

**KVALITET
BRUKERPERSPEKTIV**

	Mandag	13.04.2015	Tirsdag	14.04.2015	Onsdag	15.04.2015	Torsdag	16.04.2015	Fredag	17.04.2015	Lørdag	18.04.2015	Søndag	19.04.2015
Sarpsborg kommune	D2	LEDER	Kirsti	D2	LEDER	Unni	D2	LEDER	Unni	D7	FAO	Kirsti	D1	FAO
	D7	FAO	Ole H.	D7	VPL	Røder	D7	VPL	Røder	D2	LEDE	Ole H.	D1	FAO
	A1	?	LEDIG	A2	TEK	Gry		TEK	Erik	A	DIV	LEDIG	AA	FAO
	AN	BV	Røder					FAO	Kirsti	AN	BV	Anne	AL	DIV

RETNINGSLINJER FOR HJEMMENS BRUK AV MÅNDEKORT DELTID I SARPSBORG KOMMUNE

Hjemsansatte skal melde fra til sin leder om det ønskes utvidet stilling. På bakgrunn av dette skal leder, i samarbeid med den ansatte, utarbeide en handlingsplan for hvordan stillingen kan utvides. Det er den ansatte selv som har hovedansvaret for at planen blir gjennomført. Lokal arbeidsgiver har ansvaret....

TILBESKRIVELSE FOR FAST ANSATTE VIKARER I SARPSBORG KOMMUNE

- Det skal gis tilstrekkelig opplæring innenfor den eller de aktuelle enheter som den ansatte skal utføre vikaroppdrag for. Jfr. også tiltaksplaner på Gerica evt. arbeidslister i avdelingen. Vikaransettelse som vikar betyr at minst 70 %

Handlingsprogram heltid

INNHold

BAKGRUNN	3
HENSIKT OG MANDAT	4
BEGREPSAVKLARINGER	5
VANLIGE UTFORDRINGER VED DELTID	5
HVORFOR HELTID? - HELTIDSHJULET -	6
HELTIDSKULTUR - KREFTER OG MOTKREFTER	7
SAMMENHENGER MELLOM HELTID/DELTID OG REKRUTTERING/KOMPETANSE	8
SAMMENHENGER MELLOM HELTID/DELTID OG HELSE/SYKEFRAVÆR	10
RAPPORT FRA UTVIKLINGSARBEIDET I PROSJEKTPERIODEN	12
SENTRALE FUNN I UNDERSØKELSEN	12
FORSLAG TIL TILTAK	13
INFORMASJONSPLANER	16
VEDLEGG 1: ARBEIDSTIDSORDNINGER I SARPSBORG KOMMUNE	17
VEDLEGG 2: KARTLEGGING AV ARBEIDSTID OG ØNSKER	18
VEDLEGG 3: OVERSIKT OVER UTVIKLINGSPROSJEKTER I PROSJEKTPERIODEN	20
VEDLEGG 4: AKTUELLE RETNINGSLINJER OG RUTINER I SARPSBORGS KOMMUNE	22
RETNINGSLINJER FOR REDUSERT BRUK AV UØNSKET DELTID I SARPSBORG KOMMUNE	22
RUTINEBESKRIVELSE FOR FAST ANSATTE VIKARER I SARPSBORG KOMMUNE	22



Bakgrunn

Heltid og deltid står høyt på den politiske dagsorden både sentralt og lokalt, og Sarpsborg kommune har lenge jobbet målrettet for å redusere uønsket deltid. I mars 2009 ble det igangsatt et prosjektarbeid som omfattet alle fagområder i kommunen: "Heltid fremfor deltid". Innsatsen resulterte i en plan med tiltak og virkemidler for å redusere uønsket deltid. Den mest konkrete endringen var innføringen av kontrakter på individnivå for alle som arbeider i uønsket deltidsstilling. Disse kontraktene blir aktivisert hver gang det foreligger ledig stilling, og har bidratt til økt stillingsstørrelse for mange arbeidstakere. Men saksområdet er sammensatt, med problemstillinger innenfor likestilling, tariffverk, arbeidsmiljø, kvalitetssikring, kompetanse og arbeidskraftbehov. Og utviklingen i kommunal sektor går langsomt, noe som viser at det fortsatt er behov for mere innsats. Dette illustreres av to tabeller fra Sarpsborg kommunes årsmelding for 2014.

Tabellen 1 viser utviklingen av små stillinger:

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Antall deltidsstill. under 40 %	546	579	494	552	430	473	522
Andel deltidsstill. under 40 %	13,2 %	14,2 %	12,8 %	14,1 %	11,0 %	12,1 %	12,7 %
Gj.sn. stillingsstørrelse i SK	74,1 %	74,1 %	76,6 %	76,5 %	78,4 %	79,5 %	79,0 %
Andel deltidsstill. under 40 % i helse og sosialsektoren				377	360	406	453

Tabell 2 viser stillingsstørrelser etter kjønn.

Medarbeidere fordelt på stillingsstørrelse og kjønn i kommunen			
	Stillingsstørrelse i prosent	Kvinner	Menn
2010	0-39,99	408	86
	40-79,99	1 040	80
	80-100	1 632	603
2011	0-39,99	466	86
	40-79,99	1 179	79
	80-100	1 492	606
2012	0-39,99	353	77
	40-79,99	1 228	87
	80-100	1 564	597
2013	0-39,99	401	72
	40-79,99	965	68
	80-100	1 801	605
2014	0-39,99	439	83
	40-79,99	996	83
	80-100	1 813	677



På bakgrunn av denne situasjonen, ble det nedsatt en ny prosjektgruppe i 2012. Arbeidsområdet ble avgrenset til pleie- og omsorgssektoren, hvor problemet er størst. Prosjektgruppa har gjennomført 14 møter i perioden 08/2012 – 03/2015. Møtevirksomheten ble av praktiske årsaker stilt i bero i perioden 09/2012 -08/2013, og høsten 2013 ble prosjektet lagt inn som en del av kommunens deltakelse i «Sammen om en bedre kommune». Framdriftsplanen ble korrigert på nytt høsten 2014, i samband med at det ble avklart at saken skulle til bystyret.

Prosjektgruppa har utviklet den foreliggende prosjektrapporten ved å samle idéer og dokumentasjon fra forskningsmiljøer og andre kommuner, via nettverksarbeid og kursdeltakelse. Videre har gruppa gjennomført en spørreundersøkelse om heltid/deltid i den aktuelle medarbeidergruppen. Parallelt med utredningsarbeidet har det blitt gjennomført flere pilotprosjekter i driftsenheter i pleie- og omsorgssektoren, innenfor områdene rekruttering, turnusplanlegging og andre forhold som har betydning for utviklingen. Det har også blitt gitt tilbud om opplæring/temadager i turnusplanlegging for ledere og tillitsvalgte. Parallelt med prosjektarbeidet har en annen arbeidsgruppe jobbet med kostnadseffektive turnusplaner, dvs. praktiske og økonomiske analyser av turnusplaner. Dette siste framlegges i egen rapport annet sted.

Hensikt og mandat

Kommuneområde HR hadde reduksjon av uønsket deltid som et av sine resultatmål i forslaget til *Handlingsplan for Sarpsborg kommune 2012-2015*. I bystyrets behandling av handlingsplanen i desember 2011 ble dette forsterket, ved at rådmannen ble bedt om å vurdere sammenhenger mellom sykefravær, bemanningsnormer, turnuser og stillingsstørrelser. Arbeidsgiverorganisasjonen KS presenterte på samme tid en FAFO-rapport med tittelen "Hvordan kan kommunene tilby flere heltidsstillinger", og i 2013 kom FAFO rapporten «Heltid-deltid – en kunnskapsstatus». Både gjennom politisk, økonomisk og faglige utvikling ble det klart at Sarpsborg kommune måtte ta nye grep om problematikken, og det ble besluttet å utvikle et nytt handlingsprogram for heltid, med introduksjon av nye virkemidler og tydeliggjøring av ansvar. Til dette arbeidet ble det nedsatt en ny prosjektgruppe:

Prosjekt leder	Rebecca Skauge	HR
HR-rådgiver	Kathe S. Antonsen	HR
Enhetsleder	Magne Pettersen	Boveiledningen
Teamleder	Lena Stigsson	Omsorgstjenesten
Teamleder	Turid Tindlund	Hjemmetjenesten
HTV	Sissel Bakke	Ansattes representant

Gruppa fikk noen styringssignaler med på veien, men ellers vide fullmakter til å definere aktuelle problemområder. Sentrale elementer i gruppas arbeid ble:

- Gjennomføre spørreundersøkelse
- Skaffe seg kunnskap om utviklingstrekk i fagområdet
- Koble seg på forsøk med alternative turnusordninger, for gjennom det å kunne dokumentere arbeidstidsordninger som sikrer god tjenestekvalitet, godt arbeidsmiljø og økonomisk bærekraft, med spesielt fokus på deltidsproblematikken
- Beskrive hvordan deltid og små stillinger påvirker tjenestekvalitet og arbeidsmiljø, herunder sykefravær
- Beskrive hvilke markedsmekanismer som har innvirkning på rammebetingelsene
- Beskrive ressursmessige konsekvenser av at flere jobber heltid
- Jobbe innovativt - for å kunne komme opp med mange forslag til endringer som sikrer god tjenestekvalitet, godt arbeidsmiljø og økonomisk bærekraft



I 2013 ble Sarpsborg kommune tatt opp i programmet «Sammen om en bedre kommune», med heltidskultur som et av satsingsområdene. Det lokale prosjektarbeidet ble en naturlig del av ansvarsområdet for den partssammensatte styringsgruppa (3 politikere, 3 ledere og 3 tillitsvalgte) i «Sammen om en bedre kommune».

Ettersom gruppas mandat mer var et resultat av en prosess som startet i bystyret i desember 2011 - enn ett konkret vedtak - ba prosjektgruppa høsten 2014 om hjelp til en presisering av mandatet. Styringsgruppa behandlet prosjektgruppas forslag i sitt møte 16.12.2014, og ga følgende veiledning for det videre arbeidet:

1. Handlingsprogrammet, med nye virkemidler og tydeliggjøring av ansvar, vil være en klar forutsetning for å kunne intensivere arbeidet med å redusere deltid i Sarpsborg kommune.
2. Helt sentralt står bystyrevedtaket fra desember 2011, som danner den opprinnelige plattformen.
3. Arbeidsgruppa skal innhente dokumentasjon fra KS, FAFO o.a. for å identifisere de mest aktuelle problemstillingene og utviklingsområdene.
4. Arbeidsgruppa skal kartlegge situasjonen og oppsummere resultatene av den undersøkelsen som blir gjennomført.
5. Arbeidsgruppa skal beskrive resultatene av forsøk med alternative turnusordninger i Sarpsborg kommune.
6. Styringsgruppa er opptatt av at arbeidsgruppa jobber innovativt og legger fram flest mulig gode og velbegrunnede forslag, og at man tar med store og små ting.
7. Ettersom de ulike forslagene vil ha ulik behandlingsvei videre, bør arbeidsgruppa gi anbefalinger og signaler om prioriteringer, gjennom å være tydelig på skillet mellom «bør» og «skal».
8. Arbeidsgruppa bør også gi råd om hva som vil virke motiverende i de aktuelle utviklingsområdene.

Begrepsavklaringer

Heltid	Fast full stilling.
Deltid	Fast deltidsstilling, der medarbeideren, av ulike private årsaker, selv velger å ikke øke stilling.
Uønsket deltid	Fast deltidsstilling, der medarbeideren selv vil ha større stilling.
Reell, uønsket deltid	Når medarbeideren også sier ja til å bytte team og turnus innenfor sitt fagfelt, for å oppnå full stilling.

Vanlige utfordringer ved deltid

Arbeidskraftbehov:

Norge vil i nær framtid ha et økt behov for arbeidskraft i sektorer hvor mange jobber deltid. Samtidig som andelen av befolkningen i yrkesaktiv alder reduseres, øker andelen eldre med pleie- og omsorgsbehov. Ved stort innslag av deltid vil mye av arbeidskraftreserven ikke være aktivisert.

Kvalitet:

Arbeid som forutsetter høy faglig kompetanse og løpende faglig utvikling, bør baseres på heltidsansettelser. I tjenesteyting, der medarbeidernes kjennskap til brukere er viktig, og der brukerne har behov for forutsigbarhet og stabilitet, vil deltid være uheldig for tjenestekvaliteten.



Arbeidsmiljø:

Mange småstillinger krever større leder-ressurser. Det blir også vanskeligere å utvikle gode lærings- og fagmiljøer, med engasjerte og involverte medarbeidere. Store ressurser blir brukt til opplæring av marginal arbeidskraft. Et utviklingsorientert arbeidsmiljø, basert på selvstendige og myndiggjorte medarbeidere, er også vanskeligere å få til med mange deltidsansatte. Slike arbeidsplasser vil være mindre attraktive for kompetent og dedikert arbeidskraft som satser på en yrkeskarriere.

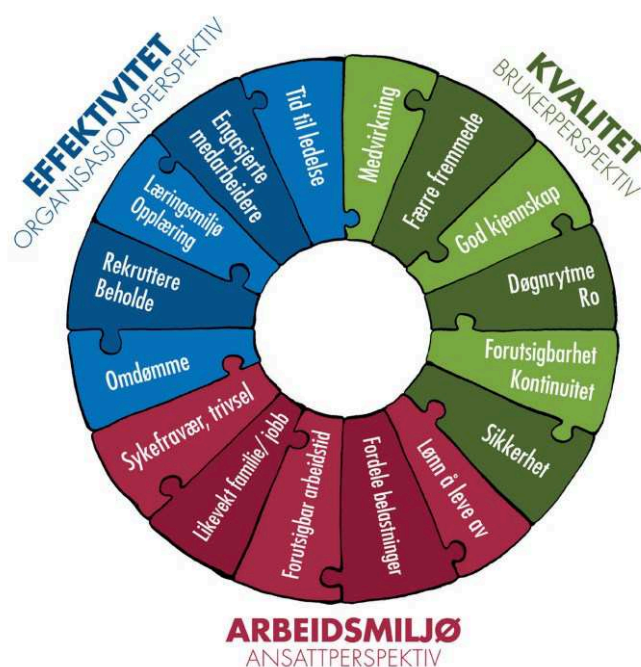
Likestilling:

Enten deltid er selvvalgt eller ikke, vil mange ha en lønn som ikke er tilstrekkelig til at de kan være økonomisk uavhengige. Ettersom det hovedsakelig er kvinneyrker som preges av deltid, er dette også med på å opprettholde kjønnsforskjeller i arbeidslivet.

Rettigheter:

Mange deltidsansatte ønsker større stilling for å klare seg økonomisk og opptjene fulle pensjonsrettigheter. De har heller ikke fullverdig deltakelse i arbeidsmiljøet, men redusert deltakelse i faglig utviklingstilbud, uforutsigbar arbeidstid og fritid.

Hvorfor heltid? - Heltidshjulet -



Kilde: «Heltidshjulet» Leif E. Moland, Fafo

Det såkalte "Heltids-hjulet" illustrerer hvor mange elementer som står i et avhengighetsforhold.

Det er gjennom en årrekke forsket på effekten ved deltid, både ønsket og uønsket. Blant annet har Forskningsstiftelsen Fafo gjort flere undersøkelser på oppdrag av «Sammen om en bedre kommune». Resultatet viser en klar sammenheng mellom heltidskultur og effektivitet, kvalitet og arbeidsmiljø, ved at heltid gir mer effektivitet, høyere kvalitet for brukerne og et bedre arbeidsmiljø. Kunnskap om interne systemer, brukere/pasienter, kollegaer, arbeidsmiljømessige forhold, engasjement og lojalitet står i et avhengighetsforhold til stillingsstørrelsen. Forskerne har dokumentert at det skjer en raskere utvikling på arbeidsplasser der medarbeiderne har store stillinger, både når det gjelder effektivitet, kvalitet og arbeidsmiljø.



Heltidskultur - krefter og motkrefter

Begrepet *heltidskultur* har de seinere årene blitt tatt i bruk av statlige myndigheter og partene i kommunesektoren. Begrepsendringen må sees på som et symbol for ønsket om å sette en ny dagsorden: En erkjennelse av at det er nødvendig å skape en helt ny kultur i arbeidslivet. Man har innsett at den rådende kulturen er «både utfordringen og løsningen».

Det er imidlertid ikke utviklet noen ensartet definisjon av begrepet heltidskultur. Dermed er det foreløpig vanskelig å måle om en kommune eller en driftsenhet har lyktes med å etablere en slik kultur. Snakker vi om en heltidskultur når man gjennom konkrete handlinger viser at man mener alvor med å skape en helt annen bemanningssituasjon? Eller er det først når fire av fem medarbeidere jobber i 100 % stilling?

Men foreløpig er det langt igjen før man har behov for en spissfindig diskusjon på dette temaet. Det er nemlig svært langt fram til målet om en gjennomgripende heltidskultur i norske kommuner. I første omgang er det mer formålstjenlig å reise en debatt om det er mulig å levere god nok kvalitet til kommunenes brukere når:

- bare hver fjerde medarbeider i sektoren jobber heltid
- mer en halvparten av medarbeiderne i sektoren jobber mindre en 2/3 stilling

Med slike faktatall, og et slikt utgangspunktet, bør det være ganske åpenbart at man ikke skaper en heltidskultur og maksimal tjenestekvalitet «over natta», med flikking på tvers og bruk av ufaglært arbeidskraft på helger/høytider/ferie. Nei, her må det kraftigere lut til.

I denne sammenheng er det viktig å identifisere hvilke økonomiske, praktiske og menneskelige faktorer som utgjør motkreftene - og som skaper en situasjon der utviklingen mot større stillinger nærmest står stille? Hva er det som er styrende i den daglige «husholdningen» i norske kommuner?

I analysen av situasjonen støtter styringsgruppa seg til forskningsarbeid som er gjort i mange norske kommuner, i rammen av «Sammen om en bedre kommune». Der pekes det på at man i norske kommuner ofte undervurderer motkreftene, når man starter heltids-offensiven. Skal man få gjennomslag, er det ikke nok med gode begrunnelser for endring, gode tiltak og «riktig» gjennomføring - fordi det griper kraftig inn i manges dagligliv. I medarbeidergruppene ute på arbeidsplassene vil man ofte finne at:

- svært mange er av den oppfatning at heltid er for slitsomt
- eller de vil ikke jobbe mer
- eller de trenger ikke å jobbe mer

«Ingen andre gjør det heller», blir det sagt. Vi har å gjøre med en sterk deltidskultur!

Videre kan man se at man, i den daglige styringen av drift og utvikling, lar økonomiske rammebetingelser overstyre målet om økt andel heltidsansatte. Det skjer f.eks. gjennom små grep i det daglige: Hver gang en leder deler opp en turnuslinje for å kunne spare driftsutgifter, fundamenteres deltidskulturen sterkere.

Forskerne understreker at - dersom man skal lykkes med å slå seg igjennom og skape endring - må kommunen:

- sette seg «hårete mål»
- legge stor formell kraft og tyngde i endringsarbeidet
- tiltrekke seg utdanningsvillig ungdom
- skape stillingsstørrelser som gir en lønn til å leve av
- gi medarbeiderne kontroll over egen arbeidstid gjennom ansvarliggjøring
- sørge for at alle gjennomgår turnuskurs og kompetanseheving



- kontinuerlig gjennomføre utprøvinger av nye arbeidsformer på ulike arbeidsplasser

Det slås fast at det er helgebemanningen som er «nøkkelen» til all heltidsutvikling, og at man derfor må starte der.

Videre advarer forskerne om at man vil møte motstand som er bygd på lange utviklingstradisjoner:

- En sterkt fundamentert deltidskultur som er utviklet gjennom mange år
- En døgnkontinuerlig tjeneste med svært ujevn arbeidsbehov på døgnbasis
- Et komplisert regelverk med turnusbegrensninger og lovreguleringer
- Brukerinteresser som lenge har fått stå i bakgrunnen
- Dataprogram for turnusplanlegging og avlønning som utgir seg for å være støtteverktøy, men som lover mer enn de kan levere
- Gjennomgående lavt kunnskap om turnusplanplanlegging og muligheter hos ledere og medarbeidere
- Lite kjennskap til driftsmessige og økonomiske konsekvenser hos beslutningstakerne

Situasjonen i Sarpsborg kommune skiller seg, etter prosjektgruppas oppfatning, ikke vesentlig fra bildet som tegnes av kommune-Norge. Men prosjektgruppa observerer at det er store forskjeller mellom driftsenheter i kommunen. Det betyr at det er noe eller noen som utgjør en forskjell, og at det dermed finnes muligheter. Prosjektgruppa anbefaler at det er i de utviklingsorienterte enhetene man bør legge til rette for nybrottsarbeid, og derigjennom skape de gode eksemplene. Det er spennende å tenke på hva som vil skje med brukere og medarbeidere på en sykehjemspost eller bogruppe:

- der alle er til stede
- der alle har relevant utdanning
- der alle kan jobbe selvstendig

I de to neste kapitlene har prosjektgruppa beskrevet to områder som også har stor innflytelse på heltid/deltid: Rekruttering/kompetanse og helse/sykefravær. Prosjektgruppa er opptatt av å dokumentere hvordan disse områdene påvirker heltid/deltid-situasjonen, slik at det kan bli tatt hensyn til dette i det videre utviklingsarbeidet med heltid.

Sammenhenger mellom heltid/deltid og rekruttering/kompetanse

Sarpsborg kommune har et eget strategidokument som beskriver mål og metode for rekruttering og kompetanseutviklingen. Dokumentets overordnede mål er rekruttering/utvikling av en medarbeiderstab med høy faglighet, som kan levere det tjenestetilbudet brukerne har krav på. Det legges ned en stor innsats i å skape den rette veksten på området, og det skjer mye positiv utvikling i fagmiljøene.

Antall medarbeidere i fagområdene i pleie og omsorgssektoren, som er målgruppen for heltidsinnsats, ligger på ca. 1650. Antall medarbeidere i sektoren som har heltidsstilling ligger på ca. 450, og gjennomsnittlig stillingsstørrelser 65 %. Antall midlertidig ansatte ligger rundt 5 %.

Den rent faktiske bemanningssituasjonen i pleie og omsorgssektoren er preget av lav turnover, med forholdsvis lite ekstern utlysning av stillinger. Mange medarbeidere jobber i Sarpsborg kommune i livsløpssammenheng, og dette i kombinasjon med bruk av ledige stillinger ved omorganisering/nedbemannings/turnusendring/om plassering av langtidssykemeldte, fører til at det lyses ut forholdsvis få store stillinger. Spesielt gjelder dette fagarbeidersstillinger.



Men prosjektgruppa vil peke på at sterke markedskrefter lett kan overstyre de beste ambisjoner for rekruttering og kompetanseutvikling. Tidligere i prosjekt-rapporten er det henvist til at man må starte med helgene, dersom man skal få gjort noe med heltidsproblematikken, og her er vi ved et sentralt poeng også i rekrutteringssammenheng:

Kommunen rekrutterer hvert år flere titalls medarbeidere til småstillinger i helgene. En stor andel av dem som er interessert i denne type stilling har ikke relevant utdanning. Disse medarbeiderne får etter hvert langvarig engasjement i helger og ferier, og etter hvert opparbeider mange seg en rett til fast ansettelse (vanligvis etter fire år). Flere av dem vil etter hvert også opparbeide seg rett til større stilling. Det illustreres av følgende: Etter at den nye bestemmelsen i Arbeidsmiljøloven trådte i kraft ved årsskiftet, har kommunen allerede fått inn 16 begrunnede krav om større stilling.

Denne typen småstillinger har liten appell til dem som har fagutdanning på området, og svært mange av dem som kommer inn i disse stillingene er ikke utdannet for faget. Dette fører til at de blir gående i småstillinger år etter år, og dette påvirker den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen i kommunen i betydelig grad¹.

Men dette skaper også et annet problem, illustrert av følgende statistikk:

Kommunen tar årlig inn ca. 15 helsefaglæringer. Bystyret har signalisert at det skal være mulig for byens ungdom å gjennomføre fagutdanning på hjemstedet, og Sarpsborg kommune kan vise til en meget solid innsats som samfunnsaktør. På en annen side er det vanskelig for de nyutdannede fagarbeiderne å få fast stilling i kommunen etter endt utdanning. En opptelling viser at - av 135 læringer som avla fagprøve i helsefaget - hadde 71 jobbtilknytning til kommunen, men bare 44 var fast ansatt, 21 hadde stilling på mer enn 50 % - men kun 3 hadde 100 % stilling. En av årsakene til at disse ungdommene ikke kommer inn i det kommunale arbeidsmarkedet, er at det nesten ikke lyses ut store stillinger for helsefagarbeidere. Med det turnus- og vaktmønster som er rådende, rekrutteres flere titalls medarbeidere uten utdanning for å dekke «hull i turnus», mens fagarbeiderne som har fått sin utdanning i kommunen - ikke kommer inn på markedet. Dermed er vi igjen tilbake til hvordan vi bemanner opp i helgene, som en nøkkelfaktor for å løse opp i disse dilemmaene. Prosjektgruppa forslår derfor tiltak som kan avhjelpe denne situasjonen.

Det er også et annet forhold som «ruller opp i horisonten», og det er det framtidige arbeidskraftbehovet. Sarpsborg kommune er en arbeidsintensiv bedrift, som sysselsetter et antall medarbeidere som tilsvarer ca. 15 prosent av byens arbeidsstyrke. Utdanningsnivået blant innbyggerne i Sarpsborg kommune er lavere enn gjennomsnittet i landet for øvrig, og dette er en negativ rammebetingelse for rekruttering av tilstrekkelig kvalifisert arbeidskraft. Noe som blir særlig tydelig i områdene med stort stillingsvolum og heldøgnsdrift, dvs. pleie og omsorgssektoren. Statistikk over utviklingen på utdanningsområdet gir heller ikke grunn til optimisme, da kommunen også har færre innbyggere som tar utdanning på videregående- og høyskole-nivå enn gjennomsnittet i landet for øvrig. Tilbakeflyttingsraten av ungdom som har bodd borte for å ta utdanning er heller ikke spesielt høy.

¹ Sarpsborg kommune har tatt konsekvensen av dette, og etablert et bedriftsinternt opplæringsprogram for helsefag, med finansiering fra Fylkesmannen i Østfold. I inneværende skoleår er 53 medarbeidere på skolebenken. Antallet som har slik utdanningsbehov er imidlertid langt større. På sikt bør det derfor vurderes å knytte tilbudet om fast ansettelse til en betingelse om at medarbeideren gjennomfører fagutdanning. I dag er dette frivillig.



Dersom vi ser på befolkningsveksten, hadde byen i årene 2012-2014 en netto vekst på 859 innbyggere. Innvandrerbefolkningen økte i samme periode med 1346. Innvandrere har som kjent et svært stort spenn i utdanningsnivå. Mange sliter med å få godkjent sin utdanning fra hjemlandet, og mange sliter med å skaffe seg jobb som står i stil med sin utdanning. Situasjonen for de fleste av dem som kan tenke seg arbeid innen pleie- og omsorgssektoren, er at det kreves norsk offentlig godkjenning (autorisasjon) i de aller fleste stillingene i sektoren. Dermed må man gjennomgå språkopplæring og norsk tilleggsutdanning - før man er kvalifisert for aktuell stilling i kommunen.

På grunn av store årskull eldre vil bemanningsbehovet i pleie- og omsorgssektoren øke kraftig i årene som kommer. KS har offentliggjort tall som viser at det er behov for 35.000 flere helsefagarbeidere i norske kommuner i 2030. Det betyr at Sarpsborg kommune står overfor minst like store utfordringer, både antallsmessig og kompetansemessig. Den enkelte enhet/arbeidsmiljø kan gjøre en forskjell for egen del, ved å skape et fagmiljø som tiltrekker seg kvalifisert arbeidskraft. Men hovedscenariot er at det vil være et stort misforhold mellom det markedet tilbyr av kvalifisert arbeidskraft og det kommunen har behov for. I denne sammenhengen har prosjektgruppa foreslått flere tiltak som kan bidra til å aktivisere arbeidskraft-reserven blant deltidsansatte.

Sammenhenger mellom heltid/deltid og helse/sykefravær

Det finnes mye forskning om temaet sykefravær knyttet til arbeidstidsordninger og heltid/deltid. Sintef står bak en stor studie i helse og sosial-sektoren i norske kommuner, og påpeker at sykefraværet ser ut til å variere med endrende konjunkturer, dvs. faktorer som er vanskelig for den enkelte arbeidsgiver å påvirke. Men forskerne mener likevel at det er mulig å påvirke sykefraværet gjennom gode tiltak på den enkelte arbeidsplass. Erfaringer hentet fra ulike sykefraværprosjekter viser at det ofte er de små tiltakene som påvirker fraværet. Hvordan arbeidstiden er innrettet og selve arbeidsbelastningen vil selvsagt ha stor betydning. Men kollegial samhandlingen og samarbeid blir ofte trukket fram som en viktig forutsetning. Forskningen viser også at det er en sterk sammenheng mellom god ledelse og sykefravær. Kombinasjonen av disse faktorene synes å ha større betydning for sykefraværet enn stillingsstørrelsen i seg selv, noe som dokumenteres av tabellen nedenfor.

Det foreligger statistikk fra KS som viser at gjennomsnittlig sykefravær i norske kommuner er lavest for dem som har de minste deltidsstillingene, noe som ikke er overraskende, da mange av disse arbeidstakerne har til dels liten tilknytning til arbeidslivet. Når det gjelder arbeidstakere med stillinger >60 %, ser vi at det er ganske små forskjeller – så små at man ikke kan utlede at stillingsstørrelse er en avgjørende faktor. En oversikt for Sarpsborg kommune (Tabell 3) for 2014 viser at sykefraværet var høyest blant deltidsstiltsatte mellom 60-99 %, og at de med 100 % stilling hadde et noe lavere fravær.

Tabell 3

Stillingsstørrelse	Korttid egenmeldt	Langtid, legemeldt	Totalt fravær
1 - 39%	0,6	7,2	7,8
40 - 60 %	1,3	8,4	9,7
60-99%	1,8	10,8	12,6
100 %	1,8	10	11,8
Alle	1,6	9,9	11,5



Forsøk med alternative arbeidstidsordninger

Det har blitt gjennomført mange forsøk i norske kommuner med alternative arbeidstidsordninger, der deltid-heltidsproblematikken har vært knyttet opp mot arbeidstidsordninger, arbeidsmiljø og sykefravær. Noen av forsøkene har kunnet vise til redusert fravær. Et eksempel er såkalte 3-3-turnuser (3 dager jobb/tre dager fri), der man har registrert nedgang i fraværet. Ved utprøving av en slik arbeidstidsordning på Haugvoll sykehjem i perioden mars 2011 – desember 2012 ble det ikke oppnådd slik reduksjon. Men i evalueringssammenheng er det påpekt at forsøksperioden var kort.

Ideen bak forsøk med ulike turnus-modeller er at ansatte vil ha ulike behov og ønsker i forhold til arbeidstid, og at slike ordninger dermed vil fungere som kollektiv tilrettelegging, som gjør at flere kan finne det er mulig å jobbe i større stilling. Såkalt «ønsketurnus» har blitt igangsatt i mange kommuner. Man vektlegger at medarbeiderne selv har muligheter til å påvirke sin arbeidstid, da det er en ordning der den enkelte medarbeider direkte kan påvirke balansen mellom fritid og jobb. Arbeidsgiveren håper dermed at det skal bli mer attraktivt å øke stilling, uten samtidig å øke risikoen for høyere sykefravær. Såkalte «langvakter» er også tatt i bruk i mange kommuner, særlig innen boveiledning. Denne vakttypen ser ut til å fungere bra i forhold til medarbeidernes helse når det er nok fritid mellom vaktene, og nok pauser i selve arbeidsperioden.

Men til tross for mange ulike initiativ på turnusområdet, er det en kjensgjerning at de fleste fortsatt jobber i tradisjonelle turnusordninger. Arbeidstakerne påpeker gjerne at de ønsker en rytmisk, forutsigbar og fast arbeidstid - slik de har vært vant til i alle år. Men det er da samtidig et dilemma at dette er arbeidstidsordninger der de fleste jobber deltid, og hvor sykefraværet ligger over 10 prosent. Mange arbeidstakere henviser til at grunnbemanningen er for liten, og at dette er en viktig årsak til at de ikke orker å stå i full stilling. Men som det er påpekt i forrige avsnitt, er ikke denne ene årsaken avgjørende, ettersom det er dokumentert at faktorer som ledelse og kollegialt miljø har stor betydning.

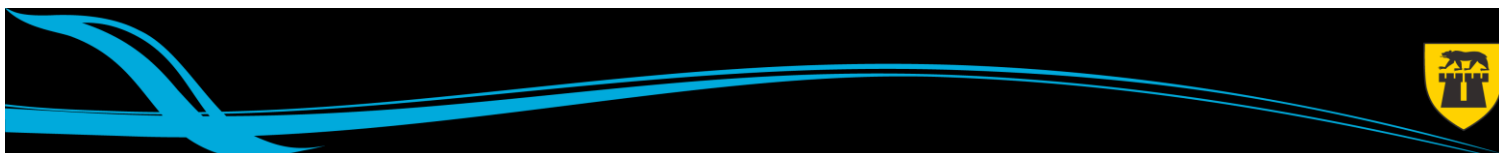
Turnus, helsetilstand, fravær og heltid/deltid.

Turnusarbeid regnet for å være krevende enn dagarbeidstid, jf. at normalarbeidsuken er satt ned til 35,5t/uke. Det er store individuelle forskjeller i hvordan arbeidstakere takler turnus, men det er en del strukturelle forhold som påvirker alle mennesker. Forskning viser at det er mest gunstig å ha en arbeidstid som gir mulighet for en jevn døgnrytme, og som gir nok søvn og hvile mellom arbeidsøktene. En arbeidstidsordning som ikke ivaretar dette, vil kunne påvirke helsetilstanden i negativ retning, og i neste omgang føre til fravær. En turnusordning som «følger klokka» (Dagvakt-kveldsvakt-nattevakt) vil være minst belastende. Antall sammenhengende vakter vil også ha betydning for arbeidsbelastningen totalt sett.

Det er også forsket mye på helse og nattarbeid, og det er påvist økt helserisiko både i forhold til psykisk og fysisk helse ved nattarbeid over lengre tid. Et vanlig slitasjesymptom er at arbeidstakeren får problemer med søvnrytmen, som igjen kan virke sykdomsutløsende. Spesielt utsatt er eldre arbeidstakere. Nattevaktpersonell er da også en av gruppene som får tilbud om regelmessig kontroll hos bedriftshelsetjenesten. De fleste nattevakter arbeider i deltidsstilling, og dette er dermed en variabel som påvirker kommunens gjennomsnittlig stillingsprosent. Arbeidsgiver må også påregne at en del nattevakter etter hvert vil ha behov for omplassering til annen arbeidstid.

Inkluderende Arbeidsplass (IA) og heltid/deltid.

Sarpsborg kommune er en IA bedrift, noe som forplikter kommunen til å legge til rette for at flest mulig skal kunne fortsette i arbeid. Den ideelle IA-bedriften har et moderat sykefravær, der fraværsårsaker følges opp både individuelt og organisatorisk. Den preges av en god personalpolitikk for eldre arbeidstakere og ansatte med redusert arbeidsevne, noe som innebærer at arbeidsinnhold og arbeidstid i størst mulig grad tilpasses arbeidstakerens muligheter. Det å kunne skape en god balanse mellom arbeidstid og fritid vil ofte være avgjørende for at medarbeideren kan klare å komme



tilbake etter fravær, og å stå i arbeid over tid.

Denne innsatsen inkluderer også ansatte med kroniske helseplager – en gruppe som vil være spesielt utsatt i arbeidstidsordninger med vaktbelastning. For denne gruppen arbeidstakere vil deltid oftest være den eneste realistiske stillingsstørrelsen. Som regel i kombinasjon med gradert ytelse fra Folketrygden/kommunal pensjonsordning. Antallsmessig utgjør dette et ikke ubetydelig innslag, som påvirker den gjennomsnittlige stillingsprosenten i kommunen. Prosjektgruppa vil peke på dette dilemmaet, men samtidig understreke at man på en inkluderende arbeidsplass unngår undersyssetting - ved å bidra til at medarbeiderne ikke faller ut av arbeidslivet - men får tilrettelagt en stillingsstørrelse som vedkommende har helse til å takle.

Rapport fra utviklingsarbeid i prosjektperioden

Sarpsborg kommune har i løpet av prosjektperioden investert i to nyutviklede hjelpeverktøy i turnusprogrammet GAT:

1. *Arbeidsplan-generatoren*, der turnusplanlegging og kostnadsberegninger er knyttet mye mer direkte sammen enn det man har sett tidligere. Her vil man kunne simulere arbeidsplaner opp mot lover, avtaleverk og økonomi, og umiddelbart se kost-nytteverdien.
2. *Heltidsmodulen*, som er et verktøy for å kunne ansette medarbeidere i større stillinger enn hva deres faktiske arbeidsplan tilsier. Arbeidstakeren må da forplikte seg til å jobbe mer når det er behov, og ved hjelp av den nye programvaren legges det til rette for en optimal løsning, slik at medarbeideren oppnår det nye og høyere timetallet på årsbasis. Begge disse programmodulene vil være hjelpemidler som støtter enhetene i arbeidet med å skape større og mer attraktive stillinger.
3. *Utpøving av ulike arbeidstidsordninger*. Disse er nærmere beskrevet i vedlegg 4.
4. *Gjennomføring av spørreundersøkelse*. Prosjektgruppa har gjennomført en spørreundersøkelse for å få et realistisk og nært inntrykk av den aktuelle arbeidshverdagen. Sentrale funn i undersøkelsen presenteres i neste kapittel, mens mer detaljerte opplysninger er lagt inn som vedlegg.

Sentrale funn i undersøkelsen

Resultatene fra spørreundersøkelse i pleie og omsorgssektoren: «Ikke stykkevis og deltid, men heltid» presenteres i sin helhet i vedlegg, men hovedfunnene gjengis her.

Bakgrunnsvariabler:

- Inviterte: 1909
- Svarprosent: 53
- Svar etter utdanningsnivå: Høyskoleutdannet: 362, fagarbeider: 500, ufaglært: 95, under utdanning 60
- 30 prosent av dem som svarte hadde full stilling.

Svarene viser at – i forhold til økning av stilling er det:

- flere som foretrekker lengre vakter enn økt helgebelastning
- gjennomgående positiv innstilling til å jobbe på flere avdelinger på samme institusjon,



mindre til å jobbe flere steder

På spørsmålet «Har du i dag ønsket stillingsstørrelse dersom du ikke får tilbud om ekstravakter», svarer 56 % nei.

Kommentarer til resultatene av undersøkelsen

Av de som besvarte undersøkelsen er det noe over halvparten som oppgir at de er reelt under-sysselsatt, og dette utgjør ca. 560 medarbeidere. Prosjektgruppa vil imidlertid påpeke at den reelle arbeidskraftreserven rent faktisk er mindre, når man legger til grunn en innarbeidet definisjon av uønsket deltid:

En kvalifisert person som:

- ønsker seg høyere avtalt arbeidstid
- kan starte med økt arbeidstid i løpet av tre måneder
- er villig til å ta imot et tilbud, selv om det kan innebære endret arbeidssted og/eller andre gjeldende arbeidstidsordninger enn vedkommende har i sin stilling

Resultatene av undersøkelsen er tatt med i de vurderingene prosjektgruppas har gjort, og har hatt innflytelse på flere av de foreslåtte tiltakene.

Forslag til tiltak

Det er behov for en rekke praktisk tiltak for å komme frem til reell heltid. Arbeidsgruppe har samlet seg om 15 forslag. Disse er samlet i tre grupper, med innbyrdes prioritering, ut i fra følgende forutsetninger:

1. Kan gjennomføres umiddelbart.
2. Kan gjennomføres etter administrative endringer av avtaler/rutiner.
3. Krever politisk behandling.

Gruppe 1

Forankring

Forslag: Gjennomføre nødvendig opplæring på alle aktuelle nivåer.

Det må skapes forankring og forståelse i politisk- og administrativ ledelse for å få fram gode løsninger ute i driftsområdene.

Kostnader: Opplæringen tas innenfor dagens driftsramme.

Tilsetting av faste vikarer i stor stilling

Forslag: Faste, små helge-stillinger, vikariater og rammeavtaler erstattes gjennom ansettelse av fast ansatte vikarer i store stillinger.

Dette gjøres ved å ansette medarbeidere i faste stillinger på enhetsnivå. Arbeidstakerne tildeles hovedarbeidssted der personalansvaret er plassert, men må påregne og jobbe i hele enheten.

Stillingen får fast fordeling mellom bundet og ubundet arbeidstid, vanligvis 70/30.

(NB: Når det gjelder vikarstillinger for studenter, se eget forslag om rekrutteringsstillinger.)

Kostnader: Ingen økte lønnsutgifter, kun omdisponeringer.

Verktøy for kostnadsanalyse av arbeidsplaner og stillingsstørrelser

Forslag: Sarpsborg kommune anskaffer et nytt kalkulasjonsverktøy, som er utviklet i rammen av «Sammen om en bedre kommune». Alle enheter skal ta dette i bruk, og det gjennomføres nødvendig opplæring på metodikk og bevisstgjøring.



Kostnader: Utgiftene dekkes over HR sitt budsjett.

Turnuskunnskap

Forslag: Det utvikles en opplæringspakke med kurs, workshop og utviklingsverksteder som gjøres obligatorisk for alle ledere.

Målet med dette er å bryte ned en tradisjonsbundet turnusplanlegging og utvikle en innovativ endringskultur i alle team og enheter. Opplæringen igangsettes gjennom å kvalifisere egne instruktører.

Kostnader: Opplæringen prioriteres innenfor dagens rammer for kompetanseutvikling.

Døgnrytmeplan, bemanningsplan, kompetanse og kvalitetssikring

Forslag: Alle team skal ha en oppdatert bemanningsplan, basert på en godt gjennomarbeidet døgnrytmeplan.

Et slikt arbeidsredskap vil gi større bevissthet rundt sammenhengen mellom bemanning og kompetansesammensetning. Bemanning med store stillinger vil gjøre det lettere å sikre nødvendig kompetanse, fordi man reduserer antall medarbeidere som skal gjennomgå kurs og sertifiseringer. Informasjonsstrømmen vil også gå lettere, og den enkelte medarbeider vil få hyppigere trening i vanskelige oppgaver.

Kostnader: Dette representerer god økonomisk planlegging, og her ligger et innsparingspotensial og en kvalitetsøkning, ved at brukere/pasienter får færre å forholde seg til.

Gruppe 2

Forbud mot «slakting» av stor stillinger

Forslag: Turnuslinjer større enn 90 % skal aldri brytes ned.

Når det lages nye turnusplaner, ser man ofte at store stillinger deles opp. Det vil si at vaktperiodene fordeles på en slik måte at de må spres på flere personer. På denne måten produseres nye, små stillinger. Årsaken til dette kan være velbegrunnet ut i fra ren økonomisk analyse, men fungerer destruktivt i forhold til målet om å tilby medarbeiderne store stillinger.

Kostnader: Løses ved økonomiske omdisponeringer i den enkelte enhet.

Kompetanseheving

Forslag: Etablere obligatoriske opplæringsprogram for medarbeidere som ikke har utdanning fra videregående skole.

Mange medarbeidere rekrutteres inn gjennom langvarige vikarforhold, som etter hvert går over i faste stillinger (jf. Arbeidsmiljølovens bestemmelser). I det lokale arbeidsmarkedet synes dette å ville bli en permanent situasjon. Disse medarbeiderne vil imidlertid ikke bli tilbudt større stilling før de eventuelt har kvalifisert seg til fagarbeider. Utdanning av denne gruppen vil dermed, i tillegg til de rent kvalitetsmessige momentene, være et sentralt virkemiddel for å kunne heve den gjennomsnittlige stillingsprosenten.

Kostnader: Fylkesmannen opererer med gode støtteordninger til undervisning, som i stor grad dekker dette.

Årsplanlegging

Forslag: Alle enheter/team skal utarbeide sine turnusplaner i rammen av en årsplan. Dette utprøves på utvalgte enheter gjennom en toårs-periode. Dersom dette er vellykket, bør det innføres som en obligatorisk forutsetning i alle enheter og team.

Den store fordelen med årsplanlegging er at man fanger opp alle svingningene gjennom året, bl.a. alt planlagt fravær. Det gir bedre muligheter til å gi medarbeidere større stilling, ved at de dekker alt fravær som framkommer på årsplanen.



Kostnader: Her ligger et økonomisk innsparingspotensial, i kombinasjon med andre forslag om tilsetting av vikarer i store stillinger og vikarpool.

Utlysning hver tredje måned

Forslag: Utlysning av stillinger i pleie- og omsorgsektoren foretas bare hver tredje måned. Det lyses ikke ut stillinger under 50 %.

For å presse frem gode løsninger på det interne arbeidsmarkedet i Sarpsborg kommune, skal annonsering av ledige stillinger bare skje hver tredje måned. Flere kommune som har lyktes med heltid har innført dette som et viktig virkemiddel.

Kostnader: Ingen kjente økonomiske konsekvenser.

Ressursteam/Vikarpool

Forslag: Ressursteam/vikarpool skal ligge på enhetsnivå og administreres pr. enhet.

I dag er dette ulikt organisert.

Kostnader: Har et økonomisk innsparingspotensial, spesielt i kombinasjon med tilsetting av faste vikarer i stor stilling.

Helgefrekvens

Forslag: Dersom en medarbeider ønsker å øke helgearbeidet ved å jobbe såkalt «hinkehelg» eller annenhver helg, skal dette innfris ved første turnusendring. (Gjelder også turnusendringer for høytider/ferie.)

I Sarpsborg kommunen har den store majoriteten av medarbeiderne vakt hver 3. helg, og ordningen vil gi mulighet til å jobbe oftere helg.

Kostnader: Her ligger et økonomisk innsparingspotensial og en kvalitetsøkning, da brukerne/pasientene får færre medarbeidere å forholde seg til.

Fortrinn

Forslag: Reell uønsket deltid meldes inn som «fortrinnsrett» til Kommuneområde HR.

I dag legges alle ledige stillinger ut på det interne nettet, slik at alle kan søke for å få økt stilling.

Forslaget går ut på at Kommuneområde HR administrerer fordelingen, på lik linje med dagens fordeling av ledige stillinger ved overtallighet og Inkluderende Arbeidsliv.

Kostnader: Ingen direkte økonomiske konsekvenser.

Gruppe 3

Lærlinger

Forslag: De fem beste lærlingene i hvert årskull tilbys 100 % stilling.

I dag er det bare et mindretall av lærlingene som tilbys stilling etter endt utdanning, og alltid en deltidsstilling. For å løse dette praktisk bør det knyttes betingelser til ansettelsen om at medarbeideren må påregne stor fleksibilitet i forhold til arbeidsted og oppgaver.

Kostnader: Små økonomiske konsekvenser, da dette primært løses ved å samle mange små-stillinger.

Rekrutteringsstillinger

Forslag 1: Helge-stillinger benyttes som bevisst rekrutteringskanal for høyskolestudenter, gjennom målrettet oppfølging og veiledning i studietiden.

Det er lang tradisjon med å benytte studenter som helge- og ferievikarer, men det kan tas ut mer effekt i rekrutterings-sammenheng, gjennom veiledning og personlig oppfølging av den enkelte.

Hensikten er å knytte studentene til arbeidstedet, og dermed gjøre det lettere å rekruttere dem inn ved fullført utdanning. Sarpsborg kommune har i dag en egen lønnskala for medisins-, sykepleie- og



vernepleie -studenter, og dette tiltaket må vedlikeholdes. Det gjøres oppmerksom på at forslaget ikke står i motsetning til forslaget om tilsetting av faste vikarer i stor stilling, da det er rom for begge ordninger, og disse vil kunne utfylle hverandre.

Forslag 2: Høyskolestudenter som har hatt et jevnlig arbeidsforhold i relevante enheter i Sarpsborg kommune i studietiden, som har avlagt endelig eksamen, og som har vist seg godt kvalifisert til yrket, skal tilbys 100 % stilling. For å løse dette praktisk, knyttes det betingelser til ansettelsen om at medarbeideren må påregne stor fleksibilitet i forhold til arbeidsted og oppgaver.

Forslag 3: Det etableres en egen veilederfunksjon ved de enhetene som har slike studenter.

Målet med dette er å kunne følge opp studentene på en best mulig måte.

Forslag 4: Det bør opprettes egne koder i lønssystemet slik at man enkelt kan kjøre statistikk på antall studenter, stillingsstørrelse m.v.

Denne endringen skal gjøre det lettere å planlegge rekruttering av høyskolekandidater.

Kostnader: Små økonomiske konsekvenser, da hjemlene omdisponeres fra mange små-stillinger.

Vaktlengder

Forslag: Det skal legges til rette for medarbeidere som ønsker å jobbe lange vakter.

Lang-vakter i weekend er det enkelttiltaket som gir størst økning i stillingsprosent.

En forutsetning for å tilby dette, er at det er gjort god kartlegging og utarbeidet døgnrytmeplan og bemanningsplan.

Kostnader: Her ligger et økonomisk innsparingspotensial og en kvalitetsøkning, da brukere/pasienter får færre medarbeidere å forholde seg til.

Informasjonsplaner

25. mars: HR-ledergruppe

7. april: Informasjonsmøte med berørte tillitsvalgte: Forslaget til handlingsprogram presenteres.

13. april: Behandling i styringsgruppa for «Sammen om en bedre kommune».

22. april: Orientering om saken i HSLG

23. april: Saken behandles i ADMU.

7. mai: Saken behandles i bystyret.

I samband med bystyrets behandling av handlingsprogrammet skal det legges ut nyhetssaker på Sarpedia før og etter bystyremøtet. Nyhetsoppslagene skal ta utgangspunkt i resultatene av spørreundersøkelsen, og hvilke forslag som fremmes til bystyret/vedtas av bystyret som en følge av den.

I samband med iverksetting av de ulike forslagene i handlingsprogrammet, vil informasjonsvirksomhet være en naturlig del av de enkelte prosesser. Det skal utvikles et arbeidshefte som hjelpemiddel i utviklingsarbeidet på den enkelte driftsenhet.



Vedlegg

Vedlegg 1: Arbeidstidsordninger i Sarpsborg kommune

Dette avsnittet inneholder en oversikt over tiltak innenfor prosjektområdet som tidligere har blitt utprøvd eller som er operativt i dag:

Vikarkontor:

I forbindelse med Best-Ut organiseringen i 2001 ble det etablert et sentralt vikarkontor for pleie- og omsorgssektoren. Etableringen av et sentralt vikarkontor skjedde samtidig med at veldig mye driftsmessig ansvar ble lagt ut i enhetene, og kontoret ble lagt ned etter en prøveperiode.

3-3 turnus:

Gul avdeling på Enhet Haugvoll omsorgssenter har gjennomført et prøveprosjekt., men dette ble avviklet etter 1 1/2 års prøvedrift.

Langvakter:

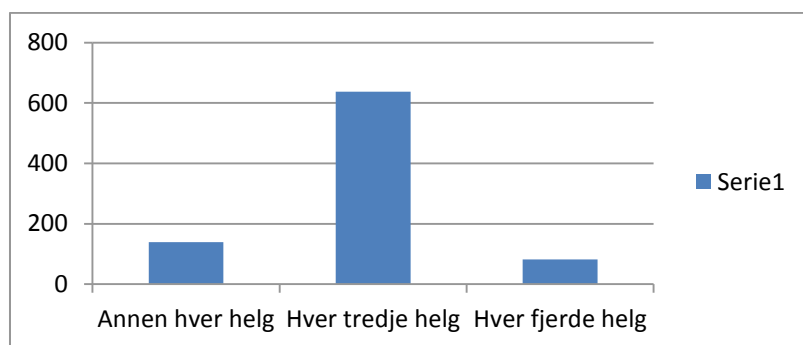
Hafslundsøy servicebase har tidligere hatt langevakter, og pr. dags dato brukes det fortsatt i en modifisert utgave. Myrvollveien servicebase startet med langevakter i januar 2015.

Ønsketurnus:

Ønsketurnus er i bruk på Karl Johansgate servicebase og Kløvningsten servicebase.

Helgebelastning:

2. hver helg, 3. hver helg og 4. hver helg



Tiltak for å redusere uønsket deltid:

Sarpsborg kommunen startet første prosjekt i 2005.

Helge stillinger/ressursstillinger:

Sykepleie- og vernepleie-studenter blir benyttet som vikarer i ferier, helger og høytider, og dette er ansett som en rekrutteringskanal. Det er derfor utviklet en egen lønsskala, men det er i dag mye opp til det enkelte arbeidsted om denne muligheten blir benyttet etter intensjonen.

Fast ansatt vikar/ressurs (økt grunnbemanning):

Fast ansatte vikarer er en alternativ måte å dekke inn fravær ved sykdom og ferier. Ordningen er i ferd med å bli etablert på flere av de større driftsenheter, og utformes ved at man beregner et gjennomsnittlig fravær på årsbasis, bygget på sykefraværstall og ferielister. I stede for å leie inn enkeltvikarer til hver eneste vakt, etableres det stilling(er) for fast ansatt vikar. Stillingstypen kalles



ofte fast ansatt ressurs, og fungerer også som et godt virkemiddel for å øke den gjennomsnittlige stillingsprosenten.

Kombistillinger på tvers av kommuneområder

Fellesstillinger mellom helse og skolesektoren er en etablert ordning, som gir grunnlag for større stillingsbrøk. To utfordringer som kan gjøre dette vanskelig er - kompetansekravene i de respektive sektorene - og helgejobbingen i pleiesektoren, som utløser obligatorisk fridag på hverdager.

Vedlegg 2: Kartlegging av arbeidstid og ønsker

Det framgår av spørreundersøkelsen at kommunen har 181 medarbeidere som har reell uønsket deltid. Eksempelvis er det 25 som har høyskoleutdanning, og med forbehold om at de har relevant utdanning for stillingen de innehar, er det meget uheldig at de ikke er tilbudt full stilling, da Sarpsborg kommune hver dag har udekkede behov for sykepleiere/vernepleiere på jobb.

Tilsvarende er det 98 fagarbeiderne som har reell uønsket deltid. Disse bør få tilbud om større stilling ved å øke helgetimetallet og/eller få ubundet tid på toppen av den faste turnusen. Bare disse to grepene vil medføre en relativt stor stillingsøkning.

Ønsker å øke stillingsprosent og øke helgebelastningen:	
Høyskole / universitet / bachelor	25
Ufaglært	36
Under utdanning	22
Videregående skole / faglært / fagbrev	98
Totalsum	181

Jeg har deltidsstilling og ønsker å øke stillingsprosenten:	
Ja	85
Nei	95
Vet ikke	1
Totalsum	181

Har du i dag ønsket stillingsstørrelse hvis ikke fikk mer tilbud om ekstravakter:	
Ja	48
Nei	133
Totalsum	181

Hvor ofte arbeides det helg i dag:	
Oftere enn annenhver helg	14
Annenhver helg	67
Hver fjerde helg	10



Hver tredje helg	87
Jeg jobber ikke helg	2
Sjeldnere	1
Totalsum	181

Helgfrekvens fra spørreundersøkelsen:**Ufaglærte:**

3	Oftere enn annen hver helg
13	Annen hver helg
17	Hver tredje helg
2	Hver fjerde helg
1	Sjeldnere
	Jeg jobber ikke helg

Under utdanning:

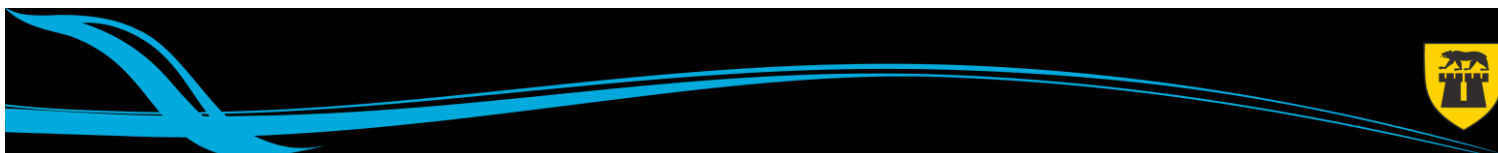
4	Oftere enn annen hver helg
10	Annen hver helg
3	Hver tredje helg
	Hver fjerde helg
	Sjeldnere
	Jeg jobber ikke helg

Videregående skole:

5	Oftere enn annen hver helg
15	Annen hver helg
48	Hver tredje helg
2	Hver fjerde helg
	Sjeldnere
1	Jeg jobber ikke helg

Høgskole universitet:

1	Oftere enn annen hver helg
5	Annen hver helg
4	Hver tredje helg
	Hver fjerde helg
	Sjeldnere
1	Jeg jobber ikke helg



Vedlegg 3: Oversikt over utviklingsprosjekter i prosjektperioden

Tiltakssted	Type utviklingsarbeid	Oppstart	Avslutning
Boveiledning sentrum	Ansettelse av faste vikarer i store stillinger og ønsketurnus.	Mars 2013	Januar 2014
Omsorgssenter Valaskjold	Større stillinger, ønsketurnus og økning av antall helgevakter.	Januar 2014	Februar 2015
Helsehuset	Årsplanlegging.	Januar 2015	Ikke fastsatt
Kløvningsten, Boveiledning Skjeberg	Ønsketurnus, ønsket stillingsstørrelse, langvakter og kompetansesammensetning.	Januar 2015	Ikke fastsatt

Evalueringsrapport av prosjektet «Faste vikarer i Boveiledning sentrum»

Evalueringsrapporten fra prosjektet «Faste vikarer i Boveiledning sentrum» viser at det i mars 2013 ble tilsatt 9 faste vikarer i 80 % stilling. Arbeidstakerne hadde enten fagutdanning eller de forpliktet seg til å gå inn i et utdanningsløp. Ordningen skulle primært dekke inn korttidsfravær, og arbeidstakerne ble delt inn i grupper for å jobbe i ulike team i enheten. Det ble benyttet ønsketurnus, med «puslemøter», så ofte som hver 14. dag. Arbeid hver annen helg. Prosjektet ble avsluttet etter juleturnusen, i januar 2014, og ble evaluert i vårsemesteret 2014.

På bakgrunn av gjennomgående gode erfaringer i prøveperioden ble det besluttet å gjøre dette til en fast ordning, og man tilsatte ytterligere 4 medarbeidere. Stillingene har fått betegnelsen fleksistillinger.

Det er ikke lagt opp til årsplanlegging, men i praksis fungerer det litt på denne måten, ved at man f. eks. ser at arbeidstakerne jobber 100 % i ferie- og helligdagsperioder. Gruppen benyttes i mindre grad til rent korttidsfravær, og i stor grad til å dekke inn vakante vakter og permisjoner.

«Pusleperiode» på 14 dager kan synes kort, men arbeidstakerne opplever at det er «...mye bedre enn å gå hjemme og vente på telefon om ekstravakt». Arbeidstakerne viser stor fleksibilitet, og gir tilbakemelding på at de trives. I bunnen er det lagt en grunnturnus, og det har blitt gjort avtale om at 3 «røde» vakter i hver periode kan flyttes uten at det utløser tillegg for forskjøvet arbeidstid. Man benytter et Excel-basert verktøy. Halvveis i prosjektet tok man teamlederne ut av puslemøtene, og det fungerte bra, med mer reell pusling. Alle puslemøter har en pusleleder som er enhetens rådgiver på området. Den største utfordringen har vært å dekke opp akutt fravær innenfor ett døgns varsel.

Det har i all hovedsak blitt dekket opp av andre vikarer. Bruken av overtid har gått ned, og det samme gjelder antall AML-brudd. Ordningen bidrar til mer forutsigbarhet for både ansatte og arbeidsplassene, og den bidrar til faste ansettelser og større stillinger.

Styringsgruppa for Sammen om en bedre kommune har bevilget 70.000 kroner til prosjektet, og anbefaler at ledere i andre enheter etablerer lignende ordninger.

Evalueringsrapport av prosjekt for ønsketurnus, helgebelastning og større stilling ved Enhet omsorgstjenester Valaskjold

Det nye omsorgssenteret Valaskjold sto ferdig ved årsskiftet 2013/14, og styringsgruppa gjorde avtale om forsøksordninger for 70 medarbeidere fordelt på 4 turnuser. Det ble bevilget 100.000 kroner til opplæring. Omsorgssenteret er delt mellom sykehjem og bofelleskap, som er lokalisert i samme bygning. Turnusene ble lagt over 12 uker med en ekstra helg for alle ansatte, såkalt «hinkehelg». Medarbeiderne ble rekruttert fra andre arbeidsplasser i Sarpsborg kommune, om man planla for – og oppnådde en høyere gjennomsnittlig stillingsprosent på den nye arbeidsplassen. Etter ca. 6 måneders drift signaliserte enhetsleder til styringsgruppa at man hadde store utfordringer knyttet til ønsketurnus. En undersøkelse i medarbeiderstaben (svarprosent 71,4), viste at den entusiastiske innstillingen var på sterkt vikende front. Dette var bl.a. påvirket av at lønssystemet ikke greidde å takle nye utfordringer i forholdet mellom turnusplanlegging og drift, og en erkjennelse



av at man nok hadde startet opp med for mange nye ting på en gang. Noe som førte til at man utsatte seg for større driftsmessig utfordringer enn det som synes forsvarlig. Ledelsen ved institusjonen besluttet derfor å avvikle ordningene med ønsketurnus og ekstrahelg, med virkning fra 16.02.15.

Styringsgruppa har drøftet de erfaringene som er høstet, og ønsker å videreføre utprøvinger på det nye driftsstedet Kløvningsten (se dette). Styringsgruppa er opptatt av at man bruker erfaringene fra Valaskjold i det nye utviklingsarbeidet.

Spørreundersøkelsen som ble foretatt blant medarbeiderne i både bofelleskapet og sykehjemmet har en rekke interessante problemstillinger som det bør sees nærmere på. Styringsgruppa vurderer å benytte et eksternt fagmiljø, gjennom kontakt med sekretariatet i «Sammen om en bedre kommune». Når det gjelder målet om større stillinger, ble det et positivt resultat ved at det ble løftet fra 63,72 % til 76,09 %. Antall hele stillinger ble 11, en økning fra 4.

Utviklingen av arbeidstidsordninger ved Enhet helsehuset

Enhet helsehuset Sarpsborg er et sykehjem, der en av avdelingene har tatt opp et utviklingsarbeid, bl.a. annet gjennom deltakelse i KS-prosjektet «Utviklingen av arbeidstidsordninger i sykehjem», i regi av KS Vest. Utviklingsarbeidet ble igangsatt på ultimo 2014, og styringsgruppa har bevilget 60.000 kroner til utviklingsarbeidet. Det er avdeling 4 med 22 langtidsplasser og 28 medarbeidere, fordelt på 16 årsverk, som selv har tatt initiativet til – og utvikler arbeidet.

Resultatene av dette arbeidet vil først kunne rapporteres på senere, men det er tatt med her fordi oppstarten skjedde i 2014.

Mål:

Økt kvalitet, større stillinger, bedre rekruttering, god kompetansetilgang og større trivsel. Utviklingsarbeidet skal sikre bedre kontinuitet på tjenesten. Medarbeiderne skal ha gode arbeidstidsordninger som er tilpasset ulike livsfaser, og arbeidstidsordningene skal være helsefremmende og kostnadseffektive. I rammen av årsplanens kal det legges til rette for større stillinger og redusert sykefravær.

Tiltak:

Kompetanseheving for medarbeiderne i heltids/deltids årsplanlegging. Involvere medarbeiderne til å tenke nytt når det gjelder vakter, friperioder, ferier. Utarbeide gode ordninger for å dekke inn vikarbehovet ved ferier og fravær. Benytte den nye heltidsmodulen i turnussystemet som arbeidsverktøy.

Utvikling av arbeidstidsordninger på Kløvningsten servicebase

Kløvningsten servicebase i Enhet boveiledning Skjeberg, starter opp i helt nytt bygg og med en helt ny medarbeiderstab i januar 2015. Men planleggingsarbeidet har pågått i hele 2014, og styringsgruppa bevilget høsten 60.000 kroner til utviklingsarbeid, med vekt på opplæring.

Kløvningsten består av 12 leiligheter med fellesareal, pluss servicebase. Totalt 32 årsverk, med en fordeling på 30 % høyskoleutdannede og 70 % fagarbeidere. Resultatene av dette arbeidet vil bli rapportert for 2015, men det er tatt med her fordi oppstarten skjedde i 2014. Mål og tiltak er beskrevet nedenfor.

Mål:

Ønsket stillingsstørrelse

Benytte ønsketurnus som arbeidsform. Arbeidstidsordninger – utprøving av langvakter i kombinasjon bolig/aktivitetssenter. Innovative løsninger knyttet til kompetansesammensetning, rekruttering og arbeidstidsordninger. Omdømme-perspektiver i kampen om godt kvalifisert arbeidskraft.

Tiltak:

I tilsettingsprosessen skal medarbeiderne kunne ønske seg stillingsstørrelse, sett i sammenheng med innsatsen mot uønsket deltid i Sarpsborg kommune. Det skal benyttes 12 ukers turnus/ønsketurnus. Alle skal jobbe en ekstra helg i en 12 ukers periode. Det skal søkes kunnskap og erfaring ved utprøving av langvakter i kombinasjon bolig/aktivitetssenter. Det skal gis god informasjon og



opplæring. Det skal søkes kunnskap og erfaring om ny arbeidsmetodikk, bl.a. hverdagsrehabilitering og Fredericia-modellen.

Vedlegg 4: Aktuelle retningslinjer og rutiner i Sarpsborgs kommune

RETNINGSLINJER FOR REDUSERT BRUK AV UØNSKET DELTID I SARPSBORG KOMMUNE

1. Deltidsansatte skal melde fra til sin leder om det ønskes utvidet stilling.
2. På bakgrunn av dette skal leder, i samarbeid med den ansatte, utarbeide en handlingsplan med mål for hvordan stillingen kan utvides. Det er den ansatte selv som har hovedansvaret for at planen blir gjennomført. Lokal arbeidsgiver har ansvaret for å tilrettelegge forholdene slik at arbeidstakeren har mulighet til å gjennomføre planen.
3. Det skal vurderes om deltidsansatte gjennom kompetanseheving kan kvalifiseres til å få utvidet sitt arbeidsforhold. Dette må da inn i handlingsplanen som et av de mål leder og ansatt er enige om.
4. Ved ledighet skal det, sammen med tillitsvalgte, foretas en gjennomgang av arbeidsplaner og oppgavefordeling for å vurdere sammenslåing av deltidsstillinger. Alle funksjoner skal være ivarettatt.
5. Deltidsansatte må selv ta ansvar for å søke stillinger som blir lyst ledig. På søknadsskjema må opplyses at søker ønsker å benytte seg av sin fortrinnsrett.
6. Evt. tilbud om økt stilling gis skriftlig etter vedtak hos tilsettingsmyndigheten, og med passende svarfrist.
7. Ved uenighet søkes saken løst i dialog mellom lokal arbeidsgiver og tillitsvalgt.
8. Deltidsansatte har fortrinnsrett til utvidet stilling fremfor at arbeidsgiver foretar ny ansettelse (AML § 14-3). Det er ingen forutsetning at den deltidsansatt skal måtte ta hele den ledige stillingen. Fortrinnsretten er betinget av at arbeidstaker er kvalifisert for stillingen og at utøvelsen av fortrinnsretten ikke vil innebære vesentlige ulemper for virksomheten. Eks. på dette vil være at det ikke må skapes nye deltidsstillinger med ufordelaktige vakter for at en deltidsansatt skal ta deler av en ledig stilling. Fortrinnsretten gjelder for ledige stillinger i hele kommunen (HTA § 2.3.), og ikke bare i den virksomhet den ansatte har sin hovedstilling.
9. Fortrinnsretten til ansatte via attføringsutvalget og overtallige pga. stillingsreduksjoner, går foran fortrinnsretten for deltidsansatte.
10. Når søkere for øvrig står kvalifikasjonsmessig likt, foretrekkes den søker som har lengst tjeneste i kommunen (HTA § 2.2.).

Vedtatt av ADMU 20.11.2006, sak 24.

RUTINEBESKRIVELSE FOR FAST ANSATTE VIKARER I SARPSBORG KOMMUNE

1. Det skal gis tilstrekkelig opplæring innenfor den eller de aktuelle enheter som den ansatte skal utføre vikaroppdrag for. Jfr. også tiltaksplaner på Gericca evt. arbeidslister i avdelingen.
2. Fast ansettelse som vikar betyr at minst 70 % av stillingsstørrelsen legges i fast avtalt turnus og inntil 30 % av stillingsstørrelsen kan bestå av variable vakter. Disse vaktene blir også satt opp i turnusplan, men kan ved behov byttes til andre vakttider uten at det medfører kompensasjon.
3. Fast vikaransettelse i kombinasjon med fast deltidsstilling betinger at turnusen tilhørende deltidsstillingen er grunnlaget for tilgjengeligheten for vikarvakter. Arbeidsgiver og ansatt går gjennom tilgjengeligheten sammen og vurderer turnusfrie dager (F2) og lovpålagt fridag (F1) som igjen blir grunnlaget for hvilke dager ansettelsen som fast vikar gjelder for. Egen turnus



- utarbeides og den regnes ikke som en del av grunnbemanningen.
4. Variable vakter (fast ansettelse) blir satt opp i turnus og gir gjennomsnittsberegning av timeantall, sykepengere rettigheter og pensjonsrettigheter. I tillegg så gis det mulighet for å bytte disse oppsatte vaktene innenfor samme dag eller med andre dager uten at det skal medføre brudd på AML.
 5. Variable vakter på turnus skal ha egen fargekode og egen vaktkolonne i vaktboken i GAT. Dette for lett å skille disse vaktene ut i fra den ordinære grunnbemanningen og vise tilgjengelige vikarer m/fastlønn de enkelte dagene. Disse vikarene har fortrinnsrett på ledige vakter.
 6. Hvis det må foretas bytte at oppsatt vikarvakt må banksaldoen i GAT oppdateres umiddelbart og avregnes pr. 2. mnd. Det legges også til grunn at saldoen skal tilstrebes å gå i 0.
 7. Varsling ved bytte av vakt skal fortrinnsvis skje med så lang varslings tid som mulig, men minimum 15 timer før den opprinnelige vakten, men fortrinnsvis før teamansvarlig går av vakt dagen før vakten som det er aktuelt med bytte for.
 8. Hvis den faste vikaren skal dekke en annens langtidsfravær skal det gis 1 måneds varsel før vikarens nye turnus iverksettes.

Gjensidig ansvar knyttet til ordningen:

Medarbeider	Teamleder
Være bevisst på sin tilgjengelighet ut i fra turnus.	Prioritere faste vikarer på ledige vakter.
Være positiv til bytte av vakter.	Være nøye med varslingsfristen.
Følge med på bank-saldoer på MinGat, pr. timelisteperiode.	Ved bytte av vakt, ha en rask dialog med vikaren (bruke SMS).
Medansvar på rett avregning av tillegg.	Sørge for avregning av eventuell utbetaling av tillegg (kveld/natt og lørdag/søndag).
	Dialog med fast vikar hvis langtidsvikariat blir ledig.

