

2040 begynner nå

Tjenesteutvikling, ledelse og organisering

Bergen 02.05.2024

Leif E. Moland:

Gode tjenester gjennom god organisering

Mindre gode tjenester gjennom dårlig organisering

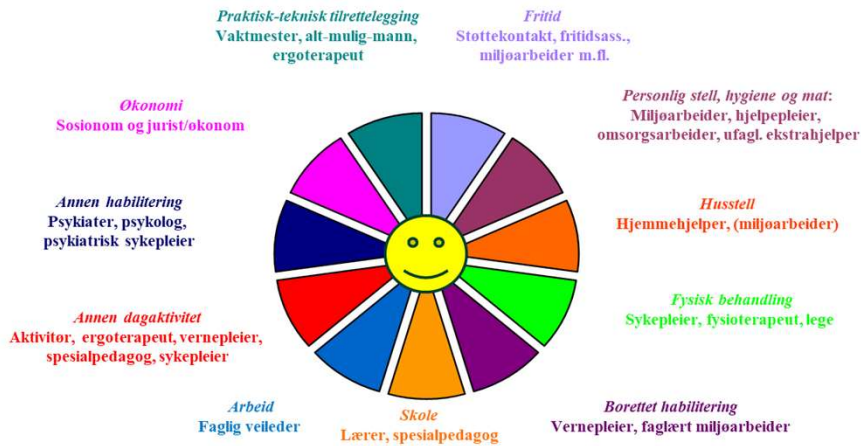
1992 – 2008 – 2024 – 2040

Fire evige utfordringer ... RHST



Suksess og nederlag i PLO på 1990-tallet

Bruker i sentrum og sammenhengende tjenestekjede



HVPU-reform og organisasjonsstruktur

Bo alene eller sammen i gruppe?

Boligansatte på dagaktiviteter, i hj.tj, sykehjem, barnehage?

Formell/uformell kompetanse.

Spesialister og generalister. Rett person på rett plass, og når

Nærhet og avstand til bruker, til rådhuset

Parts- og profesjonssamarbeid,

Ledelse, ledelse



Mine første 10 år på Fafo



Fra senere år på Fafo, www.fafo.no



Ketil Bråthen og Leif E. Moland

Ny oppgavedeling i helse- og omsorgssektoren

En undersøkelse blant helsefagarbeidere, helsesekretærer og portører



Leif E. Moland, Maja Tofteng og Astrid Nesland

Vikarbruk i sykehus og kommunale helse- og omsorgstjenester



NORSKE KOMMUNER SØKER
KORTTIDSVIKARER I HELSE OG MESTRING
ER DU DEN RETTE FOR OSS?
LES MER OG SØK

Fafo-rapport
2023:17



Ketil Bråthen og Leif E. Moland

Ny tørn for effektive helse- og omsorgstjenester

Underveisevaluering av Tørn-programmet

**Kontinuitet
Kjennskap
Kompetanse**



Leif E. Moland, Maja Tofteng og Ketil Bråthen

Hva koster heltid egentlig?

Økonomiske kostnader og gevinster ved å utvikle heltidskultur i kommunale pleie- og omsorgstjenester



Fafo-rapport
2023:22



Selma Yssen, Ketil Bråthen og Leif E. Moland

Høyde for fravær

Etablering av bemannings- og turnusplaner med redusert vikarbehov



Fafo-rapport
2023:28



Roy A. Nielsen og Leif E. Moland

Mobilitet i helse- og omsorgstjenestene



Fafo-rapport 2023:30

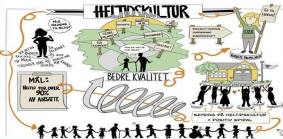
**Annen faglitteratur
Masteroppgaver**



Leif E. Moland

Mulige og umulige løsninger på veien mot heltidskultur

En kunnskap- og eksempelsamling



Leif E. Moland og Ketil Bråthen

Langturnus og hele stillinger i Bergen kommune

Arbeidstid i tjenester for utviklingshemmede og psykisk syke

Leif E. Moland

Større stillinger og bedre drift

Evaluering av programmet Ufrivillig deltid



Leif E. Moland og Ketil Bråthen

Stillingsutlysninger, rekruttering og heltidskultur i de kommunale helse- og omsorgstjenestene



Leif E. Moland

De små grå

Heltidstjenest og arbeidsforhold i kommunene

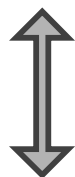
Leif E. Moland og Ketil Bråthen

Hvordan kan kommunene tilby flere heltidsstillinger

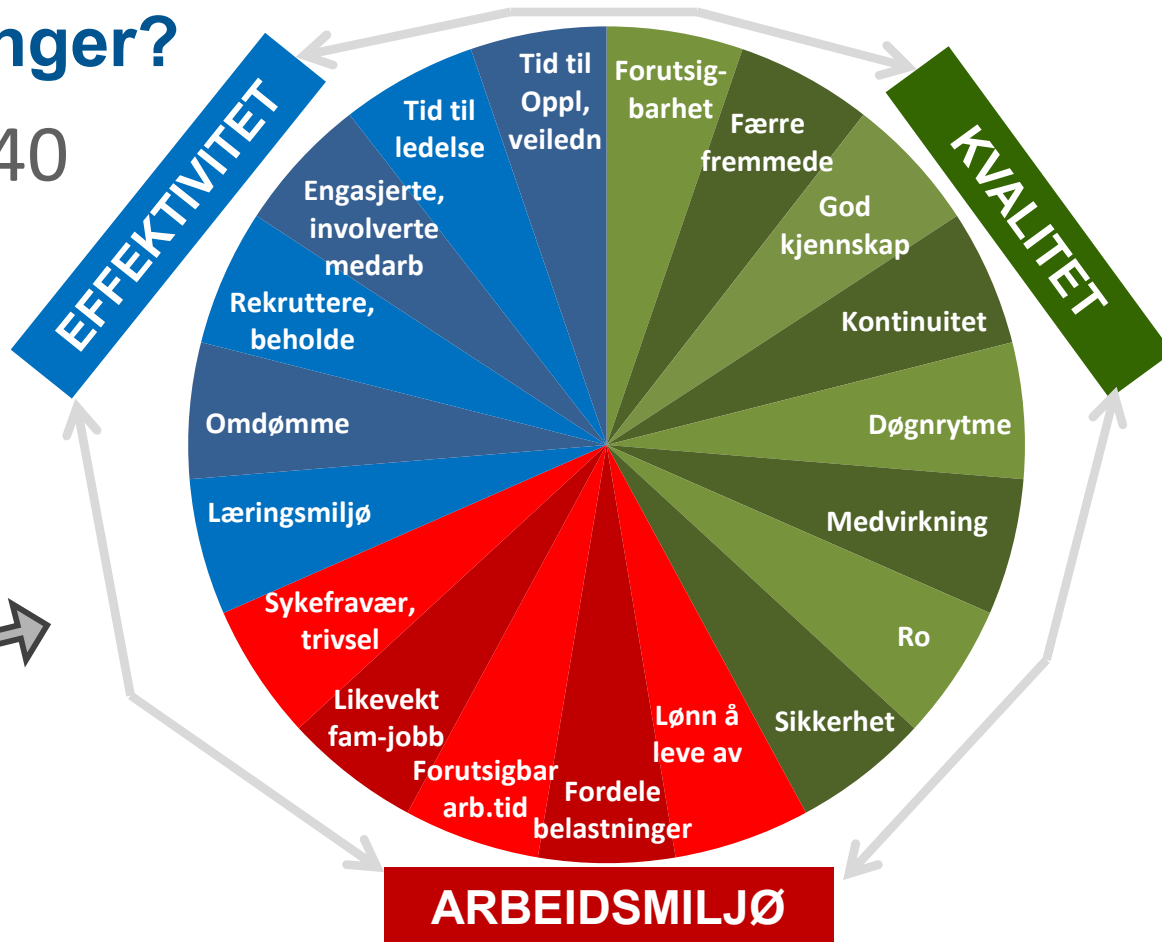
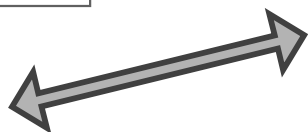
Hvorfor større, faste stillinger?

1992 – 2008 – 2024 – 2040

Stillingsstørrelser
og vikarbruk



Bemanningsplaner
og turnuser



Heltid, likestilling og topartsperspektiv



Esther Kostøl,
nestleder LO



Sidsel Bauck,
Leder, Handel
og Kontor



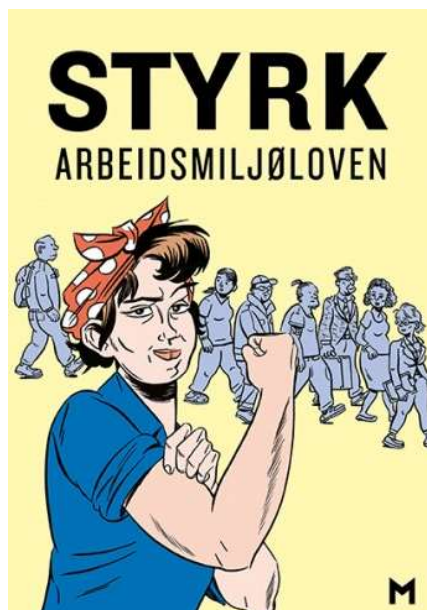
Informantintervjuer om fleksible arbeidsformer, organisering og arbeidstid innen varehandelen og hotell- og restaurantområdet



Deltidsarbeid og ansettelsesformer i kommunene



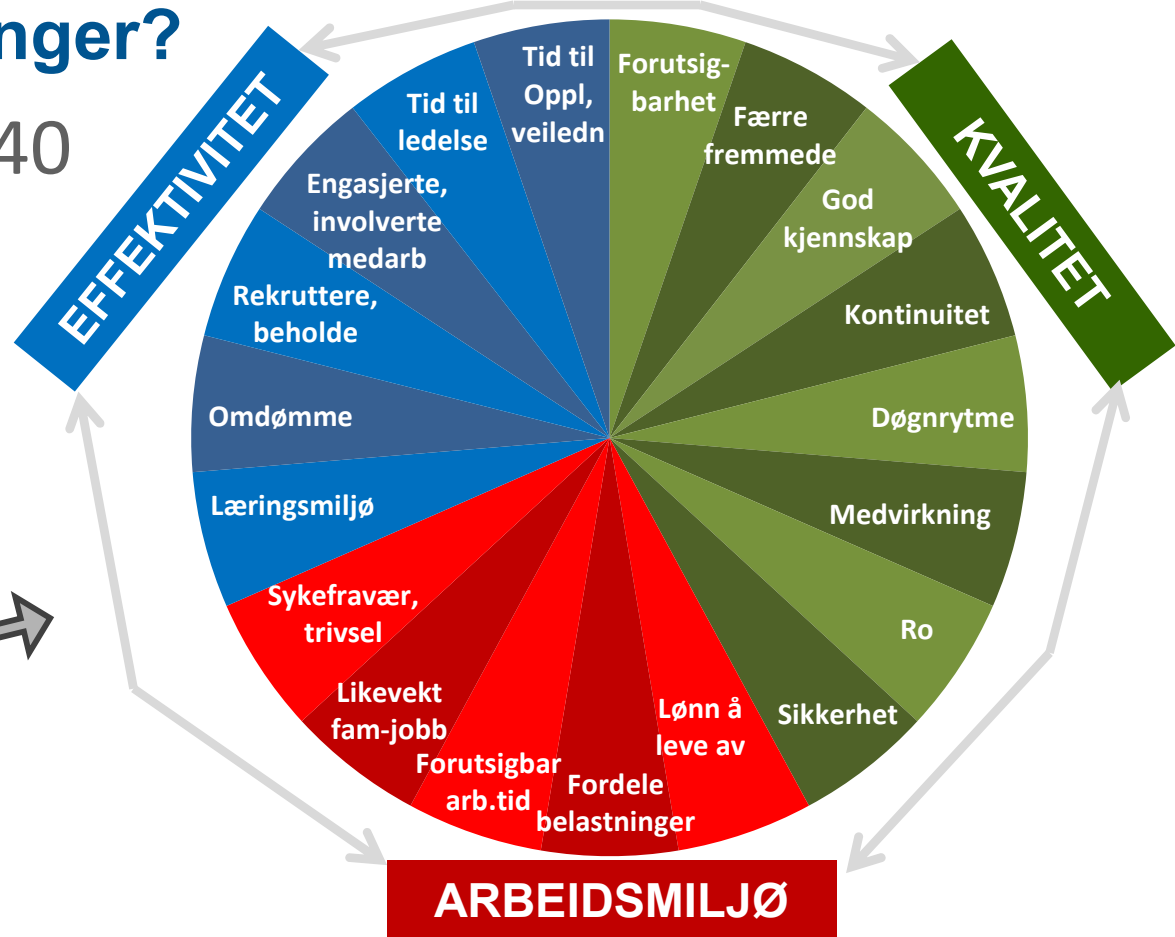
Liv Nilsson Leder, Norsk
Kommune-forbund



John Alvhheim,
Stortingsrepr. FrP

Hvorfor større, faste stillinger?

1992 – 2008 – 2024 – 2040



Befolkningsframskriving og framtidig kompetansebehov



Fra høyre: Sigrun Vångeng KS, Initiativtaker til erklæringen
Jan Davidsen Fagforbundet, Eli Gunhild Bye NSF, Erik Kollerud Delta



Partsbasert heltidserklæring 2013 og 2021

Og t...arbeid

- Ufrivillig deltid (AID)
- Saman om ein betre kommune (KMD)
- Tørn (HSD)
- Heltidspotten (AID)



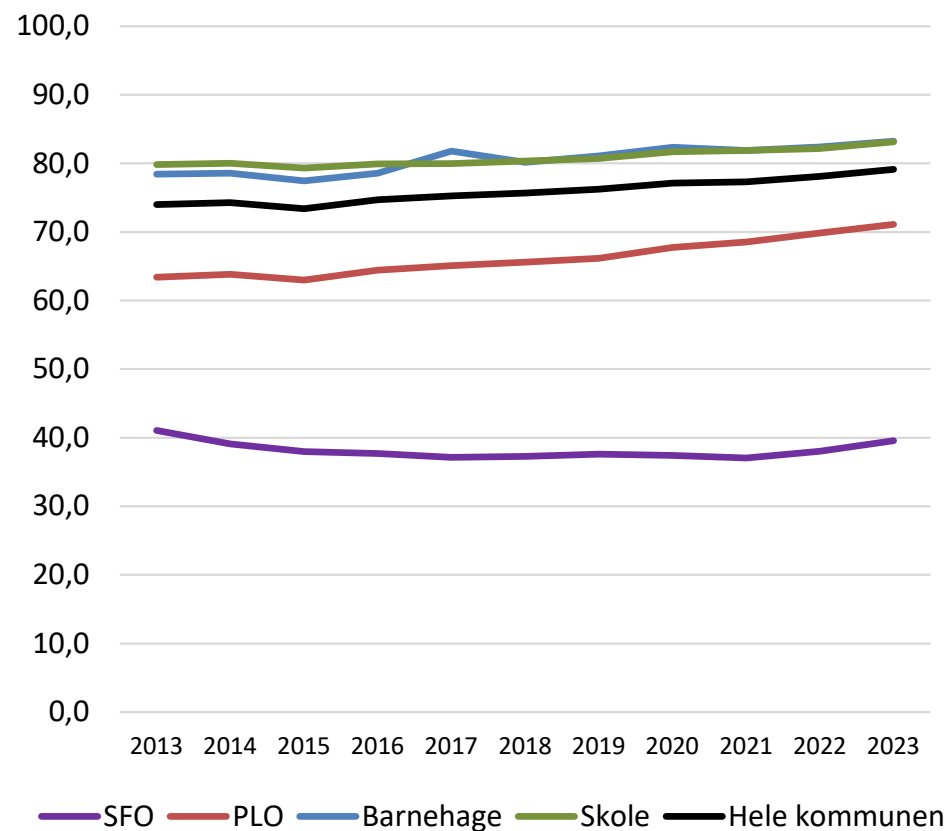
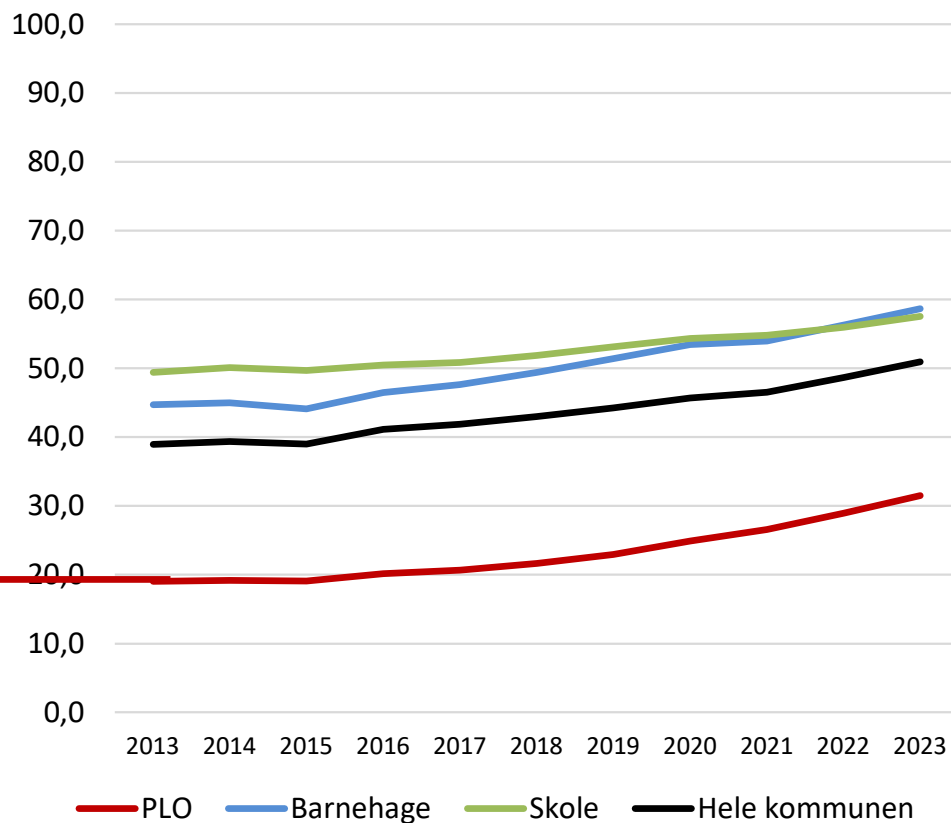
Fra venstre: Mimi Kvisvik FO, Lizzie R. Thorkildsen Delta, Lill S. Larsen NSF, Mette Nord Fagforbundet, Bjørn A. Gram KS

**Fra sidelinja. Bruker først.
SOR: «En tid for alt»**

Heltidsandeler

og

gj.sn. Stillingsstørrelser



1992 – 2008 – 2024 – 2040

Alle kommuner.
Kilde: PAI

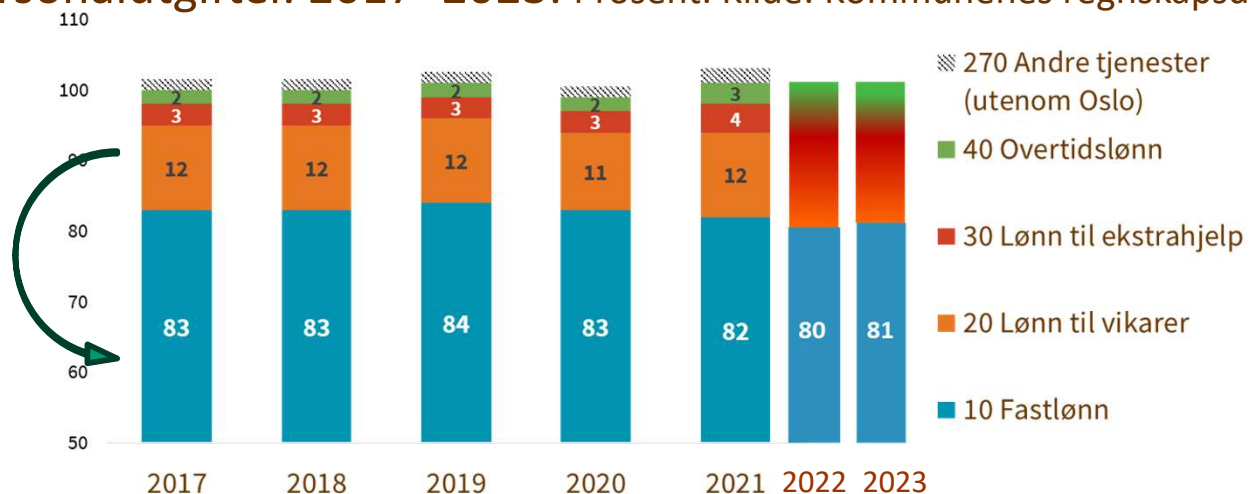
Leif E. Moland, Maja Tofteng og Astrid Nesland

Vikarbruk i sykehus og kommunale helse- og omsorgstjenester



NORSKE KOMMUNER SØKER
KORTTIDSVIKARER I HELSE OG MESTRING

ER DU DEN RETTE FOR OSS?
LES MER OG SØK

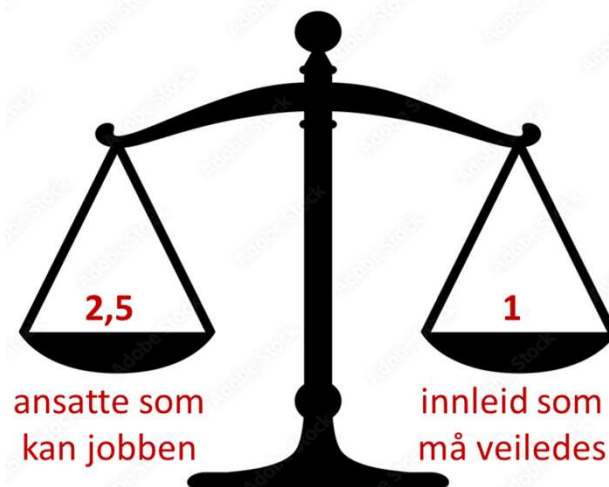


Er dette mulig hos dere?

Vikarbyråutgifter = 3,4 mrd
1,7 prosent av lønnsbudsjettet

Vanlig dagvakt koster

Offentlig sykepleier 3000 kr
Byråansatt sykepleier 7500 kr
Differanse per vakt 4500 kr



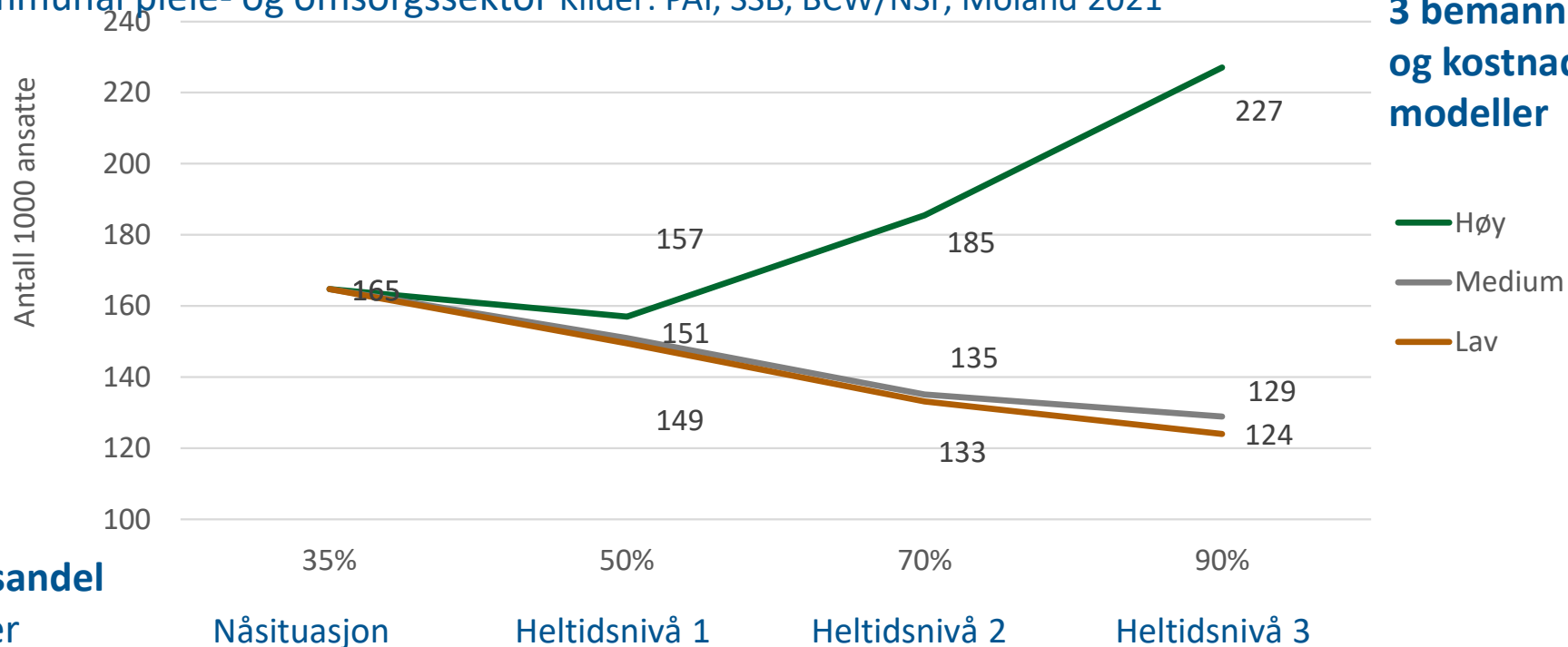
Fordeler og ulemper ved vikarbruk (og små stillinger)

- Viktig supplement for å ha tilstrekkelig bemanning når det kniper
- Fint tilbud til de som bare kan/vil jobbe litt
- Kjente vikarer går greit, men kjennskapen er ofte ikke god nok
- Arbeidet med å skaffe og veilede flyktig arbeidskraft går på bekostning av tid til ledelse, tjenesteutvikling og oppgaver med bruker

Antall ansatte ved ulike heltidsnivåer og bemannings- og kostnadsmodeller

Kommunal pleie- og omsorgssektor Kilder: PAI, SSB, BCW/NSF, Moland 2021

3 bemannings- og kostnadsmodeller



Heltidsandel
3 nivåer

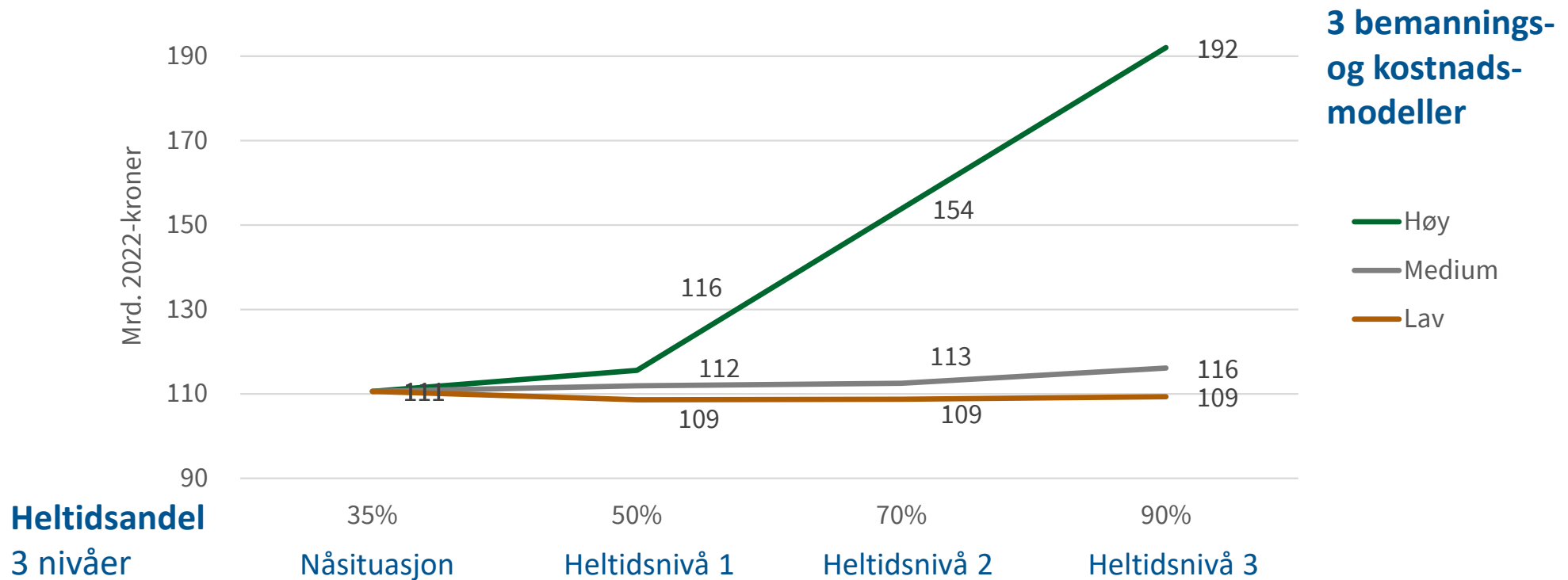


1992 – 2008 – 2024 – 2040



Lønnskostnader og utgifter til innleie ved ulik heltidsandel

Ulike heltidsandeler. Kommunal pleie- og omsorgssektor. Kilder: PAI, SSB, BCW/NSF, Moland 2021



Hvor og hvordan er det godt å jobbe?
Betyr det noe for bruker?

Hvem er mest/minst fysisk/mentalt slitne?



Unge - eldre?

Kvinner - menn?

Nattevakter – andre?

Turnus – ikke turnus?

Omsorg for barn - ikke?

Gifte/samboere - enslige?

Heltids eller deltidsansatte?

Ansatte i sykehjem, hjemmetjenester, barnehage, andre (sykehus)?

Trad. turnus – langvakter- kortvakter – samarbeidsturnus - ressursenhet?

Bærekraftig arbeidsmiljø

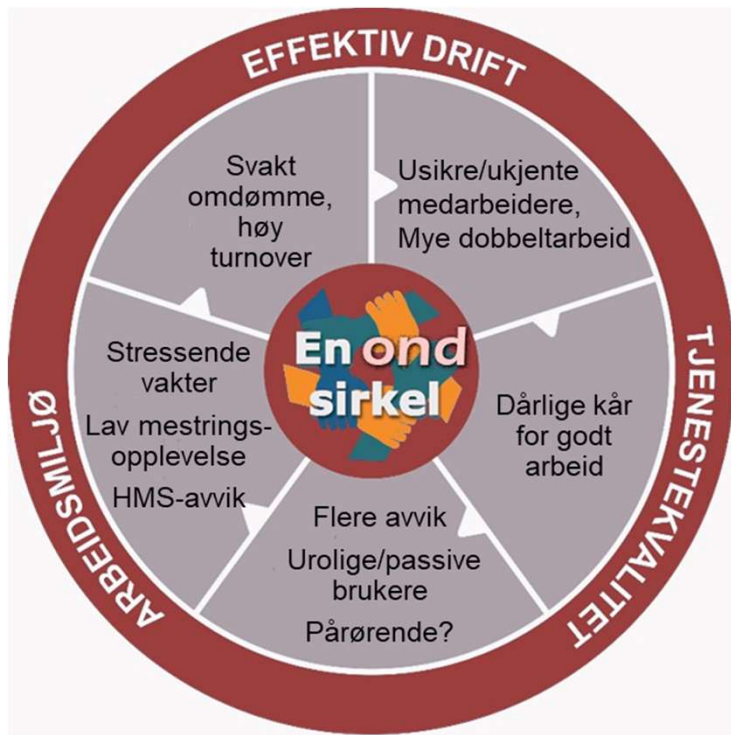
Når ansatte ...

- ✓ klarer å stå i (heltids)jobb til naturlig pensjonsalder
- ✓ opplever arbeidsglede, tilhørighet, mestring og respekt
- ✓ er «middels» slitne etter en arbeidsøkt
- ✓ har en lønn og pensjon «å leve av» (og får banklån)
- ✓ har forutsigbar lønn, arbeidstid og fritid
- ✓ opplever få HMS-avvik

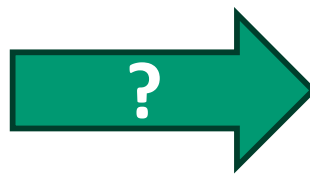


Den vanlige vakta,

Vanskelig å lede

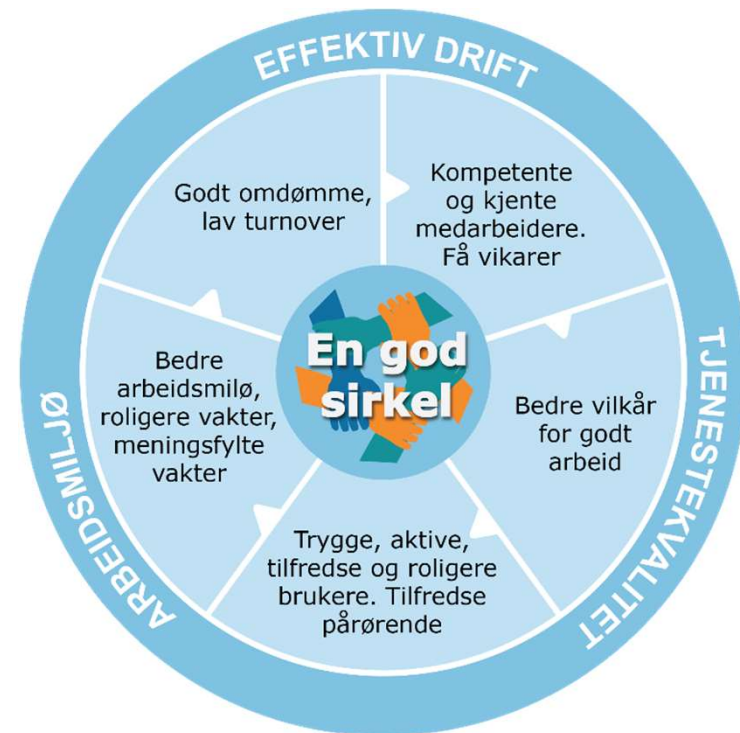


Kostbar minimumsbemanning
Stressende løpeturnus
Flyktig arbeidskraft og høyt fravær



Den gode vakta

Lett å lede



Moland (Fafo) og Lindberg (Fredrikstad kommune)

Bærekraftig arbeidsmiljø

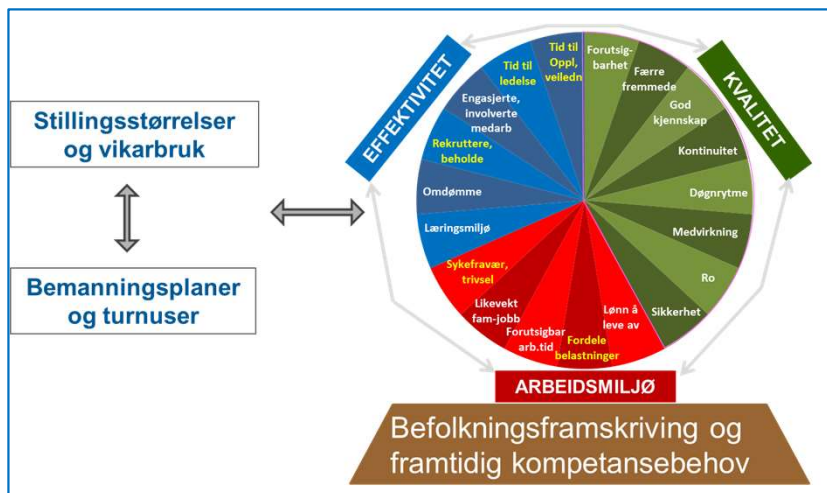


Leif E. Moland,
02.05.2024

Bedre bruk av bemanningen, større stillinger og redusert vikarbruk starter med nye behovs- og kompetanseanalyser

De vanskelige prosessene

Oppgavedeling
Døgnrytmeplan
Tjenstedesign
Medvirkning



Langvakter,
Rekrutterings- og seniorgrep
Helgearbeid
(Vikarpool /
ressursenhet)

Kalenderplan
Årsturnus
Fraværsprediksjon
og overdekning
Redusert innleie





Karmøy
kommune

Tjenestestyrte bemanningsplan og langvakter

Miljøarbeidertjenesten, 286 årsverk.
Stillingsprosent på 84, på vei opp

Noen tjeneststeder var overbemannet
Andre tjeneststeder var underbemannet



Vårt skrekkscenario, pr mai 2023:

Endring fra langvakter hver 3. til hver 4. helg:

- Behov for ca. 92 flere ansatte
- Gjennomsnittlig stilling redusert til ca. 65 %

Endring til «vanlige» vakter hver 3. helg:

- Behov for ca. 205 flere ansatte
- Gjennomsnittlig stilling redusert til 52,58 %



Alstahaug kommunes spekter av tiltak for å bedre bemanningssituasjonen

- Strategisk forankring (politisk og administrativt)
- Partssamarbeid
- Gitt lederne handlingsrom gjennom en rekke tiltak:
 - analyse av planlagt og faktisk bemanning
 - ny oppgavedeling/glidning
 - kompetanseutvikling/kompetanseorganisering
 - direkte-medvirkning/involvering
 - å lyse ut – og ansette i - hele stillinger
 - å innføre heltidsturnuser (langvakter, årsturnus, helg, ressursenheter)
 - at det er greit å «toppe» bemanningen

Hvem – Hva – Når ?

Oppg.kartlegging

Sy/Ve-pleiere

Komp.kartlegging

Hj.pl/Fagl.

MDI

Assistenten

Kunnskapen er der, men ...

- Vet mye mer om hvilke tiltak som funker
- Vet at gode utviklingsprosjekter forutsetter mål og mening, forankring, samarbeid, involvering, ressurser etc.
- Vet også at gevinstene som oftest er gode for de berørte

Hva hindrer så mange fra å gå fra den vanlige (dårlige) vakta til den gode og bærekraftige vakta?

Største barrieren mot godt utviklingsarbeid for heltids-, nærværs- og kompetansekultur?

- **En sterk deltidskultur for de som bare vil jobbe litt?**
Skal bemanningsanalysen og brukerbehovene, eller den enkelte ansatte bestemme hvor stor en stilling skal være?
- **Vrange arbeidstakerorganisasjoner?**
Kvalitetssikring mot dårlig ledelse og helseskadelige turnuser er viktig. Men hva er et saklig grunnlag for å hindre «den gode vakta»?
- **Ledelse som ikke følger opp innovasjonsprosjekter**, men holder fast i gamle strukturer, minimumsbemanning og sparer seg til fant?
- **Hjertesukk: Er det mulig for ledere, tillitsvalgte og ansatte å bruke vetoretten mer varsomt?** noen får til det også

Organisering og tjenestekvalitet

- Kommunene har råd til heltidsstillinger
- Mindre personalgrupper med faste ansatte gir mer effektiv drift, bedre tjenester, bedre arbeidsmiljø og færre som skal rekrutteres
- Moderne bemanningsplaner, ledelse og MDI
- Flest til 100, men også fint med 80
- Kommunene har egentlig ikke råd til å la være

**Gammeldags løpeturnus
med minimumsbemanning
og stort vikarbehov**

eller

**Moderne bemanningsplan
med fast, stabilt
personale,
ofte rolige langvakter
og kalenderplan**

1992 – 2008 – 2024 – 2040

1. Samme utfordringer som før (RHST, kompetanse, kontinuitet, samarbeid, økonomi)
2. Boligendringer på 90-tallet, lite nytt etter det, bortsett fra bedre turnuser
3. Men: Mer kunnskap, flere som forstår, bedre verktøykasse
4. Flere tjenestesteder kommer nærmere «den gode vakta»
 1. Mindre personalgrupper (for effektiv drift og riktigere rekruttering)
 2. Faste ansatte med høyere nærvær, kjennskap og kompetansespekter
 3. Ledere som har tid til utvikling, ser mål, hensikt og sammenhenger bedre
 4. Brukere med bedre hverdag
5. Større boliger eller samarbeidende boligkompleks
6. Bedre samarbeid med virksomheter rundt bruker, enten disse er off. eller private
7. Reformen kommer og går, behovene består. Store forskjeller mellom tjenestedene. Men de «beste» blir flere.
Overoptimist i 1995, 2000 og 2012 😞 Større grunn til optimisme nå 😊

Tørn bedre enn tilsvarende nasjonale lærings- og utviklingsprogrammer ..



Få ditt tjenestested med i Tørn

Lykke til!



*Leif E. Moland,
02.05.2024*















Mine siste 2 år på Fafo, www.fafo.no



Ketil Bråthen og Leif E. Moland

Ny oppgavedeling i helse- og omsorgssektoren

En undersøkelse blant helsefagarbeidere, helsesekretærer og portører

Fafo-rapport
2023:07



Leif E. Moland, Maja Tofteng og Astrid Nesland

Vikarbruk i sykehus og kommunale helse- og omsorgstjenester



NORSKE KOMMUNER SØKER
KORTTIDSVIKARER I HELSE OG MESTRING
ER DU DEN RETTE FOR OSS?
LES MER OG SØK

Fafo-rapport
2023:17



Leif E. Moland, Maja Tofteng og Ketil Bråthen

Hva koster heltid egentlig?

Økonomiske kostnader og gevinster ved å utvikle heltidkultur i kommunale pleie- og omsorgstjenester



Fafo-rapport
2023:22



Selma Yssen, Ketil Bråthen og Leif E. Moland

Høyde for fravær

Etablering av bemannings- og turnusplaner med redusert vikarbehov



Fafo-rapport
2023:28



Roy A. Nielsen og Leif E. Moland

Mobilitet i helse- og omsorgstjenestene



Fafo-rapport 2023:30

Leif E. Moland og Ketil Bråthen



Langturnus og hele st i Bergen kommune

Arbeidstid i tjenester for utviklings og psykisk syke

Leif E. Moland og Per Schanche
Lang vei mot heltidkultur
Evaluering av tre pilotprosjekter i Bodo kommune



Leif E. Moland

Større stillinger og bedre drift

Evaluering av programmet Ufrivillig deltid



Ketil Bråthen og Leif E. Moland

Helt fram mot heltidkultur

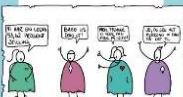
Underveisrapportering fra et innovasjonsprosjekt



Leif E. Moland og Ketil Bråthen

Leif E. Moland og Ketil Bråthen

Stillingstutlysninger, rekruttering og heltidkultur i de kommunale helse- og omsorgstjenestene



Leif E. Moland og Ketil Bråthen

Hvordan kan kommunene tilby flere heltidsstillinger?



Ketil Bråthen og Leif E. Moland

Evaluering av Oslo kommunes heltidsforsøk i to institusjoner i Sykehjemsetaten

Fafo-rapport

Leif E. Moland og Ketil Bråthen

Heltids- og deltidsansettelser i sykehusene

Om bruk av ferdige stillinger ved sykehuset Østfold



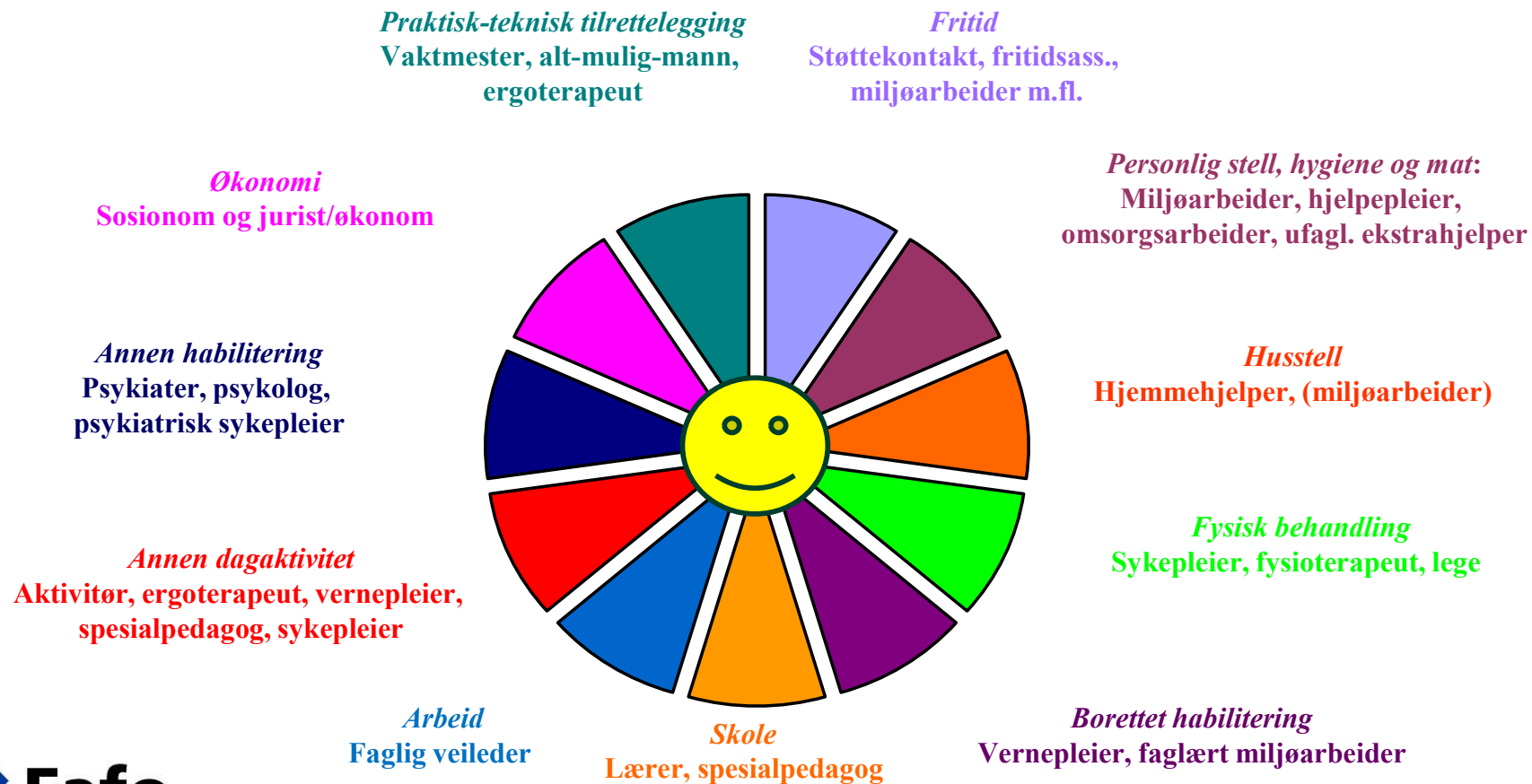
Leif E. Moland

Mulige og umulige løsninger på veien mot heltidkultur

En kunnskap- og eksempelsamling

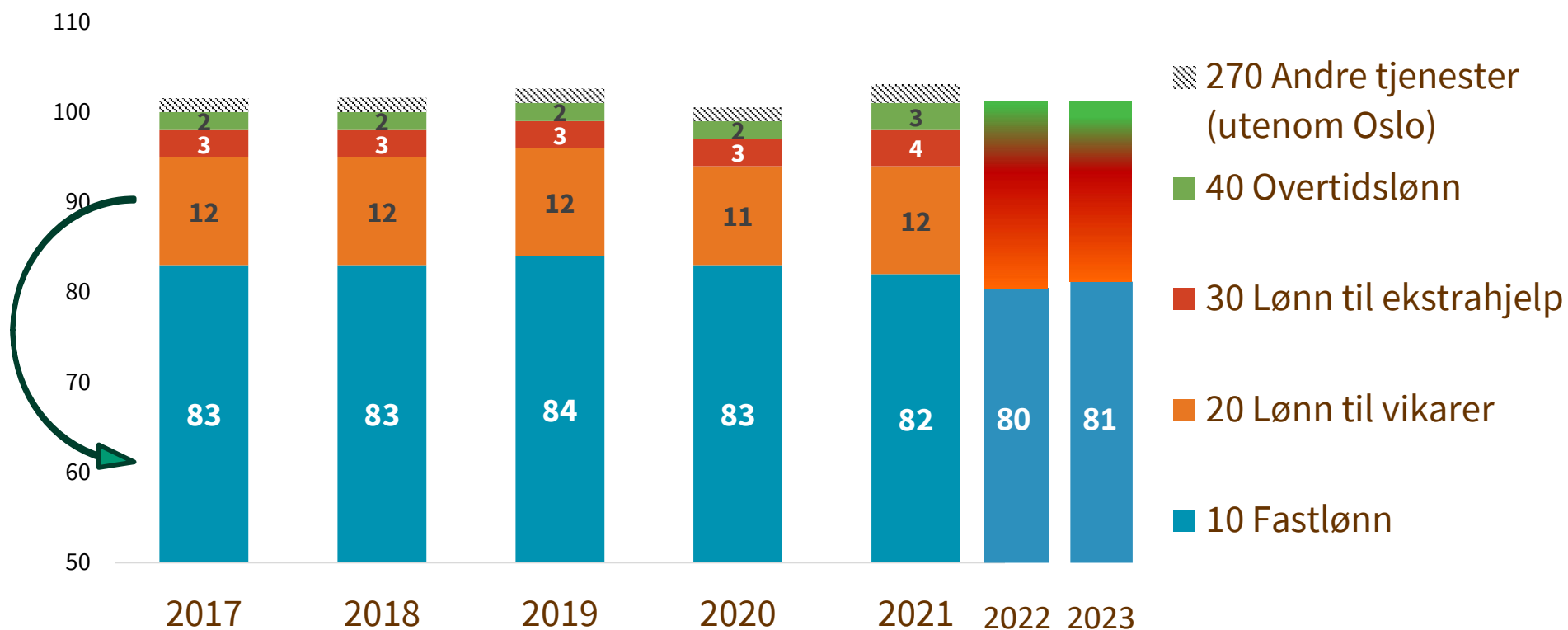


Bruker i sentrum
Behov for planlegging, koordinering og tverrfaglig samarbeid
i pleie og omsorgssektoren



Fordeling av personalutgifter. 2017–2021.

Prosent. Kilde: Kommunenes regnskapsdata, SSB





Leif E. Moland, Maja Tofteng og
Ketil Bråthen

Hva koster heltid egentlig?

Økonomiske kostnader
og gevinster ved å utvikle
heltidskultur i kommunale
pleie- og omsorgstjenester



Fafo-rapport
2023:22

Heltid og store stillinger: Kostnader, besparelser og gevinster Hovedtrekk



AGENDA
KAUPANG



Første funn:

1. Vanskelig å knytte økte lønnskostnader til større stillinger i tjenesteregnskapene
2. Ingen signifikante sammenhenger mellom stillingsstørrelse og lønnskostnader i nasjonale registerdata

Andre funn:

- Større stillinger kan koste mye eller lite:



Fafo

*Leif E. Moland,
08.12.2023*

Hva koster det å nå ulike heltidsnivåer?

3 modeller og 3 heltidsnivåer	Utgangspunkt 35%	Heltidsnivå 1 50%	Heltidsnivå 2 70%	Heltidsnivå 3 90%
Lav (rimelig alternativ)				
Medium alternativ				
Høy (kostbart alternativ)				

Hva koster det å nå ulike heltidsnivåer?

3 modeller og 3 heltidsnivåer	Utgangspunkt 35%	Heltidsnivå 1 50%	Heltidsnivå 2 70%	Heltidsnivå 3 90%
<p>Lav (rimelig alternativ) Langvakter, årsturnus, rimelig kompetansesammensetning, minimal bruk av vikarer, overtid og helgetillegg Redusert rekruttering, noe pausekostnader</p>				
<p>Medium alternativ Langvakter, årsturnus, dyrere kompetansesammensetning, lav bruk av vikarer, overtid og helgetillegg Redusert rekruttering, flere pausekostnader</p>				
<p>Høy (kostbart alternativ) Trad. turnus, dyrere kompetansesammensetning, flere årsverk, lav bruk av vikarer, overtid og helgetillegg Redusert rekruttering, ingen pausekostnader</p>				

Hva koster det å nå ulike heltidsnivåer?

3 modeller og 3 heltidsnivåer	Utgangspunkt 35%	Heltidsnivå 1 50%	Heltidsnivå 2 70%	Heltidsnivå 3 90%
<p>Lav (rimelig alternativ) Langvakter, årsturnus, rimelig kompetansesammensetning, minimal bruk av vikarer, overtid og helgetillegg Redusert rekruttering, noe pausekostnader</p>	0	-1,8	-1,7	-1,1
<p>Medium alternativ Langvakter, årsturnus, dyrere kompetansesammensetning, lav bruk av vikarer, overtid og helgetillegg Redusert rekruttering, flere pausekostnader</p>	0	-1,2	-1,7	5
<p>Høy (kostbart alternativ) Trad. turnus, dyrere kompetansesammensetning, flere årsverk, lav bruk av vikarer, overtid og helgetillegg Redusert rekruttering, ingen pausekostnader</p>	0	4,5	39,1	73,7

Bærekraftige tjenester?
Hva med det bærekraftige arbeidsmiljøet?

Hvem er mest/minst fysisk/mentalt slitne?



Unge - eldre?

Kvinner - menn?

Nattevakter – andre?

Turnus – ikke turnus?

Omsorg for barn - ikke?

Gift/samboere - enslige?

Heltids eller deltidsansatte?

Ansatte i sykehjem, hjemmetjenester, barnehage, andre (sykehus)?

Trad. turnus – langvakter- kortvakter – samarbeidsturnus - ressursenhet?

Tørn-programmets suksessfaktorer



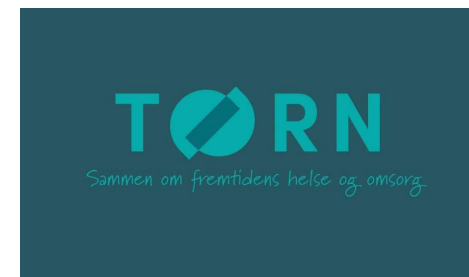
- Møter et uttalt behov for bedre bemanningsløsninger
- Ledelse og gjennomføring er målrettet og kunnskapsbasert, men også eksperimenterende
- Programmet har gjennomført løpende forbedringer
- Erfaringsutveksling kan være inspirerende
- Ressurser til lokal prosjektledelse har styrket endringsarbeidet og måloppnåelsen

Deltakerkommunenenes suksessfaktorer



- Flere tiltak griper inn i hverandre. Se i sammenheng, jf. Alstahaug
- Unngå å gape over for mye. Starte med ett tjenestested
- Aktive prosjektledere og motiverte avdelingsledere
- God forankring og aktive styrings- og prosjektgrupper
- Toppledelse som forstår og støtter motvindsprosjekter
- Tidlig involvering av TV: medutviklere, ikke motparter
- Involverte medarbeidere og MDI

pragmatiske løsninger

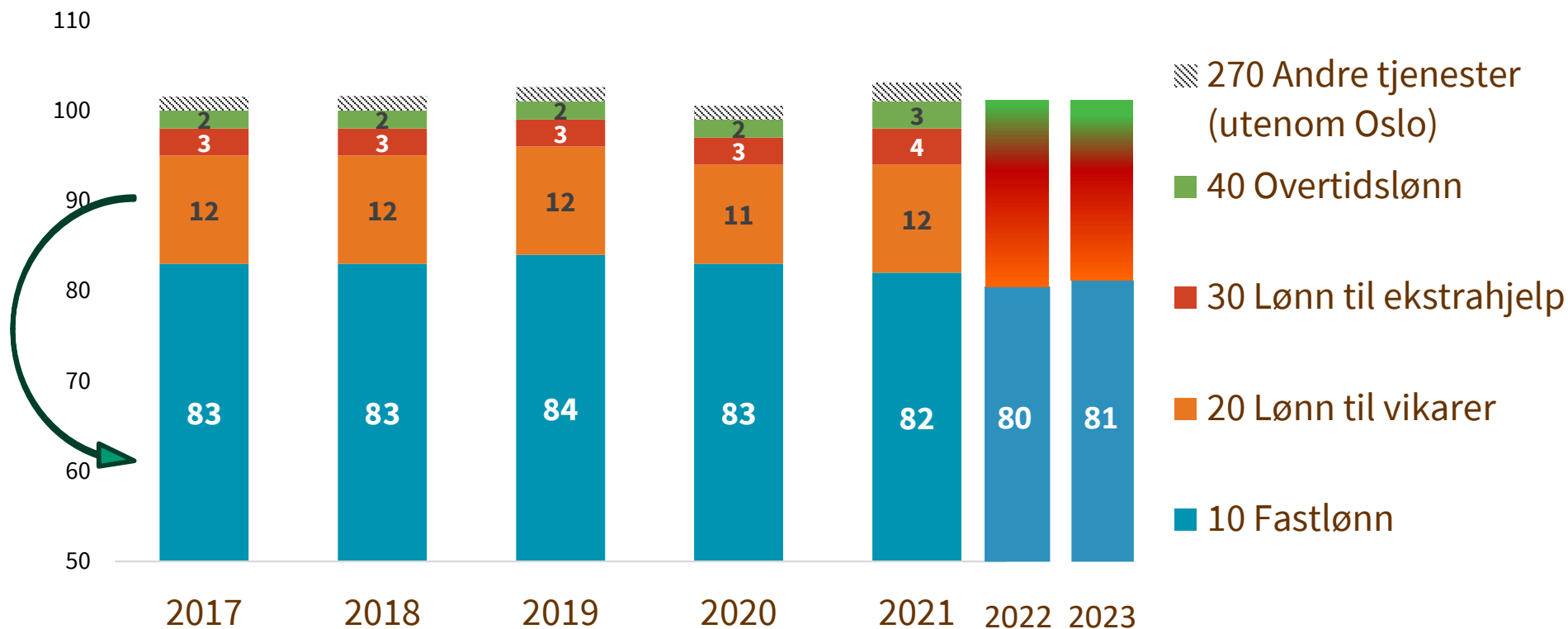


Største barrieren mot godt utviklingsarbeid for heltids-, nærværs- og kompetansekultur?

- **En sterk deltidskultur for de som bare vil jobbe litt?**
Skal bemanningsanalysen og brukerbehovene, eller den enkelte ansatte bestemme hvor stor en stilling skal være?
- **Vrange arbeidstakerorganisasjoner?**
Kvalitetssikring mot dårlig ledelse og helseskadelige turnuser er viktig. Men hva er et saklig grunnlag for å hindre «den gode vakta»?
- **Ledelse som ikke følger opp innovasjonsprosjekter, men holder fast i gamle strukturer, minimumsbemanning og sparer seg til fant?**
- **Er det mulig for ledere, tillitsvalgte og ansatte å bruke veto retten mer varsomt?**

Fordeling av personalutgifter. 2017–2023.

Prosent. Kilde: Kommunenes regnskapsdata, SSB



Heltid, likestilling og topartsperspektiv

«Heltid en rett, deltid en mulighet»

Hva er uønsket deltid?
FINNES ØNSKET DELTID?

