



# NYTT BLIKK BTV 2

Læringsnettverk for å skape heltidskultur



**Femte nettverkssamling**  
Quality Grand hotel, Kongsberg

29. – 30. januar 2020

v/ Geir Johan Hansen og Hildegunn  
Andreassen, KS-Konsulent





**Velkommen ved styringsgruppen Nytt Blikk BTV**



Velkommen til siste samling i Læringsnettverket NyttBlikk

**Viken:**           **Vestfold og Telemark:**  
Kongsberg   Nome  
Lier            Midt-Telemark  
Ringerike     Sandefjord

**NyttBlikk - samlinger:**

31. Jan -1. februar 2018  
11.-12. september 2018  
30.-31. januar 2019  
11.-12. september 2019  
29.-30. januar 2020



# Deltakerne i styringsgruppa



# Det store heltidsvalget

## HELTIDSERKLÆRINGEN:

- *Heltid skal være hovedregelen*
- *Kommunen skal være en attraktiv arbeidsgiver som tiltrekker seg kompetent og nødvendig arbeidskraft*



NORSK  
SYKEPLEIER-  
FORBUND



delta

# Styringsgruppa legger til grunn Heltidserklæringer - og vil spesielt understreke at «Nytt blikk» skal kjennetegnes av følgende:

*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. Partene mener derfor at dette må vektlegges sterkere i det videre arbeidet med å utvikle en heltidskultur i kommunesektoren.*

Heltidserklæringen 2018



delta



NORSK  
SYKEPLEIERFORBUND

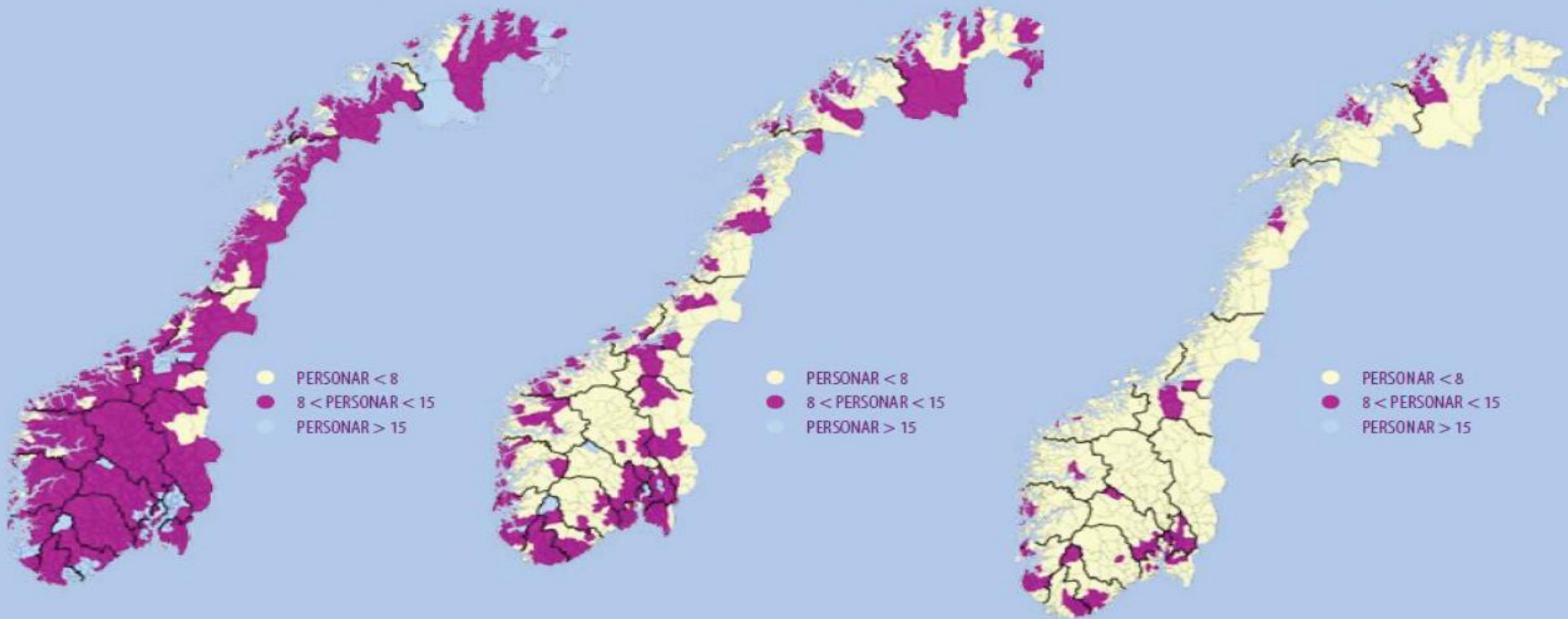


# TALET PÅ PERSONAR I ARBEIDSFØR ALDER PER PERSON OVER 80 ÅR I 2012, 2030 OG 2040

2012

2030

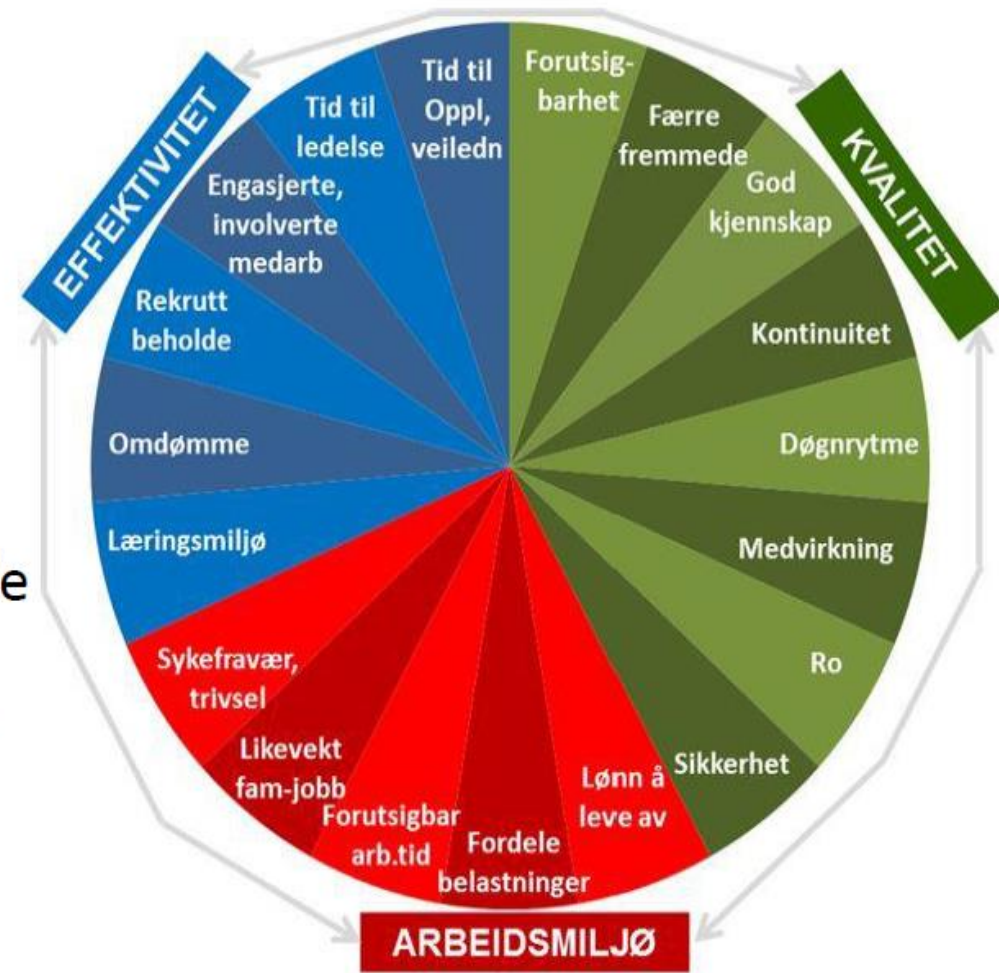
2040





# En heltidskultur er avgjørende for å

- Sikre kvalitet i tjenestene
- Fremme kommunene som en attraktiv arbeidsgiver
- Utnytte ubenyttet, kompetent arbeidskraftpotensiale
- Fremme et godt og lærende arbeidsmiljø, som frigir tid til ledelse



# Heltidskultur handler om mennesker



# Faser i arbeidet

- 1 Hva er utfordringsbildet i kommunesektoren og behovet for å skape en fremtidsrettet - bærekraftig lokal samfunn, skape en grunnleggende forståelse for hvorfor heltidskultur er viktig.
- 2 Innsikt i forhold til planlagt og faktisk kompetanse, kapasitet og kontinuitet i tjenestene og hvordan dette virker inn på opplevd kvalitet
- 3 Utvikling av felles forståelse for utfordringsbildet, Vurdering av hvilke risiko dette har på kort og lengre sikt i forhold til organisasjonens evne til å løse samfunnsoppdraget sitt.
- 4 Utvikling av felles målbilde, identifisere hvilken merverdi vi skal skape og gevinster som skal hentes ut.
- 5 Identifisere handlingsrommet og hvilke grep som kan føre oss i rett retning
- 6 Redesign av døgnrytme-, bemannings- og kompetansesammensettingsplan som bidrar til rett kompetanse og kapasitet 24/7/365
- 7 Vi starter jakta på en arbeidstidsordning som fremmer heltidskultur
- 8 Iverksettelse av ny arbeidstidsordning med jevnlige evalueringer ihht gjeldende evalueringskriterier og fremdriftsplan
- 9 Helhetlig evaluering av den faktiske effekten av den forrige periodes arbeidsplan opp mot målet om heltidskultur. Vurdering av kulturen – er det rom for mer heltid? Utarbeidelse av ny arbeidsplan.
- 10 **Rapportering på prosess, resultat og effekt (i tråd med styringsdialogen)**

# HA del b

## § 1-4 Omstilling og utvikling



- Målsettingen med omstillings- og utviklingsarbeid er å gi innbyggerne best mulig service ved å oppnå høyest mulig kvalitet og forbedret faglig standard på tjenestene ved riktig bruk av økonomiske, menneskelige og politiske ressurser.
- Det er partenes forutsetning at omstillings- og utviklingsarbeid **tar utgangspunkt i virksomhetens behov for utvikling** og skal medvirke til å gjøre offentlig virksomhet konkurransedyktig så vel faglig som økonomisk.
- *Dette stiller krav til ledere på alle nivå om et særlig ansvar og til medarbeiderne om å ta et medansvar for videreutvikling av virksomheten*

# Flere aktører – ulike roller

## Folkevalgte

Etterspørre og prioritere politiske valg og vedtak

## Ledelse

Tydlig, endringsorientert og evne til å få med seg de ansatte



## Tillitsvalgte

Ha kunnskap og vilje til utvikling og endring

## Ansatte

Få informasjon og kunnskap og se muligheter for seg selv og virksomheten



NORSK  
SYKEPLEIER-  
FORBUND



# Kulturendring tar tid

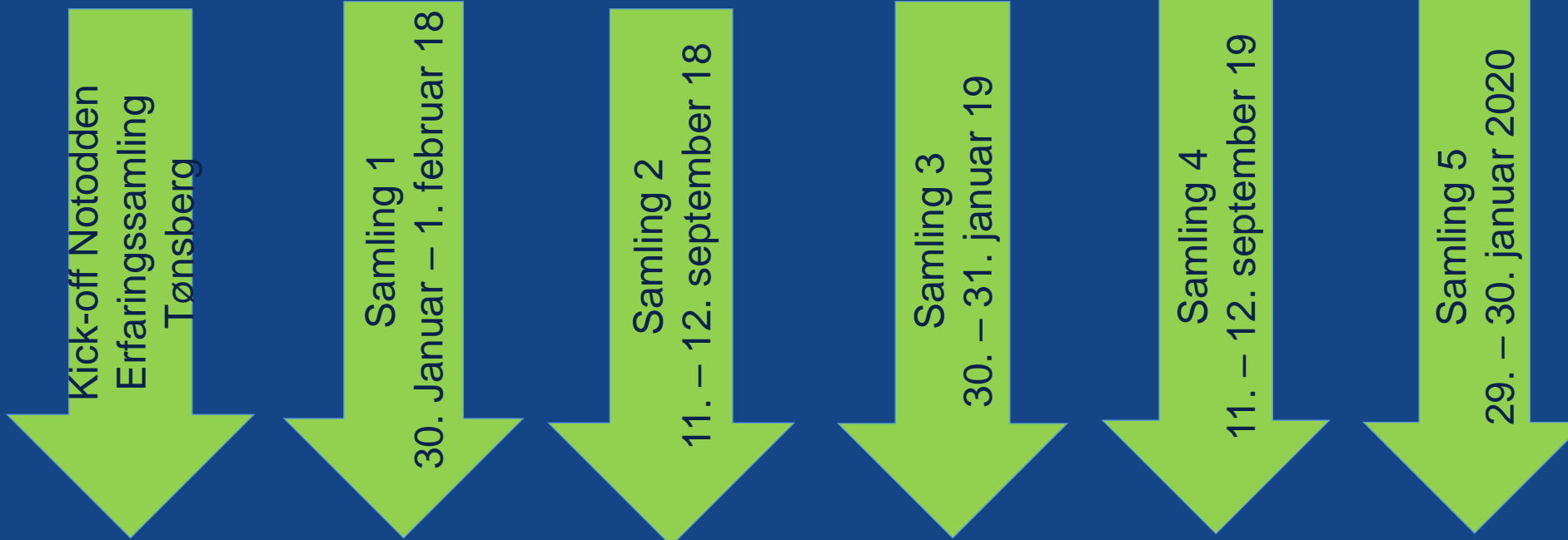


# Velkommen til samling!



**Bakgrunnen for læringsnettverket, intensjonen med nettverket og dagen i dag**





Utviklingsarbeid heltidskultur i egen kommune



## **Intensjonen med samlingen:**

Utforske hvilken betydning det å realisere Heltidskultur vil ha for at kommunesektoren skal løse samfunnsoppdraget i dag og i framtiden.

## **Målgruppe:**

De partssammensatte deltakergruppene med representanter fra politikere og overordnet administrativ ledelse i egen kommune. Fylkesrepresentanter i fagforeninger og KS.



delta



NORSK  
SYKEPLEIERFORBUND



FAGFORBUNDET



## NYTT BLIKK - erfaringsamling

Program 29. januar 2020 10.00 – 17.00

09.30 Registrering og kaffe/te og noe lett å spise

10.00 Velkommen ved styringsgruppen Nytt Blikk BTV

**Bakgrunnen for læringsnettverket, intensjonen med nettverket og dagen i dag**

**Evne og kraft til å bære? - Om kommunenes oppdrag og utfordringer.** Regiondirektør KS Vestfold og Telemark, Jan Erik Innvær.

**Lokalsamfunnens dilemmaer i møte med statens ambisjoner. Hva påvirker kommunenes handlingsrom? Vi utforsker konsekvensene av nasjonale føringer og de forventningene de skaper.** Statsviter og forsker Einar Olav Vetvik

Pause

**Innlegg ved Ordfører Siri Blichfeldt Dyrland, Midt-Telemark kommune.** *Betydningen av å realisere heltidskultur for å bygge bærekraftige tjenester i et regionalt perspektiv*

**Betydningen av tilstrekkelig kompetanse, kapasitet og kontinuitet for å løse samfunnsoppdraget. Hvor godt er vi rigget i en heltidskultur?** Innlegg ved KS-K

**Kommunevist arbeid:** Hvordan utfordrer dette oss? Har vi råd til å vente? Hvem bærer kostnaden av heltidskulturen?

12.30 – 13.30 Lunsj



**Karmøy kommune har deltatt i et tilsvarende Nytt Blikk nettverk i Rogaland. De kommer og deler sine erfaringer med å utvikle samspillet mellom politikk, administrasjon og fagforeninger i arbeidet med å fremme heltidskultur.** Utviklings- og ressurs sjef Siv Anita Lilleskog og HTV Fagforbundet Cathrine Hansen

**Hvordan utfordres kommunene i arbeidet med å realisere heltidskultur? Hvorfor er det så krevende?** Innlegg ved KS-K

**Hvordan må vi rigge organisasjonen for å lykkes med å realisere heltidskultur?** Deltakerkommunene deler sine erfaringer.

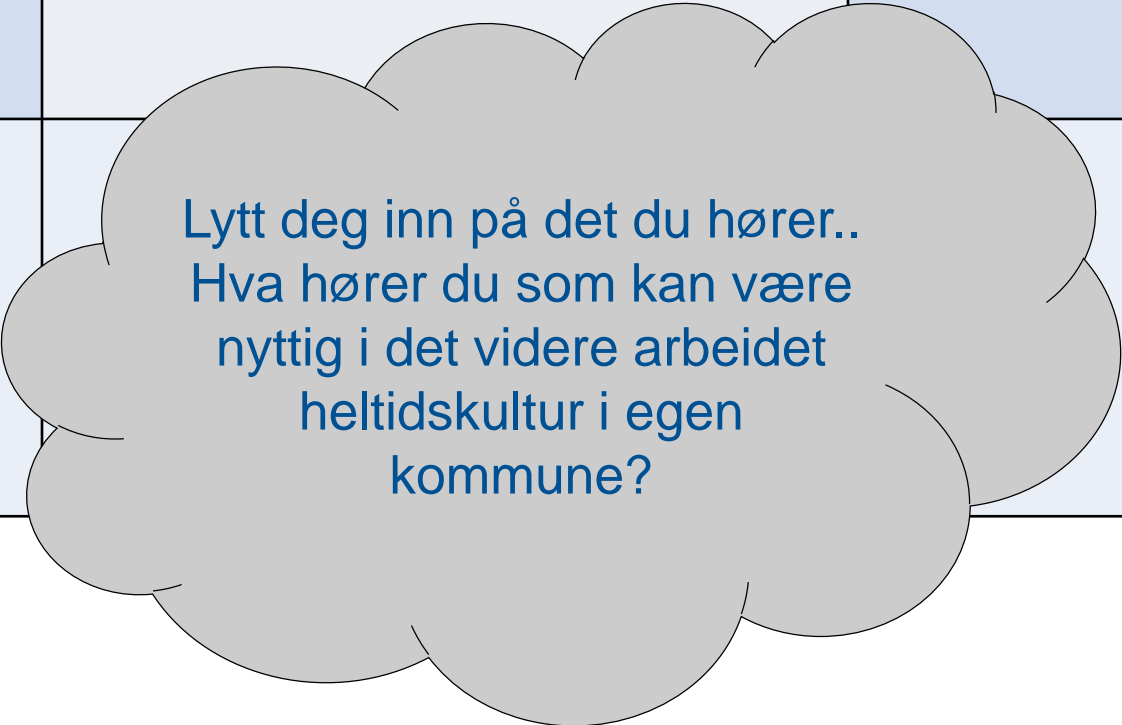
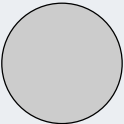
**Kommunevist arbeid med deling i cafedialog**

**Paneldialog – oppsummering. Hvilken betydning har samspillet mellom politikk, administrasjon og fagforeningene for å fremme heltidskultur?** Ledet av KS-K

17.00 **Avslutning ved styringsgruppen Nytt Blikk BTV**

19.30 **Vi møtes til felles middag 😊**

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |



Lytt deg inn på det du hører..  
Hva hører du som kan være  
nyttig i det videre arbeidet  
heltidskultur i egen  
kommune?

# Evne og kraft til å bære? - Om kommunenes oppdrag og utfordringer

Regiondirektør KS Vestfold og Telemark, Jan Erik Innvær.

# Evne og kraft til å bære?

- Vi trenger nye blikk!

Regiondirektør Jan Erik Innvær



*«Jeg ser lyst på  
fremtiden*

***- men jeg tror ikke det blir lyst av seg selv...»***

Heidi Austlid, IKT Norge





Trangere økonomiske rammer



Store endringer i  
befolkningssammensetning



Rekruttering og kompetanse



Digitalt skifte og digital sårbarhet



Lokaldemokratiet utfordres



Utenforskap og økonomisk ulikhet



Klima sterkere på dagsorden



Samfunns- og næringsutvikling



**Kommunale  
tjenester  
=  
et godt liv**



**Åpent  
lokalsamfunn  
≠  
utenforskap**



**Innsats på  
mange områder  
=  
attraktive steder**



**Tillit, deltagelse  
og demokrati  
=  
gode samfunn**



**Grønn  
omstilling  
=  
samarbeid  
næringsliv  
og det offentlige**

# Prioriterte politikkområder fra kommunale planer:

- God oppvekst og godt liv

- At innbyggerne lever gode liv i lokalsamfunn med oppvekstvilkår preget av mestring og trygghet, og mulighet for livsutfoldelse i alle livsfaser

- Klima- og miljøvennlig utvikling

- At innbyggerne erfarer at kommunesektoren tar et aktivt lederskap i overgangen til et klima- og miljøvennlig samfunn

- Omstillingsdyktig næringsliv

- At innbyggerne i alle deler av landet opplever et næringsliv som er konkurranse- og omstillingsdyktig

- Attraktive steder og byer

- At innbyggerne lever sine liv i attraktive steder og byer som har variert boligsammensetning, er aktivitets- og helsefremmende for alle og som tar hensyn til et klima i endring

- Mangfold og inkludering

- At innbyggerne opplever et åpent lokalsamfunn hvor mangfold er en kilde til sosial styrke, hvor initiativ verdsettes, og hvor alle som ønsker det er deltakende i aktiviteter og livsutfoldelse.



# Hva må til uansett – om «vår modell» skal lykkes?

- **Tillitsskapende kommuner og fylkeskommuner**
  - At innbyggerne lever i et samfunn med høy tillit.
- **Effektive, digitale og innovative kommuner og fylkeskommuner**
  - At innbyggerne opplever at komplekse samfunnsutfordringer løses på nye måter og får effektive og framtidsrettede tjenester, tilpasset lokale behov.
- **Selvstendige kommuner og fylkeskommuner.**
  - At innbyggerne bor i kommuner og fylkeskommuner som gjennom demokratiske prosesser og egne prioriteringer tar selvstendige beslutninger og veivalg.
- **Attraktive arbeidsgivere**
  - At kommuner og fylkeskommuner er attraktive og nyskapende arbeidsgivere.



# Utfordring

- Frem mot 2040 vil antallet 80 - åringer doubles
- Andelen uføre vokser
- Lav vekst i befolkningen i arbeidsfør alder, særlig i distriktene



## *VISSTE DU AT ...*

---

for at kommunesektoren om ti år skal kunne tilby tjenester av samme kvalitet som i dag, trengs om lag 40.000 flere årsverk enn i dag.

I dag er det vel 310 000 årsverk i helse- og omsorgssektoren...  
*...om femten år vil denne sektoren ha behov for 415 000 årsverk...*


*...og i 2060 vil behovet være 618 000 årsverk...*

---

Oppgaven er?

- **Sikre bærekraftige kommunale tjenester av god kvalitet i en tid der det økonomiske handlingsrommet heller blir mindre enn større?**





Maybe we  
should build a  
boat instead...

*Kompetanse =*

- *vite hva man skal gjøre*
- *kunne hvordan man skal gjøre*
- *forstå hvorfor*
- *.... bry seg om hvorfor*



- KAPASITET
- KOMPETANSE
- FINANSIERING

## Aftenposten

Prof. Bettina Husebø

flere andre institusjoner for eldre.

– I denne saken ble sykehjemmet gransket av fylkeslegen. Det er ikke sykehjemmet, men regjeringen som skulle vært gransket, mener hun.



### Kommunenes strategiske forskningsorgan (KSF)

KSF ble opprettet våren 2017 og

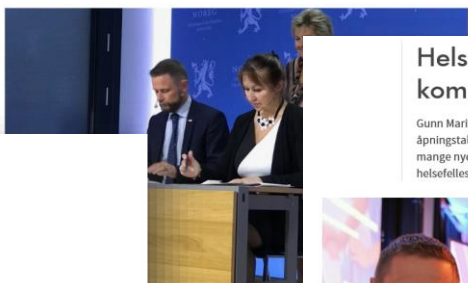
### Søk på nasjonal lederutdanning for primærhelsetjenesten

Nasjonal lederutdanning for primærhelsetjenesten i KS og Helsedirektoratet. Utdanningen har fokus på innovasjon. Målgruppen er enhets- og virksomhetsledere i kommunesektoren, inkludert tannhelsetjenester.



### Avtale mellom regjeringen og KS: Etablerer 19 helsefelleskap

Regjeringen og KS inngår en avtale om å etablere 19 helsefelleskap som skal få sykehusene og kommunene til å samarbeide bedre om pasientene. De mest sårbare pasientene skal prioriteres.



### Helsekonferansen: Klarer kommunene flere oppgaver?

Gunn Marit Helgesen åpnet årets nasjonale helsekonferanse 9. januar. I åpningstalen stilte hun spørsmål ved bærekraften i at kommunene skal få mange nye oppgaver i tiden som kommer. Hun trakk frem de nye helsefelleskapene som gode nyheter for kommunene.



Helse- og omsorgsminister Børre Hare, styreleder i KS, Gunn Marit Helgesen og alder- og familiekommissær Trine Svavik ved årets helsekonferanse 2020.



### Gode pasientforløp

Nasjonalt læringsnettverk for gode pasientforløp videreføres i perioden 2020-2022, slik at alle landets



### Nytt felles topplederprogram for spesialist- og kommunehelsetjenesten

### FOU-PROSJEKT 164003

Utvikling av kommunen som læringsarena for helse- og velferdsutdanninger





### **Etablerer Partnerskap for radikal innovasjon**

Vi må gjøre noe radikalt for å løse samfunnsutfordringene. Det har KS, kommuner og fylkeskommuner for lengst erkjent. Derfor vil vi fremover jobbe i partnerskap for å få fortgang i arbeidet.



### **KS starter Innovasjonsstafetten**

KS ønsker å vise frem innovasjonsarbeidet i kommunesektoren. Derfor starter vi Innovasjonsstafetten, en serie av intervjuer der vi stiller spørsmål både om viktigheten av innovasjon, og om konkrete prosjekter og nye løsninger.

*«Jeg ser lyst på  
fremtiden*

***- men jeg tror ikke det blir lyst av seg selv...»***

Heidi Austlid, IKT Norge



**Bærekraft er deg**

Snakk med sidemannen

*Hva hørte dere som kan være nyttig å ta med i arbeidet med å fremme heltidskultur i egne kommune...*

# Store demografiske forskyvninger i Norge nå

- Kommuneøkonomien er direkte koblet til demografiske endringer (og sentrale politiske prioriteringer)

|  | HELE LANDET   |            | Kommune x |                               |                | Bruk av folketall 1.7.2018    |               |
|--|---------------|------------|-----------|-------------------------------|----------------|-------------------------------|---------------|
|  | Vekt          | Antall     | Antall    | Utgifts-<br>behovs-<br>indeks | Pst. utslag    | Tillegg/ fradrag i utgiftsutj |               |
|  |               |            |           |                               |                | kr per innb                   | 1000 kr       |
| 0-1 år   | 0,0055        | 114 436    | 34        | 1,0999                        | 0,05 %         | 29                            | 41            |
| 2-5 år   | 0,1401        | 245 126    | 63        | 0,9515                        | -0,68 %        | -355                          | -510          |
| 6-15 år  | 0,2628        | 639 819    | 119       | 0,6886                        | -8,18 %        | -4 280                        | -6 141        |
| 16-22 år                                       | 0,0229        | 461 318    | 144       | 1,1556                        | 0,36 %         | 186                           | 267           |
| 23-66 år                                       | 0,1031        | 3 054 570  | 761       | 0,9223                        | -0,80 %        | -419                          | -601          |
| 67-79 år                                       | 0,0553        | 572 790    | 209       | 1,3508                        | 1,94 %         | 1 014                         | 1 456         |
| 80-89 år                                       | 0,0760        | 179 646    | 79        | 1,6280                        | 4,77 %         | 2 496                         | 3 581         |
| over 90 år                                     | 0,0383        | 44 803     | 26        | 2,1484                        | 4,40 %         | 2 300                         | 3 300         |
| Basistillegg                                   | 0,0188        | 325        | 0,9972    | 11,3616                       | 19,48 %        | 10 185                        | 14 616        |
| Sone   | 0,0101        | 20 463 927 | 11 400    | 2,0624                        | 1,07 %         | 561                           | 805           |
| Nabo   | 0,0101        | 9 424 649  | 4 691     | 1,8425                        | 0,85 %         | 445                           | 638           |
| Landbrukskriterium                             | 0,0020        | 1          | 0,0012    | 4,4681                        | 0,69 %         | 363                           | 520           |
| Innvandrere 6-15 år ekskl Skand                | 0,0071        | 51 039     | 10        | 0,7253                        | -0,20 %        | -102                          | -146          |
| Norskfødte med innv foreld 6-15 år ekskl Skand |               |            |           |                               |                |                               |               |
| Flyktninger uten integreringstils              | 0,0084        | 150 287    | 12        | 0,2956                        | -0,59 %        | -309                          | -444          |
| Dødlighet                                      | 0,0452        | 40 765     | 9         | 0,8173                        | -0,83 %        | -432                          | -619          |
| Barn 0-15 med enslige forsørge                 | 0,0181        | 119 602    | 17        | 0,5262                        | -0,86 %        | -448                          | -643          |
| Lavinntekt                                     | 0,0113        | 263 451    | 57        | 0,8010                        | -0,22 %        | -118                          | -169          |
| Uføre 18-49 år                                 | 0,0065        | 99 701     | 33        | 1,2254                        | 0,15 %         | 77                            | 110           |
| Opphopningsindeks                              | 0,0095        | 190        | 0,0110    | 0,2137                        | -0,75 %        | -391                          | -560          |
| Urbanitetskriterium                            |               |            |           |                               |                |                               |               |
| Aleneboende 30 - 66 år                         | 0,0194        | 455 399    | 104       | 0,8455                        | -0,30 %        | -157                          | -225          |
| PU over 16 år                                  | 0,0484        | 19 858     | 14        | 2,6100                        | 7,79 %         | 4 074                         | 5 847         |
| Ikke-gifte 67 år og over                       | 0,0452        | 350 364    | 137       | 1,4476                        | 2,02 %         | 1 058                         | 1 518         |
| Barn 1 år uten kontantstøtte                   | 0,0171        | 39 069     | 14        | 1,2879                        | 0,49 %         | 257                           | 369           |
| Innbyggere med høyere utdannir                 | 0,0188        | 1 355 932  | 258       | 0,7044                        | -0,56 %        | -291                          | -417          |
| <b>1 Kostnadsindeks</b>                        | <b>1,0000</b> |            |           | <b>1,30112</b>                | <b>30,11 %</b> | <b>15 744</b>                 | <b>22 593</b> |

# 199 kommuner mister innbyggere

**ØKONOMI.** Lavere vekst i folketallet betyr at det er langt flere kommuner som faller i folketall nå enn for ett år siden. Sjekk din kommunes tall her.

23.02.2018







## Stadig færre barn i Bygde-Norge

**PLAN OG STEDSUTVIKLING.** Tre av fire av norske kommuner har færre ettåringer enn for 30 år siden. I samme periode er det blitt 3.400 flere ettåringer i Norge.



Antall ettåringer har økt i 90 kommuner og stått stille i 5. I de resterende 261 kommunene har antallet ettåringer gått ned fra 1989 til 2019.

To tredeler av økningen har skjedd i Oslo, Bærum, Asker, Lillestrøm, Ullensaker, Kristiansand, Stavanger, Sandnes, Bergen og Trondheim.

Forsker Marianne Tønnessen i SSB:

"Unge folk flytter fra bygda. Mulighetene til utdanning er først og fremst i byene, og der er det også mange spennende jobber.

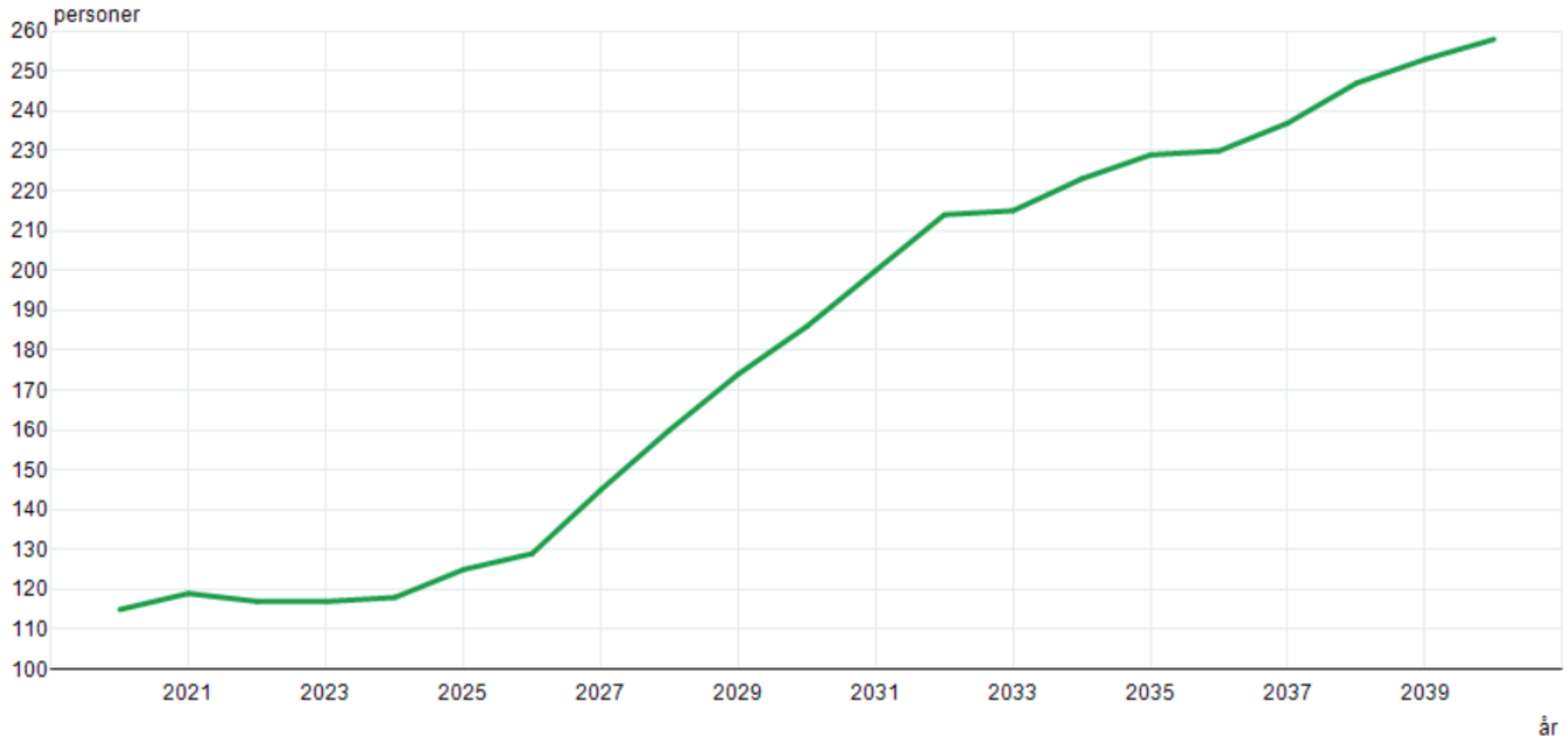
Barna blir derfor født der, men etter noen år er det mange som flytter ut av byen. Da flytter de ofte til tettstedene rundt byene»

(små)Kommunenes største utfordring

# «Danse» med demografien

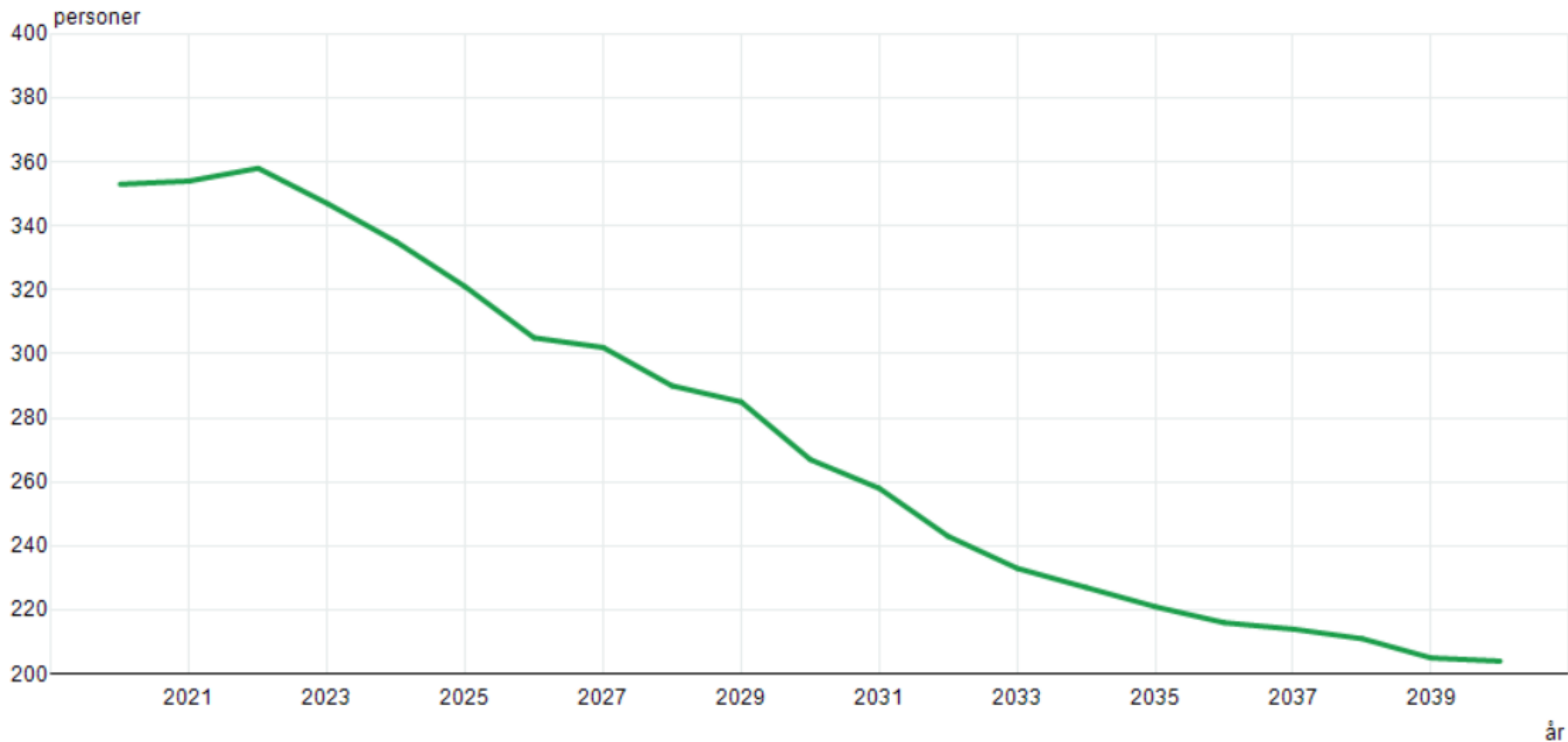


11668: Framskrevet folkemengde 1. januar, etter år. Guovdageaidnu - Kautokeino (-2019), 80 år eller eldre, Hovedalternativet (MMMM).



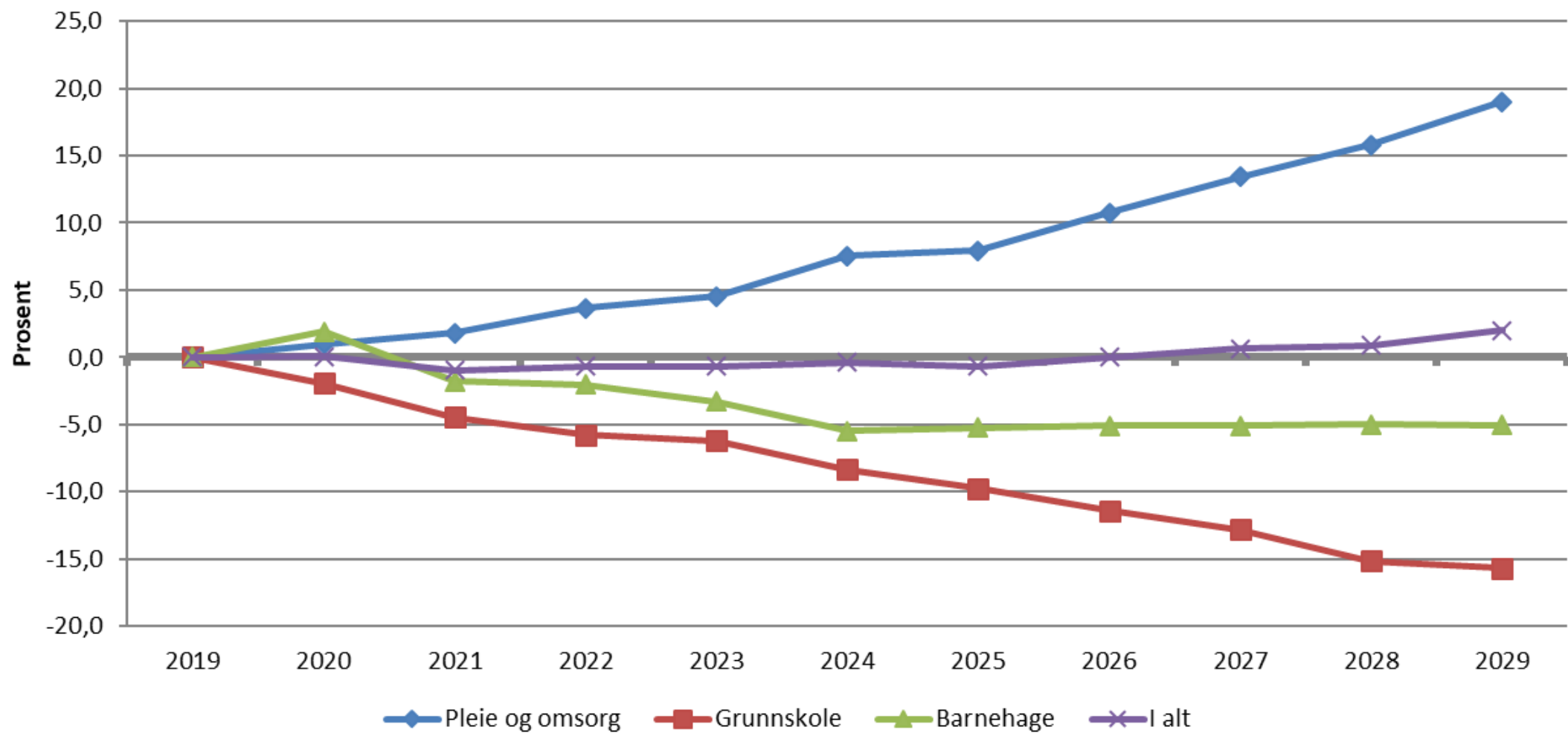
Kilde: Statistisk sentralbyrå

11668: Framskrevet folkemengde 1 januar, etter år. Guovdageaidnu - Kautokeino (-2019), 6-15 år, Hovedalternativet (MMMM).

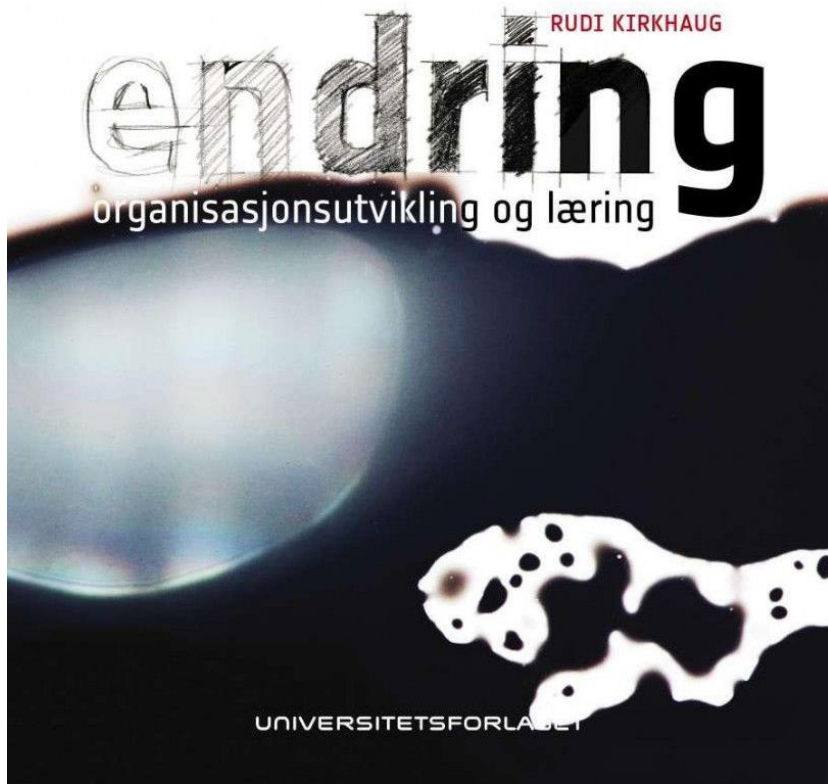


# Endret utgiftsbehov demografi - kommunen - 2019 - 2029

(målt ved inngangen til det enkelte år)



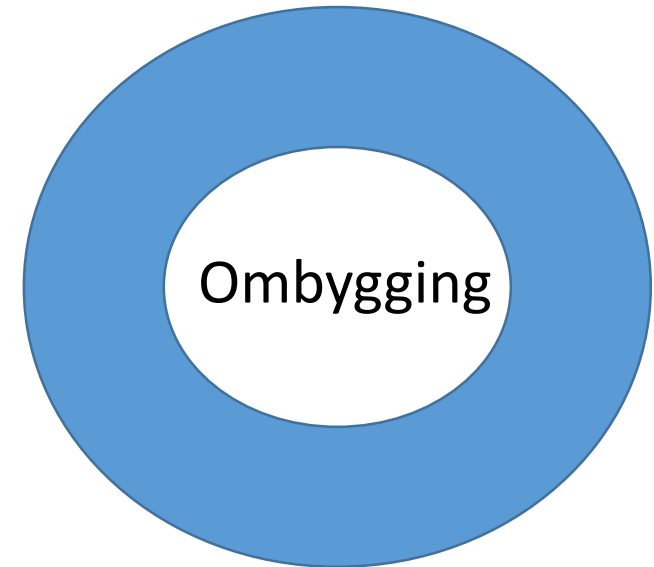
|  | HELE LANDET   |            | ROLLAG |                               |                | Bruk av folketall 1.7.2018    |               |
|--|---------------|------------|--------|-------------------------------|----------------|-------------------------------|---------------|
|  | Vekt          | Antall     | Antall | Utgifts-<br>behovs-<br>indeks | Pst. utslag    | Tillegg/ fradrag i utgiftsutj |               |
|  |               |            |        |                               |                | kr per innb                   | 1000 kr       |
| 0-1 år   | 0,0055        | 114 436    | 34     | 1,0999                        | 0,05 %         | 29                            | 41            |
| 2-5 år   | 0,1401        | 245 126    | 63     | 0,9515                        | -0,68 %        | -355                          | -510          |
| 6-15 år  | 0,2628        | 639 819    | 119    | 0,6886                        | -8,18 %        | -4 280                        | -6 141        |
| 16-22 år                                       | 0,0229        | 461 318    | 144    | 1,1556                        | 0,36 %         | 186                           | 267           |
| 23-66 år                                       | 0,1031        | 3 054 570  | 761    | 0,9223                        | -0,80 %        | -419                          | -601          |
| 67-79 år                                       | 0,0553        | 572 790    | 209    | 1,3508                        | 1,94 %         | 1 014                         | 1 456         |
| 80-89 år                                       | 0,0760        | 179 646    | 79     | 1,6280                        | 4,77 %         | 2 496                         | 3 581         |
| over 90 år                                     | 0,0383        | 44 803     | 26     | 2,1484                        | 4,40 %         | 2 300                         | 3 300         |
| Basistillegg                                   | 0,0188        | 325        | 0,9972 | 11,3616                       | 19,48 %        | 10 185                        | 14 616        |
| Sone   | 0,0101        | 20 463 927 | 11 400 | 2,0624                        | 1,07 %         | 561                           | 805           |
| Nabo   | 0,0101        | 9 424 649  | 4 691  | 1,8425                        | 0,85 %         | 445                           | 638           |
| Landbrukskriterium                             | 0,0020        | 1          | 0,0012 | 4,4681                        | 0,69 %         | 363                           | 520           |
| Innvandrere 6-15 år ekskl Skand                | 0,0071        | 51 039     | 10     | 0,7253                        | -0,20 %        | -102                          | -146          |
| Norskfødte med innv foreld 6-15 år ekskl Skand |               |            |        |                               |                |                               |               |
| Flyktninger uten integreringstils              | 0,0084        | 150 287    | 12     | 0,2956                        | -0,59 %        | -309                          | -444          |
| Dødlighet                                      | 0,0452        | 40 765     | 9      | 0,8173                        | -0,83 %        | -432                          | -619          |
| Barn 0-15 med enslige forsørge                 | 0,0181        | 119 602    | 17     | 0,5262                        | -0,86 %        | -448                          | -643          |
| Lavinntekt                                     | 0,0113        | 263 451    | 57     | 0,8010                        | -0,22 %        | -118                          | -169          |
| Uføre 18-49 år                                 | 0,0065        | 99 701     | 33     | 1,2254                        | 0,15 %         | 77                            | 110           |
| Opphopningsindeks                              | 0,0095        | 190        | 0,0110 | 0,2137                        | -0,75 %        | -391                          | -560          |
| Urbanitetskriterium                            |               |            |        |                               |                |                               |               |
| Aleneboende 30 - 66 år                         | 0,0194        | 455 399    | 104    | 0,8455                        | -0,30 %        | -157                          | -225          |
| PU over 16 år                                  | 0,0484        | 19 858     | 14     | 2,6100                        | 7,79 %         | 4 074                         | 5 847         |
| Ikke-gifte 67 år og over                       | 0,0452        | 350 364    | 137    | 1,4476                        | 2,02 %         | 1 058                         | 1 518         |
| Barn 1 år uten kontantstøtte                   | 0,0171        | 39 069     | 14     | 1,2879                        | 0,49 %         | 257                           | 369           |
| Innbyggere med høyere utdannir                 | 0,0188        | 1 355 932  | 258    | 0,7044                        | -0,56 %        | -291                          | -417          |
| <b>1 Kostnadsindeks</b>                        | <b>1,0000</b> |            |        | <b>1,30112</b>                | <b>30,11 %</b> | <b>15 744</b>                 | <b>22 593</b> |



Rudi Kirkhaug

Oppbygging

Nedbygging



Til Landstinget 2020

||||| ||||| ||||| ||||| |||||  
M A N G E  
B E K K |||||  
||||| ||||| ||||| E R  
S M Å ||||| |||||







## FNs BÆREKRAFTSMÅL



# 4

Hva skal til – uansett



### KS Landsting forventer at kommuner og fylkeskommuner:

- Forankrer og iverksetter offensiv arbeidsgiverpolitikk som møter lokale behov, sikrer nyskaping og rom for prøving og feiling, og som ivaretar bærekraft framover.
- Setter innbyggeren i sentrum og leverer velferdstjenester innenfor strammere økonomiske rammer gjennom ny oppgaveløsning, nye arbeidsformer og med ny teknologi.
- Bygger opp under et seriøst og inkluderende arbeidsliv lokalt og arbeider for å sikre attraktiv studentpraksis, læreplasser, andre praksisplasser og arbeidsutprøving.



Lytt deg inn på det du hører..  
Hva hører du som kan være  
nyttig i det videre arbeidet  
heltidskultur i egen  
kommune?

**Lokalsamfunnenes dilemmaer i møte med statens ambisjoner. Hva påvirker kommunenes handlingsrom? Vi utforsker konsekvensene av nasjonale føringer og de forventningene de skaper.**

Statsviter og forsker Einar Olav Vetvik

Snakk med sidemannen

*Hva hørte dere som kan være nyttig å ta med i arbeidet med å fremme heltidskultur i egne kommune...*

Pause



Lytt deg inn på det du hører..  
Hva hører du som kan være  
nyttig i det videre arbeidet  
heltidskultur i egen  
kommune?

# Betydningen av å realisere heltidskultur for å bygge bærekraftige tjenester i et regionalt perspektiv

Ordfører Siri Blichfeldt Dyrland, Midt-Telemark kommune



**Midt-Telemark**  
**kommune**

# Arbeid med heltidskultur

*«Betydningen av å realisere heltidskultur for å bygge bærekraftige tjenester i et regionalt perspektiv».*

Vi skaper framtida sammen



# Starten på prosjekt heltidskultur i Sauherad kommune



Vi skaper fremtiden sammen



# Reell medvirkning! Partsarbeid.



Vi skaper fremtiden sammen



# Konsekvenser beboere

## Truls (86) hadde 10 ulike pleiere om dagen

SAUHERAD (NRK): Ekteparet Svanhild og Truls Dahl i Sauherad i Telemark kunne ha opptil 10 forskjellige pleiere innom – fem ganger om dagen. Etter åtte år ble det endelig en forandring.



NÆRHET OG OMSORG: Truls Dahl kjenner hjelpepleier Britt Eva Pettersen godt. Han er glad for at han har fått færre pleiere å forholde seg til gjennom dagen.

FOTO: ROALD MARKER / NRK



**Kristin Rivrud**  
@NRKkristin  
Journalist



**Roald Marker**  
Journalist

Publisert 4. okt. kl. 10:48



# Konsekvens beboere forts.



Vi skaper fremtiden sammen



# Konsekvenser ansatte



Vi skaper fremtiden sammen



# Konsekvenser økonomi



Vi skaper fremtiden sammen



# Å bli en del av Moland-hjulet



Vi skaper fremtiden sammen



# Besøk fra Stortinget våren 2019



Heltidskultur 🙌🙌

Vi skaper fremtiden sammen





# Vinn-vinn-vinn situasjon



Vi skaper fremtiden sammen



# Et regionalt perspektiv



Vi skaper fremtiden sammen



# Veien videre



Vi skaper fremtiden sammen



Snakk med sidemannen

*Hva hørte dere som kan være nyttig å ta med i arbeidet med å fremme heltidskultur i egne kommune...*



Lytt deg inn på det du hører..  
Hva hører du som kan være  
nyttig i det videre arbeidet  
heltidskultur i egen  
kommune?

**Betydningen av tilstrekkelig kompetanse, kapasitet og kontinuitet for å løse samfunnsoppdraget. Hvor godt er vi rigget i en deltidskultur?**

Innlegg ved Hildegunn Andreassen, KS-K

(små)Kommunenenes største utfordring

**Evner vi å  
«Danse» med demografien**



Her slås det fast at også det offentlige må forberede seg på tøffere økonomiske utsikter enn vi har vært vant til. Det er avgjørende at kommunesektoren, som årlig forvalter om lag en tredel av hele statsbudsjettet, bidrar med omstilling, innovasjon og nyteknning.

## Endret utgiftsbehov demografi - kommuner

(målt ved inngangen til det enkelte år)

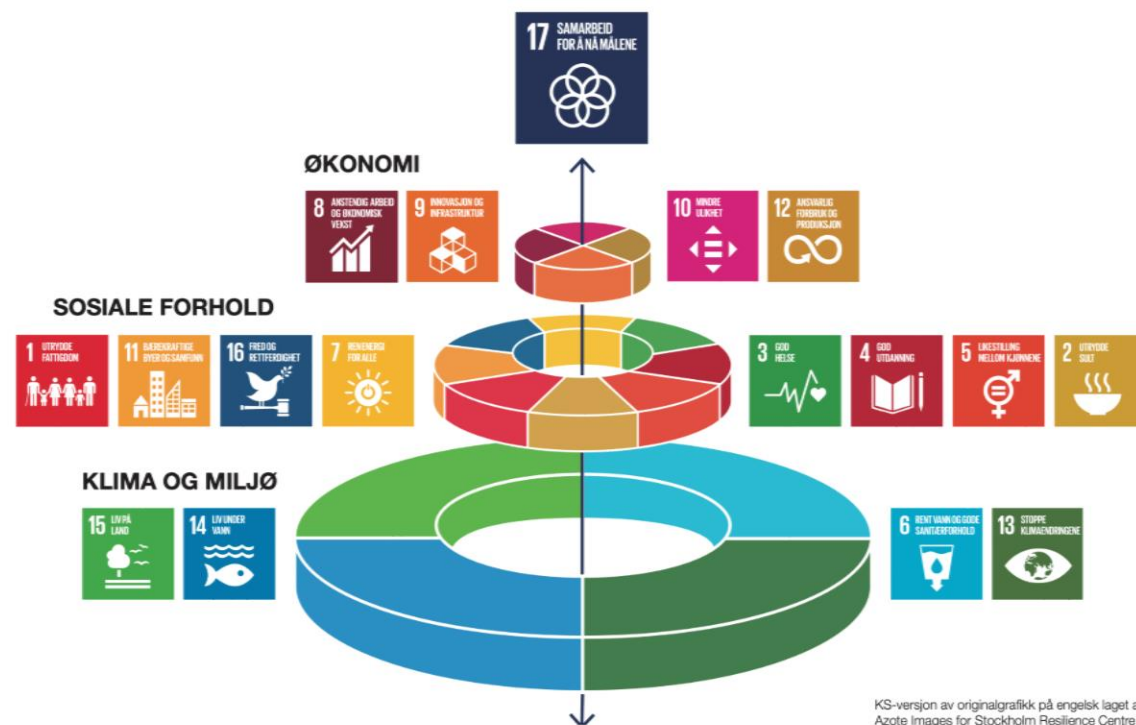


# Meld. St. 2

(2016–2017)

Melding til Stortinget

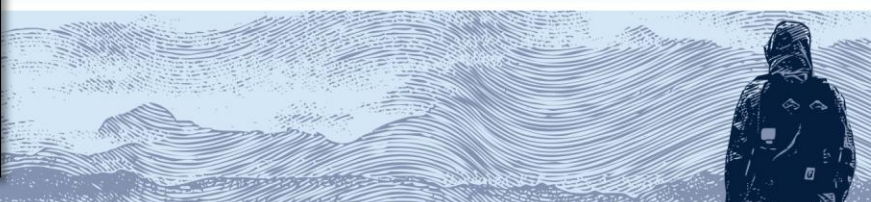
Perspektivmeldingene



Rapport

for i 2040

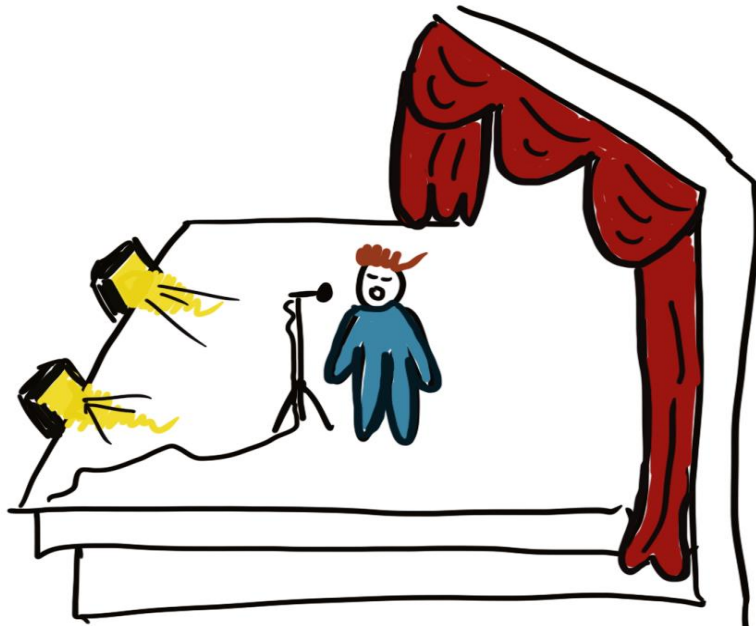
sektor



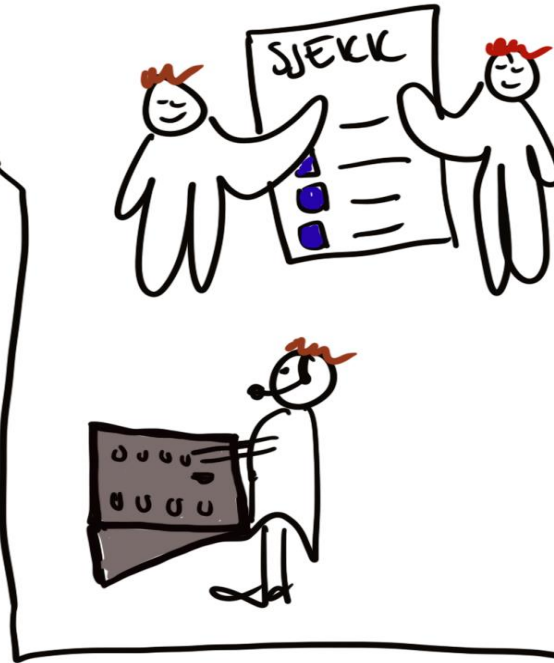
Leve hele livet  
- en kvalitetsreform for eldre



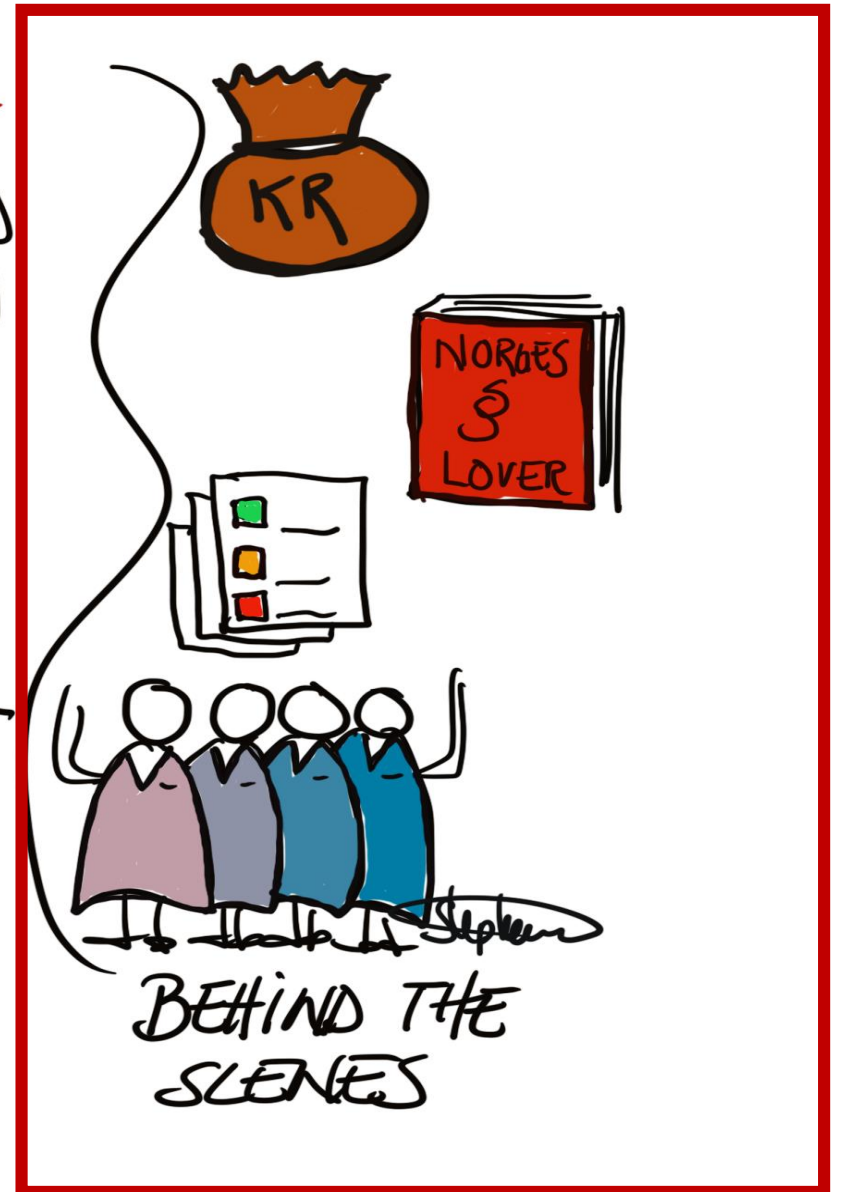




FRONT STAGE



BACK STAGE



Hvilket handlingsrom har vi, og hvordan bruker vi det vi har?

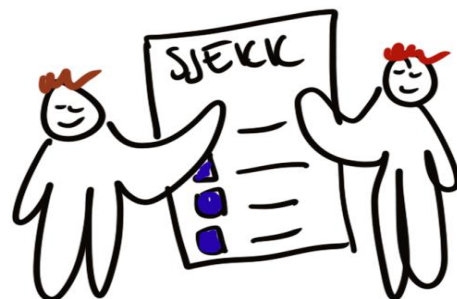
# Hvordan virker det vi gjør på.....



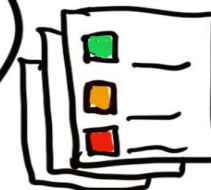
Alle organisasjoner må definere sin hovedoppgave !



FRONT STAGE

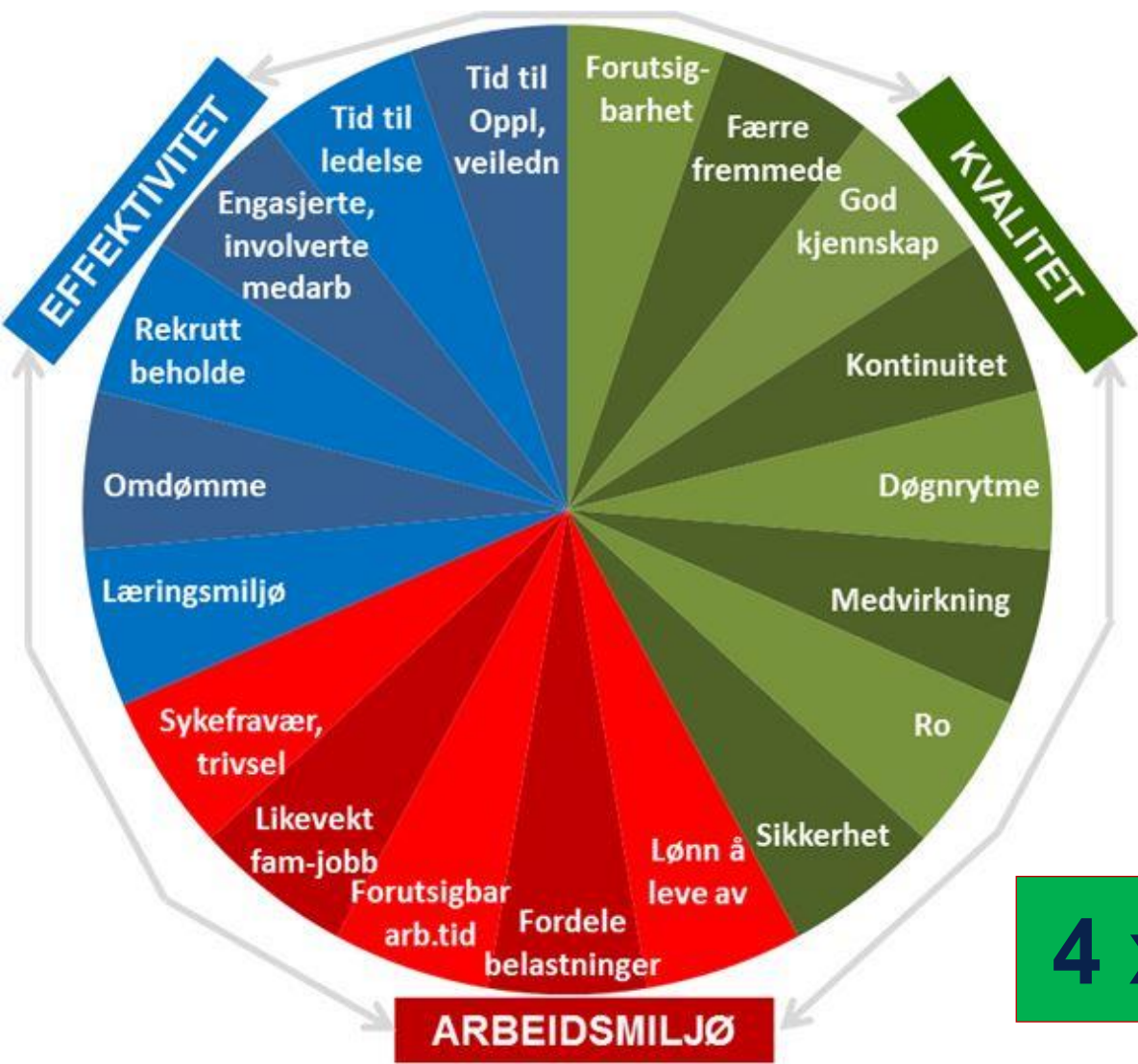


BACK STAGE

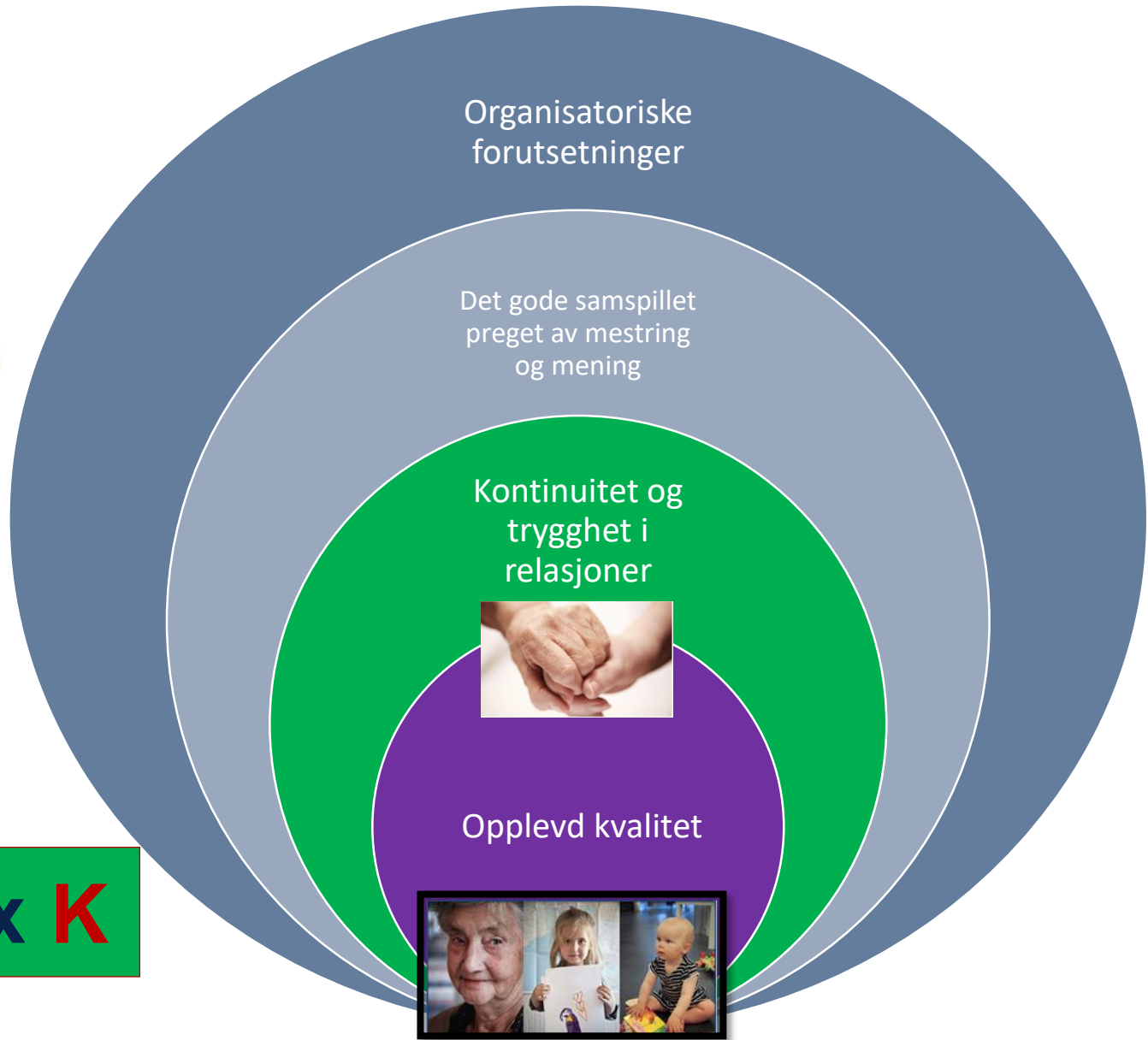


BEHIND THE  
SCENES

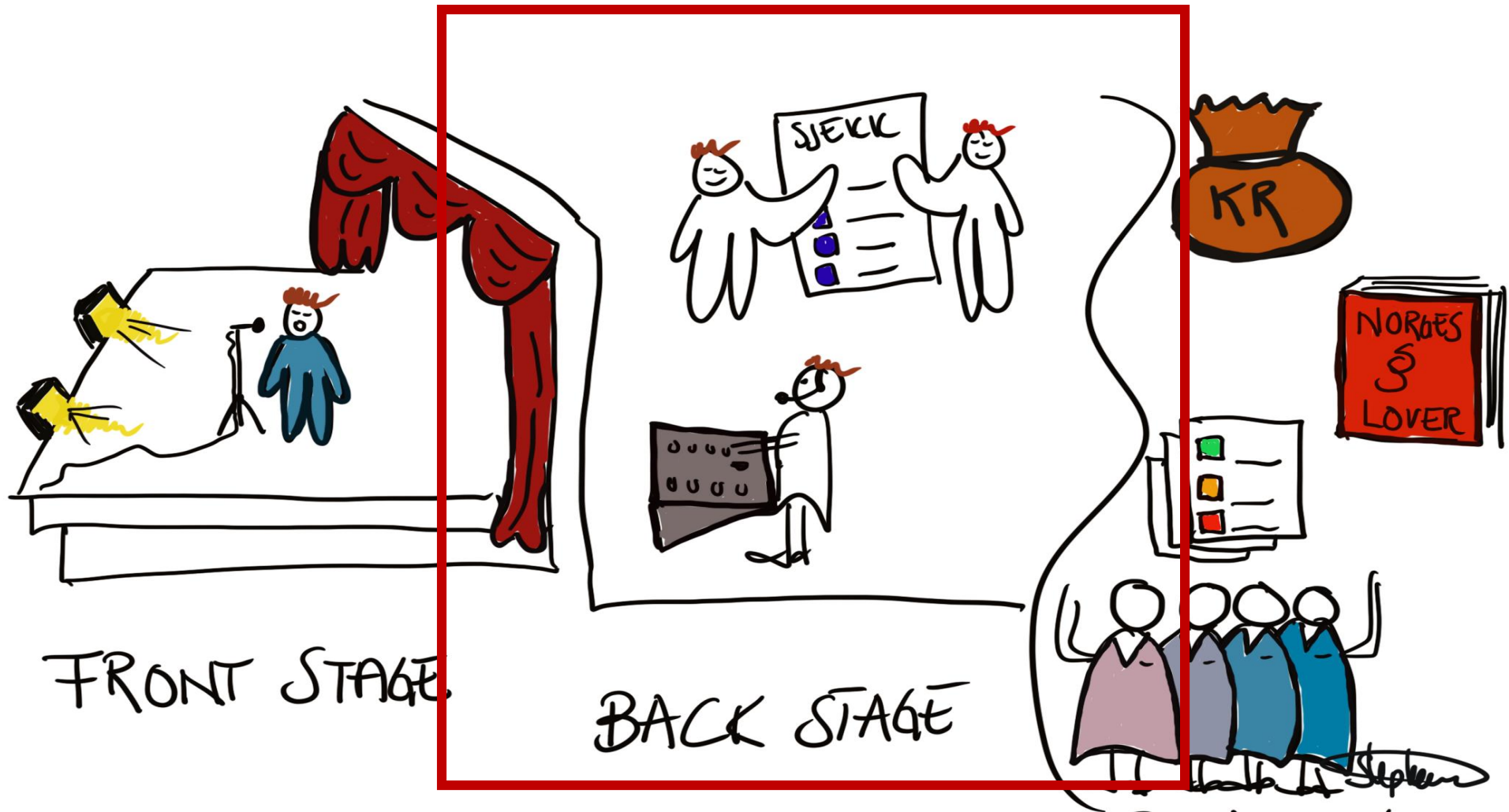
Hvilken effekt har det vi gjør? Hvordan oppleves våre tjenester?



**4 x K**



**K**valitet, **K**ompetanse, **K**apasitet og **K**ontinuitet



Hvordan har vi rigget oss?

BEHIND THE SCENES

## Organisering av arbeidet

Preget av kontinuitet, helhet og sammenheng, store stillinger



Vi jakter på den gode sirkelen – men har vi de **forutsetningene** som skal til for å realisere den?

**Bedre tjenestekvalitet**



Et lite innblikk i hvordan....

# DELTIDSKULTURTÅKA

Rammer.....

Case: Ringerike – døgndrift tjenester sett fra enhetsnivå



# Helse og omsorg

Stab og støtte:  
Kommuneoverlege  
Sykehjemsoverlege  
Seniorrådgiver  
Kvalitetsrådgiver  
Koordinator og prosessveileder

NAV

Inter-kommunale  
tjenester

Forvaltnings-  
enheten

Psykisk helse  
og rus

Hjemme-  
tjenesten  
Hønefoss

Integrerte  
tjenester

Hønefoss oms

Hvelven oms

Austjord oms

TT Sentrum

TT Sør

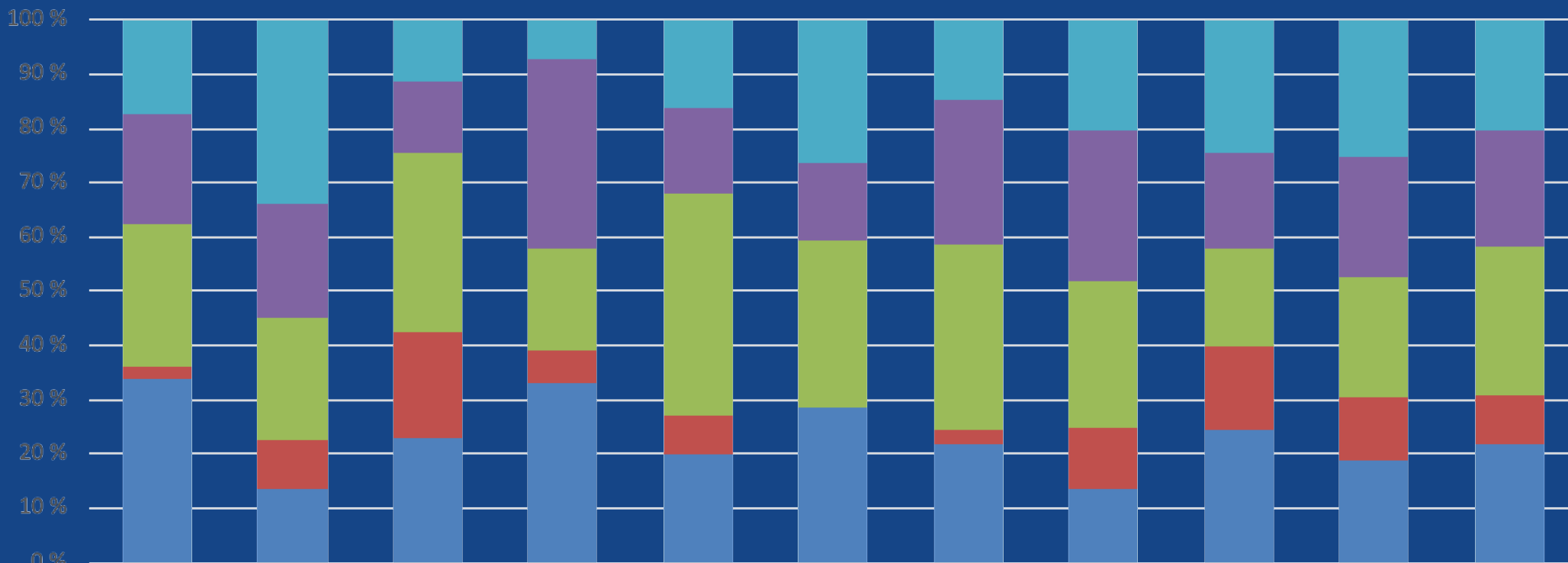
TT Øst

Planlagt bemanning.....

## Stillingsprofilen ansatte + ubesatte stillinger i hver enhet 2018

**Andel heltid:  
20,3 %**

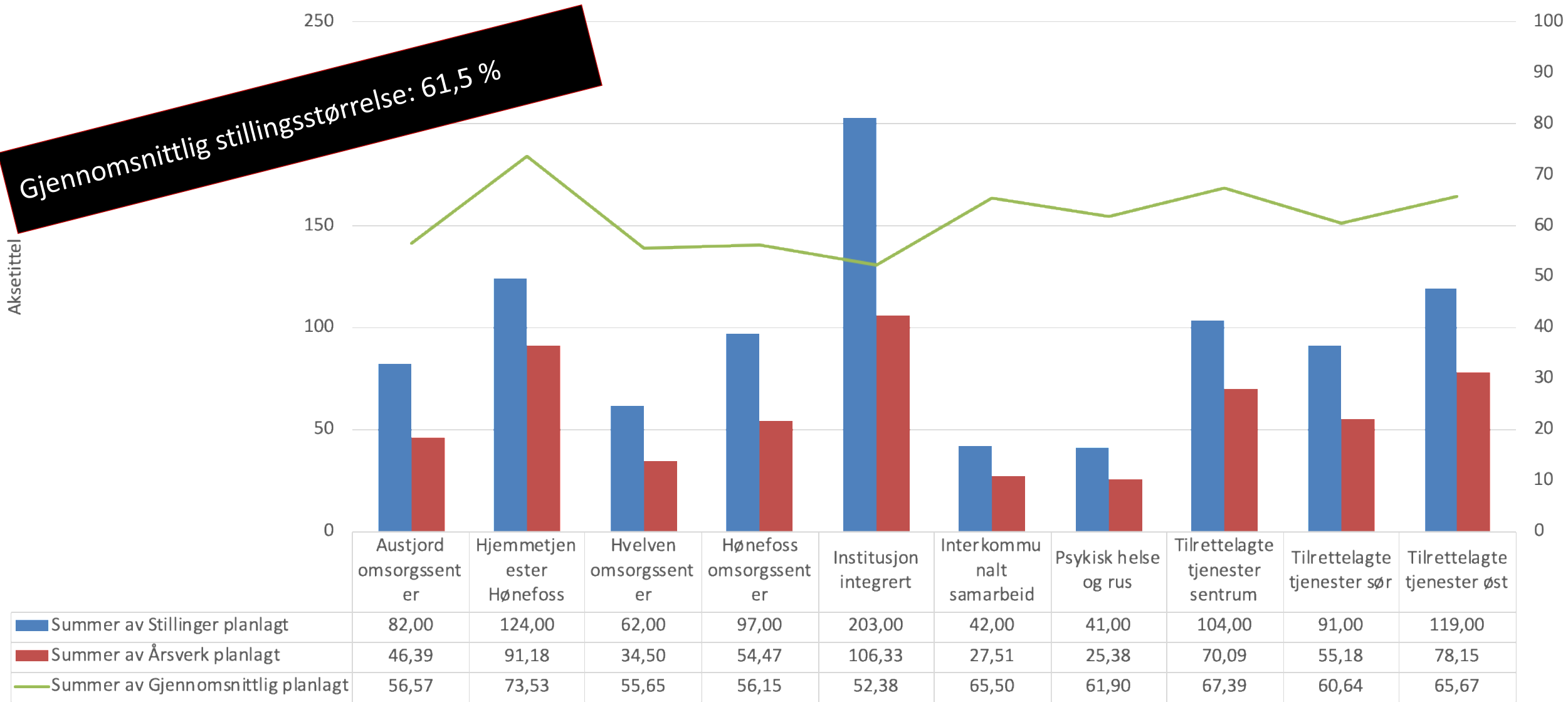
**Andel stillinger  
under 50:  
30,9 %**



|   | Austjord omsorgssenter | Hjemmetjenester Hønefoss | Hvelven omsorgssenter | Hønefoss omsorgssenter | Institusjon integrert | Interkommunalt samarbeid | Psykisk helse og rus | Tilretteleggte tjenester sentrum | Tilretteleggte tjenester sør | Tilretteleggte tjenester øst | Totalt |
|---|------------------------|--------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------|----------------------------------|------------------------------|------------------------------|--------|
| ■ Summer av Antall stillinger 100         | 14                     | 42                       | 7                     | 7                      | 28                    | 11                       | 6                    | 21                               | 22                           | 30                           | 188    |
| ■ Summer av Antall stillinger 80 til 99,9 | 16                     | 26                       | 8                     | 34                     | 27                    | 6                        | 11                   | 29                               | 16                           | 26                           | 199    |
| ■ Summer av Antall stillinger 50 til 79,9 | 21                     | 28                       | 20                    | 18                     | 70                    | 13                       | 14                   | 28                               | 16                           | 26                           | 254    |
| ■ Summer av Antall stillinger 30 til 49,9 | 2                      | 11                       | 12                    | 6                      | 12                    | 0                        | 1                    | 12                               | 14                           | 14                           | 84     |
| ■ Summer av Antall stillinger 0 til 29,9  | 27                     | 17                       | 14                    | 32                     | 34                    | 12                       | 9                    | 14                               | 22                           | 22                           | 203    |

**Totalt 928 stillinger**

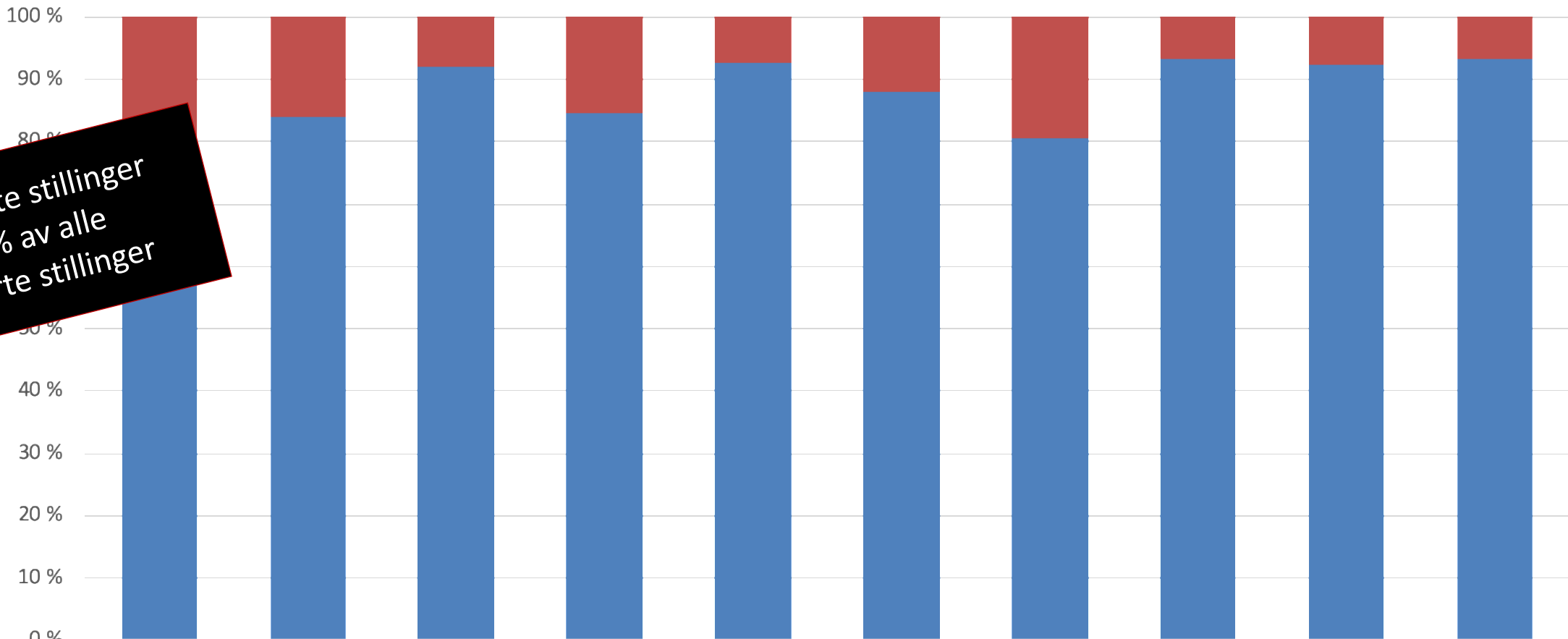
# Antall stillinger, årsverk og gjennomsnittlig stillingsstørrelse planlagt bemanning 2018



# Budsjettert bemanning fordelingen av besatte og ubesatte stillinger i stillingsbudsjettet for 2018

Aksestittel

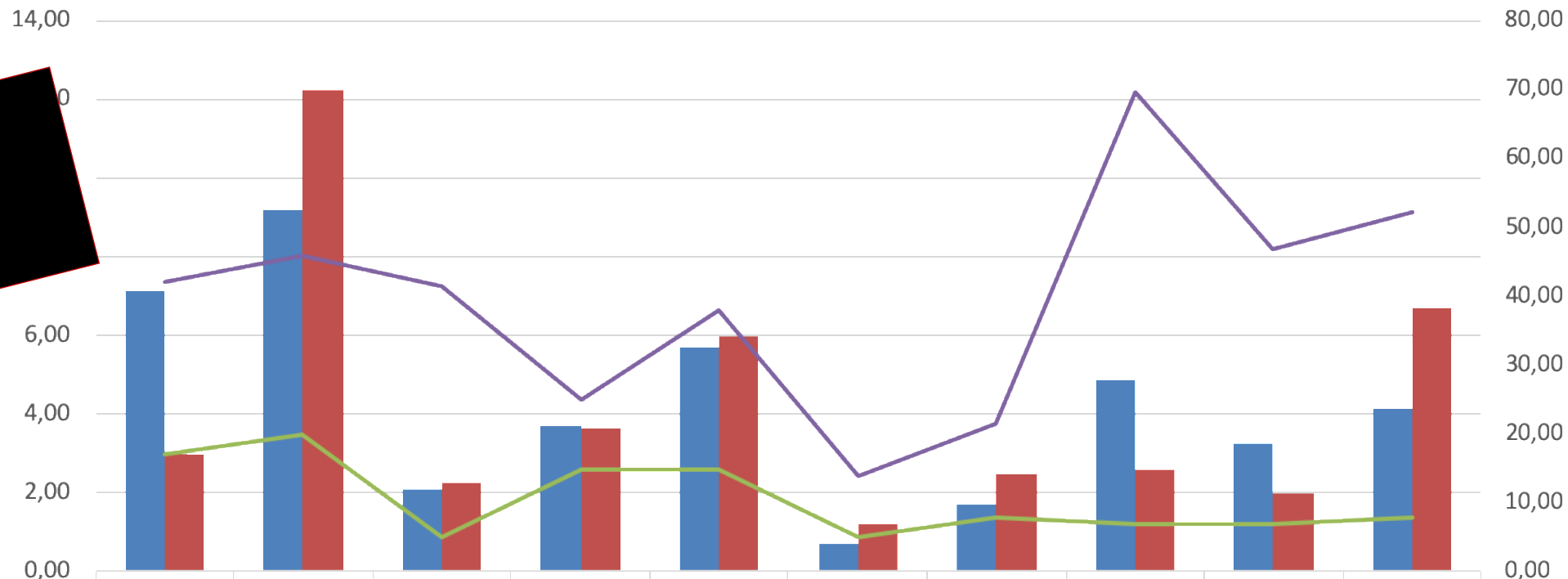
- 107 ubesatte stillinger
- Utgjør 11 % av alle budsjetterte stillinger



|                                 |       |        |       |       |        |       |       |       |       |        |
|---------------------------------|-------|--------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|--------|
| ■ Sommer av Ubesatte stillinger | 17,00 | 20,00  | 5,00  | 15,00 | 15,00  | 5,00  | 8,00  | 7,00  | 7,00  | 8,00   |
| ■ Sommer av Besatte stillinger  | 65,00 | 104,00 | 57,00 | 82,00 | 188,00 | 37,00 | 33,00 | 97,00 | 84,00 | 111,00 |

# Status antall stillinger, årsverk og gj.snitt % for ubesatte stillinger samt antall årsverk innleie vakante vakter i de ulike enhetene 2018

• Gjennomsnittlig stillingsstørrelse 40 %  
 • 107 ubesatte stillinger fordelt på 42 årsverk

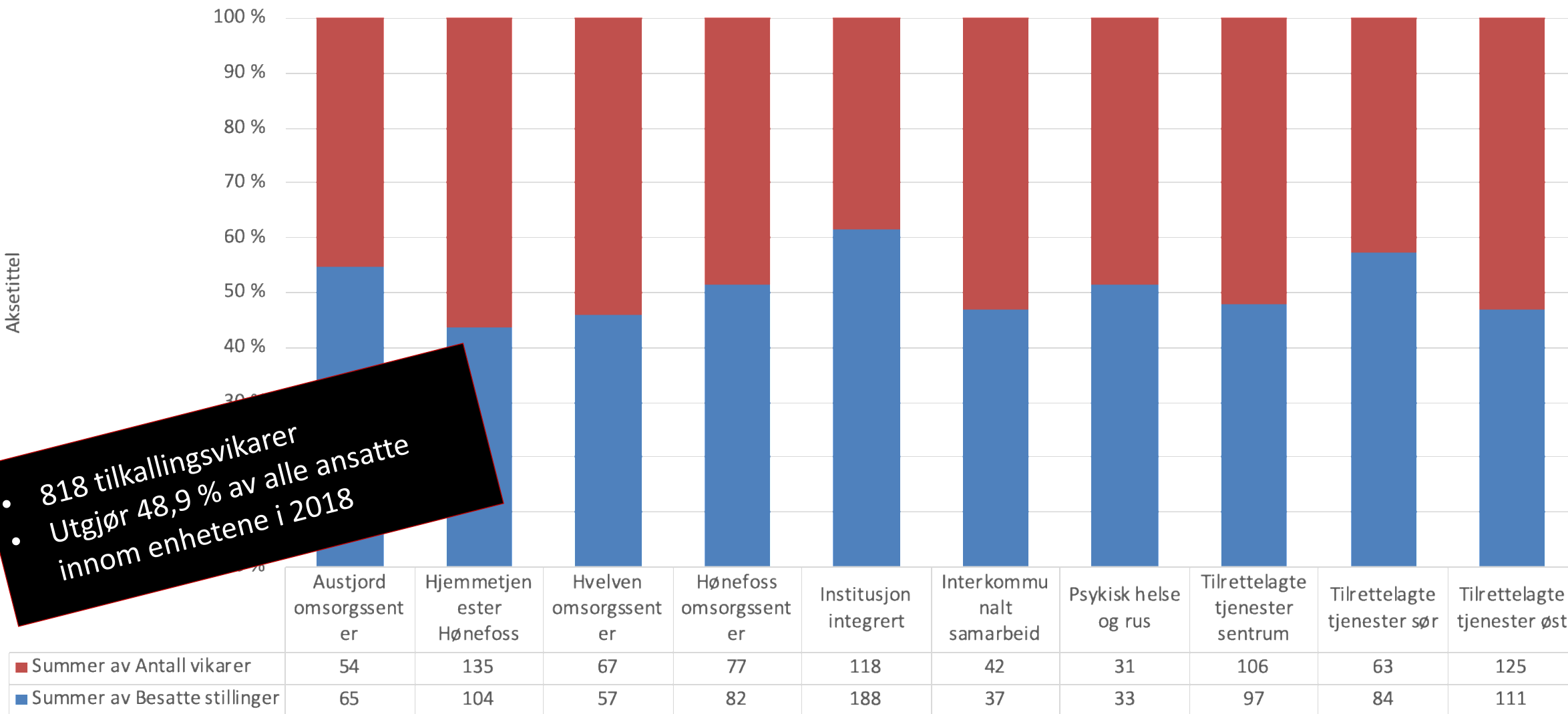


|  | Austjord omsorgssentre | Hjemmetjenester Hønefoss | Hvelven omsorgssentre | Hønefoss omsorgssentre | Institusjon integrert | Interkommunalt samarbeid | Psykisk helse og rus | Tilrettelagte tjenester sentrum | Tilrettelagte tjenester sør | Tilrettelagte tjenester øst |
|--|------------------------|--------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------|---------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| ■ Sommer av Ubesatte årsverk                     | 7,16                   | 9,20                     | 2,08                  | 3,73                   | 5,68                  | 0,70                     | 1,72                 | 4,87                            | 3,29                        | 4,17                        |
| ■ Sommer av VA - Vakans vakt                     | 2,96                   | 12,22                    | 2,27                  | 3,65                   | 5,99                  | 1,24                     | 2,49                 | 2,57                            | 2,01                        | 6,70                        |
| — Sommer av Ubesatte stillinger                  | 17,00                  | 20,00                    | 5,00                  | 15,00                  | 15,00                 | 5,00                     | 8,00                 | 7,00                            | 7,00                        | 8,00                        |
| — Gjennomsnitt av Gj.snitt % ubesatte stillinger | 42,12                  | 46,00                    | 41,60                 | 24,87                  | 37,87                 | 14,00                    | 21,50                | 69,57                           | 47,00                       | 52,13                       |

**Totalt årsverk ubesatt: 42,6**  
**Totalt årsverk innleie vakante vakter: 42,1**

Faktisk bemanning.....

## Totalt antall ansatte i besatte stillinger og tilkallingsvikarer 2018



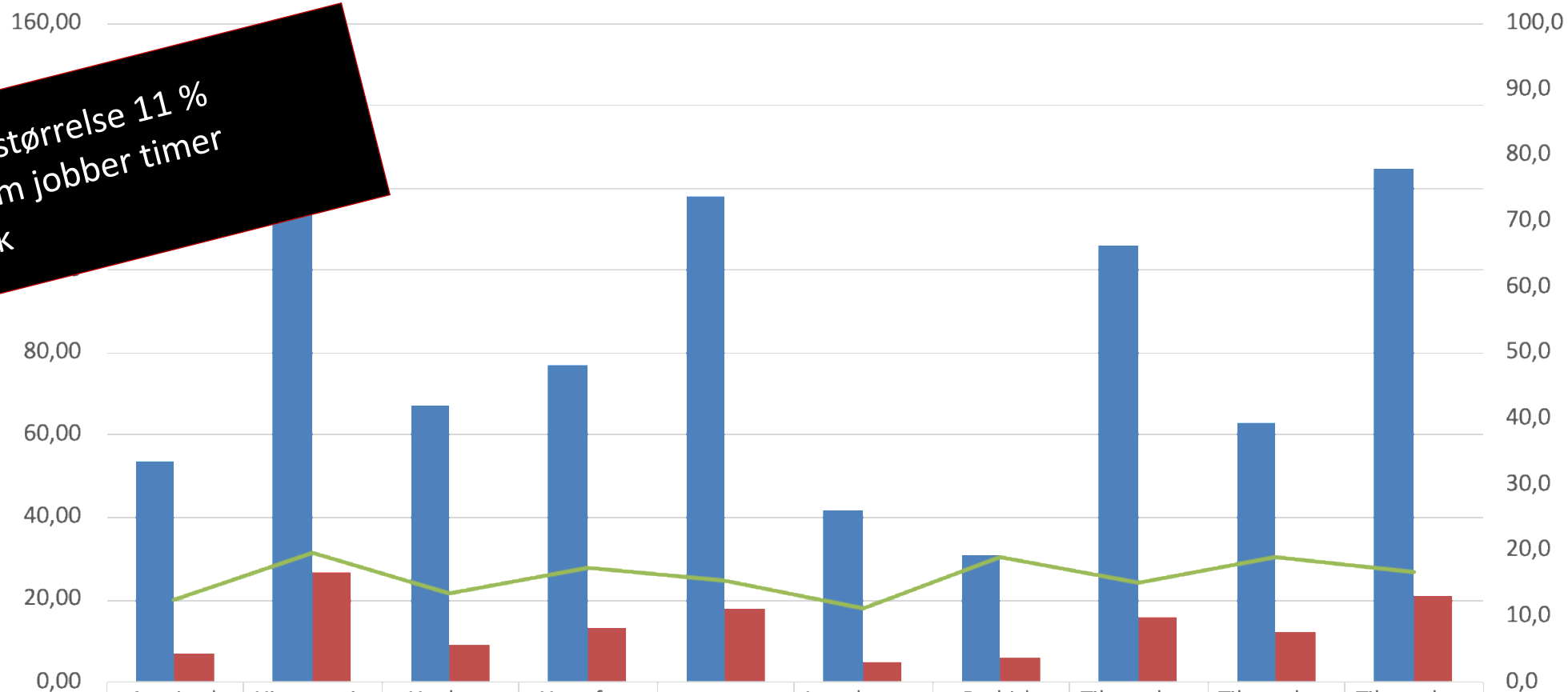
- 818 tilkallingsvikarer
- Utgjør 48,9 % av alle ansatte innom enhetene i 2018



# Status antall tilkallingsvikarer, hvor mange årsverk de jobbet og gj.snitt % i de ulike enhetene 2018

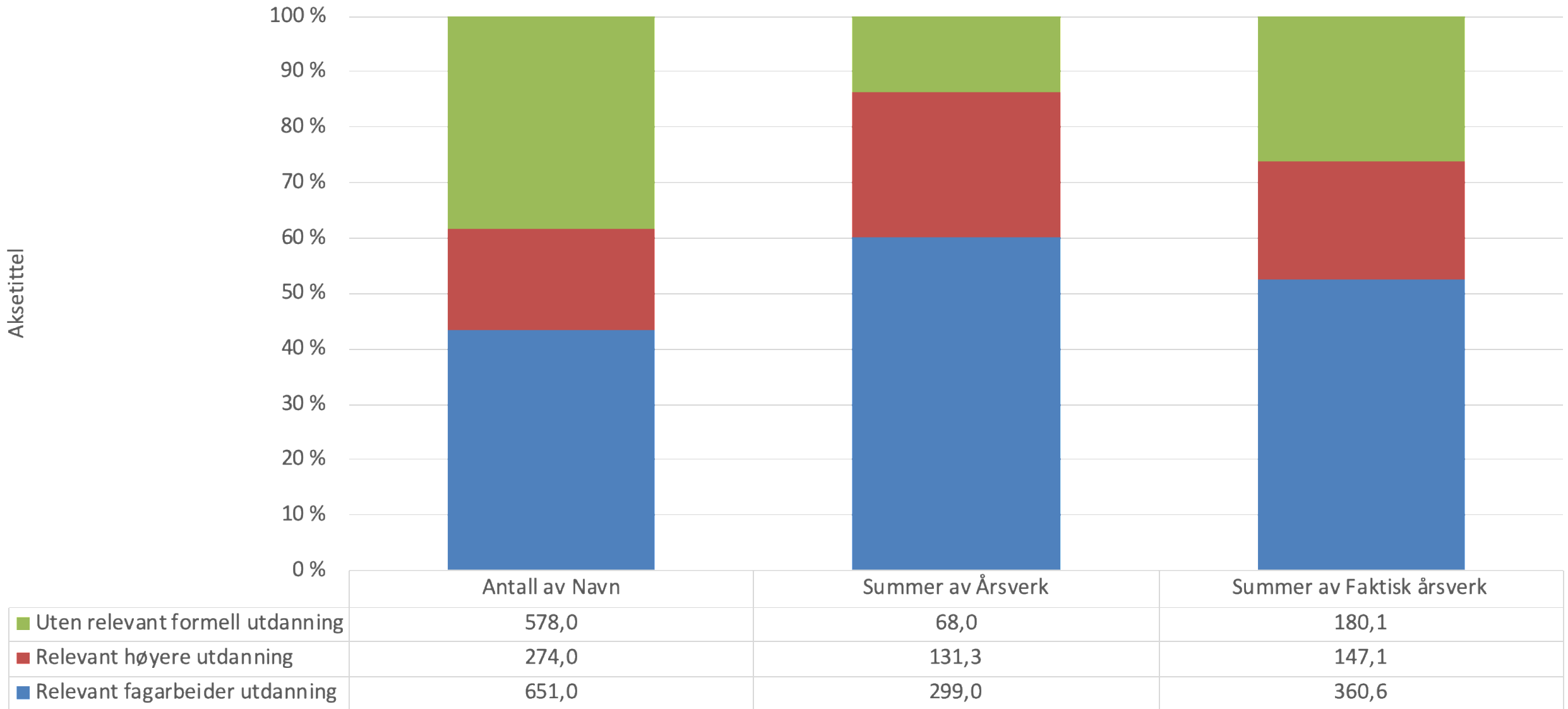
Aksetittel

- Gjennomsnittlig stillingsstørrelse 11 %
- 818 tilkallingsvikarer som jobber timer tilsvarende 133 årsverk



|  | Austjord omsorgsseter | Hjemmetjenester Hønefoss | Hvelven omsorgsseter | Hønefoss omsorgsseter | Institusjon integrert | Interkommunalt samarbeid | Psykisk helse og rus | Tilrettelagte tjenester sentrum | Tilrettelagte tjenester sør | Tilrettelagte tjenester øst |
|--|-----------------------|--------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------|---------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Summer av Antall vikarer                         | 54,00                 | 135,00                   | 67,00                | 77,00                 | 118,00                | 42,00                    | 31,00                | 106,00                          | 63,00                       | 125,00                      |
| Summer av Årsverk merarbeid, ikke stilling       | 6,82                  | 26,70                    | 8,99                 | 13,47                 | 18,06                 | 4,77                     | 5,85                 | 16,10                           | 11,98                       | 20,90                       |
| Gjennomsnitt av Gj.snitt % vikarer uten stilling | 12,63                 | 19,78                    | 13,42                | 17,49                 | 15,30                 | 11,35                    | 18,86                | 15,19                           | 19,01                       | 16,72                       |

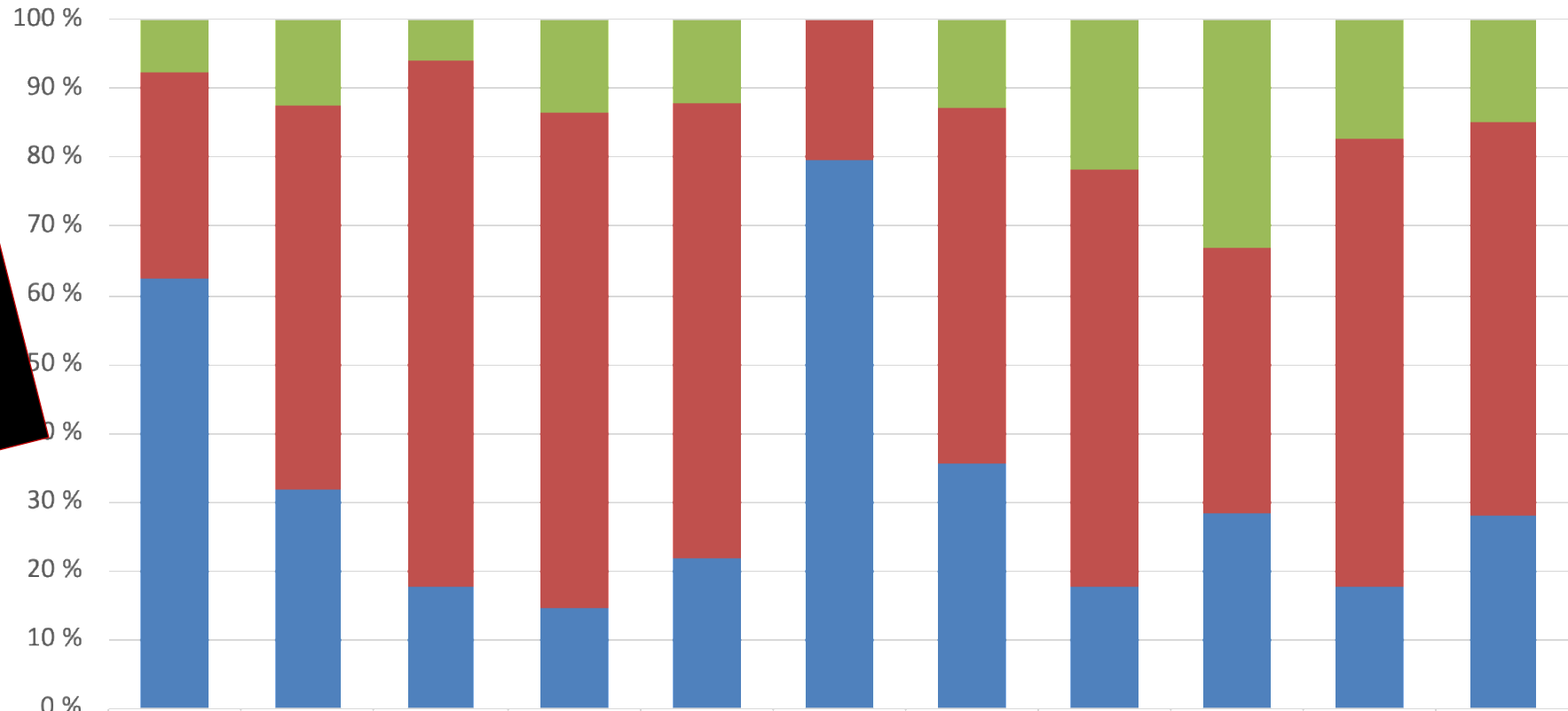
## Kompetanseprofil ansatte og årsverk besatt + tilkallingsvikarer 2018



# Kompetanseprofil planagte årsverk i de ulike enhetene 2018

**Aksetittel**

- 540 årsverk
- 28 % av årsverkene og med relevant høyere utdanning
- 57 % med relevant fagbrev
- 15 % er uten formell utdanning

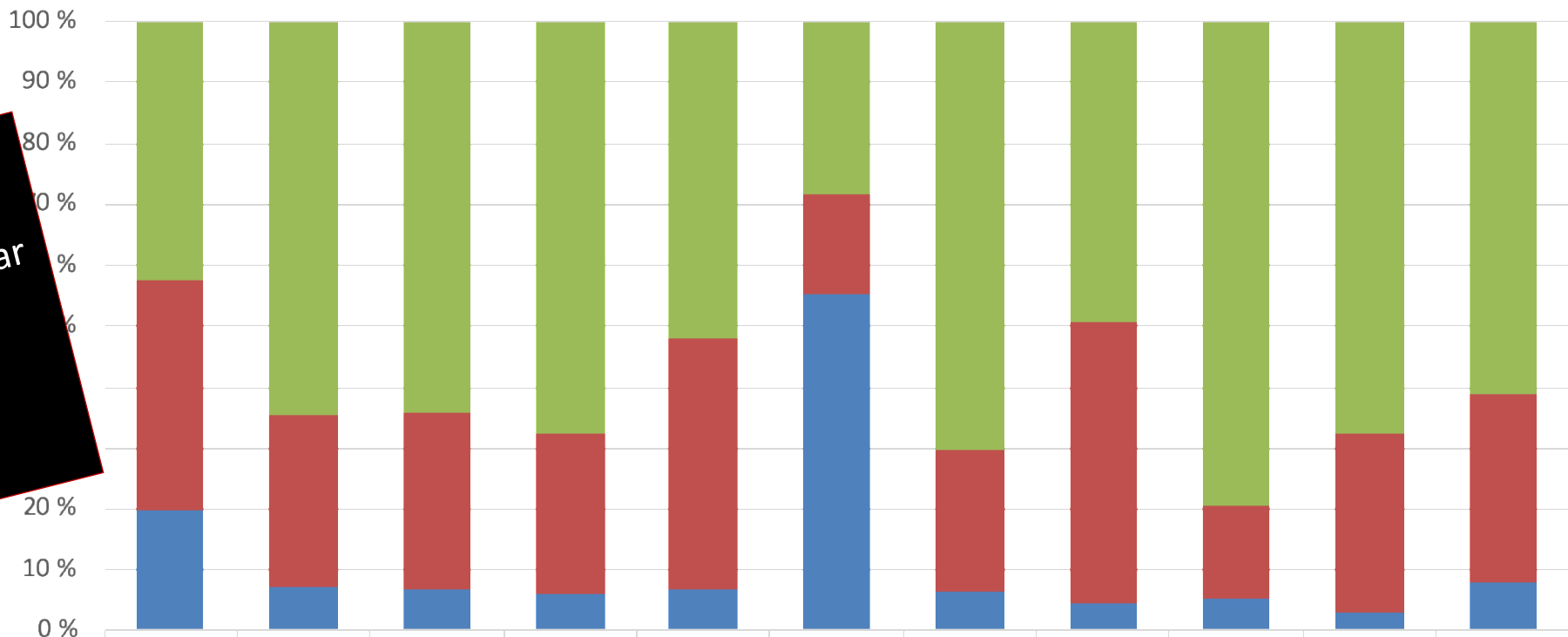


|   | Austjord omsorgssenter | Hjemmetjenester Hønefoss | Hvelven omsorgssenter | Hønefoss omsorgssenter | Institusjon integrert | Interkommunalt samarbeid | Psykisk helse og rus | Tilrettelagte tjenester sentrum | Tilrettelagte tjenester sør | Tilrettelagte tjenester øst | Totalt |
|---|------------------------|--------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------|---------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------|
| ■ Sommer av Uten relevant formell utdanning, planlagt årsverk | 3,30                   | 10,12                    | 1,90                  | 6,90                   | 12,15                 |                          | 3,10                 | 13,90                           | 17,02                       | 12,58                       | 80,98  |
| ■ Sommer av Relevant fagarbeider utdanning, planlagt årsverk  | 12,60                  | 45,99                    | 24,01                 | 36,20                  | 66,44                 | 4,38                     | 12,57                | 38,89                           | 19,68                       | 47,64                       | 308,39 |
| ■ Sommer av Relevant høyere utdanning, planlagt årsverk       | 26,49                  | 26,06                    | 5,59                  | 7,37                   | 21,73                 | 17,13                    | 8,71                 | 11,30                           | 14,48                       | 12,93                       | 151,80 |

# Kompetanseprofil årsverk alt innleie alle enheter 2018

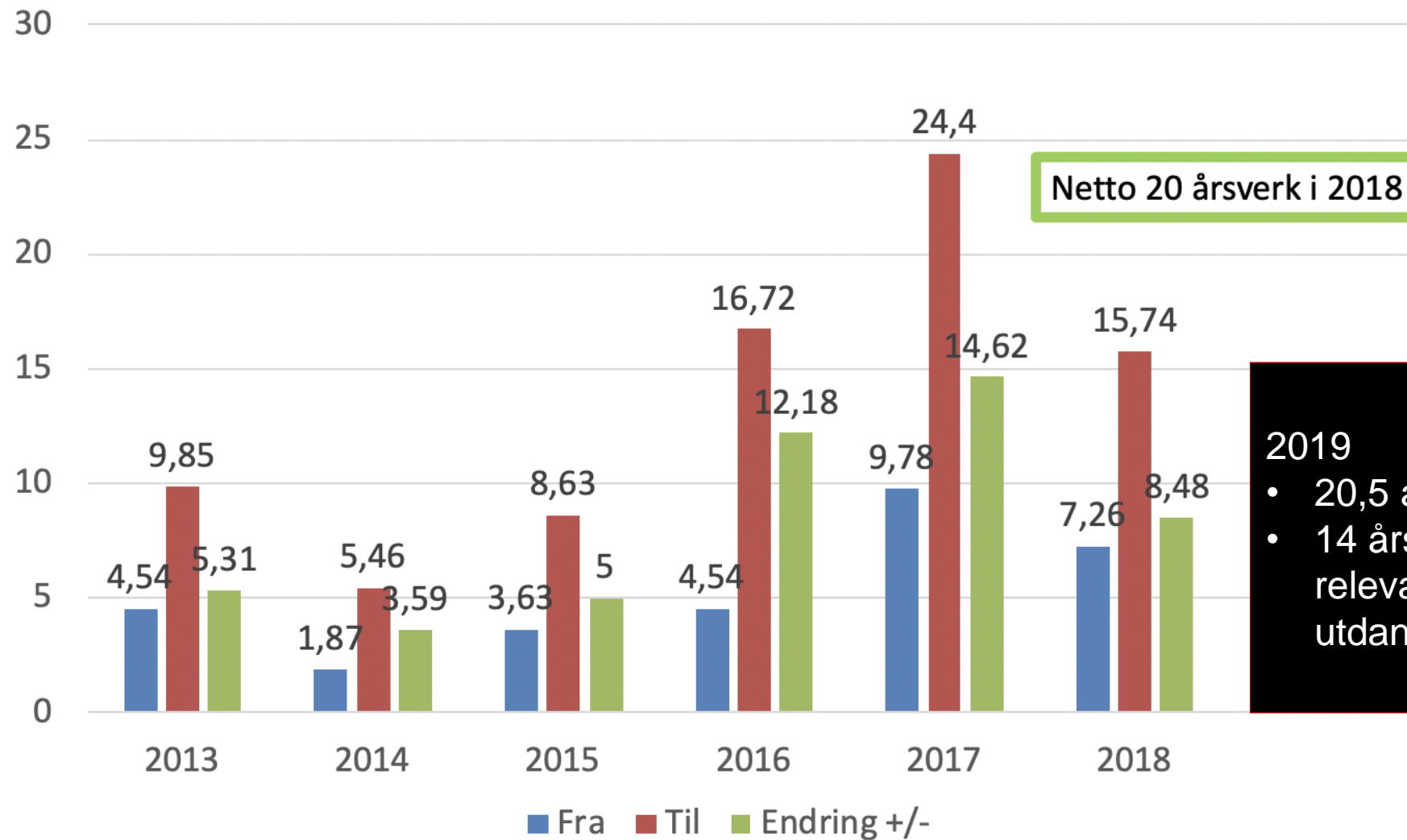
Aksetittell

- 190 årsverk
- 26,3 % av de innleide timen var på helg i 2018
- 115 årsverk uten formell utdanning (60 %)



|  | Austjord omsorgssenter | Hjemmetjenester Hønefoss | Hvelven omsorgssenter | Hønefoss omsorgssenter | Institusjon integrert | Interkommunalt samarbeid | Psykisk helse og rus | Tilrettelagte tjenester sentrum | Tilrettelagte tjenester sør | Tilrettelagte tjenester øst | Totalt |
|--|------------------------|--------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------|---------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------|
| ■ Sommer av Uten relevant formell utdanning, merarbeid årsverk | 4,58                   | 22,73                    | 8,01                  | 13,94                  | 15,35                 | 1,57                     | 6,34                 | 10,57                           | 13,73                       | 18,71                       | 115,53 |
| ■ Sommer av Relevant fagarbeider utdanning, merarbeid årsverk  | 4,02                   | 9,83                     | 3,63                  | 5,39                   | 12,14                 | 0,90                     | 2,12                 | 9,94                            | 2,64                        | 8,07                        | 58,68  |
| ■ Sommer av Relevant høyere utdanning, merarbeid årsverk       | 2,15                   | 2,55                     | 0,87                  | 1,23                   | 2,06                  | 3,07                     | 0,59                 | 0,98                            | 0,90                        | 0,84                        | 15,24  |

# Innvilgede krav 2013- t.o.m. 01.04 2018 i årsverk



# Nøkkeltall hele døgndrift 2018

- ❑ 103 ubesatte stillinger
- ❑ 42,6 årsverk innleie i vakante vakter
- ❑ 1.556 ansatte i tjenesten (816 faste ansatte + 740 tilkallingsvikarar)
- ❑ 403 tilkallingsvikarar uten formell utdanning
- ❑ 52.259 innleide vakter
- ❑ 351.686,38 innleide timer
- ❑ 190 årsverk innleie
- ❑ 8 millioner i overtid
- ❑ 20,5 % heltid

# HELTID

# DELTID

Kompeten

**Organisering av arbeidet**  
Preget av kontinuitet, helhet og sammenheng, store stillinger

Godt omdømme  
Lav turnover

Kompetente medarbeidere  
Kjente medarbeidere  
Økt kompetanse  
Få vikarer, lite ekstraarbeid

Vi jakter på den gode sirkelen – men har vi de **forutsetningene** som skal til for å realisere den?

En god sirkel

God og ønsket organisasjonskultur.  
Forutsigbarhet, ro, tydelig retning og mening  
Opplevd kvalitet

Bedre miljø / mestringsklima /  
Samhandling og læring

Trygge, aktive, tilfredse, motiverte, inkluderte elever / barn / voksne / eldre  
Tilfredse og aktive foresatte

**Bedre tjenestekvalitet**

Heltidskultur

  
KS KONSULENT

KS-K fritt etter Moland, FAFO

Fraværskultur

I: 2 min  
G: 15 min

## Kommunevist arbeid:

*Hvordan utfordrer dette oss? Har vi råd til å vente? Hvem bærer kostnaden av deltidskulturen?*



Lunsj



Lytt deg inn på det du hører..  
Hva hører du som kan være  
nyttig i det videre arbeidet  
heltidskultur i egen  
kommune?

**Karmøy kommune har deltatt i et tilsvarende Nytt Blikk nettverk i Rogaland. De kommer og deler sine erfaringer med å utvikle samspillet mellom politikk, administrasjon og fagforeninger i arbeidet med å fremme heltidskultur.**

**Utviklings- og ressurs sjef Siv Anita Lilleskog og HTV**

# Heltidskultur

Det nødvendige samspill

*Karmøy kommune*



# Våre erfaringer

## Viktigheten av samspillet mellom

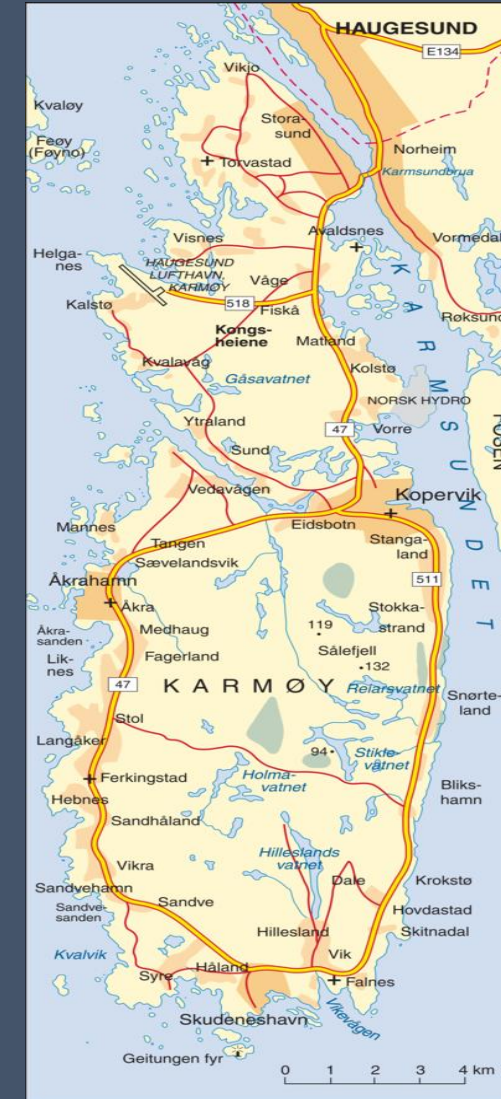
- politikk,
- administrasjon og
- fagforeninger

**i arbeidet med å fremme heltidsku**



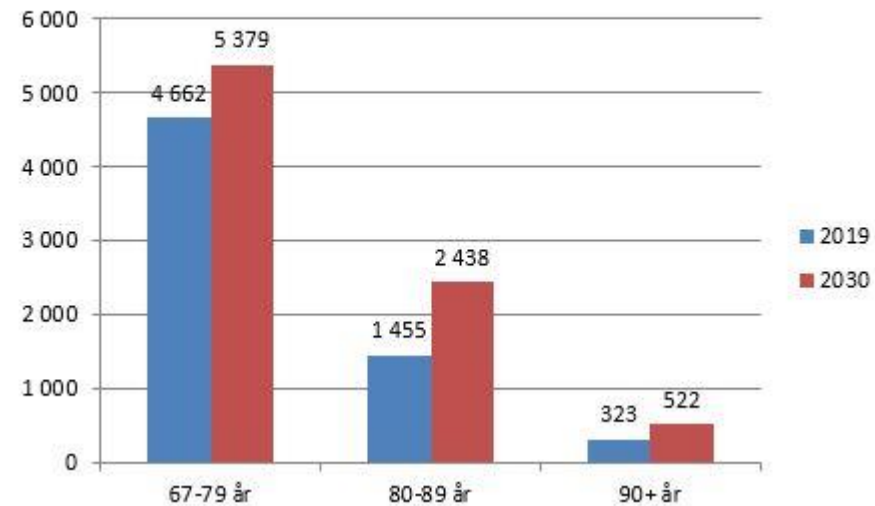
# Karmøy kommune

- Sammenslåing i 1965 av syv kommuner: Torvastad, Avaldsnes, Stangaland, Kopervik, Åkra, Skudenes og Skudeneshavn.
- Areal på 177,9 km<sup>2</sup> og er fylkets største og Norges 23. største øy.
- 42164 innbyggere
- 3 byer: Kopervik, Åkrahamn og Skudeneshavn
- Ordfører Jarle Nilsen, AP



# Demografi

Økt antall eldre (67+)i Karmøy:



En tydelig forskyvning i befolkningens aldersfordeling fram mot 2035. Kort oppsummert vil Karmøy oppleve reduksjon i andel unge, reduksjon i andel personer i arbeidsfør alder og økning i andel pensjonister

# Vi er stolt av vår kommune!

- <https://vimeo.com/380677337>



Ambisjon:

**Valg for framtida!**

Mål:

Regionens mest  
inspirerende  
arbeidsplass

God økonomisk  
styring og  
riktig prioritering

Utvikle og gi  
framtidsetta tjenester

Inkluderende og  
mangfoldig kommune

Delmål:

Bygge  
inspirerende  
lederskap

Gjøre  
hverandre  
gode

Bruke  
data og  
analyse

Sikre  
sammenheng  
mellom planer

Være i  
forkant av  
framtidige  
behov

Være  
heldigital  
innen 2020

Rom  
for alle

Muligheter  
for den  
enkelte

Verdier:

**RESPEKT**

•

**ANSVAR**

•

**KVALITET**

*Kommunen som vil at du skal lykkes!*

Starten på deltakelse «nytt blikk»

Høsten 2016:

- **HTV:** hva skjer på dette feltet?
- **Heltidskonferanse:**
  - Arbeidsgiver
  - HTV
  - Leder administrasjonsutvalget
- Nytt engasjement/ny kunnskap!



# Et politisk nødvendig «dytt»

- Administrasjonsutvalget: Ga tydelig «mandat» for arbeidet (2016)

- Mål
- Arbeidsgiverpolitikk
- Krav til ledere
- rapportering

- Nettverkssamlingene «nytt blikk» - en

| Sektor                   | Antall stillinger | Antall heltidsstillinger | Andel heltidsstillinger | Gjennomsnittlig stillingsstørrelse |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------------|------------------------------------|
| 00 I alt                 | 3 579             | 1 137                    | 31,8 %                  | 75,1 %                             |
| 01 Administrasjon        | 101               | 64                       | 63,4 %                  | 82,3 %                             |
| 02 Undervisning          | 1 047             | 494                      | 47,2 %                  | 82,7 %                             |
| 03 Barnehager            | 228               | 71                       | 31,1 %                  | 75,8 %                             |
| 04 Helse/omsorg          | 1 837             | 336                      | 18,3 %                  | 68,8 %                             |
| 05 Samferdsel og teknikk | 279               | 138                      | 49,5 %                  | 61,0 %                             |
| 06 Annet                 | -                 | -                        | 0,0 %                   | 0,0 %                              |
| 07 Ikke oppgitt          | 87                | 34                       | 39,1 %                  | 60,2 %                             |

# Forankring

## Administrativt, politisk og fagforeningene

- Sikre at vi har en felles forståelse
  - Hvorfor mer heltid
  - Hvordan påvirker deltiden kommunen som helhet?
  - Hvor ligger mulighetene
- Et «kommune» prosjekt eller kun helse- og omsorg?
- Arbeidsgiverpolitikk/strategi
- Turnusteknisk kompetanse
- Økonomi / rammebetingelsene



# Det gode samspillet!

- Rådmannens fokus på mer heltid – avgjørende for fremdrift!
- Kommunalsjefene sentrale i forankringsarbeid ut mot organisasjonen!
- Hovedtillitsvalgte fremsnakker og etterspør!
  - Gode lokale prosesser i turnusarbeid
  - Tettere dialog med administrasjon om utfordringer og muligheter
  - Vilje til å prøve ut ulike arbeidstidsordninger
- Politisk ledelse etterspør / hyppig rapportering underveis

**Partene er utålmodige – etterspør resultater og de gode eksemplene!!**

# Resultat av godt samarbeid

## Litlabjørgvegen

- Stor andel ansatte med ønske om større stilling
- Ny bruker inkluderes i ordinær drift
- Endret helgefrequens langvakter fra hver 4. til hver 3. helg + delvis langturnus

|                              | Før     | Nå (august) |
|------------------------------|---------|-------------|
| Antall ansatte               | 37      | 28          |
| Antall ønske større stilling | 19      | 2           |
| Gjennomsnittlig stilling %   | 73,37 % | 77,81 %     |
| Andel heltid                 | 14,29 % | 50 %        |
| Spl/vpl dekning helg         | 2-3     | 3           |

# Erfaringer

Bolig- og miljøarbeidertjenesten

Krevende prosesser for ansatte, ledere og tillitsvalgte.

Krever kontinuerlig fokus!  
**HELE TIDEN!**

Ingen «Quick fix», men kan heller ikke hvile i at «ting tar tid»!



# Vårt «skrekksenario» i Bolig- og miljøarbeidertjenesten

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

Dette ville medført:

- Behov for 93 flere ansatte
- Gjennomsnittlig stilling redusert til ca. 58 %

Endring til «vanlige» vakter hver 3. helg ville gitt behov for ca 270 flere ansatte.



# Veien videre for oss

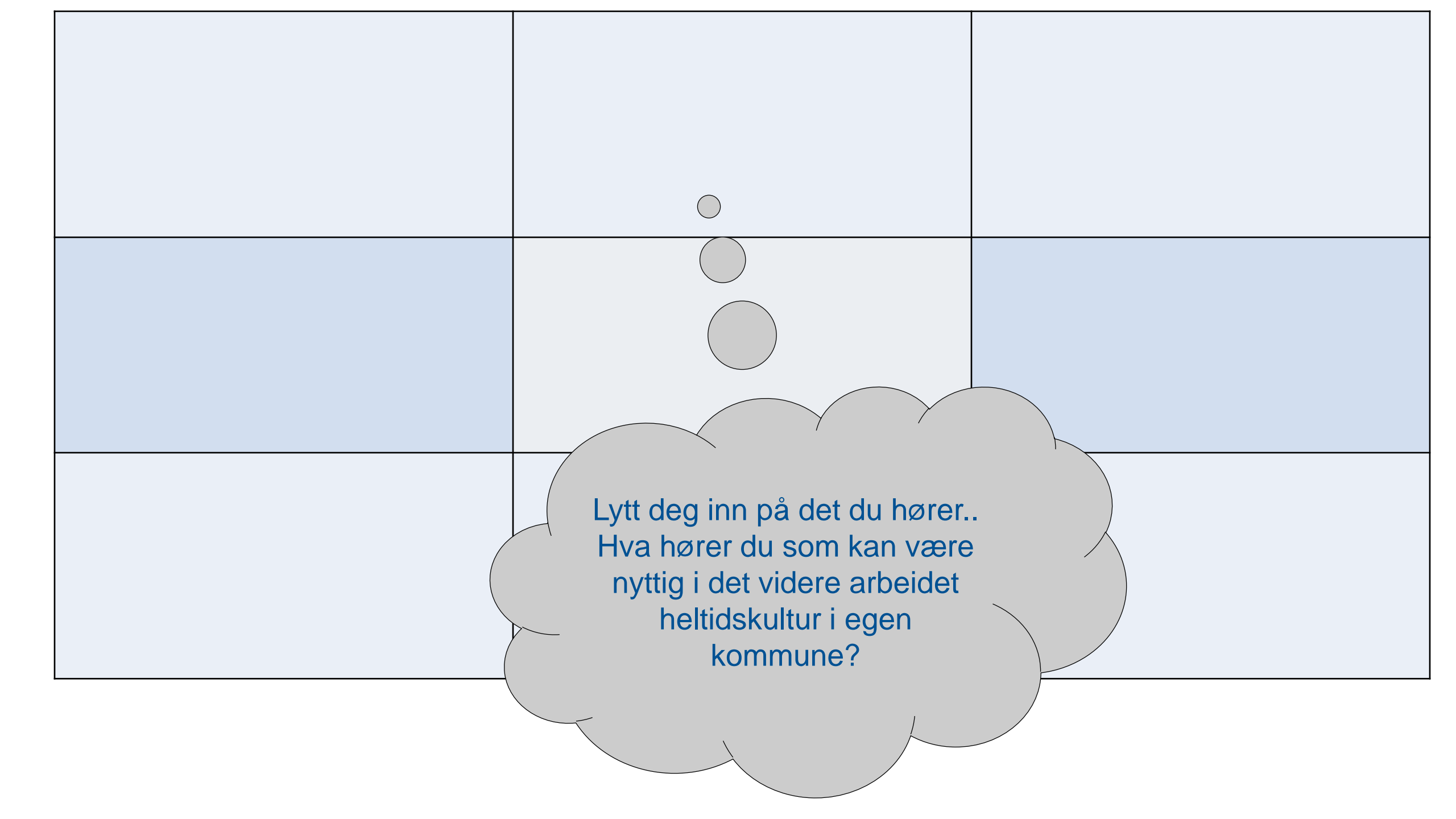
**Oppnådd: Økt forståelse** for at dette er en felles utfordring for Karmøy kommune. **Forankring på rett nivå!**

«Karmøymodell» heltid – rammebetingelser:

- Jobbe med både kultur **og struktur**
- **Personalpolitikk skal** være tydelig og retningsgivende
- Omdømmebygging gjennom **rekruttering – hele stillinger**
- **Lederstøtte** og økt fokus på de lokale «muliggjørere» – arbeidsmiljøgruppene
- Målrettet arbeid frem mot **oppgavefordeling/forskyvning** - kompetanse
- **Politisk ledelse** – etterspørre, fremsnakke og støtte opp om tiltak
- **Arbeidstidsordninger**

Utfordring som må jobbes videre med:

- Deltid blir av mange sett på som et verdivalg – retten til å velge.
- Mange ansatte i uønsket deltid – opplever fokus på heltid som et paradoks
- Ubenyttet kompetanse – må tenke nytt
- Økonomi og rammebetingelser /krav om effektivitet

A 3x3 grid with a light blue background. The central cell is white. A thought bubble is positioned in the center, containing text. Three small grey circles of increasing size lead from the top of the bubble to the center of the grid.

Lytt deg inn på det du hører..  
Hva hører du som kan være  
nyttig i det videre arbeidet  
heltidskultur i egen  
kommune?

Hvordan utfordres kommunene i arbeidet med å realisere heltidskultur? Hvorfor er det så krevende?

Innlegg ved KS-K

## Fire områder som må ha særlig oppmerksomhet

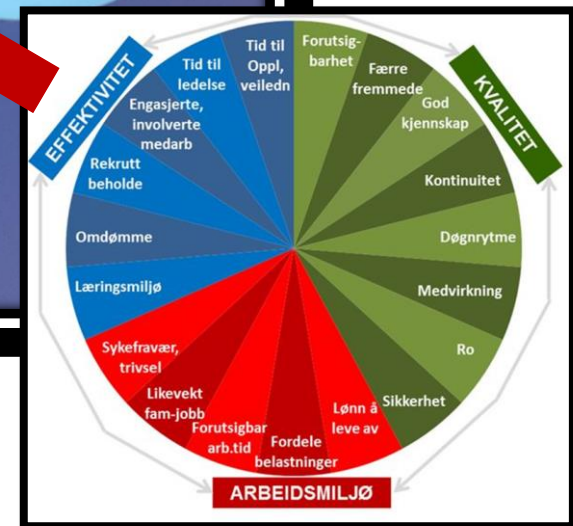
Styrke lederrollen

Utvikle helse- og omsorgstjenesten som arena for utdanning og kompetansebygging

Tjenesteutvikling og innovasjon

Rekruttere, utvikle og beholde fagutdannet personell i helse- og omsorgstjenesten

- Tiltak i tråd med utfordringsbildet
- Må ta hensyn til en bærekraftig sektor i framtida



..... Du har ikke løsningen

# Perspektivskifte på politisk og administrativ ledelse

➤ **Fra** indadvendt, opgaverettet  
ressourceudnyttelses-perspektiv



➤ **Til** udadvendt, formålsrettet,  
ressourc**mobiliserings**-perspektiv

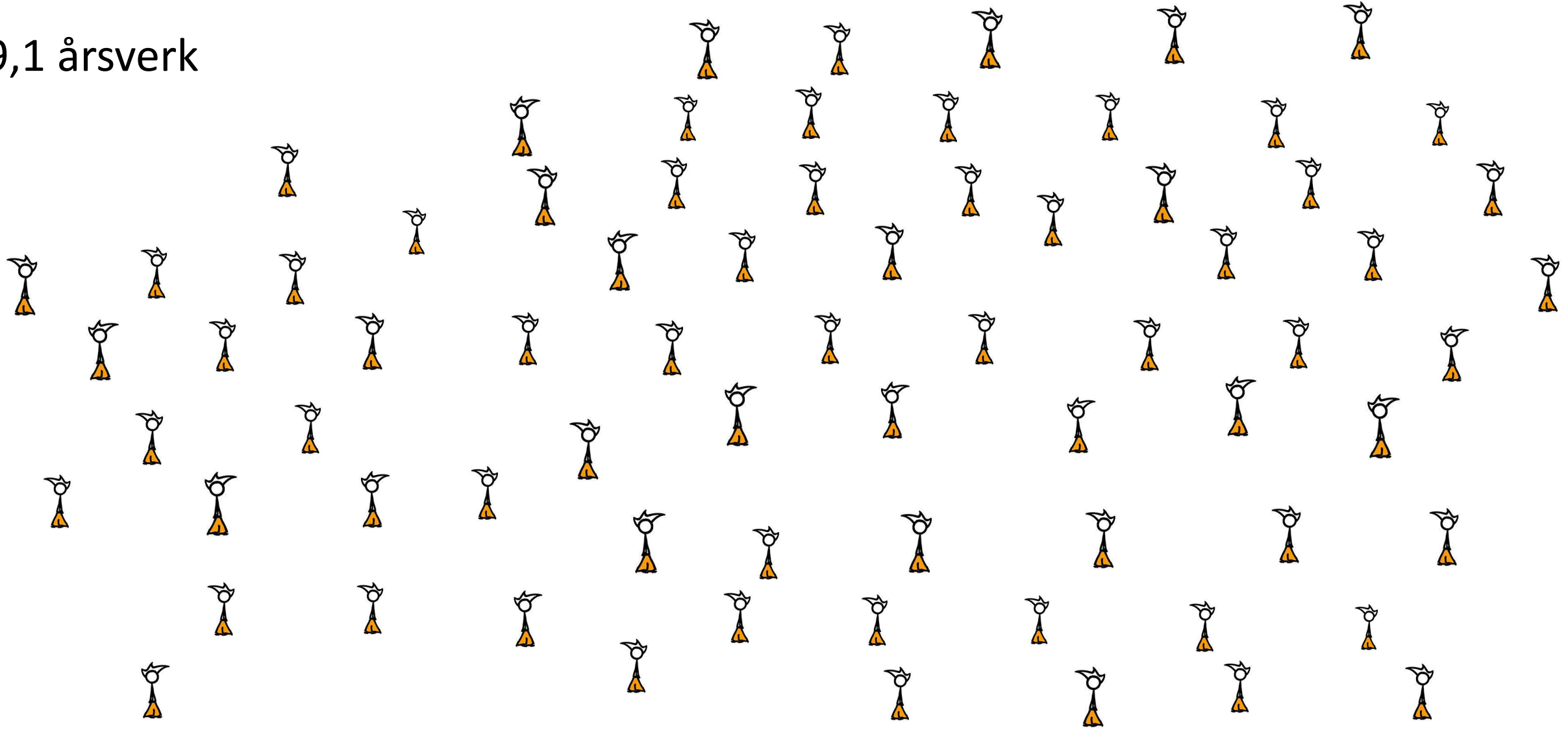


*Fra professor Eva Sørensen,  
Roskilde Universitet*

- 1 Hva er vårt samfunnsoppdrag? Hvilken betydning har det å etablere en heltidskultur for vår evne til å skape et bærekraftig tjenestetilbud preget av helhet og sammenheng?
- 2 Har vi utforsket hvordan tjenesten oppleves og hva som påvirker vår evne til å levere kvalitative gode tjenester? Hvordan er forholdet mellom planlagt og faktisk kompetanse, kapasitet og kontinuitet i tjenestene? Hvordan påvirker dette opplevd kvalitet, arbeidsmiljøet og effektiviteten i tjenesten?
- 3 Utvikling av felles forståelse for utfordringsbildet, Vurdering av hvilke risiko dette har på kort og lengre sikt i forhold til organisasjonens evne til å løse samfunnsoppdraget sitt.
- 4 Utvikling av felles målbilde, identifisere hvilken merverdi vi skal skape og gevinster som skal hentes ut.
- 5 Identifisere handlingsrommet og hvilke grep som kan føre oss i rett retning
- 6 Redesign av arbeidsprosesser, døgnrytme-, bemannings- og kompetansesammensettingsplan som bidrar til rett kompetanse og kapasitet 24/7/365.
- 7 Vi starter jakta på en arbeidstidsordning som fremmer heltidskultur.
- 8 Iverksettelse av ny arbeidstidsordning med jevnlig evalueringer ihht gjeldende evalueringskriterier og fremdriftsplan
- 9 Helhetlig evaluering av den faktiske effekten av den forrige periodes arbeidsplan opp mot målet om heltidskultur. Vurdering av kulturen – er det rom for mer heltid? Utarbeidelse av ny arbeidsplan.
- 10 Rapportering på prosess, resultat og effekt (i tråd med styringsdialogen)

# Kostnader med deltid

- 9,1 årsverk





# Heltidskultur handler om mennesker



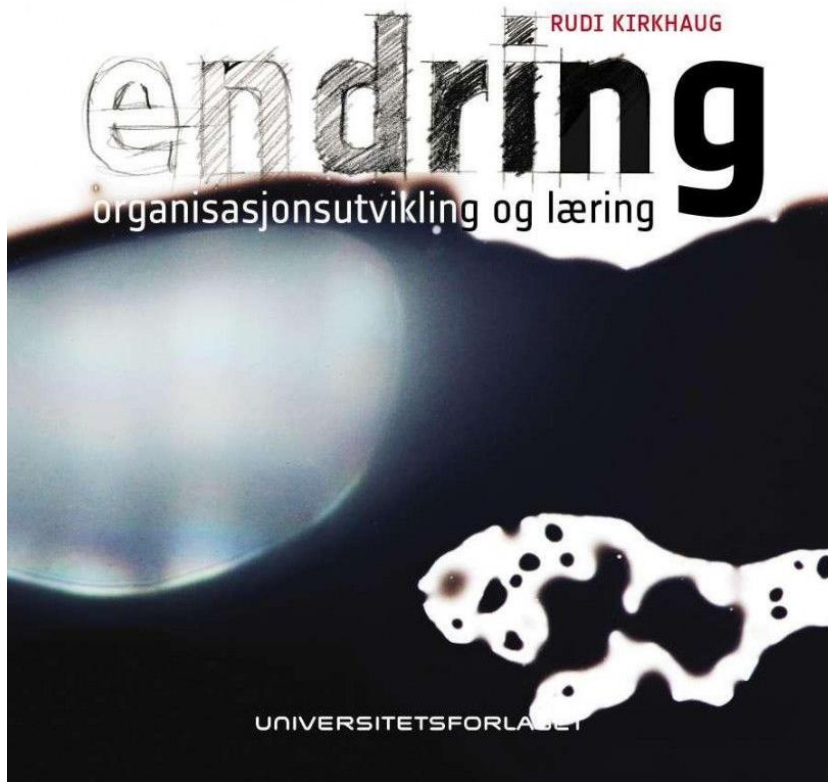
Brukerens stemme

Nothing about  
me without me





# BETINGELSER FOR Å LYKKES MED ENDRINGS- OG UTVIKLINGSPROSESSER



Rudi Kirkhaug

- Diagnose – skal vi bevare, foredle, utvikle eller endre?
- Klargjøring av mål – hva vi skal oppnå med det vi gjør
- Identifisering av endringstype
- Forståelse for endringens dynamikk og motstand
- Lederskapskompetanse
- Bruk av rett lederverktøy



## Bemanningsplaner

Avtaler som fremmer.....



Heltidserklæringen – nasjonalt og lokalt  
Hva vil vi oppnå?- sammen- samtidig-samarbeid



### § 1-4 **Omstilling og utvikling**

Målsettingen med omstillings- og utviklingsarbeid er å gi innbyggerne best mulig service ved å oppnå høyest mulig kvalitet og forbedret faglig standard på tjenestene ved riktig bruk av økonomiske, menneskelige og politiske ressurser.

Det er partenes forutsetning at omstillings- og utviklingsarbeid tar utgangspunkt i virksomhetens behov for utvikling og skal medvirke til å gjøre offentlig virksomhet konkurransedyktig så vel faglig som økonomisk. Dette stiller krav til ledere på alle nivå om et særlig ansvar og til medarbeiderne om å ta et medansvar for videreutvikling av virksomheten.

Brukernes  
behov

Helse-  
fremmende  
arbeidsplasser

Innenfor de  
rammene vi  
har

# Arbeidsmiljø – *og heltid* - handler om arbeidet

- Arbeidsmiljøet er knyttet til hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet
- Arbeidsmiljøet er forskjellig fra arbeidsplass til arbeidsplass og krever derfor ulike tilnærminger
- Arbeidsmiljøet påvirker arbeidstakernes helse, jobbengasjement og virksomhetens resultater

***Helsefremmende  
organisering av arbeidet og  
hele stillinger = gode  
tjenester for brukerne og  
bærekraftig sektor***

# 5 OM DAGEN FRA STAMM

1. Unngå  
rolleklarhe  
t

2. Still krav i  
arbeidet og  
balanser dette  
med mulighet for  
egenkontroll

5

tips for et godt arbeidsmiljø

5.  
Forutsigbarhet

4. Dyrk frem en  
kultur for  
rettferdig,  
støttende og  
bemyndigende  
lederskap

3. Sørg for å  
skape balanse  
mellom innsats  
og belønning

## **Fem tips for et godt arbeidsmiljø:**

### **1. Unngå rolleklarhet**

Å stå i en arbeidssituasjon over tid hvor ansvarsforhold er uavklart er belastende, spesielt i situasjoner hvor man må prioritere mellom uforenlige oppgaver. Slike forhold kan ofte skyldes dårlig organisering og planlegging, og bør så langt som mulig unngås. Virksomheter med stor grad av rolleklarhet gir krevende arbeidsmiljøforhold, og lite effektive arbeidsprosesser.

### **2. Still krav i arbeidet og balanser dette med mulighet for egenkontroll**

I Norge er vi kjent for at det stilles høye krav i arbeidet, både fra arbeidsgiver og fra oss selv. Dette balanserer vi gjennom at norske arbeidstakere vanligvis har innflytelse og egenkontroll over arbeidet som utføres, innenfor de rammer og retninger som settes av arbeidsgiver. Dette gir en aktiv arbeidssituasjon som bidrar til jobbengasjement, jobbtilhørighet og effektive arbeidsprosesser. Lave krav gir ofte passivitet. Høye krav er bedre for arbeidsmiljø og trivsel, såfremt det er en viss grad av rimelighet over kravene og disse balanseres av mulighet for å kunne påvirke arbeidet selv.

### **3. Sørg for å skape balanse mellom innsats og belønning**

Belønning i en arbeidsmiljøkontekst er mer enn lønn og frynsegoder. Like viktig er ofte tilbakemeldinger, anerkjennelse og positiv oppmerksomhet for arbeidet som utføres, samt muligheter til å utvikle seg gjennom nye arbeidsoppgaver eller kompetansehevende tiltak. Å gi positive utfordringer er godt for både den enkelte medarbeider og bedriften. God balanse mellom den innsatsen en medarbeider yter og den ansattes opplevelse av belønning kjennetegner virksomheter med godt arbeidsmiljø.

### **4. Dyrk frem en kultur for rettferdig, støttende og bemyndigende lederskap**

Lederskap er viktig, også for arbeidsmiljøforholdene. Å være bemyndigende, det vil si å ikke bare delegere oppgaver og ansvar men også ressurser og muligheter til å løse oppgavene, samt å opptre støttende og rettferdig, er lederferdigheter som bidrar til godt arbeidsmiljø og gode arbeidsresultater.

### **5. Forutsigbarhet**

Forutsigbarhet er en undervurdert faktor som bidrar til godt arbeidsmiljø. I en tid hvor rammebetingelser kan endres og det kan foreligge behov for omstillinger, er det viktig å prioritere å gi størst mulig grad av forutsigbarhet for de ansatte. Under

# Trepartssamarbeid som drivkraft i kommunal tjenesteutvikling

Eksempler på driftsnært utviklingsarbeid i tre kommunale barnehager og sykehjem

**Forfattere:**

Lisbeth Øyum

Tore Nilssen

Sintef: trepartssamarbeid som drivkraft i utvikling





# Dren norske samarbeidsmodellen



Oppsummert kan den norske samarbeidsmodellen defineres ved følgende *kjennetegn*:

## Samarbeidsmodellen

- **Grunnleggende representativ medbestemmelse**
- Det indirekte demokratiet spiller seg ut gjennom det representative tillitsvalgt-systemet, der tillitsvalgte, enten de er organisasjonstillitsvalgte eller direkte valgte representanter for alle ansatte (f.eks VO), medvirker i lov- og avtalebestemte ordninger som AMU, BU og virksomhetens styre.
- **Kollektiv direkte medvirkning fra alle i organisasjonen**
- Kollektiv og direkte medvirkning er beslutningsmulighet og innvirkning gjennom jobben i seg selv og medvirkning hvor arbeidstakerne deltar som individer, for eksempel direkte interaksjon med leder eller i kollektive sammenhenger som allmøter eller høringsrunder.
- **Uregulert representativt partsamarbeid**
- Tillitsvalgte og ledere sammen i et handlingsrom som ikke i seg selv er lov- eller avtaleregulert, verken mht innhold eller form, men som forutsetter lov- og avtaleregulerte relasjoner.

Sintef: trepartssamarbeid som drivkraft i utvikling

## § 1-4 Omstilling og utvikling

Målsettingen med omstillings- og utviklingsarbeid er å gi innbyggerne best mulig service ved å oppnå høyest mulig kvalitet og forbedret faglig standard på tjenestene ved riktig bruk av økonomiske, menneskelige og politiske ressurser.

Det er partenes forutsetning at omstillings- og utviklingsarbeid tar utgangspunkt i virksomhetens behov for utvikling og skal medvirke til å gjøre offentlig virksomhet konkurransedyktig så vel faglig som økonomisk. Dette stiller krav til ledere på alle nivå om et særlig ansvar og til medarbeiderne om å ta et medansvar for videreutvikling av virksomheten.

# Forutsetter trening

Når du begynner å trene på å lede utviklingsarbeid på en arbeidsplass, erfarer man at her trengs mer kompetanse og trening for å kunne ta en tydelig rolle i det partsbaserte samarbeidet. Dersom medlemsmøter i større grad kan brukes som en arena for å få aksept for en utviklingsorientert tillitsvalgtrolle, vil dette kreve kunnskap og trening nok til å kunne diskutere dilemmaer med

Sintef: trepartssamarbeid som drivkraft i utvikling

Trepartssamarbeid som drivkraft i  
kommunal tjenesteutvikling

Eksempler på driftsnært utviklingsarbeid i tre kommunale barnehager og  
sykehjem

**Forfattere:**  
Lisbeth Øyum  
Tore Nilssen



Trening i å diskutere dilemmaer



# Verneombud og medvirkning

I NOU 2010:1 om medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet beskrives og drøftes blant annet verneombudets plass og rolle i det norske medvirkningssystemet. Her peker Arbeidstilsynet på at verneombudet er en viktig medspiller for å fremme et godt arbeidsmiljø, og at ombudsrollens lange tradisjon har gjort at ansatte har et bevisst forhold til rollen. Deres hovedinntrykk er at verneombudsordningen fungerer bra, men at der rollen ikke fungerer like bra, er én av årsakene at de blir uteglemt i medvirkningsprosesser, i motsetning til tillitsvalgte (NOU 2010:1, s 122-123).

..... uteglemt i medvirkningsprosesser

# Relevant felles kunnskap og forståelse

En viktig konklusjon i Øyum m fl (2010) er at dette 'utvidede representative partssamarbeidet' hviler på ledere- og tillitsvalgtes kunnskap om lov- og avtaleverket og forståelse av sin rolle. Forenklet kan vi si at avtaleverket mellom partene regulerer konfliktlinja, mens det utvidede representative partssamarbeidet hviler på partenes gjensidige tillit til at man kan rollen sin både i konflikt og i samarbeid. Det finnes derimot få dokumenterte empiriske eksempler på at topartssamarbeidet, som i denne modellen, praktiseres i offentlige virksomheter med unntak av den grunnleggende representative medbestemmelsen. Medbestemmelsessystemet er godt utviklet i offentlig sektor. Når det derimot gjelder den kollektive direkte medvirkningen fra alle i organisasjonen, og det uregulerte partssamarbeidet mellom tillitsvalgte og ledelse, er det grunn til å anta at offentlig sektor har en stor uutnyttet ressurs når det gjelder å øke produktiviteten og bedre arbeidsmiljøforholdene målt for eksempel i sykefravær. Dette var bakgrunnen for at dette prosjektet hadde sitt fokus på de plasstillitsvalgte siden de har størst driftsnærhet både til medlemmene, til enhetslederne, til brukerne av tjenestene, og ikke minst til arbeidsmiljøet.

Sintef: trepartssamarbeid som drivkraft i utvikling

Felles forståelse

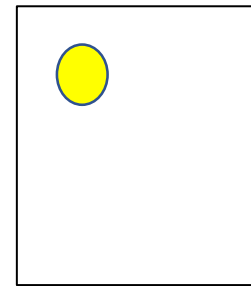


# Økt kunnskap om sammenhenger:

Hvordan vi organiserer turnuser som fremmer kontinuitet/kvalitet for brukeren og hvordan vi får en mest mulig helsefremmende arbeidstidsordning?

- 1 Hva er vårt samfunnsoppdrag? Hvilken betydning har det å etablere en heltidskultur for vår evne til å skape et bærekraftig tjenestetilbud preget av helhet og sammenheng?
- 2 Har vi utforsket hvordan tjenesten oppleves og hva som påvirker vår evne til å levere kvalitative gode tjenester? Hvordan er forholdet mellom planlagt og faktisk kompetanse, kapasitet og kontinuitet i tjenestene? Hvordan påvirker dette opplevd kvalitet, arbeidsmiljøet og effektiviteten i tjenesten?
- 3 Utvikling av felles forståelse for utfordringsbildet, Vurdering av hvilke risiko dette har på kort og lengre sikt i forhold til organisasjonens evne til å løse samfunnsoppdraget sitt.
- 4 Utvikling av felles målbilde, identifisere hvilken merverdi vi skal skape og gjennom hvilke aktiviteter vi skal ha.
- 5 Identifisere handlingsrommet og hvilke grep som kan føre oss i rett retning
- 6 Redesign av arbeidsprosesser, døgnrytme-, bemannings- og kompetansesammensetting for å sikre helhet og kapasitet 24/7/365.
- 7 Vi starter jakta på en arbeidstidsordning som fremmer heltidskultur.
- 8 Iverksettelse av ny arbeidstidsordning med jevnlig evalueringer ihht gjeldende evalueringskriterier og fremdriftsplan
- 9 Helhetlig evaluering av den faktiske effekten av den forrige periodes arbeidsplan opp mot målet om heltidskultur. Vurdering av kulturen – er det rom for mer heltid? Utarbeidelse av ny arbeidsplan.
- 10 Rapportering på prosess, resultat og effekt (i tråd med styringsdialogen)

Kanskje  
ligger  
suksessen i  
den felles  
forståelsen



# Kompetansens paradoks

Et **kognitivt bias** er et systematisk avvik fra hva som ville vært mest [rasjonelle oppfatning, vurdering og beslutning](#). Kognitive bias er [psykologiske tankefeil](#) som oppstår fordi hjernen må forenkle når den sorterer og tolker [informasjon](#).

Kognitive bias skyldes ofte at en må handle spontant basert på [intuisjon](#), for å lete etter mening og mønster hvor det ofte ikke finnes, eller for å velge hvordan handle i en overflod av informasjon. Kognitive bias fører til en tilbøyelighet til å tolke vekk informasjon som er i strid med ens eksisterende virkelighetsoppfattelse i stedet for å endre mening

Kahneman, D. (2012). Thinking, Fast and Slow





..... Du har ikke løsningen



.....men du er en del av løsningen



Smarter  
Every Day

<https://www.youtube.com/watch?v=MFzDaBzBIL0>



Lytt deg inn på det du hører..  
Hva hører du som kan være  
nyttig i det videre arbeidet  
heltidskultur i egen  
kommune?