

Sammen om lokale retningslinjer for heltidskultur

- En veileder fra partene i Heltidserklæringen



Illustrasjon: BLY

Oslo, 21. mars 2018

Heltidserklæringen som utgangspunkt

KS, Fagforbundet, Norsk Sykepleierforbund og Delta legger til grunn at for å lykkes i å utvikle en heltidskultur, er det avgjørende med et godt samarbeid mellom de folkevalgte, ledere, organisasjonenes tillitsvalgte og ansatte i kommunen. God forankring gjennom brede prosesser er avgjørende for å oppnå varige resultater. Det er også en viktig premisse for arbeidet at de gode løsningene for utvikling av kommunal heltidskultur må finnes lokalt. Et viktig grep er å jobbe fram lokale retningslinjer, slik hovedtariffavtalen (HTA) sier i § 2.3.1 og i vedlegg 2.

I dette heftet vil vi gi tips og råd om hvordan ledere og tillitsvalgte sammen kan utvikle gode retningslinjer. Vi stiller spørsmål som det kan være lurt at partene sammen reflekterer over. Gjennom å utarbeide lokale retningslinjer kan partene bli enige om viktige prinsipper som legges til grunn i arbeidet med å utvikle heltidskultur. De sentrale parter har tidligere utarbeidet en veileder for hvordan gode lokale prosesser kan gjennomføres, hvem som må være med og hva som bør diskuteres og vurderes. De samme prinsippene bør legges til grunn ved utarbeidelsen av lokale retningslinjer.

Hensikten med dette heftet er:

- ✓ Å stimulere til utarbeidelse eller revidering av lokale retningslinjer, ref. vedlegg 2 i HTA
- ✓ Å gi eksempler på hvordan heltidserklæringen kan konkretiseres i lokale retningslinjer
- ✓ Å gi verktøy/refleksjonsspørsmål for å komme i gang med diskusjonene om hva lokale retningslinjer bør inneholde

Hovedavtalen – et verktøy for utvikling

De sentrale parter har inngått Hovedavtalen for å skape et best mulig samarbeidsgrunnlag mellom partene på alle nivåer, og for å sikre en utvikling av kvalitativt gode tjenester. Gjennom ordningen med tillitsvalgte skal Hovedavtalen gi arbeidstakerne reell innflytelse på hvordan arbeidsplassen skal organiseres, og hvordan arbeidsmetodene skal utvikles, slik at dette bidrar til en fleksibel og brukervennlig tjenesteyting. Hovedavtalen skal bidra til en omstillingsdyktig og serviceinnstilt kommunesektor til det beste for innbyggerne. Kommunesektoren skal gi tjenester av høy kvalitet, skape trygge arbeidsplasser med meningsfylt arbeid og et godt arbeidsmiljø. Godt samarbeid mellom politikere, ledere ansatte og deres organisasjoner er en forutsetning for å få dette til. Samarbeidet må baseres på tillit og gjensidig forståelse for partenes ulike roller. Evnen til åpen dialog og vilje fra alle parter vil i stor grad være avgjørende for om man lykkes.

Hovedtariffavtalen – med heltidskultur som mål

Hovedtariffavtalen (HTA) § 2.3 legger til grunn at det som hovedregel skal tilsettes i full stilling, og at det skal utarbeides lokale retningslinjer med formål om å øke antall heltidsansatte. Det er viktig at retningslinjene utarbeides av lokale parter gjennom gode og involverende prosesser.

HTA 2.3.1 Heltids-/deltidsstillinger siste ledd

«Arbeidsgiver skal informere og drøfte prinsippene for bruk av deltidstillinger med de tillitsvalgte minst én gang i året. Det skal utarbeides lokale retningslinjer med formål om å øke antall heltidstilsatte. Det vises til vedlegg 2.»

I vedlegg 2 omtales lokale retningslinjer spesielt. HTA ble i 2016 endret for å forsterke målet om en heltidskultur, og ikke bare mål om å redusere uønsket deltid. Lokale retningslinjer for heltidskultur skal bidra til dette i den enkelte kommune. Hensikten med retningslinjene er at partene skal bli enige om en del viktige prinsipper, og at disse følges av alle parter.

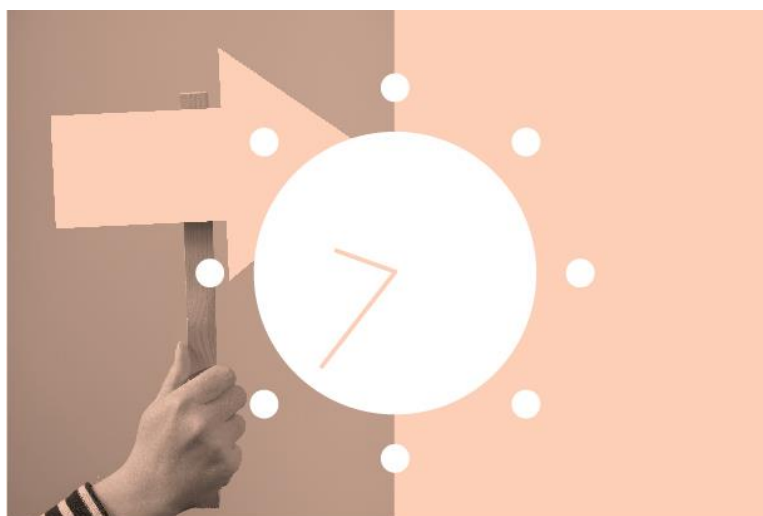
I tråd med vedlegg 2 i HTA, kan temaer som diskuteres og tas inn i retningslinjene være:

- ✓ **Utlysning av stillinger**
- ✓ **Bruk av fortrinnsrett**
- ✓ **Merarbeid**
- ✓ **Kompensasjon**

Listen er ikke uttømmende. Det kan også være andre temaer, som for eksempel arbeidstidsordninger og kompetanseutvikling.

Til refleksjon:

- ✓ Hvordan skal vi organisere arbeidet med å utvikle lokale retningslinjer?
- ✓ Hvordan skal vi forankre arbeidet og hvem skal involveres?
- ✓ Hva vil være de viktigste temaene hos oss – og hvorfor?
- ✓ Hvilke utfordringer har vi i dag som vi bør diskutere i forbindelse med lokale retningslinjer?
- ✓ Hvor ofte skal retningslinjene evalueres og revideres hos oss?
- ✓ Hvordan kan bestemmelsene i HTA 2.3.1 bidra til utvikling av heltidskultur hos oss?



Illustrasjon: BLY

Utlysninger av stillinger

Heltidserklæringen sier:

«Dersom det (likevel) vurderes hensiktsmessig å lyse ut (deltids)stillingen, bør den lyses ut som full stilling»

«For at kommunesektoren skal være en attraktiv arbeidsplass i framtida, er det er viktig at nyutdannede tilbys faste hele stillinger»

Selv om mange kommuner har hatt heltidskultur høyt på dagsordenen over lang tid, er det fortsatt et betydelig antall stillinger i helse- og omsorgssektoren som lyses ut som deltidsstillinger. Utlysning av flere hele stillinger vil være et viktig bidrag i arbeidet med å styrke omdømmet til sektoren både som arbeidsgiver og tjenesteleverandør. Hele stillinger tiltrekker seg i større grad den kompetansen sektoren trenger for å levere tjenester av høy kvalitet. Ved å ansette i hele stillinger, vil man også redusere krav etter arbeidsmiljølovens bestemmelse om fortrinnsrett, merarbeid osv. Hele stillinger bidrar til at sektoren kommer inn i en god sirkel med forutsigbar bemanning og kompetanse.

Muligheten til å lyse ut hele stillinger må ses i sammenheng med muligheten til å levere gode tjenester, bemanningsbehov og tilgjengelige ressurser. Ny organisering og valg av arbeidstidsordning/turnus vil kunne medføre at flere stillinger kan lyses ut som heltidsstillinger.

Det er nødvendig for lokale parter å finne gode tiltak for å endre praksis slik at kommunene som hovedregel kan lyse ut hele stillinger, slik HTA legger til grunn. For å lykkes i å gradvis erstatte deltidsstillinger med heltidsstillinger må det tenkes nytt. For eksempel sammenslåing av stillinger, bruk av bemanningsenheter, omdisponering av vikar- og overtidsmidler, alternative arbeidstidsordninger osv. I tillegg kan det være behov for å se på antall helgetimer. Det finnes flere muligheter når alle lokale parter er enige om å dra i samme retning. Et første skritt på veien kan være å unngå bruk av desimaler i stillingsutlysninger. Bruk av desimaler i stillingsutlysninger gjør arbeidet med å utvikle heltidskultur vanskelig.

Til refleksjon:

- ✓ Hva betyr det at det som hovedregel skal tilsettes i heltidsstilling hos oss?
- ✓ Når og hvordan involveres tillitsvalgte i en utlysningsprosess hos oss?
- ✓ Hvorfor fortsetter vi å lyse ut deltidsstillinger? Hva skal til for at vi kan endre måten vi utlyser stillinger på?
- ✓ Hvorfor opererer vi med desimaltall i stillingsutlysninger? Er det nødvendig?
- ✓ Hvilken behovsanalyse ligger til grunn for utlysningene vi gjør?
- ✓ Hvilket økonomisk og strategisk handlingsrom har vi i virksomheten til å lyse ut hele stillinger? Hvordan kan man få et større handlingsrom?
- ✓ Periodevis oppsamling av utlysninger gjennom året gir mulighet til å se stillingsbehovet under ett og gi mer helhetlig utlysningspraksis. Er det mulig hos oss?
- ✓ Hvordan kan vi legge til rette for at nyutdannede tilbys faste hele stillinger?

Bruk av fortrinnsrett

Heltidserklæringen sier:

«Ledige deltidsstillinger bør brukes til å øke stillingsandelen til andre deltidsansatte framfor å lyse ut ny deltidsstilling. Dersom det likevel vurderes hensiktsmessig å lyse ut stillingen, bør den lyses ut som full stilling».

Deltidsansatte har fortrinnsrett til å øke sin stilling. Dette er lovfestet i arbeidsmiljøloven (AML) og tariffestet i hovedtariffavtalen (HTA). Heltidserklæringen understreker at fortrinnsretten kan være et viktig virkemiddel for å redusere omfanget av deltidsstillinger og dermed utvikle heltidskultur.

HTA har bestemmelser i § 2.3.1 hvor det bl.a. står:

- Ved ledig stilling foreta en gjennomgang av arbeidsplaner og oppgavefordeling for å vurdere sammenslåing av deltidsstillinger
- Ved ledighet skal deltidsansatte ved intern utlysning i kommunen/virksomheten tilbys utvidelse av sitt arbeidsforhold inntil hel stilling, dersom vedkommende er kvalifisert for stillingen.

Bestemmelsen innebærer at en deltidsansatt med fast stilling har rett til å få utvidet sin stilling i stedet for at arbeidsgiver ansetter en ny person i virksomheten. Fortrinnsretten forutsetter at vedkommende er kvalifisert og at det ikke innebærer vesentlig ulempe for virksomheten.

AML § 14-3: «Deltidsansatte har fortrinnsrett til ny stilling fremfor at arbeidsgiver foretar ny ansettelse i virksomheten.»

§ 14-3 (2) Fortrinnsretten er betinget av at arbeidstaker er kvalifisert for stillingen og at utøvelse av fortrinnsretten ikke vil innebære vesentlige ulemper for virksomheten.

AML § 14-3 (3) «Før arbeidsgiver fatter beslutning om ansettelse i stilling som arbeidstaker krever fortrinnsrett til, skal spørsmålet så langt det er praktisk mulig drøftes med arbeidstaker, med mindre arbeidstaker selv ikke ønsker det.»

Til refleksjon:

- ✓ Hvordan kan vi bruke fortrinnsrettsbestemmelser til å bygge heltidsstillinger?
- ✓ Har vi gode nok systemer/rutiner for intern utlysning? Fanger vi opp de som ønsker å benytte seg av fortrinnsretten? Har vi oversikt over hvem som ønsker større/hel stilling?
- ✓ Har vi praksis med å dele opp stillinger? Hva er grunnen til det, og må det være slik?
- ✓ Hva vurderes som vesentlige ulemper hos oss (jf. AML 14-3 (2))?
- ✓ Har vi virkemidler som kan bidra til at ledig deltidsstilling kan gjøres om til heltidsstilling? For eksempel gjennom bruk av vikar/overtidsbudsjett til «overbooking» i turnus eller etablering av bemanningsenheter.

Merarbeid

Helse- og omsorgssektoren har et høyt sykefravær, i tillegg til permisjoner, redusert arbeidstid etter AML, ferie og annet fravær. Dette utløser et behov for vikarer, ekstravakter og innleie av bemanning. Ledere bruker mye tid på å administrere dette, og det innebærer store kostnader for virksomheten/kommunen. I tillegg skaper det et uforutsigbart arbeidsmiljø.

Etter AML § 14-4 (a) har arbeidstakere rett til stilling tilsvarende faktisk arbeidstid ved merarbeid. Det er derfor viktig å jobbe systematisk og strategisk med å ansette personer med rett kompetanse ut i fra virksomhetens behov, i hele stillinger. Da vil omfanget av merarbeid kunne reduseres.

Til refleksjon:

- ✓ Hvordan skal vi forholde oss til krav om større stilling etter AMLs bestemmelser om fortrinnsrett/krav på stilling?
- ✓ Kan vi løse dette gjennom bemanningsenheter, eller omgjøring av vikarbudsjett til faste stillinger?
- ✓ Kan vi løse dette gjennom å tilpasse turnuser eller utarbeide alternative arbeidstidsordninger?
- ✓ Hvilken kunnskap har vi om planlagt og faktisk bemanning? Hvordan kan vi løse kompetansebehovet når det spriker mellom planlagt og faktisk bemanning?
- ✓ Hvilken kompetanse har vikarene, og hvilke konsekvenser har utstrakt bruk av vikarer for arbeidsmiljøet?

Kompensasjon

I Hovedtariffavtalen kapittel 1 punkt 5.2 (lørdags -og søndagstillegg) og punkt. 5.4 (kvelds -og nattillegg) åpnes det for at de lokale parter kan drøfte en høyere betaling enn minstesatsen i bestemmelsene. Målsettingen med å fastsette høyere lokale tillegg er å stimulere til flere hele stillinger. Innretningen og størrelsen på tilleggene fastsettes etter drøftinger, avhengig av arbeidsbelastning, arbeidstidsordning eller andre lokale behov.

Til refleksjon:

- ✓ Hvordan kan økonomiske incentiver bidra til flere hele stillinger hos oss?
- ✓ Hvordan kan økonomiske incentiver i så fall innrettes?

Arbeidstidsordninger og turnus

Ulike alternative arbeidstidsordninger, eller en kombinasjon av ulike ordninger kan i større grad legge til rette for at flere får hele stillinger. Arbeidstidsordningene må baseres på lokale behov og forutsetninger, og gjenspeile aktivitetsplaner og bemanningsplan med utgangspunkt i brukernes behov. En arbeidstidsordning som fungerer godt i en virksomhet, fungerer ikke nødvendigvis like godt andre steder. Et godt og konstruktivt samarbeid mellom partene lokalt, er avgjørende for å skape gode og forsvarlige arbeidstidsordninger for både brukerne og ansatte.

Heltidserklæringen sier:

- *«Kommunene må selv finne løsninger for hensiktsmessig bemanning, der det tas høyde for virksomhetens faktiske behov.»*
- *«Tjenestene i kommunal sektor kan organiseres med et mangfold av arbeidstidsordninger som er tilpasset brukernes behov for gode, trygge og forutsigbare tjenester både på ukedagene og i helg.»*
- *«En heltidskultur skal bygges på arbeidstidsordninger som ivaretar de ansattes helse, verne- og velferdsmessige behov. Arbeidstidsordningene skal muliggjøre full yrkesdeltagelse frem til pensjonsalder.»*

Til refleksjon:

- ✓ Hva betyr punktene om arbeidstid i Heltidserklæringen hos oss? Hvordan kan disse anvendes i våre lokale retningslinjer?
- ✓ Hvilke prinsipper skal vi bygge arbeidstidsordningene våre på?
- ✓ I hvilken grad tar vi utgangspunkt i kjennetegn ved brukere og deres behov?
- ✓ Hvordan fungerer dagens arbeidstidsordning? Har vi evaluert den?
- ✓ På hvilken måte reflekterer våre aktivitetsplaner brukernes behov i ukedag og på helg?
- ✓ I hvilken grad bygger våre bemanningsplaner på aktivitetsplanene?
- ✓ Har vi en bemanningsplan som tar høyde for noe fravær?
- ✓ Hvordan organiserer vi arbeidstidsordninger som sørger for riktig oppgavedeling og kompetanse i ukedagene og på helg?
- ✓ Hvordan sørger vi for god organisering av helgearbeidet ut i fra brukernes behov for ansatte i hele stillinger med rett kompetanse?
- ✓ Hvordan sikrer vi vurdering av forsvarlighet i tråd med AML?

Praksis ved permisjoner og redusert arbeidstid

Arbeidsmiljøloven har ulike permisjonsbestemmelse i § 12. Hovedtariffavtalen har permisjonsbestemmelser for blant annet fødsel, adopsjon og utdanning som er av verdi for virksomheten jf §§ 8.3 og 14 nr 2,3 og 4. I tillegg har arbeidsmiljøloven bestemmelser for hvilke vilkår som gir rett til redusert arbeidstid, jf § 10-2 nr 2 og 4. Det er viktig at partene lokalt jevnlig diskuterer praksis og rutiner ved permisjoner og redusert arbeidstid, for å bidra til at ansatte kommer tilbake i sin opprinnelige stillingsstørrelse så raskt som mulig.

Til refleksjon:

- ✓ Hvilke lokale rutiner har vi for håndtering og oppfølging av permisjoner/ redusert arbeidstid
- ✓ Hvor ofte og på hvilken måter tar vi opp dette temaet? Er det for eksempel tema i medarbeidersamtaler
- ✓ Hvordan kommuniserer forventninger fra arbeidsgiver til sine ansatte om at de er ønsket tilbake i sin opprinnelige stillingsstørrelse?
- ✓ Hvor ofte vurderer vi om vilkårene for permisjon eller redusert arbeidstid fortsatt er til stede?
- ✓ Hvilket ansvar har den enkelte selv for å vurdere varigheten av behov for redusert stilling?

Evaluering av retningslinjene

Partene anbefaler at retningslinjene revideres jevnlig – for eksempel årlig - ut fra de behov man ser lokalt.

Til refleksjon:

- ✓ Hvordan brukes de lokale retningslinjene?
- ✓ Hva må til for at retningslinjene brukes?
- ✓ Hvor ofte revideres og diskuteres retningslinjene?
- ✓ Bidrar retningslinjene til mer heltid?

Viktige sammenhenger – den gode sirkelen

**Attraktiv arbeidstidsordning,
store stillinger og
tilstedeværelse**



**Bedre tjenestekvalitet
og bedre trivsel**

Leif E. Moland, 2016

