

Fra deltid til heltid

Rapport

Vestvågøy 2017-18

**Fra deltid til heltid**

Rapport

Vestvågøy 2017-18

**Innholdsfortegnelse**

[1](#_Toc515370955)

[1. Innledning og sammendrag 3](#_Toc515370956)

[1.1 Bakgrunn 3](#_Toc515370957)

[1.2 Sentral og lokal heltidserklæring: 3](#_Toc515370958)

[1.3 Kort om problemstillinga: 3](#_Toc515370959)

[1.4 Hovedkonklusjoner - deltid 4](#_Toc515370960)

[1.5 Anbefalinger - heltid 4](#_Toc515370961)

[2. Utviklingen i antall deltidsstillinger i kommunen: 5](#_Toc515370962)

[2.1 Uønsket deltid – bakgrunn: 5](#_Toc515370963)

[2.3 Resultater – uønsket deltid 5](#_Toc515370964)

[2.4 Årsaker jf. resultat – uønsket deltid 6](#_Toc515370965)

[3. Status i forhold til deltid/heltid: Kartlegging 2017 7](#_Toc515370966)

[3.1 Metode og datagrunnlag 7](#_Toc515370967)

[3.2 Status-kartlegging 2017 8](#_Toc515370968)

[5. Fra deltid til heltid – hvorfor? 16](#_Toc515370969)

[6. Fra deltid til heltid – hvordan? 18](#_Toc515370970)

[7. Perspektiver på organisasjonsutvikling 19](#_Toc515370971)

[8. Forslag til visjon og målsettinger 21](#_Toc515370972)

[9. Strategi 22](#_Toc515370973)

[10. Tiltak og verktøy 22](#_Toc515370974)

[11. Risiko og sårbarhetsanalyse - heltid 26](#_Toc515370975)

[12. Handlingsplan – 2018 til 2022 27](#_Toc515370976)

[13. Annen informasjon 28](#_Toc515370977)

1. Innledning og sammendrag

1.1 Bakgrunn

Bakgrunn for sak og rapport er kommunestyrets vedtak i sak 113/16:

*7. «Legge frem sak på utviklingen i antall deltidsstillinger i kommunen og en plan for flere heltidsstillinger.»*

Dette er innarbeidet som fokusområde i Handlingsplan 2017-2020, slik:

*«Intensivere arbeidet med å redusere uønsket deltid og utvikle en heltidskultur innen Omsorgssektoren.  I 2017 gjennomføres kartlegging av nåsituasjon og det etableres tiltak for gjennomføring på kort og lang sikt.»*

I Handlingsplan 2018-2021 er dette videreført, slik:

*«Videreføre satsingen som startet i 2017 med utvikling av en heltidskultur innen Omsorgssektoren. Fra 2018 etableres pilotprosjekter på noen enheter med utprøving av spesifikke tiltak som skal gi fulltidsjobb innen sektoren, noe som vil bidra til økt kvalitet på tjenestene».*

Ut fra vedtaket er det nedsatt ei arbeidsgruppe bestående av kommunalsjef, enhetsledere, HTV fra Fagforbundet og Norsk Sykepleieforbund, samt HR og tjenesteutvikling, som har jobbet med heltidsproblematikken fra januar 2017 og til nå. I tillegg har en pekt ut 3 pilotavdelinger som har gått mer i dybden og bidratt til å skaffe kunnskap om nå-situasjonen.

Spørsmål om heltid er også endret i Hovedtariffavtalen for KS’ virkeområde 2016, pkt. 2.3.1:

* *Øke antall heltidsansatte*
* *Lage lokale retningslinjer (fortrinnsrett, merarbeid, utlysing og tilsetting, kompensasjonsordninger)*

1.2 Sentral og lokal heltidserklæring:

De sentrale partene KS-Fagforbundet-Norsk Sykepleieforbund og Delta, har sammen utarbeidet en felles heltidserklæring. Denne ble første gang undertegnet i 2016, men ble fornyet nå i 2018 i forkant av årets tariffoppgjør. Sentral heltidserklæring finnes på [www.heltid.no](http://www.heltid.no)

Lokalt har partene Vestvågøy kommune, Fagforbundet og Norsk Sykepleieforbund drøftet og utarbeidet en lokal heltidserklæring jf målsettingen i ny Hovedtariffavtale. Denne følger saken.

1.3 Kort om problemstillinga:

* Ansatte i turnus jobber i stor grad deltid.
* Det er stort sett kvinner som jobber deltid. Fokus på heltid er av mange ansett som likestillingsarbeid i praksis.
* Omsorgssektoren har et stort fravær, og en har utfordringer med å få «tettet hullene» i turnus. Deltidsansatte har generelt høyere fravær enn heltidsansatte.
* På sikt vil en i Vestvågøy få en betydelig økning i antall eldre. Dermed vil også antall eldre med behov for bistand øke, og en vil trenge en økt bemanning i sektoren.
* En opplever allerede nå utfordringer jf. rekruttering til omsorgsyrkene. En anser at utfordringene ikke kan løses med flere deltidsansatte.
* Det stilles stadig strengere krav om kvalitet, kvalitetsforbedring, og kontinuitet, i omsorgstjenestene.
* Brukeres rettigheter er i de senere år satt i sentrum fra myndighetenes side. Dette fremkommer i både NOU’er, lov/forskrift, faglige veiledere, og øvrige dokumenter.
* En må derfor legge til rette for mer heltidsarbeid for å løse samfunnsoppdraget jf. helse/omsorgstjenester, nå og fremover.

1.4 Hovedkonklusjoner - deltid

Vestvågøy kommunes omsorgssektor har en sterk deltidskultur, der ansatte i turnus i overveiende grad arbeider deltid. Årsaken er sammensatt, men handler om bl.a. dette:

* Grunnturnuser som i liten grad er evaluert og endret, og med større ansattfokus enn brukerfokus.
* Tilpasning og tilrettelegging for ansatte, over tid, og som bidrar til mer deltid.
* Valgte løsninger ift turnus og helgearbeid bidrar til deltid, bl.a. helgestillinger, småstillinger, og en skjevfordeling av arbeidsbyrden.
* Stort omfang av variabel drift, der innleie/ekstra innleie/bytte av vakter skjer i 40% av tilfellene ihht oppsatt plan/turnus.
* Dette er negative drivere ift heltid, kvalitet, kontinuitet, økonomi, fravær, hvilken kompetanse som er på jobb, med mer.

1.5 Anbefalinger - heltid

Arbeidsgruppas anbefalinger er som følger:

**Målsettinger:**

* Hovedmålsetting om at Vestvågøy kommune innen 4 år skal ha en heltidskultur, der hovedregelen er 100% stilling
* Mål om at utlyste stillinger skal være heltid, og minimum 80%
* Mål om at ansatte i størst mulig grad gis mulighet til 100% stilling hvis de ønsker det, enten på ett sted, eller ved å kombinere stillinger på flere arbeidssteder
* Mål om at lærlinger som anses som kvalifisert og skikket for stilling, i så stor grad som mulig kan garanteres fast stilling i Vestvågøy kommune (heltid, eller minst 80%). Hvordan dette kan gjøres utredes i egen sak
* Mål om at heltidskultur skal oppnås innenfor tildelt økonomisk ramme
* Mål om at bruker/pårørendemedvirkning i arbeidet med å skape heltidskultur

**Tiltak/gjøremål:**

* Opplæring av ledere, tillitsvalgte og verneombud i turnusplanlegging, med fokus på heltid
* Alle avdelinger og enheter pålegges å gjennomføre turnusgjennomgang årlig, med mål om å redusere deltid og øke heltid. En skal i arbeidet ha fokus på:
  + Lik og rettferdig fordeling av arbeidsbelastning (solidaritetsprinsipp)
  + Arbeidstidsordning som reduserer slitasje og belastning (bærekraftprinsipp)
  + Ressursanvendelse i tråd med tildelte ressurser (ansvarlighetsprinsipp)
  + Tjenester levert til brukeren er i tråd med vedtak (rettighetsprinsipp)
* Informasjon og veiledning av ansatte i pensjonsspørsmål, i samarbeid med KLP
* Etablere verktøykasse for arbeidet med å skape heltid, slik at ledere og ansatte kan gjennomføre gode lokale prosesser, og skape resultater gjennom medarbeiderdrevet innovasjon
* Forsøk/utprøving på avdelinger/enheter, utvikle lokalt tilpassede løsninger med målsetting om økt heltid
* Status ift heltid/deltid innarbeides i kommunens handlingsprogram, virksomhetsplaner, og i Stratsys rapporteringssystem
* Fortsatt deltakelse i lærings/erfaringsnettverk sammen med andre kommuner og KS
* Se i sammenheng heltidssatsing opp mot andre satsinger kommunen deltar i/på, bl.a. pasient og brukersikker kommune, kontinuerlig forbedring, og andre kvalitetsforbedrende satsinger
* Forslag til konkrete tiltak er opplistet i siste del av rapporten.

1. Utviklingen i antall deltidsstillinger i kommunen:

For å komme tilbake til utgangspunktet, vedtaket om å legge frem sak om «*utviklingen i antall deltidsstillinger*», en tar en kort gjennomgang av hva som har skjedd i perioden 2008-2018 jf. arbeidet med «*uønsket deltid*»:

2.1 Uønsket deltid – bakgrunn:

* *«Partene ble i tariffoppgjøret 2008 enige om at deltid og særlig uønsket deltid er et viktig tema med behov for ytterligere fokus.»* (Norsk sykepleieforbund, NSF)
* HTA 3.2, lokalt arbeid i Vestvågøy jf. uønsket deltid:
  + Drøftinger med tillitsvalgte, og gjennomgang på alle avdelinger for å redusere uønsket deltid.
  + Blant annet ble det innført nedre grense på 40% for utlyste stillinger, som gjelder fortsatt og inntil ny grense evt blir vedtatt

2.3 Resultater – uønsket deltid

På landsbasis viser det seg at satsingen ikke har gitt de ønskede resultater.

Tvert imot viser utviklingen fra 2014 og til i dag et økt omfang av stillinger under 40%. En vil si noe om mulige årsaker til denne utviklingen lenger ned i rapporten, og gi noen forslag til hvordan en kan få til en utvikling mot en heltidskultur i stedet.

***Tabell 1B. Andel stillinger i helse/omsorg per samlet stillingsstørrelse (Kilde: PAI, Vestvågøy)***

Noen erfaringer fra arbeidet med uønsket deltid:

* Det virker å sette en nedre grense på utlysing av stillinger. 40% er brukt i perioden, en ser at dette følges.
* Arbeidsgiver og tillitsvalgte har bevissthet og fokus på å unngå små stillinger.
* Valgte turnusløsninger er likevel slik at små stillinger genereres, særlig knyttet til helg. Årsak er at det er for få timer i helg pr ansatt til at regnestykket går opp.
* En har også holdepunkt for å hevde at tilsettingsprosessen bidrar til å opprettholde en deltidskultur, bl.a. ved at stillinger splittes/fordeles på flere.
* En har ikke fått den ønskede utviklingen mot mer heltid som følge av å jobbe med såkalt «uønsket deltid».

2.4 Årsaker jf. resultat – uønsket deltid

Det er vanskelig å peke på enkeltfaktorer, det kan tenkes at flere faktorer til sammen har hindret en i å oppnå de ønskede resultater innenfor «uønsket deltid»:

* Tilsettingspraksis: En intern gjennomgang av tilsettingssaker i omsorgssektoren, perioden juni 2016 til juni 2017 viser følgende:
  + I 43,5% av alle tilsettinger på fagarbeidernivå (omsorgssektoren) splittes stillingene på flere søkere. Det er nesten annenhver utlyst stilling.
  + Kun 8,7% av utlyste fagarbeiderstillinger er over 70%
* «Uønsket deltid»-satsingen har antagelig ikke gått i dybden på hvorfor deltidsstillinger har så stort omfang. Årsakene til deltidsproblemet er dermed ikke tilstrekkelig kartlagt eller blitt gjenstand for korrigerende tiltak.
* «Uønsket deltid» har bl.a. ikke gått inn i turnusarbeidet eller stilt krav om gjennomgang av dette. Dermed har praksis ift turnus ikke blitt endret, en har fortsatt som før. Bla. gjelder dette helgefrekvens og antall helgetimer, slik dette er praktisert blir resultatet små stillinger i turnus, ofte knyttet til helg. Det er viktig å si at dette er generelt for hele landet, og ikke spesielt for Vestvågøy.
* «Uønsket deltid» har på landsbasis vist seg ikke å gi ønskede resultater. KS gikk bort fra dette som konsept/satsing i løpet av kort tid, og har i perioden etter 2012-13 satset på «å skape heltid» i stedet. Blant annet gjennom satsingene «*sammen om en bedre kommune*», «*nytt blikk*», og «*det store heltidsvalget*».

1. Status i forhold til deltid/heltid: Kartlegging 2017

I forhold til siste del av vedtaket *«og en plan for flere heltidsstillinger»* har en valgt å tilnærme seg problemstillingen på en annen måte:

* 4-årig satsing i perioden 2017-2020 med bl.a.:
  + Fokus på kartlegging av status, skaffe et kunnskapsgrunnlag, se nedenfor
  + Arbeidsgruppe sammensatt av enhetsledere i omsorgssektoren, kommunalsjef omsorg, HR og tjenesteutvikling, tillitsvalgte fra Fagforbundet og Norsk sykepleieforbund
  + Pilotavdelinger for utprøving av tiltak – hvordan få til endring?
  + Deltakelse i kommune-nettverk sammen med KS
  + Utarbeide strategi og tiltak for hvordan en vil møte fremtiden ift bemanning i omsorgssektoren

Ut fra dette har en i 2017 fokusert på å kartlegge nå-situasjonen, og vil presentere disse resultatene før en går videre med å skissere «*en plan for flere heltidsstillinger»* jf. vedtaket i k.sak 113/16

3.1 Metode og datagrunnlag

En har i analysedelen anvendt 5 ulike kilder:

1. PAI-statistikk, hentes fra innrapporterte lønnsdata. Er anvendt på overordnet nivå, og for å sammenligne med andre kommuner. PAI gir mest «store» tall for kommunen sett under ett. En kan sortere på sektor, mens variasjon mellom enheter og avdelinger ikke kommer frem. I tillegg vil ikke vikarbruken fremkomme slik den burde, i PAI
2. Arena, kommunens budsjett og regnskapssystem. Sier noe om planlagt drift, årsverk, og avvik i forhold til det
3. Ressursstyring, kommunens system for turnus/bemanningsplan. Grunnlag for status 2017 for den enkelte avdeling, basert på gjennomgang mai/juni 2017 (0-punktmåling). I hovedsak er det foretatt manuell telling eller uttrekk av data avdelingsvis
4. KF Heltidsmodellen, system for innhenting av drift/styringsdata - samarbeid mellom KS og Kommuneforlaget. Brukt til å skaffe oversikt over turnover/vaktbytter/innleie i turnus, samt konsekvensen av det. KF Heltidsmodellen baseres på uttrekk av data fra Arena og Ressursstyring, men setter informasjonen sammen på en annen måte enn disse, og gir andre svar
5. Spørreundersøkelser/dypdykk ift enkelte tema
   * Tilsettingspraksis i egen organisasjon. Hva blir utlyst, og hva skjer i forbindelse med tilsettingen? Kartlegging foretatt internt i HRTU
   * Planlagt vs. faktisk bemanning/kompetanse gjennom uka. Hvilken kompetanse skulle være på jobb ihht oppsatt plan, og hva ble det faktiske resultatet? Undersøkelse sendt pilotavdelingene (beskrives i rapporten her
   * Helgebelastning for deltidsansatte og tilkallingsvikarer. Er det slik at deltidsansatte og vikarer jobber oftere helg enn de andre, og i hvor stor grad? (stikkprøver ift vikarer som anvendes mye – manuell telling i Ressursstyring hvilke vakter de har gått siste året)

* Det angis nedenfor hvilke data som er brukt når. PAI-statistikk og andre dokumenter som er egnet for å studere selv, legges ved rapporten.

3.2 Status-kartlegging 2017

1. Andel ansatte i heltidsstillinger er å anse som lavt i Vestvågøy kommune, med i underkant av 32%. Omsorg har den laveste andelen heltidsansatte, med 22%. Det er i stor grad ansatte i høgskolegruppa som er i heltids stillinger i sektoren. Vestvågøy ligger lavt i forhold til andre kommuner i nettverket i nord (28,7%), og under lands-gjennomsnittet (27,2%)
2. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse i Vestvågøy er totalt sett 72,3%, og i omsorg 67,3%. Da er ikke tilkallings-vikarer og ekstra innleie tatt med. Dette er statistikk for stillinger som er meldt inn i lønnssystemet. En er omtrent på landssnittet her, med 67,3% mot landet 69,2%. Oversikten viser status for de ulike sektorene, og hvor omsorg kommer ut med relativt lav score ift gjennomsnittlig stillingsstørrelse. Samferdsel/teknikk kommer lavt ut bl.a. pga deltidsmannskaper i brannvesenet.
3. Oversikten sier noe om utviklingen fra 2011 til 2016 (PAI, kun turnusstillinger). En ser at stillinger under 40% har økt vesentlig, mens stillinger i spennet 40-50% har gått ned en del. En ser også at stillinger mellom 80-99% har økt en del.



1. Gjennomgang av Visma Ressursstyring ble foretatt i løpet av mai/juni-2017. Resultatene av denne viser bl.a. at det er stor forskjell mellom planlagt og faktisk drift. Dette viser seg på flere måter:
2. Det er stor forskjell på gjennomsnittlig stillingsprosent hvis man ser planlagt drift opp mot faktisk drift. Ved å inkludere vikartimer, ekstra innleie, overtid – det som kalles variabel drift – og deler totalt antall arbeidede timer på de som faktisk utfører jobben, blir bildet seende annerledes ut:

* Blå: Gjennomsnitt etter arbeidsavtaler (planlagt drift, alle fast ansatte og vikarer med avtale lenger enn 1 mnd.)
* Rød: Gjennomsnitt når vikarer/ekstrainnleide også tas med (faktisk drift, utregning for alle fast ansatte og vikarer)

1. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse varierer med kompetanse. Hvis en ser på høgskolegruppa, så ligger de aller fleste i spennet mellom 70-100% stilling og med et snitt på 86%. For fagarbeidergruppa er tilsvarende tall 49%, og for assistentene 34%. I praksis betyr det at 1 av 2 fagarbeidere har stillinger som er under 70%. For fagarbeidere i turnus med ubekvemstillegg, må en opp i ca. 75% stilling for å ha tilsvarende ei normal årslønn (tillegg regnes med). 1 av 2 fagarbeidere har dermed lavere lønn enn normal årslønn. Jf. tabellen 1A ovenfor er det til sammen 239 ansatte i Vestvågøy kommunes omsorgssektor som har lavere enn 70% stilling.
2. Antall personer som anvendes til å yte tjenester, her er det store avvik mellom planlagt turnus og faktisk gjennomført turnus. Det anvendes mange flere enn de fast ansatte til å yte tjenestene, av ulike grunner. Fravær fører til innleie av vikarer, bruk av bemanningsbyråer, etc. Dette skaper uro i avdelingene, fører til press på lederne, og vanskeliggjør kontinuitet og kvalitet i tjenestene. En del av vikarene er fast ansatte i deltidsstillinger som tar vakter på egen og andre avdelinger/enheter, men en har ikke kunnet hente ut detaljer omkring dette. En kan utfra forskning anta at kvaliteten blir lavere med utstrakt bruk av vikarer, og der disse ikke har inngående kjennskap til rutiner eller brukere.. En ser at personer i turnus er lavt sett opp mot det antall personer som faktisk yter tjenestene. (NB! Her det talt opp gjennom et helt år, 52 uker, og summert for hele kommunen)
3. Med *«vakant stilling»* menes ubesatt rad i turnus, uavhengig av størrelse. Omfang av vakante (ubesatte) stillinger er 11% i snitt for Vestvågøy kommune. På måletidspunktet har de fleste avdelinger en vakanse mellom 10-15%, men enkelte har over 20% vakante stillinger. Dette er «huller» i turnus, og hvor det i stor grad må leies inn vikarer. Vakante stillinger er ofte knyttet til helg, noe som vanskeliggjør innleie. Samlet utgjør vakante stillinger mellom 20 og 30 årsverk.
4. Planlagt kompetanse på jobb vs. faktisk. Kartlegging ved hjelp av verktøy fra KS viser at kompetansen på jobb gjennomgående er lavere i praksis, sammenlignet med planlagt turnus. Sammenhengen er at en ved innleie av vikar ofte må sette inn personell med lavere kompetanse enn den som har fraværet. Sykepleier erstattes med fagarbeider eller assistent, fagarbeider med assistent. Ikke alltid, men ofte nok til at det blir en merkbar forskjell. Her er ett eksempel, fra Soltun, hvor en ser at det i praksis er lavere kompetanse på jobb enn forutsatt:
5. Bemanning gjennom uka varierer. Flere avdelinger har lavere bemanning i helgene. Dette er gjerne fordi en legger flere oppgaver til ukedagene, når blant annet andre tjenester er tilgjengelige. Dette kan være sykehus, leger, administrativt personell i egen og andre organisasjoner, apotek, osv. Om en ser redusert bemanning i helgene i sammenheng med redusert kompetanse i praksis, får en dette bildet (Sektor Stamsund). En ser at kompetansen reduseres også i helg. En konsekvens av lavere bemanning i helgene, vil da ofte være at de fagpersonene som er på jobb i helgene, får et ekstra stort press på seg. Dette er en av årsakene til at det ikke er populært å jobbe helg; det er krevende for de som er på jobb i høgskole/fagarbeidergruppa.

Avdelingslederne i pilotavdelingene ble bedt om å registrere på utvalgte uker, og for denne uka kan en eksempelvis se følgende:

* 54% lavere sykepleie/høgskoledekning gjennom uka, enn planlagt
* Fagarbeiderdekning nesten som planlagt gjennom uka
* 67% mer assistenter på jobb enn planlagt

Dette gir et ekstra press på de av høgskolegruppa/fagarbeiderne som er igjen på jobb.

Dette er heller ikke noen god situasjon for assistentene, i forhold til opplevelsen av mestring gjennom arbeidsdagen. De blir stilt overfor krevende oppgaver som ihht planleggingen skulle vært løst av ansatte med høyere kompetanse enn dem selv.

1. Vikarenes helgebelastning er undersøkt, en finner at de jobber oftere helg enn tillatt etter arbeidstidsbestemmelsene i arbeidsmiljøloven og hovedtariffavtalen. Det er foretatt kartlegging av deltidsansatte og/eller vikarer en hadde mistanke om jobbet oftere enn 2. hver helg gjennom året. Gjennomgang i Ressursstyring viser at disse jobber vesentlig oftere enn 2. hver helg, og de jobber i perioder mange helger i strekk. Dette er eksempler fra de 3 pilotavdelingene, en har ikke grunnlag for å si om dette er spesielt mye eller lite i forhold til hele sektoren. En ansatt i 100% stilling skal med dagens turnusordning (3 helger på 8 uker) i snitt jobbe 17-18 helger pr år. Vi ser av tabellen at helgebelastningen er vesentlig høyere for disse vikarene:
2. En ser da at vikarene både jobber oftere enn 2. hver helg, og de jobber mange helger på rad. Det er både fagarbeidere og assistenter i denne gruppen. Årsaker til denne situasjonen kan være mange, men omfanget av ledige vakter i helg, antar en først og fremst skyldes at helgene ikke er løst optimalt i dagens turnuser. De genererer små stillinger, ofte knyttet til helg, disse er i større grad vakante og vanskeligere å rekruttere til.
3. Omfanget av variabel drift er høyt. Gjennom kartleggingsverktøyet KF Heltidsmodellen finner en at turnover i turnus (endring av vakter) i snitt er på ca. 40%. Noe av dette er knyttet til vakante stillinger, noe blir refundert via sykepenger, sykt barn, o.l., men regnskap viser at en betydelig del ikke refunderes. Over året utgjør det ca. 9% overforbruk/mer innleie jf. planlagt bemanning (regnskapstall 2016 og 2017). Omfanget av turnover i turnus tilsier at noe er grunnleggende galt med måten turnus fungerer på i praksis.
4. Avdelingslederes arbeidstid går mye med til å administrere turnus og turnover i denne. Opptil 55% stilling går med til dette i en av pilotavdelingene. Flere av lederne i omsorgssektoren har 40-50% tid avsatt til administrasjon, dette vurderes som ikke holdbart. Eksemplene her er hentet fra pilotavdelingene i heltidssatsingen. En har ikke grunnlag for å si om dette skiller seg ut i forhold til andre avdelinger:
   1. Soltun: 33,3% turnover i turnus, innleie av 1001 vakter i 2017. Medgått tid til innleie utgjør 50% stilling. Avdelingsleder har 40% tid til administrasjon og ledelse. Konsekvens ift økonomi: 9,1% ihht regnskap 2017.
   2. VVS Post 2: 39,5% turnover i turnus, 909 vakter i 2017. Medgått tid til innleie utgjør 30% stilling. Avdelingsleder har 50% tid til administrasjon og ledelse. Konsekvens ift. økonomi: 9% ihht regnskap 2017.
   3. Sektor Stamsund: 54% turnover i turnus, 2166 vakter innleid i 2017. Medgått tid til innleie utgjør 55% stilling. Avdelingsleder har 100% tid til administrasjon og ledelse. Konsekvens ift. økonomi: 9,1% ihht regnskap 2017.

Arbeidet med innleie er i hovedsak håndtert av avdelingsleder, omfanget er betydelig og et tydelig tegn på at «noe» ikke fungerer slik det burde. En har en hverdag hvor turnus hele tiden må korrigeres i stor grad for å sikre tjenester ut til brukerne.

1. Oppsummering – kartlegging: En må kunne si at kartleggingen viser et stort forbedringspotensial i forhold til heltid. Det er et stort innslag av deltid i omsorgssektoren, og det er stort sett kvinner som jobber i disse deltidsstillingene. Det er også ubalanse i dagens turnuser, som genererer et høyt nivå av korrigerende tiltak (omfang av innleie). Det er innslag av små stillinger, knyttet til helg, jevnlige brudd på arbeidsmiljølovens bestemmelser ift helgebelastning for vikarer. Samtidig er det komplekse sammenhenger, og en situasjon som har fremkommet over tid, mange år. Årsaken til at en velger å bruke så pass mye tid på kartlegging og analyse, er:
   1. Skaffe til veie et kunnskapsgrunnlag, utgangspunkt for hva en bør gjøre videre. En må ta utgangspunkt i det som ikke fungerer, og finne andre og nye løsninger som fungerer bedre.
   2. Unngå en situasjon med mye synsing, og der oppfatningen spriker ift både årsaker og botemidler. Det er en del variasjon mellom områder og avdelinger, men også mangel på innsikt i egen hverdag. Mye av det som presenteres her, er data som er tilgjengelig men som ikke har vært satt i system tidligere.
   3. Lage en nullpunktmåling – slik at en kan måle fremdrift jf. målsettinger i årene som kommer.
   4. Skape et moment for endring gjennom å jobbe med alle nivåer, fra politisk ledelse, via lederstrukturen, og ut til hver enkelt ansatt i tjenestene.
2. Fra deltid til heltid – hvorfor?

Kommunestyrets vedtak er starten på arbeidet. Men – vedtaket er ikke begrunnet, i den forstand at det ikke er angitt hvilke årsaker som ligger til grunn, og det er ikke konkret i forhold til hvilken visjon arbeidet skal følge, eller hvilke mål en ønsker å nå. En tar derfor sikte på å foreslå både en begrunnelse, samt hvilke mål og målsettinger Vestvågøy kommune kan bruke ift å utvikle en heltidskultur.

Arbeidsgruppe Heltid har jobbet med disse spørsmålene fra februar 2017, og har følgende forslag til begrunnelse/motivasjon for å jobbe med å skape en heltidskultur i Vestvågøy, ut fra følgende 4 hovedområder:

1. Kvalitet, kontinuitet, og brukerorientering i tjenestene
2. Effektivitet og hensiktsmessig ressursanvendelse
3. Arbeidsmiljø og sykefravær
4. Samfunnsmessige begrunnelser

Via forskning, bl.a. Leif Moland v/FAFO, er det påvist at en heltidskultur har positiv effekt på de første 3 faktorene:

1. **Kvalitetsfaktorer som påvirkes positivt av heltid:**

* Økt forutsigbarhet
* Færre ansatte for bruker å forholde seg til
* Ansatte får bedre kjennskap til bruker
* Økt kontinuitet i tjenesten
* Døgnrytmen påvirkes positivt
* Større ro
* Sikkerhet

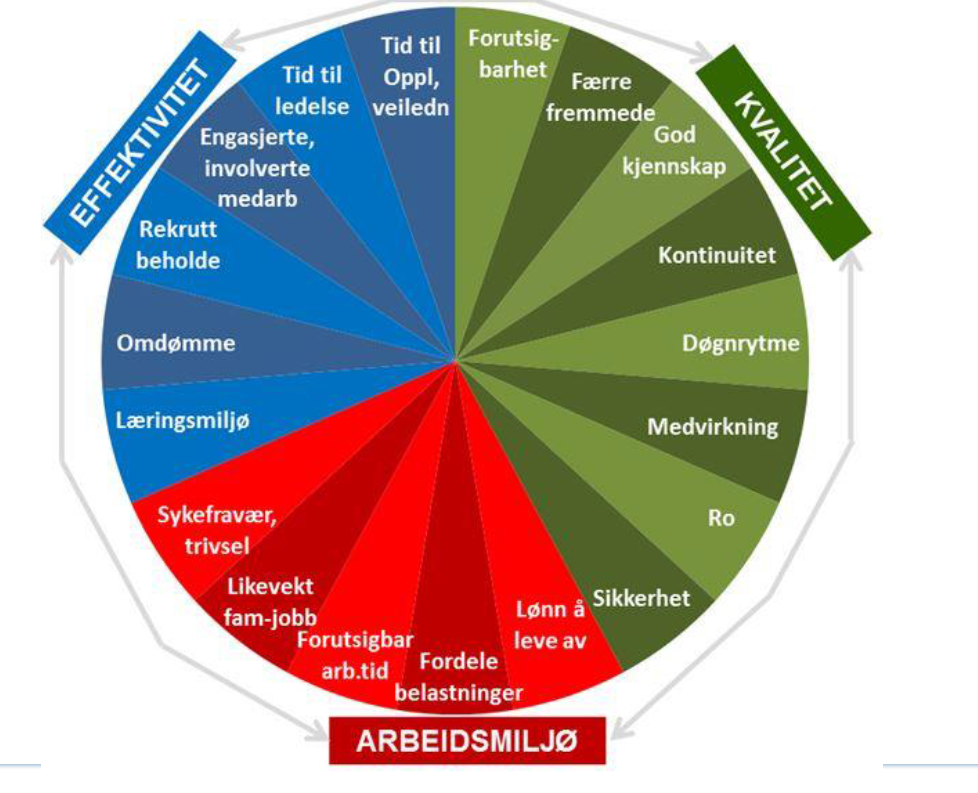
1. **Effektivitetsparametere som påvirkes positivt av heltid:**

* Bedre læringsmiljø
* Bedre omdømme
* Rekruttere og beholde, heltid gir mindre turnover
* Heltid gir mer engasjerte og involverte medarbeidere
* Heltid frigir tid til ledelse
* Heltid frigir tid opplæring, veiledning, mv.

1. **Arbeidsmiljøfaktorer som påvirkes positivt av heltid:**

* Lavere sykefravær, økt trivsel på arbeidsplassen
* Mer likevekt mellom jobb og fritid
* Forutsigbar arbeidstid
* Belastninger fordeles mer rettferdig
* Lønn å leve av

Dette er av FAFO-forsker Leif Moland oppsummert i det såkalte «Moland-hjulet»:



I tillegg til de første 3 punktene, foreslår arbeidsgruppe Heltid at en også tar med andre begrunnelser, knyttet til verdimessige og lokalsamfunnsmessige forhold:

1. **Verdi og samfunn:**

* Heltid i et likestillingsperspektiv
* Sikre at omsorgsyrkene er attraktive for fremtidige generasjoner
* Attraktiv arbeidsgiver med gode arbeidsvilkår for alle ansatte, lavt sykefravær, forutsigbarhet ift lønn og arbeidstid
* Bærekraft i tjenestene i forhold til en aldrende befolkning og behov for flere omsorgsytere i kommende år

1. Fra deltid til heltid – hvordan?

Arbeidsgruppe Heltid har gjennom læringsnettverket «*Heltid i Nord*» jobbet med utfordringer og årsaker, mulige løsninger, og har også fått innsikt i de erfaringer andre kommuner har gjort på dette området.

En ser at følgende kan trekkes ut som fellesnevnere:

* Viktig å ha et kunnskapsgrunnlag som beskriver dagens situasjon (fakta)
* Vite hvor man skal gjennom å sette tydelige mål (visjon)
* Må ha strategi og handlingsplan for arbeidet (tiltak)
* Forankring og ledelse nødvendig, uten dette skjer ingenting
* Heltid kan ikke oppnås innenfor dagens paradigme (praksis), må endre tilnærming radikalt gjennom et paradimeskifte (skape ny praksis)
* Brukerperspektivet må tas inn i arbeidet for å skape moment for endring
* Lokale prosesser, der ansatte er med i arbeidet fra starten, ei forutsetning
* Det finnes ingen «quick fix», må tenke langsiktig og strategisk, samt følge opp i forhold til resultatene

Ut fra dette har en - utfra de foreslåtte begrunnelser ovenfor - utarbeidet forslag til visjon, målsettinger, strategier, og tiltak.

I tillegg har en noen grunnleggende betraktninger til hva en beslutning om å innføre eller skape en heltidskultur vil bety i praksis:

1. Utvikling av heltidskultur vil betinge at ledere, ansatte, tillitsvalgte og verneombud, er villig til å tenke og agere annerledes enn før, ut fra en erkjennelse av hvorfor heltid skal erstatte deltid i Vestvågøy
2. Ansatte må i større grad være villige til å ha flere arbeidssteder, for å kunne kombinere deltidsstillinger opp mot 100%
3. Ansatte og ledere må være villige til å endre døgnrytmeplaner og turnus for å oppnå større stillinger
4. Det må være aksept for at arbeidstidsordninger er ulike ut fra lokale brukerbehov og ut fra behov om å finne egne løsninger lokalt for å kunne skape heltid
5. Større kreativitet, fleksibilitet og smidighet i organisasjonen er nødvendig for å finne andre løsninger
6. Innarbeide nye perspektiver ift ansettelser, permisjoner, avtaleverk,
7. Avklare evt. incentivordninger knyttet til helg/ubekvemme arbeidstider

Alle punktene a-g bryter med gjeldende paradigme (praksis) i større eller mindre grad. Disse punktene må innarbeides i lokale retningslinjer og lokal heltidserklæring. Det er den enkelte enhet og avdeling som må jobbe frem forslag til hvordan en kan øke antall heltidsstillinger i egen virksomhet.

1. Perspektiver på organisasjonsutvikling

Fra organisasjonsutviklingsteorien kan en anvende to perspektiver i sammenheng:

* Skape mening (create meaning)
* Sette i sammenheng (create context)

Prosessene ute i avdelingene må ta utgangspunkt i at disse to forutsetningene er til stede. Det vil si at heltid gir mening, og at heltid blir satt i en kontekst/sammenheng som også gir mening. Her er det «Moland-hjulet» og de samfunnsmessige begrunnelsene kommer til anvendelse. De fire punktene sier noe om både mening og kontekst.

Nyere forskning på organisasjonsutvikling sier at utvikling i organisasjoner skjer på to grunnleggende måter, hver med sin egen logikk og kjennetegn:

|  |  |
| --- | --- |
| **Exploitation (utnyttelse)** | **Exploration (utforsking)** |
| Definisjon på «exploitation» er at en blir stadig bedre på det en allerede gjør gjennom forbedring av det en allerede har. Også kalt «inkrementell» utvikling | Definisjon på exploration er at en utforsker nye måter å løse oppgavene på, gjennom å tenke nytt og annerledes, kombinere faktorer på. Eksempel: Omstillingsprosjektet |
| Kjennetegn: Forbedring av dagens praksis, de ytre rammene er de samme. Finpuss, justeringer, små skritt med fokus på effektivitet, lukke avvik | Kjennetegn: Radikal endring av dagens praksis (paradigmeskift). Ny praksis erstatter gammel. |
| Når er dette bra: Hvis en har en sunn og grunnleggende avklart drift, behovet er mer på samordning og rutiner enn på innovasjon og utvikling | Når er dette bra: Hvis en har et erkjent behov for endring, og der endringen krever et brudd med dagens praksis (paradigme) for å oppnå ønskede resultater |

En vil antagelig ha begge perspektivene til stede i organisasjonen samtidig i større eller mindre grad, men en bør være bevisst at de ikke kan løse de samme utfordringene.

* Exploitation kan ikke gi løsninger på et innovasjons- og endringsbehov
* Exploration kan ikke gi løsninger på et rutine- og systematiseringsbehov
* Begrepene bør anvendes i vekselvirkning med hverandre, og ikke samtidig.
  + Exploitation til daglig forbedringsarbeid/bli bedre på det en allerede gjør
  + Exploration til nytenking og endret praksis, det en vil gjøre i stedet

I denne rapporten, og i den teoretiske og praktiske tilnærmingen til heltidsspørsmålet, er det etter hvert blitt tydelig at en ikke kan skape heltid ved «exploitation» - finpuss av det man allerede har.

Noen årsaker kan være:

* Turnus er uforandret over mange år og med lite nytenking, en begrensende faktor med dagens praksis
* Relativt mye tilrettelegging på individ/ansattnivå som hindrer endringer
* Motstand mot å foreta endringer – innebygde interessemotsetninger
* Relativt begrenset mulighet til justeringer
* Resultater over tid ift uønsket deltid har ikke gitt ønsket utvikling/resultat
* Endringstrykket kommer utenfra, ikke fra omsorgssektoren selv. Må finne en metode som bidrar til at endringstrykket kommer innenfra omsorgssektoren selv

Det er nødvendig med et radikalt grep og «exploration» for å få til disse endringene, blant annet fordi det kreves:

* Grunnleggende endring av turnus og å få inn brukerperspektivet fra start
* Tilrettelegge for heltid (alle) i stedet for deltid (den enkelte)
* Jobbe med en annen endringskultur – med positivt fortegn
* Skape flere muligheter for justeringer ved å se andre/nye muligheter

Samtidig må man være bevisst at en har begge perspektivene med seg i det daglige, og at en kan utnytte begge til sin fordel. Blant annet gjennom kommunens LEAN/Kontinuerlig forbedrings-satsing. Her forsøker en å skape en bro mellom perspektivene, ved å kombinere evaluering og små-skritt/inkrementell utvikling med medarbeiderdrevet innovasjon og muligheten for radikale grep:

|  |  |
| --- | --- |
| **Exploitation (utnyttelse)** | **Exploration (utforsking)** |
| **Kontinuerlig forbedring – LEAN – bygger bro mellom perspektivene** | |

1. Forslag til visjon og målsettinger

Vedtaket i sak 113/16 gir retning, men angir ikke visjon eller mål som tjenestene kan jobbe mot. En har derfor utarbeidet forslag til dette, slik at heltidssatsingen kan bli mer konkret og noe å strekke seg etter. Det vil da også være mulig å måle fremdrift og måloppnåelse underveis.

En har innsett at det å skape heltid vil ta tid, til dels lang tid. Dette pga kompleksitet og store strukturer, innarbeidede løsninger, potensiell endringsmotstand, og utfordringer som ikke kan løses enkelt og hurtig.

**Arbeidsgruppas forslag til Visjon for heltidssatsingen:**

**Vestvågøy kommune skal være en heltidskommune, som tar brukeren med i utformingen av tjenestene, og hvor 100% stilling er hovedregelen, og ansatte har mulighet til å jobbe heltid.**

**Arbeidsgruppas anbefaling til mål:**

* Vestvågøy kommune skal innen 4 år ha utviklet en sterk heltidskultur, der minst 50% av stillingene i omsorgssektoren er heltidsstillinger. Dette for å skape det FAFO definerer som en «sterk heltidskultur» med krav om at minst halvparten av stillingene er heltid
* Vestvågøy kommune skal innen 4 år ha redusert omfanget av deltidsstillinger og vakante stillinger med minst 50% jf. 0-punktmåling i 2017. Det vil være et tegn på at en har oppnådd grunnleggende og varige strukturelle endringer i sektoren
* Vestvågøy kommune skal innen 4 år ha en gjennomsnittlig stillingsprosent på minst 80% stilling, for alle yrkesgrupper i omsorgssektoren. Det vil gi flere ansatte mulighet til å være økonomisk likestilte og uavhengige
* Vestvågøy kommune skal innen 4 år ha redusert omfanget av variabel drift med minst 50% jf. 0-punktmåling i 2017
* Vestvågøy skal tilrettelegge slik at lærlinger som anses kvalifisert og skikket, i størst mulig grad gis tilbud om full stilling ved endt lærlingetid, eller minst 80%.

**Arbeidsgruppas anbefaling til effektmål:**

*Effektmål er en beskrivelse av ønsket fremtidig situasjon* (kilde: wikipedia), og vil være generelle uttrykk for om en har oppnådd det en ønsker.

Noen effektmål knyttet til målsettingene ovenfor, kan være:

* Brukere/pårørende er med i utforming og utvikling av tjenestene
* Utlyste stillinger er 100%, kun unntaksvis lavere, og ikke mindre enn 80%
* Alle ansatte kan ha muligheter til å få tilbud om 100% stilling
* Heltid er regelen, deltid er unntaket
* Turnusene oppleves rettferdige ift arbeidsbelastning, og ansatte er fornøyd med dem
* Turnover er vesentlig redusert (færre som slutter i stilling)
* Fravær og innleie er vesentlig redusert
* Lærlinger ivaretas ved endt læretid ved tilbud om 100% stilling (min.80%)
* Ansatte og ledere vet hvor en skal ift heltid (kjente mål/målsettinger)

1. Gjennomføring

En vil foreslå en mest mulig helhetlig tilnærming for å skape en heltidskultur:

* Målsettinger innarbeides i kommunens handlingsprogram, i personal- og tilsettingsreglement, permisjonsreglement, og andre rutiner og reglementer
* Tiltak innarbeides i de enkelte enheters/avdelingers virksomhetsplaner
* Resultatmål innarbeides i ordinær rapportering (Stratsys)
* Heltid settes på dagsorden ift ledelse, organisasjonsutvikling, personalmøter, medarbeidersamtaler, tas inn i brukermøter/pårørendemøter, mv.
* Verktøy og prosess-støtte ytes til hver enkelt avdeling som skal jobbe med dette
* Resultater av forskning, erfaringer fra andre kommuner, etc., tas inn i arbeidet underveis
* Prinsipper fra kontinuerlig forbedring anvendes ift utvikling av lokale tiltak, samt evaluering og justering underveis
* Legge til rette for at avdelinger kan utprøve/utforske nye måter å gjøre ting på

Om dette er dekkende for å være «helhetlig» er et åpent spørsmål. Et paradigmeskifte som dette vil innebære – å gå fra en sterk deltidskultur til en sterk heltidskultur – vil være et omfattende og langsiktig arbeid, det er ikke sikkert at alle perspektiver på dette er kommet med.

1. Tiltak og verktøy

I arbeidet med å skape en heltidskultur, vil en ha behov for en bred tiltaksvifte, hvor en kan velge ulike virkemidler etter hva utfordringene lokalt er.

Det er vanskelig å skulle peke ut enkeltstående, universelle tiltak som vil «virke» uavhengig av hvor det tas i bruk. Ut fra kunnskapsgrunnlag og erfaringer fra andre kommuner kan det være mer formålstjenlig å skissere en verktøykasse som kan tas i bruk ut fra situasjonen lokalt der en skal skape en heltidskultur. En vil her skissere tre ulike verktøykasser:

* Prosess og prosessdesign
* Arbeidsmetoder i grupper
* Tiltak og verktøy

Deretter vil en sammenfatte noen hovedpunkter i et forslag til handlingsplan for hvordan en kan skape en heltidskultur i Vestvågøy kommune.

**Prosess og prosessdesign:**

*«Fasilitering og prosessledelse handler om hvordan planlegge og lede prosessforløp der vi er avhengig av menneskelig samhandling for å skape resultatene» (*[*www.lent.no*](http://www.lent.no)*)*

Dette vil være den delen av utviklingsarbeidet som omhandler definisjon av nå-situasjon, idefangst og innovasjon.

Heltid må skapes på den enkelte arbeidsplass, gjennom gode lokale prosesser der ansatte deltar gjennom medarbeiderdrevet innovasjon. Dette fordi endring forutsetter en viss grad av frivillighet basert på erkjennelse av et endringsbehov. Dette skapes gjennom involvering, felles gjennomgang av nå-situasjon og felles utarbeidelse av «slik vil vi ha det»-mål for fremtiden.

Dette stiller store krav til de involverte, en antar at det i de fleste tilfeller vil være nødvendig å bistå enheter/avdelinger med å planlegge og gjennomføre gode prosesser for å kunne skape en heltidskultur lokalt.

Slike prosesser må planlegges, de oppstår ikke, og drives ikke, av seg selv. Det vil også være nødvendig å ta på alvor de utfordringer som fremkommer i disse prosessene, for å hjelpe avdelinger og enheter med avklaringer underveis, og legge langsiktige løp for endring.

**Arbeidsmetoder i grupper**

Disse kan/vil variere fra det enkle til det mer avanserte, ut fra forholdene lokalt. En vil legge opp til en arbeidsmetodikk med elementer fra Kontinuerlig Forbedring, Pasient- og brukersikker kommune, Pål Tanggaards bok Prosessledelse ([www.lent.no](http://www.lent.no)) og andre utviklingsverktøy, med blant annet følgende eksempler og innhold:

* Fokusintervju, basert på prinsipper fra AI (Appreciative Inquiry)
* Utfordrings- og styrketre (Kontinuerlig forbedring)
* IGP-prosess (Individuelt – Gruppe – Plenum)
* Utviklingsverktøy for endringsprosesser (Arne Kvendseth, Vestvågøy kommune). Bl.a. anvendt i pilotavdelingen Soltun høst-17/vår-18

**Tiltak**

Tiltak er det en til slutt ender opp med å gjøre rent konkret, for å oppnå ønskede endringer. Ofte vil en ønske å gå rett på tiltak. Fra andre prosesser kan en kjenne igjen ønsket om å få hurtige effekter så tidlig som mulig. En vil generelt anbefale å avvente med tiltak til en har fått oversikt over utfordringene/problemene, og til målsettingene er klare.

Human Factors, bl.a. leverandør av Diversity Icebreaker (DNV GL sertifisert), sier følgende:

«*Det er fristende å gå rett til løsningen så snart en løsning som ser ut til å være god nok, har dukket opp. Godt råd: Bruke mer tid på å forstå problemet før man leter etter løsninger. Det vil ofte gi flere og større løsningsmuligheter, ja, føre til mer nyskaping. Derfor er det viktig å arbeide lenge med problemforståelsen og vente med å fremme løsningsforslag».*

Bla. derfor er vår anbefaling at en bruker lengre tid til å jobbe med endring og endringsprosesser, for å kunne oppnå varige resultater. Viktigheten av å ha endringer forankret i ansattegruppen er viktig.

En kommer nærmere inn på ulike typer tiltak under forslag til handlingsplan, her kommer en også inn på hvilke rammebetingelser som bør gjelde for hvert enkelt av dem.

**Tiltaksliste:**

Dette er enkeltstående tiltak som *kan* inngå i arbeidet, avhengig av arbeidet på den enkelte avdeling og behovet lokalt.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tiltak:** | **Kommentarer** | **Forutsetninger/annet:** |
| Lokal heltidserklæring | Felles for Vestvågøy kommune | Følger vedlagt, vedtas sammen med sak/rapport |
| Lokale retningslinjer for heltid i Vestvågøy | Administrative kjøreregler for heltidsarbeidet i VVK | Følger vedlagt, blir justert jf. vedtak i denne sak |
| Turnus – kurs og verksted | Lære opp ledere, tillitsvalgte, verneombud og HRTU ift turnus | Turnuskurs jf. «å skape heltid» er bestillinga. HRTU må bistå lederne i endringsarbeidet |
| Turnusgjennomgang | Gjennomgang av alle turnuser med kartlegging av muligheter for endring. | Justeringer innenfor ramme. Forutsetter kriteriebasert ift rettferdig arbeidsbelastning, turnus som bidrar til heltid.  Gjennomgang årlig. |
| Lyse ut vakante stillinger | Se i sammenheng med drift og vurdere muligheter i retning økt heltid | Justeringer innenfor ramme |
| Vikarpool | Ønske fra Vestvågøy sykehjem og Lekneshagen Bofellesskap | Finansieres ved å omdisponere ift variabel drift (fremmes i egen sak) |
| Ledere i 100% stilling | Øke tilstedeværelse/ nærledelse, redusere innleie | Økt grunnbemanning i noen tilfeller, finansieres ved redusert innleie/vikarer |
| Brukermedvirkning | Unngå «gissel»-situasjon der noen taler på vegne av bruker/ pårørende – de skal med i arbeidet | Systematikk ift bruker- og pårørendemedvirkning må innarbeides i sektoren, viktig for å få en god kultur |
| Budsjettgjennomgang | Finne variabler som kan brukes alternativt ift å skape heltid. Vikarbudsjett bl.a. | Justeringer innenfor ramme |
| Reglement-gjennomgang | Arbeidsgiver gjennomgår med det mål for øye å tilrettelegge for heltid | Drøftes med tillitsvalgte, behandles i AMU/adm.utv. |
| Hovedregel 100% stilling | Innarbeides i tilsettingsreglement | Jobbe systematisk og kontinuerlig med dette |
| Elektronisk vaktbok/innleie | Er innkjøpt, skal tas i bruk i 2018 | Vil forenkle og frigjøre tid lederne kan bruke til andre oppgaver |
| Pensjon – kurs m/KLP | Viktig at ansatte vet konsekvensen av deltid ift fremtidig pensjon. Jf. Også livsfasepolitikk | Viktigst å nå de som er født etter 1963, de som enda kan endre fremtidig pensjon jf. siste pensjonsendring 2018 |
| Forhandle om incentivordninger knyttet til helgearbeid | Hvordan få ansatte til frivillig å arbeide mer helg? | Fremmes i egen sak/saker |
| Redusert arbeidstid – senior over 60 år | Vurdere som seniortiltak å redusere arbeidstiden <35,5 t/uke – få ansatte til å stå lenger i jobb før pensjon | Fremmes i egen sak |
| Livsfasepolitikk | Vurdere behov for tilrettelegging ift livsfaser | Fremmes i egen sak |
| Permisjonsreglementet | Stramme grepet – få praksis innenfor jf. reglementet | Flere som får mer permisjon enn reglementet tilsier, og som fører til mer deltid |
| Avklare nivå på tjenester | Redusere variasjon i tjenesteytingen, få vedtak og tjeneste i samsvar med hverandre | Ferdigstille tjenestebeskrivelser og lage en «baseline» for omsorgstjenestene |
| Lokale forbedringsgrupper for heltid | Opprette arbeidsgrupper for å jobbe konkret med heltid på egen arbeidsplass | Eksempelvis benytte «ambassadørene» eller eksisterende forbedringsgrupper |
| Vaktordninger | Vurdere om langvakter kan være et bidrag ift heltid | Lokale forsøk med langvakter knyttet til helg |
| Turnuseksperter | Forslag fra Fagforbundet og NSF om å utdanne to med spisskompetanse på turnus, som kan bistå i arbeidet | Avklares i egen sak |
| Tilsettinger - gjennomgang | Gjennomgå reglement og praksis ift hvordan tilsettinger skjer, for å unngå mer deltid | Evt. fremme i egen sak |
| Avklare «ønsket heltid» hos ansatte | Deltidsansatte med ønske om økt stilling – kartlegge og finne løsninger |  |

**Rammer for arbeid med tiltak:**

En legger til grunn følgende:

* Endringer forutsettes løst innenfor tildelt ramme
* I de tilfeller der en ikke kan holde seg innenfor tildelt ramme, må det fremmes egen sak på vanlig måte. For eksempel hvis tiltak medfører økte kostnader i en startfase, for så å gi inntjening/innsparing på sikt
* Tørre å teste ut nye løsninger og tiltak
* Hindringer er til for å forseres - arbeidet skal ikke stoppe opp
* Evaluering og justering underveis – hva fungerer/ikke?
* Rapportering underveis ift måloppnåelse/utvikling
* Avklaring i lederlinjen – hvem gjør hva?
* Hver enhet og avdeling utarbeider lokal plan med målsettinger før tiltak iverksettes
* Ansatte, tillitsvalgte og verneombud skal delta og medvirke i arbeidet
* HRTU bistår enhetene/avdelingene i arbeidet

**Arbeidsgruppe Heltid:**

* En anbefaler at Arbeidsgruppe Heltid består i det videre arbeid
* Fortsatt deltakelse i Heltid i Nord- nettverket med KS. Finansieres delvis med OU-midler, øvrig inndekning avklares på vanlig måte i forbindelse med budsjett
* Gjennomgang av oppdraget – se i sammenheng med vedtaket i denne sak

1. Risiko og sårbarhetsanalyse - heltid

Det antas å være en risiko for at en ikke får til de endringer som skisseres her ift en heltidskultur. Risikofaktorer som kan hindre måloppnåelse er bl.a. disse:

* Kommunens økonomi – dersom valgte tiltak medfører økte kostnader ut over tildelt ramme
* Avtaleverket kan sette begrensninger i enkeltsaker, bla i forhold til deltidsansattes rett til utvidet stilling, ansiennitetsprinsipper ved utlysing av stillinger, mv.
* Ansatte som er fornøyd med egen situasjon kan velge ikke å delta i arbeidet jf. å skape en heltidskultur
* Hensynet til å måtte levere tjenester til brukerne hindrer at en får gjort grunnleggende endringer ift turnus. Leders kapasitet brukes til å få hjulene til å gå rundt, ikke til innovasjon og utvikling
* Høyt tempo og få møteplasser forsinker eller vanskeliggjør endringer og endringsprosesser
* Ivaretakelse av lærlinger forutsetter budsjettdekning/ledighet i stilling. Selv om en anvender ledige stillinger (uansett årsak – turnover/pensjon/etc.) kan det bli vanskelig å ivareta alle

1. Handlingsplan – 2018 til 2022

Her skisseres forslag til foreløpig handlingsplan for den neste 4-årsperioden:

|  |  |
| --- | --- |
| **År** | **Gjøremål** |
| **2018** | * Lokal heltidserklæring/retningslinjer * Sak til politisk behandling * Gjennomgå status på hver avdeling * Oppstart/forankre lokale prosesser * Lokale mål for heltidssatsing * Opplæring i turnusarbeid * Handlingsprogram og virksomhetsplan * Stratsys * Nettverkssamling Heltid i Nord |
| **2019** | * Lokale prosesser på hver avdeling * Velge ut tiltak/gjøremål ift målsettinger * Ny måling jf. status heltid/deltid høst-19 * Erfaringssamling Heltid i Nord * Rapportering av resultater * Underveisrapport til politisk nivå |
| **2020** | * Lokale prosesser på hver avdeling * Oppfølging av igangsatte prosesser * Evaluering/justering av heltidsarbeidet * Underveisrapport til politisk nivå med avklaring ift videre satsing (opprinnelig satsing 2017-2020) |
| **2021** | * Lokale prosesser på hver avdeling * Oppfølging av igangsatte prosesser * Ny måling jf. Status heltid/deltid høst-21 * Evaluering/justering av heltidsarbeidet * Underveisrapport til politisk nivå |
| **2022** | * Ny ståstedsanalyse, evt. med bistand utenfra * Evaluering av satsingen og oppnådde resultater * Rapport til politisk nivå |

1. Annen informasjon

A: Arbeidsgruppa – sammensetning, møter, etc.

* Sammensetning av arbeidsgruppa:
* Kommunalsjef Omsorg
* Enhetsledere Omsorg
* HRTU
* HTV Fagforbundet og NSF
* Pga. skifte av ledere og tillitsvalgte, har det vært noen utskiftninger i arbeidsgruppa i perioden
* Møter / Arbeidslogg:
* Arbeidsgruppa har hatt 7 møter i perioden feb-17 til mai-18

B: Nettverk i nord:

* 2 nettverkssamlinger 2017
* 2 nettverkssamling 2018 (1 avholdt i mars, 1 planlagt september)
* 1 erfarings/evalueringssamling 2019
* Ansvarlig for innhold og fremdrift:
  + KS Konsulent v. Geir Johan Hansen, Hildegunn Andreassen, Stephanie Helland, og KS region Nord (arrangør/praktisk)

Deltakende kommuner:

* Alta
* Rana
* Hemnes
* Vestvågøy
* Tidligere har også Leirfjord, Vefsn, Bodø, og Brønnøysund deltatt

C: KF Heltidsmodellen

* Programvare utviklet av KS og Kommuneforlaget. Setter sammen driftsinformasjon/data for å synliggjøre konsekvenser av dagens drift. I neste runde skal dette brukes til å simulere alternative løsninger.

D: Ressurser på nett:

* [www.vestvagoy.kommune.no](http://www.vestvagoy.kommune.no) har egen side for heltidssatsingen, her legges ut relevant informasjon, litteratur, forskning, etc., i løpet av perioden.
* [www.heltid.no](http://www.heltid.no) er en felles webportal lansert av avtalepartene KS, Fagforbundet, Norsk Sykepleieforbund, og Delta
* [www.heltid.nu](http://www.heltid.nu) er det svenske motstykket, lansert av SKL – svenske kommuner og landsting