Hensiktsmessig oppgavedeling

En mulighetsstudie i skole-, barnehage- og helsesektoren

av
Kristin Reichborn-Kjennerud

AFI-notat 9/09

AFI ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET
WRI WORK RESEARCH INSTITUTE

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS NOTATSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S OCCATIONAL PAPERS

© Arbeidsforskningsinstituttet 2009
© Work Research Institute
© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication or part thereof may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN 978-82-7609-257-8
ISSN 0801-7816

Arbeidsforskningsinstituttet AS
Pb. 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Work Research Institute
P.O.Box 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00
Telefax: +47 22 56 89 18
E-post: afi@afi-wri.no
Webadresse: www.afi.no

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS NOTATSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S OCCASIONAL PAPERS

Temaområde: Organisasjonsutvikling og innovasjon

Notat nr.: 9/2009

Tittel: Hensiktsmessig oppgavedeling. En mulighetsstudie i skole-, barnehage- og helsesektoren

Dato September 2009

Forfatter: Kristin Reichborn-Kjennerud

Antall sider: 51 sider

Resymé:

Både ledelsen, tillitsvalgte og ansatte i skole-, barnehage- og helsesektoren opplever større arbeidspress blant annet som følge av flere utenomfaglige oppgaver, økende krav til dokumentasjon og rapportering. Disse oppgavene kommer i tillegg til kjerneoppgavene som skal utføres i virksomhetene. Ledelsen har ønske om å benytte andre yrkesgrupper for å håndtere denne økte arbeidsmengden. Ifølge de ansatte ville en slik oppgaveomfordeling øket den samlede kvaliteten på tjenestene samtidig som ressursbruken ville gått ned. De øvrige yrkesgruppene ville fått mer tid til å jobbe med kjerneoppgavene og fått avlastning i administrativt arbeid.

Lederne innen skole og sykehus mener imidlertid at det er hindringer i veien for å få til en slik oppgaveomfordeling. De nevner blant annet strukturelle hindringer som stillingsbetingelser og lønn, kompetansekrav til visse typer oppgaver og praktiske problemer grunnet i at disse oppgavene er tett knyttet opp mot det faglige. De tillitsvalgte opplever derimot at mye av utfordringene bunner i at ledelsen ikke rekrutterer riktig, ikke kjenner de ansattes kompetanse godt nok eller at de ikke satser nok på kompetansehevende tiltak. I barnehagesektoren oppgis manglende intern differensiering av arbeidsoppgavene å være en utfordring. De ansatte selv oppgir å kunne ta over store deler av arbeidsoppgavene til andre yrkesgrupper, men ser visse hindringer for at dette kan finne sted i praksis. I skolesektoren, spesielt for kontorpersonalet, trekkes manglende tid tilgjengelig frem som en utfordring. I helsesektoren oppleves maktkamp mellom profesjonene i forhold til hvilke yrkesgrupper som kan ivareta hvilke oppgaver som en hindring i tillegg til manglende initiativ fra ledelsen. Innen alle de tre sektorene oppleves manglende lønnsmessig uttelling for flere oppgaver og øket ansvar som den største hindringen for en ny oppgavedeling. En god del trekker også kompetansekrav for å utføre visse typer oppgaver, manglende tilgang til kompetanseheving og manglende ressurser til endring og utvikling av virksomheten frem som hindringer.

Å endre arbeidsmåter er krevende. Både ledelsen, tillitsvalgte og ansatte ser gevinstene ved en oppgaveomfordeling**,** både for virksomhetene og for brukerne. Samtidig tror mange ansatte det er lite sannsynlig at endringer vil skje på deres arbeidsplass og få opplever at ledelsen tematiserer dette i medarbeidersamtaler. Det er derfor liten grunn til å tro at en slik oppgaveomfordeling vil finne sted av seg selv. For å få til slike endringer må det settes fokus på temaet og endringsprosjekter og kompetansehevende tiltak må iverksettes. Dette må ledelsen som disponerer ressursene og har beslutningsmyndighet ta tak i hvis noe skal skje i praksis.

Emneord:

Oppgaveomfordeling	Ledelse
Organisasjon	Yrkesorganisasjoner

Innhold

1. Innledning og bakgrunn for undersøkelsen 1

2. Problemstillinger og metode 3

3. Ledelsens synspunkter på oppgaveomfordeling 6

3.1 En bedre skolehverdag 6

3.2 En bedre barnehagehverdag 11

3.3 En bedre hverdag i sykehus 16

4. Tillitsvalgtes synspunkter på oppgaveomfordeling 21

4.1 Potensialet for oppgaveomfordeling i skolesektoren. 22

4.2 Potensialet for oppgaveomfordeling i barnehagesektoren 24

4.3 Potensialet for oppgaveomfordeling i helsesektoren. 24

4.4 Oppsummering. 25

5. Hva arbeidstakerne selv mener 27

5.1 Hvem er arbeidstakerne som har svart på undersøkelsen? 27

5.2 Oppgaver i skolesektoren 30

5.3 Oppgaver i barnehagesektoren: 31

5.4 Oppgaver i helsesektoren 33

5.5 Hva oppfatter de ansatte at ledelsen mener? 35

5.6 Resultatet av en eventuell oppgaveomfordeling 36

5.7 Hindringer for en eventuell oppgaveomfordeling 39

5.8 Hvor viktig er oppgaveomfordeling? 43

5.9 Oppsummering 45

6. Oppsummering og konklusjon 47

Litteraturliste 50

Tabeller

Tabell 1 Design på undersøkelsen 4

Tabell 2 Aldersfordeling (Prosent) 5

Tabell 3 Fordeling etter yrkesorganisasjon (Prosent) 5

Tabell 4 Sektor de ansatte jobber innenfor (Antall og prosent) 28

Tabell 5 Andel medarbeidere med ulike typer arbeidsoppgaver i jobben sin (Prosent) 30

Tabell 6 Andel medarbeidere som oppgir at de kan overta følgende oppgaver (prosent) 31

Tabell 7 Andel medarbeidere med ulike typer arbeidsoppgaver i jobben sin (Prosent) 32

Tabell 8 Andel medarbeidere som oppgir at de kan overta følgende oppgaver (prosent) 33

Tabell 9 Andel medarbeidere med ulike typer arbeidsoppgaver i jobben sin (Prosent) 33

Tabell 10 Andel medarbeidere som oppgir at de kan overta følgende oppgaver (prosent) 34

Tabell 11 Andel medarbeidere som oppgir at de kan overta følgende oppgaver (prosent) 34

Tabell 12 Ansattes oppfatning av nærmesteleder/øverste ledelses mening om oppgaveomfordeling (Prosent) 35

Tabell 13 I hvilken grad de ansatte ivaretar lederoppgaver (Kontrollert for ansatte med lederstilling. Antall og prosent) 36

Tabell 14 Ansattes oppfatning av hva som ville skjedd hvis de skulle overtatt deler av oppgavene som andre yrkesgrupper har i dag (Prosent) 37

Tabell 15 Ansattes oppfatning av hva som ville skjedd hvis de skulle overtatt deler av oppgavene som andre yrkesgrupper har i dag (Prosent) 38

Tabell 16 De ansattes oppfatning av hindringer for å ivareta deler av oppgavene som andre yrkesgrupper har i dag (Prosent) 40

Tabell 17 De ansattes oppfatning av hindringer for å ivareta deler av oppgavene som andre yrkesgrupper har i dag (Prosent) 42

Tabell 18 Ansattes oppfatning av hva som ville skjedd hvis de skulle overtatt deler av oppgavene som andre yrkesgrupper har i dag (Prosent) 42

Figurer

Figur 1 Medlemskap i Deltas yrkesorganisasjoner (Prosent) 27

Figur 2 Ansattes ansiennitet (Prosent) 28

Figur 3 Det høyeste fullførte utdanningsnivå (Prosent) 29

Figur 4 I hvilken grad de ansatte har etterutdannet seg etter at de startet i jobb (Prosent) 29

Figur 5 I hvilken grad de ansatte opplever at ledelsen er fornøyd med den jobben de gjør (Prosent) 35

Figur6 Hvor viktig det er for arbeidsplassen at man ser på oppgavefordelingen mellom yrkesgruppene på nytt (Prosent) 43

Figur 7 Hvor viktig er det for de ansatte at de får overta deler av oppgavene til andre yrkesgrupper (Prosent) 43

Figur 8 I hvilken grad overtakelse av andres arbeidsoppgaver er tema i medarbeidersamtalene (Prosent) 44

Figur 9 I hvilken grad kompetanseheving er et tema i medarbeidersamtaler (Prosent) 44

Figur 10 Hvor sannsynlig det er at de ansatte vil komme til å ivareta deler av oppgavene som andre yrkesgrupper har i dag (Prosent) 45

1. Innledning og bakgrunn for undersøkelsen

Den demografiske utviklingen i Norge, i Europa og i store deler av verden for øvrig gir oss store utfordringer de nærmeste tiårene. Eldrebølgen vil føre til en redusert andel av befolkningen i yrkeslivet og gi økt behov for pleie- og omsorgstjenester. (st.meld.nr.9 (2008-2009), Helsedirektoratet 2009). Fremskrivninger viser at arbeidskraftbehovet vil øke med om lag 240 000 årsverk fram til 2060 hvis det samme nivået på det kommunale tjenestetilbudet skal beholdes i årene framover. Det vil si en økning på nesten 70 prosent (Langset 2009).

Det er registrert rekrutteringsproblemer og mangel på kvalifisert arbeidskraft i flere yrker. Ferske beregninger fra Statistisk sentralbyrå viser for eksempel at det i Norge vil være et samlet underskudd på om lag 43 000 årsverk helse- og sosialfaglig personell om 20 år (Helsedirektoratet 2009). En analyse av arbeidsmarkedet fra NAV i 2009 viser at det er ventet en økt etterspørsel etter lærere, førskolelærere og ansatte i helse- og omsorgssektoren (Furuberg, Grambo og Årethun 2009)

Et viktig spørsmål i forlengelsen av disse utfordringene er hvordan man kan endre de organisatoriske rammebetingelsene for å utnytte arbeidskraften i Norge mer målrettet og effektivt. Ifølge Helsedirektoratet kan endring i oppgavefordeling mellom de ulike personellgruppene ha en positiv innvirkning. Det kan for eksempel være rom for at yrkesgrupper uten eller med annen helsefaglig bakgrunn kan overta enkelte av oppgavene som i dag utføres av dagens helsepersonell. Dette gjelder i særlig grad administrative oppgaver (Helsedirektoratet 2009).

Det er flere årsaker til at oppgaveomfordeling kan være et viktig virkemiddel for å få nok arbeidstakere til yrker med knapphet på arbeidskraft. Det er et uttalt mål i helsesektoren at fokus skal rettes mot forebygging framfor behandling. Her kan andre yrkesgrupper spille en viktig rolle. Økt bruk av andre yrkesgrupper kan også være et viktig kostnadsreduserende virkemiddel. I tillegg kan andre yrkesgrupper bidra positivt ved å støtte og utfylle eksisterende kompetanse, og derved heve den samlede kvaliteten på tilbudet. (Helsedirektoratet 2009, st.meld.nr.9 (2008-2009)).

Det er imidlertid en rekke hindringer og utfordringer for denne typen endringer. Slike endringer er krevende og innebærer ofte regelendringer og nye avtaler mellom partene i arbeidslivet. Profesjonsinteresser kan også være til hinder for å finne fram til nye, smidigere og mer effektive arbeidsfordelinger. I henhold til arbeidsgiveransvaret, herunder organiserings- og instruksjonsretten, skal imidlertid virksomhetene og personellet organiseres og disponeres i forhold til oppgaver, innenfor rammene for forsvarlig drift på system- og individnivå, og innenfor arbeidslivets spilleregler (Helsedirektoratet 2009). I et oppgaveomfordelingsperspektiv åpner det for muligheter. Samtidig skal kvalitetshensyn ivaretas.

Oppgavefordeling er ikke endelig gitt. Optimal oppgavefordeling vil variere i forhold til kontekst og prioritereringer. Dette gjør spørsmålet vanskelig. Hensikten med denne undersøkelsen er ikke å komme fram til en ”ny, optimal oppgavefordeling”, snarere er det et formål å stille spørsmål ved dagens oppgavefordeling i noen konkrete yrker for å utforske rommet for endring.

Endring i oppgavefordeling kan ta flere former. Enkeltoppgaver kan delegeres til andre yrkesgrupper eller så kan hele ansvaret for et område delegeres. Er ikke kompetansen helt i overensstemmelse

med kravene for å overføre ansvaret for et område så kan kompetanseheving av erfarne ansatte være et virkemiddel for å lykkes med dette (Danske regioner, 2008).

2. Problemstillinger og metode

Denne undersøkelsen gjennomføres på oppdrag av Delta som er et fagforbund tilsluttet YS med 60 000 medlemmer innenfor offentlig tjenesteyting. De fleste av Deltas medlemmer er også medlem i underliggende yrkesorganisasjoner. Delta ønsket en utredning av muligheten for oppgave-omfordeling innen helse-, skole- og barnehagesektoren med utgangspunkt i de ovenfor skisserte samfunnsmessige utfordringene.

Overordnet problemstilling for undersøkelsen har vært hvordan ulike grupper fagpersonell kan avlaste hverandre gjennom en bedre oppgavedeling. Det kan gjelde faggrupper som representerer kjernekompetansen i virksomheten på ulike nivå, men det kan også gjelde andre faggrupper enn dem som representerer kjernekompetansen, som administrativt personale. Med fagpersonell og kjerne-kompetanse mener vi i denne sammenhengen de ansattegruppene og den kompetansen som danner utgangspunktet for virksomheten. Ved en skole er kjernekompetansen skolefag- og pedagogisk kompetanse, mens den hovedsakelig er knyttet til diagnostiserings-, behandlings- og pleie-kompetanse i sykehus. Det tenkte virkemiddelet for å få til avlastning av fagpersonellet er om-organisering og oppgaveomfordeling. Målsettingen er bedre effektivitet og kvalitet uten øket ressursbruk.

Med dette utgangspunktet satt Arbeidsforskningsinstituttet opp et undersøkelsesdesign som både skulle gi dybde- og breddeinformasjon. Undersøkelsens dybdeinformasjon avdekker hvilke refleksjoner ledelsen ved et sykehus, en barneskole og en barnehage samt sentrale tillitsvalgte innenfor de tre sektorene hadde om spørsmålet om oppgaveomfordeling. Undersøkelsens bredde-informasjonen avdekker hvordan faggruppene selv, representert ved Deltas medlemmer, opplevde sitt mulighetsrom i praksis.

Vi gjennomførte dybdeintervjuer med ledere innenfor hver av de ovenfor nevnte sektorene, en rektor og en assisterende rektor ved en barneskole, en styrer ved en barnehage og en klinikksjef og avdelingsoverlege ved en medisinsk klinikk ved et sykehus i Norge. Vi gjennomførte også intervjuer med sentrale tillitsvalgte innen hver av de tre sektorene. Informantene er anonymisert. Dybdeintervjuene kan sees som en slags ”ekspertintervjuer” ettersom vi har snakket med informanter med godt overblikk over feltet. Det er få informanter innen hver kategori. Årsaken til det er tids- og ressursmessige begrensninger, men også en betraktning rundt at målet ikke er å generalisere, men å sannsynliggjøre virkelighetsbeskrivelsene. Dermed ville ikke flere intervjuer nødvendigvis gitt mer informasjon. Det er også sannsynlig at samme type arbeidsplasser i stor grad vil likne hverandre for eksempel i organisering og arbeidsoppgaver slik at variasjonsbredden er begrenset. Det er også gjerne en viss kontakt mellom tillitsvalgte og ledere på samme nivå i samme type statlige og kommunale virksomheter slik at lederne og tillitsvalgte vi har pratet med også vil kunne målbære andres erfaringer til en viss grad. Det taler også for at det er tilstrekkelig med færre intervjuer. Validiteten i beskrivelsene i denne undersøkelsen sikres gjennom at informantene gjenkjenner beskrivelsene som blir gjengitt, men også gjennom metodetriangulering med flere ulike metoder, som intervju både med ledelsen og tillitsvalgte, samt spørreskjema til ansatte.

Hensikten med dybdeintervjuene var å få innsikt i konkrete arbeidsfellesskap og hvordan de organiseres samt å få informasjon om hvordan ledelsen vurderte muligheter og hindringer rundt spørsmålene om oppgaveomfordeling også med utgangspunkt i de overordnede strategiske

målsettinger og krav som stilles til deres virksomhet. Intervjuene ga bakgrunn for å beskrive mulighetsrommet og utfordringene i de tre sektorene. I tillegg ble informasjonen fra intervjuene brukt ved utformingen av en spørreundersøkelse til Deltas medlemmer.

Intervjuene med ledelsen ga ett perspektiv på oppgaveomfordeling. For å balansere bildet ledelsen ga forela vi ledelsens argumenter for tillitsvalgte innenfor de tre sektorene skole, barnehage og helse og intervjuet dem over telefon om deres betraktninger rundt oppgaveomfordeling, hindringer, muligheter og måter å håndtere eventuelle utfordringer på.

Av kapasitetsmessige årsaker har vi ikke gjennomført intervjuer med representanter for profesjonene. Deres syn vil til en viss grad være målbåret gjennom ledelsesintervjuene ettersom informantene selv hadde den relevante profesjonsbakgrunnen. Disse hadde imidlertid lederhatten på ved intervjuet og var ikke intervjuet som representanter for sine profesjoner.

Tredje del av undersøkelsen besto av en spørreundersøkelse til Deltas medlemmer innenfor de tre sektorene. Formålet med spørreundersøkelsen var å kartlegge innen hvilke områder informantene hovedsakelig jobbet, i hvilken grad de selv mente de kunne ivareta oppgaver som andre faggrupper har i dag, hvilke typer oppgaver dette var, hva en slik oppgaveomfordeling ville resultert i og hva de selv mente eventuelt var til hinder for en slik oppgaveomfordeling.

Den følgende matrisen viser hva den innhentede informasjon skal belyse og hvilken informasjon som gir hhv. dybdekunnskap og breddekunnskap:

Tabell 1 Design på undersøkelsen

Hva dataene skal belyse	Dybdeinformasjon	Breddeinformasjon
Dataene skal gi innsikt i arbeidsplassene og hvordan oppgavene organiseres. De skal også gi informasjon om muligheter og hindringer for oppgaveomfordeling	Intervju med ledelsen i en sykehusavdeling, en barnehage og på en skole. Intervju med tillitsvalgte innenfor sektorene skole, barnehage og helse	
Dataene skal gi innsikt i om ansatte, representert ved fagforeningen Deltas medlemmer, mener det er potensial for en oppgaveomfordeling og hva de opplever som gevinster og hindringer ved en slik oppgaveomfordeling		Web-basert spørreundersøkelse til Deltas medlemmer

Undersøkelsen ble sendt ut gjennom et webbasert spørreskjema (Questback). Informantene fikk spørreskjemaet via en link i e-post. Informanten klikket seg da inn på det webbaserte spørreskjemaet og sendte inn. Purring ble sendt ut først etter 6 dager og deretter etter 2 dager.

Arbeidstakerorganisasjonen Delta representerer i dag de fleste yrkesgrupper innenfor offentlig tjenesteyting. Nærmere 80 prosent av medlemmene er kvinner. Delta har over 60 000 medlemmer ansatt i offentlig sektor, hvorav 40 000 aktive[1]. E-postadressene ble plukket ut fra alle de aktive medlemmene i de aktuelle yrkesorganisasjonene under Delta som representerer skole-, barnehage- og helsesektoren. Disse organisasjonene organiserer 8-9000 medlemmer. Det ble trukket et tilfeldig utvalg fra disse yrkes- og bransjeorganisasjonene[2]. 2000 av de første ble plukket ut. Etter at e-postadresser som forekom to ganger ble luket ut gjensto det 1983 personer. 241 av disse kom ikke frem til mottakeren. Enten fikk vi feilmeldinger eller mottakeren hadde fravær utover undersøkelsens varighet. Totalt har derfor 1742 av medlemmene mottatt undersøkelsen. 582 personer svarte på undersøkelsen. Det gir en svarprosent på 33 %, noe som anses som en god svarprosent for eksterne undersøkelser.

Ettersom undersøkelsen er basert på spørreskjema utsendt gjennom e-post forventet vi en overrepresentasjon av nylig innmeldte, yngre arbeidstakere som ble registrert med e-post i medlemsregisteret. En slik skjevfordeling fikk vi imidlertid ikke. Gjennomsnittlig alder i utvalget var 45 mot 46,6 i medlemsmassen. De som svarte var i alderen 19 til 70 år. 68% var mellom 35 og 55 år.

Når vi sammenholder kjønnsfordelingen i utvalget med kjønnsfordelingen i medlemsmassen stemmer det også godt overens. Rundt 80 % av medlemmene er kvinner. Se tabell under:

Tabell 2 Aldersfordeling (Prosent)

Kjønn	Utvalget	Medlemsmassem
Kvinner	85	80
Menn	15	20

Når det gjelder svarmønster fra Deltas yrkesorganisasjoner er det relativt godt samsvar mellom utvalget og universet for Barne- og ungdomsarbeiderforbundet og Pleie- og omsorgsansattes yrkesorganisasjon, mens Norsk Helsesekretærforbund og Skolenes Kontoransattes Landsforening er overrepresentert i utvalget. En mulig forklaring kan være at disse medlemmene i stor grad jobber på kontor og kanskje er mer fortrolige med og har lettere tilgang til PC. Se tabell under.

Tabell 3 Fordeling etter yrkesorganisasjon (Prosent)

Deltas Yrkesorganisasjoner	Utvalget	Medlemsmassen
Norsk Helsesekretærforbund (NHSF)	18	9
Pleie- og omsorgsansatte	15	13
Barne- og ungdomsarbeiderforbundet (BUF)	16	13
Skolens kontoransatte Landsforening (SKL)	13	3

[1] Med aktive menes medlemmer som er i jobb og betaler kontingent

[2] Aktivitørenes Landsforbund, Ambulansepersonellets Yrkesorganisasjon, Barne- og ungdomsarbeiderforbundet, Kost- og ernæringsforbundet, Kulturforbundet, Norsk Audiografforbund, Norsk Helsesekretærforbund, Norsk Medisinskfaglige Teknikere, Norsk Tannpleierforening, Pleie- og omsorgsansatte, Portørene, Skolenes Kontoransattes Landsforening

3. Ledelsens synspunkter på oppgaveomfordeling

Ledelsen ved en barneskole, en barnehage og ved en medisinsk avdeling på et sykehus ble intervjuet for å få inntrykk av hvordan de så arbeidshverdagen og hvordan de vurderte potensialet for oppgaveomfordeling mellom de ulike yrkesgruppene. I samtalene kom det frem at lederne innen alle de tre sektorene opplevde økte krav til dokumentasjon. Innen skole og sykehus opplevde de også at stadig nye oppgaver ble kanalisert ned i systemet. Sammen med praktiske oppgaver og utfordringer relatert til IT-systemer som ikke alltid fungerte optimalt stjal disse oppgavene tid fra kjerneoppgavene til personalet. Ledelsen både innenfor skole, barnehage og sykehus var svært interessert i å tenke i retning av oppgaveomfordeling mellom yrkesgruppene da de mente det ville kunne heve både kvaliteten og effektiviteten i virksomhetene ved at flere ville drive med oppgaver de hadde spesialisert seg på. Det ble imidlertid påpekt visse begrensninger knyttet til oppgaveomfordeling av ansvar og oppgaver som krevde en viss type formell kompetanse.

I det videre presenteres bildet av mulighetene for oppgaveomfordeling i en barneskole, sett fra ledelsens synsvinkel. Deretter ser vi på ledelsens oppfatning av slike muligheter i en barnehage og til slutt beskrives dette i et sykehus.

3.1 En bedre skolehverdag

Det fremkommer i flere stortingsmeldinger at Regjeringen er bekymret for at kvaliteten på viktige områder av norsk grunnopplæring ikke er god nok. Den ser spesielt alvorlig på at elevenes ferdigheter svekkes, samtidig som kravene til kompetanse øker og behovet for ufaglært arbeidskraft ventes å gå ned. Norske elever presterer under gjennomsnittet i OECD-landene og er svakest i Norden i sentrale ferdigheter og fag som lesing, regning og naturfag. Dette er blant annet dokumentert gjennom internasjonale undersøkelser av elevenes kunnskapsnivå. Regjeringens strategi for å bekjempe denne utviklingen er tidlig innsats for å sikre alle en god utdanning og forhindre frafall. Dette innebærer å sette inn tiltak tidlig når problemer viser seg gjennom utdanningsløpet(St.meld.nr. 16 (2006-2007), St.meld.nr 30 (2003-2004), og St.meld.nr. 31(2007-2008)).

Sett i lys av de ovenfor beskrevne utfordringene er det viktig at lærerressursene benyttes best mulig til å følge opp det faglige opplegget mot barna i skolen. Samtidig viser en ny undersøkelse at lærerne opplever å ha fått mindre tid til sine kjerneoppgaver enn tidligere. En del av årsaken til denne utviklingen oppgis å være økt byråkratisering med vekt på skriftlig dokumentasjon samtidig som lærerne opplever at de får for lite tid til å gi elevene individuell tilbakemelding. Andre utfordringer oppgis å være oppfølging av skolebarna utenom undervisningen og arbeid med planer og rapportering (Jordfalld 2009).

Mange kommuner har overført ansvaret for skolefritidsordningen til rektor ved den enkelte skole. En målsetting er at skolefritidsordningen skal fungere som en helhetlig del av skolehverdagen. Dette kommer som en tilleggsutfordring for skoleledelsen ved enkelte skoler. I tillegg er det flere andre viktig arbeidsoppgaver som skal ivaretas ved skolene som for eksempel sikring av et godt arbeidsmiljø for lærere og elever, tilpasset opplæring til elever, administrative oppgaver som kontorarbeid, informasjon osv.

For å få innblikk i skolen som arbeidsplass, hvordan oppgavene organiseres og eventuelle muligheter for oppgaveomfordeling er en rektor og en assisterende rektor ved en stor barneskole intervjuet. Det er rundt 500 elever ved skolen. Skolen har 37 lærere, 10 assistenter og 2 skoleledere, 1 vaktmester, 2 kontormedarbeidere og 3 renholdere. Altså består en tredjedel av arbeidsstokken av andre yrkesgrupper enn lærerne. I intervjuet med ledelsen ønsket vi å identifisere hva som kunne stjele lærernes fokus på undervisningsrelatert arbeid. Deretter spurte vi hvordan ledelsen håndterte disse utfordringene, hvordan de tenkte andre yrkesgrupper inn som avlastere for lærerne og til slutt spurte vi om gode erfaringer med dette og hva ledelsen idéelt sett kunne ønsket seg av løsninger.

3.1.1 Kjerneoppgavene for det pedagogiske personalet

De fleste ansatte ved skolene arbeider undervisningsrelatert. Kjerneoppgavene innebærer forberedelse av undervisningen, selve undervisningen samt retting og tilbakemelding. Det finnes også andre yrkesgrupper ved skolene, som helsesøster, fysioterapeut, sosiallærer, assistenter ved skolen og ved skolefritidsordningen, skoleledere, vaktmester og renholdere som arbeider med tilstøtende felt eller representerer støttefunksjoner for lærerne.

3.1.2 Tidstyvene

På spørsmål om hva som stjeler tid fra lærernes undervisningsrelaterte arbeid var det flere områder informantene fremhevet, blant annet eksterne krav om mer dokumentasjon. Som det ble sagt:

> *Dokumentasjon stjeler tid. Lærerne må dokumentere på grunn av det juridiske kravet om skriftliggjøring av alt de gjør. Du må regne med at det kan tas opp igjen om 20 år. Lærerne må for eksempel dokumentere utviklingssamtaler og at foreldrene har fått informasjonen i henhold til opplæringsloven. Rettighetssamfunnet medfører dokumentasjon og krav. Alle barn skal utredes tidligst mulig og foreldrene vet hva de har rett på.*

Denne tendensen ble også dokumentert i FAFO-rapporten ”Tidstyvene. En beskrivelse av lærernes arbeidssituasjon” der det kom fram at mange lærere opplevde at det å dokumentere tok tid som de heller hadde ønsket å bruke til å gi tilbakemelding til elevene om deres læring.

Våre informanter mente også at det nå generelt er tettere oppfølging av hver enkelt elev enn før og at det stjeler tid. Som det ble sagt:

> *Nå er det mer fokus på det enkelte barnet og mer tett oppfølging av den enkelte. Før var det mer gruppeorientert. Nå er det oppfølging med hvert enkelt barn alt du før gjorde gruppevis.*

I FAFO-rapporten ”Tidstyvene. En beskrivelse av lærernes arbeidssituasjon” framkom det også at oppfølging av elever utenom undervisning er et av de områdene lærerne i grunnskolen mener de bruker mer tid på i dag enn tidligere.

En siste tendens som ble trukket frem var at skolen ble sett på som den arenaen hvor de fleste samfunnsproblemene skulle løses. Dermed ble for mange oppgaver og temaer lagt til skolen i tillegg til de grunnleggende ferdighetene skolene er pålagt å fokusere på gjennom Kunnskapsløftet. Assisterende rektor ordla seg slik:

> *Alt skal løses på skolens arena. ”Fyll på sjøen”, det må opp i skolen. Det må barna lære om tidlig. Lærerne makter ikke dette i tillegg til alle kompetansemål i lærerplanen.*

Andre oppgaver som ble oppgitt å stjele tid var kopiering, eller at datasystemet ofte ikke fungerer som det skal. Registrering til nasjonale prøver tar tid og det tar tid å besvare e-poster fra foreldre. Dette var aktiviteter som også ble dokumentert å ta mye tid i FAFO-rapporten "Tidstyvene, en beskrivelse av lærernes arbeidssituasjon" der et representativt utvalg lærere ble stilt spørsmål om disse temaene.

3.1.3 Hvordan ledelsen håndterer disse utfordringene

Rektor og assisterende rektor fortalte at skolen allerede hadde effektivisert skolehverdagen for å møte de ovenfor beskrevne utfordringene ved å spesialisere enkeltlærere. Skolen hadde blant annet en lærer som fungerte som IKT-ansvarlig. Denne læreren hadde ansvar for alle undersøkelsene som ble gjennomført, som brukerundersøkelser til foreldre og liknende. En lærer jobbet som leseveileder for barna på tvers av trinnene. Denne rollen skulle avhjelpe skolen i å møte den enkelte elev. Det ble også satt opp lærerteam med felles oppgaver hvor en av lærerne hadde en koordinatorrolle. Slik ble det forklart av en av informantene:

> *Vi effektiviserer ved å jobbe i team med en teamleder pr team. Da blir det utarbeidet ett ukebrev pr. team og ikke tre ukebrev pr tre forskjellige klasser. Det er en teamkoordinator pr team – en lærer med regnskap på at barna har lest det de har lest, med ansvar for at det blir skrevet ukebrev, at det blir skrevet referat fra teammøter osv.*

Ellers ble enkelte oppgaver lagt til foreldrene ved å gi dem avgrenset tilgang til skolens fagsystem "Classfronter".

3.1.4 Bruk av andre yrkesgrupper

De ovenfor beskrevne oppgavene ble oppfattet å være for tett innvevd i det faglige til at andre yrkesgrupper kunne ha overtatt deler av ansvaret. Assistentene ved skolen ble imidlertid utnyttet som ressurser innenfor andre områder. Med skolefritidsordningen nylig lagt inn under rektors ansvarsområde så informantene flere muligheter. Som de sa:

> *Vi forsøker å se Skole og SFO sammen og se kompetansen i sammenheng. Vi ser på assistentenes erfaring, om de har erfaring fra musikkorps eller om de er gode på sport ettersom fysisk aktivitet er et satsingsområde. Vi forsøker å utnytte assistentenes kompetanse innenfor deres interessefelt.*

Noen assistenter fulgte enkeltelever med spesielle behov. Enkelte av disse var behjelpelige også med annet arbeid. Noen assistenter hadde også fått ansvar for lesegrupper etter å ha fått opplæring til dette. Ellers kunne de fungere som "den andre læreren i rommet". De var med på uteskole, de assisterte under inspeksjonsrunder, de kunne ha ansvar for melkeservering, rydding og leksehjelp. Assistenter ble også brukt som vikarer ved behov.

Rektor og assisterende rektor ga uttrykk for at de hadde sterke ønsker om å bruke andre yrkesgrupper for å avlaste lærerne. Det kom imidlertid frem at det i en rekke tilfeller var vanskelig å delegere deloppgaver uten å delegere hele ansvaret, og at det var en del hindringer i veien for å gi andre yrkesgrupper hele ansvaret. Det ble påpekt at det var ulemper ved å overlate for mye av ansvaret for inspeksjonen til assistenter. Informantene forklarte det slik:

> *Det negative med det er at lærerne ikke får med seg samspill som de ikke samler opp i klasserommet. Assistentene kan derfor kun supplere inspeksjonen. Vi kan da ha flere ute ved å legge inn assistenter.*

Å ha assistenter som støttet lærerne i det administrative arbeidet ble også problematisert. I enkelte tilfeller kunne det bli tungvindt og føre til dobbeltarbeid. Informantene forklarte det slik:

> *Det er vanskelig å gi deloppgaver til assistentene. Det kan fort bli slik at det blir dobbeltarbeid og at lærerne må vente på å få ting gjort. Et eksempel er all frukten som deles ut. Lærerne tar ansvaret. De sier: "nei da tar jeg det heller selv". Hvis lærerne ikke styrer det blir det fruktkrig, men det går jo på å organisere. Vi har også forsøkt å sette ut kopiering, men da måtte lærerne vente og det fungerte ikke.*
>
> *Registrering kunne være noe, men da er det viktig med kvalitetssikring. De må ha opplæring for å registrere til nasjonale prøver. Lærerne må også kunne systemet for å gå inn i systemet etterpå, så derfor er det kanskje mindre å tjene på at assistentene tar over disse oppgavene.*

Det er også andre utfordringer knyttet til å bruke assistenter i skolen som er mer strukturelle og som skyldes at stillingsbrøkene er lave blant annet som følge av lang ferie i skoleverket. I tillegg så er lønnen lav. Dette fører til utfordringer med rekruttering og leder til stor utskiftning av arbeidsstokken, noe som igjen gjør det vanskelig å satse på etterutdanning og videre kvalifisering. Informantene ordla seg slik:

> *De som søker seg til assistentjobb er ofte ungdom som ikke har tatt et endelig utdanningsvalg Det blir da vanskelig med kompetanseheving når man kan regne med at flesteparten ikke er her neste år.*
>
> *Vi har to godt voksne i stilling nå. Ellers er det unge gutter og jenter.*
>
> *Stillingene er dårlig lønnet og skoleåret er kort. Assistentene er her ikke i full stilling. De er her 22.5 timer og de jobber heller ikke i skoleferier.*
>
> *Lønnstrinn 12 er for lavt. Ingen kan leve av det når de skal forsørge seg selv.*
>
> *Det er ikke det de vil bli, ungdommen i dag. Alle skal slutte etter et halvt år.*
>
> *Vi har assistenter i meglerrolle, men ofte er det folk som er på vei videre, som jobber for siviltjenesten – da er du et år på en skole.*
>
> *Å fylle 100 % stillinger var generelt en utfordring uten å fylle stillingen også med annen praktisk tilrettelegging som arbeidssøkere finner lite attraktivt, som forefallende arbeid på en skole, rydding osv.*
>
> *Ingen vil gjøre den typen oppgaver. Derfor blir det vanskelig å samle nok oppgaver i en stilling. Alle vil gjøre meningsfulle, verdifulle oppgaver.*

Informantene stilte seg ellers positivt til at lærerne kunne hatt en type lærersekretærer, men kom raskt til at det ikke ville være rom for utgifter til dette innenfor budsjettet.

En annen faktor som spilte inn var frykt for foreldrenes reaksjon og hva foreldre mener er kvalitet. Informantene lekte med tanken om å bruke assistenter i alternativ opplæring og få inn andre faggrupper, som for eksempel en reparasjon- og mekke gruppe, hjelpe vaktmesteren osv, men som det ble sagt:

> *Barna skal ha tilpasset opplæring og lære mer og foreldrene er ikke med på at de skal gå med vaktmesteren.*

Informantene konkluderte med at en av de viktigste oppgavene i barneskolen, ved siden av undervisningen, er å følge med på fraværet. Ifølge informantene blir det en utfordring fra 4. trinn og spesielt 5-7 trinn. En aktuell oppgave for andre ansattegrupper enn lærerne kunne dermed være å hente elever til skolen.

3.1.5 Gode erfaringer og ønskemål

Som vi har sett blir andre yrkesgrupper i skolen brukt til mange ulike oppgaver. Samtidig er det mange hindringer for å få til en god utnyttelse av deres ressurser. En spesielt god erfaring innformantene hadde gjort seg var å involvere andre faggrupper i å avhjelpe konflikter i det sosiale samspillet mellom barna. Kontorpersonalet hadde det overordnede ansvaret for forvaltningen av HMS regelverket, men skolen hadde også gode erfaringer med å bruke assistenter i håndteringen av konflikter. De fortalte:

> *Å ha miljøarbeider var veldig ok. Det var en assistent med videreutdanning. Hun ordnet opp i jenteproblematikk, lærte dem å ta hensyn. Det er det vi ønsker mest. Oppfølging av konflikter, jentekonflikter. Noen kan da gå inn og det behøver ikke nødvendigvis være læreren.*
>
> *Vi har mest behov for noen som kan ta hovedansvaret for det sosiale*
>
> *Har du to gutter som krangler om en ball, send dem ut så andre enn læreren kan ta seg av det.*
>
> *Noen ganger ser vi elever som har det vondt. Det hadde vært fint med en miljøarbeider.*

Det ble imidlertid presisert at de ikke kunne sette ufaglærte til å møte de sosiale utfordringene som sosiallæreren håndterte.

Lederne ved skolen så altså mange mulige funksjoner for andre yrkesgrupper enn lærerne ved skolene, men så også visse hindringer. Skolen hadde ambisjoner om å bøte på dette for å øke stillingenes attraktivitet. De så for seg følgende virkemidler:

- Å få 100 % stillinger sett i sammenheng med stillinger ved skolefritidsordningen.
- Å gi assistentene veiledning ved kompetansesenteret
- Kompetanseheving av ”stabile” assistenter, for eksempel ved å sende de assistentene som har vært ansatt en stund på kurs.

3.1.6 Oppsummering

Lærerne opplever et trykk utenfra både i forhold til en forventning om at de skal ivareta stadig flere oppgaver som ikke er undervisningsrelaterte og i forhold til å dokumentere at de har gjort det som forventes. I tillegg må de ivareta praktiske oppgaver som kopiering og håndtere problemer med IT-systemet og liknende. Alt dette krever tid og stjeler oppmerksomhet fra undervisningsrelatert arbeid.

Det oppleves allikevel ikke som uproblematisk å delegere oppgaver til andre yrkesgrupper ettersom mye av oppgavene som ikke er undervisningsrelaterte er for tett innvevd i det faglige. Hvis dette forsøkes splittes opp, kreves mer koordinasjon og samarbeid og det kan i enkelte tilfeller føre til dobbeltarbeid. Andre yrkesgrupper kan heller ikke overta hele ansvaret for oppgaver de ikke formelt er kvalifisert til grunnet interne og eksterne kvalitetskrav.

Rektor var imidlertid svært interessert i å nyttiggjøre seg andre yrkesgruppers kompetanse bedre. Der hun så det største behovet og der hun så at andre yrkesgrupper i stor grad kunne overta oppgaver fra lærerne var i forhold til konfliktløsning blant elever, følge med på fraværet og følge opp elevene sosialt. Slik situasjonen ved skolen så ut nå, spesielt for assistentene, ville dette imidlertid forutsette kompetanseheving og større stabilitet i arbeidsstokken. Dette var imidlertid vanskelig å få til grunnet dårlige lønns- og arbeidstidsforhold for assistentene.

3.2 En bedre barnehagehverdag

Det er et sentralt mål for barnehagesektoren å sikre høy kvalitet. Hva høy kvalitet innebærer defineres gjennom barnehageloven og rammeplanen. Viktige aspekter ved kvalitet henger sammen med personalets kompetanse, pedagogisk innhold og mål for barnehagen. Krav knyttet opp mot leke- og oppholdsareal, antall barn pr årsverk osv. er også viktige for god kvalitet på barnehagetilbudet. I tillegg til målet om kvalitet i barnehagene er det et mål at barnehagen skal styrkes som læringsarena. Dette målet henger sammen med regjeringens innsats for å forhindre frafall i utdanningssystemet. Regjeringen mener at utviklingen mot frafall starter allerede i barnehagen og har i den nylig fremlagte barnehagemeldingen, jf. St.meld nr. 41 (2008-2009), presentert sitt syn på hvordan barnehagene kan bidra til å forhindre denne utviklingen. Det er også et mål at barn med ulik type bakgrunn skal få omsorg og tilrettelagte tilbud. Det legges vekt på samarbeid med andre instanser som skole, PPT, barnevern, helsestasjon osv. for å nå målene (st.meld.nr.44 (2008-2009)).

Barnehageloven inneholder en rekke generelt utformede mål for barnehagen og har få standardkrav. Både de kommunale og de ikke-kommunale barnehagene er underlagt de samme reglene i barnehageloven med forskrifter. Barnehageeier har ansvaret for kvaliteten på barnehagetilbudet i den enkelte barnehage, og at virksomheten drives i samsvar med gjeldende lover og regelverk. Loven gir barnehageeiere handlingsrom og muligheter for lokale tilpasninger. På enkelte områder gir loven imidlertid relativt detaljerte føringer, for eksempel om styrers og pedagogisk leders utdanning, pedagogtetthet, daglig ledelse og politiattest. Reglene er gitt for å sikre nasjonale mål om kvalitet på barnehagetilbudet (st.meld.nr. 41(2008-2009)).

Rundt halvparten av de ansatte i barnehagene er assistenter. Denne gruppen står for mye av oppfølgingen og kontakten med barna. Av assistentene hadde om lag 26 prosent barnehagefaglig utdanning (førskolelærerutdanning, annen pedagogisk utdanning eller barne- og ungdomsarbeider utdanning) i 2008. Andelen med fagbrev i barne- og ungdomsarbeid har vært økende siden 2003 og utgjorde 10,7 prosent av ansatte i barnehagene i 2008. Barne- og ungdomsarbeidere er kvalifisert til arbeid i pedagogiske institusjoner, som for eksempel barnehage, fritidsklubb og skolefritidsordning (st.meld.nr. 41(2008-2009)).

For å få innblikk i barnehagen som arbeidsplass er styreren i en stor kommunal barnehage intervjuet. Barnehagen har 5 avdelinger for barn i alderen 1 – 6 år med plass til 110 barn maksimalt[3]. Den har 1 styrer i 100 % stilling og 1 faglig veileder i 50 % stilling. Avdelingene ledes av hver sine avdelingsledere som er pedagoger. I tillegg er det 2 assistenter på hver avdeling. Etter behov blir avdelingene forsterket med ekstra assistenter, spesialpedagog og/eller tospråklig assistent. Totalt har barnehagen nå 7 pedagoger og 14 assistenter inkludert 4 barne- og ungdomsarbeidere. I intervjuet ønsket vi å identifisere hva som kunne stjele tid fra det pedagogiske personalet, hvordan lederen håndterte disse utfordringene og hvordan hun tenkte at andre yrkesgrupper, primært assistentene, kunne fungere som avlastere for førskolelærerne. Til slutt spurte vi om gode erfaringer og hva styreren idéelt sett kunne ønske seg av løsninger.

[3] Avhengig av hvor mange barn under tre år som har fått plass. Det er krav om flere voksne per barn under tre år.

3.2.1 Kjerneoppgavene for det pedagogiske personalet

For de fleste ansatte i barnehage er arbeidet pedagogisk orientert. Det innebærer forberedelse, gjennomføring og oppfølging av pedagogisk opplegg for barn under skolealder. I tillegg er det administrativt arbeid med planer og rapportering.

Styreren i barnehagen er ansvarlig for totaliteten i barnehagens tilbud. Hun fortalte at hovedoppgavene for de pedagogene som er avdelingsledere er å observere barn, lage pedagogiske rapporter, lage et pedagogisk opplegg ut fra årsplanen og drive det pedagogiske arbeidet på egen avdeling. De hadde også personalledelse for sine assistenter og det praktiske ansvaret for de ansattes avspaseringer, vakter og ferie, mens styrer godkjente dette. Det var også pedagogene som hadde kontakten mot foreldrene.

3.2.2 Tidstyvene

På spørsmål om hva som stjal tid fra førskolelærernes fokus på det pedagogiske arbeidet fremhevet styreren at det var for liten differensiering i de daglige arbeidsoppgavene mellom førskolelærere og assistenter, noe som tok fokus fra det pedagogiske arbeidet og førte til tidspress. Ifølge styreren gjorde de høyskoleutdannede og de øvrige ansatte de samme praktiske oppgavene i for stor grad. Som styreren ordla seg:

> *Høyskoleutdanningen blir utvannet i alt det praktiske. Vi får ikke utnyttet de høyskoleutdannede til det de er best på. Stillingsbeskrivelsene skal skille mellom hvem som skal ha hvilke oppgaver. På sikt vil vi differensiere på ansvaret.*

Styreren sammenliknet førskolelærerne med det pedagogiske personalet på en skole og mente at det der var mye tydeligere at en lærer er en lærer. Etter styrerens oppfatning var det derfor viktig at førskolelærerne prioriterte arbeid med det pedagogiske tilbudet i barnehagen. Som hun sa:

> *Førskolelærerne må være tydeligere på hva som er deres jobb ift. kvaliteten på det pedagogiske tilbudet. De må kunne bruke mer av tiden sin på det pedagogiske for å oppnå rammeplanens målsetninger.*

Aktivitet oppfattet som tidstyv var derfor, etter styrerens oppfatning, førskolelærernes tendens til å ta ansvar for alle aktiviteter ved sin avdeling, framfor å delegere ansvar og heller skjerme og avsette egen tid til det pedagogiske arbeidet. Generelt opplevde styreren at førskolelærerne ikke var gode nok til å delegere arbeidsoppgaver videre til assistentene. Som hun ordla seg:

> *Pedagoger må lære seg til å delegere og gi fra seg oppgaver og ikke se på seg selv som den viktigste ressursen ift absolutt alt som skal gjøres. Pedagogene bør sitte med den overordnede planen for hva som skal gjøres. De må ikke gå inn på alle oppgaver og aldersgrupper til enhver tid. En førskolelærer må skjønne at det ikke er dem som skal tørke bord. Da vil pedagogen få mer tid til å observere barn når det praktiske er ivaretatt.*

Styreren ga i samtale med oss uttrykk for at årsaken til at det er blitt slik har sammenheng med at det er mer fokus på det faglige enn på styring og ledelse innenfor førskolelærerutdanningen:

> *Førskolelærere er litt dårlig forberedt når de kommer ut, i hvert fall ift. personalledelse. Før var personalledelse mer fremme. Nå er den pedagogiske biten mer fremme, så de er mindre trent til å delegere oppgaver og å se helheten i et arbeid og se at det ikke er de som førskolelærere som skal utøve alle planene de lager.*

Rapportskriving og planleggingsarbeid opplevdes delvis som å stjele tid fra samvær med og observasjon av barna, men var også en viktig del av jobben som førskolelærerne ønsket å prioritere, ifølge styreren. Foreldrekontakt og foreldresamtaler var en aktivitet det sjelden var satt av nok tid til. Dette ble imidlertid oppfattet som viktig å prioritere. Som styreren ordla seg:

> *Det er viktig å få foreldrene inn i et godt samarbeid med oss så vi får tilfredse brukere. Foreldre er opptatt av utviklingen til sitt eget barn. Ettersom pedagogene har ansvar for det faglige blir foreldreoppfølgingen en naturlig oppgave for dem å ivareta.*

Ellers fortalte styreren at hun og faglig veileder ivaretok kontakten med andre instanser, mens førskolelærerne var med i det praktiske arbeidet for eksempel i ansvarsgrupper eller møter med barnevernet.

Ellers opplevde styreren et litt udefinert tidspress som hun hadde vanskelig for å finne en direkte årsak til. Noe trodde hun imidlertid kunne skyldes økt byråkratisering, høyere krav fra foreldre, flere fridager og sykdom blant ansatte. Hun tenkte høyt rundt disse problemstillingene slik:

> *Det er vokst fram et byråkrati vi slapp unna før. Det er krav om å gjennomføre kartlegginger, men hvorfor skal man kartlegge barn som snakker helt fint? Kravene kommer stort sett fra lovverket og sentrale myndigheter. Disse aktivitetene virker sikkert lure teoretisk, men kan bli tungvint i praksis.*
>
> *Det er også mer fri og gode tjenesteordninger og mer sykdom enn tidligere*
>
> *Foreldrene vet hva de har krav på og vi må levere. Før kunne vi ta en dag med barna og gjøre ingenting hvis alle var slitne. Nå må vi ha en pedagogisk grunn til å slappe av.*

I en ny evaluering fra 2009 (Østrem et al 2009) vises det til at det er en relativt omfattende bruk av dokumentasjonsverktøy i barnehagene i dag, noe som kan bidra til den nevnte opplevelsen av byråkratisering og økt tidsbruk.

3.2.3 Bruk av andre yrkesgrupper

Ifølge styreren kan assistentene ivareta ansvaret for operasjonaliseringen av deler av planene og ta ansvaret for den praktiske gjennomføringen av disse planene. Som hun sa:

> *Barne- og ungdomsarbeidere må kunne gå inn på direkte pedagogisk arbeid med ungene, legge opp aktivitetene og drive dem. Slike aktiviteter kan være språkgrupper, turer, formingsaktiviteter osv. De må kunne utøve en viss selvstendighet rundt fagområdene i rammeplanen.*
>
> *Assistentene kunne ha lagt opp en plan for hva slags kulturaktiviteter de skal ha for 4-åringene når det er gitt at barnehagen skal satse på natur og kultur. Pedagogene omsetter årsplanen til praktiske handlingsplaner og dem kan assistentene ta utgangspunkt i.*
>
> *Hvis førskolelærerne tør å gi fra seg ansvar og har gode folk å spille på lag med så vil det lette trykket. Vi vil kunne utnytte ressursene bedre.*

Styreren ønsket på pålegge barne-og ungdomsarbeiderne mer. Hun ønsket at de til en viss grad skulle overta operasjonaliseringen av planene og dermed bli mer selvstendige, mens førskolelærerne skulle fokusere mer på rammeplanens innhold. Som hun sa:

> *Det skal være en rød tråd fra barnehagen til de går ut av videregående - Et livslangt læringsløp som starter i barnehagen. Observasjon av det enkelte barn er viktig.*

3.2.4 Hvordan ledelsen håndterer disse utfordringene

Ifølge styreren hadde hun vide rammer til å håndtere barnehagens utfordringer. Det var ikke store eksterne hindringer for det, selv om økonomi og begrensede stillingshjemler kunne sette restriksjoner. Den største utfordringen opplevde hun bunnet i intern organisering og ledelse. Hun sa:

> *Jeg føler at jeg har vide rammer som barnehageleder. Vi har vide rammer til å organisere drift og ansatte på den måten jeg syns er viktigst og riktigst, men vi har ikke økonomi til å ansette de fagfolkene vi skulle ønsket. Den største utfordringen er intern organisering og ledelse, ikke eksterne føringer.*

Styreren meddelte at hun var fornøyd med barne-og ungdomsarbeiderne som arbeidskraft og at hun også så det som en mulighet å utvikle deres kompetanse i jobben. De med kortere utdanning mente hun kunne formes i barnehagen:

> *Barne- og ungdomsarbeiderne får fagbrev og har en god ballast i utdanningen. De er en stor ressurs.*
>
> *Vi må kjøre opp kvaliteten på barne- og ungdomsarbeiderne. De beste folkene er de som har bestemt seg for å bli i bransjen og som har interesse for jobben sin.*
>
> *Vi former dem når de kommer ut fra utdannelsen. De trenes i mer praktiske arbeidsoppgaver. Vi gjør det ved å gi assistentveiledning og deler dem i grupper ift. hva de trenger mest opplæring i og om de har mange års fartstid i barnehage.*

Spesialiseringen som gis avhenger av utfordringene barnehagen står overfor. Eksemplifisert av styreren:

> *Har du en barnehage med mange fremmedkulturelle blir vi gode på å tilrettelegge for språkgrupper. Har du hatt barn med autisme blir du ofte god på det.*

Om en barnehage har høy kompetanse på en type ting, er det ofte tilfeldig hva slags barn de får inn fordi foreldrene søker inn til de barnehagene de vil. I slike situasjoner forsøker styreren å ta utgangspunkt i assistentenes interesse, kompetanse og personlige egnethet.

> *Vi får dobbelt så mange småbarn til høsten. Vi har hatt en runde på hvem som er gode på hva og har interesse for ulike oppgaver også setter vi sammen gode team, der en er god på administrative rutiner og den andre er god i fag.*

3.2.5 Bruk av andre yrkesgrupper

Ifølge styreren i barnehagen får barnehagene inn mange barn med ulik type bakgrunn. Som hun sier:

> *Vi har full barnehagedekning, med det det medfører av ulike barn.*

Hun hadde derfor et sterkt ønske om å supplere de førskoleutdannede med andre yrkesgrupper. Hun tenkte spesielt på barnevernspedagoger og spesialpedagoger. Hun begrunnet dette behovet med at barnehagen får inn alle typer barn med alle typer utfordringer og at spesial- og barnevernspedagoger har kompetanse som ville være spesielt nyttig for å følge opp disse barna. Et problem hun da støtte på var at hun ikke har anledning til å ansette disse yrkesgruppene fast, men må søke om dispensasjon. Som hun sa:

> *Loven tillater oss ikke å gi barnevernspedagogene fast stilling, men de har mye kompetanse vi trenger om for eksempel klientsamtaler og i barnevernloven. Jeg skulle ønske vi kunne ansette barnevernspedagoger i tillegg til førskolelærerne.*

Nesten enhver barnehage trenger en barnevernspedagog. Barnehagen blir brukt som et tiltak av barnevernet. Rapportskriving og foreldrekontakt har barnevernspedagogene bedre kunnskap om enn førskolelærerne.

Ønsket om disse spesialutdannede pedagogene kom i tillegg til assistentenes bidrag, som hun uttrykte hun ønsket mer av, jf avsnittene ovenfor der hun sier at hun mener assistentene bør kunne få ta en mer selvstendig rolle i planlegging og praksis.

3.2.6 Gode erfaringer og ønskemål

Styreren fortalte at kommunen der hennes barnehage var lokalisert hadde sentralisert både kontorfunksjonen samt drift og vedlikehold sentralt i kommunen. Disse tjenestene var imidlertid kun for de kommunale barnehagene. Hun forklarte det slik:

Vi har et kontorfellesskap for alle barnehager som server oss ift lønnsmeldinger og administrative rutiner. Når jeg sender timelister, kvalitetssikerer de lønnskontonummeret så det ikke blir noe feil. De gir oss et hefte med det viktigste de nytilsatte må lære seg. En økonomikyndig ved kontoret hjelper oss med budsjettene. Kontoret bistår alle barnehagene i kommunen, men antall barnehager har økt så vi får mindre hjelp nå enn for 4 år tilbake.

Styreren opplevde en slik sentralisering av kontorfunksjonen som positivt. Hun mente at det sikret samarbeid ved at noen hadde et helhetsblikk på barnehagene med sine ulike behov og utfordringer lokalt. Også faglig mente hun det var en fordel ettersom de ansatte da fikk knyttet seg opp mot møteplasser og nettverk der de kunne få faglig påfyll. Hun kunne imidlertid godt ha tenkt seg en sekretærfunksjon også i barnehagen. Jo større barnehage, jo mer administrasjon, som hun sa.

En viss størrelse på barnehagen ga, ifølge styreren, også mulighet til å utnytte og spesialisere assistenter og pedagoger. Hun ordla seg slik:

Det er flere å ta av og spille på og du kan få til å tilrettelegge ift. interesser og utnytte kompetansen. Lederteam og assistenter kan settes sammen i team og utfylle hverandre og læres opp på en annen måte. Det blir mer spennende arbeidsoppgaver og større arbeidsfellesskap. Selv om små enheter jeg har vært i har funket kjempebra også, men det er mer logistikk i store barnehager.

Ifølge styreren i barnehagen stjeler praktiske oppgaver rundt måltidene mye tid fra de ansatte som de i stedet kunne brukt på barna. Som hun sa:

Kjøkkenhjelpfunksjonen vi hadde før var gull verdt for det ble sørget for mat og opprydding. Vi må lage mat og rydde opp etter måltidene. Det tar mye tid å rydde opp. Å slippe det ville frigjort førskolelærerne og barne- og ungdomsarbeiderne til å jobbe med ungene.

Hun gjerne ville hatt en kjøkkenhjelp som ordnet med det praktiske og spilte på lag med pedagogene på det ernæringsfaglige og sosialiseringen rundt et måltid, men innså at det kunne være vanskelig i praksis å få en kjøkkenhjelp som kunne være tilstede fra 10.00 til 14.00. Hun mente imidlertid at en assistent med kombinert interesse for barn og kosthold kanskje kunne være en løsning.

Andre oppgaver som vaktmestertjeneste, gartnertjeneste og rengjøring driftes og betales av kommunen. De var tilgjengelige på e-post og telefon for barnehagen.

En mulig videreutvikling styreren så var tilvalg i utdanning for assistentene. Både språk, friluftsliv og sosial kompetanse var områder som ble trukket frem som viktige og som hun mente barnehagen kunne trenge tilleggskompetanse på. Om språk sa hun:

> *Vi må være tydelige på språk og bruke de verktøyene vi har. Det er ikke en til en og tett oppfølging av det enkelte barn i barnehage. Det er 20 barn på 3-4 voksne. Derfor er det viktig å jobbe systematisk med språkbiten.*
>
> *Sosial kompetanse er også et viktig område, rydde opp i konflikter blant barn.*

Språkutvikling fremheves også som det området som har høyest prioritet i rammeplanen i en ny evaluering fra 2009: "Alle teller mer" om erfaringene med barnehagenes rammeplan

Styreren mente det var potensial for kvalitetsheving på bakgrunn av dette. Som hun sa:

> *Det er viktig at det blir en systematikk i ting, at det ikke blir tilfeldig det vi gjør ift. ungene, at vi ikke bare får inn folk som bare "er glade i barn".*

3.2.7 Oppsummering

Pedagogene i barnehagene opplever, som lærerne, økte krav til dokumentasjon. I tillegg oppleves tidsknapphet som følge av mange og praktiske oppgaver som stjeler tid fra det pedagogiske arbeidet.

Å overlate mer av arbeidet pedagogene ivaretar i dag til assistentene, som ofte er utdannet som barne- og ungdomsarbeidere, var noe styreren i barnehagen vi snakket med absolutt mente var mulig. Hun mente det først og fremst var et spørsmål om ledelse og intern organisering for å få dette til.

Styreren var svært interessert i å få til en oppgaveomfordeling og mente at det ville heve kvaliteten på barnehagetilbudet. Hun ønsket å benytte seg aktivt av kompetanseheving til assistentene slik at de kunne spesialisere seg innen barnehagens satsingsområder.

3.3 En bedre hverdag i sykehus

HelseNorge er organisert i fire helseforetak under Helse- og omsorgsdepartementet. Helse Midt-Norge har ansvaret for fylkene Nord-Trøndelag, Sør-Trøndelag og i Møre og Romsdal. Helse Nord har ansvar for Nord-Norge. Helse Sør-Øst har ansvar for fylkene Østfold, Akershus, Oslo, Hedmark, Oppland, Buskerud, Vestfold, Telemark, Aust-Agder og Vest-Agder og Helse Vest har ansvar for Rogaland, Hordaland og Sogn og Fjordane. Flere av sykehusene har hatt utfordringer knyttet til å overholde budsjettet siden spesialisthelsetjenesten ble organisert som helseforetak i 2002[4]. Budsjettunderskudd har tvunget frem innsparinger, effektiviseringer og omorganiseringsprosesser.

Det er noen overordnede utfordringer i HelseNorge som helseforetakene må håndtere. Som det fremkommer av den nye stortingsmelding 47 (2008-2009) om samhandling i helsesektoren, handler disse utfordringene om økning i antall eldre og mangler ved koordinering av tjenestene. Både i offentlige og i sykehusinterne dokumenter er det et mål at pasienten skal få behandling nær der de

[4] I 2002 overtok staten eierskap og ansvar for spesialisthelsetjenestene fra fylkeskommunene, og tjenestene ble organisert under fem regionale helseforetak (RHF).

bor. Det skal satses på forebygging og bedret samarbeid mellom kommuner og sykehus[5] (st.meld.nr. 47(2008-2009). I tillegg har sykehusene interne målsettinger om bedre ressursutnyttelse, organisering og oppgavefordeling (Helse Sør-Øst 2007).

Samtidig er det satt i gang omstillingsinitiativ som innebærer nye elektroniske løsninger for pasientjournaler, meldingsutveksling osv. som potensielt kan ha stor betydning for fordeling av oppgaver mellom yrkesgrupper. Rapporter fra Riksrevisjonen har vist at implementeringen av denne typen systemer ikke alltid går etter planen (Riksrevisjonen 2007-2008). Ressurssituasjonen og alle disse initiativene skaper et press mot å utnytte ressursene i sykehus best mulig.

Det er gjort undersøkelser som viser at Norge har lavere produktivitet pr lege enn sammenliknbare land. Noen av disse forskjellene kan skyldes personellsammensetningen i spesialisthelsetjenesten (Deloitte 2008). For å få innsikt i hvordan arbeidsoppgavene organiseres, potensialet for oppgaveomfordeling og omorganisering og hvordan denne typen grep eventuelt kan bidra til å realisere mål og utfordringer som sykehusene har så har vi tatt utgangspunkt i en medisinsk avdeling ved et middels stort sykehus i Norge. Den medisinske avdelingen vi har vært i kontakt med er en av sykehusets største avdelinger. Den medisinske avdelingen hadde i 2008 over 300 årsverk, hvorav over 200 innen pleie. Avdelingen var sentralt plassert innenfor akuttfunksjonen. 90 % av pasientene som kom inn til avdelingen trengte øyeblikkelig hjelp.

Oppbygningen av kapittelet følger samme struktur som i de to forrige kapitlene. I intervjuet med ledelsen fokuserte vi på å identifisere hva som kunne stjele det medisinske personalets fokus på sine kjerneoppgaver. Deretter spurte vi hvordan ledelsen håndterte disse utfordringene, hvordan de tenkte andre yrkesgrupper inn som avlastere for legene og sykepleierne og til slutt spurte vi om gode erfaringer med dette og hva ledelsen idéelt sett kunne ønske seg av løsninger.

3.3.1 Kjerneoppgavene i en medisinsk avdeling på et sykehus

Ifølge klinikksjefen vi snakket med omhandler kjernedriften i et sykehus om helsehjelp, eller "alt rundt pasientene". Det innebærer diagnostikk og behandling, der pleie utgjør en del av behandlingen[6]. Leger, sykepleiere og hjelpepleiere er de viktigste faggruppene som ivaretar disse kjerneoppgavene.

3.3.2 Tidstyvene

Vi spurte klinikksjefen hva som stjeler tid fra kjernevirksomheten. De to oppgavene han trakk frem som de viktigste tidstyvene var arbeid med pasientdokumentasjon og IT-systemer som ikke virker optimalt. Som han sa:

> *Det er stadig nye forordninger fra Helsedirektoratet om å registrere ditt og datt. Det er mye større krav til dokumentasjon av virksomheten enn tidligere. Kvalitetssystemer i sykehus, avvikssystemer som er omfattende og innfløkte, rapportering av alle mulige sorter*

---

[5] Flere virkemidler og tiltak er iverksatt for å møte intensjonene i samhandlingsreformen om mer forebygging, bedre samhandling og behandling nær pasienten. Et eksempel er individuell plan, et koordineringsinstrument som skal brukes av ulike involverte parter i et behandlingsløp og praksiskonsulentordningen som skal bedre samhandlingen mellom fastleger og sykehus.

[6] Forebyggende arbeid kan også defineres inn som del av kjerneproduksjonen.

Det er et systemproblem i måten man drifter offentlig virksomhet på. Det er regning uten vert. Myndighetene lager lover og forskrifter og skal finne på noe nytt, så sender man det ned i systemet. Det følger ikke med midler og det går rett inn i kjerneproduksjonen.

Det tar tid å logge seg på systemet. Vi har dobbelt pålogging. Begrensninger og svakheter i IT-teknologi er en stor tidstyv, tids- og kvalitetstyv. Tidstyv fordi programmet er for dårlig programmert og så kommer det bladsalat på skjermen. Da må man korrigere manuelt og mister tid. Man kan også skrive feil og godkjenne feil.

Klinikksjefen påpekte at legene nå har blitt pålagt oppgaver som sekretærer gjorde tidligere. Til en viss grad har dette blitt kompensert med øket bruk av datateknologi. Samtidig mente han at det er en tendens til å glemme at det også er vedlikeholdsoppgaver med et IT-system og at dokumentasjonen i systemet også skal oppdateres. Som han ordla seg: ”Oppgavene forsvinner ikke. De blir delvis om til andre typer oppgaver”.

3.3.3 Hvordan ledelsen håndterer disse utfordringene

Den medisinske avdelingen vi besøkte hadde en proaktiv innstilling til bruk av teknologi og omstilling for å forenkle og effektivisere avdelingen. Klinikksjefen vi snakket med hadde kjennskap til hvordan endringsprosesser kombinert med IT gjennomføres og hadde ledet flere slike prosesser ved avdelingen. Som han forklarte:

Vi er klar for ny teknologi. Vi har innført elektronisk epikrise og henvisning. Jeg plukket ut dén legen, dén sekretæren og så kom IT-avdelingen med sine folk. Vi var 6-8 personer. Det var komplisert, masse lister. Spørsmålet var ”hvordan skal systemet se ut når du går fra papir? ” Noen er gode på den typen ting. De har systemforståelse og finner de gode løsningene. Jeg trakk dem inn. De finnes i medisinsk kontortjeneste. De vet hvordan henvisningene ser ut. De kjenner det pasientadministrative systemet og vet hvordan journaler blir lagt inn. Medisinsk kontortjeneste er med på å drifte og utvikle og er administratorer for systemene.

3.3.4 Bruk av andre yrkesgrupper

Klinikksjefen vi snakket med var en varm talsperson for å se på oppgavefordelingen med nye øyne, og da i et prosessendringsperspektiv hvor arbeidsprosesser, systemer og kompetanse ble sett i sammenheng. Som han sa:

Det finnes oppgaver som kan delegeres. Det er spørsmål om organisering for å unngå å havne i grøftene.

Vi tenker systemmessig i vår klinikk når vi skal forbedre oss. Målet er å få til bedre poliklinisk behandling. Medisinsk kontortjeneste er en veldig brikke i dette spillet, et tannhjul i et sinnrikt system som kan bidra til å aksellerere eller forsinke. Den funksjonaliteten må også med inn i omstillingen. Vi må se på hvordan medisinsk sekretærtjeneste kan forbedres. Vi må identifisere hva det er hensiktsmessig at de gjør og hva de er gode på.

Temaet fordeling av ansvar kontra delegering av oppgaver var aktuelt også i sykehus. Enkelte oppgaver kan vanskelig løsrives fra ansvaret for oppgaven. Klinikksjefen mente at det i enkelte tilfeller kunne gå for langt. Som han sa:

Koding – det å sette riktig diagnose – er en legeoppgave. Det har også noe å si for inntektene til sykehuset. Noen har ansatt sekretærer til å kode om det legene koder. Sekretærer gjør dette i dag. Det er problematisk. Jeg ser kodingen som en del av pasientbehandlingen.

Ellers hadde lederne et generelt ønske om sekretærer slik at de kunne fokusere på andre kjerneoppgaver og følge opp sine ansatte bedre. Som klinikksjefen sa:

> *Alle vil ha egne sekretærer så de kan følge opp sine ansatte på en god måte.*

Samtidig var det en erkjennelse av at "*det er slutt på den tiden*".

For det administrative personalet så han imidlertid system- og logistikk-kompetansen som en viktig kyndighet som han ønsket å dra nytte av:

> *Nye systemer som kommer, nye oppgaver og dokumentasjonskrav er tidstyver. Den gruppen kan være med å lage de gode systemene for hvordan det kan håndteres. De jobber med logistikk. Det er deres fag.*

Også når det gjaldt de pasientrettede oppgavene så han et potensial for oppgaveomfordeling. Klinikksjefen trakk fram noen eksempler på hvordan avdelingen håndterte dette.

> *Ja andre yrkesgrupper kan ta mer oppgaver som er pasientrettet. Pasientopplæring kan bare leger og sykepleiere gjøre, men du kan utvikle systemer som gjør at medisinsk kontorpersonell kan gjøre det sykepleiere tidligere gjorde.*
>
> *Vi har utviklet et system for timebestilling med en helhetlig tenkning rundt pasientinformasjon. En kontorperson har dermed mer informasjon og kan svare på mer. Tidligere var dette på papir. Systemet involverer pasienter for å unngå at pasienter ikke møter til time. Tidligere ga sykehuset ut en time og pasienten hadde ikke medbestemmelse. Nå kan pasienten få tildelt en opsjon og utsvaringen av opsjonen skaper en dialog og produktet blir en time som blir bestemt. Pasienten får selv velge tidspunkt. Dermed kan helsesekretærer gjøre oppgaver som sykepleiere før måtte gjøre.*

Når det gjaldt hjelpepleiernes rolle så klinikksjefen døgnturnusen med medisinutdeling som en begrensende faktor for at de skulle kunne ta over mer ansvar. Som han forklarte:

> *Du må skjønne at sykepleierne er en krumtapp på døgnposter. Uten dem får du ikke turnusen til å gå opp. Når det er på plass kan du optimalisere bruken av hjelpepleiere på en sengepost.*
>
> *Vi må ha sykepleiere til døgnturnus for å gi medisiner. Dette kan hjelpepleierne aldri gjøre. Det er å holde turnusene intakte som er utfordringen. Det må være fem på ansvarsvakt på sengepost om kvelden og tre om natten. Det er faglige krav til medisinering fordi tilstanden til pasienten kan forandre seg underveis. For å få turnusen til å gå opp må vi ha ansatte som kan håndtere de medisinske situasjonene som oppstår. Hjelpepleiere kan kun være et supplement.*

Gitt at disse rammebetingelsene blir tatt til etterretning, mente imidlertid klinikksjefen at det var potensial for flere typer oppgaveomfordeling. Imidlertid mente han at hovedtendensen i sykehus var krav om stadig høyere kompetanse. Klinikksjefen uttrykte følgende om saken:

> *Hjelpepleiere kan gjøre spesialoppgaver som man kan lære opp hjelpepleiere til. Det kan være undersøkelser hvor man trenger pleiekompetanse, men ikke hele den medisinske og pleiefaglige kompetansen sykepleierne har. Der du ikke har turnussystemer og ikke driver en døgnvakt kan man kanskje også nyttiggjøre seg pleiepersonell som ikke er fullt sykepleieutdannet. Fagkravene øker imidlertid pleiefaglig. En mulighet er imidlertid å spesialisere seg eller få opplæring på arbeidsplassen.*
>
> *Hovedtrenden i dag er større fagkrav, for eksempel sykepleierutdanning med noe på toppen, men man kan lage løsninger der hjelpepleiere kan brukes som et supplement og kan bli veldig gode medarbeidere.*

Man kunne lært opp helsesekretærer til å ta blodprøver, EKG og gjennomføre spesielle undersøkelser som sykepleiere i dag gjør. Det er mulig å se for seg. Om det blir vellykket er et spørsmål om organisering. Det samme gjelder hjelpepleiere.

3.3.5 Hvordan ledelsen håndterer disse utfordringene

Klinikksjefen ga uttrykk for å være innstilt på en kontinuerlig forbedring av avdelingen. Han hadde håndtert utfordringene gjennom en rekke endringsprosesser. Spesielt innføring av talegjenkjenningssystemer og elektronisk epikrise ble fremhevet som spesielt vellykkede:

Talegjenkjenning effektiviserte avdelingen utrolig sterkt. Vi trengte mindre kontortjeneste. Det var et utviklingstrinn vi gikk igjennom. Kontortjenesten utgjør nå en del av administrasjonen av IT-systemet. De lærte seg fagsystemet.

Når vi skulle innføre elektronisk epikrise så vi på hva Stavanger hadde gjort. De hadde bare erstattet frimerket med elektronisk epikrise og hadde ikke gjort noe med prosessene. Journalene var helt like. Vi gjorde mye med prosessflyten i hvordan vi arbeidet. Vi la inn godkjenning på data og så på hvordan kunne vi legge opp prosessen for at epikrisen skulle komme fort ut. Vi laget en god intern organisering. Da ble det en suksess.

3.3.6 Gode erfaringer og ønskemål

Som vi har sett hadde klinikksjefen gode erfaringer med å innføre ny informasjonsteknologi og involvere medisinsk kontortjeneste i administrasjonen og driften av denne for å effektivisere og forbedre virksomheten. Han mente imidlertid at det fremdeles var potensial for forbedringer. På spørsmål om ønsker og fremtidsvisjoner for virksomheten og hvilke eventuelle hindringer han så for dette svarte han:

Drømmen er gode consultingtjenester som kunne avklart hva som er den optimale sengestørrelsen og hva som er mest drifts- og kostnadseffektivt. En hjelpepleier vil kunne ha en klart definert plass i et slikt system. Det ville vært bedre enn det tradisjonelle systemet som har utviklet seg over tid. Konsulentene må imidlertid også forstå sykehus.

Hindringene er at mindsettet er at det er sånn vi er vant til å gjøre det. Det er sånn vi må gjøre det.

Det kan også være profesjonsinteresser ute og går.

3.3.7 Oppsummering

Som lærerne og det pedagogiske personalet i barnehagene opplevde det medisinske personalet større dokumentasjonskrav. De opplevde også at stadig flere oppgaver ble sendt nedover i systemet. IT-systemer som ikke virket som forutsatt ble også trukket frem som en viktig tidstyv.

Å overlate noe av arbeidet som leger og sykepleiere gjør i dag til andre yrkesgrupper så klinikksjefen som mulig. Han mente også det ville øke effektiviteten og kvaliteten på tjenestene sykehuset leverer fordi hver enkelt da ville være spesialisert på det de er best til. Det ble imidlertid påpekt at det var enkelte begrensninger knyttet til oppgaver med formelle kompetansekrav som kun leger eller sykepleiere kunne ivareta.

Klinikksjefen var svært interessert i oppgaveomfordeling og endringsprosesser som vil kunne gi denne typen gevinster og arbeidet aktivt med det i egen virksomhet.

4. Tillitsvalgtes synspunkter på oppgaveomfordeling

Samfunnet er i endring og arbeidsoppgavene innenfor de tre sektorene helse, skole og barnehage forandrer seg også, blant annet som følge av at samfunnet blir mer IT-basert og automatisert. Endring i arbeidsoppgaver vil derfor være en pågående prosess. Helsesekretærenes oppgaver vil for eksempel bli endret som følge av øket bruk av elektronisk pasientjournal og nye kvalitetssystemer.

Med bakgrunn i knapphet på visse yrkesgrupper har det, i Danmark, vært gjennomført en rekke prosjekter for oppgaveomfordeling innenfor helsesektoren som i de fleste tilfeller også innebærer kompetanseheving for yrkesgrupper med annen fagbakgrunn. Prosjektene varierer i omfang. De faller primært innenfor de to kategoriene pasientkontakt[7] og kliniske funksjoner[8] Offentlige instanser og profesjonsorganisasjoner har gått sammen i et partsamarbeid for å ta initiativ til og formidle resultatene av en rekke av disse prosjektene[9]. Målet med prosjektene har vært en mer effektiv utnyttelse av alle ressursene samtidig som høy kvalitet ivaretas. (Fabricius 2007, Weinreich 2004, Aalborg sygehus 2005).

Gjennom disse prosjektene har danske fagarbeidere[10] innenfor helsesektoren fått endrede oppgaver. Enkelte steder har de nå et gjennomgående ansvar for pasientene fra de innlegges til de utskrives. De mottar pasienter, avholder innleggelsessamtaler, ernæringsscreener, medisinerer, fremlegger laboratoriesvar for lege, har kontakt med hjemmetjenesten og avholder utviklingssamtale med lege og pasient. Et annet eksempel er fagarbeidere som tar blodprøver og utfører hjertekardiogrammer, skylling, lukking og fjerning av venflon, samt forskjellige injeksjoner. De gjør vurderinger av ernæringsmessig risiko, blodsukkermåling og annet innenfor blant annet urologiske og respiratoriske områder. Andre oppgaver fagarbeiderne har tatt ansvaret for er aktivisering og mobilisering av pasienter og assistering ved operasjoner.

En oppgaveomfordeling til faggrupper med kortere utdannelse skal gjøre det lettere å få løst sykehusenes kjerneoppgaver. Å se på tvers av faggrensene for å optimalisere oppgaveløsningen er derfor hensiktsmessig for alle parter. Tar for eksempel helsesekretærer blodprøver og enklere analyser vil det frigjøre tid for bioingeniørene til mer komplekse analyser. En tilsvarende tilnærming vil kunne være relevant også innenfor skole- og barnehagesektoren hvis man tenker oppgaveomfordeling kombinert med spesialisering og kompetanseheving. Hovedprinsippet i oppgaveomfordelingen er en overflytning av ansvarsområder og ikke kun enkeltoppgaver. Tett knyttet til oppgaveomfordeling er derfor kompetansekrav og kompetanseutvikling.

I tidligere kapitler har det kommet fram at ledelsen både innenfor skole, barnehage og sykehus kan være interessert i å tenke i retning av oppgaveomfordeling mellom yrkesgruppene. Informantene i undersøkelsen mente det ville kunne heve både kvaliteten og effektiviteten i virksomhetene hvis flere drev med oppgaver de hadde spesialisert seg på. Det ble imidlertid påpekt visse begrensninger knyttet til oppgaveomfordeling av ansvar og oppgaver som krevde en viss type formell kompetanse, og noen utfordringer knyttet til logistikk og praktiske problemer.

---

[7] Herunder veiednings- og mottagelsesfunksjoner

[8] Især i forbindelse observasjon og pleie

[9] Det danske "Partssamarbeidet" på sykehusområdet ble startet opp i 2005 og består av: Danske Regioner, Det kommunale Kartel, Sundhedskartellet, Yngre Læger og Foreningen Arbeidsforskningsinstituttet Speciallægger.

[10] Blant annet legesekretærer og social- og sundhetsassistenter

Men hva tenker tillitsvalgte innenfor disse sektorene om hindringene som er blitt beskrevet og hvordan mener de disse kan håndteres? Gjenkjennes fremstillingen av arbeidshverdagen og de beskrevne utfordringene? Vi har forelagt ledelsens svar for tillitsvalgte innenfor de tre sektorene. I de følgende gis et innblikk i deres forståelse av dette problemkomplekset. Vi har snakket med yrkesorganisasjoner i Delta, en representant for Barne-og ungdomsarbeiderforbundet, en representant for Skolenes Kontoransattes Landsforening og en representant for Helsesekretærforbundet om disse spørsmålene.

4.1 Potensialet for oppgaveomfordeling i skolesektoren.

Representanten fra barne- og ungdomsarbeiderforbundet gjenkjente beskrivelsen av arbeidshverdagen i skolen. Skoleledelsens oppfatning av at det var begrensninger knyttet til oppgaveomfordeling der det krevdes en viss type formell kompetanse hadde hun imidlertid noen forbehold til. Hun opplevde at de beskrevne hindringene egentlig ikke var reelle hindringer eller ikke burde være det. Det var to hovedårsaker til dette. Den ene lå i rekrutteringspolitikken, at ledelsen muligens ikke investerte i arbeidskraft med riktig kompetanse. Den andre lå i en mulig mangelfull kjennskap til assistentenes kompetanse. Som det ble sagt:

> *Feilen kan kanskje ligge i rekrutteringsprofilen deres eller at de ikke har kartlagt hva assistentenes kompetanse er*

Etter tillitsvalgtes oppfatning kunne skolen nyttiggjøre seg barne-og ungdomsarbeiderne både ved å organisere seg bedre og ved å videreutvikle de medarbeiderne de hadde. Hun oppfattet fagarbeider som en noe underutnyttet ressurs i dag, med potensial for å ta større ansvar:

> *Fagarbeiderne får ikke være med i prosesser. De er med bare delvis i dag. En nyutdannet bør fortsatt være i utvikling og skolen kan være med å forme dem.*
>
> *Fagarbeidernes kompetanse blir ikke utnyttet. Lærerne er spesialister på utdanning og fagarbeiderne er spesialister på støttefunksjoner. Læreren har det pedagogiske ansvaret, men trenger bistand til så mye.*
>
> *Skolen bør satse på de ufaglærte assistentene til å bli faglærte. Mange har høy realkompetanse*

For å bruke fagarbeidernes ressurser i større grad mente den tillitsvalgte at fagarbeiderne burde dras mer inn i samarbeidet med lærerne. Slik mente hun de ville bli en bedre støtte og sørge for en bedre kontinuitet ved lærerens fravær. Hun forklarte:

> *Hvis fagarbeiderne ble dratt mer inn i team med lærerne slik at de fikk kompetanseheving på den måten så kunne de trådt til når lærerne trengte forsterkning*
>
> *De bruker fagarbeidere når de må. De kaller det tilsyn med elevene, men hvis det er godt samarbeid mellom lærer og fagarbeider kunne fagarbeiderne gått inn og bistått læreren på en annen måte*

Oppgaver som etter barne- og ungdomsarbeiderforeningens oppfatning kunne vært naturlige å overtatt handlet først og fremst om den sosiale og praktiske ivaretakelsen av barn og unge og ansvaret knyttet til det, men også om andre praktiske oppgaver, litt avhengig av hvilken spesialisering fagarbeiderne ønsket eller hadde. Hun nevnte:

> *Fagarbeiderne er spesialist på støttefunksjoner. De vil kunne ta ansvaret hvis noen elever har tilpasset undervisning og ikke kan sitte i ro en hel time og trenger mer hjelp enn en lærer med 30 elever kan klare.*

Fagarbeiderne har spesialkompetanse i å planlegge, gjennomføre, vurdere og dokumentere pedagogiske aktiviteter. Ansvar som kan delegeres til fagarbeiderne er inspeksjon i friminutt, mat- og fruktsituasjoner, enkle ting der man skal forsterke innenfor temaer man jobber med, ta elever ut i grupper, ha uteaktiviteter etter en plan.

Med litt opplæring kan barne- og ungdomsarbeiderne gå inn og benytte de systemene som skolen har, f.eks kan barne-og ungdomsarbeidere veilede barn og unge i bruk av digitalt verktøy.

Representanten fra Skolenes Kontoransattes Landsforening gjenkjente også utfordringene som ble beskrevet for skolen. Som hun ordla seg:

Jeg ser hva slags utfordringer de har. Alt skal jo registreres og kvalitetssikres. Det skal dokumentere at du har gjort ting på den riktige måten.

Hun beskrev de kontoransattes rolle i denne sammenhengen som sentral:

Vi er navet i hele systemet og må ha informasjon om alt som skjer. Vi er en ressurs for rektor som sitter med det overordnete ansvaret, men det er vi som i stor grad utfører det praktiske. Det blir stadig overført nye oppgaver fra faglederne til oss.

Ifølge representanten var det stort sett administrative oppgaver kontoransatte tok seg av og mye kunne overtas fra fagledere (som er lærere med administrativt ansvar)og rektor. Hun nevnte flere områder:

Vi er med og hjelper til med dokumentasjon. GSI-grunnskoleinformasjon skal registreres inn. Vi kunne gjort mer av dette hadde vi blitt satt inn i det og det gjøres kanskje ved andre skoler.

Vi har ansvar for all lønnen, budsjett, regnskap og rapportering. Innkjøp går på e-handel. Det er det vi som har. Vi har også ansvar for utleie av bygget. Dette er noe vi har overtatt fra fagleder.

Kontorpersonalet ivaretok ellers en rekke ikke undervisningsrelaterte oppgaver på vegne av lærerne. Hun nevnte noen:

IT-systemet er det vi som er superbrukere på. Vi veileder lærere og har kontakten med det sentrale driftskontoret.

Elevmappene skal holdes ship shape. Det har blitt elektronisk arkiv nå. Lærerne har ikke lov til å legge ting inn i mappen selv og det syns de er veldig greit.

Hvis lærerne har hatt foreldresamtale får vi arket og må registrere inn på datamaskinen.

Vi kopierer og legger ut antallet kopier lærerne må ha. De kopierer selv det de skal bruke i undervisningen, men det kan de også legge til oss kvelden før.

Det vi bruker mest tid på er datasystemene, lønn, regnskap, elektronisk arkiv, registrere fravær på elever etc.

Vi har ansvar for skolemelkordningen. En assistent sørger for at det står melk i skapet og elevene henter melken selv.

Dobbeltarbeid opplevdes ikke som en utfordring. Som hun ordla seg

Det er viktig å få system på ting, at man ikke kommer springende 5 minutter før man skal ha det. Da blir det ofte dobbeltarbeid.

Med kompetanseheving mente representanten fra Skolenes Kontoransattes landsforening at de kunne fungere som en enda mer effektiv støtte og administrator i skolen. Eksempelvis nevnte hun IT:

Jeg kunne tenke meg å kunne mer om IT i stedet for å måtte ringe til IT-brukerhjelp, men da måtte vi hatt tid til å kurse oss mer. Det ville sikkert vært en besparelse for kommunen om de hadde hatt mer IT-kyndige personer rundt på skolene.

I intervjuet ble også muligheten for å jobbe både administrativt, sosialt og faglig mot barna nevnt, men det ble ikke opplevd som spesielt heldig å blande disse rollene. Å se SFO og skoleassistentrollen i sammenheng ble sett som en bedre løsning. Som det ble sagt:

Jeg vet det er kontorpersonell som også jobber i SFO. De må gå inn i en assistentjobb helt eller delvis hvis de skal følge opp elevene sosialt eller faglig, men det er nok bedre å ha folk som er barne- og ungdomsarbeidere til det. De kan jo gå inn og jobbe som lærere når vi ikke har noen andre. Vi kan mer overta ting fra administrasjonen fra fagleder og rektor og gjøre administrative ting for lærerne.

SFO er ikke noen heldagsjobb. De jobber hovedsaklig på morgenen og ettermiddagen. Hos oss blir de brukt i noen grad som assistenter i skolen i tillegg.

Tillitsvalgte mente imidlertid at den største hindringen for å ta over oppgaver fra andre yrkesgrupper var mangel på tid. Som det ble sagt:

Vi kan ikke gjøre noe mer ting for vi har rett og slett ikke tid.

4.2 Potensialet for oppgaveomfordeling i barnehagesektoren.

Representanten fra Barne- og ungdomsarbeiderforbundet gjenkjente Styrerens beskrivelse av arbeidshverdagen i barnehage. Hun mente på samme måte som styreren at barne- og ungdomsarbeiderne kunne ta et mer selvstendig ansvar både for det pedagogiske og det praktiske arbeidet. Styreren hadde, etter hennes syn, god kjennskap til barne- og ungdomsarbeidernes kompetanse. Som hun beskrev:

Styreren kjenner fagarbeidernes kompetanse og er villig til å bruke den. Hun har anerkjent fagarbeiderne som pedagogisk personale og det er bra.

Allikevel mente hun at barne- og ungdomsarbeiderne kunne ta enda mer ansvar også innenfor samhandling med andre instanser. Slik hun så det hadde barne- og ungdomsarbeiderne den fordelen at de var sammen med barna hele tiden og derfor kjente det enkelte barnet godt. Hun nevnte flere områder der barne- og ungdomsarbeiderne kunne ha en sentral plass:

Jeg vet om mange fagarbeidere som har ansvarsmøter med PPT sammen med styrer og førskolelærer. Grunnen til det er at fagarbeideren er med barnet hele dagen, mens en styrer sitter på et kontor og er avhengig av informasjon fra fagarbeideren.

Fagarbeideren har kompetanse på observasjon og dokumentasjon. Hvis man diskuterer sammen og deler informasjonen er det kvalitetssikret også

Fagarbeiderne har kompetanse på det med å tilberede sunn og trygg mat etter gjeldende regler og retningslinjer.

4.3 Potensialet for oppgaveomfordeling i helsesektoren.

Representanten for Helsesekretærforbundet gjenkjente klinikksjefens beskrivelse av hverdagen ved en medisinsk avdeling ved sykehus. Allikevel var det visse aspekter ved hans måte å beskrive hindringer på som, etter tillitsvalgtes oppfatning, avslørte en viss uvitenhet om hjelpepleiernes og

helsesekretærenes kompetanse. Innenfor helsesekretærutdanningen ligger blant annet både blodprøvetaking, analysering av enkelte prøver, EKG, spirometri , øreskylling og enklere sårskift. Hun kommenterte klinikksjefens uttalelser angående helsesekretærene og hjelpepleiernes kompetanse slik:

> *EKG ligger allerede i vår utdanning og det opplever vi ofte at både ledere i sykehus og forskjellige andre yrkesgrupper ikke vet*
>
> *En autorisert helsesekretær er både autorisert helsepersonell i tillegg til å ha kontorkompetanse*
>
> *Hjelpepleierne som deler ut medisiner får medisinkurs og kan dele ut medisiner ut fra det. Det behøver ikke være en hindring så lenge hjelpepleierne har gått medisinkurs.*

Helsesekretærforbundets representant opplevde klinikksjefens måte å tilnærme seg organisering i sykehus på som langt fremme i forhold til hvordan virkeligheten så ut i mange andre sykehus hun kjente til. Som hun sa:

> *Det er forskjellig i hvilken grad denne kompetansen utnyttes ved sykehusene. Det er enkelte steder man prøver å gjøre endringer, men det er tungt. Enkelte steder blir sykepleiere utdannet til dette når det finnes helsesekretærer som kan det tilstede.*

Enkelte av forbeholdende som ble satt frem ønsket hun imidlertid å nyansere. Hun mente at helsesekretærene ikke hadde ønske om å gå utover sitt kompetanseområde, men at hennes yrkesgruppe var en viktig brikke innenfor kvalitetssikringsystemet. Som hun presiserte:

> *Koding er legens oppgave, men mange helsesekretærer har tatt kurs i koding. Helsesekretærer er vant med å skrive og vant med diagnosekoding. De er en viktig brikke i kvalitetssikring av dette. De kan fort se om det er en kode som ser feil ut.*

Representanten for helsesekretærforbundet opplevde at hindringer for å få til oppgaveomfordeling i stor grad handlet om profesjonskamp. Hennes opplevelse var at mange bioingeniører og sykepleiere ønsket å holde på mange av oppgavene som helsesekretærene var kvalifiserte til. Hun beskrev det slik:

> *Vi kan avlaste sykepleierne med det kontortekniske på sykehusene. Vaktlister og turnuslister som de bruker tiden sin på kunne en helsesekretær gjort, men det er en bit å gå. Det er så mange sykepleieroppgaver som det er tradisjon for at sykepleiere gjør, som for eksempel å ringe ekstravakter. Det kunne vi gjort.*
>
> *Sykepleierne og bioingeniørene tviholder på sine oppgaver. Både vi og hjelpepleierne kan ta disse oppgavene så de får mer tid til sine kjerneoppgaver.*

4.4 Oppsummering.

Barne- og ungdomsarbeiderne i skolen er, etter tillitsvalgtes opplevelse, en underutnyttet ressurs i skolen i dag. De burde dras mer inn i teamarbeid med lærerne. Slik vil de kunne gi bedre støtte til lærerne og sørge for en bedre kontinuitet i lærerens fravær. Fagarbeiderne vil kunne overtatt ansvar og oppgaver knyttet til den sosiale og praktiske ivaretakelsen av barn og unge, mens kontorarbeiderne ved skolene kunne overtatt mye av ansvaret og oppgavene som rektor, faglærere og lærere ivaretar i dag. De kontoransatte opplever imidlertid å ha for liten tid disponibelt til å ta på seg flere oppgaver. I barnehagesektoren mente tillitsvalgte at barne-og ungdomsarbeiderne kunne ha en selvstendig rolle i planleggingen og gjennomføringen av aktiviteter med barna, men mente også at de ville være en viktig ressurs i samarbeidsrelasjoner med eksterne ettersom de tilbrakte mye

tid med barna og kjente dem godt. Tillitsvalgte fra helsesektoren fremhevet at helsesekretærene ivaretar en viktig rolle innenfor kvalitetssikringssystemet. Hun opplevde at ledelsen og andre yrkesgrupper ofte ikke kjente innholdet i deres utdannelse godt nok. Ved mange arbeidsplasser er det slik at sykepleiere gjør oppgaver som andre yrkesgrupper er utdannet til å ivareta eller som de kunne ivaretatt om de hadde fått noe kompetanseheving. Hennes opplevelse var at mye av grunnen til dette bunnet i uenighet mellom profesjonene.

5. Hva arbeidstakerne selv mener

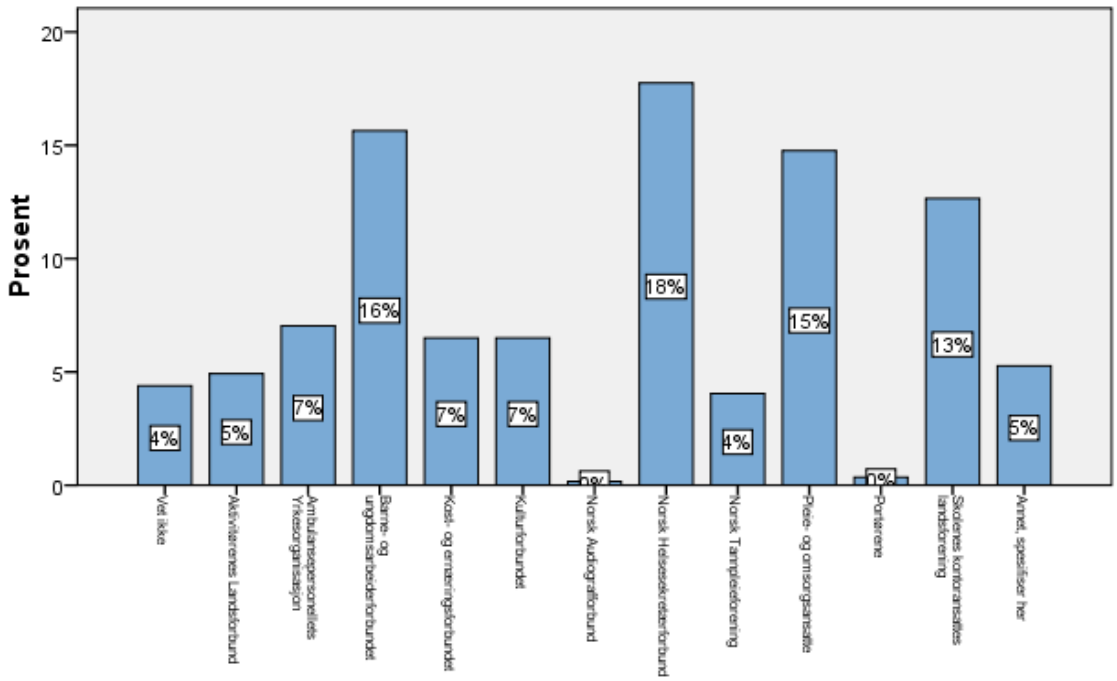
Som tidligere nevnt uttrykte ledelsen i en barneskole, en barnehage og i en medisinsk avdeling på et sykehus at det var interesse for å utnytte ressursene i virksomhetene bedre og om mulig fordele oppgavene mellom ulike yrkesgrupper og ansatte på en annen måte. Ledernes oppfatning var at det ville føre til kvalitetsheving og bedre ressursutnyttelse om disse endringene ble ivaretatt på riktig måte. Spesielt innen skole og sykehus ble det imidlertid påpekt at ledelsen kunne støte på enkelte praktiske problemer og logistikkutfordringer om de skulle gjennomføre slike endringer. Krav til kompetanse for å utføre enkelte oppgaver kunne også representere hindringer.

Gjennom en spørreundersøkelse kartla vi hva ansatte organisert i Delta innen skole-,barnehage- og helsesektoren selv mente var potensialet for å overta arbeidsoppgaver fra andre ansatte. Først vil vi presentere hva som kjennetegner disse arbeidstakerne. Deretter belyser vi flere spørsmål, blant annet hvordan arbeidstakerne ser på potensialet for oppgaveomfordeling, hvilke oppgaver de mener de eventuelt kunne overtatt fra andre arbeidstakere og hva som eventuelt hindrer en slik oppgaveomfordeling. Vi ser på alle sektorene både samlet og hver for seg.

5.1 Hvem er arbeidstakerne som har svart på undersøkelsen?

Oversikten over forbundene som er med i undersøkelsen viser at Deltas medlemmer med tilhørighet til Norsk Helsesekretærforbund er sterkest representert i undersøkelsen med 18 % av besvarelsene i utvalget. Deretter kommer medlemmer fra barne- og ungdomsarbeiderforbundet med 16 %, medlemmer fra Pleie- og omsorgsansattes yrkesorganisasjon med 15 % og til slutt medlemmer fra Skolenes Kontoransattes Landsforening med 13 %. Se figuren under.

Figur 1 Medlemskap i Deltas yrkesorganisasjoner (Prosent)



Som vi ser av tabellen under jobbet de fleste som har svart på undersøkelsen i helsesektoren. Dette gjaldt 57 % av de som har svart. Deretter kommer skolesektoren med 20 %, mens 10% oppga å jobbe barnehagesektoren.13 % oppga å jobbe innenfor andre sektorer enn disse tre.

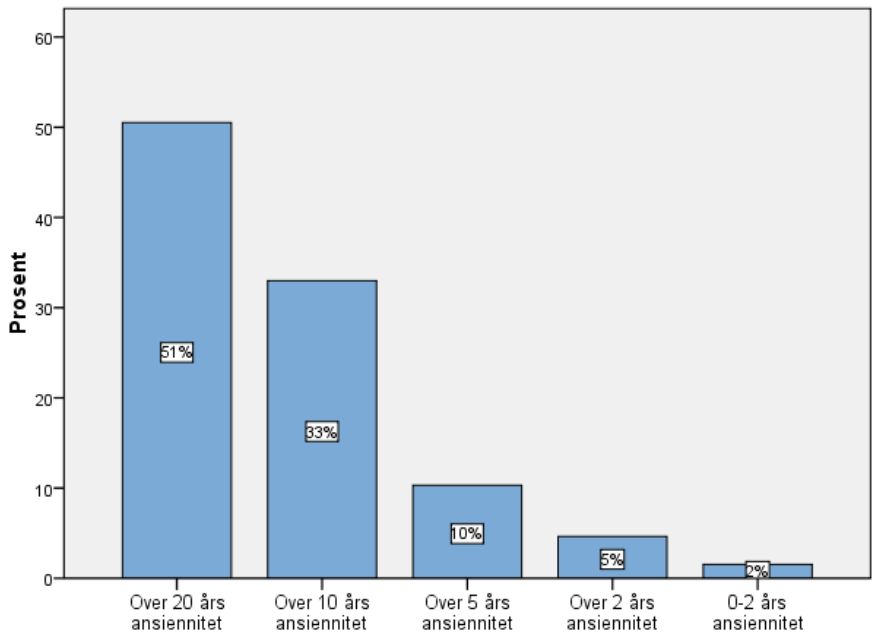
Tabell 4 Sektor de ansatte jobber innenfor (Antall og prosent)

	Antall	Prosent
Skolesektoren	118	20
Barnehagesektoren	58	10
Helsesektoren	331	57
Annet, spesifiser her	75	13
Total	582	100

Som tidligere kommentert i metodekapittelet er 85 % er av de som har svart kvinner og 15 % menn. Gjennomsnittsalderen ligger på 45 år. 68% var mellom 35 og 55 år.

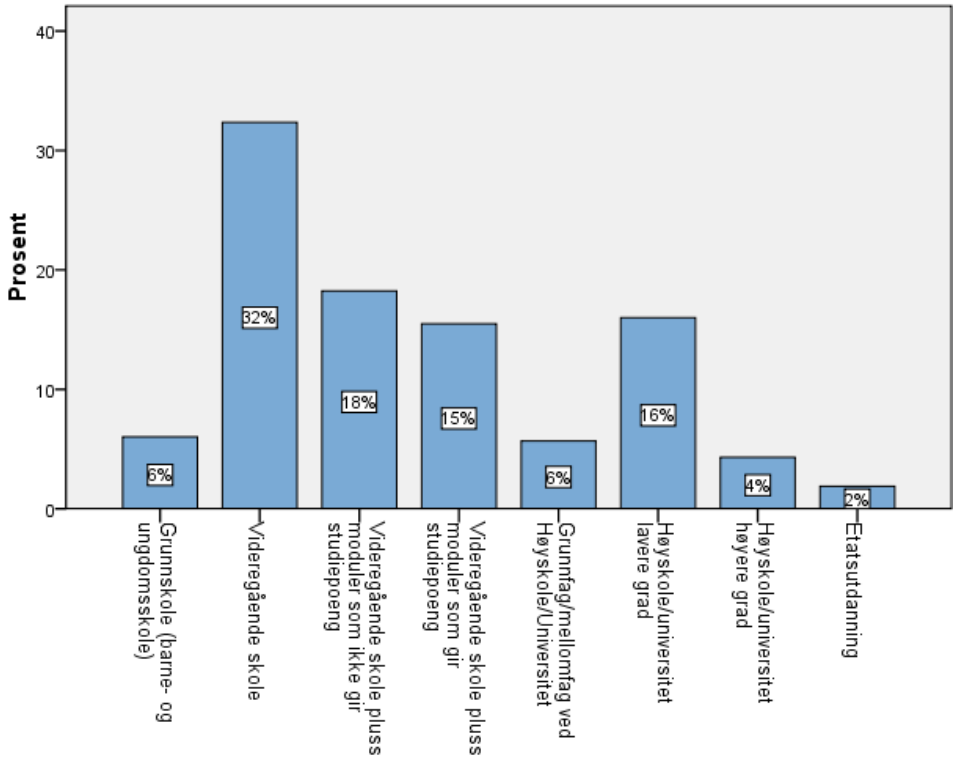
Figuren under viser at fleste har jobbet lenge i virksomhetene. Over halvparten hadde 20 års ansiennitet og 33 % hadde over 10 års ansiennitet.

Figur 2 Ansattes ansiennitet (Prosent)



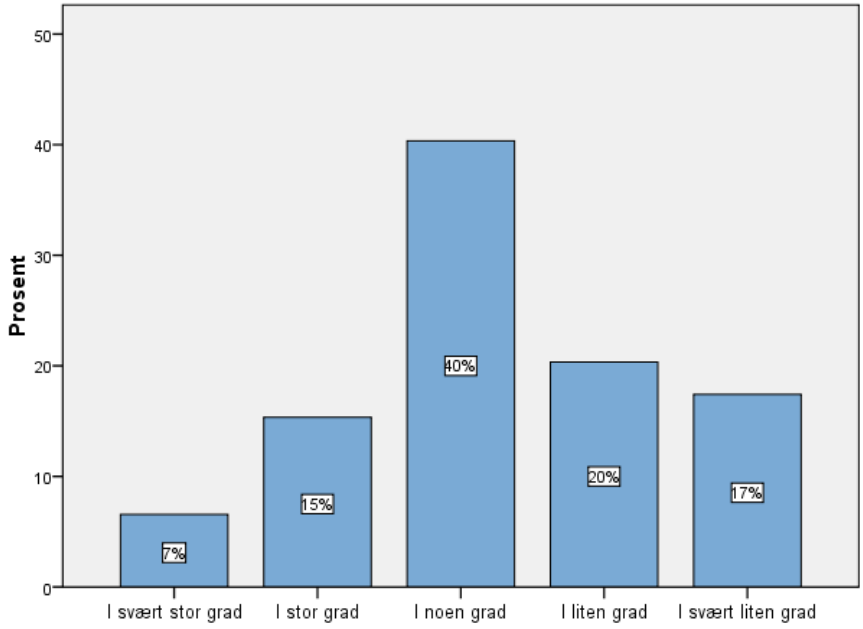
Halvparten av de ansatte hadde utdanning på videregående skole nivå. Inkludert i dette tallet var ansatte med utdanning utover videregående skole nivå som ikke gir studiepoeng (32% med videregående skole og 18 % som har kurs i tillegg). 26 % hadde høyere utdanning (6 % med grunnfag/mellomfag, 16 % med høyskole/universitet lavere grad og 4% med høyere grad) . Se figuren under

Figur 3 Det høyeste fullførte utdanningsnivå (Prosent)



Av figuren under kan vi se at 40 % etterutdannet seg i noen grad, mens nesten like mange har etterutdannet seg i liten eller svært liten grad. Til sammen 22 % har etterutdannet seg i stor eller svært stor grad (7 % i svært stor grad og 15 % i stor grad).

Figur 4 I hvilken grad de ansatte har etterutdannet seg etter at de startet i jobb (Prosent)



5. 1.1 Oppsummering

De ansatte som har svart på undersøkelsen har hovedsakelig utdanning på videregående skolenivå, men de fleste har lang ansiennitet og et flertall har etterutdannet seg etter at de begynte i jobb. Det er et stort flertall kvinner, med god spredning i alder. Helsesektoren er sterkest representert etterfulgt av skolesektoren og barnehagesektoren.

5.2 Oppgaver i skolesektoren

De ansatte kan ha flere ulike typer oppgaver. I undersøkelsen fikk de ansatte derfor spørsmål om i hvor stor grad de utførte ulike typer arbeidsoppgaver. Prosentanslagene i tabellene under summerer til hundre for hver arbeidsoppgave.

I skolesektoren oppgir 76 % at de i stor eller svært stor grad har faglige arbeidsoppgaver innenfor kjerneoppgavene i virksomheten. 67 % oppgir at de i stor eller svært stor grad jobber med kontor og administrative tjenester. 12 % oppgir at de i stor eller svært stor grad jobber med drift og administrasjon av IT-tjenester, mens 19 % oppgir at de i stor eller svært stor grad jobber med støttefunksjoner for kjernevirksomheten. Se tabellen under.

Tabell 5 Andel medarbeidere med ulike typer arbeidsoppgaver i jobben sin (Prosent)

I hvilken grad har du følgende typer arbeidsoppgaver i jobben din?? (N=59-106)

Kontor og administrative oppgaver	**I stor eller svært stor grad**	**67**
	I noen grad	**6**
	I svært liten eller liten grad	**15**
	Ikke i det hele tatt	**12**
Drift og administrasjon av IT-systemer	**I stor eller svært stor grad**	**12**
	I noen grad	**10**
	I svært liten eller liten grad	**37**
	Ikke i det hele tatt	**42**
Faglige arbeidsoppgaver innenfor kjerneoppgavene i virksomheten (eksempelvis direkte kontakt med brukerne)	**I stor eller svært stor grad**	**76**
	I noen grad	**13**
	I svært liten eller liten grad	**7**
	Ikke i det hele tatt	**5**
Praktisk tilrettelegging/Støttefunksjoner for kjernevirksomheten (eksempelvis kantine/matlaging, renhold og vaktmestertjenester)	**I stor eller svært stor grad**	**19**
	I noen grad	**21**
	I svært liten eller liten grad	**32**
	Ikke i det hele tatt	**29**

De ansatte fikk også spørsmål om de kunne overtatt deler av arbeidsoppgavene som andre yrkesgrupper har i dag og hvilke oppgaver dette i tilfellet kunne være. I tabellene under er kun andelen som har svart positivt gjengitt i tabellen. Andelen som ikke krysset av for at de kunne overtatt slike oppgaver blir derfor 100 minus den andelen som står oppgitt.

Over 50 % oppga at de kunne overtatt administrasjon og kontorfaglige oppgaver som lønn, regnskap, arkivering, fakturering, bestilling, innkjøp m.m. Over 50 % svarte også at de kunne overtatt

administrasjon knyttet til elever som vitnemål, eksamensresultater, enkeltvedtak, skoleplass, fritak, fravær, skolemelk. GSI m.m. Over halvparten mente de kunne overtatt oppgaver knyttet til administrasjon av de ansatte som å ringe etter vikarer ved sykdom og liknende. I tillegg mente over 50 % at de kunne tatt arbeid med å assistere lærerne som kopiering, registrering osv. og, bistått ved turer og utearrangementer. Bare 12 % mente de kunne overtatt oppgaver knyttet til administrasjon og drift av IT-systemer. Se tabell under.

Tabell 6 Andel medarbeidere som oppgir at de kan overta følgende oppgaver (prosent)

Hvilke typer oppgaver gjelder dette? (N=96)	
Å bistå ved turer og utearrangementer	59
Administrasjon knyttet til de ansatte (ringe vikarer ved sykdom m.m)	57
Administrasjon og kontorfaglige oppgaver (lønn, regnskap, arkivering, fakturering, bestilling, innkjøp m.m)	54
Arbeid med å assistere lærerne (kopiering, registrering osv.)	52
Administrasjon knyttet til elever (vitnemål, eksamensresultater, enkeltvedtak, skoleplass, fritak, fravær, skolemelk. GSI m.m)	51
Å bistå læreren i deler av undervisningen	46
Arbeid som vikarlærer	46
Fysisk aktivisering av barna	43
Opplegg rundt alternativ, tilpasset opplæring for enkelte barn	41
Arbeid med planlegging	38
Arbeid med rapportering og dokumentasjon	38
Praktiske og forefallende oppgaver	38
Arbeid som bidrar til godt sosialt samspill og konfliktløsning mellom barna (inspeksjon, megling, HMS osv)	31
Bidra med aktivisering innenfor kulturelle aktiviteter (musikk, kunst osv.)	31
Bidra med aktivisering innenfor natur, teknikk og miljø	17
Administrasjon og drift av IT-systemer	12

Hvis vi, innenfor skolesektoren, kun ser på barne- og ungdomsarbeiderforbundet mente et overveldende flertall at de kunne bistått læreren i deler av undervisningen og arbeide som vikarlærer. Et stort flertall mente de kunne bistått ved turer og utearrangementer, fysisk aktivisering av barna og opplegg rundt alternativ, tilpasset opplæring for enkelte barn samt at de kunne assistert lærerne med registrering og kopiering og liknende. Et flertall oppga at de ville kunne overtatt arbeidsoppgaver som bidrar til godt sosialt samspill og konfliktløsning mellom barna (inspeksjon, megling, HMS osv), bidratt med aktivisering innenfor kulturelle aktiviteter (musikk, kunst osv.) og praktisk forefallende arbeid. Disse tallene er ikke vist som prosenter i tabell da barne-og ungdomsarbeiderne som har svart innefor skolesektoren kun utgjør 23 personer.

5.3 Oppgaver i barnehagesektoren:

I barnehagesektoren oppga 72 % at de i stor eller svært stor grad hadde faglige arbeidsoppgaver innenfor kjerneoppgavene i virksomheten. 4 % oppga at de i stor eller svært stor grad jobbet med kontor og administrative tjenester, 2 % oppga at de i stor eller svært stor grad jobbet med drift og administrasjon av IT-tjenester, mens 35 % oppga å jobbe med støttefunksjoner for kjerne-virksomheten i stor eller svært stor grad. Se tabell under.

Tabell 7 Andel medarbeidere med ulike typer arbeidsoppgaver i jobben sin (Prosent)

I hvilken grad har du følgende typer arbeidsoppgaver i jobben din? (N=23-56)

Kontor og administrative oppgaver	I stor eller svært stor grad	4
	I noen grad	7
	I svært liten eller liten grad	51
	Ikke i det hele tatt	38
Drift og administrasjon av IT-systemer	I stor eller svært stor grad	2
	I noen grad	5
	I svært liten eller liten grad	35
	Ikke i det hele tatt	58
Faglige arbeidsoppgaver innenfor kjerneoppgavene i virksomheten (eksempelvis direkte kontakt med brukerne)	I stor eller svært stor grad	72
	I noen grad	14
	I svært liten eller liten grad	10
	Ikke i det hele tatt	3
Praktisk tilrettelegging/Støttefunksjoner for kjernevirksomheten (eksempelvis kantine/matlaging, renhold og vaktmestertjenester)	I stor eller svært stor grad	35
	I noen grad	23
	I svært liten eller liten grad	23
	Ikke i det hele tatt	19

Når vi spurte ansatte i barnehagesektoren hvilke oppgaver andre yrkesgrupper har i dag de kunne overtatt mer av svarte over 70 % i barnehagesektoren at de kunne overtatt arbeid knyttet til organisering av aktiviteter med barna, praktisk arbeid med barna og aktivisering (sport og turer). Over 60 % mente de kunne overtatt pedagogisk arbeid med barna, møter med foreldrene, arbeid med planlegging og praktiske og forefallende oppgaver. Over 50 % mente de kunne overtatt administrasjon knyttet til de ansatte (som å ringe vikarer) og arbeid med rapportering og dokumentasjon. Kun 14 % mente de kunne overtatt administrasjon og kontorfaglige oppgaver. Kun 6 % mente de kunne overtatt oppgaver knyttet til administrasjon og drift av IT-systemer. 44 % mente de kunne overtatt oppgaver knyttet til kantine og kjøkken, mens 36 % mente de kunne overtatt oppgaver knyttet til kulturinnslag som musikk og historiefortelling. Se tabell under.

Tabell 8 Andel medarbeidere som oppgir at de kan overta følgende oppgaver (prosent)

Hvilke typer oppgaver gjelder dette (N=50)	
Organisering av aktiviteter med barna	78
Praktisk arbeid med barna	74
Aktivisering (sport, turer etc.)	72
Møter med foreldre	68
Pedagogisk arbeid med barna	64
Arbeid med planlegging	64
Praktisk forefallende arbeid	62
Administrasjon knyttet til de ansatte	54
Arbeid med rapportering og dokumentasjon	50
Kantine/kjøkken/ernæring	44
Kulturinnslag (musikk, historiefortelling etc)	36
Administrasjon og kontorfaglige oppgaver	14
Administrasjon og drift av IT-systemer	6

5.4 Oppgaver i helsesektoren

I helsesektoren oppga 71 % at de i stor eller svært stor grad hadde faglige arbeidsoppgaver innenfor kjernevirksomheten. 44 % jobbet i stor eller svært stor grad med kontor og administrative tjenester. 10 % jobbet i stor eller svært stor grad med drift og administrasjon av IT-systemer, mens 29% jobbet med støttefunksjoner i stor eller svært stor grad. Se tabell under

Tabell 9 Andel medarbeidere med ulike typer arbeidsoppgaver i jobben sin (Prosent)

I hvilken grad har du følgende typer arbeidsoppgaver i jobben din? (N=23-56)		
Kontor og administrative oppgaver	**I stor eller svært stor grad**	**44**
	I noen grad	**22**
	I svært liten eller liten grad	**26**
	Ikke i det hele tatt	**10**
Drift og administrasjon av IT-systemer	**I stor eller svært stor grad**	**10**
	I noen grad	**20**
	I svært liten eller liten grad	**30**
	Ikke i det hele tatt	**40**
Faglige arbeidsoppgaver innenfor kjerneoppgavene i virksomheten (eksempelvis direkte kontakt med brukerne)	**I stor eller svært stor grad**	**71**
	I noen grad	**15**
	I svært liten eller liten grad	**9**
	Ikke i det hele tatt	**6**
Praktisk tilrettelegging/Støttefunksjoner for kjernevirksomheten (eksempelvis kantine/matlaging, renhold og vaktmestertjenester)	**I stor eller svært stor grad**	**29**
	I noen grad	**16**
	I svært liten eller liten grad	**22**
	Ikke i det hele tatt	**33**

Figuren under viser at det var flere av oppgavene andre yrkesgrupper har i dag som de ansatte i helsesektoren mente de kunne overtatt mer av. Over 50 % mente de kunne overtatt kontorfaglige oppgaver og over 60% mente de kunne tatt arbeid med planlegging. Rett i underkant av 50 % mente

de kunne overtatt mer av direkte pasientkontakt, arbeid med pasientdokumentasjon og tilrettelegging internt for pasientene. Bare 18 % mente de kunne overtatt administrasjon og drift av IT-systemer. Se tabell under.

Tabell 10 Andel medarbeidere som oppgir at de kan overta følgende oppgaver (prosent)

Hvilke oppgaver gjelder dette? (N=235)	
Arbeid med planlegging	60
Administrasjon og kontorfaglige oppgaver	53
Direkte pasientkontakt	49
Arbeid med pasientdokumentasjon	49
Tilrettelegge internt for pasientene	44
Praktiske og forefallende oppgaver	40
Tilrettelegge eksternt for pasientene	39
Arbeid med økonomi/controlleroppgaver	24
Administrasjon og drift av IT-systemer	18

Ser vi på kun pleie- og omsorgsansatte oppga over 60 % at de kunne overtatt oppgaver med pasientdokumentasjon og planlegging og over 50 % oppga at de kunne tatt ansvar for direkte pasientkontakt og tilrettelegging for pasientene internt og eksternt i virksomhetene og annet praktisk arbeid. Se tabell under.

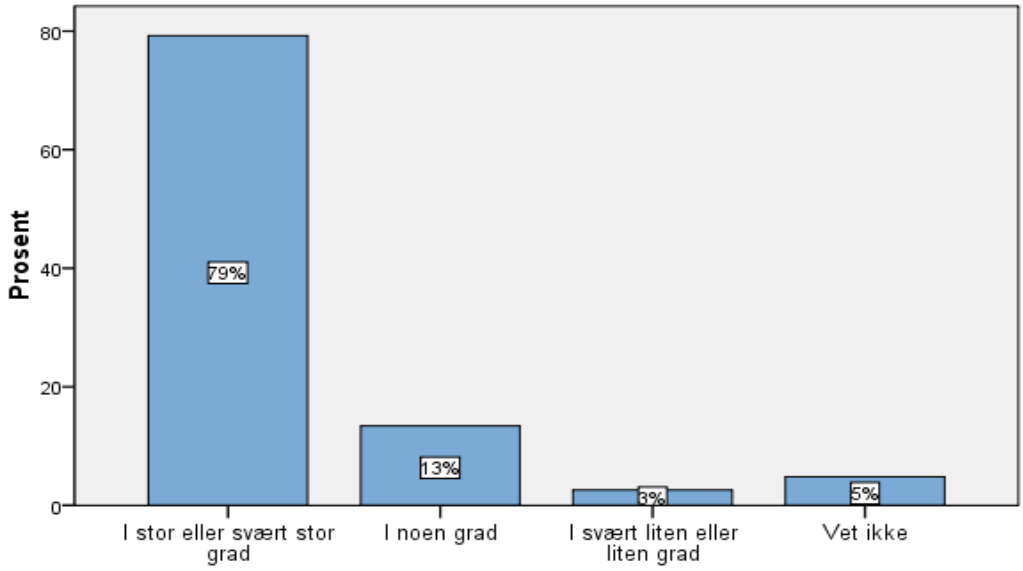
Tabell 11 Andel medarbeidere som oppgir at de kan overta følgende oppgaver (prosent)

Hvilke oppgaver gjelder dette? (N= 57)	
Arbeid med planlegging	68
Arbeid med pasientdokumentasjon	63
Direkte pasientkontakt	53
Tilrettelegge eksternt for pasientene	53
Tilrettelegge internt for pasientene	51
Praktisk og forefallende arbeid	51
Administrasjon og kontorfaglige oppgaver	46
Kantine/kjøkken/ernæring	26
Arbeid med økonomi/controlleroppgaver	21
Administrasjon og drift av IT-systemer	18

5.5 Hva oppfatter de ansatte at ledelsen mener?

De aller fleste ansatte opplever at ledelsen er fornøyd med jobben de gjør. Se figur under.

Figur 5 I hvilken grad de ansatte opplever at ledelsen er fornøyd med den jobben de gjør (Prosent)



I undersøkelsen fikk de ansatte også spørsmål om hvilket inntrykk de hadde av sine lederes ønske om oppgaveomfordeling i virksomheten. Tabellen under viser at 14-15 % av de ansatte mente at ledelsen var interessert i at de overtok arbeidsoppgavene som andre yrkesgrupper hadde i dag i svært stor eller i stor grad. 37 % mente nærmeste ledelse var interessert i dette i noen grad, mens noen færre (31%) trodde at dette gjaldt for øverste ledelse. 33 % mente at ledelsen var interessert i dette i liten eller svært liten grad. Se tabell under.

Tabell 12 Ansattes oppfatning av nærmesteleder/øverste ledelses mening om oppgaveomfordeling (Prosent)

	I hvilken grad tror du ledelsen vil være interessert at du overtar deler av oppgavene som andre yrkesgrupper har i dag? (N=582)	
	Nærmeste leder	Øverste leder
I stor eller svært stor grad	15	14
I noen grad	37	31
I liten eller svært liten grad	33	33
Vet ikke	15	22

Innen både skolesektoren, barnehagesektoren og helsesektoren ivaretok enkelte ansatte som ikke hadde lederstilling lederoppgaver. Rundt 20 prosent gjorde det i noen grad i alle sektorene. Dette kan tyde på en viss oppgaveglidning allerede for noen grupper. Et flertall ivaretok imidlertid slike oppgaver i svært liten grad, i liten grad eller ikke i det hele tatt.

Tabell 13 I hvilken grad de ansatte ivaretar lederoppgaver (Kontrollert for ansatte med lederstilling. Antall og prosent)

I hvilken grad ivaretar du lederoppgaver i jobben din?						
		I stor eller svært stor grad	I noen grad	I svært liten eller liten grad	Ikke i det hele tatt	Total
Skolesektoren	Antall	3	20	30	35	88
	Prosent	3	23	34	40	100
Barnehagesektoren	Antall	1	9	23	15	48
	Prosent	2	19	48	31	100
Helsesektoren	Antall	8	49	85	98	240
	Prosent	3	20	35	41	100
Annen sektor	Antall	3	6	14	17	40
	Prosent	8	15	35	43	100
Total	Antall	15	84	152	165	416
	Prosent	4	20	37	40	100

5.6 Resultatet av en eventuell oppgaveomfordeling

En oppgaveomfordeling innebærer en mulig effektivitets og resultatforbedring i virksomhetene, men det kan også være knyttet usikkerhet til en endringsprosess der ansatte skal omstille seg og få nye oppgaver. En situasjon med en lite gjennomtenkt oppgavefordeling kan imidlertid være lite hensiktsmessig. Noen utsagn kan illustrere hvordan oppgavefordelingen i hverdagen kan oppleves iblant:

> *På min arbeidsplass må vi ha 3-årig utdannelse for å ringe etter ekstravakter*
>
> *Det blir for dumt når det står på arbeidsplanen at dagens sykepleieroppgaver er å ringe frisør og fotpleier. Hvilken hjelpepleier kan vel ikke det?*
>
> *Helsesekretærer får ikke brukt sin kompetanse på sykehus, noe som etter min mening er misbruk av ressurser. Vi brukes stort sett til kontorarbeid, men vi kan utføre pasientprøver, analysering, skiftestue, assistere ved undersøkelser og likende. Mye av det sykepleierne gjør f.eks ved legevakten er oppgaver helsesekretærer utfører på legekontor og det er dette arbeidet vi er utdannet til å kunne.*

Når de ansatte ble spurt om de ville si seg enige eller uenige i en rekke påstander om hva som ville skjedd ved en oppgaveomfordeling i deres virksomhet stilte de seg i all hovedsak positive. Som tabellen over viser var over 60 % av dem som svarte på undersøkelsen helt eller delvis enige i at de andre yrkesgruppene ville fått mer tid til å jobbe med kjerneoppgavene og at de selv ville fått mer spennende arbeidsoppgaver. Over halvparten mente også at motivasjonen til de ansatte ville økt.

Over 60 % var også helt eller delvis enige i at de øvrige yrkesgruppene ville fått avlastning i administrativt arbeid som planlegging, rapportering og dokumentasjon og at det ville blitt økt

tverrfaglig samarbeid. 60 % var helt eller delvis enige i at kvaliteten på det faglige arbeidet ville blitt hevet. Et flertall mente også at kvaliteten generelt ville heves mens ressursbruken ville reduseres.

De ansatte mente at brukerne ikke ville hatt noen innsigelser til at andre yrkesgrupper ivaretok disse oppgavene. Hele 46% var helt eller delvis uenige i at brukerne ikke ville godtatt at andre yrkesgrupper ivaretok disse arbeidsoppgavene. Kun 21 % var helt eller delvis enige i denne påstanden. Over halvparten var derimot helt eller delvis enige i at tilbudet til brukerne ville blitt mer samordnet og helhetlig, mens kun 12 % var helt eller delvis uenige i denne påstanden.

Et stort flertall var også overbevist om at oppgaveomfordeling mellom yrkesgruppene ville ført til økt kvalitet og redusert ressursbruk. 53 % svarte at de var helt eller delvis enige i denne påstanden. Kun 12 % var helt eller delvis uenige. Se tabell under.

Tabell 14 Ansattes oppfatning av hva som ville skjedd hvis de skulle overtatt deler av oppgavene som andre yrkesgrupper har i dag (Prosent)

I hvilken grad er du enig i følgende påstander om hva som ville skjedd hvis du skulle overtatt deler av oppgavene som andre yrkesgrupper har i dag? (N=534-547)

Det ville blitt økt tverrfaglig samarbeid	Helt eller delvis enig	**68**
	Verken enig eller uenig	24
	Helt eller delvis uenig	9
Jeg ville fått mer spennende arbeidsoppgaver	Helt eller delvis enig	**66**
	Verken enig eller uenig	22
	Helt eller delvis uenig	12
De øvrige yrkesgruppene ville fått avlastning i administrativt arbeid	Helt eller delvis enig	**65**
	Verken enig eller uenig	22
	Helt eller delvis uenig	13
De øvrige yrkesgruppene ville fått mer tid til å jobbe med kjerneoppgavene	Helt eller delvis enig	**63**
	Verken enig eller uenig	25
	Helt eller delvis uenig	12
Den samlede kvaliteten på det faglige arbeidet ville blitt hevet	Helt eller delvis enig	**60**
	Verken enig eller uenig	31
	Helt eller delvis uenig	9
Motivasjonen til de ansatte ville økt	Helt eller delvis enig	**58**
	Verken enig eller uenig	33
	Helt eller delvis uenig	9
Endringene ville ført til økt kvalitet og redusert ressursbruk i virksomheten	Helt eller delvis enig	**53**
	Verken enig eller uenig	35
	Helt eller delvis uenig	12
Tilbudet til brukerne ville blitt mer samordnet og helhetlig	Helt eller delvis enig	53
	Verken enig eller uenig	35
	Helt eller delvis uenig	12
Den samlede kvaliteten på det administrative arbeidet ville blitt hevet	Helt eller delvis enig	**52**
	Verken enig eller uenig	36
	Helt eller delvis uenig	12
Trivselen til brukerne ville økt	Helt eller delvis enig	46
	Verken enig eller uenig	42
	Helt eller delvis uenig	11

Jeg ville fått for mye å gjøre	Helt eller delvis enig	42
	Verken enig eller uenig	31
	Helt eller delvis uenig	27
Endringene ville krevet for mye tid og ressurser å gjennomføre	Helt eller delvis enig	**29**
	Verken enig eller uenig	34
	Helt eller delvis uenig	37
Det ville blitt økt interessekonflikt mellom yrkesgruppene	Helt eller delvis enig	28
	Verken enig eller uenig	39
	Helt eller delvis uenig	33
Det ville blitt mye dobbeltarbeid	Helt eller delvis enig	24
	Verken enig eller uenig	32
	Helt eller delvis uenig	44
Brukerne ville ikke godtatt at andre yrkesgrupper ivaretok disse oppgavene	Helt eller delvis enig	21
	Verken enig eller uenig	33
	Helt eller delvis uenig	46
Jeg ville blitt satt på jobber jeg følte jeg ikke mestret	Helt eller delvis enig	20
	Verken enig eller uenig	28
	Helt eller delvis uenig	52
Det ville blitt større behov for koordinering mellom ansatte, noe som ville rammet brukerne	Helt eller delvis enig	17
	Verken enig eller uenig	41
	Helt eller delvis uenig	42
Arbeidsmiljøet ville blitt dårligere	Helt eller delvis enig	11
	Verken enig eller uenig	31
	Helt eller delvis uenig	58

Tabellen under viser at de kontoransatte ved skolene i større grad enn barne- og ungdomsarbeiderne og helsesekretærene var bekymret over arbeidsmengden en eventuell oppgaveomfordeling ville lede til. Hele 61 % av dem var helt eller delvis enige i at de ville fått for mye å gjøre ved en slik oppgave-omfordeling, mens kun hhv. 30 % og 35 % av barne- og ungdomsarbeiderne og helsesekretærene var helt eller delvis enige i det samme. Dette var signifikante forskjeller. Det kan tyde på at det kan være tidsknapphet og mangel på ressurser som begrenser en slik oppgaveomfordeling i skolen. Se tabell under.

Tabell 15 Ansattes oppfatning av hva som ville skjedd hvis de skulle overtatt deler av oppgavene som andre yrkesgrupper har i dag (Prosent)

		Helt eller delvis enig	Verken enig eller uenig	Helt eller delvis uenig
Jeg ville fått for mye å gjøre. P=0,000	**Barne- og ungdomsarbeiderforbundet**	**30**	**24**	**45**
	Norsk Helsesekretærforbund	**35**	**43**	**22**
	Skolens Kontoransattes Landsforening	**61**	**20**	**20**

5.7 Hindringer for en eventuell oppgaveomfordeling

Gode intensjoner til tross. Det kan bli med tanken når oppgaveomfordeling skal realiseres. Det kan være flere ulike årsaker til dette. I spørreskjemaet ble de ansatte forelagt 19 påstander de skulle ta stilling til for å beskrive hva som kunne stå i veien for en bedre oppgaveomfordeling i virksomhetene.

Som tabellen under viser mente 31 % at kompetansekrav for å utføre visse typer oppgaver var en hindring for oppgaveomfordeling i stor eller svært stor grad, mens 30% mente dette var tilfellet i liten eller svært liten grad. Dette var noe ledelsen også trakk frem som en hindring. 30 % mente også at manglende tilgang til kompetanseheving var en hindring.

Noen sitater kan illustrere hvordan medarbeidere hhv. savner mulighet til kompetanseheving og hvordan de føler at deres tilegnede kompetanse ikke blir brukt.

> *Da jeg var ferdig utdannet hjelpepleier hadde jeg jobbet som pleiemedarbeider i 8 år. Da var jeg virkelig klar for å vise hvilken kunnskap jeg hadde tilegnet meg (…). Men neida, skuffelsen ble svært stor da jeg forsto hvor LITE kunnskap min overordnede og ledelse har om hvilken kompetanse jeg faktisk har. Jeg får brukt 20 % av min kompetanse.*
>
> *Tok et halvt års høyskoleutdanning innen avdelingens spesialfelt (…). Jeg oppnådde gode karakterer. De neste 15 årene fortsatte jeg med nøyaktig de samme arbeidsoppgavene som før. Liten vits i videreutdanning dersom man likevel har fast jobb. Dyr utdanning, masse arbeid, ingen bryr seg!*
>
> *Skulle ønske kommunen gikk inn for mer kompetanseheving i helsesektoren. Man føler en viss motstand mot å legge ting til rette, herunder få fri fra jobb for skolegang, pengestøtte fra kommunen for eksempel*

Det som i størst grad opplevdes som en hindring var manglende lønnsmessig uttelling for øket ansvar og flere oppgaver. Hele 48 % mente dette. Noen sitater kan illustrere hvordan dette oppleves av de ansatte:

> *Jeg synes at det er FORFERDELIG at vi i denne yrkesgruppen nå er blitt en overbrukt "potet" som gjør masse oppgaver andre yrkesgrupper får fryktelig mye mer for å gjøre. Jeg er faktisk lei av å være underbetalt for det arbeidet og det ansvaret jeg har.*
>
> *På min arbeidsplass får jeg ofte ansvarsvakter som en sykepleier skulle ha hatt. Dette fordi sykepleierdekningen er dårlig, samtidig som jeg skal ha ansvar for 21 pasienter på min avdeling får jeg ikke betalt for å ha en ansvarsvakt, jeg får for vanlig vakt.*

32 % av de ansatte mente maktkamp mellom profesjonene i stor eller svært stor grad utgjorde hindringer for oppgaveomfordeling. Noen uttalelser fra ansatte kan illustrere hva slike hindringer kan bestå i:

> *Det er bare sykepleiere som har lederstillinger og det mener de at det fortsatt må være. Også saksbehandlere er sykepleiere. Har vært mange diskusjoner om dette.*
>
> *Det som ofte skaper splid på min arbeidsplass er at sykepleierne trekkes ut av stell for å gjøre administrative arbeidsoppgaver. Dette medfører større belastning på hjelpepleierne som er i*

stell. Siden vi da er dem som står pasientene nærmest syns jeg det da som en selvfølge burde være slik at hjelpepleier også kan ta opp ting på legevisitten.

30 % mente manglende ressurser til utvikling og endring av virksomheten i stor eller svært stor grad utgjorde hindringer for oppgaveomfordeling.

Tabellen under viser også at hele 62 % mente at brukernes forventinger i liten eller svært liten grad representerte noen hindring for oppgaveomfordeling. Mange mente at ledelses initiativ og vilje til oppgaveomfordeling heller ikke representerte hindringer for å få til en oppgaveomfordeling. Få oppfattet mangel på tid eller direkte motstand blant andre yrkesgrupper som hindringer. Over halvparten mente at ledernes fagbakgrunn, gjeldende tariffavtaler eller manglende kjennskap til den ansattes erfaring og kompetanse i liten eller svært liten grad representerte hindringer. Gjeldende lover og forskrifter ble heller ikke opplevd som store hindringer. Se tabellen under:

Tabell 16 De ansattes oppfatning av hindringer for å ivareta deler av oppgavene som andre yrkesgrupper har i dag (Prosent)

Gitt at du hadde hatt tid til nye oppgaver, i hvilken grad representerer følgende områder hindringer for at du kunne ivaretatt deler av oppgavene som andre yrkesgrupper har idag? (N=508-534)

Manglende lønnsmessig uttelling for øket ansvar og flere oppgaver	I stor eller svært stor grad	48
	I noen grad	29
	I liten eller svært liten grad	23
Maktkamp mellom profesjonene i forhold til hvilke yrkesgrupper som kan ivareta hvilke oppgaver	I stor eller svært stor grad	32
	I noen grad	33
	I liten eller svært liten grad	35
Krav til kompetanse for å utføre visse typer oppgaver	I stor eller svært stor grad	31
	I noen grad	39
	I liten eller svært liten grad	30
Manglende tilgang til kompetanseheving	I stor eller svært stor grad	30
	I noen grad	37
	I liten eller svært liten grad	33
Manglende ressurser til endring og utvikling av virksomheten	I stor eller svært stor grad	30
	I noen grad	38
	I liten eller svært liten grad	32
Vårt interne system (organisering, stillingsinstrukser, oppgave- og ansvarsfordeling, rapporterings- og IT system, rutiner osv)	I stor eller svært stor grad	29
	I noen grad	36
	I liten eller svært liten grad	35
Manglende initiativ hos øverste ledelse	I stor eller svært stor grad	28
	I noen grad	28
	I liten eller svært liten grad	44
Manglende virkemidler hos nærmeste leder til å organisere arbeidet annerledes	I stor eller svært stor grad	26
	I noen grad	35
	I liten eller svært liten grad	39
Motstand mot endringer i måten å jobbe på	I stor eller svært stor grad	24
	I noen grad	38

	I liten eller svært liten grad	38
Min nærmeste leders mangel på tid	I stor eller svært stor grad	23
	I noen grad	33
	I liten eller svært liten grad	44
Gjeldende lover og forskrifter	I stor eller svært stor grad	23
	I noen grad	33
	I liten eller svært liten grad	44
Motstand blant andre yrkesgrupper	I stor eller svært stor grad	23
	I noen grad	37
	I liten eller svært liten grad	41
Manglende vilje hos nærmeste leder til å organisere arbeidet annerledes	I stor eller svært stor grad	21
	I noen grad	28
	I liten eller svært liten grad	52
En arbeidskultur der ingen tenker på muligheten for oppgaveomfordeling	I stor eller svært stor grad	21
	I noen grad	38
	I liten eller svært liten grad	39
Gjeldende tariffavtaler	I stor eller svært stor grad	19
	I noen grad	30
	I liten eller svært liten grad	51
Min leders manglende kunnskap om min erfaring og kompetanse	I stor eller svært stor grad	17
	I noen grad	29
	I liten eller svært liten grad	53
Min leders fagbakgrunn	I stor eller svært stor grad	16
	I noen grad	26
	I liten eller svært liten grad	59
Usikkerhet på om egen kompetanse er tilstrekkelig	I stor eller svært stor grad	16
	I noen grad	35
	I liten eller svært liten grad	50
Forventninger hos brukerne	I stor eller svært stor grad	12
	I noen grad	27
	I liten eller svært liten grad	62

Ser vi bare på helsesektoren var det manglende lønnsmessig uttelling for øket ansvar og flere oppgaver, maktkamp mellom profesjonene, manglende tilgang på kompetanseheving og manglende initiativ hos øverste ledelse som ble fremhevet som de viktigste hindringene. Se tabell under.

Tabell 17 De ansattes oppfatning av hindringer for å ivareta deler av oppgavene som andre yrkesgrupper har i dag (Prosent)

Gitt at du hadde hatt tid til nye oppgaver, i hvilken grad representerer følgende områder hindringer for at du kunne ivaretatt deler av oppgavene som andre yrkesgrupper har idag? (N=295-298)	
Manglende lønnsmessig uttelling for øket ansvar og flere oppgaver	49
Maktkamp mellom profesjonene ift hvilke yrkesgrupper som kan ivareta hvilke oppgaver	34
Manglende tilgang til kompetanseheving	33
Manglende initiativ hos øverste ledelse	32

Hindringene i de ulike sektorene kan variere. Tabellen under viser at helsesekretærene i større grad opplever maktkamp mellom profesjonene enn kontoransatte ved skolene. Helsesekretærene opplever også manglende initiativ hos øverste ledelse i større grad. Dette kan tyde på at profesjonskampen er tydeligst i helsesektoren og at det, koblet med manglende initiativ hos øverste ledelse, kan være en viktig hindring for oppgaveomfordeling i denne sektoren.

Tabell 18 De ansattes oppfatning av hva som ville skjedd hvis de skulle overtatt deler av oppgavene som andre yrkesgrupper har i dag (Prosent)

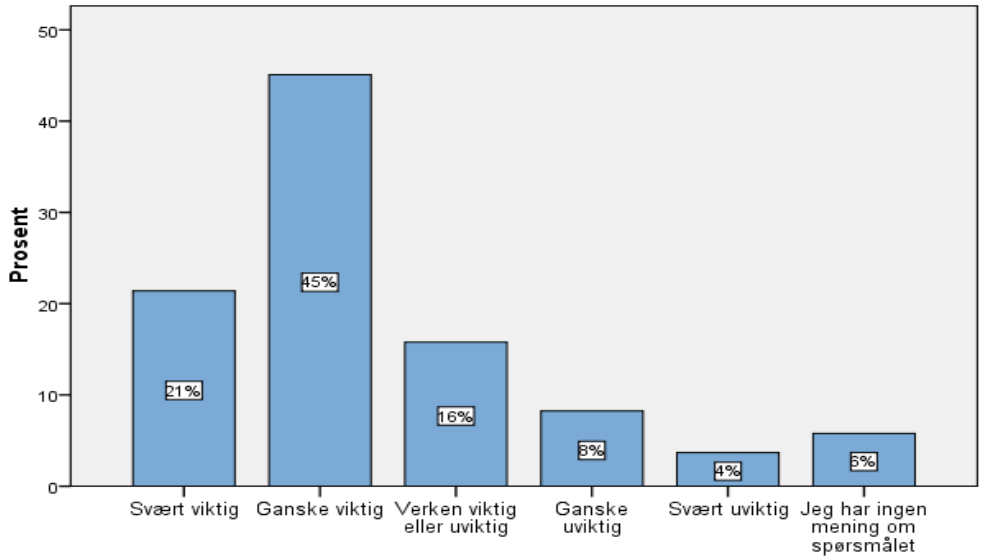
		I stor eller svært stor grad	I noen grad	I liten eller svært liten grad
Maktkamp mellom profesjonene ift hvilke yrkesgrupper som kan ivareta hvilke oppgaver. P=0,018	Barne- og ungdoms-arbeiderforbundet	31	21	30
	Norsk Helsesekretærforbund	35	28	27
	Skolens Kontoransattes Landsforening	10	22	31
Manglende initiativ hos øverste ledelse. P=0,02	Barne- og ungdoms-arbeiderforbundet	19	24	38
	Norsk Helsesekretærforbund	36	21	30
	Skolens Kontoransattes Landsforening	9	17	40

I skolesektoren opplevdes krav til kompetanse for å utføre visse typer oppgaver og manglende lønnsmessig uttelling for flere oppgaver og øket ansvar som de viktigste hindringene. I barnehagesektoren var de største opplevde hindringene lover og forskrifter, tariffavtaler, krav til kompetanse for å utføre visse typer oppgaver og manglende lønnsmessig uttelling for flere oppgaver og øket ansvar (ikke vist i tabell).

5.8 Hvor viktig er oppgaveomfordeling?

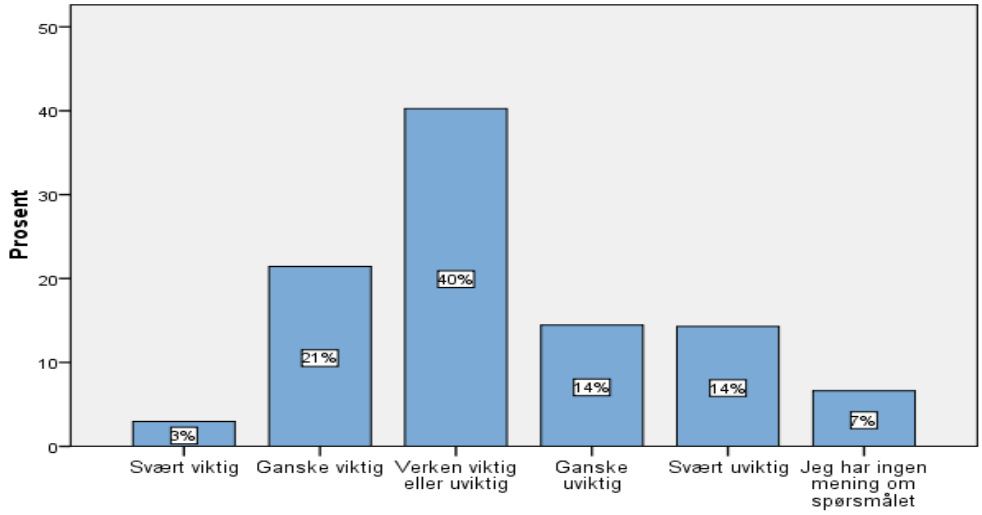
Et spørsmål er om oppgavefordeling er mulig, men er det viktig? De ansatte ble spurt om de mente dette var viktig for hhv. virksomheten og for dem selv. 21 % av de ansatte oppga at det var viktig for deres arbeidsplass at man så på oppgavefordelingen mellom yrkesgruppene på nytt, mens 45 % mente at dette var ganske viktig se figur under.

Figur6 Hvor viktig det er for arbeidsplassen at man ser på oppgavefordelingen mellom yrkesgruppene på nytt (Prosent)



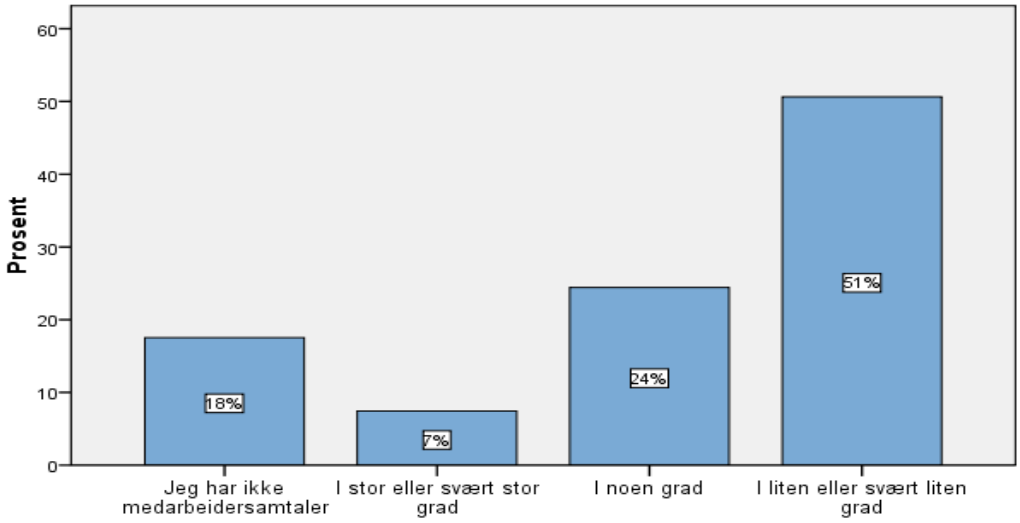
De ansatte opplever altså at det er viktig for virksomheten å se på oppgavefordelingen på nytt. Figuren under viser at for egen del oppgir imidlertid hele 40 % at dette verken er viktig eller uviktig. Kun 3 % oppgir dette som svært viktig. Se neste figur.

Figur 7 Hvor viktig er det for de ansatte at de får overta deler av oppgavene til andre yrkesgrupper (Prosent)



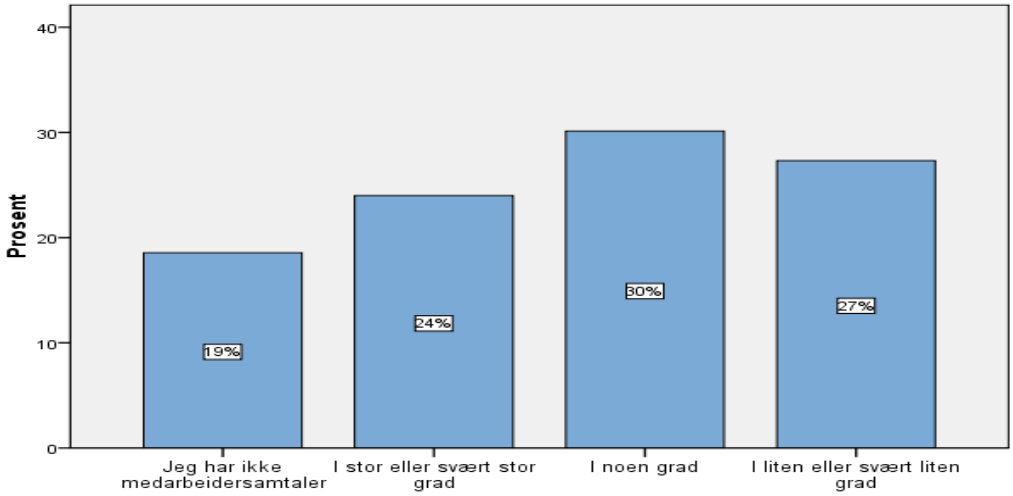
Figuren under viser at selv om oppgaveomfordeling i teorien er noe som alle parter kan være interessert i er oppgaveomfordeling i liten grad et tema i medarbeidersamtalene. Et flertall oppgir at dette er tilfellet i liten eller svært liten grad og hele 18 % oppgir at de ikke har medarbeidersamtaler.

Figur 8 I hvilken grad overtakelse av andres arbeidsoppgaver er tema i medarbeidersamtalene (Prosent)



Kompetanseheving er i større grad et tema, men nesten halvparten av de ansatte har enten ikke medarbeidersamtaler eller de oppgir at kompetanseheving i liten eller svært liten grad er et tema når de har medarbeidersamtaler. Se figur under.

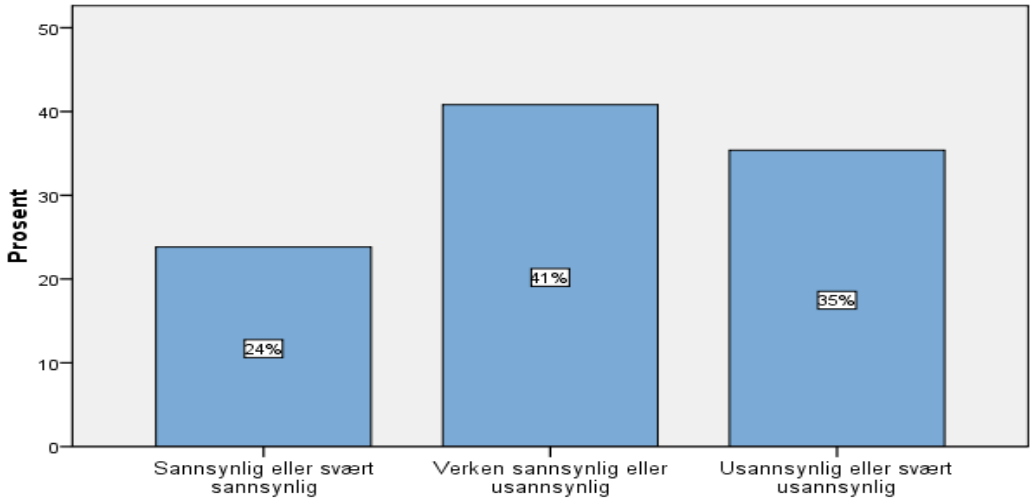
Figur 9 I hvilken grad kompetanseheving er et tema i medarbeidersamtaler (Prosent)



Av de ansatte som har svart på spørreundersøkelsen oppgir 24 % at det er sannsynlig eller ganske sannsynlig at de vil komme til å ivareta deler av oppgavene som andre yrkesgrupper har i dag. Det tyder på at det er bevegelse på visse arbeidsplasser i retning av å tenke oppgavefordelingen på nytt.

Hele 41 % opplever imidlertid at det verken er sannsynlig eller usannsynlig at det vil skje og hele 35 % svarer at dette er usannsynlig eller svært usannsynlig. Se figur under.

Figur 10 Hvor sannsynlig det er at de ansatte vil komme til å ivareta deler av oppgavene som andre yrkesgrupper har i dag (Prosent)



5.9 Oppsummering

Som vi har sett jobber det store flertallet arbeidstakers innenfor de faglige kjerneoppgavene i virksomhetene. I skole- og helsesektoren var det en stor andel som også hadde kontorfaglige oppgaver, mens svært få hadde den typen arbeidsoppgaver i barnehagesektoren. Arbeidstakerne innenfor samtlige sektorer oppga at de kunne overtatt andre yrkesgruppers arbeidsoppgaver. De kontoransatte oppga å kunne overta oppgaver knyttet til administrasjon rundt ansatte og elever samt annen administrativ støtte, mens barne- og ungdomsarbeiderne oppga at de kunne overta mer av det praktiske og pedagogiske arbeidet med barna. Et flertall i helsesektoren mente de ansatte å kunne ta over kontorfaglige oppgaver og planlegging. Ansatte i pleie og omsorg svarte at de kunne ta mer ansvar for pasientene og ta over mer arbeid med planlegging og pasientdokumentasjon. Det var imidlertid relativt liten tro, blant de ansatte, på at ledelsen ville være interessert i at de overtok deler av oppgavene som andre yrkesgrupper har i dag, selv om et stort flertall mente at oppgavefordeling mellom yrkesgruppene ville gitt gevinster på mange ulike områder. De ansatte så noen hindringer for å få til oppgavefordeling. Felles for alle var at de mente manglende lønnsmessig uttelling for flere oppgaver og øket ansvar var en hindring. Innen helsesektoren så man kamp mellom profesjonene og manglende initiativ fra ledelsen som de største hindringene, mens de kontoransatte ved skolene ikke hadde tilstrekkelig med tid til å ivareta flere oppgaver. En god del trakk også kompetansekrav for å utføre visse typer oppgaver, manglende tilgang til kompetanseheving og manglende ressurser til endring og utvikling av virksomheten frem som hindringer. Relativt få hadde imidlertid tro på at ledelsen var interessert at de overtok deler av oppgavene som andre yrkesgrupper har i dag. Samtidig mente de ansatte i stor grad at en oppgaveomfordeling er viktig for virksomheten. Relativt

få har imidlertid oppgaveomfordeling og kompetanseheving som tema i medarbeidersamtaler med sine ledere og det er få som hadde tro på at slike endringer vil materialisere seg.

6. Oppsummering og konklusjon

I denne undersøkelsen har vi sett på potensialet for oppgaveomfordelingen i helse- barnehage og skolesektoren. Et sentralt spørsmål i dette er i hvilken grad tillitsvalgte og de ansattes oppfatning av oppgaver de kan overta er i tråd med ledernes. Ansatteundersøkelsen, leder- og tillitsvalgt-intervjuene trekker i samme retning: Det er interesse og potensiale for oppgaveomfordeling og det er relativt godt samsvar i oppfatningen av hvilke oppgaver som kan overtas av andre yrkesgrupper. Ansatte mener også at en slik oppgaveomfordeling vil være til det beste for brukerne og for virksomheten selv. De ansatte mener kvaliteten på tjenestene vil øke, at ressursbruken vil gå ned, at øvrige ansatte vil få mer tid til å jobbe med kjerneoppgavene og at de vil få avlastning i administrativt arbeid.

Vi har innhentet informasjon både fra ledere, tillitsvalgte og ansatte innenfor de tre sektorene. Intervjuene med ledelsen og tillitsvalgte kan ikke generaliseres til alle arbeidsplasser, men fungerer som eksempler på hvordan ledere kan tenke om oppgaveomfordeling. Utfordringene disse lederne og tillitsvalgte kjenner til vil med stor sannsynlighet være liknende ved andre arbeidsplasser av samme type. Intervjuene med de ansatte bygger på breddedata og er representative.

Oppgaveomfordeling i skolesektoren

I skolen opplevde ledelsen arbeid med dokumentasjon i tillegg til øket utenomfaglig oppfølging av den enkelte elev som tidkrevende. I tillegg opplevde de at stadig nye oppgaver ble lagt til skolen. Generelt var det også utfordringer knyttet til IT, kopiering og andre praktiske oppgaver som stjal tid fra kjerneoppgavene. Generelt opplevde skoleledelsen at det var vanskelig å delegere hele eller deler av disse oppgavene til andre yrkesgrupper da det ville kunne føre til dobbeltarbeid, venting og at lærerne gikk glipp av informasjon. Skoleledelsen hadde imidlertid et spesielt ønske om at andre yrkesgrupper kunne ta et hovedansvar for den sosiale oppfølgingen av elever knyttet til konfliktsituasjoner og liknende.

Den sentrale tillitsvalgte vi snakket med mente at barne- og ungdomsarbeiderne kunne ta et slikt selvstendig ansvar. Hun mente imidlertid at barne-og ungdomsarbeiderne var en underutnyttet ressurs som burde trekkes mer med i samarbeidet med læreren i skolen idag. Det ville, etter hennes mening, ledet til bedre støtte og kontinuitet i lærerens fravær. Gjennom intervjuet med en annen sentral tillitsvalgt kom det også frem at de kontoransatte potensielt kunne overtatt et bredt spekter av rektor, fagledere og læreres arbeid med alt fra administrasjon knyttet til ansatte og elever til praktiske oppgaver som bestilling, registrering og liknende.

De ansatte innen skolesektoren oppga også selv at de kunne ta større del av de administrative oppgavene, både når det gjaldt kontorfaglige oppgaver og administrasjon knyttet til elever og ansatte. De oppga i tillegg at de kunne tatt på seg andre administrative oppgaver for ledelsen og det faglige personalet. Av assistentene mente så godt som alle at de ville kunne bistå læreren i undervisningen og arbeide som vikarlærer. De oppga også å kunne bistå med oppgaver som skaper godt sosialt samspill og konfliktløsning samt at de vil kunne hjelpe med tilpasset opplæring, kulturelle aktiviteter, turer m.m.

I undersøkelsen kom det frem at ansettelsesvilkårene for assistentene i skolen var en viktig hindring for å få tak i arbeidstakere med rett kompetanse. De fikk ofte lav lønn og hadde ugunstige arbeidstider. Dermed ble stillingene oppfattet som lite attraktive. Det kom også fram at mangel på tid var en hindring for at kontorpersonalet i skolen skulle kunne ta over flere oppgaver fra andre yrkesgrupper. Manglende uttelling for økt ansvar og flere oppgaver var imidlertid ansett som den viktigste hindringen. For at skolen skal kunne utnytte ressursene bedre og tiltrekke seg rett kompetanse er det derfor viktig at de ser på rekrutteringsprofilen sin og vilkårene de tilbyr sine arbeidstakere. Det blir også viktig å inkludere andre faggrupper i team og prosesser i skolen. Det vil bidra til kompetanseheving og lette hverdagen for lærerne ved at disse kan overta ansvaret for flere oppgaver.

Oppgaveomfordeling i barnehagesektoren

Ledelsen i barnehagen uttrykte at det var for liten differensiering mellom det førskolelærerne og assistentene gjorde av arbeidsoppgaver. Hun mente assistentene kunne tatt et mer selvstendig ansvar for både planlegging og gjennomføring av aktiviteter med barna. Den sentralt plasserte tillitsvalgte vi snakket med hadde samme oppfatning, men mente at assistentene også hadde en rolle å spille ved samarbeid med eksterne instanser fordi de kjente barna godt og observerte barna i hverdagen. De ansatte uttrykte også at de ville kunne overtatt betydelige deler av det praktiske og pedagogiske arbeidet med barna.

Manglende bevissthet om oppgavedeling og intern organisering ble trukket frem i undersøkelsen som en hindring for en bedre oppgavefordeling mellom assistenter og førskolelærere. Det ble påpekt at førskolelærerne og assistentene i for stor grad ivaretok de samme oppgavene og at assistentene i større grad kunne ivaretatt mange av oppgavene på selvstendig grunnlag. En bedre ressursutnyttelse i barnehagene vil derfor forutsette en bevisstgjøring internt i barnehagene med større oppgave-differensiering og øket delegering til barne- og ungdomsarbeiderne.

Oppgaveomfordeling i Helsesektoren

Lederen ved en medisinsk avdeling i sykehus opplevde at legene i stadig større grad ble pålagt oppgaver som sekretærer gjorde tidligere. Det kunne gjelde oppgaver knyttet til pasientdokumentasjon og IT-systemer som ikke virket som forutsatt. Etter hans syn kunne medisinsk kontortjeneste, som en viktig brikke i sykehusmaskineriet med verdifull system- og logistikkom-petanse, ha en sentral rolle her. Lederen mente imidlertid at enkelte oppgaver var vanskelige å delegere pga medisinskfaglige kompetansekrav. Tillitsvalgte mente på sin side at ledere og andre yrkesgrupper ofte ikke visste hvilken kompetanse som lå i deres utdanning og viste til at helsesekretærer kan mange av oppgavene sykepleiere gjør i dag. Hun mente at både pleie- og kontorfaglig personell kunne tatt over flere arbeidsoppgaver med ingen eller noe kompetanseheving. I helsesektoren var det også en stor andel av de ansatte som mente de kunne overtatt kontorfaglige oppgaver og arbeid med planlegging. Blant de pleie- og omsorgsansatte mente et stort flertall at de kunne overtatt oppgaver med pasientdokumentasjon og at de kunne tatt ansvaret for direkte pasientkontakt og tilrettelegging for pasientene internt og eksternt i virksomheten.

Undersøkelsen viste at mange ansatte i helsesektoren opplevde manglende initiativ hos øverste ledelse, maktkamp mellom profesjonene, manglende tilgang til kompetanseheving og manglende lønnsmessig uttelling for flere oppgaver og øket ansvar som hindringer for en bedre oppgaveomfordeling. I helsesektoren må derfor profesjonsinteressene adresseres som en del av utfordringene for å få til en bedre og mindre ressurskrevende helsesektor. Lederne må kartlegge

kompetansen til de ansatte for å få oversikt over hvordan de kan utnytte ressursene best mulig. En mer bevisst anvendelse av personellressursene kombinert med målrettet kompetanseheving vil kunne løse noe av sykehusenes ressursproblemer.

Mulighet for oppgaveomfordeling

Lederne vi har snakket med i denne undersøkelsen opplevde at stadig nye oppgaver kom til. Denne utviklingen opplevdes som å stjele tid fra kjerneoppgavene. Nettopp her ville imidlertid andre yrkesgrupper kunne kommet inn og tatt over enkelte av oppgavene. En ny fordeling av oppgaver i samtlige sektorer vil kunne øke produktiviteten ved at de ulike yrkesgruppene brukes til det de har spesialisert seg på. Det ville skapt en bedre arbeidshverdag der de ulike yrkesgruppene kunne konsentrert seg om sine kjerneoppgaver. Det ville redusert ressursbruken og øket kvaliteten på tjenestene.

En stor andel arbeidstakerne har ikke medarbeidersamtaler og av dem som faktisk har medarbeidersamtaler er det relativt få som opplever at ledelsen tar opp kompetanseheving og oppgaveomfordeling som et tema. En kartlegging av medarbeidernes kompetanse og interesser er imidlertid en forutsetning for endring. Det vil være starten på å identifisere en bedre og mindre ressurskrevende fordeling av arbeidsoppgaver.

Både ledelsen, de tillitsvalgte og de ansatte hadde i utgangspunktet en positiv innstilling til oppgaveomfordeling. Allikevel hadde de ansatte relativt liten tro på at ledelsen var interessert i at de skulle overta andre yrkesgruppers ansvarsområder. Det var lite fokus på dette i medarbeidersamtaler og få ansatte oppga at det ville være sannsynlig at dette ville skje ved deres virksomhet. Samtidig var det mange som oppga manglende ressurser til endring og utvikling av virksomheten som en hindring.

Vi finner altså både interesse, behov og potensial for oppgaveomfordeling, men samtidig liten tro på at noe i praksis vil skje. Det kan dermed virke som om praksis skiller seg fra den ønskede situasjonen på dette området. Ledelsen sitter med ressursene og beslutningsmyndigheten. Det må derfor være et lederansvar å invitere til prosesser som kan føre til endring og kompetanseheving i virksomhetene. Funnene fra denne undersøkelsen viser i retning av at slik endring ville kunne gitt økt mulighet for faggruppene til å jobbe med sine kjerneoppgaver samtidig som de øvrige ansatte ville fått mer spennende arbeidsoppgaver. Oppfatningen er også at en slik endring ville ført til mindre ressursbruk og bedre tjenester for brukerne.

Litteraturliste

Aalborg sygehus 2005: *Evalueringsrapport. Projekt Decentrale Arbejdstidsaftaler (3-9-12 og 24 måneders evaluering).* URL: http://www.aalborgsygehus.rn.dk/NR/rdonlyres/6C2D9D52-5CBC-41A3-BFCF-7C6FD09A3031/0/EvalueringafdecentralarbejdstidJuni2005.pdf [Lesedato: 31.08.2009]

Deloitte (2008): *Makroanalyse av bemanning og produktivitet i somatisk spesialisthelsetjeneste – En sammenlikning av Norge, Danmark, Finland, Tyskland og Skottland*. Rapport. 10. Juni. Arbeidsgiverforeningen Spekter. URL: http://www.spekter.no/stream_file.asp?iEntityId=3399

Danske regioner (2008). *Fremtidens lægesekretær*. Nyheder, juni. URL: http://www.regioner.dk/Aktuelt/Nyheder/Nyheder%202008/Nyheder%20juni%202008/Fremtidens%20l-ae-gesekret-ae-r.aspx [Lesedato: 31.08.2009]

Fabricius, Astrid (2006). *Kompetenceudvikling for lægesekretærer. Undersøgelse av lægesekretærenes kompetenceudvikling*. [Rapport]. København: Perspektivgruppen. URL: http://www.personaleweb.dk/syspub/upload/publication/attachment/laegesekretaer_kompetence.pdf [Lesedato: 31.08.2009]

*Furuberg, Jorunn, Anne-Cathrine Grambo og Torbjørn Årethun (2008). "*Arbeidsmarkedet fram mot 2030 – noen perspektiver"**.** *I: Arbeid og Velferd,* nr. 1. Oslo: NAV

Helse Sør-Øst (2007). *Samlet program for utvikling og omstilling av Helse Sør-Øst*. Saksframlegg, sak nr. 068-2007. URL: http://www.helse-sorost.no/modules/module_123/proxy.asp?C=84&I=702&D=2&mids=a182a [Lesedato: 31.08.2009]

Helse- og omsorgsdepartementet (2004). *S@mspill 2007. Elektronisk samarbeid i helse og sosialsektoren. Statlig strategi 2004-2007.* URL: http://www.regjeringen.no/upload/kilde/hd/pla/2004/0004/ddd/pdfv/201808-s@mspill_2007.pdf [Lesedato: 31.08.2009]

Helsedirektoratet (2009). *Utdanne nok og utnytte godt - innenlandske bidrag for å møte den nasjonale og globale helsepersonellutfordringen*. IS-rapport nr. 1673. 90 s. URL: http://www.helsedirektoratet.no/vp/multimedia/archive/00108/Utdanne_nok_og_utny_108299a.pdf [Lesedato: 31.08.2009]

Jordfald ,Bård, Torgeir Nyen og Åsmund Arup Seip (2009). *Tidstyvene. En beskrivelse av lærernes arbeidssituasjon*. Fafo-rapport nr. 23. URL: http://www.fafo.no/pub/rapp/20113/20113.pdf [Lesedato: 31.08.2009]

Langset, Bjørg (2006). *Arbeidskraftbehov i det kommunale tjenestetilbudet mot 2060*. SSB/Økonomiske analyser, nr. 2. URL: http://www.ssb.no/emner/08/05/10/oa/200602/langset.pdf [Lesedato: 31.08.2009]

Riksrevisjonen (2007-2008). *Riksrevisjonens undersøkelse om IKT i sjukehus og elektronisk samhandling i helsetjenesten*. Dokument nr. 3-serien, nr. 7. URL:

http://www.riksrevisjonen.no/NR/rdonlyres/100CD1C0-9B8B-40BB-B35C-82D10FF80F3A/0/Dok_3_7_2007_2008.pdf [Lesedato: 31.08.2009]

Riksrevisjonen (2007-2008). *Riksrevisjonens undersøkelse av elektronisk informasjonsutveksling og tjenesteutvikling i offentlig sektor*. Dokument nr. 3-serien, nr. 12. URL: http://www.riksrevisjonen.no/NR/rdonlyres/323D98A4-BEE9-4E49-BDC7-4879337C3B39/0/Dok_3_12_2007_2008.pdf [Lesedato: 31.08.2009]

St.meld. nr. 9 (2008-2009). *Perspektivmeldingen 2009*. Oslo: Finansdepartementet.

St.meld. nr. 41 (2008-2009). *Kvalitet i barnehagen*. Oslo: Kunnskapsdepartementet

St.meld. nr. 44 (2008-2009). *Utdanningslinja*. Oslo: Kunnskapsdepartementet

St.meld. nr. 47 (2008-2009). *Samhandlingsreformen. Rett behandling – på rett sted – til rett tid*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet

St.meld. nr. 31(2007-2008). *Kvalitet i skolen*. Oslo: Kunnskapsdepartementet

St.meld. nr. 16 (2006-2007). *…og ingen sto igjen. Tidlig innsats for livslang læring*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

St.meld. nr. 30 (2003-2004). *Kultur for læring*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Weinreich, Elvi (2005a): *Gør Storstrømmens sygehus endnu bedre. Kompetenceudviklingsprojekt 2004 - 2005*. *Bilagshæfte.* URL: http://www.susweb.dk/syspub/upload/publication/attachment/kompetenceudv_storestroem_bilagshaefte.pdf [Lesedato: 31.08.2009]

Weinreich, Elvi (2005b): *Gør Storstrømmens sygehus endnu bedre. Kompetenceudviklingsprojekt 2004 - 2005.* Evaluering. URL: http://www.susweb.dk/syspub/upload/publication/attachment/kompetenceudv_storestroem_evaluering.pdf [Lesedato: 31.08.2009]

Østrem et al. (2009). *Alle teller mer : en evaluering av hvordan Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver blir innført, brukt og erfart*. Tønsberg: Høyskolen i Vestfold. Rapport nr. 1. URL: http://www.hive.no/getfile.php/filer/Biblioteket/skriftserien/2009/rapp01-2009.pdf [Lesedato: 31.08.2009]

Arbeidsforskningsinstituttet

AFI er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt. Sentrale forskningstema er:

- Inkluderende arbeidsliv
- Utsatte grupper i arbeidslivet
- Konflikthåndtering og medvirkning
- Sykefravær og helse
- Innovasjon
- Organisasjonsutvikling
- Velferdsforskning
- Bedriftsutvikling
- Arbeidsmiljø

Se www.afi.no

Publikasjoner kan lastes ned eller bestilles fra AFIs hjemmeside eller direkte fra instituttet.

Pt 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO
Besøksadresse:
Stensberggt. 25

Telefon: 23 36 92 00
Fax: 22 56 89 18
E-post: afi@afi-wri.no
www.afi.no

AFI ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET
WRI WORK RESEARCH INSTITUTE