

# 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



Hvordan må vi rigge organisasjonen for å lykkes med å realisere heltidskultur?

Deltakerkommunene deler sine erfaringer



# Deltakerkommunenes innlegg

- Kongsberg
- Ringerike
- Øvre-Eiker
- Midt-Telemark
- Sandefjord
- Nome
- Lier

5 min



# Kommunikasjon og informasjon

Nytt Blikk 29.01.2020





# Erfaringer

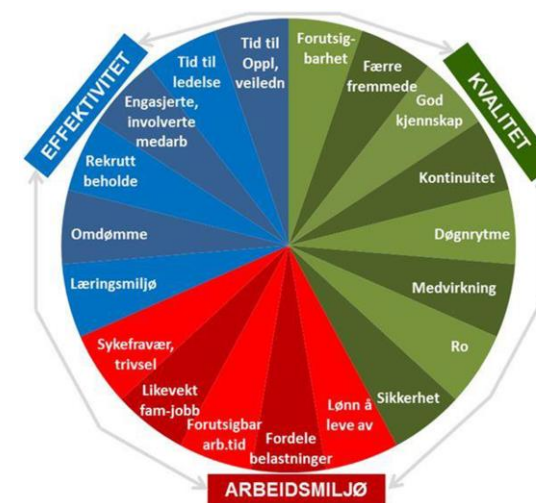
- Etablering av kommunikasjonsgruppe i arbeidet med heltidskultur.
- Selv om kommunikasjon er tilgjengelig, må den pushes på folk.
- Budskapet må gjentas kontinuerlig.  
«De har allerede vært her en gang. De ansatte vil ikke uansett».
- Tørre fakta funker ikke alene.





# Suksesskriterier

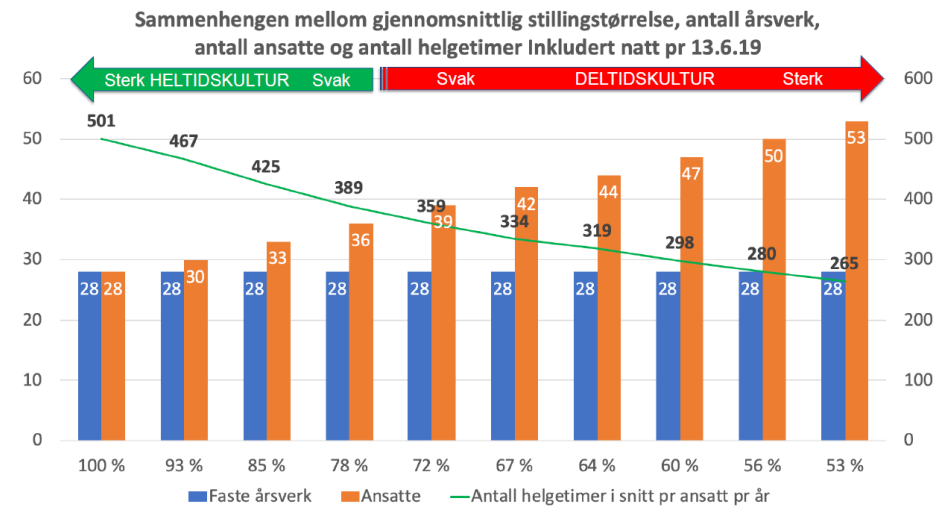
- Sette budskapet på repeat, - oppnå ryggmargsrefleks
- Implementere budskapet i alle samtaler og fora på alle nivå i organisasjonen





# Hovedmomenter i kommunikasjon

- Fra individfokus til kollektivt fokus
- Kvalitet i tjenesten
- Økt gjennomsnittlig stillingsstørrelse





# Kongsberg kommunes informasjonsplattform

**Heltid**

## HELSE OG OMSORG

En heltidskultur bidrar til et mestringsklima, der medarbeidere deler kompetanse og motiverer hverandre gjensidig. Vi ser at heltidskultur, kompetansekultur og nærværskultur henger sammen. For mottakerne av tjenester innenfor helse og omsorg vil flere heltidsansatte gi mange fordeler. For det første vil brukeren oppleve større kontinuitet i tjenesten, ved at de må forholde seg til færre medarbeidere. Dette gir økt trygghet og forutsigbarhet.

**KONTAKT**  
Ring: 32 86 60 00  
Mer om Helse og Omsorgstjenesten i Kongsberg kommune

**SØK INNHOLD**  
Søk

**Ja til heltid i Kongsberg kommune**  
3. januar 2020  
Kongsberg kommune ønsker å gå fra å være en såkalt deltidskommune...  
Les mer >

**Tid for heltid**  
3. januar 2020  
Film om heltid i kommunesektoren: At mange jobber deltid er...  
Les mer >

**Heltidsarbeideren**  
3. januar 2020





---

RINGERIKE  
KOMMUNE

---

# God ledelse



# God ledelse



Personlige forutsetninger

Organisatoriske forutsetninger



# God ledelse



# God ledelse



Deltids-  
kultur?

Personlige forutsetninger

Organisatoriske forutsetninger

Personlige egenskaper  
Formell kompetanse  
Erfaring og praksis

103 ubesatte stillinger  
42,6 årsverk innleie i vakante vakter  
1.556 ansatte (816 faste + 740 tilkalling)  
403 tilkallingsvikarer uten utdanning  
52.259 innleide vakter  
190 årsverk innleie  
8 Millioner kr. overtid  
20,5 % heltid



# God ledelse



Deltids-  
kultur?

Personlige forutsetninger

Organisatoriske forutsetninger

103 ubesatte stillinger  
42,6 årsverk innleie i vakante vakter  
1.556 ansatte (816 faste + 740 tilkalling)  
403 tilkallingsvikarer uten utdanning  
52.259 innleide vakter  
190 årsverk innleie  
8 Millioner kr. overtid  
20,5 % heltid

Hva gjør dette med lederskapet?



# Avslutning og takk!



RINGERIKE  
nærmest det meste



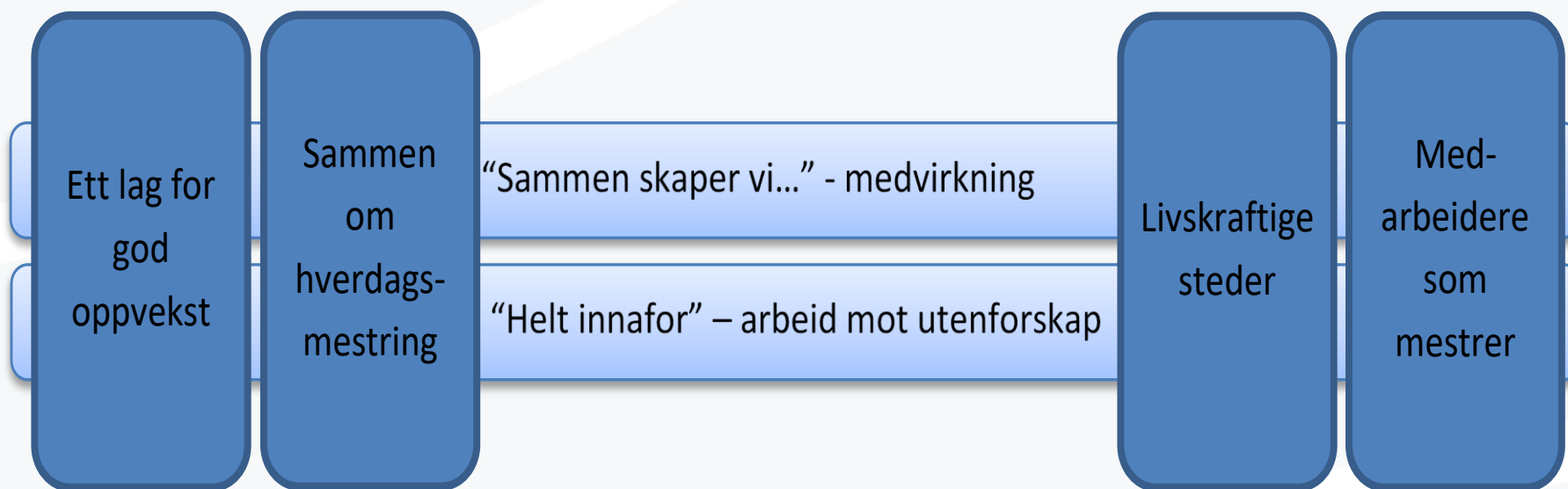
---

RINGERIKE  
KOMMUNE



ØVRE EIKER  
KOMMUNE

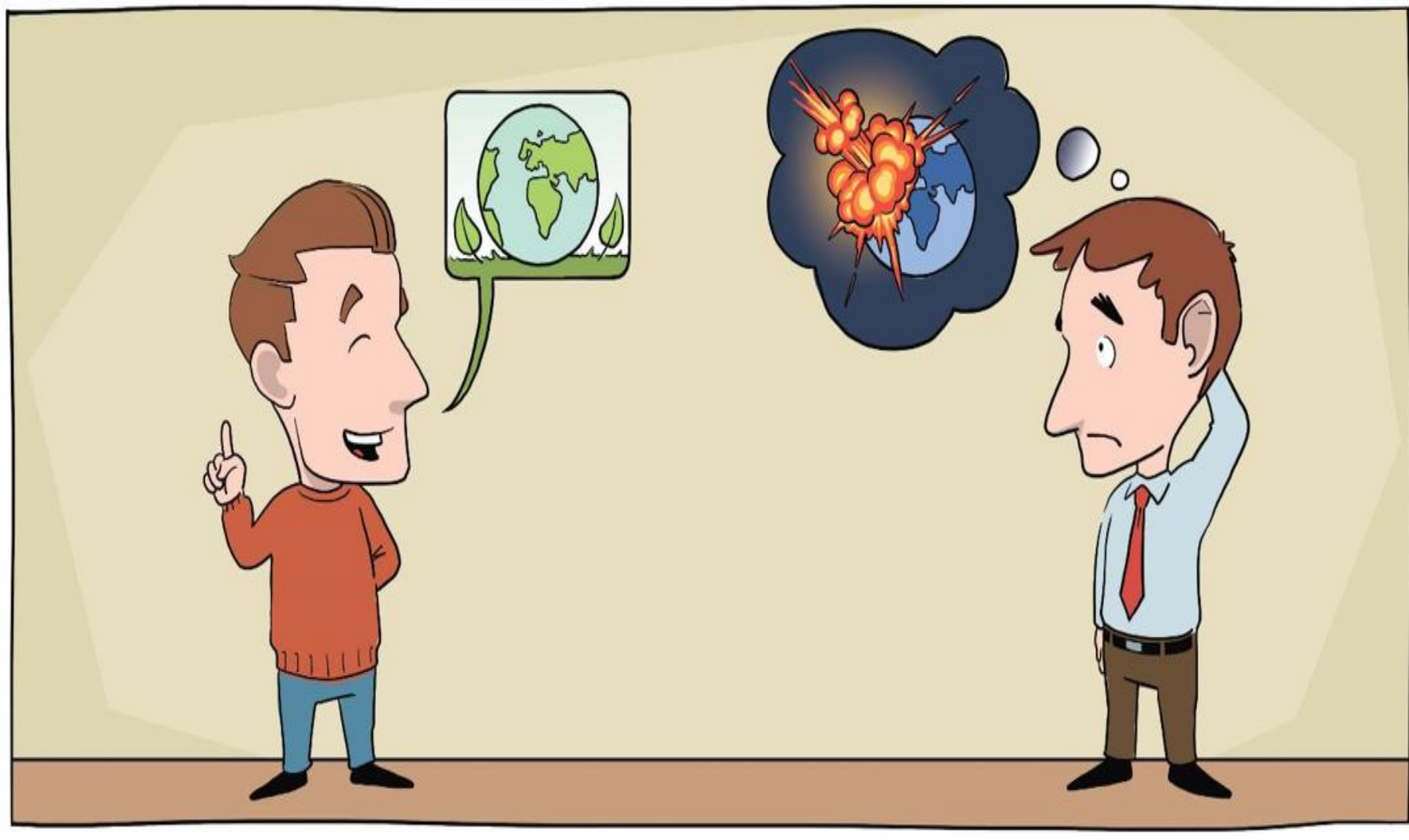
## HELTIDSKULTUR SOM OVERORDNET STRATEGI



*Sammen skaper vi et livskraftig Øvre Eiker*



## SÅ ENKELT – SÅ VANSKELIG



# HELTIDSKULTUR MÅ TYDELIGGJØRES I STRATEGI, HANDLINGSPLANER OG TILTAK

**Kommuneplanarbeidet**

**Innovasjonsmetodikk/kompetanse**

**Medvirkningskompetanse**

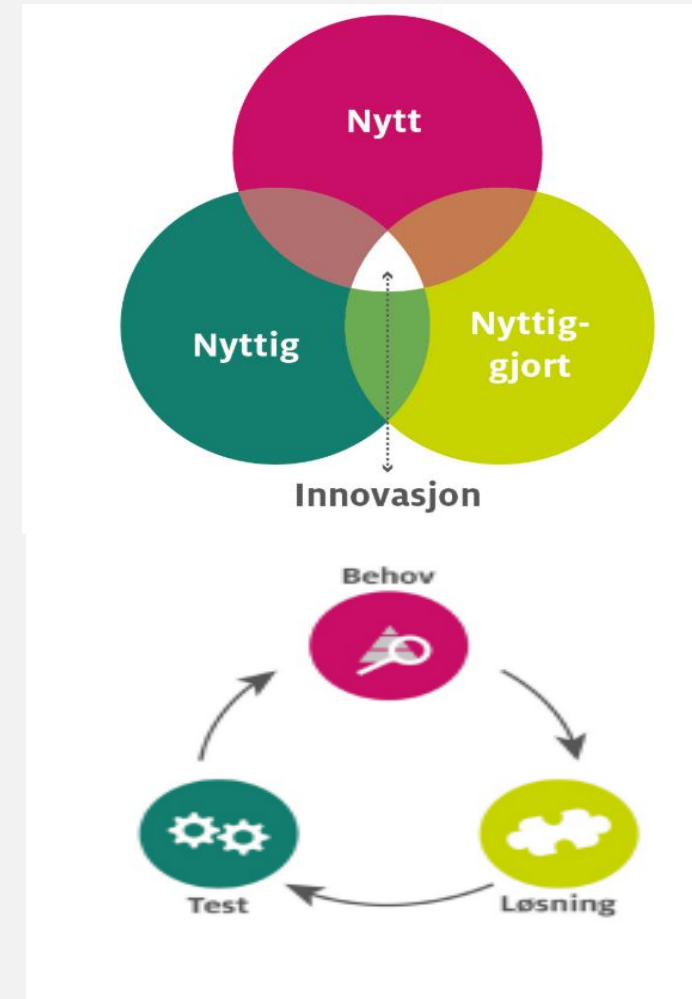
**Arbeidsgiverpolitikk f.eks**

**Velferdspermisjoner**

**Kompetanse**

**Rekrutteringsstrategi**

**Bemanningsledelse**



## SUKSESSKRITERIER

- Innbyggerne i sentrum
- Økt samarbeid – SMIA
- Dialog leder - ansatt
- Innovasjonstenkning - involvering av brukere og medarbeidere

## HELTIDSKULTUR =

å nyttiggjøre seg av de verktøyene en har

- Lederplakat
- 10 faktor
- Lederopplæring
- Lederutvikling

## UTFORDRINGER

- Attraktiv og nytenkende arbeidsgiver
- Forankring fra topp til bunn
  - retning – stø kurs
- Felles forståelse/språk
- Spredning og forståelse
- Kulturendring
- Hjelp til å jobbe systematisk og helhetlig
- Tillit
- Tid til ledelse i praksis



# LEDERPLAKATEN

Som leder i Øvre Eiker kommune skal jeg skape  
kultur for mestring og utvikling



**Dette innebærer at jeg må:**

- 🍃 Peke ut retning og gi handlingsrom
- 🍃 Avklare kompetanse, oppdrag og forventninger
- 🍃 Anerkjenne hver enkelt medarbeider
- 🍃 Lytte for å forstå
- 🍃 Skape dialog om oppgaveløsning
- 🍃 Etterspørre resultater
- 🍃 Fremme samhandling med innbyggere og medarbeidere

**MESTRINGSLEDELSE**





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

«Reisen vår»

Med fokus på partsarbeidet vårt

# Personalråd

- ✓ En time hver uke hele året
- ✓ Alle HTV med frikjøp, HVO og kommunalsjef – med  
k.dir. fullmakter
- ✓ Medbestemmelse i utvida forstand



# Heier på hverandre – feirer sammen



## Ordfører Siri Blichfeldt Dyrland

Siri Blichfeldt Dyrland er ordfører i Midt-Telemark kommune.

**E-post:** [siri.blichfeldt.dyrland@mt.kommune.no](mailto:siri.blichfeldt.dyrland@mt.kommune.no)



# Partsarbeid



Vi skaper fremtiden sammen





# Slik startet vi arbeidet med heltidskultur MT kommune



Slik  
gjør  
vi det  
hos oss!

Vi skaper fremtiden sammen





Midt-Telemark  
kommune

## VERDIGRUNNLAG

### RAUSHET

Raushet er fundamentet for vårt verdiarbeid.  
Raushet skal ligge til grunn for god ledelse og godt medarbeiderskap i kommunen vår, og bidra til et godt arbeidsmiljø.

#### FOR OSS BETYR RAUSHET

- å unne andre framgang
- å våge åpenhet
- å lytte til hverandre
- å våge å feile og tillate andre å feile
- å hjelpe hverandre
- å ta et skritt tilbake og reflektere før vi uttaler oss
- å være tydelig og setter grenser med vennlighet

Plakat 6



- unne andre framgang

# Og det har medført



Midt-Telemark  
kommune

## Arbeidsgiverstrategi 2020 - 2025



## RAUSHET

Raushet er fundamentet for vårt verdiarbeid.  
Raushet skal ligge til grunn for god ledelse og godt medarbeiderskap i kommunen vår, og bidra til et godt arbeidsmiljø.

Vi skaper fremtiden sammen



# Veien videre



## Raushet er kjernen i god ledelse

Rause ledere setter andre foran seg selv, og ønsker å hjelpe andre til å få dekket sine behov og nå sine mål.

Rause ledere påvirker medarbeiderne til å bli rausere og mer støttende overfor hverandre, slik at de deler kompetanse og gjør hverandre gode.

Rause ledere skaper derfor produktive medarbeidergrupper, som yter vesentlig bedre enn andre grupper.



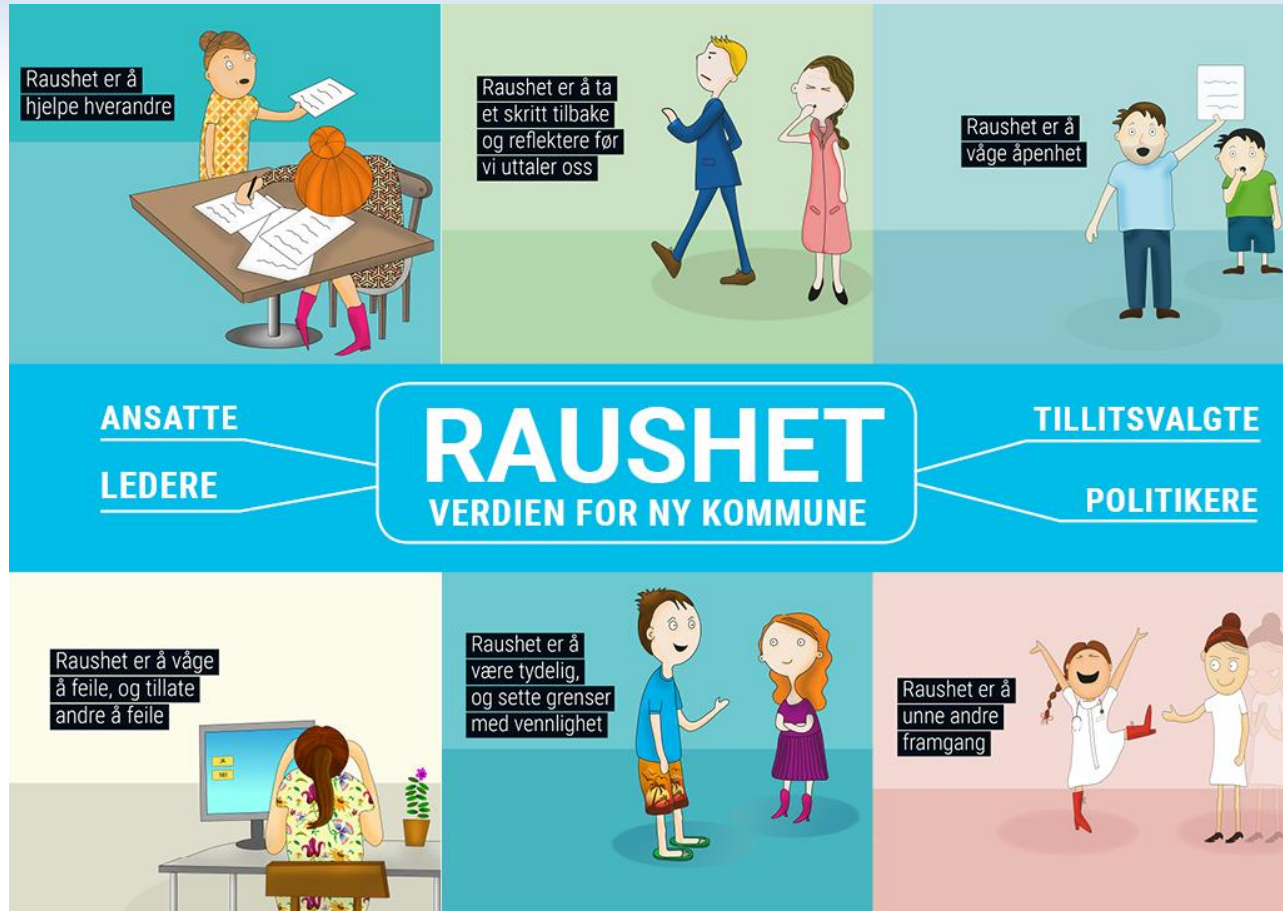
# Hva skal prege partsarbeidet?



Vi skaper fremtiden sammen



# Gjøre det sammen – ansatte, ledere, tillitsvalgte og politikere



Vi skaper fremtiden sammen





SANDEFJORD  
KOMMUNE

# NyttBlikk

**Samspeilet mellom politikk og administrasjon**

# Hvor startet vi?

- Vi startet med en stor avstand på forståelsen av utfordringsbildet

# Hvor startet vi?

- Vi startet med en stor avstand på forståelsen av utfordringsbildet

---

NYHETER UFRIVILLIG DELTID HSO-UTVALGET POLITIKK HELSEVESEN

**Alle partiene vil ufrivillig  
deltid til livs, og det litt  
brennkvik: - Vi er ikke så  
treige i nøtta at det trengs to-  
tre år.**







# Etablering av samarbeid


- Sakte men sikkert, fikk vi en mer samlet forståelse.
- Deltakelse fra politikere på nettverkene
- Realitetsorientering på politiske utvalgsmøter
  - Hildegunn samt presentasjon fra NyttBlikk gruppen til Sandefjord

# «Det politiske spillet»

- Ufrivillig deltid
- Politisk posisjon og opposisjon
- Ikke helt i mål enda

# Refleksjon fra tillitsvalgt

- Kulturbygging
- Innføring av trepartssamarbeid



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



KS KONSULENT

# Kommunevist arbeid med deling i cafedialog



KS KONSULENT

# Kommunevist arbeid med deling i cafedialog

1. Kommunevis: bli enige om hvilke presentasjoner dere ønsker å få utdypet og hvem som går hvor. Det blir to vendinger.
2. Vi «Høster» fra andres erfaringer. Høstingen starter ved at hver besøkende forteller kort hva de ønsker at verten skal utdype
3. Deretter utdyper verten kommunens erfaringer med utgangspunkt i spørsmålene. Alle noterer ned gode ideer og innspill i et notat. Gi innspill til verten underveis.
4. Samles i egen kommunegruppe og dele «innhøstingen».

10 min

10 min  
x  
2 runder

20 min



Paneldialog – oppsummering. Hva sitter vi igjen med etter dagen i dag? Vi tar folk opp i panelet med ulike roller og oppsummerer dagen.





# Avslutning ved styringsgruppen Nytt Blikk BTV



KS KONSULENT

# NYTT BLIKK BTV 2

Læringsnettverk for å skape heltidskultur



**Femte nettverkssamling**  
Quality Grand hotel, Kongsberg

29. – 30. januar 2020 DAG 2

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





delta



NORSK  
SYKEPLEIERFORBUND



## Program dag 2, 30. januar 2020

- 08.30**      **Vi tar et tilbakeblikk på gårdsdagen**
- 09.00**      **Nettverket er på hell. Ingen av deltakerkommunene er i mål med å etablere heltidskultur. Vi tar frem steg- modellen for å fremme heltidskultur – hva er avgjørende forutsetninger for å lykkes med å fremme heltidskultur fremover? Hva er viktige avveininger når en skal rigge seg for videre arbeid? Innlegg ved KS-K**
- 09.45**      **Pause**
- 10.00**      **Kommunevist gruppearbeid**
- 11.00**      **Implementering – hvordan omsette kunnskap til praksis**  
Professor Terje Ogden, Nasjonalt Utviklingssenter for Barn og unge
- Kommunevist gruppearbeid fortsetter**
- 12.30**      **Lunsj**
- 13.15**      **Vi retter blikket fremover og reflekterer over hvilke behov det er i regionen for videre arbeid med tematikken**
- 13.50**      **Vi blir enig om hvordan vi evaluerer nettverket**
- 14.20**      **Avslutning ved styringsgruppen**
- 14.30**      **Vel hjem ☺**



Vi tar et tilbakeblikk på gårsdagen



KS KONSULENT

**Nettverket er på hell. Ingen av deltakerkommunene er i mål med å etablere heltidskultur.**

**Vi tar frem steg- modellen for å fremme heltidskultur – hva er avgjørende forutsetninger for å lykkes med å fremme heltidskultur fremover?**

**Hva er viktige avveininger når en skal rigge seg for videre arbeid?**



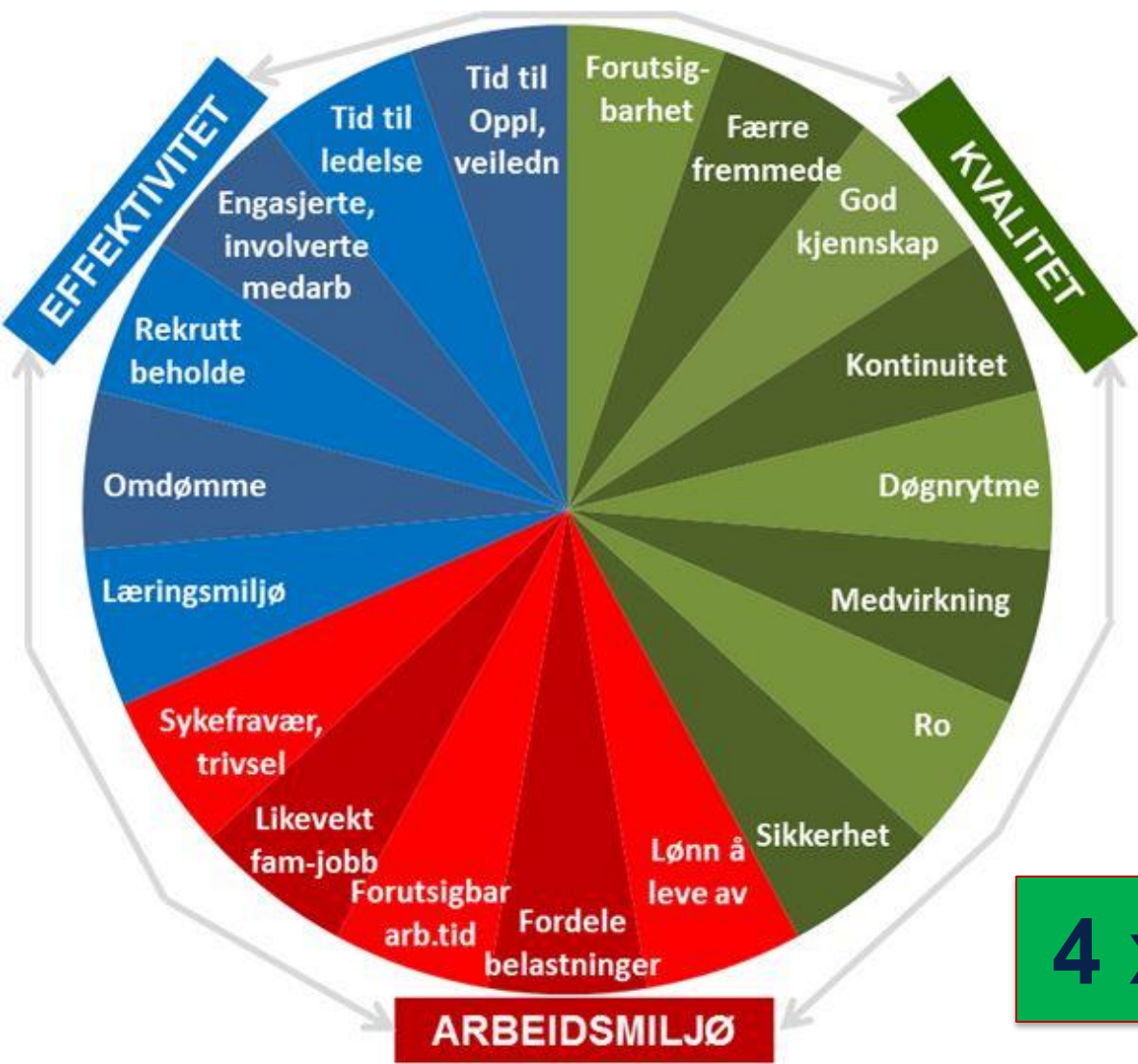
# Hvordan virker det vi gjør på.....



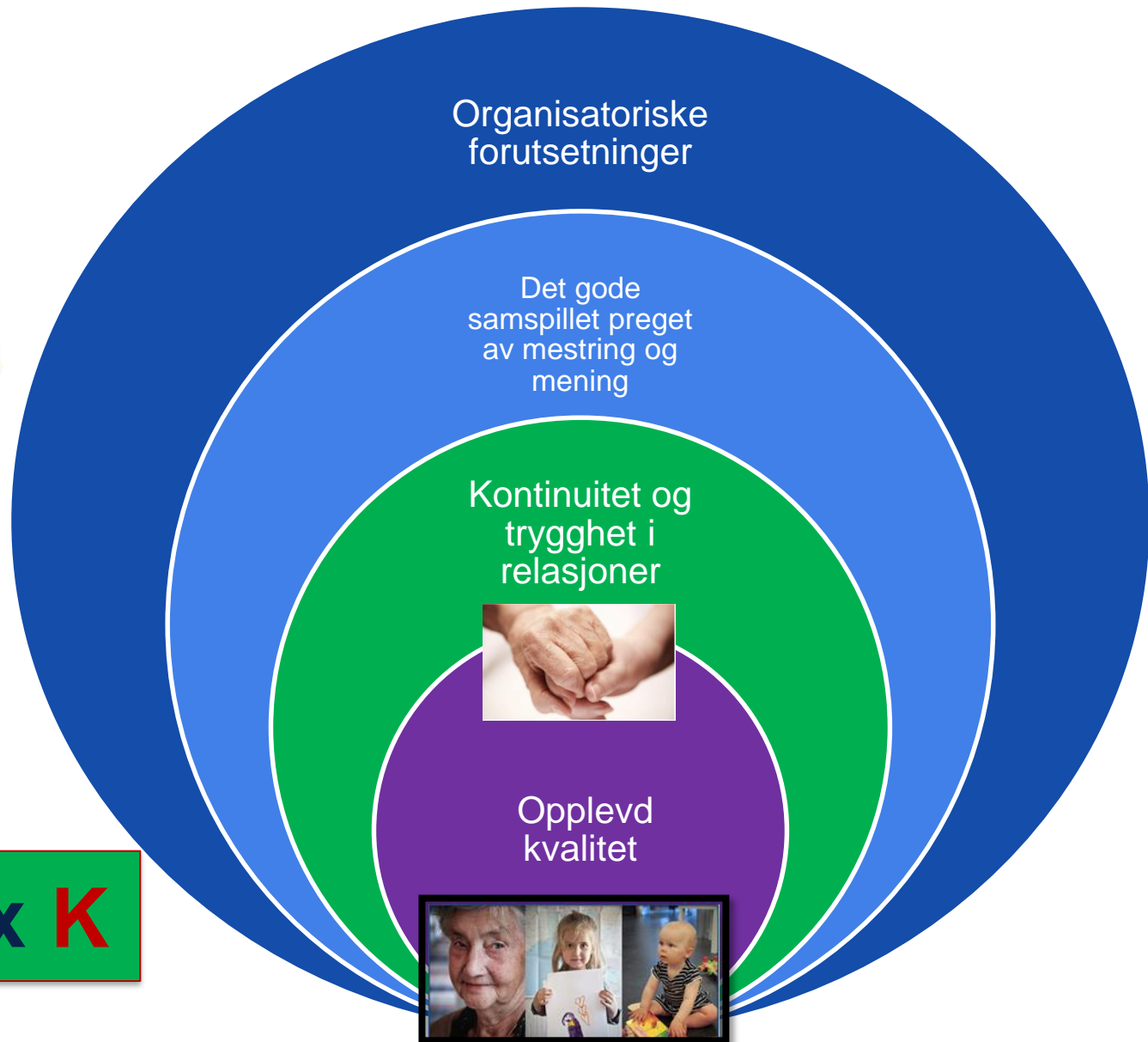
Alle organisasjoner må definere sin hovedoppgave !



KS KONSULENT

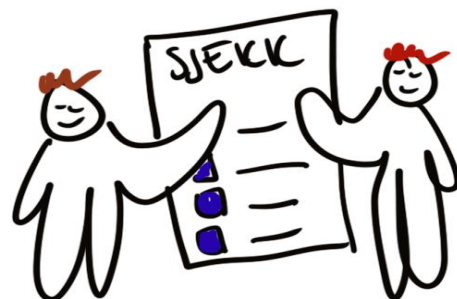


**4 x K**

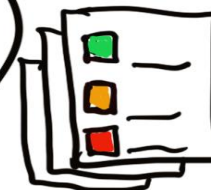
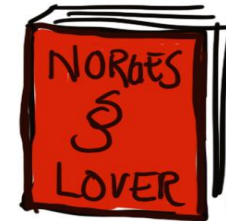




FRONT STAGE



BACK STAGE



BEHIND THE  
SCENES

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





Tabell 8.5 Organisasjonskulturer i kommuner og sykehus etter heltidsandeler. 2017

Nåsituasjonen?

	<b>Heltids- andel fra</b>	<b>Heltids- andel til</b>	<b>Antall kommuner PLO 2017</b>	<b>Helseforetak (sykehus) 2017</b>
Kultur med svært omfattende bruk av deltidsansatte	0	20	132	0
Kultur omfattende bruk av deltidsansatte	21	30	203	0
Kultur med svak overvekt av deltidsansatte	31	40	65	0
Kultur med litt av hvert	41	60	25	4
Kultur med svak overvekt av heltidsansatte	61	70	1	9
Kultur med omfattende bruk av heltidsansatte	71	80	0	5
Kultur med svært omfattende bruk av heltidsansatte	81	100	0	2

Tabell 8.6 Organisasjonskulturer i kommuner og sykehus etter gjennomsnittlig stillingsstørrelse

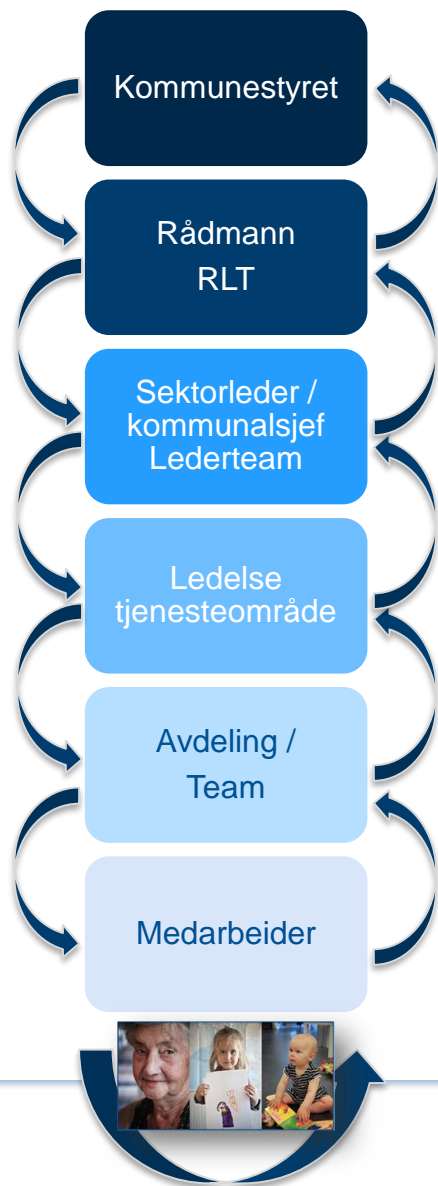
Nåsituasjonen

	<b>Gj.sn. stillings- størrelse fra</b>	<b>Gj.sn. stillings- størrelse til</b>	<b>Antall kommuner PLO 2017</b>	<b>Helseforetak (sykehus) 2017</b>
Kultur med svært omfattende bruk av deltidsansatte	0	60	33	0
Kultur omfattende bruk av deltidsansatte	61	70	293	0
Kultur med svak overvekt av deltidsansatte	71	75	71	0
Kultur med litt av hvert	76	80	23	0
Kultur med svak overvekt av heltidsansatte	81	85	5	0
Kultur med omfattende bruk av heltidsansatte	86	90	1	13
Kultur med svært omfattende bruk av heltidsansatte	91	100	0	7

- 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)

- 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, Vurd... lengre sikt i forhold til organisasjonens evne til å møte samfunnsoppdraget
- 4 Utvikling av felles målbilde, identifisere h...
- 5 Identifisere handlingsrommet og hvilke grep som kan...
- 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)

Kanskje ligger første milepæl for å lykkes si den felles forståelsen



## Styring

Hva mener dere må være politiske ambisjoner som fremmer en heltidskultur?  
 Hva må politisk nivå ha innsikt i?  
 Hva må kjennetegne styringsdialogen?

## Ledelse

Hva må administrativt ledernivå etterspørre og tilrettelegge for, for å utvikle hensiktsmessige strukturgrep og ønskete kulturtrekk som sikrer, vurderer og utvikler en heltidskultur i alle tjenesteområder?

Hva må operativ ledelse gjøre av organisatoriske grep som sikrer, vurderer og utvikler struktur og kultur som fremmer en heltidskultur i egen organisasjon?

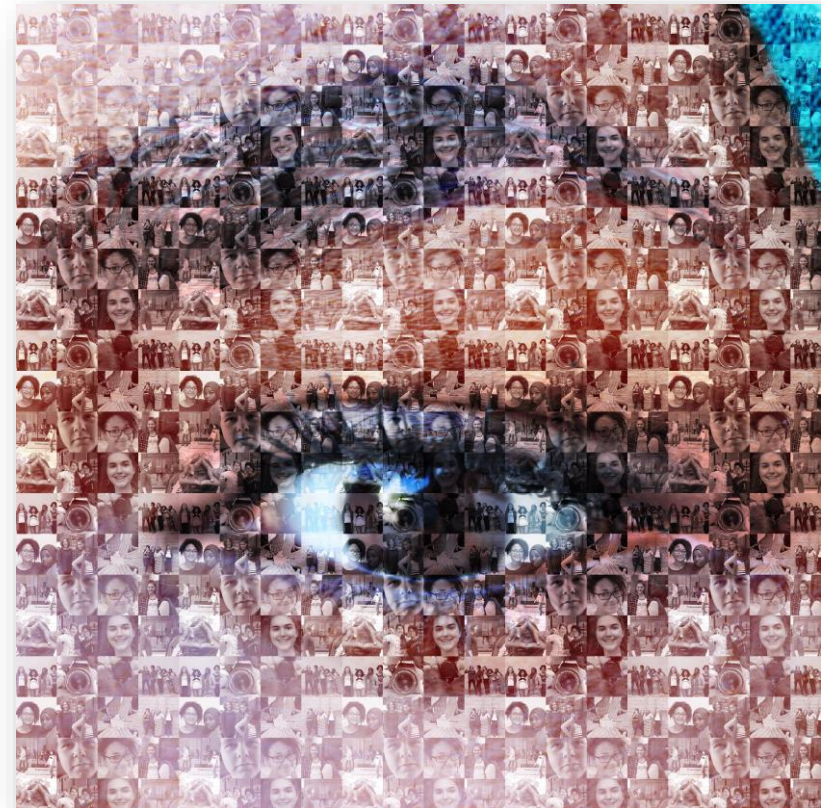
## Tjenesteutøvelsen

Hva må kjennetegne tjenesteutøvelse som fremmer en heltidskultur?



- 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 hva som er viktig for å nå målet.
- 5 Identifisere handlingsrommet og hvilke tiltak som er nødvendige for å nå målet.
- 6 Redesign av arbeidsprosesser, døgnyttme-, kompetanse og kapasitet 24/7/365. Bidrar til å nå målet.
- 7 Vi starter jakta på en arbeidstidsordning som fremmer heltidskultur.
- 8 Iverksettelse av ny arbeidstidsordning med jevnlig evalueringer ihht gjeldende styringskriterier 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)

Det å jobbe her handler om å gå fra kvalitet i det usystematiske til kvalitet i det systematiske



**Hva er avgjørende suksesskriterier for at kommunen skal fremstå som ett lag for å utvikle en heltidskultur som oppleves?**



# Oppstartfase

# Mellomfaser (Innovasjonen)

# Slutt-og videreføringsfaser

Deltidskulturen forstått

Nye holdninger utvikles

Heltidsstillinger i flertall

Heltidskultur etablert



# Involvering

1. Hva er vår samfunnsoppdrag? Hvilken betydning har det å etablere en heltidskultur for vår eier og skape et bærekraftig tjenestebudsjett av helhet og sammenheng?
2. Har tilfrosset hvordan tjeneste oppbevares og hva som påvirker vår eiers til å etablere kvalitetsne og gode tjenester? Hvordan er forholdet mellom kvalitet og faktisk kompetanse, kapasitet og kontinuitet i tjenestene? Hvordan påvirker dette oppbevaring, arbeidsstiller og effektiviteten i tjenestene?
3. Utvikling av felles prosesse for drift og utvikling. Utvikling av hvilke risiko det er på kort og lang sikt for budsjett og kompetensens eier til å etablere samfunnsoppdraget.
4. Utvikling av felles målsetting, identifikasjon av hvilken merverdi skal skapes og tjenester som skal leveres til.
5. Identifisere handlingsplaner og hvilke operasjonelle løsninger som krever endring.
6. Revisjon av arbeidsprosesser, oppfølging, beredning og kompetensens sammensetning som bidrar til rett kompetanse og kapasitet 2017-2030.
7. If settet på data av arbeidsstilling som fremmer heltidskultur.
8. Identifikasjon av nye arbeidsstillinger med forskjellige roller og ansvar som bidrar til å etablere kvalitetsne og fremtidens tjenestebudsjett.
9. Heltidskultur og arbeidstiltakene av den forrige periodes arbeidsstilling og mer mål som heltidskultur. Utvikling av kultur - er det som fører til det? Utvikles av nye arbeidsstillinger.
10. Rapportering av prosess, resultat og effektivitet (red mer samfunnsoppdraget).

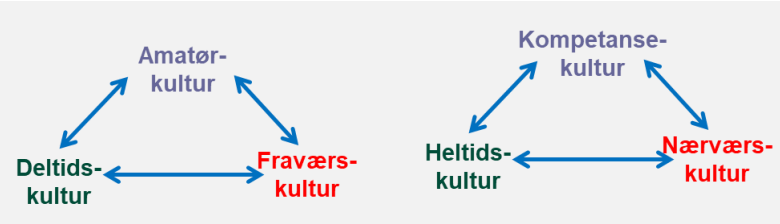
# Sammenheng

# Strategisk ledelse



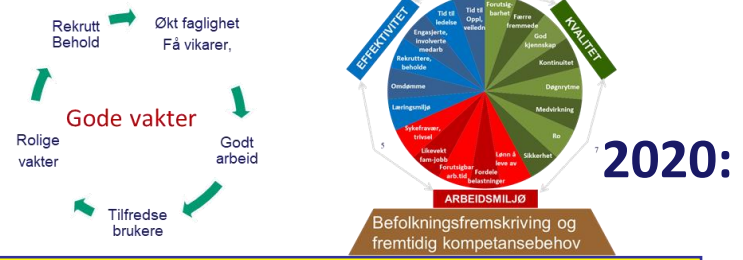
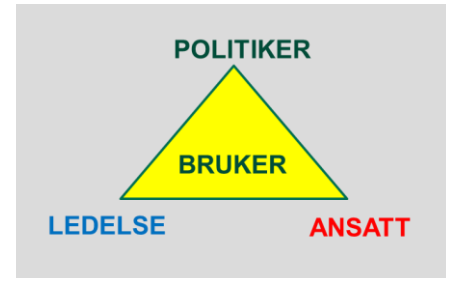
Vi deler i plenum





Med rett til Med rett til  heltid? deltid?

**Deltid, en menneskerett for hvem?**



Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3
Politisk og adm. ledelse HTV – HVO	Mellom ledelse TV –VO	Utfører Led Plass TV-VO Ans. brukernære

- Behov og hensikt**  
diagnose, legitimitetsgrunnlag
- Klare (operasjonelle) mål**  
som blir forstått (i tillegg til verdigrunnlag og visjoner)
- Informasjon**
- Forankring**  
Formelt-reelt avtaler, planer, maler, aktører +HR-linje
- Samarbeid og involvering**  
Politikere - Ledelse – Tillitsvalgte - Ansatte
- Ressurser**  
Tid, kontinuitet, kompetanse, utstyr, økonomi, ildsjel, prosjektleder
- Oppfølging,**  
Støtte, prioritering, konsolidering, evaluering

Nr	Kjennetegn på en organisasjon med høy grad av organisasjonsklarhet	Hvor viktig: 1=Lite viktig 2=Viktig 3=Svært viktig	Har vi det slik i dag? Skår 1-6 1 er i svært liten grad, 6 i svært stor grad
1	Overordnete mål og verdier er kjent og omtales/brukes jevnlig.		
2	Overordnede mål er brutt ned til målbare mål sammen med medarbeiderne. Medarbeiderne kjenner målene og de er knyttet til deres stilling.		
3	Tilbakemelding/oppfølging/rapportering (både muntlig og skriftlig) er satt i system på en hensiktsmessig måte.		
4	Roller er definert slik at hver medarbeider kjenner til sitt ansvar, oppgaver og myndighet.		
5	Organisatorisk tilhørighet/rapporteringsvei er avklart for alle medarbeidere.		
6	Team har tydelig definerte oppdrag og avklart rapporteringsvei.		
7	Viktige rutiner og arbeidsprosesser er satt i system og er kjent.		
8	Arenaer/møteplasser er tydelig definert og har et klart formål. Innbefatter «lærende møter».		
9	Krav til kompetanse er kjent.		
10	Standarder og kjennetegn på god praksis er kjent		

Hvordan kan et isfjell være en metafor på en organisasjonskultur?



Valget mellom å være kulturelle arkitekter eller kulturelle objekter.




# Kommunevist gruppearbeid

I: 4 min  
G: 45 min

Ta utgangspunkt så langt dere er kommet i arbeidet med fremme heltidskultur og det dere har steg-modellen for å fremme heltidskultur – hva er avgjørende forutsetninger for å lykkes med å fremme heltidskultur fremover? Hva er viktige avveininger når en skal rigge seg for videre arbeid?





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



# Implementering – hvordan omsette kunnskap til praksis

Professor Terje Ogden, Nasjonalt Utviklingssenter for Barn og unge



# **Implementering – hvordan omsette kunnskap til praksis?**

**«NYTT BLIKK – erfaringsamling»**

**Quality Hotel Kongsberg**

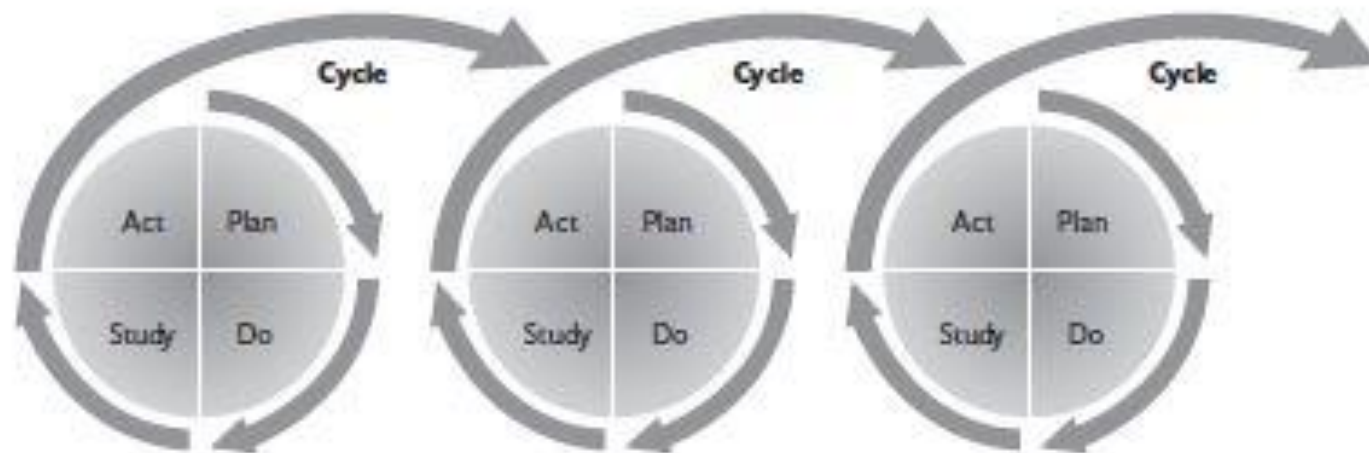
**30. Januar 2020**

**Terje Ogden**

**Nasjonalt utviklingssenter for barn og unge**

**NORCE**

# Kontinuerlig forbedring av praksis



Figur 2.1 Læringssirkler som avløser hverandre

1. Konkrete og målbare mål : Bedre kommunale tjenester
- 2 Endringsarbeid som fører til forbedringer av praksis
- 4 Kontinuerlig endringsarbeid for å bedre praksis



2ND EDITION

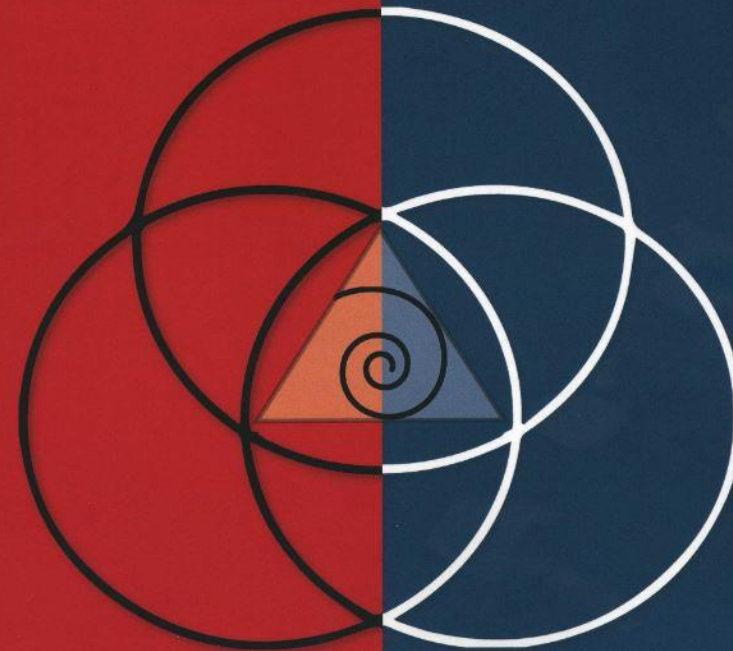
*the*  
**IMPROVEMENT**  
**GUIDE**



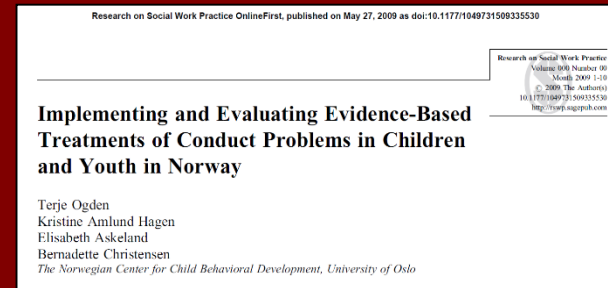
A PRACTICAL APPROACH to  
ENHANCING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

GERALD J. LANGLEY, RONALD D. MOEN, KEVIN M. NOLAN,  
THOMAS W. NOLAN, CLIFFORD L. NORMAN, LLOYD P. PROVOST

**IMPLEMENTATION**  
**PRACTICE & SCIENCE**



Dean Fixsen, Karen Blase, & Melissa van Dyke



## ***HVA KAN IMPLEMENTERES?***

### **• Politiske vedtak og policy**

- en politisk implementeringstradisjon som når statlige myndigheter iverksetter reformer, lover, regler og forskrifter,
  - Eldre-reformen: «Leve hele livet»
  - Lov om «Barn som pårørende»

### **• Kunnskapsbaserte programmer og praksis**

- retningslinjer og manualer som brukes for å omsette forskningskunnskap til praksis, f.eks.
  - Multisystemisk terapi (MST): Tidlig innsats for barn i risiko (TIBIR)
  - IMR: Individual Mastery and Recovery

# Implementering

- Målet for implementering er praksisendring,
- Implementering er ikke et spørsmål om enten-eller, men om grader langs et kontinuum fra 0 til 100,
- Viktige komponenter er 'etterlevelse' vs lokal tilpasning og analyse av hva som hemmer og fremmer ny praksis
- Manglende resultater kan skyldes at tiltaket ikke var så virksomt som forventet eller at implementeringen sviktet.



## *“Let it happen – help it happen - make it happen”*

- **Spredning** informasjon om et tiltak blir fanget opp og tatt i bruk av en gruppe høyt motiverte mottakere.  
(diffusion - “bottom up”)
- **Formidling** målrettet formidling av informasjon, retningslinjer eller veiledere til praksisfeltet.  
(dissemination - “top down”),
- **Implementering** strategier for å iverksette tiltak og endre praksis på en målbar måte.  
(implementation: “*make it happen*”)

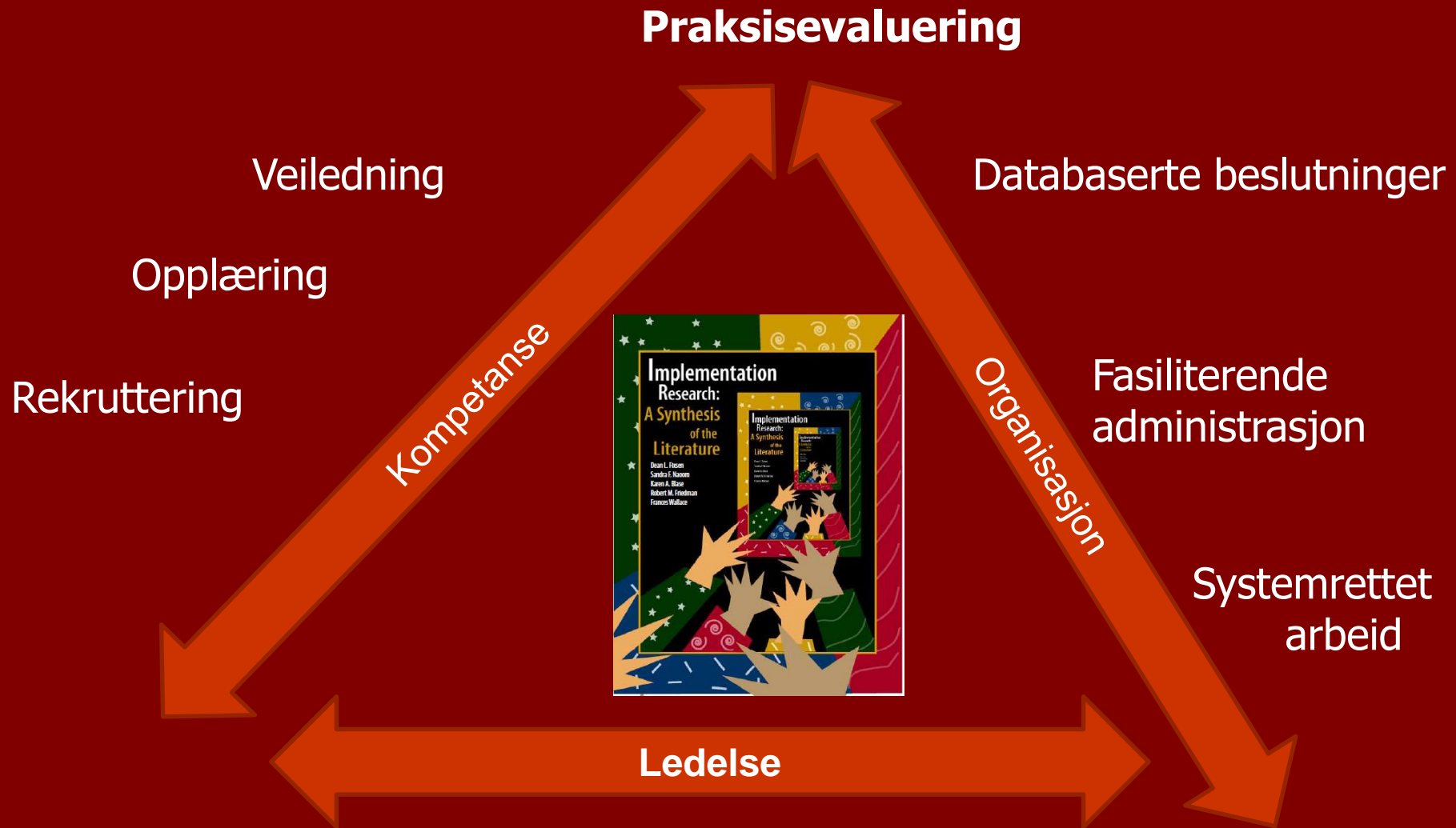


# Rammeverk for implementering

The RE-AIM framework



# The active implementation framework (Fixsen et al., 2005)



# Implementeringsstrategier

- **«Top down»:** en sentralisert utviklingsstrategi der beslutninger om å implementere nye tiltak fattes på politisk nivå eller i forvaltningen,
- Erfaringer: tar tid, informasjon gjennom mange ledd, manglende forankring, motstand i praksisfeltet, manglende miljøstøtte for videreføring,
- **«Bottom up»:** en desentralisert implementeringsstrategi der valg av intervensjoner foretas i praksismiljøene og som deretter forsøker å skaffe politisk og økonomisk støtte til gjennomføringen,
- **Desentralisert utviklingsarbeid** – arbeids- og oppgavedeling mellom det sentrale og lokale nivået.

# Brukermedvirkning

- Brukerne og deres interesseorganisasjoner bør være representert i hele implementeringsprosessen,
- Praksis bør rette seg mot behovene som brukerne og deres organisasjoner identifiserer, støtter eller prioriterer,
- Tiltakene og gjennomføring en av dem bør vurderes av brukerne der de sier noe om hvordan de ble invitert, om de har møtt opp, om de har blitt fulgt opp og involvert, og hvilket utbytte de har hatt av tiltakene,
- Den enkelte brukers situasjon, erfaringer og ønsker er viktige bidrag til kunnskapsgrunnlaget,
- Anekdoter og usystematiske tilbakemeldinger er ikke alltid typisk eller representativt for målgruppen.

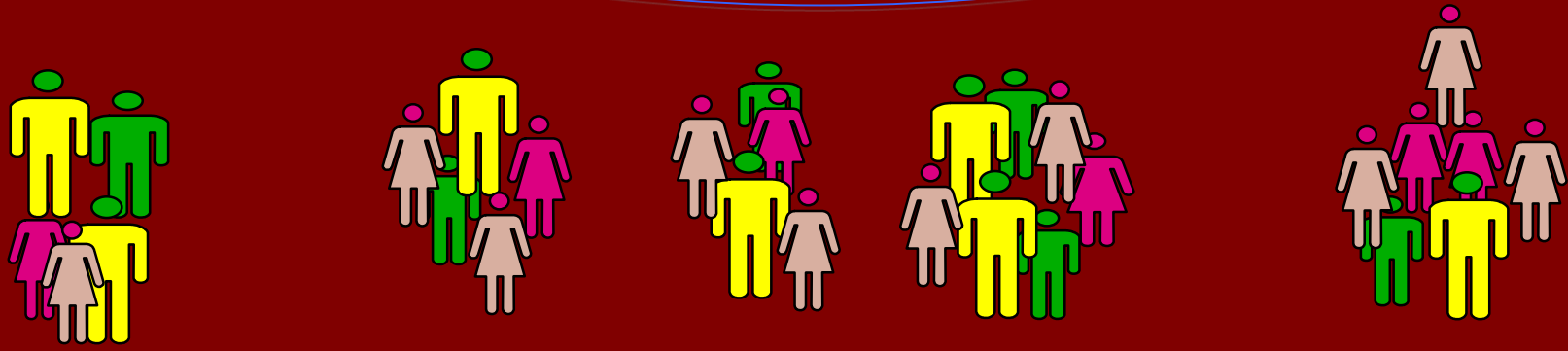
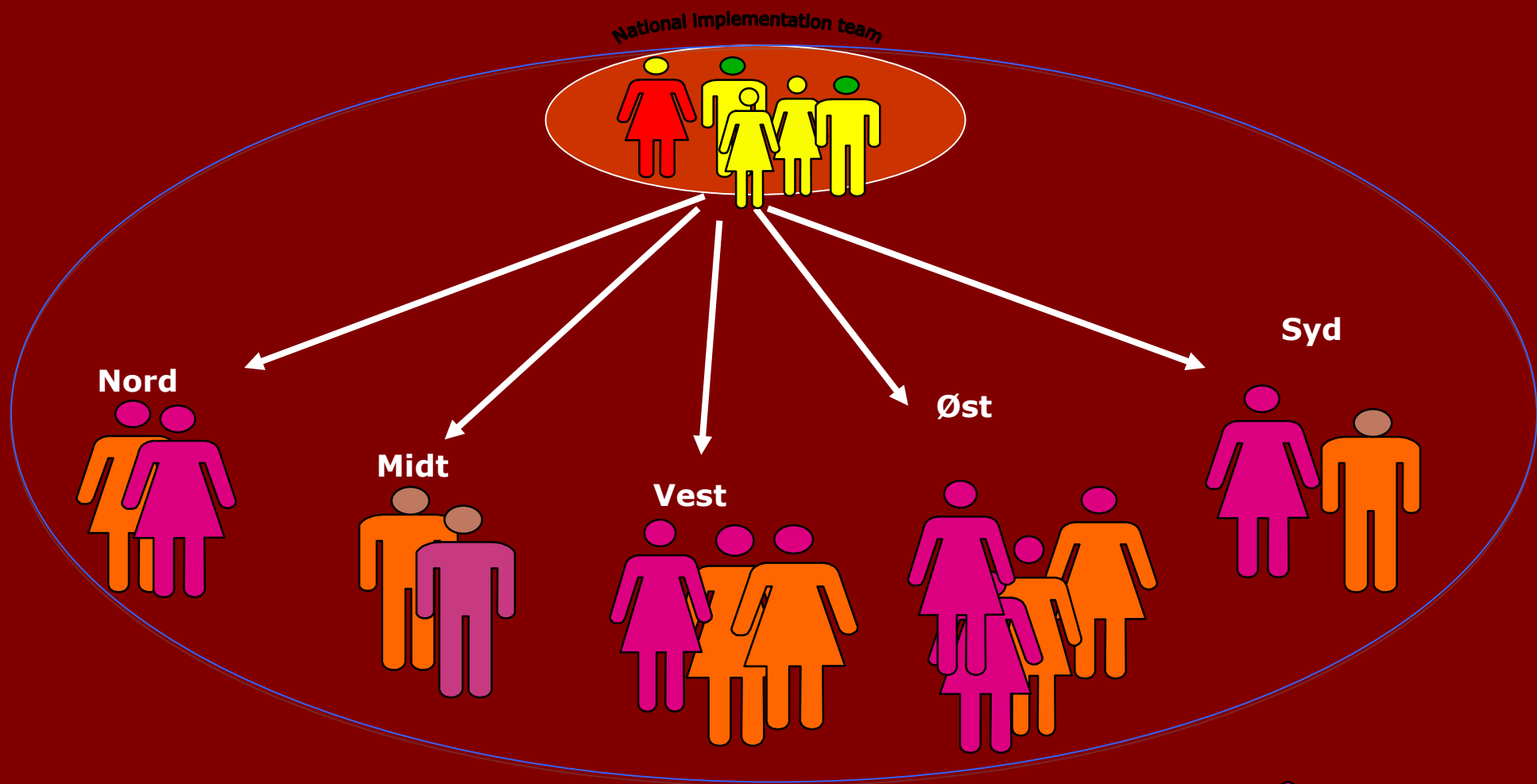


# Implementeringsprosessen

- **Den enkelte kommune** velger blant tilgjengelige tiltak, avhengig av om man har personer som kan iverksette tiltakene, opplærings- og veiledningskompetanse og en interessentanalyse (hvem berøres?),
- **Informasjon og implementeringsplan** som formidler «hvem gjør hva og når», forankring på alle nivåer, rekruttering av 'ildsjeler',
- **Skriftlig presentasjon** av tiltakene som retningslinjer eller en håndbok, men også informasjonsmaterieell og praktisk-teknisk assistanse,
- **Valg av endringsagent** – 'hvem skal stå for informasjon, opplæring og rask iverksetting av tiltak,
- **Brukervurderinger** og tilbakemeldinger på gjennomføringen fra deltakere og interessegrupper (pårørende, organisasjoner, enkeltpersoner),
- **Risikoanalyse** – «hva kan gå galt, og hva gjør vi da»»

# Implementeringsteamenes kritiske rolle

- Implementeringsteam er ansvarlig for gjennomføringen og den daglige driften av prosjektet, og bør bestå av deltakere som har kunnskap og kompetanse som er relevant for tiltaket som skal gjennomføres,
- Implementeringsteam lager planer, gjør forpliktende avtaler med lokale aktører, og identifiserer hva som hemmer og fremmer gjennomføringen,
- Teamet er ansvarlig for problemløsning, overvåking og for å formidle positive og negative erfaringer til de som har interesse av tiltaket,
- Teamet er også ansvarlig for opplæring, veiledning og evaluering av praksis, og for å sikre at 'etterlevelsen' og resultatene er i fokus: "har vi gjort det vi skulle gjøre?" og "hva fikk brukerne ut av dette?"



## Praktisk-teknisk implementeringsstøtte er viktig for et godt resultat

- ❑ Det handler om kvaliteten av opplæringen og veiledningen i bruk av tiltakene,
- ❑ Et støttesystem som fanger opp behov i prosjektet og som løser problemer som oppstår underveis,
- ❑ Rutiner for kvalitetssikring av implementeringen eller gjennomføringen (hvordan sikre videreføring av tiltaket med høy kvalitet?)
- ❑ Undersøke hvor god den lokale miljøstøtten til endringsarbeidet er.
- ❑ Sørger for at materiell og utstyr er relevant, attraktivt og brukervennlig: skriftlige veiledere eller retningslinjer, håndbøker, brosjyrer, informasjon, dataprogrammer.

# Implementeringsresultater

- **Gjennomførbarhet** – hva synes brukerne og interessenter om tiltaket?
- **Virkninger** på brukernivå: var tiltaket nyttig, er brukerne fornøyde?
- **Produktivitet** – hvor mange deltok og hvor mye fikk man til?
- **Engasjement** – hvordan var interessen og frammøtet til aktivitetene?
- **Praksisevaluering** – ble tiltaket gjennomført som planlagt? (bl.a. i omfang og kvalitet),
- **Hvilke vurderinger** og holdninger er det i miljøet der tiltaket ble iverksatt?
- **Hvor mange** deltar, og hvor mange aktiviteter har blitt iverksatt?
- **Vedlikehold** av tiltakskvalitet og blir det videreført etter at prosjektet er avsluttet?

## Risiko-analyse: hva kan gå galt?

- Manglende respons, deltakelse og engasjement blant brukerne,
- Sviktende finansiering, endringer i prioriteringer og avtakende støtte fra politikere, administrasjon og ledere,
- Sviktende opplæring: utøverne får mindre opplæring, veiledning eller oppfølging enn forutsatt,
- Det satses for lite på oppfølging og kvalitetssikring slik at tiltak forkortes, utvannes eller avviker fra 'god praksis' over tid,
- Svakt engasjement fordi nye ideer og tiltak kommer i fokus, penger og ressurser kanaliseres til andre initiativ.

# Hva ser praktikere etter?

- Praktikere legger gjerne vekt på at ny praksis er enkel å ta i bruk og at den lar seg kombinere med det gjeldende praksis,
- Praktikere blir ikke alltid overbevist av data – deres beslutninger om på ta i bruk ny praksis er som regel basert på at “noen kan fortelle en troverdig historie”,
- Praktikere vil gjerne høre på andre praktikere, og brukere vil helst se og høre andre brukere fortelle om tiltaket,
- **Hva praktikere legger vekt på:** (Dearing, 2009):
  - **Kostnader \*\*\*\***
  - **Enkelt \*\*\*\***
  - **Innpassing \*\*\*\***
  - **Empiri \*\***
  - **Prøvbarhet \***
  - **Observerbarhet \***

**«Nye tiltak skal være  
virksomme og brukervennlige»**

# Hemmende faktorer i praksis

- **Tidspress**; vansker med å frigjøre kapasitet til å arbeide med nye tiltak, pga konkurrerende oppgaver og prioriteringer,
- **Holdninger**: Tiltaket bryter med egne verdier og oppfatning av egen yrkesrolle:
  - Generell skepsis og kritiske holdninger til ny praksis («dette er ikke noe nytt» «silotenkning», «konkurranseholdninger»)
  - Endringstretthet: Negative erfaringer med stadige endringer av praksis og omorganiseringer,
  - Tiltaket avvises som upraktisk eller lite brukervennlig,
  - Andre forhold er viktigere og ny praksis: «tar for mye tid» eller «krever for mye innsats».



# Hva vet vi om virksom implementering?

- **Implementeringsteam** som har kunnskap og kompetanse om tiltaket og hva som skal til for å omsette det til praksis,
- **Kompetansebygging** er en nøkkelfaktor, dvs. god opplæring og veiledning,
- **Lederskap og stabilitet:** Kompetent og tålmodig lederskap, gode relasjonsferdigheter, åpenhet og lite utskifting i organisasjonen,
- **Praktisk-teknisk støtte** til problemløsning samt attraktivt og brukervennlig materiell,
- **Praksis som er evaluert** og har et positivt omdømme gjennom andres erfaringer,
- **Praksis som begeistrer;** skaper engasjement og entusiasme.
- **Tilstrekkelige ressurser** og god fysisk tilrettelegging og tilgang på teknisk støtte.

Kommunevist arbeid fortsetter....



KS KONSULENT

Lunsj



KS KONSULENT

**Vi blir enig om hvordan vi evaluerer nettverket**



**KS KONSULENT**

Vi blir enig  
om hvordan  
vi evaluerer  
nettverket



Hva og hvorfor?  
2-4 momenter

Go to [www.menti.com](https://www.menti.com) and use the code 67 25 4

 Mentimeter

# Hva vil vi bli spurt om i evalueringen av nettverket? Hva og hvorfor....

Hva:.....

Hvorfor.....

Hva: .....

Hvorfor.....

Pause scroll

 0



KS KONSULENT

**Vi retter blikket fremover og reflekterer over hvilke behov det er i regionen for videre arbeid med tematikken**



**KS KONSULENT**

# Avslutning ved styringsgruppen



KS KONSULENT



# Koordinatorsamling 10. september 2020

## Agenda:

- Erfaringsdeling
- Vi ser på PAI tall m.m.
- Gjennomgang av evaluering
- Veien videre i regionene



# Årstidsplanlegging i et Heltidskulturperspektiv

## 4.-5. mars 2020, på Quality hotel Kongsberg

Vi er kjent med at flere av dere kommuner har tatt i bruk eller vurderer å ta i bruk årstidplanlegging som verktøy for å sikre bærekraftig drift med rett til kompetanse og kapasitet i tjenestene 24/7/365 dager i året.

### **Seminaret vil legges opp med følgende innhold:**

- Synliggjøre hensikten med årstidsplanlegging og hvordan dette øker handlingsrommet for å fremme heltidskultur.
- Hvilken innsikt trenger man i variasjonene i bruker- og bemanningsbehov når vi skal utarbeide en årsplan som faktisk bidrar til økt opplevd kontinuitet og kvalitet – hvilke gevinster jakter en på? Og hvordan sikrer en at dette faktisk realiseres i løpet av planperioden?
- Innføring i hvordan man rent praktisk legger opp en prosess hvor en utarbeider en årsplan. Hva har vist seg å være viktige suksessfaktorer og fallgruver?
- Det vil bli løftet frem hvilket handlingsrom som ligger i lov og avtaleverket. Hva partene lokalt må være oppmerksomme på og hva som må avtales lokalt.

Det vil bli lagt opp til veksling mellom faglige opptrekk, prosesser for gjensidig læring og deling blant deltakerne på seminardagene.

Hildegunn Andreassen og Geir Johan Hansen fra KS-Konsulent vil lede dagene.



## 18. mars 2020

- KL. 09.30 Registrering, kaffe og noe å bite i
- KL. 10.00 **Åpning**  
v/ Områdedirektør Arbeidsliv Tor Arne Gangstø, KS
- KL. 10.20 **Velkommen**  
v/ Partene i Heltidserklæringen.
- KL. 10.30 **Bakgrunn for programmet og introduksjon til dagen**  
V/ KS-K
- KL. 10.45 **Pause**
- KL. 11.00 **Evne og kraft til å bære? - Om kommunenes oppdrag og utfordringer**  
V/
- KL. 11.20 **Refleksjon**
- KL. 11.30 **Heltidskultur – en reise fra fokus stillingsstørrelser til kontinuitet, kvalitet og bærekraft**  
V/ Geir Johan Hansen, KS-K
- KL. 12.10 **Refleksjon rundt bordene**
- KL. 12.25 **Intro til parallelle sesjoner etter lunsj**
- KL. 12.30 **Lunsj**
- KL. 13.30 **Oppstart i de ulike parallelle sesjonene (se eget oppsett)**
- KL. 15.30 **Pause**
- KL. 15.45 **Intro til gruppearbeid**
- KL. 15.55 **Gruppearbeid – oppsummering og bearbeiding av ideer, innspill og refleksjoner.**  
Vi lager en plakat.
- KL. 16.45 **Gallerivandring – vi besøker kommunene og utforsker deres heltidskulturstrategier.**  
Vi henter ideer og gir innspill
- KL. 17.15 **Oppsummering i egen kommunegruppe**
- KL. 17.30 **AVSLUTNING FOR DAGEN**
- KL. 19.30 **Middag**

## 19. mars 2020

- KL. 08.30 **God morgen. Vi tar et tilbakeblikk på gårsdagen.**
- KL. 08.45 **Hvordan har utviklingen vært? Hva kan PAI fortelle oss.**  
V/ Gunnar Owren, KS
- KL. 09.10 **Deltid en utdatert strategi? Et samfunnsperspektiv på bruk av deltid.**  
V/ Hildegunn Andreassen, KS-K
- KL. 09.50 **Refleksjon**
- KL. 10.00 **Pause**
- KL. 10.15 **Forventningene og kravene til kvalitet og sikkerhet i kommunaltjenester er omfattende. Er det i det hele tatt mulig i en deltidskultur å innfri?**  
Simon Tolloc, BSc, MSc, Improvement Coach and Senioradvisor
- KL. 12.15 **Lunsj**
- KL. 13.15 **Hvordan gå fra enkeltstående initiativ til systemisk jobbing med å fremme Heltidskultur? Hvilke forutsetninger må være til stede for å lykkes?**  
Innlegg ved Jørn-Arild Mikkelsen, KS-K
- KL. 14.00 **Kommunevis arbeid – hva gjør vi videre?**
- KL. 14.45 **Veien videre i arbeidet med å realisere Heltidskultur i kommunesektoren?**  
v/ Partene i Heltidserklæringen
- KL. 15.00 **Vel hjem**

# NASJONAL HELTIDSKONFERANSE

18. – 19. mars, 2020  
Thon Congress Gardermoen

Pr. 30.1.20  
100 påmeldte fra 24 kommuner



På gjensyn og masse lykke til med realisering av  
heltidskultur 😊