

Leif Moland, Gardermoen 29.01.2013:

Saman om ein betre kommune

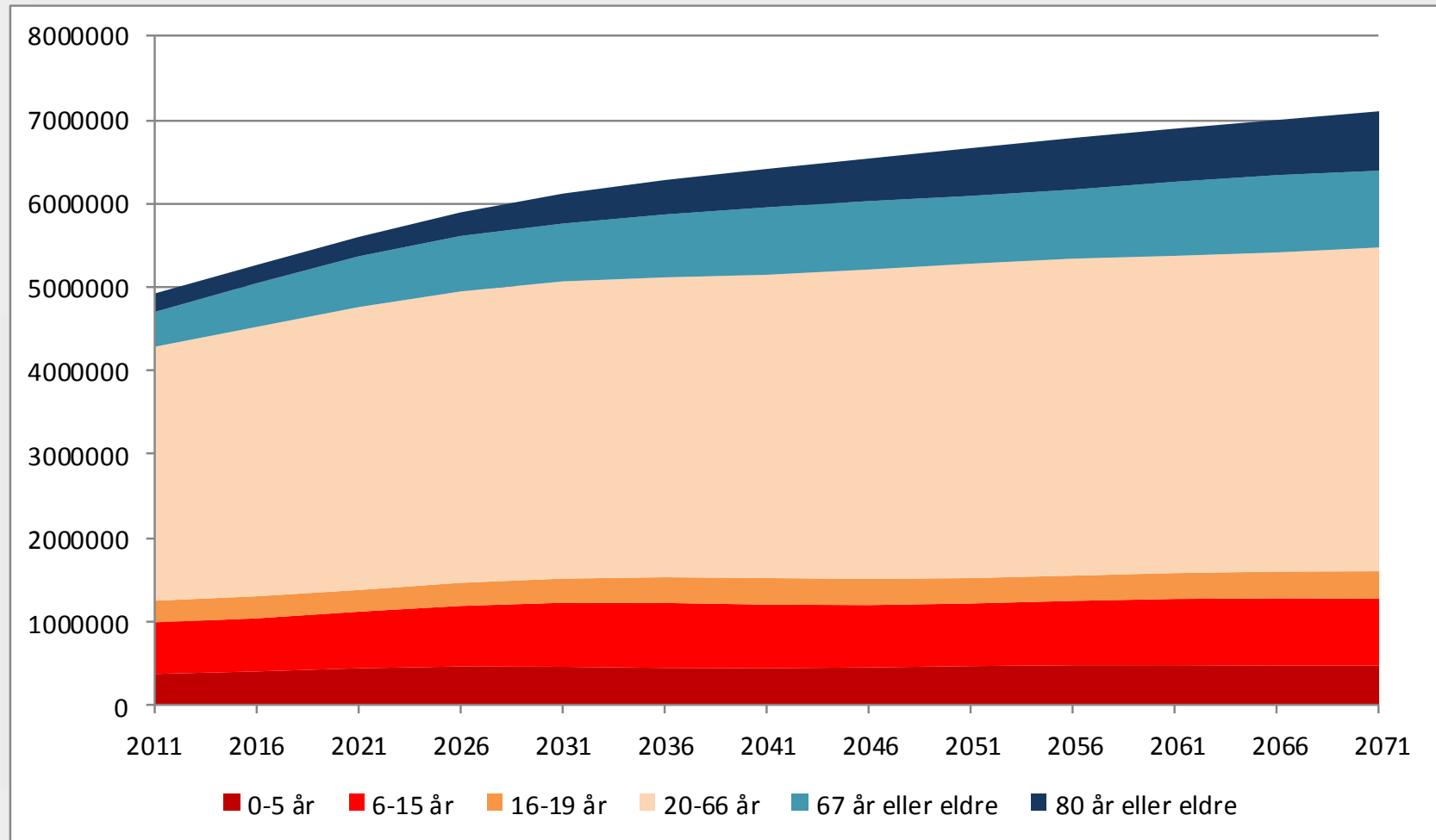
Temaene i programmet –
utfordringer, status og sammenhenger

Utfordringer

1. Yte flere og bedre tjenester

Befolkningsfremskrivning 2011 – 2071

Kilde: SSB, Modell: Middel nasjonal vekst

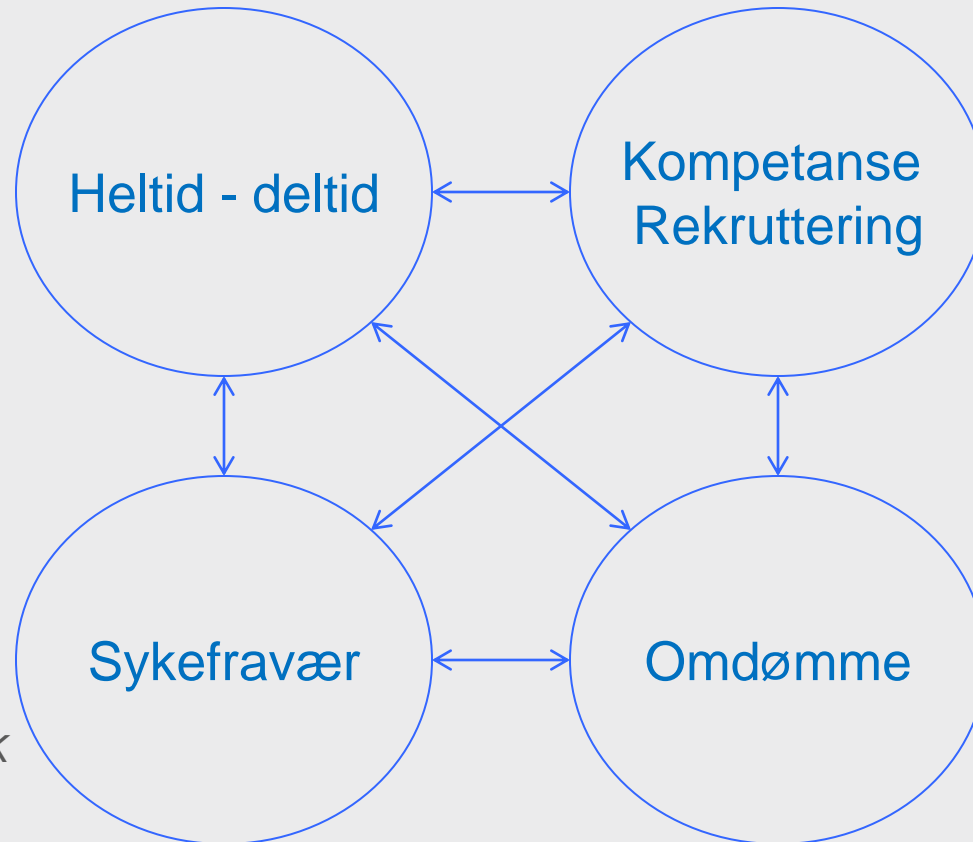


Utfordringer

1. Yte flere og bedre tjenester
2. Tilstrekkelig kompetent arbeidskraft fornuftig organisert
3. Kampen om kompetent arbeidskraft fordrer et omdømme som tiltrekker seg utdanningsvillig ungdom
4. Helhetlig arbeidsgiverpolitikk som tar de ansatte på alvor og tilbyr utviklende og bærekraftige arbeidsplasser, som møter ansattes ulike preferanser og som forventer mer av sine ansatte. Tilnærming mellom A-laget og B-laget?
5. Videreutvikler den «nye» trekanten: se kvalitet (brukerbehov), arbeidsmiljø (ans.behov) og effektivitet (arb.g.behov) i sammenheng

Saman om ein betre kommune, et lærings- og innovasjonsprogram

*For AD: Leif Moland,
Leif Moland, Fafo*



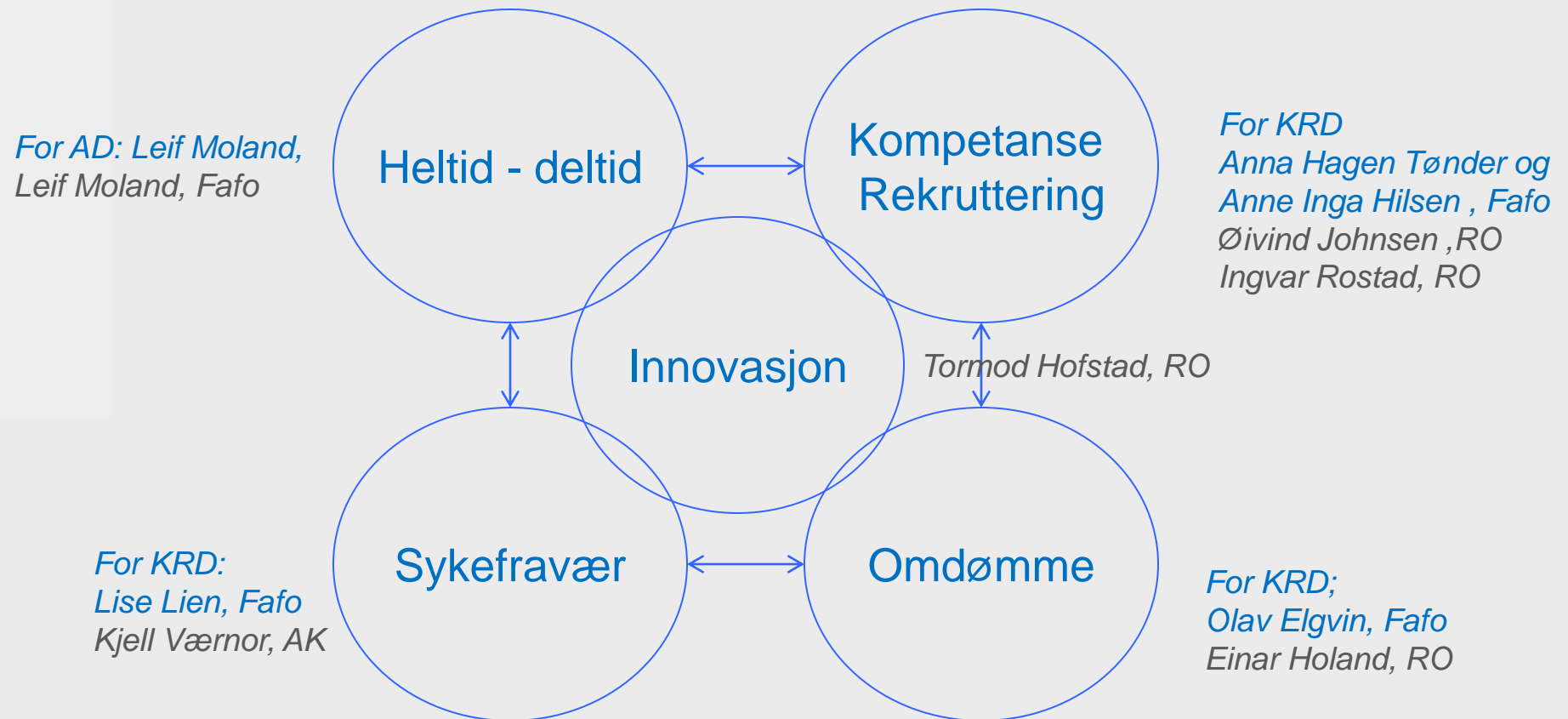
*For KRD
Anna Hagen Tønder og
Anne Inga Hilsen , Fafo
Øivind Johnsen ,RO
Ingvar Rostad, RO*

*For KRD:
Lise Lien, Fafo
Kjell Værnor, AK*

*For KRD;
Olav Elgvin, Fafo
Einar Holand, RO*

Og fire tema som henger sammen

Saman om ein betre kommune, et lærings- og innovasjonsprogram



Og fire tema som henger sammen

Kjell E. Værnor:

Saman om ein betre kommune
Deloppdrag 1 – Gjennomgang av
kommunenes prosjektplaner.
Pulje 1

RAPPORT
13.12.2012

AGENDA
KAUPANG

Tema 1:

Hvordan kan kommunene tilby flere hele stillinger?

Saman om-mål:

Etablere en heltidskultur og prøve ut tiltak og modeller som avskaffer ufrivillig deltid og øker gjennomsnittlig stillingsstørrelse.

UTKAST

Leif Moland, Fafo 18.01.13

Til Arbeidsdepartementet

Kunnskapsstatus om heltids-deltidsproblematikken

Perspektiver og tiltak for å redusere omfanget av ufrivillig deltid og organisere for heltidsansettelser

Hvordan kan kommunene tilby flere heltidsstillinger?

I denne rapporten ser vi på årsaker til det høye omfanget av deltidsarbeid i norske kommuner og på hva kommunene kan gjøre for å etablere flere heltidsstillinger. Vi spør: Hva mener ledere er de største hindringene for å redusere andelen deltidsstillinger? Hva betyr flere heltidsstillinger for rekrutteringen av arbeidskraft til pleie- og omsorgssektoren? Hvordan bør fremtidens arbeidstidsordninger være for at kommunene skal kunne tilby tjenester som er kvalitativt gode med et godt arbeidsmiljø, samtidig som de er økonomisk bærekraftige?



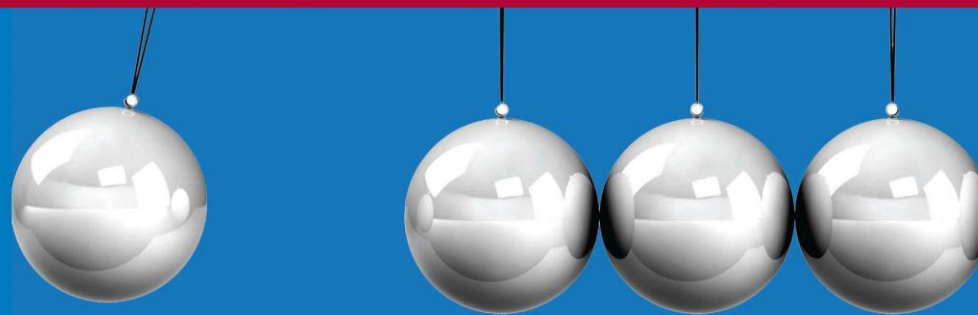
Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no

Fafo-rapport 2012:14
ISBN 978-82-7422-871-9
ISSN 0801-6143
Bestillingsnr. 20241



Leif E. Moland og Ketil Bråthen

Hvordan kan kommunene tilby flere heltidsstillinger?



Langturnus og hele stillinger i Bergen kommune

I denne rapporten evalueres utprøvingen av alternative arbeidstidsordninger innen tjenester for utviklingshemmede og psykisk syke i fem bofellesskap i Bergen kommune. Bergen kommune har gjennom sine forsøk oppnådd gode resultater med hensyn til sine ambisjoner om bedre kvalitet til bruker, en mer effektiv tjeneste med kompetente og stabile medarbeidere og et godt arbeidsmiljø med lite fravær. Resultatene er dels en følge av arbeidstidsordningene i seg selv, av flere ansettelser av kvalifisert personale i store og hele stillinger og av god prosjektledelse.

Leif E. Moland og Ketil Bråthen

Langturnus og hele stillinger i Bergen kommune

Arbeidstid i tjenester for utviklingshemmede og psykisk syke

Leif E. Moland og Ketil Bråthen

Langturnus og hele stillinger i Bergen kommune



Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no

Fafo-rapport 2012:60
ISBN 978-82-7422-960-0
ISSN 0801-6143
Bestillingsnr. 20287



10 tiltak for å redusere uønsket deltid/øke andel heltidsstillinger

Hvilke har kommunene prøvd ut? (KS 2011-12) (%)



Stor grad			Bedre		Økt- redusert	
Færre små stil.	Økt deltidsstilling	Flere heltid	Tjeneste-kvalitet	Arbeids-miljø	Vikarbruk	Personal-utgifter
☹️		☹️	😊	😊	😊	
☹️		☹️			😊	
☹️	☹️	☹️	😊	😊	😊	
☹️		☹️	😊	😊	😊	
😊	😊	☹️	😊		😊	
	😊		😊	😊	😊	☹️
			😊		😊	☹️
😊	😊	😊	😊	😊	😊	
		☹️	😊	😊		
😊	😊	😊	😊	😊	😊	☹️

Hvilke effekter har arbeidstidsordningen på brukernes funksjonsnivå og trivsel?

Forutsigbarhet – Kjennskap – Kontinuitet – Brukermedvirkning

En god sirkel:

Stabile og kvalifiserte ansatte kjenner brukerne og brukerne kjenner dem

Langvaktordningene har gjort det lettere å skape trygghet og ro. Det virker som en del av boligene har kommet inn i en god sirkel, der ro skaper trygghet og trygghet skaper ro. Dette er i seg selv etterstrebellesverdige. Virker tilbake på de ansatte

Åpner for økt:

Bedre funksjonsevne og mer habilitering/rehabilitering,

Økt brukermedvirkning,

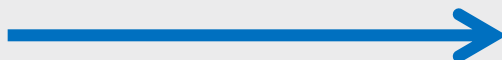
Redusert medisinbruk

Bedre bruk av dagen

Virkninger av alternative arbeidstidsordninger (ATO)

Trekk ved bruker/tjenestested:
Boenheter, hjemmetjeneste, sykehjem

Ulike ATO
Div. Langturnus
Forhandlingst.
Helgearbeid
Vikarpool
Kombistilling
3+3
OSV



Ulike virkninger
Kvalitet
Effektivitet
Arbeidsmiljø



For:
Brukere
Ansatte
Ledere
«Eiere»

Prosesselementer
Forsterkere



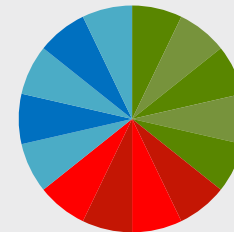
Virkninger av alternative arbeidstidsordninger

Trekk ved bruker/tjenestested:
Boenheter, hjemmetj, sykehjem

Ulike ATO
Div. Langturnus
Forhandlingst.
Helgearbeid
Vikarpool
Kombistilling
3+3
osv

Prosesselementer:
Behov – hensikt
Mål – informasjon
Forankring
Samarbeid og involvering
Ressurser
Oppfølging

Ulike virkninger
Kvalitet
Effektivitet
Arbeidsmiljø



For
Brukere
Ansatte
Ledere
«Eiere»

Store stillinger / heltid

Litteraturoversikt som beskriver ..

1. Omfang av deltidsstillinger og *utviklingen* av deltidsproblematikken
2. Deltid (primært) fra *arbeidstakers* ståsted
 - negative sider ved ufrivillig deltid for arbeidstaker
 - hvorfor arbeidstaker jobber deltid (preferanser, tilpasning, tilbud)
3. Deltid (primært) fra *arbeidsgivers* ståsted
 - hvorfor arbeidsgiver tilbyr små stillinger (driftstid, økonomi, arbeidskraftstilbud)
 - små stillingers betydning for virksomheten (omdømme, rekruttering, arbeidsmiljø, effektivitet, fagmiljø mv)
4. Deltid (primært) fra *brukere* og kunders ståsted (faglig tjenestekvalitet, tilgjengelighet)
5. Kollektive *reguleringer* av arbeidstid og ansettelsesforhold (lov og avtaleverk, praktisering av unntaksbestemmelser)
6. Utdannings- og *opplæringstiltak* eller tiltak som i det minste har et læringsperspektiv på deltidsproblematikken
7. Forsøk med ulike *arbeidstidsordninger* og organisering av arbeidet
8. Heltid-deltid i *Finland* og Europa

Veier til et bedre omdømme

Omdømmebygging i norske kommuner

Fafo, Olav Elgvin

Saman om – mål:

Styrke kommunenes omdømme gjennom å utvikle og synliggjøre kommunenes arbeid og lokale prosjekter.

Omdømme – et begrep i vinden

- Omdømmebygging har de siste 10 årene fått oppmerksomhet? i det offentlige Norge
- Det er brukt en del statlige og kommunale ressurser på omdømmebygging
- Men: lite forskning på hva som virker
- Trengs kanskje en mer edruelig holdning til hva omdømmebygging kan og ikke kan gjøre?

Hva er omdømme?

«Eksterne aktørers samlede oppfatning av virksomhetens viktigste særtrekk»

(Fombrum og Rindova 2000)

- Altså: bildet andre har av personer, steder eller organisasjoner

Hvem sitt omdømme?

- Omdømme til kommunen som *lokalsamfunn* eller sted. Kan være viktig for å tiltrekke tilflyttere eller næringsliv
- Omdømmet til kommunen som organisasjon:
 - Som *tjenesteyter*. Kan være viktig for tillit blant innbyggerne,
 - Som *arbeidsgiver*. Viktig for å rekruttere/beholde kompetent arbeidskraft
- Kunnskapsgjennomgangen vil vise:
Utgangspunkt for prosjekter er ofte omdømmet til lokalsamfunnet, men underveis inkluderes /overtar? også organisasjonsaspektene

Hva viser forskningen?

- En del omdømmeprosjekter har hatt liten til ingen effekt.
Eks Karmøy
- Gjelder både prosjekter for omdømmet til kommunen som organisasjon, og omdømmet til kommunen som lokalsamfunn
- Omdømmet har blitt bedre i tilfeller der det substansielle som ligger til grunn for omdømmet har forandret seg (for eksempel Drammen)

Anbefalinger

- Vurdér: Er omdømme et problem for oss? I mange tilfeller er det ikke det
- Dersom omdømmet er et problem: Fokuser på det spesifikke området der man har dårlig omdømme
- Dersom målet er tilflytting eller næringsutvikling fungerer det best med spissede tiltak overfor spesifikke grupper, ikke generell omdømmebygging

Litteratur

Omdømme og tilflytting/næringsutvikling:

- Lars Ueland Kobro, Knut Vareide og Morten Hatling (2012): Suksessrike distriktskommuner (rapport, Telemarksforskning)
- Lars Ueland Kobro og Hanna Storm (2011): Omdømmeprojektet for Gjøvikregionen (rapport, Telemarksforskning)

Omdømmebygging for kommunen som organisasjon:

- Kjersti Utne og Trude Wikdahl (2010): Omdømmehåndtering i kommunene. Kommunal sektor som merkevare (masteroppgave)

Generell omdømmebygging:

- Peggy Simic Brønn og Øyvind Ihlen (2009): Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner (bok)

Lise Lien:

Kunnskapsstatus om sykefravær

Saman om-mål:

Etablere en nærværskultur og redusere sykefravær gjennom å utvikle tiltak, opparbeide kunnskap og sikre erfaringsoverføring i kommunal sektor.

Kunnskapsstatus sykefravær

Viktigste funn:

- Ca 10 prosent av arbeidstakerne står for 80 prosent av fraværet – kan bidra til å forklare hvorfor man ikke ser effekter
- Vet mye om fordeling av sykefravær sosio-økonomiske, sektor, yrke, profesjoner, kjønn, utdanning, alder osv.
- Man vet mye om risikofaktorer
- Man vet en del om hva som skaper trivsel, men det betyr ikke nødvendigvis lavere sykefravær
- Det finnes ingen beste løsning.
- Få vitenskapelige studier som kan si noe om effekter av tiltak på sykefravær. Vanskelig å måle.
- Forankring, ledelse og medvirkning viktig for å lykkes

Er det ingenting som virker?

- Jo, men ingen beste praksis eller enkel løsning
- Ergonomiske tiltak, hjelpemidler og fysioterapi, kognitiv atferdsterapi, gradert aktivitet og tverrfaglige tiltak ser ut til å ha positive effekter.
- Trivselstiltak har ingen påviselig effekt, men kan muligens få det på lang sikt?
- Ledelse – indirekte effekt på sykefravær/helse
- Sykefraværsarbeid:
 - kontinuerlig prosess
 - krever god problemforståelse og analyser lokalt
 - utarbeidelse av konkrete mål og operasjonalisering av hvordan man skal komme dit
 - grundig kartlegging før valg av tiltak; hvor, hva og hvem har utfordringer?
Skreddersydde opplegg
 - forankring og medvirkning

Relevant litteratur (norsk, svensk og dansk):

Osborg Ose m.fl. (2006): Sykefravær. Kunnskapsstatus og problemstillinger.

Osborg Ose, S. (2010): Kunnskap om sykefravær: nye norske bidrag.

Gamperiene m.fl. (2007): Kunnskapsstatus. Tema 1: Sykefravær.

Eklund m.fl. (2006): Arbetsmiljöarbete och effekter - en kunskapsöversikt.

Torp, Eklund og Thorpenberg (2011): Research on workplace health promotion in the Nordic countries: a literature review, 1986-2008

Labriola m.fl. (2007): Resultater af sygefraværersforskning 2003-2007.

Ose m.fl. (2011): Inkluderende arbeidsliv i kommunene.

Major m.fl. (2011): Bedre føre var...

Sterud m.fl. (2010): Betydningen av arbeidsfaktorer for sykefravær, arbeidsevne og uførhet. ISM-rapport 9/2010.

Dilschmann (2005): Omtanke och struktur - om ledarskap och medarbetarnas hälsa.

Menckel i Källestål (2004): Hälsöfrämjande arbete på arbetsplatser. Effekter av interventioner refererade i systematiska kunskapsöversikter och i svenska rapporter.

Eklund m.fl. (2006): Arbetsmiljöarbete och effekter - en kunskapsöversikt.

Aas og Skaugen (2007): *Tiltakshåndbok for kommunalt sykefraværersarbeid.*

Hultberg m.fl. (2010): Kunnskap och metoder för hälsöfrämjande arbetsplatser.

Holten og Nielsen (2007): Ledelsesstil, psykosocialt arbejdsmiljø og trivsel i ældreplejen.

Clausen og Borg (2007): Ledelse i ældreplejen.

Kompetanse og rekruttering i kommunene – en kunnskapsstatus

Anne Inga Hilsen

Anna Hagen Tønder

Saman om – mål:

Å styrke evnen til strategisk kompetanseplanlegging, og realisere kompetanse- og rekrutteringstiltak som er tilpasset innbyggernes forventninger og kommunens utfordringer.

Begreper

- **Kompetanse:** Kunnskap, ferdigheter og evner som gjør en person i stand til å fylle konkrete funksjoner og utføre de tilhørende oppgavene i tråd med definerte krav og mål.
- **Strategisk kompetansestyring:** planlagt og initiert ovenfra
- **Organisasjonslæring:** involverer ledere og medarbeidere i lærings- og utviklingsprosesser på arbeidsplassen

Utfordringer

- Stort behov for faglærte og for personer med høyere utdanning i kommunesektoren i årene framover
- Befolkningen blir eldre: ikke mulig å erstatte alle som går over i pensjon med nyutdannet arbeidskraft
- Kompetanseutvikling av de arbeidstakerne man allerede har, blir stadig viktigere

Hvordan rekruttere nye medarbeidere?

- Kompetanseutvikling og rekruttering må sees i sammenheng. Gode vilkår for kompetanseutvikling også viktig for å tiltrekke seg nye medarbeidere.
- Fleksibel og differensiert arbeidsgiverpolitikk
- Samarbeid med skoler og utdanningsinstitusjoner
- Potensial for utvikling av lærlingordningen som rekrutteringsordning

Hvordan utvikle og beholde medarbeidere?

- Involvere alle ansatte i løpende læringsaktiviteter
- Planlegge og følge opp læringsaktiviteter i arbeidsutforming og årsplaner
- Uformell læring i det daglige arbeidet og praksisnær læring særlig viktig for eldre arbeidstakere
- Viktig å se relevansen av nye læringsaktiviteter for eget arbeid
- Viktig for alle medarbeidere å oppleve at kompetansen de har blir verdsatt og tatt i bruk i organisasjonen

Anbefalt litteratur

- Lai, L. (2004). Strategisk kompetansestyring. Bergen: Fagbokforlaget
- Levin, M. & Klev R. (2002). Forandring som praksis – læring og utvikling i organisasjoner. Bergen: Fagbokforlaget
- Asplan Viak & Fafo (2010). Strategisk kompetanseutvikling i kommunene.
- Saga Corporate Advisers (2011) Kompetansesituasjonen i kommunene.
- Bjørnstad, R., Fredriksen, D., Gjelsvik, K., Stølen, N.M. (2008). Tilbud og etterspørsel etter arbeidskraft etter utdanning, 1986-2005. Statistisk sentralbyrå.
- Roksvaag, K. & Texmon, I. (2012) Arbeidsmarkedet for lærere og førskolelærere fram mot år 2035. Statistisk sentralbyrå.
- Roksvaag, K. & Texmon, I. (2012) Arbeidsmarkedet for helse- og sosialpersonell fram mot år 2035. Statistisk sentralbyrå
- Aamodt, P.O. & Tjerbo, T. (2012) Får vi nok personell til omsorgstjenestene? Sammendrag av Evalueringen av Kompetanseløftet 2015. NIFU/NIBR.
- Selstad, T., Dølvik, T., Hompland, A., Lesjø, J.H. & Ringholm, T. (2012) Scenarier for kommunesektoren 2012-2037. Østlandsforskning rapport nr 1, 2012.
- Dæhlen, M. & Nyen, T. (2009) Livslang læring i norsk arbeidsliv. Resultater fra Lærevilkårsmonitoren 2003-2008. Fafo-rapport 2009:01.
- Wiborg, Ø., Sandven, T. & Skule, S. (2011). Livslang læring i norsk arbeidsliv 2003-2010. Trender og resultater fra Lærevilkårsmonitoren. NIFU Rapport 5/2011.
- Hippe, J.M., Midtsundstad, T. m.fl. (2012). «When I'm Sixty-Four» – seniorpolitiske fremtidsbilder. Fafo-rapport 2012:02.

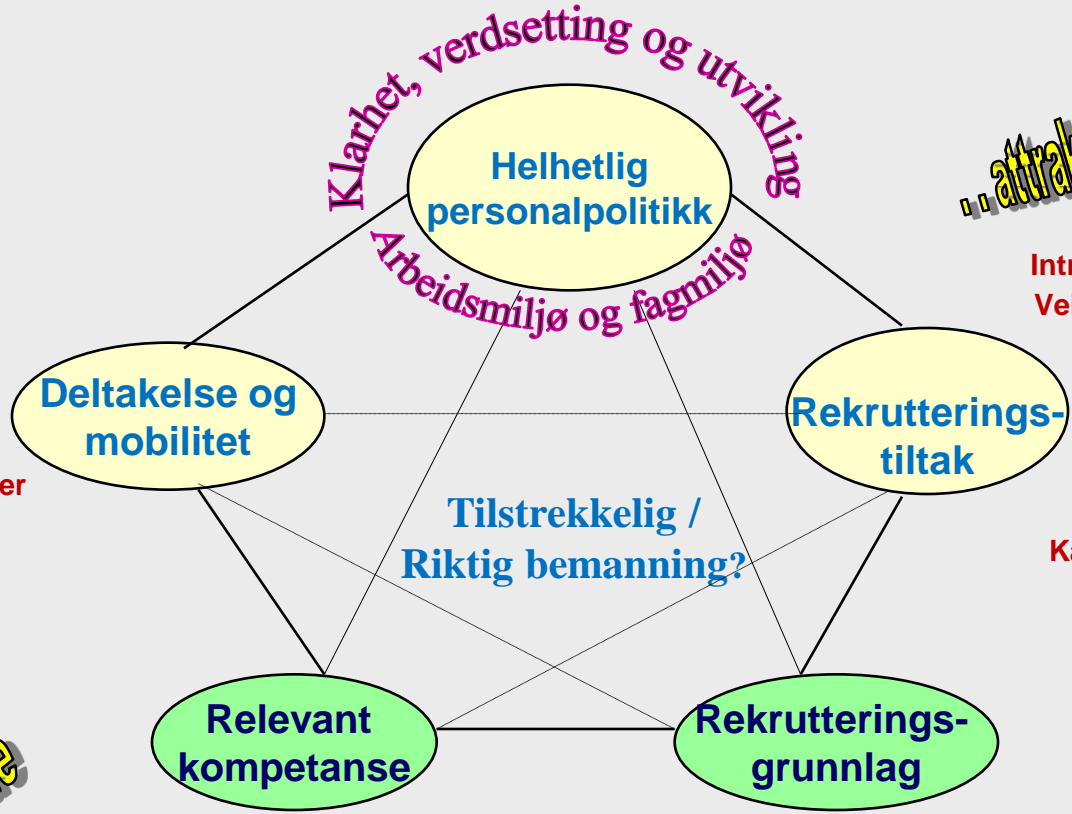
Fra personalforvaltning til strategisk arbeidsgiverpolitikk

for å beholde, nyttiggjøre og rekruttere arbeidskraft

S&N:
Modeller - Strukturer
Enkeltmennesker

.. attraktive arbeidsgivere ..

Stillingsstørrelse
Helt yrkesliv
Turnus
Karrieremuligheter



Introduksjonsopplegg
Veiledning, opplæring
Ekstern utdanning
Prosjektarbeid
Lønn, stipend
Import
Frynsegoder
Kampanjer, annonser

.. et sted å bo,
et sted å arbeide

Erfaring
Teori/praksis
Bredde/fordypning
Aktualitet
(reformkunnskap)

Ungdomskull
Antall studenter
Lokalt rykte/nasjonal
image
G-X