

Saksnummer	Utvalg	Møtedato
16/17	Organisasjonsutvalget	22.11.2016
16/22	Komite for Helse, omsorg og sosial	23.11.2016
	Bystyret	08.12.2016

## Heltidskultur - status og fremdrift

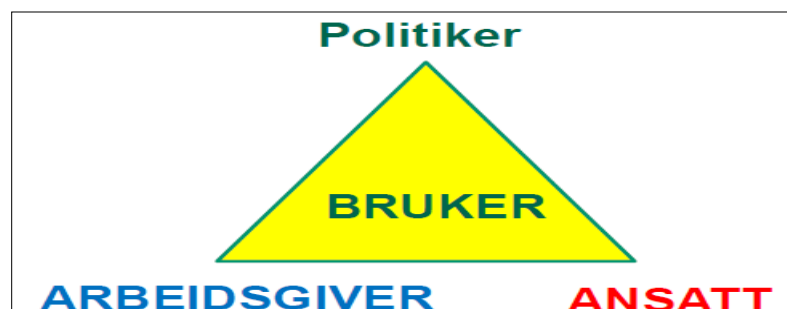
### Rådmannens forslag til innstilling

Saken tas til orientering.

#### 1.0 Innledning

«Like viktig som strukturelle grep vil være en god dialog med den enkelte medarbeider og bygging av en kultur hvor man tar et felles ansvar for å dekke ubekvemme vakter. God og tydelig ledelse er en forutsetning for å lykkes.» (Veiledningshefte fra Agenda Kaupang)

God og tydelig ledelse gjelder ikke bare administrativ ledelse. Det er også viktig for prosessen at det blir utvist interesse og tydelighet fra politisk nivå. Innføring av heltidskultur er et omfattende omstillingsarbeid som er mere enn strukturelle grep gjennom nye bemanningsplaner. Heltidskultur skal utvikles i en sterk deltidskultur med både ledere, tillitsvalgte og ansatte som ikke alltid er endringsvillige på dette området. Alle parter må i denne prosessen utvise tålmodighet. All forskning og erfaring fra andre kommuner bekrefter at dette tar tid.



Skal vi lykkes med innføring av heltidskultur i Bodø Kommune må alle bidra, jfr figuren over som er hentet fra presentasjonen til Leif Moland. Leif Moland er senior forsker ved FAFO og har forsket på heltid og deltid i over 20 år. Heltidskultur handler i størst grad om brukeren, da periodevis mangelfull bemanning av faste ansatte kan gi dårlig kvalitet for brukerne av kommunale tjenester.

#### 2.0 Status

Status for prosjektet tar utgangspunktet i vedtaket fra sak 37564/2016 behandlet i organisasjonsutvalget 31.05.16.

Nr	Vedtak	Status
1	Heltidskultur omfatter hele Bodø kommune, men i en implementeringsfase vil en ha fokus på forbedringer innen helse og omsorgssektoren.	Har fokus på områdene hjemmetjenesten, institusjon og miljøtjenesten
2	Prosjektgruppen styrkes med hovedvernombud.	Prosjektgruppen er etablert og styrket med hovedverneombud. Møter er gjennomført
3	Det opprettes en styringsgruppe.	Styringsgruppe er etablert. Møter gjennomført
4	Nå-situasjonen må kartlegges for å avdekke forbedringsmuligheter innenfor dagens rammebetingelser. Dette gjennomføres med ekstern bistand. Målsettingen er at en slik kartlegging er fullført til oktober 2016.	Nå-situasjonen er kartlagt av Agenda Kaupang. Kartleggingen er også presentert på dialogkonferansen heltidskultur
5	Det utvikles og opprettes måleindikatorer i styringssystemet til Bodø kommune – Styrhuset.	Det er utviklet flere måleindikatorer i styringssystemet til Bodø kommune – Styrhuset. Må utvides som en følge av den kartlagt nå-situasjonen.
6	Prosjektgruppen legger frem en tidsplan for det videre prosjektforløpet etter at nå-situasjonen er kartlagt.	Se pkt 7
8	For 2017 og 2018 må det være avsatt budsjettmidler.	For 2017 og 2018 avsettes i utgangspunktet 0,5 mill. kr pr år i budsjettmidler i økonomiplanen 2017-2020 for å dekke prosessarbeidet.
9	Det etterstrebes å ansette i faste hele stillinger i Bodø kommune.	Kan ikke bekreftes. Her vises det til den videre fremdriftsplan pkt 7
10	Gjennomføre tiltak for å styrke arbeidsgiver kompetansen innen arbeidstidsplanlegging i Bodø kommune.	Se pkt 7

I tertialrapport 1/2016 ble det bevilget 0,8 mill. kroner til prosjektet i 2016. Det skulle dekke nå-situasjonsanalysen, utvikling av måleindikatorer og kompetanseutvikling. Prosjektet vil holde seg innenfor tildelt ramme i 2016.

### 3. 0 Analyse og beskrivelse av nå-situasjonen i Bodø kommune

Agenda Kaupang har gjennomført en analyse og beskrivelse av nå-situasjonen for heltidskultur i Bodø kommune. Analysen omfatter områdene institusjon, hjemmetjeneste og miljøtjeneste. Rapporten er i sin helhet vedlagt, se vedlegg 1. Denne ble gjennomgått under dialogkonferansen heltidskultur 17. oktober med over hundre deltagere fra Bodø kommune, herunder ledere og tillitsvalgte fra HO avdelingen og politikere. Se vedlegg 2 for programmet. Det er i gjennomføringen av analysen benyttet intervjuer og kartlegging i alle virksomheter. En felles intervjuguide er benyttet. Videre er «heltidsmodellen», et verktøy utviklet av agenda Kaupang, benyttet som analyseverktøy. Den viser økonomiske konsekvenser, bruk av vikarer, overtid, «overbooking» mv, bemanning i helgene og administrering av turnusen. Ekspert bistand er også gitt av administrative rådgivere i Bodø kommune.

	Års verk buds jett 2016	Års verk i turnus			Pers oner i turnus		
		Års verk i turnus	Vakante års verk	Bes atte års verk	Ans atte		
					i turnus	Ledig	Bes att
Bodø kommune	1062	768	57	711	1232	158	1074
- Miljøtjenes ten	235	210	24	187	348	69	279
- Hjemmetjenes te	395	207	8	199	303	24	279
- Ins titus jon	432	351	26	325	581	65	516

Tre firedeler av årsverkene i de tre store områdene i HO er involvert i prosjektet. Det som også fremkommer i analysen er at 158 stillinger (57 årsverk) er vakant. Dette er svært bekymringsfullt for utførelsen av tjenesten som får et løpende behov for vikarer og overtid i operativ drift.

	Gjennoms nittlig s tilling		
	I turnus	Vakante s tilling	Bes atte s tilling
Miljøtjenes ten	60 %	34 %	67 %
Hjemmetjenes ter	68 %	32 %	71 %
Ins titus jon	60 %	40 %	63 %

Gjennomsnittlig stillingsstørrelse blir ofte regnet som den beste indikatoren for heltidskultur. Denne kan beregnes på to måter. Enten kan en bare ta utgangspunkt i besatte stillinger eller en kan også ta hensyn til de ubesatte stillingene. For å få et totalbilde er det mest riktig å vurdere gjennomsnittlig stillingsstørrelse inklusiv ubesatte stillinger. Alle ubesatte stillinger er små stillinger som er knyttet til helg. Det er store variasjonen innenfor hvert av tjenesteområdene.

Enkelte enheter har et betydelig antall ubesatte stillinger (se vedlegg 1 for flere detaljer). Resultatet er et stort behov for vikarer og overtid. Dette forsterkes ved at ledige stillingshjemler benyttes til å øke stillingsprosenten til de som allerede er ansatt. Det medfører at en får enda flere småstillinger som virksomheten ikke får besatt. Det er mange ubesatte helgestillinger. Det er spesielt vanskelig å rekruttere kvalifiserte vikarer til små faste stillinger. Unntaket er såkalte rekrutteringsstillinger. Små helgestillinger fører blant annet til betydelig fall i kvaliteten i helgene siden mange av disse stillingene er ubesatt.

Det er forskjeller i helgehyppigheten for de ansatte mellom enhetene. Mulige forklaringer kan være ulikt behov hos brukerne i helgene, at det er etablert ulik praksis og andre forhold.

Dialog med ansatte gjør at mange ledere har oversikt over omfanget av ufrivillig deltid. Noen melder at omfang av ufrivillig deltid er lite. Ufrivillig deltid er redusert i noen enheter ved å tilby høyere stilling til ansatte som ønsker dette når det oppstår ledige stillingshjemler.

Analysen til Agenda Kaupang tyder på av tjenesten som leveres brukerne har fallende kvalitet i helger ferier. Mange av intervjuobjektene opplever at kvaliteten faller i helgene og ferier. Små helgestillinger besettes av studenter og ufaglærte, samt at vikarbruken er utbredt i helger og ferier.

Styrt ferieavvikling er vanlig. Samtidig tas det hensyn til ønsker og det gis muligheter for bytter. Todelt hovedferie mest vanlig (2\*4 uke)r, noe som oppleves som en gulrot blant ansatte. Kvaliteten synker fordi halvparten av de faste ansatte er på ferie i en periode på 8 uker om sommeren.

Alternativet er tredelt hovedferie (3\*3 uker), noe som vil innebærer at to tredjedeler av fast ansatte tilstede. Dette vil i større grad sikre bedre kvalitet for brukeren i denne perioden. Videre må det sannsynligvis leies inn færre vikarer. Ulempen er at det kan bli vanskelig å rekruttere vikarer i siste uka og at det er foresatt med skolebarn som kan få sin ferie utenfor skoleferien. Avvikling av økt restferie må også løses.

Bodø kommune brukte i 2015 betydelig ressurser til ferieavvikling, innleie og overtid. Deler av denne ressursbruken kan vurderes erstattet med fast ansatte, som kan fylle vakter ved fravær. En

slik erstatning krever gode rutiner og kanskje organisatoriske endringer. Det bør utredes nærmere hva som skal til for å øke grunnbemanningen.

Omfanget av arbeid i helgene er av betydning for den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen. Hver tredje helg er mest vanlig. Helgehyppigheten blir påvirket av ordninger som gjelder alle ansatte og avtaler som gjøres med den enkelte arbeidstaker. Eksempler på formelle ordninger er langvaktene i Vollsveien og kravene i noen enheter om at alle helgevakter skal arbeide hver annen helg.

Det er vanlig å anbefale å lage en døgnrytmeplan, som gir grunnlag for et bemanningsbehov som igjen gir grunnlag for en turnus. Det er bare noen enheter som har laget en døgnrytmeplan. En døgnrytmeplan er basis for å kunne lage en riktig turnusplan. En hektisk driftsorientert hverdag gjør det vanskelig å prioritere nok til planarbeid og at turnusen blir endret for sjelden. En lite oppdatert turnus gir et større press på driftsavvikling.

Administrasjon av turnus blir utfordrende med mange ubesatte stillinger. Enkelte ledere bruker opp mot halvparten av tiden på å administrere turnus. Mye av tiden går med til å få noen (vikarer/overtid) til å ta vakter som ikke er dekket. Merkantil personale bidrar i noen enheter. I tillegg til færre ubesatte stillinger kan samordning av vaktlengder kan også bidra til å forenkle driften.

Mange opplever at det (allerede nå) er vanskelig å rekruttere sykepleiere. Utfordringen kan bli større på 2020-tallet når behovet for arbeidskraft vil øke betydelig både i Bodø og nabokommunene. Det blir da viktig at kommunen oppleves som attraktiv

Det er påvist i analysen at Bodø kommunen mangler styringsinformasjon for å ha rett informasjon tilstede på rett plass til rett tid. Aktuelle styringsindikatorer kan være gjennomsnittlig arbeidstid og bruk av vikarer og overtid. Her kan man bygge videre på styringsdata som er etablert i styrhuset. Det kan også være aktuelt å utvikle bedre aktivitetsdata som grunnlag for å planlegge turnus. (se vedlegg 4)

Analysen til Agenda Kaupang er helt klar på at Bodø kommune ikke har en heltidskultur.

Ambisjonsnivået for økningen i stillingsprosent bør avklares. I hjemmetjenesten er gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 66 prosent. Nivået er noe høyere enn miljøtjenesten og institusjon på 60 prosent.

## 4.0 Grunnbemanning

Analysen har avdekt at det er få medarbeidere som har ufrivillig deltid. De fleste som jobber deltid har valgt dette. Undersøkelser viser at grunnen at mange jobber deltid er følgende:

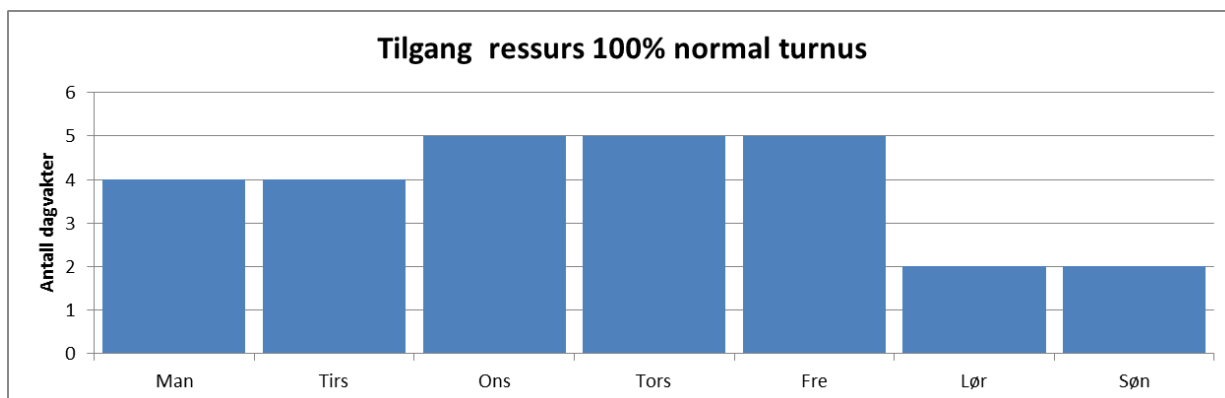
- Ønsker ikke å jobbe mer, vil ha friheten, kan ev. shoppe vakter
- Har ikke anledning til å jobbe mer pga omsorgsansvar
- Har redusert arbeidsevne
- Pga. av tøff turnus/lav bemanning
- Får ikke tilbud om å jobbe mer, må ev jage

Dette er jevnt fordelt. Det blir da et åpent spørsmål om økt grunnbemanning vil få ønsket effekt, da økt grunnbemanning vil kreve at medarbeidere jobber mindre deltid.

Forutsetninger for å vurdere en økning av grunnbemanning:

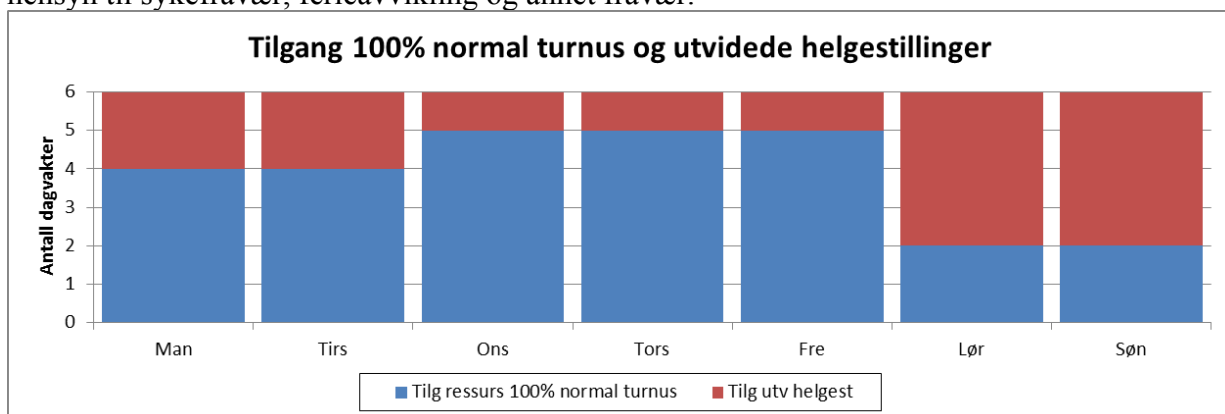
- En avdeling som krever 6 personer på arbeid dag og kveld.
- Denne avdelingen må være jevnt bemannet på dag og kveld.
- Denne avdelingen krever like mye ressurser på alle dager i uken

Turnusordning med jobb hver tredje helg med vanlig vaktlengder er den mest vanlige arbeidstidsordningen innen pleie og omsorg. De fleste virksomheter innen HO krever like mye ressurser på ukedager som helgedager, samt at det er ingen forskjell på vaktlengde på hverdager og helgedager. Turnusrytmen med arbeid hver tredje helg gir ikke tilstrekkelig med ressurser på helgedager dersom alle har heltidsstillinger – se figur nedenfor. Se vedlegg 3 for ytterligere detaljer.

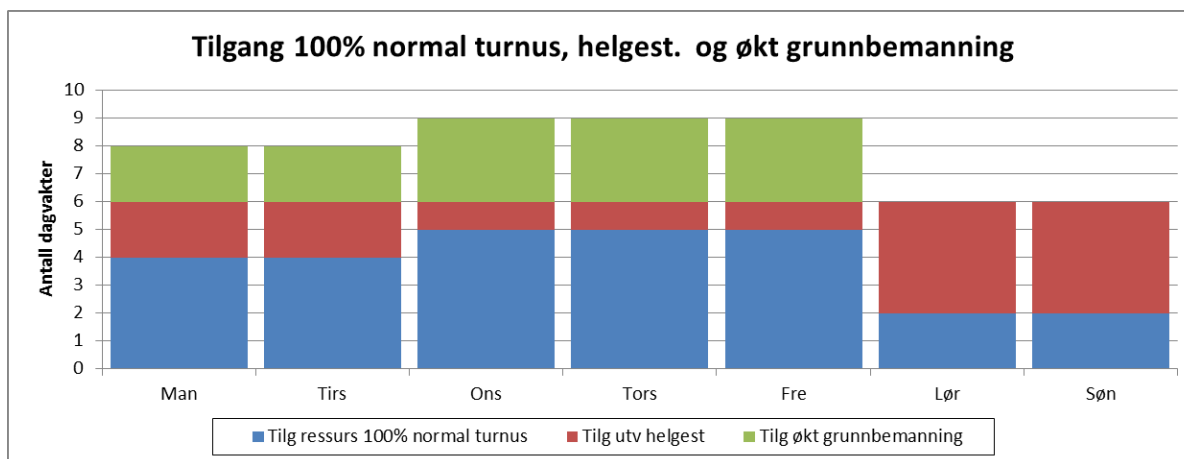


For å få tilstrekkelig med bemanning i helg og samtidig beholde heltidsstillinger (evnt store stillingsstørrelser), må en tilrettelegge for stillinger som dekker opp helgeproduksjonen. Dette genererer mange deltidsstillinger fordi en kun har anledning til å dekke opp ressursene som mangler. Dette er den store utfordringen for alle som lager bemanningsplaner innen pleie og omsorg.

Dersom en kun skulle ha dekt opp helgebehovet ville det bli 24 rene helgestillinger på ca 14%. Lik ressurstilgang alle dager er ofte et av hovedmålene for alle som lager bemanningsplaner for pleie og omsorg. Tilgang bemanning må være i forhold til døgnrytmen til virksomhetene. Helgestillingen kan dermed bli litt utvidet slik at en får tilgang på 6 personer pr alle dager hele uka i turnusperioden. Skissen suppleres da med 12 stk i 25% stilling og 12 stk i 34% stilling. Totalt 36 personer må benyttes i denne turnusrytmen. Ihht forutsetninger blir dette en avdeling som krever totalt 19,1 årsverk. Dette må oppfattes som avdelingens grunnbemanning, da dette er de ressursene avdelingen må ha (jfr forutsetninger) for å få oppgavene gjennomført. I denne grunnbemanningen tar en ikke hensyn til sykefravær, ferieavvikling og annet fravær.



Skissen ovenfor viser tilgang grunnbemanning alle dager. Alle jobber maksimalt på helgedager, dvs to helger pr seks uker. Denne skissen er tilnærmet slik de fleste turnuser innen pleie og omsorg er utformet som har lik tjenesteproduksjon på alle ukedager og som jobber hver tredje helg. Økning av grunnbemanning med dette utgangspunktet hvor alle allerede jobber maksimalt på helgedager, vil medføre at ressurstilgangen kun øker på ukedagene. Figuren nedenfor viser hva som skjer når alle «småstillingene» økes til 50%.



Med en økning som forutsetter ingen stillinger mindre enn 50% vil ressurstilgang på ukedagene øke med opptil 50% - illustrert med de grønne søylene. Det blir ingen ressursøkning i helgen da det allerede jobbes maksimalt på helgedagene. Denne skissen medfører en økning 5,1 årsverk, til totalt 24,2 årsverk på denne avdelingen. Denne turnusen krever fremdeles 36 stk (dag og aften). Det medfører en ressursøkning på ca 26% for denne bemanningsøkningen.

Økning i grunnbemanning kan medføre at en får tilsetninger i alle ubesatte stillinger, slik at kvaliteten i helgene på den måten øker. Alt sykefravær i ukedagen vil kunne bli håndtert med egne ressurser med en slik løsning, slik at vikarutgiften på hverdagene vil bli betydelig redusert. Det vil ikke være noe problem å dekke et sykefravær på opptil 50% uten vikarbruk med økning av grunnbemanningen på denne måten. Ingen har et så høyt sykefravær, slik at spørsmålet blir hva en skal bruke resten av ressursene til på hverdagene en har fått gjennom økt grunnbemanning når en har dekt opp sykefraværet. Sykefraværet i helgene vil med en slik løsning fremdeles måtte bli håndtert ved å benytte vikarer. Økning av grunnbemanning bør kombineres med andre tiltak dersom en ønsker en bedre effekt av økt grunnbemanning enn det som er beskrevet ovenfor.

For finansiering av økt grunnbemanning er det nevnt at en kan konvertere vikarmidler til faste stillinger for en bruker jo midlene uansett. Her er det store avvik mellom budsjett og regnskap. Med utgangspunkt i total budsjettet for HO kan en gjøre en overordnet betraktning av tilgjengelige midler til økt grunnbemanning.

HO totalt	Budsjett 2014	Budsjett 2015	Budsjett 2016
Fast lønn	550 943 765	559 170 698	614 582 706
Vikarlønn netto	39 222 500	42 611 500	31 934 797
Andel vkarlønn	7,1 %	7,6 %	5,2 %
50% Tilgang vikarmidler	19 611 250	21 305 750	15 967 399
15% økning fast lønn	82 641 565	83 875 605	92 187 406
10% økning fast lønn	55 094 377	55 917 070	61 458 271
3% økning fast lønn	16 528 313	16 775 121	18 437 481
Avvik fra 15% økning fast lønn	63 030 315	62 569 855	76 220 007
Avvik fra 10% økning fast lønn	35 483 127	34 611 320	45 490 872
Avvik fra 3% økning fast lønn	-3 082 937	-4 530 629	2 470 083

\* Vikarlønn netto er utgifter korrigert for refusjoner fra NAV. Arbeidsgivers andel av sykefraværet

Utgangspunktet er netto vikarlønn, da en må ta utgangspunkt i arbeidsgivers utgifter til vikarer. Det er grunn til å anta at en ikke kan benytte alt av netto vikarmidler da det må være vikarer til ferieavvikling og sykefravær i helger. Legger en til grunn at en kan konverterer 50% av budsjetterte netto vikarmidler utgjør dette 16 mill. kr i budsjettet for 2016.

Med bakgrunn i analysen til Agenda Kaupang har de kartlagt at vakante stillinger utgjør 158 stillinger eller totalt 57 årsverk. En kan øke grunnbemanning slik at alle disse stillingene blir 50% og dermed mere interessant for arbeidssøkende. En økning til minimum 50% stillingsstørrelse av disse 158 stillingene vil kreve en økning på ca 22 årsverk. Omregnet til kroner utgjør det ca 20 mill. kroner inklusiv økte pensjonskostnader. Da har en ikke tatt hensyn til små stillinger under 50% som er besatt. For 2016 utgjør 50% av netto vikarmidler 16 mill. kr, noe som vil tilsvare i underkant av en 3% økning av fast lønn. Det gjøres oppmerksom på at denne beregning er svært grov og at et beslutningsgrunnlag for finansiering av økt grunnbemanning må ha en større presisjon. Dette er kun ment som en indikasjon på finansieringsbehovet.

## 5.0 Tiltak for å fremme heltidskultur

Å utvikle en heltidskultur handler om mer enn turnusordninger og å få helgene til «å gå opp». Det handler om holdninger, forankring, normer for «hvordan vi har det/ gjør det hos oss». Å utvikle en heltidskultur handler om organisasjonsendring med politisk vilje, tydelig ledelse, engasjerte tillitsvalgte og ansatte som jobber for samme mål i samme retning. Det er viktig å tenke på at det ikke finnes snarveier. Utvikling av en heltidskultur innebærer store omstillinger! (L. Moland 2015). Forskning utført av Leif Moland (Større stillinger bedre drift, 2015) har vurdert ulike tiltak for å fremme heltidskultur (reduksjon av deltid). Forskningen tar utgangspunkt i utviklingsprosjekter som tar for seg organisering av arbeidet i virksomheter og forhold på arbeidsplassen, og utviklingsprosjekter som retter seg mot kompetanseheving av arbeidstakere. Mange av de mest spennende prosjektene kombinerer ny organisering av arbeidet og ny organisering av arbeidstid samtidig som de utvikler den individuelle og organisatoriske kompetansen. Når en skal beskrive hvilke effekter programdeltakerne har oppnådd ved å prøve ut ulike typer av tiltak, er tiltakene delt inn i seks hovedgrupper. De seks hovedgruppene er:

- Bemanningenheter og vikarpool
- Kombijobbing, på tvers
- Langvakter
- Forhandlingsturnuser
- Samling av flere: årsturnus, 3 + 3-varianter, flere helger mv.
- Kompetanseheving

Det er mange gode resultater knyttet til disse tiltakene, og virksomhetene har hatt ulike forutsetninger for å nå dem. Forskerne vil foreløpig være forsiktige med å rangere resultatene, for hva er beste resultat? Noen tiltak har fått til store endringer for noen få ansatte. Andre har oppnådd mer moderate endringer for mange. Noen har oppnådd at alle ansatte jobber heltid. Hovedinntrykket er at uansett hvilket tiltak som prøves ut, så vil det kunne gi gode resultater (Leif Moland, 2015). Samtidig har en sett at det er stor spredning innenfor hver av tiltaksgruppene. Det indikerer at ingen av tiltakene i seg selv er noen garanti for et godt resultat i form av større stillinger.

I en artikkel publisert på [regjeringen.no](http://regjeringen.no) er virksomhetsleder Kristin Lund i Oppegård Kommune intervjuet. Hun sier at: «Deltid er en ukultur som er unik for vår sektor. En av de største utfordringene med prosjektet, var ifølge Lund, at små stillinger er en så sterk del av kulturen i helsesektoren». Videre fremkommer det at omleggingen til større stillinger og langvakter i helgene er hovedårsaken til at de har lyktes. Denne omleggingen er kombinert med en grundig prosess mellom arbeidsgiver og arbeidstager organisasjoner.

## 6.0 Målsettinger heltidskultur i Bodø kommune

Effektmålene og øvrige mål skulle revurderes på bakgrunn av en nærmere kartlegging av nå-situasjonen. Effektmålene foreslås endret. Endelig målsettinger vil bli fremmet når prinsippene for bemanningsplaner er klarlagt.

### Hovedmål:

Bodø kommune skal ha en heltidskultur.

### Effektmål:

I analysen gjennomført av Agenda Kaupang er det lagt vekt på at det beste effektmålet er gjennomsnittlig stillingsstørrelse inklusiv alle ubesatte stillinger. Status for gjennomsnittlig stillingsstørrelse er 66 prosent for hjemmetjenesten, mens miljøtjenesten og institusjon er på 60 prosent. Målet må være realistisk og ambisiøst, slik at et mål 70 prosent gjennomsnittlig stillingsstørrelse bør være innen rekkevidde.

Heltidskultur innebærer å få flere heltidsstillinger. Dette medfører en grunnleggende kulturendring. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse må sees i sammenheng med heltidsstillinger og ubesatte stillinger.

Heltidsstillinger er åpenbart viktig i en heltidskultur. Heltidsandel i Bodø kommune er ca 30 prosent og den har vært omtrent uforandret i de siste 5 årene. Ubesatte stillinger er hovedårsaken til dårlig kvalitet i helger og til et høyt vikarbehov. Ubesatte stillinger bør ikke forekomme.

En kan vurdere om en skal ha ulik målsetting for virksomheter med turnus arbeid og de som ikke har turnus arbeid. Målsettingen nedenfor er primært for virksomheter med arbeidet organisert i turnus.

- Gjennomsnittlig stillingsstørrelse skal være minimum 70%
- Utbredelsen av fulle 100% stillinger skal øke
- Ingen stillinger i turnus skal være ubesatt

### Organisasjonsmål:

- Ledere skal få mere tid til ledelse og faglig oppfølging
- Organisere bemanningsplanlegging slik at det sikrer likhet og kvalitet i alle ledd herunder to-veis kommunikasjon mellom ansatte og arbeidsgiverfunksjonen

### Kvalitetsmål:

I analysen fremkommer det synspunkter på at det er dårlig kvalitet i helger og ferier. Det er et naturlig mål at Bodø kommune ønsker å tilby sine pasienter og bruker god kvalitet hele året alle dager i uka.

- Skape trygghet og tjenestekvalitet for pasienter og brukere
- Forbedret arbeidsmiljø
- Økt attraktivitet i arbeidsmarkedet

Målsettingene skal ikke være begrenset til prosjektperioden, men er knyttet opp mot etableringen av en varig og fremtidsrettet heltidskultur i Bodø kommune.

Fokus på heltidskultur forsterker behovet for kontinuerlig måling av aktuelle indikatorer i Bodø kommune. Resultatmåling vil bli utført kontinuerlig i det helhetlige styringssystemet til Bodø kommune. Se vedlegg 4 for detaljer om styringsinformasjon i Bodø Kommune.

## **7.0 Videre fremdrift**

Analysen av nå situasjonen og dialogkonferansen om heltidskultur ble gjennomført som planlagt.

Tiltak etter analysen og dialogkonferansen:

Kulturbygging/Motivasjon

- Tydelig og klar ledelse
- Innhente en eller flere foredragsholdere som vil være en vitamininnsprøytning til målet om heltidskultur. Fokus på brukeren. God kvalitet og effektivitet i tjenesten. Gjennomføres første kvartal.
- Tilrettelegge for en prosess for alle ansatte. Hvordan er det hos oss – hvordan vil vi ha det? Noe tilsvarende fagdager for hverdagsmestring. Gjennomføres 2017.



- Ragnhild Skålbones fra HR bistår i organiserer kulturbygging for medarbeidere i Bodø kommune

#### Prinsipper for bemanningsplaner (Arbeidsgiverstrategi for heltidskultur)

- Nedsette en gruppe ledet av Arne Myrland. Hovedtillitsvalgte, områdeledere i HO
- Koordineres med HR strategien
- En arbeidsgiverstrategi kan inneholde (overordnede prinsipper)
  - Rettigheter til heltid og deltid slik det fremkommer i tariffavtaler
  - Prinsipper for bemanningsplaner. Herunder fordeling av ubekvem arbeidstid, minimum stillingsstørrelser, vaktlengder.
  - Begrense omfanget av ulike stillingsstørrelser, herunder bruk av ubunden arbeidstid
  - Prinsipper for rekruttering i forhold til minimum stillingsstørrelse
- Prosess støtte fra Agenda Kaupang/Leif Moland. Må avtales
- Fremdrift
  - Gruppen etableres november 2016
  - Må ha lagt de viktigste grunnprinsippene innen januar for at arbeidsgruppene skal komme i gang med sitt arbeid. Viktig å benytte utgangsfarten prosjektet har fått gjennom dialogkonferansen.
  - Behandles i løpet av 1. kvartal 2017 i organisasjonsutvalget (OU)

#### Arbeidsgrupper for utvikling av nye bemanningsplaner (herunder døgnrytmeplan, bemanningsbehov og turnus)

- Nedsette minst tre arbeidsgrupper. En for hvert hovedområde. Alle arbeidsgruppene vurderer behovet for undergrupper. Arbeidsgruppene må involvere bredt.
  - Arbeidsgruppe institusjon ledes av Ida Hansen. Arbeidsgruppen settes sammen av tillitsvalgte og **virksomhetsledere** fra alle institusjoner
  - Arbeidsgruppe hjemmetjeneste ledes av Tove Rasch. Arbeidsgruppen settes sammen av tillitsvalgte og **virksomhetsledere** fra alle hj.tj soner
  - Arbeidsgruppe miljøtjenesten ledes av Mary-Ann Alstad. Arbeidsgruppen settes sammen av tillitsvalgte og **avdelingsledere** fra alle miljøtjenester.
- Arbeidsgruppene starter med å utvikle felles forståelse
- Arbeidsgruppene skal utarbeide bemanningsplaner som imøtekommer målsettingene for heltidskultur.
- Prosess støtte
  - Anne-Kari Østensen er turnus ekspert for alle arbeidsgrupper
  - Agenda Kaupang vil være tilgjengelig for støtte. Må avtales.
- Fremdrift
  - Gruppene etableres i 2016 og gjennomfører sitt arbeid i 2017. Nye bemanningsplaner iverksettes løpende når de er klare

#### Politiske saker (evt RLG)

- Fremme en politisk sak til OU og HOS komiteen hhv 22 og 23 nov 2016. Hensikten er å orientere om status og legge frem plan for videre fremdrift
- Fremme en politisk sak til organisasjonsutvalget 1. kvartal 2017. Hensikten er å få vedtatt prinsipper for bemanningsplaner (arbeidsgiverstrategi) heltidskultur). Dette må også behandles av RLG

- Fremme en politisk sak til OU (orientering til HOS komiteen og FM) første møte etter sommer 2017. Den går videre til BS for vedtak. Hensikten er å orientere om fremdriften og eventuelt gjennomføre vedtak på konvertering av vikarmidler til faste stillinger. Legge grunnlaget for budsjett 2018.
- Heltidskultur må være en del av økonomiplanen

#### Kompetanseutvikling

- Kurs i prinsipper og konsekvenser for bemanningsplanlegging og døgnrytmeplaner av alle som jobber med dette i Bodø kommune. Bruk av styringsdata.
- Jon Ivar Strøm fra HR bistår i organisering av et kompetanseløp for medarbeidere i Bodø kommune
- Generell kompetanseoppbygging av prosjektmedarbeidere

#### Prosjektdokumentasjon

- Det opprettes et prosjektområde for deling av dokumenter

Rolf Kåre Jensen  
Rådmann

Ingun Lie Mosti  
Kommunaldirektør

Saksbehandler: Gunnar Sveen

#### Trykte vedlegg:

- 1 Vedlegg 1 Rapport - Situasjonsbeskrivelse og analyse av heltidskultur i Bodø kommune
- 3 Vedlegg 2 Dialogkonferansen heltidskultur
- 4 Vedlegg 3 Konsekvensvurderinger knyttet til økning av grunnbemanning
- 4 Vedlegg 4 Styringsinformasjon for oppfølging av heltidskultur

#### Utrykte vedlegg:

Ingen