**Heltid – nyhetsbrev nr. 6 – 2020**

Som nevnt forrige uke, her ser vi litt nærmere på hvordan komme i gang med heltidsarbeidet.

Kan vi lage en steg-for-steg beskrivelse av en prosess som kan gjennomføres på din avdeling?

* Hvis vi først tar utgangspunkt i ett at avdelingen ønsker å få til mer heltid, eller i alle fall å undersøke mulighetene for dette.
* Avdelingen har eventuelt ønske om å se ting i sammenheng – kan heltid være en hjelp i forhold til kvalitets-, pasientsikkerhets-, eller annet forbedringsarbeid?
1. **Finne ut av kart og terreng**

Nei, dette er ikke 71 grader nord. Men status i egen avdeling er greit å ha noenlunde klart for seg. Hvor mange ansatte er det? Hvilke stillingsprosenter har de? Hvor mange heltidsansatte? Hvor mange vikarer er i sving i løpet av en uke? Hva sier kartleggingene i 2017 og 2019? Kan man se noen muligheter her ift å oppnå mer heltid?

De fleste avdelinger i omsorgssektoren har et fåtall heltidsansatte, og gjennomsnittlig stillingsstørrelse ligger rundt 64-72%. Det er en del ansatte i små stillinger under 50%, og helgebelastningen er ofte skjevt fordelt. Bruken av vikar og ekstra innleie er - for kommunen totalt sett – altfor stor. Sykefraværet er høyt, og kommunen mister viktig kompetanse hver dag pga dette. I tillegg kommer det mange krav om fast tilsetting i kjølvannet av dette, og dette er med å binde opp kommunens ressurser og handlingsrom.

Hvis du ønsker å vite mer om status og utvikling for Vestvågøy kommune, herunder din avdeling, kan du finne mye her: <https://www.vestvagoy.kommune.no/organisasjon/administrasjon/for-ansatte/heltidskultur/>

1. **Avklare forankring:**

*Involvering av ledere, ansatte og politikere allerede i oppstartfasen av et utviklingsprosjekt, er avgjørende for å forstå årsakene til deltidskulturen man skal forsøke å bevege seg bort fra. Dette må toppledelsen sette seg inn i. Viktigheten av arbeidet med å endre holdninger blant alle aktørene kan ikke overvurderes. (Leif Moland, 2019)*

I Vestvågøy kommune er forankringen ivaretatt gjennom:

* Vedtak i kommunestyret
* Rådmannens ledergruppe
* Ledergruppe omsorg (som sammen med tillitsvalgte og HRTU utgjør arbeidsgruppe heltid)
* [Lokal avtale om heltidskultur, undertegnet av Fagforbundet og NSF](https://www.vestvagoy.kommune.no/organisasjon/administrasjon/for-ansatte/heltidskultur/lokal-heltidserklaring-og-retningslinjer/)

KS Konsulent definerer “*forankring*” som “*å få lov til*”, det vil si at hvis man får lov til å jobbe med heltid, så er forankringen til stede.

Gjennom de pilotforsøkene vi har gjort, er forankringen drøftet frem i starten av forsøket.

**Steg 1 i en prosess er derfor å avklare i lederlinja hva man får lov til – hva er handlingsrommet man kan gjøre ting innenfor? Hvor stor risiko kan man operere med, i forhold til blant annet økonomi? Hva hvis noe går galt underveis?**

Forankring blant de ansatte er også viktig, og må tas på alvor. Vi bruker begrep som *“medarbeiderdrevet innovasjon”* innenfor heltidssatsingen, og tror det er en viktig forutsetning for å få gode resultater. Kommer tilbake til dette i punkt 3.

1. **Målsetting:**

Det virker kanskje litt rart at dette er steg 3, men jeg tror det er lurt å starte med kart, terreng og forankring, og så ta for seg målsetting etterpå. Disse faktorene henger litt sammen, det er vanskelig å se for seg at man skal be om lov til noe uten samtidig å si hva man vil oppnå. Men målsetting er litt sånn at “veien blir til mens man går”, det er nesten en prosess i seg selv å finne ut hva man ønsker å oppnå.

Det å lage en målsetting er ikke bare “tenk på et tall”, det må være både ønskelig, realistisk og målbart. Og det må stå i stil med innsatsen – hvis det blir mye jobb uten at det gir et ønsket og positivt resultat, hva er da vitsen?

Vanlige målsettinger kan være typ kvantitative eller kvalitative. Jeg forklarer gjerne:

* ***Kvantitative*** målsettinger er det som er enklest å måle over tid. De mest brukte er å øke andel hele stillinger (100%) og å øke gjennomsnittlig stillingsprosent. Andre kan være redusert bruk av vikarer, redusert sykefravær, og andre økonomiske besparelser. Disse er enkle å måle. SSB/Kostra, PAI, Visma Lønn og Ressursstyring etc er typiske steder man kan hente ut resultater fra, og som forteller hvordan *kvantitative* målsettinger er nådd.
* ***Kvalitative*** målsettinger er litt annerledes. Det går mer på en bakenforliggende motivasjon for ***hvorfor*** man vil gjøre endringer: Tjenestekvalitet og brukertilfredshet, økt kompetanse, redusert risiko/sårbarhet eller avvik, bedre arbeidsmiljø, og lignende. Disse er noen ganger vanskelige å måle, men sier mer om **hvorfor** man vil jobbe med heltid. Kanskje er dette de viktigste målsettingene, og kanskje er de underkommunisert hittil.

Jeg anbefaler at man starter med å lage målsettinger i motsatt rekkefølge:

Definer først hva man ønsker å oppnå i forhold til **kvalitet** (hvorfor gjør vi dette), deretter **kvantitet** (hvordan skal resultatene måles).

Målsettinger kan være litt vanskelige å jobbe med over tid. Ting har en tendens til å endre seg, enten det er innad i avdelingen eller utenfor. Det kan være at det dukker opp muligheter i morgen som ikke er der i dag, eller begrensninger for den saks skyld. Det kan derfor være lurt å se på målsettinger som “mål pr i dag” og så justere dem underveis. Da er det lurt om man ikke har “låst” målsettingene.

1. **Jobbe med personalgruppa – medarbeiderdrevet innovasjon**

Den egentlige jobben må skje i personalgruppa. Det kan beskrives som en aktiv forhandlingssituasjon mellom leder og ansatte, og som foregår over en lengre tidsperiode. Hva skal være i fokus, hva skal vi oppnå, hvor langt kan vi gå, og så videre.

Basert på eksempelet Soltun kan en prosess i personalgruppa se noenlunde slik ut:

* Gjennomgå status pr i dag/ved oppstart
* Faglig påfyll - innføring ift heltid og endringskompetanse
* Lage fremtidsbilde som viser hvor man vil, inklusiv målsetting
* Bli enige om rammebetingelser og handlingsrom
* Lage tiltaksplan, der arbeidsdeling er en del av planen
* Ta heltidsarbeidet inn som en del av avdelingens forbedringsarbeid – bruke Deming’s sirkel, forbedringstavle, evt. andre analyseverktøy, inn i arbeidet
* Evaluere underveis, ta ting stegvis og over tid
1. **Utprøving av tiltak**

Under punkt 4 ble dere enige om hvilke tiltak som skal prøves ut i avdelingen. Sannsynligheten er stor for at tiltakene er beskrevet i nyhetsbrev nr. 3 og 4, 2020.

De finner dere her: <https://www.vestvagoy.kommune.no/organisasjon/administrasjon/for-ansatte/heltidskultur/nyhetsbrev-heltid/>

Tiltak prøves ut over en periode som er tilstrekkelig til å teste og evaluere. Også lurt om man blir enige om følgende:

* Fiasko betyr evaluering, justering, og prøve på nytt
* Suksess betyr evaluering, finne ut hvorfor det gikk bra, og gjøre mer av dette
* Arbeidet stopper ikke opp, men fremdrift kan påvirkes og endres underveis

I bunnen av forsøkene må det ligge en forståelse av at all nytenking og nye måter å gjøre ting på, kan gi uventede resultater.

Endringskompetanse er derfor nødvendig for å kunne drive dette arbeidet fremover, i både motgang og medgang.

Hvis en har endringskompetanse har en også de tilgang på de verktøyene som skal sikre at arbeidet ikke stopper opp underveis.

1. **Evaluering og gevinstrealisering**

***Kvantitativt***: Noe av det enkleste i 2020 er å finne tall. Det er sikkert derfor vi bruker tid på å jakte på tall også.

* Hvor mange flere hele stillinger har vi fått? Enkelt å finne svar
* Hvor stor økning er det i gjennomsnittlig stillingsprosent? Også enkelt
* Er vikarbruken redusert? Tar to kalorier å finne svaret
* Hva med sykefraværet? Stratsys er to tastetrykk unna
* Økonomien i avdelingen? Du får beskjed hver måned om det bærer galt av sted

Sånn sett er mye av de målbare gevinstene ved heltidsarbeid lette å finne. Og - såfremt tallene viser utvikling i riktig retning - så er gevinsten allerede realisert hvis den kan måles.

Likevel er det her mange forsøk strander – man har oppnådd noe på de to første punktene, men ikke klart å oppnå de økonomiske resultatene i de tre nederste punktene. Da blir det vrient å få videre tillatelse eller forankring, og sjansen er stor for at dett var dett og så går heltid i glemmeboka fort.

***Kvalitativt***: Noe av det vanskeligste i heltidsarbeidet er kompleksiteten vi jobber innenfor. Kvalitet er også vanskelig å måle, blant annet fordi det er langt mellom omforente og målbare indikatorer. Ofte er det indirekte målinger (via andre faktorer) som brukes – eller at man lager sine egne indikatorer og har en sjekk på disse av og til.

Det som omtales her om evaluering og gevinstrealisering, burde vært tatt med opp til punkt 3;

* Målsettingene må begynne med å beskrive kvalitative faktorer, deretter kvantitative. Da er det større sjanse for at man “begynner i riktig ende” og velger utprøving av tiltak som er bedre egnet for å nå målene.
* Ved å fokusere på kvalitet først, får arbeidet også en større faglig tyngde, og det blir enklere å se det i sammenheng med annet kvalitets- og forbedringsarbeid i avdelingen. Det er da også en større sjanse for at effekten av heltidsarbeidet består også når man får endringer i personalgruppa, eventuelt nye personer i ledelsen.
1. **Tilbake til start?**

Dette er en enkel beskrivelse av en steg-for-steg prosess som kan anvendes for å starte arbeidet med heltid i din avdeling.

Det er en del som er utelatt, blant annet det som vil være min jobb, og som er bistand underveis til å planlegge og gjennomføre en slik prosess i detalj. Også utelatt er mye av det som virvles opp i kjølvannet av et endringsarbeid – alt mulig som noen må avklare eller finne ut av underveis.

Men i hovedsak kan en prosess se ut som beskrevet ovenfor.

Spørsmålet om **“tilbake til start”** er til deg: Vil du som leder starte opp med et heltidsarbeid i din avdeling? Eller vil du stå på “start” inntil videre, og avvente?

Arbeidet med heltid inngår i bestillingen fra Kommunestyret fra 2017, og er gjentatt flere ganger, sist i 2019.

Det ligger en forventning til at ledergruppa har et forhold til heltidssatsingen og kan bidra med utvikling i riktig retning. Samtidig er det mangt og meget som også inngår i samme bestilling, og det er ikke nødvendigvis slik at alt drar i samme retning.

Kanskje spørsmålene kunne vært stilt annerledes:

* Hva hindrer din avdeling i å starte arbeidet? Er hindrene uoverkommelige?
* Kan heltid være en mulighet for din avdeling, i forhold til å nå andre mål?
* Hva slags bistand trenger du for å komme i gang?
* Er tidspunktet nå? Eller kan det planlegges litt frem i tid?

Jeg lar alle disse stå åpne og ubesvarte, og oppfordrer de som er interesser i å starte opp om å ta kontakt med meg ved anledning.

Det har vært rimelig stilt omkring heltid siden september 2019, men jeg håper det er mulig å få en restart eller boost i arbeidet nå fremover, og at det er noen av avdelingslederne som vil ta tak i dette etter sommerferien.

1. **Avslutning**

Dette er det siste av 6 nyhetsbrev våren 2020, i alle fall inntil videre.

Ønsker alle lykke til videre!