

VEILEDER FOR LOKALE RETNINGSLINJER FOR HELTIDSKULTUR



Foto: by Jon Tyson on Unsplash



akademikerne

Forord

Skal vi sikre nok bemanning og bærekraftige helse- og omsorgstjenester framover må vi organisere på nye måter, med utgangspunkt i ansatte i hele stillinger. Å utvikle heltidskultur og redusere antall deltidsstillinger må fortsatt ha høy prioritet i kommunesektoren. Det gjøres mye godt arbeid i de aller fleste kommuner, og sentrale parter støtter opp om arbeidet både i Hovedtariffavtalen og gjennom annet utviklingsarbeid.

I 2013 ble [Heltidserklæringen](#) (revidert i 2021) inngått for første gang. Mange kommuner har laget egne lokale heltidserklæringer, hvor lokale parter står sammen om mål og virkemidler i arbeidet med å øke heltidsandelen, særlig i helse- og omsorgstjenestene.

Det at partene jobber sammen, sentralt og lokalt, er avgjørende for å lykkes. Lokale retningslinjer for heltidskultur er et viktig virkemiddel, hvor partene sammen kan diskutere både mål og virkemidler i arbeidet.

Denne veilederen er utarbeidet av sentrale parter, og vi håper den kan være til hjelp i det lokale arbeidet.

Tor Arne Gangsø
KS

Mette Nord
LO-kommune

Geir Røsvoll
Unio

Trond Ellefsen
YS-K

Tonje Leborg
Akademikerne
kommune

Innledning

Gode lokale retningslinjer for heltid er et viktig virkemiddel for å redusere deltidsandelen og for å utvikle heltidskultur. I 2018 ble det gjort presiseringer i Hovedtariffavtalen om betydningen av disse, og partene i heltidserklæringen utarbeidet da en veileder til bruk for utvikling av lokale retningslinjer.

På bakgrunn av ny kunnskap både gjennom forskning, erfaringer og systematisk arbeid blant annet i [Tørn-prosjektet](#) samt endringer i Hovedtariffavtalen og arbeidsmiljøloven, har partene nå revidert veilederen. Samtidig oppfordrer tariffpartene kommunene/fylkeskommunene til å vurdere endringer og revisjon av sine lokale retningslinjer. Denne veilederen skal være til hjelp i arbeidet med å revidere lokale retningslinjer, i tråd med endringer i sentrale og lokale rammebetingelser. Dersom det fortsatt er kommuner/fylkeskommuner som ikke har utarbeidet lokale retningslinjer, oppfordrer sentrale parter til at dette prioriteres høyt.

Retningslinjene bør oppdateres og revideres jevnlig. I denne veilederen vil vi gi tips og råd om hvordan ledere og tillitsvalgte sammen kan oppdatere og videreutvikle gode lokale retningslinjer. Målet med veilederen er å stimulere til videreutvikling av lokale retningslinjer samt å gi innspill til diskusjoner om hva lokale retningslinjer bør inneholde eller hva som endres.

Gode prosesser – en suksessfaktor

Forskning viser at for å lykkes i å utvikle en heltidskultur, er det avgjørende med et godt samarbeid mellom de folkevalgte, ledere, tillitsvalgte og de ansatte. God forankring gjennom brede prosesser er avgjørende for å oppnå varige resultater. Det er også en viktig premiss for arbeidet at de gode løsningene for utvikling av heltidskultur må finnes lokalt.

Sentrale parter har tidligere utarbeidet en [veileder](#) for hvordan gode lokale prosesser i arbeidet med heltidskultur kan gjennomføres.

Hovedavtalen

Hovedavtalen er et godt utgangspunkt for å skape et best mulig samarbeidsgrunnlag mellom partene på alle nivåer, og for å sikre en utvikling av kvalitativt gode tjenester. Gjennom ordningen med tillitsvalgte skal Hovedavtalen gi arbeidstakerne reell innflytelse på hvordan arbeidsplassen skal organiseres, og hvordan arbeidsmetodene skal utvikles, slik at dette bidrar til fleksible og brukervennlig tjenestestyring.

Hovedavtalen skal bidra til en omstillingsdyktig og serviceinnstilt kommunesektor til det beste for innbyggerne. Kommunesektoren skal gi tjenester av høy kvalitet, skape trygge arbeidsplasser med meningsfylt arbeid og et godt arbeidsmiljø. Godt samarbeid mellom politikere, ledere, ansatte og deres organisasjoner er en forutsetning for å få dette til. Samarbeidet må baseres på tillit og gjensidig forståelse for partenes ulike roller. Evnen til åpen dialog og vilje fra alle parter vil i stor grad være avgjørende for om man lykkes.

Kunnskap om heltid

Hva vet vi om omfanget av og årsaker til deltid?

Hvis man skal lykkes med å utvikle heltidskultur, øke stillinger og redusere deltidsarbeid er det viktig å ha god kunnskap om hvor mange som jobber deltid og hva som er årsaken til dette.

Det er mange grunner til at ansatte jobber deltid. Det kan skyldes både personlige og organisatoriske forhold. Det er viktig at partene sammen har en felles forståelse av hvorfor mange jobber deltid, og reflekterer over hva som skal til for å skape mer heltid i egen virksomhet.

Lokale retningslinjer er forankret i Hovedtariffavtalen - med heltidskultur som mål

Det følger av Hovedtariffavtalen kap. 1 § 2, punkt 2.3 at arbeidstakere som hovedregel skal ansettes i heltidsstillinger i samsvar med arbeidsmiljølovens 14-1 b).

HTA kap. 1 § 2, punkt 2.3

Arbeidstaker skal som hovedregel ansettes på heltid, jf. arbeidsmiljøloven § 14-1 b).

Ved ledig stilling skal det foretas en gjennomgang av arbeidsplaner og oppgavefordeling for å vurdere om flere deltidsstillinger kan slås sammen.

Deltidsansatte har fortrinnsrett til utvidet stilling, jf. arbeidsmiljøloven § 14-3.

Arbeidsgiver skal minst én gang i året, eller når en av partene krever det, informere og drøfte prinsippene for og bruken av deltidsstillinger.

Partene skal drøfte og vurdere organisering og arbeidstidsordninger som kan bidra til høyere andel heltidsansatte og/eller høyere stillingsprosent, slik at behovet for merarbeid, midlertidig ansettelse og innleie reduseres. Det skal utarbeides lokale retningslinjer med formål om å øke antall heltidsansatte. Retningslinjer bør blant annet inneholde elementer knyttet til praktisering av fortrinnsrett, merarbeid, oppgavedeling, utlysning av stillinger og kompensasjonsordninger.

I tillegg til at retningslinjene bør inneholde elementer knyttet til praktisering av:

- ⇒ Utlysning av stillinger
- ⇒ Praktisering av fortrinnsrett
- ⇒ Merarbeid
- ⇒ Oppgavedeling
- ⇒ Kompensasjon

kan de lokale parter, om ønskelig, løfte inn flere temaer. For eksempel arbeidstidsordninger, kompetanseutvikling m.m.

Revisjon

Partene anbefaler at retningslinjene revideres jevnlig ut fra de behov man ser lokalt. I forbindelse med revidering er det viktig å evaluere arbeidet, og eventuelt vurdere nye tiltak og innsatser.

Til refleksjon



- ☐ Hvordan skal vi organisere arbeidet med å utvikle/videreutvikle lokale retningslinjer?
- ☐ Hvordan skal vi forankre arbeidet og hvem skal involveres?
- ☐ Hva vil være de viktigste temaene hos oss, og hvorfor?
- ☐ Har det oppstått nye utfordringer som vi bør diskutere i forbindelse med videreutvikling av retningslinjene?
- ☐ Hvor ofte skal vi revidere og evaluere arbeidet?

Krav om dokumentasjon jf. aml.

Hovedtariffavtalen viser til arbeidsmiljøloven § 14-1 b). Det følger av bestemmelsen at arbeidstaker som hovedregel skal ansettes på heltid, og at det foreligger et dokumentasjonskrav dersom arbeidstaker skal ansettes på deltid.

Arbeidsmiljøloven § 14-1 b)

(1) Arbeidstaker skal som hovedregel ansettes på heltid.

(2) Før arbeidsgiver fatter beslutning om ansettelse i deltidsstilling, skal arbeidsgiver skriftlig dokumentere behovet for deltidsansettelse.

Dokumentasjonen skal være tilgjengelig for tillitsvalgte, og spørsmålet om deltidsansettelse skal drøftes med de tillitsvalgte.

Formål

Formålet med dokumentasjonskravet er å sikre at det foretas konkrete vurderinger av behovet for deltidsstillinger og dermed redusere rutinemessig bruk av deltidsansatte. Dokumentasjonsplikten er ment å være et virkemiddel for å realisere målsettingen om at heltid skal være hovedregelen. Omfanget av ny dokumentasjon og behov for særskilt drøftingsmøte vil variere fra stilling til stilling.

Den årlige drøftingen etter HTA bør inneholde noen overordnede kjøreregler for bruk av deltidsstillinger og gjennomføring av drøftingsplikten.

Til refleksjon



- ☐ Hvilke kriterier bør ligge til grunn for ansettelse i deltid?
- ☐ Hvordan er det hensiktsmessig at drøftingene ved ansettelse skjer?
- ☐ Hvordan kan dokumentasjonskravet gjennomføres hos oss?

Utlysninger av stillinger

Utlysning av hele stillinger er et viktig bidrag i arbeidet med å styrke omdømmet til kommunesektoren både som arbeidsgiver og som tjenesteleverandør. Hele stillinger tiltrekker seg i større grad den kompetansen sektoren trenger for å levere tjenester av høy kvalitet.

Rapporten [«Utlysningspraksis – en barriere for heltidskultur»](#) (Fafo 2021) viser at måten stillinger lyses ut på underbygger deltidskultur, og gjør det vanskelig å etablere heltidskultur i helse- og omsorgssektoren.

Ved utlysninger er det viktig med et godt samarbeid mellom virksomhetsledere og HR, slik at det alltid tas en ekstra runde for å vurdere mulighetene for å kunne lyse ut heltidsstillinger. Tillitsvalgte bør også inkluderes i denne vurderingen.

Det er laget et [verktøy for endring av utlysningspraksis](#), der det også ligger noen refleksjonsspørsmål. I tillegg til dette følger noen refleksjonsspørsmål under.

Til refleksjon



- ☐ Når og hvordan involveres tillitsvalgte i en utlysningsprosess hos oss?
- ☐ Er vår utlysningsspraksis til hinder for utvikling av heltidskultur?
- ☐ Hva skal til for at vi kan endre måten vi lyser ut stillinger på?
- ☐ Hvilken behovsanalyse ligger til grunn for våre stillingsutlysninger?
- ☐ Hvilket økonomisk og strategisk handlingsrom har vi i virksomheten til å lyse ut hele stillinger? Hvordan kan man få et større handlingsrom?
- ☐ Har vi virkemidler som kan bidra til at ledig deltidsstilling kan gjøres om til heltidsstilling? For eksempel gjennom bruk av vikar/ overtidsbudsjett til «overbooking» i turnus eller etablering av bemanningsenheter.
- ☐ Hvordan kan vi legge til rette for at nyutdannede tilbys faste hele stillinger?

Praktisering av fortrinnsrett for deltidsansatte

Hjemmel

Hovedtariffavtalen kap.1 § 2, punkt 2.3 viser til deltidsansattes fortrinnsrett til utvidet stilling, etter arbeidsmiljøloven § 14-3. Bestemmelsen regulerer også at deltidsansatte har fortrinnsrett til ekstravakter. Fortrinnsretten er et viktig virkemiddel for å redusere omfanget av deltidsstillinger og dermed utvikle heltidskultur.

Det følger av Hovedtariffavtalen kap. 1 § 2, punkt 2.3.1 at det ved ledig stilling skal foretas en gjennomgang av arbeidsplaner og oppgavefordeling for å vurdere om flere deltidsstillinger kan slås sammen. Dette er tiltak som både i seg selv, eller i kombinasjon med fortrinnsrett kan gi økt stilling.

Arbeidsmiljøloven § 14-3

1) Deltidsansatte har fortrinnsrett til utvidet stilling fremfor at arbeidsgiver foretar ny ansettelse eller innleie i virksomheten. Fortrinnsretten kan også gjelde en del av en stilling.

(2) Deltidsansatte har fortrinnsrett til ekstravakter og lignende i virksomheten fremfor at arbeidsgiver ansetter eller leier inn arbeidstakere til dette arbeidet. Arbeidsgiver kan etter drøftinger med tillitsvalgte avgrense virkeområdet for utøvelse av fortrinnsretten etter dette leddet til en eller flere enheter med til sammen minst 30 ansatte. Etter avtale med tillitsvalgte kan det fastsettes et annet eller snevrere virkeområde. Fortrinnsretten etter dette leddet gjelder også for midlertidig deltidsansatte.

(3) Fortrinnsrett etter denne paragrafen er betinget av at arbeidstaker er kvalifisert og at utøvelse av fortrinnsretten ikke vil innebære vesentlige ulemper for virksomheten.

(4) Før arbeidsgiver fattet beslutning om ansettelse i stilling som arbeidstaker krever fortrinnsrett til etter første ledd, skal spørsmålet så langt det er praktisk mulig drøftes med arbeidstaker, med mindre arbeidstaker selv ikke ønsker det.

(5) Fortrinnsrett etter § 14-2, med unntak av § 14-2 første ledd andre punktum og andre ledd første punktum, går foran fortrinnsrett for deltidsansatte.

(6) Tvist om fortrinnsrett for deltidsansatte etter første ledd avgjøres av tvisteløsningsnemnda, jf. § 17-2.

Bestemmelsene innebærer at en deltidsansatt med fast stilling har rett til å få utvidet sin stilling, til om lag samme arbeidsoppgaver, i stedet for at arbeidsgiver ansetter en ny person i virksomheten. Fortrinnsretten forutsetter at vedkommende er kvalifisert og at det ikke innebærer vesentlig ulempe for virksomheten.

Det er viktig å drøfte hvordan fortrinnsretten skal praktiseres lokalt. Praktiseringen må gjøres kjent for alle ledere, tillitsvalgte og ansatte.

Til refleksjon



- ☐ Hvordan kan vi praktisere fortrinnsretten for deltidsansatte til å bygge større stillinger/heltidsstillinger?
- ☐ Hvordan skal vi praktisere fortrinnsretten for ekstravakter?
- ☐ Fanger vi opp de som ønsker å benytte seg av fortrinnsretten? Har vi oversikt over hvem som ønsker større/hel stilling?

Oppgavedeling

Oppgavedeling er et sentralt virkemiddel for å sikre riktig bruk av kompetanse. For å sikre gode og bærekraftige helse- og omsorgstjenester, er det viktig å se og forstå sammenhengen mellom oppgavedeling, kompetanse og heltid. Riktig kompetanse må benyttes på rett sted, og vil frigjøre ressurser og handlingsrom for å gi flere større stillinger. Partene er enige om at organisering av arbeidet og oppgavedeling sammen er viktige virkemidler for økt heltid (Heltidserklæringen).

Til refleksjon



- ☐ Hvordan kan vi ta grep for å sikre at vi bruker rett kompetanse på rett sted?
- ☐ Hvordan kan vi bli bedre til å se kompetanse, heltid og oppgavedeling i sammenheng?

Merarbeid

Kommunesektoren har et høyt sykefravær, i tillegg til permisjoner, redusert arbeidstid etter arbeidsmiljøloven, ferie og annet fravær. Dette utløser et behov for vikarer, ekstravakter og innleie av bemanning. Ledere bruker mye tid på å administrere dette, og det innebærer store kostnader for kommunen. I tillegg skaper det et uforutsigbart arbeidsmiljø. Bruk av faste ansatte i store stillinger som dekker opp for fravær, vil kunne dempe behovet for merarbeid, ekstravakter, vikarer og innleie.

Etter arbeidsmiljøloven § 14-4 (a) har deltidsansatte rett til stilling tilsvarende faktisk arbeidstid, hvis de de siste 12 månedene jevnlig har arbeidet utover avtalt arbeidstid. Det er derfor viktig å jobbe systematisk og strategisk med å ansette personer i store stillinger og med rett kompetanse ut ifra virksomhetens behov.

Kompetanse- utvikling

Strategisk kompetanseutvikling av egne ansatte vil også bidra til å beholde ansatte og gi flere muligheten til å få store stillinger, slik at virksomhetens behov dekkes uten utstrakt bruk av vikarer og innleie. Partene har utarbeidet en egen [veileder om strategisk kompetanseplanlegging](#).

Arbeidet med å øke stillinger, øke kompetanse, oppgavedeling og å planlegge en bemanning som tar høyde for påregnelig fravær, er elementer som vil kunne skape robust bemanning i tjenestene i framtiden.

Forskning

[Forskning viser](#) at god organisering og bemanningsplanlegging er økonomisk bærekraftig ved at det satses på faste, hele stillinger med rett kompetanse, framfor å bruke budsjetter på vikarer og innleie. En god strategi er derfor å se på hvordan variable lønnskostnader kan benyttes til å øke stillingsstørrelser/heltidsstillinger.

Til refleksjon

- ☐ Hvordan skal prosessen rundt krav om større stilling etter aml. § 14-4 a) være hos oss?
- ☐ Kan vi redusere behovet for merarbeid gjennom bemanningsenheter, eller omgjøring av vikarbudsjett til faste stillinger?
- ☐ Kan vi redusere behovet for merarbeid gjennom å tilpasse turnuser eller utarbeide alternative arbeidstidsordninger?
- ☐ Hvilken kunnskap har vi om planlagt og faktisk bemanning, og hvordan kan vi løse kompetansebehovet når det spriker mellom planlagt og faktisk bemanning?



Kompensasjon

I Hovedtariffavtalen kapittel 1 punkt 5.2 (lørdags -og søndagstillegg) og i punkt. 5.4 (kvelds -og nattillegg) åpnes det for at de lokale parter kan drøfte en høyere betaling enn minstesatsen i bestemmelsene.

Målsettingen med å fastsette høyere lokale tillegg er å stimulere til flere hele stillinger. Innretningen og størrelsen på tilleggene fastsettes etter drøftinger, avhengig av arbeidsbelastning, arbeidstidsordning eller andre lokale behov.

Til refleksjon

- ☐ Kan økonomiske incentiver bidra til flere hele stillinger hos oss?
- ☐ Hvordan kan i så fall dette innrettes?



Andre relevante temaer i lokalt arbeid med heltidskultur

Det følger av Hovedtariffavtalen kapittel 1 § 2, punkt 2.3.1 at partene skal drøfte og vurdere organisering og arbeidstidsordninger som kan bidra til høyere andel heltidsansatte og/eller høyere stillingsprosent, slik at behovet for merarbeid, midlertidig ansettelse og innleie reduseres.

Organisering og arbeidstidsordninger

Ulike alternative arbeidstidsordninger, eller en kombinasjon av ulike ordninger kan i større grad legge til rette for at flere får hele stillinger. Det er derfor viktig at partene drøfter ulike arbeidstidsordninger jevnlig, gjerne i forbindelse med de årlige drøftingene for og bruken av deltidstillinger. Det hviler et ansvar på de lokale parter da ulik organisering og arbeidstidsordninger ikke bare skal drøftes, men det skal også foretas en vurdering av ordningene som drøftes.

Arbeidstidsordningene må baseres på lokale behov og forutsetninger, og gjenspeile aktivitetsplaner og bemanningsplan med utgangspunkt i brukernes behov. En arbeidstidsordning som fungerer godt i en virksomhet, fungerer ikke nødvendigvis like godt andre steder. Et godt og konstruktivt samarbeid mellom partene lokalt, er avgjørende for å skape gode og forsvarlige arbeidstidsordninger for både brukerne og ansatte.

Hvilke løsninger som velges lokalt vurderes ut ifra lokale forhold og dialog mellom partene.

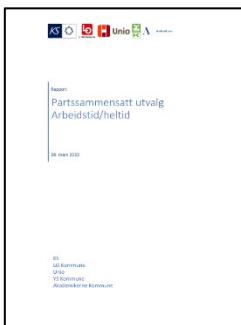


I TØRN gjøres det forsøk med nye arbeids- og organisasjonsformer i kommunenes helse- og omsorgstjenester. Forsøkene skal bidra til en mer bærekraftig sektor ved å øke heltidsandelen og andelen ansatte med formell [helsefaglig kompetanse](#).



Partene er enige om at årsturnus kan være et godt virkemiddel for å organisere virksomheten med flere heltidsstillinger. Andre positive effekter kan være bedre arbeidsmiljø og redusert sykefravær.

Årsturnus kan dessuten bidra til bedre tilpasning av bemanning etter svingninger i bemanningsbehovet. Partene har laget en [felles veileder](#) (2023) med momenter det er viktig å være kjent med i forbindelse med planlegging og utarbeidelse av årsturnus.



I perioden 2020-2022 jobbet partene sammen i et partssammensatt utvalg om arbeidstid og heltid. I [rapporten](#) beskrives muligheten for fleksiressurs. Det er et alternativ til bemanningsenhet der man innfører en form for fleksibel oppbemanning, heretter kalt fleksiressurs. Det er likheter mellom en fleksiressurs og en bemanningsenhet. Oppbemanning kan skje gjennom omfordeling av midler, innenfor den økonomiske rammen arbeidsgiver allerede har, f.eks. ved at en omfordeler midler fra overtid- og vikarbudsjettene. Fleksiressursen handler om å systematisere behov for midlertidige og uforutsette bemanningsendringer. Dette kan gi rom for å øke stillingsstørrelser, og sikre stabil og kjent bemanning. Modellen er nærmere beskrevet i punkt 2.2. i rapporten.



I et partssammensatt utvalg i perioden 2018-2020 jobbet partene med arbeidstidsrelaterte temaer. I [rapporten](#) beskrives det blant annet en prosess for tjenestestyrte bemanning. For å tilby gode kvalitative tjenester må virksomhetens behov, og ikke antall årverk, være utgangspunktet for bemannings- og arbeidstidsplanleggingen. Det bør derfor utarbeides en kravsanalyse som aktivitetsplanene baserer seg på. Med utgangspunkt i aktivitetsplanen, kan det utarbeides bemanningsplaner, og deretter arbeidsplaner. Gode analyser og planlegging er viktig for å kunne tilby best mulig tjenester, innenfor tilgjengelige rammer og ressurser. Prosessen beskrives nærmere i punkt 2.2.1 i rapporten.

Til refleksjon



- ☐ I hvilken grad tar vi utgangspunkt i brukernes behov?
- ☐ Hvordan fungerer dagens arbeidstidsordninger?
Har vi evaluert dem?
- ☐ Er det andre arbeidstidsordninger vi bør vurdere å ta i bruk?
- ☐ På hvilken måte reflekterer våre bemanningsplaner brukernes behov i ukedag og i helg?
- ☐ I hvilken grad bygger våre bemanningsplaner på aktivitetsplanene?
- ☐ Har vi en bemanningsplan som tar høyde for fravær?
- ☐ Kan fleksiressurs bidra til økte stillinger hos oss?
- ☐ Hvordan organiserer vi arbeidstidsordninger som sørger for riktig oppgavedeling og kompetanse i ukedagene og i helgene?
- ☐ Hvordan sørger vi for god organisering av helgearbeid ut ifra brukernes behov?
- ☐ Hvordan sikrer vi vurdering av forsvarlighet i tråd med arbeidsmiljøloven?

Praksis ved redusert arbeidstid

Arbeidsmiljøloven har bestemmelser for hvilke vilkår som gir rett til redusert arbeidstid, jf. § 10-2 (4). Sentrale parter anbefaler at partene lokalt jevnlig diskuterer praksis og rutiner ved redusert arbeidstid, for å bidra til at ansatte kommer tilbake i sin opprinnelige stillingsstørrelse så raskt som mulig.

Det er viktig å diskutere om det er alternativer til redusert arbeidstid. For eksempel om arbeidstid kan organiseres på en annen måte tilpasset den enkeltes behov.

Til refleksjon



- ☐ Hvilke lokale rutiner har vi for håndtering og oppfølging av arbeidstakere med redusert arbeidstid?
- ☐ Har vi kunnskap om hvorfor ansatte velger å jobbe redusert arbeidstid hos oss?
- ☐ Hvor ofte og på hvilken måter tar vi opp dette temaet?
Er det for eksempel tema i medarbeidersamtaler?
- ☐ Hvor ofte bør vi vurdere om vilkårene for rett til redusert arbeidstid fortsatt er til stede?
- ☐ Hvilket ansvar har den enkelte selv for å vurdere varigheten av behov for redusert arbeidstid?

Sjekkliste

Mal/sjekkliste for lokale retningslinjer

- ⇒ Hva vil vi oppnå med våre lokale retningslinjer?
- ⇒ Målsettinger/ bruksområder
- ⇒ Hvem er med i arbeidet? Involvering og forankring
- ⇒ Felles ståsted/kunnskapsgrunnlag
- ⇒ Valg av temaer – hva er viktig hos oss?
- ⇒ Viktige konklusjoner/premisser
- ⇒ Hvem gjør hva i oppfølgingen?
- ⇒ Evaluering/ når skal de revideres?

Kilder og informasjon

Heltidserklæringen

<https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/heltid/det-store-heltidsvalget-2021--signert-heltidserklaring/>

Tørn-prosjektet

<https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/kompetanse-og-rekruttering/torn/dette-er-torn/>

<https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/kompetanse-og-rekruttering/torn/dette-er-torn/>

Veileder for lokalt arbeid med heltidskultur

<https://www.ks.no/contentassets/a4d98c7727eb4acd84700dd8df982845/veileder-for-lokalt-arbeid-med-heltidskultur.pdf>

Barrierer for heltidskultur (Fafo 2021)

<https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/heltid/utlysningsspraksis--en-barriere-for-heltidskultur/>

Verktøy for endring av utlysningsspraksis

<https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/heltid/utlysning-av-heltidsstillinger/>

Veileder for lokalt arbeid med kompetanseutvikling

<https://www.ks.no/contentassets/b0a7f611d9924bbe804db9c7a8e8bd0a/Veileder-lokalt-arbeid-kompetanseutvikling.pdf>

Hva koster heltid egentlig?

<https://www.ks.no/contentassets/4b503d018d164be0a1a0a42c931683b8/1508-0930-Hva-koster-heltid-Moland-Tofteng-Brathen-2023.pdf>

Veileder for årsturnus

<https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/lonn-og-tariff/hta/23120-KS-Hefte-Arsturnus-16-side-F41.pdf>

Rapport PSU 2018-2020

<https://www.ks.no/contentassets/633d3f7cb41e4005bb52cfd330e53d4a/PSU-arbeidstid-endelig-rapport.PDF>

Rapport PSU 2020-2022 – Arbeidstid/heltid

<https://www.ks.no/contentassets/0a61e83c7459419293e40cc38e405daa/Rapport-PSU-arbeidstid-tariffperioden-2020-22.pdf>