



Asker  
kommune

# 10-FAKTOR medarbeiderundersøkelsen 2023/24

Resultater pr. 02.01.2024 på overordnet nivå

Overordnet medbestemmelsesmøte

22. januar 2024



# De 10 faktorene representerer ...

... holdninger og oppfatninger  
som påvirker ytelse og resultat

**(motivasjon – mening – mestring)**

... og grunnleggende  
psykologiske behov hos  
medarbeidere



Det å jobbe med primærfaktorene  
*Mestringsorientert ledelse* og *Mestringsklima* vil ha  
stor effekt på mange av de andre faktorene!

# Deltakelse 2023 - svarprosent

	Planlagte svar	Svar	Svarprosent 2023	Svarprosent 2021
<b>Asker kommune</b>	<b>6808</b>	<b>5047</b>	<b>74</b>	<b>72</b>
01 - Administrasjon og ledelse	235	221	94	89
02 - Oppvekst	3013	2430	81	77
03 - Velferd	2531	1586	63	64
04 - Samfunnstjenester	475	385	81	77
05 - Samfunnsutvikling	128	105	82	71
06 - Medborgerskap	405	303	75	67
09 - Annet	21	17	81	88

# Asker kommune samlet

Faktor	Navn	Asker	Norge	Asker 2021	Beskrivelse
Faktor 1	Indre motivasjon	4,2	4,2	4,2	Motivasjonen for oppgavene i seg selv, det vil si om oppgavene oppleves som en drivkraft og som spennende og stimulerende. (Også kalt indre jobbmotivasjon)
Faktor 2	Mestringstro	<b>4,4</b>	4,3	4,4	Mestringstroen gjenspeiler hver enkelt medarbeiders tiltro til egen kompetanse og mulighet til å mestre utfordringer i jobsammenheng.
Faktor 3	Autonomi	4,3	4,3	4,3	Medarbeidernes opplevelse av å ha mulighet til å jobbe selvstendig og gjøre egne vurderinger i jobben sin, basert på egen kompetanse, og innen en definert jobbrolle.
Faktor 4	Bruk av kompetanse	4,2	4,2	4,2	Medarbeidernes opplevelse av å få brukt egen jobbrelevante kompetanse på en god måte i sin nåværende jobb.
Faktor 5	Mestringsorientert ledelse	<b>4,0</b>	4,0	3,9	Ledelse som vektlegger at den enkelte medarbeider skal få utvikle seg og bli best mulig ut fra sine egne forutsetninger, slik at medarbeideren opplever mestring og yter sitt beste.
Faktor 6	Rolleklarhet	4,3	4,3	4,3	Høy rolleklarhet innebærer at forventningene til den jobben medarbeideren skal gjøre er tydelig definert og kommunisert.
Faktor 7	Relevant kompetanseutvikling	3,7	3,7	3,7	Relevant kompetanseutvikling er avgjørende for at medarbeiderne til enhver tid er best mulig rustet til å utføre sine oppgaver med høy kvalitet, og er avgjørende for kvaliteten på de tjenester som leveres, uansett hvilken type tjeneste vi snakker om.
Faktor 8	Fleksibilitetsvilje	4,4	4,4	4,4	Medarbeiderens villighet til å være fleksibel på jobb og tilpasse sin måte å jobbe på til nye behov og krav.
Faktor 9	Mestringsklima	4,1	4,1	4,1	I et mestringsklima motiveres medarbeiderne av å lære, utvikle seg og gjøre hverandre gode, fremfor å rivalisere om å bli best.
Faktor 10	Prososial motivasjon	<b>4,6</b>	4,7	4,7	Motivasjon for å gjøre noe nyttig og verdifullt for andre, også kalt prososial motivasjon, er en viktig drivkraft for mange og har en rekke godt dokumenterte, positive effekter.

# Resultater 01 - Administrasjon og ledelse

Faktor	Navn	01 – Administrasjon og ledelse	Norge	2021: Administrasjon og ledelse	Beskrivelse
Faktor 1	Indre motivasjon	4,2	4,2	4,2	Motivasjonen for oppgavene i seg selv, det vil si om oppgavene oppleves som en drivkraft og som spennende og stimulerende. (Også kalt indre jobbmotivasjon)
Faktor 2	Mestringstro	4,4	4,3	4,4	Mestringstroen gjenspeiler hver enkelt medarbeiders tiltro til egen kompetanse og mulighet til å mestre utfordringer i jobbsammenheng.
Faktor 3	Autonomi	4,5	4,3	4,5	Medarbeidernes opplevelse av å ha mulighet til å jobbe selvstendig og gjøre egne vurderinger i jobben sin, basert på egen kompetanse, og innen en definert jobbrolle.
Faktor 4	Bruk av kompetanse	4,3	4,2	4,2	Medarbeidernes opplevelse av å få brukt egen jobbrelevante kompetanse på en god måte i sin nåværende jobb.
Faktor 5	Mestringsorientert ledelse	4,1	4,0	4,0	Ledelse som vektlegger at den enkelte medarbeider skal få utvikle seg og bli best mulig ut fra sine egne forutsetninger, slik at medarbeideren opplever mestring og yter sitt beste.
Faktor 6	Rolleklarhet	4,2	4,3	4,1	Høy rolleklarhet innebærer at forventningene til den jobben medarbeideren skal gjøre er tydelig definert og kommunisert.
Faktor 7	Relevant kompetanseutvikling	4,0	3,7	4,0	Relevant kompetanseutvikling er avgjørende for at medarbeiderne til enhver tid er best mulig rustet til å utføre sine oppgaver med høy kvalitet, og er avgjørende for kvaliteten på de tjenester som leveres, uansett hvilken type tjeneste vi snakker om.
Faktor 8	Fleksibilitetsvilje	4,5	4,4	4,6	Medarbeiderens villighet til å være fleksibel på jobb og tilpasse sin måte å jobbe på til nye behov og krav.
Faktor 9	Mestringsklima	4,3	4,1	4,2	I et mestringsklima motiveres medarbeiderne av å lære, utvikle seg og gjøre hverandre gode, fremfor å rivalisere om å bli best.
Faktor 10	Prososial motivasjon	4,6	4,7	4,6	Motivasjon for å gjøre noe nyttig og verdifullt for andre, også kalt prososial motivasjon, er en viktig drivkraft for mange og har en rekke godt dokumenterte, positive effekter.

# Resultater 02 - Oppvekst

Faktor	Navn	02 - Oppvekst	Norge	2021: Oppvekst	Beskrivelse
Faktor 1	Indre motivasjon	<b>4,3</b>	4,2	4,3	Motivasjonen for oppgavene i seg selv, det vil si om oppgavene oppleves som en drivkraft og som spennende og stimulerende. (Også kalt indre jobbmotivasjon)
Faktor 2	Mestringstro	4,3	4,3	4,3	Mestringstroen gjenspeiler hver enkelt medarbeiders tiltro til egen kompetanse og mulighet til å mestre utfordringer i jobbsammenheng.
Faktor 3	Autonomi	4,3	4,3	4,3	Medarbeidernes opplevelse av å ha mulighet til å jobbe selvstendig og gjøre egne vurderinger i jobben sin, basert på egen kompetanse, og innen en definert jobbrolle.
Faktor 4	Bruk av kompetanse	<b>4,3</b>	4,2	4,3	Medarbeidernes opplevelse av å få brukt egen jobbrelevante kompetanse på en god måte i sin nåværende jobb.
Faktor 5	Mestringsorientert ledelse	4,0	4,0	4,0	Ledelse som vektlegger at den enkelte medarbeider skal få utvikle seg og bli best mulig ut fra sine egne forutsetninger, slik at medarbeideren opplever mestring og yter sitt beste.
Faktor 6	Rolleklarhet	4,3	4,3	4,3	Høy rolleklarhet innebærer at forventningene til den jobben medarbeideren skal gjøre er tydelig definert og kommunisert.
Faktor 7	Relevant kompetanseutvikling	<b>3,6</b>	3,7	3,7	Relevant kompetanseutvikling er avgjørende for at medarbeiderne til enhver tid er best mulig rustet til å utføre sine oppgaver med høy kvalitet, og er avgjørende for kvaliteten på de tjeneste som leveres, uansett hvilken type tjeneste vi snakker om.
Faktor 8	Fleksibilitetsvilje	<b>4,3</b>	4,4	4,4	Medarbeiderens villighet til å være fleksibel på jobb og tilpasse sin måte å jobbe på til nye behov og krav.
Faktor 9	Mestringsklima	<b>4,2</b>	4,1	4,3	I et mestringsklima motiveres medarbeiderne av å lære, utvikle seg og gjøre hverandre gode, fremfor å rivalisere om å bli best.
Faktor 10	Prososial motivasjon	4,7	4,7	4,7	Motivasjon for å gjøre noe nyttig og verdifullt for andre, også kalt prososial motivasjon, er en viktig drivkraft for mange og har en rekke godt dokumenterte, positive effekter.

# Resultater 03 - Velferd

Faktor	Navn	03 - Velferd	Norge	2021: Velferd	Beskrivelse
Faktor 1	Indre motivasjon	<b>4,1</b>	4,2	4,2	Motivasjonen for oppgavene i seg selv, det vil si om oppgavene oppleves som en drivkraft og som spennende og stimulerende. (Også kalt indre jobbmotivasjon)
Faktor 2	Mestringstro	<b>4,4</b>	4,3	4,4	Mestringstroen gjenspeiler hver enkelt medarbeiders tiltro til egen kompetanse og mulighet til å mestre utfordringer i jobbsammenheng.
Faktor 3	Autonomi	<b>4,1</b>	4,3	4,1	Medarbeidernes opplevelse av å ha mulighet til å jobbe selvstendig og gjøre egne vurderinger i jobben sin, basert på egen kompetanse, og innen en definert jobbrolle.
Faktor 4	Bruk av kompetanse	<b>4,2</b>	4,2	4,1	Medarbeidernes opplevelse av å få brukt egen jobbrelevante kompetanse på en god måte i sin nåværende jobb.
Faktor 5	Mestringsorientert ledelse	<b>3,9</b>	4,0	3,8	Ledelse som vektlegger at den enkelte medarbeider skal få utvikle seg og bli best mulig ut fra sine egne forutsetninger, slik at medarbeideren opplever mestring og yter sitt beste.
Faktor 6	Rolleklarhet	4,3	4,3	4,3	Høy rolleklarhet innebærer at forventningene til den jobben medarbeideren skal gjøre er tydelig definert og kommunisert.
Faktor 7	Relevant kompetanseutvikling	<b>3,6</b>	3,7	3,6	Relevant kompetanseutvikling er avgjørende for at medarbeiderne til enhver tid er best mulig rustet til å utføre sine oppgaver med høy kvalitet, og er avgjørende for kvaliteten på de tjenester som leveres, uansett hvilken type tjeneste vi snakker om.
Faktor 8	Fleksibilitetsvilje	<b>4,4</b>	4,4	4,5	Medarbeiderens villighet til å være fleksibel på jobb og tilpasse sin måte å jobbe på til nye behov og krav.
Faktor 9	Mestringsklima	<b>4,0</b>	4,1	4,0	I et mestringsklima motiveres medarbeiderne av å lære, utvikle seg og gjøre hverandre gode, fremfor å rivalisere om å bli best.
Faktor 10	Prososial motivasjon	4,7	4,7	4,7	Motivasjon for å gjøre noe nyttig og verdifullt for andre, også kalt prososial motivasjon, er en viktig drivkraft for mange og har en rekke godt dokumenterte, positive effekter.

# Resultater 04 - Samfunnstjenester

Faktor	Navn	04 – Samfunns-tjenester	Norge	2021: Samfunns-tjenester	Beskrivelse
Faktor 1	Indre motivasjon	4,2	4,2	4,1	Motivasjonen for oppgavene i seg selv, det vil si om oppgavene oppleves som en drivkraft og som spennende og stimulerende. (Også kalt indre jobbmotivasjon)
Faktor 2	Mestringstro	4,4	4,3	4,4	Mestringstroen gjenspeiler hver enkelt medarbeiders tiltro til egen kompetanse og mulighet til å mestre utfordringer i jobbsammenheng.
Faktor 3	Autonomi	4,5	4,3	4,4	Medarbeidernes opplevelse av å ha mulighet til å jobbe selvstendig og gjøre egne vurderinger i jobben sin, basert på egen kompetanse, og innen en definert jobbrolle.
Faktor 4	Bruk av kompetanse	4,3	4,2	4,3	Medarbeidernes opplevelse av å få brukt egen jobbrelevante kompetanse på en god måte i sin nåværende jobb.
Faktor 5	Mestringsorientert ledelse	4,0	4,0	4,0	Ledelse som vektlegger at den enkelte medarbeider skal få utvikle seg og bli best mulig ut fra sine egne forutsetninger, slik at medarbeideren opplever mestring og yter sitt beste.
Faktor 6	Rolleklarhet	4,3	4,3	4,4	Høy rolleklarhet innebærer at forventningene til den jobben medarbeideren skal gjøre er tydelig definert og kommunisert.
Faktor 7	Relevant kompetanseutvikling	3,9	3,7	4,0	Relevant kompetanseutvikling er avgjørende for at medarbeiderne til enhver tid er best mulig rustet til å utføre sine oppgaver med høy kvalitet, og er avgjørende for kvaliteten på de tjenester som leveres, uansett hvilken type tjeneste vi snakker om.
Faktor 8	Fleksibilitetsvilje	4,3	4,4	4,4	Medarbeiderens villighet til å være fleksibel på jobb og tilpasse sin måte å jobbe på til nye behov og krav.
Faktor 9	Mestringsklima	4,0	4,1	4,1	I et mestringsklima motiveres medarbeiderne av å lære, utvikle seg og gjøre hverandre gode, fremfor å rivalisere om å bli best.
Faktor 10	Prososial motivasjon	4,5	4,7	4,5	Motivasjon for å gjøre noe nyttig og verdifullt for andre, også kalt prososial motivasjon, er en viktig drivkraft for mange og har en rekke godt dokumenterte, positive effekter.



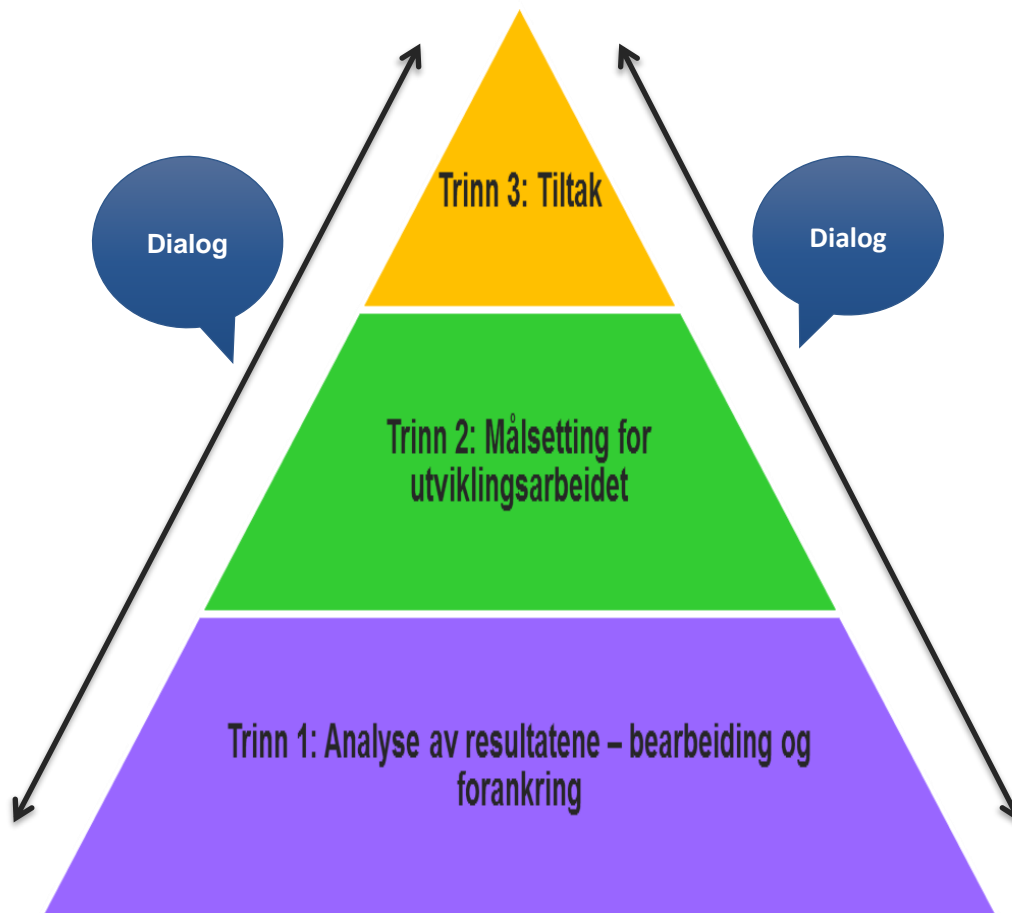
# Resultater 05 - Samfunnsutvikling

Faktor	Navn	05 – Samfunnsutvikling	Norge	2021: Samfunnsutvikling	Beskrivelse
Faktor 1	Indre motivasjon	4,2	4,2	4,1	Motivasjonen for oppgavene i seg selv, det vil si om oppgavene oppleves som en drivkraft og som spennende og stimulerende. (Også kalt indre jobbmotivasjon)
Faktor 2	Mestringstro	4,2	4,3	4,2	Mestringstroen gjenspeiler hver enkelt medarbeiders tiltro til egen kompetanse og mulighet til å mestre utfordringer i jobbsammenheng.
Faktor 3	Autonomi	4,4	4,3	4,3	Medarbeidernes opplevelse av å ha mulighet til å jobbe selvstendig og gjøre egne vurderinger i jobben sin, basert på egen kompetanse, og innen en definert jobbrolle.
Faktor 4	Bruk av kompetanse	4,2	4,2	4,0	Medarbeidernes opplevelse av å få brukt egen jobbrelevante kompetanse på en god måte i sin nåværende jobb.
Faktor 5	Mestringsorientert ledelse	4,1	4,0	3,8	Ledelse som vektlegger at den enkelte medarbeider skal få utvikle seg og bli best mulig ut fra sine egne forutsetninger, slik at medarbeideren opplever mestring og yter sitt beste.
Faktor 6	Rolleklarhet	4,1	4,3	3,8	Høy rolleklarhet innebærer at forventningene til den jobben medarbeideren skal gjøre er tydelig definert og kommunisert.
Faktor 7	Relevant kompetanseutvikling	3,8	3,7	3,5	Relevant kompetanseutvikling er avgjørende for at medarbeiderne til enhver tid er best mulig rustet til å utføre sine oppgaver med høy kvalitet, og er avgjørende for kvaliteten på de tjeneste som leveres, uansett hvilken type tjeneste vi snakker om.
Faktor 8	Fleksibilitetsvilje	4,5	4,4	4,5	Medarbeiderens villighet til å være fleksibel på jobb og tilpasse sin måte å jobbe på til nye behov og krav.
Faktor 9	Mestringsklima	4,1	4,1	3,8	I et mestringsklima motiveres medarbeiderne av å lære, utvikle seg og gjøre hverandre gode, fremfor å rivalisere om å bli best.
Faktor 10	Prososial motivasjon	4,4	4,7	4,4	Motivasjon for å gjøre noe nyttig og verdifullt for andre, også kalt prososial motivasjon, er en viktig drivkraft for mange og har en rekke godt dokumenterte, positive effekter.

# Resultater 06 - Medborgerskap

Faktor	Navn	06 – Medborgerskap	Norge	2021: Medborgerskap	Beskrivelse
Faktor 1	Indre motivasjon	4,1	4,2	4,2	Motivasjonen for oppgavene i seg selv, det vil si om oppgavene oppleves som en drivkraft og som spennende og stimulerende. (Også kalt indre jobbmotivasjon)
Faktor 2	Mestringstro	4,5	4,3	4,4	Mestringstroen gjenspeiler hver enkelt medarbeiders tiltro til egen kompetanse og mulighet til å mestre utfordringer i jobbsammenheng.
Faktor 3	Autonomi	4,4	4,3	4,4	Medarbeidernes opplevelse av å ha mulighet til å jobbe selvstendig og gjøre egne vurderinger i jobben sin, basert på egen kompetanse, og innen en definert jobbrolle.
Faktor 4	Bruk av kompetanse	4,2	4,2	4,1	Medarbeidernes opplevelse av å få brukt egen jobbrelevante kompetanse på en god måte i sin nåværende jobb.
Faktor 5	Mestringsorientert ledelse	3,8	4,0	3,9	Ledelse som vektlegger at den enkelte medarbeider skal få utvikle seg og bli best mulig ut fra sine egne forutsetninger, slik at medarbeideren opplever mestring og yter sitt beste.
Faktor 6	Rolleklarhet	4,2	4,3	4,1	Høy rolleklarhet innebærer at forventningene til den jobben medarbeideren skal gjøre er tydelig definert og kommunisert.
Faktor 7	Relevant kompetanseutvikling	3,6	3,7	3,6	Relevant kompetanseutvikling er avgjørende for at medarbeiderne til enhver tid er best mulig rustet til å utføre sine oppgaver med høy kvalitet, og er avgjørende for kvaliteten på de tjenester som leveres, uansett hvilken type tjeneste vi snakker om.
Faktor 8	Fleksibilitetsvilje	4,3	4,4	4,3	Medarbeiderens villighet til å være fleksibel på jobb og tilpasse sin måte å jobbe på til nye behov og krav.
Faktor 9	Mestringsklima	4,0	4,1	4,0	I et mestringsklima motiveres medarbeiderne av å lære, utvikle seg og gjøre hverandre gode, fremfor å rivalisere om å bli best.
Faktor 10	Prososial motivasjon	4,6	4,7	4,6	Motivasjon for å gjøre noe nyttig og verdifullt for andre, også kalt prososial motivasjon, er en viktig drivkraft for mange og har en rekke godt dokumenterte, positive effekter.

# Kurs: tre trinn i oppfølgingen



## Trinn1: Analyse av resultatene – bearbeiding og forankring

Bli enige sammen om utviklings- og bevaringsområder

## Trinn 2: Målsetting for utviklingsarbeidet

Hva ønsker vi å oppnå?

Hvordan vil det være når vi har nådd målet?

## Trinn 3: Tiltak og handlingsplaner

Bli enige om mål og tiltak som settes inn i en handlingsplan



Asker  
kommune



Asker  
kommune

# Overordnet strategisk kompetanseplan 2024 - 2027

Kommunedirektørens ledermøte

6. mars 2024

# Hvorfor en overordnet kompetanseplan?

- Norge står overfor store utfordringer knyttet til endrede internasjonale rammebetingelser, klimaendringer, endringer i befolkningen og arbeidslivet, - samtidig som det forventes en lavere økonomisk vekst og strammere budsjetter. Offentlig sektor endrer seg raskt og ny teknologi tas i bruk. Det er krav om mer effektivitet, bedre bruk av ressursene, innovasjon og mer digitalisering.
- Den demografiske utviklingen hvor sammensetningen av eldre og unge endrer seg, medfører at det blir stadig færre i yrkesaktiv alder bak hver pensjonist. De senere årene ser man også en økende tendens til at flere, også i yngre aldersgrupper faller utenfor arbeidslivet.
- Nye utfordringer når det gjelder tilgang på, og behovet for kompetent arbeidskraft.
- For kommunestyreperioden 2023-2027 har Asker derfor definert tre overordnede samfunnsfloker hvor vi skal ha en forsterket innsats fremover:
  - Demografiutfordringer
  - Ungt utenforskap
  - Klima og natur

# Arbeidsgiverpolitikken legges til grunn

Vår arbeidsgiverpolitikk gir overordnede føringer for utviklingen av våre medarbeidere som utgjør den viktigste ressursen i kommunen. For at vi skal fortsette å gi gode, fremtidsrettede og bærekraftige tjenester, må vi jobbe målrettet og offensivt med kompetanseutvikling for å tiltrekke, mobilisere, utvikle og beholde nødvendig og kritisk kompetanse. Sammen bruker vi vår kompetanse og bidrar til nytenking og utvikling av ny praksis for å møte fremtidens utfordringer.

“ Kommunens medarbeidere og ledere er åpne for nye ideer og kommunen har myndiggjorte medarbeidere som tar ansvar. Medarbeiderskapet står sterkt i vår ledelsesfilosofi – gjennom samarbeid, samhandling og praktisering av visjonen og verdiene skaper vi gode tjenester og et godt lokalsamfunn for innbyggerne våre.

# Hensikt og mål

## Målet med kompetanseplanen er at den skal:

- bidra til at Asker kommune møter utfordringer innen omstilling, endring og utvikling
- bidra til å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere
- gi retning og hjelp til å prioritere tiltak for å styrke kompetanse i årene fremover
- bygge tverrfaglige og sterke fagmiljøer i og på tvers av tjenesteområder

## Dette skjer gjennom å:

- mobilisere og utvikle våre medarbeidere
- videreutvikle vår kunnskap og ny praksis
- tiltrekke og rekruttere ny kompetanse
- utvikle våre ledere/god ledelse



# Slik forstår vi og utvikler vår kompetanse

Med kompetanse menes «...de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål.»

Linda Lai 2021

- **kunnskaper** handler om *det vi vet*
- **ferdigheter** om *hva vi kan gjøre*
- **evner** er *grunnleggende egenskaper og forutsetninger* som er relativt stabile
- med **holdninger** menes våre *meninger, innstillinger og verdier*

Kompetanse kan være både formell og uformell. Med **formell kompetanse** menes kompetanse som tilegnes gjennom utdanning, kurs eller andre former for planlagt undervisning/opplæring. **Uformell kompetanse** utvikles i arbeidshverdagen gjennom oppgaveløsning, praksis og samarbeid. Mye av læringen og kompetanseutviklingen skjer i uformelle situasjoner.

I vår kompetanseplan tar vi utgangspunkt i 70:20:10 modellen som beskriver måten vi lærer på:

1. 70 % av det vi lærer, lærer vi ved å faktisk gjøre jobben, altså i praksis.
2. 20 % lærer vi ved å jobbe sammen med andre.
3. Bare 10 % lærer vi gjennom formell undervisning, som kurs og skole.

# Innsatsområdene

Fremtidens utfordringer med flere eldre og færre i yrkesaktiv alder stiller kommunene overfor nye utfordringer når det gjelder tilgang på tilstrekkelig og kompetent arbeidskraft. Disse utfordringene er godt beskrevet i helsepersonellkommissjonens rapport NOU 2023: 4 *Tid for handling – personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste*.

For å møte behovet for tilstrekkelig og kompetent arbeidskraft, skal Asker kommune i årene fremover arbeide systematisk med kompetanseutvikling og kompetansestyring for å beholde og utvikle medarbeidere, i tillegg til å rekruttere nye. Ta i bruk ny teknologi og sikre kompetanse i dette vil være nødvendige tiltak.

Prioriterte innsatsområder skal peke på satsninger som Asker kommune skal gjennomføre for å møte behovene for kompetanse i årene fremover.

## På denne måten kan kommunen omstille seg og jobbe nyskapende:

- ✓ Samarbeid på tvers av avdelinger og virksomheter bidrar til å redusere silotenkning.
- ✓ Samarbeid med andre virksomheter inspirerer til nye løsninger, effektiviserer og bidrar til en felles kultur i organisasjonen.
- ✓ Det å samles om fellesverdier nær, skapende, raus og modig, og å etterleve disse er fundamentet i alle virksomheter.
- ✓ En god kultur påvirker hvordan vi oppfører oss og er grunnlaget for hvordan vi oppleves av innbyggerne og alle våre relasjoner.
- ✓ Vi skal gjøre hverandre gode, og dele den kunnskapen vi har.

# Satsningsområder

## Være en lærende organisasjon

Asker kommune skal være en lærende organisasjon. Læring handler mer om en grunnleggende holdning til hvordan oppgavene skal løses enn om kurs og formell kompetanse. Asker kommune skal jobbe videre med å være en samskapingskommune, hvor både medarbeidere og ledere skal støtte utvikling av nye løsninger og finne nye samarbeidsformer.

Læring gjennom samhandling og samskaping vil være gode måter å få økt kompetanse i kommunen.

*Asker kommune skal:*

- *klargjøre muligheter for faglige karriereveier, det skal etableres en partssammensatt arbeidsgruppe som skal utarbeide kriterier for mulige faglige karriereveier*
- *arbeide systematisk med å sikre kompetansedeling på tvers i organisasjonen. Dette kan gjøres gjennom å etablere nettverk og strukturer for økt samhandling også gjennom digitale læringsformer*
- *etablere en metodikk for mentorordning og hospitering, ordninger kan både være aktuelt innenfor kommunen, men også i samarbeid med andre kommuner*

## Øke arbeidsdeltakelse

Arbeidsdeltakelsen blant medarbeidere som arbeider i Asker kommune må økes. Heltidskultur er viktig for at Asker kommune skal kunne rekruttere kompetanse, løse samfunnsoppgavene og være en attraktiv arbeidsgiver. Handlingsplan for heltidskultur legger grunnlaget for kommunens arbeid på dette området. Det gjennomføres piloter i flere virksomheter, og erfaringene fra disse er viktig når arbeidet med heltidskultur skal videreutvikles og forsterkes i årene fremover.

For å møte demografiutfordringene vil det være viktig å jobbe for at ansatte har ønske om å stå lengre i arbeid. En generell heving av avgangsalder vil derfor være nødvendig i årene fremover.

*Asker kommune skal:*

- *videreutvikle og forsterke heltidsarbeidet gjennom systematisk arbeid*
- *øke andel heltidsansatte og øke gjennomsnittlig stillingsstørrelse*
- *iverksette tiltak for å få ansatte til å stå lengre i arbeid før de går av med pensjon*

## Formell utdanning, etter- og videreutdanning

Asker kommune skal legge til rette for at medarbeidere kan utvikle egen kompetanse. Dette kan gjøres gjennom å tilby formell utdanning eller etter- og videreutdanning.

Medarbeidere skal tilbys relevant kompetanseheving som kommunen trenger innen ulike tjenesteområder. Medarbeidere kan få støtte fra stipender, både innenfor og utenfor kommunen. Avtale om bindingstid blir en forutsetning for at kompetanseheving skal belønnes og gi lønnsmessig utslag.

*Asker kommune skal:*

- *arbeide systematisk for å legge til rette for aktuell etter- og videreutdanning*
- *vurdere dagens ordning hvor ansatte kompenseres for gjennomførte studiepoeng, ref gjeldene lønnspolitikk med sikte på å styrke ordningen*
- *vurdere en styrking og satsning på stipendordning som motiverer ansatte til å investere i mer kompetanse*
- *styrke arbeidet med å legge til rette for at våre egne ansatte tar fagbrev*

## Tiltrekke og rekruttere ny relevant kompetanse

For å tiltrekke seg og rekruttere nye medarbeidere med rett kompetanse må Asker kommune være en attraktiv arbeidsgiver.

*Asker kommune skal:*

- *jobbe med profilering av Asker kommune som en attraktiv arbeidsgiver*
- *profesjonalisere introduksjon av nyansatte gjennom gode onboardingssystemer*
- *arbeide målrettet med å få flere fagutdannede ansatte, spesielt innen de store tjenestene oppvekst og velferd*
- *forsterke arbeidet med å rekruttere flere lærlinger, blant annet gjennom samarbeid med nærliggende kommuner og fylkeskommunen*
- *arbeide aktivt med å styrke attraktiviteten til å utdanne seg til fagarbeider gjennom et samarbeid med kommunens ungdomsskoler*
- *utarbeide en plan for hvordan lærlinger i større grad kan tilbys fast tilsetning i Asker kommune etter endt læretid*
- *videreføre og styrke samarbeidet gjennom «Menn i helse» og samarbeid med NAV om «Folk i helse» slik at personer som er arbeidssøkere motiveres til å gjennomføre et komprimert utdanningsløp for å bli fagarbeidere*

## Mangfold og inkludering

I Asker kommune ser vi på mangfold som en styrke, og våre medarbeidere skal representere mangfoldet i samfunnet. Dette må gjenspeiles i våre rekrutteringsprosesser blant annet gjennom stillingsutlysningene og hvordan vi velger ut de rette kandidatene. Vi skal også ha med oss verdiene våre når vi rekrutterer. Verdiene er en rettesnor for hva medarbeidere og ledere skal leve etter i hverdagen og hvordan vi skal oppføre oss mot hverandre. For at Asker kommune i større grad skal lykkes i å bli en mer inkluderende rekrutterer vil det være nødvendig med mer kompetanse om dette blant spesielt lederne våre.

*Asker kommune skal:*

- *arbeide for å inkludere personer som faller utenfor arbeidslivet, det skal være en spesiell satsning for unge*
- *styrke arbeidet med å legge til rette for språk- og praksisplasser*
- *som en del av lederutviklingen og lederopplæringen øke kompetanse i mangfold og inkludering*

## Morgendagens løsninger og ny praksis

Innovasjon, digitalisering og næringsutvikling er viktige virkemidler i Asker kommunes møte med fremtidens utfordringer. Videreutvikling av kommunes innovasjonsevne vil være avgjørende for å øke verdiskapningen og å sikre en smart og bærekraftig tjeneste- og samfunnsutvikling fremover. For at kommunen skal fortsette å levere effektive tjenester av god kvalitet, må arbeidet med systematisk tjenesteinnovasjon videreføres og styrkes.

I det pågående omstillingsprogrammet i Asker kommune er løpende effektivisering og tjenesteutvikling ved å arbeide på nye måter gjennom innovasjon, digitalisering og tjenstedesign valgt som en av hovedstrategiene for å sikre fremtidige bærekraftige tjenester. Dette stiller krav til nye samarbeidsformer og endret arbeidspraksis. Det er derfor avgjørende å bygge kompetanse som fremmer en lærende og fleksibel organisasjonskultur. Sammen må vi utforske og utvikle nye løsninger og tjenester og ikke minst nye måter å jobbe på.

*Asker kommune skal:*

- *utvikle og tilby veiledning og opplæring i relevante metoder og verktøy innen områdene: innovasjons- og endringsledelse, samskaping og prosessledelse, tjenstedesign, prosjekt, program og porteføljestyringsmetodikk*

## Samarbeid med universitets- og høyskoler

Asker kommune har allerede etablert ulike former for samarbeid med høyskoler og universiteter, både regionalt, nasjonalt og internasjonalt, dette bør ytterligere forsterkes.

Det vil være særlig relevant å utvikle samarbeid innenfor områder som berører de tre samfunnsflokene, samt utdanningsinstitusjoner innenfor spesielt relevante yrkesgrupper.

På virksomhetsnivå blir det viktig å åpne kommunen som læringsarena og praksisplass for studenter.

*Asker kommune skal:*

- *jobbe systematisk med å inngå overordnede samarbeidsavtaler med relevante universitets- og høyskolemiljøer knyttet til utdanningsløp og samarbeid med studenter*
- *sikre at relevante tjenesteområder/virksomheter innarbeider kompetansesamarbeid med høyskoler og universitet i et årshjul med konkrete tiltak under sin egen kompetanseplan.*

## Digital kompetanse og bruk av teknologi

Samfunnet vårt er preget av stadige teknologiske endringer og økende takt i digitaliseringen. Den teknologiske utviklingen gir store muligheter til å forbedre og effektivisere dagens tjenester. Kunstig intelligens (KI) er et eksempel.

For å kunne utnytte mulighetene som ligger i ny teknologi er det avgjørende å sikre en god plattform av grunnleggende digitale ferdigheter hos nåværende og nye medarbeidere og ledere.

Trygg, sikker, lovmessig og etisk bruk av våre systemer er relevant i de fleste sammenhenger hvor medarbeidere jobber digitalt og må derfor også inngå som en viktig del av den digitale kompetanseutviklingen.

*Asker kommune skal:*

- *sikre at digital kompetanse inngår i introduksjonsprogrammet for nye medarbeidere og ledere*
- *sikre at opplæring utgjør en integrert del av implementeringsløpet ved innføring av nye systemer og ny teknologi*
- *i større grad tilgjengeliggjøre og bruke e-læring og andre digitale læringsformer innenfor ulike områder der det er hensiktsmessig for å få større effektiviseringsgevinster ut av teknologien og systemene vi benytte*
- *jobbe med hvordan vi bruker tjenester med kunstig intelligens (KI) på en god og trygg måte*

## Ledelse

I Asker kommune er det utledet prinsipper for god ledelse som gir føringer for hvordan ledergjerningen skal utøves i tråd med kommunes visjon og verdier. Kompetanseutvikling for ledere skal støtte opp under disse prinsippene og legge til rette for at den enkelte leder får nødvendig kompetanse til å lykkes med å nå organisasjonens mål, sammen med sine medarbeidere og andre aktører.

Det må etableres en felles ledelseskultur på tvers av alle tjenesteområder og nivåer i organisasjonen. På overordnet nivå legges det til rette for universell kompetanseutvikling som er relevante for alle ledere. Dette gjøres gjennom felles programmer, møteplasser og arenaer for kunnskapsformidling og refleksjon.

*Asker kommune skal:*

- *tilby lederutviklingsprogram for alle kommunens ledere*
- *utvikle og etablere introduksjonsprogram for nye ledere*
- *vurdere å etablere nettverk for ledere i organisasjonen*
- *tilby jevnlig obligatorisk lederopplæring innen relevante kompetanseområder*
- *etablere et ledertalentprogram med et mangfoldsperspektiv*



# Hvordan få dette til?

En forutsetning for å lære gjennom hele arbeidslivet er at ledere gir medarbeidere handlingsrom og tillit til å løse arbeidsoppgavene.

Delingskultur handler om å spre erfaring og kompetanse til andre i organisasjonen. For å lykkes med dette, forutsetter det at ansatte ønsker å ta imot og lære av kunnskapen som deles.

Lederne har et ekstra ansvar for å kommunisere tydelige forventninger og gi tilbakemeldinger og nødvendige korrigeringer for at medarbeiderne skal kunne utvikle seg og lære. Dette forutsetter at medarbeiderne er trygge på at lederens intensjoner er gode, og at det er tillit mellom ledere og medarbeidere.

I Asker kommune skal vi lykkes med å bygge gode arbeidsfellesskap og deling av kompetanse gjennom:

- å ha en grunnleggende tro på at alle ansatte, både ledere og medarbeidere, vil og evner å løse oppgaver til det beste for kommunens innbyggere
- åpenhet for å stille spørsmål og takhøyde for å prøve og feile
- trygge arbeidsfellesskap med konstruktive prosesser, endring og forbedringer
- at alle ansatte, både ledere og medarbeidere, har ansvar for å gi og få tilbakemeldinger, og trener på dette
- å dele erfaring og kompetanse

Ledere har et utvidet ansvar for å følge opp overordnet kompetanseplan og arbeide systematisk og kontinuerlig med kompetanse. Det skal årlig gjennomføres en vurdering og analyse av behov for kompetanse i virksomheten. Medarbeidersamtalen skal være utgangspunkt i vurderingen.



Asker  
kommune



Asker  
kommune

# Heltidskultur i Asker kommune

PSU, 12. mars 2024

# Styrking av heltidsarbeidet gjennom tettere kontakt med PSU jfr verbalforslag i K.styret 11/12-23

Vedtatt i Formannskapet den 27/2-24:

1. Det utarbeides et nytt revidert mandat for heltidskulturarbeidet med aktiviteter som styrker arbeidet med implementering av Heltidskultur i Asker.
2. Det avsettes tid for tema Heltidskultur på alle Partssammensatt utvalg (PSU)
3. Det utarbeides et årshjul med hovedaktiviteter for heltidskulturprosjektet, som følges opp med en egen årsrapport. som legges frem for PSU
4. Politisk forhandlingsutvalg (PFU) skal ha en forberedende og koordinerende rolle i heltidsarbeidet

# Hvordan skapes heltidskultur ?

- Heltidskultur **skapes lokalt ute i virksomhetene**, gjennom en god tilrettelegging og prosesser med medarbeidere, lokale ledere og tillitsvalgte.



# Oppdragsbrev fra kommunedirektør 2024

«Arbeidet med heltidskultur har stort politisk fokus. Det er vedtatt en handlingsplan for heltidskultur som gir retning for det videre arbeidet.»

Følgende virksomheter har fått tildelt oppdrag om heltidskultur:

Velferd:

- Heldøgnsomsorg 1, Heldøgnsomsorg 2, Psykisk helse og rus, Hjemmesykepleien, Tjenester til personer med nedsatt funksjonsevne 1 ,Tjenester til personer med nedsatt funksjonsevne 2 og Helse, rehabilitering og mestring

Oppvekst:

- Avlastning og omsorgstjenester for barn og unge



# Status heltidskultur – Heldøgnsomsorg 2

- Alle avdelinger prøver ut ny arbeidstidsordning «Askermodellen» fra januar 2024 – med langvakter for de som ønsker det.
- Fagteam er innført på Hurum bo- og omsorgssenter og Bråset bo- og omsorgssenter fra februar-24
- Fått midler fra arbeids- og velferdsdirektoratet- prosjekt Heltidspotten
- Det jobbes med Tørn og oppgavefordeling, med i KS sitt storbynettverk. (Fått midler til 10% stilling)
- Heltidsandelen og gjennomsnittlig stillingsstørrelse har økt på Hurum bo- og omsorgssenter:
 

<b>2022-</b> andel heltid 55,6%	<b>2024- andel heltid 60,7%</b>
<b>(9,1% økning)</b>	
<b>2022-</b> gjen.snitt still 62.2%	<b>2024- gj.snitt still 68,9%</b>
<b>(10,8% økning)</b>	



## Protokoll Askermodellen

Grunnturnus med langhjelpeplanperioder.

Denne protokoll er inngått mellom Asker kommune ved virksomhet / avdeling (ANGI) og (ANGI Organisasjoner)

Etter forhandlinger med hjemmel i arbeidsmiljøloven kapittel 10 og HTA fellesbestemmelsene § 4 er partene enige om følgende:

### 1. Virkningstidspunkt og frister for endrin

Grunnturnus starter (ANGI) og løper i 52 uker. oppstart av ny grunnturnus.

Det lages hjelpeplaner for hele grunnturnusper utarbeidet, godkjent av tillitsvalgt og kjent for senest 2 uker før den igangsettes jf. AML §10- kan skje med de frister som følger av arbeidsm om at vedlagt tidsplan skal utarbeides og følge

### Endringer

Ved eventuelle mindre justeringer i forhold til i driften skal dette gjøres i samarbeid med de til utøver eller endrer forutsetningene for turnuse skrives med ny dato og bemerkning at den ers

Ved større omlegging av arbeidsplanen, gjenn drøftinger/forhandlinger med tillitsvalgte om re arbeidsmiljølovens kapittel. 10.

### 2. Perioder for F3 beregning / hjelpeplan

Partene er enige om at det som hovedregel ut 3 perioder:

Det er enighet om følgende perioder:

Periode	Periode: dato til dato	Antall uker
Periode 1		
Periode 2		
Periode 3		

Totalt antall uker skal gjenspeile lengde på pro

Høytidsperioder: Erstatningsfri for F3 beregnes knyttet til jul, påske og mai-dagene med pinse høytidsturnus skal være så kort som mulig. F5 på en red dag som ikke er søndag. Beregnings den ansattes helgefrevens. F.eks. jobber ansi beregningsperioden 3 uker.

Periode:	Antall

## Bransjen frykter problemet bare vil bli større - nå har gjengen på Bråset tatt grep



GLEDER SEG: Fagrådgiver Camilla Tenmann Kristensen ved heldøgnsomsorg 2. og avdelingsleder for Fagteam, Nikolina Kaleb, gleder seg til å komme i gang med den nye satsingen. Det gjør også resten av staben. Foto: Elisabeth Kjellin

Røyken og Hurum avis, 30.1.2024

**Resultat av piloten (avd 2) med langvakter så langt:**

- Uønsket deltid er redusert fra **12 til 4** ansatte i avdeling 2
- Heltidsandelen har økt fra **47,8% til 58,1%**
- Gjennomsnittlig stillingsstørrelse har økt fra **65,3% til 76,7%**

# Hurum bo- og omsorgssenter, oppdaterte tall pr avdeling

Mørkvann	Himmelvann	Ekrabukta	Ertsvika	Fagteam
2022 Andel heltid 60% Gj.snitt still 61,8%	2022 Andel heltid 48,8% Gj.snitt still 60,2%	2022 Andel heltid 54,7% Gj.snitt still 64,1%	2022 Andel heltid 60,5% Gj.snitt still 63%	
2024 Andel heltid 54,8% Gj.snitt still 62,1%	2024 Andel heltid 58,6% Gj.snitt still 69,1%	2024 Andel heltid 66,6% Gj.snitt still 70,6%	2024 Andel heltid 51,6% Gj.snitt still 65,9%	2024 Andel heltid 77,2% Gj.snitt still 84%



# Oppdaterte tall Bråset bo- og omsorgssenter, pr avdeling

Avd 1	Avd 2	Avd 3	Avd 4	Avd 5	Avd 6	Avd 7	
2022 heltid 48% Gj.snitt 57,6%	2022 Heltid 45,4% Gj.snitt 67,3%	2022 Heltid 39% Gj.snitt 56,3%	2022 Heltid 59% Gj.snitt 76,1%	2022 Heltid 39% Gj.snitt 68%		2022 Heltid 53,1% Gj.snitt 69,8%	
					Avd 6 ny	Avd 7 er delt i to, avd 6 og 7	Fagteam ny
2024 Heltid 50% Gj.snitt 60,1%	2024 Heltid 63,8% Gj.snitt 78,8%	2024 Heltid 46,1% Gj.snitt 66,1%	2024 Heltid 55,8% Gj.snitt 66,4%	2024 Heltid 42,3% Gj.snitt 62%	2024 Heltid 50% Gj.snitt 67,2%	2024 Heltid 62% Gj.snitt 69,4%	2024 Heltid 92% Gj.snitt 96%

## Heltidsandelen har totalt sett økt i HO2

	Bråset bo og omsorgssenter	Hurum bo- og omsorgssenter
<b>2022</b>		
Andel heltid	46,7%	56,6%
Gj.snitt stilling	65,6%	62,2%
<b>2024</b>		
Andel heltid	<b>56,5%</b> (20,9% økning)	<b>60,7%</b> (9,1% økning)
Gj.snitt stilling	<b>69,7%</b> (6,2% økning)	<b>68,9%</b> (10,8% økning)

# Oppdaterte PAI-tall

Asker kommune				
	2020	2021	2022	2023
Andelen heltidsansatte	59,4 %	59,6 %	61,9 %	63,90 %
Gjennomsnittlig stillingsstørrelse	81,9 %	81,4 %	82,3 %	83,20 %

# Satsningsområder i 2024

- **Heldøgnsomsorg 1** – har startet med kartlegging, involvering og prosess. Kick off dag med avd.ledere/virksomhetsleder og tillitsvalgte den 10.april
- Høsten 2024 vil virksomheten med tjenester til personer med nedsatt funksjonsevne bli invitert inn i prosjektet i heltidssatsningen
- Psykisk helse og rus: 3 avdelinger er allerede piloter. Jobbe videre med disse og kartlegge de øvrige avdelingene

# Innvilgelse av 1,5 mill til forsøksprosjekt - heltidskultur

- Asker kommune har **etter søknad mottatt kr 1,5 mill** fra Nav for 2023/2024 til et forsøksprosjekt for økt bruk av heltid og redusert bruk av deltid i HO2. Forsøksprosjektet er en treårig satsning.
- Tilskuddet det er søkt om:
  - lønn til 100% prosjekt-medarbeider med fokus på lederstøtte, turnus/arbeidsplaner og implementering av «Askermodellen», kr 900 000
  - 40% stilling prosjekt heltid, etablering av fagteam, kr 384 000
  - Utstyr til tavle og innredning av arbeidsrom til Fagteam, kr 100 000
  - Utstyr/hvilestoler til hvilerom for langvakter, kr 56 000
- Asker kommune har avsatt en **årlig bevilgning til prosjektet med 1,5 millioner kroner**

# KS-Tørn- evalueringsrapport fra Fafo

publisert 28/2-24

Asker har vært en av Case-kommunene, er nå med i KS sitt storbynettverk

Rapporten er en underveisevaluering av Tørn-programmet og har fokus på dette:

1. Hvilke tiltak prøves ut?
2. Hvilke resultater oppnås?
3. Hvilke faktorer fremmer og hemmer gjennomføringen av de ulike tiltakene?

# Tiltak som prøves ut

jfr rapporten:

- Årsturnus og kalenderplan
- Lange vakter i helgene, 12-14 timer, også på ukedager for de som vil
- Motivere de som ønsker deltid til å øke stillingene
- Oppgavedeling- sitat fra en av casekommunene:

*«Ved god oppgavedeling og bedre organisering av kompetanse innser vi at vi har nok sykepleiere- må bare organisere bedre. Andre yrkesgrupper inn»*

# Konklusjon og erfaringer

jfr rapporten:

- Mer heltid med lange vakter og årsturnus/kalenderplan. utfordringer: Mangel på sentral veiledning og uenighet om F3/F5 dager. utfordringer med å få godkjent langturnuser pga motstand fra tillitsvalgte. Uenigheter om betalte pauser og hvor ofte ansatte skal arbeide helger.
- utfordringer med såkalt «frivillig deltid»
- Arbeid med ny oppgavedeling tar tid. utfordring: ledere må ha tålmodighet til å la ansatte få gjennomføre tjenesteanalyser før de trekker konklusjoner om ny oppgavedeling og nye arbeidstidsordninger. Viktig med god medarbeiderinvolvering!
- De som er mest fornøyd med endringsarbeidet og Tørn-deltakelsen har hatt god lokal forankring hos ansatte og tillitsvalgte, ressurser til prosjektledelse og prosjektledere og avdelingsledere med tid og engasjement





Asker  
kommune

# Heltidsseminaret med PSU 23-24.mai

## forslag til program:

### Torsdag den 23.mai

- Befaring (med samtale med ansatte, avdelingsledere og tillitsvalgte) og lunsj på Hurum bo- og behandlingssenter
- Status på heltidsarbeidet i Heldøgnsomsorg 2 (HO2) ved virksomhetsleder Toril Norgren Håkonsen.

### Fredag den 24.mai

- Innlegg fra Hildegunn Andreassen, Framlent (innleid konsulent fra KS)
- Heltidspotten», forskning og erfaringer, hvordan lykkes med å få flere inn i heltidsstillinger
- Status på heltidskulturarbeidet i Heldøgnsomsorg 1 (HO1) ved virksomhetsleder Susanne Wollasch
- Dialog og oppsummering ved Trude Bredal Steinmo (seksjonsleder HR)



Asker  
kommune



Asker  
kommune

# Heltidskultur i Asker kommune

PSU, 12. mars 2024

## 17 hoveddeltakere med mange underenheter

Antall enheter	Deltaker	Tjenesteområder	Kom. helse-oms	Privat, helse-oms	Kom. barn-oppv	Helse-foretak	Renhold, privat
Mange	Diakonhjemmet Omsorg	Sykehjem		1			
Mange	Lovisenberg Omsorg	Sykehjem		1			
Mange	Signo Vivo	Boenheter		1			
1	Horten kommune	Legevakt	1				
1	Krisesenter Vest IKS	Interkommunalt krisesenter	1				
Mange	Asker kommune,	Sykehjem og boliger	1				
Mange	Nome kommune	Sykehjem, hjem.tjeneste, boliger	1				
Mange	Time kommune	Helse- og velferd	1				
Mange	Vestvågøy kommune	Helse- og velferd	1				
Mange	Ørland Kommune	Helse- og familieenheten	1				
Mange	Sola Kommune	Sykehjem, hjemmetjeneste	1				
Mange	Sola Kommune	SFO, skole			1		
Mange	Midt Telemark kommune	Barne- og ungdomsskole, SFO			1		
2	Conluo Facility, Oslo og Østfold	Renhold					1
1	Østlandske rengjøring AS	Renhold					1
1	Sullestad Support AS, Toten	Renhold					1
Mange	Helse Møre og Romsdal	Sykehus				1	
2	Helse Fonna	Sykehus				1	
			8	3	2	2	3

# Følgforskning av Heltidspotten

Oppstartmøte 15.01.2024



*Leif Moland, Fafo*



*Maja Tofteng, SØA*



*Terje Olsen, Fafo*



*Selma Yssen, Fafo*



*Marthe Norberg-Schulz, SØA*



*Ketil Bråthen, Fafo*



*Hildegunn Andreassen, Framlent*

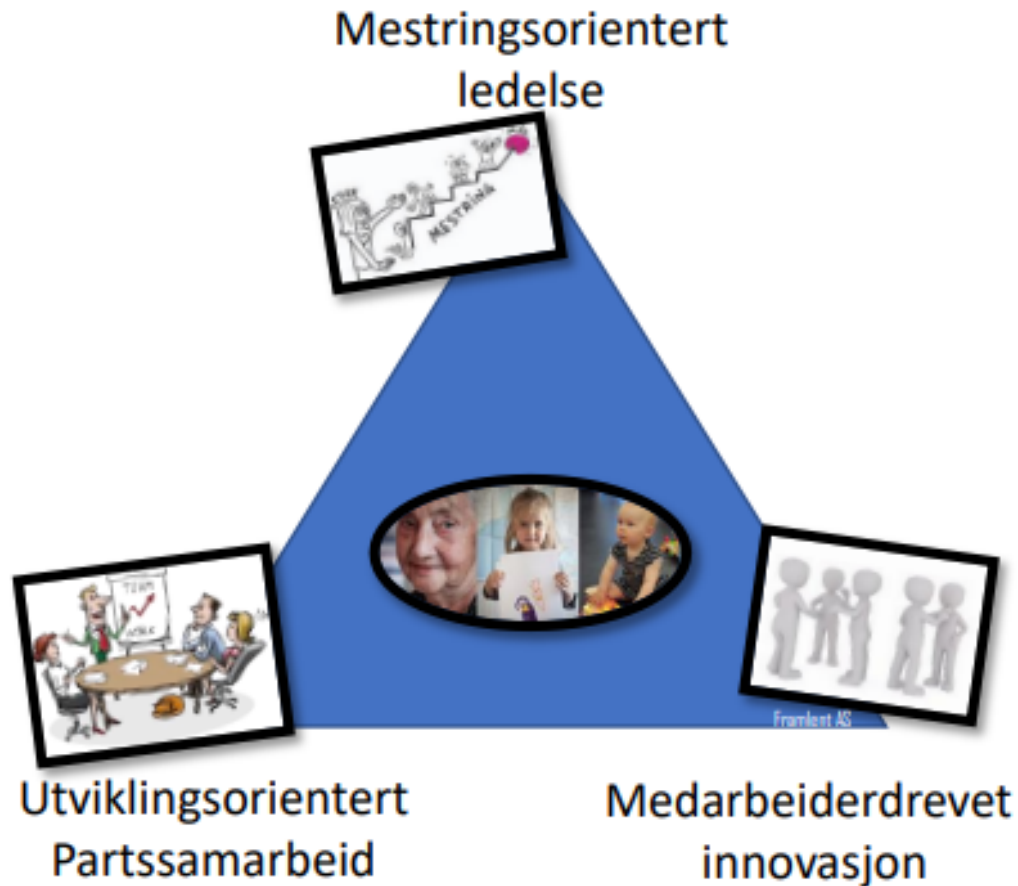


*Lloyd Andreassen, Framlent*



Type samling	Tema	STEG	Platt-form	Deltakerform	Tidspunkt	Uke	Datoer
Oppstartssamling med undervisningsbolk	Hvorfor omstille? Hvordan utfordrer omstillingen? Hvordan må en jobbe for å lykkes med omstillingen? Erfaringsdeling og informasjon om tilbud om veiledning	0	Fysisk	Alle deltakere, 17 virksomheter	2024 Q-1	7	13.02.2024
Webinar	Gjennomgang av formålet med Heltidspotten, kunnskapsgrunnlaget en jobber ut fra og informasjon om veiledningstilbudet	0	Teams	Alle deltakere, 17 virksomheter	2024-Q-1	12	18.03.2024
Undervisningssamling	Innføring i metodikk for bemanningsplanlegging, hvordan jobbe utviklingsorientert på arbeidsplassen med reell medarbeiderinvolvering, hvordan dette partssamarbeidet kan bli en motor for omstillingen til heltidskultur og hva dette krever av lederskap?	1	Teams	Alle deltakere, 17 virksomheter	2024 Q-2	15	09.04.2024
Datainnsamling nøkkeldata	Innsamling av relevant nøkkeldata fra alle virksomheter. Planlagt og faktisk bemanning inkludert nøkkeldata til forskning - to utvalgte case - ståsted	1	Digitalt	2 - 3 case	2024 Q-2		Mer info kommer
Veiledning steg 1	Forankring, erkjennelse av behov for endring, partssamarbeid og prosjektledelse. Avklare mål, ståsted og utviklingsbehov	1	Teams	6 grupper á 3 virksomheter	2024 Q-2	17/18	26., 29. og 30.04.2024
Veiledning steg 2 - del 1	Jakten på mer hensiktsmessig oppgave- og bemanningsløsning og tiltak for å sikre robust nok bemanning, medarbeiderinnovasjon	2	Teams	6 grupper á 3 virksomheter	2024 Q-3	24	20., 21. og 26.08. 2024
Undervisningssamling	Opplæring i utvikling av tjenesterettede bemanningsplaner som understøtter ny oppgave- og bemanningsløsning	2	Teams	Alle deltakere, 17 virksomheter	2024 Q-4	45	08.11.2024
Veiledning steg 2 - del 2	Utvikling av bemanningsplaner som understøtter ny oppgaveløsning. Hvordan jobbe med ansattbeholdningen for å få dem til å dekke bemanningsbehovet med færrest mulig ansatte i store og hele stillinger	2	Teams	6 grupper á 3 virksomheter	2024 Q-4	48	25., 28. og 29.11. 24
Undervisningssamling	Opplæring i videreutvikling av tjenesterettede bemanningsplaner til å ta høyde for fravær og svingninger i tjenestebehov samt praktisk arbeidstidsplanlegging	2	Teams	Alle deltakere, 17 virksomheter	2024 Q-4	2	10.01.2025
Veiledning Steg 3	Utarbeidet arbeidstidsplaner som bygger på en tjenesterettet organisering av arbeid og arbeidstid, og som gir økt heltid, kontinuitet og redusert bruk av flyktig arbeidskraft og merarbeid/ overtid.	3	Teams	6 grupper á 3 virksomheter	2025 Q-1	4	20., 23. og 24.01.2025
Veiledning Steg 4	Hvordan jakte på gevinstene i drift? Hvordan følge gevinstrealiseringen? Hva må en gjøre i drift for å sikre gevinstrealiseringen? Hva må vi ta med oss inn mot rigging av ny arbeidsplanperiode?	3	Teams	6 grupper á 3 virksomheter	2025 Q-2	17	23., 24. og 25.04 25
Veiledning Steg 6	Evaluering av resultater og gevinster. Deling av erfaringer.	4	Teams	6 grupper á 3 virksomheter	2025 Q-3	38	11., 12. og 13.09.2025
Datainnsamling nøkkeldata - 2 case	Planlagt og faktisk bemanning inkludert nøkkeldata til forskning - 3 utvalgte case - oppdatering	5	Digitalt	2 case	2025 Q-3		Mer info kommer
Avslutningssamling	Hva har en oppnådd gjennom prosessen?	5	Fysisk?	Alle deltakere, 17 virksomheter	2025-Q-4		12.11.2025

# Den gylne trekanten



Det er krevende å gå fra ord til handling i heltidskulturarbeidet. Det utfordrer roller (partssamarbeidet), etablerte arbeidstidskulturer og ikke minst den enkelte ansatte ift. verdivalg.

Felles innsikt i dagens utfordringsbilde, erkjennelse av hva som må utvikles og samskapning om de fremtidige løsningene – er avgjørende for at virksomhetene over tid sikrer en bærekraftig bemanningsløsning hvor flertallet er kontinuitetsbærere og vi faktisk reduserer avhengigheten av flyktig arbeidskraft og overtid.

# Heltidspotten: Problemstillinger og datatilfang

	Inter- vju	Sur- vey	Reg.- data	Nøkkel- data	Veiledn. erfaringer
1 Har deltakerne økt stillingsstørrelsene?			x	x	x
2 Hvilke tekniske tiltak har vært virkningsfulle? - og hvorfor?	x	x			x
2 Hvilke prosessgrep har vært virkningsfulle? - og hvorfor?	x	x			x
3 Sammenhenger tekn. tiltak, prosessgrep og type arbeidsplass?	x	x			x
4 Sammenheng Heltidspott og sykefravær/arbeidsmiljø?	x	x	x		x
5 Noen negative konsekvenser av tiltakene?	x	x			x



# Heltidspotten har lykkes dersom programmet ..

- Skaper økt interesse for nasjonale og lokale tiltak som kan fremme heltidskultur
- Gir verktøy til å nå politiske mål om likestilling, fullverdige arbeidsforhold og sikre tilstrekkelig arbeidskraft
- Virksomhetene har skapt større stillinger, uten negative bivirkninger
- Beskriver tekniske løsninger og utviklingsprosesser som har ført til resultater lokalt og betydningen av overordnet

# Hvor er det godt å jobbe?

## Hva er gode tjenester?

At brukeren får  
de tjenestene han eller hun skal ha  
på en god måte til rett tid

Forutsetter god tjenesteorganisering  
(med begrensede ressurser)

Betyr organiseringen noe for brukeren?

# Bærekraftig arbeidsmiljø

Når ansatte ...

- ✓ klarer å stå i (heltids)jobb til naturlig pensjonsalder
- ✓ opplever arbeidsglede, tilhørighet, mestring og respekt
- ✓ er «middels» slitne etter en arbeidsøkt
- ✓ har en lønn og pensjon «å leve av» (og får banklån)
- ✓ har forutsigbar lønn, arbeidstid og fritid
- ✓ opplever få HMS-avvik

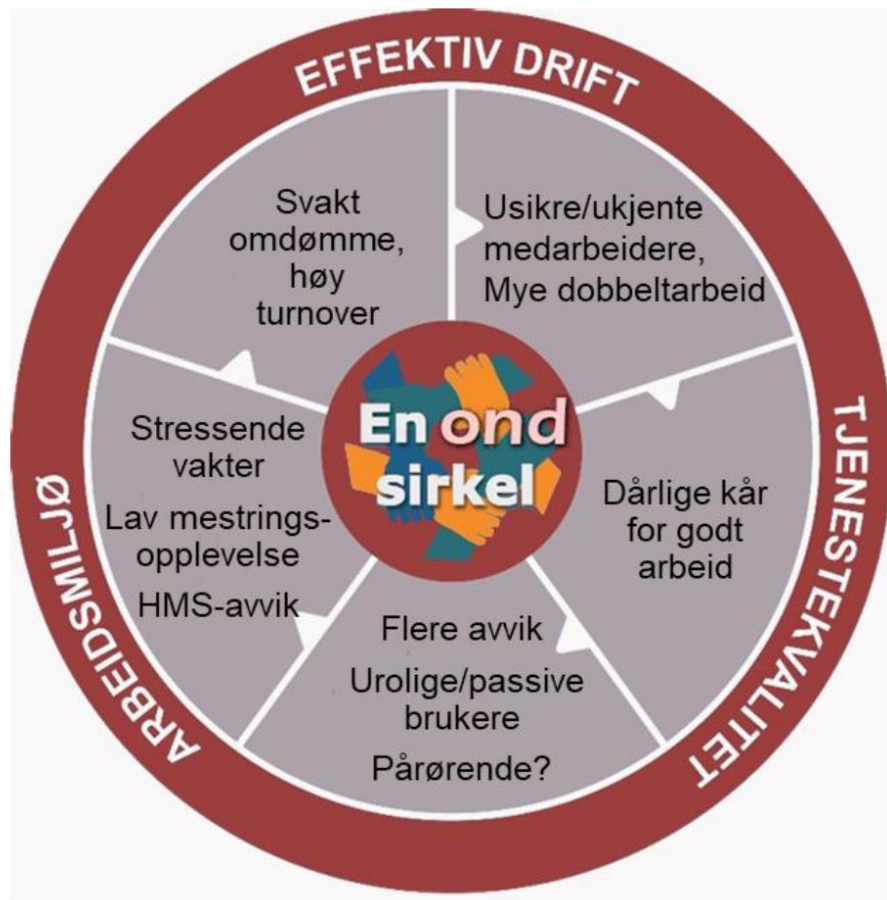


**Fafo**

*Leif E. Moland,  
13.02.2024*

# Den dårlige vakta,

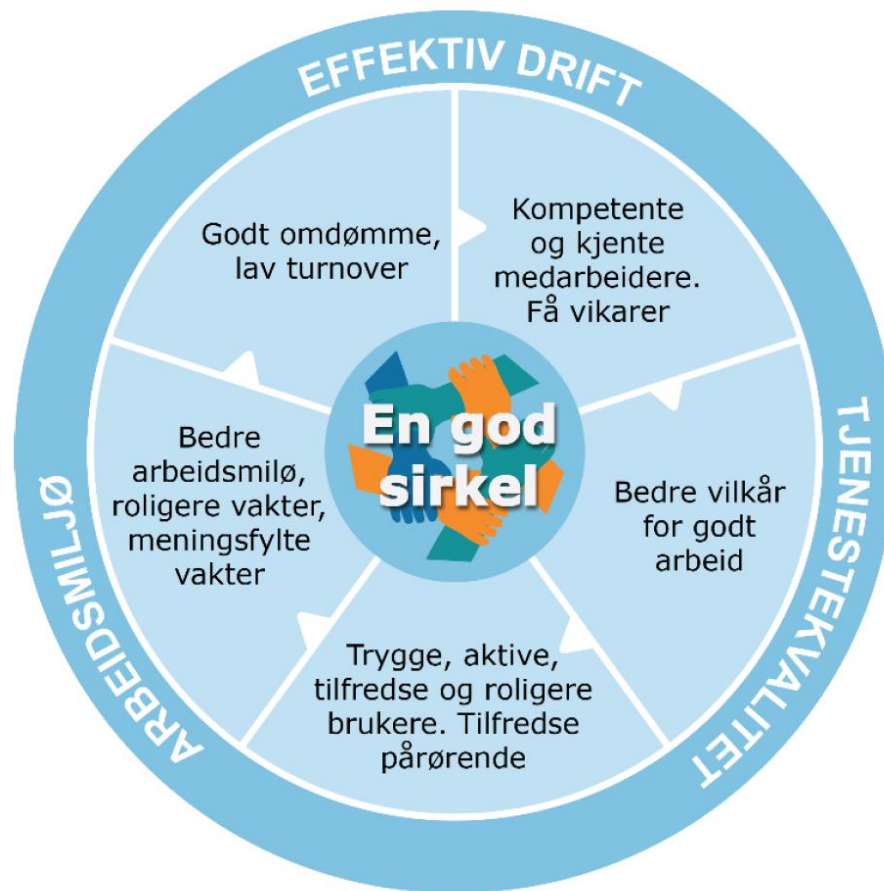
Vanskelig å lede



Minimumsbemanning  
Gammeldags løpeturnus  
Flyktig arbeidskraft

# Den gode vakta

Lett å lede



Moland (Fafo) og Lindberg (Fredrikstad kommune)

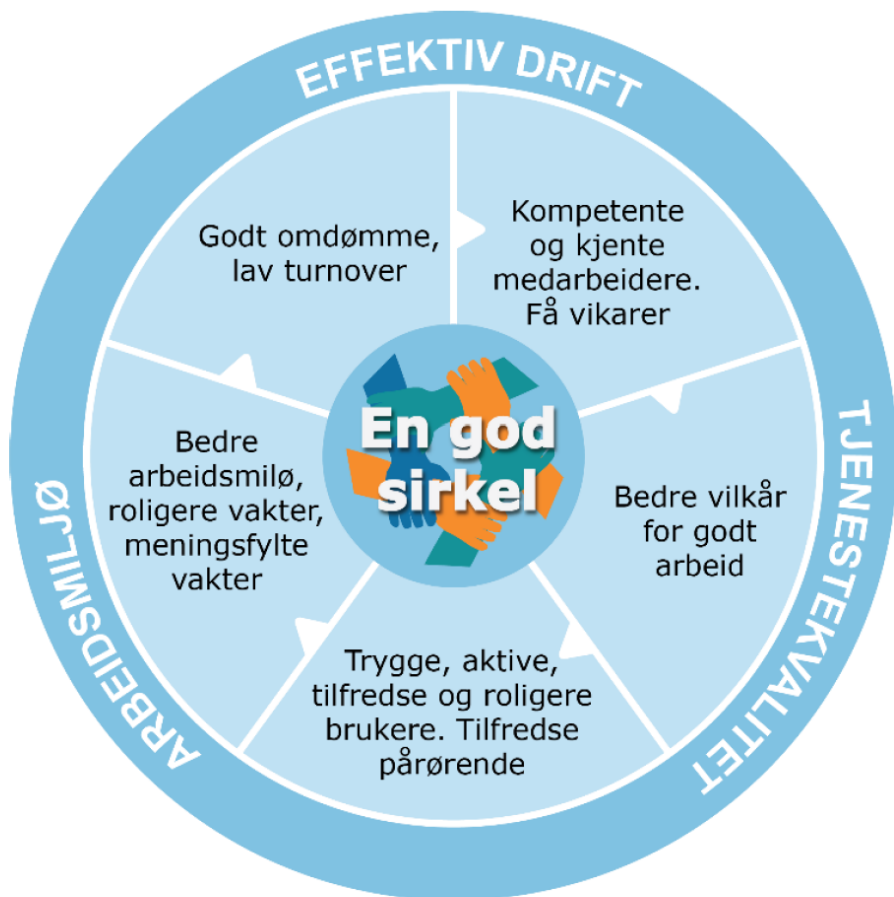
## Hvor, hvordan?

Enkelte steder

Leif E. Moland,  
13.02.2024

# Den gode vakta

Lett å lede



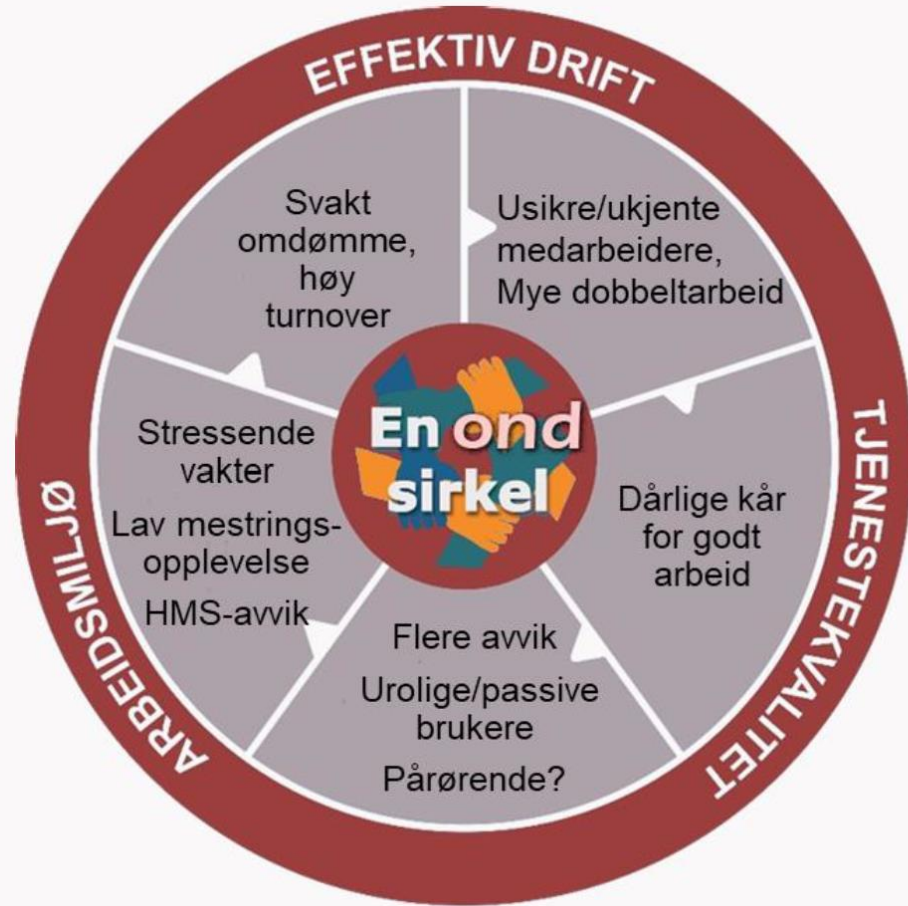
Moland (Fafo) og Lindberg (Fredrikstad kommune)

Stami/Knardahl 2016 og 2021) om forhold som bidrar til lavere sykefravær:

- Kontroll over eget arbeid, eks. bestemme selv når og hvordan
- Kontroll over egen arbeidstid
- Positivt sosialt klima på arbeidsplassen, dvs. støtte og oppmuntring fra leder og medarbeidere

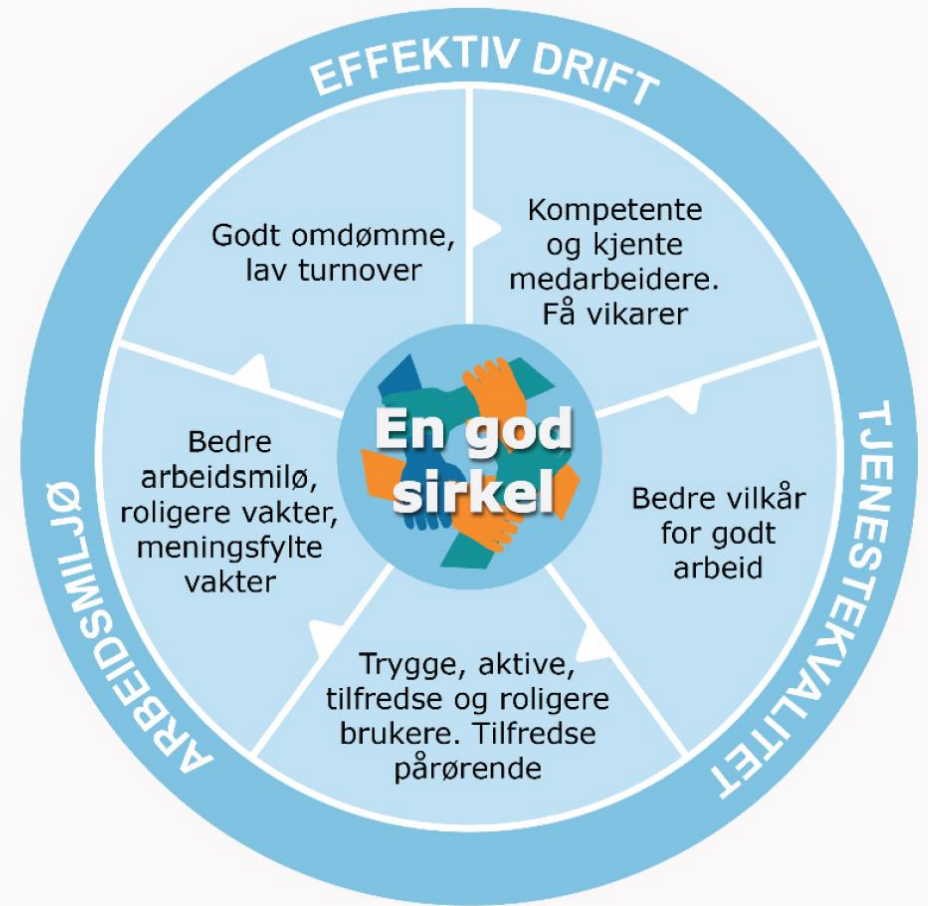
# Den dårlige vakta,

Vanskelig å lede



# Den gode vakta

Lett å lede



Moland (Fafø) og Lindberg (Fredrikstad kommune)

Heltidsansatte har høyt fravær

Heltidsansatte har lavere fravær

Og tiltakene, for å få

- Nærværende og seende ledere
- Mindre personalgrupper
- Faste ansatte med rett kompetanse
- Tilfredse brukere
- Mer kontinuitet og mindre stress?

Og dermed forventninger om

- bedre arbeidsmiljø
- lavere sykefravær
- og bedre tjenester?

# Ny oppgavedeling

Gammelt slagord:  **Rett person på rett plass** og tid  
5,6 mill treff på google. Mange nye lærebøker og utredninger  
Flere gamle stortingsmeldinger, NOU'er og FoU-rapporter

## Vanlig utgangspunkt

- Faglige utfordringer og ressurser som ikke strekker til
- Oppgaver utføres av ansatte med for lav/høy kompetanse
- For mange generalister
- Mye deltid og høyt vikarbruk

## Kan oppnå

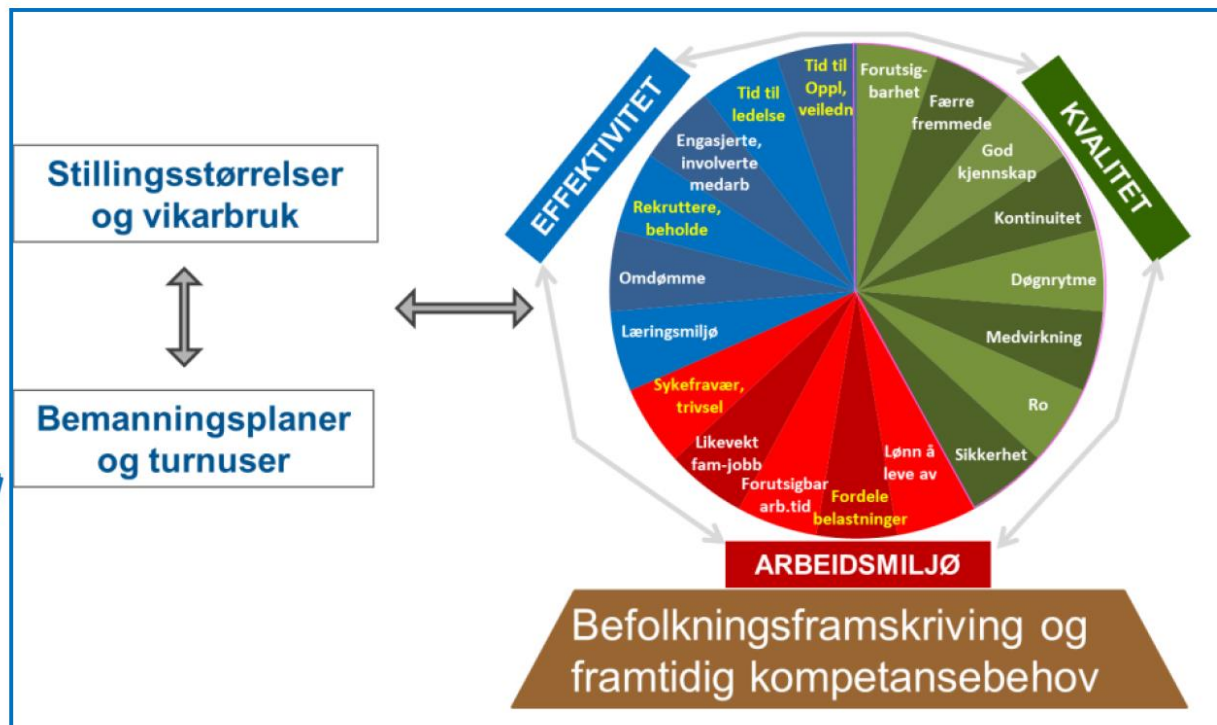
- Spisse kompetansebruken for å møte mer krevende brukeroppgaver
- Riktigere bruk av ufaglærte, økt legitimitet
- Mer ansvar til helsefagarbeiderne
- Økt faglighet til sykepleierne som kan bli færre
- Mer kontinuitet med større stillinger og lavere vikarbruk, mindre stress



# Gode og effektive tjenester i et godt arbeidsmiljø starter med nye behovs- og kompetanseanalyser basert på stabilt personale



**Oppgavedeling**  
Døgnrytmeplan  
Tjenestereise/design  
Medvirkning



**Langvakter,**  
Rekrutterings- og seniorgrep  
Helgearbeid  
(Vikarpool / ressursenhet)

**Kalenderplan**  
**Årstormus**  
Fraværsprediksjon  
og overdekning  
**Redusert innleie**

# Heltidskultur, tjenestekvalitet og økonomi

- Dere har råd til flere heltidsstillinger
- Mindre personalgrupper med faste ansatte gir mer effektiv drift, bedre tjenester, bedre arbeidsmiljø og færre som skal rekrutteres
- Moderne bemanningsplaner, ledelse og MDI
- Flest til 100, men også fint med 80
- Kommunene har egentlig ikke råd til å la være!

**Gammeldags løpeturnus  
med minimumsbemanning  
og stort vikarbehov**

eller

**Moderne bemanningsplan  
med fast, stabilt personale,  
ofte rolige langvakter  
og kalenderplan**



Asker  
kommune



Asker  
kommune

# Sykefraværet i Asker kommune i 2023

Asker 12.03.2024

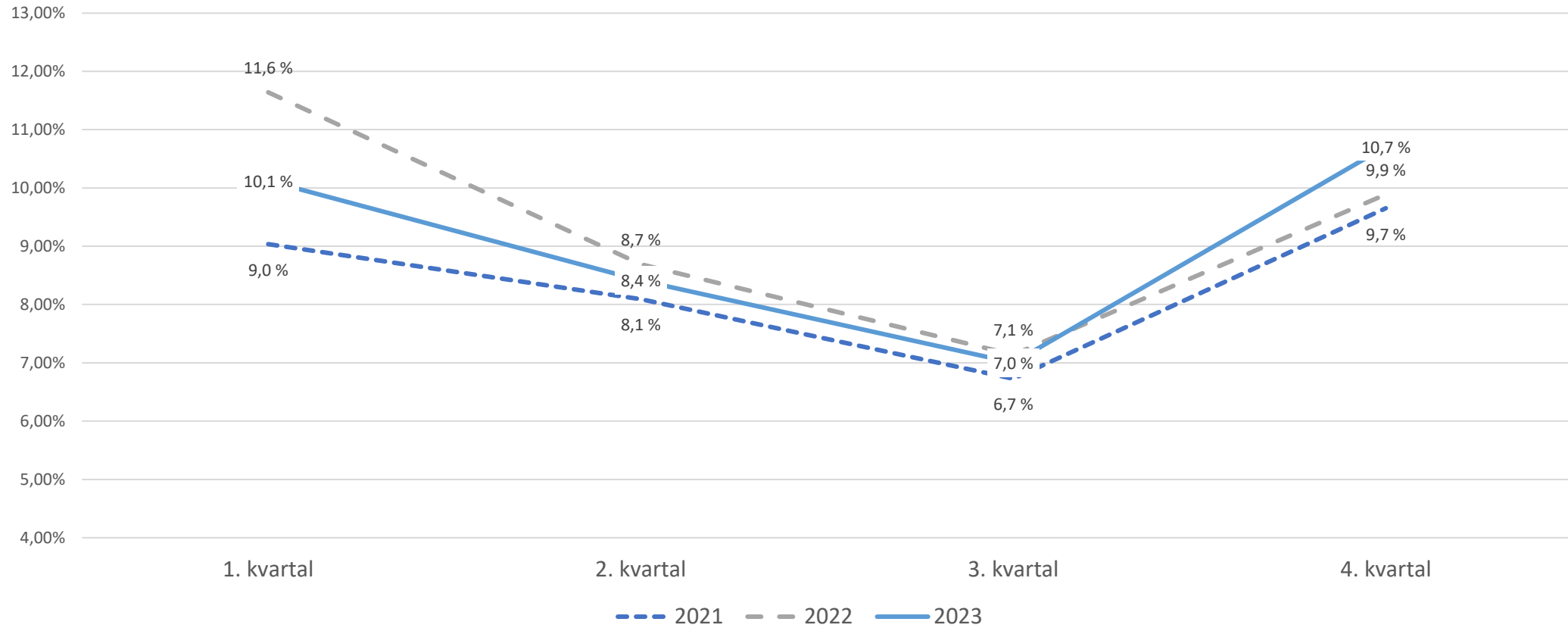
# Sykefraværet i kommunen etter tjenesteområde

Tjenesteområde	2021	2022	2023
Organisasjon, styring og utvikling	4,1 %	6,3 %	5,7 %
Oppvekst	8,4 %	9,2 %	8,5 %
Velferd	10,2 %	11,1 %	10,7 %
Samfunnstjenester	5,6 %	6,6 %	7,5 %
Samfunnsutvikling	5,3 %	6,2 %	10,1 %
Medborgerskap	5,4 %	6,5 %	7,2 %
<b>Totalsum</b>	<b>8,4 %</b>	<b>9,3 %</b>	<b>9,0 %</b>

# Type fravær

Type fravær	2021	2022	2023
Egenmeldt fravær	1,4 %	1,8 %	1,5 %
Legemeldt fravær	7,0 %	7,5 %	7,6 %
Korttidsfravær	1,3 %	2,2 %	2,2 %
Langtidsfravær	7,1 %	7,1 %	6,9 %

# Sykefraværsutviklingen per kvartal i 2023



# Sykefraværet i ASSS-kommunene

Kommune	2022	2023
Asker kommune	9,30 %	9,00 %
Bergen kommune	11,30 %	11,50 %
Bærum kommune	9,00 %	9,20 %
Drammen kommune	9,80 %	9,60 %
Fredrikstad kommune	10,30 %	10,20 %
Kristiansand kommune	9,70 %	9,30 %
Lillestrøm kommune	10,00 %	9,20 %
Oslo kommune	9,60 %	9,60 %
Sandnes kommune	9,30 %	9,10 %
Stavanger kommune	9,30 %	9,30 %
Tromsø kommune	11,40 %	10,9 %
Trondheim kommune	11,60 %	11,10 %



## Nasjonale trender i sykefraværet

- Historisk høyt sykefravær
- Økning i sykefraværet drives av økning i egenmeldt fravær og er høyest i privat sektor.
- Over halvparten av sykefraværet er forårsaket av muskel og skjelettlidelser og psykiske lidelser
- Økning i de yngre aldersgruppene
- Long covid-effekt?: Økning i diagnosen «trøtthet og slapphet»

# Tiltak 2024

*Det viktigste arbeidet for et bedre arbeidsmiljø og et redusert sykefravær gjøres lokalt ute i virksomhetene*

Kompetansehevende tiltak for ledere, verneombud og tillitsvalgte på følgende områder:

- Medbestemmelse
- Sykefraværsoppfølging
- Organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø



Asker  
kommune



## Møteinnkalling

Utvalg	Dato	Sted
Partssammensatt utvalg	12.03.2024 kl. 10:00	Asker rådhus

### Merknad

Eventuelt forfall meldes snarest til:  
Politisk.sekretariat@asker.kommune.no.  
Varamedlemmer møter etter nærmere avtale med møtesekretær.

### Tema

- Prosjekt Heltidskultur
- Orientering om overordnet strategisk kompetanseplan

### Sakskart

---

#### Saker til behandling

---

1/24    24/03142-1    Godkjenning protokoll PSU 21. november 2023

---

2/24    24/01883-1    Årshjul for saker til behandling i PSU

---

3/24    23/09599-4    Sykefraværet i Asker kommune i 2023

---

4/24    24/00815-3    10-FAKTOR medarbeiderundersøkelsen 2023/24

---

#### Referatsaker

---

Asker, 29.02.2024  
Lene W. Conradi  
Ordfører



## Møteprotokoll

### Partssammensatt utvalg

<b>Dato</b>	<b>Tid</b>	<b>Sted</b>
12.03.2024	10:00 – 11:30	Asker rådhus

Møtet ble ledet av Lene W. Conradi.

#### Innkalte:

<b>Funksjon</b>	<b>Navn</b>	<b>Møtte for</b>
Ordfører	Lene W. Conradi (H)	
Varaordfører	Monica Vee Bratlie (H)	
Utvalgsmedlem	Håvard Vestgren (H)	
Utvalgsmedlem	Stig Wettre-Johnsen (H)	
Utvalgsmedlem	Waldemar R. Garntangen (H)	
Utvalgsmedlem	Ivar Granum (A)	
Utvalgsmedlem	Marianne Riis Rasmussen (A)	
Varamedlem	Turid Lohne Velund (H)	Tonje Lavik Pederssen (FrP)
Utvalgsmedlem	Rikard Gaarder Knutsen (FrP)	
Utvalgsmedlem	Elisabeth Holter-Schøyen (V)	
Utvalgsmedlem	Hanne Lisa Matt (MDG)	
Utvalgsmedlem	Anders Nordmo (SV)	
Utvalgsmedlem	Eva Høili (KRF)	
Utvalgsmedlem	Anders Fosen, Fagforbundet	
Varamedlem	Pia Irene Rosenvinge, Fagforbundet	Ole Tommy Meland, Fellesorganisasjonen
Utvalgsmedlem	Børre Holen, Utdanningsforbundet	
Utvalgsmedlem	Kirstin Katharina Steinat, Norsk Sykepleierforbund	

**Forfall:**

Utvalgsmedlem            Tonje Lavik Pederssen (FrP)

Utvalgsmedlem            Ole Tommy Meland, Fellesorganisasjonen

**Til stede med møte- og forslagsrett:**

Mustafe Demaj, Delta

David Hunstad, Akademikerne

Tonje O. Billand, Hovedverneombud

**Til stede fra administrasjonen:**

Kommunedirektør        Lars Bjerke

Direktør organisasjon,    Randi Sandli  
styring og utvikling

HR-sjef                    Trude Berdal Steinmo

Protokollfører

Det var ingen bemerkninger til innkallingen, og ordfører gjorde oppmerksom på at møtet ble streamet.

## Saksliste

Side

---

### Saker til behandling

---

<a href="#">1/24</a>	24/03142-1	Godkjenning protokoll PSU 21. november 2023	4
----------------------	------------	---	---

---

<a href="#">2/24</a>	24/01883-1	Årshjul for saker til behandling i PSU	4
----------------------	------------	--	---

---

<a href="#">3/24</a>	23/09599-4	Sykefraværet i Asker kommune i 2023	5
----------------------	------------	-------------------------------------	---

---

<a href="#">4/24</a>	24/00815-3	10-FAKTOR medarbeiderundersøkelsen 2023/24	6
----------------------	------------	--	---

---

### Referatsaker

---



# Saker til behandling

## 1/24 Godkjenning protokoll PSU 21. november 2023

<b>Behandlet av</b>	<b>Møtedato</b>	<b>Saksnr.</b>
1 Partssammensatt utvalg	12.03.2024	1/24

Ordførers forslag til vedtak:

1. Protokoll fra møte i partssammensatt utvalg (PSU) 21. november 2023 godkjennes slik den foreligger.

## Behandling

Innstillingen ble enstemmig vedtatt.

## Vedtak

Protokoll fra møte i partssammensatt utvalg (PSU) 21. november 2023 godkjennes slik den foreligger.

[Lagre vedtak]

## 2/24 Årshjul for saker til behandling i PSU

<b>Behandlet av</b>	<b>Møtedato</b>	<b>Saksnr.</b>
1 Partssammensatt utvalg	12.03.2024	2/24

Kommunedirektørens forslag til vedtak:

1. Sak om årshjul for behandling av i Partssammensatt utvalg (PSU) tas til orientering.

### **Behandling**

Innstillingen ble enstemmig vedtatt.

### **Vedtak**

Sak om årshjul for behandling av saker i Partssammensatt utvalg (PSU) tas til orientering.

[Lagre vedtak]

### **3/24 Sykefraværet i Asker kommune i 2023**

<b>Behandlet av</b>	<b>Møtedato</b>	<b>Saksnr.</b>
1 Partssammensatt utvalg	12.03.2024	3/24
2 Arbeidsmiljøutvalget	11.04.2024	

Kommunedirektørens forslag til vedtak:

1. Saken om sykefraværet i Asker kommune tas til orientering

### **Behandling**

Rådgiver Inger Helene Elstad innledet til saken (*presentasjon*).

Innstillingen ble enstemmig vedtatt.

### **Vedtak**

Saken om sykefraværet i Asker kommune tas til orientering.

[Lagre vedtak]

### **4/24 10-FAKTOR medarbeiderundersøkelsen 2023/24**

<b>Behandlet av</b>	<b>Møtedato</b>	<b>Saksnr.</b>
1 Arbeidsmiljøutvalget	15.02.2024	5/24
2 Partssammensatt utvalg	12.03.2024	4/24

Kommunedirektørens forslag til vedtak:

1. Redegjørelsen om 10-FAKTOR medarbeiderundersøkelsen 2023/24 tas til orientering.

### **Behandling**

HR-sjef Trude Berdal Steinmo innledet til saken (*presentasjon*).

Innstillingen ble enstemmig vedtatt.

### **Vedtak**

Redegjørelsen om 10-FAKTOR medarbeiderundersøkelsen 2023/24 tas til orientering.

[Lagre vedtak]

# Referatsaker

1.	HR-sjef Trude Berdal Steinmo og Virksomhetsleder heldøgns omsorg 2 Toril Norgren Håkonsen orienterte om Heltidskultur i Asker kommune ( <i>presentasjon</i> ).
2.	HR-sjef Trude Bredal Steinmo orienterte om overordnet strategisk kompetanseplan 2024-2027 ( <i>presentasjon</i> ).



## Saksframlegg

**Arkivsak**  
24/03142-1

**Saksbehandler**  
Julie Benedicte Bøye

**Behandles av**  
Partssammensatt utvalg

**Møtedato**  
12.03.2024

### Godkjenning protokoll PSU 21. november 2023

#### Ordførers forslag til vedtak:

1. Protokoll fra møte i partssammensatt utvalg (PSU) 21. november 2023 godkjennes slik den foreligger.

#### Sammendrag og konklusjon

Utkast til protokoll fra møte i partssammensatt utvalg 21. november 2023 følger vedlagt.

Lene W. Conradi  
ordfører

*Dokumentet er elektronisk godkjent.*

#### Vedlegg:

Protokoll PSU 21.11.2023



## Saksprotokoll

**Arivsak**  
24/03142

**Saksbehandler**  
Julie Benedicte Bøye

**Behandlet av**  
1 Partssammensatt utvalg

**Møtedato**  
12.03.2024

**Saksnr.**  
1/24

### Godkjenning protokoll PSU 21. november 2023

Partssammensatt utvalg har behandlet saken i møte 12.03.2024 sak 1/24

#### Behandling

Innstillingen ble enstemmig vedtatt.

#### Vedtak

Protokoll fra møte i partssammensatt utvalg (PSU) 21. november 2023 godkjennes slik den foreligger.



## Møteprotokoll

### Partssammensatt utvalg

<b>Dato</b>	<b>Tid</b>	<b>Sted</b>
21.11.2023	10:00 – 12:05	Asker rådhus

Møtet ble ledet av Lene W. Conradi.

#### Til stede:

<b>Funksjon</b>	<b>Navn</b>	<b>Møtte for</b>
Ordfører	Lene W. Conradi (H)	
Varaordfører	Monica Therese Vee Bratlie (H)	
Utvalgsmedlem	Håvard Vestgren (H)	
Utvalgsmedlem	Stig Wettre-Johnsen (H)	
Utvalgsmedlem	Waldemar Garntangen (H)	
Utvalgsmedlem	Ivar Granum (A)	
Utvalgsmedlem	Marianne Riis Rasmussen (A)	
Utvalgsmedlem	Tonje Lavik Pederssen (FrP)	
Utvalgsmedlem	Rikard G. Knutsen (FrP)	
Utvalgsmedlem	Elisabeth Holter-Schøyen (V)	
Utvalgsmedlem	Hanne Lisa Matt (MDG)	
Utvalgsmedlem	Anders Nordmo (SV)	
Utvalgsmedlem	Eva Høili (KrF)	
Utvalgsmedlem	Anders Fosen, Fagforbundet	
Utvalgsmedlem	Ole Tommy Meland, Fellesorganisasjonen	
Varasmedlem	Kim Rune Sørensen, Utdanningsforbundet	Børre Holen, Utdanningsforbundet
Utvalgsmedlem	Kristin Steinat, Norsk Sykepleierforbund	

#### Forfall:

Utvalgsmedlem Børre Holen, Utdanningsforbundet

**Til stede med møte- og forslagsrett:**

Mustafe Demaj, Delta

David Hunstad, Akademikerne

Tonje Billand, Hovedvernombud

**Til stede fra administrasjonen:**

Kommunedirektør Lars Bjerke

Direktør økonomi og organisasjon Randi Sandli

HR-sjef Trude Bredal Steinmo

Protokollfører Julie Bøye

Det var ingen bemerkninger til innkallingen, og ordfører gjorde oppmerksom på at møtet ble streamet.



## Saksliste

Side

---

### Saker til behandling

---

<a href="#">5/23</a>	23/20873-1	Godkjenning protokoll PSU 6. juni 2023	4
----------------------	------------	--	---

---

<a href="#">6/23</a>	20/32831-7	HP i et medarbeiderperspektiv	4
----------------------	------------	-------------------------------	---

---

<a href="#">7/23</a>	23/18087-1	Heltidskultur- status og tidslinje med måleindikatorer frem til 2030	5
----------------------	------------	--	---

---

<a href="#">8/23</a>	23/02760-1	Prinsipper for rekruttering i Asker kommune	6
----------------------	------------	---	---

---

### Referatsaker

---

# Saker til behandling

## 5/23 Godkjenning protokoll PSU 6. juni 2023

<b>Behandlet av</b>	<b>Møtedato</b>	<b>Saksnr.</b>
1 Partssammensatt utvalg	21.11.2023	5/23

Ordførerens forslag til vedtak:

1. Protokoll fra møte i partssammensatt utvalg (PSU) 6. juni 2023 godkjennes slik den foreligger.

## Behandling

Innstillingen ble enstemmig vedtatt.

## Vedtak

Protokoll fra møte i partssammensatt utvalg (PSU) 6. juni 2023 godkjennes slik den foreligger.

## 6/23 HP i et medarbeiderperspektiv

<b>Behandlet av</b>	<b>Møtedato</b>	<b>Saksnr.</b>
1 Partssammensatt utvalg	21.11.2023	6/23

Kommunedirektørens forslag til vedtak:

1. Partssammensatt utvalg (PSU) tar Kommunedirektørens forslag til Handlingsprogram i et medarbeiderperspektiv til orientering.

### **Behandling**

Avdelingsleder HR Unni Flugstad innledet til saken (presentasjon).

Innstillingen ble enstemmig vedtatt.

### **Vedtak**

1. Partssammensatt utvalg (PSU) tar Kommunedirektørens forslag til Handlingsprogram i et medarbeiderperspektiv til orientering.

## **7/23 Heltidskultur- status og tidslinje med måleindikatorer frem til 2030**

<b>Behandlet av</b>	<b>Møtedato</b>	<b>Saksnr.</b>
1 Partssammensatt utvalg	21.11.2023	7/23

Kommunedirektørens forslag til vedtak:

1. Redegjørelsen om status og fremdrift i oppfølging av heltidskulturarbeidet tas til orientering
2. Konkretisering av mål og måleindikatorer i en tidslinje frem til 2030 vedtas, slik det er skissert i saksfremlegget

## **Behandling**

Rådgiver Bente Stein Mathisen innledet til saken (presentasjon).

Innstillingen ble enstemmig vedtatt.

## **Vedtak**

1. Redegjørelsen om status og fremdrift i oppfølging av heltidskulturarbeidet tas til orientering
2. Konkretisering av mål og måleindikatorer i en tidslinje frem til 2030 vedtas, slik det er skissert i saksfremlegget

## **8/23 Prinsipper for rekruttering i Asker kommune**

<b>Behandlet av</b>	<b>Møtedato</b>	<b>Saksnr.</b>
1 Partssammensatt utvalg	21.11.2023	8/23

Kommunedirektørens forslag til vedtak:

1. Partssammensatt utvalg (PSU) tar Kommunedirektørens forslag til Prinsipper for rekruttering i Asker kommune til orientering

## **Behandling**

Rådgiver Tale Børsting Saltnes innledet til saken (presentasjon).

Innstillingen ble enstemmig vedtatt.

### **Vedtak**

1. Partssammensatt utvalg (PSU) tar Kommunedirektørens forslag til Prinsipper for rekruttering i Asker kommune til orientering

# Referatsaker

1.	Rådgiver Tale Børsting Saltnes orienterte om lærlingeordningen i Asker kommune (presentasjon).
2.	Kommunedirektøren orienterte om verdighet i tjenestene.
3.	Ordfører orienterte om heltidsseminar 23. og 24. mai.



## Saksframlegg

**Arkivsak**  
24/01883-1

**Saksbehandler**  
Unni Hübertz Flugstad

**Behandles av**  
Partssammensatt utvalg

**Møtedato**  
12.03.2024

### Årshjul for saker til behandling i Partssammensatt utvalg

#### Kommunedirektørens forslag til vedtak:

1. Sak om årshjul for behandling av i Partssammensatt utvalg (PSU) tas til orientering.

#### 1. Bakgrunn for saken

Partssammensatt utvalg (PSU) skal behandle saker som gjelder forhold mellom kommunen som arbeidsgiver og de ansatte, jfr. kommunelovens § 25. I Asker kommune gjennomføres det fire møter hvert år.

Kommunedirektøren mener det er et behov for større forutsigbarhet knyttet til hvilke saker som kommer opp på de ulike møtene i PSU gjennom året.

#### 2. Saksopplysninger

I forbindelse med verbalforslag nr. 12, styrking av heltidsprosjektet er det behov for å ha en tettere oppfølging fra folkevalgte i heltidskulturarbeidet i Asker kommune. For å ivareta dette legges det opp til at heltidskulturarbeidet jevnlig legges frem i PSU gjennom å avsette et eget temamøte som en del av PSU. I dette temamøte kan det også være aktuelt å ta opp andre saker som for eksempel knytter seg til kommunens arbeidsgiverpolitikk.

I tillegg er det en del faste saker som vil komme opp på samme tidspunkt hvert år, dette er saker som sykefraværsmøter og likestillingsrapport. Aktuelle saker vil variere gjennom året og fra år til år.

I forslaget til årshjul er Heltidskulturprosjektet satt opp fast som sak på hvert møte i 2024. Det legges opp til at PSU kan diskutere temaet bredt, og at for eksempel

aktuelle aktører som jobber med heltidskultur inviteres til møtet for å informere om sitt arbeid.

### **Forslag til årshjul i PSU:**

#### **Møte 1:**

Temamøte (ca. 1 time): Heltidskultur

Faste saker: Årsrapport sykefravær, Medarbeiderundersøkelse - 10 faktor (2. hvert år)

Aktuelle saker

#### **Møte 2:**

Temamøte (ca. 1 time): Heltidskultur

Faste saker: Likestillingsrapport

Aktuelle saker

#### **Møte 3:**

Temamøte (ca. 1 time): Heltidskultur

Faste saker: Arbeidsgiverpolitikk

Aktuelle saker

#### **Møte 4:**

Temamøte (ca. 1 time): Heltidskultur

Faste saker: Handlingsprogram i et medarbeiderperspektiv, sykefravær per 1. halvår

Aktuelle saker

I tillegg vil det årlig gjennomføres eget heltidsseminar over to dager, dette skal skje før sommerferien.

### **3. Kommunedirektørens vurdering**

Et årshjul for saker til PSU vil gi utvalget en god og forutsigbar oversikt over saker som skal opp til behandling gjennom året. Årshjulet vil være med på å sikre at faste og aktuelle saker kommer opp slik det følger av kommunens drift og årshjul for virksomhetsstyring.



#### **4. Konklusjon**

Kommunedirektøren mener det er fornuftig å ha et årshjul for saker til behandling i PSU. Dette vil gi PSU forutsigbarhet knyttet til hvilke saker som kommer opp i de ulike møtene. Det vil også være med på å sikre at det blir jevnlig rapportering og diskusjon rundt heltidskulturarbeidet i tillegg til andre viktige temaer/saker som skal opp til behandling gjennom året.

Lars Bjerke  
kommunedirektør

*Dokumentet er elektronisk godkjent.*



## Saksprotokoll

**Arivsak**  
24/01883

**Saksbehandler**  
Unni Hübertz Flugstad

**Behandlet av**  
1 Partssammensatt utvalg

**Møtedato**  
12.03.2024

**Saksnr.**  
2/24

### Årshjul for saker til behandling i PSU

Partssammensatt utvalg har behandlet saken i møte 12.03.2024 sak 2/24

#### Behandling

Innstillingen ble enstemmig vedtatt.

#### Vedtak

Sak om årshjul for behandling av saker i Partssammensatt utvalg (PSU) tas til orientering.



## Saksframlegg

**Arkivsak**  
23/09599-4

**Saksbehandler**  
Inger Helene Elstad

**Behandles av**  
Partssammensatt utvalg  
Arbeidsmiljøutvalget

**Møtedato**  
12.03.2024  
11.04.2024

### Sykefraværet i Asker kommune i 2023

#### Kommunedirektørens forslag til vedtak:

1. Saken om sykefraværet i Asker kommune tas til orientering

#### 1. Sammendrag

Saken handler om utviklingen i sykefraværet i Asker kommune i 2023 sammenlignet med året før. I saken presenteres tiltak for å styrke sykefraværs- og arbeidsmiljøarbeidet som er planlagt i 2024.

Det registrerte sykefraværet i kommunen i 2023 er på 9,0 prosent, en nedgang på 0,3 prosentpoeng sammenlignet med 2022. Sykefraværet var lavere i årets 3 første kvartaler, men steg kraftig i fjerde kvartal. Det har vært en nedgang i sykefraværet i Oppvekst, Velferd og Organisasjons, styring og utvikling. I de resterende tjenesteområdene har sykefraværet økt.

En sammenstilling av sykefraværet i 2023 innhentet for ASSS-kommunene viser at Asker kommune i 2023 har det lavest registrerte sykefraværet sammenlignet med de andre kommunene i ASSS-samarbeidet.

På tross av at sykefraværet for 2023 har gått ned ligger sykefraværet over nivået for årene før covid 19. Effekten av covid 19 og hvordan dette påvirker sykefraværet er fortsatt uklart. I Asker kommune vil vi følge opp forskning og utredninger som gjøres i denne sammenheng.

Overordnede føringer for sykefraværs- og nærværarbeidet er uendret i 2024. Planlagte tiltak er rettet mot å heve kompetansen til ledere, verneombud og

tillitsvalgte på områder som medbestemmelse, sykefraværsoppfølging, og organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø.

## 2. Bakgrunn for saken

Oversikt over sykefraværet i kommunen er viktig med tanke på å nå kommunens og IA-avtalens målsettinger om redusert sykefravær og større nærvær.

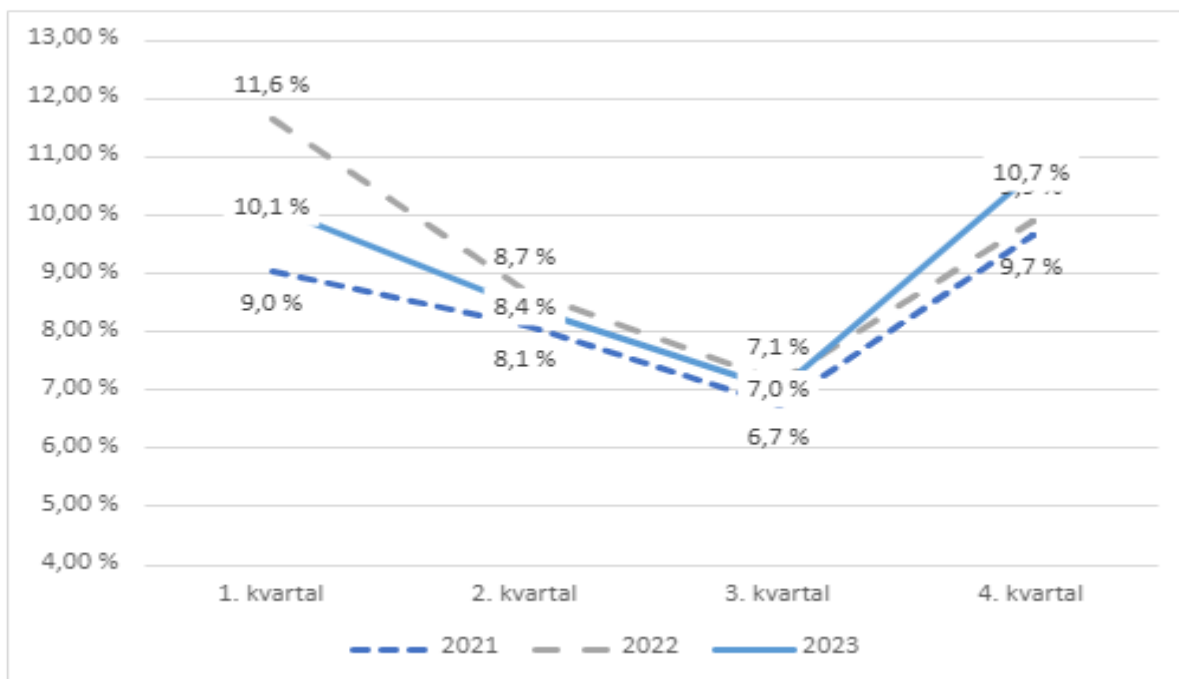
I fjor ble det laget en større rapport om utviklingen i sykefraværet i Asker kommune for årene 2020 til og med 2022. I de tre årene økte sykefraværet, mye som følge av pandemien. *2023 er det første «normalåret» etter pandemien.* Vi har derfor laget en rapport som tar for seg utviklingen i sykefraværet i 2023 på mange av de samme områdene. Rapporten følger som vedlegg til saken.

I saken presenteres hovedtrekk ved sykefraværet i 2023 og sykefraværs- og arbeidsmiljøtiltak som er planlagt i 2024.

## 3. Saksopplysninger

Det registrerte sykefraværet i Asker kommune i 2023 er på 9,0 prosent. Det er en nedgang fra 2022 på 0,3 prosentpoeng.

Diagrammet under viser utviklingen i sykefraværet per kvartal de siste tre årene.



Vi ser av diagrammet at sykefraværet i de tre første kvartalene i 2023 er lavere enn i 2022. I fjerde kvartal er registrert sykefravær på 10,7 prosent, en økning på 0,9 prosentpoeng sammenlignet med fjerde kvartal i 2022.

Det er i hovedsak langtidsfraværet som er redusert, mens korttidsfraværet har holdt seg stabilt. Vi registrerer en nedgang i det egenmeldte fraværet sammenlignet med 2022.

Tabellen under viser sykefraværet i Asker kommune per kvartal i 2023, sammenlignet med tall for kommune:

	1. kvartal	2. kvartal	3. kvartal	4. kvartal
Asker kommune	10,1 %	8,4 %	7,0 %	10,7 %
Kommuneforvaltning (kilde: SSB)	10,0 %	8,5 %	7,0 %	9,9 %
Legemeldt Kommune (kilde: KS)	8,6 %	7,7 %	6,3 %	
Legemeldt Asker kommune (kilde: KS)	8,4 %	7,4 %	6,1 %	
Legemeldt Fylkeskommune (kilde: KS)	5,6 %	6,2 %	4,2 %	

Tabellen viser at sykefraværet i Asker kommune er på nivå, og litt under gjennomsnittet for kommunene i de tre første kvartalene i 2023. Vi ser en stor økning i 4. kvartal 2023 både for Asker kommune og for kommuneforvaltningen. Vi gjør oppmerksom på at «Kommuneforvaltning» her inkluderer tall for fylkeskommunene som tradisjonelt har et lavere sykefravær enn kommunene.

Tall for 4. kvartal som skiller mellom fylkeskommune og kommune er p.t. ikke publisert. Tall fra SSB viser at sykefraværet på landsbasis er på et historisk toppnivå og mot slutten av kvartalet er det spesielt det egenmeldte fraværet som har økt.

På kommunenivå har vi ikke informasjon om hvilke diagnoser som forårsaker sykefraværet. På landsbasis viser data fra Nav at det er muskel- og skjelettlidelser og psykiske lidelser som forårsaker det meste av sykefraværet (hhv 31 og 25 % i 2023) Psykiske lidelser er samtidig diagnosegruppen som øker mest og spesielt i de yngre aldersgruppene. Det er grunn til å tro at det kan være tilsvarende årsaker i Asker kommune.

Også sykefravær forårsaket av diagnosen «trøtthet og slapphet» har hatt en økning i 2023. I 4. kvartal utgjorde denne diagnosen totalt 5 prosent av tapte dagsverk på landsbasis.

Sykefraværet for Asker kommune og for Norge generelt viser et høyere sykefravær totalt etter covid 19 enn før. Det er stor oppmerksomhet nasjonalt for å undersøke nærmere årsaker til dette. En studie gjennomført av *Lene Lehmann Moberg og Saranda Kabashi (2023)* finner en sterk sammenheng mellom sykefravær med covid 19 og påfølgende sykefravær med trøtthet og slapphet, noe som kan indikere en «long covid-effekt» i sykefraværet.<sup>1</sup>

Det er signaler som tilsier at regjeringen ønsker å igangsette et arbeid for å se hvordan man kan dempe veksten i sykefraværet.

### Sykefraværet i tjenesteområdene

Tabellen under viser utviklingen i sykefraværet fordelt på tjenesteområdene.

<b>Tjenesteområde</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Organisasjon, styring og utvikling	4,1 %	6,3 %	5,7 %
Oppvekst	8,4 %	9,2 %	8,5 %
Velferd	10,2 %	11,1 %	10,7 %
Samfunnstjenester	5,6 %	6,6 %	7,5 %
Samfunnsutvikling	5,3 %	6,2 %	10,1 %
Medborgerskap	5,4 %	6,5 %	7,2 %

Vi ser av tabellen at sykefraværet er redusert i de tre tjenesteområdene Organisasjon, styring og utvikling, Oppvekst og Velferd. Sykefraværet har i 2023 økt i tjenesteområdene Samfunnstjenester, Samfunnsutvikling og Medborgerskap sammenlignet med 2022. Størst økning i sykefraværet ser vi i tjenesteområdet Samfunnsutvikling som i 2023 har et registrert sykefravær på 10,1 prosent.

Som de største tjenesteområdene betyr sykefraværet i Oppvekst og Velferd mest for kommunens totale sykefravær. Et høyt sykefravær kjennetegner bransjene i tjenesteområdene.

Barnehage er blant de prioriterte bransjene i gjeldene IA-avtale. I samarbeid med Nav Arbeidslivssenter Vest-Viken har kommunalsjefområdet gjennomført programmet «Tidlig inn», et verktøy som skal bidra til at det jobbes systematisk med arbeidsmiljøet og forebygge sykefravær i barnehagen. Registrert sykefravær i barnehagene i 2023 er på 10,1 prosent, en nedgang på 1,9 prosentpoeng sammenlignet med 2022 og 0,5 prosentpoeng lavere enn i 2021.

Det registrerte sykefraværet i Velferd i 2023 er på 10,7 prosent, en reduksjon på 0,4 prosentpoeng fra 2022. I de fleste virksomhetene i Velferd er sykefraværet redusert med mellom 0,8 og 1,6 prosentpoeng sammenlignet med 2022.

Virksomheten som har det høyest registrerte sykefraværet i tjenesteområdet, er Heldøgnsomsorg 1. I 2023 var registrert sykefravær i virksomheten 12,9 prosent, noe som er en økning på 1,4 prosentpoeng sammenlignet med 2022. Sykefraværet har også økt i Nav og i Psykisk helse og rus.

I Rapporten Utviklingen i sykefraværet i Asker kommune 2020-2022 ble det vist at stillingskoden Sykepleier var stillingskoden som hadde det høyeste sykefraværet i de alle tre årene. I 2023 ser vi at sykefraværet for gruppen er redusert til 13,2 prosent, en nedgang på 1,9 prosentpoeng.

Det foregår flere prosjekter i Velferd knyttet til organisering av tjenesten (Tørn-prosjektet), heltidskultur og strategisk arbeid for å rekruttere, utvikle og beholde kompetanse i helsetjenestene, forhold som har mye å si for opplevelsen av arbeidsmiljøet og arbeidsbelastningen til den enkelte medarbeider. Det er samtidig gjennomført bransjeprogram i samarbeid med Nav arbeidslivssenter i flere virksomheter.

#### Planlagte tiltak i sykefraværs- og arbeidsmiljøarbeidet i 2024.

Det viktigste arbeidet for et bedre arbeidsmiljø og redusert sykefravær gjøres lokalt ute i virksomhetene. De overordnede føringene for dette arbeidet er uendret i 2024. Vi planlegger likevel tiltak for å heve kompetansen til ledere, verneombud og tillitsvalgte på utvalgte områder.

#### *Gode omstillingsprosesser og opplæring i medbestemmelse*

Redusert økonomisk handlingsrom har tvunget igjennom et behov for omstilling i kommunen. I lys av dette er det spesielt viktig å ha søkelys på gode prosesser som involverer og trykker medarbeidere i de prosessene som de berøres av.

I 2023 var omstilling et sentralt tema i den administrative lederopplæringen. I 2024 vil det gjennomføres obligatorisk opplæring i prinsipper for medbestemmelse for ledere, tillitsvalgte og verneombud. Målet er å styrke arbeidet med medbestemmelse i Asker kommune.

#### *Oppfølging av sykmeldte*

Våren 2024 gjennomføres obligatorisk lederopplæring i sykefraværsoppfølging og grensene for arbeidsgivers tilretteleggingsplikt. Opplæringen gjennomføres av HR-seksjonen og Kommuneadvokaten i samarbeid.

#### *Søkelys på organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø*

Det settes i 2024 søkelys både på oppfølging av medarbeiderundersøkelsen 10-faktor og på kartlegging og risikovurdering av psykososiale og organisatoriske arbeidsbetingelser. Dette er arbeidsbetingelser som har stor innvirkning på ansatte helse, motivasjon, arbeidsevne og jobbtrivsel.

I tillegg blir Asker kommunes egen arbeidsmiljøpris delt ut for første gang i 2024, som skal fungere som en inspirasjonskilde til å jobbe systematisk og helsefremmende med arbeidsmiljøet.

#### **4. Kommunedirektørens vurdering**

Kommunedirektøren forventet et lavere sykefravær i 2023, sammenlignet med året før. Med tanke på det høye sykefraværet i fjerde kvartal, og sammenlignet med sykefraværet i andre store kommuner, er kommunedirektøren derfor fornøyd med at sykefraværet i kommunen i 2023 er på 9,0 prosent, og at det er redusert sammenlignet med fjoråret.

Det er mange grunner til sykefravær, og det er bare deler av sykefraværet vi som arbeidsgiver har mulighet for å påvirke. Uten å spekulere i årsakssammenhenger mener kommunedirektøren det likevel er oppløftende at vi ser en nedgang i sykefraværet for eksempel i barnehagene som har jobbet målrettet med IA-avtalens bransjeprogram, og også i Heldøgnsomsorg 2 som har jobbet parallelt med flere prosjekter som kan ha betydning for arbeidsmiljøet i virksomheten.

Kommunedirektøren vil følge tett nasjonalt arbeid med videre utredning av konsekvenser av long-covid 19 effekten og hvordan det kan påvirke sykefraværet.

Kommunedirektøren mener ellers at det jobbes godt og målrettet med sykefravær og arbeidsmiljø mange steder i organisasjonen i tråd med overordnede føringer. Kommunedirektøren mener at tiltakene som er planlagt i 2024, er tiltak som vil bidra til å styrke dette arbeidet.

## **5. Konklusjon**

Saken gir et godt bilde av utviklingen i sykefraværet i kommunen det siste året, som synes å følge utviklingen i kommunene ellers. Overordnede føringer for sykefraværs- og arbeidsmiljøarbeidet er uendret og følges opp i organisasjonen.

Kommunedirektøren anbefaler derfor at saken tas til orientering.

Lars Bjerke  
kommunedirektør

*Dokumentet er elektronisk godkjent.*

## **Vedlegg:**

Sykefraværet i kommunen i perioden 2021-2023





## Saksprotokoll

**Arivsak**  
23/09599

**Saksbehandler**  
Inger Helene Elstad

**Behandlet av**  
1 Partssammensatt utvalg  
2 Arbeidsmiljøutvalget

<b>Møtedato</b>	<b>Saksnr.</b>
12.03.2024	3/24
11.04.2024	

### Sykefraværet i Asker kommune i 2023

Partssammensatt utvalg har behandlet saken i møte 12.03.2024 sak 3/24

#### Behandling

Rådgiver Inger Helene Elstad innledet til saken (*presentasjon*).

Innstillingen ble enstemmig vedtatt.

#### Vedtak

Saken om sykefraværet i Asker kommune tas til orientering.



Asker  
kommune

# Sykefraværet i Asker kommune 2023

20. februar 2024

## Innhold

1	Innledning .....	3
1.1	Kort om metode og data for beregning av sykefraværet .....	3
2	Sykefraværet i Asker kommune i 2023.....	4
2.1	Utvikling i egenmeldt, legemeldt og kort- og langtidssykefravær .....	4
2.2	Sykefraværet i Asker kommune sammenlignet med andre storkommuner.....	5
3	Sykefravær etter kjønn, alder og stillingskode.....	5
3.1	Sykefravær etter kjønn .....	5
3.2	Sykefraværet etter alder.....	6
3.3	Sykefravær etter stilling .....	7
4	Sykefraværet i tjenesteområdene.....	7
4.1	Tjenesteområdet Velferd .....	7
4.2	Tjenesteområdet Oppvekst .....	9
4.2.1	Virksomhetene i kommunalsjefområdene .....	11
	Tjenesteområdet Samfunnstjenester .....	14
4.3	Tjenesteområdene Administrasjon og ledelse, Samfunnsutvikling og Medborgerskap .....	15
5	Avslutning og tiltak i 2024.....	16
5.1	Gode omstillingsprosesser og opplæring i medbestemmelse.....	16
5.2	Oppfølging av sykmeldte .....	17
5.3	Søkelys på organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø .....	17

# 1 Innledning

I fjor ble det laget en større rapport om utviklingen i sykefraværet i Asker kommune for årene 2020 til og med 2022. Perioden var særlig preget av koronapandemien, som medførte en stor øking i sykefraværet. 2022 var året med det høyest registrerte sykefraværet, ikke bare i Asker kommune, men i hele landet.

2023 er det første «normalåret» etter pandemien. Denne rapporten over sykefraværet har til hensikt å vise utviklingen i sykefraværet på flere av de samme områdene som fjorårets rapport tok for seg. Med bakgrunn i IA-avtalens mål om en reduksjon i sykefraværet er kunnskap om sykefraværet i kommunen viktig. Det gjelder både hvor utfordringene er størst, hva som kan være årsakene til sykefraværet, og ikke minst hvordan innsatsen bør rettes for å nå målet. Hensikten med denne rapporten er å belyse disse forholdene, men hovedfokus er på utviklingen i sykefraværet det siste året og nye tiltak i 2024.

I rapporten ser vi på følgende forhold:

- Status og utviklingen i sykefraværet fra 2021-2023
- Sykefraværet etter kjønn, alder og stilling
- Sykefraværet i tjenesteområdene

Rapporten avsluttes med en oversikt over nye tiltak i 2024.

## 1.1 Kort om metode og data for beregning av sykefraværet

Tallene som ligger til grunn for beregningen av sykefravær er hentet fra kommunens personaldatasystem. Sykefraværsprosenten beregnes ut fra registrerte sykefraværerdager / antall mulige dagsverk. Et årsverk tilsvarer 254 mulige dagsverk. Beregningsmetoden ligger tett opp til SSBs beregningsmodell for sykefravær, som blant annet KS benytter i sine oversikter over sykefraværet på kommunenivå.

Alle ansatte i kommunen med en stillingsprosent er med i utvalget. Tilkallingsvikarer og oppdragstakere er ikke med i grunnlaget for beregningene av sykefravær, det samme gjelder ansatte i permisjoner.

Antall årsverk varierer mellom enhetene i kommunen og det kan være til dels store forskjeller. I beregningen av sykefravær korrigerer vi ikke for størrelsen på enheten, men det er viktig å huske på at endringer i sykefraværet vil gi større utslag på sykefraværet i små enheter, enn i store enheter. Se vedlegg 1 for eksempel av hvordan sykefraværsprosenten kan endrer seg gitt ulike størrelser på enhetene.

Av grunnen over oppgir vi ikke sykefraværet på enheter med mindre enn 10 årsverk. For sykefravær fordelt på stillingskoder er grensen satt til 30.

## 2 Sykefraværet i Asker kommune i 2023

Tabellen under viser sykefraværet i kommunen i årene 2021-2023 fordelt på tjenesteområde.

Tjenesteområde	2021	2022	2023
Organisasjon, styring og utvikling	4,1 %	6,3 %	5,7 %
Oppvekst	8,4 %	9,2 %	8,5 %
Velferd	10,2 %	11,1 %	10,7 %
Samfunnstjenester	5,6 %	6,6 %	7,5 %
Samfunnsutvikling	5,3 %	6,2 %	10,1 %
Medborgerskap	5,4 %	6,5 %	7,2 %
<b>Totalsum</b>	<b>8,4 %</b>	<b>9,3 %</b>	<b>9,0 %</b>

Det registrerte sykefraværet i kommunen er på 9,0 prosent. Det er en nedgang på 0,3 prosentpoeng sammenlignet med 2022. Nedgangen kan i hovedsak tilskrives reduksjon i sykefraværet i de to største tjenesteområdene våre, oppvekst og velferd. I oppvekst er sykefraværet redusert med 0,7 prosentpoeng og endte i 2023 på 8,5 prosent. Tjenesteområdet Velferd har et registrert sykefravær i 2023 på 10,7 prosent, noe som er en nedgang på 0,4 prosentpoeng sammenlignet med 2022. Også i tjenesteområdet organisasjon, styring og utvikling er sykefraværet redusert fra 6,3 prosent i 2022 mot 5,7 prosent i 2023.

I tjenesteområdene samfunnstjenester, samfunnsutvikling og medborgerskap er det registrerte sykefraværet høyere i 2023 enn i 2022. I samfunnstjenester har sykefraværet økt fra 6,6 prosent i 2022 til 7,5 prosent i 2023. I medborgerskap har sykefraværet økt fra 6,5 prosent i 2022 til 7,2 prosent i 2023. Men det er i tjenesteområdet Samfunnsutvikling vi ser den største økningen i sykefravær. I 2023 er det registrerte sykefraværet i tjenesteområdet på 10,1 prosent, noe som er en økning fra 2022 på 3,9 prosentpoeng.

### 2.1 Utvikling i egenmeldt, legemeldt og kort- og langtidssykefravær

Tabellen under viser egenmeldt og legemeldt sykefravær og korttids- og langtidsfravær i perioden 2021-2023.

Type fravær	2021	2022	2023
Egenmeldt fravær	1,4 %	1,8 %	1,5 %
Legemeldt fravær	7,0 %	7,5 %	7,6 %
Korttidsfravær	1,3 %	2,2 %	2,2 %
Langtidsfravær	7,1 %	7,1 %	6,9 %

Av det totale sykefraværet utgjør langtidsfraværet 6,9 prosent og har gått ned med 0,2 prosentpoeng sammenlignet med 2022. Det registrerte korttidsfraværet er på 2,2 prosent i 2023, som er på samme nivå som i 2022.

Det er et registrert egenmeldt fravær på 1,5 prosent i 2023, mot 1,8 prosent i 2022. Det legemeldte fraværet i 2023 er på 7,6 prosent og har økt med 0,1 prosentpoeng fra 2022.

## 2.2 Sykefraværet i Asker kommune sammenlignet med andre storkommuner

Tabellen under viser en sammenstilling av sykefraværet i sammenlignbare storkommuner (ASSS-kommuner). Tallene er innhentet direkte fra de respektive kommunene.

Kommune	2022	2023
Asker kommune	9,30 %	9,00 %
Bergen kommune	11,30 %	11,50 %
Bærum kommune	9,00 %	9,20 %
Drammen kommune	9,80 %	9,60 %
Fredrikstad kommune	10,30 %	10,20 %
Kristiansand kommune	9,70 %	9,30 %
Lillestrøm kommune	10,00 %	9,20 %
Oslo kommune	9,60 %	9,60 %
Sandnes kommune	9,30 %	9,10 %
Stavanger kommune	9,30 %	9,30 %
Tromsø kommune	11,40 %	10,90 %
Trondheim kommune	11,60 %	11,10 %

Tabellen viser at Asker kommune i 2023 har det laveste sykefraværet sammenlignet med andre storkommuner.

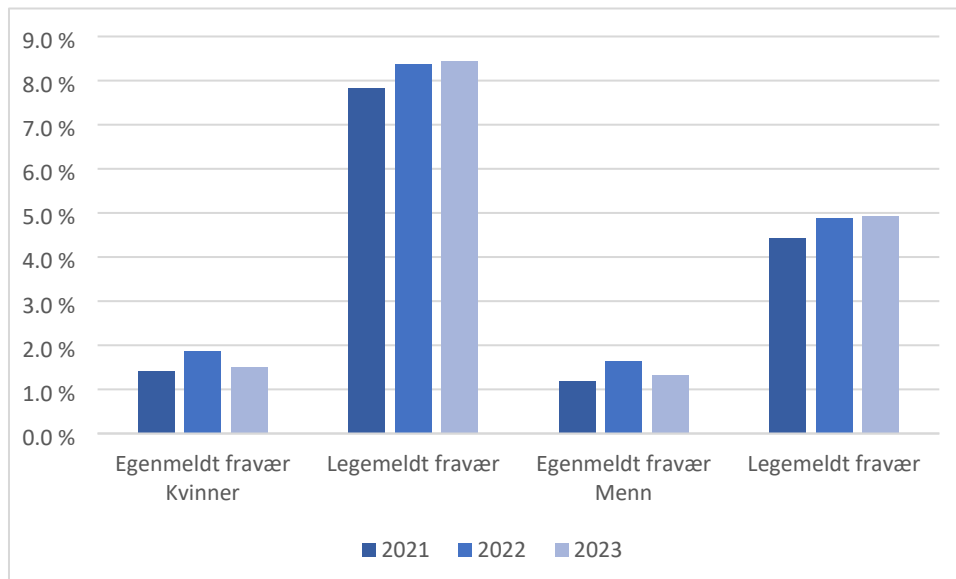
## 3 Sykefravær etter kjønn, alder og stillingskode

Det er godt dokumentert at det er forskjeller i sykefraværet mellom kjønn, aldersgrupper og yrke/utdanningsnivå. Sammensetningen av arbeidsstokken på disse variablene vil altså påvirke sykefraværet i kommunen.

### 3.1 Sykefravær etter kjønn

Omtrent  $\frac{3}{4}$  av ansatte i Asker kommune er kvinner som statistisk sett har et høyere sykefravær enn menn. Endring i kjønnssammensetningen kan påvirke sykefraværet, likeledes om menns og kvinners sykefravær utvikler seg ulikt.

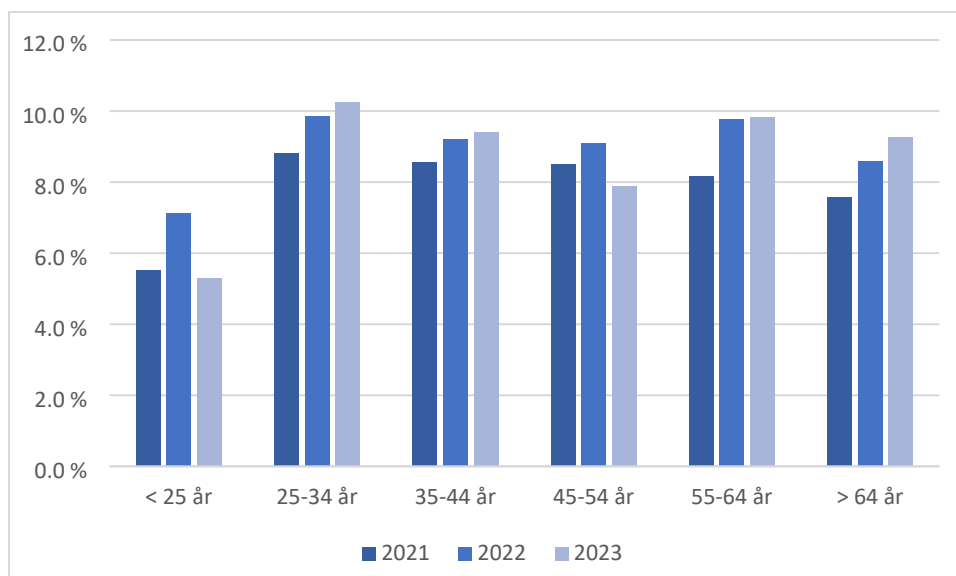
Diagrammet under viser utviklingen i sykefravær for kvinner og menn i perioden 2021-2023.



I 2023 var sykefraværet for kvinner i kommunen i gjennomsnitt 10,0 prosent. Sykefraværet for menn i 2023 var på 6,3 prosent. Spesielt legemeldt, men også egenmeldt sykefravær er høyere for kvinner enn for menn. Utviklingen i sykefraværet har vært relativ lik for kvinner og menn i perioden.

### 3.2 Sykefraværet etter alder

Det er dokumentert at sykefravær øker med alderen. Denne sammenhengen er likevel tydeligere for menn enn for kvinner. Rapport om sykefraværet i Asker kommune 2020-2022 viste ingen tydelig effekt av alder på sykefraværet, noe som kan ha sammenheng med kjønns- og alderssammensetningen av arbeidsstokken i kommunen.



I 2023 ser vi at sykefraværet har gått ned for aldersgruppene <25 år og 45-54. I øvrige aldersgrupper har sykefraværet økt. Det høyest registrerte sykefraværet finner vi i aldersgruppen 25-34 år med et registrert sykefravær på 10,3 prosent.

### 3.3 Sykefravær etter stilling

I rapporten *Sykefraværet i Asker kommune 2020-2022* ble det gitt en oversikt over stillingskoder som de siste tre årene hadde hatt et gjennomsnittlig sykefravær på over 10 prosent.

Tabellen nedenfor viser registrert sykefravær i de samme stillingskodene i 2023.

Stillingskode	2022	2023
Sykepleier	15,2 %	13,3 %
Hjelpepleier	13,6 %	13,1 %
Vernepleier	12,3 %	9,2 %
Helsefagarbeider	11,5 %	12,1 %
Fagarb. m/fagskole særалder	10,6 %	9,3 %
Barnevernspedagog	13,6 %	17,5 %
Spesialpedagog	11,1 %	7,8 %
Fagarbeider	11,0 %	11,1 %
Lærer	8,5 %	5,6 %
Renholder	11,2 %	13,6 %
Pedagogisk leder	11,0 %	10,2 %
Assistent	11,6 %	10,0 %

Vi ser av tabellen at i nesten alle stillingskodene er sykefraværet redusert. I perioden 2020-2022 var de fem stillingskodene med det høyeste sykefraværet alle stillinger som er knyttet til de turnusbaserte virksomhetene i Velferd. Stillingskoden *Sykepleier* hadde det høyeste sykefraværet. I 2023 er registrert sykefravær for denne gruppen på 13,3 prosent, en nedgang på 1,9 prosentpoeng sammenlignet med 2022. Også for stillingskodene *Hjelpepleier* og *Vernepleier* er sykefraværet redusert sammenlignet med 2022. For helsefagarbeidere har sykefraværet derimot økt i 2023 sammenlignet med 2022 og er i 2023 på 12,1 prosent.

I 2023 er det barnevernspedagogene som har det høyeste registrerte sykefraværet. Sykefraværet for ansatte i stillingskode «barnevernspedagog» er på 17,5 prosent, en økning på 3,9 prosentpoeng fra 2022. Også i gruppen «Renholder» har det blitt et høyere sykefravær i 2023, sammenlignet med 2022. Registrert sykefravær i denne gruppen er i 2023 på 13,6 prosent.

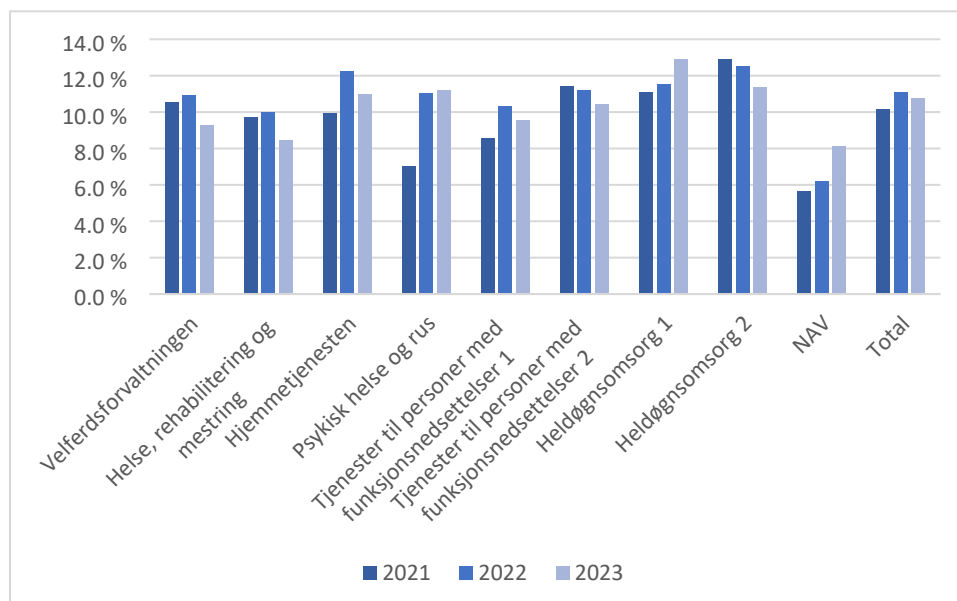
## 4 Sykefraværet i tjenesteområdene

### 4.1 Tjenesteområdet Velferd

Høyt sykefravær er en sentral del av utfordringsbildet for den kommunale helse- og omsorgstjenesten. Tall fra SSB viser at helse- og sosialtjenestene har betydelig høyere sykefraværspersent enn samtlige andre næringer. Studier viser også at tjenester med høy grad av turnus har høyere sykefravær.



Diagrammet nedenfor viser utviklingen i sykefraværet i virksomhetene i tjenesteområdet i perioden 2021-2023.



Vi ser av diagrammet at det er en nedgang i sykefraværet i de fleste virksomhetene i tjenesteområdet sammenlignet med 2022. Både Velferdsforvaltningen, Helse-rehabilitering og mestring, Hjemmetjenesten og Heldøgnsomsorg 2 har redusert sykefraværet med over mellom 1,2 og 1,6 prosentpoeng sammenlignet med 2022. Virksomhetene Tjenester til personer med nedsatt funksjonsevne 1 og 2 har hatt en nedgang i sykefraværet med 0,8 prosentpoeng i 2023 sammenlignet med 2022.

Virksomheten som har det høyest registrerte sykefraværet innenfor tjenesteområdet, er Heldøgnsomsorg 1. I 2023 var registrert sykefravær i virksomheten 12,9 prosent, en økning på 1,4 prosentpoeng sammenlignet med 2022. Også i Nav har sykefraværet økt fra 6,2 prosent i 2022 til 8,1 prosent i 2023.

Det pågår flere samtidige prosjekter i Velferd knyttet til organisering av tjenesten (Tørn-prosjektet), heltidskultur og strategisk arbeid for å rekruttere, utvikle og beholde kompetanse i helsetjenestene, forhold som har mye å si for opplevelsen av arbeidsmiljøet og arbeidsbelastningen til den enkelte medarbeider. Det er samtidig gjennomført bransjeprogram i samarbeid med Nav arbeidslivssenter i flere virksomheter.

På bakgrunn av dette er det positivt at vi registrerer en nedgang i sykefraværet i Heldøgnsomsorg 2, som er blant virksomhetene som vi vet har jobbet aktivt med flere av disse parallelle prosessene.

Tabellen under viser utviklingen av egen- og legemeldt, korttids- og langtidsfravær i tjenesteområdet Velferd.

Type fravær	2021	2022	2023
Egenmeldt fravær	1,4 %	2,0 %	1,5 %
Legemeldt fravær	8,7 %	9,1 %	9,2 %
Korttidsfravær	1,4 %	2,4 %	2,3 %
Langtidsfravær	8,7 %	8,7 %	8,4 %

Korttidsfraværet i tjenesteområdet er på 2,3 prosent, en nedgang på 0,1 prosentpoeng fra 2022. Langtidsfraværet er også redusert i 2023 sammenlignet med 2022, fra 8,7 til 8,4 prosent. Den relative nedgangen er likevel litt større for korttidsfraværet (4,1 prosent) enn for langtidsfraværet (3,4 prosent).

Det registrerte egenmeldte fraværet i tjenesteområdet i 2023 er på 1,5 prosent, en nedgang på 0,5 prosentpoeng fra 2022.

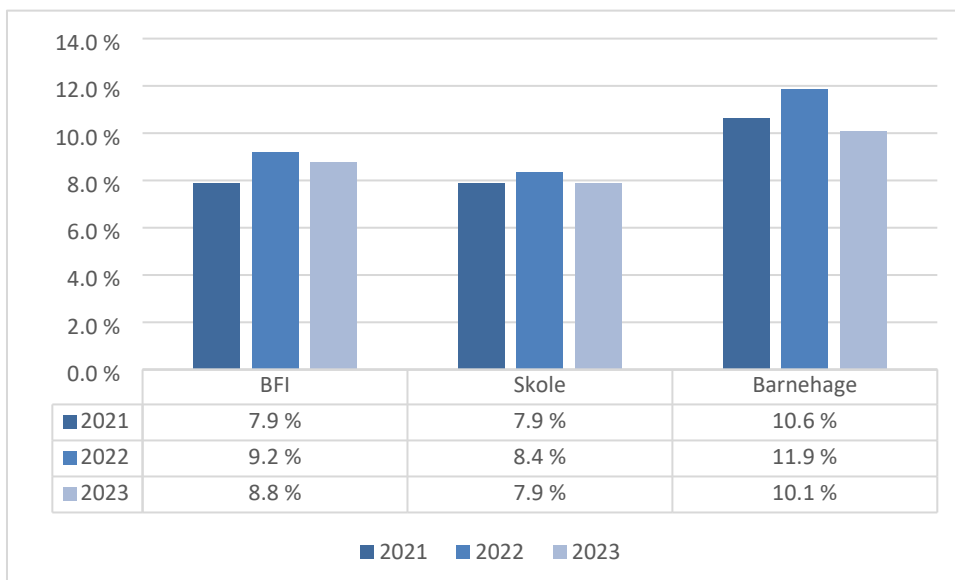
## 4.2 Tjenesteområdet Oppvekst

Tjenesteområdet er kommunes største tjenesteområde målt i antall årsverk.

Tjenesteområdet består av følgende kommunalsjefområder:

- Barn, familie og inkludering
- Skole
- Barnehage

Diagrammet under viser sykefraværsutviklingen i de tre kommunalsjefområdene 2021-2023.



Registrert sykefravær i oppvekst i 2023 er på 8,5 prosent, noe som er en nedgang på 0,7 prosentpoeng sammenlignet med 2022. Det er registrert nedgang i sykefraværet i alle kommunalsjefområdene sammenlignet med 2022. Av diagrammet over ser vi den største nedgangen i sykefravær er i kommunalsjefområde Barnehage. Registrert sykefravær i kommunalsjefområde Barnehage er 10,1 prosent i 2023, noe som er 1,9 prosentpoeng lavere enn i 2022.

Det registrerte sykefraværet i 2023 i kommunalsjefområde skole er på 7,9 prosent, og i BFI på 8,8 prosent.

Tabellen nedenfor viser fordelingen i de tre kommunalsjefområdene på egenmeldt, legemeldt, korttids- og langtidsfravær for årene 2021, 2022 og 2023.

Type fravær	2021	2022	2023
<b>BFI</b>			
Egenmeldt	1,2 %	1,6 %	1,3 %
Legemeldt	6,7 %	7,6 %	7,5 %
Korttidsfravær	1,1 %	2,1 %	2,0 %
Langtidsfravær	6,8 %	7,1 %	6,8 %
<b>Barnehage</b>			
Egenmeldt	1,8 %	2,0 %	1,6 %
Legemeldt	8,9 %	9,9 %	8,4 %
Korttidsfravær	1,7 %	2,6 %	2,7 %
Langtidsfravær	9,0 %	9,3 %	7,4 %
<b>Skole</b>			
Egenmeldt	1,5 %	1,9 %	1,6 %
Legemeldt	6,3 %	6,4 %	6,3 %
Korttidsfravær	1,4 %	2,2 %	2,1 %
Langtidsfravær	6,4 %	6,2 %	5,8 %

Den relative reduksjonen i sykefraværet er størst for langtidsfraværet og i det egenmeldte fraværet.

Skole: Den største endringen er knyttet til det egenmeldte fraværet. Det er en reduksjon i egenmeldt fravær på hele 15,8 prosent sammenlignet med 2022. Reduksjon i egenmeldt fravær er samtidig det som har minst betydning for sykefraværet som helhet.

Barnehage: Sammenlignet med 2022 har kommunalsjefområde barnehage redusert langtidsfraværet med over 20 prosent, og er på samme nivå som i 2020. Også det egenmeldte fraværet er redusert fra 2,0 til 1,6 prosent i 2023, noe som tilsvarer en reduksjon også her på 20 prosent. Det betyr at det er en økning i det legemeldte korttidsfraværet. Kan skyldes enten at man oftere benytter legemelding ved korttidsfravær, eller at mindre av det legemeldte fraværet går over til langtidsfravær enn tidligere.

## 4.2.1 Virksomhetene i kommunalsjefområdene

### 4.2.1.1 Barn- familie og inkludering

Tabellen under viser registrert sykefravær i virksomhetene i kommunalsjefområde Barn, familie og inkludering (BFI) i 2023 sammenlignet med 2022.

Virksomhet	2022	2023
Barne- og familietjenesten	8,2 %	6,9 %
Barneverntjenesten	12,2 %	13,6 %
PPT	4,9 %	5,6 %
Avlastning og omsorgstjenester	9,7 %	9,4 %
Inkludering og mangfold	9,4 %	7,9 %

Barneverntjenesten har det høyeste registrerte sykefraværet i kommunalsjefområdet, på 13,6 prosent i 2023. Sykefraværet i tjenesten har også økt fra 2022 med 1,4 prosentpoeng. I 2022 var Barneverntjenesten gjennom en større omorganisering, blant annet knyttet til en omfordeling av oppgaver mellom Barneverntjenesten og Barne- og familietjenesten. Også i 2023 har det vært interne omorganiseringer i virksomheten.

Mot slutten av 2022 ble det i Inkludering og Mangfold startet opp et samarbeid med bedriftshelsetjenesten og HR-seksjonen på grunn av arbeidsmiljøutfordringer knyttet til blant annet stort tids- og arbeidspress og emosjonelle belastninger. Handlingsplan og tiltak er utarbeidet og jobbet videre med i 2023. Sykefraværet i virksomheten er redusert med 1,5 prosentpoeng og endte i 2023 opp på 7,9 prosent.

### 4.2.1.2 Barnehagene

Tabellen nedenfor viser sykefraværet per virksomhet i kommunalsjefområde Barnehage.

Virksomhet	2022	2023
Landøya barnehager	10,8 %	6,1 %
Torstad barnehager	12,7 %	13,0 %
Solvang barnehager	13,1 %	12,6 %
Risenga barnehager	10,8 %	7,4 %
Borgen barnehager	10,6 %	12,3 %
Sætre og Tofte barnehager	8,3 %	7,8 %
Røyken og Klokkarstua barnehager	16,6 %	9,7 %
Heggedal og Slemmestad barnehager	13,7 %	11,7 %
Spesialpedagogiske tjenester til førskolebarn	10,7 %	7,2 %

Virksomhetene i kommunalsjefområdet består av mellom 3 og 4 barnehager på forskjellige lokasjoner. Sykefraværet er redusert i de fleste virksomhetene i kommunalsjefområdet. Sykefraværet har likevel økt i virksomhetene Torstad barnehager og Borgen barnehager. I Borgen barnehager har det registrerte sykefraværet økt fra 10,6 prosent i 2022 til 12,3 prosent i 2023. I Torstad barnehager er sykefraværet i 2023 på 13 prosent, en økning på 0,3 prosentpoeng fra 2022.

Landøya barnehage er virksomheten med det laveste registrerte sykefraværet i 2023. Det er samtidig virksomheten som har hatt størst nedgang i sykefravær sammenlignet med 2022, en nedgang på 44 prosent. Også sykefraværet i Røyken og Klokkarstua barnehager er kraftig redusert. I 2022 hadde virksomheten et registrert sykefravær på 16,6 prosent, mens det i 2023 er redusert til 9,7 prosent.

Det er til dels store variasjoner i sykefraværet mellom virksomhetenes avdelinger. Som i 2022 har avdelingen Slemmestad barnehage det høyest registrerte sykefraværet i 2023. Det registrerte sykefraværet i 2023 var 20,1 prosent, mot 18,2 prosent i 2022.

Det laveste sykefraværet i 2023 registrerer vi i avdelingen Bondi barnehage, som i 2023 hadde et registrert sykefravær på 2,8 prosent.

Barnehage er blant de prioriterte bransjene i gjeldene IA-avtale. I samarbeid med Nav Arbeidslivssenter Vest-Viken har kommunalsjefområdet gjennomført programmet «Tidlig inn», et verktøy som skal bidra til at det jobbes systematisk med arbeidsmiljøet og forebygge sykefravær i barnehagen. Prosjektet varte ut 2023.

#### 4.2.1.3 Skolene

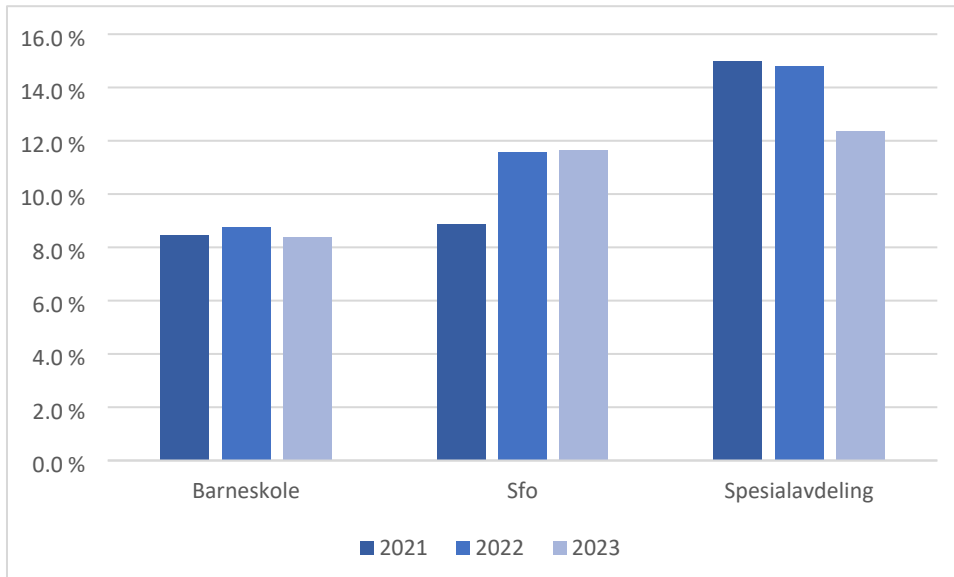
Tabellen under viser sykefraværet i 2023 for barneskolene og ungdomsskolene samlet og for utvalgte virksomheter sammenlignet 2022.

	2022	2023
Barneskole	8,8 %	8,6 %
Ungdomsskole	7,3 %	6,3 %
<b>Virksomheter med gjennomsnittlig sykefravær over 10 prosent siste tre år</b>		
Arnestad skole	11,6 %	10,3 %
Folkestad skole	15,5 %	12,3 %
Sætre skole	9,4 %	11,9 %
Tofte skole	12,1 %	8,5 %
Røyken ungdomsskole	10,8 %	5,9 %
<b>Virksomheter med gjennomsnittlig sykefravær under 6 prosent siste tre år</b>		
Hagaløkka skole	5,6 %	5,0 %
Hyggen skole	5,3 %	4,3 %
Mellom-Nes skole	5,5 %	4,7 %
Landøya ungdomsskole	4,8 %	4,9 %
Risenga ungdomsskole	8,6 %	4,7 %
Solvang ungdomsskole	4,8 %	4,7 %
Sætre ungdomsskole	3,5 %	6,1 %
Tofte ungdomsskole	5,4 %	2,1 %

Sykefraværet er i gjennomsnitt lavere i ungdomsskolene enn i barneskolene, men det er store variasjoner mellom skolene. Røyken ungdomsskole, Tofte, Folkestad og Arnestad og Sætre skole har alle hatt et sykefravær som har vært på over 10 prosent de siste tre årene. 3 barneskoler og 5 ungdomsskoler har hatt et sykefravær som i snitt har ligget under 6 prosent de siste tre årene.

I ungdomsskolene er sykefraværet redusert med ett prosentpoeng, fra 7,3 prosent i 2022 til 6,3 prosent i 2023. Vi ser også en liten nedgang i sykefraværet i barneskolene på 0,2 prosent.

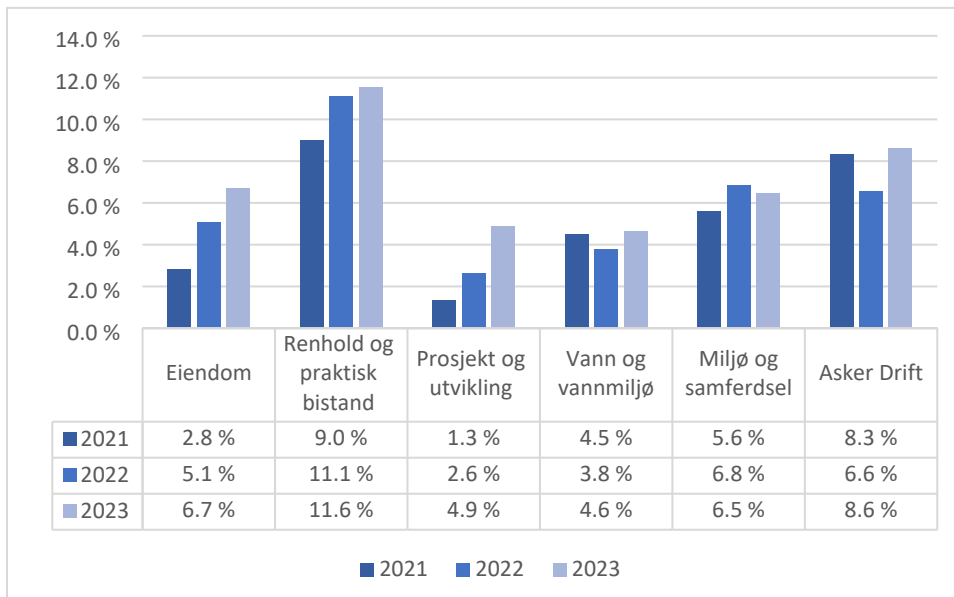
Barneskolene består av både skole og sfo. Enkelte barneskoler har i tillegg spesialavdelinger for barn med nedsatt funksjonsevne. I tabellen under ser vi på sykefraværet fordelt på disse tre kategoriene.



Spesialavdelingene har et sykefravær på 12,4 prosent i 2023 og ligger høyere enn både skole og sfo. Vi registrerer at sykefraværet i tillegg er høyere på sfo enn for barneskolen ellers og at det ikke har vært nedgang i sykefraværet her, slik som er tilfellet for barneskolen ellers og spesialavdelingene.

## Tjenesteområdet Samfunnstjenester

Tjenesteområdet omfatter utvikling, forvaltning og drift av kommunale bygg og eiendommer og offentlig infrastruktur. I tillegg har tjenesteområdet ansvar for bl.a. klima og miljø, forvaltning og drift av renovasjon og renholdstjenester og praktisk bistand.



Renhold og praktisk bistand har det høyeste sykefraværet i tjenesteområdet, med et sykefravær på 11,6 prosent i 2023. Sykefraværet i virksomheten har økt sammenlignet med 2022 med 0,5 prosentpoeng.

Renholdbransjen er blant bransjene som har utfordringer med høyt sykefravær. Høy kvinneandel (i Asker i underkant av 90%), og lav utdanning, samt at det er et fysisk tøft yrke er blant årsakene til det høye sykefraværet i bransjen.

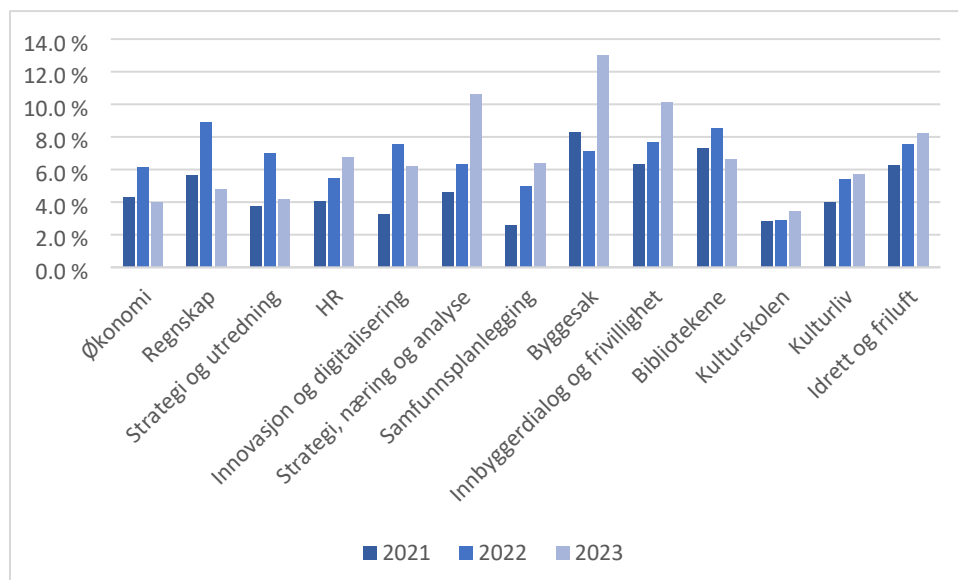
Sykefraværet har økt i de fleste virksomhetene i tjenesteområdet. Det er bare i virksomheten Miljø og Samferdsel vi ser en liten nedgang i sykefraværet, sammenlignet med 2022. I 2023 har virksomheten Vann og vannmiljø det lavest registrerte sykefraværet, med et sykefravær på 4,6 prosent.

Type fravær	2021	2022	2023
Egenmeldt fravær	1,0 %	1,5 %	1,3 %
Legemeldt fravær	4,7 %	5,1 %	6,2 %
Korttidsfravær	1,2 %	2,1 %	2,1 %
Langtidsfravær	4,4 %	4,5 %	5,4 %

I tjenesteområdet er langtidsfraværet i 2023 på 5,4 prosent, en økning på 1 prosentpoeng fra 2022. Korttidsfraværet er stabilt på 2,1 prosent. Det er en nedgang i det egenmeldte fraværet fra 1,5 prosent i 2022 til 1,3 prosent i 2023.

### 4.3 Tjenesteområdene Administrasjon og ledelse, Samfunnsutvikling og Medborgerskap

Tjenesteområdene består av virksomheter som i hovedsak kan sorteres inn under næringen Offentlig administrasjon og forsvar, og trykdeordninger underlagt offentlig forvaltning. Mye kontorarbeidsplasser, med varierende grad av kontakt med innbyggere.



I tjenesteområdet Organisasjon, styring og utvikling er sykefraværet redusert sammenlignet med 2022. Vi registrerer en nedgang i alle virksomhetene i tjenesteområdet, med unntak av HR.

Vi har sett en markant økning i sykefraværet i tjenesteområdet Samfunnsutvikling i løpet av 2023. Virksomheten Byggesak som har et sykefravær på 13% i 2023, er en av virksomhetene med det høyeste sykefraværet i kommunen dette året.

I medborgerskap har sykefraværet økt med 0,7 prosentpoeng sammenlignet 2022. Innenfor tjenesteområdet har Bibliotekene redusert sykefravær, mens sykefraværet har økt i øvrige virksomheter. Størst er økningen i sykefraværet i virksomheten Innbyggerdialog og frivillighet, der sykefraværet i 2023 er på 10, 2 prosent.

Type fravær	2021	2022	2023
Egenmeldt fravær	0,8 %	1,4 %	1,2 %
Legemeldt fravær	4,0 %	5,0 %	6,0 %
Korttidsfravær	0,7 %	1,8 %	1,7 %
Langtidsfravær	4,1 %	4,6 %	5,5 %



For de tre tjenesteområdene sett under ett, ser vi at det er langtidsfraværet som har økt, mens korttidsfraværet og det egenmeldte fraværet har gått ned i 2023 sammenlignet med 2022.

## 5 Avslutning og tiltak i 2024

Sykefraværet i kommunen i 2023 er på 9,0 prosent. Det er en nedgang på 0,3 prosentpoeng fra 2022. Det egenmeldte fraværet er redusert, samtidig som korttidsfraværet har holdt seg stabilt. Det har vært en nedgang i langtidsfraværet på 0,2 prosentpoeng i 2023 sammenlignet med 2022.

2023 er det første «normalåret» etter koronapandemien. Selv om sykefraværet er noe redusert er det et stykke unna å være tilbake på nivået fra før pandemien. Offisiell statistikk over sykefraværet i 2023 er ikke publisert når denne rapporten skrives. Tall til og med 3. kvartal tyder på at sykefraværet har holdt seg stabilt i kommunal sektor, men at det egenmeldte fraværet er noe redusert sammenlignet med 2022. I en sammenstilling av sykefraværet i ASSS-kommunene, er Asker kommunen som har det lavest registrerte sykefraværet.

Virksomhetene og arbeidsplassene i kommunen er forskjellige med tanke på nivået på sykefraværet og hvilke arbeidsrelaterte utfordringer som påvirker sykefraværet. Det betyr at innsatsen for å redusere sykefravær og øke nærværet må forankres og arbeides med lokalt. Dette kommer til uttrykk i kommunens arbeidsgiverpolitikk, der arbeidsmiljø og nærværarbeidet er et av syv innsatsområder:

*Det viktigste arbeidet gjøres lokalt ute i hver virksomhet, ute på hver arbeidsplass. HMS-arbeidet er preget av systematikk og langsiktig arbeid hvor målet er å bedre arbeidsmiljøet, styrke jobbnærværet, forebygge og redusere sykefravær og hindre utstøting og frafall i arbeidslivet.*

I tråd med IA-avtalens mål om å redusere sykefraværet jobbes det allerede godt og målrettet med sykefravær og arbeidsmiljø flere steder i organisasjonen, og det er i planverket nedfelt satsningsområder og tiltak som skal understøtte målsettinger om et bedre arbeidsmiljø og økt nærvær. Samarbeidet med Nav arbeidslivssenter om gjennomføring av bransjeprogram og bistand i sykefraværarbeidet er godt etablert og vil fortsette i 2024. Selv om arbeidet med å redusere fravær og øke nærvær er et møysommelig arbeid, er det positivt at det vi registrerer en nedgang i virksomheter som vi er kjent med at jobber godt og systematisk med arbeidsmiljøet.

Nedenfor presenteres nye fokusområder for arbeidsmiljø- og sykefraværarbeidet i 2024.

### 5.1 Gode omstillingsprosesser og opplæring i medbestemmelse

Forskning tyder på at omstilling er en risikofaktor for økt sykefravær. Redusert økonomisk handlingsrom har tvunget igjennom et behov for omstilling i kommunen. I lys av dette er det spesielt viktig å ha søkelys på gode prosesser som involverer og trykker medarbeidere i de prosessene som de berøres av.

I 2023 var omstilling et sentralt tema i den administrative lederopplæringen. I 2024 vil det gjennomføres obligatorisk opplæring i prinsipper for medbestemmelse for ledere, tillitsvalgte og verneombud. Målet er å styrke arbeidet med medbestemmelse i Asker kommune.

## 5.2 Oppfølging av sykmeldte

Kommunen har gode felles rutiner på oppfølging av sykmeldte, der fokuset er en tidlig og god dialog mellom leder og medarbeider om arbeidsevne og muligheter for tilrettelegging. Det er tidligere tilbudt årlig opplæring i sykefraværsrutinen i samarbeid med Nav Asker, noe som bidrar til økt forståelse og kunnskap om virkemidlene fra Nav som vi kan dra nytte av i arbeidet vårt.

Våren 2024 styrkes opplæringen ved at det gjennomføres det obligatorisk lederopplæring i sykefraværsoppfølging og grensene for arbeidsgivers tilretteleggingsplikt. Opplæringen gjennomføres av HR-seksjonen og Kommuneadvokaten i samarbeid.

## 5.3 Søkelys på organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø

Det settes i 2024 søkelys både på oppfølging av medarbeiderundersøkelsen 10-faktor og på kartlegging og risikovurdering av psykososiale og organisatoriske arbeidsbetingelser. Dette er arbeidsbetingelser som har stor innvirkning på ansatte helse, motivasjon, arbeidsevne og jobbtrivsel.

Asker kommune har opprettet en egen arbeidsmiljøpris som deles ut for første gang i 2024. Hensikten er at prisen skal sette fokus på det systematiske og helsefremmende arbeidet i kommunen og være en kilde til inspirasjon for flere.



## Saksframlegg

**Arkivsak**  
24/00815-3

**Saksbehandler**  
Karl Hogseth

**Behandles av**  
Arbeidsmiljøutvalget  
Partssammensatt utvalg

**Møtedato**  
15.02.2024  
12.03.2024

### 10-FAKTOR medarbeiderundersøkelsen 2023/24

#### Kommunedirektørens forslag til vedtak:

1. Redegjørelsen om 10-FAKTOR medarbeiderundersøkelsen 2023/24 tas til orientering.

#### 1. Sammendrag

Resultatene for 10-FAKTOR medarbeiderundersøkelsen 2023/24 presenteres på overordnet nivå i møtet.

Svarprosenten for 2023 ble 74 (mot 72 i 2021). Asker kommune samlet framstår som robust målt mot kommune-Norge, i hovedsak score på snitt.

Resultatene følges opp på det enkelte ledernivå, i medbestemmelsesmøter og det blir lagt til rette for lokal involvering med medarbeiderne jf. dialogmodellen.

#### 2. Bakgrunn for saken

Framtidsrettede organisasjoner stiller nye krav til kompetanse, fleksibilitet og evne til å løse oppgaver på nye måter. Dette innebærer nye krav til ledere og medarbeidere, og det er behov for gode verktøy som kan være til hjelp i arbeidet med leder-, medarbeider- og organisasjonsutvikling.

KS' medarbeiderundersøkelse 10-FAKTOR måler faktorer som er ansett som avgjørende for at organisasjonen skal oppnå gode resultater.

10-FAKTOR medarbeiderundersøkelsen ble sist gjennomført høsten 2021 med oppfølgingstiltak ute i organisasjonen over i 2022. Ny gjennomføring i 2023-24 bygger på erfaringene fra forrige gang, med påfyll av nye resultater.

For nærmere beskrivelser av selve undersøkelsen og de de ti faktorene vises til nettsiden [10faktor.no](https://10faktor.no) hos Kommuneforlaget.

### 3. Saksopplysninger

Kommunedirektøren bestilte gjennomføring av 10-FAKTOR medarbeiderundersøkelsen fra uke 43/23, hvor den var åpen for bevarelser til 04.12.23.

Svarprosenten ble slik:

	Planlagte svar	Svar	Svarprosent 2023	Svarprosent 2021
<b>Asker kommune</b>	<b>6808</b>	<b>5047</b>	<b>74</b>	<b>72</b>
01 - Administrasjon og ledelse	235	221	94	89
02 - Oppvekst	3013	2430	81	77
03 - Velferd	2531	1586	63	64
04 - Samfunnstjenester	475	385	81	77
05 - Samfunnsutvikling	128	105	82	71
06 - Medborgerskap	405	303	75	67
09 - Annet	21	17	81	88

10-FAKTOR medarbeiderundersøkelsen er et sentralt verktøy for arbeid med lokalt forbedrings- og utviklingsarbeid. Derigjennom også fremme medarbeiderskap i hele organisasjonen i tråd med arbeidsgiverstrategien. 10-FAKTOR blir oppfattet som utviklingsverktøy for både leder-, medarbeider- og organisasjonsutvikling, samt at dette utgjør en viktig kontrollfunksjon og temperaturmåling til beste for forbedringer og utviklingstiltak på alle organisasjonsnivå.

Når resultatene forelå på nyåret var det tilbudt intern opplæring til ledere, samt at det legges til rette for gode prosesser ute i hver enkelt virksomhet, for å ivareta en best mulig konstruktiv oppfølging i samhandling med medarbeiderne.

Status resultater for Asker kommune samlet ble slik:

Faktor	Navn	Asker	Norge	Asker 2021	Beskrivelse
Faktor 1	Indre motivasjon	4,2	4,2	4,2	Motivasjonen for oppgavene i seg selv, det vil si om oppgavene oppleves som en drivkraft og som spennende og stimulerende. (Også kalt indre jobbmotivasjon)
Faktor 2	Mestringstro	4,4	4,3	4,4	Mestringstroen gjenspeiler hver enkelt medarbeiders tiltro til egen kompetanse og mulighet til å mestre utfordringer i jobbsammenheng.
Faktor 3	Autonomi	4,3	4,3	4,3	Medarbeidernes opplevelse av å ha mulighet til å jobbe selvstendig og gjøre egne vurderinger i jobben sin, basert på egen kompetanse, og innen en definert jobbrolle.
Faktor 4	Bruk av kompetanse	4,2	4,2	4,2	Medarbeidernes opplevelse av å få brukt egen jobbrelevante kompetanse på en god måte i sin nåværende jobb.
Faktor 5	Mestringsorientert ledelse	4,0	4,0	3,9	Ledelse som vektlegger at den enkelte medarbeider skal få utvikle seg og bli best mulig ut fra sine egne forutsetninger, slik at medarbeideren opplever mestring og yter sitt beste.
Faktor 6	Rolleklarhet	4,3	4,3	4,3	Høy rolleklarhet innebærer at forventningene til den jobben medarbeideren skal gjøre er tydelig definert og kommunisert.
Faktor 7	Relevant kompetanseutvikling	3,7	3,7	3,7	Relevant kompetanseutvikling er avgjørende for at medarbeiderne til enhver tid er best mulig rustet til å utføre sine oppgaver med høy kvalitet, og er avgjørende for kvaliteten på de tjenester som leveres, uansett hvilken type tjeneste vi snakker om.
Faktor 8	Fleksibilitetsvilje	4,4	4,4	4,4	Medarbeiderens villighet til å være fleksibel på jobb og tilpasse sin måte å jobbe på til nye behov og krav.
Faktor 9	Mestringsklima	4,1	4,1	4,1	I et mestringsklima motiveres medarbeiderne av å lære, utvikle seg og gjøre hverandre gode, fremfor å rivalisere om å bli best.
Faktor 10	Prososial motivasjon	4,6	4,7	4,7	Motivasjon for å gjøre noe nyttig og verdifullt for andre, også kalt prososial motivasjon, er en viktig drivkraft for mange og har en rekke godt dokumenterte, positive effekter.

Asker kommune framstår som robust målt mot kommune-Norge, i har hovedsak score på snitt, men 0,1 bedre på *mestringstro* og 0,1 lavere på *prososial motivasjon*. Videre er *mestringsorientert ledelse* 0,1 bedre internt enn i 2021.

Flere tjenesteområder framstår på snitt målt mot Norge, men har også endringer å ta tak i siden sist innen egne områder – slik det vil synliggjøres på rapportene nedover i organisasjonen.

Oppfølging av medarbeiderundersøkelsen representerer en «temperaturmåling» og kontroll på arbeidsmiljøet, og gir så grunnlag for samhandling og prosesser til forbedrings- og utviklingsarbeid ute i hele organisasjonen.

Tydeligste utviklingen siden 2021 er innen tjenesteområdene samfunnsutvikling og medborgerskap.

Samarbeid og medbestemmelse blir viktig i praktisk oppfølging – heri positiv status blant HTV/HVO.

Lokalt initierte prosesser: Resultatene følges opp etter nyttår 2024 på det enkelte ledernivå, i medbestemmelsesmøter og det blir lagt til rette for lokal involvering med medarbeiderne jf. dialogmodellen.

## Kurs: tre trinn i oppfølgingen



### Trinn 1: Analyse av resultatene – bearbeiding og forankring

Bli enige sammen om utviklings- og bevaringsområder

### Trinn 2: Målsetting for utviklingsarbeidet

Hva ønsker vi å oppnå?  
Hvordan vil det være når vi har nådd målet?

### Trinn 3: Tiltak og handlingsplaner

Bli enige om mål og tiltak som settes inn i en handlingsplan

I praksis vil alle ledere på alle nivåer involveres i både forarbeid, gjennomføring og oppfølging av medarbeiderundersøkelsen, hvor spesielt TV og VO bidrar via MBM – tilsvarende i AMU sentralt. Dialogverktøyet (jf. modellen over) er en bevisst tilnærming for involvering og påvirkning med medarbeidernes egne refleksjoner - både over resultatene på egen arbeidsplass og forbedringsforslagene som jobbes fram.

Underveis vil temaplan arbeidsgiverpolitikk med satsningsområdet medarbeidere ha fokus og følges opp jf. målsettinger i handlingsprogrammet. Godt medarbeiderskap og lederskap, samt føringer for samarbeid og medbestemmelse, vil bidra til at utviklingsområder ivaretas på en god måte ute på den enkelte arbeidsplass.

Ledere er ansvarlige som pådrivere og tilretteleggere i prosessene (også jf. vårt verdigrunnlag og lederprinsippene). Medarbeidere inviteres til å reflektere over utviklingsområder og egne bidrag - og gjøres med det medansvarlige for mål og tiltak tilpasset lokale behov.

- Hva er viktig å vedlikeholde og bevare?
- Hva er viktig å ta tak i og forbedre?

Det anbefales i lokale prosesser å prioritere fire faktorer for å jobbe sammen på lokalt nivå, med hensikten å forbedre og utvikle eget arbeidsmiljø!

Det er viktig at oppfølgingsarbeidet settes i et system som er kjent for alle og kan etterspørres av tillitsvalgte og vernetjenesten. Oppfølgingsarbeidet er en kontinuerlig prosess hvor det er nyttig å etablere faste møtepunkter med medarbeiderne for å vurdere framdriften og hva som oppnås, faktisk fram til gjennomføringen av neste medarbeiderundersøkelse.

Det er viktig at alle er kjent med hva som skjer videre og hvem som har ansvar for hva. Konklusjon med tiltak/handlingsplan følges opp både innen enhetens HMS håndbok og virksomhetsplanarbeidet for den enkelte virksomhet.

#### **4. Kommunedirektørens vurdering**

Gjennomføring av 10-FAKTOR medarbeiderundersøkelsen oppfattes som et sentralt verktøy for arbeid med lokalt forbedrings- og utviklingsarbeid. Viktig for å fremme medarbeiderskap i hele organisasjonen i tråd med arbeidsgiverstrategien.

Oppfølgingen av resultatene blir også viktig kontrollfunksjon og temperaturmåling på organisasjons- og enhetsnivå.

Medarbeiderundersøkelse som blir fulgt opp på riktig måte kan bl.a. bidra til:

- økt produktivitet og effektivitet
- økt motivasjon og redusert stress
- forebygging av sykefravær
- bedre arbeidsmiljø
- bedre leveranser til våre innbyggere
- bedre ledelse
- styrket omdømme
- redusert turnover og en mer attraktiv arbeidsplass

Lokale prosesser hvor medarbeiderne involveres i oppfølgingsarbeidet bør settes i system slik at mål/tiltak/plan er kjent for alle og videre at status kan etterspørres i medbestemmelsesmøtet. I tiden fram til neste undersøkelse bør framdriften og hva som oppnås vurderes, ev. motivere til å ivareta nye forbedringspunkter om man har kapasitet i en travel hverdag.

Verktøyet 10-FAKTOR ses i sammenheng med annet endrings- og utviklingsarbeid.

#### **5. Konklusjon**

Status for gjennomføring av 10-FAKTOR og overordnede resultater etter medarbeiderundersøkelsen presenteres både til arbeidsmiljøutvalget og partssammensatt utvalg.

Kommunedirektøren anbefaler at redegjørelsen om 10-FAKTOR medarbeiderundersøkelsen 2023/24 tas til orientering.

Lars Bjerke  
kommunedirektør

*Dokumentet er elektronisk godkjent.*



## Saksprotokoll

**Arivsak**  
24/00815

**Saksbehandler**  
Karl Hogseth

<b>Behandlet av</b>	<b>Møtedato</b>	<b>Saksnr.</b>
1 Arbeidsmiljøutvalget	15.02.2024	5/24
2 Partssammensatt utvalg	12.03.2024	4/24

### **10-FAKTOR medarbeiderundersøkelsen 2023/24**

Partssammensatt utvalg har behandlet saken i møte 12.03.2024 sak 4/24

#### **Behandling**

HR-sjef Trude Berdal Steinmo innledet til saken (*presentasjon*).

Innstillingen ble enstemmig vedtatt.

#### **Vedtak**

Redegjørelsen om 10-FAKTOR medarbeiderundersøkelsen 2023/24 tas til orientering.