

Datum
2011-04-15

Heltidsprojektet i Avesta

Heltid och Kvalité



Författare
Sven Fernlund Skagerud

Enhet: Personalenheten
Besök: Corneliusg 16
Post: 774 81 Avesta
Telefon: 0226-64 56 61
E-post: sven.fernlund-skagerud@avesta.se
www.avesta.se
Orgnr: 2120002262

Bakgrund

Avesta kommun beslutade efter valet 2006 att införa heltid för alla tillsvidareanställda och satte genast igång med förberedelserna. Kommunstyrelsens Personalutskott gjorde studiebesök, anlätade konsulter och anställde en projektledare. Att erbjuda alla anställda heltid är ett relativt ovanligt beslut bland Sveriges kommuner. De flesta nöjer sig med att erbjuda vårdpersonalen heltid. Målsättningen har också varit att införandet skulle vara klart vid förra mandatperiodens slut.

Historik

Frågan om heltid har diskuterats i kommunen under många år. Redan 1997 var frågan om arbetstid uppe i kommunfullmäktige.

1997	Diskussioner om förkortad arbetstid utifrån motion "Dela på jobben – förkorta arbetsdagen – för bättre hälsa". Motionen avslås.
1999-2000	Projekt vikariehantering som innebar att 11 deltidsarbetslösa anställdes på heltid i personalpool. Arbetsförmedlingen delfinansierade projektet. Enkät till deltidsanställda visade ett behov av ökning motsvarande 43,6 årsarbetare om alla skulle ha fått den sysselsättningsgrad de önskade.
2000-2002	Ändring av LAS – alla som haft mer än 3 års anställning under de 5 senaste åren skall ha tillsvidareanställning. Detta innebar att 68 heltidstjänster skapades. Dessa erbjöds i första hand till redan anställd deltidspersonal. Datastöd, Time Care, inköptes. Önskeschema startades på Skogsgläntan (särskilt boende), rehabenheten i Hede (Hedegården, numera Lindhagen), hemtjänsten i Horndal och årsarbetstid infördes vid hemtjänsten i Krylbo.
2003	Diskussion med Framnäs (särskilt boende) om 3-3 modellen. Genomfördes dock inte.
2005	Avtal tecknas med kommunal om önskeschema för vissa enheter inom särskilt boende och hemtjänst.
2006	I valrörelsen gav socialdemokraterna löfte om heltid till alla.
2007	Hanna Westberg, forskare och enhetschef på Arbetslivsinstitutet besökte kommunstyrelsens personalutskott och berättade om projekt/forskning kopplade till deltid/heltid som Arbetslivsinstitutet varit engagerade i.
2007	Beslut i kommunfullmäktige att medarbetare ges möjlighet till heltidstjänster samt rekrytering av projektledare.
2008	Projektledare anställs ¹ .

Politiska beslut

Kommunfullmäktige (KF) har tagit följande beslut om heltid under förra mandatperioden:

2007-10-22	KF	<i>Att bli attraktiv som arbetsgivare är bland de viktigaste målen för att vi ska få kompetent personal i framtiden. Här startas projekt för att skapa "Mönsterarbetsplatser" samt att ge medarbetare möjlighet till heltidstjänster.</i>
2008-06-16	KF	<i>Enligt mål och budget ska heltid vara en rättighet och deltid en möjlighet. För att underlätta övergången till fler heltider bör inga nya befattningar eller återbesättningar göras på deltid. När en förvaltning ändå önskar tillsätta en befattning på deltid bör beslutet förgås av ett politiskt ställningstagande.</i> <i>Beslut:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Om en förvaltning avser att återbesätta eller inrätta befattning på deltid ska ärendet behandlas i respektive nämnd/styrelse. - Kommunkansliet gers i uppdrag att teckna kollektivavtal med Kommunal angående fler heltider.
2008-06-16	KF	<i>Kommunen som arbetsgivare måste bli attraktiv och vi fortsätter därför våra satsningar på personalen. Vårt löfte om att erbjuda heltider till dem som vill kommer att bli verklighet inom mandatperioden.</i>

¹ Se fortsättning under rubrik "Genomförande"

Bemanningsenhet

Inom omsorgsförvaltningen började heltidsarbetet i april 2007 med att inrätta en central bemanningsfunktion. Planerna var att den skulle starta till årsskiftet 2007/2008. Syftet var bl.a. att trygga bemanningen för brukarna, men även att ge personal möjlighet till höjd sysselsättningsgrad. Kommunen ville ha fler tillsvidareanställda i pool istället för timanställda. Därigenom skulle bemanningen bli mera effektiv.

Syfte

Syftet med Heltidsprojektet har varit att ge alla tillsvidareanställda en heltidsanställning samt att regelbundet ha möjligheten att välja att arbeta heltid eller deltid. Devisen är "Heltid en rättighet och deltid en möjlighet".

Målsättning

Heltidsprojektet hade som målsättning att heltid skulle vara infört före utgången av mandatperioden, dvs. senast 31 december 2010. Vid årsskiftet 2010/2011 återstod det ca 50 deltidanställda gav den politiska ledningen genom kommunstyrelsens personalutskott, ett uppskov om införande av heltid till halvårsskiftet 2011.

Målgrupper

Målgrupper är kommunens alla tillsvidareanställda. Undantagna är medarbetare som har sjukersättning.

Organisation

Kommunens organisation som den såg ut under projekttiden, fram till årsskiftet 2010.



De förvaltningar som omfattas av heltidsprojektet är Kommunkansliet, Omsorgsförvaltningen, Bildningsförvaltningen, förvaltningen för Fritid och Teknik samt förvaltningen för Västmanland-Dalarnas miljö- och byggnadsnämnd. Under 2010 genomfördes en omfattande organisationsförändring där verksamheten inom Fritid och Teknikstyrelsen med tillhörande förvaltning flyttades till kommunkansliet och bildningsförvaltningen.

Projektet

Projektplan

Projektplanen som framställdes i början av 2009 fastslog att styrgruppen är projektägare. Planen fastslog även projektets organisation samt referensgrupper.

Ansvarsfördelning

Projektledaren ansvarar för att planeringsresurser säkerställs, riskbedömning av projektet, indelning sker i etapper med mål och tidssättning, förslag till projektplan, detaljbudget och kommunikationsplan upprättas. Avvikelse rapporteras till styrgruppen via projektledaren.

Styrgruppen beslutade att uppdra åt projektgruppen att genomföra riskbedömning, ta fram tidplan för att nå heltid åt alla 2010-12-31 samt godkänna projektplanen som innefattar detaljbudget, projektgrupp och personella resurser.

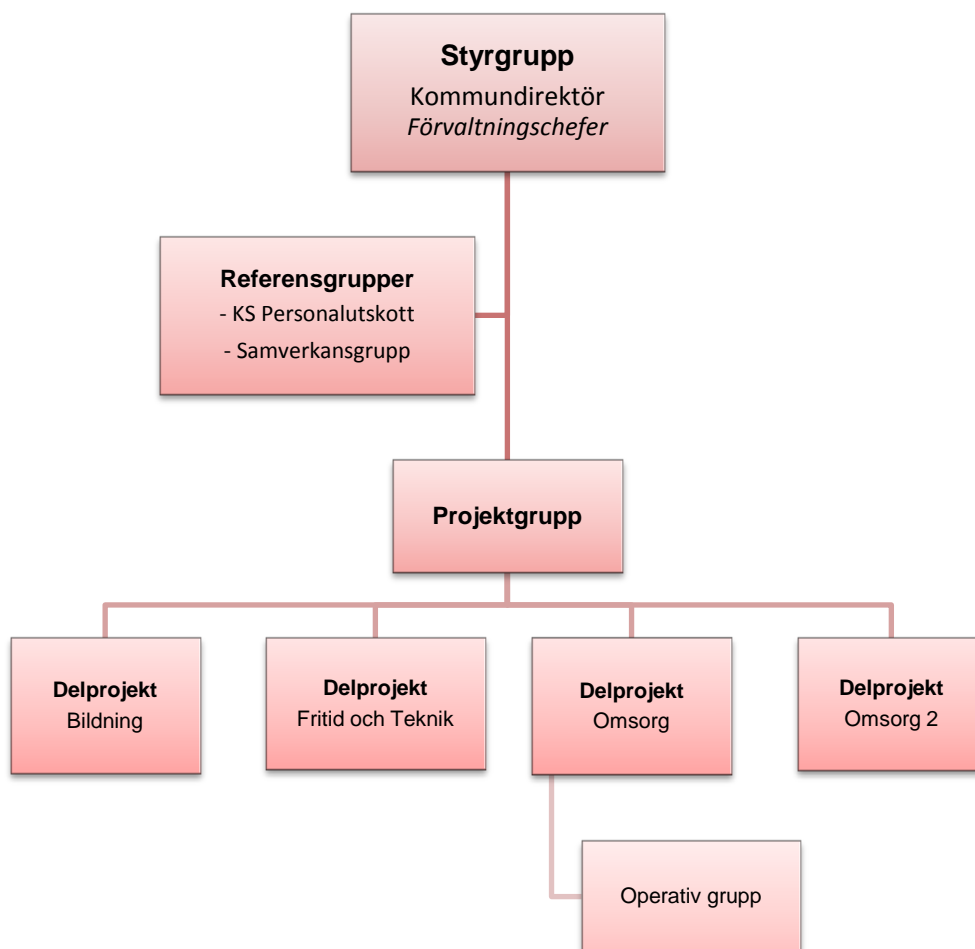
Genomförande av projektet

Projektledaren ansvarar för att projektgruppen tillsätts, projektet startas, en mapp skapas på servern för att lagra gemensamt material, redovisning sker av delprojekt enligt plan, hela projektet överlämnas till styrgruppen samt leveransgodkännande.

Avslut av projektet

I slutrapporten skall projektledaren redovisa erfarenheter av projektet och styrgruppen (beställaren) fattar beslut om att avsluta projektet.

Projektets organisation



Styrgruppen	Styrgruppen består av Kommundirektören, förvaltningschef Omsorg, förvaltningschef för Bildning samt Personalchefen. Gruppen har sedan början av 2009 fungerat som projektets styrorgan.
Kommunstyrelsens Personalutskott (PU)	Utskottet utgör heltidsprojektets politiska ledning och referensorgan. Informeras om det fortlöpande arbetet i heltidsprojektet.
Samverkansgruppen	Den fackliga samverkansgruppen är referensgrupp till projektet och har fått fortlöpande information.
Projektgrupp	Detta är den övergripande praktiska ledningen av projektet. Gruppen består av projektledaren, delprojektledarna samt representant från Kommunal.
Delprojekt Bildning	Gruppen som ansvarat för införande av heltid inom bildningsförvaltningen består av Resultatenhetschefer grundskola/förskola, Resultatenhetschef Kostenheten, Rektor Gymnasiet, Personalsekreterare, representanter från Kommunal, Lärarförbundet och LR samt Projektledare.
Delprojekt Fritid och Teknik	Gruppen består av Städdledare, gruppleddare städ, Kommunal samt Projektledare.
Delprojekt Omsorg	Gruppen som ansvarat för införande av heltid inom äldreomsorg och LSS, består av Enhetschef Bemanningseenheten, Resultatenhetschef Vård och Omsorg, Resultatenhetschef Socialtjänst, Ekonom, Enhetschefer, Processledarna, Kommunal, Projektledare. Gruppen har arbetat med heltid för Kommunals medlemmar inom vård och omsorg.
Delprojekt Omsorg 2	Gruppen består av representanter för övrig verksamhet inom omsorg. Medverkande har varit Projektledare, Enhetschefer, Vårdförbundet, SSR, FSA, LSR, SKTF och Ledarna. Denna grupp har arbetat med heltid för alla övriga (som inte ingick i delprojekt Omsorg) inom Omsorgsförvaltningen.
Operativ grupp	För att genomförandet av heltid skulle vara möjligt har vård och omsorg haft en operativ grupp kopplat till projektet. Gruppen har bestått av Projektledaren och omsorgens två Processledare.

På de 3 år som projektet varit igång har vi hållit mer än 100 möten i projektorganisationen. Förutom rena projektmöten har heltidsprojektet diskuterats på ett stort antal ordinarie och extra insatta arbetsplatsträffar.

Heltidsprojektet har efter ett noga genomfört förberedelsearbete nått fram till slutet på genomförandet. Även om kommunens andel av deltidsanställda sjunkit från ca 40 % år 2007 till mindre än 10 %, så återstår det några personer som ännu har deltidsanställningar. När projektet nu övergår i ett permanent tillstånd är målsättningen att erbjuda också de sista deltidsanställda heltidstjänster.

Genomförande

När projektet startade var det främst Bildningsförvaltningen, Omsorgsförvaltningen samt städerskorna inom Fritid och Teknik som hade något större antal deltidsanställda att tala om. D.v.s. nästan uteslutande kvinnor. De flesta män som hade heltid vid projektets början hade även sjukersättning.

Genomförande av projektet tog fart i och med att projektledaren anställdes i februari 2008.

Datum	Händelser
Feb 2008	Projektledare anställs
Våren 2008	Projektgrupper bildas och information om heltidsprojektet når ut till alla förvaltningar.
Juni 2008	Beslut i kommunfullmäktige om att inte återbesätta eller inrätta befattning på deltid. Kommunkansliet ges i uppdrag att teckna kollektivavtal med Kommunal angående fler heltider.
Hösten 2008	68 medarbetare inom vård och omsorg får heltid genom att bli "deltidspoolare"
Juni 2009	Förskolan och städerna får heltid
Okt 2009	Bemanningsenheten är först ute med heltid inom Vård och Omsorg
31 dec 2010	Projektet är i hamn men ett mindre antal har fortfarande inte heltid.
Feb 2011	Kommunstyrelsens Personalutskott anger att till halvårsskiftet 2011 skall resterande deltidare ha fått heltid.
30 juni 2011	Sista datum för heltid. Kommunstyrelsens Personalutskott har förlängt projekttiden ett halvår.

Utbildning

Det var nödvändigt att ge chefer och medarbetare, främst inom vård och omsorg, viss utbildning för att klara de nya rutiner som skapades. Alla berörda fick utbildning i Time Care. Utbildare var den egna personalen. 4 undersköterskor, som var mycket väl insatta i programmet, utbildade totalt ca 400 medarbetare och chefer.

Lönekontoret genomförde utbildning för medarbetarna inom omsorgsförvaltningen, i Personec självservice. Syftet var att de skulle klara av de nya rutinerna för justering och attest av utfört arbete.

På grund av de diskussioner som uppstod, erbjöd personalkontoret att hålla en 90 minuters utbildning i arbetstidslagen för alla intresserade. Deltog gjorde Time Care ansvariga och chefer i 2 omgångar i början av 2010 och 2011.

Studiebesök

Våren 2007 tog ledningen för Omsorgsförvaltningen fram underlag för att skapa en bemanningsenhet för heltidsprojektet. Planeringen bestod bl.a. i studiebesök för att se hur olika kommuner arbetar och vilka datastöd som används. Man besökte följande kommuner:

- Falköping och Mölndal 7-8 maj 2007
- Fagersta 5 juni 2007
- Smedjebacken 14 juni 2007
- Skövde vecka 25, 2007
- Sandviken 21 september 2007

Den 15 oktober 2008 gjordes dessutom studiebesök i Nynäshamn för att se hur de arbetat med sin heltidsmodell, bemanningsenhet och datastöd. Deltog gjorde enhetschefer från vård och omsorg, chef och personal från bemanningsenheten, representanter från Kommunal samt processledare och projektledare.

Den 13 november besökte enhetschefer och processledare, Nynäshamn för att delta i den heldag om sitt projekt "Nya Tider". Den 1 oktober 2008 besökte en grupp till Bollnäs för att se hur de genomfört sitt heltidsprojekt.

Avtal

För att genomföra heltid för alla, har flera verksamheter infört arbetstidsmodeller. Detta har medfört att lokala avvikelseavtal har tecknats med berörda fackliga organisationer. Omfattningen har dock varierat mellan olika förvaltningarna och har mest berört Kommunals medlemmar men även Vårdförbundet och SKTF.

Kommunals avtal

Kommunal och Avesta kommun tecknade den 11 december 2008 ett avtal om att alla medlemmar skall ha heltid senast den 31 december 2010. Detta är ett övergripande avtal om heltid som anger den viljeinriktning som kommunledning och facket har.

Kommunal har också tecknat avtal med arbetsgivaren om avvikelser från centrala avtalet för omsorgen och stadenheten. Avtalet består av en huvuddel samt bilagor. Huvuddelen ger medarbetarna rätt till heltid och bilagorna handlar om arbetstidsmodeller i olika form. Varje enhet som infört arbetstidsmodell har anslutits till avtalen via ett förhandlingsprotokoll som även anger startdatum för heltidsprojektet.

SKTF

I kommunens enhet för ensamkommande flyktingbarn för kommunen f.n. diskussioner med SKTF om att teckna avtal om avvikelse från det centrala avtalet.

Vårdförbundet

Kommunen för även förhandlingar om avtal för sjuksköterskorna. Dessa tillhör en av de enheter som får heltid under 2011. För sköterskornas del så har man, p.g.a. rekryteringssvårigheter, risk för brist på medarbetare varför införande av heltid snarast blir ett välkommet tillskott.

Övriga fack

Kommunen för i dagsläget inga diskussioner om avvikelseavtal med andra fack än de som nämnts ovan.

Kommunkansliet

Utgångspunkter var att de allra flesta redan hade heltid. Några få, alla kvinnor, hade dock deltid. Under projektiden har även dessa fått heltid genom förändrad budgetering eller genom skapande av kombinationstjänster.

Omsorgsförvaltningen

Omsorgsförvaltningen bestod av en stor andel kvinnor som arbetade deltid. Avesta kommun har organiserat förvaltningen i två delar, Socialtjänsten med LSS och IFO samt Vård och Omsorg med äldreomsorg. Sammantaget arbetade 799 personer i förvaltningen den 31 december 2010, varav 45 var män.

Arbetstidsmodell

Projektet startade inom omsorgsförvaltningen med en bred syn på arbetstidsmodeller men vart efter som projektet tog fart, så vaskades en enda modell fram för alla inom omsorgen. Tanken var redan från början att ha ett huvudavtal som handlade om att ge alla heltid och bilagor med olika arbetstidsmodeller som enheterna kunde välja bland. Nu valde man under planeringen av projektet att införa samma arbetstidsmodell inom hela omsorgen.

Time Care Planering

Införandet av heltid och arbetstidsmodell innebar en hel del arbete med Time Care Planering och Time Care Pool. Innan heltidsprojektets tillkomst, fanns heller ingen koppling mellan Time Care Pool och lönesystemet, Personec P. Time Care Planering är ett program för schemaläggning. Time Care Pool används av bemanningseenheten för rekrytering av vikarier och Personec P är kommunens lönesystem. Löneenheten är placerad i Norbergs kommun och betjänar Avesta, Fagersta, Hedemora, Norberg och Skinnskattebergs kommuner.

Arbetstidsmodellen innebar att medarbetarna skulle lära sig att lägga schema på egen hand utifrån de förutsättningar som fanns på respektive enhet. Processen att lägga schema består i att lägga ut ett önskemål om schema, att korrigera ihop allas önskemål till ett fungerande schema och att exportera schemat till lönesystemet.

Det svåra i hela processen visade sig vara dels att arbeta tillsammans och skapa ett fungerande schema utifrån alla önskemål och att konstruera och arbeta efter ett system som försåg alla medarbetare med den arbetstid som de behövde för att komma upp i vald sysselsättningsgrad. Den process som vi arbetar efter i Avesta kan beskrivas:

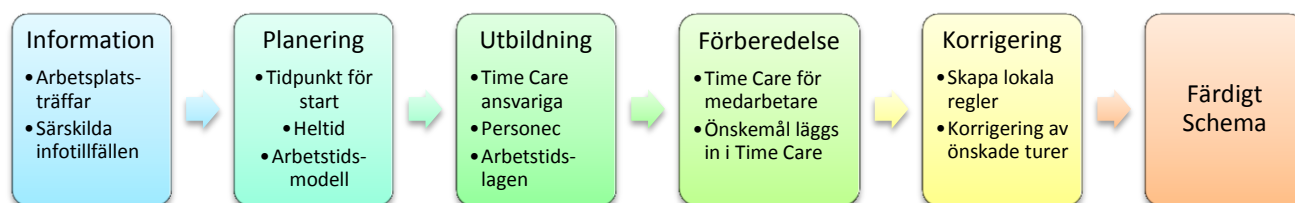
1. Medarbetarna lägger förslag till schema i Time Care Planering utifrån enhetens bemanningsplan
2. Medarbetarna korrigerar önskemålen till ett preliminärt schema. Här lägger man också in vikariat för planerad frånvaro.
3. Disponibla turer läggs in om medarbetaren har mer tid enligt sysselsättningsgraden än vad man kan få på den egna enheten.
4. Förslag till färdigt schema granskas av ansvarig chef.
5. Färdigt schema exporteras till lönesystemet och läses.
6. Disponibla turer hämtas in av bemanningseenheten till Time Care Pool och blir tillgänglighet där.
7. Time Care Pool används vid akut frånvaro. I första hand får medarbetare från den enheten turerna, i andra hand de medarbetare som är introducerade och tillsvidareanställda och i sista hand timvikarier.
8. Om medarbetaren inte får vikariat på den tillgängliga tiden, får hon/han tjänstgöra på aktuellt arbetspass på den egna enheten eller annan, utsedd enhet. Tiden blir noterad som ofinansierad tid.

Tidplan införande

Tidplanen för införande av heltid och arbetstidsmodell styrdes till stor del av de projektresurser kommunen har haft till förfogande. I organisationens operativa grupp arbetade 2 delprojektledare med införandet. Tidplanen delades in i 7 etapper, med tidpunkt för start:

1. 12 okt 2009 Särskilt boende, hemtjänst
2. 23 nov 2009 Särskilt boende, korttidsvistelse, hemtjänst, nattpatrull
3. 4 jan 2010 Särskilt boende, hemtjänst
4. 15 feb 2010 Hemtjänst, nattpatrull
5. 29 mars 2010 Gruppboende LSS, boende psykiatri
6. Vår/höst 2010 Gruppboende LSS, boende psykiatri, daglig verksamhet LSS, boendestöd psykiatri/LSS
7. Höst 2010 Personlig assistans, Boende för ensamkommande flyktingbarn, Sjuksköterskeenheten

På varje enhet har införandet skett efter en process där första schemat skapades som en del av utbildningen enligt nedanstående bild.



Utbildningen har planerades in till strax innan det första schemat skulle färdigställas. På så sätt kunde man använda riktiga data under utbildningen och få ett färdigt schema som resultat av utbildningen.

Bildningsförvaltningen

När bildning startade heltidsprojektet 2008 hade 122 av 738 deltid. Av dessa 122 hade 34 sjuksättning och omfattades inte av heltidsprojektet. Huvuddelen deltidsanställda återfanns bland barnskötare, skolmältidsbiträden och lärare. Det fanns dock 20 olika befattningar med deltid.

Förvaltningen har beslutat att införa en modell för heltid som innebär att man meddelar senast 1 mars om man vill arbeta heltid eller deltid. Arbetsgivare har då fram till höstterminens start på sig att ordna detta. En gång om året skall medarbetarna kunna ändra sysselsättningsgrad. Förutom heltidserbudandet så införs inte någon särskild arbetstidsmodell inom förvaltningen. Alla heltidstjänster har skapats genom sammanslagning av tjänster, förändrad organisation eller förändrad budget.

Förskolorna

Alla som ville ha heltid fick det och de som ville gå ner i tid fick söka tjänstledigt samtidigt som rektorerna var generösa att bevilja detta. Bildningsförvaltningen löste detta genom att kombinera tjänster. Önskan om heltid och/eller deltid uppfylldes från och med 1 juni 2009 för alla tillsvidareanställda inom förskolorna.

Lärare

Man beförde att det skulle bli svårt att ge lärarna heltid. Framför allt lyftes exemplet med spanskläraren som har deltid och att det skulle bli svårt att utöka tjänsten. Spanskläraren hade i exemplet heller ingen annan behörighet varför det skulle bli svårt att ordna heltid genom kombinationstjänster. Nu har denna svårighet uteblivit då alla språklärare arbetar med den sysselsättningsgrad som de önskar och även om vi inte är riktigt klara med lärarna än så ser det ut som om det endast återstår några få med deltid.

Fritidspersonal

I inledningen av projektarbetet var en av de stora frågorna hur vi skulle göra för att fritidspersonalen skulle få heltid. De jobbar bara vardagar och endast under kontorstid. När den ordinarie projektiden gått ut visade det sig att all ordinarie fritidspersonal hade fått heltid. Enda undantaget var de som har sjuksättning.

Kostenheten

Arbetet med att införa heltid på kostenheten påbörjades först sommaren 2010 pga. den köksutredning och omorganisation som genomfördes 2009-2010. Omorganisationen innebar även att en kostchef rekryterades. I augusti 2010 bildades en liten projektgrupp för införande av heltid, bestående av kostchefen, projektledaren och representant från Kommunal. Denna projektgrupp jobbar fortfarande och har som målsättning att alla skall få heltid senast den 30 juni 2011.

Vartefter arbetet fortskridit har kostenheten ordnat heltid åt allt fler genom förändringar och förbättringar i köken. Att detta alls är möjligt beror på att både medarbetarna, facket och kostchefen är positiva och engagerade i heltidsfrågan. Under det dryga halvår som gått sedan arbetet med heltid startade, har vi i dagsläget ett fåtal deltider kvar att hjälpa upp till heltid. Till halvårsskiftet 2011 kommer alla inom enheten att få ett heltidsbeslut.

Skolsköterskor

Skolsköterskorna är inte så många till antalet men var desto aktivare i början med att diskutera heltid. De menade att det fanns ett behov av en utökning, framför allt från elevernas sida och de diskuterade även att konvertera från uppehållstjänster till semestertjänster. Under projektets gång har en sammanslagning med äldreomsorgens sjuksköterskor diskuterats, men det har inte genomförts. I dagsläget jobbar förvaltningen med att ändra skolsköterskornas ansvarsområden då en sköterska går i pension snart.

Kultur

På kultur är det en person som har deltid och som vill gå upp till heltid. Det har diskuterats att införa "önskeschema" inom alla bibliotek. Detta är än så länge bara på planeringsstadiet men borde gå att införa utan tekniska svårigheter.

Fritid och Teknik

Denna förvaltning har utvecklats under senare delen av projektet. Under främst 2010 delades verksamheten och lades under Bildningsförvaltningen, Kommunkansliet och ett nybildat VA-bolag. Medarbetarna i den gamla förvaltningen bestod till största delen av män. Undantaget har varit städenheten som uteslutande bestod av kvinnor med hög andel deltid. Samtliga män med deltid hade även partiell sjukersättning.

När städ fick kännedom om heltidsprojektet tog förändringsarbetet fart i stort sett omgående. Från våren 2008 och fram till start för heltid den 1 juni 2009, arbetade städorganisationen intensivt med att planera och införa heltid samt ny organisation.

Ett par år tidigare hade man dragit ner på antalet städerskor men inte följt upp det ordentligt. Följden hade blivit att man fått flera in-konverterade städerskor och därmed på nytt en för stor organisation. Det fanns även andra faktorer som pekade på behov av omorganisation:

- Ineffektiv och sårbar struktur
- Stor andel ensamarbete
- Svårt att planera och utveckla städmetoder
- Korttidsfrånvaro medförde alltid rekrytering av timvikarier med introduktionskostnader som följd
- Organisationen hade svårt att möta kraven som den moderna städningen krävde
- Ökade krav och högre komplexitet gjorde det svårare att sköta arbetsmiljöarbetet
- Kunderna kräver städning som kan anpassas till nya förändrade krav
- Införandet av heltid

Heltidsprojektet och omorganisationen innebar:

- Införande av heltid
- Nytt fast schema samt arbetstidsmodell med fast schema och timbank
- Ny indelning i 4 geografiska områden med 4 nya gruppleddare
- Indelning i 4 arbetslag mot 6 tidigare. Varje arbetslag skulle bestå av ungefär lika många medarbetare med någon med körkort i varje grupp.
- Införande av prioritering av städningen vid ev. frånvaro
- Möjlighet att konvertera från uppehållstjänst till semestertjänst för den som ville
- Indelning i städobjekt som är tidsstyrda och ej.
- Fördelning av städobjekt så att varje arbetslag kan utföra städning på ett effektivt och praktiskt sätt.
- Minimerade åktider
- Städtiden för alla objekt beräknades på nytt

Att ta hänsyn till alla dessa parametrar var inte lätt, men eftersom gruppen som arbetade med detta bestod av de nya gruppleddarna, städchefen, facket m.fl. så kunde arbetet så småningom slutföras. Med tanke på införandet av heltid så uppstod en överkapacitet i organisationen. Den fördelades först på alla städerskor men lades senare på gruppleddarna i respektive område. Den personen hade inget objekt tilldelat i schemat utan gick utöver som vikarie.

Arbetet med heltidsprojekt och omorganisation pågick från september 2008 till maj 2009 med totalt 22 möten, stormöte för alla i november 2008, mars 2009 och maj 2009 samt ett studiebesök i oktober 2008.

Miljö- och Bygg

Förvaltningen har inte genomfört några stora förändringar. De flesta hade heltid och de enda som har deltid nu är två medarbetare som inte vill ha heltid.

Förändringsarbetet

Att genomföra ett heltidsprojekt är inte helt lätt. Det är ett stort förändringsarbete även om det i långa stycken handlar om relativt små frågor. Ur ett medborgarperspektiv eller från politikernas synhåll är kan det vara svårt att förstå de invändningar och problem som man kan upptäcka under införandet. Det handlar ofta om frågor som endast vissa personer är fullt insatta i och skulle man t.ex. besöka de nätverksgrupper som diskuterar schemaläggning och Time Care-frågor så skulle de flesta inte förstå mycket av samtalet. Man kan få intrycket att det bara är en massa små detaljer som man avhandlar. Ändå är det medarbetare som lärt sig den komplexa hanteringen ganska snabbt utan mer än en dags utbildning och de frågor man hjälper varandra med har stor betydelse för schemaläggningen.

I grund och botten så handlar förändringen om att införa en heltidsmodell och en ny syn på bemanningsplanering, schemaläggning och vikariehantering. *En helhetssyn*. Heltid har i och med projektet införts som en genomgripande och viktig del av verksamheten. I de förvaltningar som infört arbetstidsmodeller, gäller det att tänka heltid i stället för traditionell bemanningsplanering. Man måste lämna "vi behöver X antal personer till helgbemanningen" och i stället organisera bemanningen och schemat så att alla får heltid. Tidigare har behovet av ett visst antal medarbetare, fått styra hur många medarbetare man anställt medan budgeten har styrt hur hög sysselsättningsgrad de fått. Nu får vi vända på frågan och hålla fokus på heltid. Det måste vara utgångspunkten. Trots att Avesta inte gjort någon ekonomisk analys än så är vår övertygelse att det inte blir dyrare att bemanna på det här sättet.

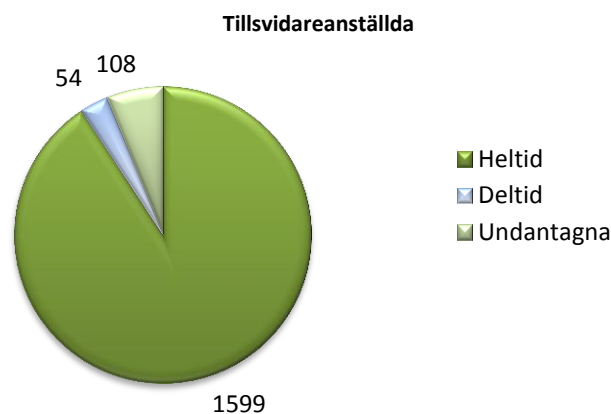
Att genomdriva ett förändringsarbete är ett av de viktigaste elementen i införandet av heltid. Därför är det också nödvändigt med en stark ledning, både politisk och i tjänstemannaorganisationen.

Efter projektet

När projektet tog slut vid årsskiftet 2010/2011 och heltid skulle bli en del av den permanenta och ordinarie verksamheten, fick vi en blandning av frågor. De första enheterna hade haft heltid i nästan 2 år medan de allra flesta hade haft det ca ett år eller bara några månader. Vi hade bl.a. en rätt stor grupp personliga assistenter som fick heltid under hösten 2010. Att få svar på frågor om arbetstidsmodeller m.m. har varit viktigt för medarbetarna. I glädjen över att vara klar med projektet så gäller det för projektledningen att inte glömma av att hjälpa de som fick heltid sist och som ännu inte satt sig in i alla nya rutiner.

Resultat

Hur blev det då? Fick alla heltid? Nej inte riktigt alla - *ännu*. Dels omfattades inte alla av heltidsprojektet och så visade det sig att projektet inte hade hunnit med att ge alla heltid när 2010 var över. Andelen heltidsanställda av kommunens totalt 1761 medarbetare uppgick den sista december 2010 till 90,7 %. Siffror från mars 2011 visar att ca 1600 tillsvidareanställda har heltid och andelen deltidsanställda sjunker stadigt. En stor del av de resterande kommer att få heltid vid halvårsskiftet.



Figur 1: Siffror från mars 2011

Undantagna

En del medarbetare omfattades inte av heltidsprojektet. Det var de som vid införandet hade partiell sjukersättning, de som av en eller annan anledning slutar sin anställning i kommunen vid den här tiden samt de som var tjänstlediga vid införandet.

Eftersom de flesta undantag berodde på tidsbegränsningar av olika slag kommer även dessa medarbetare att så småningom få heltid och andelen deltidsanställda i Avesta kommun kommer kontinuerligt att sjunka. Eftersom några få medarbetare inte vill bli erbjudna heltidsanställning av olika anledningar, så kommer andelen heltidsanställda inte att nå upp till 100 %, men vi har en förhoppning att nå över 95 % inom några år.

Omsorg

Av enhetens knappt 800 medarbetare har 55 fortfarande deltid. Dessa består av 54 som är undantagna från heltidsprojektet och en som inte vill ha heltid. Av de 54 kommer de flesta av dessa att kunna få heltid. Det är dock i de flesta fallen en rehabiliteringsfråga.

Fritid och Teknik

När omorganisationen var klar och heltid införts, hade 53 av 59 fått heltid, Övriga 6 hade sjukersättning. Med tanke på att några valde att arbeta deltid, fick organisationen 17 fler städerskor med heltid. Det motsvarar en ökning med 4,41 årsarbetare eller 9,2 %. Denna vår får städerskorna välja sysselsättningsgrad för 3:e gången och enligt ansvarig städledare så är det flera som vill gå upp och ner i tid.

Bildning

Bildningsförvaltningen har delvis en annan typ av svårighet med heltidsprojektet. De har ett stort antal olika befattningar och varken många eller stora kollektiv med samma kompetenskrav. Förvaltningen har därför valt att ordna heltider genom att göra en översyn av befattningar för att få så många heltidstjänster som möjligt. Riktigt klara är man inte än och har fått anstånd ytterligare ett halvår med införande av heltid. De verksamheter där de har flest deltider är främst kosthusheten. Där pågår en förändring av köken så att så många heltider som möjligt bildas. Kost har även samarbete med fritids inom förvaltningen och ansvarar för bemanningen under vissa delar av öppettiderna. Annars är de deltidsanställda spridda över olika befattningar som lärare, musiklärare, vaktmästare m.fl.

Av de deltidare som återstår är det bara ett fåtal som enligt tidigare enkät också vill arbeta heltid. En stor andel vill inte arbeta heltid och faktiskt är det ett par som har deklarerat att de inte vill bli erbjudna heltid! Ett förslag som kommer från bildningsförvaltningen och som alla fattat tycke för, är att upprätta en lista över alla kvarvarande deltidsanställda vid projekttidens slut. Denna lista skall ange samtliga som fortfarande har deltid och orsak.

Kvalitet

Projektet har även medfört ett genomgripande kvalitetsarbete. Olika mycket för olika enheter, beroende på vilket sätt de valt att genomföra projektet. De som infört någon form av arbetstidsmodell har i högre grad arbetat kvalitetsinriktat än de som inrättat kombinationstjänster.

Arbetstidsmodell och kvalitet

Vårt arbete med arbetstidsmodeller är mest koncentrerat till vård och omsorg. Det finns andra enheter som infört arbetstidsmodeller, ex. städ. Tre olika arbetstidsmodeller används idag:

- Individuellt schema med timbank
- Fast schema med timbank
- Arbetstidsmodell för bemanningsenhetens poolanställda

Våra erfarenheter visar att när vi inför arbetstidsmodeller, måste vi också ändra rutinerna för bemanningsplanering och schemaläggning.

Många nya problem och frågor

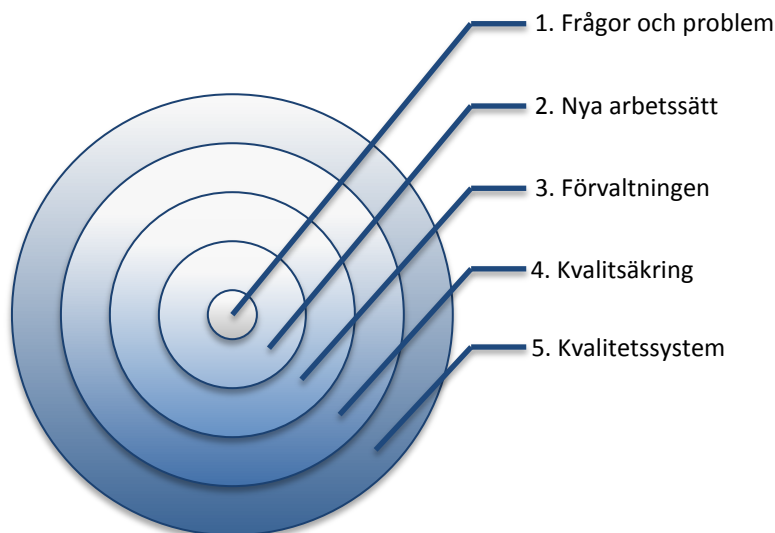
Eftersom en arbetstidsmodell innebär ett helt nytt sätt att schemalägga så har införandet inneburit att många rutiner har fått göras om och många problem och frågor uppmärksammas. Vi kan konstatera att införandet av heltid och arbetstidsmodell har "dammsugit" organisationen på fel, brister och behov att ändra gamla arbetsätt.

Det skapades helt naturligt ett behov av att lösa dessa problem och frågor. Att projektet blivit så framgångsrikt beror på att man tagit tag i detta och sett till så att frågorna fått sin lösning eller avskrivits. En bidragande orsak har även varit att varje fråga omfattat många medarbetare. Det har inte funnits en möjlighet att "sopa problemet under mattan" eftersom varje fråga alltid har berört ett stort antal medarbetare.

Arbetet med att lösa problemen har vuxit från att lösa varje fråga för sig till att skapa nya rutiner och arbetsätt. Detta har i sin tur visat på ett behov av ett annat angreppssätt och att hantera frågor förvaltningsvis eller förvaltningsövergripande.

För att åskådliggöra detta kvalitetsarbete kan nedanstående cirklar visa på det arbete som gjorts i heltidsprojektet. Ett exempel för att åskådliggöra detta kan vara **rutinen för att ersätta enheterna när medarbetare gör facklig tid**. Tidigare har man betalat ut ersättningen från centrala medel till varje förvaltning, när enheten satt in vikarie för någon som arbetat fackligt. Nu förändras förutsättningarna och i korthet uppstod detta:

1. Vi kunde inte längre definiera tid som facklig tid enligt gamla rutinen. Medarbetare som lägger in facklig tid redan i schemat har ju ingen vikarie. Enheten kan därmed inte få ersättning för denna tid.
2. En analys av situationen visade på ett behov av att revidera rutinen så att nya den även täcker in den nya arbetstidsmodellen.
3. Alternativ kan detta lösas genom att personalenhetens hantering av ersättningen förs över till respektive förvaltning.
4. Frågan behöver diskuteras i kommunledningen för att ta fram direktiv för nya rutiner.
5. På koncernnivå uppstår ett behov av att se över hanteringen av rutiner och policy.



Samma sätt har använts för att lösa andra frågor och problem som dök upp under projektet. Syftet har varit att få en så bred lösning som möjligt.

Ringar på vattnet

Heltidsprojektet har, likt stenen som kastas i en stilla vattenspegel, skapat ringar på vattnet. Flera projekt har skapats i kölvattnet från heltid och än fler frågor har fått sin lösning. En genomgång visar på minst ett 60-tal större frågor alternativt små projekt som har startats som en följd av projektet. Det totala antalet frågor som har fått en lösning är dock betydligt större än de 60. Några av frågorna:

“100 procent stolt och kompetent”. Kommunen har sökt och fått 10 489 555 kr från Europeiska socialfonden (ESF) för att stärka kompetenser och göra personalen trygg i sin yrkesroll. Projektet är direkt kopplat som en fortsättning på heltidsprojektet.

Integration Time Pool med Personec P. Time Care Pool och lönesystemet Personec P integrerades med koppling både till och från lönesystemet. Syftet var att timvikariernas tjänstgöringsrapporter skulle ske elektroniskt.

Team inom LSS. Man bildar team av assistentgrupperna för att hantera schemaläggning och frånvaro bättre och för att möta pågående förändringar i LASS-ersättningen. Man planerar att samordna 4 brukare med assistenter till ett team, både för schemaläggningen men även ur vikariehänseende och arbetsmiljösynpunkt.

Attestrutin. Ny rutin för attest av timvikariernas löner i Personec. Detta inkluderar rutin för export av schemat från Time Care Planering eftersom det samtidigt innebär attest av schema och ev. ingående ledigheter.

Deltidspoolarna avvecklades. Det visade sig inte vara någon bra lösning att låta några medarbetare, få fylla ut tiden för att komma upp till heltid. Antalet arbetsdagar räckte inte till. I stället infördes rättvis bemanning som innebär att alla delar på ”bördan” att arbeta på andra enheter. På så sätt får alla lite arbetstid på andra enheter och alla kan arbeta de timmar man har i sin sysselsättningsgrad.

Organisationsförändring. Heltidsprojektet bidrog till att den omfattande organisationsförändringen på städ blev av.

11 timmars dygnsvila. Skärpning av rutinerna för 11 timmars dygnsvila hade inte kommit till stånd utan heltidsprojektet.

Tjänstledigt. Eftersom det ingår i heltidsprojektet att ta tjänstledigt, har det påverkat synen på att ta partiell tjänstledighet. En mycket mer givmild syn har införts per automatik.

Måltidssuppehåll. Nya avtal för måltidssuppehåll är på väg att tecknas. När heltid infördes upptäcktes att det saknades skriftliga avtal.

Nätverk för Time Care-ansvariga. TC-ansvariga har ett stort behov av informationsutbyte. Alla enheter/avdelningar som har infört arbetstidsmodell i samband med införandet av heltid har någon med i nätverket. Inom Omsorgsförvaltningen finns f.n. 8 olika nätverk.

Ny rutin för facklig tid. Tidigare rutin måste revideras i och med införandet av arbetstidsmodell.

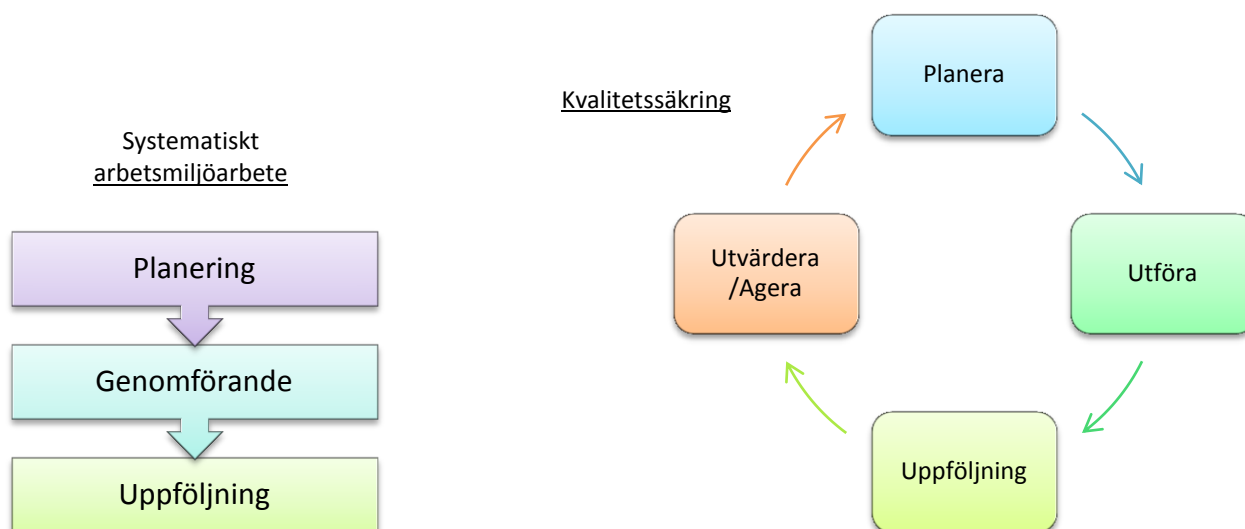
Rutin för nyanställning. Kommunfullmäktige beslutade på ett tidigt stadium att endast tillåta rekrytering av heltidstjänster. Undantag kan endast göras av respektive nämnd/styrelse.

Hemtjänstens bemanning. Arbetet med heltid har lett till en genomlysning av bemanningen inom hemtjänsten. Eva Liljevall har engagerats som konsult för att se hur man skapar bättre kontinuitet för brukarna och effektiviserar hemtjänstens kostnader utan att göra avkall på kvalitén.

Kvalitetssäkring

Det arbete som beskrivs ovan innebär att säkra kvalitén i en del av verksamheten. Det faktum att projektledningen har tagit på sig rollen att se till så att varje fråga i projektet får sin lösning, innebär att kommunen fått en säkring av kvalitén i dessa frågor. En mängd rutiner har omarbetats och nya arbetssätt har införts. Även om detta kvalitetsarbete endast skett i en del av verksamheten har det inneburit en stor förändring i praktiken.

Kommunens verksamhet bygger till mycket på samhällets krav, där lagar och avtal ligger till grund för verksamheten och vården granskas av flera utomstående myndigheter. Att säkra kvalitén i rutiner och arbetssätt som inte direkt vänder sig till brukare, har varit svårare. Socialstyrelsen har krav på kvalitetssystem men de är långt ifrån heltäckande. Schemaläggning och bemanningsplanering har fått hjälp av heltidsprojektet och kanske kan vi hitta en kvalitetssäkring med vårt sätt att jobba. I en jämförelse kan vi likna kvalitetssäkring med det systematiska arbetsmiljöarbetet i bilden nedan:



Kvalitetssystem

Traditionellt är kommuner duktiga på att veta vad verksamheten kostar men det saknas en bild över kvaliteten och ett system för att hantera det. Vi vet vad det kostar men det är svårare att veta vad vi fick för pengarna. Än svårare då resultatet skall ställas mot ev. otydliga mål.

Att införa heltid kan ge en möjlighet till att starta arbetet mot att införa ett kvalitetssystem, åtminstone i de delar som handlar om bemanning och schemaläggning. De många frågorna som följer i spåren av heltid kan vara startskottet till kvalitetssystemet.

Sammanfattning

Heltidsprojektet är nästan i hamn och det har varit lyckat. Över 90 % av de tillsvidareanställda har fått heltid! Fler har möjlighet att försörja sig på sin lön och vi står bättre rustade inför kommande rekryteringar. När pensionsavgångarna på allvar sätter spår i organisationen och vi skall locka unga att jobba i Avesta kommun, då är det bra att kunna erbjuda heltid från första dagen. Kvalitetstänkandet har nått in även i de små detaljerna och arbetssättet kommer att leva kvar även efter heltidsprojektet. Att ta tag i frågeställningar och se till att de får sin lösning har blivit ett förhållnings sätt. Det kommer att finnas i organisationen för en lång tid framöver.

Vi är inte riktigt klara med heltidsprojektet. Kanske blir vi det aldrig. Nu har vi satt igång något som alla har nytta av. Exempelvis omsorgsförvaltningen som fick 10 miljoner av EU för att höja kompetensen eller hemtjänsten som inför Eva Liljevalls modell för att säkra kontinuiteten. Vi har, med heltidsprojektet, infört ett tankesätt och arbetssätt i hela kommunen. Vi törs ta tag i utvecklingen och vi har lärt oss att vi kan klara av svåra och omvälvande projekt. Hårt arbete har lönat sig och nu jobbar vi vidare!

Till sist vill projektledningen tacka alla som bidragit till heltid med sin kunskap och sitt engagemang.



Sven Fernlund Skagerud
Projektledare