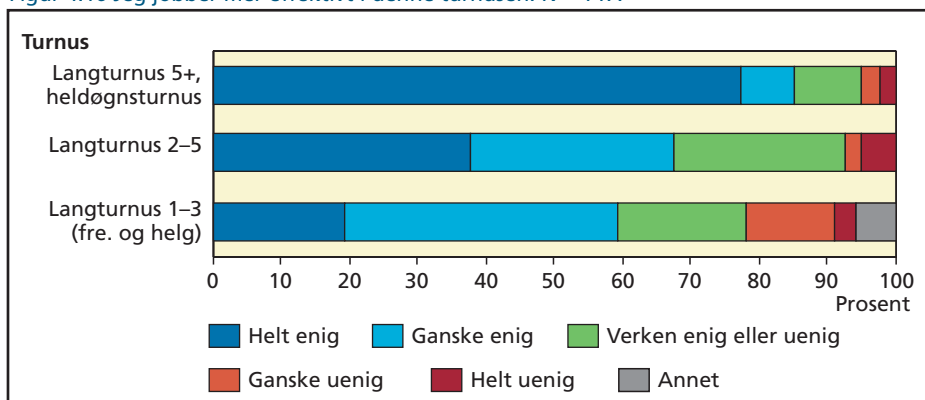
Figur 4.15 Med ATO tar jeg mer ansvar for tjenesten enn i tradisjonell turnus. N = 141.



Effektivitet

I spørreundersøkelsen ba vi ansatte i alternative arbeidstidsordninger ta stilling til påstanden «Jeg jobber mer effektivt i denne turnusen». Dette spørsmålet kan tolkes på flere måter. I workshopene spurte vi deltakerne hva de la i det. Samtlige hadde tolket dette som spørsmål om hvor godt man jobbet med beboerne, altså et uttrykk for hvor god oppfølging de ulike brukerne fikk. Som vi ser av figur 4.16 på neste side, har svært mange av de ansatte i heldøgns turnus og langturnus med flere enn fem dager i strekk sagt seg enig i denne påstanden. I de to andre typene av alternative arbeidstidsordninger, langturnus 2–5 dager i strekk og langturnus 1–3 dager i strekk, har mellom 60 og 70 prosent av informantene sagt seg enig i denne påstanden.

Figur 4.16 Jeg jobber mer effektivt i denne turnusen. N = 147.



Oppsummering

Pauseavvikling må tas på alvor

Pauseavvikling er viktig, og særlig viktig der det jobbes lange vakter og med tidvis særdeles krevende brukere. Vedvarende «pauseunnlattelse» øker arbeidsbelastningen og restitusjonsbehovet utenfor jobb ytterligere. Av gjennomgangen ser vi at pauseavviklingen knyttes til mangelfull ledelse og ansatte som ikke selv sørger for å ta pause. Bak dette ligger imidlertid en ressursutfordring. Her spiller bemanningsfaktoren inn, og er man underbemannet, blir det rimeligvis vanskeligere å ta pauser. Pauseproblematikken er, som vi har sett, størst der de har tradisjonell turnus, men også betydelig for en forsvarlig gjennomføring av langturnuser. Turnusvalg ses i lys av brukerbehov og dernest bemanningsfaktor. Det er ikke nok å ønske å prøve ut en turnus, en må også ha de riktige forutsetningene til stede. Blant disse inngår håndtering av pauseproblematikken.

Involvering av ansatte en suksessfaktor

Involvering av de ansatte er viktig både i endringsprosesser, i utformingen av arbeidsmål og i selve utføringen av oppgaver. De ansatte skal kjenne viktige rutiner, men også utøve fleksibilitet ved å tilpasse aktiviteter til brukers varierende ønsker og dagsform. Involverte ansatte kan med andre ord bidra til involverte brukere. Ansatte som er både organisatorisk og faglig involvert, har et godt grunnlag for å ta de mange beslutningene som må tas i løpet av en dag. Bergen kommunes hensikt med de nye arbeidstidsordningene er nettopp en tjeneste som i større grad er lagt opp etter brukers behov. Det er derfor som forventet når ansatte og ledere bekrefter at ansatte i alternative arbeidstidsordninger har større frihet og tar mer ansvar enn ansatte i tradisjonell turnus. Dette skjer blant annet ved at de ansatte i større grad får mulighet til å bestemme og planlegge aktiviteter, samt samordne seg med andre kolleger.

Effektiv drift, men suksess koster

De ansatte svarer omtrent det samme på spørsmålet om effektivitet som på spørsmålet om tilfredshet med arbeidstidsordningen. Jo mer komprimert turnusen er, jo oftere oppgir de ansatte selv at de jobber effektivt. Dette harmonerer med graden av involvering: Det skaper fornøyde ansatte og brukere, fordi tjenesten blir mer målrettet (effektiv).

Ansatte med riktig utdanning og lang ansiennitet er en lønnsmessig kostnadsdriver sammenliknet med bruk av ufaglærte med kort ansiennitet. Lav turnover og mindre tidsbruk på opplæring gir på den annen side lavere kostnader og mer effektiv bruk av ledertid. De erfarne ansatte kan tilsvarende konsentrere tiden om bruker i stedet for på stadig opplæring. Bedre tjenestetilbud reduserer tid og krefter på «brannslukning». Langturnusene medfører færre vaktskifter. Dermed reduseres tid brukt til virksomhet som ikke er brukerrettet, noe som igjen frigjør mer tid til aktiviteter med bruker og en mer effektiv tjeneste.

5 Omdømme og rekruttering

Kommunene har de siste 30 årene fått nye brukergrupper og nye oppgaver,⁴⁷ og de står foran en forventet økning i antall yngre og særlig eldre brukere. Samtidig øker også forventningene i befolkningen til både god infrastruktur og god tjenesteproduksjon (Moland og Bogen 2001, Prop. 115 S (2010–2011) (Kommuneproposisjonen 2012)⁴⁸). Dermed vil kommunene ha behov for både flere og mer kompetente medarbeidere, og de må kunne bruke den tilgjengelige arbeidskraften bedre enn i dag. Kommunene har, som vi har sett, fått tilført økte ressurser i form av nye stillinger. På 15 år har det vært en stillingsvekst på nesten 50 prosent (vedlegg 1). Likevel er det helt vanlig, når en kommer ned på tjenestenivå, at ledere opplyser at det er vanskelig å rekruttere nok og tilstrekkelig kompetent arbeidskraft. Problemer med rekruttering skyldes flere forhold. Ett av dem kan være en sektors, en yrkesgruppes, en kommunes, et arbeidssteds eller en leders omdømme (Moland og Egge 2000).

5.1 Omdømme

I vår sammenheng er omdømmet viktig for arbeidsgivere som skal trekke til seg arbeidskraft i det lokale arbeidsmarkedet. Går vi enda et skritt ned på mikronivå, så er omdømme viktig helt ned på arbeidsplassnivå. Internt i et tjenesteområde vil aktørene forholde seg til forskjeller mellom sykehjem og sykehjemsavdelinger, så vel som mellom ulike boenheter i tjenester til utviklingshemmede (Moland og Egge 2000). En generell definisjon av omdømme som «eksterne aktørers samlede oppfatning av virksomhetens viktigste særtrekk» (Fombrum og Rindova 2000:78), blir viktig først når den operasjonaliseres etter hvem som har oppfatningene, hvilke virksomheter og tiltak de har oppfatninger om, og hvor viktig dette er for kommunens virke.

Godt omdømme som arbeidsgiver er ikke noe en oppnår gjennom slagord og kampanjer (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011), men et resultat av gode tiltak knyttet

⁴⁷ De fleste store reformene de siste 30 årene har overført ansvar fra stat/fylkeskommune til kommunene (eks. HVPU-reformen). Med ansvarsreformen skal kommune overta flere oppgaver fra sykehusene.

⁴⁸ <http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/dok/regpubl/prop/2010-2011/prop-115-s-2010-2011/1/1.html?id=645787>

til kompetanseutvikling, lavt sykefravær, organisering av tjenestene, gode ledere, turnusordninger etc. I neste omgang vil det gode omdømmet kunne bidra til å tiltrekke seg kompetent arbeidskraft. I lys av dette er det interessant å se hva de alternative arbeidstidsordningene har hatt å si for å kunne rekruttere og beholde gode medarbeidere.

Kommuner og tjenestesteder kan med de rette grepene snu et negativt omdømme til et positivt. Drammen kommunes snuoperasjon fra «Drammen – Norges største veikryss» til «Drammen – Elvebyen» og «Kunnskapsbyen Drammen», er et eksempel på en både dyptpløyende og bredt anlagt kommuneforvandling som har styrket kommunens omdømme.⁴⁹ Ikke overraskende er da også Drammen kommune blitt en gjenganger i undersøkelser som studerer arbeidstidstiltak, rekrutteringstiltak, næringsutvikling m.m.⁵⁰

Dersom enkelte tjenestesteder lykkes godt med rekrutteringen og blir så populære at de støvsuger det lokale arbeidsmarkedet for den mest kompetente arbeidskraften, vil de andre tjenestestedene sitte igjen som tapere. Dette har vært trukket frem ved flere konferanser de siste to årene, og da som et problem for ledere som trenger kompetent arbeidskraft ved tjenestesteder med tradisjonelle turnuser. I siste omgang handler dette om nye muligheter for en hel sektor til å styrke sitt omdømme, slik at en kan trekke flere kvalifiserte medarbeidere, og ikke minst flere menn og unge, til yrket. En sektor der det ikke er utsikter til hele stillinger, er med få unntak verken attraktiv for den kompetente og dedikerte arbeidskraften eller for ungdom som vurderer å ta utdanning innenfor et av velferdsstatens yrker (Rødvei 2000, Moland og Egge 2000, Moland og Gautun 2002, Moland og Andersen 2007, Moland og Bråthen 2012).

5.2 Rekruttering

Når et tjenestested har et elendig rykte som følge av dårlig arbeidsmiljø, høy turnover, vakante stillinger, høyt sykefravær og ikke så god tjenestekvalitet, har både brukere, ansatte og ledere et betydelig problem. Er tjenestestedet i tillegg plassert langt unna folk og offentlige kommunikasjonstilbud, fremstår man ikke som særlig attraktiv i et arbeidsmarked der det er konkurranse om arbeidskraften. Dette har i større eller mindre grad vært en reell situasjon for flere av de enhetene som er med i Bergen kommunes arbeidstidsforsøk.

⁴⁹ <http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/krd/tema-og-redaksjonelt-innhold/kampanjesider/2008/ry/eksempler-2/kommuner-og-regioner/drammen.html?id=520498>

⁵⁰ Se Moen 2011 og <http://www.vri-buskerud.no/> om Drammen som næringsutvikler. Kommunen har vært med i mange av kunnskapsnettverkene, som Kvalitetskommuneprosjektet, Flink med folk, Saman om ein betre kommune, ADs ufrivillig deltidsprosjekter og mange flere.

Flere, både ledere, tillitsvalgte og ansatte, hevdet i begge våre intervjuer at innføringen av alternative arbeidstidsordninger har gjort det vesentlig lettere å rekruttere kompetent personale, og at boenhetene fremstår som mer attraktive enn tidligere. Flere ledere fortalte også om at de relativt ofte ble ringt opp fra personer som ønsket å forhøre seg om mulig ledige stillinger. Følgende sitater er hentet fra noen av intervjuene:

Tidligere slet vi forferdelig med å rekruttere ansatte. (...) Etter at vi innførte den nye turnusen, har vi ikke problemer med å få nok søkere. I dag er alle stillingene besatt, bortsett fra én helgestilling. (Leder)

To nye er rekruttert, da stillingene ble utlyst fikk vi 50–60 søknader, før var vi heldige om vi fikk noen i det hele tatt. (Leder)

Vi har et godt omdømme og er stolte av måten vi jobber på. Dette har gitt oss mye oppmerksomhet og gode jobbsøkere. Dette igjen gir oss et godt fagmiljø. Du kan nok si at turnusen er en gulrot. (Leder)

Jeg får ofte forespørsler fra andre som ønsker å jobbe her. Det var 106 søknader på de åtte stillingene vi fikk da vi åpnet. Folk utenfor skjønner at det er greit å jobbe her. (Ansatt)

Da vi fikk ny arbeidstidsordning, haglet det inn med søknader. (Ansatt)

Stabilitet

Ingen av de fem bofellesskapene har lenger problemer med å rekruttere personale. De mest attraktive boenhetene har samtidig oppnådd lavere turnover enn det de tidligere har hatt. Når de ansatte velger å bli, skyldes det mange forhold, blant annet trivsel og opplevelsen av å yte gode tjenester. Arbeidstidsordningen er likevel det momentet som oftest trekkes frem for å forklare den stabile personalsituasjonen. Det er kanskje heller ikke så rart, i og med at en del av disse turnusene utgjør det største skillet mellom disse boligene og andre. Det er jo også turnusen som er bakgrunnen for våre intervjuer:

Personalet liker også dette veldig godt. Det er nesten ikke turnover, og jeg får veldig gode tilbakemeldinger fra dem på turnusen. Sykefraværet er også lavt. (Leder)

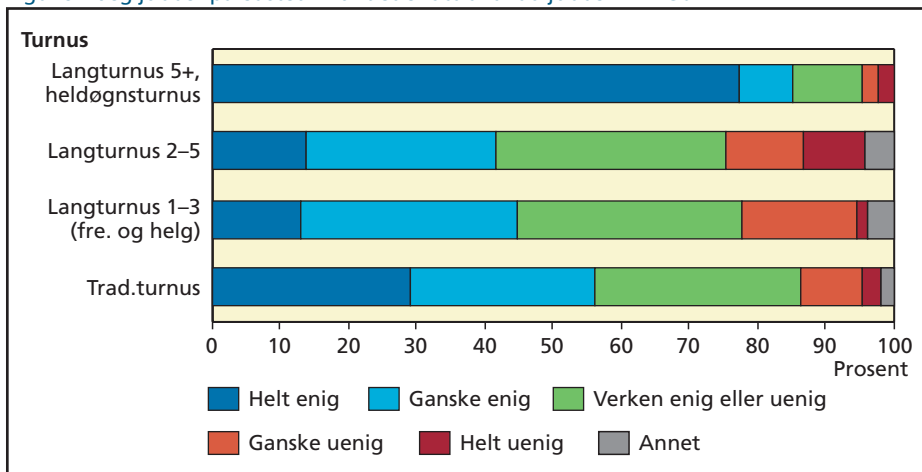
Jeg hadde flere jobbmuligheter, men turnusen var utslagsgivende for at jeg søkte meg hit. (Ansatt)

Jeg søkte på grunn av turnusen og fordi jeg kjente beboerne og ville følge dem videre. (Ansatt)

Ingen av oss vil tilbake til gammel turnus. Ingen har sluttet og ingen planlegger å slutte. (Ansatt)

I spørreundersøkelsen ble ansatte i samtlige turnustyper bedt om å ta stilling til påstanden «Jeg jobber på et sted hvor det er attraktivt å jobbe». Av figur 5.1 ser vi at det er relativt store variasjoner i svarene blant de ulike turnustypene, og at det går et skarpt skille mellom svarene fra ansatte i de mest komprimerte turnusene og svarene fra ansatte i tradisjonell turnus og med moderate langturnuser. Om lag ni av ti ansatte i heldøgns- og lang langturnus (13 timers vakter mer enn fem dager i strekk) er enige i påstanden. Dette er svært høye tall, og de er dobbelt så høye som det som meldes fra resten av tjenesten. Det er også svært høyt sammenliknet med andre kommuner. Til sammenlikning viste en undersøkelse Agenda gjorde for KS i 2009, at ansatte i 99 kommuner ga sin kommune 4,4 poeng, der 6 var maks, på spørsmålet om omdømmet til egen arbeidsplass. Svarene fra pleie og omsorg ligger ofte noe lavere enn gjennomsnittet for kommunen. Agenda spurte «om de ansatte tror egen arbeidsplass har et godt omdømme blant innbyggerne i kommunen, at de tror brukerne er fornøyd med tjenestene fra egen arbeidsplass og at de vil anbefale andre å søke jobb der».⁵¹ Om vi gjør om tallene i figur 5.1 til poeng som korresponderer med skalaen til Agenda, kommer de to mest attraktive tjenestestedene i bergensforsøkene ut med en attraktivitetsskår på 5,8.

Figur 5.1 Jeg jobber på et sted hvor det er attraktivt å jobbe. N = 430.



⁵¹ Agenda 2009: Medarbeidertilfredshet i kommunene. Hva forteller kommunenes medarbeiderundersøkelser? Rapport. 9. november 2009 til KS.

Av figur 5.1 ser vi at knapt halvparten av de ansatte i tjenester som har tradisjonell turnus eller moderate langturnuser synes de jobber på en attraktiv arbeidsplass. Dette er lavt og gir en skår på om lag 3,9 på en skal fra 1 til 6, lik den Agenda har brukt i sin kommuneundersøkelse. Det er kun små forskjeller mellom disse tre turnustypene. Disse tallene er for øvrig ganske lik tallene fra undersøkelsen vi gjennomførte i Bergen i 2010.

Intet varer evig?

Det vi har beskrevet til nå, er preget av at de alternative arbeidstidsordningene var forbeholdt noen få tjenestesteder, og at disse tjenestestedene dermed hadde et stort konkurransefortrinn når det gjaldt rekruttering. I løpet av evalueringsperioden er antall boenheter med ulike varianter av langturnus tredoblet. På denne måten har det vokst frem et eget lite arbeidsmarked *innenfor* det interne arbeidsmarkedet som utgjøres av de samlede botjenestene i Bergen og omegn. Dette fenomenet var fremmed for to år siden. Men i andre intervjurunde, som ble gjennomført i desember 2011, trakk en av lederne frem at de hadde merket en viss konkurranse om medarbeiderne fra andre enheter som også har innført alternative arbeidstidsordninger:

Vi slet mer med rekruttering nå, de siste månedene. Vi slet ikke i fjor høst. At vi har slitt mer med rekruttering har nok sammenheng med at flere steder [nå] tilbyr slik turnus – dette er også steder som er lokalisert mer sentralt. Vi får færre søkere enn tidligere. (Tillitsvalgt)

Dette ble tatt opp på den siste workshopen. Det kan tolkes som uttrykk for at det er en liten gruppe ansatte som gjerne vil jobbe i alternative langturnuser, og at når disse er utbygget til et visst nivå, så nås et metningspunkt. I tillegg er det en intern ranking mellom de ulike tjenestestedene, der de mest komprimerte turnusene er mest populære. Mellom to like ordninger vil plassering med hensyn til kommunikasjonsmidler og sentralitet kunne ha betydning. Samtidig må passasjen fra intervjuet over ses i en større sammenheng. Når informanten sier at «vi slet», gjaldt dette at de brukte noe mer tid på å ansette enda en kvalifisert medarbeider. Tidligere var utfordringen at man ikke fikk ansatt kvalifiserte medarbeidere i alle stillinger.

I evalueringsperioden har vi også sett eksempler på at ansatte går fra ett tjenestested med alternativ turnusordning til et annet. Noen av disse har gått fra lederposisjon med dagvakter i en enhet med alternativ arbeidstidsordning, til en fagstilling i turnus ved en annen enhet med alternativ arbeidstidsordning.

Oppsummering

Gjennomgangen har vist at flere tjenestesteder i Bergen kommune med de rette grepene har snudd et negativt omdømme til et positivt. Her sikter vi særlig til to av tjenestestedene, som gikk inn i forsøkene med et dårlig utgangspunkt, men som i løpet av evalueringsperioden har snudd omdømmet til å være positivt.

Flere, både ledere, tillitsvalgte og ansatte, hevdet i begge våre intervjurunder at innføringen av alternative arbeidstidsordninger har gjort det vesentlig lettere å rekruttere kompetent personale, og at boenhetene fremstår som mer attraktive enn tidligere.

Ingen av de fem bofellesskapene har lenger problemer med å rekruttere personale. De mest attraktive boenhetene har samtidig oppnådd lavere turnover enn det de tidligere har hatt. Når de ansatte velger å bli, skyldes det mange forhold, blant annet trivsel og opplevelsen av å yte gode tjenester. Arbeidstidsordningen er imidlertid det momentet som oftest trekkes frem for å forklare den stabile personalsituasjonen.

Vi kan likevel ikke slutte fra disse erfaringene ved et begrenset antall tjenestesteder, at dersom alle andre innfører langturnuser, så vil de bli like attraktive.

6 Tjenestekvalitet

I dette kapitlet spør vi om arbeidstidsordningene som er prøvd ut ved de fem tjenestestedene i Bergen kommune har bidratt til bedre tjenestekvalitet for brukerne. Dersom tjenestekvaliteten er blitt bedre etter at tjenestestedene iverksatte forsøk med nye arbeidstidsordninger, kan dette skyldes trekk ved ordningene. Men en slik effekt kan også skyldes andre forhold. Vi har i denne evalueringen valgt å trekke inn stillingsstørrelse som en annen sentral variabel. Vi så i underveisevalueringen at de fleste langturnusordningene åpner for større stillinger. Vi vet også at store stillinger har positiv effekt på flere kvalitetsvariabler (Moland og Bråthen 2012, Ingstad 2011, Bakken 2009, Amble 2008b).

Det er videre slik at hvis en arbeidstidsordning på samme måte som tilbud om heltidsstillinger tiltrekker seg særlig kvalifisert arbeidskraft, så vil dette i sin tur også kunne påvirke tjenestekvaliteten. Andre mellomliggende variabler vil kunne være lavt sykefravær, lav turnover, selvstendige medarbeidere, bedre tid til ledelse, god tidsbruk osv, slik at de tilgjengelige ressursene i størst mulig grad kan brukes til brukerrettede aktiviteter (og ikke til stadig opplæring av nye ansatte, administrasjon, ringe etter ekstravakter osv).

Etter at en eventuell (og forventet) kvalitetsgevinst er dokumentert, er det naturlig å reflektere over om en slik gevinst kan forventes også for andre tjenestesteder. Er det slik at alle som innfører samme arbeidstidsordning med stor sannsynlighet vil oppnå de samme resultatene? Er resultatene for eksempel avhengig av hvilke brukere en slik arbeidstidsordning er knyttet opp mot? Hvilken betydning har implementeringen hatt? Hva betyr ledere og ansattes motivasjon, hensikten med å prøve ut ordningen, målformuleringer osv.

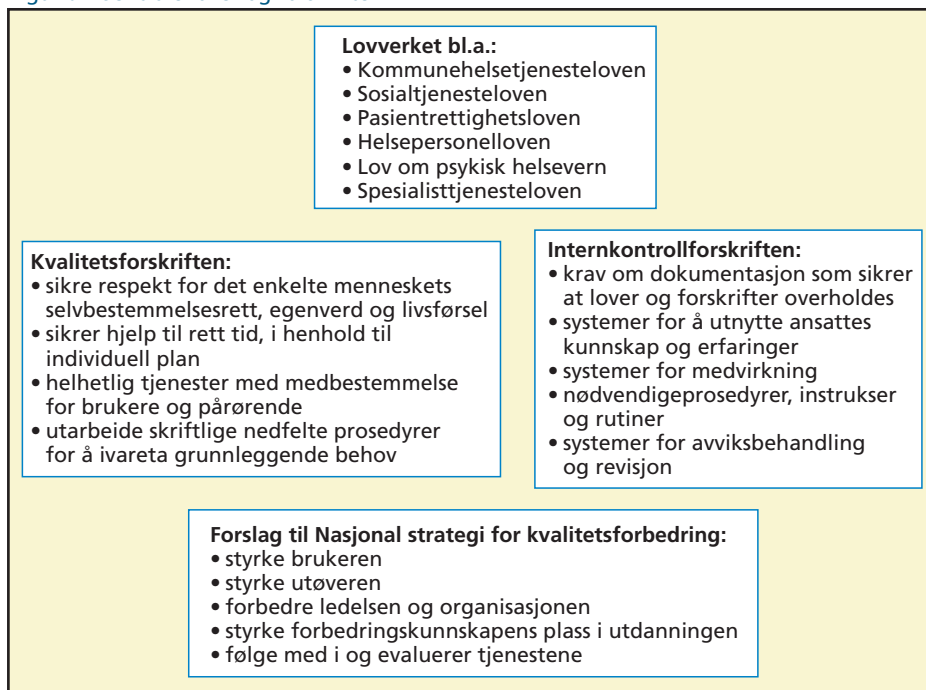
Før vi presenterer empirien, går vi litt nærmere inn på kvalitetsbegrepet. Vi vil også avgrense hvilke kvalitetsfaktorer som brukes i vår analyse. Analysen av svarene på spørsmålene i avsnittet over avsluttes i kapittel 9.

6.1 Kvalitetsbegrepet

Arbeidet med kvalitet i pleie- og omsorgstjenestene er tuftet på en rekke lover og forskrifter, strategidokumenter og rundskriv (R13/97). Fire av de viktigste, sentralt

utformede kildeområdene er gjengitt i figur 6.1. Som basis har vi en rekke lover om tjenesteinnhold. Deretter følger henholdsvis kvalitets- og internkontrollforskrifter. Til sist vil vi nevne nasjonal strategi for kvalitetsforbedring. Disse sier i sum både hvilke typer tjenester som skal ytes og en del om hvordan riktig kvalitet kan sikres. Her finner en også anvisninger og krav til ledelse, utvikling av planer, rutiner, verdier, normer om brukermedvirkning, utdanning og kvalitetsnivå.

Figur 6.1 Sentrale lover og forskrifter.



Vi kan ikke gå inn på alle disse sidene ved kvalitet. I stedet velger vi ut noen kvalitetsdimensjoner som står sentralt i faglitteraturen om tjenester til både utviklingshemmede og eldre. Her sikter vi til variabler knyttet til begrepene normalisering, autonomi, differensiering, likebehandling og fasilitering (Rostgaard 2007:185). Disse begrepene retter seg mot hvordan tjenestene skal bidra til å gi bruker et godt liv, og favner forhold brukere, pårørende, ansatte og ledere i bergensforsøkene trekker frem når de beskriver kjernen i hva som er god tjenestekvalitet.

Normalisering har vært et av de mest sentrale begrepene både under gjennomføringen av Ansvarsreformen/HVPU-reformen på 1990-tallet og i eldreomsorgens økte vektlegging av hjemmebaserte tjenester fremfor økt sykehjemsutbygging (NOU

1994: 8 Kompetanseutvikling i arbeidet for psykisk utviklingshemmede).⁵² Sandvin (1993:177f) beskriver fysisk normalisering (f.eks. ha egen bolig til forskjell fra å bo på institusjon⁵³), funksjonell normalisering⁵⁴, sosial normalisering⁵⁵, samfunnsmessig normalisering i tillegg til politisk bruk av normaliseringsbegrepet.

*Normalisering*⁵⁶ vektlegger at tjenesten er lagt opp etter brukers vaner og at bruker bor hjemme. Det handler om «å gje alle menneske med funksjonshemmingar eller andre hadicap tilgjenge til livsmønster og levekår i kvardagen som er mest mogleg nært opp til eller dei same som del vanlege tilhøve og levemåtar i samfunnet» (Nirje 1985 i Kristiansen 1993:90). Sosiale aspekter er sentrale, og det legges stor vekt på høy grad av medbestemmelse/egenbestemmelse.

I henhold til kvalitetsforskriftene (SHD: Rundskriv I-13/97) og normaliseringsnormen skal brukere med psykisk utviklingshemming ha separat dagtilbud som ikke foregår i boligen og som forstås av kvalifisert personale. I utgangspunktet antas derfor at dagtilbud utenfor hjemmet er best, både fordi det gir en variasjon i livsrytmen og fordi de ansatte der presumptivt har bedre kompetanse når det gjelder å tilrettelegge tilbudet enn det boligpersonalet har (Moland 1999:138).

Autonomi sikter til at bruker er i sentrum for tjenesten. De ansatte skal yte service basert på brukers valg. Dette kan være vanskelig overfor brukere som har problemer med å uttrykke seg. Det kan ta lang tid (flere år) å utvikle kommunikasjonsferdighet hos både bruker og ansatt som gjør brukers valg forståelig. Man skal etterstrebe aktiviteter som bidrar til brukers utvikling og livsglede, og her skal brukers ønske være sentralt (i stedet for den mer formynderske tankegangen, hvor andre mener hva som er best for bruker). Begrepet *differensiering* minner om at hver enkelt bruker er unik, og at tjenestetilbudet skal være skreddersydd. Dette forutsetter at pleier kjenner den enkelte brukers unike ønsker og behov, og variasjoner i disse fra dag til dag. I tillegg til den enkelte ansattes kjennskap til brukeren, må også tjenesten være lagt opp slik at det er anledning til å justere tjenesteutøvelsen i henhold til særlige og varierende behov.

⁵² NOU 1994: 8 kapittel 4.1 skriver følgende: «Normalisering betyr at mennesker med psykisk utviklingshemming har en livssituasjon som andre innenfor samme livsområde. Det legges her til grunn at normalisering innebærer vanlig dagsrytme, ukerytme og et liv som naturlig følger de forandringer som skjer gjennom et årsløp. Likeledes endringer i tilværelsen som er en følge av livssyklusen, dvs. ulik tilværelse avhengig av alder. Normalisering som prinsipp er uttrykk for et verdistandpunkt og innebærer sikring av levekår som en nødvendig forutsetning for god livskvalitet.»

⁵³ Dette har vært et av de mest sentrale sidene ved den norske reformen.

⁵⁴ Innebærer f.eks. dagaktiviteter utenfor boligen

⁵⁵ Refererer til sosial integrering med sosiale relasjoner til andre mennesker

⁵⁶ Begrepet ble først gang nevnt i et offentlig dokument i Stortingsmelding nr 88 «Utvikling av omsorg for funksjonshemmete». Sitert fra Kristjana Kristiansen 1993:16f: «Om innhaldet i i omgrepet finn vi mellom anna formuleringa «(..) funksjonshemmete bør ha rett til samme levestandard og valgfrihet (..)»

Her vil stabilitet i personalgruppen være viktig. Dette underbygges ved at ansatte har høy tilstedeværelse i form av store/hele stillinger, lavt sykefravær og lav turnover. En organisering av tjenestene som reduserer brudd i dagsrytmen, er gunstig. Få vaktskifter bidrar til en slik kontinuitet (Rostgaard 2007:185).

Likebehandlingsprinsippet forutsetter lover og forskrifter som gjelder alle, og lokal oppfølging av disse. Dette vil si at kommunene har prosedyrer og rutiner som sikrer at alle blir behandlet likt (etter samme regler) og ut fra sine respektive behov.

Med *fasilitering* menes ikke bare bestemte boformer, men at tjenesten er lagt opp med sikte på å utvikle/opprettholde brukers selvstendighet, og at det settes mål for brukers utvikling. Her står habilitering, rehabilitering og egenaktivitet sentralt. Ansattes kompetanse, bruk av individuelle planer, tverrfaglige ansvarsgrupper, årsplaner, ukeplaner osv, inngår her. I forlengelsen av denne sosiale tilnærmingen til kvalitetsbegrepet vil vi belyse trekk ved tjenesten der arbeidstidsordningen synes å bidra til økt kvalitet i tjenesteinnholdet.

De faglige verdiene som ligger i normalisering og de andre begrepene over, må avspeiles i tjenesteutøvelsen. Uten disse verdiene vil rimeligvis arbeidstidsordningene i seg selv ikke påvirke tjenestekvaliteten. Lange vakter er i seg selv ingen garanti for gode tjenester. Spørsmålet er om lange vakter gir økt rom for tjenestekvalitet slik dette er beskrevet i begrepene over. I flere tidligere undersøkelser har vi spurt ledere og ansatte om trekk ved tjenestekvaliteten, hvor stillingsstørrelse kan være spesielt relevant. Her har vi vist at små stillinger lettere skaper uro og utrygghet hos mange brukere. Videre at små stillinger ikke er gunstig for utvikling av et sterkt fagmiljø (oppsummert i Moland og Bråthen 2012). Ingstad (2011), Bakken (2009) og Amble (2008b) finner mye av det samme.

En persons faglige kompetanse vil for eksempel kunne være den samme enten hun jobber i 40 prosent eller 100 prosent stilling. Men opplevd kvalitet kan tenkes å variere i de to tilfellene. Av det som oftest trekkes frem når vi har spurt om forholdet mellom kvalitet og stillingsstørrelse, er at bruker kjenner den ansatte og vice versa, og at det er høy grad av forutsigbarhet i hverdagen. Dette oppnås lettere når ansatte har store stillinger og kjenner brukerne, og brukerne på sin side slipper å måtte forholde seg til et stort antall tjenesteytere. Vi har valgt ut effektvariablene forutsigbarhet, kjennskap, kontinuitet og medvirkning:

1. *Forutsigbarhet*. Det vil si at det som skjer i løpet av et døgn er forutsigbart for brukeren. Det være seg hvilke ansatte de har rundt seg, aktiviteter som morgenstell, måltider og søvn, og mer sosiale og (eventuelt) habiliteringsfremmende aktiviteter. En del av denne forutsigbarheten innebærer også at antall ansatte og presumptivt fremmede holdes så lavt som mulig.

2. *Kjennskap*. Her sikter vi til den tryggheten bruker opplever ved å kjenne den ansatte. Likeledes gir det en trygghet at den ansatte kjenner bruker, og således brukers reaksjonsmønster og preferanser. Både kjennskap og forutsigbarhet er særdeles viktig for at mange brukere skal oppleve å ha en god dag.
3. *Kontinuitet*. I tillegg til kjennskap og forutsigbarhet er også kontinuitet viktig. Det vil si at ansatte og bruker har tilstrekkelig tid til å gjennomføre en planlagt eller spontan aktivitet uten oppstykking og avbrudd. Eksempler på oppstykking vil kunne være nye ansatte som kommer inn i en aktivitet, eller avbrudd på grunn av et vaktskifte, en middagsavtale etc.
4. *Brukermedvirkning*. Brukermedvirkning forutsetter god kommunikasjon mellom bruker og tjenesteyter, og gir muligheter til å legge opp tjenestene etter den ansattes behov og ønsker. Med begrepene autonomi og fasilitering kommer det enda tydeligere frem at *brukerstyring* er et aspekt ved brukermedvirkning. Begreper som læring og habilitering viser til at god tjenestekvalitet bør inneholde mål om utvikling. Også disse bør settes i lys av normer for brukermedvirkning.

6.2 Kvalitet i bergensforsøkene

I det følgende viser vi hvordan ledere, ansatte, pårørende, en lege og brukere beskriver tjenestekvalitet og brukertilfredshet ved de fem tjenestestedene som har prøvd ut alternative arbeidstidsordninger. Her vil brukermedvirkning, kjennskap mellom bruker og ansatt, atmosfæren i boligene, medisinerbruk og avviksmeldinger, døgnrytme og kommunikasjon med pårørende være sentralt.

Tre tilbakemeldinger fra pårørende

Vi starter med tre blokker av utsagn fra pårørende til brukere ved tjenestesteder med arbeidstidsordninger som skiller seg mest fra tradisjonell, tredelt turnus. Der sier samtlige pårørende vi har intervjuet at i disse boligene er tjenestene lagt opp på en bedre måte enn det de har erfaring med fra andre boenheter. Kontrasten er særlig stor i helgene. De forteller om flere og bedre aktiviteter, en rolig atmosfære og en mer harmonisk sønn eller datter, som nesten uten unntak har fått redusert medisinsdosene:

Mor:

Fasiliteter, turer og trivsel

Min datter fikk et nytt liv etter at hun kom til denne boenheten. Her har hun egen leilighet, stabile personalforhold, som i en familie. Personalet gjør ting som ellers ikke ville blitt gjort. Her blir hun med på turer. Det kunne de ikke gjøre på det forrige stedet hun var, fordi personalet sluttet kl. 16.00. Dette med egen bolig var en av grunnene til at hun flyttet hit. Vi visste også at de hadde denne turnusen, og det hadde vi hørt var positivt for beboerne.

Alt med min datter tar lang tid, og hun må ha mye veiledning og korrigering, og da trenger hun personale som har denne tiden. Samtidig gir de henne stor frihet. Hun kan velge om hun vil være med på felles grilling eller å være i sin egen leilighet.

Døgnrytme og medisiner

Tidligere fikk hun mye medisin. Hun ble til og med vekket for å få i seg medisinen. Her i det nye bofellesskapet har de klart å redusere medisinen fra 100 mg til 15 mg om dagen. Dette ble prøvd et annet sted også, men det gikk ikke. Her har de klart det uten at hun er blitt urolig. Legen er veldig fornøyd med denne utviklingen. Etter at hun kom hit har hun også blitt roligere om nettene. Nå legger hun seg fast ved 22–22.30-tiden.

Godt tilbud også i helgene

Her har de normal helgeaktivitet. Tidligere skjedde det lite i helgene, og da måtte jeg stille opp, som om hun skulle være et lite barn. Jeg maktet etter hvert ikke å gjøre nok i helgene. Men det gjør personalet ved denne boenheten. Der trener de, drar på dagsturer osv. Der vet jeg at hun har det godt, også i helgene

Trygghet og frihet, også for mor

Som mor er det godt å se at hun nå trives. Min datter føler trygghet og har fått fremtidshåp. Jeg har til og med hørt henne si at «jeg liker meg her». Jeg som mor føler også at min datter nå har det trygt og godt. Tidligere har jeg måttet gjøre veldig mye, både da hun bodde hjemme og på institusjoner. Etter at hun ble voksen har vi prøvd å trappe ned. Hun skulle jo bli selvstendig. Etter at hun kom til denne boenheten har jeg kunnet få et mer normalt forhold til min voksne datter.

Min datter er med på biltur, hvor de blant annet stopper ved minibanken. Der kan hun ta ut et fast beløp i uken som hun kan handle for. Med dette opplegget er jeg trygg på at hun ikke blir lurt. Jeg behøver ikke å kontrollere.

Om turnusdebatten

Jeg har hørt om turnusdebatten, og lest om den i avisen. Mitt inntrykk er at de som jobber i langturnus er fornøyd, mens de andre er mer skeptiske. På denne boenheten har de ansatte høy kompetanse, og de har et opplegg som passer min datter godt. Det er jo det viktigste for meg. Jeg merker ikke noe til at de ansatte blir for slitne av turnusen.

Mor:

Ny turnus ga positive endringer over natten

Min datter har vært på mange institusjoner og i flere boliger. Hun har bodd ved denne boenheten både før og etter at langturnusen ble innført. Før dette tjenestestedet fikk ny turnus, var det beryktet for høy turnover, høyt sykefravær og dårlig arbeidsmiljø. Det var tungt å jobbe, og min datters utagerende adferd bidro absolutt til dette. Kommunen måtte bare gjøre noe. Ny turnus ble innført, og over natten ble antallet ansatte kraftig redusert, og de som var igjen var mer på jobb. Antall avvik ble også kraftig redusert.

Lange vakter gir ro og forutsigbarhet

For min datter som alltid spør om hvem som kommer på jobb, ble det bedre med færre ansatte og det at de ansatte er der hele dagen. 12–14 timers vakter har vært gunstig for henne. 7 dager i strekk er viktig, men 3–4 dager går også bra. Alt blir så avslappet med lange vakter.

De ansatte i langturnusen er mer stabile og mindre sykmeldte. Dette gir en mer forutsigbar tjeneste for min datter. Jeg har ikke hørt at min datter skal ha reagert på at de ansatte er borte i 3 uker om gangen. Jeg kan heller ikke se at de ansatte blir for slitne etter å ha jobbet 13 timer. Noen brukere er veldig krevende, og da er det nok lurt at de ansatte bytter på litt.

Om nattevaktene

Med den nye turnusen har nattevaktene fått mer å gjøre. Det er viktig at de er aktive på kvelden. Det hender min datter vil være litt lenger opp om kvelden, og da må jo nattevaktene bistå med kveldsstell. Dette har vært en omstilling for nattevaktene, og det er viktig at de nye får god opplæring.

Det er fortsatt mye som kan bli bedre

Årsplanen gir de faglige retningslinjene for hva det skal jobbes mot. Denne er viktig, og kan bli bedre. Den kunne også vært oppdelt i månedsplaner. Det ville ha hjulpet til å gjøre utviklingen mindre tilfeldig. Så kunne alle ansatte ajourføre aktiviteter etter oppgaver og mål. Det vil forebygge stagnasjon. Samarbeidet med pårørende kunne også vært bedre organisert.

Fire andre pårørende bekrefter det positive bildet som er tegnet over, se neste side.

Fire pårørende:

Det vi merker, er at det skjer mer. Vi ser at lommeboken vi sender med han er «tom» når han kommer hjem. Det er veldig positivt, det betyr at det skjer noe – at de gjør ulike ting. Denne boligen ligger ca. 30 minutter unna Bergen sentrum. Likevel merker vi at de drar inn til sentrum, de er ikke avhengig av å være tilbake til et spesielt vaktskifte. Det er veldig bra, da blir man ikke så bundet og man kan gjøre det man har lyst til. (Pårørende 1).

Det er positivt at hvis de skal noe i løpet av dagen, slipper de å skynde seg tilbake til halv tre, de kan lage dagen annerledes. (Pårørende 2).

Det er særlig én ting som er veldig bra med dette [turnusen]. Min sønn liker ofte å sove ganske lenge, noen ganger helt til klokken blir 11–12. Før [i den gamle turnusen] skulle de ansatte gå av vakt ved 15-tiden, da var det ikke så mye tid til å finne på ting. (Pårørende 3).

Vi har sett av rapporten som skrives av de ansatte i boligen at de får gjort mer nå enn før de begynte med denne turnusen. Før måtte man tilpasse seg overlappene mellom vaktskiftene. Det er snakk om turer etc. (Pårørende 4).

Brukertilpassede aktiviteter

Over har vi sett pårørende fortelle om et botilbud som er lagt opp etter deres (voksne) barns behov, og at dette har gitt økt livskvalitet både for bruker og pårørende selv. De fleste knytter det forbedrede tilbudet til organiseringen av arbeidstiden og de ansattes kompetanse og tilstedeværelse.

Samtlige ledere og ansatte vi har intervjuet fremhever at det er lettere å legge opp dagen etter brukers behov når man slipper vaktavbrudd på ettermiddagen. Enkelte sier at aktivitetspotensialet som ligger i dette kunne vært benyttet enda bedre.

Denne turnusen er *mye* bedre for våre brukere. Her hadde vi ikke fått gjort noen ting med todelt turnus. Det er jo nettopp imellom klokken 12 og 17 våre brukere er klare for å gjøre ting; for eksempel gå på tur, kjøre buss, se på gravemaskiner osv. Nå som vi ikke blir avbrutt av vaktskifter, rekker vi å gjøre slike ting. Det ville vi ikke klart før. (Ansatt)

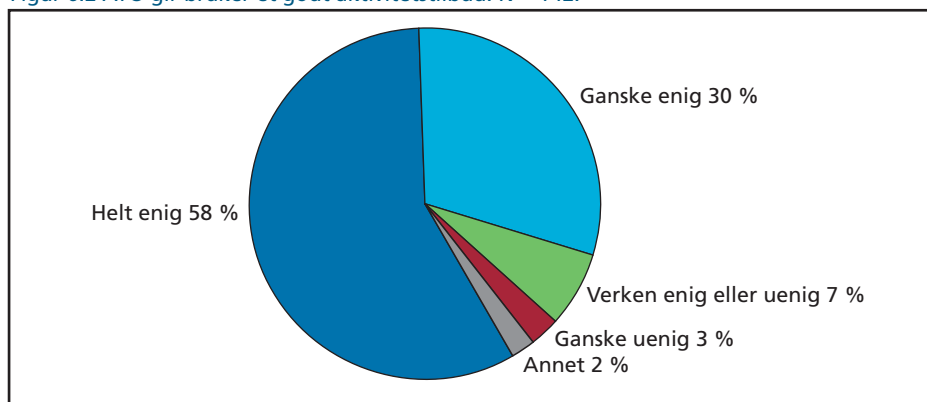
Det er veldig positivt med ATO sett fra brukers perspektiv. Det gir større frihet og mulighet for å gjøre hverdagen mer tilpasset og tilrettelagt. Muligheter for å reise lenger vekk fra boligen. (Ansatt)

Langvakter kan gi betydelig mer ro for meg som ansatt. Vaktens lengde gjør at det er tid til aktiviteter selv om brukerne ikke skynder seg. Vi er mindre «klokkeavhengige». Selv om brukerne ikke ønsker en gitt aktivitet ved begynnelsen av vekten, har vi tid dersom viljen endres. Lange vakter og en del felles turer og arrangement styrker samholdet og bedrer de kollegiale forholdene. (Ansatt, fritekst)

Våre beboere har veldig godt av dette. Beboerne synes det er mer forutsigbart – det er mer ro på huset. Det blir en mer naturlig relasjon og rytme. Beboerne legger seg, og det gjør også personalet. De spiser sammen osv. Mange beboere peker på dette, at det blir veldig «naturlig». (Ansatt)

I spørreundersøkelsen stilte vi flere spørsmål knyttet til tjenestekvalitet. De aller fleste, uavhengig av turnustype, har sagt seg enig i at alternative arbeidstidsordninger gir bruker et godt aktivitetstilbud. Ingen er helt uenig i påstanden om at de alternative arbeidstidsordningene bidrar til å gi bruker et godt aktivitetstilbud, men noen ganske få er delvis uenig i påstanden, og mener at aktivitetstilbudet kunne vært bedre. Disse tallene var omtrent de samme for to år siden (Moland og Bråthen 2011:42).

Figur 6.2 ATO gir bruker et godt aktivitetstilbud. N = 142.



Færre ansatte å forholde seg til

Antall tjenesteytere en bruker må forholde seg til, er en side ved tjenestekvaliteten mange ansatte og pårørende er opptatt av. Med de nye arbeidstidsordningene har ansatte fått større stillinger, og brukerne har fått færre ansatte å forholde seg til. Dette fører til at både ansatte og brukerne blir bedre kjent med hverandre. For brukerne betyr dette gjerne større trygghet og færre vanskelige situasjoner:

Der jeg bodde før, var vi vant med at ansatte kom og gikk. Det kunne komme inn ti stykker, og så gikk de. Det var stressende. Her er det ikke så mange som kommer og går. Jeg kjenner alle de ansatte, og nesten alle beboerne. Her overnatter personalet. Det er veldig kjekt. Det er trygt og rolig om natten. (Bruker).

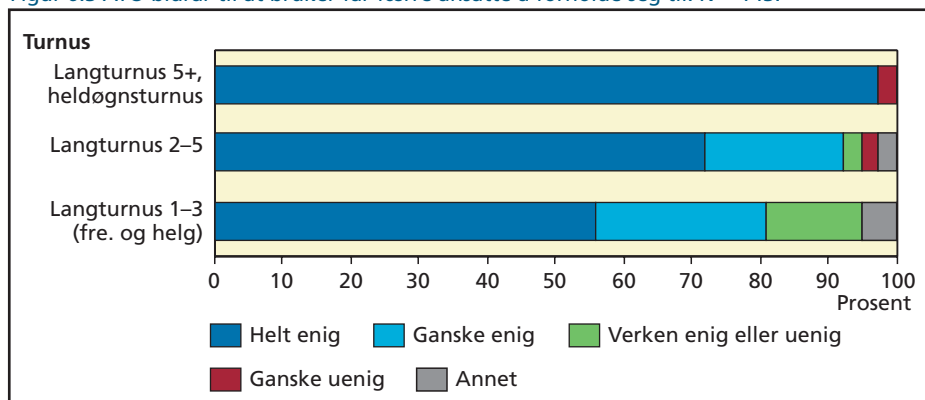
Både det at de ansatte jobber i store stillinger og at de er mye på jobb når de først er der, tror jeg er viktig for min datter. Da vet hun vet hvem hun skal forholde seg til. (Pårørende).

Enkelte brukere er lite begeistret for bytte av ansatte. Personskifter fører i blant til stress og ulike reaksjoner. (Ansatt, fritekst)

I kapittel 2 så vi tall på at tjenestesteder som praktiserer alternative arbeidstidsordninger, og da særlig de som har de mest komprimerte ordningene, også har ansatte i større stillinger. De har videre færre små stillinger, og antall ansatte er redusert med cirka en tredel. Av dette følger at man må forvente at brukerne faktisk også har færre ansatte å forholde seg til.

I spørreundersøkelsen ble informantene bedt om å ta stilling til følgende påstand: «ATO bidrar til at bruker får færre ansatte å forholde seg til». Svarfordelingen viser at de aller fleste, uavhengig av turnustype, har sagt seg enig i denne påstanden (figur 6.3). Dette er ikke overraskende, og det følger direkte av hvordan de alternative arbeidstidsordningene er lagt opp. Følgende eksempel illustrerer dette: En ordinær tredelt turnus medfører 21 vaktskifter i løpet av én uke, mens en heldøgns turnus der de ansatte arbeider to dager i strekk, kan klare seg med kun fire vaktskifter i løpet av én uke. Dette innebærer at beboerne vil møte en god del flere mennesker i løpet av en uke med tradisjonell turnus sammenliknet med for eksempel en heldøgns- eller medlevertturnus. Dette omtales nærmere under avsnittet om «vaktskifter».

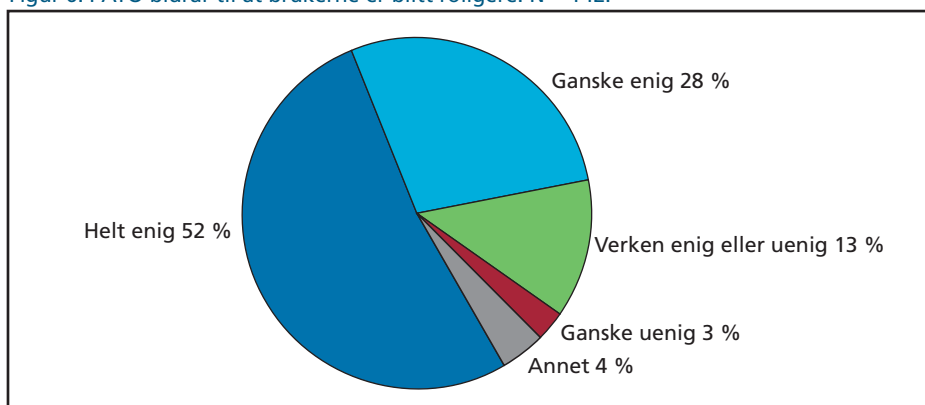
Figur 6.3 ATO bidrar til at bruker får færre ansatte å forholde seg til. N = 143.



Brukerne blir roligere

Om lag ni av ti informanter som arbeider i de to mest komprimerte arbeidstidsordningene (heldøgnsturnus og langturnus flere enn fem dager i strekk), er enig i påstanden «med ATO kan vi styrke brukernes funksjonsevne». Cirka halvparten av de ansatte i langturnus 2–5 dager i strekk og langturnus 1–3 dager i strekk var også enig i denne påstanden (vedlegg 2). Vi har også bedt de ansatte om å ta stilling til påstanden: «ATO bidrar til at brukerne er blitt roligere». Av kakediagrammet (figur 6.4) ser vi at cirka åtte av ti mener brukerne har blitt roligere. Sammenliknet med den forrige spørreundersøkelsen ser vi endring til det bedre når det gjelder denne påstanden.

Figur 6.4 ATO bidrar til at brukerne er blitt roligere. N = 142.



Både pårørende og ansatte fremhever at langvaktordningene har gjort det lettere å skape trygghet og ro.

Brukerne sover godt. Det gjorde de ikke før. Med denne turnusen har vi fått etablert en trygghet de ikke har hatt før. De ansatte sover om natten. Dette vet beboerne. Dermed har de heller ikke noe å hente på å være oppe om natten, slik de kunne tidligere. (Ansatt)

Vi som ser beboernes utvikling litt fra sidelinjen, ser jo at de er blitt mye tryggere og roligere. Alle har hatt fremgang. Nå spiser for eksempel alle her nede på kjøkkenet. Før var det noen som måtte ha servering på rommet. De sover også bedre. (Ansatt)

Før våknet mange av beboerne grytidlig. De var urolige og vandret. Nå er de blitt roligere og sover mye bedre, ofte helt til 8–9-tiden. De vet hvem som er på vakt, og kan slappe av. (Ansatt)

Vi har mange solskinnshistorier. Ta for eksempel en beboer som alltid lå i sengen og brukte vinduet som pissoar. Nå står han opp og kommer nydusjet til frokost. Han henvender seg til og med til de andre beboerne. (Ansatt)

Den største forskjellen er utviklingen hos brukerne, de er blitt roligere, noe som har gitt meg en roligere og mer forutsigbar arbeidsdag. (Ansatt, fritekst)

Beboerne er tryggere. De kjenner godt alle de ansatte, og de vet at de har kompetente folk rundt seg 24/7. De sier at det er roligere i huset, økt trivsel, og god stemming. (Ansatt, fritekst)

Jeg synes jo bare at det opplegget de har er helt fantastisk. Jeg tror de ansatte trives med det også. Jeg håper de får fortsette med det, det er ikke noe som er sagt til meg, det er bare mine tanker. Så lenge datteren min er fornøyd, er jeg fornøyd jeg også – uansett hvordan de organiserer det. (Pårørende)

Min sønn er såpass skadd at han kan ikke fortelle om det, men min sønn er blitt roligere. For han er det bedre [med ATO]. (Pårørende)

Medisinbruk og avvik (en del av å bli roligere)

I «den blå rammen» beskrev en mor at bruken av en bestemt medisin var redusert fra 100 mg til 15 mg per dag, og at det først var ved den siste boenheten de hadde klart å stabilisere bruken på et så lavt nivå. Hovedpoenget var at redusert medisinbruk gikk sammen med at datteren var blitt roligere. En leder ved en av de andre boligene beskriver noe av det samme slik:

En mor har vært opptatt av at vi trapper ned medisineringen, og det har vi klart. Nå har vi kommet så langt at han (brukeren) kan besøke moren uten å være utagerende. Moren ser at turnusen er positiv fordi han får færre ansatte å forholde seg til. Det har bidratt til at han klarer å kommunisere med oss. Dette er nytt siste året. Og som moren har sagt: «Tenk at nå kan vi snakke om alt det positive ved gutten, og ikke bare om alt som er negativt». (Leder)

En bruker vi intervjuet forteller også om redusert medisinbruk, og som sitatet under viser, mener han det har å gjøre med den roen som er i boligen:

Jeg var temmelig dårlig da jeg kom. Nå er jeg friskere enn på mange år. Det er fordi det er så rolig og stabilt her. Og så er det lett å bli kjent med de ansatte (...). Jeg gikk på veldig sterke medisiner før jeg kom hit. Nå har jeg mildere medisiner, og de har bedre effekt.

To ansatte ved en bolig forteller også at medisinerbruken er gått ned. Dette er ansatte som har jobbet ved flere boliger og institusjoner, og som har kjent brukerne i mange år, også før de kom til nåværende boenhet. På spørsmål om ikke en slik reduksjon er å forvente som følge av behandling og rehabilitering, og at denne ville kunne kommet uansett, fikk vi et klart nei. De ansatte kobler medisinerreduksjonen til opplegget i boligen, og én av dem sa det slik:

Når vi jobber så tett på beboerne, utvikler vi kjennskap og empati. Vi ser signalene og kan forebygge en kommende utagering. En del av beboerne fikk ganske mange avviksmeldinger der de bodde tidligere. Nå har de endret adferd, så det har ikke vært behov for det her. Jeg skrev faktisk den første avviksmeldingen på 2,5 år i går. Den kom på en helt ny bruker som skjelte meg ut.

Mange av våre brukere var storforbrukere av såkalte B-preparater. I dag brukes det nesten ikke. Jeg gav en halv Vival i dag. Det er første gang på et halvt år og fjerde gang på 1,5 år.

Bare en av ti bruker sovemedisin. De trenger ikke det når de har oss om natten. De ser oss når de legger seg og de vet at vi er der når de står opp. De vet at vi også trenger å sove. Dette har ført til at de også lettere legger seg og sover. Jeg er faktisk bare blitt vekket to ganger på 2,5 år.

Nesten alle ledere vi har snakket med, enten under intervjuer eller på ulike samlinger, forteller at brukerne er blitt roligere og at bruken av sterke medisiner er gått kraftig ned. En av lederne eksemplifiserte dette ved å vise til at omfanget av avviksmeldinger var redusert fra 1500 til 110:

Brukerne våre er blitt mindre utagerende det siste året. Da vi begynte, hadde vi 1500 skademeldinger. Nå er vi nede i 110.

I dette tilfellet hadde lederen eksakte tall tilgjengelig, og med en så stor nedgang som hun viser til, er det liten grunn til å tvile på at de underbygger hennes og de ansattes beskrivelser av at brukerne virkelig er blitt roligere. Dette skyldes neppe alene at arbeidstidsordningen med færre avbrudd og aktører som kjenner hverandre, reduserer situasjoner som lett kan føre til uønsket adferd og avviksmeldinger. Faglig konsentrasjon fra ledelsens side og rekruttering av kompetente ansatte må også forventes å bidra til færre avvik.

En av de tillitsvalgte fra en annen bolig ønsket ikke å legge så stor vekt på antall avviksmeldinger som uttrykk for omfang av utagerende adferd og andre uheldige situasjoner:

Antall avviksmeldinger handler om man skriver dem eller ikke. Vanligvis skriver folk for få avviksmeldinger. De godtar alt for mye. Det er selvsagt dumt. Da får vi jo ikke dokumentert problemene. Får vi for eksempel en dobling fra et år til et annet, skyldes det nok mer et skippertak på rapportering enn en reell endring i tjenestesituasjonen.

Vi kan ikke dokumentere redusert medisinbruk og færre avviksmeldinger i eksakte tall, og vi kan heller ikke si med sikkerhet at redusert medisinbruk og færre avviksmeldinger skyldes måten tjenesten er organisert på. Men blant våre informanter er det ingen som har sagt noe annet enn at langvaktene gjør det lettere for et kompetent personale å skape en rolig atmosfære, der brukeren i større grad kommer i sentrum, enn ved mange andre tjenestesteder. Dette fører i sin tur til at medisinbruken kan reduseres. En tilsynslege bekrefter dette resonnementet.

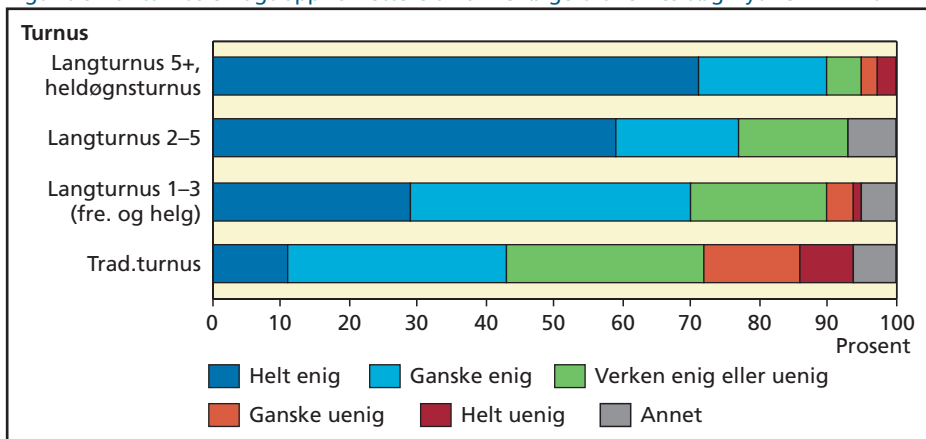
Det er riktig at beboerne har blitt roligere etter at de kom til enheten med heldøgnsturnus. Flere av dem brukte B-preparater da de kom dit. For enkelte er preparatene helt seponert [avsluttet], og hos andre er dosen redusert og skal seponeres etter en tid med nedtrapping.

Denne legen fremholdt også det positive i at de ansatte i heldøgnsturnus kan observere pasientene sammenhengende over flere døgn. Dette gir dem mer innsyn i beboerens psykiske og fysiske helse, slik at de kan gi bedre tilbakemeldinger om eventuelle endringer, noe som kan føre til at eventuell behandling vil komme raskere i gang enn ellers.

Døgnrytme

I spørreundersøkelsen ble de ansatte bedt om å ta stilling til om turnusen er lagt opp for lettere å kunne følge brukernes døgnrytme. Svaret er «ja» hos alle forsøksenhetene, og det kommer tydeligst fra de boenhetene som har valgt de mest komprimerte langturnusvariantene. To tredeler av de ansatte her er enig i påstanden om at «Vår turnus er lagt opp for lettere å kunne følge brukernes døgnrytme». Svarene fra ansatte i tradisjonell turnus er imidlertid avvikende. Færre er enige, og cirka en femdel er helt uenig i påstanden. Svarene fra 2012-undersøkelsen er relativt lik svarene for to år tidligere.

Figur 6.5 Vår turnus er lagt opp for lettere å kunne følge brukernes døgnrytme. N = 428.



Færre vaktskifter skaper mer ro og flere aktivitetsmuligheter

Vaktskifter representerer et kritisk punkt i tjenesten, fordi de tar oppmerksomheten bort fra brukerne, og fordi brukere må forholde seg til nye tjenesteutøvere. De fører også til brudd i tjenesten som kan være kvalitetsforringende. I tillegg er vaktskifter tid som ofte ikke er brukerrettet.⁵⁷ Det er derfor et økonomisk tilleggsargument å ha færrest mulige vaktskifter i løpet av et døgn og en uke. Sett fra brukerhold vil det være gunstig at vaktskiftene foregår når de sover, og at den som sier «god natt», er tilbake neste morgen før brukere står opp. I heldøgns turnus går en et skritt lenger, ved at samme tjenesteutøver er kontinuerlig til stede over flere dager. Flere av dem vi intervjuet – både ledere, ansatte og pårørende – var opptatt av vaktskiftenes betydning for tjenestekvaliteten. Mange fortalte at færre vaktskifter gjorde det mulig å gjennomføre flere typer aktiviteter, mens andre argumenterte for at det virker beroligende på enkelte brukere. Mange brukere trenger lang tid, både på å bli klar til en aktivitet, og på å gjennomføre den. For disse har fravær av et vaktskifte på ettermiddagen svært stor betydning for om de skal klare

⁵⁷ Vaktskifter kan gjennomføres med ulik grad av kommunikasjon mellom påtroppende og avtroppende vakt. Behovet for kommunikasjon vil variere med hva som har skjedd for avtroppende vakt og hvor relevant disse hendelsene er for påtroppende vakt. Behovet for kommunikasjon vil være større hvis det har gått langt tid siden påtroppende vakt sist var på jobb, f.eks første dag etter 3 ukers fravær. Kommunikasjonen kan videre skje muntlig eller skriftlig (elektronisk). Ved langturnus på 13-timersvakter vil ansatte som går på vakt om morgenen, ofte ha vært på vakt hele dagen før. Behovet for rapport fra nattevaktene vil da vanligvis ikke være stort. Tidligere undersøkelser har vist at overleveringsrapporten kan være viktig av hensyn til brukere, men også av arbeidsmiljøhensyn (Moland 1999, Hagen 2010:69). Flere av tjenestestedene med alternative turnuser har prøvd ut rapporteringsrutiner som minimerer den muntlige kommunikasjonen. Gjertsen m.fl 2012 finner at stille rapport gir bedre dokumentasjon, samtidig som den reduserer problemet med at ansatte er borte fra brukerne. Se for øvrig omtale av «Stille rapport» fra forsøk ved Utviklingssenter for sykehjem i Akershus her: <http://www.utviklingssenter.no/stille-rapport.4911044-184891.html>

å være med eller ikke. Følgende passasjer hentet fra informantintervjuene illustrerer en del av det vi ble fortalt:

Beboerne er veldig fornøyd med denne heldøgnsturnusen. De vet hvem som er og kommer på vakt. Færre vaktskifter skaper ro. Her har vi bare vaktskifte en gang hver tredje dag, mot tre ganger daglig som er normalt andre steder. (Ansatt)

En ting er sikkert: oppstykkede dager er ikke bra for autister. Dessuten tror jeg de ansatte liker slike vakter – det gagnar alle. (Pårørende)

Vårt barn husker godt og vet hva hun vil. Når det har blitt lagt planer dagen før eller tidligere på dagen, følger hun opp dette. Man må derfor gjøre det man har blitt enig om. Derfor er det viktig for henne med kontinuitet i hverdagen. (Pårørende)

De lange vaktene uten avbrudd er bare kjempepositivt, det er mer stabilitet rundt henne. (Pårørende)

Han er tydeligvis mer rolig, det blir ikke skifter på midten av dagen, og det er færre personer å forholde seg til. (Pårørende)

Vi kan planlegge ting og dra på turer, vaktskiftet ødelegger ikke noe for dette. Vi kan dra for å handle osv. Vi har også vært på et idrettsarrangement på Golsfjellet. Vi var der i fire dager, dette gikk veldig greit. Vi hadde ett vaktskifte i stedet for tre om dagen i fire dager, noe som ville gitt tolv vaktskifter i en «normal» turnus. Slikt er mye lettere i en sann turnus. (Leder)

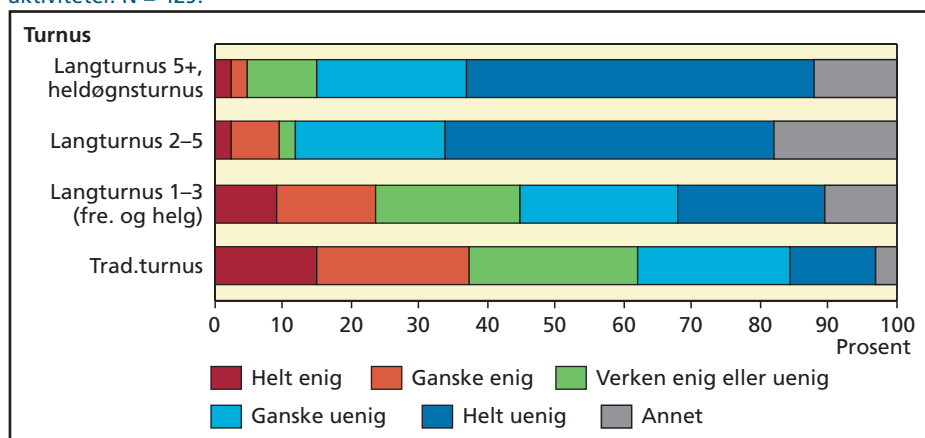
«Mine» brukere er alle slik at tidspress er et klart negativt forhold. Ofte krever avgjørelser lang tid, og positive reaksjoner på aktivitetstilbud må «modnes». Lange vakter gir nødvendig tid både til å planlegge, komme i gang med og avslutte aktiviteter. (Ansatt)

Bedre tid fører til at brukerne kan delta i aktiviteter som ligger lengre unna bolig. I tillegg kan de være der så lenge de vil, siden vaktskifter ikke finner sted midt på dagen. I alle fall for de fleste brukere har lange vakter hatt stor betydning for hvordan deres hverdag blir. Hverdagen blir mer på brukernes premisser. (Ansatt, fritekst)

Vaktskifter var også et tema i spørreundersøkelsen. Litt under halvparten av de ansatte i tradisjonell turnus er enig i at «Vi har vaktskifter på tidspunkt som begrenser mulighetene til å ta brukerne med på aktiviteter» (figur 6.7). Om lag én av fem i langturnus 1–3 dager i strekk (langturnus i helgen) mener det samme. Få ansatte i de to mest komprimerte turnusene og langturnus 2–5 dager i strekk er enig i denne påstanden.

Dette betyr at vi ser en tendens til at jo mer arbeidstiden er komprimert, desto mer enig er de ansatte i at deres vaktskifter ikke begrenser muligheter for ta med brukerne på aktiviteter.

Figur 6.6 Vi har vaktskifter på tidspunkt som begrenser mulighetene til å ta brukerne med på aktiviteter. N = 429.



Kommunikasjon med pårørende

Kommunikasjonen med pårørende varierer mye. Noen beboere har knapt pårørende, mens andre har pårørende som ofte besøker boligen. De fleste pårørende har behov for informasjon, og de som har stilt opp i intervjuer med oss, har god kjennskap til virksomheten i boligen og hvordan deres «barn» har det. Dette har vi sett gjennom deres beskrivelser av «barnas» utvikling og de aktivitetene de er med på. En av de pårørende mente at færre vaktskifter også medfører at de som pårørende får bedre informasjon. Dette knyttet seg til at de ansatte får lettere oversikt over hva som har blitt gjort i løpet av dagen, og dermed kan formidle dette på en bedre måte til de pårørende:

(...) vi får bedre tilbakemeldinger. Der de skriver om hva de har gjort, dagplanene er bedre. De har mer innblikk i hele dagen. Det er lettere for en person som har vært på vakt hele dagen å skrive litt om hva de har gjort. Dette er bedre nå enn før. (Pårørende)

Vi har også sett at noen pårørende ønsker å være enda mer informert og delaktig i hvordan tjenestetilbudet utformes. Samtidig ønsker nok de fleste å kunne få slippe å ha ansvar for et voksent barn, slik en av de pårørende sa i «den blå rammen». Forutsetningen for dette er at pårørende får god informasjon om aktivitetene i boligen, og at de ved selvsyn ser at deres «barn» har et godt liv. Spørsmålet om pårørendes

bidrag i det faglige programmet tar vi ikke stilling til i denne rapporten. Men ut fra våre data t virker det som om langturnusordninger snarere styrker enn svekker kommunikasjonsmulighetene mellom tjenestested og pårørende.

6.3 Oppsummering

Samtlige pårørende vi har intervjuet, mener at tjenestene i disse boligene er lagt opp på en bedre måte enn det de har erfaring med fra andre boenheter. Kontrasten er særlig stor i helgene. De forteller om et høyere aktivitetsnivå, en rolig atmosfære og en mer harmonisk sønn eller datter, som nesten uten unntak har fått redusert medisindosene.

Størst kvalitetseffekt der langvakter gjennomføres fullt ut

Både ledere, ansatte, pårørende, en lege og brukere er relativt samstemte i sine beskrivelser av tjenestene ved boenhetene som har alternative arbeidstidsordninger, og i sin sammenlikning med erfaringer fra tjenester med tradisjonell turnus. Effekter i form av bedre tjenestekvalitet kommer tydeligst frem ved tjenestesteder som gjennomfører en turnus med langvakter fullt ut. Dette vises av svarene i både spørreundersøkelsene og i intervjuene.

Turnusvarianter med langvakt i helg og vanlige 7,5 timersvakter i ukedagene oppnår forbedringer i helgene, og dette er viktig. For øvrig kommer de relativt likt ut på kvalitetsmål som tjenestesteder med tradisjonell turnus.

Økt brukermedvirkning

Samtlige ledere og ansatte vi har intervjuet fremhever at det er lettere å legge opp dagen etter brukers behov når man slipper vaktavbrudd på ettermiddagen. Ved alle forsøksenhetene oppgis det at turnusen er lagt opp for lettere å kunne følge brukernes døgnrytme.

Trygghet med stabile ansatte

Antall tjenesteytere en bruker må forholde seg til, er en side ved tjenestekvaliteten mange ansatte og pårørende er opptatt av. Med de nye arbeidstidsordningene har ansatte fått større stillinger, og brukerne har fått færre og kvalifiserte ansatte å forholde seg til. Dette fører til at både ansatte og brukere blir bedre kjent med hverandre. For beboerne betyr dette gjerne større trygghet og færre vanskelige situasjoner.

Ro og trygghet

Både pårørende, ledere og ansatte fremhever at langvaktordningene har gjort det lettere å skape trygghet og ro. Det virker som en del av boligene har kommet inn i en god sirkel,

der ro skaper trygghet og trygghet skaper ro. Vaktskifter representerer et kritisk punkt i tjenesten, fordi de avbryter aktiviteter og tar oppmerksomheten bort fra brukerne, og fordi bruker må forholde seg til nye tjenesteutøvere. Færre (og kortere) vaktskifter er derfor et av bidragene til den roen vi har beskrevet.

Ro, trygghet og medisiner

De ansatte og pårørende vi har snakket med forteller at brukerne er blitt roligere, og bruken av sterke medisiner er gått ned. På spørsmål om ikke en slik reduksjon er å forvente som følge av behandling og rehabilitering, og at denne ville kunne ha kommet uansett, fikk vi et ganske klart nei. De ansatte kobler medisinereduksjonen til opplegget i boligen. Vi kan ikke dokumentere redusert medisinbruk og færre avviksmeldinger i eksakte tall, og vi kan heller ikke si med sikkerhet at redusert medisinbruk og færre avviksmeldinger skyldes måten tjenesten er organisert på. Men blant samtlige av våre informanter er det ingen som har sagt noe annet enn at langvaktene gjør det lettere for et kompetent personale å skape en rolig atmosfære, der brukeren i større grad kommer i sentrum. Dette kan i sin tur føre til at medisinbruken blir redusert. Vi har kun snakket med én tilsynslege, men vedkommende bekrefter dette resonnementet.

Funksjonsevne

Etter å ha beskrevet tjenester med økt aktivitetsnivå, tryggere brukere og redusert medisinbruk, har vi samtidig beskrevet at (mange av) brukerne har bedret sin funksjonsevne. Det er derfor ikke overraskende at nesten alle de som arbeider i de mest komprimerte arbeidstidsordningene (heldøgnsturnus og langturnus flere enn fem dager i strekk), er enig i påstanden om at «med ATO kan vi styrke brukernes funksjonsevne».

Vurdering av funn

Hvordan står så beskrivelsen av tjenestene seg i forhold til kvalitetsbegrepene normalisering, autonomi, differensiering, likebehandling og fasilitering, og til de mer operasjonaliserte begrepene forutsigbarhet, kjennskap, kontinuitet og medvirkning?

Vi vil ikke sette karakterer på tjenestekvaliteten ved de fem bofellesskapene. Det vi imidlertid har sett, er at både brukere, pårørende, ledere og ansatte beskriver tjenesten for bruker i dag som bedre enn tidligere. Det er en tjeneste som i større grad enn før er lagt opp etter brukers vaner, behov og ønsker. Autonomiaspektet, som sikter til at bruker er i sentrum for tjenesten, er ivaretatt siden det er lettere å praktisere medbestemmelse/egenbestemmelse når tjenesteyter har mer tid til rådighet i løpet av en dag.

Begrepet *differensiering* minner om at hver enkelt bruker er unik, og at tjenestetilbudet skal være skreddersydd. Dette forutsetter at pleier kjenner den enkelte brukers unike ønsker og behov, og variasjoner i disse fra dag til dag. I tillegg til den enkelte ansattes kjennskap til brukeren, må også tjenesten være lagt opp slik at det er anledning til å justere tjenesteutøvelsen i henhold til særlige og varierende behov. Igjen står vi overfor

faglige mål som er gode å strekke seg etter, og hvor man vil ha grader av måloppnåelse. Ut fra beskrivelsene fra pårørende og ansatte, er det fortsatt forbedringsmuligheter, men begge parter (brukere og legen inklusive) sier samtidig at de lykkes bedre nå enn under tidligere regimer, med tradisjonelle arbeidstidsordninger.

Likebehandlingsprinsippet forutsetter lover og forskrifter som gjelder alle, og lokal oppfølging av disse. Dette vil si at kommunene har prosedyrer og rutiner som sikrer at alle blir behandlet likt (etter samme regler) og ut fra sine respektive behov. Vi har ikke grunnlag for å si at dette kvalitetsområdet er påvirket av arbeidstidsordningene.

Med *fasilitering* menes ikke bare bestemte boformer, men at tjenesten er lagt opp med sikte på å utvikle/opprettholde brukers selvstendighet, og at det settes mål for brukers utvikling. Her står habilitering, rehabilitering og egenaktivitet sentralt. Ansattes kompetanse, bruk av individuelle planer, tverrfaglige ansvarsgrupper, årsplaner, ukeplaner osv, inngår her.

Det er antakelig mulig å etterlyse mer systematiske mål for brukernes utvikling på flere områder. Det vi derimot har fått beskrevet fra samtlige informanter, er at boenhetene etter at de innførte nye arbeidstidsordninger også har kunnet yte tjenester som har gitt mange av brukerne et bedre liv. Med en tjeneste og en hverdag beskrevet med begreper som forutsigbarhet, gjensidig kjennskap, kontinuitet og medvirkning, har en skapt trygghet hos bruker og en rolig atmosfære, som i sin tur har bidratt til å utvikle og opprettholde brukernes selvstendighet, og økt deres evne til å leve et vanlig liv.

Her vil stabilitet i personalgruppen være viktig. Dette underbygges ved at ansatte har høy tilstedeværelse i form av store/hele stillinger, lavt sykefravær og lav turnover. En organisering av tjenestene som reduserer brudd i dagsrytmen, er gunstig. Få vaktskifter bidrar til slik kontinuitet.

Et forbehold om normalisering

Slik de mest komprimerte langturnusene er blitt praktisert, er både brukere, pårørende, ansatte og ledere tilfredse. Brukene får bedre tjenester. Ser man på tjenestene med en litt strengere normaliseringsdefinisjon, vil man kunne påpeke flere mangler. Den mest iøynefallende er at brukerne ikke er på eksterne dagaktiviteter. Den andre er at en del av dem bor i boenheter med fellesareal for brukerne og kontor til ansatte. Dette er i strid med Ansvarsreformens intensjoner (jf. det Sandvin kaller fysisk normalisering (Sandvin (1993)), noe flere forskere har kritisert med bakgrunn i andre undersøkelser.

Ifølge blant annet Söderström og Tøssebro (2011) pågår det en utvikling der antall brukere i hver boenhet øker, samtidig som andel brukere uten dagtilbud er i vekst. Johans Sandvin kaller denne utviklingen «en reform i revers».⁵⁸ Hansen og Grødem (2012) finner den samme utviklingen, men hevder at størrelse på boligløsningene alene ikke nødvendigvis er problemet:

⁵⁸ <http://www.fontene.no/nyheter/article5551669.ece>

«En svært viktig faktor er brukernes mulighet til å velge om de ønsker å bo i det bofellesskapet de får tilbud om, eller det boligtilbudet som er samlokalisert med en rekke andre boliger. Ikke alle brukere ønsker, kan eller bør bo i boliger med mange andre. Andre ønsker ikke å bo på denne måten, men vil ha en leilighet i et mindre bofellesskap eller i et mindre antall samlokaliserte boliger». Hansen og Grødem (2012:101).

Også i denne undersøkelsen påpekes betydningen av tilgang til arbeid og aktivitet på dagtid som en svært viktig faktor for å oppnå normalisering og integrering i nærmiljø. Dette er en mangel for mange.

Tre av de fem casene i vår evaluering er boenheter der brukere med utviklingshemming bor permanent. De rammes neppe av kritikken mot størrelse, men kritikken mot et tjenestetilbud uten eksterne dagaktiviteter treffer, ut fra vanlige fortolkninger av intensjonene i Ansvarsreformen (HVPU-reformen). Hvorvidt dette også er en reell kritikk mot kvaliteten på tjenestene ved disse boenhetene, er vi usikre på.

Söderström og Tøssebro (2001:44) skriver at «Til tross for en forsterkning av ideologien om medvirkning og selvbestemmelse, og til tross for at selvbestemmelse i noen grad har utkonkurrert normalisering som mantra, er personalets vurdering på konkrete spørsmål at selvbestemmelsen er redusert det siste tiåret.»⁵⁹

Den første delen i sitatet over kunne gjerne vært en beskrivelse av det vi har sett i Bergen. Den siste delen er det imidlertid vanskelig å finne støtte for.

⁵⁹ Basert på spørreundersøkelse besvart av 432 ansatte i 36 kommuner.

7 De lokale prosessene

I dette kapitlet beskriver vi hvordan Bergen kommune har planlagt, implementert og videreutviklet de ulike turnustiltakene.⁶⁰

Kapitlet har to hensikter. For det første skal vi beskrive prosessene med å innføre nye turnuser. Dernext skal vi formidle kunnskap til andre kommuner om at det er en lang vei å gå fra de første tankene om å prøve ut en ny arbeidstidsordning til å få den godkjent og virksom på en god måte, og at det er enkelte fallgruver som må unngås.

Når vi beskriver Bergen kommunes iverksetting av turnustiltak, gjør vi det i lys av de prosesselementene som inngår i analysemodellen (figur 9.3), og som påvirker resultatene av alt organisasjonsmessig utviklings- og omstillingsarbeid (Moland og Bråthen 2012). Her sikter vi til følgende:

1. Hva er organisasjonens behov, og hva er prosjektets/modellens hensikt?
2. Hvilke mål er satt, og hvordan informeres det om prosjektets hensikt og mål?
3. Hvordan sikres god forankring?
4. Hvordan legges det opp til samarbeid, medvirkning og involvering av ledere, tillitsvalgte og ansatte?
5. Er det satt av tilstrekkelig med ressurser i form av tid, kompetanse og økonomi?
6. Hvordan blir prosjektet fulgt opp underveis og i etterkant?

7.1 Hensikt, behov og legitimitet

Før man formulerer mål og virkemidler, bør hensikten med og behovet for en forstående endring avklares. Hensikten skal gi føringer både på målsettinger og valg av virkemidler. Ikke minst vil hensikten bidra til å gi et prosjekt høy eller lav legitimitet hos beslutningstakerne, hos de som skal være med på gjennomføringen og hos de som på andre måter blir berørt. Hensikten med å innføre nye arbeidstidsordninger innen

⁶⁰ Beskrivelsen i dette kapitlet er basert på intervjuer og workshops med ledere, tillitsvalgte og ansatte både lokalt og sentralt i Bergen kommune. Vi har også sett på de lokale arbeidstidsavtalene.

helse- og omsorgssektoren kan være mange, som oftest har det vært begrunnet med en forbedring for personalet eller et sparetiltak. Bedre tjenestekvalitet har ikke vært en sentral del av diskusjoner om behovet for å endre arbeidstidsordninger. Dessuten er mange turnusprosjekter satt i gang uten at hensikten er skikkelig utredet, noe som har ført til manglende resultater.⁶¹

En gjennomtenkt og klart kommunisert hensikt er viktig for å motivere ansatte og ledere lokalt i planleggings- og iverksettingsfasen. Men en godt begrunnet hensikt kan også være utslagsgivende når administrativ og politisk ledelse skal ta stilling til om et prosjekt skal gå inn i drift eller avsluttes. Måloppnåelsen kan være god eller mindre god, men har realiseringen ført til økte utgifter, skal hensikten være svært god dersom en skal få fortsette, slik det illustreres i følgende sitat fra et intervju med en sykehjemsleder⁶²:

Det krever kun ett budsjettvedtak i kommunestyret å rasere en turnus. Når sparekniven skal brukes, har dette en tendens til å berøre antall hjemler. Som enhetsleder i sykehjem har jeg opplevd gang på gang at kreative turnusløsninger skapt i samarbeid med ansatte må avvikles

Formulering av hensikt er også en forutsetning for å gi legitimitet til og skape oppslutning om mål og virkemidler hos tillitsvalgte og ansatte. Hensikten med arbeidstidsforsøkene, slik Bergen kommune formulerer det, er å yte bedre tjenester til brukerne.⁶³

⁶¹ Dette er beskrevet i Moland og Bråthen 2012. En gjennomgang av et femtitalls arbeidstidsprosjekter som for tiden mottar støtte fra Arbeidsdepartementet og Kommunal- og regionaldepartementet, viser også at mange forsøk settes i gang uten tilstrekkelig beskrivelse av hensikten (Materiale som publiseres i 2013).

⁶² Sitatet er fra en sykehjemsleder vi intervjuet i forbindelse med et annet prosjekt (Moland og Bråthen 2012).

⁶³ AD VEDTAKSPUNKT 7 I BYSTYRESAK 250/10 (Bergen kommune)

Bystyret ser seg, i vedtakspunkt 7, tilfreds med at det, i samarbeid med de tilsattes organisasjoner, blir arbeidet med alternative arbeidstidsordninger for å styrke kvaliteten i tjenestetilbudet. Bystyret hevder å se frem til at ulike ordninger kan prøves ut med sikte på å finne det beste og mest tilpassede tilbudet for brukerne og som samtidig gir gode arbeidsvilkår, på kort og lang sikt, for de tilsatte. Den ordinære turnusordningen har gitt Bergen kommune, som arbeidsgiver, store utfordringer både relatert til det å sikre kontinuitet i drift og i forhold til det å drive en kvalitetssikret tjenesteutøvelse overfor utviklingshemmede. For å bedre kvaliteten på tjenestene til utviklingshemmede i Bergen har kommunen inngått 9 avtaler i tråd med arbeidsmiljølovens § 10-12. Unntak, nr 4. De alternative arbeidstidsordningene har vist seg å bedre kvaliteten på tjenesten og er blant annet registrert ved en økning av fagkvalifisert søkermasse, forenklet drift og driftsplanlegging i bofellesskapene, reduksjon i behov for ferievikarer og ekstravakter, reduksjon i antall helgevaktstillinger, flere heltidsstillinger, beboere med færre ansatte å forholde seg til – noe som har gitt økt trygghet og forutsigbarhet. En mer konsistent og konsekvent adferd fra personalet, en betydelig reduksjon i utfordrende adferd med tilhørende reduksjon i risikofaktor både for beboere og ansatte, reduksjon i bruk av tvang, reduksjon i overtidsforbruk, redusert sykefravær / økt nærvær, bedre arbeidsmiljø, tilfredse ansatte og ikke minst tilfredse pårørende.

Ved enkelte tjenestesteder var nok hensikten å yte *vesentlig* bedre tjenester. Visjonen er at brukerne skal oppleve høy grad av «selvbestemmelse, utvikling og mestring». Virksomhetsideen er at nye måter å organisere arbeidstiden på, skal «bidra til at den enkelte får mulighet til å leve og bo selvstendig og til å ha en aktiv og meningsfull tilværelse i fellesskap med andre».⁶⁴

Med en slik hensiktsformulering går prosjektet rett inn i kjernen av oppdraget for alle kommuners pleie- og omsorgstjenester. Bruker settes i sentrum, og prosjektet skal bidra til at kommunen klarer å løse oppdraget, som er å yte kvalitativt gode tjenester. Utgangspunktet for noen av boligene vi har fulgt, var at man før oppstart ikke klarte dette.

7.2 Mål

Deretter må kommunen formulere mål. Hvor vil man med de tiltakene man vurderer å prøve ut? Først når målene er i ferd med å formuleres, er tiden inne for å vurdere hvilke tiltak som kan bidra til måloppnåelse. Målene bør være både overordnede og konkrete, og de kan være både langsiktige og kortsiktige. Mange prosjekter drar ut i tid, og noen renner ut i sanden fordi ledelsen har undervurdert viktigheten av konkrete og forståelige mål.

Bergen kommune har satt seg mål på ulike nivåer. Man vil ha erfaringer med ulike arbeidstidsordninger, og man vil oppnå effekter på tjenesten. Styringskort for tjenester til utviklingshemmede formulerer at «Overordnet målsetting (i et tre til fem års perspektiv) er:

- Tjenesten skal preges av faglig kompetent personell som gir brukerne forsvarlige tjenester i tråd med aktuelt lovverk
- Tjenesten skal utøve sin bistand på en slik måte at brukerne opplever livskvalitet på basis av selvbestemmelse, utvikling og mestring
- Tjenesten skal framstå som en god og attraktiv arbeidsplass.»

Første delmål er økt funksjonsnivå og trivsel for brukerne, deretter kommer delmål om større stillinger og færre ansatte, tilfredsstillende rekruttering av kompetent og stabil arbeidskraft og et bedre arbeidsmiljø for de ansatte. Dette skal oppnås uten negative endringer i opplevd helse og muligheter til å kombinere arbeid og privatliv. Absolutte resultatmål i form av x prosent heltidsstillinger, ingen stillinger under y prosent, halvering av sykefravær osv, har vi ikke sett.

⁶⁴ Hentet fra «Styringskortet» som er en del av i Bergen kommunes system for balansert målstyring.

Både arbeidsmiljøloven, Arbeidstilsynet og fagforbundene omtaler forutsetninger for at arbeidstidsordninger etter AML § 10-12 (4) skal være gyldige.⁶⁵ De fleste forutsetningene handler om de ansattes arbeidsmiljø og helse. Men vi finner også krav om at alternative arbeidstidsordninger må være faglig begrunnet. Under har vi sitert utdrag fra FO og Fagforbundets retningslinjer:

«Arbeidstidsordninger med bakgrunn i AML § 10-12 (4) skal være faglig begrunnet og brukes i de tilfeller hvor beboerne/brukerne har spesielle behov for kontinuitet og stabilitet i lengre perioder. Ordningen skal først og fremst brukes med tanke på tjenester til helt spesielle brukere.» (FO)⁶⁶

«Slike søknader om utvidelse av arbeidstiden har tidligere i hovedsak dreid seg om arbeidstidsordninger for helt spesielle brukere/behandlingstilbud. De fleste søknadene har vært begrunnet i bedre kontinuitet, faglig tilnærming, samt kvalitetssikring av beboernes/brukernes behov for struktur, stabilitet og forutsigbarhet.» (Fagforbundet)⁶⁷

Representanter for Bergen kommune har ofte understreket at faglig begrunnelse er en forutsetning for at et tjenestested skal kunne gå i gang med langturnus. Dette følges også opp av de tillitsvalgte:

Det er ikke nok at ansatte vil ha langturnus. Det må kunne begrunnes faglig at turnusen er god for bruker. (Tillitsvalgt)

Intervjuer: Men vil ikke to tredeler av brukerne ha glede av ATO?

Jo, det tror jeg nok. ATO er jo også veldig mange ulike, skreddersydde turnuser. (Tillitsvalgt)

Måklarhet og informasjon

Dersom hensikten med et prosjekt er uklart, vil også målene lett blir uklare. Kanskje settes det mål som ikke bygger opp under hensikten, kanskje settes det ikke mål før langt ute i et utviklingsprosjekt. Vi har pekt på at utprøving av nye arbeidstidsordninger kan ha ulike hensikter og at målene derfor vil bli ulike (Moland og Bråthen 2012). Overordnede mål har lett for å bli formulert i litt for generelle vendinger som det er

⁶⁵ Mer om arbeidsmiljøloven og formalitetene omkring godkjenningssprosessene er omtalt i kapittel 8.

⁶⁶ Brev fra FO v/forbundsleder Randi Reese 18.02.08.

⁶⁷ Fagforbundets Rundskriv nr: 10/06 Dato: 03.11.2006.

enkelt å enes om, enten de er formulert i stortingsdokumenter, av ordfører eller andre i sentrale lederposisjoner. Slike mål er mer som hensikt å regne. Hvis disse ikke konkretiseres slik at det blir mulig å evaluere graden av måloppnåelse, risikerer man at prosjekter blir gjennomført uten tilstrekkelig nærhet til oppdraget. En slik svakhet kan lett føre til at prosjektdeltakerne bruker uforholdsmessig mye tid i startfasen, fordi de ikke har klart for seg hva de skal gjøre (Jacobsen, Moland og Pettersen 2010). Noen av disse prosjektene vil da heller ikke oppnå resultater som er verd å videreføre (Moland 2007).

Hensikt og mål må formidles til involverte og berørte. Jo klarere hensikt og mål er formulert, jo lettere er det å informere og deretter involvere. I Bergen kommune var daværende byråd for helse og inkludering den sentrale «bestilleren» og en drivkraft for å informere om forsøkene og deres hensikt. Politisk ledelse var mye ute ved tjenestestedene i oppstartfasen. Forsøkene i Bergen har fått mye oppmerksomhet i media og fra andre kommuner. Noen av tjenestestedene har også hatt mye besøk fra nabokommuner, regjeringsmedlemmer og stortingsrepresentanter. Dermed blir ledere og ansatte som er involvert i forsøkene stadig utfordret til å uttale seg til omgivelsene. Dette øker rimeligvis både kunnskapen og bevisstheten om prosjektenes hensikt og mål.

Dersom de overordnede målene ikke er formulert tilstrekkelig klart og operasjonalisert til lokalt virkelighet, står en i fare for å få liten oppslutning om prosjektet. Dette har ikke vært tilfellet i Bergen. Man har i tillegg til effektmålene (og resultatene) som vi har beskrevet i kapitlene foran, også hatt mål og beskrivelser for hvordan innføringen og praktiseringen av et nytt turnussystem bør foregå. Den overordnede informasjonen om arbeidstidsprosjektenes hensikt og mål har vært ganske omfattende. Informasjonen om mer konkrete forhold fra sentralt til lokalt nivå har imidlertid ikke vært like tilfredsstillende. Mangelfull informasjon har først og fremst vært knyttet til forhandlingsprosessen før tiltakene har vært iverksatt, og i noen grad også om forutsetningene og mulighetene for å få forlenget turnusen når avtaleperiodene går ut.

Beslutningsprosesser har tatt lang tid, og det har vært vanskelig for ledere, tilitsvalgte og ansatte lokalt å forstå forhandlingene sentralt i Bergen kommune. De sentrale fagforbundenes roller var det også vanskelig å forstå den første tiden.⁶⁸ Det siste utdypes i kapittel 8.

Forankring

Forankring handler om involverte aktørers aksept av innholdet i et utviklingsprosjekt eller en større endringsprosess. Sterk forankring er formalisert gjennom både skriftlige prosjektplaner som er behandlet i formelle organer, og gjennom sosial forankring i organisasjonen. Dette dreier seg om aksept og tilslutning til både mål og strategier. Det handler om informasjon, kommunikasjon og – ikke minst – medvirkning og

⁶⁸ Dette er beskrevet i kapittel 4 og anskueliggjøres ytterligere i sitater lenger ned i kapitlet.

innflytelse. Dette betyr også at forankring kan være krevende, og det fordrer tid. God forankring gir økt legitimitet og en ramme for å håndtere positiv opposisjon og forebygge destruktiv opposisjon.

I utprøving av nye arbeidstidsordninger er forankringsarbeidet viktig. I utprøving av nye arbeidstidsordninger som avviker fra normalbestemmelsen i arbeidsmiljøloven, er forankringsarbeidet *særdeles* viktig. Dette er et arbeid som skal involvere ansatte, tillitsvalgte og ledelse på tjenestestedet, arbeidsgiver og tillitsvalgte sentralt i kommunen og i tillegg berørte fagforbund sentralt/regionalt, før en godkjent turnus er på plass. Saksgangen for å få kvalitetssikret en turnusplan som fraviker fra arbeidsmiljølovens normalbestemmelser for arbeidstid, er beskrevet i kapittel 8.

Undervurdering av forankringsarbeidet er også en av forklaringene når kommuner eller andre virksomheter ikke lykkes med forbedringsarbeid enten det gjelder heltid/deltidsproblematikken eller andre områder (Moland og Bråthen 2012, Moen og Moland 2010). Samtidig har nettopp denne forankringen vært viktig for de kommunene som har oppnådd resultater, slik som blant annet i Bergen kommunes tilfelle.

Samarbeid og involvering

Samarbeid og involvering handler om å få alle gode krefter engasjert i å gjennomføre de tiltakene som kan sikre måloppnåelse. Samarbeid mellom forskjellige aktører medfører noen spesielle utfordringer. Samarbeid 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. Det er altså ikke tilstrekkelig med målklarhet. Når det er oppnådd enighet om hovedmålene for et prosjekt som er godt forankret, bør prosjekter åpne for lokal styring, dersom dette ikke allerede er gjort. Ved gjennomgripende endringer i arbeidsorganiseringen, som er tilfellet her, bør de ansatte være med på å velge hvilke turnustiltak som skal prøves ut, og hvordan dette skal gjøres. Dette vil kunne utløse eventuelle gevinster som ligger i såkalt medarbeiderdrevet innovasjon (utdypes i kapittel 9). Endring i organisering av arbeidstiden er dessuten en vidtrekkende endring i de ansattes arbeidsforhold.⁶⁹ Flere arbeidstidsprosjekter har mislykkes fordi ledelsen har vært for ivrig og ikke har lyttet tilstrekkelig til de ansatte som berøres (Gautun 2002, Moland 2005). Andre prosjekter har fått dårlige resultater fordi politikere og toppledelse ikke har vært involvert (Moland 2005; 2009).

I Bergen har de hatt ivrige ledere, og de har tidvis gått fort frem. Men siden det har vært så stor interesse for de alternative arbeidstidsordningene, har man også hatt

⁶⁹ . AML § 8-1. I virksomhet som jevnlig sysselsetter minst 50 arbeidstakere skal arbeidsgiver informere om og drøfte spørsmål av betydning for arbeidstakernes arbeidsforhold med arbeidstakernes tillitsvalgte. Se også formuleringer i § 3 i Hovedavtalen i KS-området

svært positive ansatte med på laget. Dermed har ikke hastverksarbeid (som beskrevet i kapittel 4) fått så store følger.

Samarbeid og involvering skjer langs to linjer. Den ene er den såkalte HR-linjen, der ledelsen og de ansatte samarbeider om prosjektutviklingen helt lokalt. Den andre er den såkalt IR-linjen, der partene på lokalt og sentralt nivå samarbeider. Begge er utvilsomt viktige, men med de eksisterende bestemmelsene for formell saksbehandling, har den partsbaserte linjen fått størst oppmerksomhet i dette tilfellet. Bergen kommune har vært opptatt av begge deler:

Vi spør: Hva gjør vi for å organisere arbeidstiden til beste for bruker? Så spiller vi ball og lar de ansatte komme med ideer. De ansatte må eie utfordringen. Ett sted hadde vi ni ansatte som ville prøve ut en turnus. Vi trengte tolv. Da foreslo en av de ansatte en justering, og da fikk vi tre til. (Leder)

Ofte starter vi med langvakt i helgene. Etter en tid kommer så de ansatte og spør om de ikke kan prøve langvakt i ukedagene også. (Leder)

BK har mange virksomheter som har prøvd ulike turnuser. Noen har lyktes, andre ikke. Bolig X innførte langturnus, men gikk for fort frem. Lederen var dessuten skeptisk. Så etter et halvt år gikk de tilbake til tradisjonell turnus. Nå, tre år etter vil de gjøre et nytt forsøk. (Leder)

Viktig at ansatte ikke presses inn i ATO. Vårt forbund er prinsipielt tilbakeholden overfor de nye langturnusene. Men min egen erfaring og de jeg snakker med er veldig fornøyd. Argumentet om at ATO gjør deg mer i utakt med samfunnet, er tøys. Det er jo omvendt: ATO gjør det lettere å kombinere jobben med private oppgaver. De ansatte får mer fritid, mer forutsigbarhet og kan lettere planlegge livene sine. (Tillitsvalgt)

Det er stor forskjell fra case til case på hvor viktig involvering av medarbeiderne er, og på hvordan det gjøres. Involvering av medarbeiderne er særlig viktig der ansatte som jobber i tradisjonell turnus skal være med på utviklingen av alternativ turnus. Disse må få reell innflytelse på valg av turnus. Dersom enkelte ønsker å reservere seg, må de få tilbud om jobb i tradisjonell turnus. Ved mange tjenestesteder er det fullt mulig å kjøre alternativ turnus rundt noen av brukerne og tradisjonell turnus rundt andre.

I andre tilfeller er turnusprinsippet bestemt på forhånd av ledelsen.⁷⁰ Dette kan forekomme når et nytt tjenestested blir etablert og før man har ansatt noen. Da kan en skrive i stillingsannonsen hvilken turnus tjenestestedet skal praktisere. Dermed er

⁷⁰ Gjaldt ved ett av caseenhetene og for eksempel ved oppstart av Moldbakken bosenter i 2010, som ikke med blant de fem caseenhetene.

ikke de ansatte med på diskusjoner om turnusvalget. De tillitsvalgte sentralt i kommunen er derimot involvert på vanlig måte. En av lederne vi intervjuet hadde erfaring med alternative arbeidstidsordninger på et helt nytt tjenestested, og kunne da ansette personalet med en valgt arbeidstidsordning som premiss:

Jeg ble ansatt som leder på «Toppen» for noen år tilbake. Da enheten skulle bemannes hadde vi ute en stillingsannonse hvor det sto at det skulle prøves ut en langturnus. Vi lyste ut stillingene i juli og var i gang i november samme år.

Jeg har tenkt på alternative turnuser i 40 år. Da jeg ble ansatt i Bergen kommune hadde de ingen tanker om ulike turnusvarianter. I forkant av jobben med å etablere Toppen diskuterte jeg med noen kolleger som tente på ideen om å utvikle en alternativ turnus. Selv om vi planla en helt annen turnus, var det greit å ha erfaringene fra en av de andre boligene å bygge på. (Leder)

Da vi hadde de første intervjuene i Bergen for to og et halvt år siden, møtte vi ganske mye aggresjon mot fagforeningene, og da særlig mot forbundskontorene sentralt. Så sent som våren 2011 var temperaturen fortsatt ganske høy. Dette kom blant annet til uttrykk da en av de ansatte gikk ut i Dagens Næringsliv⁷¹ og proklamerte at han sa opp fagforeningsmedlemskapet fordi han opplevde at forbundet motarbeidet en ordning som han og kollegene var fornøyd med. Denne aggresjonen mot fagforbundene var utbredt, og den var ikke bare relatert til bergensforsøkene. Den er nesten borte nå. Men harmen den første tiden ble artikulert ganske tydelig både i pressen⁷² og i våre intervjuer:

Jeg er vernepleier selv og fagorganisert. Jeg har vært medlem i mitt fagforbund 18 år og betalt min kontingent, og så møter jeg slik motstand! Men i denne saken er jeg sint på vår hovedtillitsvalgte. Det er helt håpløst å måtte slåss med egen fagforening. I stedet har vi måttet alliere oss med arbeidsgiver. (Ansatt)

Folk oppfatter at fagbevegelsen er negativ til ny turnus. Også fagforeningene her i Bergen har vært negative. Men etter evalueringen i 2009 har de lokale fagforeningene vært mer positive. Jeg står på for å mate våre hovedtillitsvalgte med informasjon. (Tillitsvalgt)

⁷¹ Dagens Næringsliv 23.04.2011.

⁷² «Fagforbundet kjenner ikke sin egen medlemsmasse» Byråd Christine Meyer i Åsane Tidende 12.03.10. <http://www.aasanetidende.no/index.php?sideID=1037>. «Stadig flere kjemper for «nordsjøturnus» i Kommunal Rapport 14.04.10. http://www.kommunal-rapport.no/artikkel/stadig_flere_kjemper_for_nordsjoturnus. «FO er utgått på arbeidstid» i Fontene 01.04.11 (Gjelder ikke Bergen kommune, men er representativt for stemningen for 2 år siden) <http://www.fontene.no/nyheter/article5551225.ece>

Det er vanskelig for oss alle at våre lokale avtaler må godkjennes sentralt. LO har et problem når de sier nei til det som vi alle lokalt ser at fungerer. Jeg kjenner ikke til hvordan de sentrale tillitsvalgte og LO jobber. Jeg vet de er negative og det er ikke greit for mitt arbeid lokalt. (Tillitsvalgt)

Jeg synes arbeidsgiver er ryddig. Vi kan være uenige, men det skjer på en ordentlig måte. (Tillitsvalgt)

Vi hadde mye kamper med fagforeningene de første årene. Vi hadde ukentlige møter med hovedtillitsvalgte for Fagforbundet, Delta og NSF. FO var ikke med på disse. En dag sa de ja, en annen dag nei. Vi var nødt til å begynne ansettelsesprosessen uten å ha en avklaring med fagforeningene. Først i august-september 2007 kom avtalen på plass. Avtalen måtte inn til Oslo for godkjenning. Til nå har det gått greit å få fornyet avtalen. Men hvordan kan de inne i Oslo sitte og si nei når både brukere og ansatte er så positive? I dag er alle de fire fagforeningene positive, også FO. (Leder)

Positiv utvikling

Klimaet mellom partene er blitt bedre de siste to årene. Det skyldes først og fremst mye kommunikasjon. Arbeidsgiversiden har vist respekt for fagforeningene og forholdt seg til prosedyrene frem mot en gyldig turnusavtale. Arbeidsgiver har også lyttet til ansatte og tillitsvalgte når disse etter erfaring med en turnus som fungerte, har bedt om en endring. Tillitsvalgte ser de blir hørt og ser at forsøkene er positive for deres medlemmer, og de ser at utbredelsen av nye turnuser så langt har skjedd i moderate former.⁷³ Dette utdypes i kapittel 8.

⁷³ Cato Brunvand Ellingsen skriver etter SOR-konferansen 2.-3.november 2012: «SOR avholdt to dagers konferanse om temaet torsdag og fredag. Og det har faktisk skjedd noe. Når Ole Daniel Virkesdal fra Bergen kommune og Carjet Demir fra FO holdt en felles forelesning om suksesskriterier. Når de begge var ærlige på utfordringer. Og de begge utfordret sine egne ledere, enten det er kommuneledelse eller fagforeningsledelse, håper jeg det var veldig tydelig for hele salen at vi er på vei til en ny tid. En tid der alle ser at det er behov for fornyelse. Og, Der alle ser at det er nødvendig med gode prosesser for å sikre denne fornyelsen. En fornyelse basert på kvalitet. På konferansen opplever jeg en arbeidsgiverside som er mye mer nyansert enn de var for to år siden. Og, ikke minst fagforeninger som lytter. Begge parter anerkjenner hverandres roller.» Hele artikkelen samt kommentarer fra Fagforbundet, FO og et FO-medlem er her: <http://vernepleieren.com/2012/11/04/en-tid-for-alt/>

7.3 Ressurser

Tilstrekkelig kompetanse, tid og økonomi er tre former for ressurser som vil ha betydning for om prosessen og/eller det endelige resultatet er vellykket.

Endringskompetanse

Har organisasjonen tilstrekkelig endringskompetanse? Svaret er ofte nei. Svake målformuleringer, dårlig forankring og liten involvering av de berørte er de vanligste eksemplene på manglende endringskompetanse.⁷⁴ Som vi beskriver i dette kapitlet, viser Bergen kommune at enkeltpersoner kan mye om endringsprosesser, men at de ikke har praktisert denne kunnskapen like godt i hele den perioden forsøkene har pågått.

Turnuskompetanse og kvalitetssikring

I bergensforsøkene er det i tillegg til endringskompetanse også behov for teknisk turnuskompetanse og faglig kompetanse for å utnytte langturnusens potensial og unngå fallgruvene.

Når en kommune skal prøve ut helt nye arbeidstidsordninger, fordres det betydelig turnusteknisk kompetanse. Bergen har hatt ekstern hjelp, samtidig som de har utviklet «turnusspesialister» sentralt i kommunen som kan bistå tjenestestedene lokalt. De har dessuten gjennomført turnuskurs. Dette gjør også fagforbundene i sin regi.

Manglende teknisk turnuskompetanse fører til at turnuser settes opp der ansatte kanskje jobber for lite eller for mye i løpet av år, eller at bestemmelser om hvile og søndags- og helligdagsavvikling gjøres feil. Dette er feil som også har forekommet under forsøkene vi har studert. Bergen kommune har enkeltpersoner med høy turnuskompetanse. Likevel har det forekommet feil, uten at vi vet hvor mange, og derfor vet vi heller ikke om den vi har beskrevet og som er blitt oppdaget og rettet opp, er den eneste. Slike feil kan også føre til avslag hos LO og fagforbundene, hvis de blir oppdaget i den siste kvalitetssikringsinstansen. Ved ett av tjenestestedene gikk de ansatte flere år i en turnus der de jobbet for mange timer. Dette ble oppdaget verken i den sentrale kvalitetssikringen hos fagforbundene eller av kommunen selv i første omgang, men av kommunen selv først etter noe tid. Dette viser at kvalitetssikringen på forbundsnivå ikke er fullkommen, og slik sett ikke kan gi noe stempel med kvalitetsgaranti. Men viktigere er det at dette understreker betydningen av kompetanse og systematisk kvalitetssikring også på kommune- og tjenestenivå.

Arbeidstid har vært et hett tema de siste årene. Frisleppet kom for noen år siden. Til å begynne var det mye kritikk mot fagforbundene for at vi var bakstreverske. Mange meldte seg ut. Vi sa vi måtte kvalitetssikre de nye arbeidstidsordningene.

⁷⁴ Blant annet ved hasteinnføringen av en turnus som ikke var tilstrekkelig godt lagt opp.

Personlig er jeg positiv til disse nye arbeidstidsordningene. Jeg går selv i en. Men det er en del feil i mange av turnusene, så vi må ta den kvalitetssikringen. (Tillitsvalgt)

Arbeidet med å utvikle en langturnus starter lenge før et forslag til lokal avtale eventuelt legges frem for sentral godkjenning. Ganske tidlig skal det holdes drøftingsmøte. Når fagbevegelsen sier at ca 95 prosent av alle turnussøknader får ja, er ikke det helt riktig. Fagforeningen stopper flere potensielle søknader på drøftingstidspunktet; før turnusene blir utviklet lokalt og lagt frem for forhandling. Det er med andre ord mye som siles bort før det kommer til fagforbundene. (Leder)

Det skjer også at arbeidsgiver sier nei til å utvikle alternative turnusordninger, eller at vi ser at et forslag ikke er godt nok turnusfaglig. Det kan også være vi mener at turnusen ikke er egnet for brukergruppen. (Leder)

Faglig kompetanse

Et annet spørsmål er om organisasjonen har tilstrekkelig kompetanse til å ivareta nye funksjoner som måtte følge av omstillingen. I tillegg til endringskompetanse og turnuskompetanse, er det også et viktig faglig aspekt. Langturnusen gir økt handlingsrom for en mer brukertilpasset tjeneste. Men langturnusen i seg selv er ingen garanti for bedre tjenester. Det fordres derfor at de faglige verdiene knyttet til begrepene normalisering, autonomi, differensiering, likebehandling og fasilitering (kapittel 6) løftes frem og kommer til uttrykk i tjenesteutøvelsen sammen med brukerne. Dette har stått helt sentralt i utformingen av tjenestene med den nye arbeidstidsorganiseringen. Vi har fått det formulert klart fra ledere og ansatte i kapittel 6. Dette gjenspeiles også i dokumenter vi har fått tilsendt fra samtlige caseenheter i forbindelse forbedringsarbeid som har vært gjort mellom workshopene.

Tid

Spørsmålet om tid er todelt. For det første må organisasjonen få tilstrekkelig tid til å planlegge og gjennomføre tiltakene. Her er det på den ene siden lett å undervurdere at forankring og involvering nødvendigvis tar tid, og dessuten å glemme at godt målformuleringsarbeid sparer inn tid ved at man reduserer omfanget av prøving og feiling.

For det andre må det settes en realistisk tidsplan for når resultater kan forventes. Et prosjekt der en bolig innfører heldøgnsturnus/medlevertturnus, vil oppnå resultater i form av flere heltidsstillinger umiddelbart etter at tiltaket trer i kraft. Prosjekter der for eksempel ufaglærte skal gis fagopplæring, eller der stillinger kun skal økes suksessivt etter hvert som stillingshjempler blir ledige, vil nødvendigvis trenge mange år før det gir resultater.

I samtaler med lokale ledere og ansatte, trekkes tidsaspektet ofte frem. Noen ganger synes de det tar for lang tid før de får prøve ut en ny turnus, andre ganger er det motsatt. Vi har beskrevet et tjenestested hvor de ansatte nærmest hadde gitt opp etter å ha ventet i flere år. Men da den sentrale ledelsen i Bergen kommune plutselig bestemte seg for at tjenestestedet skulle prøve ut en av turnusene i forbindelse med denne evalueringen, gikk de, som beskrevet i kapittel 4, litt for fort frem. De høstet uansett nyttige erfaringer, blant annet at det ble for krevende å kombinere flere vakttyper i løpet av ukedagene. Et av de andre fem tjenestestedene som er med i evalueringen, brukte halvannet år før de prøvde ut sin langturnus. Ledelsen i Bergen kommune har satt som norm at tjenestestedene bruker minst et halvt år på planleggingsfasen:

Man bør beregne minst et halvt år. Noen har hatt behov for halvannet års planleggingsfase. En arbeidstidsordning kan ikke vedtas fra toppen. Den må ha lokal forankring, og de ansatte må eie utfordringen: Hva gjør vi for å organisere arbeidstiden til beste for bruker? Her er det viktig å spille ball og la de ansatte komme med ideer. (Leder)

Økonomi

Spørsmålet om økonomiske ressurser kan være avgjørende for gjennomføringen av et endringsprosjekt. I Bergen kommunes forsøk har det ikke kommet frem at økonomi har satt begrensninger for gjennomføring av forsøkene. Økonomi har heller ikke stoppet videreføring av forsøkene. Vi har ikke sett regnskapstall. Selv om mange av de ansatte jevnt over tjener mer enn tidligere, svarer ledelsen i intervjuer at tiltakene ikke fører til merutgifter når alle forhold tas i betraktning.⁷⁵ Se for øvrig kapittel 4.

7.4 Oppfølging

Det er vanlig å trekke frem ildsjelens betydning i utviklings- og omstillingsarbeid (Kobro, Vareide og Hatling 2012, Moland 2007, Moland 1999). I Bergen kommune har det vært ganske mange ildsjeler, og de fleste har vært ledere på ulike nivåer. Vi har snakket med flere av dem, men ikke gjort deres rolle til en del av evalueringen. I og med at en del av dem har vært initiativtakere, andre har vært gjennomførere og noen har vært begge deler, er det ikke tvil om at de har vært viktige for resultatene som er oppnådd.

⁷⁵ Andre forhold kan være vikarutgifter og økt arbeidspress ved sykefravær, reduserte utgifter til rekruttering, mindre sløsing av ledertid og seniortid på å ringe etter ekstravakter og lære opp personale med høy turnover, mindre tid brukt til rapportering som følge av færre vaktskifter osv.

Toppledelsens betydning

Oppfølging handler mye om reell forankring, ikke bare hos linjeledere og tillitsvalgte, men også hos toppledelsen. Dette blir ofte undervurdert av toppledere. Deres interesse er viktig for prosjekters fremdrift, enten toppleder har initiert prosjektet eller ikke. Toppledere som bryr seg om prosjektarbeidet, kan inspirere deltakerne og gi prosjektet økt oppmerksomhet og tyngde i organisasjonen for øvrig. Toppledelsens engasjement vil også kunne virke strukturerende på arbeidet som gjøres i prosjektet. Ikke minst øker topplederengasjement sannsynligheten for videreføring og spredning dersom prosjektet innfris.

Manglende engasjement hos toppledelsen reduserer sjansen for at et prosjekt skal lykkes (Moland og Skinnarland 2005, Moland og Trygstad 2006). I kommunesammenheng hører vi ofte «manglende interesse hos politikerne» eller «andre ting var viktigere» som forklaring fra prosjektdeltakere etter enten et skuffende resultat eller verre: etter et godt resultat, men ingen videreføring.

I Bergen kommunes tilfelle gjelder dette definitivt ikke. Der har både politikere, ledere, pårørende og presse gitt forsøkene stor oppmerksomhet. Den første tiden fikk byråden mye skryt av både ledere og ansatte for sitt engasjement og for at hun hadde vært på besøk ute i boligene flere ganger. Det samme engasjementet førte riktignok til et tidvis anspent forhold til fagforeningene den første tiden, og bidro sterkt til å skape politisk engasjement også utenfor Bergen kommune.⁷⁶ Om bergensforsøkene er blitt politisert på riksplanet, kan vi ikke se at det har ført til «politisering» av de interne prosessene i de aktuelle etatene og virksomhetene. Forsøkene har hatt stor oppslutning fra de ansatte, og mange av dem har fremholdt at de har et annet politisk ståsted enn Bergens høyrestyrte byråd.

Evalueringer

Både kartlegginger og evalueringer er nyttige verktøy, og de bør benyttes flere ganger i løpet av et utviklingsarbeid. Kartlegginger blir mye brukt i kommuner som står foran tiltak for å redusere omfanget av små stillinger. Evalueringer underveis i et forsøksprosjekt gir økt kunnskap om prosessen man er inne i, og kan brukes til å befeste og videreutvikle arbeidet som pågår, eller til å endre kursen, eventuelt avvike forsøket før tiden. Evalueringer bør inkludere erfaringer og vurderinger fra både ledere og ansatte. Der det er aktuelt, bør også brukere involveres. Evalueringer som involverer de berørte, blir et godt bidrag til den organisatoriske læringen. Evalueringer som kun involverer ledergruppen, blir lite kjent og vil ofte ha mindre verdi i et løpende forbedringsarbeid (Moland 2007).

⁷⁶ For eksempel: Dagens Næringsliv 18.03.11 og 20.04.11, Kommunal Rapport 10.03.11,

Bergen kommune har gjennomført interne evalueringer i boenhetene som har prøvd ut nye arbeidstidsordninger.⁷⁷ Her har de ansatte vært aktivt involvert både i vurderinger av resultater og i forbedringsarbeidet for å følge opp evalueringene. Bergen har i tillegg engasjert eksterne forskere til å følgeforske og følgeevaluere arbeidet. Med dette har kommunen oppnådd å øke oppmerksomheten både internt og eksternt omkring langturnusene som prøves ut. Slik sett bidrar Bergen kommune til kunnskapsspredning både i egen organisasjon og til andre kommuner.

⁷⁷ Det skal gjennomføres en årlig intern evaluering. Det foreligger også et felles evalueringsskjema som skal benyttes ved bruk av de ulike alternative arbeidstidsordningene.

8 Avtaleforhold og regulering

De alternative turnusene i Bergen kommune er arbeidstidsordninger der lengden på arbeidstiden overstiger de grensene som er satt i arbeidsmiljølov og sentrale tariffavtaler. I dette delkapitlet er hovedproblemstillingen først å beskrive kort hvordan slike ordninger reguleres når det gjelder saksgang og godkjenning, og undersøke hvilke oppfatninger som finnes blant ledere og tillitsvalgte om denne reguleringen. I samfunnsdebatten har regulering av slike fravik fra arbeidsmiljølovens arbeidstidsbestemmelser vært generelt omstridt de siste par årene. I pleie- og omsorgssektoren gjelder dette blant annet spørsmål om sentral og lokal kontroll, og om avveining mellom brukerinteresser, ansattes interesser og arbeidsgiverinteresser (jf. Olberg 2011). Da er det også av interesse hva slags vurderinger som gjøres blant de som utprøver de alternative turnusene. Det er videre av interesse om det skjer endringer i oppfatninger underveis.⁷⁸

8.1 Saksgang og avtalenivåer

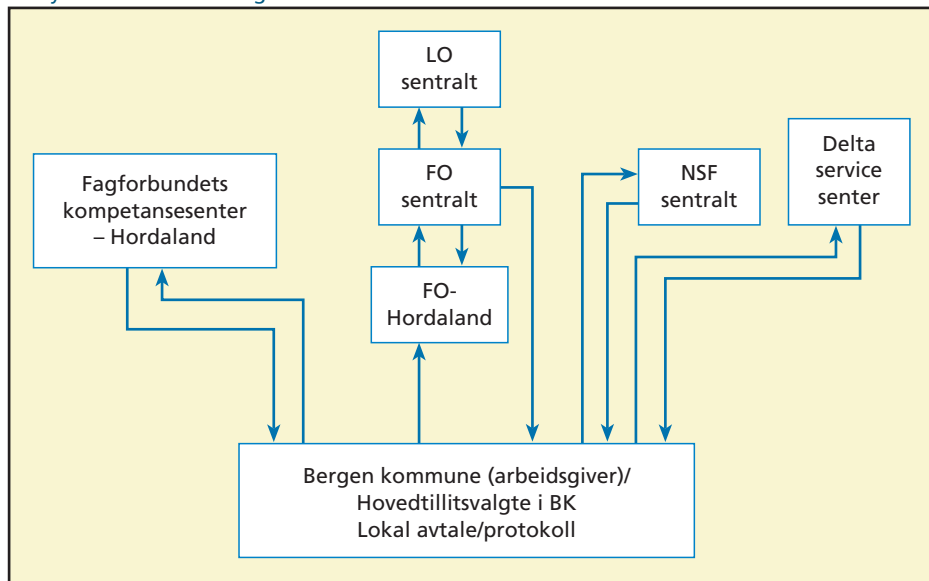
Arbeidsmiljøloven inneholder vernebestemmelser med hensyn til helse, sikkerhet og arbeidsmiljø mer generelt. Her inngår blant annet grenser for arbeidstidens lengde og plassering, og bestemmelser om pauser, nattarbeid og søndagsarbeid. Loven gir også adgang til gjennomsnittsberegning av arbeidstid gjennom avtale mellom den enkelte ansatte og arbeidsgiver, gjennom avtale med tillitsvalgte, og ved dispensasjon fra Arbeidstilsynet. Lovens § 10-12 (4) inneholder den mest omfattende adgangen til å fravike bestemmelsene i arbeidstidskapitlet. Her gis store fagforeninger mulighet til å inngå avtale med arbeidsgiver om arbeidstidsordninger som går ut over de fleste grensene som er fastsatt i loven, det vil si uten at de hindres av reglene i arbeidstidskapitlet. Slik sett er det i prinsippet omfattende adgang til å fravike lovens bestemmelser om arbeidstid (det forutsettes likevel at arbeidstidsordningene det gis dispensasjon for, skal være forsvarlige).

⁷⁸ Sammenfatningen i dette delkapitlet bygger på informantintervjuene i 2010 og 2011, et utvalg lokale avtaler som gjelder de fem boenhetene, et utvalg sentrale godkjenningsbrev, og et fokusgruppemøte med fire hovedtillitsvalgte i Bergen kommune (1. 12. 2012).

I praksis har fagforbundene på dette området etablert ordninger med sentral godkjenning av arbeidstidsavtaler som er inngått lokalt. Flere LO-forbund behandler slike avtaler sentralt, mens avtaleadgangen ligger sentralt i LO. Det gjelder flere industriforbund, samt FO. Avtaleadgangen innen Spekter-området og staten ligger hos LO Stat. Lokale avtaler om avvikende arbeidstidsordninger som gjelder Fagforbundets medlemmer, behandles av forbundets regionale kompetansesentre. Avtaler som gjelder medlemmer i NSF og Delta, behandles sentralt i disse forbundene.⁷⁹

Utgangspunkt for den sentrale godkjenningen er at partene lokalt gjennom drøftinger og forhandlinger på forhånd er blitt enige om avtaler der arbeidstiden går ut over lovens (og tariffavtalenes) grenser for arbeidstid.

Figur 8.1 Saksgang – godkjenning av fravik fra arbeidsmiljølovens arbeidstidsbestemmelser etter AML § 10-12 (4). Eksempel på saksgangen i forbindelse med Bergen kommunes utprøving av nye arbeidstidsordninger*



* Figuren viser saksgang generelt for godkjenningsrutinene til Fagforbundet, FO, Norsk Sykepleieforbund (NSF), og Delta. I praksis vil færre forbund være involvert når enkeltsøknader behandles. I vårt utvalg er NSF representert ved ett tjenestetsted, men ikke i de fire andre enhetene. FO er det forbundet som har flest lokale avtaler blant enhetene innen Etat for tjenester til utviklingshemmende, mens NSF etter dagens organisering av enhetene ikke har slike avtaler i denne etaten (Kilde: Bergen kommune).

Arbeidsgiver sender de lokale avtalene til forbundene, som ifølge loven har avtaleadgangen. Saksgangen for flere av de alternative turnusene som utprøves i Bergen kommune er fremstilt i figur 8.1. Søknader om godkjenning av avtaler som gjelder medlemmene til Delta og NSF, sendes disse forbundene sentralt, mens søknader

⁷⁹ For en mer omfattende gjennomgang, se Stokke m.fl. (2010), Olberg (2010).

som gjelder Fagforbundets medlemmer, sendes Fagforbundets kompetansesenter i Hordaland. Søknader som gjelder FOs medlemmer, sendes forbundets fylkesavdeling i Hordaland, som videresender søknaden til FO sentralt (fylkesavdelingens rolle er ikke å behandle søknaden, men å sikre at den har tilstrekkelig dokumentasjon, slik at den kan behandles sentralt raskere).

8.2 Lokale avtaler og sentral godkjenning

De lokale avtalene er protokoller, eller henviser til protokoller, der ett eller flere fagforbund er part. Avtalene beskriver vaktordninger og friperioder, de henviser til begrunnelse og eventuelle tidligere evalueringer, de angir gjennomsnittsberegning av arbeidstiden, hyppighet når det gjelder helgearbeid, med mer. Det er de hovedtillitsvalgte som er part i avtalene om alternative turnuser i de fem bofellesskapene i Bergen kommune, ikke de lokalt tillitsvalgte i boenhetene.

Fagforbundene sentralt har utarbeidet retningslinjer for godkjenning av alternative arbeidstidsordninger etter AML § 10-12 (4). Godkjenningene gjelder kun for forbundenes egne medlemmer. De inneholder typisk formuleringer om at søknadene i hovedsak skal være faglig begrunnet ut fra brukernes behov. Videre kan det legges inn forutsetninger om evaluering, at arbeidstidsordningen baseres på frivillighet fra den enkelte arbeidstaker, det kan stilles tariffmessige krav i forbindelse med helge- og høytidsdager, med mer. Det finnes bestemmelser om at de lokale avtalene kan sies opp om forutsetningene for godkjenningen brytes. Slike bestemmelser finnes også i de lokale avtalene. Godkjenning kan da trekkes tilbake med én måneds varsel (i enkelte tilfeller 14 dager). Som regel gjelder forbundenes (og LOs) godkjenning for ett år av gangen.

Det er reist spørsmål om i hvilken grad denne sentrale godkjenningsordningen utgjør en byråkratisk ordning, og om fagforbundenes dispensasjonsadgang innebærer at mange søknader blir avslått. Stokke m.fl. (2010) undersøkte fravik fra arbeidsmiljøloven (§ 10-12-4) innenfor sentrale tariffområder når det gjaldt Fellesforbundet, Fagforbundet og NSF. Denne studien konkluderte med at i hovedsak var forbundenes saksbehandling effektiv, og få søknader om godkjenning av lokale arbeidstidsordninger ble avslått fra sentralt hold.

Det er også vårt inntrykk når det gjelder søknadene fra Bergen kommune om godkjenning av denne typen lokale arbeidstidsordninger. Et utvalg av de seneste godkjenningsbrevene (2011–2012) som gjelder de aktuelle bofellesskapene, viser at forbundene sentralt og LO bruker kort tid på saksbehandlingen ved prolongering av ordningene. Vi kjenner heller ikke til at det foreligger avslag fra sentralt hold i fagforbundene når det gjelder omsøkte arbeidstidsordninger ved disse enhetene.

Intervjuene tyder likevel på at det tidligere kan ha vært praktiske problemer som har gjort at det har tatt tid å få i stand lokal avtale, dette gjelder i alle fall en av boenhetene. Informantene lokalt fortalte også at det i en tidlig fase hadde vært usikkerhet om avtaleforhold når disse turnusene skulle startes opp.⁸⁰ Flere lokale ledere og lokalt tillitsvalgte refererte til at det forut for oppstartfasen hadde vært uenighet med fagforeningene sentralt i kommunen når det gjaldt de nye turnusene. Det hadde ført til utstrakt møtevirksomhet mellom arbeidsgiver og de hovedtillitsvalgte. Lokale ledere viste i etterkant til at dette også hadde skapt problemer fordi kommunen da var inne i ansettelsesprosesser uten at det forelå avklaring med fagforeningene om arbeidstidsordning. Også lokalt tillitsvalgte refererte i ettertid at fagforeningene tidligere ble oppfattet som negative til de nye ordningene, og at dette kunne være ugreit for deres eget arbeid lokalt, fordi ansatte var positive til å prøve ut ordningene. Men også de tillitsvalgte i de lokale enhetene kommenterte at det var grunner til at hovedtillitsvalgte hadde innvendinger. Flere lokalt tillitsvalgte pekte på at holdningen de sentralt tillitsvalgte i kommunen hadde til arbeidstidsordningene, var mer positiv etter 2009, og særlig det siste året.

De hovedtillitsvalgte fastholdt (fokusgruppemøte 1.12.2011) at de hadde brukt mye tid på disse avtalene, og at det hadde vært nødvendig at de var involvert i prosessene. Her ble det blant annet vist til at alle forbundene fortsatt er med på å diskutere turnusene, og at det tok fem år før et av tjenestestedene fikk utviklet en turnus som nå ble beskrevet som optimal. Høsten 2011 pekte hovedtillitsvalgt for FO i Bergen kommune på at når langturnusene og heldøgnturnusene fungerte så bra som de gjorde, var en del av forklaringen også at fagforeningene hadde vært aktivt involvert i utformingen av ordningene.⁸¹

Informantintervjuene blant ledere og tillitsvalgte tyder i sum på at forhistorien til forsøkene har vært preget av en god del usikkerhet og også uenighet, og – ikke minst – av at slike prosesser tar tid. I tillegg er det ved flere av enhetene gjort justeringer av turnusene underveis. Tillitsvalgte sentralt i kommunen har lagt vekt på at når man etterhvert har kommet frem til gode løsninger, er det også fordi de tillitsvalgte har bidratt aktivt i utformingen av turnusene. Det ble også påpekt av ledere. Et utdrag fra lederintervjuene illustrerer både at prosessene har tatt tid, og dessuten at lokalt tillitsvalgte har spilt en viktig rolle i dette arbeidet.

⁸⁰ Vår evaluering startet opp med intervjuer i Bergen i juni 2010. Ved et av bofellesskapene hadde man da ennå ikke startet med ny turnus.

⁸¹ «Ordningene har blitt evaluert to ganger i året, og er korrigert ved forhandlinger hvert år. Nå er turnusene veldig gode for arbeidsgiverne, de ansatte og brukerne. Etter min oppfatning nyanserer ikke forskerne at resultatet forutsetter at fagforeningene er tett på, sier Demir» (Fontene 7/11, s.20).

Vår lokale plasstillitsvalgte var sentral i utviklingen av den turnusen vi endte opp med. Underveis la vi frem turnusforslag på fellesmøter for de ansatte, men det var skuffende få som stilte på disse møtene. Vi brukte to år på veien før den nye turnusen var på plass.

Senere har vi gjort mindre endringer. Vi hadde evalueringsmøte (...) i forbindelse med eventuell fornyelse av turnuskontrakten. Vi hadde blant annet fått innspill fra fire ansatte som synes det er for mye å skulle gå 13,5 timers vakter fire dager på rad. Nå har vi lagt til rette for at de jobber bare tre dager i strekk. De fire bytter seg imellom slik at de nå jobber 2 x 3 dagers vakter i stedet for 2 dager + 4 dager. De andre har beholdt den opprinnelige turnusen. (Leder)

8.3 Godkjenningensinstans – fagforbundene sentralt, Arbeidstilsynet, lokalt tillitsvalgte

Det finnes ulike vurderinger når det gjelder hvem som skal godkjenne de alternative turnusene i Bergen kommune. Enkelte ledere i bofellesskapene viste til at ordningen med at fagforbundene skulle godkjenne de lokale avtalene, var tungvint, og at de årlige søknadsrundene kunne skape usikkerhet blant de ansatte om hvorvidt de fortsatt fikk beholde arbeidstidsordningen sin. Ved et av bofellesskapene pekte leder på at den viktigste begrunnelsen for at Arbeidstilsynet burde være godkjenningensinstans, var av faglig art.

Fagforeningene aksepterer ikke at Arbeidstilsynet skal behandle søknadene, fagforbundene vil selv ta beslutningene. I Bergen sier de ja til søknadene. Men fagforbundene skal vurdere faglige vurderinger, det er vanskelig å svelge denne begrunnelsen. De faglige vurderingene er begrunnelser om faglige effekter av arbeidstidsordningen. (...) Men de har ikke kompetanse til å vurdere de faglige begrunnelsene. (...) Det er rart at Arbeidstilsynet ikke er involvert, det blir for mye politikk. Arbeidstilsynet har en større objektivitet. (Leder)

Også de hovedtillitsvalgte legger vekt på godkjenningensinstansens kompetanse, men blant dem er vurderingene annerledes (fokusgruppemøte 1.12.2011). Hovedtillitsvalgte i alle de fire fagforeningene ga uttrykk for at de ønsket å beholde dagens sentrale godkjenningensordning. Arbeidstilsynet blir involvert når det er behov for det, men de hovedtillitsvalgte mente ikke at Arbeidstilsynet skulle godkjenne de lokale avtalene. Grunnen var ifølge de hovedtillitsvalgte at ordningene også berører tariffmessige forhold, og at Arbeidstilsynet ikke har tariffkompetanse.

På spørsmål om det hadde vært å foretrekke at det var den lokalt tillitsvalgte som kunne godkjenne alternative turnuser som innebærer mer vidtgående fravik fra arbeidsmiljølovens bestemmelser, var svaret negativt blant både ledere og hovedtillitsvalgte. Én leder som kommenterte dette, mente det ville hefte usikkerhet også ved en slik ordning, for godkjenning ville da kunne bli mer personavhengig og variere etter hvem som til enhver tid var tillitsvalgt lokalt. Hovedtillitsvalgte ga på sin side uttrykk for at de ønsket å beholde den nåværende ordningen, fordi den for dem innebar trygghet, og viste til at fordi lovverket er komplisert, kan det være problematisk om lokalt tillitsvalgte ikke innehar tilstrekkelig juridisk kompetanse. Lokalt tillitsvalgte vil som oftest heller ikke ha den samme kompetansen som hovedtillitsvalgte når det gjelder tariffmessige forhold. Videre ble det pekt på at ikke alle kommuner har frikjøpte hovedtillitsvalgte.

8.4 Lengden på godkjenningsperiodene

At de alternative turnusene vanligvis godkjennes for ett år av gangen, har vært tema i diskusjonene om arbeidstidsordninger som krever dispensasjon fra arbeidsmiljøloven. Vurderingene blant ledere og tillitsvalgte er forskjellige.

At disse turnusene godkjennes for ett år av gangen, ble ikke regnet som kontroversielt av de hovedtillitsvalgte. De viste til at alle turnuser godkjennes årlig, også tradisjonell turnus. En problemstilling som er diskutert, er muligheten for at avtalene eventuelt kan vare lenger, men at turnusene som vanlig skal forhandles hvert år. Videre er det vist til at også arbeidsgiver kan ønske å forandre ulike forhold ved disse turnusene, at beboersituasjonen, bemanningen eller andre forhold ved boenhetene kan endres, slik at det er naturlig å lage avtaler som gjelder for ett år.

Ledere ved enhetene som kommenterte avtalenes varighet, var mer opptatt av forutsigbarhet, både med hensyn til drift og rekruttering av personale. Enkelte tillitsvalgte kommenterte også slike forhold, men mente samtidig at det kunne være greit med årlig godkjenning fordi ressursituasjonen ved enhetene kunne endres. Også enkelte ansatte pekte på at det kunne hefte usikkerhet ved ordninger som i utgangspunktet er godkjent for ett år av gangen. Likevel er inntrykket at dette var mer uttalt tidligere. Inntrykket fra den siste runden med intervjuer i 2011, var at de ansatte regnet med at fordi erfaringene med ordningene i hovedsak hadde vært positive, ville de få beholde de alternative turnusene.

8.5 Oppsummering

I samfunnsdebatten finnes det ulike oppfatninger om regulering av arbeidstidsordninger der arbeidstidens lengde langt overstiger de grenser som er satt i arbeidsmiljølov og tariffavtaler. Innledningsvis i dette delkapitlet ble det stilt spørsmål om vurderinger av avtaleforhold og regulering blant de som utprøver de alternative turnusene i Bergen kommune. For det første finnes det forskjellige vurderinger når det gjelder hvilken instans som skal godkjenne de arbeidstidsordningene som fraviker bestemmelsene i arbeidsmiljøloven. Ledere gir i større grad uttrykk for at Arbeidstilsynet skal være godkjenningssinstans, mens tillitsvalgte ønsker at fagforbundene sentralt skal godkjenne de lokale avtalene om avvikende arbeidstid. I Bergen kommune spiller de hovedtillitsvalgte en sentral rolle når de lokale avtalene utformes, samtidig ønsker de å beholde dagens ordning med sentral godkjenning. Synspunktene når det gjelder godkjenningssinstans følger i hovedsak tradisjonelle skillelinjer som også finnes i samfunnsdebatten når det gjelder regulering av denne typen arbeidstidsordninger.

For det andre gjenfinnes også argumentasjonen som brukes for de ulike posisjonene i den politiske debatten om arbeidstidsregulering. Ledere peker på at fagforbundene sentralt ikke har kompetanse til å vurdere de faglige begrunnelsene for arbeidstidsordningene. Hovedtillitsvalgte viser på sin side til at Arbeidstilsynet ikke har kompetanse når det gjelder å vurdere tariffspørsmål.

For det tredje er inntrykket at når de lokale partene etter hver har fått bedre erfaringsgrunnlag med de alternative turnusene, er det også enklere å bli enige om lokale avtaler. Videre er vurderingen at LO sentralt i dag har systemer for effektiv saksbehandling og bruker relativt kort tid på å behandle videreføring av de lokale avtalene.

For det fjerde er avtalene om de lokale turnusene utviklet over tid, og ordningene er flere ganger justert underveis. Det tar tid å tilpasse slike ordninger til lokale forhold, og her har fagforeningenes involvering og et ryddig partssamarbeid spilt en viktig rolle. Vårt inntrykk er at etter en oppstartperiode med en del usikkerhet, har partsforholdet utviklet seg positivt når det gjelder de alternative turnusene. Tillitsvalgte har lagt vekt på at når de har vært involvert i prosessene og med på å sette forutsetninger og foreslå endringer, har dette også bidratt til å gjøre disse arbeidstidsordningene bedre.

9 Sammendrag og analyse

I dette kapitlet vil vi oppsummere⁸² resultatene av forsøkene i Bergen kommune og hvordan kommunen har gjennomført forsøkene. I tillegg vil vi drøfte hvorfor de i noen tilfeller har lyktes og i andre tilfeller mislykkes. Første del av kapitlet beskriver hva kommunen og tjenestestedene har gjort og hva de har oppnådd i forhold til problemstillingene for evalueringen. Andre del av kapitlet tar for seg sammenhenger mellom ulike effektvariabler og forutsetninger for å lykkes.

Vi har beskrevet utprøvingen av alternative arbeidstidsordninger innen tjenester for utviklingshemmende og/eller psykisk syke i fem bofellesskap i Bergen kommune. De fem tjenestestedene har de siste 2–7 årene forøkt ut arbeidstidsordninger med komprimert arbeidstid med arbeidsøkter på 13 timer eller mer. Alle har langvakter i helgene, noen har det også i ukedagene. Ingen jobber mer enn hver fjerde helg. Alle disse ordningene fraviker de alminnelige arbeidstidsbestemmelsene i arbeidsmiljøloven med hjemmel i arbeidsmiljøloven § 10-12 (4).

Vårt siktemål er å evaluere om de alternative arbeidstidsordningene har hatt betydning for organiseringen av tjenestene, og om dette i sin tur har ført til endringer i tjenestekvalitet og arbeidsmiljø. Dette skal besvares gjennom fire omfattende problemformuleringer⁸³:

1. Hvilke effekter har arbeidstidsordningen på brukernes funksjonsnivå og trivsel?
2. Medfører de alternative arbeidstidsordningene endringer i de ansattes opplevde helse og muligheter til å kombinere arbeid og privatliv?
3. Medfører alternative arbeidstidsordninger endringer i stillingsstørrelse, rekruttering av kompetent og stabil arbeidskraft, trivsel blant ansatte og bruk av deres ressurser?
4. Hvordan er de alternative arbeidstidsordningene implementert?
5. De tre første problemstillingene utgjør kapitlets første del. I fremstillingen har vi valgt å ta for oss problemstilling 3 og 2 før problemstilling 1. Dette er gjort fordi måloppnåelse på problemstillingene 2 og 3 i stor grad er en forutsetning for å lykkes

⁸² Dette kapitlet kan leses uten å lese kapitlene foran. Siden dette er en oppsummering, vil enkelte formuleringer være tatt ordrett fra kapitlene 1-8.

⁸³ Disse er formulert av Bergen kommune. Som beskrevet i kapittel 1, presenterer vi resultatene i en annen rekkefølge.

med problemstilling 1. Problemstilling 4, som dreier seg om hvordan arbeidstidsordningene er implementert, vil bli trukket inn i del 2.

Problemstilling 3: Medfører alternative arbeidstidsordninger endringer i stillingsstørrelse, rekruttering av kompetent og stabil arbeidskraft, trivsel blant ansatte og bruk av deres ressurser?

Utgangspunktet: Personalsituasjon som vanskeliggjør gode tjenester

Store deler av de kommunale pleie- og omsorgstjenestene har en personalsituasjon som er ugunstig både for kvaliteten på tjenestene til bruker og for ansatte som jobber der (Moland og Bråthen 2012). Dette viser seg først og fremst ved at tjenestene er satt opp med mange små stillinger og mange ufaglærte. Disse kjennetegnes også av høy personalgjennomtrekk og høyt sykefravær.⁸⁴ Problemet med stabil bemanning og god tjenestekvalitet er størst i helgene (Moland 2006 og 2009, Hallandvik og Olsen 2000, Ingstad 2011).

Dette var også utgangspunktet for Bergen kommunes forsøk med alternative arbeidstidsordninger: man hadde boenheter med uakseptabelt dårlig bemannings-situasjon og derav en tjenestekvalitet som ikke var tilfredsstillende, verken for bruker, pårørende eller arbeidsgiver. Et av grepene Bergen kommune har tatt for å bedre på dette, ligger i at alle de fast ansatte i turnusen jobber langvakter i helg. Når disse dertil også jobber i full stilling, går turnusen opp uten nevneverdig bruk av deltidsansatte i helgene.

Flertall i hele stillinger med langturnus

I Bergen kommunes samlede tjenester til personer med utviklingshemming og/eller psykisk syke jobber de fleste i tradisjonell turnus. Blant de som jobber i langturnus, har cirka 75 prosent hel stilling. Blant de som jobber langturnus, ikke bare helg, men også hverdager, jobber 90 prosent i full stilling. Med dette har Bergen kommune i småskala vist at det er mulig å drive denne typen pleie- og omsorgstjenester med nesten bare heltidsstillinger.

⁸⁴ Kommunenes helse- og sosialsektor hadde ifølge PAI-registeret et sykefravær på 10,8 i 2011. Arbeidslivet totalt hadde ifølge NAV et fravær samme periode på 5,5 prosent.

Alle stillinger besatt med fagpersonale

Før forsøkene med langvakter, hadde flere av tjenestestedene høy personalgjennomtrekk og problemer med å rekruttere ansatte. Etter innføringen av langvakter, har tjenestestedene klart å besette ledige stillinger, og de har klart å gjøre det med fagpersoner som har ønsket formalkompetanse og erfaring. Denne rekrutteringseffekten har vært sterkest der man har hatt de meste komprimerte arbeidstidsordningene.

Godt omdømme

Godt omdømme som arbeidsgiver er ikke noe en oppnår gjennom slagord og kampanjer (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011, Moland og Egge 2000), men er et resultat av gode tiltak knyttet til kompetanseutvikling, lavt sykefravær, organisering av tjenestene, gode ledere, turnusordninger etc. I neste omgang kan det gode omdømmet bidra til å tiltrekke seg kompetent arbeidskraft.

Når et tjenestested har et elendig rykte som følge av dårlig arbeidsmiljø og mindre god tjenestekvalitet, har både brukere, ansatte og ledere et betydelig problem. Evalueringen har vist at Bergen kommune med sine grep har snudd et negativt omdømme til et positivt. De tjenestestedene som har langvakter også i ukedagene, fremstår nå som mer attraktive på det lokale arbeidsmarkedet. Også blant pårørende oppfattes langturnusen som gunstig og som en tilleggsverdi for brukerne.

Rekruttere og beholde arbeidskraften

Flere, både ledere, tillitsvalgte og ansatte, hevdet i begge våre intervjuer at innføringen av alternative arbeidstidsordninger har gjort det vesentlig lettere å rekruttere kompetent personale. De mest attraktive boenhetene har samtidig oppnådd lavere turnover enn tidligere. Når de ansatte velger å bli, skyldes det mange forhold, blant annet trivsel og opplevelsen av å yte gode tjenester. Arbeidstidsordningen er imidlertid det momentet som oftest trekkes frem for å forklare den stabile personalsituasjonen.

Ansatte trives

Ansatte i Bergen kommunes tjenester til personer med utviklingshemming og/eller psykisk psyke trives godt i jobbene sine. Dette gjelder alle, uansett turnus. Når vi spør mer spesifikt om hvordan de trives med selve arbeidstidsordningen, er ansatte i langturnus betydelig mer fornøyde enn ansatte i tradisjonell turnus. Mest fornøyd er de som jobber i de mest komprimerte turnusene. Nesten samtlige ansatte som jobber i alternativ turnus oppgir at dette er bedre enn tradisjonell turnus, og svært få kan tenke seg å gå tilbake til tradisjonell turnus.

Effektiv drift, men suksess koster

De ansatte svarer omtrent det samme på spørsmålet om effektivitet som på spørsmålet om tilfredshet med arbeidstidsordningen. Jo mer komprimert turnusen er, jo oftere oppgir de ansatte selv at de jobber effektivt. Dette harmonerer med graden av involvering: det skaper fornøyde ansatte og brukere, fordi tjenesten blir mer målrettet og dermed også mer effektiv.

De mest utpregede langvaktene utløser avspaseringstid og turnustillegg. Ansatte med riktig utdanning og lang ansiennitet er også en lønnsmessig kostnadsdriver sammenliknet med bruk av ufaglærte med kort ansiennitet. Lav turnover og mindre tidsbruk på opplæring gir på den annen side lavere kostnader og mer effektiv bruk av ledertid. De erfarne ansatte kan tilsvarende konsentrere tiden om bruker i stedet for på stadig opplæring. Bedre tjenestetilbud reduserer tid og krefter brukt til «brannslukning»

Problemstilling 2: Medfører de alternative arbeidstidsordningene endringer i ansattes opplevde helse og muligheter til å kombinere arbeid og privatliv?

Problemstilling 2 består av to problemstillinger. Den første spør om de ansattes opplevde helse er endret etter at de fikk en ny arbeidstidsordning. Den andre spør om hvordan arbeidstidsordningen påvirker forholdet mellom arbeid og privatliv.

Arbeid og fritid

Ansatte i langturnus har også familieforpliktelser

Arbeidssteder med alternative arbeidstidsordninger rekrutterer stort sett ansatte som har samme sivilstatus som de som rekrutteres til arbeidssteder med tradisjonell turnus. På de mest populære tjenestestedene er det en noe høyere andel menn. Gjennomsnittsalderen er også noe høyere. Mange av de ansatte som har familie mener at de har fått bedre tid til denne etter at de begynte i den alternative turnusen. De lange friperiodene gjør det lettere å følge opp både barna, gamle foreldre og egne fritidsinteresser. Ansatte i tradisjonell turnus oppgir oftest at det er vanskelig å kombinere arbeid og fritid. Selv om våre data har begrenset generaliseringspotensial, er de entydige nok til å si at det ikke er grunnlag for å hevde at komprimerte arbeidstidsordninger ikke passer for ansatte med familiære forpliktelser.

Arbeidsmiljø og helse

Det er dokumentert at lange arbeidsøkter og nattarbeid kan være helsefarlig (Lie m.fl. 2008). Det knytter seg derfor betydelig interesse til om langturnusene som prøves ut i Bergen og andre kommuner har negativ effekt på de ansattes helse.⁸⁵ En del av forskningen om arbeidstid og helse har begrenset relevans for de turnusene som blir evaluert her. En del av den medisinsk orienterte arbeidstidsforskningen er dels rettet mot industrien og dels mot helseskader som følge av nattarbeid, lite lys og dårlig søvn. I bergensforsøkene er de ansatte lite berørt av nattevakter. Ved fire av tjenestestedene inngår ikke nattevaktene i langturnusen. Ved det femte tjenestestedet har de sovende/hvilende nattevakt, der de ansatte svært sjelden blir vekket.

Ansatte kan bli slitne

Alle ansatte blir rimeligvis slitne av og til etter en arbeidsøkt. Ansatte i lang- og hel-døgnturnus har vesentlig lengre vakter enn ansatte i tradisjonell turnus, men oppgir svært sjelden at de ofte er slitne. Ansatte i tradisjonell turnus sier oftere at de er slitne etter en arbeidsdag.

Mer mestring og ro, mindre stress med langturnus

På et oppfølgingsspørsmål oppgir ansatte i langturnus at de er mindre slitne enn når de jobbet i tradisjonell turnus. Dette henger sammen med flere forhold: Flere mente at det er lettere å restituere seg, siden de har lengre friperioder. Minst like viktig er det nok at arbeidsdagen i langturnus er mindre stresset. De ansatte opplever også stor grad av mestring. De har god kontroll, og kan legge opp dagen sammen med bruker på en for begge tilfredsstillende måte. Dette, sammen med vaktens lengde, gir både frihet og skaper en ro for både bruker og ansatt. Dette er vanskeligere å få til med tradisjonelle turnuser, som har mange ansatte og kortere vakter (Ingstad 2011).

Pauseavvikling må tas på alvor

Pauseavvikling er viktig, og særlig viktig der det jobbes lange vakter og med tidvis særdeles krevende brukere. Vedvarende «pauseunnlattelse» øker arbeidsbelastningen og restitusjonsbehovet utenfor jobb ytterligere. Av gjennomgangen ser vi at pauseavviklingen knyttes til mangelfull ledelse og ansatte som ikke selv sørger for å ta pause. Bak dette ligger imidlertid en ressursutfordring. Her spiller bemanningsfaktoren inn, og er man underbemannet, blir det rimeligvis vanskeligere å ta pauser. Pauseproble-

⁸⁵ Fra Norsk Sykepleierforbunds høringssvar i forbindelse med Nasjonal helse- og omsorgsplan (2011–2015) om ledelse og arbeidsmiljø: «Norsk Sykepleierforbund hilser velkommen regjeringas mål om å redusere ufrivillig deltid og bruk av midlertidige ansettelser, begge deler utbredt i helse- og omsorgssektoren. Vi vil imidlertid på det sterkeste advare mot at dette skjer gjennom bruk av lange vakter og økt helgearbeid. Dette vil ikke bare utgjøre en ekstra belastning på de ansattes helse og velferd, men også utgjøre en økt risiko for pasientene.»

matikken er som vi har sett størst der de har tradisjonell turnus, men også betydelig for en forsvarlig gjennomføring av langturnuser.

Men en langturnus ble for tøff

Et av tjenestestedene prøvde ut en såkalt blandingsturnus, der man i tillegg til å gå langvakter hver fjerde helg, også skulle legge inn en langvakt i ukedagene. Det innebar at de ansatte gikk både vanlige 7,5-timersvakter og 13-timersvakter i ukedagene. Etter om lag et års prøvetid sa de ansatte at belastningene ved å kombinere langvakter og vanlige vakter i ukedagene var for hard. Turnusen ble da endret til langturnus hver fjerde helg inklusive fredag, og ellers vanlige vakter i ukedagene.

Bergen kommune har med dette høstet en viktig erfaring om denne varianten av moderat langturnus, og samtidig vist at lista er lav for å reversere et forsøk. Ikke minst har kommunen gjennom den siste delen av prosessen vist at de ansatte har reell innflytelse på valg av arbeidstidsordning.

Ansattes synspunkter på helse

Så godt som alle ansatte i de mest komprimerte arbeidstidsordningene avviser at langturnusen virker negativt på helsen (figur 4.10). Ansatte som går i mer moderate langturnuser er ikke like avvisende, men svært få oppgir at de mener turnusen har negative effekter på helsen. Vi har sett at noen har eller har hatt søvnproblemer, men vi har også sett at ansatte i tradisjonelle turnuser sliter mer med turnusen. Det siste skyldes ikke at de ansatte i tradisjonelle turnuser jobber mer, de jobber snarere mindre, i og med at de fleste jobber deltid. Det er med andre ord flere forhold enn arbeidsdagens og arbeidsukens lengde som gjør de ansatte slitne. Abrahamsen m.fl. (2012) og Ingstad (2011) finner at sykepleiere som jobber deltid synes det er like slitsomt å kombinere arbeid og familieliv som sykepleierne som jobber heltid.⁸⁶ Det blir imidlertid mindre belastende når de ansatte gis kontroll og ansvar for arbeidet (Karasek-Theorell 1990 og Ingstad 2011).

Ut fra erfaringene i Bergen, hvor vi har hatt muligheten til å sammenlikne tjenestesteder med ganske lik pleietyngde,⁸⁷ finner vi at noen turnuser er mer slitsomme for de ansatte, og det skyldes ikke arbeidsdagens lengde, men hvordan tjenesten gjennomføres.

Sykefravær

Vi vet at en del av sykefraværet er relatert til belastninger i arbeidet (Lien og Gjernes 2009). Derfor er det ikke overraskende at ansatte som mener de trives på jobben, har gode restitusjonsmuligheter, lange friperioder, en arbeidstid som er gunstig med tanke

⁸⁶ Abrahamsen, Bente, Kari Anne Holte, Marjukka Laine (2012): Part-time work and work-family interference. A comparative study of hospital nurses in Norway and Finland. Professions and professionalism Vol 2, nr. 1 (2012)

⁸⁷ Tjenestestedet som endret turnus underveis har ikke brukere som er tyngre enn de tjenestestedene som fortsatt har langturnus for brukere med utviklingshemming.

på å balansere arbeid og omsorgsforpliktelser, og som sier de har lavt sykefravær, også faktisk har lavere sykefravær.

Vi har sykefraværstall fra Bergen kommunes personalstatistikk. Den dekker alle tjenestestedene og ikke bare de fem boenhetene som er med i evalueringen. Gjennomsnittstall for fraværet de siste fire årene viser at ansatte i tradisjonell turnus har hatt et stabilt fravær på 10,9 prosent. Fraværet ved tjenestesteder som har hatt langturnus, har variert litt mer. Det skyldes først og fremst at vi har med få enheter, og at et langtidsfravær for én eller to ansatte slår ut på statistikken. Ansatte ved tre boliger med heldøgnsturnus har hatt et fravær på 4,5 prosent de siste fire årene. Ansatte ved tjenestesteder med «lang langturnus» (mer enn 5 dager i strekk) hadde i samme periode et fravær på 6,7. Deretter følger «moderat langturnus» med 9,5 (2–5 dager i strekk). Disse har alle enten noe eller betydelig lavere sykefravær enn det store flertallet som jobber i tradisjonell turnus. Tjenestesteder der det kun er langvakter i helgene, har derimot høyere sykefravær. Her jobber de ansatte primært i tradisjonell turnus, og så har de i tillegg langvakter hver fjerde helg.

De ansatte forklarer selv det lave fraværet med godt arbeidsmiljø, høy trivselsfaktor, stor grad av frihet, egenkontroll og ansvarliggjøring (beskrives lenger ned) og lange friperioder. De mest komprimerte turnusene har en høyere andel menn. Dette forklarer, som vist i kapittel 4, bare 0,3 prosentpoeng av forskjellen.

Problemstilling 1: Hvilke effekter har arbeidstidsordningen på brukernes funksjonsnivå og trivsel?

De pårørende vi har intervjuet gir uttrykk for at tjenestene er lagt opp på en bedre måte enn det de har erfaring med fra andre boenheter. De forteller om et høyere aktivitetsnivå, en rolig atmosfære og en mer harmonisk sønn eller datter, som nesten uten unntak har fått redusert medisindosene sine.

Størst kvalitetseffekt der langvakter gjennomføres fullt ut

Både ledere, ansatte, pårørende, en lege og brukere er relativt samstemte i sine beskrivelser av tjenestene ved boenhetene som har alternative arbeidstidsordninger, og i sin sammenlikning med erfaringer fra tjenester med tradisjonell turnus. Effekter i form av bedre tjenestekvalitet kommer tydeligst frem ved tjenestesteder som gjennomfører en turnus med langvakter fullt ut. Dette vises både av svarene i spørreundersøkelsene og i de kvalitative intervjuene.

Turnusvarianter med langvakt i helg og vanlige 7,5-timersvakter i ukedagene oppnår forbedringer i helgene, og det er viktig. For øvrig kommer de relativt likt ut på kvalitetsmål som tjenestesteder med tradisjonell turnus.

Økt brukermedvirkning

Samtlige ledere og ansatte vi har intervjuet fremhever at det er lettere å legge opp dagen etter brukers behov når man slipper vaktavbrudd på ettermiddagen. Ved alle forsøksenhetene oppgis det at turnusen er lagt opp for lettere å kunne følge brukernes døgnrytme.

Trygghet med stabile ansatte

Antall tjenesteytere en bruker må forholde seg til, er en side ved tjenestekvaliteten som ledere, ansatte og pårørende er opptatt av, i Bergens forsøksenheter som i landet for øvrig (Moland og Bråthen 2012). Med de nye arbeidstidsordningene har ansatte fått større stillinger, og brukerne har fått færre ansatte å forholde seg til. Dette fører til at både ansatte og brukere blir bedre kjent med hverandre. For beboerne betyr dette gjerne større trygghet og færre vanskelige situasjoner.

Ro og trygghet

Både pårørende, ledere og ansatte fremhever at langvaktordningene har gjort det lettere å skape trygghet og ro. Det virker som en del av boligene har kommet inn i en god sirkel, der ro skaper trygghet og trygghet skaper ro. Vaktskifter representerer et kritisk punkt i tjenesten fordi de avbryter aktiviteter og tar oppmerksomheten bort fra brukerne, og fordi brukere må forholde seg til nye tjenesteutøvere. Færre vaktskifter er derfor ett av bidragene til den roen vi har beskrevet.

Ro, trygghet og medisiner

Brukerne er blitt roligere, og bruken av sterke medisiner er gått ned. På spørsmål om ikke en slik reduksjon er å forvente som følge av behandling og rehabilitering, og at denne ville kunne ha kommet uansett, fikk vi nei. De ansatte kobler medisinreduksjonen til opplegget i boligen.

Vi kan ikke dokumentere redusert medisinbruk og færre avviksmeldinger i eksakte tall, og vi kan heller ikke si at redusert medisinbruk og færre avviksmeldinger skyldes måten tjenesten er organisert på. Men blant samtlige av våre informanter er det ingen som har sagt noe annet enn at langvaktene gjør det lettere for et kompetent personale å skape en rolig atmosfære, der brukeren i større grad kommer i sentrum. Dette fører i sin tur til at medisinbruken kan reduseres. Vi har kun snakket med én tilsynslege, men vedkommende bekrefter dette resonnementet.

Funksjonsevne

Parallelt med økt aktivitetsnivå i tjenesten, tryggere brukere og redusert medisinbruk, har mange av brukerne bedret sin funksjonsevne. Det kommer ganske klart frem både i informantintervjuene og gjennom svarene i spørreundersøkelsen

Vurdering av funn om kvalitet

Hvordan står så beskrivelsen av tjenestene seg i forhold til kvalitetsbegrepene normalisering, autonomi, differensiering, likebehandling og fasilitering, og til de mer operasjonaliserte begrepene forutsigbarhet, kjennskap, kontinuitet og medvirkning? I kapittel 6 har vi satt spørsmålstegn ved om tjenestene ivaretar normaliseringsidealene fra 1990-tallets ansvarsreform/HVPU-reform. Hvis man vurderer bergensforsøkene i forhold til konkrete uttrykk for hvordan normalisering bør arte seg, slik som å unngå institusjonsliknende bofellesskap med kontorer og felles oppholdsrom, eller opplegg der brukerne er sammen med de samme ansatte hele dagen (uten eksterne dagaktiviteter), så kommer nok noen av bofellesskapene dårlig ut.

Det vi imidlertid har sett, er at både brukere, pårørende, ledere og ansatte beskriver en tjeneste som er kvalitativt bedre for bruker i dag, enn det brukerne ble tilbudt tidligere. Det er en tjeneste som i større grad enn før er lagt opp etter brukers vaner, behov og ønsker. Autonomiaspektet, som sikter til at bruker er i sentrum for tjenesten, er ivare tatt siden det er lettere å praktisere medbestemmelse/egenbestemmelse når tjenesteyter har mer tid til rådighet i løpet av en dag.

Differensierte tjenester tar utgangspunkt i at hver enkelt bruker er unik, og at tjenestetilbudet skal være skreddersydd. Dette forutsetter at de ansatte kjenner den enkelte brukers ønsker og behov, og variasjoner i disse fra dag til dag. Det må også være anledning til å justere tjenesteutøvelsen i henhold til særlige og varierende behov. Igjen står vi overfor faglige mål som er gode å strekke seg etter, og hvor man vil ha grader av måloppnåelse. Ut fra beskrivelsene fra pårørende og ansatte, er det fortsatt forbedringsmuligheter, men begge parter (brukere og legen inklusive) sier samtidig at de lykkes bedre nå, enn under tidligere regimer med tradisjonelle arbeidstidsordninger.

Likebehandlingsprinsippet forutsetter lover og forskrifter som gjelder alle, og lokal oppfølging av disse. Dette vil si at kommunene har prosedyrer og rutiner som sikrer at alle blir behandlet likt (etter samme regler) og ut fra sine respektive behov. Vi har ikke grunnlag for å si at dette kvalitetsområdet er påvirket av arbeidstidsordningene.

Med *fasilitering* menes ikke bare bestemte boformer, men at tjenesten er lagt opp med sikte på å utvikle/opprettholde brukers selvstendighet, og at det settes mål for brukers utvikling. Her står habilitering, rehabilitering og egenaktivitet sentralt. Ansattes kompetanse, bruk av individuelle planer, tverrfaglige ansvarsgrupper, årsplaner, ukeplaner osv, inngår her.

Det er antakelig mulig å etterlyse mer systematiske mål for brukernes utvikling på flere områder. Det vi derimot har fått beskrevet fra samtlige informanter, er at boenhetene etter at de innførte nye arbeidstidsordninger også har kunnet yte tjenester som har gitt mange av brukerne et bedre liv. Med en tjeneste og en hverdag beskrevet med begreper som forutsigbarhet, gjensidig kjennskap, kontinuitet og medvirkning, har flere av brukerne blitt tryggere. Det er også blitt en roligere atmosfære, noe som i sin tur har bidratt til å utvikle og opprettholde brukernes selvstendighet, og økt deres evne til å leve et vanlig liv.

Her er en stabil og kompetent personalgruppe viktig, noe som fremmes ved at ansatte har høy tilstedeværelse i form av store/hele stillinger, lavt sykefravær og lav turnover. En organisering av tjenestene som reduserer brudd i dagsrytmen, som for eksempel få og korte vaktskifter, åpner også for mer brukertilpassede tjenester. Dette har vært viktig for mange av brukerne det er referert til i denne undersøkelsen.

Disse resultatene kommer tydeligst frem i boenheten for psykisk syke med 1:5-bemanning der de ansatte går i heldøgnsturnus, og i to av boligene for utviklingshemmede med 2:1-bemanning der de ansatte går langvakter både i helg og ukedager. En annen bolig for utviklingshemmede har ikke hatt like klare resultater. De la om turnusen underveis, fordi denne var for belastende for personalet. Den femte enheten, en avlastningsbolig for yngre utviklingshemmede, har tradisjonell turnus i ukedagene og langturnus i helgene. Her har tjenesteinnholdet i helgene, ifølge informantene, blitt bedre.

Analyse

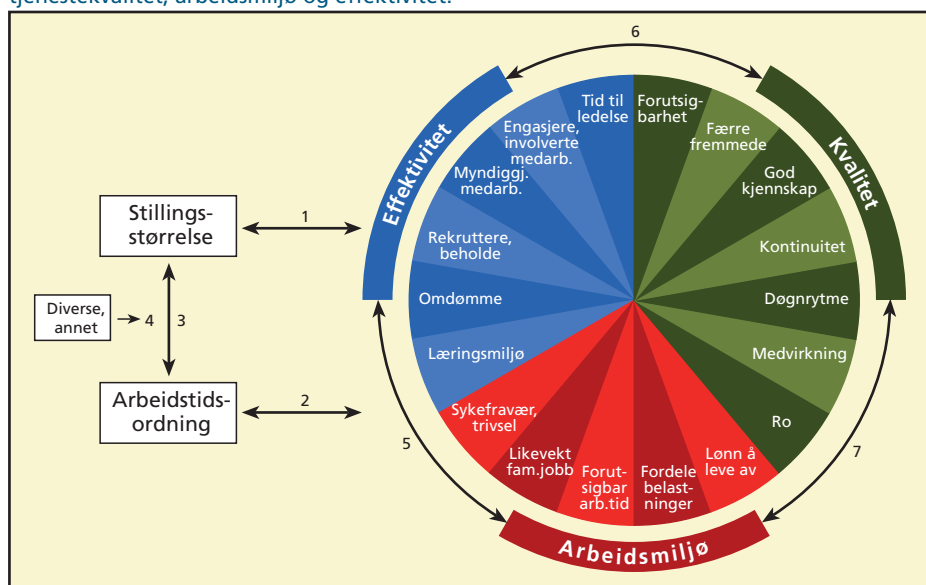
Modell 1

Som også beskrevet i kapittel 1, spør vi her for det første om vi får bekreftet foreliggende kunnskap om forholdet mellom stillingsstørrelse og effektvariablene kvalitet, effektivitet og arbeidsmiljø. Derne st spør vi om arbeidstidsordningene som prøves ut i Bergen har innvirkning på de samme variablene, enten direkte ved hvordan man kan legge opp tjenesten, eller indirekte ved at arbeidstidsordningene gjør det mulig å ansette flere i heltidsstillinger og store deltidstillinger.

I figur 9.1 har vi satt opp den første av to analysemodeller. Denne består av et kakediagram som inneholder syv kvalitetsvariabler som er rettet mot bruker (grønn), fem arbeidsmiljøvariabler (rød) som er rettet mot de ansatte og seks effektivitetsvariabler (blå) som i større eller mindre grad også er en forutsetning for gode tjenester og et godt arbeidsmiljø. Til venstre er stillingsstørrelse tegnet inn. Relasjonen mellom stillingsstørrelse og innholdet i kakediagrammet er markert med tallet 1. Her spør vi om hvordan variasjoner i stillingsstørrelse påvirker variablene i kakediagrammet. Hvilke variabler styrkes eller svekkes av tjenestestedenes omfang av små eller store stillinger? Tilsvarende spør vi om hvordan ulike arbeidstidsordninger påvirker effektivitets-, kvalitets- og arbeidsmiljøvariablene i kakediagrammet (relasjon 2). Derne st vil det være sannsynlig at enkelte arbeidstidsordninger påvirker stillingsstørrelse og vice versa (relasjon 3). I tillegg kommer en rekke andre forhold som vi ikke tar inn i denne modellen (relasjon 4). Disse andre forholdene får sin rettmessige plass i den mer omfattende analysemodellen som er gjengitt i figur 9.2 og 9.3.

Rundt kakediagrammet er det satt opp piler som viser at (en del av) effektivitetsvariablene, kvalitetsvariablene og arbeidsmiljøvariablene påvirker hverandre. Relasjonene mellom disse er merket med tallene 5, 6 og 7.

Figur 9.1 Forholdet mellom arbeidstid og stillingsstørrelse, og effekter på ulike sider ved tjenestekvalitet, arbeidsmiljø og effektivitet.



I denne rapporten er kvalitetsaspektet underbygget ytterligere. Vi har tidligere fastslått at store stillinger er på sin side positivt for de fleste variablene i kakediagrammet. Vi har også vist at noen arbeidstidsordninger lettere tillater store stillinger enn andre, og at noen av disse i større grad enn andre dessuten må ha store stillinger for å fungere godt. Langturnusvarianter er blant de mest effektive i så måte. De er i tillegg enklere å administrere enn arbeidstidsordninger som de ulike forhandlingsturnusene, vikarpooler med bunden og ubunden tid, såkalt kombijobbing der de ansatte jobber flere steder, eller 3+3 turnus (Moland og Bråthen 2012).

Tilleggseffekter av langturnus

I evalueringen av forsøkene i Bergen har vi sett at alle langturnusene i større eller mindre grad praktiseres med større stillinger og flere heltidsstillinger enn det som er vanlig ved tjenestesteder med tradisjonell turnus. Vi har også sett at et flertall av langturnusene har omtrent samme effekt på effektivitets-, kvalitets- og arbeidsmiljøvariablene som store stillinger. I noen grad vil disse resultatene kunne forklares med at langturnusen har store stillinger. Men i tillegg gir langturnusene, slik de praktiseres i Bergen kom-

mune, positive effekter som ikke kommer av store stillinger alene. Derfor er det flere variabler inne i det kakediagrammet som er presentert i figur 9.1 enn det vi har hatt i undersøkelser som kun har studert stillingsstørrelse. Når langturnus praktiseres med store stillinger, oppnås en tilleggseffekt på kvalitetsvariablene døgnrytme, kontinuitet, medvirkning og ro. Vi finner også en tilleggsverdi på rekruttering og omdømme. Sykefravær er en annen variabel, der stillingsstørrelse i seg selv har liten effekt.⁸⁸ Ansatte i de komprimerte langturnusene har derimot hatt vedvarende lavere sykefravær. Til grunn for denne konklusjonen har vi, i tillegg til de fem caseenhetene, tall fra cirka 2300 ansatte ved et femtittalls tjenestesteder i Bergen kommune.

En god sirkel

Mange av variablene inne i kakediagrammet har positiv eller negativ effekt på hverandre. I bergensforsøkene har de mest utpregede langturnusene kommet inn i en god sirkel eller spiral, der variablene har positiv effekt på hverandre. Godt omdømme blant yrkesutøvere i sektoren er et resultat dels av arbeidstidsordningen i seg selv, og dels av et godt arbeidsmiljø med kvalitativt gode tjenester. Det gode omdømmet gjør det lett å rekruttere kvalifisert arbeidskraft, som i sin tur bidrar til å yte kvalitativt gode tjenester og styrke både læringsmiljø og arbeidsmiljø, som igjen forsterker omdømmet.

En stabil personalgruppe som jobber i store stillinger og langvakter, skaper trygghet og ro blant brukerne. Dette virker tilbake på de ansatte, som får en reduksjon i arbeidsbelastninger i retur. Kvalifiserte ansatte, som i tillegg til faglig kompetanse til å håndtere vanskelige situasjoner også kan bidra til meningsfulle aktiviteter uten avbrudd og i overenstemmelse med brukers ønsker og behov, bidrar til å heve brukers funksjonsnivå. Dette bidrar videre til brukertilfredshet og god faglig tilfredshet hos de ansatte.

I mange av ønsketurnusvariantene står balansen mellom jobb og familie sentralt. Dette har ikke vært noe uttalt mål i bergensforsøkene, men tilbakemeldingene fra ledere og ansatte er at denne balansen fungerer bedre i langturnusene enn i tradisjonell turnus. Dette kommer ikke bare familien til gode, men også kolleger og brukere.

Langturnusen gir et økt handlingsrom for en mer brukertilpasset tjeneste. Men langturnusen i seg selv er ingen garanti for bedre tjenester. Det fordres derfor at de faglige verdiene knyttet til begrepene normalisering, autonomi, differensiering, likebehandling og fasilitering (kapittel 6) løftes frem og kommer til uttrykk i tjenesteutøvelsen sammen med brukerne.

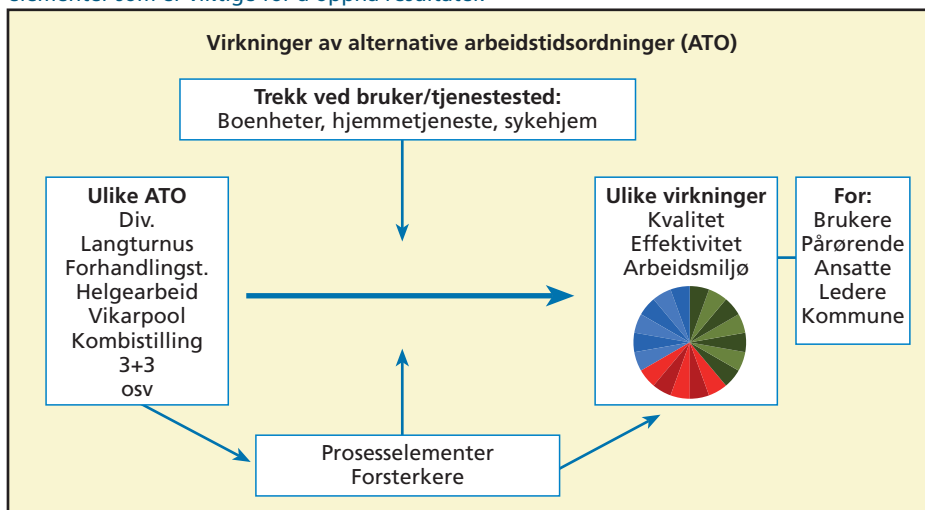
⁸⁸ Dette er ikke analysert i casene, men vist i andre undersøkelser. I materialet fra Bergen ser vi at de mest komprimerte turnusene har høyest stillingsstørrelser og lavest fravær.

Modell 2

Når vi på ulike konferanser og seminarer har presentert gode erfaringer med langturnus eller enkelte andre turnuser, blir vi ofte møtt med motforestillinger om at erfaringene vi refererer til, ikke har allmenn verdi. Det som har fungert ett sted, vil ikke nødvendigvis fungere et annet sted. Man kjenner ikke til langtidseffekter, man vet ikke om de ansatte egentlig er så positive som det de sier, eller de ansatte vet ikke sitt eget beste. Her stiller vi disse spørsmålene: Hvilke tiltak virker positivt og negativt, hvor og for hvem? Hvorfor virker de, og på hvilke betingelser? Hvilke drivere og barrierer bidrar til å styrke og svekke måloppnåelsen?

I figur 9.2 inngår de samme effektene som i figur 9.1. Men i tillegg har vi inne flere tiltak, kjennetegn ved brukere og tjenestesteder, ulike aktører som påvirkes av effektene, og drivere og fallgruver for å planlegge, implementere og praktisere de nye arbeidstidsordningene. Stillingsstørrelse er her lagt inn som en mellomliggende og forsterkende variabel.

Figur 9.2 Virkninger av ulike arbeidstidsordninger, rammebetingelser, forsterkere og prosesselementer som er viktige for å oppnå resultater.



Ulike arbeidstidsordninger og ulike effekter

I en storskalaanalyse av ulike arbeidstidsordninger i pleie- og omsorgssektoren hører en rekke arbeidstidsordninger med. I figur 9.2 i boksen til venstre har vi tatt med seks hovedtyper. Til hver av dem hører ganske mange varianter, som er beskrevet i Moland og Bråthen 2012. I evalueringen av forsøkene i Bergen er fem av en rekke flere langturnusvarianter inne. De ulike effektene har vi allerede gjennomgått.

Trekk ved tjenestested og brukere

I modellen må det tas hensyn til hva slags tjenestested og hvilke brukere arbeidstidsordningen bygges rundt. I en større analyse av sektoren ville vi kunne hatt med både sykehjem, hjemmebaserte tjenester, sykehus og boligtilbud til psykisk syke og/eller personer med utviklingshemming. I vårt tilfelle er kun de sistnevnte med.

Spesielt fra sykepleierhold har det flere ganger blitt anført at en arbeidstidsordning som passer godt for én type personer med utviklingshemming, neppe vil fungere på en sykehjems- eller sykehusavdeling, hvor arbeidstopper, arbeidstempo eller brukerbehov kan være annerledes.⁸⁹ Dette er riktig. Man kan ikke uten videre konkludere med at andre typer tjenester vil få samme utbytte av langturnus som det man har fått i Bergen. På den annen side er det vanskelig å se at forskjellene mellom en bolig for utviklingshemmede og et tilbud for eldre pleie- og omsorgstrengende behøver å være så store at erfaringene fra Bergen ikke kan ha overføringsverdi. Erfaringer fra Måsøy kommune, hvor de har langturnus på sykehjemmet, er så langt positive (Moland og Bråthen 2012). Andre kommuner er også i gang med å prøve ut langturnus i sykehjem, så dette vil vi få mer kunnskap om i tiden som kommer.

Et tilgrensende spørsmål er om langvakter har samme effekt for alle personer med utviklingshemming. Dersom en bruker er på eksterne aktiviteter som for eksempel skole eller jobb på dagtid, vil langturnus trolig bli en dyr ordning, og uten samme verdi som vi har sett i bergensforsøkene. I de boenhetene hvor vi evaluerer effekter av langturnus, er det, med unntak av én boenhet⁹⁰, få beboere med slike eksterne dagtilbud. Sørums kommune har 20 års erfaring med langturnus (Wasskog og Hetle 1994, 1996). I deres tilfelle dreier det seg om en bruker som var utagerende, og som aldri var utenfor boligen. De siste årene har brukeren vært mye ute og blitt kjent på en positiv måte i lokalmiljøet. Sørums kommune har valgt å opprettholde langturnusen og latt det faste boligpersonalet bli med brukeren ut når han jobber i skogen.⁹¹ På denne måten tilbyr de brukeren både trygghet og aktiviteter han trives med. En annen kommune ville kanskje ha brukt eksternt personale til å ledsage sin bruker på tilsvarende aktiviteter.

Store stillinger forsterker effekten

Vi har allerede sett at store stillinger forsterker effektene av arbeidstidsordningen. Uten store stillinger vil en ikke kunne utnytte langturnusens potensial for bedre tjenester. Her sikter vi særlig til effekter som trygghet, ro og brukermedvirkning som følge av et stabilt personale som kjenner og følger bruker, og få avbrudd.

⁸⁹ Se f.eks. <http://www.sykepleien.no/nyhet/289251/skeptisk-til-nordsjo-turnus>

⁹⁰ Denne boenheten hvor brukerne er på dagaktiviteter på ukedagene, har kun langturnus i helgene.

⁹¹ Foredrag på SOR-konferanse 1-2. november 2012 av Thore Ottershagen, virksomhetsleder for bo- og avlastningstjenesten i Sørums kommune. <http://www.samordningsradet.no/kurs/pop.cfm?FuseAction=Doc&pAction=View&pDocumentId=41764>

Aktørene

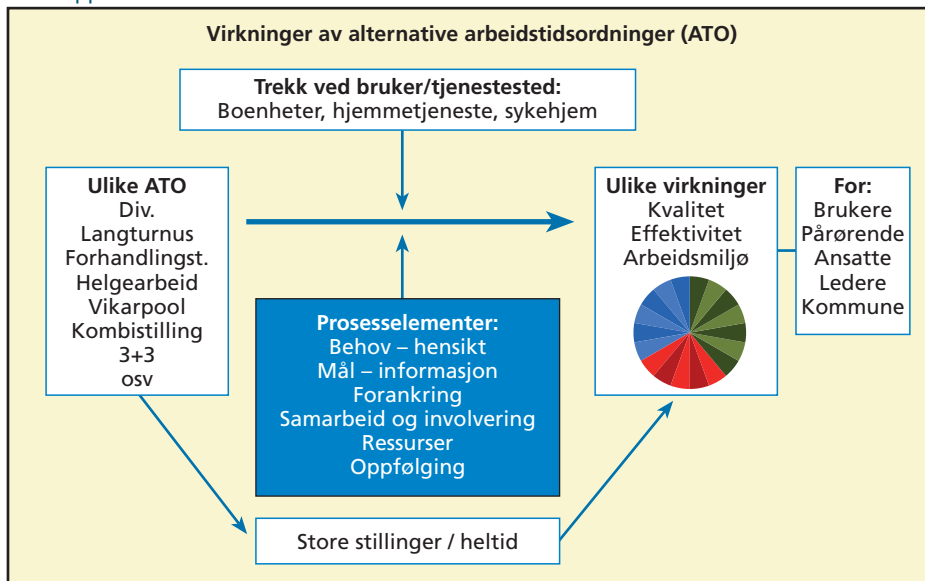
Når vi beskriver effekter av tiltak som i dette tilfellet er arbeidstidsordninger, beskriver vi effekter sammenliknet med hensikter og mål, og for aktører som påvirkes av tiltakene. Slik sett er aktørene allerede inne i effektvariablene. I figur 9.2 har vi imidlertid laget en egen boks hvor vi skiller effekter fra aktører. Dette gjør vi for å fremheve samtlige aktører. I debatten om arbeidstidsordninger har både brukere og eiere (her er det kommunen) lett for å komme i bakgrunnen.

Problemstilling 4: Hvordan er de alternative arbeidstidsordningene implementert?

Prosessene

Figur 9.3 er en videreføring av figur 9.2. Her har vi løftet ut «prosselementene» fra den nederste boksen og plassert dem i midten av figuren. Dette er forhold som skiller god og dårlig prosjektgjennomføring, og, som ulikt håndtert, påvirker måloppnåelsen. Disse er gjennomgått i kapittel 7, hvor vi også beskriver fallgruver.

Figur 9.3 Virkninger av ulike arbeidstidsordninger og rammebetingelser, drivere og fallgruver for å oppnå resultater.



Hensikt, behov og legitimitet

Før man formulerer mål og virkemidler, bør hensikten med og behovet for en forestående endring avklares. Hensikten med å innføre nye arbeidstidsordninger innenfor helse- og omsorgssektoren kan være mange, som oftest ser vi at de har vært begrunnet ut fra en forbedring for personalet eller som et sparetiltak. Bedre tjenestekvalitet er sjelden langt fremme i diskusjoner om behovet for å endre arbeidstidsordninger (Moland og Bråthen 2012).

Bergen kommune har uttalt at hensikten med de nye turnusene er å forbedre tjenestekvaliteten.⁹² Ved enkelte tjenestesteder var nok hensikten å yte *vesentlig* bedre tjenester. Derneist skulle dette skje uten å gå utover de ansattes interesser. Med en slik hensiktsformulering går prosjektet rett inn i kjernen av oppdraget for alle kommuners pleie- og omsorgstjenester. Dette er rimeligvis en hensikt med høy legitimitet. Med dette har Bergen kommune gitt seg selv et godt utgangspunkt.

Mål

Deretter må kommunen formulere mål. Hvor vil man med tiltakene som skal prøves ut? Først når målene er i ferd med å formuleres, er tiden inne for å vurdere hvilke tiltak som kan bidra til måloppnåelse. Målene bør være både overordnede og konkrete, og de kan være både langsiktige og kortsiktige. Mange prosjekter drar ut i tid, og noen renner ut i sand fordi ledelsen har undervurdert viktigheten av konkrete og forståelige mål.

Bergen kommune har satt seg mål på ulike nivåer. Man vil ha erfaringer med ulike arbeidstidsordninger og man vil oppnå effekter på tjenesten: Hovedmålet eller første delmål er økt funksjonsnivå og trivsel for brukerne, deretter kommer delmål om større stillinger og færre ansatte, tilfredsstillende rekruttering av kompetent og stabil arbeidskraft og et bedre arbeidsmiljø for de ansatte. Dette skal oppnås uten negative endringer i opplevd helse og muligheter til å kombinere arbeid og privatliv. Absolutte resultatmål i form av x prosent heltidsstillinger, ingen stillinger under y prosent, halvering av sykefravær osv, har vi ikke sett.

Jo klarere hensikt og mål er formulert, jo lettere er det å informere og deretter involvere de berørte. I Bergen kommune var daværende byråd for helse og inkludering den sentrale «bestilleren», og en drivkraft for å informere om forsøkene og deres hensikt. Forsøkene i Bergen har fått mye oppmerksomhet i media og fra andre kommuner. Noen av tjenestestedene har hatt mye besøk fra nabokommuner og politikere. Dermed blir ledere og ansatte utfordret til å uttale seg til omgivelsene. Dette øker rimeligvis både kunnskapen og bevisstheten om prosjektenes hensikt og mål.

Den overordnede informasjonen om arbeidstidsprosjektene hensikt og mål har vært tilfredsstillende. Informasjonen om mer konkrete forhold fra sentralt til lokalt nivå har ikke vært like tilfredsstillende. Mangelfull informasjon har først og fremst vært knyttet

⁹² Se f.eks.: https://www.bergen.kommune.no/bk/multimedia/archive/00082/Deltid_i_pleie_og_o_82048a.pdf

til prosessen før tiltakene har vært iverksatt, og i noen grad også om forutsetningene og mulighetene for å få forlenget turnusen når avtaleperiodene går ut.

Beslutningsprosesser har tatt lang tid, og det har vært vanskelig for ledere, tillitsvalgte og ansatte lokalt å forstå forhandlingene sentralt i Bergen kommune. De sentrale fagforbundenes rolle var også vanskelige å forstå den første tiden.

Forankring

Forankring handler om involverte aktørers aksept av innholdet i et utviklingsprosjekt eller en større endringsprosess. Sterk forankring er formalisert gjennom både skriftlige prosjektplaner som er behandlet i formelle organer, og gjennom sosial forankring i organisasjonen. Dette dreier seg om aksept og tilslutning til både mål og strategier. God forankring gir økt legitimitet og en ramme for å håndtere positiv opposisjon og forebygge destruktiv opposisjon. Dårlig forankring kan ødelegge et prosjekt helt.

I utprøving av nye arbeidstidsordninger er forankringsarbeidet viktig. I utprøving av nye arbeidstidsordninger som avviker fra normalbestemmelsen i arbeidsmiljøloven, er forankringsarbeidet *særdeles* viktig. Dette er et arbeid som skal involvere ansatte, tillitsvalgte og ledelse på tjenestestedet, arbeidsgiver og tillitsvalgte sentralt i kommunen, og i tillegg berørte fagforbund sentralt/regionalt, før en godkjent turnus er på plass.⁹³

I bergensforsøkene hadde man god forankring i politisk og administrativ ledelse sentralt og hos etatsledelse den første tiden. Arbeidet har også hatt forankring i samarbeid med fagforeningene, og alle turnusavtaler har vært behandlet både på tjenestested, sentralt i kommunen og hos fagforbundene.

Samarbeid og involvering

Samarbeid og involvering handler om å få alle gode krefter engasjert i å gjennomføre de tiltak som kan sikre måloppnåelse. Samarbeid mellom forskjellige aktører medfører noen spesielle utfordringer. Samarbeid 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. Det er altså ikke tilstrekkelig med målklarhet. Når det er oppnådd enighet om hovedmålene for et prosjekt som er godt forankret, bør prosjekter gis mest mulig lokal styring. I Bergen har de hatt ivrige ledere, og de har tidvis gått fort frem. Men siden det har vært så stor interesse for de alternative arbeidstidsordningene, har man også hatt svært positive ansatte med på laget. Dermed har ikke hastverksarbeid (som beskrevet i kapittel 4 og 7) fått så store følger.

Samarbeid og involvering skjer langs to linjer. Den ene er den såkalte HR-linjen (human relations), der ledelsen og de ansatte samarbeider om prosjektutviklingen helt lokalt. Den andre er den såkalte IR-linjen (industrial relations), der partene på lokalt og sentralt nivå samarbeider. Begge er utvilsomt viktige, men med de eksisterende

⁹³ Saksgangen for å få kvalitetssikret en turnusplan som fraviker fra arbeidsmiljølovens normalbestemmelser for arbeidstid, er beskrevet i kapittel 8.

bestemmelsene for formell saksbehandling har den partsbaserte linjen fått størst oppmerksomhet i dette tilfellet. Bergen kommune har vært opptatt av begge deler.

Involvering i turnusvalg

Det er stor forskjell fra case til case på hvor viktig involvering av medarbeiderne i selve turnusvalget har vært. Involvering er viktig der ansatte som jobber i tradisjonell turnus skal være med på utviklingen av alternativ turnus. Disse må få reell innflytelse på valg av turnus. Dersom enkelte ønsker å reservere seg, må de få tilbud om jobb i tradisjonell turnus. Ved mange tjenestesteder er det fullt mulig å ha langturnus knyttet til noen av brukerne og tradisjonell turnus rundt andre. I andre tilfeller er turnusprinsippet bestemt på forhånd av ledelsen. Dette kan forekomme når et nytt tjenestested blir etablert og før man har ansatt noen. Da kan en skrive i stillingsannonsen hvilken turnus tjenestestedet skal praktisere. Dermed er ikke de ansatte med på diskusjoner om turnusvalget. Men også her skal turnusen reforhandles hvert år. Og da involveres de ansatte. Som oftest går de for forlengelse av turnusen, men vi har også sett at de ansatte har bedt om større omlegninger og fått gjennomslag for det.

Involvering i drift

Involvering av de ansatte er også viktig i utformingen av arbeidsmål og i selve utføringen av oppgaver. De ansatte skal kjenne viktige rutiner, men også utøve fleksibilitet ved å tilpasse aktiviteter til brukers varierende ønsker og dagsform. Involverte ansatte kan med andre ord bidra til involverte brukere. Ansatte som er både organisatorisk og faglig involverte, har et godt grunnlag for å ta de mange beslutningene som må tas i løpet av en dag. Bergen kommunes hensikt med de nye arbeidstidsordningene er nettopp en tjeneste som i større grad er lagt opp etter brukers behov. Det er derfor som forventet når ansatte og ledere bekrefter at ansatte i alternative arbeidstidsordninger har større frihet og tar mer ansvar enn ansatte i tradisjonell turnus. Dette skjer blant annet ved at de ansatte i større grad får mulighet til å bestemme og planlegge aktiviteter, samt samordne seg med andre kolleger.

Involvering i forhandlinger

Da vi hadde de første intervjuene i Bergen for to og et halvt år siden (juni 2010), møtte vi ganske mye aggresjon mot fagforeningene, og da særlig mot forbundskontorene sentralt. Mange ansatte var oppbragt over motstand fra egne tillitsvalgte i en sak de selv syntes ga gevinst både for dem selv og for brukerne. Kritikken mot egne tillitsvalgte er stilnet de siste to årene.

Partssamarbeid

Klimaet mellom partene er også blitt bedre de siste to årene. Det skyldes først og fremst mye kommunikasjon og positive evalueringer. Arbeidsgiversiden har vist respekt for fagforeningene og forholdt seg til prosedyrene frem mot en gyldig turnusavtale.

Arbeidsgiver har også lyttet til ansatte og tillitsvalgte når disse etter erfaring med en turnus som ikke har fungert, har bedt om en endring. Tillitsvalgte ser de blir hørt og ser at forsøkene er positive for deres medlemmer, og de ser at utbredelsen av nye turnuser så langt har skjedd i moderate former.

Ressurser

Tilstrekkelig kompetanse, tid og økonomi er tre former for ressurser som vil ha betydning for om prosessen og/eller det endelige resultatet er vellykket.

Endringskompetanse

Har organisasjonen tilstrekkelig endringskompetanse? Svaret er ofte nei. Svake målformuleringer, dårlig forankring og liten involvering av de berørte er de vanligste eksemplene på manglende endringskompetanse. Dette gjelder i liten grad Bergen kommune og de forsøkene vi har evaluert. Kommunen har enkeltpersoner som kan mye om endringsprosesser, men kommunen har, som vi har sett, ikke praktisert denne kunnskapen like godt i hele den perioden som forsøkene har pågått.

Turnuskompetanse og kvalitetssikring

I forsøk med alternative turnuser er det i tillegg til endringskompetanse også behov for teknisk turnuskompetanse og faglig kompetanse for å utnytte langturnusens tjenestekompetanse og unngå fallgruvene. Manglende teknisk turnuskompetanse fører til at turnuser settes opp der ansatte kanskje jobber for lite eller for mye i løpet av år, eller at bestemmelser om hvile og søndags- og helligdagsavvikling gjøres feil. Bergen kommune har enkeltpersoner med høy turnuskompetanse, men likevel har det forekommet feil, uten at vi vet hvor mange. Derfor vet vi ikke om den vi har beskrevet og som er blitt oppdaget og rettet opp, er den eneste.

Faglig kompetanse

I tillegg til endringskompetanse og turnuskompetanse, er det også et viktig faglig aspekt. Langturnusen gir økt handlingsrom for en mer brukertilpasset tjeneste. Men langturnusen i seg selv er ingen garanti for bedre tjenester. Det fordres derfor at de faglige verdiene knyttet til begrepene normalisering, autonomi, differensiering, likebehandling og fasilitering (kapittel 6) løftes frem og kommer til uttrykk i tjenesteutøvelsen sammen med brukerne. Dette har det vært jobbet mye med ved boenhetene som har vært med i denne evalueringen.

Tid

Spørsmålet om tid er todelt. For det første må organisasjonen få tilstrekkelig tid til å planlegge og gjennomføre tiltakene. Her er det på den ene siden lett å undervurdere at forankring og involvering nødvendigvis tar tid, og at godt målformuleringsarbeid sparer inn tid ved at man reduserer omfanget av prøving og feiling.

For det andre må det lages en realistisk tidsplan for når resultater kan forventes. Et prosjekt der en bolig innfører heldøgnssturnus/medlevertturnus, vil oppnå resultater i form av flere heltidsstillinger umiddelbart etter at tiltaket trer i kraft. Et prosjekt der ufaglærte skal gis fagopplæring, eller der stillinger kun skal økes suksessivt etter hvert som stillingshjemler blir ledige, vil nødvendigvis trenge mange år før det gir resultater.

I samtaler med lokale ledere og ansatte, trekkes tidsaspektet ofte frem. Noen ganger synes de det tar for lang tid før de får prøve ut en ny turnus, andre ganger er det motsatt. Vi har beskrevet eksempler på begge deler. Ledelsen i Bergen kommune har satt som norm at tjenestestedene bruker minst et halvt år på planleggingsfasen.

Økonomi

Spørsmålet om økonomiske ressurser kan være avgjørende for gjennomføringen av et endringsprosjekt. I Bergen kommunes forsøk har det ikke kommet frem at økonomi har satt begrensninger for gjennomføring av forsøkene. Økonomi har heller ikke stoppet videreføring av forsøkene. Vi har ikke sett regnskapstall. Selv om mange av de ansatte jevnt over tjener mer enn tidligere, svarer ledelsen at tiltakene ikke fører til merutgifter når alle forhold tas i betraktning.⁹⁴ Se for øvrig kapittel 4.

Oppfølging

Det er vanlig å trekke frem ildsjelens betydning i utviklings- og omstillingsarbeid (Kobro, Vareide og Hatling 2012, Moland 1999, Gautun 2002, Moland og Andersen 2007). I Bergen kommune har det vært ganske mange ildsjeler, og de fleste har vært ledere på ulike nivåer. Vi har snakket med flere av dem, men ikke gjort deres rolle til en del av denne evalueringen. I og med at en del av dem har vært initiativtakere, andre har vært gjennomførere og noen har vært begge deler, er det ikke tvil om at de har vært viktige for resultatene som er oppnådd.

Toppledelsens betydning

Oppfølging handler mye om reell forankring, ikke bare hos linjeledere og tillitsvalgte, men også hos toppledelsen. Topplederes interesse er viktig for prosjekters fremdrift, enten toppler har initiert prosjektet eller ikke. Toppledere som bryr seg om prosjektarbeidet, kan inspirere deltakerne og gi prosjektet økt oppmerksomhet og tyngde i organisasjonen for øvrig. Toppledelsens engasjement vil også kunne virke strukturerende på arbeidet som gjøres i prosjektet. Ikke minst øker topplerengasjementet sannsynligheten for videreføring og spredning dersom prosjektet innfris. Dette blir ofte undervurdert (jf. kapittel 7).

I Bergen kommunes tilfelle gjelder dette definitivt ikke. Der har både politikere, ledere, pårørende og presse gitt forsøkene stor oppmerksomhet. Den første tiden med

⁹⁴ Andre forhold kan være vikarutgifter og økt arbeidspress ved sykefravær, reduserte utgifter til rekruttering, mindre sløsing av ledertid og seniortid på å ringe etter ekstravakter og lære opp personale med høy turnover, mindre tid brukt til rapportering som følge av færre vaktskifter osv.

alternative arbeidstidsordninger fikk byråden mye skryt av både ledere og ansatte for sitt engasjement og for at hun hadde vært på besøk ute i boligene flere ganger.

Evalueringer

Både kartlegginger og evalueringer er nyttige verktøy, og de bør, som beskrevet i kapittel 7, benyttes flere ganger i løpet av et utviklingsarbeid. Evalueringer bør inkludere erfaringer og vurderinger fra både ledere og ansatte. Der det er aktuelt, bør også brukere involveres. Evalueringer som involverer de berørte, blir et godt bidrag til den organisatoriske læringen.

Bergen kommune har gjennomført årlige, interne evalueringer i boenhetene som har prøvd ut nye arbeidstidsordninger. Her har de ansatte vært aktivt involvert både i vurderinger av resultater og i forbedringsarbeidet for å følge opp evalueringene. Bergen har i tillegg engasjert eksterne forskere til å følgeforske og følgeevaluere arbeidet. Med dette har kommunen oppnådd å øke oppmerksomheten både internt og eksternt omkring langturnusene som prøves ut. Slik sett bidrar Bergen kommune til kunnskaps-spredning både i egen organisasjon og til andre kommuner.

Avslutning

Bergen kommune har gjennom sine forsøk med ulike arbeidstidsordninger oppnådd gode resultater i forhold til sine ambisjoner om bedre kvalitet til bruker, en mer effektiv tjeneste med kompetente og stabile medarbeidere, og et godt arbeidsmiljø med lite fravær. Resultatoppnåelsen har vært best i de tre enhetene som har de mest komprimerte turnusene. Dette resultatet understøttes av andre erfaringer med tilsvarende turnuser ved andre tjenestesteder i Bergen kommune. Resultatene er dels en følge av arbeidstidsordningene i seg selv, av flere ansettelser av kvalifisert personale i store og hele stillinger, og av god prosjektledelse.

Økt brukerfokus og mer fleksibilitet

Et fremtredende trekk ved dagens velferdsorganisering er økt fokusering på brukerne (Øgård 2005), slik det også avspeiles i bergensforsøkene. Dette stiller nye krav til de ansatte. I utviklingen av alternative arbeidstidsordninger legges det økt vekt på arbeidskraftens tilgjengelighet og kontinuitet. Lange turnuser og hjelpeapparatets tilgjengelighet blir begrunnet med behovene til de gruppene velferdsstatens/kommunens yrker skal betjene. For en del av brukerne vil for eksempel fravær av vaktskifter som bryter av midt i en aktivitet være viktig for å ha en god dag. Det kan bety at de ansatte ikke kan komme og gå ved 15–16-tiden, men heller vente med vaktskiftet til bruker skal

legge seg. Dette er en form for brukerstyrt tilpasning av de ansattes arbeidstid som ikke avspeiles i de tradisjonelle turnusordningene.

Kravet om arbeidskraftens tilgjengelighet er ikke nytt. Heller ikke kravet om at de ansatte må være fleksible. Det som imidlertid er nytt, er at mens fleksibiliteten tidligere for det meste gikk på arbeidsgivers premisser, kan de ansatte i mange av de nye arbeidstidsordningene i større grad styre arbeidstiden sin selv. Prisen for en mer forutsigbar arbeidstid og bedre lønnsforhold for mange, er at enkelte må jobbe med flere arbeidsoppgaver, kanskje på flere steder eller noe mer helg. Med langturnusordninger blir arbeidsøktene lengre, enten det bare gjelder helg eller også hverdagene. Arbeidstiden er forutsigbar, mens arbeidsinnholdet i løpet av dagen er tilpasset bruker.

Innovasjon

Bergen kommune er ikke alene om å ha gode erfaringer med langturnus. De er heller ikke den første kommunen som har prøvd ut denne typen arbeidstidsordninger. Sørums kommunen har som nevnt 20 års erfaring. Bergen kommune er imidlertid den første kommunen som prøver ut ulike langturnusordninger i større skala. Med sin håndtering av disse forsøkene og systematiske evalueringer, er kommunen også med på å spre kunnskapen til en rekke andre kommuner. Bergen kommune har fulgt en idé og hatt en visjon. Turnustiltakene har bidratt til å øke måloppnåelsen for Bergen kommune med tanke på deres oppdrag om å yte kvalitativ gode tjenester til mennesker med utviklingshemming og/eller psykiske lidelser. Når dette i tillegg ser ut til å ha sosial bærekraft,⁹⁵ er det grunnlag for å si at man står overfor en innovasjon.⁹⁶ Ringholm m.fl. 2011 beskriver både de nye turnusordningene og de medfølgende endringene i tjenesten som innovasjoner. I tillegg trekker de frem de nye arbeidstidsavtalene som innovative.⁹⁷

⁹⁵ Se Moland og Bråthen 2012:12

⁹⁶ Begrepet defineres på ulike måter. Regjeringen legger i St.meld. nr. 7 (2008-2009) «Et nyskapende og bærekraftig Norge» følgende definisjon til grunn for at innovasjon foreligger, når: «en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier.» OECD definerer innovasjon som «et begrep som ofte er knyttet til nyskaping i næringslivet, men det kan brukes på de fleste samfunnsområder. Med innovasjon menes gjerne a) fornyelse og utvidelse av produkt- og tjenestespekteret, b) etablering av nye metoder for produksjon, leveranser, markedsføring og distribusjon og c) introduksjon av endringer i ledelse, organisasjon, arbeidsforhold og kompetanse i arbeidsstokken.»

⁹⁷ Ringholm m.fl. 2011:52 «Det innovative ved dette består i å bryte med eksisterende overenskomster og arbeidsforhold og i stedet etablere ordninger som gir lengre tilstedeværelse for de ansatte og dermed blir mer sammenhengende – i motsetning til den mer oppsplittede modellen en hadde før.»

Forsøkene i Bergen kommune som medarbeiderdrevet innovasjon

I gjennomgangen av forsøkene i Bergen kommune har vi studert både tiltakene, effektene og de involvertes handlinger i innovasjonsprosessen og i driftsfasen der de gjennom endret praksis realiserer ideene. Vi har også studert innovasjonsdriverne. En innovasjon kan være ekspert- og teknologidrevet, ledelsesdrevet, kunde- eller brukerdrevet, eller den kan være medarbeiderdrevet. I gjennomføringen av forsøkene i Bergen kommune har det vært et nært samarbeid mellom partene og en reell involvering av de ansatte. Dermed er det interessant å se bergensforsøkene som et eksempel på medarbeiderdrevet innovasjon.

Medarbeiderdrevet innovasjon kan defineres som innovasjoner (nye produkter, prosesser eller tjenester) som er frembrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systematisk anvendelse av medarbeideres ideer, kunnskap og erfaring – som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne.⁹⁸ Denne tilnærmingen til innovasjon utvider innovasjonsevnen, og er i tråd med sentrale verdier i den norske arbeidslivsmodellen.

Medarbeiderdrevet innovasjon handler dels om å utvikle en innovasjonskultur der de ansatte er med i samtaler og refleksjonsgrupper om utvikling av tjenesten i sin alminnelighet, og dels om å trekke de ansatte med i innovasjonsprosesser. Det er ingen forutsetning at ansatte skal være den drivende part, men de skal være aktivt med. Det ligger heller ikke i begrepet at innovasjonen skal være medarbeiderorientert. I Bergens tilfelle har vi sett en medarbeiderdrevet innovasjon som har vært brukerorientert og dernest organisasjons- og medarbeiderorientert.

Bergen kommunes forsøk ville neppe ha lyktes uten medarbeiderinvolveringen og et nært partssamarbeid. Med bergensforsøkene har vi fått dokumentert at én type tiltak har god effekt på én type tjeneste. Ikke minst har forsøkene vist at man kan yte bedre tjenester med anslagsvis 30 prosent færre personer.

Det finnes andre kommuner som har gjort tilsvarende erfaringer. Det finnes også andre tiltak som kan bidra til at man når de samme målene, men knapt noen som er mer effektive overfor det utvalget av personer med utviklingshemming og/eller psykiske lidelser vi har evaluert. Det gjenstår fortsatt å se om de samme effektene vil oppnås overfor brukere med utviklingshemming og/eller psykiske lidelser som har andre tjenestebehov, eller for større deler av pleie- og omsorgssektoren.

⁹⁸ Kilde: LO v/A. Kallevig: <http://www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Naringspolitikk/Medarbeiderdrevet-innovasjon/> Denne tilnærmingen til MDI benyttes også i Amundsen m.fl. 2011.

Litteratur

- Abrahamsen, B. (2010). Deltidsarbeid på retur. En sammenlikning av tre kull sykepleiere: 1977, 1992 og 2003. *Søkelys på arbeidslivet*, 1/2-2010
- Abrahamsen, B. (2002). *Hvorfor utdanne to pleiere for å få én? En studie av yrkesløpet til hjelpepleiere og sykepleiere*. Oslo: ISF og Pax Forlag.
- Abrahamsen, B. (1998). Hvorfor jobber sykepleiere og hjelpepleiere deltid? *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 15(2).
- Abrahamsen, B., Holte, K. A., Laine, M. (2012). Part-time work and work-family interference. A comparative study of hospital nurses in Norway and Finland. *Professions and professionalism*, 2(1).
- Amble, N. (2008a). Ikke fullt og helt, men stykkevis og delt: Om det uønskede deltidssarbeidets vesen. *Søkelys på arbeidslivet*, 25(3), 367–380.
- Amble, N. (2008b). *Evaluerings av 3-3-turnus*. Harstad kommune. AFI-notat nr. 2/2008. Oslo: AFI.
- Amble, N. (2008c). *Forsøk og erfaringer med arbeidstidsordninger som reduserer uønsket deltid i turnus – en oppsummering*. Utrykt vedlegg til NOU 2008: 13. AFI-notat 4/08.
- Amundsen, O., Aasen, T. M. B., Gressgård, L. J. og Hansen, K. (2011). *Medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus*. Rapport IRIS - 2011/175.
- Bakken, R. (2009) *Englevakt. Rekruttering til en eldreomsorg i krise*. Oslo: Forlaget Manifest A/S.
- Brulid, E. (2011) *Hva er uønsket med deltid? En historisk-sosiologisk analyse*. Masteroppgave i Arbeid- og velferdssosiologi. Universitetet i Agder, Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap, Institutt for sosiologi og sosialt arbeid.
- Brørby, S. og Karlsen, H. P. (2007). *Deltidsarbeid som mestringsstrategi?* Masteroppgave i strategi- og kompetanseledelse ved Høgskolen i Buskerud.
- Bråten, M. og Nergaard, K. (2011). *Heltid en rett, deltid en mulighet? Strategier for større stillinger i privat tjenesteyting*. Fafo-rapport 2011:06.

- Cummings, T. og Worley, Ch. (2008). *Organization Development and Change*. 9th edition. South Western CENAGE Learning, Canada.
- Drange, I. og Amble, N. (2008). *Kartlegging av deltidsarbeid i Drammen kommune – pleie og omsorgssektoren*. AFI-notat 3/08. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Drange, R. T. (2005). *Helga, ikke helt som deg og meg*. Bergen: Bodoni Forlag.
- Gautun, H. (2002). *Når fleksibilitet fremmer fellesskap. Nye arbeidstidsordninger innen pleie og omsorg*. Fafo-rapport 399.
- Gjertsen, H., Solvoll, G. og Hjernes, T. (2012). *Tidsbruk og byråkrati i pleie- og omsorgstjenestene. En studie av omfang, nytte og kostnader ved rapporterings- og dokumentasjonsarbeid i kommunale pleie- og omsorgstjenester*. Nordlandsforskning. NF-rapport 12/2012.
- Hagen, I. M. (2010). *Vold og trusler om vold i offentlig sektor II. Mellom kallsettikk og HMS – en intervjuundersøkelse* Fafo-rapport 2010:3.
- Hallandvik, J. E. og Olsen, T. (2008). *Heltidsprosjektet i Kristiansand kommune. En rapport fra forprosjektet til følgeevalueringen*. Praxis Sør, Universitetet i Agder.
- Hallandvik, J. E. og Olsen, T. (2000). *Deltidsarbeid på sykehus. Rammer og muligheter*. Agderforskning.
- Hilsen, A. I. og Amble, N. (2009). *Følgforskning. Prosjekt «Ny tilrettelagt turnus for renholdere på Feiringklinikken*. AFI-publikasjon. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Hurum kommune (2010). *Heltid – deltid – frihet til å velge*. Evalueringsrapport. <http://www.hurum.kommune.no/docman/evalueringsrapport-arbeidstidsprosjektet/download-2.html>
- Huseby, B. M. og Paulsen, B. (2009). *Eldreomsorgen i Norge: Helt utilstrekkelig eller best i verden*. Rapport A11522. SINTEF Helsetjenesteforskning.
- Ingstad, K. (2011). *Hele og delte sykepleiere. En kvalitativ studie av sykepleieres arbeidsvilkår og arbeidstid i sykehjem*. Avhandling for graden philosophiae doctor. Trondheim.
- Ingstad, K. (2010). Arbeidsforhold ved norske sykehjem – idealer og realiteter, *Vård i Norden*, 30(2), 14–17.
- Kalleberg, R. (1982). Kvalitative metoder i sosiologisk forskning. I H. Holter og R. Kalleberg (red.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskningen*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Kleiven, M. (2012). *Skift- og turnusarbeid, hva skjer med oss?* Temahefte for Idebanken Inkluderende arbeidsmiljø. Oslo: Idebanken.
- Knardahl, S., Labriola, M., Lund, T. og Sterud, T. (2010). *Betydningen av arbeidsfaktorer for sykefravær, arbeidsevne og uførhet*. Kunnskapsoppsummering til Almlid-utvalget. STAMI/IRIS.
- Kobro, L. U. og Vareide, K., Hatling, M. (2012). *Suksessrike distriktskommuner. En studie av kjennetegn ved 15 norske distriktskommuner*. TF-rapport nr: 303.
- Kristiansen, K. (1994). *Normalisering og verdsetjing av sosial rolle*. Oslo: Kommuneforlaget.
- KS (2012). *Tall og fakta – om arbeidskraft i kommunal sektor*.
- Lie, J-A. S. m.fl. (2008). *Arbeidstid og helse. En systematisk litteraturstudie*. STAMI-rapport nr. 21 (2008). Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt.
- MacInnes, J. (2005). Work-Life Balance and the Demand for Reduction in Working Hours: Evidence from the British Social Attitudes Survey 2002. *British Journal of Industrial Relations*, 43(2), 273–295.
- Mayo, E. (1949). *Hawthorne and the Western Electric Company. The Social Problems of an Industrial Civilisation*. Routledge.
- Moland, L. E. (2009a). *Ønsket og uønsket deltid – konsekvenser for arbeidstaker, arbeidsgiver og tjenestetilbud. Delrapport 5 Liv og arbeid – mulighetenes arbeidsliv for alle? Et prosjekt om forutsetningene for et bedre og lengre yrkesliv* Fafo-rapport 2009:15.
- Moland, L. E. (2009b). *Deltid og sykefravær i Skedsmo kommune*. Fafo-notat 2009:03.
- Moland, L. E. (2008). *Reduksjon av uønsket deltid i Lørenskog kommune* Fafo-notat 2008:30.
- Moland, L. E. (2007a). *Flink med folk i norske kommuner. Evaluering av et landsomfattende utviklingsprogram 2003–2006*. Fafo-rapport 2007:17.
- Moland, L. E. (2007b). *Deltidsarbeid og sykefravær i Oslo kommune*. Rapportering til Oslo kommune ved Utviklings- og kompetanseetaten. Fafo-notat 2007:01.
- Moland, L. E. (2006). *Erfaringer med «Fleksibel arbeidstid» ved Abildsø bo- og rehabiliteringssenter*. Fafo-notat 2006:11.
- Moland, L. E. (2005). *Uønsket deltid – også et Oslo-fenomen*. Fafo-notat 2005:21.

- Moland, L. E. (1999). *Suksess og nederlag i pleie- og omsorgstjenestene. Kvalitet, effektivitet og miljø*. Fafo-rapport 269.
- Moland, L. E. (1997). *Ingen grenser? Arbeidsmiljø og tjenesteorganisering i kommunene*. Fafo-rapport 221.
- Moland, L. E. (1994). *De små grå. Deltidsarbeid og ansettelsesformer i kommunene*. Fafo-rapport 171.
- Moland, L. E. og Andersen, R. K. (2007). *Hva gjør norske kommuner med deltid?* Fafo-rapport 2007:25.
- Moland, L. E. og Bråthen, K. (2012). *Hvordan kan kommunene tilby flere heltidsstillinger?* Fafo-rapport 2012:14.
- Moland, L. E. og Bråthen, K. (2011). *Forsøk med langturnusordninger i Bergen kommune. Delrapport*. Fafo-notat 2011:07.
- Moland, L. E. og Egge, M. (2000). *Kommunal sektor – bedre enn sitt rykte? Strategier for å rekruttere og beholde arbeidskraft*. Fafo-rapport 337.
- Moland, L. E. og Gautun, H. (2002). *Deltid: Bidrag eller hemske for fornyelse av pleie- og omsorgssektoren. En studie av arbeidstid og undersysselsetting blant hjelpepleiere og omsorgsarbeidere*. Fafo-rapport 395.
- Moland, L. E., Bråthen, K., Ure, O. B., Renå, H., Skattum, C. og Sollien, T. H. (2010). *Strategisk kompetanseutvikling i kommunene*. Sandvika/Oslo: Asplan Viak AS og Fafo.
- Nergaard, K. (2010). *Avtalt arbeidstid og arbeidstidsønsker blant deltidsansatte. Arbeidskraftundersøkelsene 2008 og 2009*. Fafo-notat 2010:17.
- Nicolaisen, H. (2012) Innarbeidingsordninger og familieliv – erfaringer fra helse-sektoren og industrien. *Søkelys på arbeidslivet*, 29(3), 224–241.
- Nicolaisen, H. og Bråthen, K. (2012). *Frivillig deltid – en privatsak?* Fafo-rapport 2012:49.
- Nicolaisen, H. og Olberg, D. (2005a). Forsøk med 3+3-turnus i pleie- og omsorgs-sektoren. *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 2/2005.
- Nicolaisen, H. og Olberg, D. (2005b). *Nye arbeidstidsordninger. Forsøk med 3+3 turnus og Tillitstid i Bærum kommune* Fafo-notat 2005:15.
- NOU 2010: 13. *Arbeid for helse. Sykefravær og utstøting i helse- og omsorgssektoren*.

- NOU 2008: 17. *Skift og turnus – gradvis kompensasjon for ubekvem arbeidstid*. Skift/turnusutvalget 2007–2008.
- NOU 1994: 8 *Kompetanseutvikling i arbeidet for psykisk utviklingshemmede*.
- Olberg, D. (2011). *Arbeidstidsdilemmaer. Drivkrefter, interesser og konfliktlinjer på arbeidstidsområdet*. Fafo-notat 2011:16.
- Olberg, D. (2010). *De utvidete arbeidstidene. Om regulering av innarbeidingsordninger, langturnus og langvakter* Fafo-rapport 2010:35.
- Olsen, T. (2002). *Arbeidskraftreserven blant deltidsansatte sykepleiere og hjelpepleiere i sykehussektoren*. Agderforskning. FOU-rapport 3/2002
- Pettersen, K. S. og Olberg, D. (2008). Den ekstreme tilgjengeligheten – arbeidstid i MST. *Nordisk sosialt arbeid*, nr. 2 2008.
- Pettersen, K. S. og Olberg, D. (2006). *Arbeidstid i barneverninstitusjonene og behandlingstiltaket MST*. NOVA rapportserie 8/06. Oslo NOVA.
- Rambøll Management (2009). *Evalueringsrapport av forsøk med 6-timers arbeidsdag i Bergen hjemmetjeneste KF (BhKF)*.
- Ringholm T., Aarsæther, N., Bogason, P. og Ellingsen, M. B. (2011) *Innovasjonsprosesser i norske kommuner. Åpninger, pådrivere og mellomromskompetanse*. Norut Tromsø Rapport nr.: 2/2011.
- Rødvei, Per-Harald 2000: *Kommunene og den kompetente arbeidskraften. Gjennomtrekk og rekruttering i et organisatorisk og demografisk perspektiv*. Bodø: Nordlandsforskning. Rapport nr11/2000
- Sosialdepartementet: Rundskriv I-13/97, Om kvalitet i pleie- og omsorgstjenestene.
- STAMI (2011). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2011. Status og utviklingstrekk*.
- Stokke, T. Aa., Berge, Ø. M. og Seip, Å. A. (2010). *Arbeidstidsordninger som fraviker arbeidsmiljøloven Utvikling, omfang og praksis*. Fafo-rapport 2010:42.
- St.meld. nr. 7 (2008-2009). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*.
- Sundell, T. (2012). *Utviklingen i sykefraværet, 2. kvartal 2012*. Sesongjusterte tall for sykefraværet. Notat. NAV Seksjon for statistikk 20.09.2012.
- Söderström, S. og Tøssebro, J. (2011). *Innfridde mål eller brutte visjoner? Noen hovedlinjer i utviklingen av levekår og tjenester for utviklingshemmede*. NTNU Samfunnsforskning.

- Trygstad, S. C. (2004). *Fra rettighet til nytte? Det kommunale bedriftsdemokratiet møter New Public Management*. Trondheim: Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, NTNU.
- Trygstad, S., Sollund, M. og Johansen, B. (2003). *Bedre arbeidsmiljø i hjemmetjenesten? Evaluering av Arbeidstilsynets landsomfattende kampanje «Rett hjem»*. NF-rapport nr. 23-2003.
- Wasskog, E. og Hetle, A. (1996). *Sørumprosjektet – Et kompetanseutviklingsprosjekt*. Delrapport 2 Som case. Notat 2/96. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Wasskog, E. og Hetle, A. (1994). *Sørumprosjektet – Et kompetanseutviklingsprosjekt*. Delrapport 1 Som case. Notat 7/94. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Wæraas, A., Byrkjeflot, H. og Angell, S. I. (2011). Dilemmaer i omdømmehåndtering: substans og framtreden, I A. Wæraas, H. Byrkjeflot og S. I. Angell (red.), *Substans og Framtreden: Omdømmehåndtering i offentlig sektor* (s. 15 – 33). Oslo: Universitetsforlaget.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. London: Sage.
- Øgård, M. (2005). New Public Management – fornyelse eller fortapelse av den kommunale egenart? I H. Balderheim og L. Rose (red.), *Det kommunale laboratorium*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Aasbø, G. (2009). *Når deltid er norm – Hjelpepleieres forhandlinger om valg av arbeidstid: Deltid og merarbeid*. Masteroppgave ved Universitetet i Oslo, Institutt for Sosiologi og Samfunnsgeografi, Det samfunnsvitenskapelige fakultet.

Vedleggstabeller

Vedleggstabell 2a Heltids- og deltidssysseting blant menn 1996 – 2011. Kilde: SSB-AKU.

Sysselsatte menn, 1000 personer	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Endring 1996-2011 tusen prosent
Alle næringer	1147	1182	1207	1206	1208	1208	1204	1192	1197	1208	1248	1288	1329	1314	1318	1337	190 16,6
Kort deltid. 1-19 timer	64	66	68	72	76	79	80	86	89	85	92	95	102	104	104	104	40 62,5
Lang deltid. 20-36 timer	50	49	49	53	50	55	54	57	62	64	68	69	73	78	78	76	26 52,0
Heltid. 37 timer og mer	1033	1067	1090	1081	1082	1074	1070	1049	1046	1059	1088	1124	1154	1132	1136	1157	124 12,0
Undervisning	64	64	60	61	65	69	67	65	68	64	67	77	77	71	75	76	12 18,8
Kort deltid. 1-19 timer	4	4	4	5	5	6	5	5	5	4	5	5	7	7	7	9	5 125,0
Lang deltid. 20-36 timer	3	3	3	4	4	5	5	4	4	5	7	7	7	7	6	6	3 100,0
Heltid. 37 timer og mer	57	57	53	52	56	58	57	56	59	55	55	65	63	57	62	61	4 7,0
Helse- og sosialtjenester	65	61	59	66	67	70	76	76	79	82	85	83	85	90	96	103	38 58,5
Kort deltid. 1-19 timer	9	7	6	7	6	7	9	10	10	10	10	11	10	11	12	12	3 33,3
Lang deltid. 20-36 timer	7	6	6	7	8	8	8	8	8	8	10	9	11	10	11	14	7 100,0
Heltid. 37 timer og mer	49	48	47	52	53	55	59	58	61	64	65	63	64	69	73	77	28 57,1
Andre sos. og personl. tjenester	37	38	37	39	41	41	44	43	44	42	44	48	51	41	40	40	3 8,1
Kort deltid. 1-19 timer	4	5	4	4	5	5	6	7	7	7	7	7	8	9	7	8	4 100,0
Lang deltid. 20-36 timer	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	4	4	4	5	5	2 66,7
Heltid. 37 timer og mer	30	30	30	32	33	33	35	32	32	31	34	37	39	28	28	27	-3 -10,0
Sysselsatte menn, prosent	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Endring 1996-2011 %poeng prosent
Alle næringer	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Kort deltid. 1-19 timer	5,6	5,6	5,6	6	6,3	6,5	6,6	7,2	7,4	7	7,4	7,4	7,7	7,9	7,9	7,8	2,2 38,9
Lang deltid. 20-36 timer	4,4	4,1	4,1	4,4	4,1	4,6	4,5	4,8	5,2	5,3	5,4	5,4	5,5	5,9	5,9	5,7	1,3 29,2
Heltid. 37 timer og mer	90,1	90,3	90,3	89,6	89,6	88,9	88,9	88	87,4	87,7	87,2	87,3	86,8	86,1	86,2	86,5	-3,6 -4,0
Undervisning	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Kort deltid. 1-19 timer	6,3	6,3	6,7	8,2	7,7	8,7	7,5	7,7	7,4	6,3	7,5	6,5	9,1	9,9	9,3	11,8	5,5 88,0
Lang deltid. 20-36 timer	4,7	4,7	5	6,6	6,2	7,2	7,5	6,2	5,9	7,8	10,4	9,1	9,1	9,9	8,0	7,9	3,2 68,0
Heltid. 37 timer og mer	89,1	89,1	88,3	85,2	86,2	84,1	85,1	86,2	86,8	85,9	82,1	84,4	81,8	80,3	82,7	80,3	-8,8 -9,9
Helse- og sosialtjenester	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Kort deltid. 1-19 timer	13,8	11,5	10,2	10,6	9	10	11,8	13,2	12,7	12,2	11,8	13,3	11,8	12,2	12,5	11,7	-2,1 -15,6
Lang deltid. 20-36 timer	10,8	9,8	10,2	10,6	11,9	11,4	10,5	10,5	10,1	9,8	11,8	10,8	12,9	11,1	11,5	13,6	2,8 25,9
Heltid. 37 timer og mer	75,4	78,7	79,7	78,8	79,1	78,6	77,6	76,3	77,2	78	76,5	75,9	75,3	76,7	76,0	74,8	-0,6 -0,9
Andre sos. og personl. tjenester	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Kort deltid. 1-19 timer	10,8	13,2	10,8	10,3	12,2	12,2	13,6	16,3	15,9	16,7	15,9	14,6	15,7	22,0	17,5	20,0	9,2 85,2
Lang deltid. 20-36 timer	8,1	7,9	8,1	7,7	7,3	7,3	6,8	9,3	11,4	9,5	6,8	8,3	7,8	9,8	12,5	12,5	4,4 54,3
Heltid. 37 timer og mer	81,1	78,9	81,1	82,1	80,5	80,5	79,5	74,4	72,7	73,8	77,3	77,1	76,5	68,3	70,0	67,5	-13,6 -16,8

Vedleggstabell 2b Heltids- og deltidssyssetsetting blant kvinner 1996 – 2011. Kilde: SSB-AKU

Sysselsatte kvinner, tusen personer	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Endring 1996-2011 tusen prosent
Alle næringer	973	1006	1035	1048	1054	1058	1070	1065	1070	1074	1110	1152	1189	1188	1184	1200	227 23,3
Kort deltid. 1-19 timer	213	210	212	211	201	200	206	202	209	207	214	213	213	212	211	210	-3 -1,4
Lang deltid. 20-36 timer	232	247	252	257	252	253	257	254	253	250	271	277	285	280	274	281	49 21,1
Heltid. 37 timer og mer	528	549	571	580	601	605	607	609	608	617	625	662	691	696	699	709	181 34,3
Undervisning	99	105	110	118	119	119	119	119	127	124	126	137	143	134	132	134	35 35,4
Kort deltid. 1-19 timer	16	14	13	14	14	14	14	15	16	15	14	13	13	14	15	13	-3 -18,8
Lang deltid. 20-36 timer	25	29	31	35	33	30	31	30	32	31	32	37	37	31	30	32	7 28,0
Heltid. 37 timer og mer	58	62	66	69	72	75	74	74	79	78	80	87	93	89	87	89	31 53,4
Helse- og sosialtjenester	306	323	322	329	333	345	361	362	367	374	383	391	413	426	431	442	136 44,4
Kort deltid. 1-19 timer	77	76	74	78	73	78	79	77	80	81	81	79	81	83	80	83	6 7,8
Lang deltid. 20-36 timer	84	92	93	95	95	96	100	102	102	102	113	111	126	130	131	133	49 58,3
Heltid. 37 timer og mer	145	155	155	156	165	171	182	183	185	191	189	201	206	213	220	226	81 55,9
Andre sosiale og personlige tjenester	53	54	56	55	53	54	50	50	55	56	56	61	57	57	61	61	8 15,1
Kort deltid. 1-19 timer	14	14	15	16	15	13	14	14	14	12	14	14	11	15	16	16	2 14,3
Lang deltid. 20-36 timer	12	11	13	12	11	11	11	10	11	11	11	12	11	13	13	12	0 0,0
Heltid. 37 timer og mer	27	29	28	27	27	30	25	26	30	33	31	35	35	29	32	33	6 22,2
Sysselsatte kvinner, prosent	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Endring 1996-2011 %poeng prosent
Alle næringer	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Kort deltid. 1-19 timer	21,9	20,9	20,5	20,1	19,1	18,9	19,3	19	19,5	19,3	19,3	18,5	17,9	17,8	17,8	17,5	-4,4 -20,1
Lang deltid. 20-36 timer	23,8	24,6	24,3	24,5	23,9	23,9	24	23,8	23,6	23,3	24,4	24	24	23,6	23,1	23,4	-0,4 -1,6
Heltid. 37 timer og mer	54,3	54,6	55,2	55,3	57	57,2	56,7	57,2	56,8	57,4	56,3	57,5	58,1	58,6	59,0	59,1	4,8 8,8
Undervisning	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Kort deltid. 1-19 timer	16,2	13,3	11,8	11,9	11,8	11,8	11,8	12,6	12,6	12,1	11,1	9,5	9,1	10,4	11,4	9,7	-6,5 -40,1
Lang deltid. 20-36 timer	25,3	27,6	28,2	29,7	27,7	25,2	26,1	25,2	25,2	25	25,4	27	25,9	23,1	22,7	23,9	-1,4 -5,6
Heltid. 37 timer og mer	58,6	59	60	58,5	60,5	63	62,2	62,2	62,2	62,9	63,5	63,5	65	66,4	65,9	66,4	7,8 13,3
Helse- og sosialtjenester	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Kort deltid. 1-19 timer	25,2	23,5	23	23,7	21,9	22,6	21,9	21,3	21,8	21,7	21,1	20,2	19,5	19,5	18,6	18,8	-6,4 -25,5
Lang deltid. 20-36 timer	27,5	28,5	28,9	28,9	28,5	27,8	27,7	28,2	27,8	27,3	29,5	28,4	30,6	30,5	30,4	30,1	2,6 9,4
Heltid. 37 timer og mer	47,4	48	48,1	47,4	49,5	49,6	50,4	50,6	50,4	51,1	49,3	51,4	49,9	50,0	51,0	51,1	3,7 7,9
Andre sosiale og personlige tjenester	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Kort deltid. 1-19 timer	26,4	25,9	26,8	29,1	28,3	24,1	28	28	25,5	21,4	25	23	19,3	26,3	26,2	26,2	-0,2 -0,6
Lang deltid. 20-36 timer	22,6	20,4	23,2	21,8	20,8	20,4	22	20	20	19,6	19,6	19,7	19,3	22,8	21,3	19,7	-2,9 -13,0
Heltid. 37 timer og mer	50,9	53,7	50	49,1	50,9	55,6	50	52	54,5	58,9	55,4	57,4	61,4	50,9	52,5	54,1	3,2 6,3

Tabellvedlegg 2:

Faktiske tall som ligger til grunn for en del av figurene i rapporten. Materialet bygger på survey til 41 tjenestesteder I Bergen kommune som ble gjennomført på forsommeren 2011.

I svarkategorien «annet» har vi slått sammen kategoriene «ikke sikker» og «ikke aktuelt». ATO er forkortelse for alternativ arbeidstidsordning.

	<i>Kryss av på det utsagnet som passer best til din arbeidssituasjon</i>					Total
	Jeg har hel stilling og ønsker å beholde den uendret	Jeg har hel stilling og ønsker å redu- sere den om mulig	Jeg har deltidsstilling og ønsker å beholde den stillings- prosenten jeg har	Jeg har deltids- stilling og ønsker å øke stillingen om mulig	Jeg har deltids- stilling og ønsker å redu- sere stillingen om mulig	
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	33	1	21	20	1	76
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	41	2	1	1	0	45
Langturnus flere enn 5	16	0	0	1	0	17
Heldøgnsturnus	21	0	1	1	1	24
Trad. turnus (to- el. tredelt)	122	5	70	72	6	275
Total	233	8	93	95	8	437

	<i>Hvor tilfreds er du alt i alt med arbeidstidsordningen du har?</i>					Total
	Svært tilfreds	Ganske tilfreds	Ganske utilfreds	Svært utilfreds	Ikke sikker	
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	27	42	3	1	2	75
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	17	22	4	1	1	45
Langturnus flere enn 5	15	1	0	1	0	17
Heldøgnsturnus	21	2	0	1	0	24
Trad. turnus (to- el. tredelt)	43	166	44	12	9	274
Total	123	233	51	16	12	435

	<i>Anledning til å ta hovedpause, fri fra bruker</i>					Total
	Svært gode	Gode	Middels	Dårlige	Svært dårlige	
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	6	24	23	13	9	75
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	1	17	15	5	7	45
Langturnus flere enn 5	8	3	4	1	0	16
Heldøgnsturnus	10	11	3	0	0	24
Trad. turnus (to- el. tredelt)	15	54	80	69	52	270
Total	40	109	125	88	68	430

	<i>Anledning til å ta småpauser</i>					Total
	Svært gode	Gode	Middels	Dårlige	Svært dårlige	
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	5	50	16	2	2	75
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	8	23	9	2	3	45
Langturnus flere enn 5	8	6	2	0	0	16
Heldøgnsturnus	5	12	5	0	1	23
Trad. turnus (to- el. tredelt)	26	119	85	33	6	269
Total	52	210	117	37	12	428

	<i>Fysisk sliten etter arbeidsdag</i>					Total
	Svært ofte	Ganske ofte	Ganske sjelden	Svært sjelden	Aldri	
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	3	21	36	11	2	73
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	4	12	22	6	1	45
Langturnus flere enn 5	1	1	11	4	0	17
Heldøgnsturnus	0	1	14	7	2	24
Trad. turnus (to- el. tredelt)	12	94	123	22	7	258
Total	20	129	206	50	12	417

	<i>Psykisk/mentalt sliten etter arbeidsdag</i>					Total
	Svært ofte	Ganske ofte	Ganske sjelden	Svært sjelden	Aldri	
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	10	37	19	9	1	76
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	6	17	19	2	1	45
Langturnus flere enn 5	0	7	6	3	1	17
Heldøgnsturnus	0	1	19	3	0	23
Trad. turnus (to- el. tredelt)	44	127	77	17	2	267
Total	60	189	140	34	5	428

	<i>Jeg synes det er lett å ta meg inn igjen etter vakt</i>						Total
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Annet	
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	9	38	18	6	2	3	76
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	5	22	13	4	1	0	45
Langturnus flere enn 5	12	3	1	1	0	0	17
Heldøgnsturnus	15	8	1	0	0	0	24
Trad. turnus (to- el. tredelt)	29	125	76	28	6	2	266
Total	70	196	109	39	9	5	428

	<i>Jeg trives godt med å jobbe på denne boenheten</i>						Total
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Ikke sikker	
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	35	33	3	5	0	0	76
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	23	14	6	1	0	0	44
Langturnus flere enn 5	10	6	1	0	0	0	17
Heldøgnsturnus	23	1	0	0	0	0	24
Trad. turnus (to- el. tredelt)	125	116	20	5	2	2	270
Total	216	170	30	11	2	2	431

	<i>Jeg jobber på et sted hvor det er attraktivt å jobbe</i>						
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	10	24	25	13	1	3	76
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	6	12	15	5	4	2	44
Langturnus flere enn 5	14	1	2	0	0	0	17
Heldøgnsturnus	20	3	0	0	0	0	23
Trad. turnus (to- el. tredelt)	79	72	80	25	9	5	270
Total	129	112	122	43	14	10	430

	<i>Jeg har en arbeidstidsordning som er vanskelig å kombinere med familieliv</i>						
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	5	10	23	13	13	12	76
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	3	7	14	7	8	5	44
Langturnus flere enn 5	1	1	0	3	11	1	17
Heldøgnsturnus	0	0	0	2	20	2	24
Trad. turnus (to- el. tredelt)	29	74	69	40	29	29	270
Total	38	92	106	65	81	49	431

	<i>Jeg har en arbeidstidsordning som er vanskelig å kombinere med fritidsaktiviteter</i>						
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	6	16	20	16	14	3	75
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	5	11	10	10	7	1	44
Langturnus flere enn 5	1	1	1	1	13	0	17
Heldøgnsturnus	0	0	1	3	19	1	24
Trad. turnus (to- el. tredelt)	60	77	50	41	29	12	269
Total	72	105	82	71	82	17	429

	<i>Jeg går ofte på jobb selv om jeg er småsyk</i>						
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	14	35	17	7	2	2	76
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	9	19	6	6	1	6	44
Langturnus flere enn 5	4	5	3	1	3	2	17
Heldøgnsturnus	5	10	2	2	3	3	24
Trad. turnus (to- el. tredelt)	85	122	33	17	4	17	270
Total	117	191	61	33	13	30	431

	<i>Jeg har gode muligheter til å utføre arbeidet slik jeg mener det er faglig riktig</i>						
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	13	40	13	9	1	0	76
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	10	22	5	5	1	1	44
Langturnus flere enn 5	9	7	1	0	0	0	17
Heldøgnsturnus	13	9	1	1	0	0	24
Trad. turnus (to- el. tredelt)	56	140	47	19	1	5	268
Total	101	218	67	34	3	6	429

	<i>Vaktskiftene skaper uro blant brukerne</i>						
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	10	16	15	17	11	7	76
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	11	6	9	9	4	5	44
Langturnus flere enn 5	3	3	1	3	2	5	17
Heldøgnsturnus	2	4	3	8	7	0	24
Trad. turnus (to- el. tredelt)	32	58	64	72	35	7	268
Total	58	87	92	109	59	24	429

	<i>Vi har vaktskifter på tidspunkt som begrenser mulighetene til å ta brukerne med på aktiviteter</i>						
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	7	11	16	18	16	8	76
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	1	3	1	10	21	8	44
Langturnus flere enn 5	1	1	1	3	7	4	17
Heldøgnsturnus	0	0	3	6	14	1	24
Trad. turnus (to- el. tredelt)	41	59	66	60	34	8	268
Total	50	74	87	97	92	31	429

	<i>Jeg skriver som oftest/alltid avviksmeldinger når det oppstår avvikssituasjoner</i>						
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	20	31	9	6	3	5	76
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	16	20	2	3	3	0	44
Langturnus flere enn 5	7	5	4	0	1	0	17
Heldøgnsturnus	7	13	2	2	0	0	24
Trad. turnus (to- el. tredelt)	71	117	45	23	6	6	268
Total	121	186	62	34	13	13	429

	<i>Vår turnus er lagt opp for lettere å kunne følge brukernes døgnrytme</i>						
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	22	31	15	3	1	4	76
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	26	8	7	0	0	3	44
Langturnus flere enn 5	12	2	1	1	1	0	17
Heldøgnsturnus	17	6	1	0	0	0	24
Trad. turnus (to- el. tredelt)	30	86	76	38	21	16	267
Total	107	133	100	42	23	22	428

	<i>Den alternative arbeidstidsordningen (ATO) gjør meg mer sliten når jeg er på jobb</i>						
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	4	18	21	18	7	2	70
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	2	7	11	9	11	0	40
Langturnus flere enn 5	0	1	0	4	11	0	16
Heldøgnsturnus	0	0	1	4	18	0	23
Total	6	26	33	35	47	2	149

	<i>Jeg sover dårligere etter at jeg begynte med ATO</i>						
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	2	10	11	27	15	5	70
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	1	2	6	11	18	1	39
Langturnus flere enn 5	0	0	1	2	13	0	16
Heldøgnsturnus	0	0	0	0	24	0	24
Total	3	12	18	40	70	6	149

	<i>Jeg jobber mer overtid med den nye arbeidstidsordningen</i>						
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	1	3	10	15	31	10	70
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	0	0	3	4	27	6	40
Langturnus flere enn 5	0	0	0	2	13	1	16
Heldøgnsturnus	0	0	0	1	23	0	24
Total	1	3	13	22	94	17	150

	<i>ATO virker negativt på det psykososiale arbeidsmiljøet</i>						
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	2	4	11	26	24	3	70
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	0	3	8	12	17	0	40
Langturnus flere enn 5	1	0	2	2	9	2	16
Heldøgnsturnus	0	0	0	3	21	0	24
Total	3	7	21	43	71	5	150

	<i>ATO virker negativt på min helse</i>						
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	1	4	17	21	23	4	70
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	1	1	9	7	21	1	40
Langturnus flere enn 5	0	1	0	1	14	0	16
Heldøgnsturnus	0	0	0	0	24	0	24
Total	2	6	26	29	82	5	150

	<i>Det er vanskeligere å få tid til faglig utvikling med ATO</i>						
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	3	8	17	17	17	8	70
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	0	9	10	7	13	1	40
Langturnus flere enn 5	1	2	2	1	9	1	16
Heldøgnsturnus	1	4	2	5	12	0	24
Total	5	23	31	30	51	10	150

	<i>Det er dårligere kommunikasjon i avdelingen med ATO</i>						
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	2	13	15	22	11	7	70
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	3	16	8	6	6	1	40
Langturnus flere enn 5	0	2	3	0	9	2	16
Heldøgnsturnus	1	2	5	9	7	0	24
Total	6	33	31	37	33	10	150

	<i>Når spørsmålet om turnus igjen skal vurderes, håper jeg vi innfører tradisjonell turnus</i>						
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	3	1	10	11	36	10	71
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	1	2	2	3	28	4	40
Langturnus flere enn 5	1	2	0	0	12	1	16
Heldøgnsturnus	0	0	0	0	23	1	24
Total	5	5	12	14	99	16	151

	<i>Med ATO er det lettere å ta seg inn og komme opplagt på jobb</i>						
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	15	15	23	11	1	3	68
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	14	11	10	4	1	0	40
Langturnus flere enn 5	7	4	2	1	0	1	15
Heldøgnsturnus	22	2	0	0	0	0	24
Total	58	32	35	16	2	4	147

	<i>Med ATO er det lettere å kombinere jobb og privatliv</i>						
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	15	16	25	8	2	3	69
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	13	15	7	2	2	1	40
Langturnus flere enn 5	10	2	3	0	0	0	15
Heldøgnsturnus	21	2	1	0	0	0	24
Total	59	35	36	10	4	4	148

	<i>Det er mindre stress på avdelingen etter at vi innførte ATO</i>						
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	14	12	26	5	1	10	68
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	14	12	11	0	2	1	40
Langturnus flere enn 5	9	2	1	1	1	1	15
Heldøgnsturnus	19	2	1	0	0	2	24
Total	56	28	39	6	4	14	147

	<i>Jeg synes ATO er mindre belastende enn tradisjonell turnus</i>						
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	12	19	20	9	2	7	69
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	20	14	4	1	1	0	40
Langturnus flere enn 5	11	2	1	1	0	0	15
Heldøgnsturnus	23	1	0	0	0	0	24
Total	66	36	25	11	3	7	148

	<i>Jeg jobber mer effektivt i denne turnusen</i>						
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	13	27	13	9	2	4	68
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	15	12	10	1	2	0	40
Langturnus flere enn 5	9	2	2	1	1	0	15
Heldøgnsturnus	21	1	2	0	0	0	24
Total	58	42	27	11	5	4	147

	<i>Jeg har bedre lønnsbetingelser enn jeg ville hatt i vanlig turnus (gitt samme stillingsprosent)</i>						
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	8	6	22	10	3	17	69
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	6	3	13	5	1	12	40
Langturnus flere enn 5	4	0	5	0	4	2	15
Heldøgnsturnus	21	0	1	1	0	1	24
Total	39	9	41	16	8	35	148

	<i>Med ATO tar jeg mer ansvar for tjenesten enn i trad. turnus</i>						
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	7	19	27	4	0	6	63
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	8	11	15	2	1	2	39
Langturnus flere enn 5	4	4	4	1	1	1	15
Heldøgnsturnus	16	3	4	0	1	0	24
Total	35	37	50	7	3	9	141

	<i>Min sikkerhet blir bedre ivaretatt med ATO</i>						
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	6	9	34	5	2	7	63
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	4	4	20	1	3	7	39
Langturnus flere enn 5	4	5	4	1	0	1	15
Heldøgnsturnus	11	2	10	1	0	0	24
Total	25	20	68	8	5	15	141

	<i>ATO gir bruker et godt aktivitetstilbud</i>					
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	30	23	7	2	2	64
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	25	10	2	1	1	39
Langturnus flere enn 5	13	1	0	1	0	15
Heldøgnssturnus	14	9	1	0	0	24
Total	82	43	10	4	3	142

	<i>ATO bidrar til at bruker får færre ansatte å forholde seg til</i>					
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	36	16	9	0	3	64
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	28	8	1	1	1	39
Langturnus flere enn 5	14	0	0	1	0	15
Heldøgnssturnus	24	0	0	0	0	24
Total	102	24	10	2	4	142

	<i>ATO bidrar til at brukerne er blitt roligere</i>					
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	21	25	12	3	3	64
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	21	10	4	1	3	39
Langturnus flere enn 5	10	3	2	0	0	15
Heldøgnssturnus	22	2	0	0	0	24
Total	74	40	18	4	6	142

	<i>ATO styrker brukernes funksjonsevne</i>						
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	14	22	22	6	1	5	70
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	13	7	17	1	1	1	40
Langturnus flere enn 5	10	3	2	0	0	0	15
Heldøgnssturnus	20	3	1	0	0	0	24
Total	57	35	42	7	2	6	149

	<i>ATO ivaretar brukers sikkerhet bedre</i>						
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	15	21	21	5	0	8	70
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	14	13	10	1	1	1	40
Langturnus flere enn 5	11	2	2	0	0	0	15
Heldøgnsturnus	16	4	4	0	0	0	24
Total	56	40	37	6	1	9	149

	<i>ATO bedrer samhandlingen mellom ansatt og bruker</i>						
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Annet	Total
Langturnus 1-3 (fre. og helg.)	25	28	11	3	1	3	71
Langturnus 2-5 (hverdag og helg)	23	8	6	2	0	1	40
Langturnus flere enn 5	13	1	1	0	0	0	15
Heldøgnsturnus	21	3	0	0	0	0	24
Total	82	40	18	5	1	4	150

Intervjuguide arbeidstidsprosjekt Bergen kommune

Bolk 1: Introduksjon

1. Introduksjon
 - a. Om Fafos rolle og anonymitet.
 - b. Din stilling i egen organisasjon
2. Fortell om bakgrunnen for turnusprosjektet:
 - a. Hvorfor ble prosjektet iverksatt?
 - b. Hva var hensikten?
 - c. Hvilke mål var satt?
 - d. Hvilke forventninger hadde / har du?
 - e. Hvilke forventninger tror du de andre hadde?
3. Om turnusen
 - a. Beskriv den turnusen du går i nå
 - b. Bruk av justeringsvakter
 - c. Når startet dere med denne?
 - d. Hvilke andre turnuser har dere hatt?

Bolk 2: Mulige effekter

4. Positive effekter av denne turnusen?
La informanten snakke fritt
Oppfølging: Har dette med turnusen å gjøre eller andre forhold?
5. Negative effekter av turnusen?
La informanten snakke fritt.
Oppfølging: Har dette med turnusen å gjøre eller andre forhold?
6. Sjekkliste for +/- endringer eller uendret for den ansatte/miljøet:
 - a. Arbeidsmiljø
 - b. Trivsel
 - c. Belastninger
 - d. Søvn og tretthet
 - e. Restitusjon
 - f. Sykefravær
 - g. Privatliv
 - h. Bruk av friperiodene

- i. Samarbeid og kommunikasjon med kolleger
 - j. Mer involverte / engasjerte medarbeidere?
 - k. Frigjøring av tid til ledelse?
 - l. Rekruttering og turnover
 - m. Vikarbehov
 - n. Stillingsstørrelse
 - o. Helger og fritid
 - p. Den enkeltes lønn
 - q. Avdelingens utgifter til lønn, vikar, sykefravær etc.
 - r. Andre kostnader/innsparinger?
 - s. Annet?
7. Sjekkliste for +/- endringer eller uendret for bruker
- a. Trivsel
 - b. Funksjonsnivå
 - c. Kvalitet helg, dag, kveld
 - d. Aktivitetsmuligheter
 - e. Medisinering
 - f. Skader og avviksmeldinger
 - g. Pårørende / verge
 - h. Annet

Bolk 3: Prosesser

8. Om den nye turnusen
- a. Når innførte dere den nye turnusen?
 - b. Når hørte du om den første gang?
 - c. Hvem foreslo? Hvem vært med i diskusjonen?
 - d. Hvor informert og diskutert?
 - e. Andre løsninger vært diskutert underveis?
 - f. Har du / dine kolleger sluppet til? / vært med på utformingen?
 - g. Grad av enighet og motforestillinger
 - h. Har bruker/pårørende deltatt i diskusjonen og har de hatt spesielle synspunkter?
9. Alternativer til ny turnus
- a. Hva med de som ikke vil/kan eller ville/kunne være med på den nye turnusen?
 - b. Noen hoppet av underveis
 - c. Ulike turnuser parallelt?

10. Grad av fleksibilitet innenfor turnusen
Hvem har ansvar for å fylle turnusen?
11. Sentrale prosesser og avtalegrunnlag
 - a. Har det vært vanskelig å få dispensasjon?
 - b. Hvilket avtalegrunnlag er benyttet?
 - c. Hvordan har de ulike aktørene lokalt forholdt seg til formaliseringsprosessen?
 - d. Hvordan har de ulike aktørene sentralt forholdt seg til formaliseringsprosessen?

Bolk 4: Andre forhold som kan innvirke på tjenesten

12. Har bemanningssituasjonen endret seg?
13. Har brukersammensetningen endret?
14. Har faglige tiltak vært initiert uavhengig av ATO?
15. Har de økonomiske rammevilkårene endret seg?
16. Andre HMS-HMS-aktiviteter?
17. Nevner IO forhold som kan være endret. Spørre om effekter
18. Annet?

Intervjuguide beboer/pårørende

Innledning

- Om Fafos oppdrag samt kort om anonymitet og rapporteringsform

Hovedtema:

- Vurdering/inntrykk av ansattes arbeidstidsordning generelt for bruker/deg
 - Tjenesten
 - Kvaliteten på arbeidet
- Vurdering/inntrykk av arbeidstidsordninger mht brukerens/vedkommendes behov
 - Tidligere erfaringer med andre typer arbeidstidsordninger; hvilke og hvordan?
- Vurdering/inntrykk av eventuelle endringer (stabilitet/endring i positiv eller negativ retning)
- Vurdering/inntrykk av arbeidstidsordningen gjennom uken (f.eks. kun lange vakter i helgen), samt ferieavvikling

Oppfølgingsspørsmål:

- Vurderinger av tema i debatten om de alternative turnusene, er det for eksempel slik at alternativ arbeidstidsordning har ført til stabilitet og mer ro i tjenesten?
- Betydning av brukerne har færre ansatte å forholde seg til, ev. flere ansatte i hele stillinger, ev. endringer i rekruttering (flere ansatte med relevant utdanning)?
- Synspunkter på turnusen?
- Har alternativ turnus hatt noe å si for aktiviteter som del av tjenestetilbudet, for eksempel muligheten til å ta brukerne med på turer?

Arbeidstidsordninger i Bergen kommune

Q1: Trykk på start-knappen for å begynne undersøkelsen.

Q2: Hvor jobber du?

- | | | |
|--|--|---|
| ☐ Biskopshavn bosenter | ☐ Blokkebærhaugen bofellesskap | ☐ Breistein 1 bofellesskap |
| ☐ Breistein 2 bofellesskap | ☐ Bråtet Bofellesskap | ☐ Fanafjellsvegen bofellesskap |
| ☐ Fantoftåsen bofellesskap | ☐ Glaskaret bofellesskap | ☐ Gosen bofellesskap |
| ☐ Hamrehaugen bosenter | ☐ Hatlestadlia bofellesskap | ☐ Hatleveien bofellesskap |
| ☐ Heien bofellesskap | ☐ Hølbekken Avlastning | ☐ Johan Berentsensvei bof |
| ☐ Kloppedal bofellesskap | ☐ Kvernevikstemma bof | ☐ Kyrkjebirkeland bofellesskap |
| ☐ Leirvikåsen bofellesskap | ☐ Lokketona bofellesskap | ☐ Midtbygda bofellesskap |
| ☐ Mildevegen bofellesskap | ☐ Moldbakken bosenter | ☐ Nedre Nattland bof |
| ☐ Nygårdsvikveien bof 2 | ☐ Olav Bjordalsvei avlastning | ☐ Olav Bjordalsvei bofellesskap |
| ☐ Rosehagen bofellesskap | ☐ Sandalstunet avlastning | ☐ Sandalsåsen bofellesskap |
| ☐ Sandslivegen bofellesskap | ☐ Seimshovden bofellesskap | ☐ Solheimslien bofellesskap 64 |
| ☐ Steinestø bofellesskap | ☐ Stølsveien bofellesskap | ☐ Svartediket avlastning |
| ☐ Sverre Hjetlandsvei bofellesskap | ☐ Sydnes aktivitetshus | ☐ Søren Jaabæksvei bofellesskap |
| ☐ Tellevik bofellesskap | ☐ Tertnesflaten bofellesskap | ☐ Todnhaugen bofellesskap |
| ☐ Utøbakken bofellesskap | ☐ Utsikten avlastning | ☐ Vadmyra avlastning |
| ☐ Vestlund avlastning | ☐ Vestlundbakken bofellesskap | ☐ Wesselsgate bofellesskap |
| ☐ Åsane avlastning | | |

Q3: Hva slags ansettelsesforhold har du her?

- ☐ Fast stilling ☐ Vikariat ☐ Annet

Q4: Hvor lenge har du jobbet ved denne boenheten? Oppgi antall år:

Q5: Hvor stor stilling har du (ved denne boenheten)? Oppgi avtalt stillingsprosent:

Q6: Hvor lenge har du jobbet i pleie- og omsorgssektoren? Oppgi antall år:

Q7: Har du flere ansettelsesforhold?

☐ Ja ☐ Nei

Q8: Hvor stor er den samlede stillingen? Oppgi summen av stillingene, dvs. den totale stillingsprosenten som er avtalt:

Q9: Kryss av på det utsagnet som passer best til din arbeidssituasjon

- ☐ Jeg har hel stilling og ønsker å beholde den uendret
☐ Jeg har hel stilling og ønsker å redusere den om mulig
☐ Jeg har deltidsstilling og ønsker å beholde den stillingsprosenten jeg har
☐ Jeg har deltidsstilling og ønsker å øke stillingen om mulig
☐ Jeg har deltidsstilling og ønsker å redusere stillingen om mulig

Q10: Jobber du i turnus?

☐ Ja ☐ Nei

Q11: Innebærer dette at du jobber

	Ja	Nei
Både på ukedager og helger?	☐	☐
Både dag og kveld? (ikke natt)	☐	☐
Både dag, kveld og natt	☐	☐

Q12: Jobber du?

- ☐ Langturnus med ca. 13 timers vakter 1-2 dager i strekk (helg – lørdag og søndag)
☐ Langturnus med ca. 13 timers vakter 1-3 dager i strekk (helg – fredag, lørdag og søndag)
☐ Langturnus med ca. 13 timers vakter 2-5 dager i strekk (både hverdag og helg)
☐ Langturnus med ca. 13 timers vakter flere enn 5 dager i strekk (både hverdag og helg)
☐ Heldøgnsturnus (f.eks. medlevertturnus) med vakter på 48 og/eller 72 timers varighet
☐ Tradisjonell turnus (todelt eller tredelt)
☐ Bare nattevakter

Q13: Når innførte boenheten du jobber ved alternativ arbeidstidsordning?

- ☐ Før 2009 ☐ 2009 ☐ 2010 ☐ 2011 ☐ 2012

Q14: Hvor tilfreds er du – alt i alt – med arbeidstidsordningen du har?

- ☐ Svært tilfreds ☐ Ganske tilfreds ☐ Ganske utilfreds ☐ Svært utilfreds
☐ Ikke sikker

Q15: Hvordan vurderer du arbeidsbelastningen på de ulike tidspunktene i boenheten? (Sett ett kryss per linje)

	Svært stor	Ganske stor	Ganske liten	Svært liten	Jeg går ikke slike vakter
Dagtid i ukedagene	☐	☐	☐	☐	☐
Kveldstid i ukedagene	☐	☐	☐	☐	☐
Dagtid i helgene	☐	☐	☐	☐	☐
Kveldstid i helgene	☐	☐	☐	☐	☐

Q16: Hvilke muligheter har du til å

	Svært gode	Gode	Middels	Dårlige	Svært dårlige
Bestemme tempoet i utførelsen av arbeidet	☐	☐	☐	☐	☐
Bestemme tidspunkt for utførelsen av en oppgave	☐	☐	☐	☐	☐
Ta hovedpause, fri fra bruker	☐	☐	☐	☐	☐
Ta småpauser	☐	☐	☐	☐	☐

Q17: Er arbeidet ditt slik at du etter arbeidsdagen kjenner deg:

	Svært ofte	Ganske ofte	Ganske sjelden	Svært sjelden	Aldri
fysisk sliten	☐	☐	☐	☐	☐
psykisk/mentalt sliten	☐	☐	☐	☐	☐

Q18: Er du enig eller uenig i disse påstandene?:

	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Ikke sikker	Ikke aktuelt
Jeg synes det er lett å ta meg inn igjen etter vakt	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg trives godt med å jobbe på denne boenheten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg jobber på et sted hvor det er attraktivt å jobbe	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg har en arbeidstidsordning som er vanskelig å kombinere med familieliv	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg har en arbeidstidsordning som er vanskelig å kombinere med fritidsaktiviteter	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg går ofte på jobb selv om jeg er småsyk	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q19: Er du enig eller uenig i disse påstandene?:

	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Ikke sikker	Ikke aktuelt
Jeg har gode muligheter til å utføre arbeidet slik jeg mener det er faglig riktig	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vaktskiftene skaper uro blant brukerne	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vi har vaktskifter på tidspunkt som begrenser mulighetene til å ta brukerne med på aktiviteter	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg skriver som oftest/alltid avviksmeldinger når det oppstår avvikssituasjoner	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vår turnus er lagt opp for lettere å kunne følge brukernes døgnrytme	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q20: Hvordan vurderer du tjenestekvaliteten på de ulike tidspunktene i boenheten?

	Svært god	Ganske god	Ganske dårlig	Svært dårlig	Går ikke slike vakter
Dagtid i ukedagene	☐	☐	☐	☐	☐
Kveldstid i ukedagene	☐	☐	☐	☐	☐
Dagtid i helgene	☐	☐	☐	☐	☐

Kveldstid i helgene

☐
☐
☐
☐
☐

Q21: Du jobber på et sted som har innført alternativ arbeidstidsordning. Nå følger noen spørsmål om denne arbeidstidsordningen

Har din holdning til arbeidstidsordningen endret seg etter at du har fått erfaring med den?

- ☐ Jeg er mer kritisk i dag enn før
☐ Jeg har vært like positiv hele tiden
☐ Ikke sikker

- ☐ Jeg er mer positiv i dag enn før
☐ Jeg har vært like kritisk hele tiden

Q22: Har du erfaring med å jobbe i tradisjonell todelt (dag/kveld) eller tredelt (dag/kveld/natt) turnus?

- ☐ Ja ☐ Nei

Q23: Er du enig eller uenig i disse kritiske påstandene om alternativ arbeidstidsordning (ATO)?:

	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Ikke sikker	Ikke aktuelt
ATO gjør meg mer sliten når jeg er på jobb	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg sover dårligere etter at jeg begynte med ATO	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg jobber mer overtid med den nye arbeidstidsordningen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ATO virker negativt på det psykososiale arbeidsmiljøet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ATO virker negativt på min helse	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Det er vanskeligere å få tid til faglig utvikling med ATO	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Det er dårligere kommunikasjon i avdelingen med ATO	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Når spørsmålet om turnus igjen skal vurderes, håper jeg vi innfører tradisjonell turnus	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q24: Er du enig eller uenig i disse positive påstandene om alternativ arbeidstidsordning (ATO)?:

	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Ikke sikker	Ikke aktuelt
Med ATO er det lettere å ta seg inn og komme opplagt på jobb	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Med ATO er det lettere å kombinere jobb og privatliv	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Det er mindre stress på avdelingen etter at vi innførte ATO	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg synes ATO er mindre belastende enn tradisjonell turnus	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg jobber mer effektivt i denne turnusen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Jeg har bedre lønnsbetingelser enn jeg ville hatt i vanlig turnus (gitt samme stillingsprosent)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Med ATO tar jeg mer ansvar for tjenesten enn i trad. turnus	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Min sikkerhet blir bedre ivarett med ATO	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q25: Med ATO kan vi lettere legge opp en tjeneste som:

	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig	Ikke sikker	Ikke aktuelt
gir bruker et godt aktivitetstilbud	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
bidrar til at bruker får færre ansatte å forholde seg til	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
bidrar til at brukerne er blitt roligere	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
styrker brukernes funksjonsevne	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
bedre ivaretar brukers sikkerhet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
bedrer samhandlingen mellom ansatt og bruker	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q26: Kan du beskrive de største/viktigste forskjellene mellom ATO og tradisjonell turnus for deg som ansatt?!

Q27: Kan du beskrive de største/viktigste forskjellene mellom ATO og tradisjonell turnus for bruker?

Q28: Hvilket utdanningsnivå har du?

- ☐ Høyskole / universitet ☐ Videregående skole / faglært ☐ Grunnskole / ufaglært

Q29: Har du helse/sosialfaglig utdanning?

- ☐ Ja ☐ Nei ☐ Ikke sikker

Q30: Har du lederansvar? (Flere svar er mulig)

- | | |
|---|---------------------------------------|
| ☐ Økonomiansvar | ☐ Personalsvar |
| ☐ Fagansvar (for flere enn deg selv) | ☐ Annet |
| ☐ Nei | |

Q31: Hvor gammel er du?

- ☐ Under 30 år ☐ 30 - 44 år ☐ 45 år eller mer

Q32: Kjønn

- ☐ Mann ☐ Kvinne

Q33: Sivilstatus

- ☐ Ugift ☐ Gift, samboer ☐ Skilt ☐ Enke/enkemann

Q34: Har du omsorgsansvar for barn under 16 år?

- ☐ Ja ☐ Nei

Q35: Har du omsorgsansvar for hjelpetrengende i familien som for eksempel eldre, ektefelle eller samboer?

- ☐ Ja i stor grad ☐ Ja i noen grad ☐ Nei

Workshop 1, november 2010

- 10.00 Første økt
- Presentasjon av evalueringsprosjektet
 - Presentasjon og diskusjon med utgangspunkt i resultater fra intervjuer og spørreundersøkelsen del 1: Arbeidsmiljø
 - Hva er bra og mindre bra? Hva kan bli bedre og hvordan?
- 12.00 Lunsj
- 12:45 Andre økt
- Presentasjon og diskusjon med utgangspunkt i intervjuer og spørreundersøkelsen del to: Tjenestekvalitet
 - Hva er bra og mindre bra? Hva kan bli bedre og hvordan?
- 14.00 Gruppearbeid
- Hvert tjenestested formulerer noen oppgaver som det jobbes med i halvåret som kommer. På neste samling i 2011 legges resultatene frem.
- 15.00 Oppsummering

Workshop 2, mai 2011

- 8.45 Problemstillinger, hovedfremdriftsplan, samarbeid og publisitet
- 9.15 Gjennomgang og diskusjon om hovedinnholdet i delrapporten
- Fem forskjellige arbeidstidsordninger
 - Hovedfunn
- 10.45 Hvor står de fem forsøksenhetene?**
- Hvordan har dere jobbet med forbedringsoppgavene dere har formulert?
 - Hva vil dere vektlegge fremover?
- 11.30 Lunsj
- 12.15 Hvor står de fem forsøksenhetene? (fortsetter)
- Hvordan har dere jobbet med forbedringsoppgavene dere har formulert?
 - Hva vil dere vektlegge fremover?
- 13.00 Arbeidsplan høsten 2011- vår 2012
- Hvordan legger vi opp neste besøk i boenhetene? (høst 2011)
 - Hvordan legger vi opp brukerundersøkelsen? (høst 2011)
 - Hvordan legger vi opp pårørendeundersøkelsen? (vår 2012)
 - Hvordan legger vi opp medisinbrukundersøkelsen? (vinter 2012)
 - Eventuelt

Workshop 3, september 2012

- 8.45 Velkommen, hvor står prosjektet?
- 9.00 Hva har enhetene jobbet med siste halvåret? (Enhetene presenterer selv)
- 10.45 Presentasjon og diskusjon: Brukernes trivsel
- 11.30 Lunsj
- 12.30 Presentasjon og diskusjon: Ansattes belastninger og trivsel
- 13.30 Presentasjon og diskusjon: Ansattes involvering og innflytelse på arbeids-
tidsorganiseringen
- 14.30 Avslutning – prosjektet og hvor går veien videre.

Langturnus og hele stillinger i Bergen kommune

I denne rapporten evalueres utprøvingen av alternative arbeidstidsordninger innen tjenester for utviklingshemmede og psykisk syke i fem bofellesskap i Bergen kommune. Bergen kommune har gjennom sine forsøk oppnådd gode resultater med hensyn til sine ambisjoner om bedre kvalitet til bruker, en mer effektiv tjeneste med kompetente og stabile medarbeidere og et godt arbeidsmiljø med lite fravær. Resultatene er dels en følge av arbeidstidsordningene i seg selv, av flere ansettelser av kvalifisert personale i store og hele stillinger og av god prosjektledelse.



Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no

Fafo-rapport 2012:60
ISBN 978-82-7422-960-0
ISSN 0801-6143
Bestillingsnr. 20287