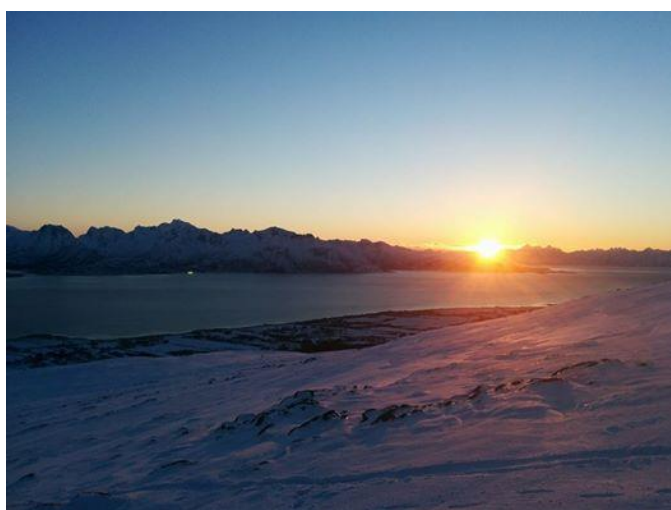




## Sluttrapport

**Prosjekt uønsket deltid  
'Saman om ein betre kommune'  
Januar 2015**



Sortland kommune



Sammen om en bedre  
**KOMMUNE**

## Innhold

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Forord .....                                                        | 3  |
| Sammendrag .....                                                    | 4  |
| 1. Innledning.....                                                  | 5  |
| 2. Bakgrunn og hensikt.....                                         | 5  |
| 2.1. Mandat.....                                                    | 6  |
| 2.2. Prosjektorganisering.....                                      | 6  |
| 2.2.1. Organisasjonskart per 1.1.15 .....                           | 7  |
| 2.3. Avgrensning .....                                              | 7  |
| 3. Aktiviteter i prosjektperioden.....                              | 8  |
| 3.1. Prosjektets mål .....                                          | 8  |
| 3.2. Involvering og forankring.....                                 | 10 |
| 3.2.1. Ett skritt tilbake .....                                     | 10 |
| 3.2.2. Temadag .....                                                | 10 |
| 3.2.3. Arbeidsheftet .....                                          | 11 |
| 3.3. Arbeidstidsordninger .....                                     | 12 |
| 3.3.1. Samhandlingsturnus .....                                     | 12 |
| 3.3.2. Bunden og ubunden tid.....                                   | 12 |
| 3.3.3. Langvakter.....                                              | 12 |
| 3.3.4. Mellomvakt .....                                             | 14 |
| 3.4. Rekruttering.....                                              | 14 |
| 3.5. Ny organisering av tjenesten .....                             | 14 |
| 3.6. Kommunedelplan for helse, omsorg og folkehelse 2014-2030 ..... | 15 |
| 4. Oppsummering og evaluering .....                                 | 15 |
| 4.1. Suksessfaktorer og læringspunkter.....                         | 15 |
| 5. Videre arbeid .....                                              | 16 |
| 6. Økonomi.....                                                     | 17 |

## Forord

«Omsorgskrisen skapes ikke av eldrebølgen,  
men av forestillingen om at omsorg ikke kan gjøres annerledes enn i dag»  
-Kåre Hagen, Meld.St.29 'Morgendagens omsorg'.

For å imøtekomme fremtidens utfordringer knyttet til deltidsstillinger i omsorgssektoren må vi tenke nytt rundt hvordan vi organiserer dagens tjenestetilbud. Derfor har Sortland kommune deltatt i det nasjonale rammeprogrammet 'Saman om ein betre kommune' i perioden 2012-2015 med den lokale satsningen 'Prosjekt uønsket deltid'.

Hensikten med prosjektet har vært å prøve ut tiltak og modeller for å komme til løsninger som kan avskaffe uønsket deltid, små- og deltidsstillinger og på sikt etablere en heltidskultur.

Gjennom 'Saman om ein betre kommune' har vi hatt tilgang til et solid faglig ressursmiljø som har hatt svært stor betydning for prosjektarbeidet. Vi vil derfor rette en spesiell takk til sekretariatet og ressursgruppa for bl.a. lærerike seminar og konferanser, og til nettverkskommunene våre; Time, Songdalen, Kvinesdal, Meråker og Lillesand som vi har hatt verdifull erfaringsutveksling med gjennom hele prosjektperioden.

Likevel er det Sortland kommunes uredde ansatte, ledere, tillitsvalgte og politikere som skal ha den største takken for at prosjektperioden har blitt en lærerik tid for alle involverte.

Sortland, 27. 01.2015  
Guro Forren Sørensen  
Prosjektleder  
Sortland kommune

## Sammendrag

Sortland kommune har fra 2012-2015 deltatt i det nasjonale utviklingsprogrammet 'Saman om ei betre kommune'. Programmet er et samarbeid mellom Kommunal- og moderniseringsdepartementet, KS, LO kommune, Unio og Akademikerne. Utviklingsprogrammet går fra 2012-2015 og gir støtte til lokale prosjekter. Programmet tar for seg noen av de viktigste utfordringene i kommunesektoren: sykefravær, kompetanse og rekruttering, heltid/deltid og omdømme. Sortland kommune har deltatt med det lokale prosjektet 'Prosjekt uønsket deltid' innenfor temaet heltid/deltid. I prosjektet har det vært et trepartssamarbeid med folkevalgte, administrative ledere og tillitsvalgte. Gjennom perioden har vi søkt å tenke langsiktig, strategisk og overordnet - samtidig som vi har gått i detaljer når det gjelder utprøving av tiltak.

Prosjektets mål har vært å redusere andelen småstillinger, og øke andelen store stillinger. Ulike turnusordninger blitt prøvd ut, bl.a. langvakter og mellomvakter.

I prosjektperioden har vi gått flere runder. Spesielt da vi møtte mostand, stoppet opp i prosjektet, og begynte et viktig arbeid med forankring og involvering. Vi tok et skritt tilbake og startet på nytt. Prosjektgruppa arrangerte en temadag og dro i etterkant rundt på samtlige personalmøter i sektoren. Det viktigste vi har oppnådd gjennom prosjektperioden har derfor vært å lage en felles plattform, skape engasjement og nytenkning rundt det å jobbe i annen turnus enn ordinær, og at turnuser aldri skal være langvarige. Prosjektet har derfor vært vellykket i den forstand at vi har lagd en felles plattform og skapt et nytt engasjement rundt nye arbeidstidsordninger. Dette er et godt grunnlag for det videre arbeidet med å redusere andelen små- og deltidstillinger i kommunen vår.

I løpet av prosjektperioden har vi sett at dersom vi skal oppnå en heltidskultur må vi ha felles forståelse for behov, hensikt og mål. Videre må vi jobbe godt med informasjon og sikre forankring i hele organisasjonen. I tillegg er det sentralt at vi har et trepartssamarbeid som fungerer og videre et godt samarbeid og medvirkning i organisasjonen. Videre må vi ha ressurser. Av de tiltak vi har prøvd ut, må vi også sikre at de følges opp og evalueres. I det videre arbeidet er det viktig at det som prøves ut ved en avdeling blir informert om rundt i organisasjonen for å sikre intern læring; både det som fungerer og det som ikke fungerer.

Siden problemstillingen er løftet til å være et nasjonalt prosjekt, og en felles satsning for kommune-Norge, gjør det oss bedre rustet til å møte de utfordringer vi står ovenfor. Deltakelsen i 'Saman om' har derfor vært en god og viktig arena for å lære av andre kommuner, og samtidig bli inspirert og motivert til å løse problemstillingen.

Det er en sammensatt og kompleks problemstilling og det kreves høyt fokus over tid for å løse den, og det tar tid å finne gode og varige løsninger. Det har derfor nødvendig og hensiktsmessig med prosjektet for å sikre fokus – både for nåtiden, men også for fremtiden.

I denne sluttrapporten beskrives det arbeidet som er gjort i prosjektperioden og omhandler blant annet mål, tiltak, resultater og læringspunkter.

## 1. Innledning

Uønsket deltid, små- og deltidsstillinger har vært en utfordring i Sortland kommune og i hele kommune-Norge i mange år. For å komme nærmere en løsning på utfordringene søkte Sortland kommune om deltakelse i det nasjonale utviklingsprogrammet 'Saman om ein betre kommune'. Siden 2012 har tilsammen 110 kommuner jobbet med egne lokale prosjekt for å løse utfordringer innenfor temaene kompetanse/rekruttering, sykefravær, omdømme, innovasjon og heltid/deltid. Sortland kommunes deltakelsen i 'Saman om' har hatt svært positiv effekt siden vi har vært tilknyttet et nasjonalt prosjekt hvor vi har fått tilgang til faglige ressursmiljø og erfaringsutveksling med andre kommuner gjennom deltakelse i nettverk. Videre har vi fått økonomisk støtte, noe som har muliggjort å ansette ekstern prosjektleder og muligheter til å delta på seminar og konferanser.

## 2. Bakgrunn og hensikt

Deltidsstillinger har vært en utfordring i kommune-Norge i mange år. Det at omsorg er en sektor som blir berørt kommer av at arbeidstida viker fra normalarbeidsdagen og arbeidskraftbehovet varierer også i løpet av døgnet. Siden behovet varierer i løpet av døgnet, vil det også være en utfordring med arbeidstidsordninger som skal imøtekomme dette. Før arbeidstidsreformen i 1988, hvor arbeidstiden ble redusert med 2,5 time, var det vanlig i pleie- og omsorg å jobbe annenhver helg, men etter dette jobbet mange hver tredje helg. Denne faktoren har hatt stor betydning for andelen deltidsstillinger vi har i dag, fordi det er flere medarbeidere som ikke ønsker å jobbe i helgene. I tillegg er det begrenset med midler for å ivareta omsorg og omsorgstrengende, siden det er behov for ansatte på jobb døgnet rundt, noe som er kostbart.

Årsakene til at kommuner har deltidsstillinger kan variere fra kommune til kommune. Gjennom blant annet gjennom forskning vet vi at deltidsstillinger påvirker kvaliteten i tjenestene, rekruttering av helsepersonell og likestilling. Leif E. Moland og Ketil Bråthen peker på flere momenter knyttet til dette i FAFO-rapporten «Hvordan kan kommunene tilby flere heltidsstillinger?» fra 2012. For hvem er deltid egentlig et problem? Hvem sin rett er det å ha en heltidsstilling? Er det bruker/pasient, arbeidstaker eller arbeidsgiver?

Arbeidstakerorganisasjoner er opptatt av ivaretagelse av ansatte, rettigheter og gode arbeidsvilkår. Arbeidsgiver er opptatt av å ha en stabil personalgruppe og god kompetanse. Bruker/pasient ønsker en god tjeneste. Deltid er et problem for bruker/pasient, ansatt og arbeidsgiver. De tre ulike perspektivene må ses i sammenheng, da ivaretagelsen av god tjenestekvalitet er et viktig formål med å iverksette tiltak. Med god tjenestekvalitet menes forutsigbarhet for bruker, færre fremmede, kontinuitet og en tilpasset tjeneste. Det betyr også et bedre arbeidsmiljø der ansatte har forutsigbar arbeidstid og lønn og en jevnere fordeling av ubekvemme vakter. Videre gir det en effektiv organisasjon som lettere kan rekruttere og beholde god arbeidskraft og ansatte blir engasjert og involvert (Moland & Bråthen 2012).

Det er stor enighet om at deltidsstillinger er et samfunnsproblem som må løses. Sortland kommune har jobbet i mange år med å få flere større stillinger. I 1998 jobbet et Småstillingsutvalg med å utarbeide forslag til hvordan andelen småstillinger skulle reduseres. Deretter ble kommunen en IA-bedrift i 2003, noe som medførte at problemstillingen ble tatt opp på nytt og et prosjekt ble etablert i 2006/2007. Med dette som bakgrunn søkte vi i 2011

om deltakelse i 'Saman om ein betre kommune' etter at administrativ og politisk ledelse på ny satte problemstillingen på dagsorden.

## **2.1.Mandat**

Formannskapet vedtok i møte 23.06.2011 at Sortland kommune skulle søke om deltakelse i 'Saman om'. Kommunen ble tatt opp i programmet våren 2012 og prosjektplan ble utarbeidet av daværende prosjektgruppe. Prosjektet skulle vurdere ulike former for arbeidstidsordninger, endret organisering og kvalitetsutvikling av tjenester som har som målsetting å redusere uønsket deltid. I dette arbeidet var det en forutsetning at faglig kvalitet ble opprettholdt og utviklet og at en hadde fokus på et godt arbeidsmiljø og en effektiv kommunal organisasjon. Prosjektgruppa har jobbet med ulike tiltak i hele perioden. Prosjektleder har rapportert direkte til styringsgruppe og orientert i Administrasjonsutvalget.

## **2.2.Prosjektorganisering**

I løpet av prosjektperioden er det mange som har jobbet med prosjektet; det har vært utskiftning av prosjektleder, medlemmer i prosjektgruppa og medlemmer i styringsgruppa. Nåværende prosjektleder startet august 2012 og ble ansatt i 100 % - prosjektstilling for bl.a. å jobbe med 'Prosjekt uønsket deltid'. Prosjektleder har jobbet i gjennomsnitt ca. 50 % stilling med dette prosjektet.

Utskiftninger i prosjektgruppa har vært både positivt og negativt, og medført at vi har sett nytten av å bruke tid på å reflektere mye rundt selve prosjektet, hensikt og mål. Det har vært positivt med nye hoder og ideer, samtidig som at det har tatt tid for ny prosjektleder og medlemmer i de ulike gruppene å sette seg inn i problemstillingen.

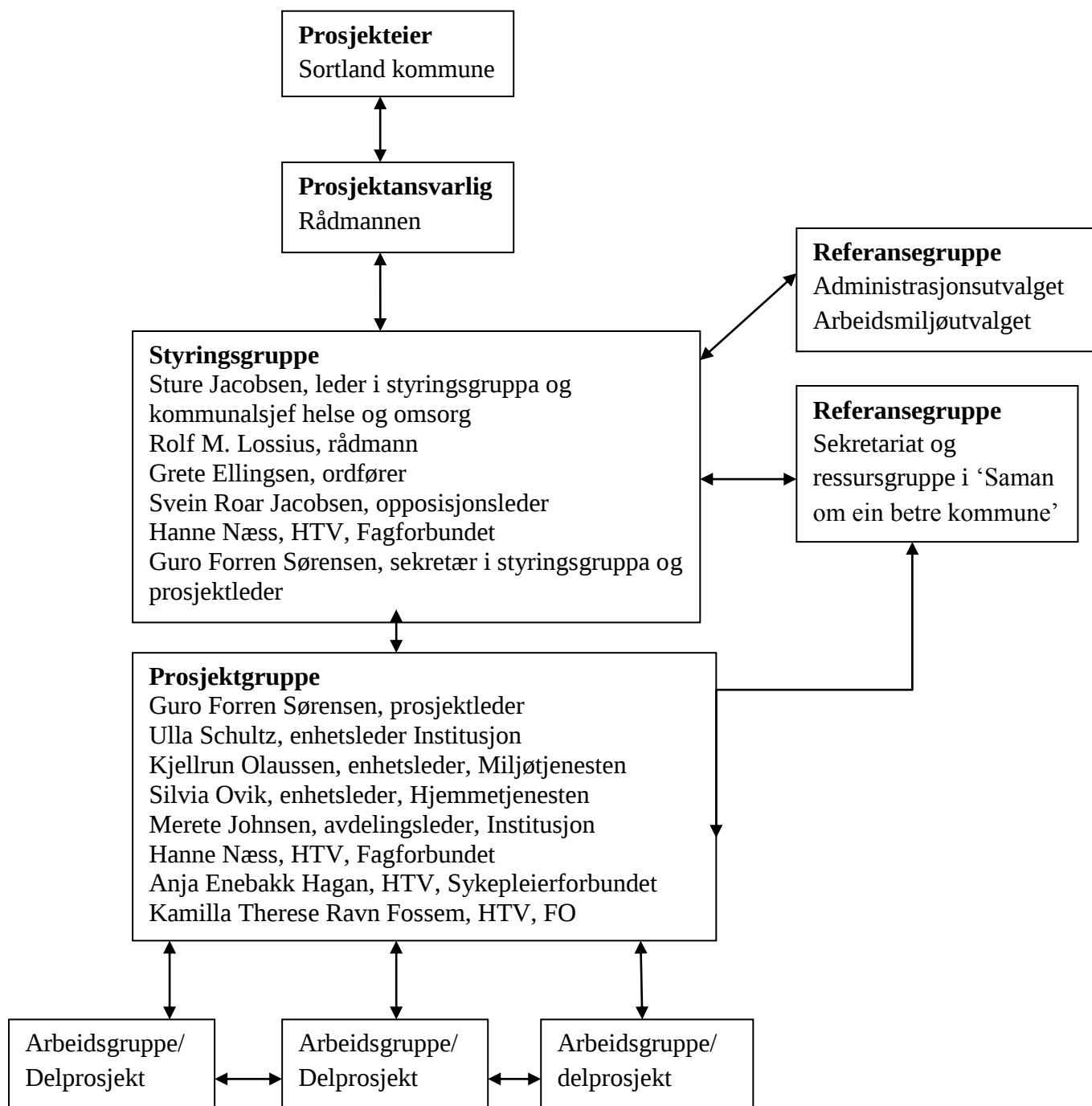
Til sammen har 21 ansatte deltatt i prosjekt- og styringsgruppe på ulike tidspunkt. I starten av prosjektet var det flere bytter av medlemmer i prosjektgruppa, men i den siste tiden har gruppa vært stabil. I tillegg har Administrasjonsutvalget og Arbeidsmiljøutvalget vært referansegrupper. To arbeidsgrupper har blitt etablert ute på avdelingene.

Prosjektgruppa har hatt til sammen 32 møter. Styringsgruppa har hatt til sammen 7 møter. I løpet av prosjektperioden har det vært varierende møtefrekvens. Prosjektleder har orientert i Administrasjonsutvalget 6 ganger. I tillegg har prosjektleder hatt en orientering i Kommunestyret, våren 2014.

En deltakelse i 'Saman om' forutsetter at prosjektet er forankret i et lokalt samarbeid mellom folkevalgte, de administrative lederne og de tillitsvalgte/ansatte. Sammensetningen av medlemmer i prosjekt- og styringsgruppe har ivarettatt dette.

I perioder har arbeidstakersiden og arbeidsgiversiden vært svært uenige om hvordan problemstillingen skulle løses. Dette har krevd mye av medlemmene i prosjektgruppa. Klimaet internt i prosjektgruppa har bedret seg iløpet av prosjektperioden. Å være uenig i seg selv har ikke vært en utfordring, men en felles forståelse for å ha ulike interesser har krevd at prosjektgruppa har gått flere runder internt for å få til et best mulig samarbeid.

### 2.2.1. Organisasjonskart per 1.1.15



### 2.3. Avgrensning

Ved oppstart ble prosjektet avgrenset til å gjelde for omsorgssektoren, da det etter kartlegging kom frem at utfordringen er størst i denne sektoren. Underveis i prosjektperioden så vi at kommunen i det videre arbeid bør ses som en helhet, og at ansatte kan/bør jobbe ved flere ulike enheter i kommunen for å få ønsket stillingsstørrelse.

### 3. Aktiviteter i prosjektperioden

«Vi kan ikke løse et problem med det samme  
tankssett som skapte problemet»  
Albert Einstein

Samfunnet vårt er i stadig endring og vi må tenke nytt rundt hvordan vi best mulig skal utnytte potensialet i organisasjonen, hvordan vi kan samarbeide best mulig og imøtekomme de utfordringer vi står ovenfor. Vi vet at deltidsstillinger er en av disse utfordringene. Derfor må vi prøve ut og gjennomføre modeller og tiltak som avskaffer uønsket deltid.

Vi skal i det følgende gå nærmere inn på hvordan vi har jobbet. Målene vi har satt oss blir redegjort for først.

#### 3.1. Prosjektets mål

I det nasjonale programmets mål innenfor tema heltid/deltid heter det at vi skal: «Etablere en heltidskultur og prøve ut tiltak og modeller som avskaffer ufrivillig deltid og øker gjennomsnittlig stillingsstørrelse».

I det lokale prosjektet i Sortland kommune har vi gjennom å vurdere ulike former for arbeidstidsordninger, endret organisering og kvalitetsutvikling av tjenester søkt å prøve flere alternative tiltak, som har som målsetting å redusere uønsket deltid. I utprøvingen har det vært et mål og en forutsetning at faglig kvalitet opprettholdes og utvikles, og at det er fokus på et godt arbeidsmiljø og en effektiv kommunal organisasjon.

Overordnet mål for 'Prosjekt uønsket deltid' i Sortland kommune:

Flest mulig stillinger mellom 60- 100 % og unngå stillinger under 40 %.

Resultatet ønskes å være bedre kvalitet og kontinuitet på tjenestene, brukerne skal få færre ansatte å forholde seg til, større trivsel og lavere sykefravær, kompetanseheving og mer stabil arbeidskraft. Av resultatene våre ser vi at det er små steg, men at de går riktig vei.

Resultatmål og måloppnåelse:

| Resultatmål                                                    | Nullpunkt | Resultat per 1.1.15                                                          |
|----------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------|
| Øke andelen av stillinger som er over 60 % med 10 % årlig      | 2012      | 23,81 % økning fra 2012. Dette betyr at vi ser tendenser til at andelen øker |
| Redusere andelen av stillinger som er under 40 % med 5 % årlig | 2012      | Nedgang på 61 % siden 2012.                                                  |

Antall stillinger som er lyst ut i prosjektperioden fordelt på stillingsstørrelse:

| <b>Stillingsstørrelse</b> | <b>Antall<br/>2012</b> | <b>Antall<br/>2013</b> | <b>Antall<br/>2014</b> |
|---------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| 100 %                     | 4                      | 12                     | 8                      |
| 80-99 %                   | 2                      | 2                      | 4                      |
| 60-79 %                   | 15                     | 14                     | 14                     |
| 40-59 %                   | 12                     | 4                      | 6                      |
| 0-39 %                    | 26                     | 12                     | 10                     |

Som det fremkommer i tabellen ser vi at det er færre småstillinger som lyses ut og flere 100 % - stillinger. En større omorganisering i 2013 medførte at flere lederstillinger ble lyst ut. Tallene viser at selv om vi går sakte mot målet, går tallene riktig vei.

Gjennomsnittlig stillingsstørrelse i omsorg var ved oppstart var 61,87 %. Per 1.1.15 er gjennomsnittlig stillingsstørrelse 67,61 %.

Den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen ved avdelinger hvor det er prøvd ut konkrete tiltak:

| <b>Navn tiltak</b>                       | <b>Ved<br/>oppstart</b> | <b>2013</b>           | <b>2014</b>           |
|------------------------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                          | <b>2012</b>             | <b>(per 31.12.13)</b> | <b>(per.31.12.14)</b> |
| Snorresvei/Øvermarka<br>(Miljøtjenesten) | 57,72                   | 62,4                  | 68,53                 |
| Karlesvei (Miljøtjenesten)               | 55,99                   | 68                    | 66,1                  |
| Gammelstua (Institusjon)                 | 59,2                    | 59,3                  | 61,3                  |
| Laen (Institusjon)                       | 54,28                   | 56,67                 | 58,02                 |
| Stabburet (Institusjon)                  | 53,81                   | 53,61                 | 55,91                 |

I tillegg har prosjektgruppa jobbet frem 'Retningslinjer for redusert bruk av uønsket deltid'. Retningslinje ble vedtatt i Arbeidsmiljøutvalget og Administrasjonsutvalget høsten 2014.

Av resultater som ikke er tallfestet, har vi i løpet av prosjektperioden sett tendenser til at ansatte opplever eierskap til prosjektet, og har et ønske om å løse problemstillingen, i større grad enn før. Avdelingsledere og personalgruppene har selv jobbet frem tiltak og nye turnusordninger uavhengig av prosjektet. Dette er svært positivt og vi ser derfor at det har vært en kulturrendring når det gjelder motivasjon til å være med på endring og utvikling av tjenesten.

## **3.2. Involvering og forankring**

For å løse problemstillingen har vi prøvd ut ulike tiltak. For å lykkes i dette erfarte vi at vi måtte ha et stort fokus på involvering og forankring. Dette skal forklares nærmere i det følgende avsnittet.

### **3.2.1. Ett skritt tilbake**

Vinteren/ våren 2012 startet prosjektgruppa med å se på mulighetene for å prøve ut alternative arbeidstidsordninger ved ulike avdelinger. Prosjektet hadde nettopp startet og prosjektgruppa var ivrig etter å komme i gang. Flere forslag ble diskutert blant avdelingslederne ved tjenestestedene og drøftet videre i prosjektgruppa. Det ble utført en spørreundersøkelse der de ansatte ble spurt om hvilken stillingsstørrelse de hadde og hvilken de ønsket. På bakgrunn av avdelingsledernes forslag og spørreundersøkelsen, kom prosjektgruppa frem til tre tiltak som innebar endret organisering og alternative arbeidstidsordninger. Dette ble organisert ned til å bli tre egne delprosjekter. Tiltaket beskrives nærmere i avsnittet om arbeidstidsordninger. I august 2012 ansatte kommunen ny prosjektleder. I tillegg gikk to personer ut av prosjektgruppa, og to nye kom inn.

Høsten 2012 jobbet prosjektgruppa mye med delmål, tiltak og risikovurderinger for de delprosjektene. I løpet av høsten 2012 hadde vi flere informasjonsmøter for ansatte som jobbet ved de avdelingene hvor vi planla å prøve ut nye turnusordninger. Det ene delprosjektet ble møtt med sterk motstand fra de ansatte og tillitsvalgte, og etter en risikovurdering av dette delprosjektet vurderte vi at det var hensiktsmessig å legge det på is. Årsaken var at i risikovurderingen kom det frem at det var svært vanskelig å gjennomføre det, grunnet lite informasjon og manglende involvering av de ansatte, og på grunn av sterk motstand fra ansatte og tillitsvalgte. Dette var en lærerik periode og en prosess som gjorde at vi så viktigheten av godt informasjonsarbeid og involvering av de ansatte. Vinteren 2012/2013 måtte prosjektgruppa derfor stoppe opp og tenke nytt rundt prosjektet og hvordan vi skulle jobbe videre med forankring og involvering av de ansatte. Forankringsarbeidet startet på mange måter for alvor på dette tidspunktet. Vi oppdaget at motstanden var med på å skape ny energi som igjen skapte et større engasjement, nye forslag, spennende diskusjoner og refleksjoner. Det var også det som skjedde internt i prosjektgruppa. Hvordan vi jobbet videre etter at vi stoppet opp forklares i neste avsnitt.

### **3.2.2. Temadag**

Siden vi ikke hadde vært flinke nok til å forankre prosjektet ut i organisasjonen, og involvere de ansatte, møtte vi sterk motstand da vi foreslo nye arbeidstidsordninger. Derfor planla vi en felles temadag for ansatte i sektoren hvor vi hadde som mål å informere om prosjektet og få innspill på det videre arbeidet. 7. mai 2013 arrangerte prosjektgruppa seminaret "Hvordan vil vi jobbe? Fremtidens arbeidstidsordninger i morgendagens Blåby". På seminaret deltok én ansattrepresentant fra hvert tjenestested, verneombud, tillitsvalgte, avdelingsledere, rådmannen og politikere. Det var til sammen 40 deltagere. Formålet med seminaret var å legge til rette for idémyldring og diskusjon rundt hvilken betydning det har for tjenestekvalitet, arbeidsmiljø og rekruttering at vi reduserer andelen små- og deltidstillinger. Ordfører ønsket velkommen og prosjektleder innledet. Videre fortalte to ansatte i kommunen vår om hvordan det var å gå i alternativ turnus. Deretter ble det arrangert kafedialog, og gjennom denne ønsket prosjektgruppa innspill til de videre arbeidet. Kafedialogen ble organisert med fem bord hvor det var én problemstilling ved hvert bord. En kafévert ved hvert

bord hadde ansvar for dialogen og for å skrive referat. Ved oppstart var det seks deltagere ved hvert bord, men etterhvert sirkulerte deltakerne rundt i et fast, og til slutt, et tilfeldig mønster. Avslutningsvis var det en felles oppsummering, hvor kafévertene presenterte noe av det som ble diskutert ved bordene. Kafévertene var Per Sture Pedersen (prosjektleder for helse og omsorgsplan), Gro Lindbøl (personalerådgiver), Kjellrun Olaussen (avdelingsleder), Ulla Schultz (nestleder helse og omsorg) og Merete Johnsen (avdelingsleder). Sture Jacobsen (kommunalsjef helse- og omsorg) var hovmester og styrte dialogen.

De fem problemstillingene som ble diskutert var:

1. Hva er en god omsorgstjeneste? Ta utgangspunkt i brukeren. Formuler noen kriterier som må være oppfylt.
2. Hva er en god arbeidsplass? Ta utgangspunkt i den ansatte. Formuler noen kriterier som må være oppfylt.
3. Hvordan bør fremtidens arbeidstidsordninger være for å ivareta gode tjenestetilbud for brukeren/pasienten?
4. Hva er uønsket deltid? Kom med forslag på en definisjon. Hva er hensikten med å redusere andelen deltidsstillinger? Kom gjerne med flere årsaker.
5. Hvordan skal vi sikre fremtidig rekruttering av ansatte med fagkompetanse? Kom med forslag til tiltak.

Denne dagen ble et vendepunkt og prosjektet fikk på mange måter en revitalisering. De ansatte ble involvert på en helt annen måte enn de hadde blitt gjort tidligere i prosjektet.

### **3.2.3. Arbeidsheftet**

Etter temadagen som ble arrangert i mai 2013 lagde prosjektgruppa et arbeidshefte med referat fra kafédialogen slik at de som ikke deltok fikk informasjon om hva som hadde blitt diskutert. I dette arbeidsheftet ble de ansatte oppfordret og utfordret til å komme med egne svar, innspill og kommentarer til hvordan kommunen skal jobbe for å løse deltidsproblematikken. Heftet var på 17 sider og i dette stod det informasjon om prosjektet, i tillegg til at det var grundige referat fra kafédialogen som ble gjennomført på temadagen. Etter hvert referat var det en oppgave den enkelte ansatte skulle løse. Prosjektleder, tillitsvalgt og en til to fra prosjektgruppa deltok på alle personalmøter vår/sommer/høst 2013 for å informere om prosjektet, temadagen og dele ut arbeidsheftet. Etter at de ansatte hadde jobbet individuelt med heftet ble de levert inn til avdelingsleder. Prosjektleder, tillitsvalgt og avdelingsleder gikk gjennom alle besvarelsene og sammenfattet dem til referater som ble gjennomgått på nytt personalmøte der svarene til personalgruppa ble gjennomgått. Prosjektleder og tillitsvalgt var tilstede, mens avdelingsleder ledet møtene og diskusjonene, og det kom mange innspill til prosjektgruppas videre arbeid.

Arbeidsheftene var viktig for å forankre prosjektet, og for å få innspill fra ansatte når det gjelder deltidsproblematikken og hvordan dette kan løses. På personalmøtene har det vært gode diskusjoner, om alt fra arbeidsmiljø, rutiner, likestilling, yrkesstolthet til respekt.

Det at prosjektgruppa inviterte de ansatte til å komme med egne kommentarer og innspill, har vært en viktig faktor når det gjelder å involvere hele sektoren i prosjektet. Etter temadagen og personalmøterunden er prosjektgruppa vært opptatt av å sikre eierskap ut i kommunen, ut hos avdelingsledere og ut hos de ansatte. Dette er et arbeid som er en kontinuerlig prosess og som det stadig må være fokus på.

### **3.3.Arbeidstidsordninger**

Som nevnt i avsnittet over hadde prosjektgruppa basert på en kartlegging forslag på tiltak. Disse skal vi gå nærmere inn på her, i tillegg til å forklare øvrige tiltak som har vært prøvd ut.

#### **3.3.1. Samhandlingsturnus**

Som nevnt i avsnittet 3.2.1. Ett skritt tilbake kom prosjektgruppa frem til tre ulike tiltak som skulle prøves ut høsten 2012. Ett av dem var samhandlingsturnus mellom Hjemmetjenesten og Institusjon, og avdelingene Kårstua og Gruppe 4. Dette innebar at de skulle ha en felles turnus. I tillegg skulle de ansatte gå 3-4 ekstra helger i året. Etter sterk motstand fra ansatte og tillitsvalgte, og en risikovurdering, ble prosjektet stoppet. I lokale lønnsforhandlinger ble det i tillegg avgjort at det ikke var mulig å gi økonomisk kompensasjon for de ekstra helgene de ansatte skulle gå. Arbeidsgiver ønsket ikke å tvinge gjennom en turnus og tiltaket ble skrinlagt. I ettertid har avdelingen Kårstua sett på andre arbeidstidsordninger, mens Gruppe 4 i Hjemmetjenesten ble slått sammen med andre avdelinger i omorganiseringen av hele sektoren i 2013/2014. Ny turnus er under utarbeidelse også der.

#### **3.3.2. Bunden og ubunden tid**

Våren 2012 undersøkte prosjektgruppa mulighetene for å sette i gang et tiltak spesielt knyttet til småstillingene. Målet var å unngå stillinger under 40 % ved å øke stillingsstørrelsen til ansatte som hadde under 40 % stilling og som var helsefaglig utdannet, eller var under utdanning, til minimum 40 % stilling. Rammeavtale med bunden og ubunden tid var et grep for å få dette til. Etter at prosjektgruppa hadde jobbet med risikovurdering høsten 2012 så vi at det var en utfordring med vilkår i henhold til Arbeidsmiljøloven og fast ansettelse basert på vilkår om fullføring av utdanning. Tidlig sommer 2013 ble nytt lovforslag om at ansatte hadde rett til den stillingen tilsvarende den de hadde jobbet i det siste året. På dette tidspunktet var det uavklart om det kunne medføre at mange ansatte krever høyere stilling. I forbindelse med dette avventet prosjektgruppa arbeidet med rammeavtalen. I løpet av prosjektperioden har ikke dette arbeidet blitt tatt opp igjen.

#### **3.3.3. Langvakter**

Et av tiltakene som prosjektgruppa foreslo våren 2012 ble mer vellykket enn de første vi prøvde ut. Det innebar at ansatte ved base Snorresvei og base Karlesvei, begge innenfor enhet Miljøtjenesten, gikk langvakter à 13 timer, primært lørdag og søndag. Ansatte gikk opp i stillingsstørrelse, og flere fikk ønsket stillingsstørrelse. Det var frivillig å gå langvakt.

Tilsammen 16 ansatte gikk langvakter i helgene i ett år, fra april 2013 til april 2014. Ved den ene basen fortsatte de å gå langvakter, mens ved den andre gikk de tilbake til ordinær turnus etter perioden. Ordningen krever dispensasjon fra Arbeidstilsynet og delprosjektet var et godt samarbeid mellom prosjektgruppa, tillitsvalgte og avdelingene. Gjennom året ga ansatte og brukere tilbakemelding om blant annet bedre kvalitet på tjenestene og mer ro i vaktskiftet.

For å sikre oppfølging og evaluering underveis ble det etablert en referansegruppe som bestod av to ansatte fra hver av basene. Prosjektleder møtte gruppa ved oppstart, midtveisevaluering og sluttevaluering. I tillegg ble turnus og langvakter tatt opp til diskusjon på personalmøter.

Den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen i perioden var ved base Snorresvei gikk fra 57,7 % til 62,4 % og ved Karlesvei fra 58,2 % til 68 %. Etter at prøveperioden ble avsluttet har gjennomsnittlig stillingsstørrelse endret seg noe.

Ordningen ble løst forskjellig på de to avdelingene:

Base Karlesvei: 10 ansatte gikk langvakt. Helgebemannning: 4 på dagvakt og 4 på kveldsvakt. Den ansatte som gikk langvakt var aldri alene på langvakt. Dette gjorde at en kunne legge opp dagen på en annen måte. Alle ansatte fikk ønsket stillingsprosent. Dette lot seg gjøre fordi avdelingsleder hadde holdt igjen ca 50 % stilling. De ble også tilført en ressurs i forbindelse med brukertyngde. Hadde da 1,8 årsverk disponibelt. Dette ga rom for å øke stillingsstørrelsen. I Karlesvei var det også flere som fikk forespeilet høyere stilling. Dette ga en positiv holdning som spredte seg.

Base Snorresvei: 6 ansatte gikk langvakt. Helgebemannning: 3 på dagvakt og 3 på kveldsvakt. I Snorresvei var det ikke noe å spille på når det gjaldt å øke stillingsstørrelse i forhold til hva det var i Karlesvei. Noen ansatte gikk hinkehelg. Flere hadde langvakter alene, og ønsket effekt av å kunne legge opp dagen som en ville lyktes derfor ikke.

Suksessfaktorer knyttet til dette delprosjektet var flere:

- Involvering av de ansatte i turnusarbeidet så tidlig som mulig
- Frivillighet fra de ansatte om å gå langvakter
- Motivert avdelingsleder og gruppeleder som ønsker å prøve ut langvakter.
- God informasjon til ansatte om hva langvakter/endret turnus innebærer
- God kompetanse om turnus og alternative arbeidstidsordninger
- Det bør være to eller flere ansatte som går langvakter for å få uttelling og for å lage en god turnus
- Det bør være flere ansatte på vakt samtidig som går langvakt.
- Føringer/rutiner for avvikling av pauser
- For intern læring og for å spre erfaringer om det å gå langvakter: bruk ansatte til å fortelle om dette på seminar og personalmøter.

Erfaringer fra ansatte ved den ene basen viste at de opplevde mindre uro når det gjaldt enkelte brukere på grunn av færre vaktbytter når noen gikk langvakt. Ansatte opplevde også at det var enklere å gjennomføre sammenhengende aktiviteter over større deler av dagen, og det ga større rom for aktiviteter. Dette medførte at brukerne fikk et bedre tilbud, og personalet har en bedre arbeidssituasjon. Dette gir igjen en positiv effekt på arbeidsmiljøet. De ansatte lagde også felles middag for brukerne oftere.

Ved base Snorresvei gikk de ansatte tilbake til ordinær turnus etter prøveperioden. En årsak til dette er at det ikke var ønsket effekt av langvaktene med at dagene ble bedre. Ansatte mente de ikke fikk utnyttet potensialet med langvakter, på grunn av at kun en ansatt av gangen gikk langvakt. Det var heller ikke så mange som fikk økt stillingsstørrelsen, men de som fikk dette beholdte sin størrelse etter prøvetiden var over. Ved base Karlesvei fortsatte de 10 ansatte å gå langvakter og gjør det fremdeles.

Delprosjektet ble gjort kjent i hele omsorg og egen prosjektrapport ble skrevet og distribuert for intern læring.

Etter en omorganisering har base Snorresvei blitt slått sammen med en annen avdeling i omsorg. Det har medført at flere av de ansatte ønsker å prøve langvakter igjen, og avdelingsleder jobber for tiden med ny turnus.

### 3.3.4. Mellomvakt

Sommer/høsten 2014 ble nytt tiltak satt i gang. Dette var mellomvakter ved tre avdelinger ved enhet Institusjon. Mellomvakt var et turnusteknisk grep for å løse helgeproblematikken og innebar at ved tre avdelinger ble det redusert bemanning lørdag og søndag. Det gjorde at ingen trengte å jobbe flere helger, og det har medført flere ressurser som kunne brukes i uka. Mellomvakta går fra kl. 10 -18 og i tillegg skulle de ansatte sammen med avdelingsleder se på endring av rutiner. Full sykepleiedekning har blitt ivarettatt. Turnusen går over 24 uker. I prøveperioden har flere fått økt stillingsstørrelse.

I forbindelse med prøveperioden har det blitt etablert ei referansegruppe som består av enhetsleder institusjon, de tre avdelingslederne hvor turnusen prøves ut, to ansatte fra hver avdeling, de tre hovedtillitsvalgte og prosjektleder. Referansegruppa har siden sen-høsten 2014 møttes flere ganger, for å kartlegge og diskutere hvorvidt den nye turnusen skal fortsette etter prøveperioden. I tillegg har alle ansatte ved de tre avdelingene svart på et evalueringsskjema knyttet til den nye turnusen. Både møtene i referansegruppa og evalueringsskjemaene har vært verdifullt i forbindelse med evalueringen av dette tiltaket. Per januar 2015 er alle tre avdelingene halvveis i perioden, og det er ikke avgjort hvorvidt de skal fortsette eller ikke etter perioden. Prøveperioden avsluttes i mars 2015.

### 3.4. Rekruttering

Kommuner spesielt og omsorgssektoren generelt har et stort behov for kompetanse i årene som kommer. I Sortland kommune er det stadig ufaglærte som tar utdanning og faglærte som tar videreutdanning. Men samtidig er det viktig at vi rekrutterer nye hoder – både til kommunen og til sektoren. Kommunen har en aktiv rekrutteringspatrulje, 'Bli helsefagarbeider' som reiser rundt på videregående skoler for å rekruttere og samtidig informere om hva det innebærer å ha jobbe innenfor sektoren. Patruljen har blant annet deltatt på Yrkesorienteringsmesse ved Sortland videregående skole i flere år. I tillegg har prosjektleder stått på stand på samme messe, og også deltatt på næringslivsdagen ved Høgskolen i Narvik for å informere om kommunen som arbeidsplass, og behovet vi har for kompetanse og fagfolk innenfor omsorgssektoren.

Som vist tidligere har småstillinger blitt lyst ut i løpet av prosjektperioden, og spesielt helgestillinger. I disse stillingene ble det forsøkt å rekruttere ungdom som kanskje ønsket å utdanne seg innenfor helsefag. Det var dessverre ikke så mange ungdommer som ønsket, som søkte på helgestillingene. Rekruttering er derfor et kontinuerlig og viktig arbeid vi må fortsette med.

### 3.5. Ny organisering av tjenesten

I 2013/2014 var det en stor omorganisering av helse- og omsorgstjenesten. I 2013 ble det lyst ut flere enhetsleder- og avdelingslederstillinger. Dette medførte i perioder uro og usikkerhet knyttet til arbeidssted og arbeidsmåter. Etterhvert falt den nye strukturen på plass. Kommunen hadde ekstern konsulentbistand i arbeidet med ny organisering og ansatte medvirket i prosessen. Dette sikret involvering og interesse for den nye organiseringen. Den større omorganiseringen har åpnet opp for å tenke lage nye turnuser.

### **3.6. Kommunedelplan for helse, omsorg og folkehelse 2014-2030**

Kommunedelplan for helse, omsorg og folkehelse 2014-2030 har vært ute på høring høsten 2014, og skal etter planen vedtas våren 2015. Planen omfatter helse- og omsorgstjenester til alle innbyggerne og inneholder strategier og overordnede generelle tiltak for å møte utfordringene som kommer. I planen nevnes også uønsket deltid og deltidsstillinger som utfordringer som bør løses i planperioden.

## **4. Oppsummering og evaluering**

«Jeg har ikke feilet. Jeg har bare funnet 10.000 måter som ikke fungerer»  
-Thomas Edison

Prosjektperioden har vært en runddans med prøving og feiling. Det må også til for å få til utvikling og endring. Prosessen med at vi satte i gang tiltak, møtte motstand, stoppet opp, for deretter å jobbe grundig med forankring har vært en viktig suksessfaktor for prosjektarbeidet. Dette skal beskrives nærmere i det følgende.

### **4.1. Suksessfaktorer og læringspunkter**

I prosjektplanen skisserte prosjektgruppa opp flere forutsetninger som skulle være på plass for at prosjektet skulle lykkes. Prosjektet har hatt mange involverte og for å få et godt resultat har vi tilstrebet god kommunikasjon og et godt samarbeid på tvers av avdelinger, enheter og nivå. Arbeidsgiver, arbeidstaker og tillitsvalgte ble invitert inn i prosjektet og på en plattform som skulle være preget av fleksibilitet, løsningsorientering og tverrfaglig samarbeid. Vi ser at noen av disse forutsetningene har vi lyktes med å imøtekomme, mens andre har vært mer utfordrende. Vi ser videre at en suksessfaktor har vært knyttet til kontinuitet i arbeidsgruppa og at vi har fått til et felles eierskap rundt prosjektet. Dette er noe vi har jobbet mye med og fått til over tid. Kontinuitet i prosjektgruppa og en prosjektleder som ble ansatt utenfra, har vært sentralt for å holde fokus oppe.

Utviklingsarbeid tar tid. En viktig læring var da vi måtte ta et skritt tilbake og begynne å involvere de ansatte og forankre ideer på en bedre måte. Det at vi stoppet opp i prosjektet og tok ett skritt tilbake ga oss derfor fremdrift i prosjektet. Prosjektgruppa ble mer bevisst på hvilken vei vi måtte gå for å lykkes, så temadagen og personalmøterunden var viktige faktorer som var med på å sikre involvering, forankring og god informasjon videre i prosjektperioden.

Gjennom å delta på personalmøtene i omsorg fikk prosjektgruppa gode innspill. Avdelingsledere og tillitsvalgte fikk tilbakemeldinger fra personalet på at de opplevde at de ble sett og hørt fordi de fikk være med i prosessen på en helt annen måte enn tidligere. Ved at alle ansatte fikk samme informasjon ble det også snakket om deltidsproblematikken på en ny

måte enn tidligere. Etter temadagen og personalmøterunden var det mer ro rundt prosjektet, fordi de fleste visste mer om hva som foregikk, eller ikke foregikk. Siden delprosjektet med langvakter var vellykket førte det til et bedre grunnlag for å prøve ut noe nytt, og de ansatte snakket om dette. Flere stilte spørsmål om langvakter og nye måter å jobbe på.

Å gå en ekstra runde har derfor vært veldig viktig. Både som læring, men også for å få resultater. For et år siden var prosjektet oppfattet som noe som “noen” holdt på med, men nå er det en tendens til en annen holdning blant ansatte. Det at noen prosjekter har vært vellykket har hatt en positiv smitteeffekt, og flere er villige til å prøve nye turnusordninger. Prosjektet har åpnet opp for nye tanker og det er en annen vilje og optimisme enn tidligere. Avdelingsledere er mer involvert i prosjektet og prioriterer også å jobbe med nye turnuser og løse deltidsutfordringer.

Av organisatoriske grep i prosjektarbeidet har det vært viktig at enhetsledere og en avdelingsleder har sittet i prosjektgruppa, for å sikre fokus videre. Siste halvår 2014 ble prosjektleder flyttet organisatorisk og fysisk fra HR-avdelingen til Helse- og omsorg. Dette var et administrativt grep for å få økt fokus på prosjektet i slutfasen.

Vi har også lært at å redusere uønsket deltid ikke er en enkel oppgave å gjøre med stramme kommunebudsjetter. Under iverksetting av ulike tiltak og modeller, har vi måtte ha i bakhodet at det i perioden har vært store kutt i tjenesten. Dette har naturlig nok påvirket ansattes motivasjon og også arbeidsmiljøet ved de ulike tjenestestedene. Det har vært viktig lærdom i å se organisasjonen mer helhetlig.

I prosjektperioden har vi til tider hatt for stort fokus på å imøtekomme ansattes ønsker når det gjelder arbeidstid og for lite fokus på brukerne og tjenestekvalitet. Som nevnt innledningsvis er deltidsproblematikk en sammensatt problemstilling, som må ses fra ulike perspektiver, men også i sammenheng med hverandre. Denne sammenhengen har vi blitt flinkere til å se i løpet av prosjektperioden.

I løpet av prosjektperioden kunne vi også vært flinkere til å ha en større ekstern profilering av prosjektet. Blant annet for å få økt fokus på deltidsproblematikken, men også for å bevisstgjøre at det er et samfunnsproblem. Når det gjelder intern profilering kunne vi også vært flinkere, ved å sikre intern læring på en bedre og mer systematisk måte. Videre er forankring og involvering et arbeid man alltid må ha fokus på, og aldri blir ferdig med.

## 5. Videre arbeid

I løpet av prosjektperioden har prosjekt- og styringsgruppa stadig diskutert hvordan fokus skal gå fra prosjekt til satsning og hvordan arbeidet med å løse deltidsproblematikken skal ivaretas etter at prosjektperioden er over. For å få endringer til å vare, har prosjektgruppa gjennom prosjektperioden forsøkt å involvere på best mulig måte for å sikre et felles eierskap til prosjektet i sektoren og organisasjonen. Temadagen og personalmøterundene har som tidligere nevnt vært sentralt. Noe av det viktigste vi har oppnådd i løpet av prosjektperioden har derfor vært at vi har bygd en ny og felles plattform, noe som er viktig og verdifullt for det videre arbeidet. I tillegg har vi gjennom prosjektperioden sett en holdningsendring når det gjelder turnusarbeid: ansatte og avdelingsledere har i løpet av prosjektperioden initiert å prøve

ut nye arbeidstidsordninger, uavhengig av prosjektet. Dette ser vi på som et viktig og godt resultat.

Et konkret grep for å sikre fokus over i drift, er at deltidspromatikk skal bli fast post på samarbeidsmøter. Samarbeidsmøtene er et møte ved alle avdelinger med verneombud, tillitsvalgt og leder. Der diskuteres bl.a. arbeidsforhold, HMS, kompetanse, seniortiltak og nærvær.

I løpet av prosjektperioden har prosjekt- og styringsgruppe satt et fokus, og det er et kontinuerlig arbeid som må til for å få bukt med deltidspromatikken. Ved å gå fra prosjekt til drift er målet å kunne hente ut gevinster i form av at det blir færre små- og deltidstillinger i sektoren. Samtidig er det en utfordring å tenke større og mer helhetlig. Vi tror at med den felles plattformen vi har bygd gjennom prosjektperioden, med å fortsette det gode trepartssamarbeidet og et kollektivt grep, både lokalt, regionalt og nasjonalt, vil vi være et steg nærmere å avskaffe uønsket deltid og etablere en heltidskultur.

## 6. Økonomi

I tabellen fremgår regnskap over hele prosjektperioden, fra 1.1.2012 til 31.12.2014. I tillegg til tilskudd fra 'Saman om ein betre kommune' har kommunen egenfinansiert deler av utgiftene.

Regnskapet for januar måned 2015 er ikke ferdig når sluttrapporten skrives, så dette ettersendes.

|                                                                         | Regnskapsført<br>i perioden<br>01.01.-31.12.12 | Regnskapsført<br>i perioden<br>01.01.-31.12.13 | Regnskapsført<br>i perioden<br>01.01.-31.12.14 |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Prosjektleder<br>(Lønn inkl. sosiale avgifter)                          | 188 604                                        | 282 380                                        | 310 990                                        |
| Frikjøp prosjektledelse fra omsorg                                      | 115 000                                        | -                                              | -                                              |
| Nettverkssamlinger, seminar og konferanser (Reise- og oppholdsutgifter) | 98 898                                         | 35 442                                         | 26 775                                         |
| <b>Sum</b>                                                              | 402 502                                        | 317 822                                        | 337 765                                        |
|                                                                         |                                                |                                                |                                                |
| Tilskudd fra 'Saman om'                                                 | 300 000                                        | 300 000                                        | 300 000                                        |
| Egne midler                                                             | 102 502                                        | 17 822                                         | 37 765                                         |
| <b>Sum</b>                                                              | <b>0</b>                                       | <b>0</b>                                       | <b>0</b>                                       |