



Samling 1 Heltid i nord

Læringsnettverk for å skape heltidskultur

14. og 15. mars 2017

Prosessveiledere: Stephanie Helland og Hildegunn Andreassen

Velkommen ved styringsgruppen





Visjon
Kompetente kommuner – lokale løsninger
Verdier
Utfordrende og dedikert



KS KONSULENT

Program 14. mars 2017

Med forbehold om endringer

- KL. 10.00** Velkommen v/styringsgruppen for læringsnettverket
- KL. 10.10** Gjennomgang av programmet for samlingen
- KL. 10.15** Vi går om bord
- KL. 10.45** Presentasjon fra kommunene.
Hver enkelt kommune presenterer seg og prosjektet sitt samt motivasjon for å delta. 5 – 7 min pr kommune.
- KL. 12.00** Lærende prosesser, hvorfor og hvordan v/ Dag Langfjæran, seniorrådgiver KS-konsulent as
- KL. 13.00** Lunsj
- KL. 14.00** Kjerneoppgaven vår – heltid og deltid i et etisk perspektiv. Vi snurrer film. Gruppearbeid. Ved Stephanie Helland, KS-K
- KL. 14.45** Pause
- KL. 15.00** Heltidskultur som strategi for å løse samfunnsoppdraget. Radikal endring og innovasjon.
Nasjonale og nettverkstall – hvordan ligger vi an med å skape heltidskultur? Ved Hildegunn Andreassen, KS-K
- KL. 16.00** Pause
- KL. 16.15** Kommunevis jobbing. Med bakgrunn i ny kunnskap fra dagens tema, hvor står vi?
- KL. 17.00** Avslutning

Velkommen til felles middag kl. 19.00

Program 15. mars 2017

Med forbehold om endringer

KL. 08.30 God morgen – refleksjon over gårdsdagen

KL. 08.45 Kommuneeksempel: Erfaringer med å jobbe med å skape heltidskultur i Harstad kommune. Hva har vi gjort? Hva har vi lært? Hva var lurt? Hva er suksesskriteriene? Hvilke resultater kan vi vise til?

Spørsmål fra salen til innledere

KL. 10.30 Pause

KL. 10.45 Hvordan lykkes med å skape heltidskultur? Hvilket handlingsrom har vi?

KL. 11.30 Pause

KL. 11.45 Gjennomgang av arbeidsbok kapittel 1.

Kommunevis arbeid - hvilke grep ser vi at vi ta i vårt videre arbeid? Vi jobber på eget prosjekt.

KL. 12.50 Refleksjon over egen læring og evaluering

KL. 13.00 Lunsj og vel hjem

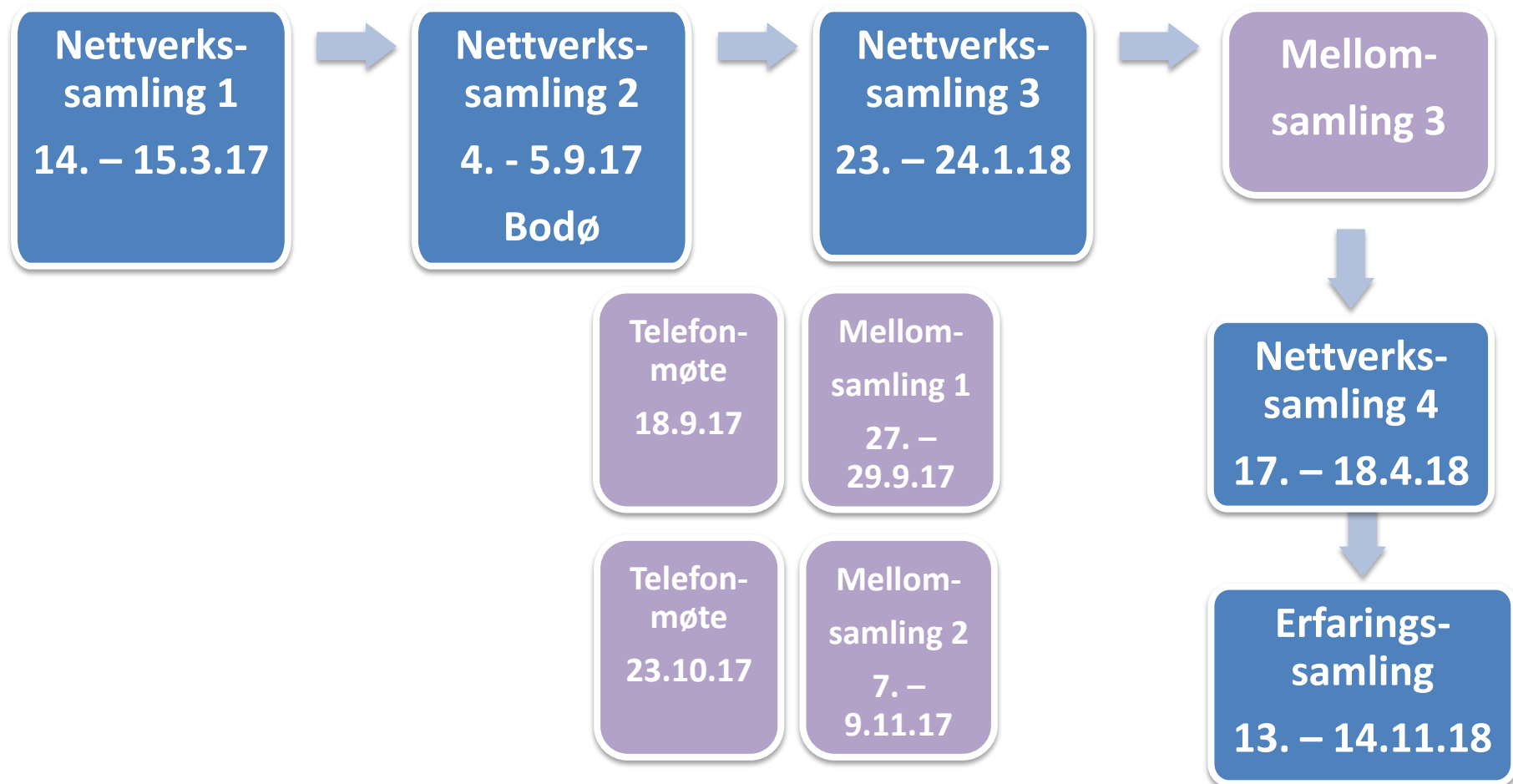


Hva handler det om å være i læringsnettverk?



KS KONSULENT

Datoer for nettverkssamlinger i læringsnettverket Heltid i Nord



Vi går ombord

I: 1 min
G: 5 min

Hva legger dere i begrepet heltidskultur?



Definisjon heltidskultur

- Når 50 % eller mer av stillingene er hele.
- Svake og sterke heltidskulturer



Andel heltidsansatte

49 %

Andel heltidsstillinger

40,9 %





Urd Berntsen, personalavdelingen i Arendal kommune

Frivillig deltid påvirker den ufrivillige

Det er et uskarpt skille mellom ufrivillig og frivillig deltid, viser Fafo-rapporten «Frivillig deltid- en privatsak?» fra 2012. Deltidsarbeid, med mulighet til å ta ekstravakter ved behov, kan bli en kultur på arbeidsplassen. Frivillig deltid skaper dessuten flere deltidsstillinger.

En vanlig påstand er at deltid avler deltid, noe som sannsynligvis forklarer fjorårets stillingsmarked. I 2015 ble det utlyst vel 700 stillinger i helse- og omsorgssektoren på landsbasis. Da KS undersøkte situasjonen i september måned var andelen deltidsstillinger 79 prosent for helsefagarbeidere og 54 prosent for sykepleiere.

bare den deltiden som er ufrivillig. Det snakkes om at vi trenger en heltidskultur i kommunene. Alle parter i arbeidslivet har forpliktet seg til å gjøre noe med det gjennom Det store heltidsvalget.



«Floker»



**Noen floker klarer vi ikke å rydde opp i
– med de gamle måtene å gjøre ting på**

Fra deltidskultur til heltidskultur

via

HELTIDSKOMPETANSE

Eller «kunnskap om heltid---
å KUNNE SKAPE HELTID»

Hvordan sikre oss tilstrekkelig innsikt slik
at vi kan ta kloke valg og sette gode mål?



Attraktiv arbeidstidsordning

Store stillinger, færre ansatte



Bedre tjenestekvalitet

Presentasjon fra kommunene

Hver enkelt kommune presenterer seg og prosjektet sitt samt motivasjon for å delta 5 – 7 min pr kommune



Ha fokus på det dere strever med i egen kommune.

Ide 1	Ide 2	Ide 3
ide 4	Hva hører du? Hva er relevant for din kommune?	Ide 5
Ide 6	Ide 7	Ide 8



Deltakerkommunene

- Bodø
- Alta
- Hemnes
- Leirfjord
- Rana
- Vefsn
- Vestvågøy



Heltid i Nord

Presentasjon Bodø kommune
14.-15. mars 2017



Bodø Kommune

- Passert 50 000 innbyggere
 - Overkant av 4000 ansatte
- Avdelinger
 - Oppvekst – og kultur
 - Helse – og omsorg
 - Teknisk
 - Økonomi og finans
 - Sentraladministrasjon
- HO-avdelingen
 - 1200 årsverk
 - Budsjett i overkant av 1 milliard
 - Institusjon
 - Hjemmetjeneste
 - Miljøtjeneste
 - Helsekontor
 - Tildelingskontor



Hvorfor Heltid i Bodø kommune

- Sikre tilstrekkelig kvalitet i tjenestene
- Fremme Bodø kommune som en attraktiv arbeidsgiver som klarer å rekruttere nødvendig kompetanse
- Utnytte ubenyttet, kompetent arbeidskraftpotensiale blant ansatte som arbeider deltid.
- Fremme et godt og lærende arbeidsmiljø for ansatte, som også frigir tid til mer og bedre ledelse

Prinsipper

Nr	Prinsipper
1	Brukeren er i sentrum; alle brukere skal ha like gode tjenester i helger som i hverdag
2	Forsøke flere arbeidstidsordninger og tiltak
3	Robuste bemanningsplaner
4	Fjerne de små ubesatte stillingene
5	Økt grunnbemanning
6	Vurdere kompensasjon ved ubekvem arbeidstid
7	Økning av de økonomiske rammevilkår
8	Redusere antall stillingsstørrelser til 100 %, 80 % og 60 % som hovedregel
9	Innføre timebank og ubunden tid
10	Sentral koordinering av tilsetninger
11	Redusere antall vaktlengder
12	Utvide ferieperioden
13	Ubekvem arbeidstid fordeles likt blant alle ansatte
14	Endre planleggingssyklus til 26 eller 52 uker
15	Innføre døgnrytmeplan
16	Verken frivillig eller ufrivillig deltid
17	Alle nyansatte i HO skal ansettes i 100 % stilling fra og med 01.01.18

Dagens situasjon - utfordringsbilde

	Gjennomsnittlig stilling		
	I turnus	Vakante stillinger	Besatte stillinger
Miljøtjenesten	60 %	34 %	67 %
Hjemmetjenester	68 %	32 %	71 %
Institusjon	60 %	40 %	63 %

Mål: Brukeren i sentrum

Effektmål for virksomheter med turnus arbeid

- ***$\frac{3}{4}$ av virksomheter i HO skal nå 75 % gjennomsnittlig stillingsstørrelse innen 2020.***
- ***Heltidsstillinger skal innen 2020 utgjøre minst 50 % av alle stillinger for HO, og 75 % for hele kommunen.***
- ***Alle nyansatte i HO skal ansettes i 100 % stilling fra og med 01.01.18.***

Organisering og status i arbeidet

- Rapport : Overordnet prinsipper for heltidskultur
- Etablert arbeidsgrupper for hvert tjeneste- områder
 - Bemanningsplaner
 - Forslag til turnusordninger



Deltakerkommunene

- Bodø
- Alta
- Hemnes
- Leirfjord
- Rana
- Vefsn
- Vestvågøy



Pause

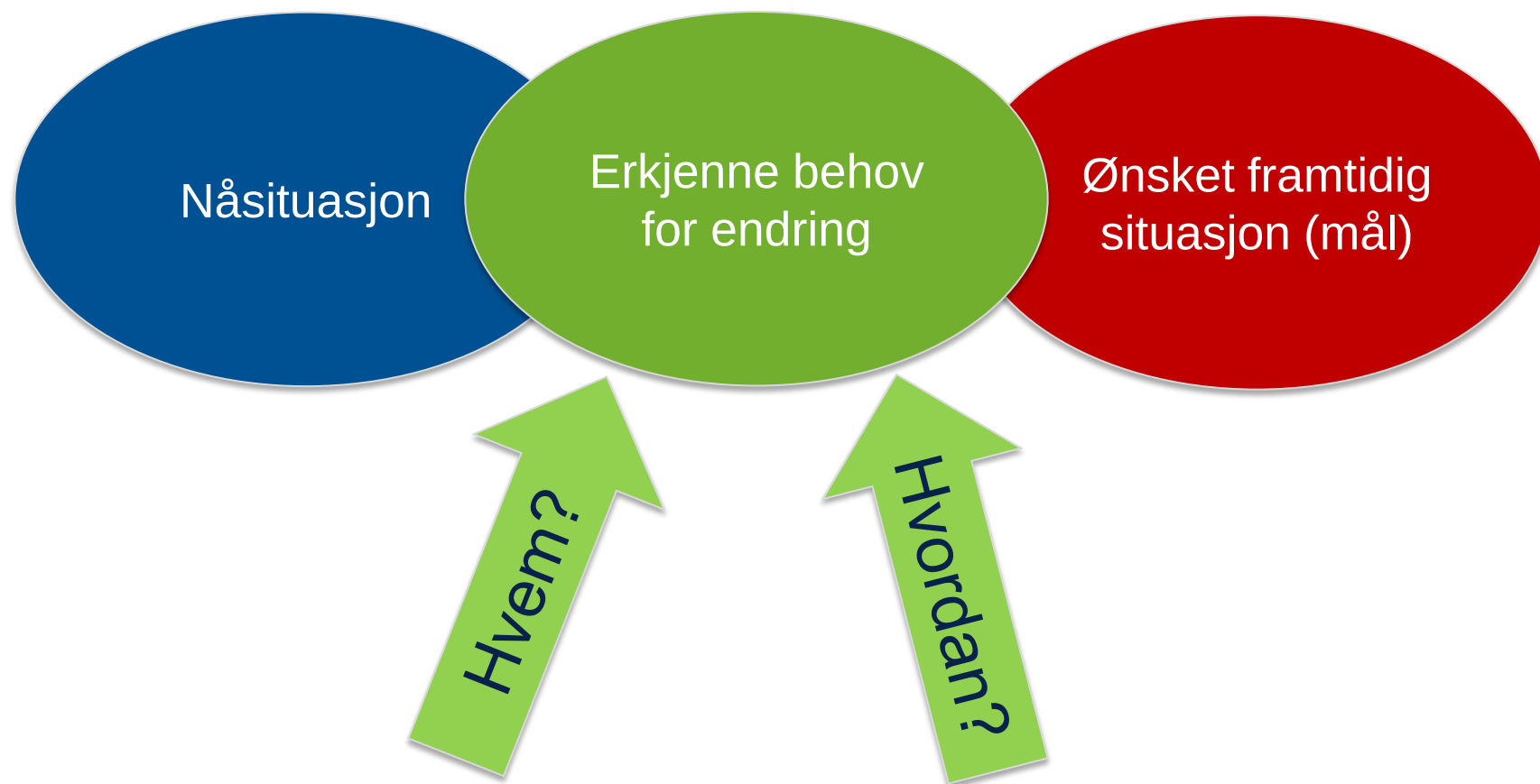


KS KONSULENT

Lærende prosesser, hvorfor og hvordan v/ Dag Langfjæran, seniorrådgiver KS-K



Forutsetning for forbedring / utvikling

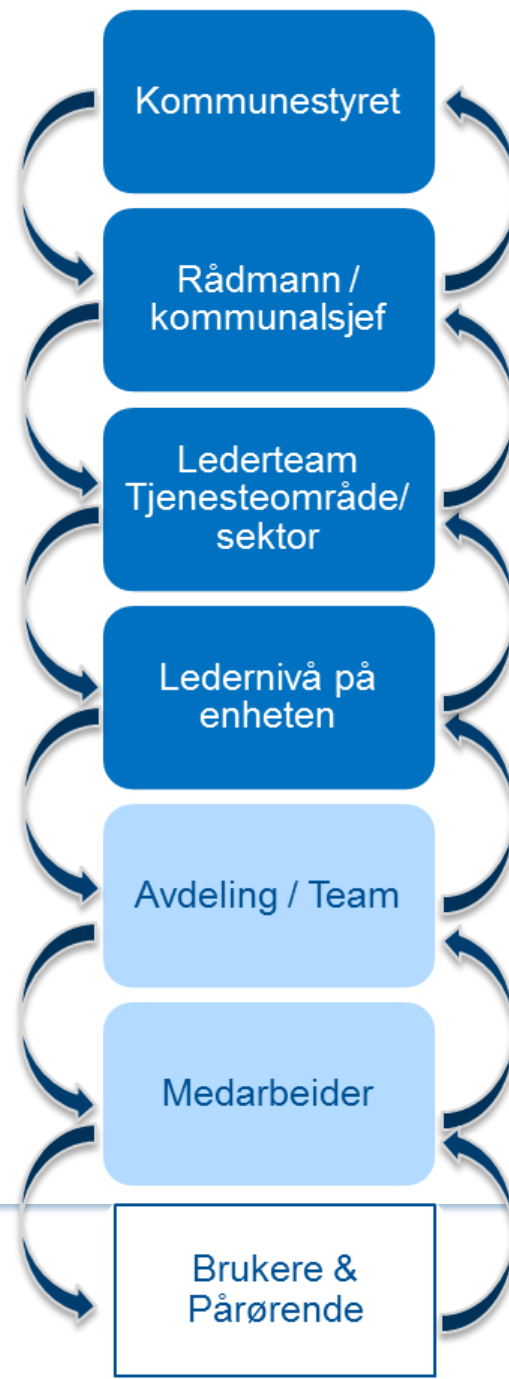


Involvering av de rette interessentene

Hvem?

- Utvikling av felles virkelighetsforståelse
- Analyse
- Utvikling av felles framtidsbilde
- Prioritering av satsingsområder
- Utvikling av nye arbeidstidsordninger
- Utvikling av strategiplan
- Målvalg
- Planlegging av tiltak / handlinger
- Gjennomføring av utviklingsarbeid
- Evaluering

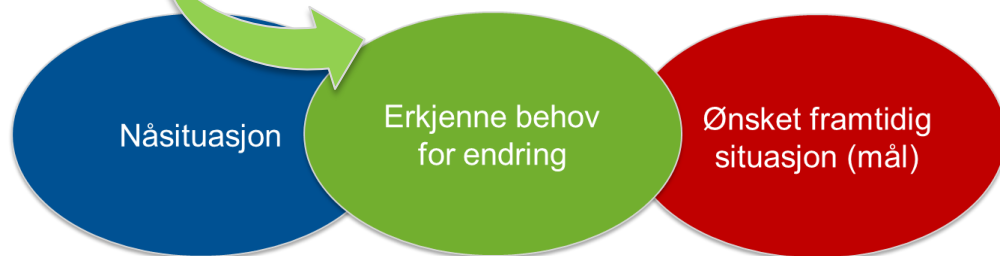




Dialog som verktøy

Dialog / utforskende samtale – ikke bare for å oppnå konsensus og tilslutning, men vel så mye for å skape

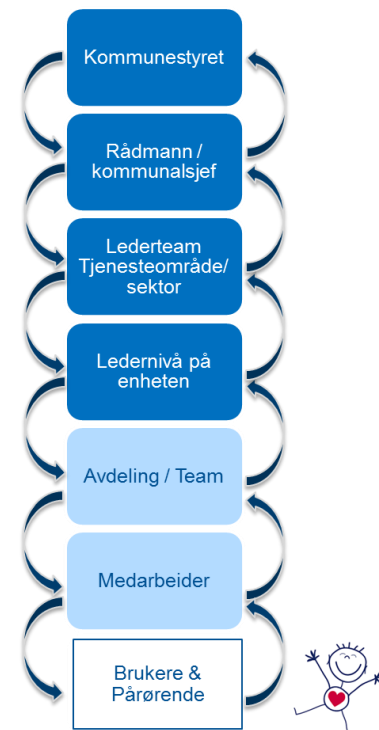
- **erkjennelser** om egen praksis og eget forbedringspotensial
- **aha-opplevelser**



Hvordan?

for å oppnå

- **ny felles kunnskap**
- **ambisjoner**
- **endringsvilje**
- **interne forpliktelser**
- **ansvarlighet**
- **vi-holdning**



Medarbeidere med indre motivasjon

Situasjon – sikre felles forståelse

Målsetting – se etter muligheter sammen og forankre felles mål

Tiltak – definere tiltak som gjør at vi når mål – fordele ansvar slik at alle bidrar

Indre motivasjon

& Forpliktelse

Eierskap

Engasjement

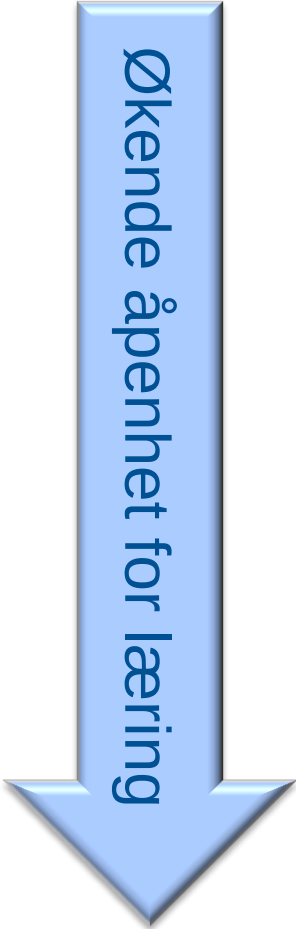
Aksept

Forståelse

Ledelse



Tre hovedtyper samtaler



Økende åpenhet for læring

- **Disputerende** samtaler:
uenighet, lite lydhørhet, forsvarer eget arbeid, korte utvekslinger
- **Akkumulerende** samtaler:
bygger positivt, men ukritisk, på hverandres ytringer, bekrefter hverandre, parallelle fortellinger
- **Utforskende** samtaler:
konstruktivt og kritisk undersøkende, synspunkter blir utfordret og alternative hypoteser blir framsatt, kunnskap og refleksjon kommer åpent til syne

Mercer og Lilleton 2007



Spørsmål som virker!



Hva – Når – Hvordan – Hvor – Hvem – Hvilke – (Hvorfor)

- Hva er effekten av å stille åpne spørsmål?
- Hvilke spørsmål bidrar til at den som blir utfordret får muligheten til å reflektere rundt egne tanker?
- Hvordan oppleves anerkjennelse og fokusert kommunikasjon?



Typer spørsmål

- Åpne spørsmål
- Utdypende spørsmål; hva tror du...
- Kognitive spørsmål; utfordrer tanker
- Affektive spørsmål; hvilke følelser
- Refleksjonsspørsmål, metasnakk
- Mestringsspørsmål, en liknede situasjon du mestret
- Mirakelspørsmål: hvordan ser det ut om...
- Avgrensende spørsmål,.. Prioriteringer
- Speiling... kongruens



Tydelighet, motivasjon og mestringstro



3 viktigste elementene i motiverende lederspråk:

- gi retning og vise tillit
- gi mening og skape en opplevelse av tilhørighet
- vise empati



- vi
- oss
- sammen
- aktiv
- energi
- sterk
- gøy
- glad
- spennende
- takk

Linda Lai i DN 2/2 2015



KS KONSULENT

Utforskende samtaler



Oppgave

På hvilke arenaer har vi behov for å være mer utforskende i samtaleformen for å skape felles virkelighetsforståelse, felles framtidsbilde og felles erkjennelse om behovet for utvikling og endring?

Nåsituasjon

Erkjenne
behov for
endring

Ønsket
framtidig
situasjon
(mål)

Metode

1. Reflekter individuelt
2. Dann grupper på 5-8
3. Gjennomfør en utforskende samtale om temaet
4. Gjennomfør en metarefleksjon over i hvilken grad dere klarte å være utforskende i samtaleformen, og ikke disputerende eller akkumulerende
5. Plenumsoppheiting fra prosessene

2 min.

15 min.

4 min.

10 min.



Lunsj



KS KONSULENT

Kjerneoppgaven vår – heltid og deltid i et etisk perspektiv. Vi snurrer film.



KS KONSULENT

Etikk



Hva er etikk?

- Etikk er læren om moral, og kan forstås som vår evne til å gi gode begrunnelser for valgene vi gjør.

Hvorfor etikk

- Dette blir spesielt viktig når vi skal ta en vanskelig beslutning.



Begrepet TELOS (gresk)

- Hvem er vi til for ?
- Alle organisasjoner må definere sin hovedoppgave !



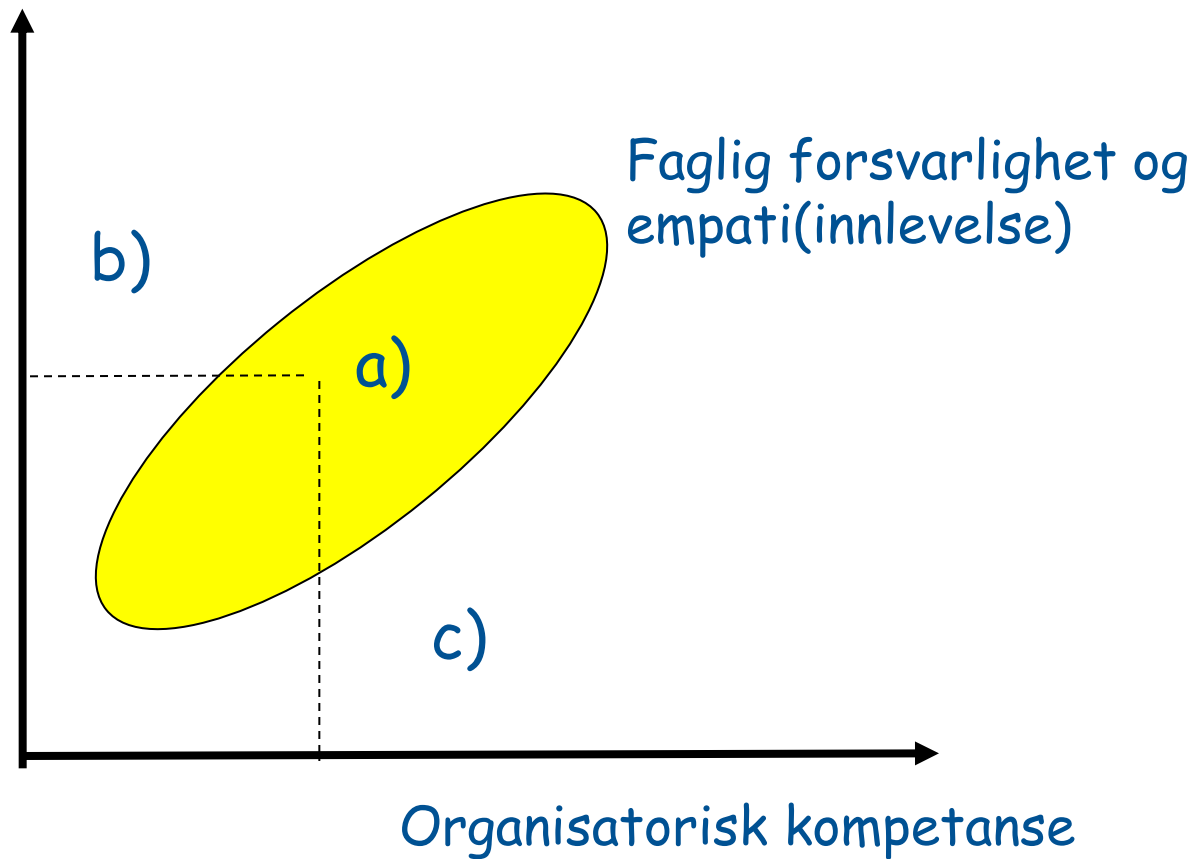
Kjerneoppgaven

”Kjerneoppgaven er organisasjonens begrunnelse. Derfor forandrer kjerneoppgaven seg med tiden, innbyggerne og deres behov. Det er ikke en trend eller en forbigående tendens – det er den helt fundamentale begrunnelse for din organisasjons eksistens.” (A. Seneca)



Organisatorisk kompetanse fremmer faglig forsvarlighet (tri-kulturell kompetanse)

Faglig kompetanse



Organisatorisk kompetanse fremmer faglig forsvarlighet (tri-kulturell kompetanse)

Faglig kompetanse

Faglig og organisatorisk kompetanse er ikke motsetninger, men gjensidig utfyllende

Organisasjonskompetansen er organisasjonsforståelse. Medarbeidere som håndterer rollekonflikten mellom hensyn til bruker, hensynet til egen arbeidssituasjon og organisasjonens effektivitetskrav på en reflektert måte, har en slik kompetanse.

Faglig forsvarlighet
og
empati(innlevelse)

Organisatorisk kompetanse





KS KONSULENT

<https://www.youtube.com/watch?v=OgDD2FfbdIk>



Vi leter etter de sterke utsagnene



KS KONSULENT

<https://www.youtube.com/watch?v=OgDD2FfbdIk>



Hva var de sterkeste utsagnene du hørte?



Vi leter etter de sterke utsagnene:

Hva hørte dere?

Hva kan forklare at de opplever
dette?

Hva kan ligge bak/ være årsaken til utsagnene fra
Hadvard, Tomm, Gerda eller Kirsten

**"Det er deres arbeidsplass...
...men det er mitt liv"**



Relasjonsfremmende
prosesser

Interaksjonskvalitet



Frekvens

Kompetanse

Kontinuitet –
bemannings-
planlegging som
tar høyde for
variasjoner i drift

De ansatte har evner,
kunnskaper, ferdigheter og
holdninger som fremmer
relasjonsbygging



KS KONSULENT

Et interessant spørsmål

Er dagens tjeneste utformet slik at jeg
ville ønske å motta den selv?



Pause



KS KONSULENT

**Kan heltidskultur være en viktig strategi
for å løse samfunnsoppdraget?**



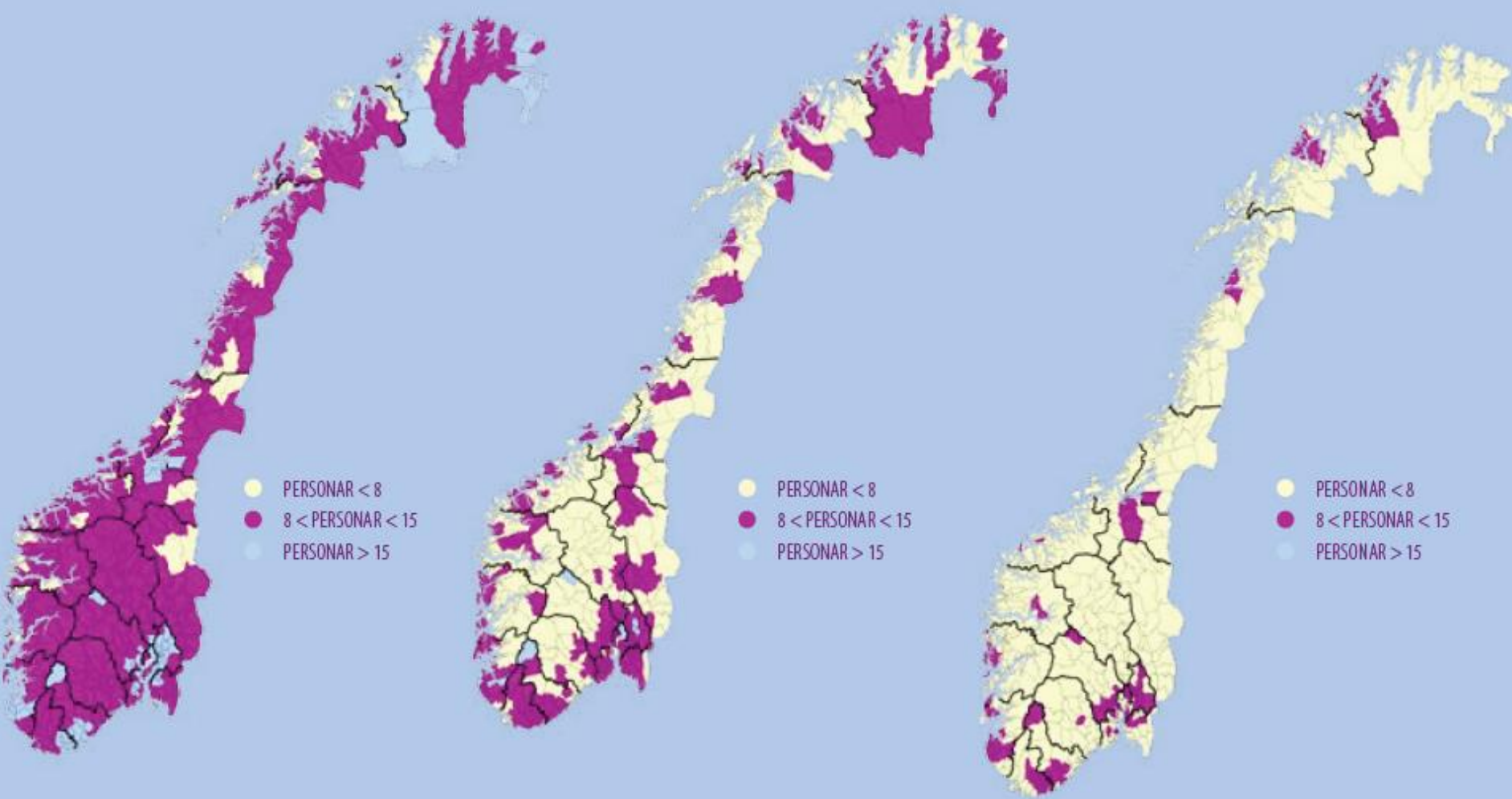
KS KONSULENT

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

2012

2030

2040



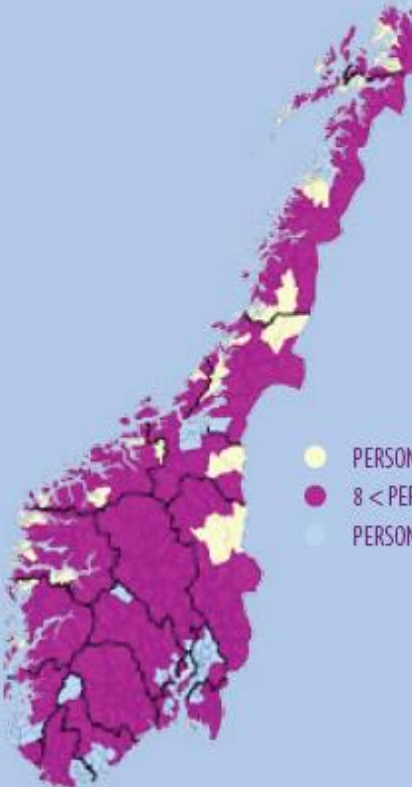
Sanner bekymret for eldrebølge i distriktene

POLITIKK. Antall områder i Norge med for få yrkesaktive per pensjonist vil øke i rekordfart de neste 15 årene. Kommunalminister Jan Tore Sanner (H) kaller utviklingen skremmende og «ikke bærekraftig».

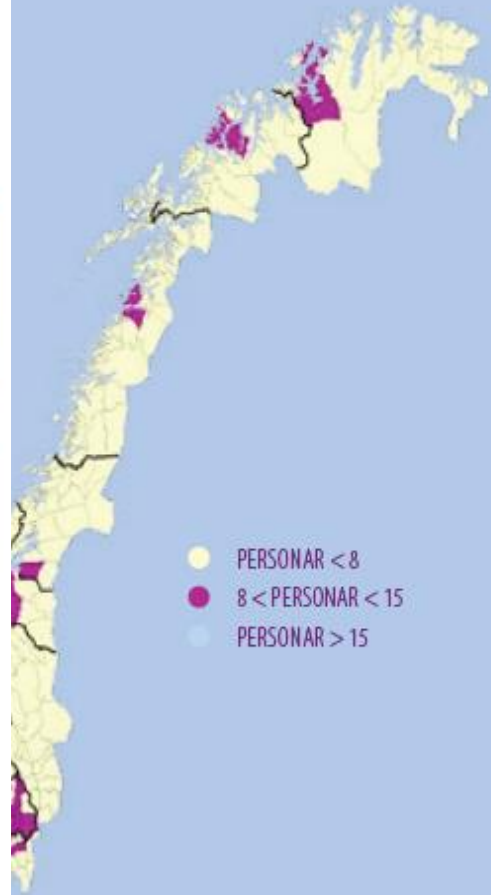


– Det er et kart som bør få varsellampene til å blinke hos alle som er opptatt av levende lokalsamfunn og sterke distrikter, sier kommunalminister Jan Tore Sanner om at mange distriktsområder får for få yrkesaktive per pensjonist i 2030. Arkivfoto

2040



PERSONAR < 8
8 < PERSONAR < 15
PERSONAR > 15



PERSONAR < 8
8 < PERSONAR < 15
PERSONAR > 15

Kjerneprosessene for den operative lederen

Oppfølging av brukere

Sikre individuelle
tilpassede tjenester
med riktig kompetanse

Gi innsikt i
aktiviteter, fremdrift,
kompetanse og tid
som kreves for å
levere tjenestene

Oppgaver

Ressurser

Oppfølging av drift

fremdrift
som kreves for å
enkelte utfordringer, støtte,
tillit og selvbestemmelse

støtte i
er og
som kreves
bemanning
og bruk av
personalets tid



Dobbelt så mange dør på sykehjem



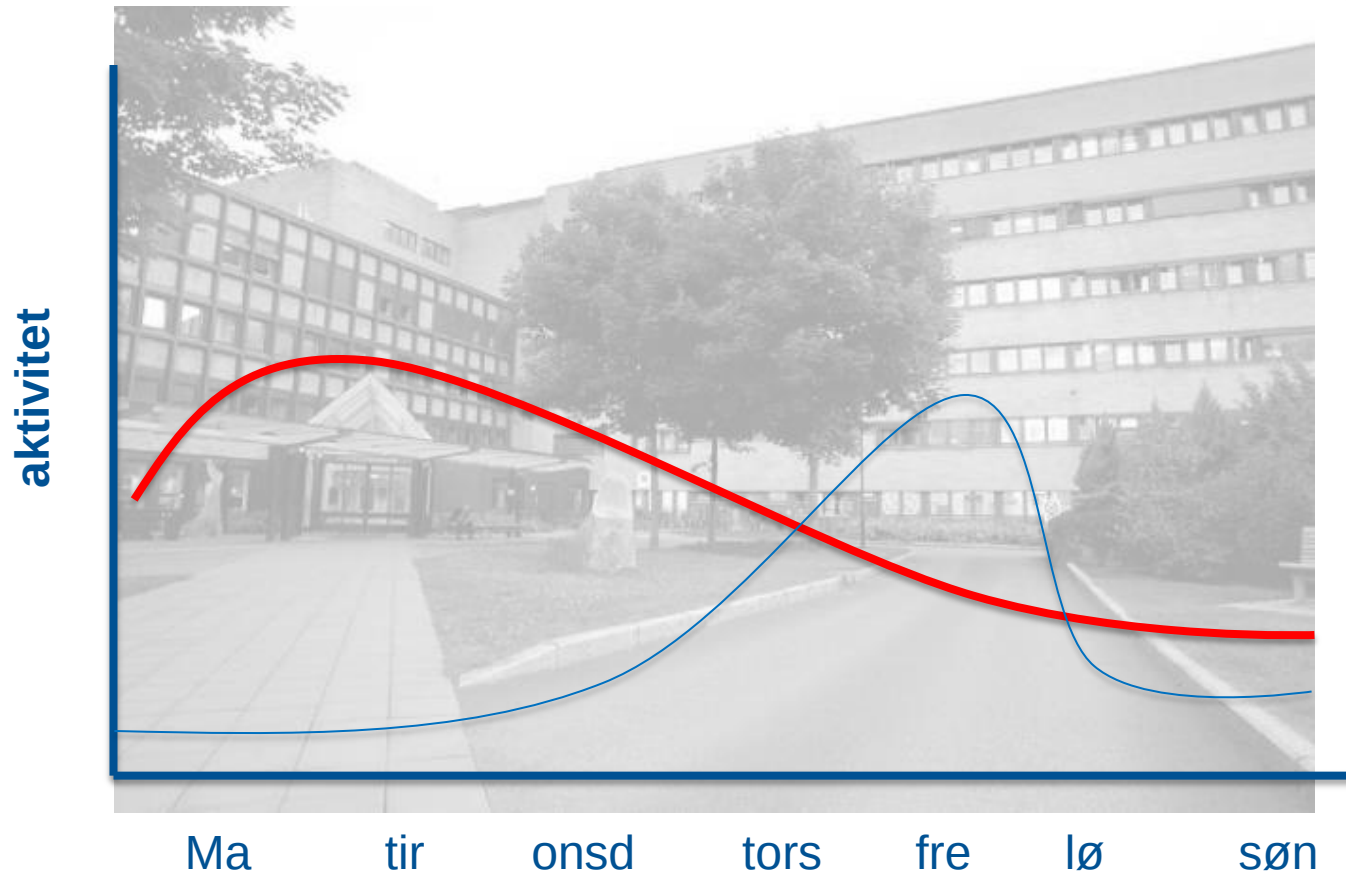
Antall eldre som dør på sykehjem, er doblet etter samhandlingsreformen, viser en studie fra Bergen. Illustrasjonfoto: Helle Junge / NTB scanpix

- Vi har ingen variabler som kan forklare den økte dødeligheten, men vi tror ikke flere dør fordi de overføres til sykehjem, sier forsker Frøydis Bruvik ved Haraldsplass Diakonale Sykehus og Universitetet i Bergen.
- Årsaken er nok at noen av dem som tidligere døde på sykehus, nå kommer på sykehjem den siste tiden av livet. Bruvik sier at det er i tråd med reformen at pasienter sendes fra sykehus til sykehjem tidligere enn før.
- Målet har vært å tilby behandling så nær der pasienten bor som mulig, forklarer hun. hun understreker at studien ikke gir grunnlag for å si om tilbudet til de eldre er blitt bedre eller dårligere.
- Men de som jobber på sykehjem har fått andre oppgaver, og det er vårt hovedbudskap.



Samhandlingsreformen -Sykehusets praksis

— aktivitet
— utskrivning

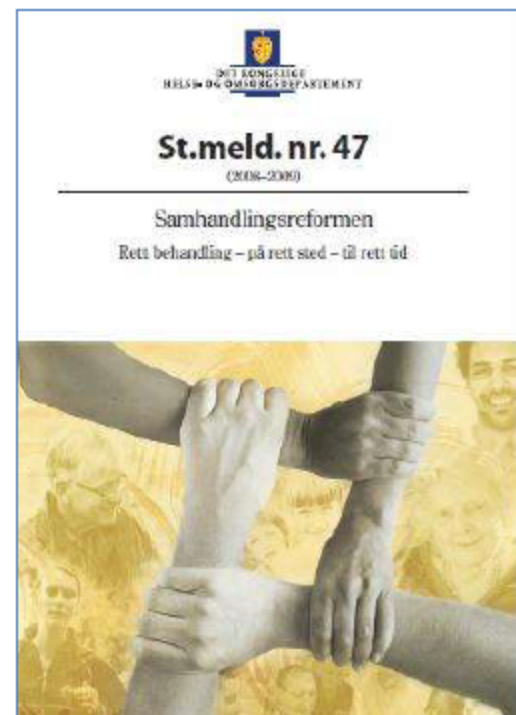


St.meld. nr. 47 (2008-2009)

Samhandlingsreformen

Samhandlingsreformen vil:

- innebære endringer i kompetansebehov
- kreve en annen måte å jobbe og tenke på
- skape mer behov for samhandlingskompetanse
- stille krav til utdanningene
- kreve omstillinger og by på muligheter



St.meld. nr. 47 (2008-2009)

Samhandlingsreformen

Samhandlingsreformen

- innebære
- kompetanse

- t
- økte krav til både kapasitet, kompetanse og kontinuitet

- skape behov for samhandlingskompetanse
- stille krav til utdanningene
- kreve omstillinger og by på muligheter

Oppgavene har endret karakter – de stiller økte krav til både kapasitet, kompetanse og kontinuitet



St.meld. nr. 47
(2008-2009)

Samhandlingsreformen
Rett behandling – på rett sted – til rett tid



Definisjon heltidskultur

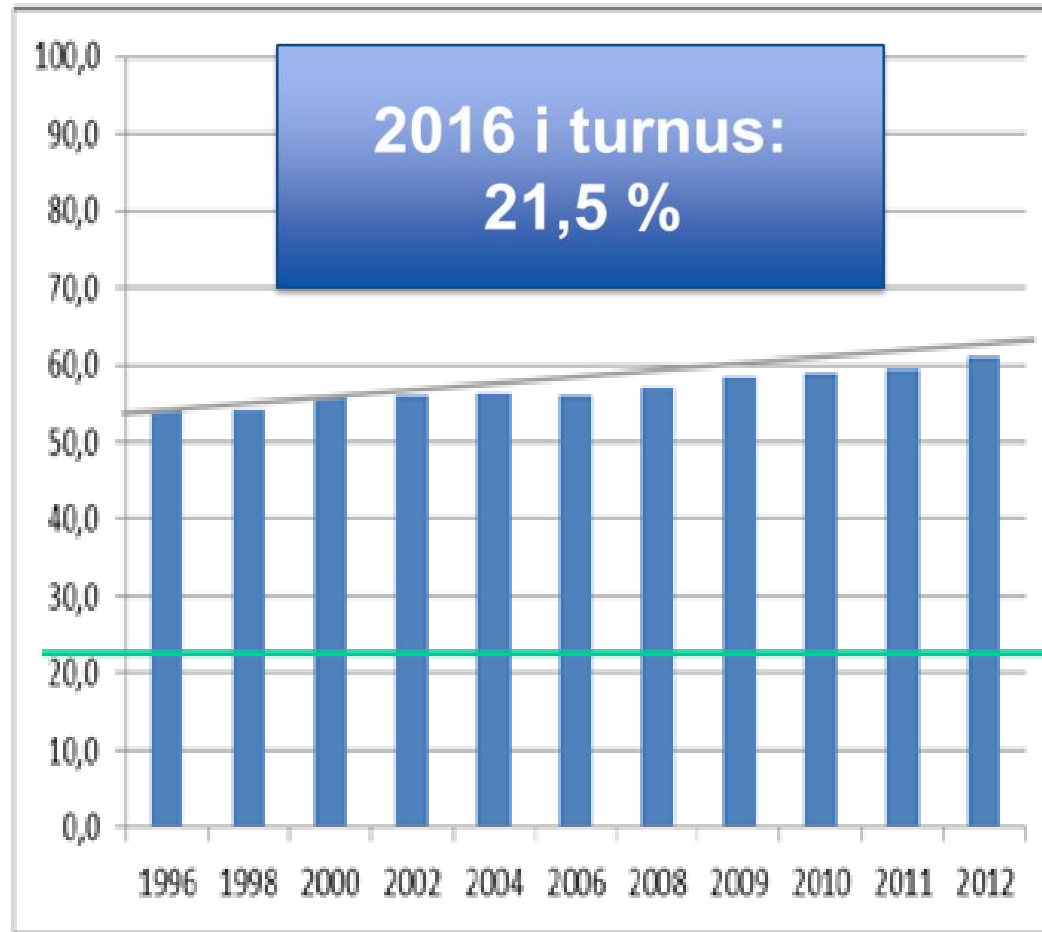
- Når 50 % eller mer av stillingene er hele.
- Svake og sterke heltidskulturer



Mot en heltidskultur i kommunesektoren?

Andel heltidsansatte blant kvinnelige
lønnstakere, alle bransjer. 1996-2012

Kilde SSB/AKU



KS KONSULENT

1995

2000

2005

2010

2012 2013

**Figur 1A. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse.
Prosent**

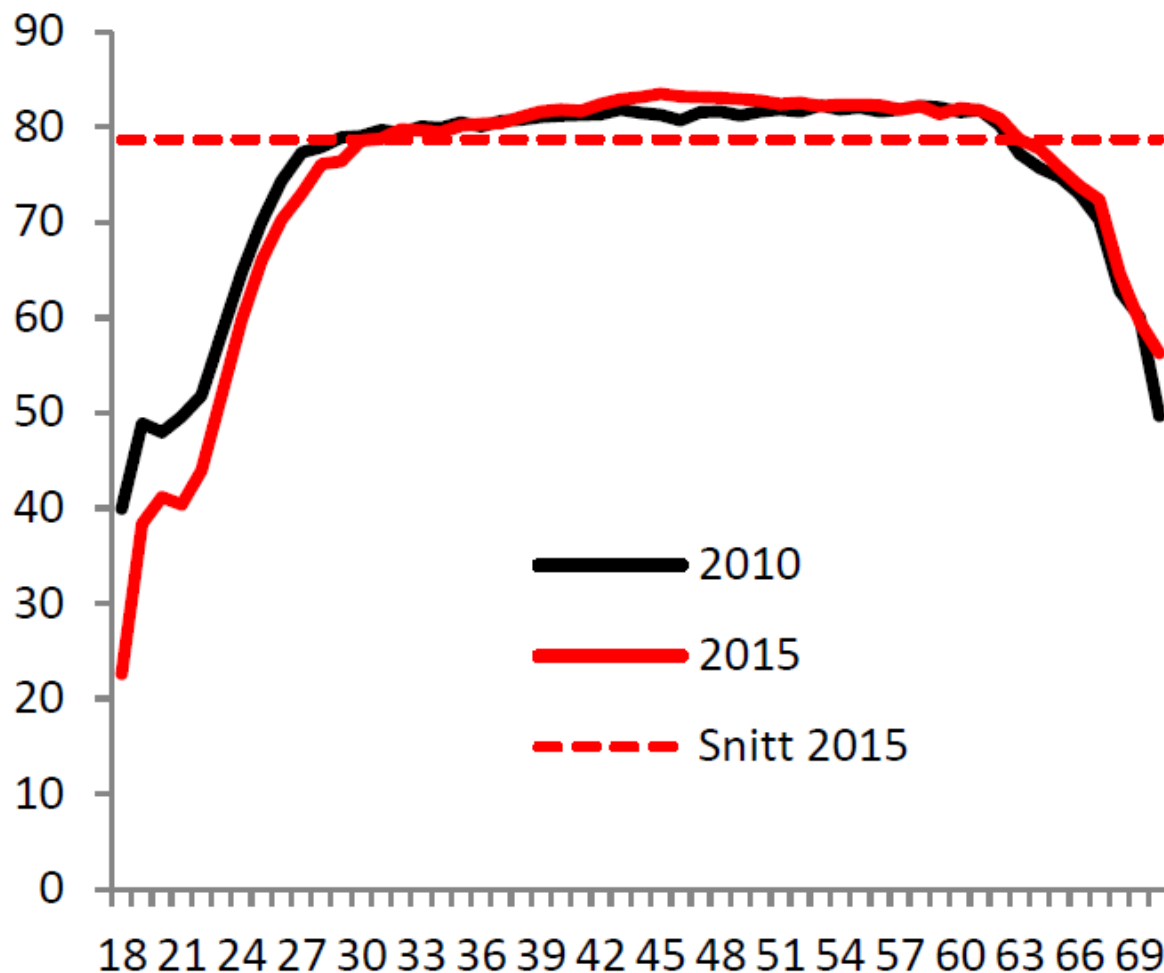


2016:

79,6 %

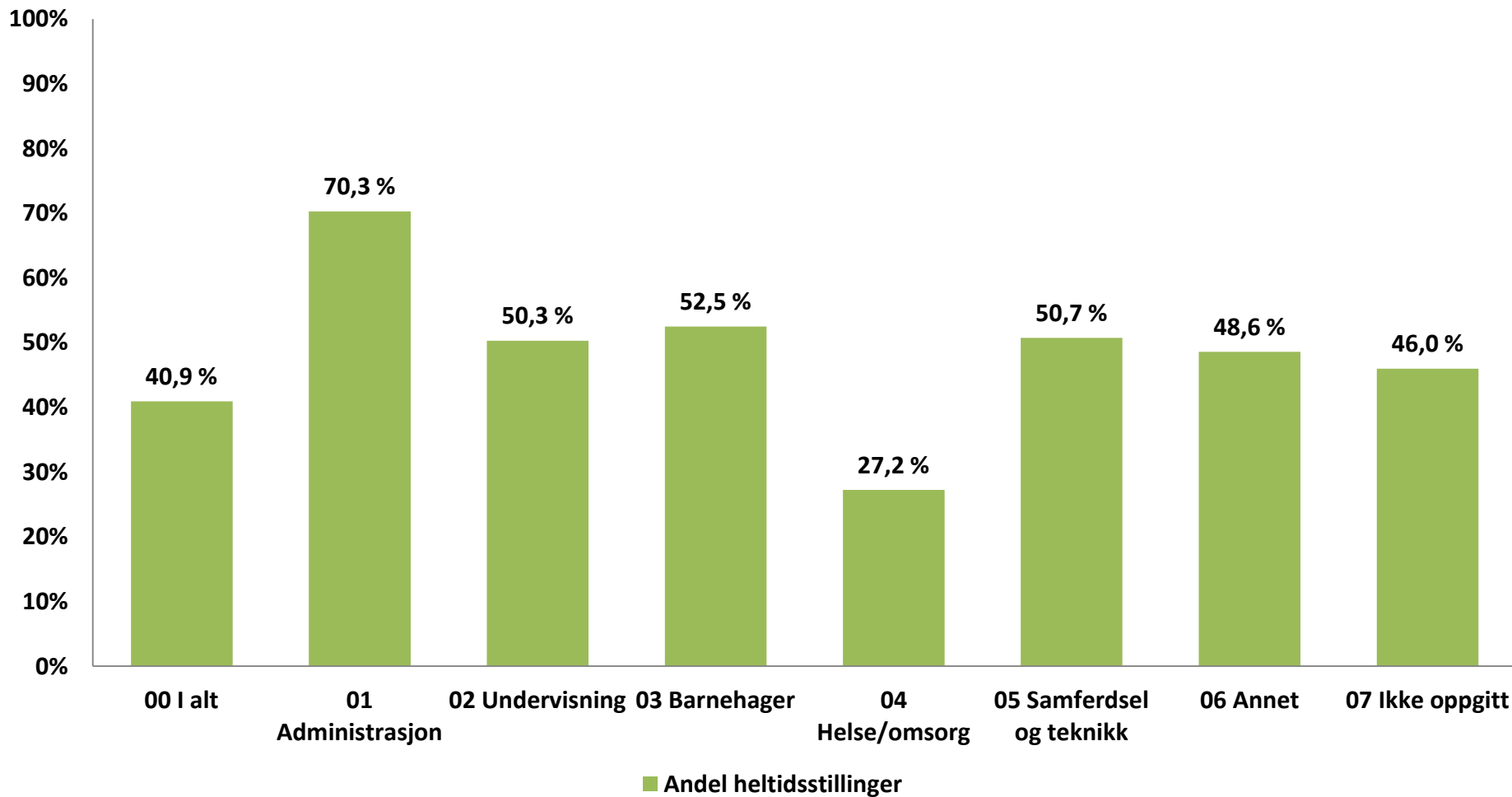


**Figur 1B. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse
etter alder. Prosent**



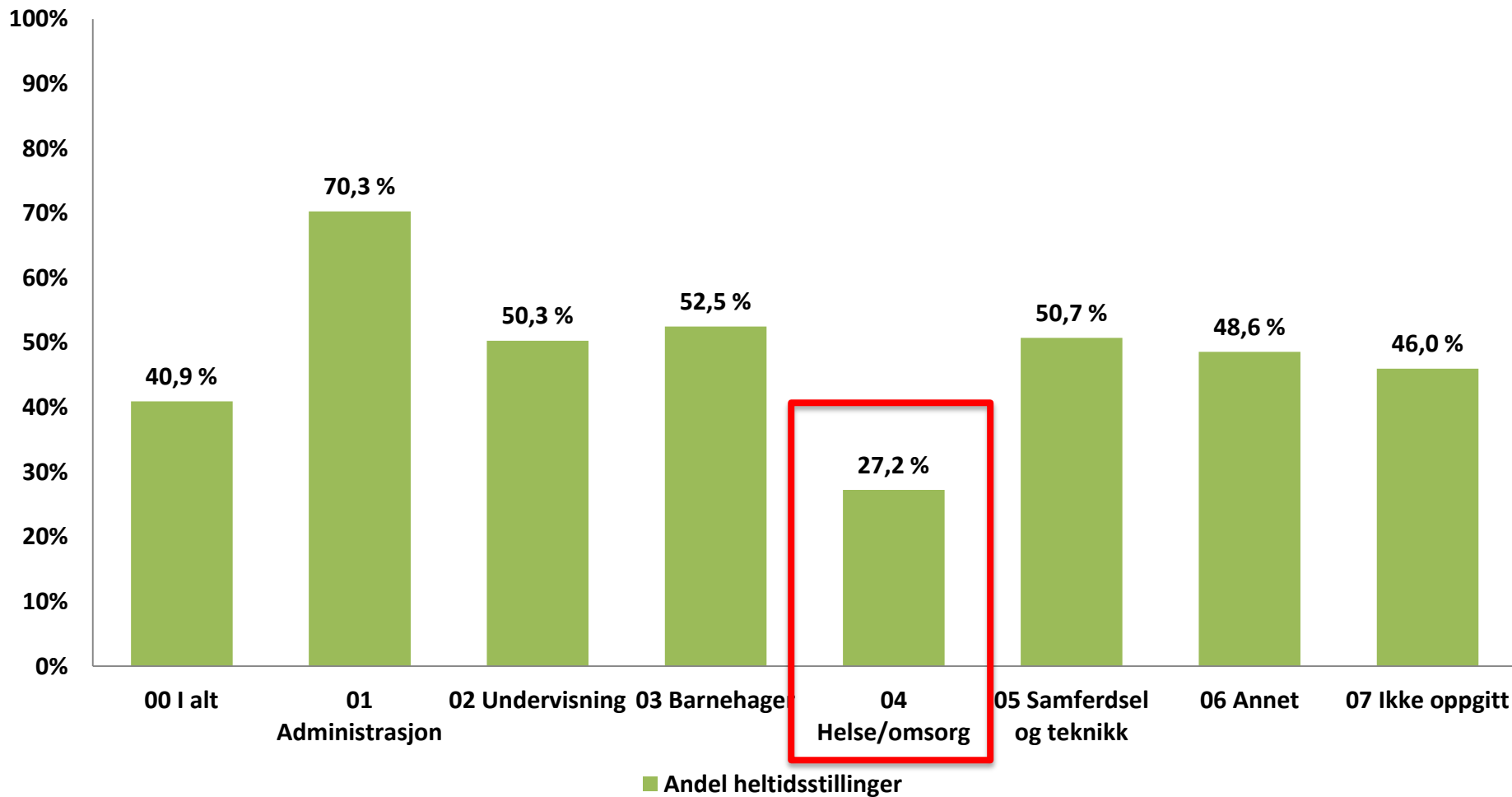
Andel heltidsansatte.

Alle kommuner fordelt på sektorer



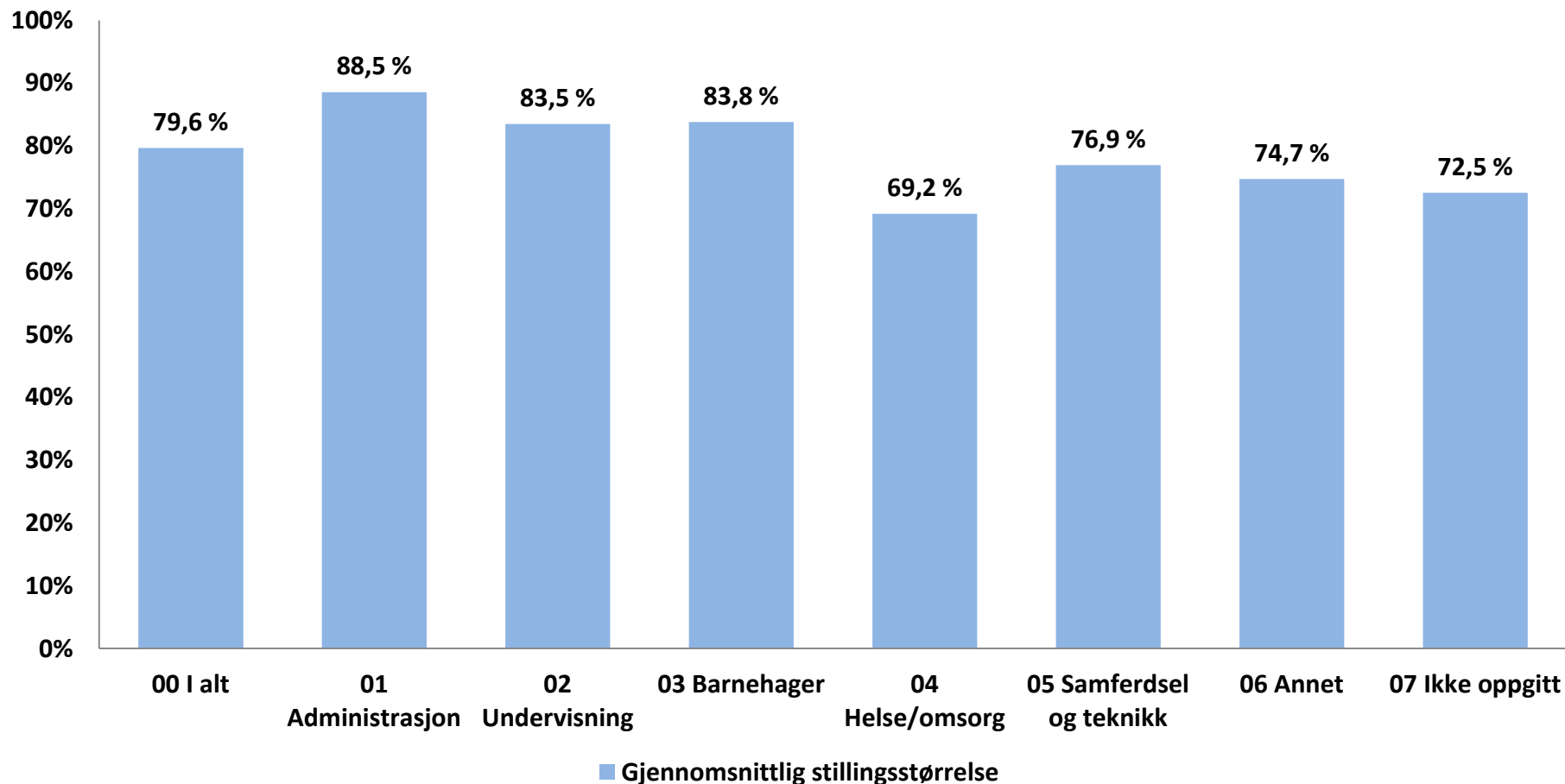
Andel heltidsansatte.

Alle kommuner fordelt på sektorer



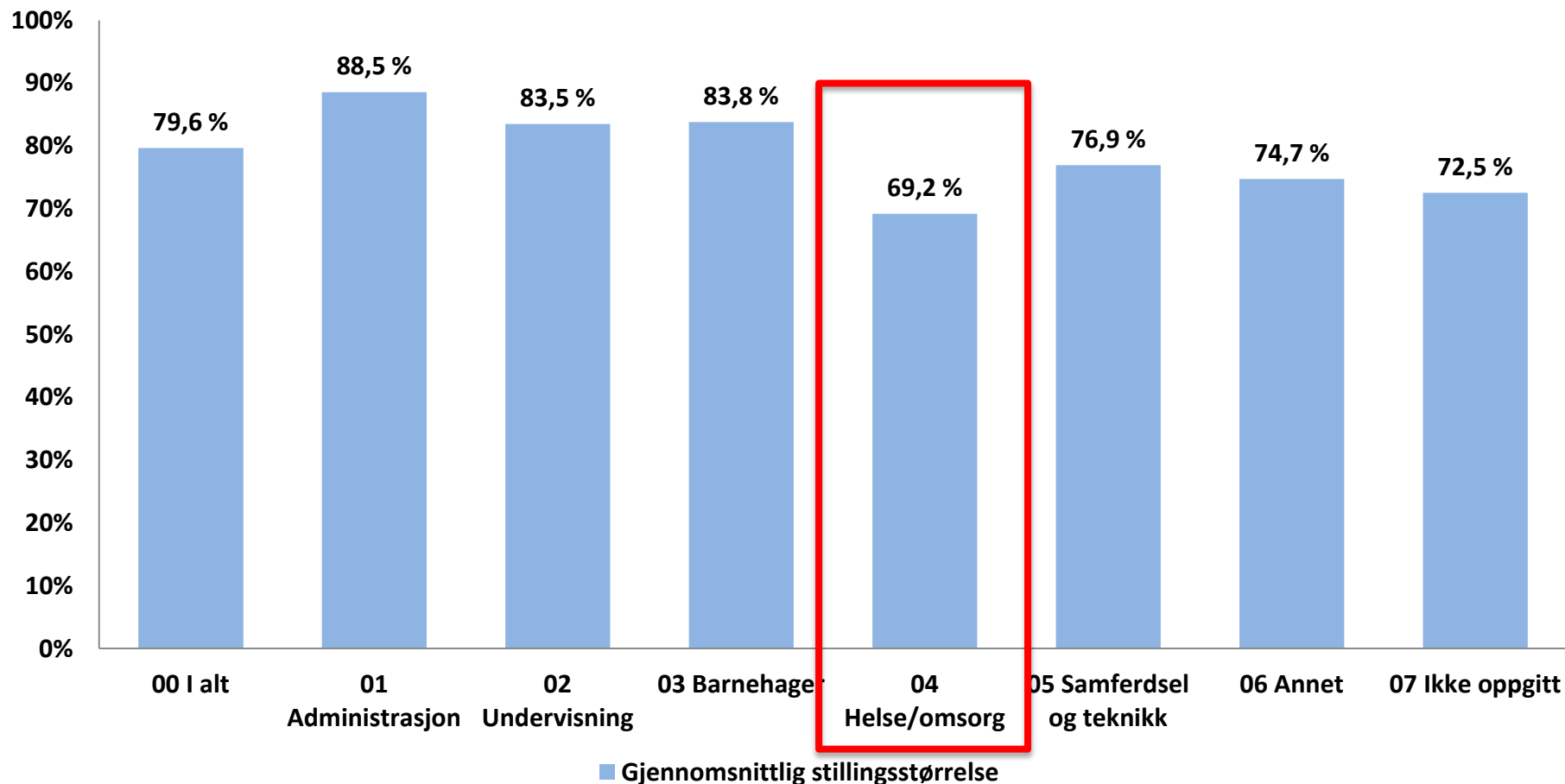
Gjennomsnittlig stillingsstørrelse.

Alle kommuner fordelt på sektorer



Gjennomsnittlig stillingsstørrelse.

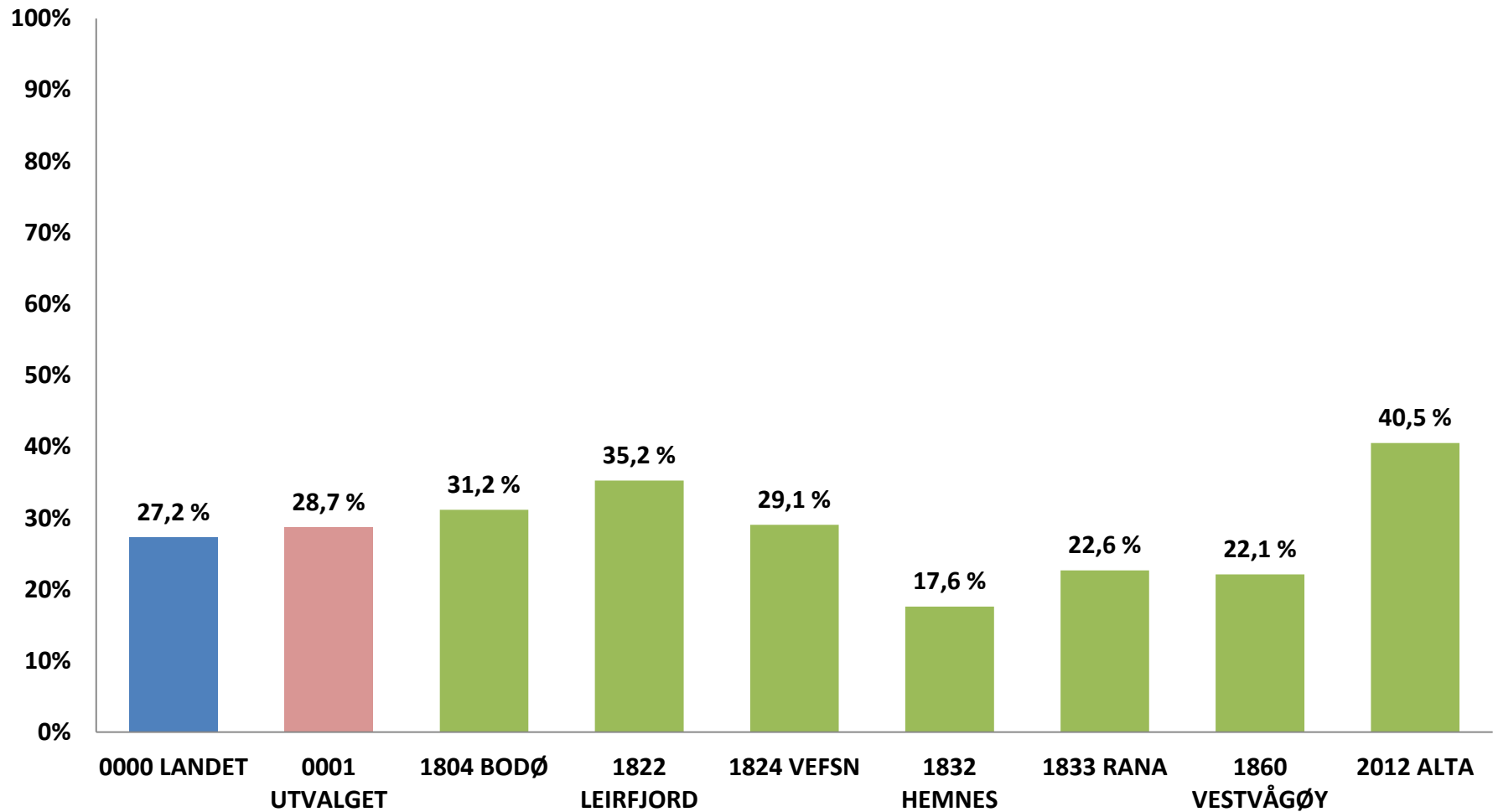
Alle kommuner fordelt på sektorer



Status tall heltid/deltid nettverket

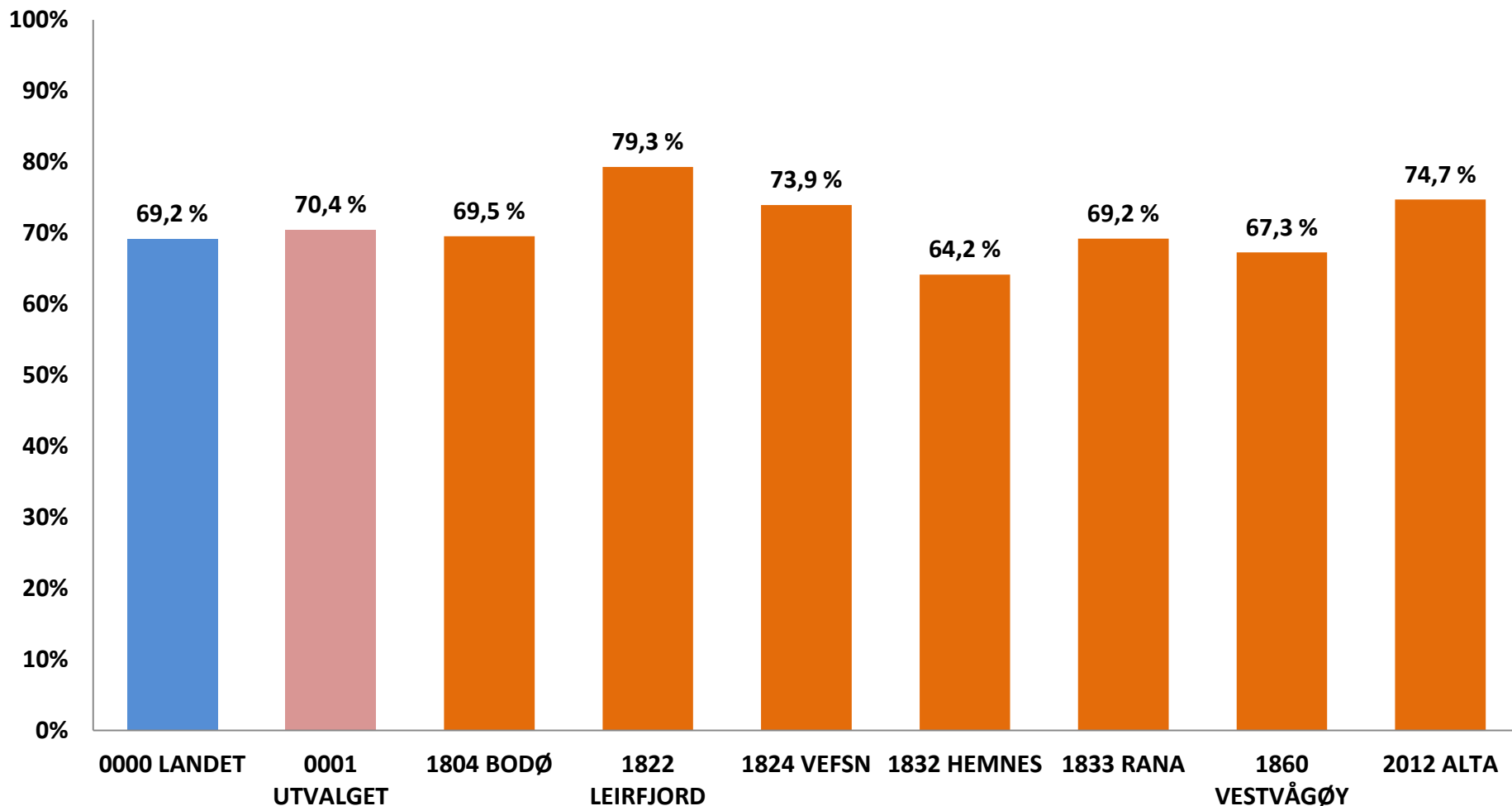


Andel heltidsansatte. Helse og omsorg. Alle kommunene i nettverket

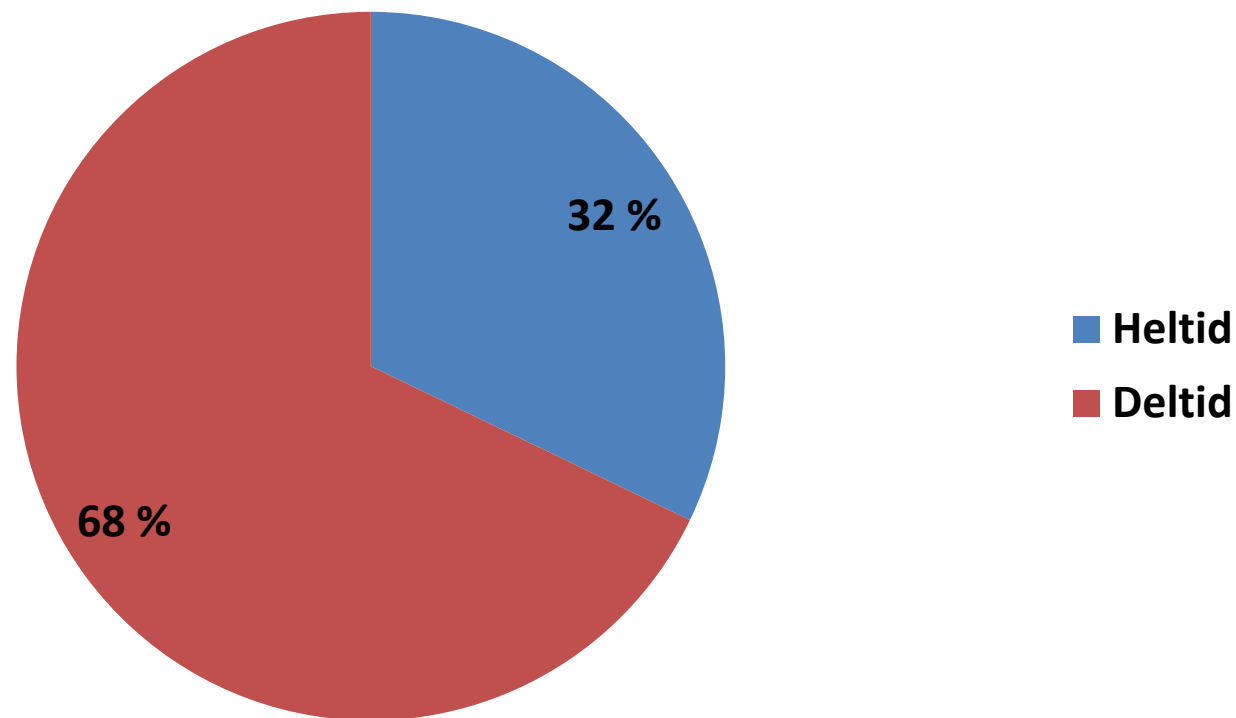


Gjennomsnittlig stillingsstørrelse. Helse og omsorg.

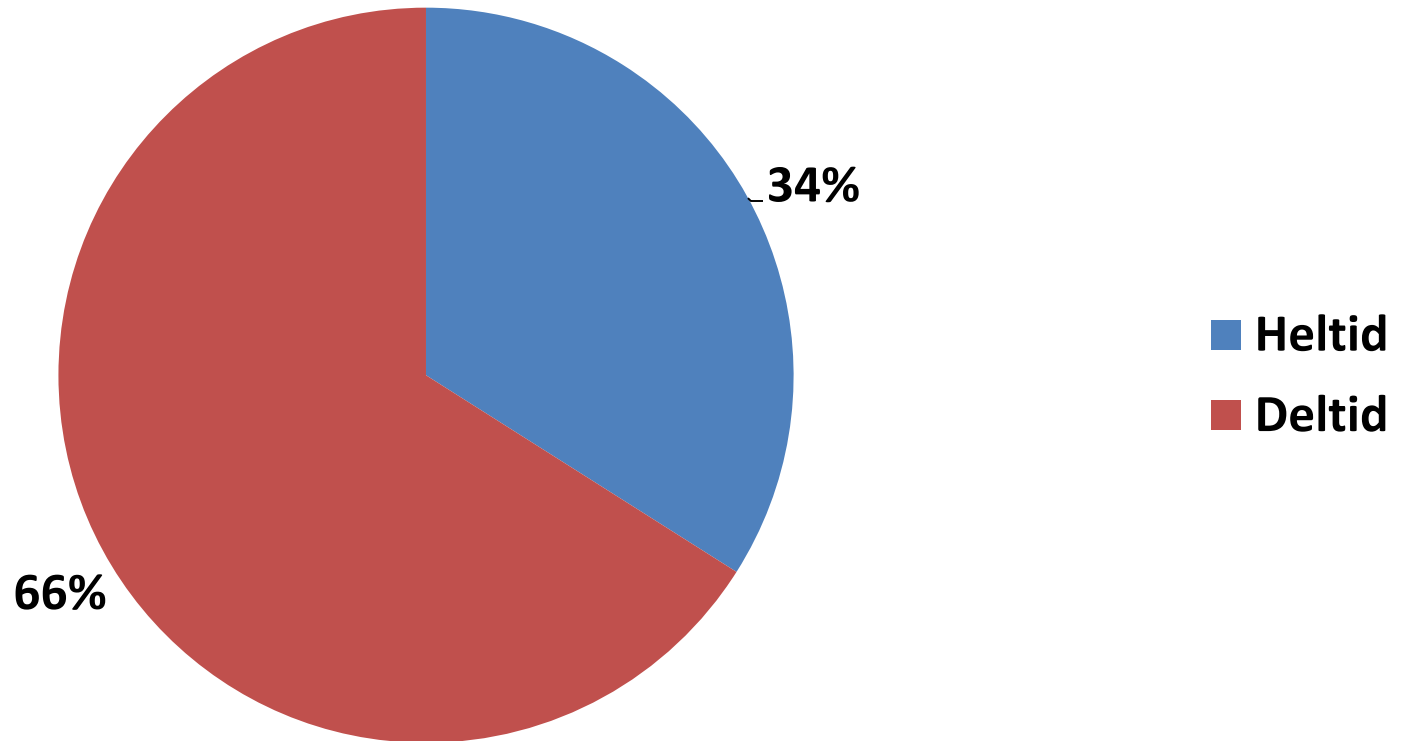
Alle kommunene i nettverket



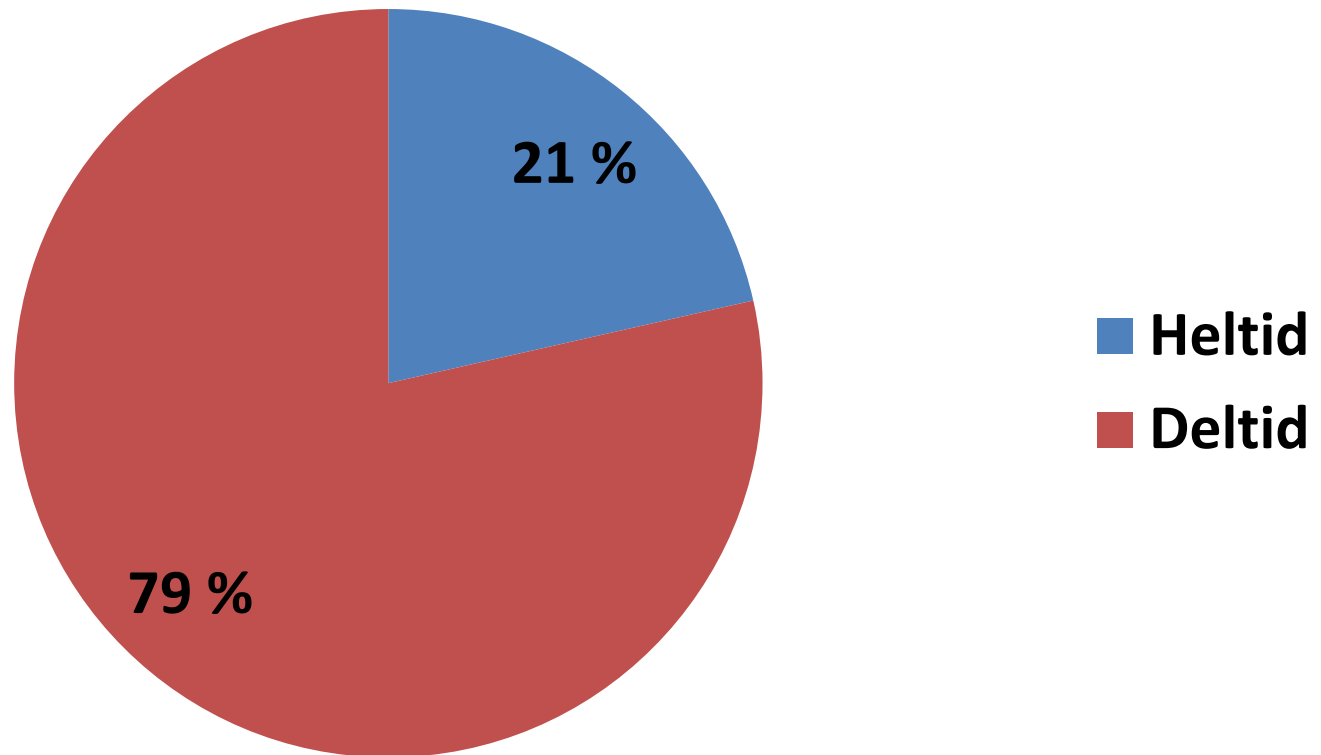
Andel heltid/deltid alle ansatte helse og omsorg i Norge



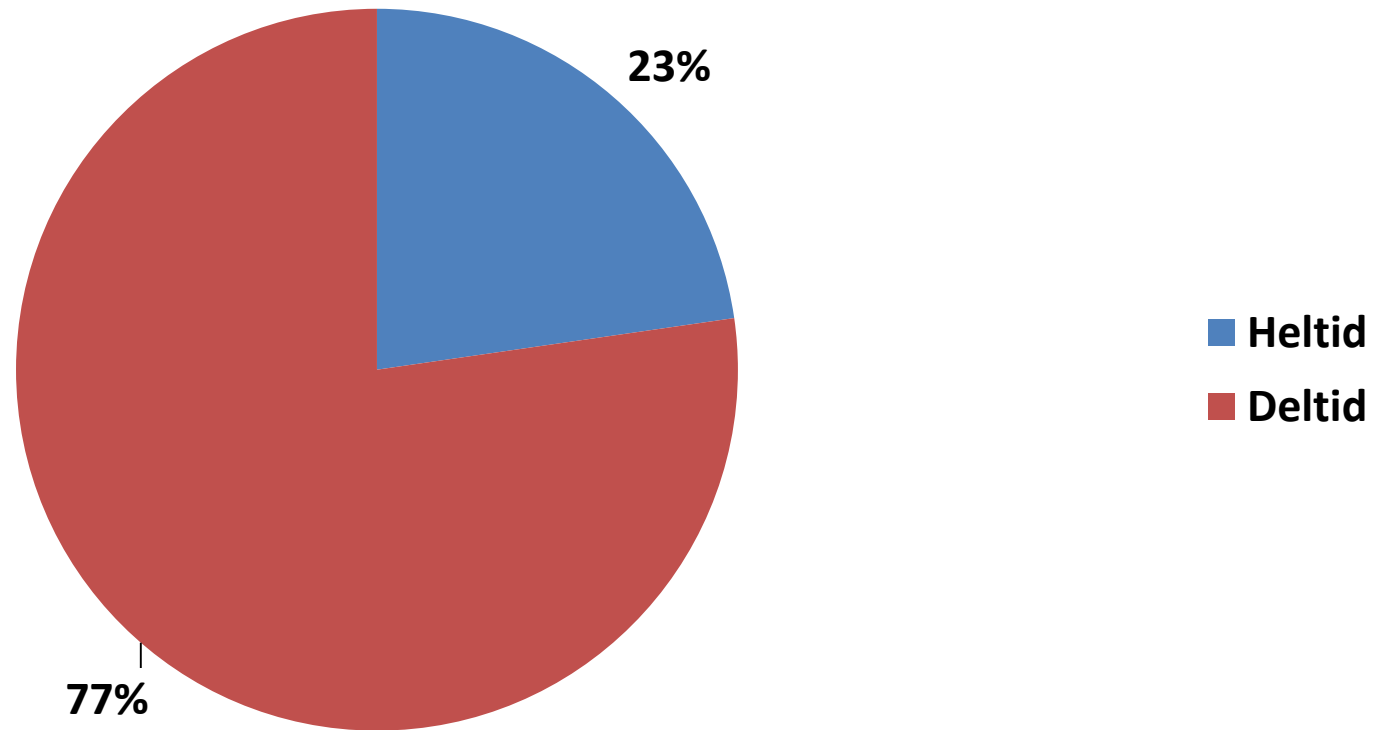
Andel heltid/deltid alle ansatte helse og omsorg i nettverket



Andel heltid/deltid alle ansatte i turnus helse og omsorg i Norge

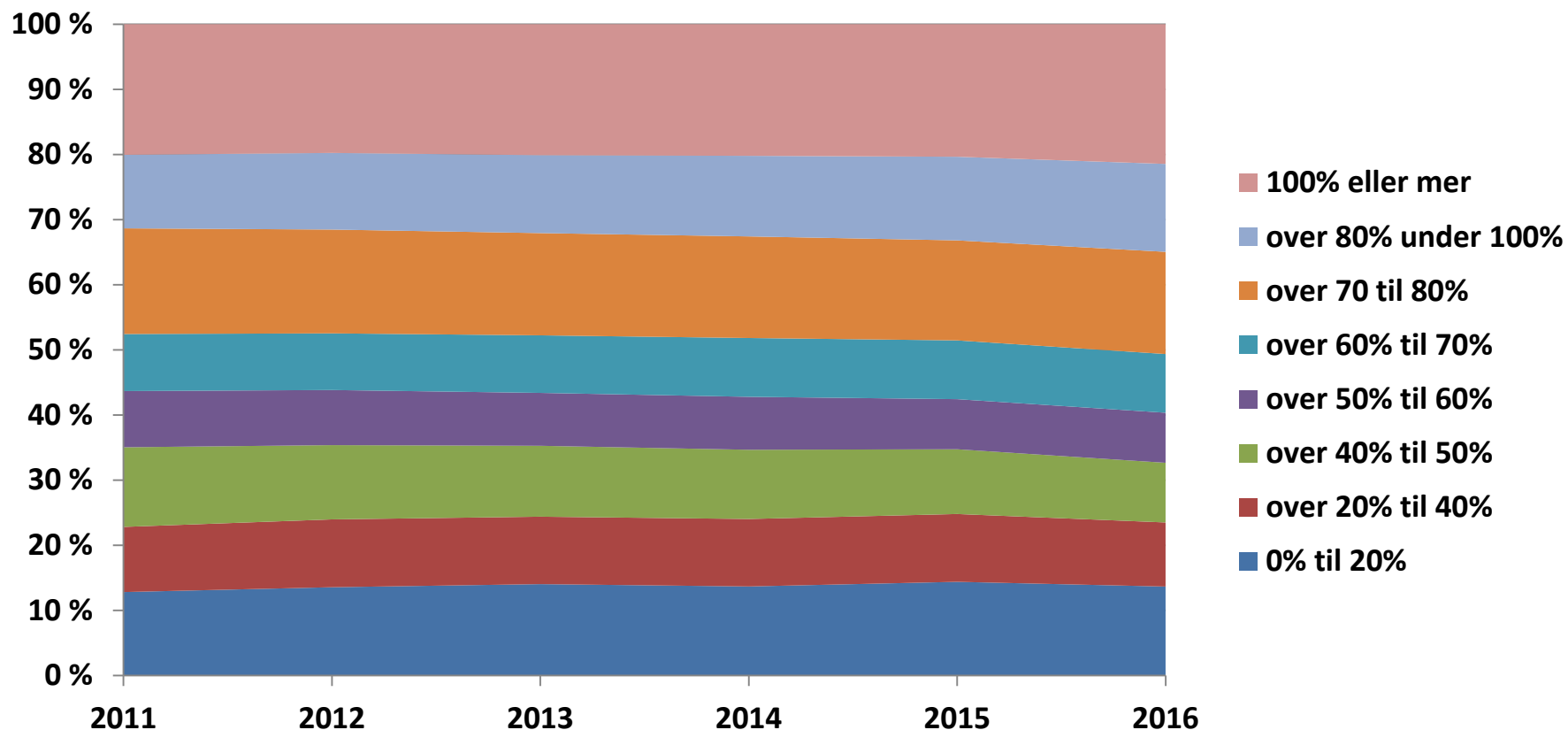


Andel heltid/deltid alle ansatte i turnus helse og omsorg i nettverket



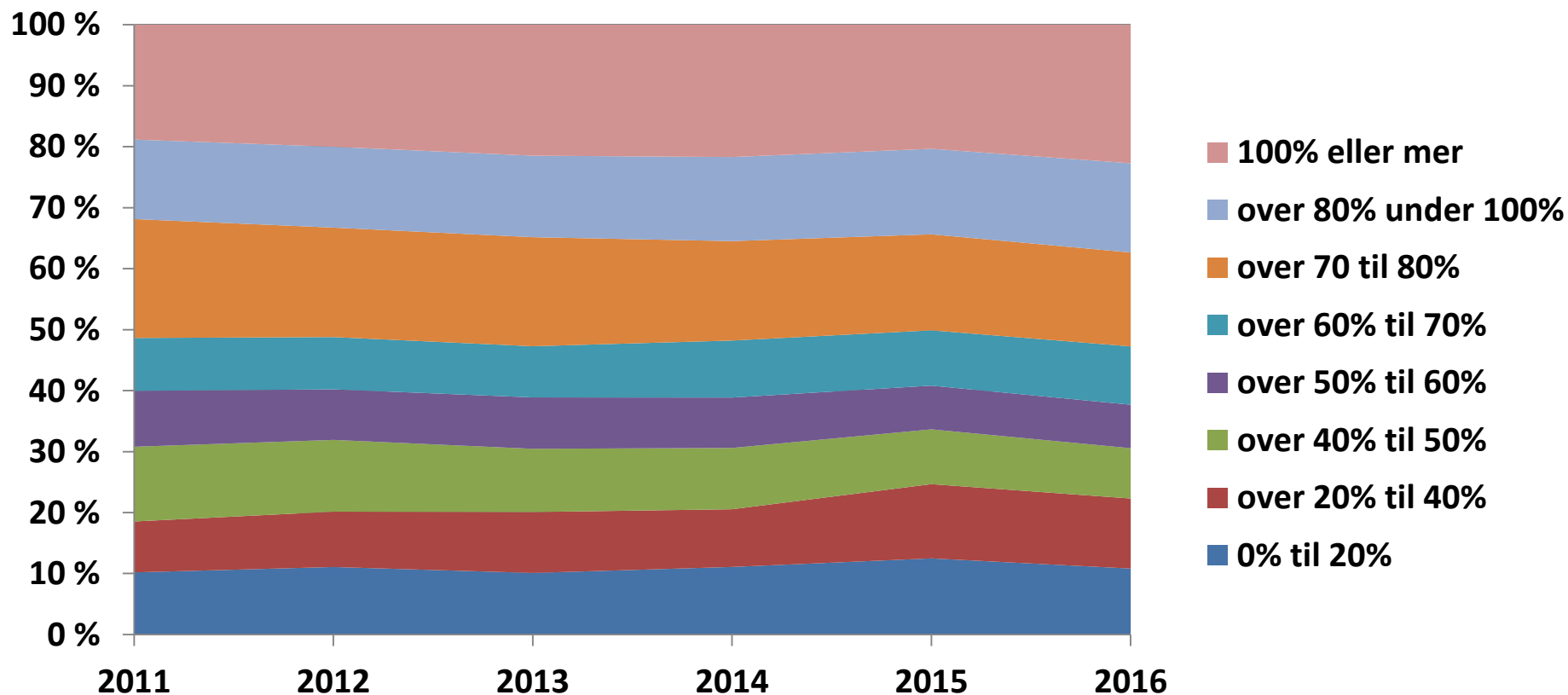
Helse og omsorg: alle ansatte i turnus i hele landet 2011 - 2016

Figur 1B



Helse og omsorg: alle ansatte i turnus i nettverket 2011 - 2016

Figur 1B



Skuta lekker



Pause



KS KONSULENT

**Med bakgrunn i ny kunnskap fra dagens
tema, hvor står vi?
Kommunevis jobbing**

Oppsummering kl 16.50



KS KONSULENT

Attraktiv arbeidstidsordning

Store stillinger, færre ansatte



DAG 2

God morgen



KS KONSULENT

Program 15. mars 2017

Med forbehold om endringer

KL. 08.30 God morgen – refleksjon over gårsdagen

KL. 08.45 Kommuneeksempel: Erfaringer med å jobbe med å skape heltidskultur i Harstad kommune. Hva har vi gjort? Hva har vi lært? Hva var lurt? Hva er suksesskriteriene? Hvilke resultater kan vi vise til?

Spørsmål fra salen til innledere

KL. 10.30 Pause

KL. 10.45 Hvordan lykkes med å skape heltidskultur? Hvilket handlingsrom har vi?

KL. 11.30 Pause

KL. 11.45 Gjennomgang av arbeidsbok kapittel 1.

Kommunevis arbeid - hvilke grep ser vi at vi ta i vårt videre arbeid? Vi jobber på eget prosjekt.

KL. 12.50 Refleksjon over egen læring og evaluering

KL. 13.00 Lunsj og vel hjem



Det store heltidsvalget – en veileder for lokalt arbeid med heltidskultur



Foto: Magnar Solbakk/ Brønnøyg kommune



Å skape heltidskultur er en organisasjonsendring

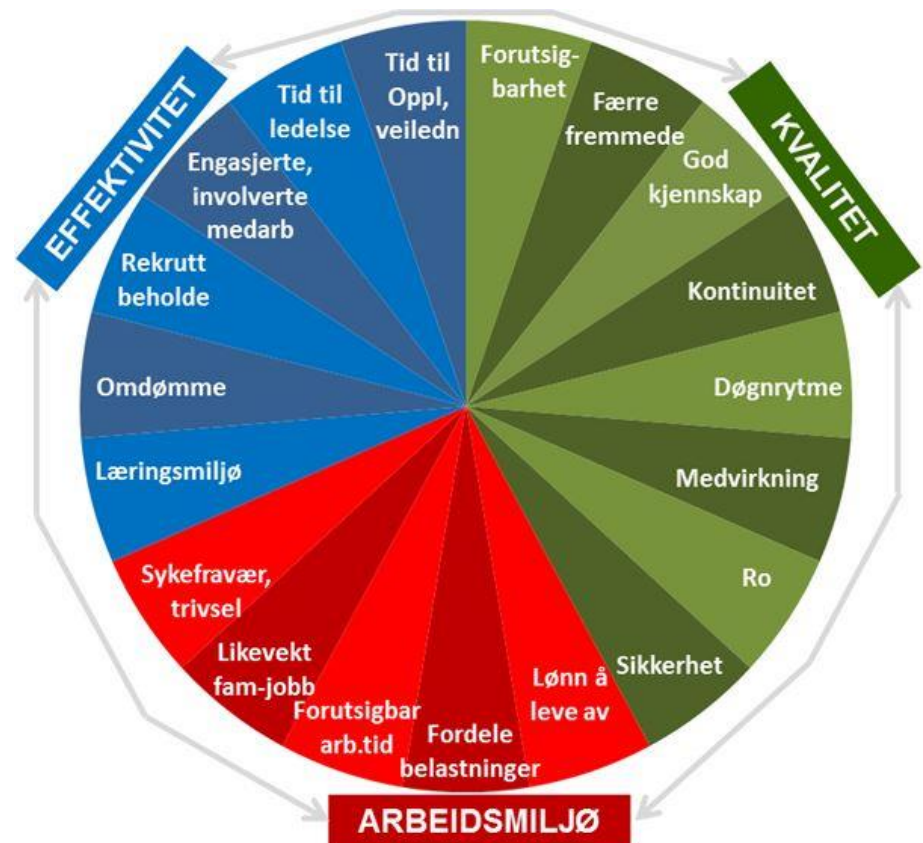


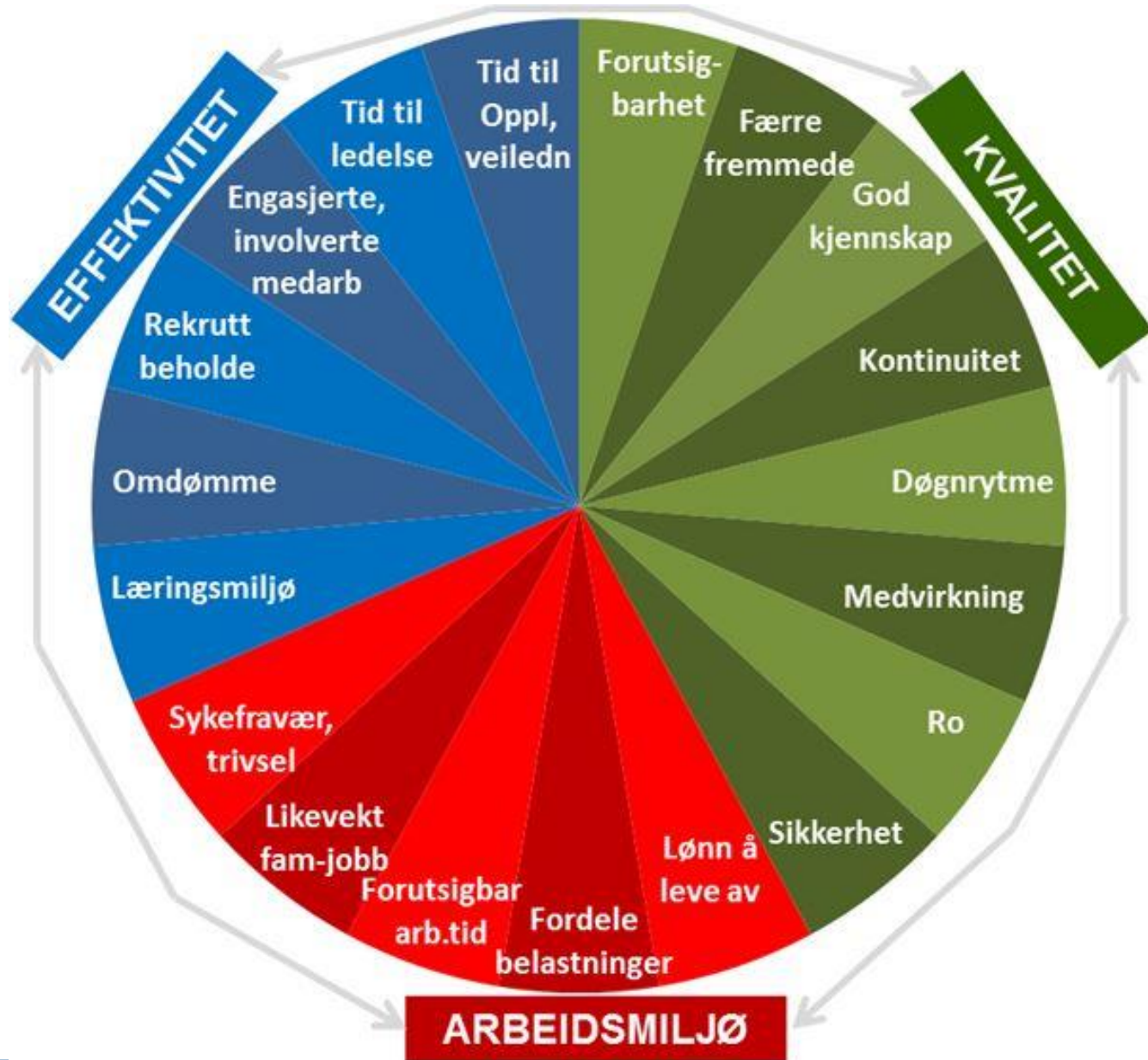
Å bygge en heltidskultur handler om nytenking, holdningsendring og viktige verdivalg
Kari Ingstad



En heltidskultur er avgjørende for

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





Attraktiv arbeidstidsordning

Store stillinger, færre ansatte



Bedre tjenestekvalitet



DET KONGELIGE
HELSE- OG OMSORGSDEPARTEMENT

Meld. St. 13

(2016–2017)

Melding til Stortinget

Kvalitet og pasientsikkerhet 2015

*Tilråding fra Helse- og omsorgsdepartementet 16. desember 2016,
godkjent i statsråd samme dag.
(Regjeringen Solberg)*



KS KONSULENT

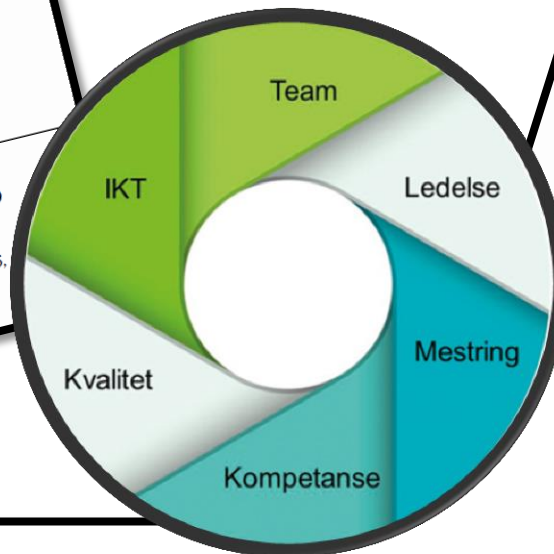
KONSENS

Meld. St. 13 (2016–2017)

Melding til Stortinget

Kvalitet og pasientsikkerhet 2015

Tilråding fra Helse- og omsorgsdepartementet 16. desember 2016,
godkjent i statsråd samme dag.
(Regjeringen Solberg)



Veileder til forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten

Helsedirektoratet

Sist endret 17.2.2017



Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten

Dato	FOR-2016-10-28-1250
Departement	Helse- og omsorgsdepartementet
Publisert	I 2016 hefte 14 s 2267
Ikrafttredelse	01.01.2017
Endrer	FOR-2002-12-20-1731
Gjelder for	Norge
Hjemmel	LOV-1984-03-30-15-§7, LOV-1999-07-02-61-§2-1a, LOV-1999-07-02-61-§3-4a, LOV-2011-06-24-30-§3-1, LOV-2011-06-24-30-§4-2, LOV-1983-06-03-54-§1-3a
Kunngjort	28.10.2016 kl. 14.20
Journalnr	2016-1036
Korttittel	Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helsestjenesten



Helsedirektoratet

Alt innhold

Søk i alt innhold

Helsedirektoratet.no < Sykehjem og hjemmetjenester < Trygghetsstandard i sykehjem

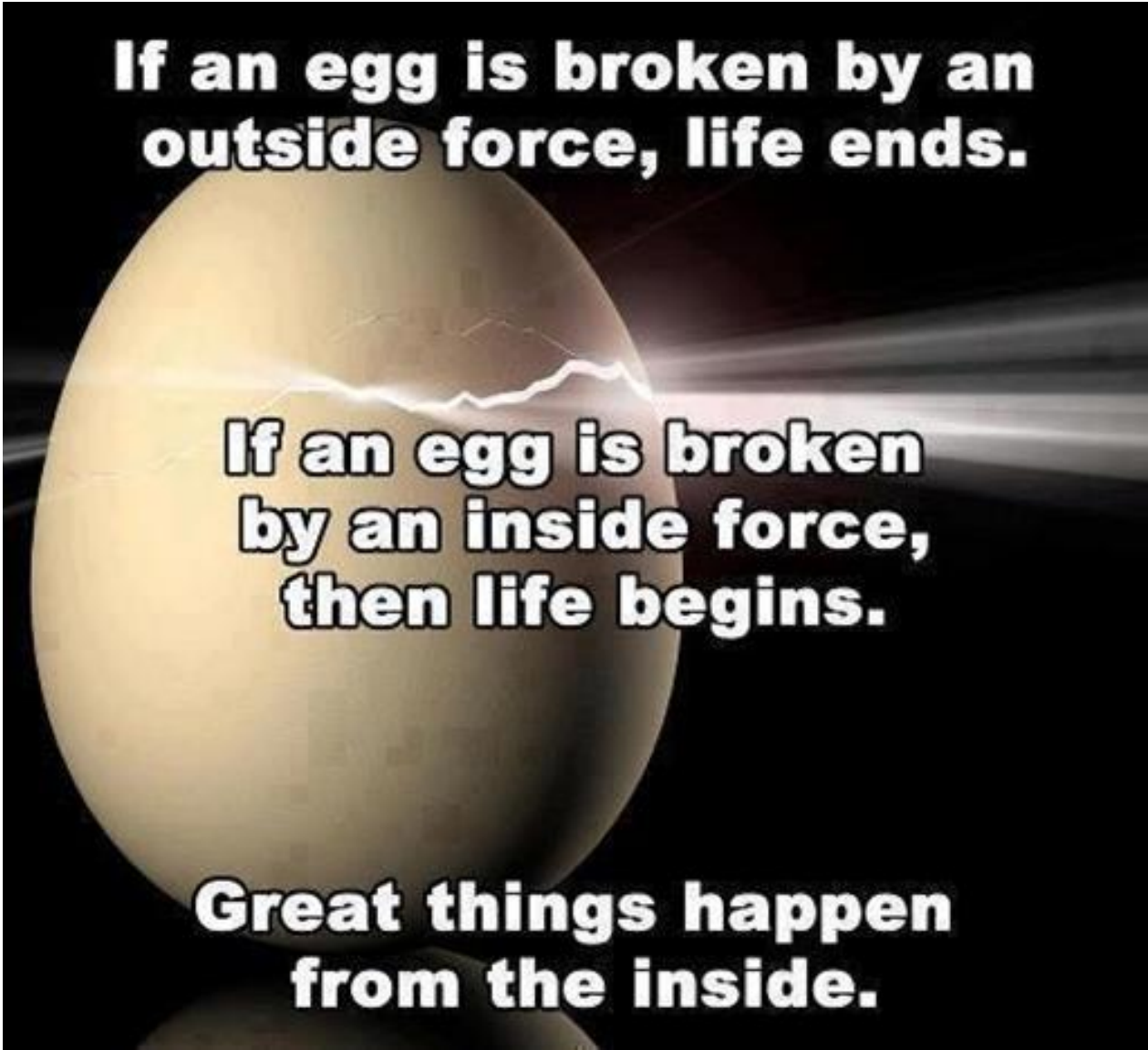
Trygghetsstandard i sykehjem

Trygghetsstandarden er et felles rammeverktøy for sykehjem og kommuner hvor målet er å redusere uønsket variasjon i opplevd kvalitet for pasienter og pårørende. Satsningen er under pilotering til medio 2018. Kommunene Tromsø, Sortland, Kristiansund og Eidskog er valgt ut som pilotkommuner.



KS KONSULENT

KONSENS

A large, light-colored egg is centered against a dark background. A bright, jagged crack runs horizontally across the middle of the egg. From the crack, a powerful beam of light shines out to the right, creating a lens flare effect. The text is overlaid on the image in a bold, white, sans-serif font.

**If an egg is broken by an
outside force, life ends.**

**If an egg is broken
by an inside force,
then life begins.**

**Great things happen
from the inside.**

Kommuneeksempel: Erfaringer med å jobbe med å skape heltidskultur i Harstad kommune.

Hva har vi gjort? Hva har vi lært? Hva var lurt? Hva er suksesskriteriene? Hvilke resultater kan vi vise til?



Ha fokus på det dere strever med i egen kommune.

Ide 1	Ide 2	Ide 3
ide 4	Hva hører du? Hva er relevant for din kommune?	Ide 5
Ide 6	Ide 7	Ide 8



Samtale mellom innleder og deltakerne

1) Reflekter over innledningen (bruk notatene dine), og noter momenter til spørsmål og/eller kommentarer

1 minutt

2) Rekkeframlegg internt på gruppen

3) Gruppen drøfter seg fram til ett spørsmål / en kommentar til innleder

4 minutter

4) Plenumssamtale

10 minutter



Veien mot en heltidskultur i Harstad kommune



«Vågsfjordens perle»

- *2300 ansatte, ca 1800 årsverk*
- *7 enheter i helse og omsorg, 29 avdelinger*



Harstad kommune
Attraktivt hele livet



Veien mot en heltidskultur – et omfattende prosessarbeid



Behov og hensikt

- Gjennomsnittlig stillingsstørrelse 66 %
- 108 fast ansatte assistenter i turnus
- 525 aktive vikarer som **ikke** er fast tilsatt, 340 av disse er ufaglærte
- Sum vakante stillinger er 35 årsverk, utgjør 7 % av det totale antall årsverk



Kamp mot småstillinger

Innen 2018 skal ingen stillinger innen helse og omsorg være lavere enn 50 prosent, og minst halvparten av alle stillinger i sektoren skal være 100 prosent.

Politisk vedtatte målsettinger

Klart mål:

1. Halvparten av stillingene skal være på 100 % innen utgangen av 2018
2. Ingen stillinger under 50 % med mindre det foreligger helsemessige årsaker

Målsettingene er forankret i virksomhetsplanen og følges opp gjennom oppdragsdokument og interne driftsplaner

Forankring- lokalt engasjement og eierskap

- Hovedtillitsvalgte med i nettverk
- Jevnlig informasjon på enhetsledermøter
- Presentasjon av fakta og bruk av involverende metode
- Samling i mai 2016, nyhetsbrev oktober 2016, politisk sak
- Workshops for alle ansatte over 40 % stilling i desember 2016

Proessen sett fra tillitsvalgtes ståsted

- Behov og hensikt
- Forståelse og kommunikasjon omring målsetting
- Forankring; felles samlinger, helhetlig og overordnet perspektiv på hvorfor heltid er viktig
- Samarbeid og medvirkning; involvering, hovedavtalens intensjoner



Samarbeid og medvirkning

- Samling januar 2017
- Avdelingsvis arbeid
 - Avdelingsledere som prosessledere og iverksettere
 - Lokalt eierforhold til prosess i egen avdeling
- Gjennomgang av turnuser i avdelinger, heltidsmodell
- Konsekvenser ved dagens ordning:
 - Overtid
 - Kompetanseglidning
 - Kontinuitet for bruker

Antall personer som beboerne
møter jevnlig er 54

Felles virkelighetsoppfatning gir bedre forutsetninger for den videre prosess og skaper forståelse for endringsbehovet

Ulikt behov for endring

- Noen avdelinger har jobbet med heltidskultur i flere år
- Olavsgården begynte i 2005, har siden det hatt 3+3 turnus
- De som allerede har lyktes og har en velfungerende ordning er viktige bidragsyttere i prosessen
- Hvordan klarte de å få det til i det som da var en sterk og motstridende deltidskultur?

Forprosjektet

Prosjektgruppa:

Prosjektleder 3 måneder - 40% stilling

Personal – og organisasjonsenheten

Fagforbundet

Norsk Sykepleierforbund

Fagkoordinator pleie –og omsorg

Representanter for sykehjem/hjemmetjenest.



Hva må til for å lykkes?

- Respekt for lov og avtaleverk
- Fokus på løsninger
- Idealisme
- Ildsjel
- Politisk forankring
- Parts sammensatt prosjektgruppe



Gode ordninger som vi kan bygge videre på

- 3+3 turnus;
 - 32,5 timers uke (29.75 t i hver turnusuke, resten timebank, 5 ekstrafridager per år)
 - Gir høy gjennomsnittlig stillingsstørrelse
 - Ingen stillinger under 50 %
 - Helsefremmende turnusordning
 - Lave vikarutgifter, faste ansatte bruker timebanktimer og vikarierer for hverandre
 - Videreføres og etableres etter ønske i flere avdelinger

Erfaringer fra 3+3

- Lav turnover
- Bare fagstillinger
- Høyt nærvær
- Kvalitet og utvikling i fokus
- Høy kontinuitet og mulighet for oppfølging

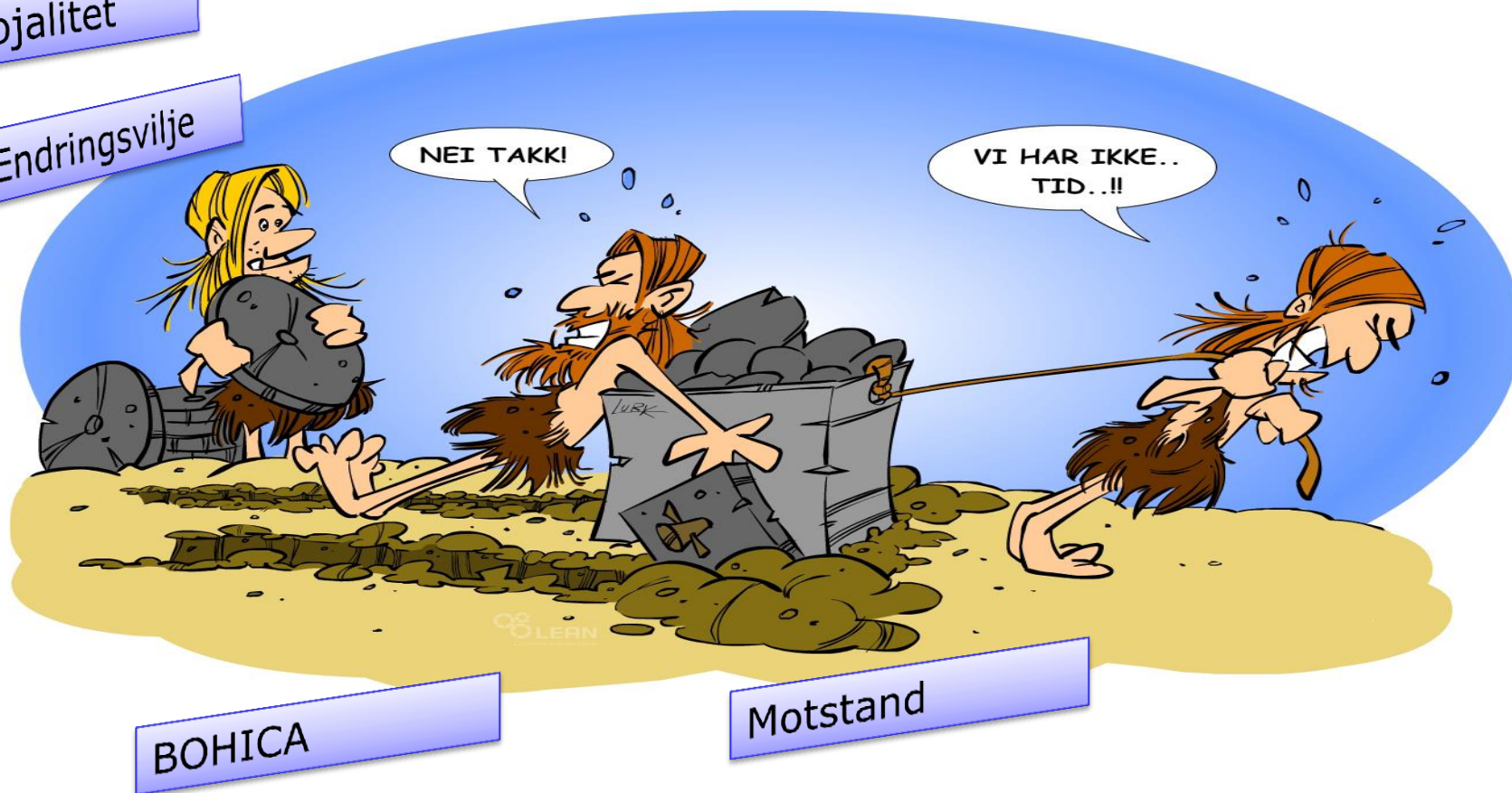
- Forutsigbarhet
- Stor grad av involvering
- Endringskompetanse
- Stort engasjement
- Kraftig «motorkapasitet»
- Kulturarbeid



Kulturarbeid - endringsledelse

Lojalitet

Endringsvilje



BOHICA

Motstand

Oppfølging og veien videre

- Interne prosesser som skal føre til en arbeidstidsordning som er i tråd med målsettingene
 1. Halvparten av stillingene skal være på 100 % innen utgangen av 2018
 2. Ingen stillinger under 50 % med mindre det foreligger helsemessige årsaker
- Hovedtillitsvalgte og plasstillitsvalgte er gode støttespillere og veiledere ute i avdelingene
- Støtte til intern prosess fra HR-rådgiver og veiledere i kontinuerlig forbedring
- Kurs og opplæring i årsturnus/kalenderturnus
- Kommunalsjef er viktig pådriver



Samtale mellom innleder og deltakerne

1) Reflekter over innledningen (bruk notatene dine), og noter momenter til spørsmål og/eller kommentarer

1 minutt

2) Rekkeframlegg internt på gruppen

3) Gruppen drøfter seg fram til ett spørsmål / en kommentar til innleder

4 minutter

4) Plenumssamtale

10 minutter



Pause



KS KONSULENT

Hvordan lykkes med å skape heltidskultur?
Hvilket handlingsrom har vi?



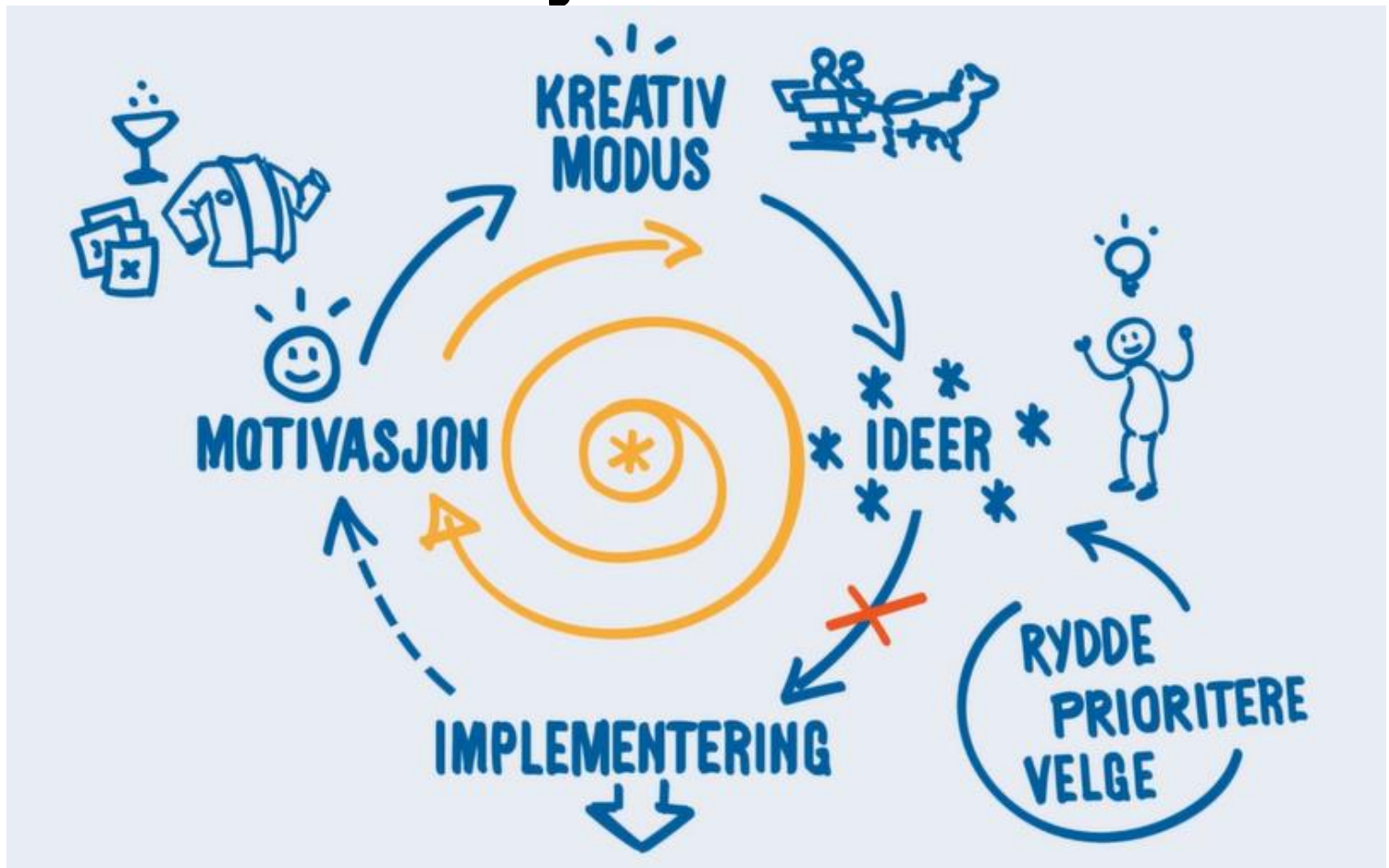
Innovasjonssirkelen



KS KONSULENT

<https://vimeo.com/168740665>

Innovasjonssirkelen



«Floker»



**Noen floker klarer vi ikke å rydde opp i
– med de gamle måtene å gjøre ting på**

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.





Endringer og omstilling for å møte nye krav

Kritiske faktorer:

- Krever en omforent forståelse av utfordringsbildet om hvordan vi skal løse oppgavene
- Krever at vi klarer å knytte sammen det vi snakker om med det som besluttes og det vi gjør.



Ulike nivåer av innsikt

Statistikk og tall

Spørreundersøkelser

1000 mennesker

Forstå *hva*

Anta behov

Ta utgangspunkt i det man vet

Rasjonelt

Emosjonelt

Intervju og observasjon

Snakke med mennesker

10 mennesker

Forstå *hvorfor* og *hvordan*

Avdekke faktiske behov

Belyse nye områder

Samskaping

Utvikle tjenesten
sammen med alle
berørte parter.



Ulike nivåer av innsikt

Statistikk og tall

Spørreundersøkelser

1000 mennesker

Forstå *hva*

Anta behov

Ta utgangspunkt i det man vet

Rasjonelt

Emosjonelt

Intervju og observasjon

Snakke med mennesker

10 mennesker

Forstå *hvorfor* og *hvordan*

Avdekke faktiske behov

Belyse nye områder

Samskaping

Utvikle tjenesten
sammen med alle
berørte parter.



Ulike nivåer av innsikt

Statistikk og tall

Spørreundersøkelser

1000 mennesker

Forstå *hva*

Anta behov

Ta utgangspunkt i det man vet

Rasjonelt

Emosjonelt

Intervju og observasjon

Snakke med mennesker

10 mennesker

Forstå *hvorfor* og *hvordan*

Avdekke faktiske behov

Belyse nye områder

Samskaping

Utvikle tjenesten
sammen med alle
berørte parter.

Involverende prosesser



Gjennomgående arbeidsmetode - IGP med rekkeframlegg og roller (lærende møter)

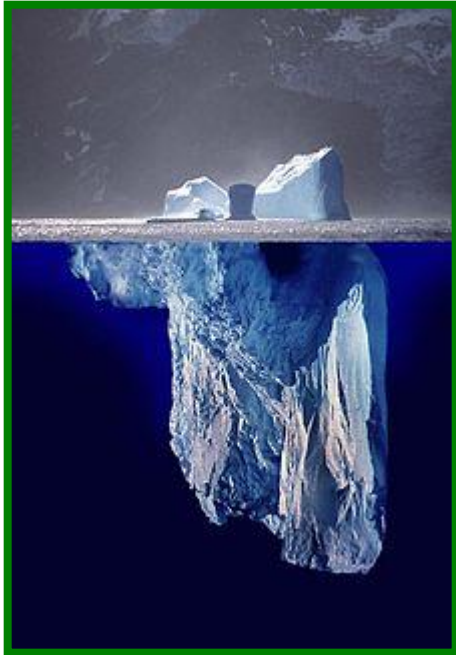
- I = individuell refleksjon, kan gjøres i forkant av et møte, ellers sette av tid i møtet (2-3 min)
- G = gruppe. Grupper på ca fem er fint. Rekkeframlegg; en og en legger fram et og et innspill, går runder til alle innspill er tatt med. Deretter åpne for en diskusjon; hva er viktigst, hva skal prioriteres, hva skal vi dele med plenum (15 – 30 min)

Roller:

- Ordstyrer
- Viddevakt
- Sekretær



Læringskultur



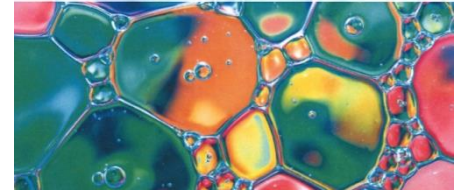
- Systematisk å tørre å spørre inn til de bakenforliggende mønstrene
- Se meningsbygging som en integrert del av utviklingsarbeidet
- Kjenne og utfordre konvensjonene „slik vi gjør det her hos oss“

Alt dette krever **mot og tillit**

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



KS KONSULENT



HA del b

§ 1-4 Omstilling og utvikling

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



Fra deltidskultur til heltidskultur

via

HELTIDSKOMPETANSE

Eller «kunnskap om heltid---
å KUNNE SKAPE HELTID»

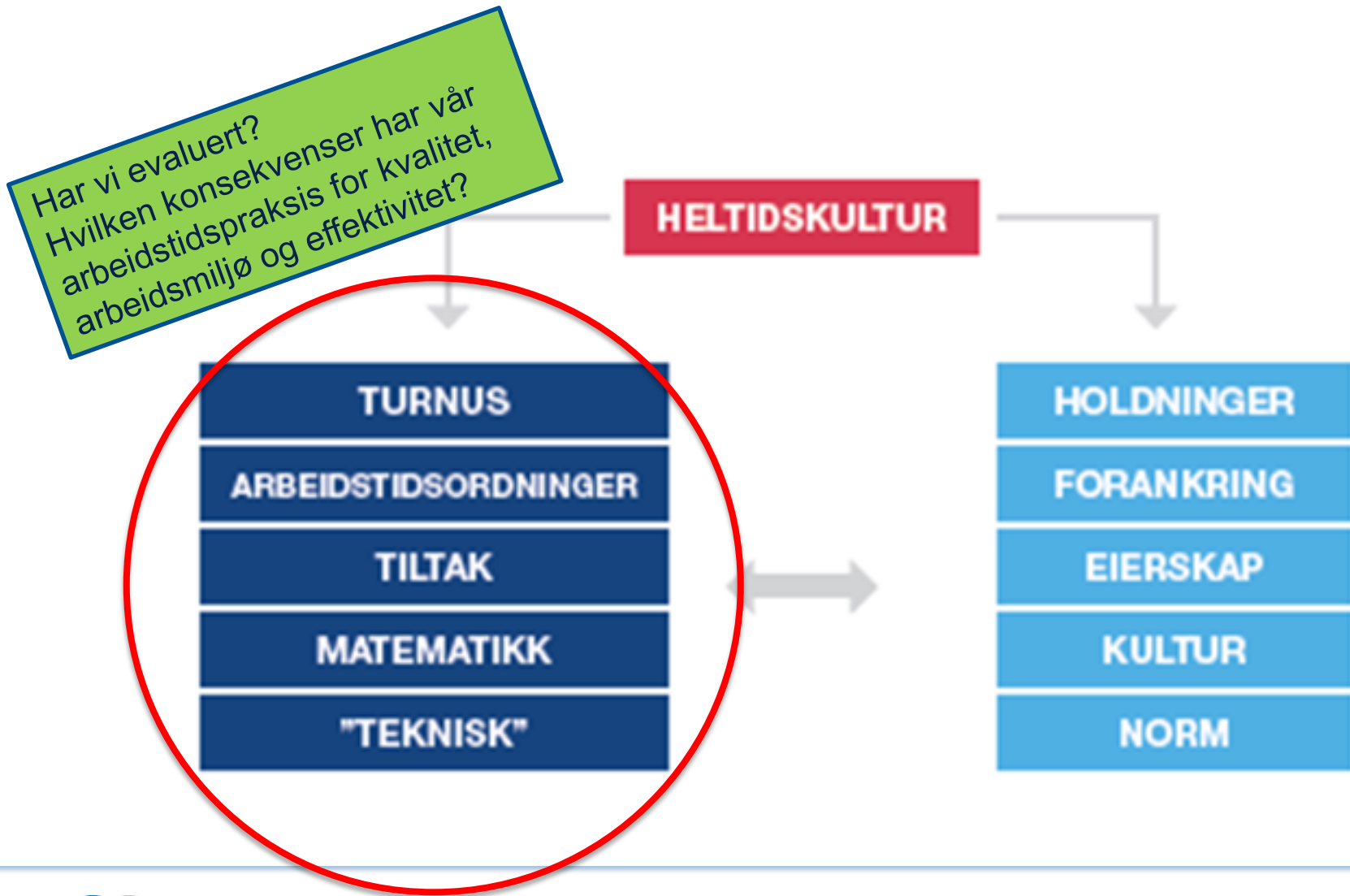
Hvordan sikre oss tilstrekkelig innsikt slik
at vi kan ta kloke valg og sette gode mål?



Å skape heltidskultur er en organisasjonsendring

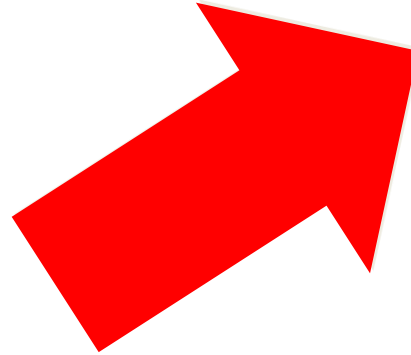


Å skape heltidskultur er en organisasjonsendring



Mål

- Hva vil vi oppnå?



For brukeren

For Kommunen

For avdelingen

For medarbeiderne

Gevinstrealisering og synliggjøring av resultat.

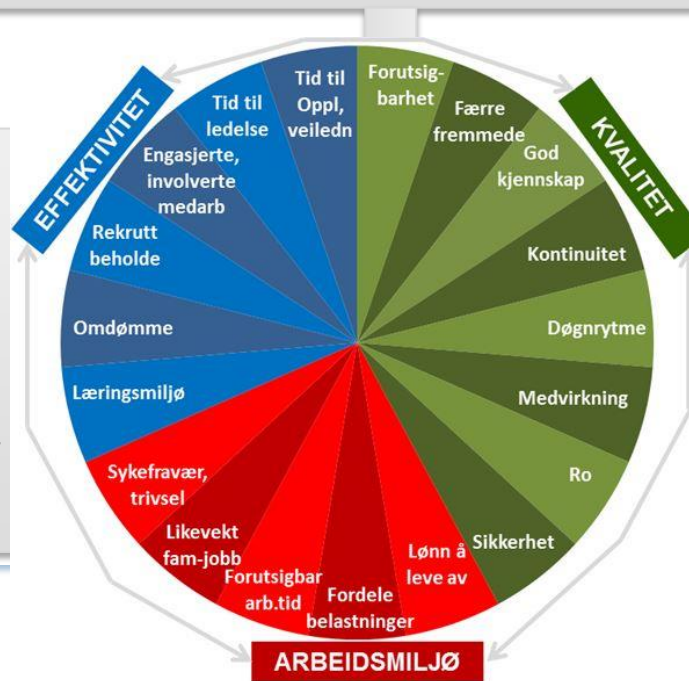
Kjenner vi konsekvensene av måten vi organiserer arbeidstiden vår?

Organisering av turnus

- Plan for bemanning og arbeidstid på hverdager og helg
- Fast ansatte utover bemanningsplan
- Omfanget av overtid og vikarer
- Vakter i helgene
- Andelen faglærte

Direkte økonomiske konsekvenser

Indirekte økonomiske konsekvenser
= tid til innleie og personledelse fordelt på ledere, sekretærer og medarbeidere

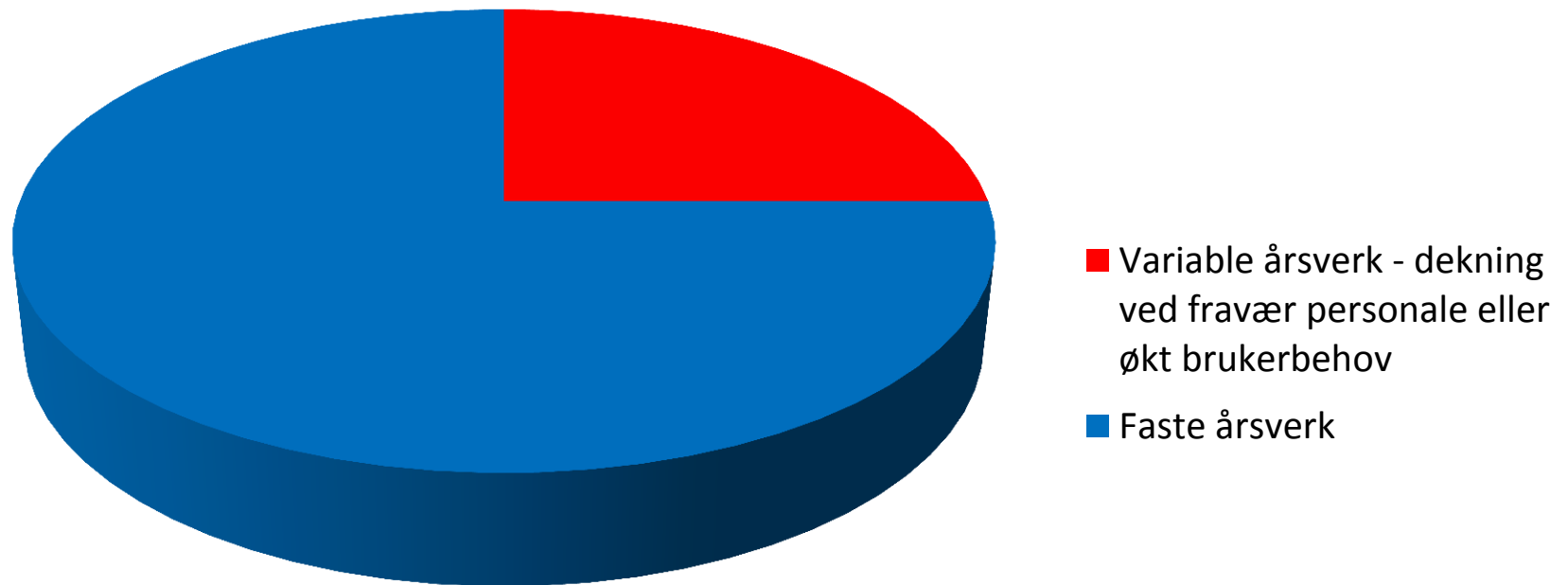


Konsekvenser brukere

Medisinbruk, tvangsvedtak, muligheten til medvirkning, ro og forutsigbarhet

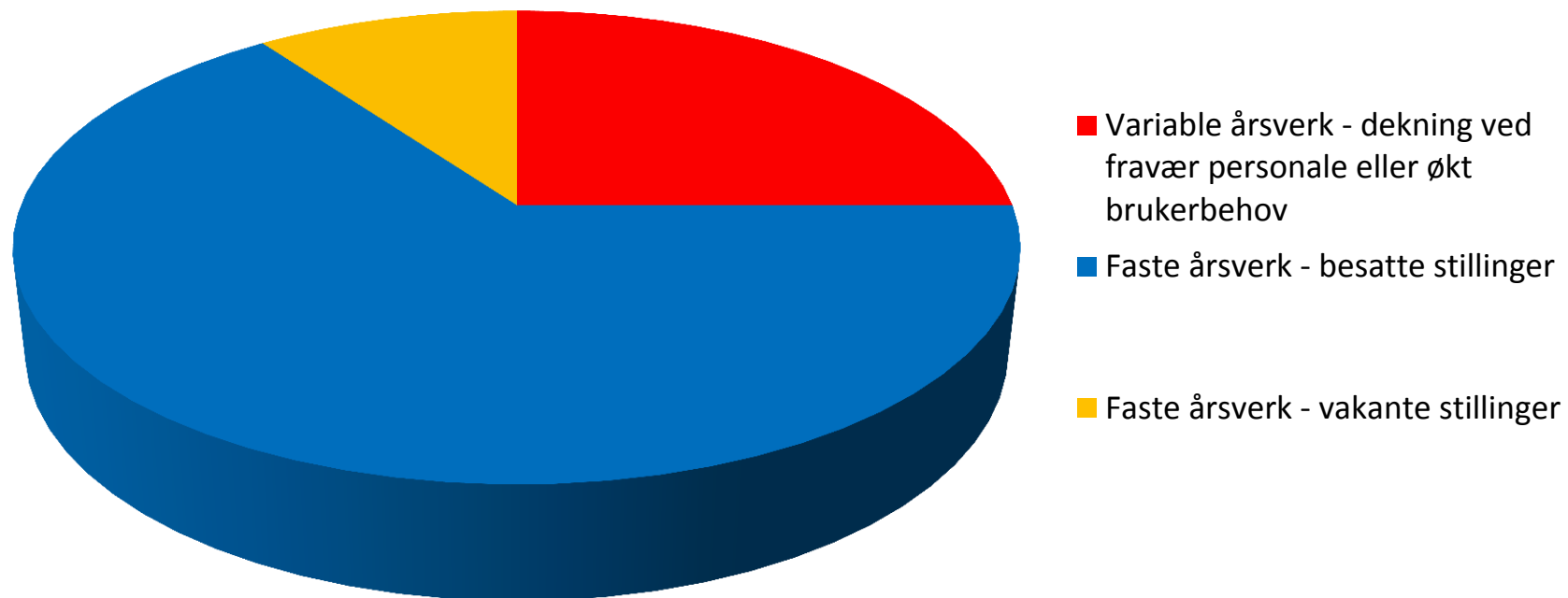


Tradisjonell arbeidstidsordning budsjett



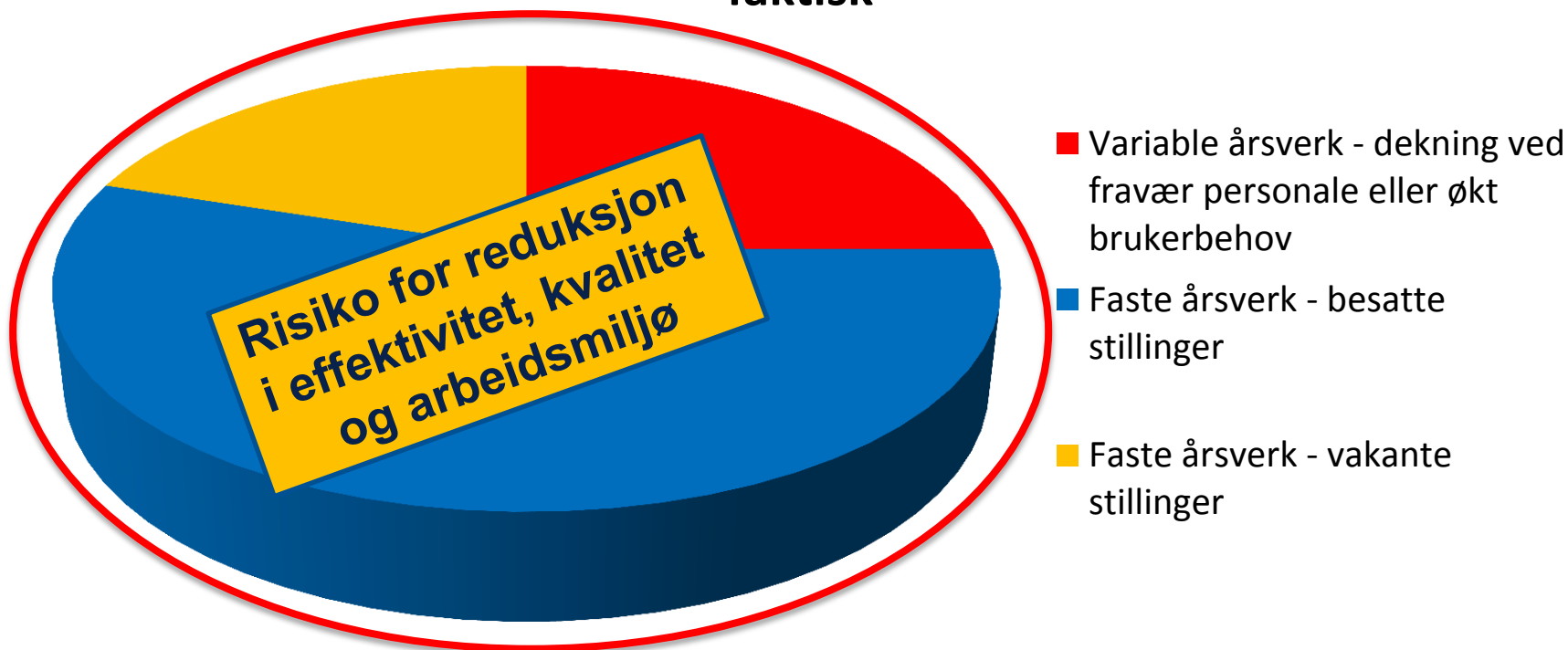
Et vanlig skue.....

**Tradisjonell arbeidstidsordning alternativ 1
faktisk**



Den onde sirkelen.... konsekvenser for effektivitet, arbeidsmiljø og kvalitet ...

Tradisjonell arbeidstidsordning alternativ 2 faktisk



Klasseskiller i helsesektoren

- Stjernelaget
- A-laget
- B-laget
- C-laget



Attraktiv arbeidstidsordning

Store stillinger, færre ansatte



Bedre tjenestekvalitet

Vi starter jakta på den gode vakta!

Tenk etter og finn frem til en vakt som du opplevde den gode flyten og som vi jakter på i den gode sirkelen:

- Hva kjennetegnet denne vakta?
- Hva var det som gjorde at denne vakta ble opplevd som så bra?

IGP
Noter ned
dine refleksjoner

Attraktiv arbeidstidsordning
Store stillinger, færre ansatte

Godt omdømme
Lav turnover

Kompetente medarbeidere,
Kjente medarbeidere
Økt faglighet
Få vikarer, lite ekstraarbeid

En god sirkel

Bedre arbeidsmiljø
Roligere vakter
Meningsfylte vakter

Bedre miljø
for godt arbeid

Trygge brukere
Aktive brukere
Tilfredse brukere
Rolige brukere
Tilfredse pårørende

Bedre tjenestekvalitet



Vi starter jakta på den gode arbeidstidsordningen!

Ta fram notatet fra oppgaven: den «gode vakta».

Hva skal til for at vi kan klare å utvikle en arbeidstidsordning hvor den gode sirkelen er regelen og ikke unntaket?

- Hva må medarbeiderne bidra med?
- Hva må lederne bidra med?
- Hva må tillitsvalgte bidra med?
- Hva må politikerne bidra med?



Pause

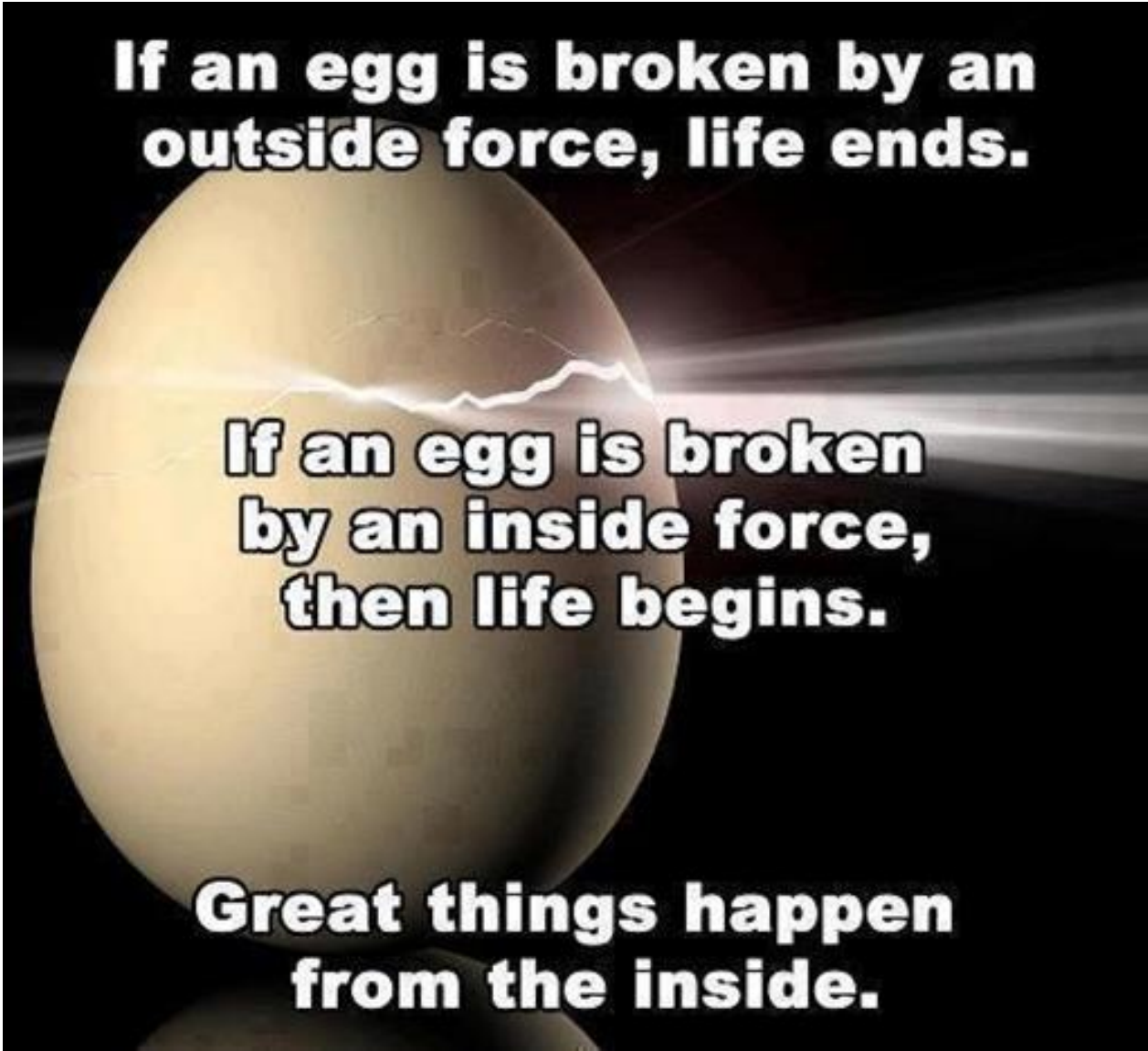


KS KONSULENT

Presentasjon av arbeidsboka kapittel 1



KS KONSULENT

A large, light-colored egg is centered against a dark background. A bright, jagged crack runs horizontally across the middle of the egg. From the crack, a powerful beam of light shines out to the right, creating a lens flare effect. The text is overlaid on the image in a bold, white, sans-serif font.

**If an egg is broken by an
outside force, life ends.**

**If an egg is broken
by an inside force,
then life begins.**

**Great things happen
from the inside.**

Kompleksiteten i utviklingsarbeidet

- Partssammensatt arbeid
 - Denne type prosesser utfordrer!
- Arbeidsgiverpolitikken vår?
 - Strategiene (eks strategisk kompetanseplan
- Involvering av ansatte
 - Interaksjon
 - Og hånden på rattet 😊
- LEDELSE
- Indikatorer og måling av framdrift

Proessen

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

Oppfølging
Støtte, evaluering konsolidering



Sjekkliste for lokale prosesser

1. Har vi en felles/omforent forståelse av behovet for en heltidskultur?
2. Har vi en klar og omforent forståelse av hvem som er berørt?
3. Har vi satt oss mål, og et klart ambisjonsnivå?
 - Er målene klare for alle?
 - Hvilke delmål skal vi ha underveis?
4. Har vi en plan for forankring?
 - Politisk og administrativt,
 - Forankring i annet plan- og strategiarbeid
 - Hos tillitsvalgte og ansatte
5. Har vi oversikt over hvem som skal involveres i prosessen – og til hvilket tidspunkt?
6. Har vi arenaer i organisasjonen for å skape gode og involverende prosesser?
7. Har vi en plan for videre oppfølging, hvem – og hvordan?
 - Hva kreves av ressurser (tid, kompetanse, økonomi)
 - Hvordan skal vi implementere videre arbeid
 - Hvordan vet vi at vi er på rett vei?

Vi anbefaler dere å bruke denne sjekklisten for å vurdere om forutsetningene for å lykkes med endringsarbeidet er tilstede – Både på operativt og strategisk nivå.

Det store heltidsvalget – en veileder for lokalt arbeid med heltidskultur



Foto: Magnar Solbakk / Brønnøysund kommune



Læringsnettverk for å skape heltidskultur

Heltid i Nord - ARBEIDSBOKA Kapittel 1 - **NN** kommune

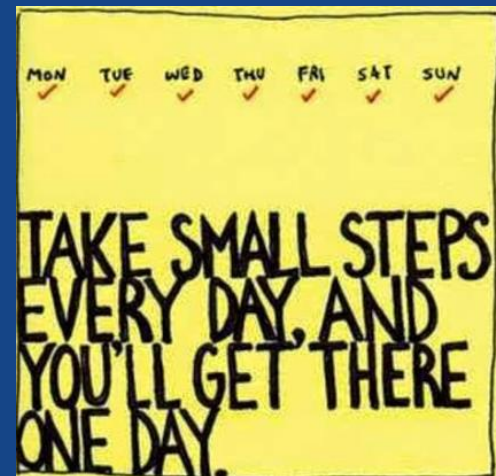
Arbeidsboka sendes inn før 2. nettverkssamling – **innen torsdag 1. juni 2017.**

Arbeidsboka består av ulike kapitler. Dere vil få et nytt kapittel på hver samling. Boka er ment som en logg hvor dere jobber med relevante temaer knyttet til samlingene i læringsnettverket.

Vi oppfordrer dere til å jobbe med de temaområdene som gir mening i forhold til hvor dere er i prosessen med å skape heltidskultur. Første kapittel er laget for å stimulere dere til å sette i gang prosesser i egen kommune for å skape en felles forståelse av behovet for å skape heltidskultur. Dette er en krevende omstilling som krever at dere klarer å involvere de som blir berørt av endringen.

Til 2. nettverkssamling vil vi at dere lager dere en felles GJORT-LÆRT-LURT fortelling som oppsummerer arbeidet dere har lagt ned i mellomperioden. Vi forutsetter at alle deltakerne fra deres kommune som kommer på samlingen «eier» denne fortellingen og er forberedt på å dele den med øvrige deltakere på samlingen.





Kommunevis arbeid - hvilke grep ser vi at vi
må ta i vårt videre arbeid?
Vi jobber på eget prosjekt.



Takk for oss 😊



KS KONSULENT