

Heltidsmodellen – tall er ikke nok

om bruk, utvikling og potensialet til heltidsmodellen

Av Per Schanche, Agenda Kaupang

Heltidskultur og ufrivillig deltid er ett av fire temaer som inngår i utviklingsprogrammet «Sammen om en bedre kommune». Kommunene som arbeider med heltid rapporterer at økonomi er en av utfordringene i arbeidet med å etablere en heltidskultur.

Agenda Kaupang har, på oppdrag fra programmet, utviklet en modell som beregner kostnader og gevinster ved redusert deltid. Modellen danner grunnlag for en vurdering, i samarbeid med berørte parter, av hvilke tiltak som kan gjennomføres for å redusere omfanget av deltid .. Modellen er ment som støtte både for kommunene i programmet, og andre kommuner som arbeider med å skape en heltidskultur.

I løpet av høsten 2014 og vinteren 2015 har det blitt gitt opplæring i bruken av modellen. I alt har det deltatt representanter for 32 kommuner på kursene. Deltakerne gir jevnt over gode tilbakemeldinger og forteller at de har planlagt å bruke modellen i egen kommune. I praksis har imidlertid bruken av modellen kommet noe tregere i gang enn man skulle tro etter tilbakemeldingene fra deltakerne på kurset. I denne artikkelen ser vi nærmere på bruk og potensial for videre utvikling av heltidsmodellen.

KMD har gjennomført en spørreundersøkelse blant deltakerne på kursene. 20 personer har svart på undersøkelsen. Noen av resultatene fra undersøkelsen blir omtalt her.

En dags opplæring er nok

Deltakerne på kursene gir uttrykk for at en dags opplæring er tilstrekkelig for å kunne beherske bruken av modellen. Deltakerne mener modellen gir et overordnet bilde som er godt egnet til å analysere alternative løsninger, uten at det er nødvendig med en gjennomgang av alle detaljene en turnus normalt omfatter. Informantene i undersøkelsen til KMD gir uttrykk for at modellen kan bidra til en bedre analyse av driften.

Det ser altså ut til at vi har lyktes med lage en relativt enkel modell, som belyser viktige forhold ved driften.

Godt grunnlag for dialog

Informantene i spørreundersøkelsen gir tilbakemelding om at modellen vil kunne gi grunnlag for å bedre dialogen med følgende berørte aktører: folkevalgte, tillitsvalgte, ledere innen helse- og omsorg og ansatte innen støttefunksjoner som økonomi, personal, lønn og HR. Men en ledelsen har likevel ikke prioritert bruken av modellen

På spørsmål om arbeidet med modellen har vært prioritert av ledelsen og om det har vært satt av nok tid til å arbeide med modellen ga informantene relativt svak skår. Flere av deltakerne har meldt tilbake at det i en travel hverdag har vært vanskelig å få støtte til bruk av modellen.

Drammen kommune er et unntak. Her har ledelsen bestemt at modellen skal etableres for alle turnuser innen pleie og omsorg. Lederne i pleie- og omsorg får en rask innføring i modellen og støtte til å etablere modellen for egne turnuser.

I det følgende drøfter vi tiltak som kan bidra til økt bruk av modellen, slik at flere kommuner som Drammen kan ta modellen i bruk, i tråd med intensjonene til deltakerne som har vært på kurs.

Oppfordrer til å ta i bruk modellen

I modellen er det foretatt en tallfesting av følgende forhold:

1. *Fordeling av vakter i helgene:* Modellen analyserer hvordan fast ansatte dekker vaktene i helgene, med sikte på å redusere omfanget av deltidsansatte i små stillinger.
2. *Bemanning og økonomi:* Denne delen viser sammenhengen mellom bemanningen og lønnsutgiftene som turnusen medfører. Beregningene i modellen kan brukes til å planlegge driften og til økonomisk styring.
3. *Tidsbruk og kostnader for innleie av vakter og personalledelse:* Denne delen av modellen blir brukt til å analysere tidsbruken og kostnadene som brukes til innleie av vakter og personalledelse.

Modellen er bygget slik at det er mulig å ta i bruk én eller flere av elementene. En trinnvis innføring av modellen kan gjøre det lettere å ta den i bruk. Så langt har imidlertid ikke veilederen omtalt muligheten til en trinnvis innføring. Dette er rettet opp i den nye versjonen av veilederen, som nå er disponert nettopp for å synliggjøre de tre elementene.

På sikt er det mulig at selve modellen bygges tydeligere rundt de tre elementene. Det vil også være mulig å bedre den visuelle utformingen av modellen og redusere preget av «hjemmesnekring». En slik forbedring av modellen har det ikke vært rom for i denne runden.

Støtte til nøkkeldata for drift

Modellen bygger på data om driften, som årsverk, bemanning, økonomi og fravær. God styring av driften vil vanligvis bygge på dataene som modellen krever. Vår erfaring er imidlertid at det slett ikke er alle ledere som har oversikt over data som belyser egen drift, og som derfor kanskje opplever at det også er vanskelig å finne de nødvendige dataene til modellen.

I noen kommuner kan det være nødvendig at lederne får noe opplæring og støtte for å etablere dataene i modellen. Bedre oversikt over de sentrale data som belyser driften kan gi gevinsti bedre styring,

Støtte til gjennomføring

En vellykket innføring av modellen vil trolig være avhengig av en prosjektplan som er forankret i ledelsen og i resten av organisasjonen. Dette krever at kommunene har nødvendig kompetanse og tilstrekkelig kapasitet til å lage en slik plan. Erfaringen viser at det ikke er gitt at disse forutsetningene er til stede i kommunene. Det kan derfor være fornuftig at kommunene også får noe støtte til innføring av modellen.

Innføring av modellen kan bygge på etablert organisering

En forutsetning for å delta i «Sammen om en bedre kommune» er at prosjektet er forankret i et lokalt partssamarbeid. Kommunens folkevalgte, administrative ledere og medarbeidere/ tillitsvalgte skal delta konstruktivt i utformingen av prosjektet og i rapportering.

Det kan være fornuftig av deltakerne på kurset å anvende partssamarbeid for å i arbeidet med modellen.

Tall er nødvendig, men ikke nok

Modellen tallfester viktige forhold, som gjør den til en god støtte i arbeidet med å etablere en heltidskultur.

Samtidig er det grunn til å minne om at kommunene som deltar i programmet har erfart at det kan være krevende å få til flere heltidsstillinger. Noen av utfordringene som har blitt trukket frem, er at mål om heltid ikke har stått sentralt i de tiltakene som er prøvd ut, mangelfull prosjektstyring og

motstand fra ansatte som ikke ønsker å endre egne arbeidstidsbestemmelser. En vellykket bruk av modellen er avhengig av at disse utfordringene løses.