

BTV nytt blikk samling 4  
nettverk 2  
11. – 12. september 2019  
Dag 1

# Velkommen ved styringsgruppa i BTV



# Introduksjon til dagen



KS KONSULENT

## Fjerde nettverkssamling – NyttBlikk 11. – 12. september 2019

PROGRAM 11. september 2019 Kongsberg

---

- KL. 09.30 Registrering, kaffe og noe å bite i
- KL. 10.00 Åpning v/ styringsgruppen region BTV.
- Kl. 10.15 Introduksjon til dagen
- KL. 10.30 Deltakerkommunene deler erfaringer. GJORT – LÆRT – LURT.
- Kl. 12.00 Lunsj
- Kl. 13.00 Deling fortsetter....
- Kl. 13.30 Å jobbe med endring- ledelse av endring v/ Geir Johan Hansen KS-K
- KL. 14.00 Pause
- Kl. 14.15 Vi utforsker partsamarbeidets betydning når kommunen skal omstille seg – hva sier forskning om hvilke forutsetninger må være tilstede for å lykkes?
- Kl. 15.15 Gruppearbeid del 1
- Kl. 15.30 Pause
- Kl. 15.45 Arbeidsmiljø - organisering av arbeidet og heltidskultur?  
KS rådgiver Siri Kleverstrand
- Kl. 16.30 Gruppearbeid del 2  
  
Deling på tvers av deltakerkommunene.
- Kl. 17.30 Vi gjør oss klar til middagen ☺.

## Tredje nettverkssamling – NyttBlikk 11. – 12. september 2019

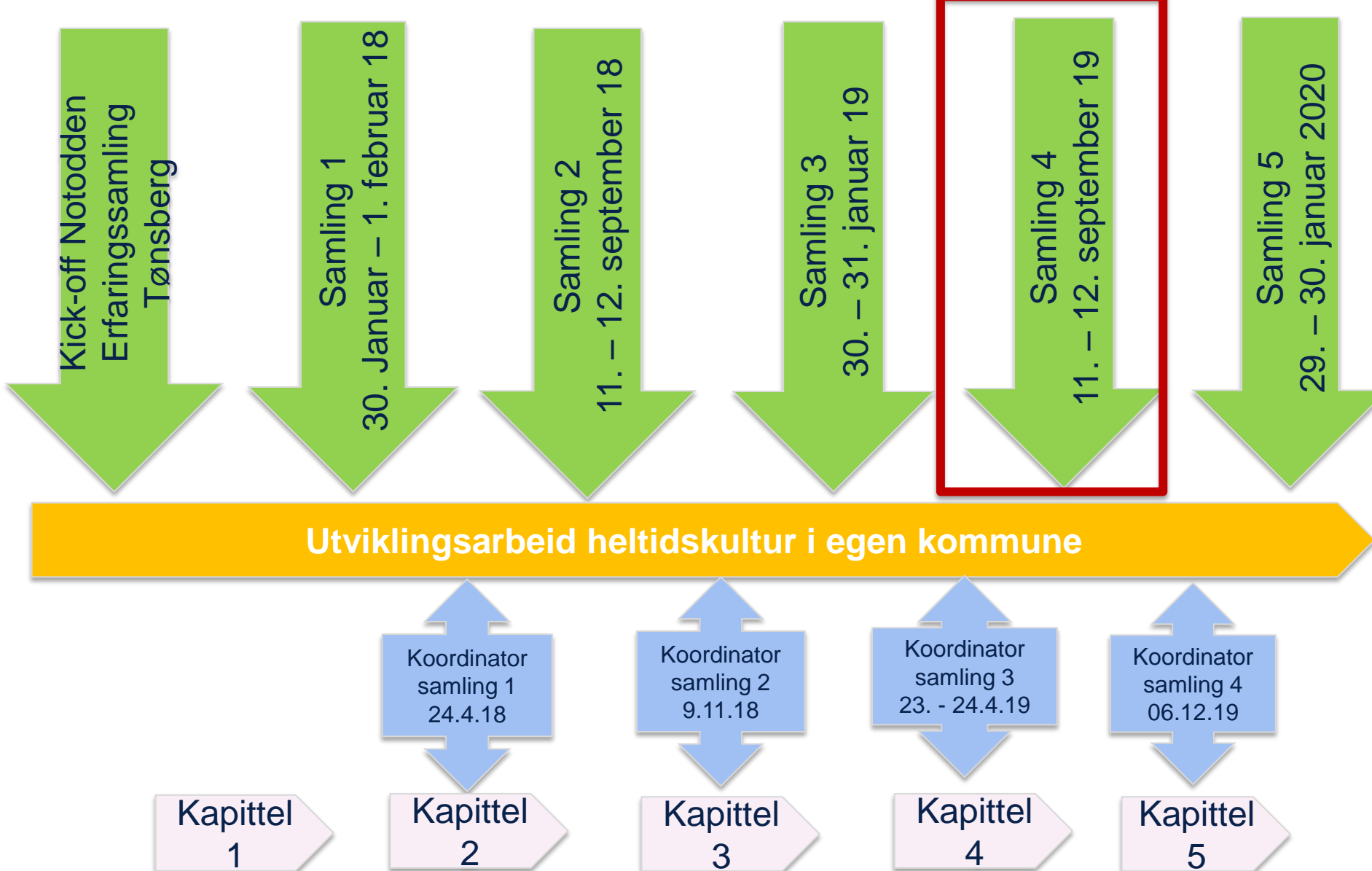
PROGRAM 12. september 2019 Kongsberg

---

- KL. 08.30 God morgen og intro til dagen
- KL. 08.45 Vi hører erfaringer fra en kommune:  
  
Partsamarbeidets betydning for deres resultater så langt i arbeidet med å fremme heltidskultur. Hvordan har de jobbet? Hvilke resultater har de oppnådd så langt? Sauda kommune ved Ann Helen
- Refleksjon og spørsmål
- Kl. 10.00 Pause
- Kl. 10.15 Hvilke forutsetninger må være tilstede for å lykkes med å etablere en heltidskultur? Innlegg ved Hildegunn Andreassen KS-K
- Kl. 10.50 Kommunevist gruppearbeid.
- Kl. 11.30 Lunsj
- Kl. 12.30 Vi retter blikket fremover. Hva krever det av oss å komme videre? Hvordan utfordrer det å etablere en Heltidskultur samspillet politikk og administrasjon?
- Kl. 13.30 Kommunene forbereder hjemmearbeidet
- Kl. 14.15 Oppsummering
- Kl. 14.30 Vel hjem

*Rammeprogram – kan bli justeringer underveis.*





# Planlegging

- 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 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)

STEG



# GJORT – LÆRT – LURT speed-date



Kommune:	Kommune:	Kommune:
Kommune:	<i>Vi lytter oss inn på våre kolleger i nettverket.</i> <i>Hva er vi nysgjerrig på og vil høre mer om som kan ha betydning for arbeidet med vår prosess?</i>	Kommune:
Kommune:	Kommune:	Kommune:







---

RINGERIKE  
KOMMUNE

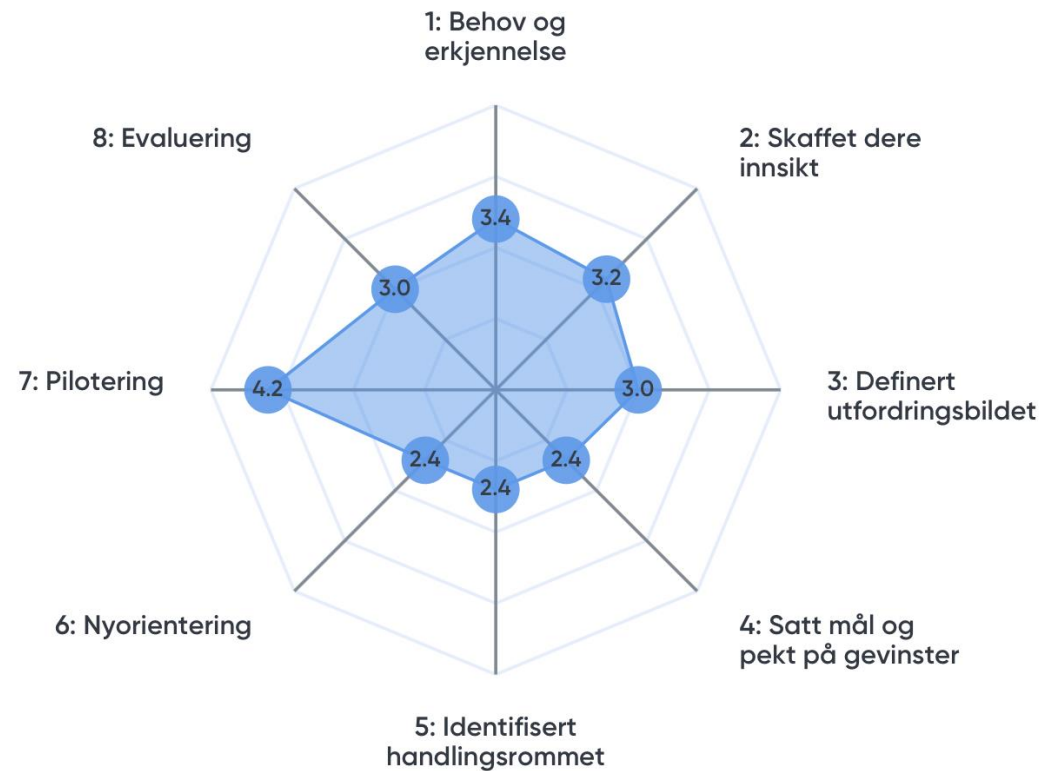
Gjort – Lært – Lurt

---

NyttBlikk 11. – 12. september

Go to [www.menti.com](https://www.menti.com) and use the code 86 62 11

# Ringerike: Vurder i hvilken grad har dere som organisasjon jobbet med:





- Morgendagens omsorg! Pilotprosjekt hjemmetjenesten.
- Etablert 3 parts overordnet prosjektgruppe. Rådmannens ledergruppe er styringsgruppe.
- Foretatt strategiske vurderinger på overordnet nivå. Etablert egne prosjekt og arbeidsgrupper på sektornivå. H/O, barnehage og skole (og samfunn).
- Arbeidet med kommunikasjonsplan sammen med kommunikasjonsavdelingen.



- Involvert og skolert merkantile støttefunksjoner.
- Startet opp prosjekter på to nye arbeidsplasser.
- Brukt mye tid på hver sektor og på aktuelle arbeidsplasser. Sørget for god forankring og gitt ledere, tillitsvalgte og verneombud mulighet til å «eie» prosjektet.
- MKS-gruppene har vært og er fremdeles sentrale.
- Allmøter
- «Den gode vakta»
- Kartlagt planlagt og faktisk bemanning.
- Laget mal for utfylling av heltidsmodellen.
- Deltatt på erfaringssamling.

## Gjort – oppvekst (barnehage og skole)

---



- Måtte revurdere opprinnelig plan og starte på nytt.
- Engasjert KS konsulent og startet arbeid i oppvekstsektoren, skole og barnehage.
- KS konsulent på styrer- og rektormøte før jul.
- Har startet arbeid i tre barnehager og på én skole.
- Søk OU – midler.
- Planleggingsmøter med KSK i ledergruppene og forankringsmøter med ansatte, lokale verneombud og lokale tillitsvalgte.
- Storsamling med KSK for alle ansatte i de tre barnehagene.
- Hekter heltidskultur på eksisterende prosesser i skole og barnehager og snakker om kvalitet og helhetskultur i stedet for om stillingsstørrelser og heltidskultur.
- Besøk i de tre barnehagene.
- Avklaringsmøte med ledere og kommunalsjef om forventinger og veien videre.





- Vær ærlig på hva som har fungert og hva har ikke fungert? For eksempel at sykefraværet i hjemmetjenesten ikke har gått ned etter prosjektet *morgendagens omsorg*!
- Forankring er avgjørende: Politisk, i rådmannens ledergruppe, hos enhet- og avdelingsledere, hos tillitsvalgte og verneombud, i MKS og i personalgruppene. Alle (majoriteten) må være med.
- Ting tar lenger tid enn forventet. Både for å forstå tenkningen, gjennomføre arbeidet og å se ønsket effekt. Endring av turnus er lett, men endring av kultur og holdninger er vanskelig og tar tid.
- Man snakker annerledes om heltidskultur i oppvekstsektoren enn man gjør i helse og omsorg. Vi har begynt å snakke om helhetskultur og fokusere på kvalitet på tjenestene.
- Koble heltidskultur/helhetskultur-prosjektene på allerede eksisterende kvalitets- og utviklingsarbeid.
- Viktig med evalueringer og justeringer underveis.



- Involvere, gi konkrete roller og eierskap til MKS og tillitsvalgte og verneombud. Vi eier dette sammen.
- Lurt å etablere et tillitsfullt partssamarbeid (2 og 3 part) på alle nivåer med arenaer for gode dialoger jevnlig.
- Bruk tid!
- Vær bevisst på hensikt og hva man vil oppnå! Kan variere fra sektor til sektor og enhet til enhet.
- Involver personer fra KS med kompetanse fra relevant sektor, for eksempel om oppvekst og skole når det skal jobbes i disse sektorene.



# Heltidskulturen leveres av Ringerike kommune!



RINGERIKE  
nærmest det meste



RINGERIKE  
KOMMUNE



Sauherad



GJORT

Sauherad



LÆRT

Sauherad

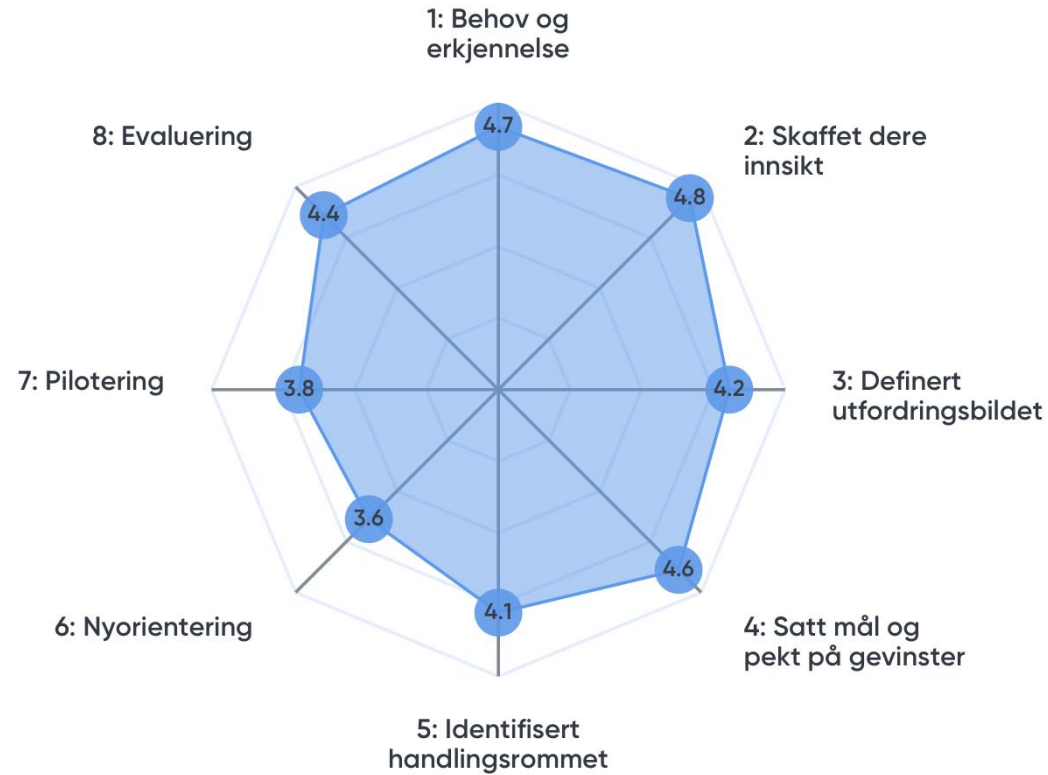


LURT

Go to [www.menti.com](https://www.menti.com) and use the code 72 91 26



# Sauherad: Vurder i hvilken grad har dere som organisasjon jobbet med:



# Hva har vi gjort?

- Felles dagssamlinger for ledere, tillitsvalgt og verneombud i pleie og omsorg i Bø og Sauherad kommune med heltidskultur på agendaen.
- Fokus på informasjon og forankring av heltidskultur i ny kommune.
- Dele erfaringer
- Opprette styringsgruppe, utvida styringsgruppe.
- Arbeidet med heltidskultur knyttes til daglig drift og arbeid med oppfølging av arbeidsgiverstrategien.

# Hva har vi lært?

3 ting som er vi mener er avgjørende i arbeidet med heltidskultur:

1. Bruke god tid på forankring (informasjon). Både politisk og rådmannsnivå, og ikke minst ut i organisasjonen – ned på avd.nivå.
2. Medarbeiderinvolvering. Ansatte må forstå hvorfor vi skal jobbe med heltidskultur, og ha et eierskap til tiltakene.
3. Partssamarbeid. Godt samarbeid og felles forståelse mellom leder, vo og tv er avgjørende for gode prosesser og resultater.

# Hva er lurt?

- Det er bedre å ta et ekstra informasjonsmøte eller samling for å sikre at man har en felles forståelse, enn å gå for fort fram.
- Forankre «heltidskultur» i overordnede styringsdokumenter som f.eks. samfunnsplan og arbeidsgiverstrategi.
- Ha en dedikert HR resurs som følger opp arbeidet med heltidskultur.
- Prioritere og sette av tid.



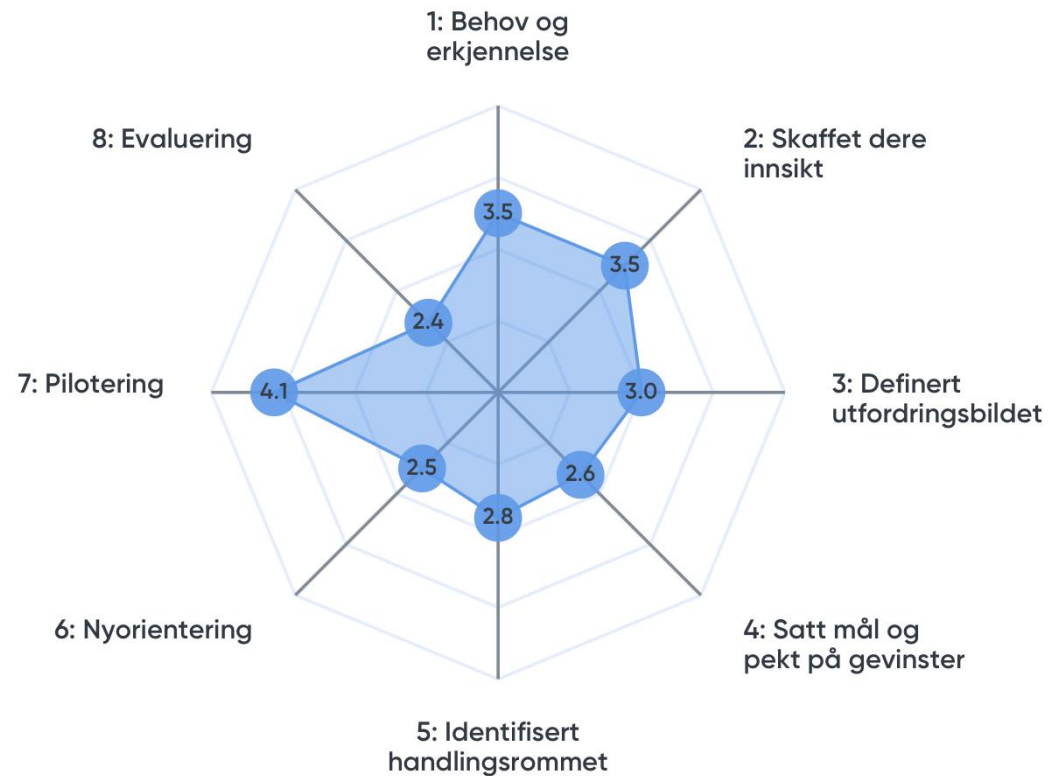
SANDEFJORD  
KOMMUNE

# Nytt Blikk

**Gjort - Lært - Lurt**

Go to [www.menti.com](https://www.menti.com) and use the code 11 24 38

# Sandefjord: Vurder i hvilken grad har dere som organisasjon jobbet med:



# Gjort

- Vi har hatt forventningsavklaring med politisk utvalg HSO
- Vi har invitert to politikere til deltakelse på samlingene
- Vi har lagd informasjonsbrosjyre med erfaringer og resultater så langt
- Vi har hentet inn en hel rekke erfaringer underveis i pilotperioden



# Lært

- Vi har lært at ting tar tid
- Vi har vært for raske med å utarbeide tiltak (sjuer-fella)
- Vi har nok ikke hatt et «nytt blikk»
- Fokus på heltid gir resultater, sakte men sikkert
- Forankring til topps er meget viktig
- En skikkelig satsning på heltidskultur krever frikjøpte «endringsagenter»



# Lurt

- Jevnlige møter i en uformell setting
- Realistiske målsetninger gir motivasjon til gruppen
- Bred involvering i prosjektgruppa
- Bruk av intern kompetanse



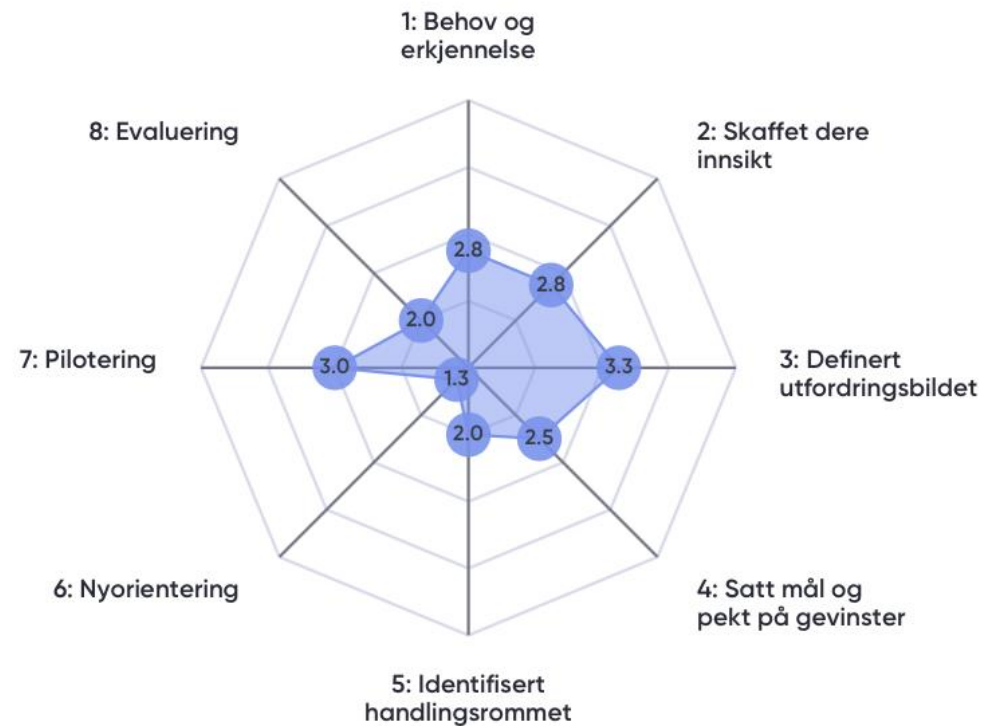
# NYTT BLIKK 2018-2020

Til styringsgruppe møte 30.08.2019



Go to [www.menti.com](https://www.menti.com) and use the code 17 67 83

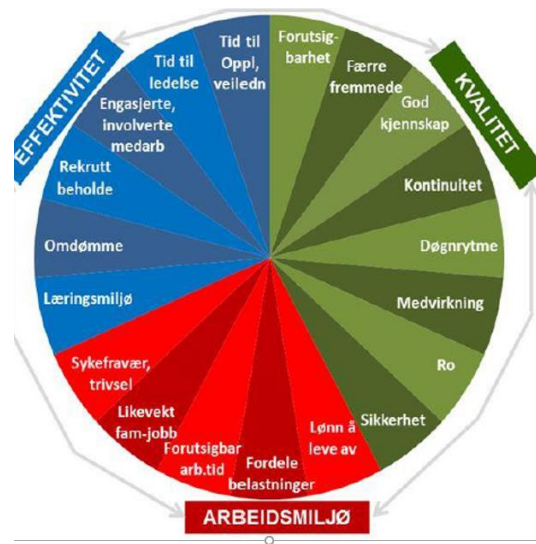
# Lier: Vurder i hvilken grad har dere som organisasjon jobbet med:



# Planlegging

- 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 døgnyrtme-, 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)

# Molands hjulet



# Nytt blikk høsten 2019

- Vi jobber med holdninger, forankring og normer hos både arbeidsgiver og fagorganisasjonen.
- Begynner å planlegge en ide kafe til ansatte/ledere.  
(som settes i drift november 2019 i pilotene.)



# Nytt blikk 2019

Når vi ser på paitall og snakker med virksomhetene ute ,er de flinke til å øke stillinger til ansatte, om det er fra krav eller forespørsel.

Vi ser resultat når en ansatt får øke sin stilling, vi får en øking i de små stillingene (helge stillinger) pga de fleste ansatte jobber 3 hver helg. I dag er det noen ansatte som jobber flere helger det er frivillig .

En utfordring er å få med fagorganisasjonen. Dette er et tema vi snakker mye om og som må inn i møtet med LMU.





Tabell 1A. Antall stillinger i Helse/omsorg etter stillingsstørrelse i 0626 LIER Pai tall							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
0% til 29,9%	147	138	148	189	195	222	
30% til 49,9%	70	62	76	99	107	87	
50% til 79,9%	224	222	189	209	219	204	
80% til 99,9%	119	127	119	128	145	142	
100%	197	197	217	239	262	266	
Totalt	757	746	749	864	928	921	



# Nytt blick høsten 2019

- Besøk fra Ringerike (oktober)
- Jobbe frem en/flere piloter mot 2020
- Kompetanse undersøkelse i 3 avdelinger.
- Forslag til avtale. (års turnus)
- KS samling.
- Info kafe ute hos ansatte.
- Besøk i alle LMU i virksomhetene i helse og velferd høsten 2019.



# Besøk i LMU

VIRKSOMHET	DATO for LMU	Hvem møter	Dato neste LMU
Liertun	10.sep		
Fosshagen			
Hjemmetjenesten			
Nøstehagen	19.september kl.1400		
Tjenester voksne	18. september kl.14.00		
Tjenester barn			
Mestring			



# Nytt blick høsten 2019

- Prosjektgruppa har begynt å finne 2/3 piloter .  
Arbeidet vil tar tid og vi har satt av høsten 2019 ,sette i gang pilotene jan/feb.2020.
- Pilotene skal kartlegge en bemanning/ kompetanseprofil fra uke 35 til uke 39 . Her skal det kartlegges hva er planlagt bemanning og hva er faktisk bemanning i 4 uker.  
Vi få et bilde på hva vi leier inn av vikarer og hvor mye kompetanse vi har til enhver tid.  
(kompetanse vi leier inn)
- Vikarpool ? (Drammen våren 2019)



# Nytt blikk

**Planlagt bemanning arbeidsplanuke nr.:** **xx**

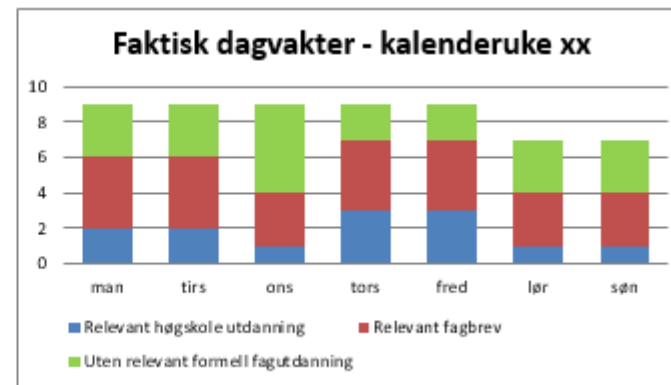
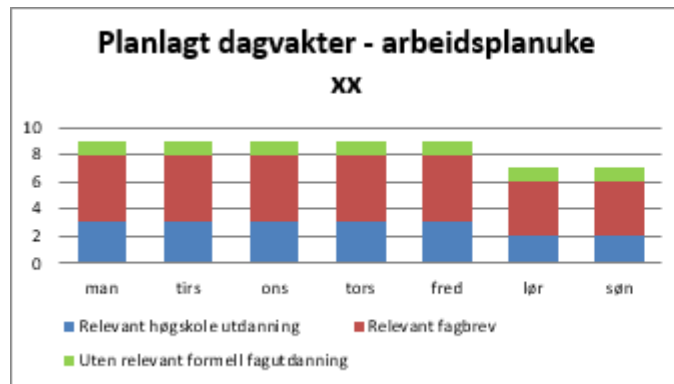
Relevant formell kompetanse	Antall ansatte						
	man	tirs	ons	tors	fred	lør	søn
Dagvakter	3	3	3	3	3	2	2
Relevant høgskole utdanning	3	3	3	3	3	2	2
Relevant fagbrev	5	5	5	5	5	4	4
Uten relevant formell fagutdanning	1	1	1	1	1	1	1
<b>Sum</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

**Faktisk bemanning kalenderuke nr.:** **xx**

Relevant formell kompetanse	Antall ansatte						
	man	tirs	ons	tors	fred	lør	søn
Dagvakter	2	2	1	3	3	1	1
Relevant høgskole utdanning	2	2	1	3	3	1	1
Relevant fagbrev	4	4	3	4	4	3	3
Uten relevant formell fagutdanning	3	3	5	2	2	3	3
<b>Sum</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>7</b>



# Nytt blikk



# Nytt blikk høsten 2019

- Jobbe med LMU sept/okt
- Målet vårt er å få starte en pilot fra januar /februar 2020.
- Neste pilot innen mars ?



# Nytt blikk ( september )

- Dialog med Fagforbundet /Norsk sykepleierforbund ang.se på et utkast til en avtale ang års turnus jobbe frem et utkast





# Nytt blikk prosjektgruppa

- Midler til opplæring i årsturnus
- Besøk andre kommuner



Nytt

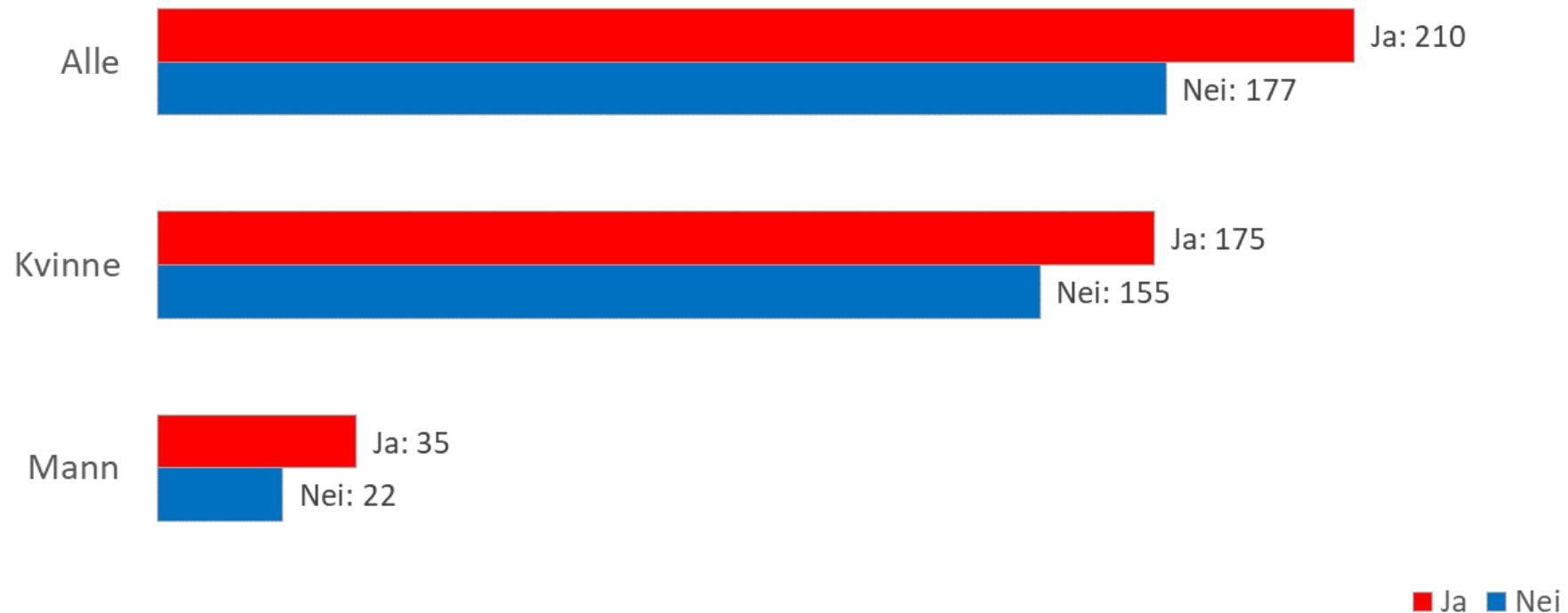
- Tak



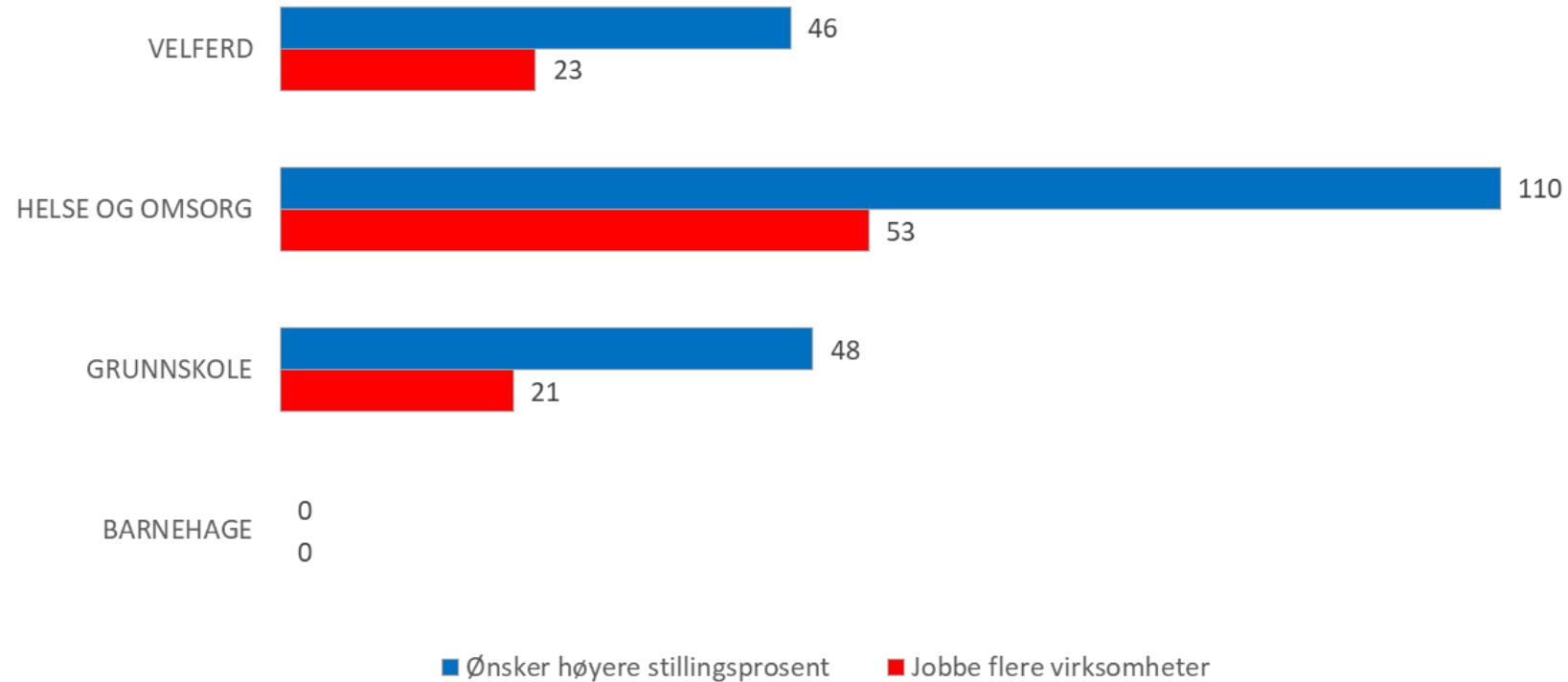
# Statistikk på svarprosent spørreundersøkelsen februar 2018



# Ønsker du å ha en høyere stillingsprosent i Lier kommune?



# Ønsker du å ha en høyere stillingsprosent i Lier kommune?



# Heltids/deltidsundersøkelsen februar 2018

- antall medarbeidere som ønsker høyere stillingsprosent

## ETTER TJENESTEOMRÅDE

Tjenesteområde	Ja	Nei	De som er villig til å jobbe på andre steder	Svarprosent
BARNEHAGE	-	10	-	71 %
GRUNNSKOLE	48	64	21	76 %
HELSE OG OMSORG	110	56	53	60 %
VELFERD	46	40	23	50 %
<b>TOTALT</b>	<b>204</b>	<b>170</b>	<b>97</b>	





ØVRE EIKER  
KOMMUNE



# Nytt blikk

Øvre Eiker kommune

Gjort, lært, lurt

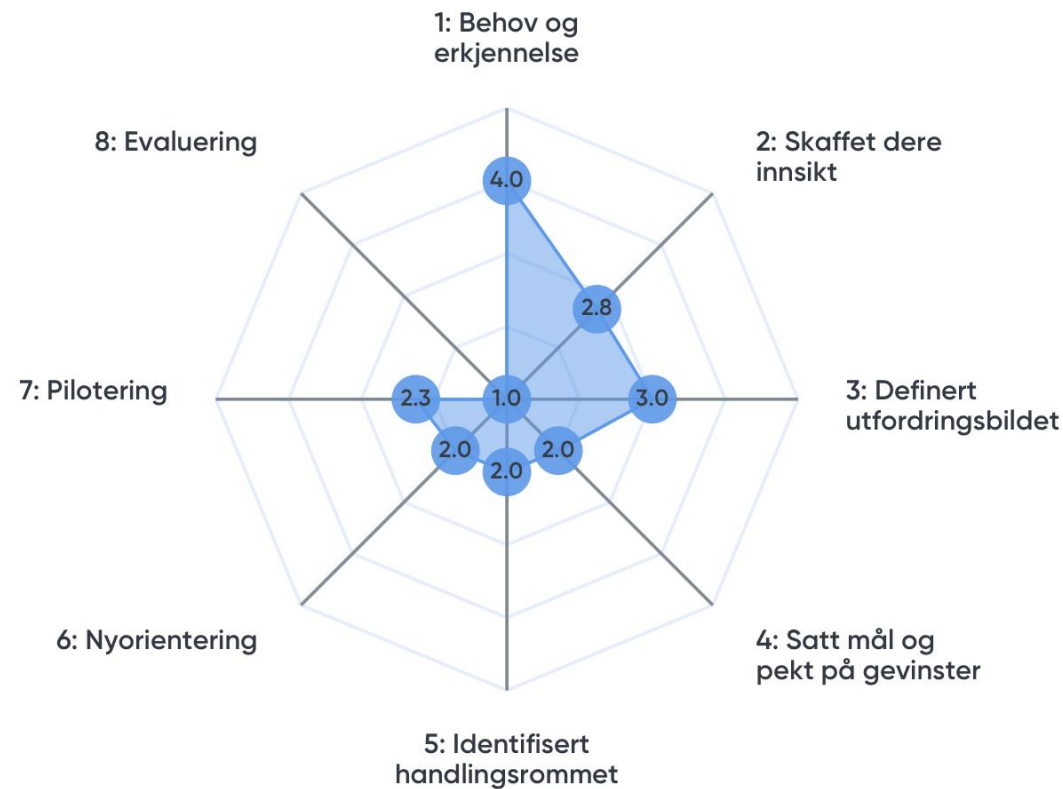
September 2019

Hege Haugen NSF, Anne Grete Raaen Fagforbundet, Linda Nedberg virksomhetsleder Tj. til funksjonshemmede, Nina Sollie, virksomhetsleder barnehage, Tove Andersen HR, Kari Hesselberg kommunalsjef,

*Sammen skaper vi et livskraftig Øvre Eiker*

Go to [www.menti.com](https://www.menti.com) and use the code 24 75 9

# Øvre Eiker: Vurder i hvilken grad har dere som organisasjon jobbet med:





# Gjort - lært - lurt

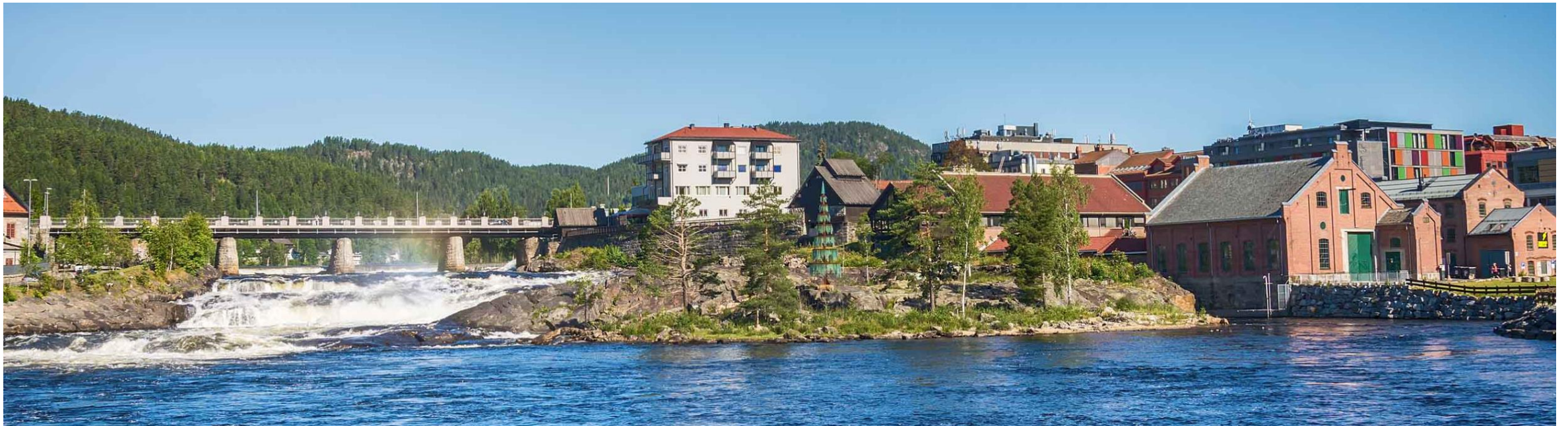
- Ressursbank for barnehagene ble innført 1.8.18
  - endres nå etter erfaringer – fast oppmøtested, fleksibel bruk av grunnbemanning. Kutta helt ut vikarbyrå
- Langvakter i Tjenester til hjemmeboende og funksjonshemmede
  - Hver 4. helg, 12,5 /13,5 timer. Frivillig. Positivt mottatt
  - Erfaring: i turnusen må også noen arbeide ordinære vakter
  - Erfaring: forskjøvet start på dagen i boligene
  - Erfaring: passer ikke alle steder/må ha nok ansatte som ønsker
- Lang erfaring med ønsketurnus i demensavdeling
  - Skal prøves ut flere steder / andre tjenester
- Kartlegging av uønsket deltid
  - Skal gjennomføres i september/oktober
- Reorganisert prosjektet
  - Skilt ut to separate arbeidsgrupper – for hhv barnehage/SFO og turnus
- Arbeidet mye med oversikt over tallene
  - Etablert en modul i VISMA der man får innsikt i stillingsstørrelser mv)
- Økt forståelse for problemstillingene blant medarbeidere

# Veien videre

- Utvikle en «heltidserklæring»
- Analyse av eventuelle kostnader ved heltidskultur
- Felles plattform for forståelse av ufrivillig deltid
- Bruk av midlertidige tilsetninger og rekruttering
- Flere forskjellige arbeidstidsordninger må testes og evalueres

# Nettverkssamling Nytt blikk

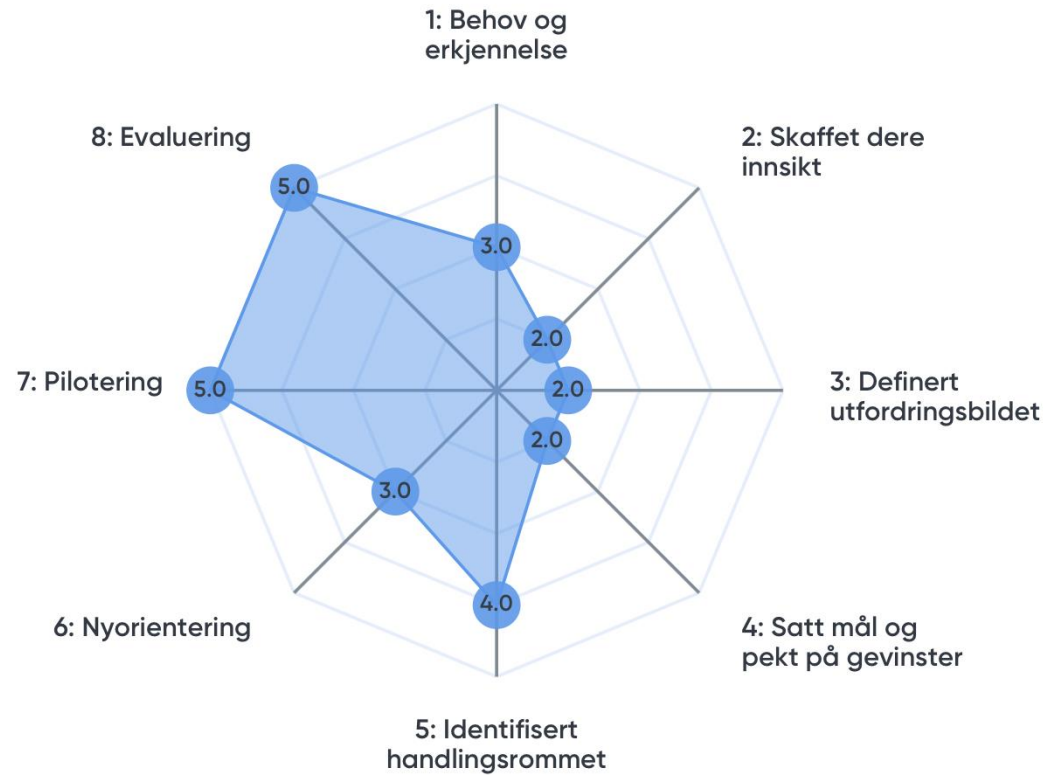
11.-12. september



Go to [www.menti.com](https://www.menti.com) and use the code 98 33 46



# Kongsberg: Vurder i hvilken grad har dere som organisasjon jobbet med:





# Gjort

- Ny prosjektledelse.
- Prosjekt med KSK
  - 3 piloter
- Jevnlig orientering i administrasjonsutvalget
- Arbeidsgruppe turnus - innføring og opplæring kalenderplan
- Kommunikasjonsgruppe – infomateriell og arbeidsplassbesøk
- Flytvakter



# Lært

- Det må stilles krav om fremdrift
- Alle er enig om at vi må ha en heltidskultur, men vanskelig når det rammer en selv.
- Viktig med informasjon til alle parter.
  - Ting tar tid
  - Endring forutsetter enighet mellom partene
  - «Matematiske» utfordringer
- Sette av tid, fokus, fremoverlent holdning og tørre å prøve – feile.

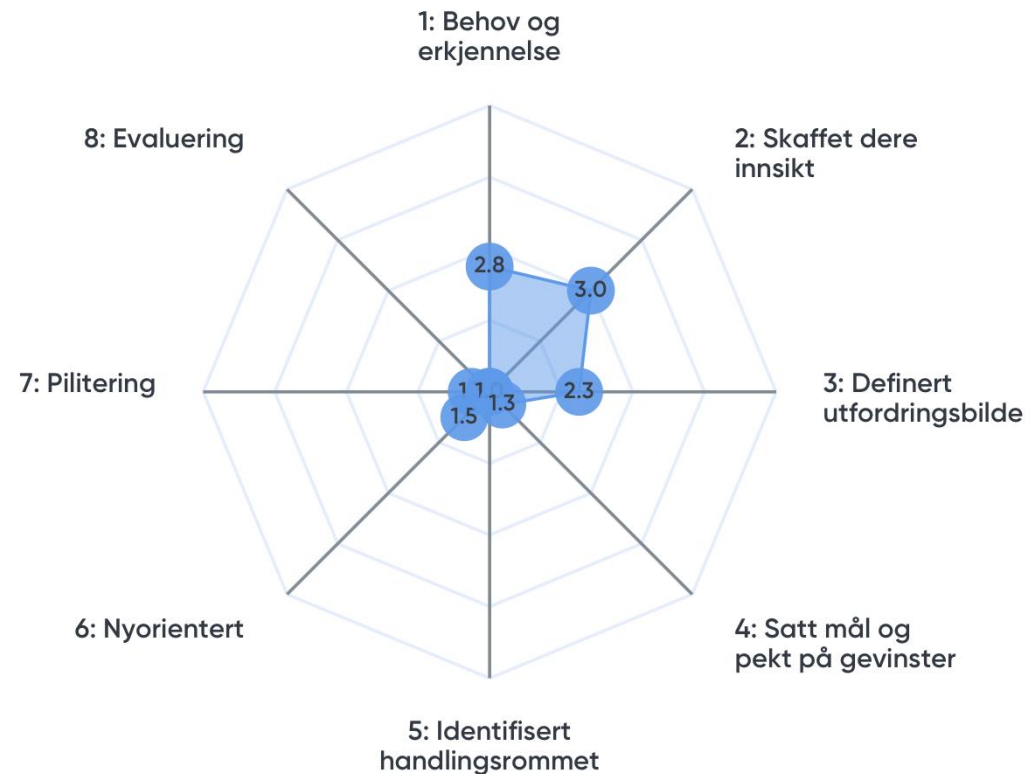


# Lurt

- Konkrete prinsipielle avklaringer og føringer gjøres av prosjektledelsen. Eksempelvis:
  - Piloter
  - Kalenderplan
  - Definisjon av frivillighet
  - Vakante stillinger
  - Kombinasjonsstillinger
  - Overtallighet
  - Definisjon av lik arbeidsbelastning (også helg)
- Jevnlig orientering i administrasjonsutvalget.
- Skape engasjement, motivasjon, utarbeide verktøy for å nå målet.

Go to [www.menti.com](https://www.menti.com) and use the code 96 99 02

# Nome: Vurder i hvilken grad har dere som organisasjon jobbet med:





12.00-13.00

# LUNSJ



# GJORT – LÆRT – LURT deling på tvers



Kommune:	Kommune:	Kommune:
Kommune:	<p><i>Vi lytter oss inn på våre kolleger i nettverket.</i></p> <p><i>Hva er vi nysgjerrig på og vil høre mer om som kan ha betydning for arbeidet med vår prosess?</i></p>	Kor
Kommune:	Kommune:	Kommune:

1. Ta utgangspunkt i notatene dere har gjort individuelt. Bli enige om hva dere ønsker å høre mer om fra de andre kommunene. Fordel dere. (10 min)
2. Vi starter jakta på erfaringene til hverandre. (15 min før lunsj, 15 etter lunsj)
3. Tilbake og gjør en kort oppsummering i gruppen. (10 min)

11.30-12.30

# LUNSJ

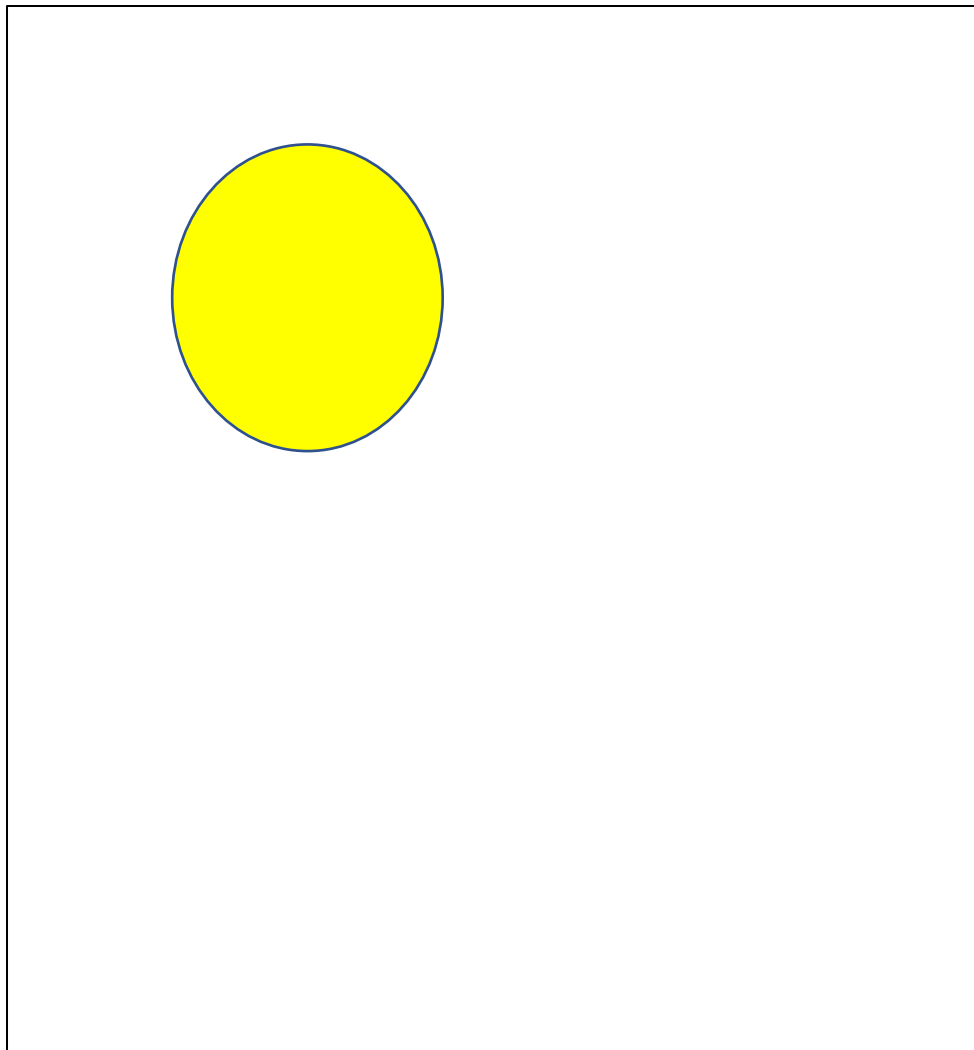


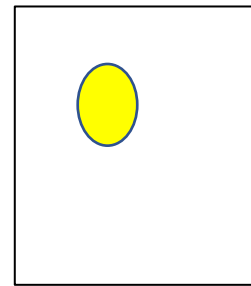
# Å jobbe med endring – ledelse av endring

Geir Johan



KS KONSULENT





# 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



# Drift og innovasjon – to sider av samme hverdag

”Lønnsomhet er **helt nødvendig** for å klare seg på kort sikt”

*Kostnadskontroll, ressurseffektivitet, produktivitet, prestasjonsmåling*

Drift

”Innovasjon er **helt nødvendig** for å klare seg på lang sikt”

*Dialog, kreativitet, engasjement, samskaping, fornyelse*

Innovasjon





# Hva skjer med Lederroller og lederpraksiser?

## Beherske stabilitet OG endring

### Stabilitet!

- Styring, spesialisering, hierarkisk kontroll (Byråkrati)
- Rutiner og prosedyrer
- Avlaster for unødig diskusjon
- Forutsigbarhet, effektivitet, likebehandling
- Driftsoppgaver
- Regelorientert adferd
- Begrenset læring
- Tradisjonell lederrolle

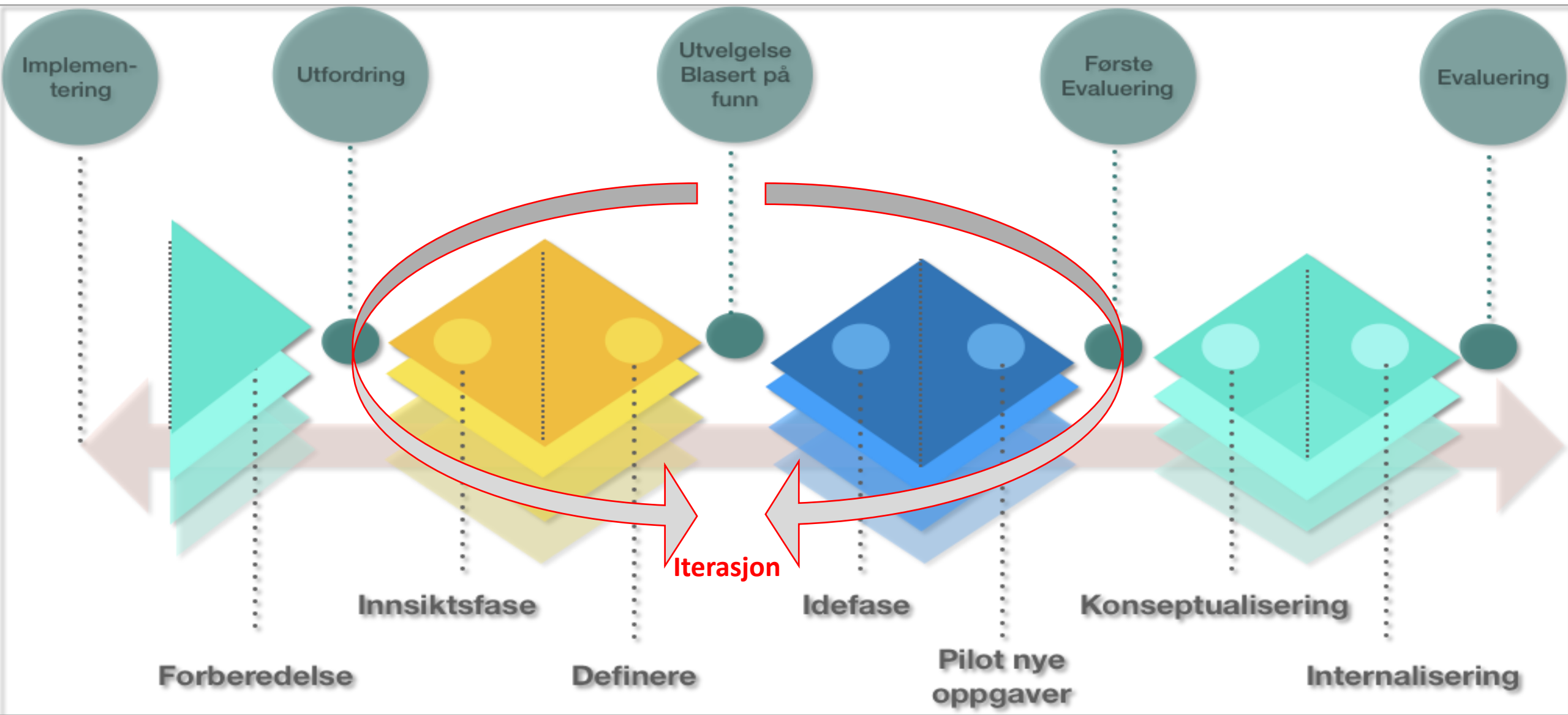


### Endring!

- Ledelse og dialog
- Fremmer deltakelse, diskusjon
- Nytenkning, forbedring
- Fremme erfarings basert læring
- Ny lederrolle, endringsagenten!

- 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 mål bilde, 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, 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

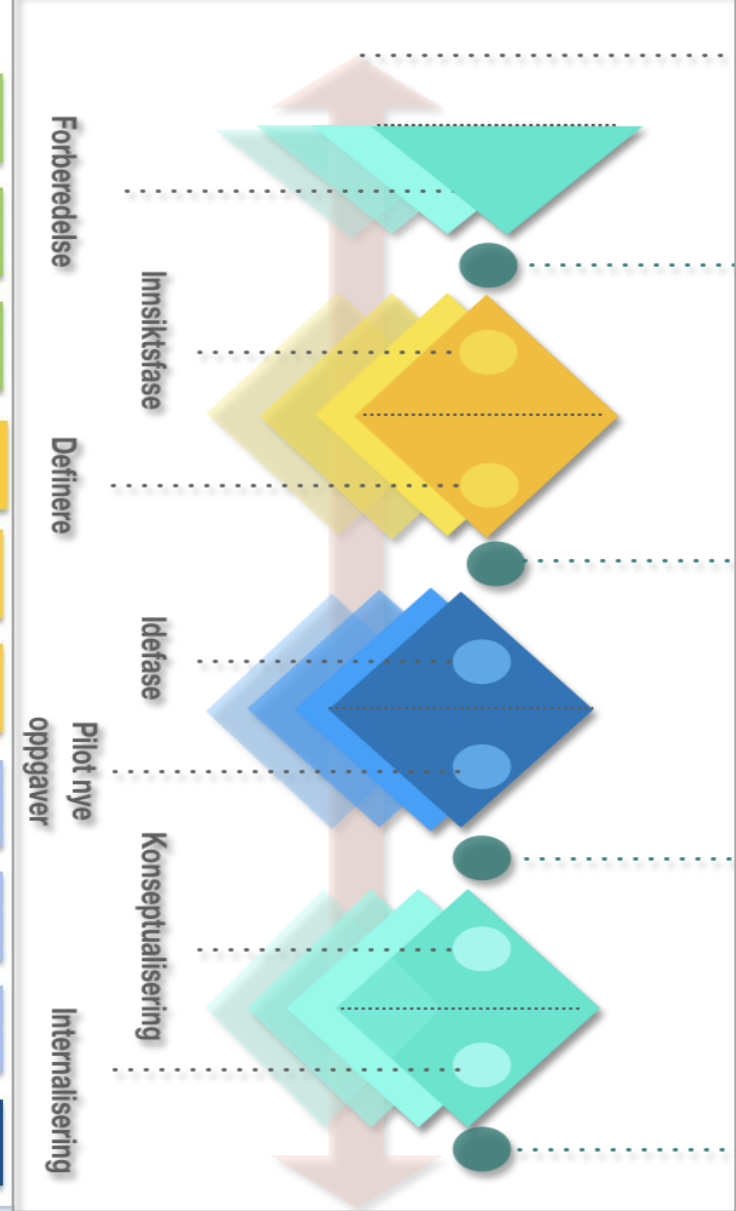
6 Redesign av arbeidsprosesser, døgnyttme-, bemannings- og kompetansesammensettingsplan som bidrar til rett kompetanse og kapasitet 24/7/365.

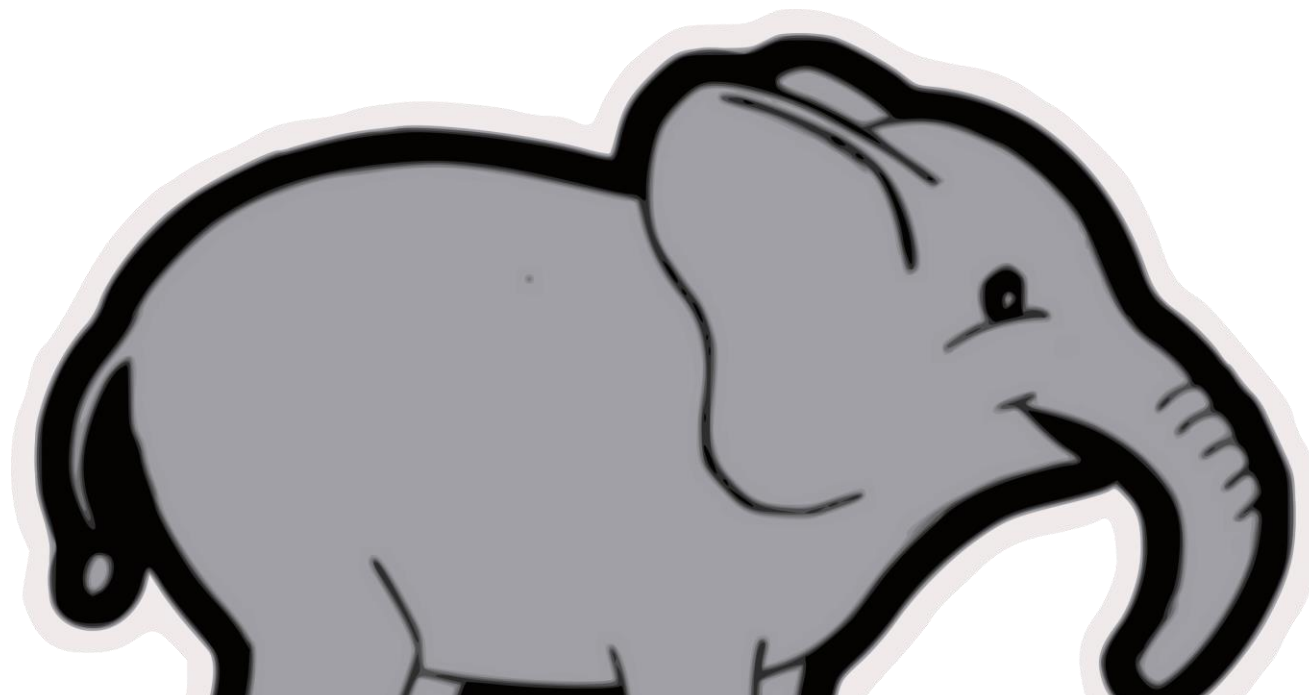
7 Vi starter jakta på en arbeidstidsordning som fremmer heltidskultur.

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)





Ifølge Stig Wigestrands er god endringsledelse som å få en seks tonn tung elefant til å gå en annen vei enn den ønsker. For å få til dette må vi ofte søke oss forbi kunnskapen og erfaringene vi allerede har tilegnet oss, og våge å søke ny kunnskap på den andre siden:

<https://www.dagensperspektiv.no/ledelse/2018/kunnskap-star-i-veien-for-innovasjon>



STIG R. WIGESTRAND

**LAVEST  
PRIS!**

Vil du lykkes med endring  
og innovasjon?

~~HOLD  
MUNN  
og  
LYTT!~~



FAGBOKFORLAGET



KS KONSULENT

«God ledelse er avgjørende for fortsatt å kunne levere gode tjenester i et samfunn og arbeidsliv i endring»



KS KONSULENT



# Ledere som lykkes har evne til

1 Å bygge tillit - godt samspill med folkevalgte

2 Å styre etter verdier, mål og rammer, ta beslutninger og vise gjennomføringskraft i tråd med politiske vedtak og føringer

3 Å se helhet og sammenheng i organisasjonen for å sikre god utnyttelse av kompetanse og ressurser

4 Å kommunisere tydelige forventninger, gi tilbakemeldinger og anerkjennelse til den som fortjener det

5 Å legge til rette for læring og utvikling, gjennom å involvere og gi ansvar til medarbeidere

6 Å skape oppslutning om endringer og få alle med seg i endringsprosesser

7 Å involvere innbyggere og andre aktører i utvikling av tjenestene





## Ledere som lykkes har evne til

- 1 Å bygge tillit - godt samspill med folkevalgte
- 2 Å styre etter verdier, mål og rammer, ta beslutninger og vise gjennomføringskraft i tråd med politiske vedtak og føringer
- 3 Å se helhet og sammenheng i organisasjonen for å sikre god utnyttelse av kompetanse og ressurser
- 4 Å kommunisere tydelige forventninger, gi tilbakemeldinger og anerkjennelse til den som fortjener det
- 5 Å legge til rette for læring og utvikling, gjennom å involvere og gi ansvar til medarbeidere
- 6 Å skape oppslutning om endringer og få alle med seg i endringsprosesser
- 7 Å involvere innbyggere og andre aktører i utvikling av tjenestene

Hvilke momenter vil dere vurdere som viktigst for lede i arbeidet med å realisere heltid?

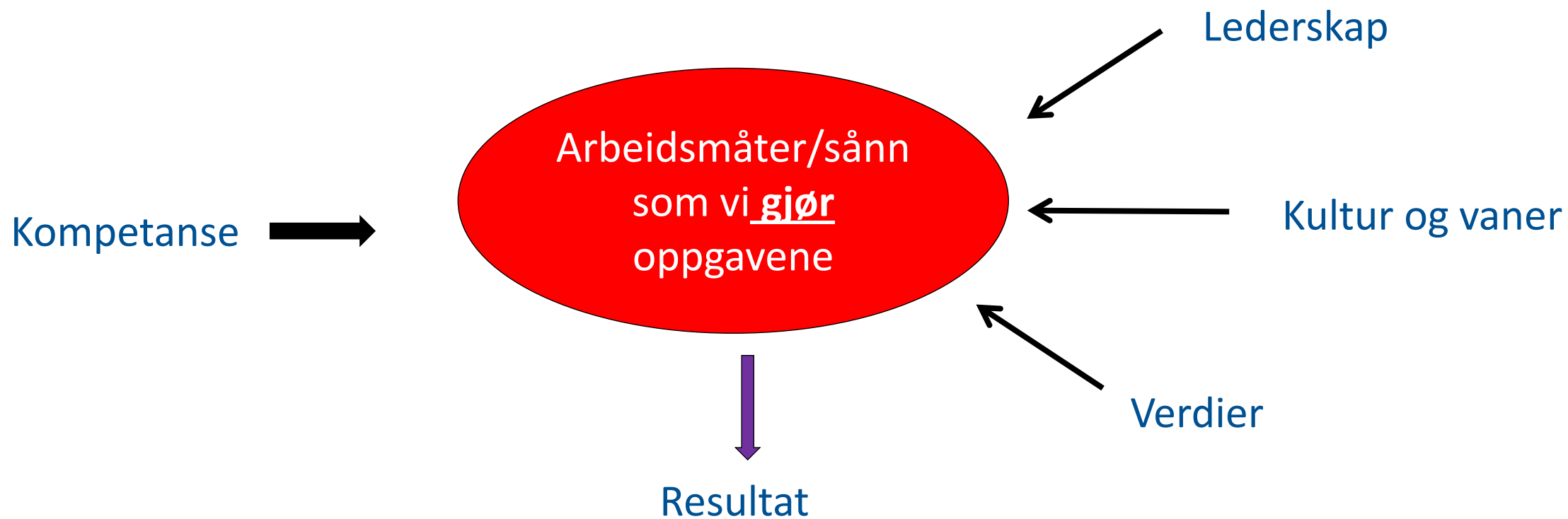


**Ledelse er *påvirkning* av og samspill med mennesker i organisasjonen, og omgivelsene, for å sikre at organisasjonen når mål.**



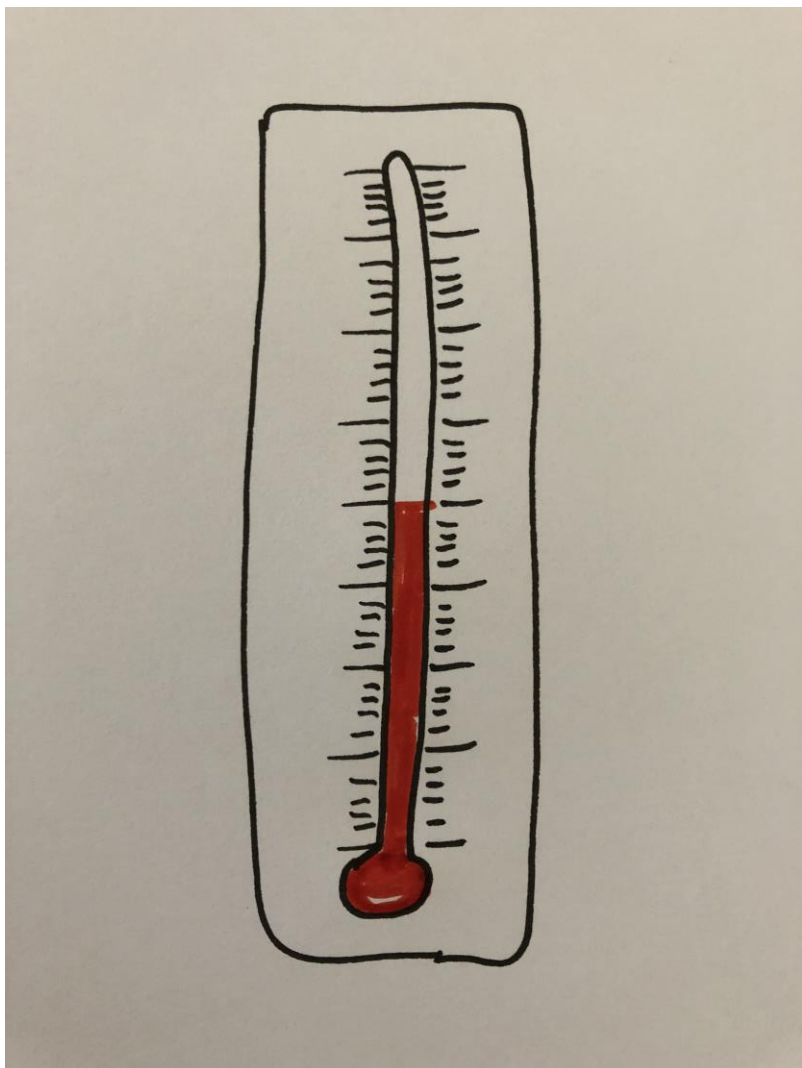
# Endringsledelse





Fritt etter Magnus Lord





Hva er behovet for endring?

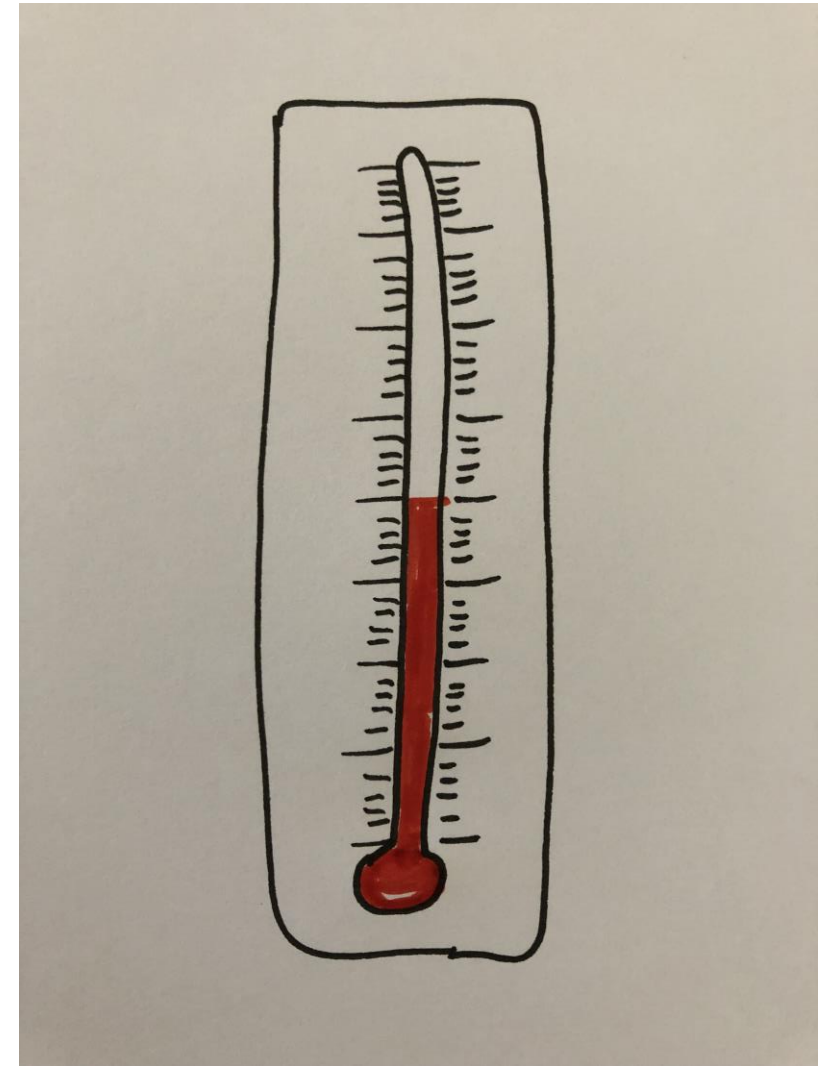
Hvor villig er du til å endre deg?

Organisasjonens endringstrykk og vilje,  
erkjennelsen



# Har vi nok endringstrykk ?

Enhver organisasjon trenger et trykk som framtvinger refleksjon, vilje til å justere egen praksis og et positivt press på gjennomføring av nødvendige endringer.



# Hva skal til? Hva må vi vite noe om?

## 1. Kunnskap om hvordan mennesket endrer seg

- ❖ Hva er det som skjer med mennesker som må endre seg?
- ❖ Hvilke atferd hos menneskene utfordres?

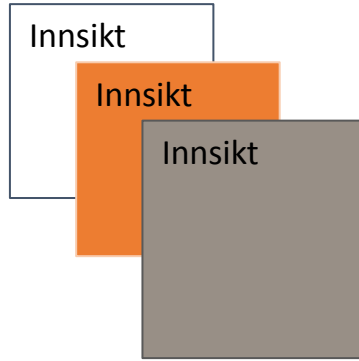
## 2. Vite hva som skal endres

- ❖ Hvordan skaffe tilstrekkelig innsikt for å skape forståelse for hva som skal endres?

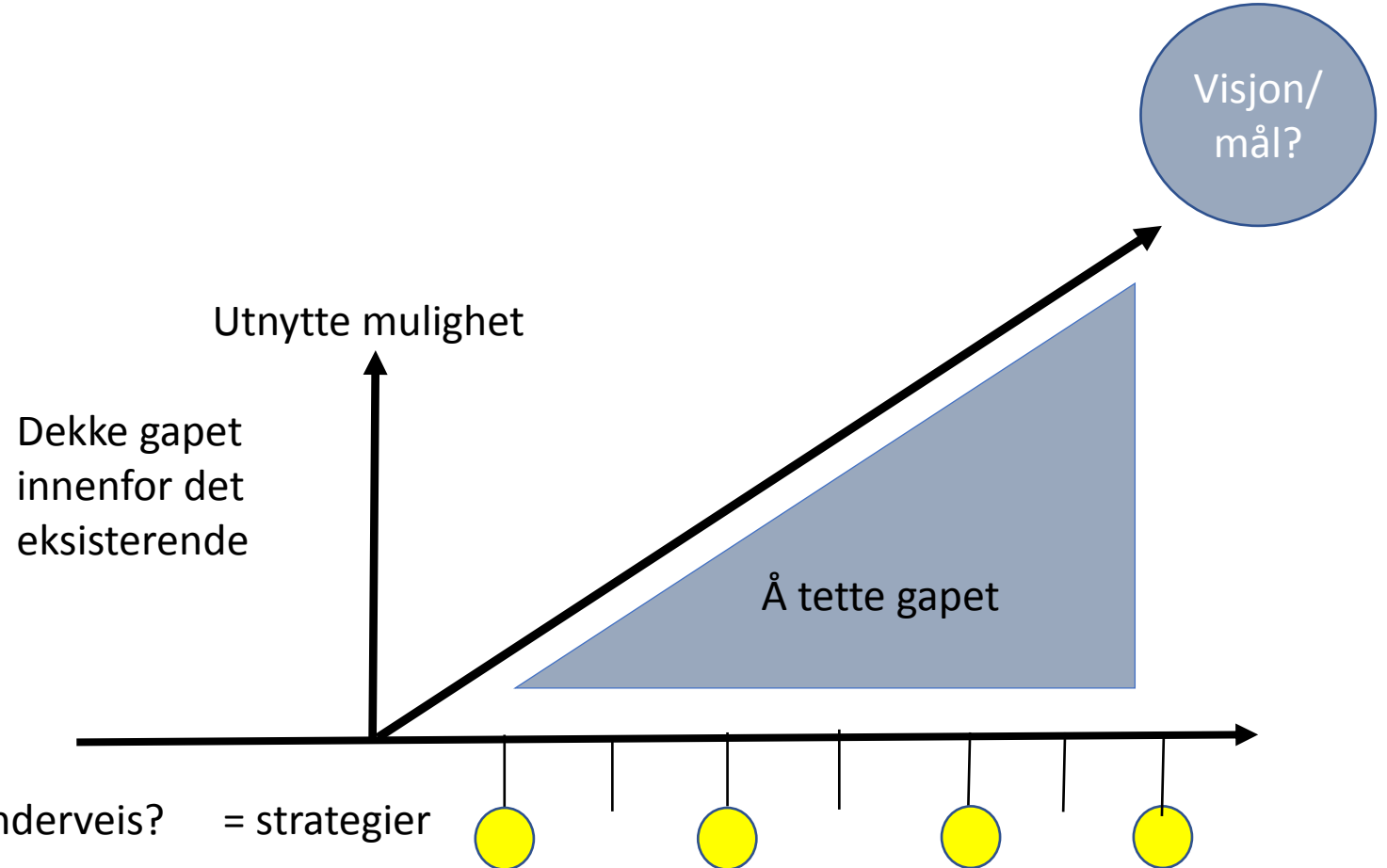
## 3. Motivasjon og empati

- ❖ Hva er det som motiverer for endring?
- ❖ Hvordan arbeide med empati?





Har vi tilstrekkelig innsikt til å utforme formål og dermed innhold i prosessen?





# Små seiere

- Suksessrike endringsprogram/strategi gjennomføringer, og lignende, starter med **resultater (seiere)!!!**
  - Dvs. resultatorientert heller enn aktivitetsfokusert
  - Fallgrube for **aktivitetsfokus**: For stort og diffust, ikke rettet mot spesifikke resultater, dårlig grunnlag for å lære etc.
  - **Resultatorientert**: endring fokusert på spesifikke forbedringer som kan dokumenteres, det medfører forsterking og gir energi.
  - Eks:
    - Pasienter som har vært til undersøkelse og skal behandles skal ha beskjed om ny time innen en uke.
    - Innen 30 dager skal 95% av klagene være håndtert.



# Logikken bak små seiere



- Organisatoriske problemer, utfordringer og strategier blir ofte definert slik at de virker for overveldende.
  - Folk tror da ofte **at de er del av problemet/utfordringen** og ser seg ikke som de som skal realisere strategien event. organisatorisk endring.
  - Omdefiner utfordringen i mindre (overveldende) utfordringer/delmål som gir synlige resultater (det virker).
  - Det gir bedre selvfølelse, mestringserfaring, og bedrer evnen og motivasjon for å gå løs på nye utfordringer.



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, døgnyttme-, 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

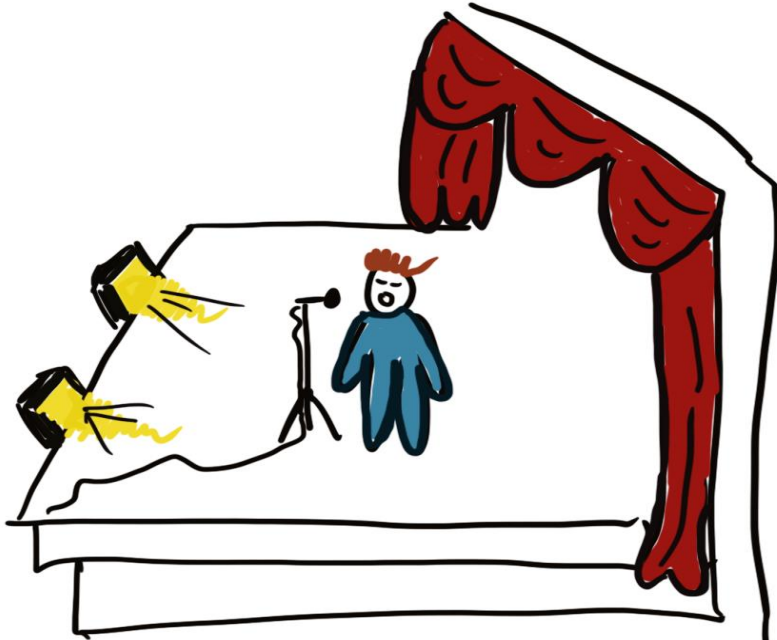
9 Helhetlig evaluering av den faktiske effekten av den forrige periodes arbeidsplan opp mot målet om heltidskultur. Vurdering av kulturen – er det rom for mer heltid? Utarbeidelse av ny arbeidsplan.

10 Rapportering på prosess, resultat og effekt (i tråd med styringsdialogen)

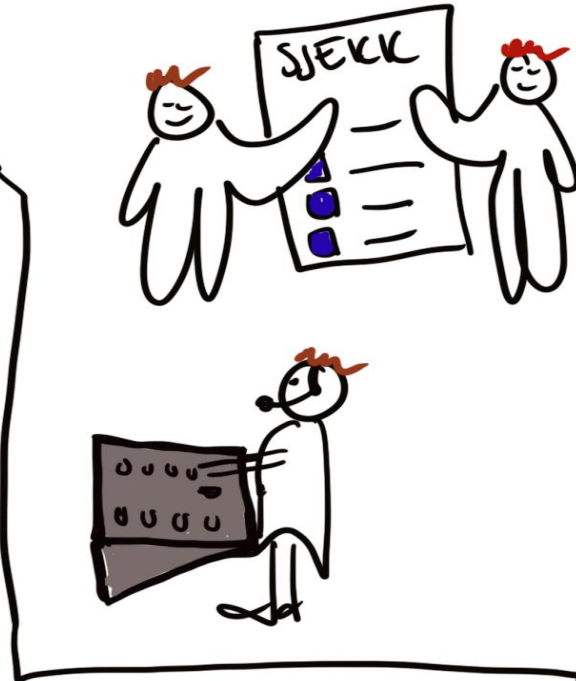
Prosessaktiviteter

Hvilke og Hva

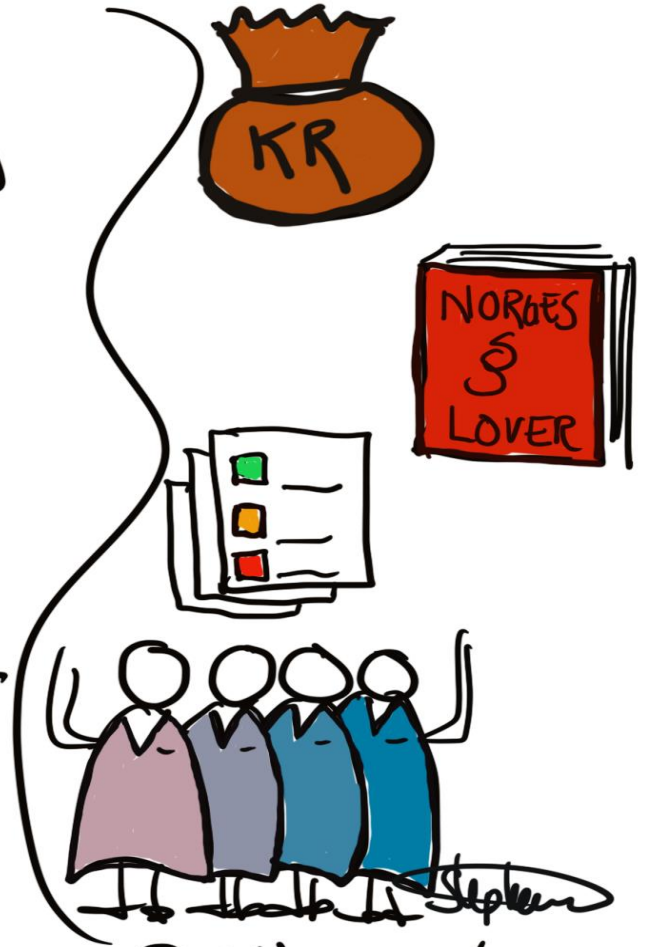




FRONT STAGE



BACK STAGE



BEHIND THE SCENES



Pause



KS KONSULENT

**Vi utforsker partsamarbeidets betydning når kommunen skal omstille seg –  
hva sier forskning om hvilke forutsetninger må være tilstede for å lykkes?**

**Tore Nilssen, Sintef**



KS KONSULENT

*Se egen lysarkserie*



KS KONSULENT



Refleksjon om hva er det viktigste vi har hørt fra Tore. Hvor står vi  
Formuler et spørsmål som stilles i plenum!

Ordstyrer

Sekretær

I= 1 minutter

G= 10 minutter

P= 5 minutter

## IGP (Individuell, Gruppe, Plenum)

### Reflekter

Individuell øvelse -  
noter ned

Hva var det  
viktigste vi hørt fra  
Tore?  
- har det relevans?

### Presenter

Presenter for  
hverandre  
Rekkeframlegg internt  
i gruppen

### Drøft

Formuler et spørsmål  
som stilles i plenum?

### Plenum

Plenumssamtale





Pause



KS KONSULENT



# Arbeidsmiljø – organisering av arbeid og heltidskultur?

Siri Klevstrand, KS arbeidsgiverpolitikk

# Arbeidsmiljø 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



**Trening i arbeidstiden er fint det, men det er ikke det det handler om...**



**...arbeidsmiljø handler om arbeidet. For eksempel å unngå rolleklarhet.**



**Gratis helsekontroll er fint det, men det er ikke det det handler om...**



**...arbeidsmiljø handler om arbeidet. For eksempel god tidsplanlegging.**



**Stressmestringskurs på  
jobb er fint det, men det er  
ikke det det handler om...**



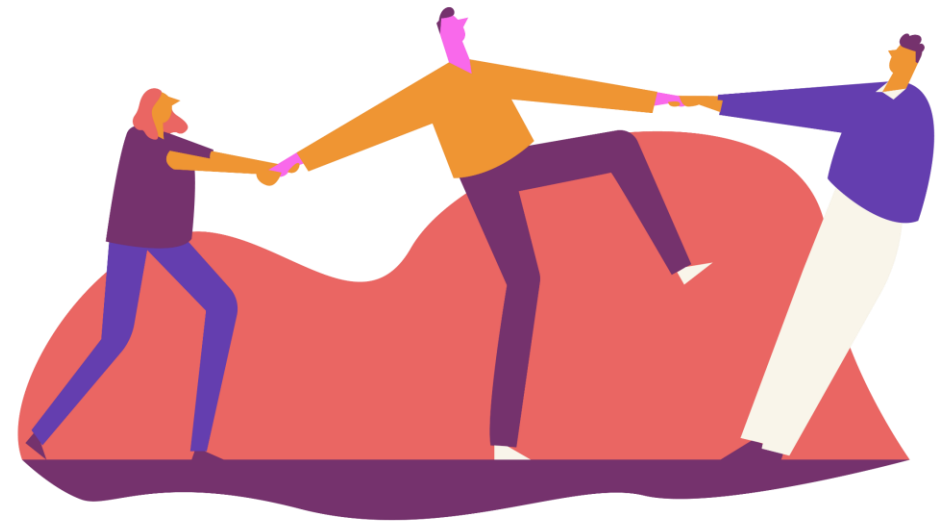
**...arbeidsmiljø handler om  
arbeidet. For eksempel  
støttende ledelse.**



**Fruktkurv på arbeidsplassen er fint det, men det er ikke det det handler om...**



**...arbeidsmiljø handler om arbeidet. For eksempel å balansere krav fra ulike interessenter og grupper.**



**Godt arbeidsmiljø virker!  
Det gir høyere kvalitet på  
arbeidet og vises på bunnlinja.**





En bra dag på jobb – piloter STAMI

<https://enbradagpajobb.no/>

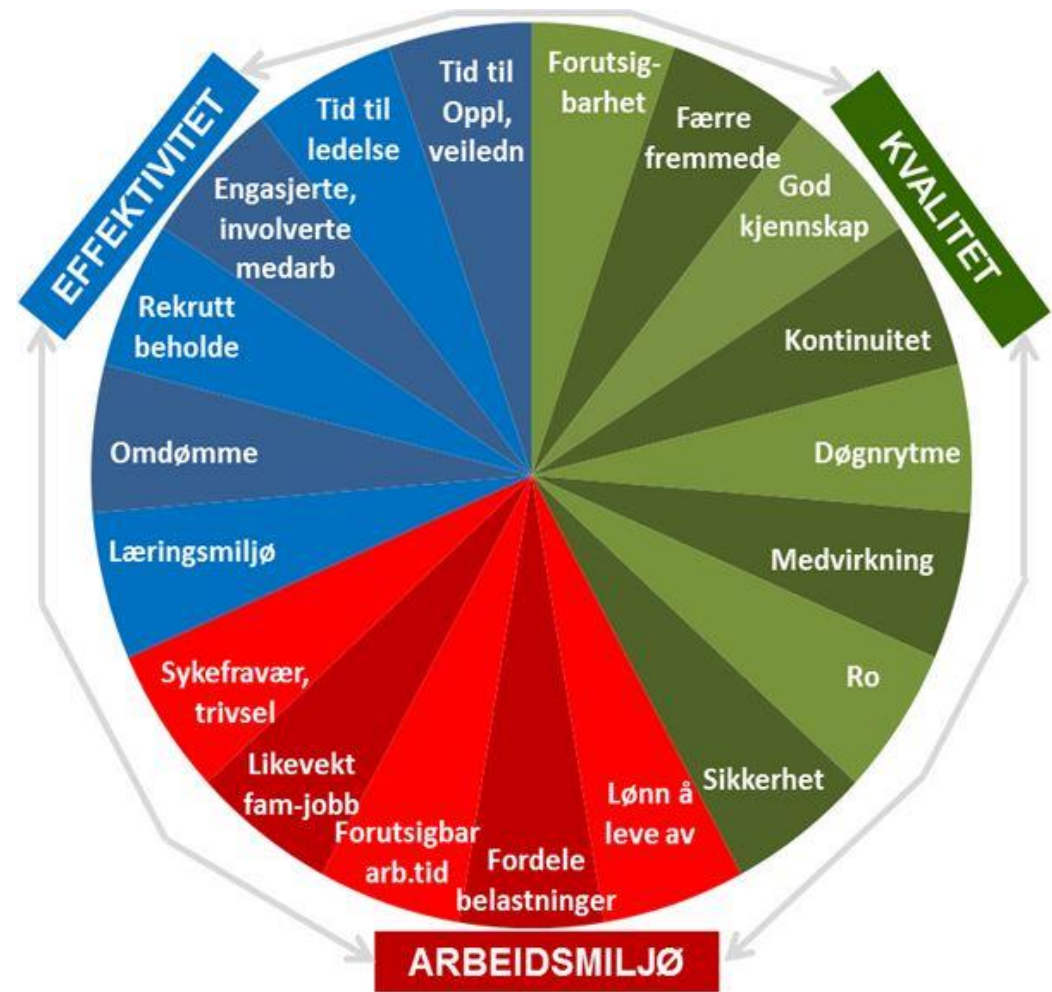
**EN BRA.**  
**DAG PÅ**  
**JOBB** – forebyggende  
arbeidsmiljøarbeid i praksis

5 faktorer trekkes fram (sykehjem):

- Vold og trusler om vold, uønsket seksuell oppmerksomhet
- Høye emosjonelle krav – følelser som en del av jobben
- Liten mulighet til å påvirke arbeidsoppgavene
- Høy rollekonflikt – motstridene krav i arbeidet
- Ubekvemme løft og arbeidsstillinger

Hvordan er arbeidet med arbeidsmiljø relevant for heltidskulturarbeidet?

Hvordan kan mer heltid påvirke eksponeringen av arbeidsmiljøfaktorer – og motsatt?



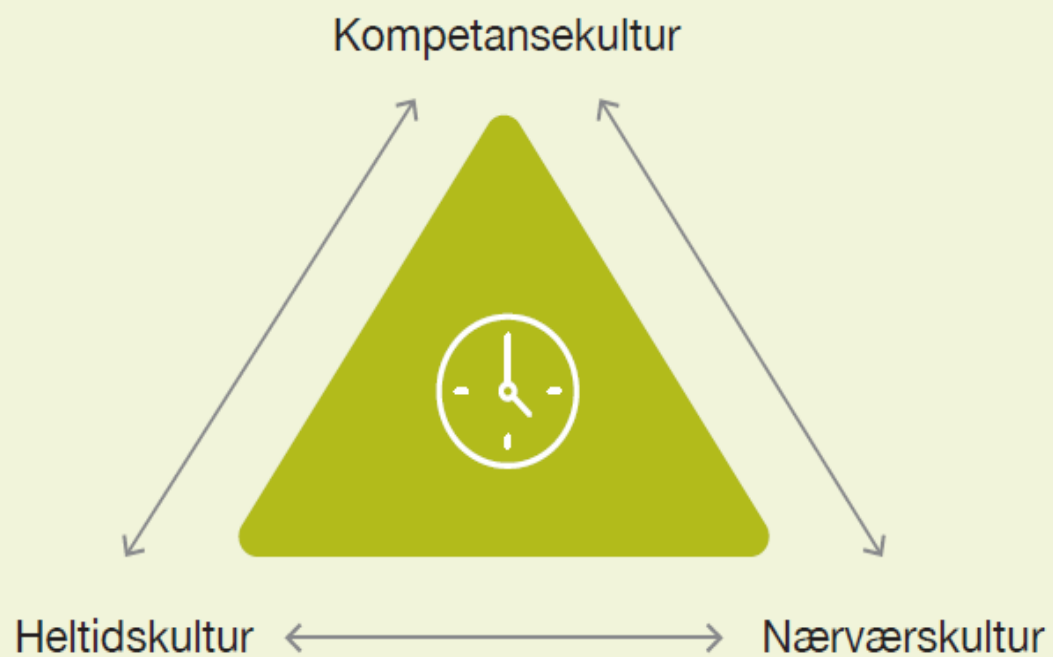
## For slitsomt å jobbe heltid?

- Heltidsansatte i en heltidskultur – minst slitne
- Mindre slitsomt hvis alle har store stillinger
- Langvakter mindre slitsomt?
- Hva er en god vakt?
- Hva er helsefremmende organisering?
- Hvordan organiseres det for å forebygge risikofaktorer?

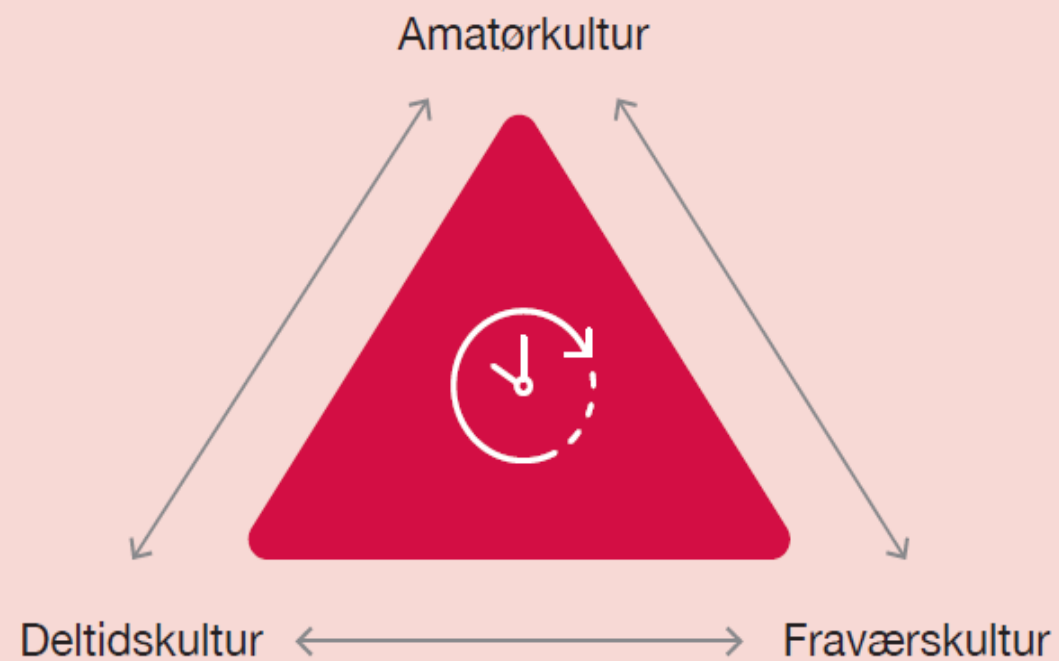
«Det er ikke tilstedeværelsen på jobb i seg selv som er slitsom, men hvordan arbeid (og privatliv) er organisert, og i hvilken grad den ansatte har kontroll over arbeidsoppgavene.»

Moland og Bråthen,  
Fafo 2019:15

# HELTID

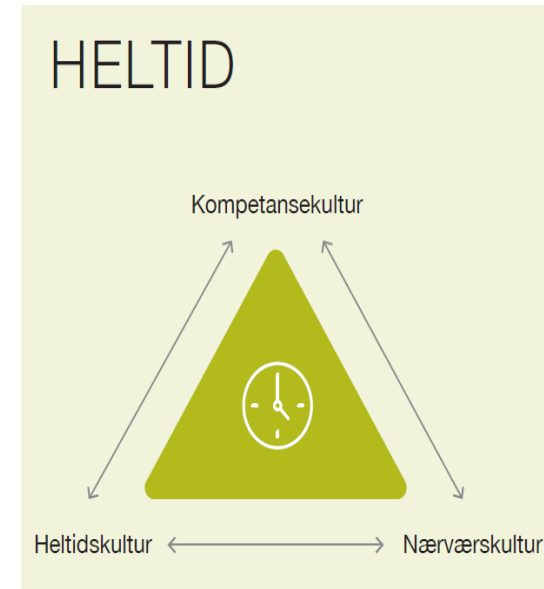
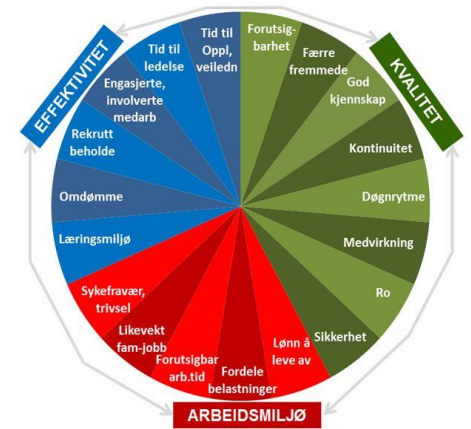


# DELTID



# Felles for arbeidet med heltid og arbeidsmiljø

- Samarbeid
- Involvering
- Ansvarliggjøring
- Utholdenhet
- Systematikk
- Motivasjon og engasjement
- Løfte fram gevinstene





## IA – satsing på arbeidsmiljø

Innsatsområder i IA-avtalen: arbeidsmiljø og lange/hyppige sykefravær

Bransjeprogram sykehjem og barnehage

Hvordan kan arbeidet for mer heltid gjøres relevant for IA-arbeidet?

## 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***



**Takk for  
oppmerksomheten!**







Refleksjon om hva er det viktigste vi har hørt fra Siri. Hvor står vi  
Formuler et spørsmål som stilles i plenum!

Ordstyrer

Sekretær

I= 1 minutter

G= 20 minutter

P= 10 minutter

## IGP (Individuell, Gruppe, Plenum)

### Reflekter

Individuell øvelse -  
noter ned

Hva var det  
viktigste vi hørt fra  
Siri?  
- har det relevans?

### Presenter

Presenter for  
hverandre  
Rekkeframlegg internt  
i gruppen

### Drøft

Formuler et spørsmål  
som stilles i plenum?

### Plenum

Plenumssamtale



Med bakgrunn i det vi har hørt i dag -.  
Hva hørte vi som vi tar med oss inn i  
arbeidet med å fremme heltidskultur?

Ordstyrer

Sekretær

I= 2 minutter

G= 20 minutter

P= 20 minutter

## IGP (Individuell, Gruppe, Plenum)

### Reflekter

Individuell øvelse -  
noter ned

Bruk eget sidenotat

Prioriter tre  
momenter som du  
mener egen  
kommunen bør ta  
med

### Presenter

Presenter for  
hverandre  
Rekkeframlegg internt  
i gruppen

### Drøft

Noter ned tre  
momenter som dere  
vil jobbe med i egen  
kommune- spisse  
eller forsterke?

### Plenum

Plenumssamtale

# Vi besøker hverandre



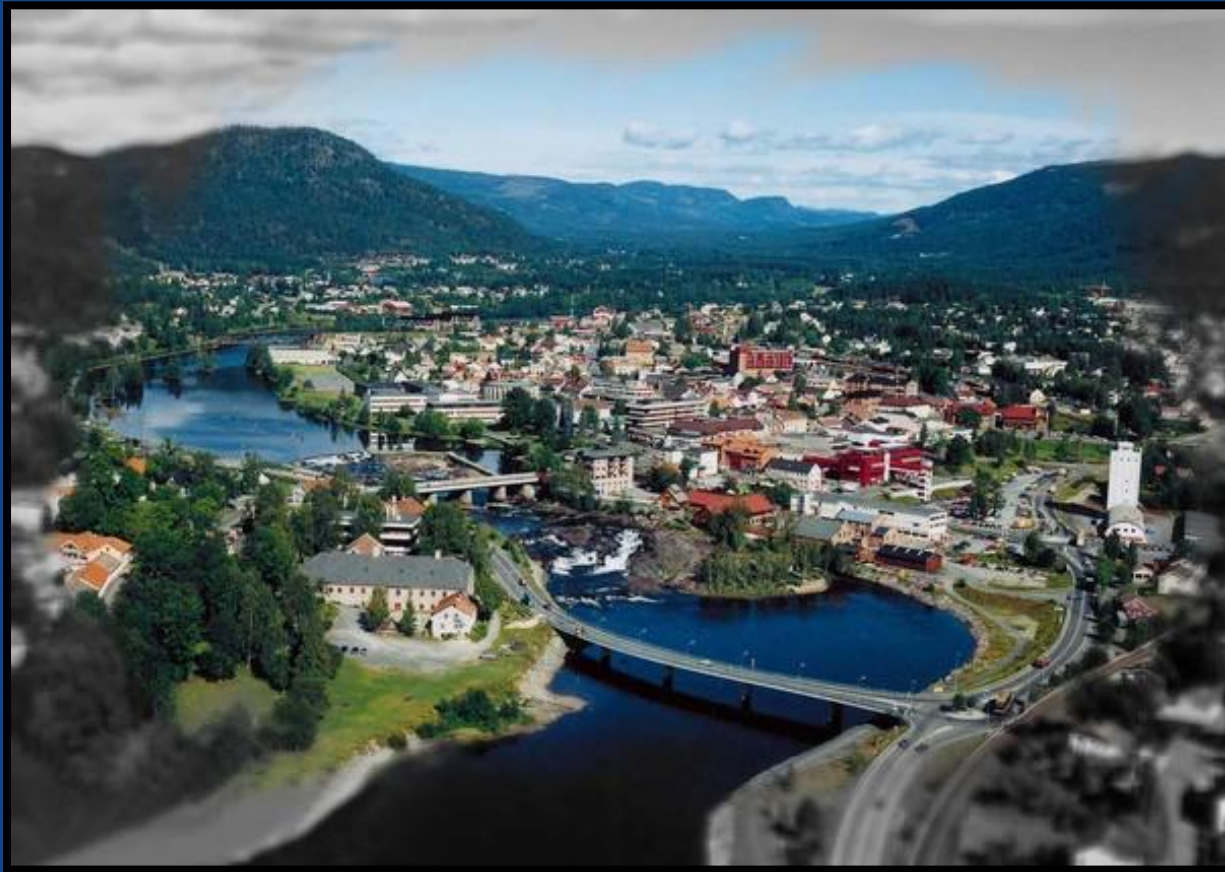
1. Velg vert
2. Forbered presentasjon- hva har vi valgt å spise i eget prosjekt?
3. Hvem vil dere besøke- Fordeling i rommet
4. Tilbake til eget bord og del innsikt



Møtes til middag kl. 19.00



KS KONSULENT



BTV nytt blikk samling 4  
nettverk 2  
11. – 12. september 2019  
Dag 1

## Fjerde nettverkssamling – NyttBlikk 11. – 12. september 2019

PROGRAM 11. september 2019 Kongsberg

---

- KL. 09.30 Registrering, kaffe og noe å bite i
- KL. 10.00 Åpning v/ styringsgruppen region BTV.
- Kl. 10.15 Introduksjon til dagen
- KL. 10.30 Deltakerkommunene deler erfaringer. GJORT – LÆRT – LURT.
- Kl. 12.00 Lunsj
- Kl. 13.00 Deling fortsetter....
- Kl. 13.30 Å jobbe med endring- ledelse av endring v/ Geir Johan Hansen KS-K
- KL. 14.00 Pause
- Kl. 14.15 Vi utforsker partsamarbeidets betydning når kommunen skal omstille seg – hva sier forskning om hvilke forutsetninger må være tilstede for å lykkes?
- Kl. 15.15 Gruppearbeid del 1
- Kl. 15.30 Pause
- Kl. 15.45 Arbeidsmiljø - organisering av arbeidet og heltidskultur?  
KS rådgiver Siri Kleverstrand
- Kl. 16.30 Gruppearbeid del 2  
  
Deling på tvers av deltakerkommunene.
- Kl. 17.30 Vi gjør oss klar til middagen ☺.

## Tredje nettverkssamling – NyttBlikk 11. – 12. september 2019

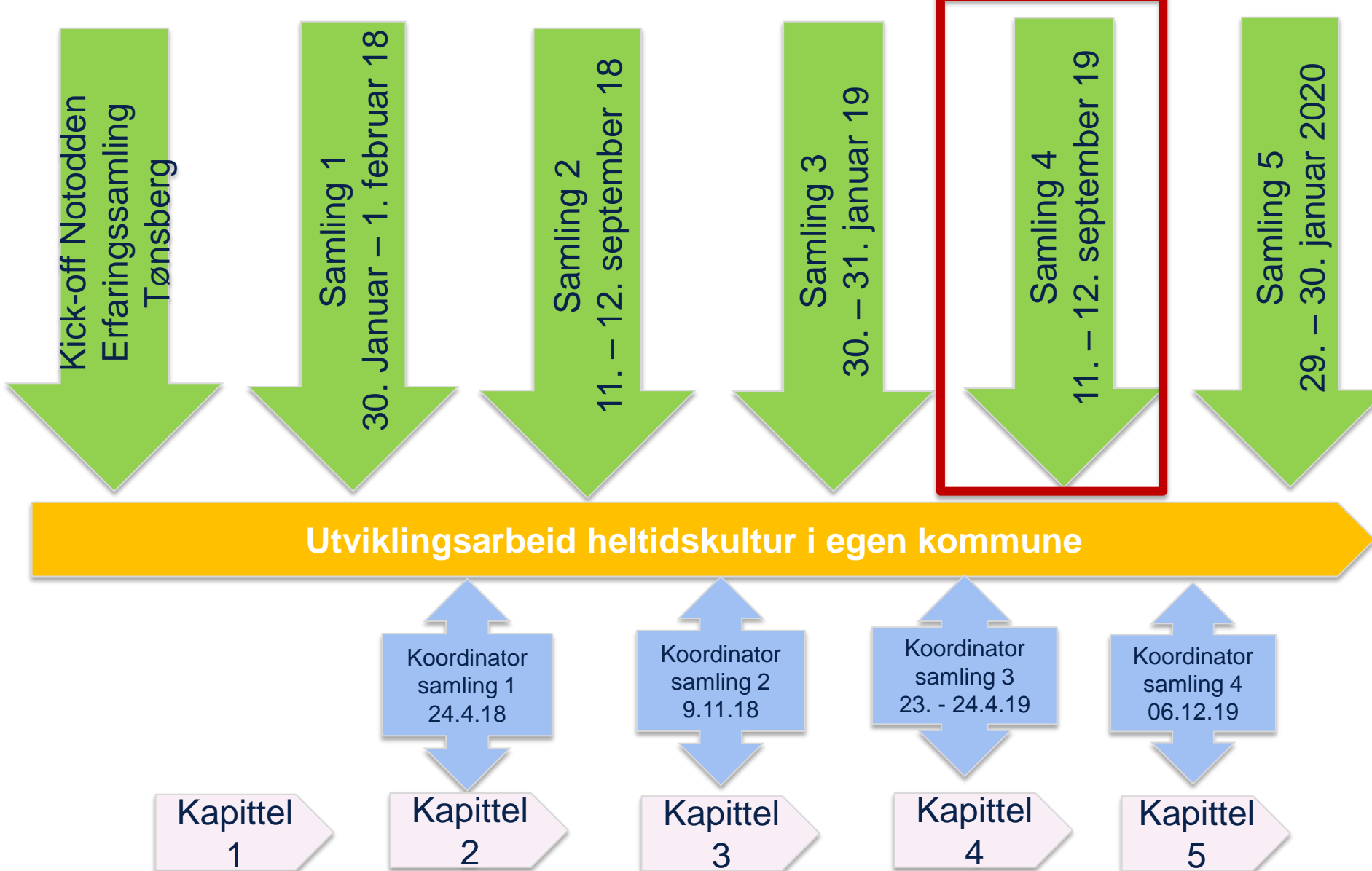
PROGRAM 12. september 2019 Kongsberg

---

- KL. 08.30 God morgen og intro til dagen
- KL. 08.45 Vi hører erfaringer fra en kommune:  
  
Partsamarbeidets betydning for deres resultater så langt i arbeidet med å fremme heltidskultur. Hvordan har de jobbet? Hvilke resultater har de oppnådd så langt? Sauda kommune ved Ann Helen
- Refleksjon og spørsmål
- Kl. 10.00 Pause
- Kl. 10.15 Hvilke forutsetninger må være tilstede for å lykkes med å etablere en heltidskultur? Innlegg ved Hildegunn Andreassen KS-K
- Kl. 10.50 Kommunevist gruppearbeid.
- Kl. 11.30 Lunsj
- Kl. 12.30 Vi retter blikket fremover. Hva krever det av oss å komme videre? Hvordan utfordrer det å etablere en Heltidskultur samspillet politikk og administrasjon?
- Kl. 13.30 Kommunene forbereder hjemmearbeidet
- Kl. 14.15 Oppsummering
- Kl. 14.30 Vel hjem

*Rammeprogram – kan bli justeringer underveis.*





# Tilbakeblikk fra i går

Hva vil dere fortelle naboen?

- Hva sitter dere igjen og som dere aldri må slippe?





Sauda kommune  
hvordan partsamarbeidet tok oss et skritt videre...



KS KONSULENT



# Sauda kommune



**Sauda kommune** - *Litt bedre kvar dag*

**SAUDA 365**

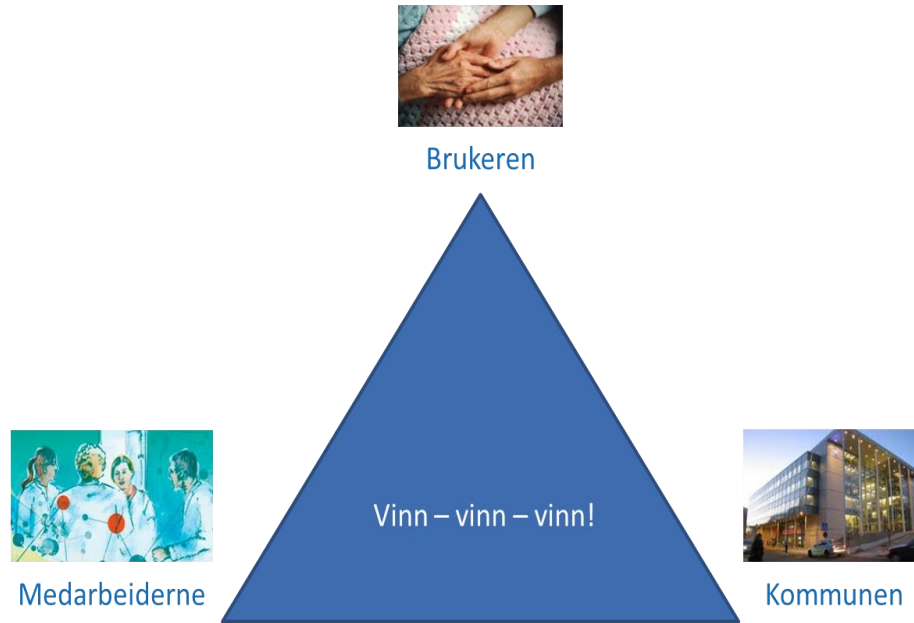
# Utfordring arbeidstidsordningen i 2017

- Nesten dobbelt så mange ansatte enn antall årsverk
- Ufaglært arbeidskraft i små stillinger
- Stort forbruk av vikarer med innleie fra dag til dag
- Ubalanse mellom planlagt og faktisk bemanning
- Ubalanse mellom brukernes behov og tilgjengelig fagkompetanse
- Bemanningsstyring uten høyde for sykefravær



# Forskning viser fordeler med heltidskultur!

- Økt kvalitet
- Færre ansatte pr. bruker/elev
- Økt kontinuitet
- Mindre arbeidsbelastning
- Sterkere fagmiljø
- Lønn og leve av!
- Attraktiv arbeidsgiver



# Mål for heltidskultur i Sauda kommune,

vedtatt i kommunestyret september 2017

- Sauda kommune skal ha heltidskultur. Dvs. at minst 50% av alle stillinger skal være 100%.
- Kommunen skal preges av gode fagmiljø og tjenester av god kvalitet.
- Kulturen på arbeidsplassen skal kjennetegnes ved medarbeidere med høy trivsel, tilfredse brukere og lavt sykefravær.



- <https://youtu.be/JmOUX1IEgVE>



# Forankring

- Politisk, ledere i Helse og omsorg, tillitsvalgte, verneombud og ansatte.
- Startet med Pleie- og omsorg
- Alle lederne i pleie- og omsorg, Fagforbundet, Sykepleierforbundet, kommunalsjef Helse og omsorg og personalsjef har deltatt i KS-prosjektet Nytt Blikk.
- De som deltok i Nytt Blikk + Delta ble arbeidsgruppe – ikke et prosjekt – møte hver 4. uke siden 2017. Alle møter - ingen referat.
- 2 dagssamlinger for samtlige ansatte i helse og omsorg – alle fikk lønn. Tema 2017 - Hvorfor heltid, tema 2019 - Hvordan heltid.



- Heltid som fast tema på personalmøter i helse og omsorg.
- Synliggjøre konsekvenser og snakke om dem – flere helgetimer, flere 100% stillinger, færre ansatte pr. bruker, økt grunnbemanning, færre vikarer, fast ansatte som kjenner brukere og kolleger.
- Heltid (status og de gode historiene) på alle møter i administrasjonsutvalget, AMU og i noen møter i kommunestyre.
- «Sekretærfunksjon», innkalle til møter og utfordre.





- Ta vare på hverandre som gruppe. Viktig at «sekretær» påtar seg rollen for å sikre at alle føler seg viktige i gruppen.
- Feiring av «small wins», men tenk gjennom hvorfor de feires.
- Alle må vinne av og til.
- Skryt av hverandre og til andre når du har mulighet.
- Bruk mulighetene som dukker opp.
- Snakk med hverandre og ikke om hverandre.





Sauda kommune ligger innerst i Ryfylke og har ca. 4700 innbyggere. Sauda er mest kjent som en vannkraft- og industrikommune, men byr også på et mangfold av opplevelser, både når det gjelder natur, kultur, fritidsaktiviteter og gode skianlegg. I Sauda har vi god plass med tiltrekkelige hustomter og attraktive arbeidsplasser. Sauda kommune har fokus på utvikling og er opptatt av at Sauda skal være en god kommune å bo i.

## Sykepleier

Sauda kommune har ledig 100 % stillinger for sykepleiere.

### Arbeidssted

Sauda kommune med arbeidssted for tiden i Hjemmetjenester. Ved intern overføring kan det blir ledig på andre arbeidsplasser i Helse- og omsorg.

### Oppgaver og ansvarsoppgaver

Utfører klinisk sykepleie, pleie og omsorg  
Kommunikasjonsarbeid  
Oppfølging

Utværende helgetimer som 5 av 12 helger ved behov.

Eks: Juni 2017

- 11 søkere
- 6 interne fikk 100% stilling
- 2 eksterne fikk 100% stilling

Sauda kommune  
Det er ikke mulig å

Dersom du har behov for hjelp med registrering, send inn søknad til  
lonn@sauda.kommune.no eller på telefon 52 78 60 92

Velkommen som søker!

Søknadsfrist 23.02.2018

Utløst dato 29.01.2018

### Kontaktperson

Anne-Kari B. Austarheim, Enhetsleder, tlf: 52 78 60 92, mobil: 902 69 325, [annekari.austarheim@sauda.kommune.no](mailto:annekari.austarheim@sauda.kommune.no)





Sauda kom

Sauda kommune jobber for å utvikle en heltidskultur. I det legger vi at minst 50% av de ansatte har 100% stilling. Dette for å få kompetente og kjente medarbeidere med høy faglighet slik at vi trenger færrest mulig vikarer. I juli ansatte vi 8 sykepleiere i 100% stilling, og nå skal vi ansatte 10 helsefagarbeidere i 100% stilling. Stillingene fordeler seg i Helse- og omsorg og vil i sin helhet være organisert i en enhet.

## INTERN UTLYSNING - Helsefagarbeidere i 100% stilling

10 ledige 100% stillinger som helsefagarbeider i Helse og omsorg. Ønsker du å øke din stilling til 100% bør du søke nå.

Stillingene innebærer pleie- og omsorgsoppgaver for våre brukere. Vi har 3-delt turnus, fordelt på dag, kveld og natt med arbeid 5 av 12 helger ved behov.

### Vi søker etter medarbeidere som

- har fagbrev og autorisasjon
- har relevant etterutdanning kan bli vektlagt
- har erfaring med å jobbe i tverrfaglige team
- har gode kunnskaper som arbeidsverktøy
- har gode kunnskaper

Eks: Desember 2017

• 48 søkere

• 13 fikk 100% stilling

kommune

### Søknad sendes

Sauda kommune benytter elektronisk søknadssystem.

Dersom du har behov for hjelp med registrering av søknad, ta kontakt på e-post [lonn@sauda.kommune.no](mailto:lonn@sauda.kommune.no) eller på telefon 52 78 62 09 / 52 78 62 03.

Velkommen som søker!

Søknadsfrist 08.12.2017

Utløst dato 13.11.2017

Vårref 173

### Kontaktperson

Anne-Kari B. Austarheim, Enhetsleder, tlf: 52 78 60 92, mobil: 902 69 325, [annekari.austarheim@sauda.kommune.no](mailto:annekari.austarheim@sauda.kommune.no)  
Jorunn Kristin Janson, Enhetsleder, tlf: 52 78 57 52, mobil: 906 58 025, [jorunn.janson@sauda.kommune.no](mailto:jorunn.janson@sauda.kommune.no)  
Irene Berstad, Enhetsleder, tlf: 52 78 61 70, mobil: 48108592, [irene.berstad@sauda.kommune.no](mailto:irene.berstad@sauda.kommune.no)  
Ann Iren S Nordhagen, Enhetsleder, tlf: 52 78 60 92, mobil: 488 97 560, [ann-iren.nordhagen@sauda.kommune.no](mailto:ann-iren.nordhagen@sauda.kommune.no)  
Wenche Hoftun, Enhetsleder, tlf: 52 78 60 70, mobil: 414 32 267, [wenche.hoftun@sauda.kommune.no](mailto:wenche.hoftun@sauda.kommune.no)





# Gjennomførte tiltak

- Faste møter i prosjektgruppa (alle lederne i helse- og omsorg, kommunalsjef, 3 hovedtillitsvalgte og personalsjef) hver 4. uke etter fast møteplan fra 2017- til pr. i dag.
- Lokale forhandlinger 2017 – ansatte som jobber 5 av 12 helger, eller 3 av 12 langhelger fikk kr. 8000,- pr. år. Avtale med Delta, Fagforbundet og Sykepleierforbundet i 2018 om økt antall helgetimer der kr. 8000,- pr. år ble videreført. Alle ansatte i turnus jobber i dag økte helgetimer.
- Timebankavtale på inntil 25% fast stilling som et alternativ for ansatte som ønsker høyere stilling.
- Økt grunnbemanningen i pleie- og omsorg ved å flytte vikarmidler til fast lønn.
- Avtale med fagforeningene om bruk av lærlingene på helg.
- En 100% stilling jobber med turnus/arbeidsplan og digitalisering.

Alle tiltak er innenfor vedtatt ramme – ingen ekstra midler



- Alle sykepleierne i turnus har 100% stilling – minus 4 som har frivillig deltid – ingen under 75% stilling.
- Laget film, brosjyre og rollup til informasjon og motivasjon i arbeidet. Gjennomført dypdykk i vikarbruk og sykefravær for å ha sammenligningsgrunnlag og forstå sammenhenger.
- Laget regneark for å beregne antall hoder for å få turnus til å gå opp.
- 90% av våre ansatte i Helse og omsorg har fagutdanning.
- Pr. sept. 2019 har 2 fast ansatte stillingsstørrelse under 30%.

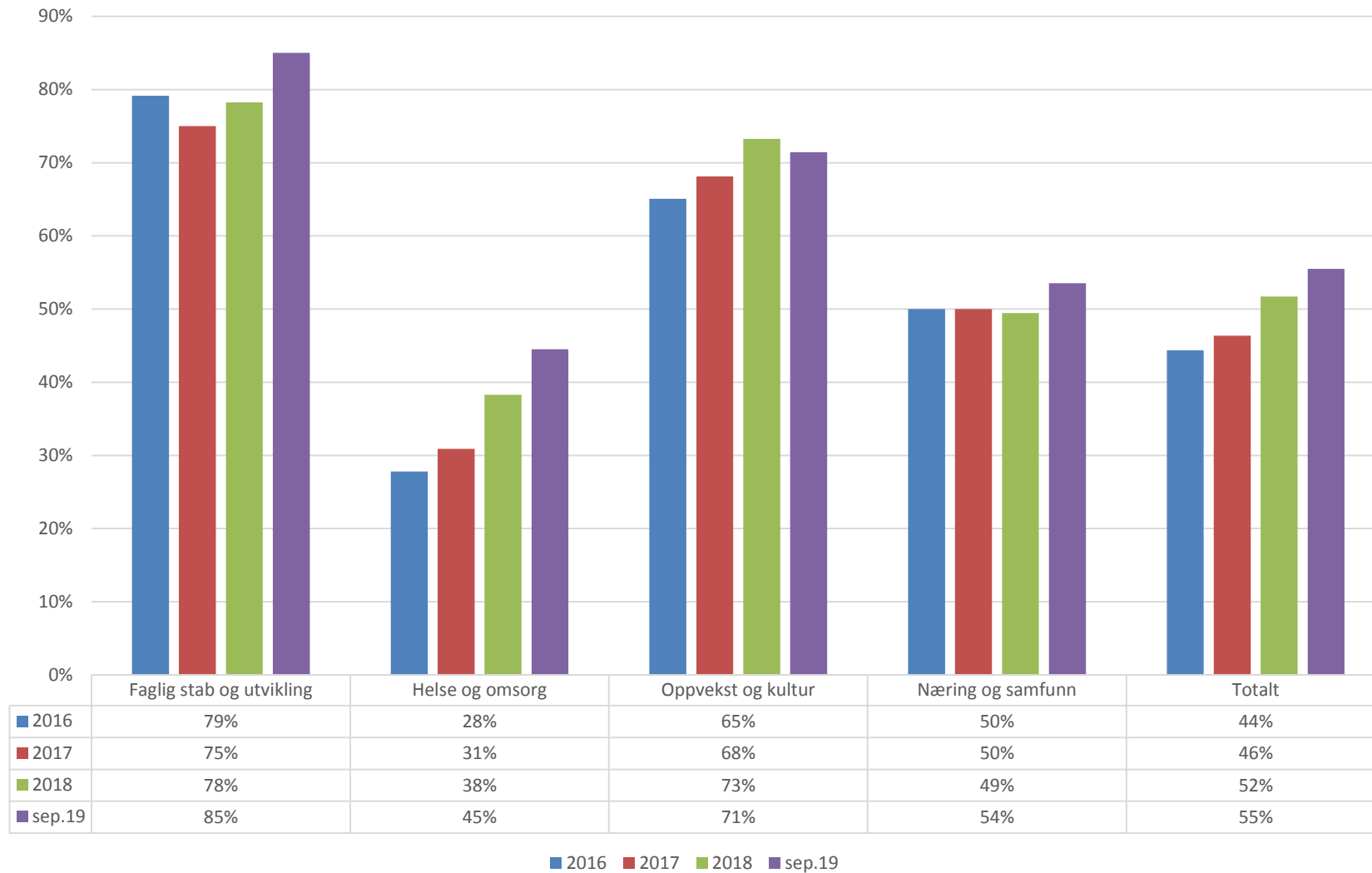


## Helse og omsorg per mai 2019

Sauda Kommune	Heltid	Gj. stilling
Indre Ryfylke barnevern	93 %	96 %
Sosialtjenester	83 %	91 %
Tildelingskontoret	80 %	96 %
Psykatri	62 %	91 %
Legetjenester	57 %	87 %
Bøgata	41 %	78 %
SDMS felles	38 %	80 %
Heimetjenester	37 %	83 %
Torsveien	33 %	83 %
Kjøkken/vaskeri	30 %	74 %
Åbøtunet	30 %	75 %
Aktivitetssenteret	25 %	84 %
Helsestasjonen	25 %	80 %
SDMS avd D	23 %	75 %
Totalt Helse og omsorg	42 %	81 %

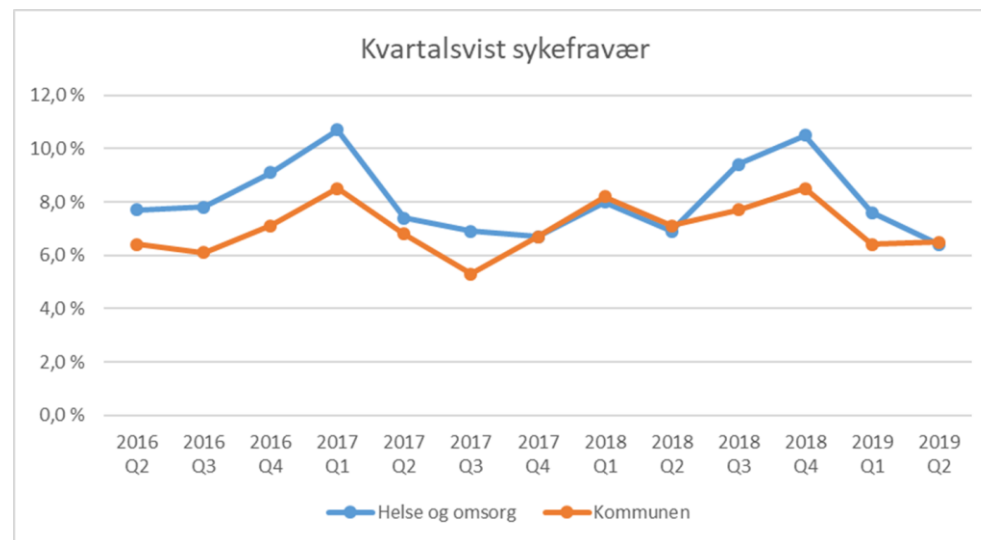


## Heltid på kommunalområdet

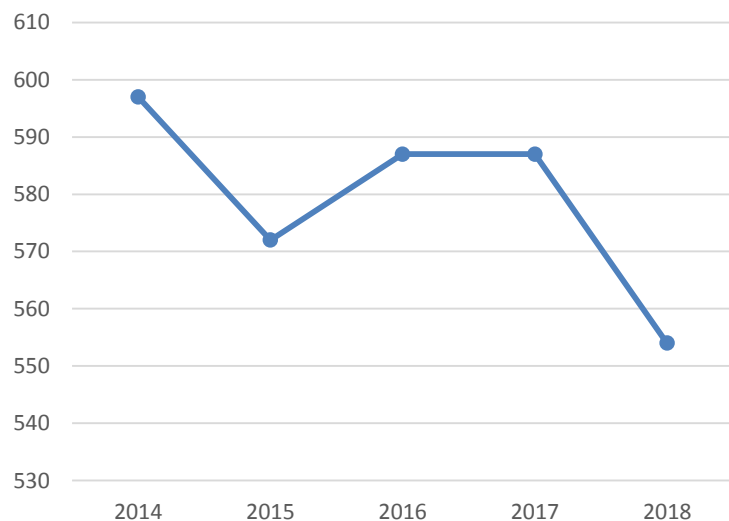




Sykefravær i Sauda  
kommune  
sammenlignet  
med Helse- og  
omsorg fra 2.  
kvartal 2016 t.o.m.  
2. kvartal 2019



## Utvikling antall ansatte i Sauda kommune



En reduksjon på 33 personer fra 2016, da vi startet heltidsprosjektet tom. utgangen av 2018.

Kalkulert innsparing på ca. 1,3 millioner, samt at innleie fra vikarbyrå er redusert med ytterligere 1,3 millioner i perioden.

15 færre ferievikarer både i 2017 og 2018. I 2019 ansatte vi 1 mindre enn 2018.

Kun 1 stk. 14.4. A krav i 2018. 4 hittil i 2019.



# Plan framover

- Fokus på gode team.
- Antall ansatte pr. bruker.
- Synliggjøre de gode historiene.
- Fortsette å lyse ut 100%.
- Synliggjøre forandringene i forhold til kompetanse, arbeidsmiljø, sykefravær.
- Holde ut – kulturendring tar tid...



# Takk for oppmerksomheten

*Ann-Helen.Eik-Nes@sauda.kommune.no*

*Tlf: 52 78 62 66*

**Tabell 1B. Andel ansatte i Helse/omsorg etter stillingsstørrelse i 1135 SAUDA (Turnus)**



	2013	2014	2015	2016	2017	2018
100%	21,0 %	15,9 %	17,5 %	18,3 %	21,1 %	32,2 %
80% til 99,9%	15,4 %	15,9 %	16,2 %	19,2 %	19,7 %	14,9 %
50% til 79,9%	53,7 %	49,8 %	50,2 %	45,2 %	45,5 %	45,2 %
30% til 49,9%	6,8 %	9,2 %	4,8 %	6,4 %	5,6 %	4,3 %
0% til 29,9%	3,1 %	9,2 %	11,4 %	11,0 %	8,0 %	3,4 %

# Refleksjon og spørsmål



Pause



KS KONSULENT

**Hvilke forutsetninger må være tilstede for å lykkes med å etablere en heltidskultur?**

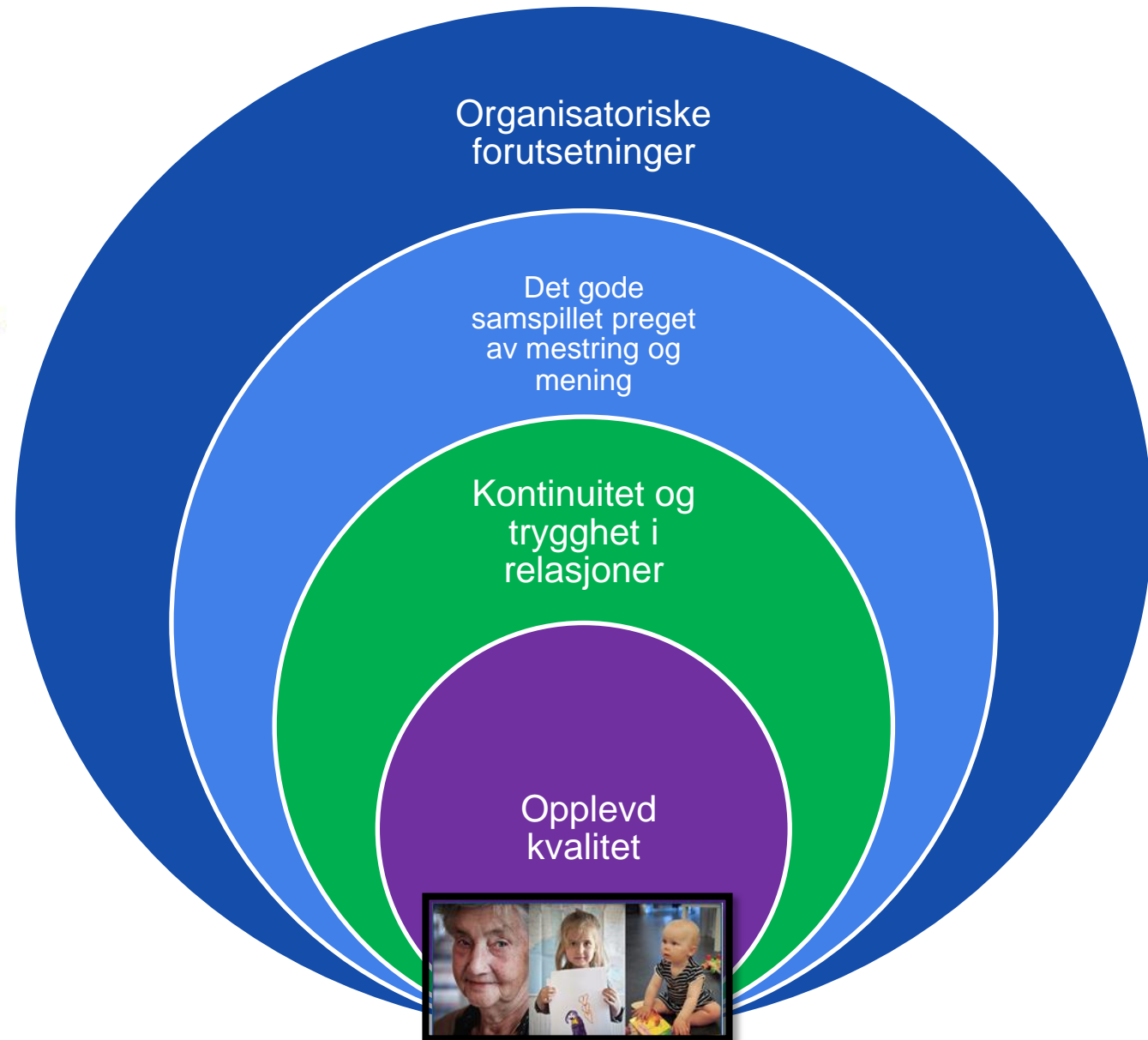
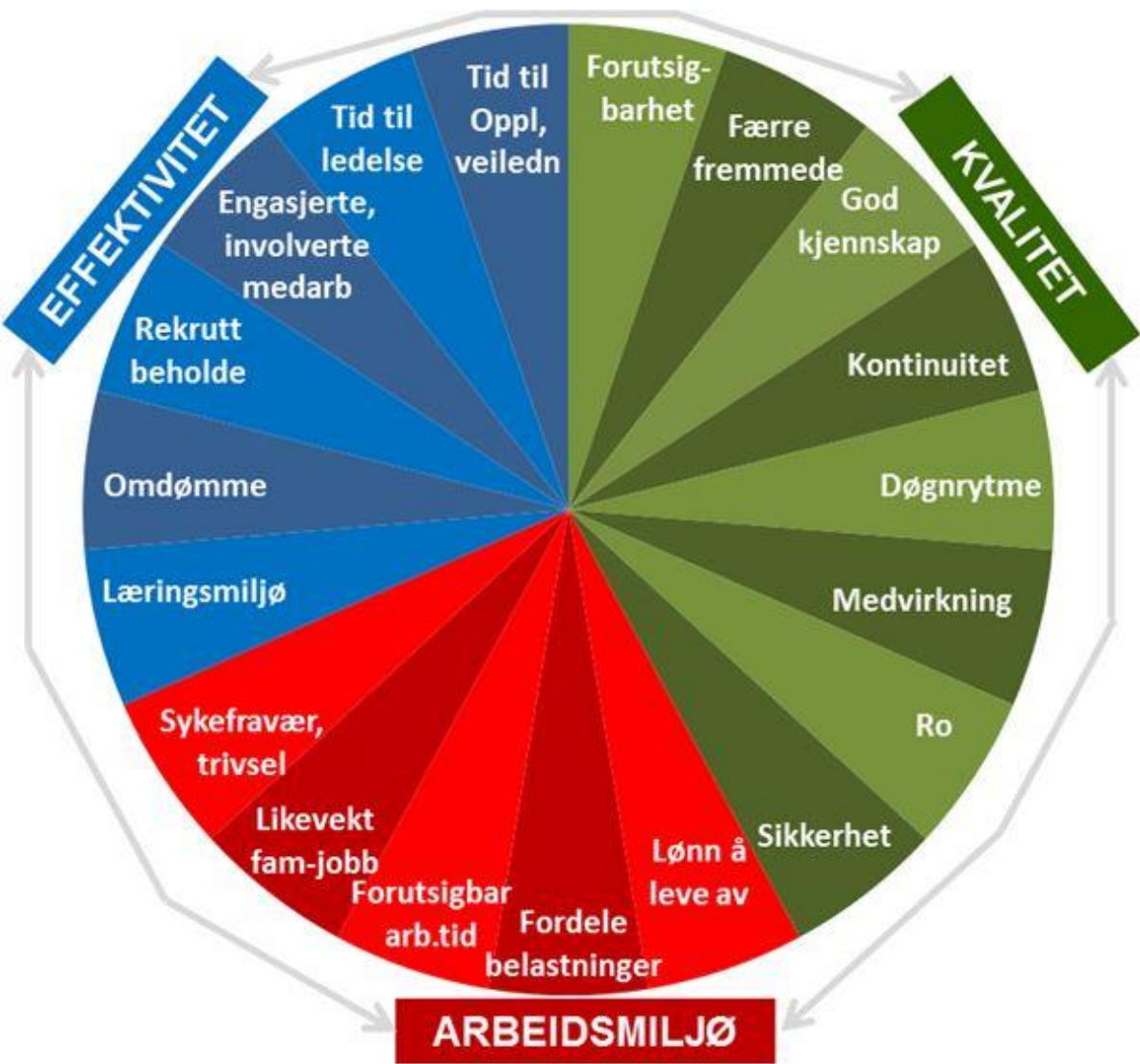
**Hildegunn Andreassen**



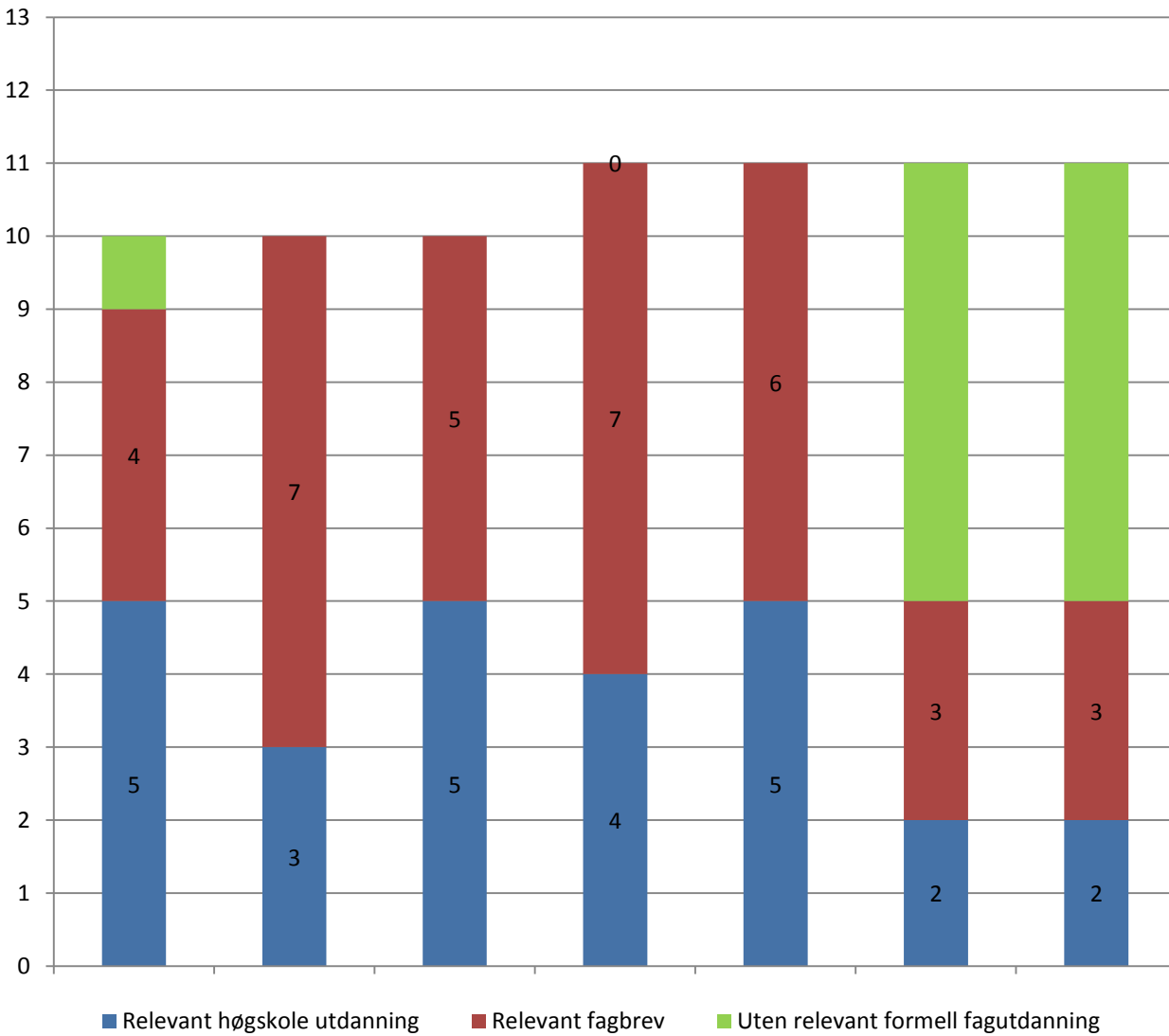
**KS KONSULENT**



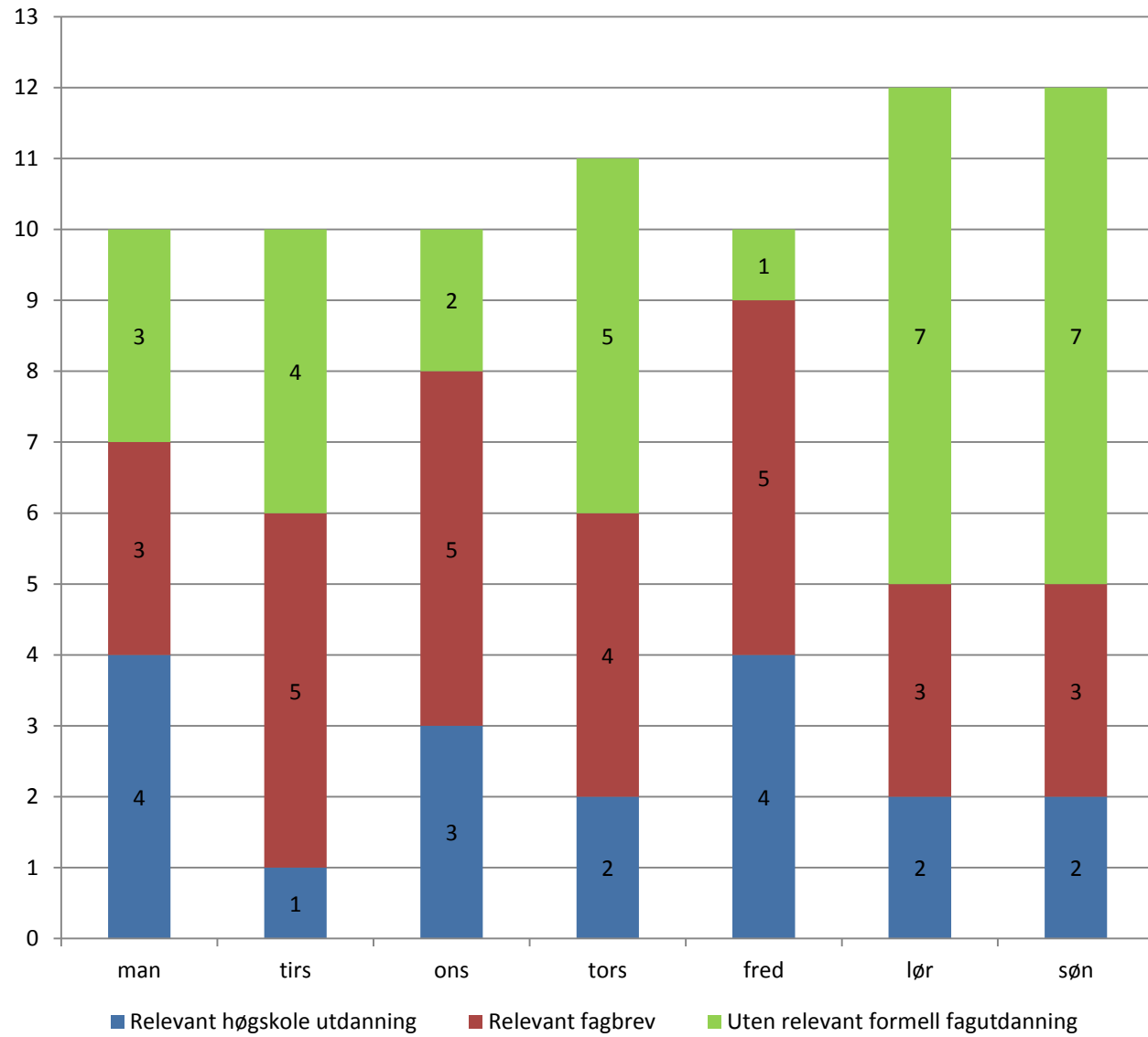
- 1 Hva er vårt samfunnsoppdrag? Hvilken betydning har det å etablere en heltidskultur for vår evne til å skape et bærekraftig tjenestetilbud preget av helhet og sammenheng?
- 2 Har vi utforsket hvordan tjenesten oppleves og hva som påvirker vår evne til å levere kvalitative gode tjenester? Hvordan er 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 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)



### Planlagt bemanning – arbeidsplanuke 2019

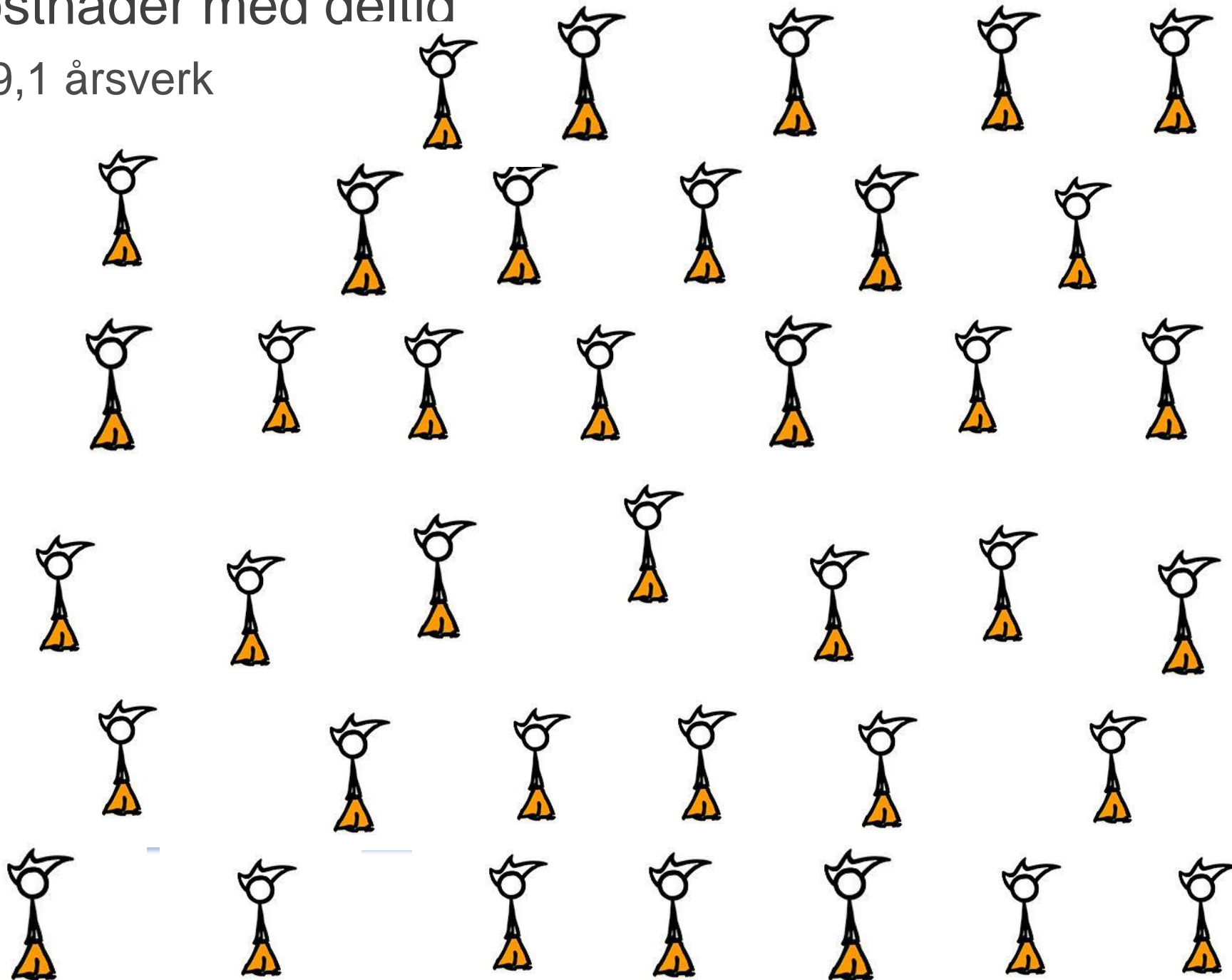


### Faktisk bemanning - kalenderuke 12, 2019



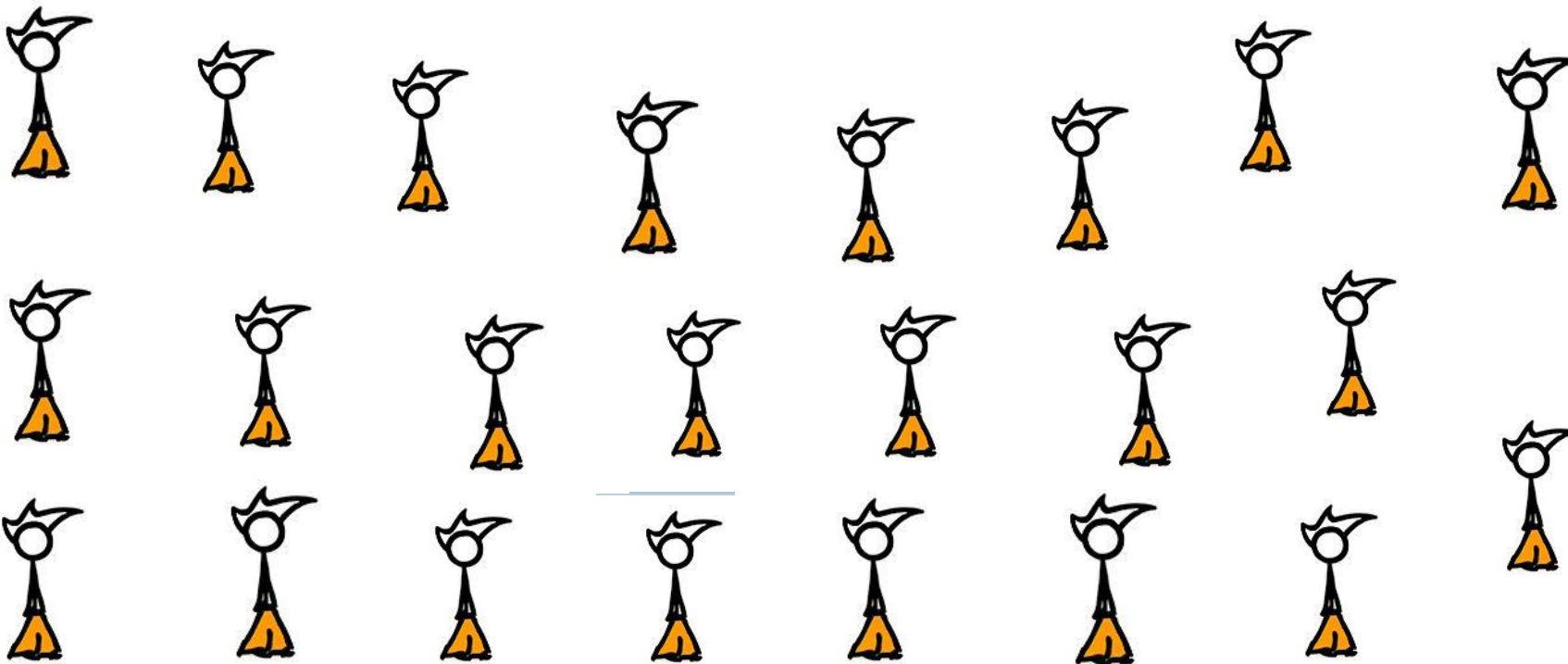
# Kostnader med deltid

- 9,1 årsverk

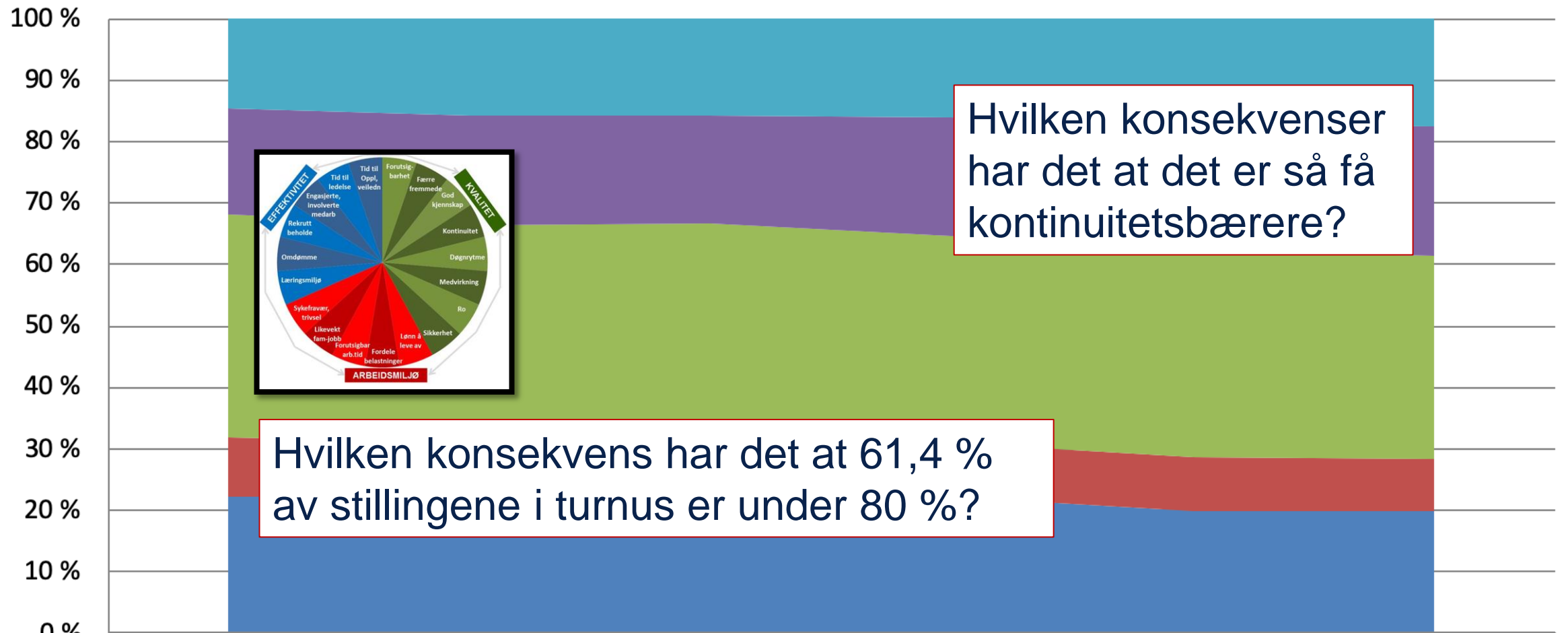




Hvor mange av disse er vakante?



**Tabell 1B. Andel ansatte i Helse/omsorg etter stillingsstørrelse i 0001 UTVALGET (Turnus)**



	2013	2014	2015	2016	2017	2018
100%	14,7 %	15,6 %	15,8 %	16,0 %	17,1 %	17,5 %
80% til 99.9%	17,2 %	17,9 %	17,4 %	19,2 %	20,7 %	21,1 %
50% til 79.9%	36,3 %	35,5 %	34,2 %	33,6 %	33,7 %	32,9 %
30% til 49.9%	9,5 %	8,8 %	9,3 %	9,0 %	8,6 %	8,7 %
0% til 29.9%	22.2 %	22.2 %	23.3 %	22.2 %	20.0 %	19.8 %

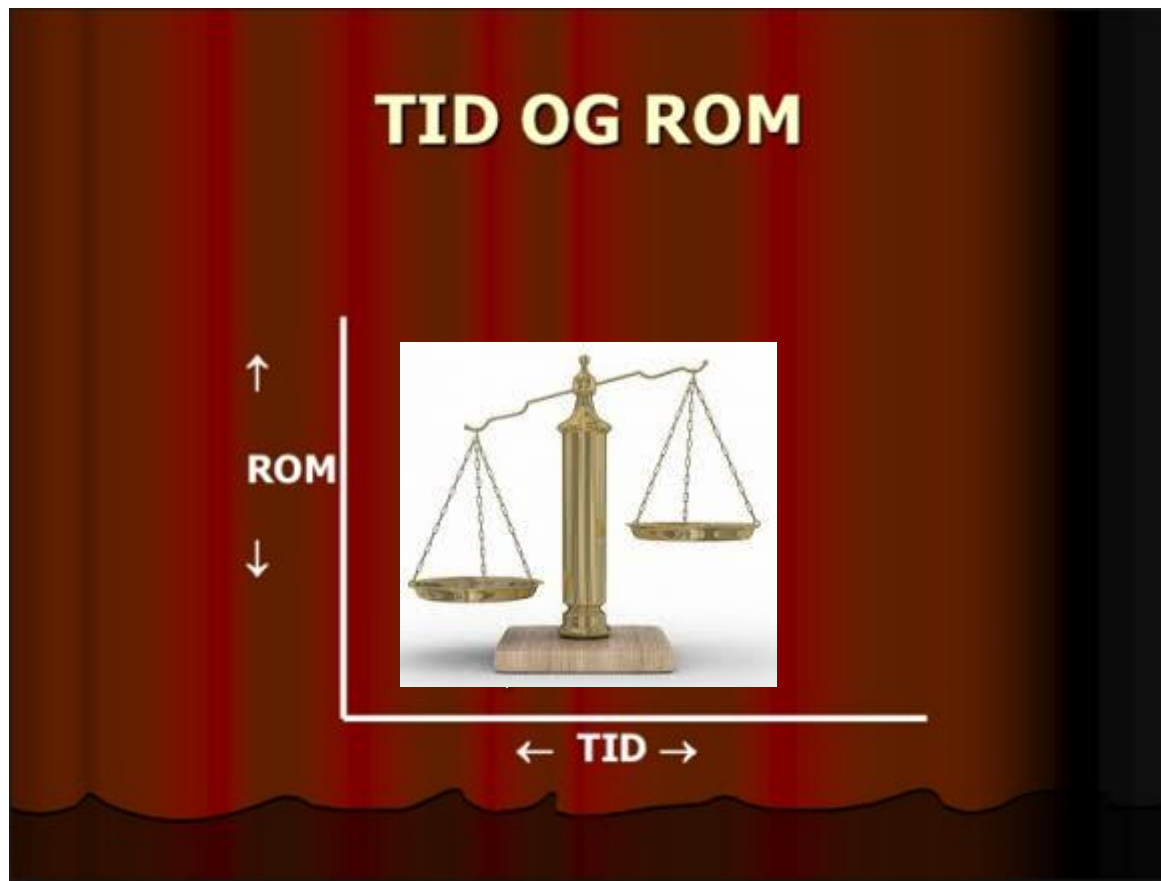
# Hvem er oftest fysisk / mentalt sliten?

## Fysiske belastninger (54 - 58%)

## Mentale belastninger (gj.sn. 62 - 66%)

Minst fysisk slitne	Liten effekt	Mest fysisk slitne	Minst psyk slitne	Liten effekt	Mest psyk slitne
Psyk./rus/b.vern, 23% Langvakt helg + ukedag, 46% Nattevakter, 49% Mann, 38% Høyskoleutd. 45% Lister, Aremark. 38%	Alder Sivilstatus Omsorg for barn	Sykehjem 71% Barnehage 66% Kortvakter, 67% Trad. turnus, 63% Hel/del red. 63% Kvinne, 57% Faglært, 59% Drammen, 58% Fagforb., 57%	Renhold, 33% Langvakt helg + ukedag, 63% Nattevakter 54% Deltid beh., 60% 55 år+, 57% Ufaglært, 48% Lister-Aremark 54%	Kjønn Sivilstatus Omsorg for barn	Sykehjem, 76% Barnevern, 75% Psyk./rus 71% Trad. todelt turnus 71% Langvakt helg, 71% Hel/del red. 79% Under 30 år, 64% Høyskoleutd. 70% Fagforbundet, 64%

# Kompetanseledelse i tid og rom



Hvilken arbeidsgiverpolitikk praktiserer dere faktisk?

Er dere skodd for å håndtere oppgavene?

Hvilken kompetanse har vi faktisk på jobb til en hver tid?

Hvordan oppleves våre tjenester?





## For slitsomt å jobbe heltid?

- Heltidsansatte i en heltidskultur – minst slitne
- Mindre slitsomt hvis alle har store stillinger
- Langvakter mindre slitsomt?
- Hva er en god vakt?
- Hva er helsefremmende organisering?
- Hvordan organiseres det for å forebygge risikofaktorer?

«Det er ikke tilstedeværelsen på jobb i seg selv som er slitsom, men hvordan arbeid (og privatliv) er organisert, og i hvilken grad den ansatte har kontroll over arbeidsoppgavene.»

Moland og Bråthen,  
Fafo 2019:15

# Organisering av arbeidet

Preget av kontinuitet, helhet og sammenheng, store stillinger



Vi starter  
jakten på den  
gode sirkelen

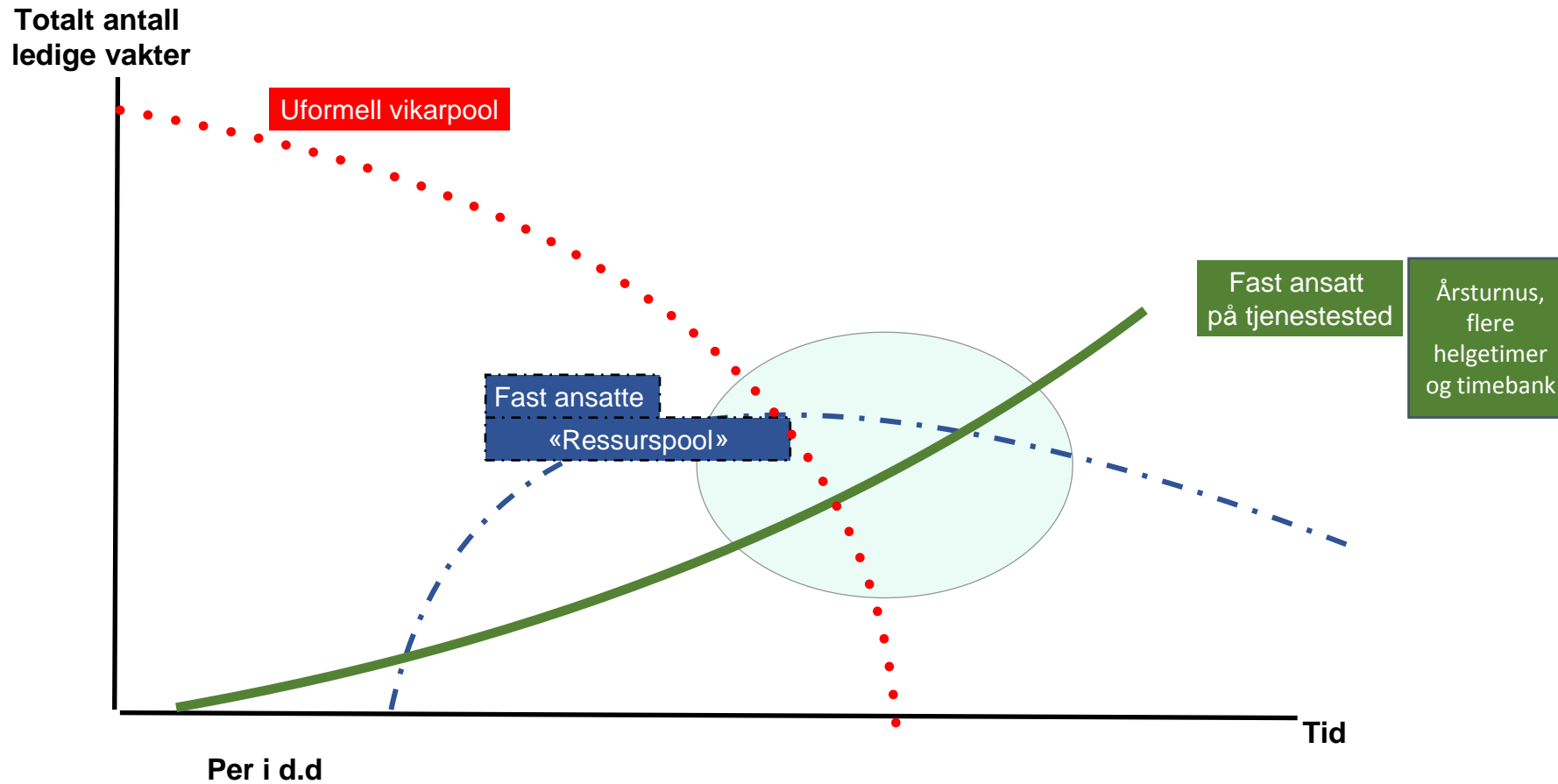
**Bedre tjenestekvalitet**

KS-K fritt etter Moland, FAFO



KS KONSULENT

# Strategisk kompetanseledelse



# Turnus som skaper heltidskultur

Nina Amble (Amble, 2016) beskriver forutsetningene for *bra arbeid* i pleie og helse. Bra arbeid, er arbeid som gir mer energi enn det tar, og som kan utføres av en normal arbeidstaker som jobber fulltid gjennom et helt arbeidsliv. Bra arbeid består av varierte arbeidsoppgaver som gir utfordringer, som krever læring og bruk av faglig dømmekraft, gjennomført av ansatte med makt og myndighet til å kunne innvirke på arbeidet. En forutsetning for å få til denne læringen og utviklingen er at det er en sosialitet rundt arbeidet: Ansatte må kunne jobbe og snakke sammen eller i det minste møtes for å diskutere og utvikle arbeidet sammen på en systematisk måte. Hele stillinger skaper kontinuitet og sammenheng som behøves for å få til dette, og turnusen er skjelettet i denne heltidskulturen.



- 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)



Ringer i vannet



# SAMKAPING- partsamarbeid i praksis



# Utgangspunkt:

---

1. Hvilke utfordringer ser ledere og tillitsvalgte i sykehjem og barnehage at de må samarbeide om for å løse?
2. Hvordan kan ansatte medvirke i selv å foreslå forbedringer i eget arbeidsmiljø?
3. Hvilken rolle kan de tillitsvalgte ta som utviklingsaktør?
4. Hvilken motivasjon har ledelsen i, og for sitt lederskap, og hvem trenger de støtte fra for å realisere de kravene de er satt til å løse?
5. Hvordan kan utviklingsarbeid på enhetsnivå forankres hos rådmann og politisk nivå, og hvordan kan dette nivået bli en nær samarbeidspart for de lokale ledere og tillitsvalgte?





## En HMS-gruppes oppsummering til Styringsgruppa (med bla Ordfører og Rådmann):

### Trepartssamarbeid framover:

- Utvikling av **tjenestekvalitet** må ta utgangspunkt i ansattes **arbeidshverdag**.
- Trepartssamarbeid er tuftet på **politisk vilje til å lære av driftsnivået**.
- Hvordan vil politisk- og administrativt nivå **lære av enhetenes erfaringer?**
- Hvilken kunnskap får kommunen fra enhetenes læringsprosess om **organisasjonsutvikling?**
- **Økt forståelse** av plasstillitsvalgte og lokale verneombuds rolle som kunnskapsressurser
- **Lytte til avdelingsledernes erfaringer** om rammebetingelser for driftsforbedringer; konsekvens for politiske beslutninger?

# Medvirkningsmeteret



## 1. Administrativt partssamarbeid

- 1.1: Generell tilrettelegging herunder også vilkår
- 1.2: Aksept for partssamarbeid
- 1.3 Planlegging og gjennomføring
- 1.4 Formelle roller og ferdigheter som kreves

## 2. Forhandlings-samhandling

- 2.1: Rutiner for uenighet
- 2.2: Relasjonen mellom partene
- 2.3: Roller og ferdigheter i forhandling og uenighet

## 3. Samarbeidsklima

- 3.1: Informasjons- og kommunikasjonspraksis
- 3.2: Holdning til felles arbeid
- 3.3: Partssamarbeidets robusthet
- 3.4: Partssamarbeid på tvers av fag og profesjon

## 4. Omfang av partssamarbeidet

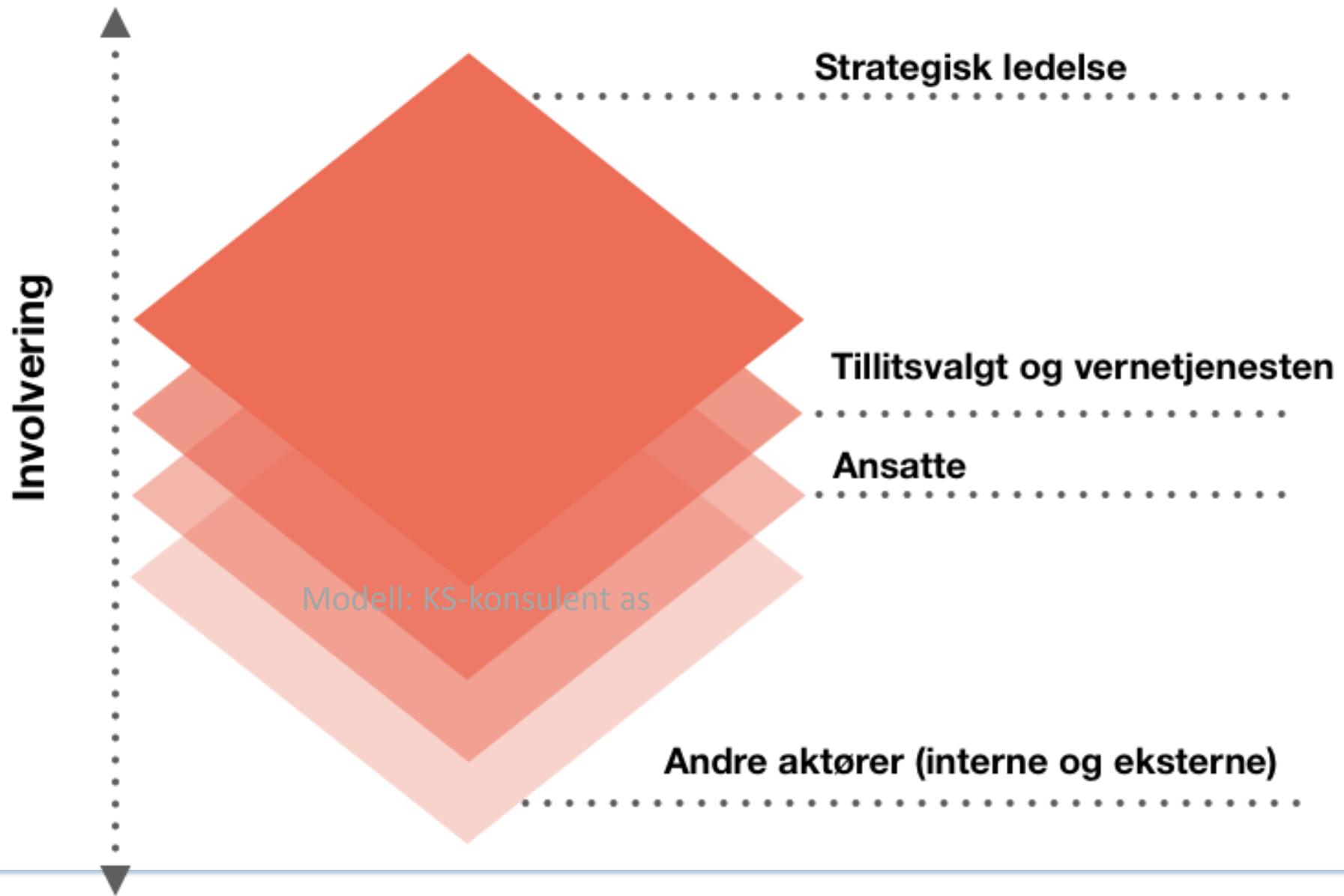
- 4.1: Tradisjonelt innhold
- 4.2: Partssamarbeid om arbeidsinnhold og bedrift
- 4.3: Jobbutvidelser og overskridelser

## 5. Involvering og direkte medvirkning

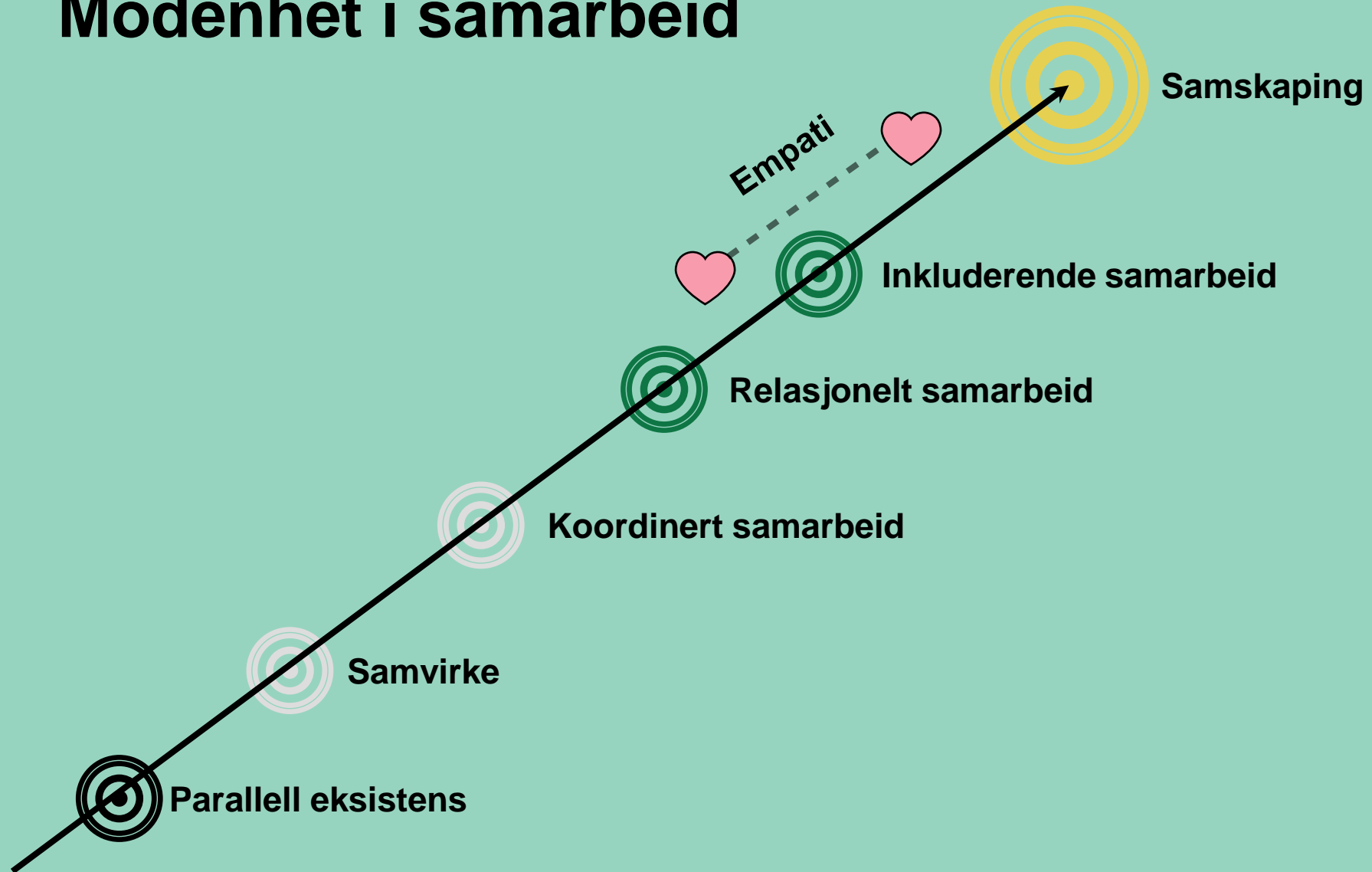
- 5.1: Tilrettelegging for medvirkning
- 5.2: Verdiskapingsforståelse
- 5.3: Ansvarskompetanse

## 6. Organisasjonslæring

- 6.1: Kapasitet til og økonomisk prioritering av utviklingsarbeid
- 6.2: Formalisert opplæring: dagsaktuelt og langsiktig
- 6.3: Læring i arbeidet
- 6.4: Omstilling og kreativitet



# Modenhhet i samarbeid

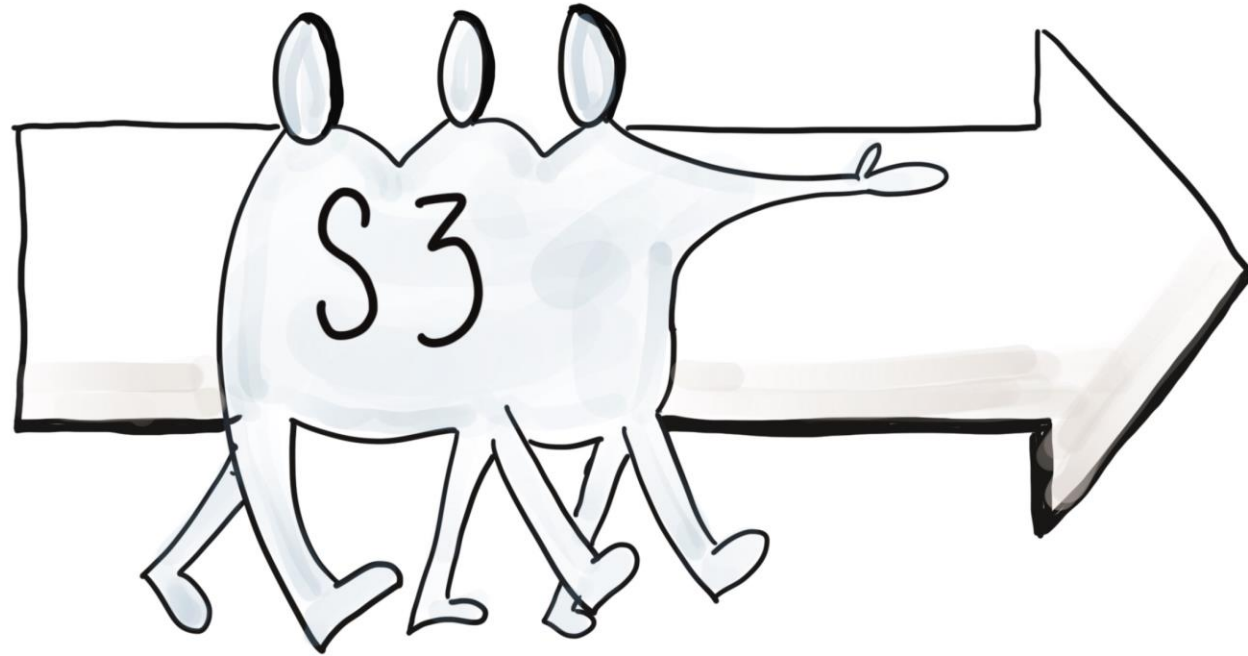


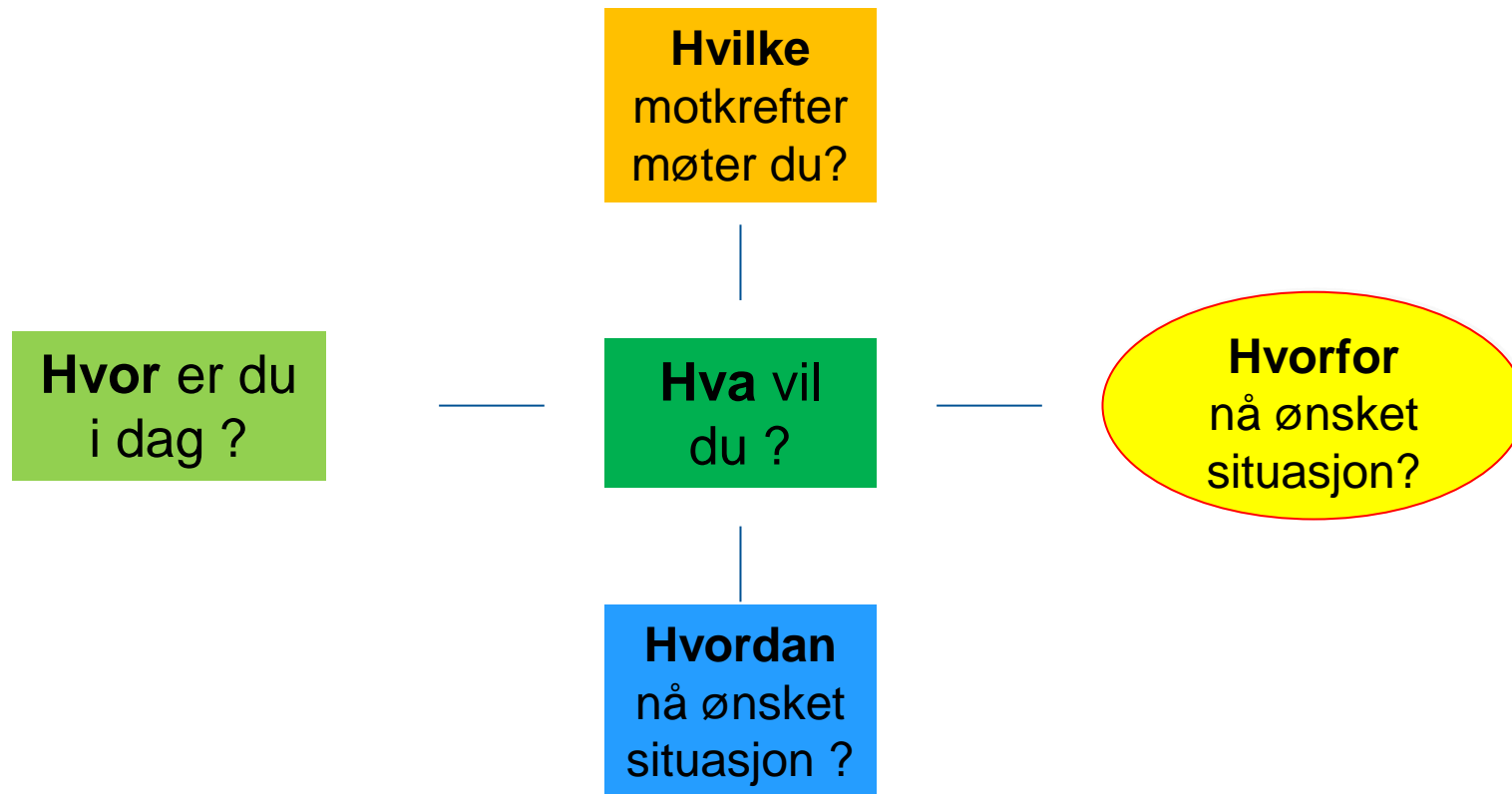
**Hvordan lykkes vi med involveringen?**

**Hvilke aktører mener dere ikke kan klare dere uten.**

Ta utgangspunkt i samarbeidspilen, på hvilke god måte kan du sørge for god involvering?







Setter fokus på nåtid og fremtid, er løsnings- og mulighetsorientert og har som idégrunnlag at enkeltmennesket selv har svarene, men kan trenge hjelp til å aktivisere dem og konkretisere dem i form av et eget begrepsapparat og handlemåter.



# Oppsummert

- Jobbe med det kognitive bias- den enkeltes ståsted og forståelse. Hva styrer den enkeltes valg – adferd i dag? Sikre at det blir mange nok repetisjoner til å sikre at den nye forståelsen er forankret på alle nivå.
- Rådmannens engasjement og forståelse
- Har vi endringstrykk? Hvordan skape det?
- Lag aktivitetsplan- som har i seg hva vi skal feire- de små seirene OG FEIR med bløtkake!
  - Legg inn møter lang tid framover (det er enklere å avbestille et møte enn å bestille et møte)
- Identifiser sentrale aktører- hvordan vil du aktivisere disse?
- Hva kjennetegner det gode partsamarbeidet – har vi en omforent forståelse?

og

- Ikke glem ildsjelene-men vær sikre på at de jobber på de rette målene – hva skal oppnås og bistå til å lage de gode evalueringspunktene(ikke turnus)

- 1 Hva er vårt samfunnsopdrag? 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 samfunnsopdraget 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, døgnrutiner, bemannings- og kompetansesammensetningsplan som bidrar til rett kompetanse og kapasitet 24/7/365.
- 7 Vi starter jakta på en arbeidstidsordning som fremmer heltidskultur.
- 8 Verktøytsettelse av ny arbeidstidsordning med jevnlig evalueringer iht 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)







Ta utgangspunkt i der dere sto før dere kom på samling, det dere nå har fått av påfyll og planlegg hvordan dere vil jobbe fremover.

Ordstyrer

Sekretær

I= 1 minutter

G= 25 minutter

P= 10 minutter

## IGP (Individuell, Gruppe, Plenum)

### Reflekter

Individuell øvelse -  
noter ned

### Presenter

Presenter for  
hverandre  
Rekkeframlegg internt  
i gruppen

### Drøft

### Plenum

Plenumssamtale



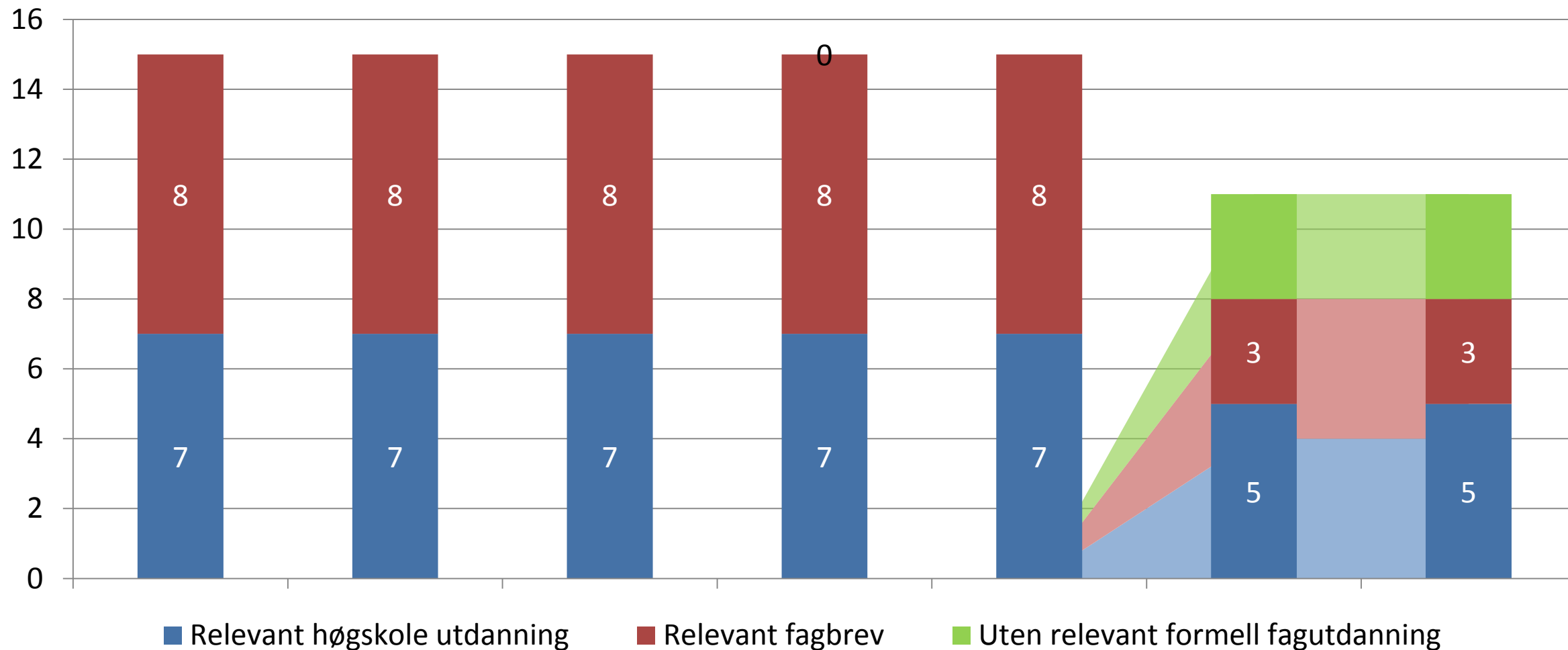
# Case

Presentert av Hildegunn Andreassen

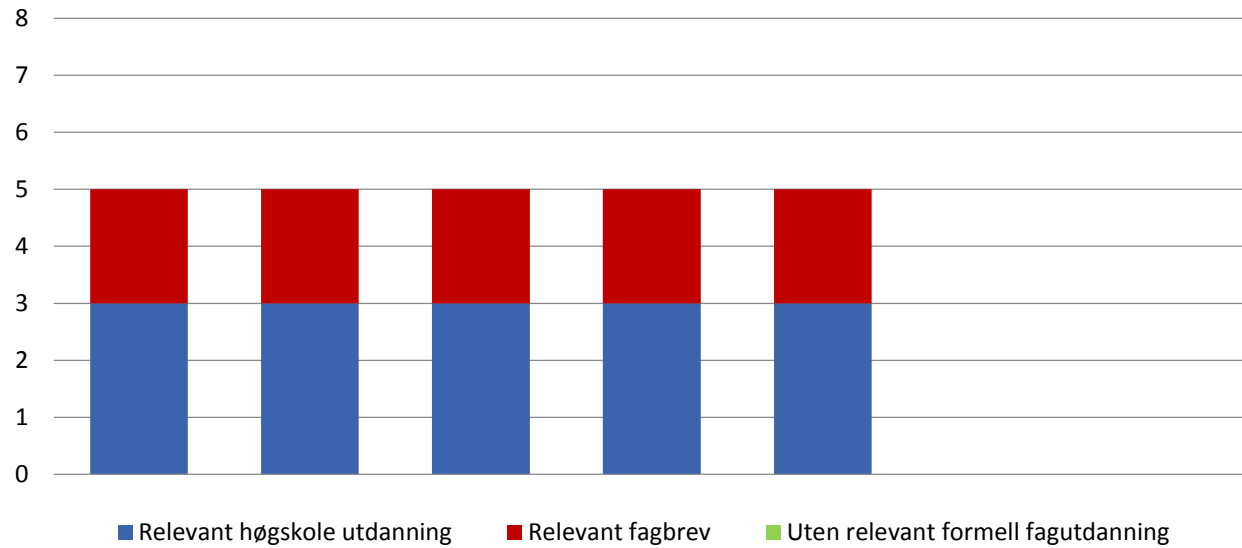


KS KONSULENT

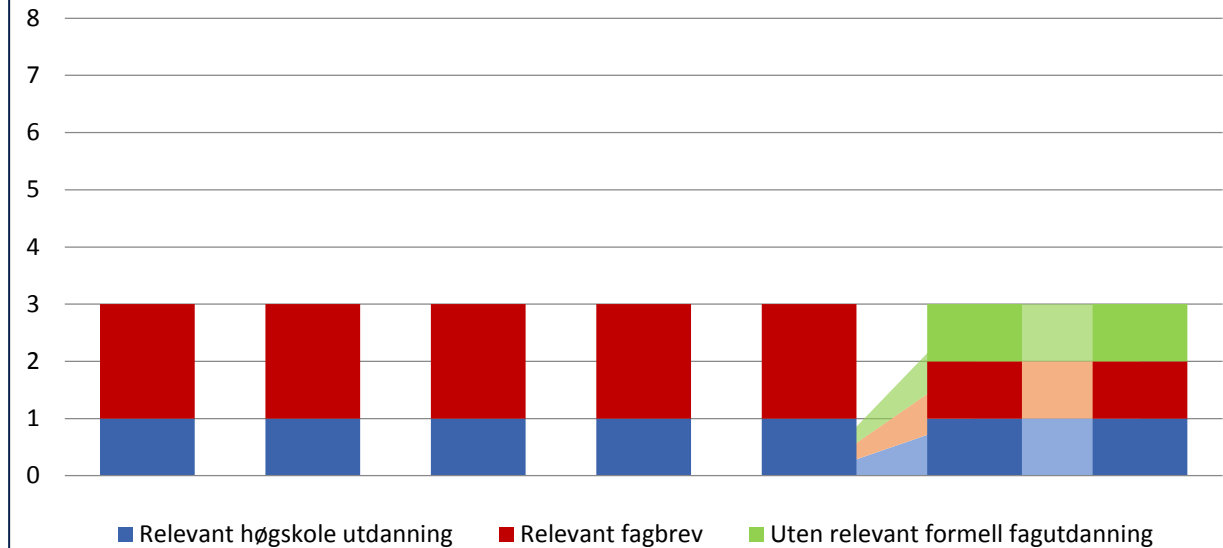
## Planlagt bemanning - arbeidsplanuke



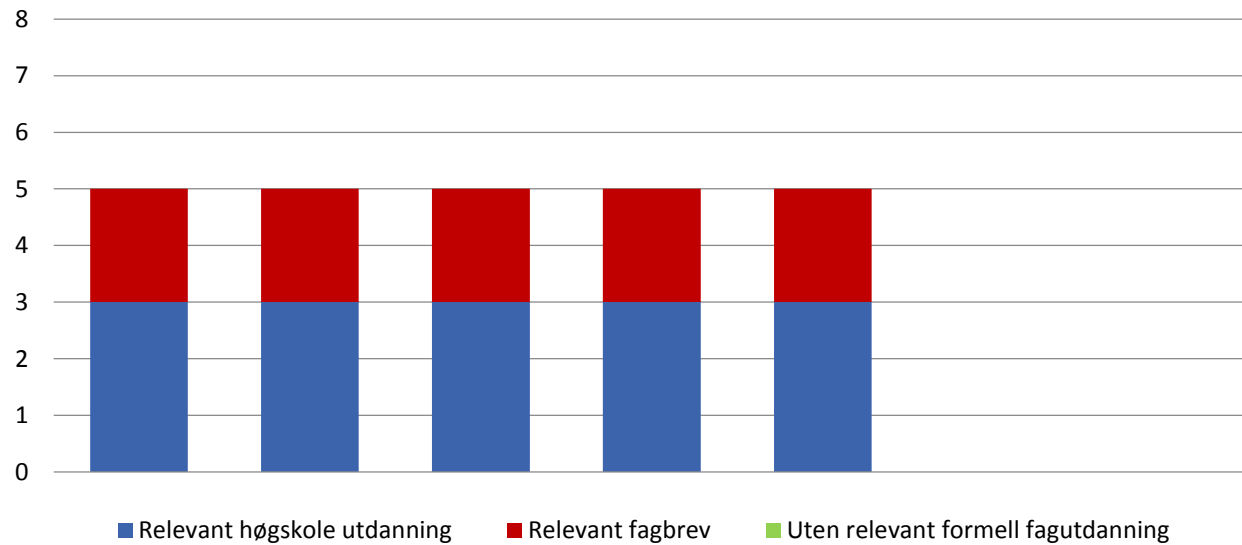
### Planlagt dagvakter - arbeidsplanuke



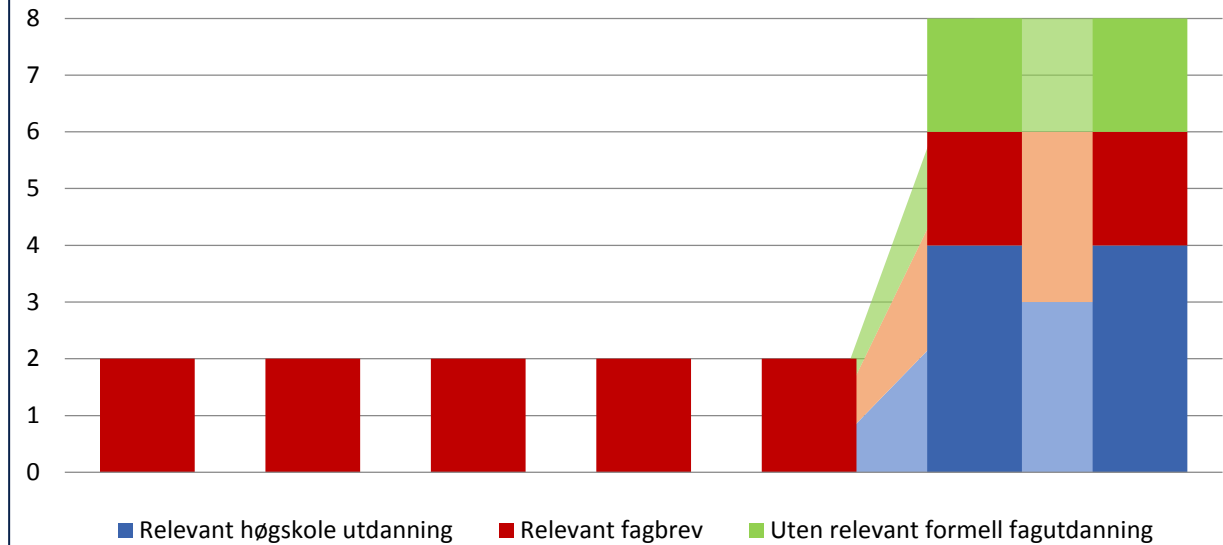
### Planlagt nattevakter - arbeidsplanuke



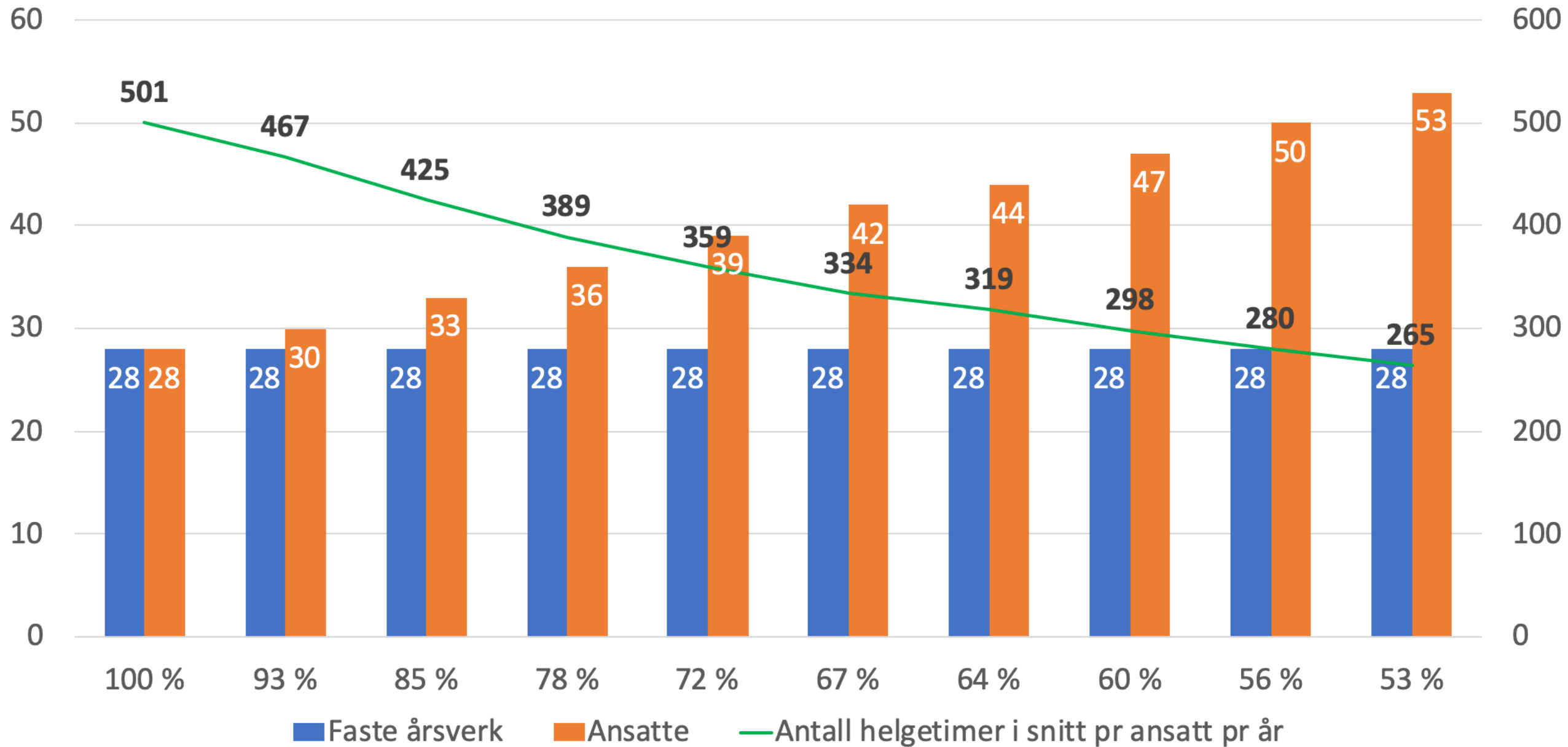
### Planlagt kveldsvakter - arbeidsplanuke



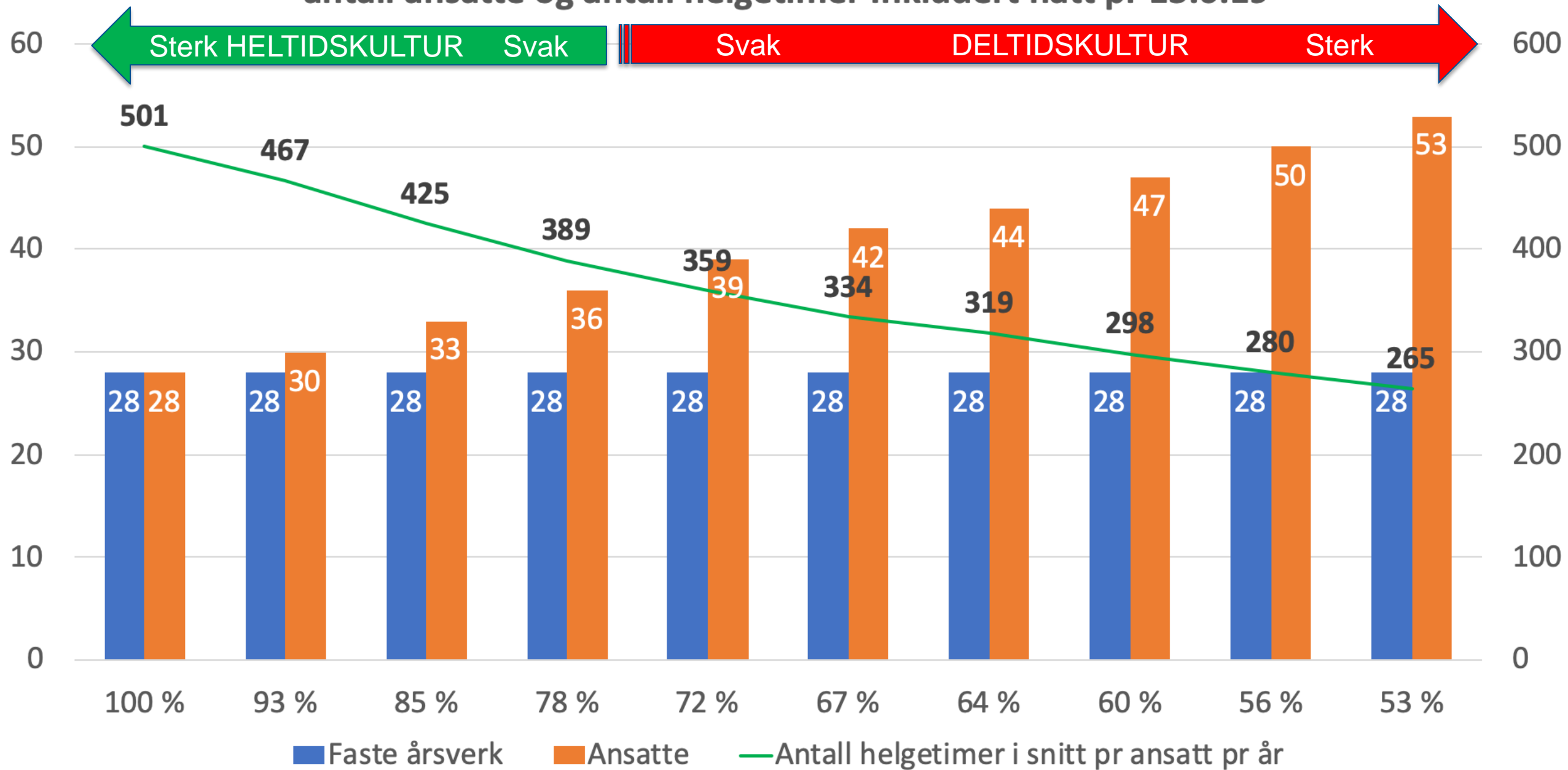
### Planlagt langevakter - arbeidsplanuke



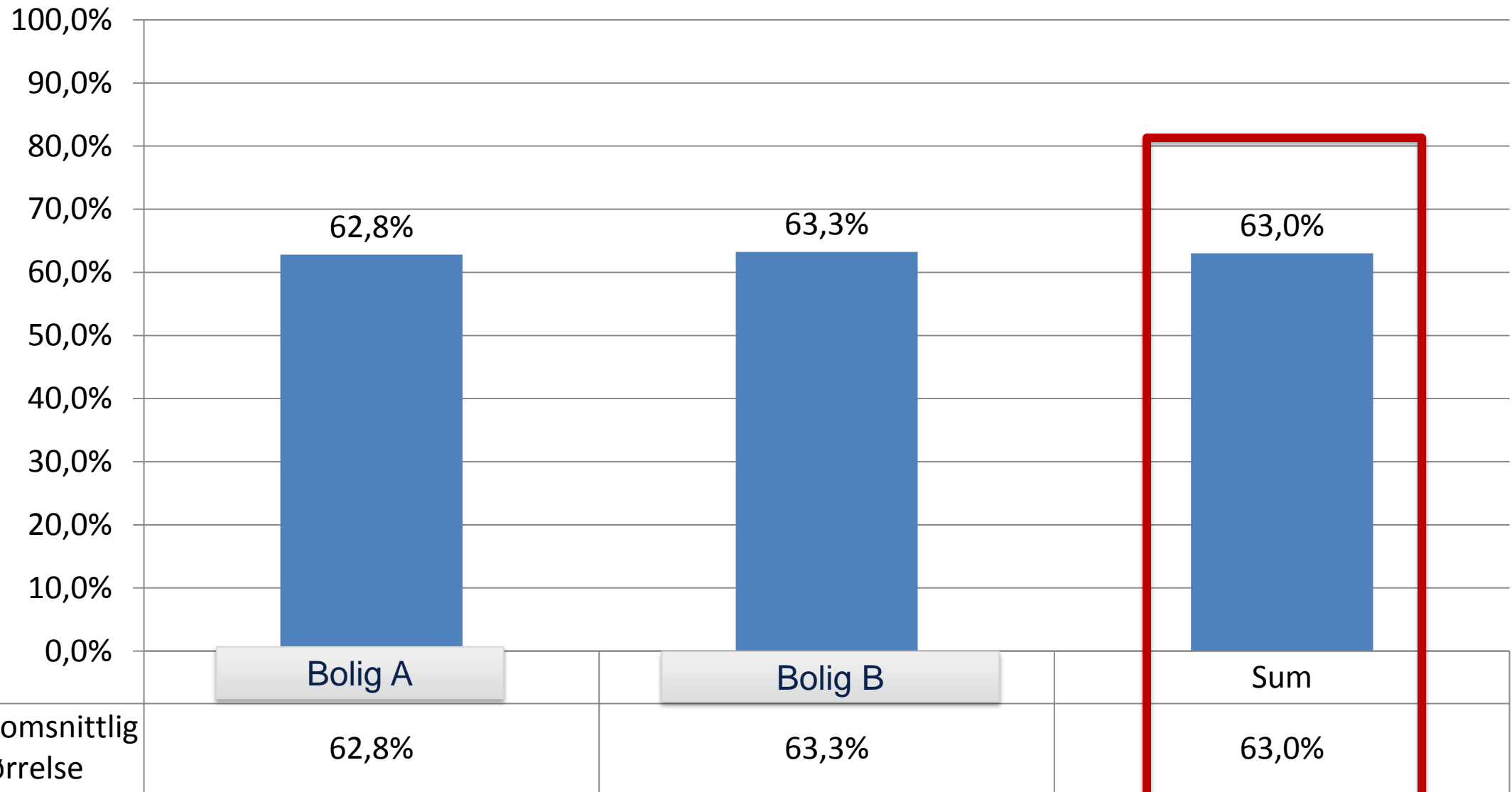
# Sammenhengen mellom gjennomsnittlig stillingstørrelse, antall årsverk, antall ansatte og antall helgetimer Inkludert natt pr 13.6.19



# Sammenhengen mellom gjennomsnittlig stillingstørrelse, antall årsverk, antall ansatte og antall helgetimer Inkludert natt pr 13.6.19



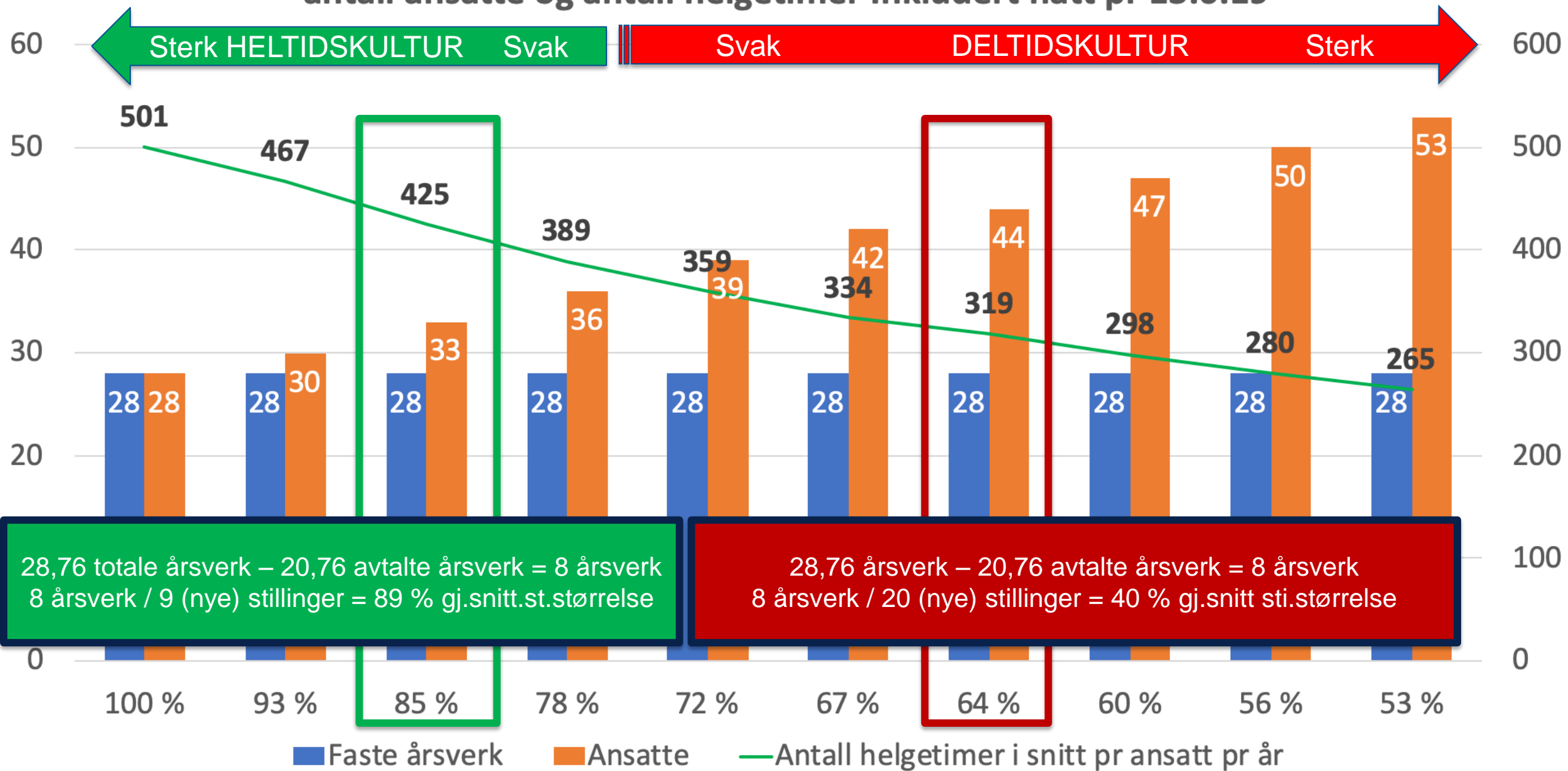
# Gjennomsnittlig Stillingstørrelse, Planlagt/Faktisk, Dognarbeid, 2018



■ Planlagt gjennomsnittlig stillingsstørrelse

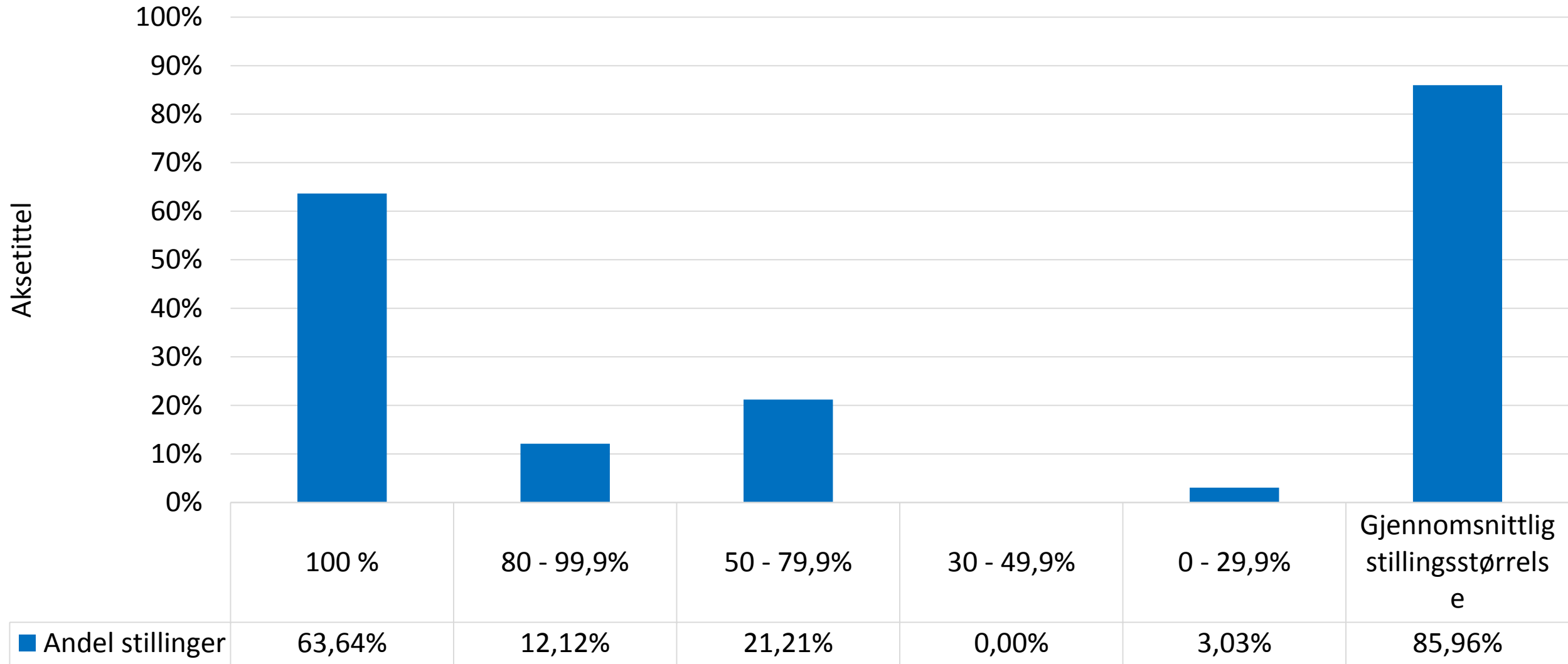


# Sammenhengen mellom gjennomsnittlig stillingstørrelse, antall årsverk, antall ansatte og antall helgetimer Inkludert natt pr 13.6.19





# Fordeling av stillinger etter foreslått stillingsøkning inkludert nye stillinger som utlyses i Bolig C Totale stillinger

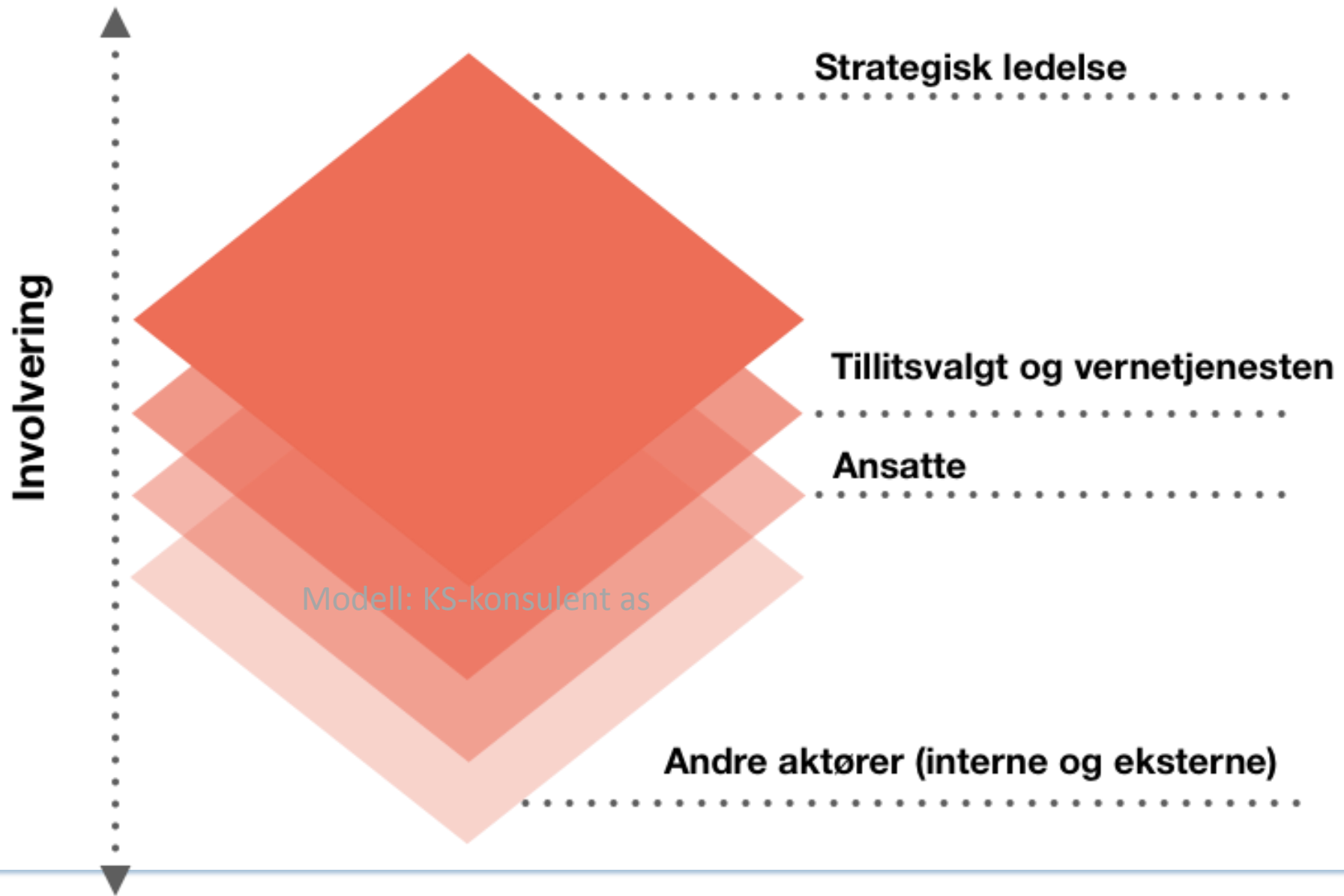


**Vi retter blikket fremover. Hva krever det av oss å komme videre? Hvordan utfordrer det å etablere en Heltidskultur samspillet politikk og administrasjon?**

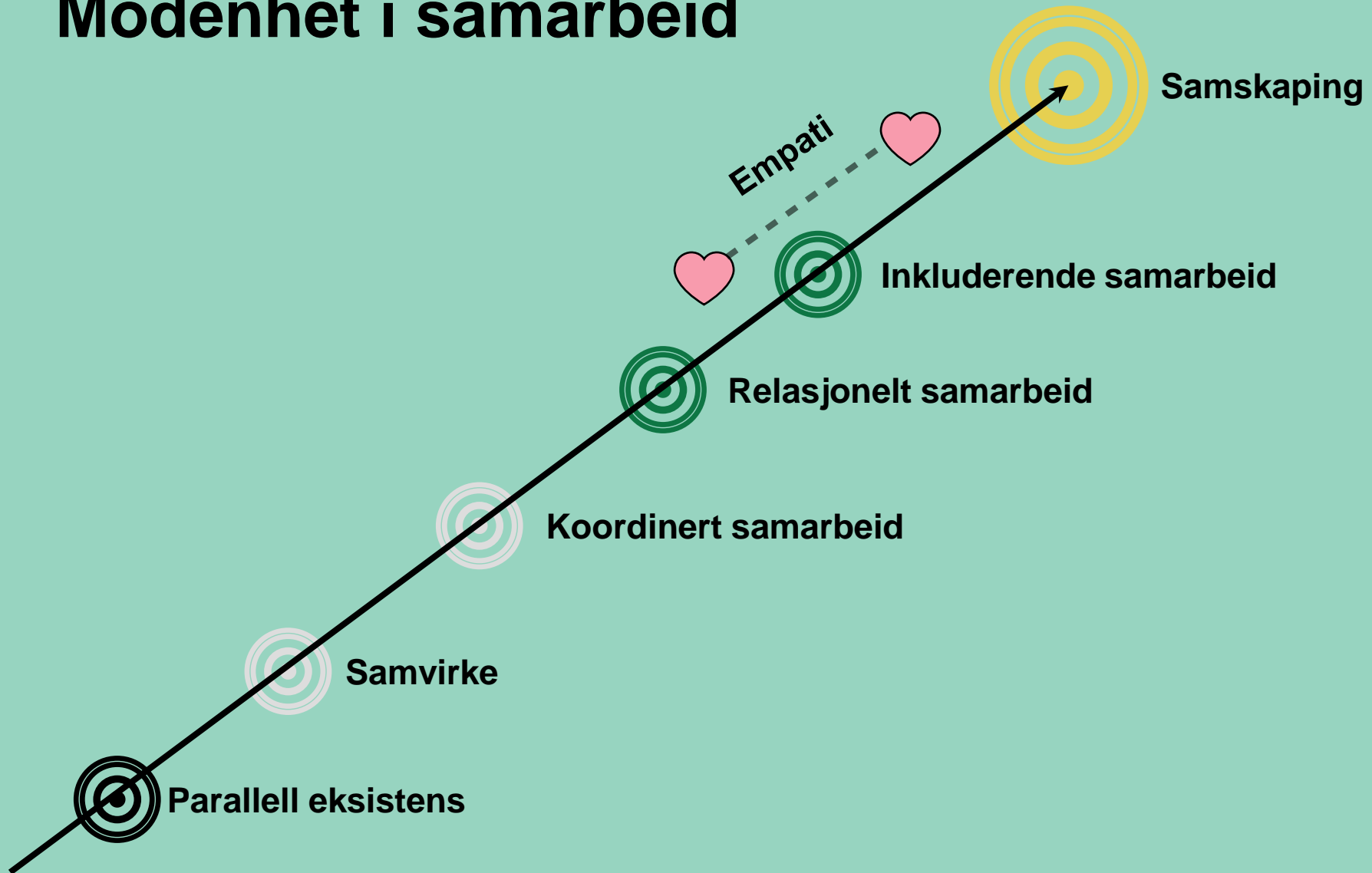


# SAMKAPING- partsamarbeid i praksis





# Modenhhet i samarbeid



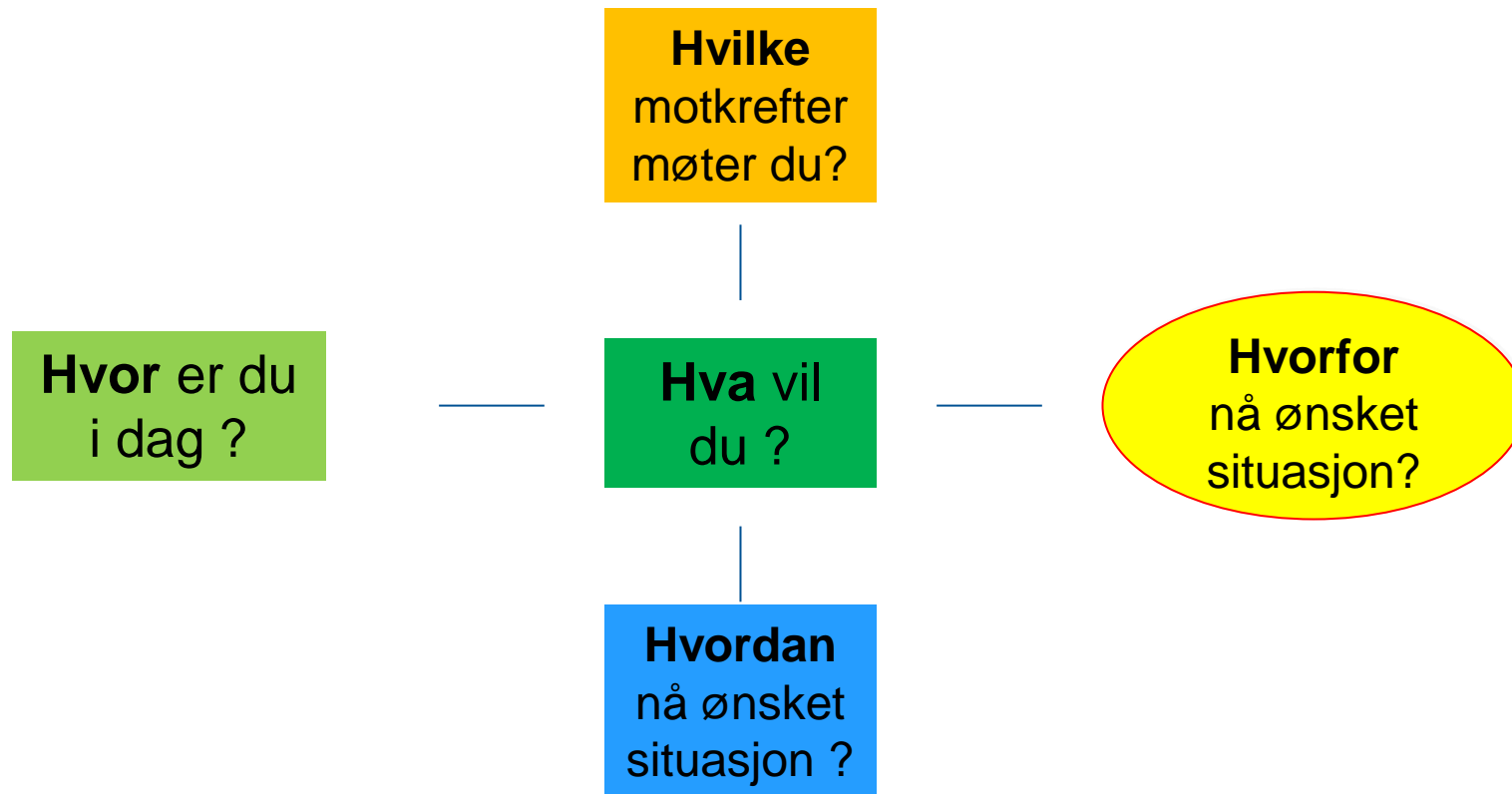
**Hvordan lykkes vi med involveringen?**

**Hvilke aktører mener dere ikke kan klare dere uten.**

Ta utgangspunkt i samarbeidspilen, på hvilke god måte kan du sørge for god involvering?







Setter fokus på nåtid og fremtid, er løsnings- og mulighetsorientert og har som idégrunnlag at enkeltmennesket selv har svarene, men kan trenge hjelp til å aktivisere dem og konkretisere dem i form av et eget begrepsapparat og handlemåter.





# Oppsummert

- Jobbe med det kognitive bias- den enkeltes ståsted og forståelse. Hva styrer den enkeltes valg – adferd i dag? Sikre at det blir mange nok repetisjoner til å sikre at den nye forståelsen er forankret på alle nivå.
  - Rådmannens engasjement og forståelse
  - Har vi endringstrykk? Hvordan skape det?
  - Lag aktivitetsplan- som har i seg hva vi skal feire- de små seirene OG FEIR med bløtkake!
    - Legg inn møter lang tid framover (det er enklere å avbestille et møte enn å bestille et møte)
  - Identifiser sentrale aktører- hvordan vil du aktivisere disse?
  - Hva kjennetegner det gode partsamarbeidet – har vi en omforent f
- og
- Ikke glem ildsjelene- men vær sikre på at de jobber på de rette måle
  - bistå til å lage de gode evalueringspunktene(ikke turnus)

- 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 målbidde, 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 iht 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)

En del av tiltakene vil innebære omstillinger på oppløyd mark.  
De fleste prosjektene vil møte motstand fordi kultur og privilegier utfordres.

1. **Arbeidsgiver må forstå hvorfor store stillinger er en forbedring.**
2. **Arbeidsgiver og fagforening må forstå at løsningene ligger i endret arbeidsorganisering. (Kan ikke bare gå for et mål.)**
3. **Alle ansatte på arbeidsplassen må involveres.**
4. **Bred medvirkning, helst trepert.**



## 6 prosesselementer som skiller:

### Behov og hensikt

diagnose, legitimitetsgrunnlag

### Klare (operasjonelle) mål

som blir forstått (i tillegg til verdigrunnlag og visjoner)

### Informasjon

### Forankring

Formelt, reelt. Eiere – lokale ledere

### Samarbeid og medvirkning

Ledelse – Tillitsvalgte / Ledelse - Ansatte

### Ressurser

Tid, kontinuitet, kompetanse, utstyr, økonomi, ildsjel, prosjektleder

### Oppfølging

Støtte, evaluering konsolidering



# Fra FAFO «En lang vei mot Heltidskultur» Bodø kommune

- **Alle må involveres, ikke bare de interesserte**

*«I bestrebelsene med å justere virkemidler og finne organisatoriske løsninger som bi- drar til at virkemidlene fremmer målsettingene om heltids- og kompetansekultur, mindre innleie osv., er det viktig at alle berørte involveres. Både heltids- og deltids- ansatte, dagvakt- og nattevaktansatte, «ressursbemanningsansatte», «langvaktansatte», «hinkehelgansatte» og ansatte som verken får heltidskulturtillegg eller går ressursvakter – alle må trekkes med i arbeidet med å finne nye løsninger. Det er ikke tilstrekkelig at bare de som er med på et tiltak er tilfredse, hvis ikke de som er rundt også er tilfreds med løsningen».*

- **Kulturoppgaven er den største utfordringen**

*«Kommunen har fått med seg den delen av de ansatte som selv har ønsket å jobbe mer, og med det har man kommet nesten halvveis til målet for pilotdeltakerne. Når deltidsansatte som «bare vil jobbe litt» og dessuten har det kontraktfestet, får fortsette med dette, blir det umulig å utvikle en heltidskultur, i alle fall på kort og mellomlang sikt. Det neste skrittet for å få med flere, krever en omfattende innsats med kunnskaps- formidling og holdningsbearbeiding hos både ledere og ansatte i tillegg til det Bodø»*

- **Rigg satsingen slik at sikre forankring og eierskap sentralt og lokalt fra starten – er avgjørende**

- *«Med solid toppforankring hos kommunens ledelse og hovedtillitsvalgte og flere års forarbeid, er det bemerkelsesverdig at implementeringen ble så hastverkspreget. Den lokale forankringen var svak, og det var utilstrekkelig med tid til å kvalitetssikre turen og få dem godkjent. Det praktiske arbeidet med å vurdere turnusen i lys av arbeidsoppgaver og arbeidsorganisering, må også ha vært undervurdert fra sentralt hold. For å låne begreper fra byggebransjen kan vi si at «prosjekteringsfasen» har vart i ca. to år. Dette er en rimelig periode for å planlegge et så krevende prosjekt. Overgangen fra prosjektering til implementering burde imidlertid hatt en «samhandlings- fase», der prosjekt- og prosjekteringsledelsen setter seg ned med entreprenøren og brukerne av de nye tiltakene, altså de lokale lederne og de ansatte. I samhandlings- fasen kan man sikre at prosjektets forutsetninger er forstått, og at tekniske tiltak både er forstått og gjennomførbare. Med tekniske tiltak sikter vi her til ulike turnusvarianter, ressursbemanning, ressurstid, bruk av ekstravakter og heltidskulturtiltak»*



# FAFO rapport «EN ny vei mot heltidskultur»

- Fra enkeltstående turnusforsøk med motiverte deltakere til permanente ordninger for en hel sektor i kommunen, eller for flere sektorer, er det et godt stykke å gå.
- Langs den veien er det lett å tra feil. Deltidskulturen er sterk. Gjennomsnittslederen og ansatte i selvvalgt deltid ønsker ingen endring.
- Slike prosjekter skal gjennom grunnleggende kultur- og holdningsendringer og stiller store krav til endringsledelse, involvering, forankring, visjoner og tålmodighet.
- Denne kompleksiteten utgjør en utfordring svært få politikere og toppledere i kommunene har tatt inn over seg. Dette vises blant annet ved urealistiske tidsplaner og vedtak primært knyttet til enkle resultatmål eller manglende oppfølging etter forprosjekteringen.

# Det vi vil kalle en «sterk» heltidskultur, kan komme til uttrykk på flere måter:

1. Ved at et tjenestested har en høy andel heltidsansatte og en høy gjennomsnittlig stillingsstørrelse. Innenfor rammen av en heltidskultur er det rom for at personer med redusert arbeidsevne og personer med omsorgsansvar i perioder jobber deltid (jf. aml, HTA og IA-avtalen). Dersom den sistnevnte gruppen går tilbake i hel stilling når omsorgssituasjonen er over, vil ikke dette svekke normen om at heltidsstillinger utgjør normalsituasjonen.
2. Ved en helhetlig arbeidsgiverpolitikk som reflekterer utformingen av stillings- utlysninger, plandokumenter og ulike arbeidsgiverpolitiske retningslinjer og et bærekraftig arbeidsmiljø. Når sektorene som norm utlyser heltidsstillinger og ansatte kan stå i fulle stillinger over tid, kan man si å ha oppnådd en heltidskultur.
3. Et tredje uttrykk for styrken i heltidskulturen er om kjennetegnene er på plass. Er for eksempel ufrivillig deltid borte? Dekkes helgene av fast ansatte? Er tjenestekvaliteten like god i helgene som på hverdager? Har bruker fått færre ansatte å forholde seg til? Er den samlede kompetansen som er tilgjengelig for bruker, styrket?



# Nyere publikasjoner på teamet Heltidskultur

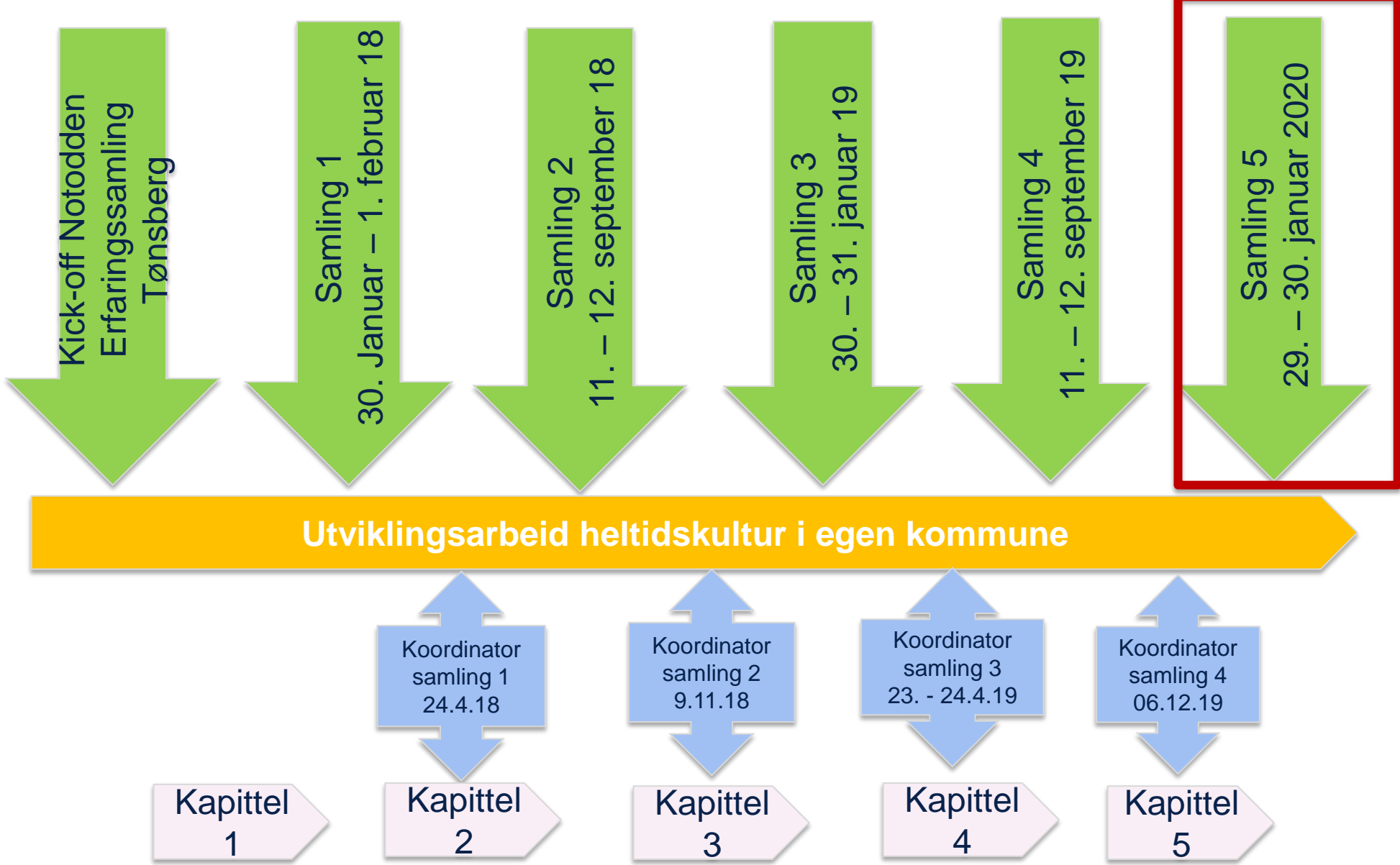
- Heltidskultur i kommunal helse og omsorg- Et spørsmål om fordeling av arbeid. ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET AFI. Oslo MET. FoU-resultat 2019:05
- En ny vei mot heltidskultur. Fafo-rapport 2019:15. Moland og Bråten
- En lang vei mot heltidskultur. Fafo-rapport 2019:08. Moland.
- Dypdykk i deltidskulturen i fire Sørlandskommuner. Fafo-rapport 2019:06. Bråten og Moland
- Arbeidstidsforsøk i tre statlige etater. Fleksivakter, 12-timersvakter og samarbeidsturnus. Fafo-rapport 2019:13. Åsmund Arup Seip, Leif E. Moland og Dag Olberg



# Kommunene forbereder hjemmearbeidet



KS KONSULENT





# Forberedelser til Koordinatorsamlingen 6. desember 2019

1. Fortsett arbeidet med å rigge dere for å fremme heltidskultur i egen kommune. Bruk de 10 stegene og vurder hvilke grep dere må gjøre for å styrke dere i dette arbeidet, har vi lagt til rette for det gode samarbeidsklima i alle ledd?
2. På nettverkssamlingen **29. – 30. januar 2020** vil vi legge opp til at vi sammen skal utforske hvilken betydning det å realisere Heltidskultur vil ha for at kommunesektoren skal løse samfunnsoppdraget i dag og i framtiden. Vi vil utforske hvilken samspillet mellom politikk, administrasjon og fagforeninger i dette radikale omstillingsarbeidet. Hvordan vil dere jobbe for å sikre politisk forankring og deltakelse fram mot siste samling?



# Oppsummering og vel hjem



KS KONSULENT