

Datum  
11-09-30

# Heltidsprojektet

## Slutrapport



---

Författare  
Sven Fernlund Skagerud

Enhet: Personalenheten  
Besök: Corneliusgatan 16  
Post: 774 81 Avesta  
Telefon: 0226-64 50 00  
[www.avesta.se](http://www.avesta.se)  
Orgnr: 2120002262

## Innehåll

Sammanfattning .....	4
Bakgrund .....	5
Syfte .....	6
Målsättning .....	6
Projektet .....	7
Projektplan .....	7
Projektets organisation .....	9
Projektfaser .....	10
Arbetsmetoder .....	10
Studiebesök .....	10
Tidplan .....	11
Kalender .....	11
Möten i projektet .....	12
Övriga möten inom vård och omsorg .....	13
Genomförande .....	14
Utbildning .....	14
Avtal .....	14
Kommunkansliet .....	15
Omsorgsförvaltningen .....	15
Bildningsförvaltningen .....	17
Fritid och Teknik .....	18
Miljö- och Bygg .....	19
Förändringsarbetet .....	19
Ekonomi påverkas .....	20
Arbetstidslagen och dygnsvila .....	20
Efter projektet .....	20
Kvalitet .....	21
Arbetsmodell och kvalitet .....	21
Många nya problem och frågor .....	21
Ringar på vattnet .....	22
Kvalitetssäkring .....	22
Kvalitetssystem .....	23
Resultat .....	23
Omsorg .....	25
Fritid och Teknik .....	27
Bildning .....	27
Ekonomi .....	27
Heltid i permanent verksamhet .....	27

Media .....	28
Götapriset.....	28
Tidningar .....	28
Spridning och påverkan.....	29
Föredrag .....	29
Nätverksträffar .....	29
Utvärdering .....	29
Hälsa .....	29
Enkät städerskor.....	30
Projektledares reflektioner .....	30

## Sammanfattning

*Heltidsprojektet är i hamn och det har varit lyckat! Mer än 92 % av de tillsvidareanställda har 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 som projektet medfört, har nått in även i de små detaljerna och arbets sättet kommer att leva kvar även efter projektet övergått i permanent verksamhet. 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 ändå inte klara med heltidsprojektet. Kanske blir vi det aldrig. Att ändra tänket från det traditionella till ett heltidstänk har varit svårt med så många inblandade. Men vi 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 Liljewalls modell för att säkra kontinuiteten. Vi har, med heltidsprojektet, infört ett tankesätt och arbets sätt 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!*

*Projektledningen vill passa på att tacka alla som arbetat med projektet och som bidragit med sin kunskap och sitt engagemang.*

*Avesta den 30 september 2011*

*Sven Fernlund Skagerud*

## Bakgrund

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

### Heltidshistorik

Frågan om heltid har diskuterats i kommunen under många år. Redan 1997 var frågan om arbetstid uppe i kommunfullmäktige. I korthet har heltid följande historia i Avesta:

- |           |  |
|-----------|--|
| 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), Rehabiliteringen i Hede (Hedegården, numera Lindhagen) och hemtjänsten i Horndal. 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      | Inrättande av Bemanningseenhet för äldreomsorgen   |
| 2008      | Projektledare anställs.  |
| 2009      | Införandet av heltid kommer igång på allvar med städ och förskola på våren och omsorgen på hösten.   |
| 2011      | Projektet avslutats 30 juni.   |

### Politiska beslut

Kommunfullmäktige (KF) har tagit följande beslut om heltid under mandatperioden 2006-2010:

- |            |    |   |
|------------|----|---|
| 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><br><i>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.</i> |

2008-06-16      KF      *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.*

### **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 medarbetarna möjlighet till höjd sysselsättningsgrad. Förvaltningen ville ha fler tillsvidareanställda i pool istället för timanställda. Därigenom skulle bemanningen bli mera effektiv.

### **Att komma igång**

I början av projektet gick det en hel del tid och energi till att övertyga alla om att nu skulle heltid införas och det gällde alla tillsvidareanställda. Det var således inte helt lätt att komma igång med projektet. Projektledaren jobbade bl.a. med följande strategier:

- Skapa kunskap och förståelse för Kommunfullmäktiges beslut om heltid och för projektet
- Förankra av heltidstanken hos de olika förvaltningarna – Den fanns inte på dagordningen
- Skapa respekt för projektet och projektledarens roll

Detta ledde till att en del tid i början av projektet gick åt till att vänta in organisationen. Tiden kunde ha använts till planering eller införande. Det kan ses som ineffektiv tid men organisationen behövde andrum och projektet fick det stöd som vi fick när vi väl kom igång.

### **Syfte**

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

### **Målsättning**

Projektet 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 deltidsanställda. Då gav den politiska ledningen, genom kommunstyrelsens personalutskott, projektet uppskov 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. Till årsskiftet 2010/2011 genomfördes en omfattande organisationsförändring där verksamheten inom Fritid och Teknikstyrelsen med tillhörande förvaltning flyttades till kommunägt bolag, kommunkansliet och bildningsförvaltningen.

## Projektet

### Projektplan

Projektplanen som framställdes i början av 2009 fastslog att styrgruppen är projektägare. Planen fastslog även projektets organisation samt referensgrupper. Projektplanen som kom i början av 2009 fastslår följande begrepp; projektägare, projektledare, Projektgrupper, Styrgrupp samt referensgrupper.

### Ansvarsfördelning

Projektledaren ansvarade för att planeringsresurser säkerställdes, riskbedömning av projektet, indelning skett i etapper med mål och tidssättning, förslag till projektplan, att detaljbudget och kommunikationsplan upprättats. Avvikelser rapporterades till styrgruppen via projektledaren.

Styrgruppen beslutade att uppdraga 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.

### Projektplanen

<b>Styrgrupp</b>	Styrgruppen har bestått av Kommundirektören, förvaltningschef Omsorg, förvaltningschef för Bildning samt Personalchefen. Gruppen har sedan början av 2009 fungerat som projektet styrorgan.
<b>Kommunstyrelsens Personalutskott (PU)</b>	Utskottet har varit heltidsprojektets politiska ledning och referensorgan. Informerades om det fortlöpande arbetet i heltidsprojektet.
<b>Samverkansgrupp</b>	Den fackliga samverkansgruppen har varit referensgrupp till projektet och har fått fortlöpande information.
<b>Projektgrupp</b>	Detta har varit den övergripande praktiska ledningen av projektet. Gruppen har bestått av projektledaren, delprojektledarna samt representant från Kommunal.
<b>Delprojekt Bildning</b>	Gruppen som ansvarat för införande av heltid inom bildningsförvaltningen har bestått av Resultatenhetschefer grundskola/förskola, Resultatenhetschef Kostenheten, Rektor Gymnasiet, Personalsekreterare, representanter från Kommunal, Lärarförbundet och LR samt Projektledare.
<b>Delprojekt Fritid och Teknik</b>	Gruppen har bestått av Städdare, gruppleddare städ, Kommunal samt Projektledare.
<b>Delprojekt Omsorg</b>	Gruppen som ansvarat för införande av heltid inom äldreomsorg och LSS, har bestått av Enhetschef Bemanningenheten, Resultatenhetschef Vård och Omsorg, Resultatenhetschef Socialtjänst, Ekonom, Enhetschefer, Processledarna, Kommunal, Projektledare. Gruppen har arbetat med heltid för Kommunals medlemmar inom vård och omsorg.
<b>Delprojekt Omsorg 2</b>	Gruppen har bestått 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.
<b>Operativ grupp</b>	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.

### Genomförande av projektet

Projektplanen anger att projektledaren ansvarar för att projektgruppen blev tillsatt, projektet startades, en mapp skapades på servern för att lagra gemensamt material, redovisning av delprojekt har skett enligt plan, hela projektet överlämnats till styrgruppen samt leveransgodkännande.

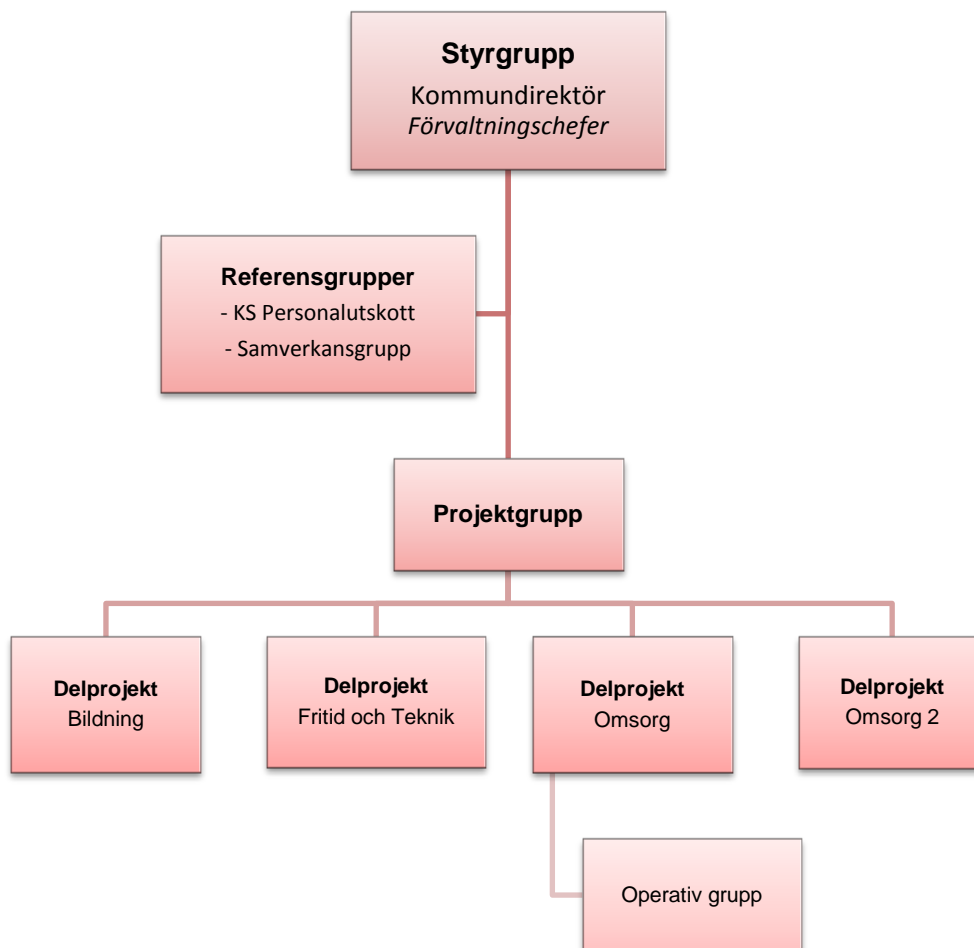
### Kommunikationsplan

Planen anger vilka kommunikations- och informationsinsatser som behövdes för projektet. Det anger hur information skulle spridas till medarbetarna för att skapa engagemang för projektet och förbereda dem för förändringen. Målsättningen har varit att alla skulle veta varför vi införde heltid och känna sig trygga i valet av att arbeta heltid eller deltid. Målet var också att alla som berördes indirekt av planen skulle ha förståelse för varför vi införde heltid.

## Riskbedömning

En bedömning av projektets övergripande risker genomfördes och en handlingsplan över arbetsmiljörisker samt övriga risker upprättades.

## Projektets organisation



Under de år som projektet varit igång har vi hållit mer än 120 protokollförda 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 deltidsanställda sjunkit från ca 40 % år 2007 till 7,2 % 2011, så återstår det några personer som ännu har deltidsanställningar.

## Projektfaser

Heltidsprojektet har pågått sedan valet 2006 och under åren har fokus varit skiftande. Arbetsgången i projektet, från idé till att alla har heltid, har varit:



## Arbetsmetoder

Att införa heltid har medfört genomgripande förändringar för en del av kommunens verksamheter. Framför allt för de som även infört nya arbetstidsmodeller och därmed nya sätt att lägga schema. Det ställer nya krav på medarbetare och chef. Projektet har jobbat med:

- **Rättvisa** – När schema skulle korrigeras eller arbetsgrupperna slipade på det färdiga schemat har det varit viktigt att alla medarbetare fick komma till tals och att alla fick samma chans till ett bra schema.
- **Lokala regler** – Varje arbetsplats hade sina egna förutsättningar och problem vad gäller schemaläggning. Projektet har varit noga med att informera alla om att de bör utforma sina egna regler för önskeschema och korrigering.
- **Befogenheter och ansvar** – Chefer, medarbetare och "time care ansvariga" har informerats om vilka befogenheter och ansvar de fått i den nya situationen, när alla lägger önskemål och deltar i korrigering av schemat. Det har varit svårt och krävt att projektet upprepat informationen flera gånger. Även enhetscheferna har informerat sin personal om gällande ansvar.
- **Ökad rörlighet** – Arbetstidsmodellen har inneburit att de flesta fått kravet att arbeta på fler enheter än den egna. Många, men inte alla, har introducerats på andra enheter och därmed har rörligheten ökat. Valet har varit att jobba på andra enheter eller ta motsvarande tid från timbanken. Alla har inte varit nöjda med detta.
- **Kompetens** – För att bli introducerad på andra enheter har förutsättningen varit att man haft nödvändig kompetens. Har man inte haft det har vi sökt andra enheter att jobba på och annan personal till den som behövt vikarier.
- **Traditioner** – Många grupper har varit styrda av gamla traditioner när man lagt schema. Projektet har analyserat detta och hjälpt grupperna att skriva regler som accepterats av alla och som varit i linje med de regler som införts.
- **Samverkan** – Inom Kommunals område har modellen även inneburit en garanti för medlemmarna. De fick lägga ut hela sin arbetstid varje schemaperiod, oavsett om det funnits utrymme för det i den egna gruppen eller inte. För att underlätta för medarbetarna att hitta andra grupper att arbeta på, har man valt att införa gemensamma schemaperioder. Detta gör att alla grupper lägger schema samma vecka. Detta har underlättat för alla när de sökt turer att fylla ut det egna schemat med, eftersom alla lade schema samtidigt.

## Studiebesök

Våren 2007 tog ledningen för Omsorgsförvaltningen fram underlag för att skapa en bemanningseenhet inför starten av heltidsprojektet. Planeringen bestod bl.a. i studiebesök för att se hur olika kommuner arbetar och vilka datastöd som användes.

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.

## Tidplan

Den tidplan som upprättats visar att alla förvaltningar utom omsorg haft som målsättning att respektive verksamhet skulle ha infört heltid till den 31 december 2010. Ett undantag visade sig kostenheten vara. Detta berodde delvis på svårigheten att ordna heltider utan att höja verksamhetens kostnader men även på den utredning om organisationen som utfördes tidigare. Det gjorde att heltidsprojektet inte kom igång på allvar förrän strax innan semestrarna 2010. För omsorgens del infördes heltid i etapper med start i oktober 2009 och de som var sist ute fick heltid i februari 2011.

## Kalender

På de 3 år som projektet varit igång har vi hållit mer än 120 möten i projektorganisationen. Förutom rena projektmöten har heltidsprojektet diskuterats på ett stort antal ordinarie och extra insatta arbetsplatsträffar.

## Möten i projektet

Under åren 2008 till och med 2011 har ett stort antal möten ägt rum. Nedanstående tabeller visar möten inom projektorganisationen samt information till olika politiska grupper.

<b>År 2008</b>	Jan	Feb	Mars	Apr	Maj	Juni	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	S:a
Personalutskott		19		14		9			8		3		5
Samverkan								2	30		25	16?	4
Info Oppositionen									11				1
KS													
Koncernledning					16						28		2
Styrgrupp													
Omsorgsstyrelsen												9	1
Projektgrupp													
Övergripande													
Projektgrupp			3	7				8?					3
Bildning													
Projektgrupp FoT										29	12,	10	5
											20, 26		
Projektgrupp VoO			6, 28	18	12	2						15-16	6

<b>År 2009</b>	Jan	Feb	Mars	Apr	Maj	Juni	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	S:a
Personalutskott		23		20				24			9		4
Samverkan	27			14				18			3		4
Info Oppositionen		20											1
KS						1							1
Styrgrupp	16	24		3	14				18		13		6
Projektgrupp	16		12	28				26			2		5
Övergripande													
Projektgrupp			2, 30		19				7				4
Bildning													
Projektgrupp FoT	22	26	4	21									4
Projektgrupp VoO	22	6,		7	8	1, 23		28	25	16	23		11
		16											
Operativ grupp				22								7	
Arbetsgrupp Kultur						15							1

<b>År 2010</b>	Jan	Feb	Mars	Apr	Maj	Juni	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	S:a
Personalutskott			16		24						1		3
Samverkan						15				11?			2
Info Oppositionen													
KS													
Styrgrupp	14		25		19				6	20		1	6
Bildningsstyrelsen											10		1
Omsorgsstyrelsen			9										1
Projektgrupp				7	5				7				3
Övergripande													
Projektgrupp			23	14									2
Bildning													
Projektgrupp FoT													
Projektgrupp VoO	11	19	26	30	28			27		1	1	10	9
Projektgrupp VoO 2				15	18	8			10				4
Operativ grupp			9, 30	22				18	27				5
Arbetsgrupp Kultur													

År 2011	Jan	Feb	Mars	Apr	Maj	Juni	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	S:a
Personalutskott		21			16				19				3
Samverkan													
Info Oppositionen													
KS						7							1
Styrgrupp				14					26				2
Bildningsstyrelsen													
Omsorgsstyrelsen													
Projektgrupp													
Övergripande													
Projektgrupp													
Bildning													
Projektgrupp FoT													
Projektgrupp VoO	12												1
Projektgrupp VoO 2													
Operativ grupp													
Arbetsgrupp Kultur	24					8							2
Arbetsgrupp Kost	11, 26		22	6, 14, 18	25			31					8

Sammantaget över de 4 åren:

År 2008-2011	2008	2009	2010	2011	S:a
Personalutskott	5	4	3	3	15
Samverkan	4	4	2		10
Info Oppositionen	1	1			2
KS		1		1	2
Styrgrupp		6	6	2	14
Koncernledning	2				2
Bildningsstyrelsen			1		1
Omsorgsstyrelsen	1		1		2
Projektgrupp		5	3		8
Övergripande					
Projektgrupp	3	4	2		9
Bildning					
Projektgrupp FoT	5	4			9
Projektgrupp VoO	6	11	9	1	27
Projektgrupp VoO 2			4		4
Operativ grupp			5		5
Arbetsgrupp Kultur		1		2	3
Arbetsgrupp Kost				8	8
<b>Summa</b>	<b>27</b>	<b>41</b>	<b>36</b>	<b>17</b>	<b>121</b>

## Övriga möten inom vård och omsorg

Utöver ovanstående möten har ett flertal informationstillfällen och möten ägt rum inom omsorgsförvaltningen som har haft mer eller mindre beröring med Heltidsprojektet.

### Nätverksträffar för TC-ansvariga

Syfte är att Time Care-ansvariga får träffas och utbyta idéer. Från årsskiftet 2009/2010 bestod nätverksträffarna av 4 grupper á 12-15 deltagare, totalt 54 personer. Från hösten 2010 är det 8 grupper á 14-19 deltagare, totalt 119 personer. Totalt har 32 nätverksträffar ägt rum från december 2009 till och med år 2010.

### Kommunal och Processledarna träffade alla grupper

Information om bemanningsenhet och höjd sysselsättningsgrad. Alla grupper informerades under 2008 om den nya bemanningsenheten och om möjligheten till att få heltid eller ökad sysselsättningsgrad genom att arbeta som deltids-poolare.

### Processledarna informerade på arbetsplatsträffar

Processledarna har deltagit i arbetsplatsträff minst en gång och ofta 2 eller 3 gånger med samtliga avdelningar eller enheter som har infört flexibel arbetstidsmodell.

## Möte med lönekontoret

Två från lönekontoret i Norberg har varit ute i personalgrupperna och informerat om Personec självservice och nya rutiner med anledning av den nya arbetstidsmodellen.

## Genomförande

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

### Utbildning

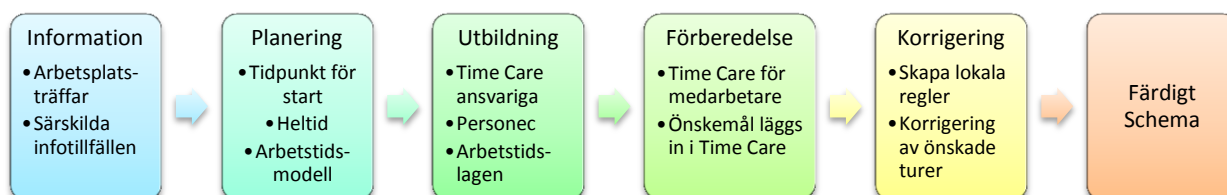
Det var nödvändigt att ge chefer och medarbetare, främst inom vård och omsorg, viss utbildning för att klara de nya rutiner som skapades. Alla berörda fick utbildning i Time Care. Utbildare var den egna personalen. 4 undersköterskor, som var mycket väl insatta i programmet, utbildade totalt ca 400 medarbetare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

Personalkontoret genomförde utbildning i arbetstidslagen för alla intresserade. Det var en följd av diskussioner om arbetstidslagen som uppstod vid införandet. Deltog gjorde Time-Care ansvariga och chefer i 2 omgångar i början av år 2010 och början av år 2011.

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 medan Time Care Pool används av bemanningenheten för rekrytering av vikarier. Personec P är kommunens lönesystem. Löneenheten är placerad i Norbergs kommun och betjänar Avesta, Fagersta, Hedemora, Norberg och Skinnskattebergs kommuner.

Införande av arbetstidsmodell innebar att medarbetarna skulle lära sig att lägga schema på egen hand utifrån de förutsättningar som fanns på respektive enhet. 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:



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

### 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/Vision<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Båda beteckningarna används då namnbyte skett före rapportens tillkomst.

## **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/Vision**

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

## **Vårdförbundet**

Kommunen för även förhandlingar om avtal för sjuksköterskorna. För sköterskornas del så har man, p.g.a. rekryteringssvårigheter, risk för brist på medarbetare varför den ökade sysselsättningsgraden i och med införandet 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 projekttiden har även dessa fått heltid genom förändrad budgetering eller genom skapande av kombinationstjänster.

## **Omsorgsförvaltningen**

Omsorgsförvaltningen bestod av en stor andel kvinnor med 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 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.

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 har bestått i att lägga ut ett önskemål om schema i Time Care, att korrigera ihop allas önskemål till ett fungerande schema och att låsa samt exportera schemat till lönesystemet.

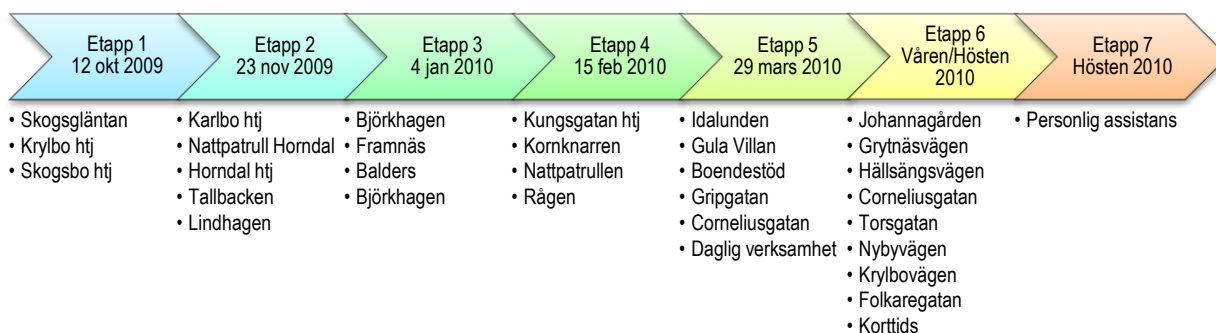
Det svåra i hela processen visade sig vara dels att arbeta tillsammans, att skapa ett fungerande schema utifrån alla önskemål samt att konstruera och arbeta efter ett system som försåg alla medarbetare med den arbetstid som de behövde för att komma upp i vald sysselsättningsgrad.

## Tidplan för införandet inom vård och omsorg

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

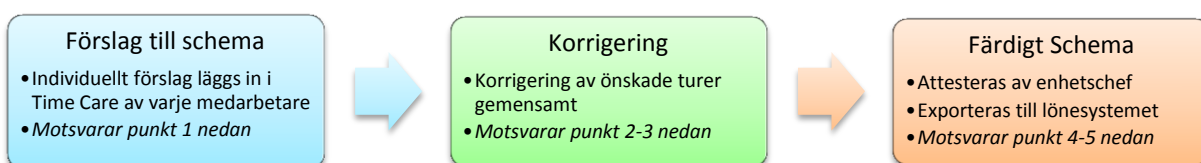
De 7 etapperna med enheter:



## Schemaläggning i Time Care Planering

Införande av heltid och ny arbetstidsmodell skede vid samma tidpunkt. När arbetstidsmodellen startades, började processen med utbildning i Time Care Planering. Den utbildningen genomfördes strax innan det första schemat lades. På så sätt kunde man använda riktiga data under utbildningen och få ett färdigt schema som resultat. Jämfört med utbildning i Time Care Planering, är den normala schemaläggningen enklare.

Schemaläggningen sker enligt nedanstående bild inför varje period, för alla som lägger schema enligt en arbetstidsmodell:



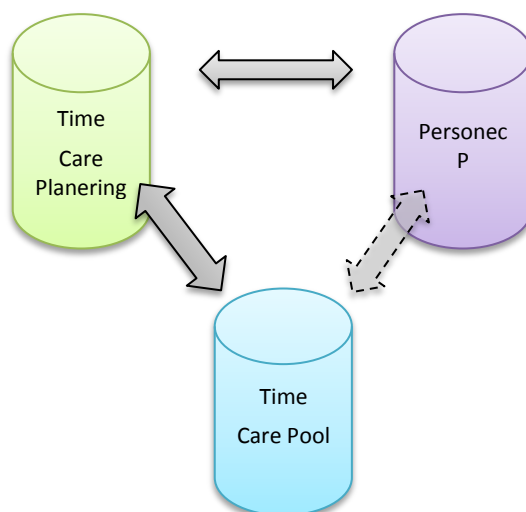
Schemaläggningsprocessen, från tanke till färdigt schema, kan också beskrivas:

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 bemanningsenheten till Time Care Pool och blir till 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.

- 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.

### Time Care Planering

Time Care Planering är ett program för schemaläggning. Time Care Pool används av bemanningsenheten för rekrytering av vikarier och Personec P är kommunens lönesystem. Införandet av heltid och arbetstidsmodell innebar en hel del arbete med Time Care Planering och Time Care Pool där kopplingen mellan Time Care Pool och lönesystemet, Personec P saknades före heltidsprojektet. Tidigare skedde rekrytering av timvikarier i Time Pool och sen skrev man av tider i Time Pool och skicka det till lönekontoret som skrev in uppgifterna i Personec P. Ett tidskrävande jobb på flera sätt. Med integrationen kunde detta ske helt automatiskt på elektronisk väg.



Löneenheten är placerad i Norbergs kommun och betjänar Avesta, Fagersta, Hedemora, Norberg och Skinnskattebergs kommuner.

### Nätverk för Time Care ansvariga

När flera grupper hade startat med heltid och arbetstidsmodell, uppstod ett behov för Time Care ansvariga att träffas och prata om schemaläggning och programmet Time Care. Det har blivit ett sätt att nå ut med nyheter, få enheterna att arbeta mer lika med schemaläggningen och ventilera problem. Det har visat sig vara mycket nyttiga träffar som med all sannolikhet betalar tillbaka den tid det tar att träffas i form av mer effektiv användning av systemen. Nätverket består av 1-2 personer från varje arbetsgrupp inom äldreomsorgen och LSS. Totalt finns 8 nätverksgrupper med 10-20 personer i varje. Sammanställande är assistenter från bemanningsenheten och varje grupp har 2-3 möten per år.

### Bildningsförvaltningen

När bildningsförvaltningen startade heltidsprojektet 2008 hade 122 av 738 deltid. Av dessa 122 hade 34 sjukersättning på deltid och omfattades inte av heltidsprojektet. Huvuddelen deltidsanställda återfanns bland barnskötare, skolmältidsbiträden och lärare. Deltidsanställda representerade hela 20 olika befattningar.

Förvaltningen har infört en modell för heltid som innebär att man senast 1 mars väljer om man vill arbeta heltid eller deltid. Arbetsgivare har då fram till höstterminens start på sig att ordna detta. De som har sagt ifrån att de inte vill bli erbjudna heltid får ändå frågan varje år.

Förutom heltidserbjudandet så infördes 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 befarade 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 en sådan tjänst. 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.

## 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 projekttiden gått ut visade det sig att all ordinarie fritidspersonal hade fått heltid. Enda undantaget var de som har sjukersättning.

## 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.

Det har inte varit någon lätt uppgift att få heltid på Kostenheten. Enheten består av 6 kök på förskola 12 skolkök och 4 kök äldreomsorg. Där medarbetarna inom skolkök och kök på förskolorna endast arbetar skoldagar. Det gör det hela extra svårt att hitta en arbetstidsmodell som kan underlätta införandet av heltid. Inom äldreomsorgens kök har de sedan en tid tillbaka högre genomsnittlig sysselsättningsgrad varför det fanns fler heltider där.

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.

## 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 av tjänsterna, framför allt från elevernas sida och sköterskorna diskuterade också att konvertera från uppehållstjänster till semestertjänster. Under projektets gång har en sammanslagning med äldreomsorgens sjuksköterskor diskuterats, men det har inte genomförts.

## Fritid och Teknik

Denna förvaltning har avvecklats under senare delen av projektet. Under 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 varför hela arbetet med att införa heltid koncentrerades till städerskorna.

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 pga. ensamarbetet
- 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 i sin tur:

- Införande av heltid
- Nytt fast schema samt arbetstidsmodell med fast schema och timbank
- Ny indelning i 4 geografiska områden med 4 nya gruppledare
- 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 inte
- 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 gruppledarna, 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 gruppledarna 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 Borlänge i oktober 2008.

## Miljö- och Bygg

Förvaltningen har inte genomfört några stora förändringar pga. heltidsprojektet. De flesta hade heltid och de enda som har deltid nu, är en som har sjukersättning på deltid och en som inte vill ha heltid.

## Förändringsarbetet

Att genomföra ett heltidsprojekt är inte helt lätt. Heltidsprojektet har varit ett stort förändringsarbete även om det i långa stycken handlat om relativt små frågor. Ur ett medborgarperspektiv eller från politikernas synhåll kan det ha varit svårt att förstå de invändningar och problem som man upptäckt under införandet. Det har ofta handlat om frågor som endast vissa personer haft kunskap om. Skulle man besökt de nätverksgrupper som diskuterar schemaläggning och Time Care-frågor så hade inte många förstått speciellt mycket av samtalet. Man kan få intrycket att det bara är en massa små detaljer som avhandlas. 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 har förändringen handlat om att införa en heltidsmodell och en ny syn på bemanningsplanering, schemaläggning och vikariehantering. En *helhetssyn*. I de förvaltningar som infört arbetstidsmodeller, fick man börja tänka heltid i stället för traditionell bemanningsplanering. Man fick lämna ”vi behöver X antal personer till helgen” och i stället organisera bemanningen och schemat så att alla fick 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 fick vi vända på frågan och hålla fokus på heltid. Att genomdriva ett förändringsarbete har varit ett av de viktigaste elementen i införandet av heltid. Det har varit nödvändigt med en stark ledning, både politisk och i tjänstemannaorganisationen.

## Ekonomi påverkas

Det finns delade meningar huruvida ett heltidsprojekt medför ökade kostnader eller inte. Det finns dock några papper som ger en bild av detta. Det mest konkreta är Paula Liukkonen som på uppdrag av Kommunal, gjorde en ekonomisk utvärdering av Nynäshamns projekt Nya Tider. Där visar Paula att Nynäshamn gjort en ”betydande besparing” av kommunens arbetskraftskostnader på totalt 23 mnkr. Paula menar att besparingen består i:

Lägre arbetskraftskostnader, lägre overheadkostnader, effektivare tidsanvändning, lägre personalomsättning, färre antal anställda, obetald frånvaro minskar, övertid och mertid har minskat, B-ersättningar minskar, sjukfrånvaro och sjuklöner minskar och att internrörligheten ökar.

Pär Nyman vid Uppsala Universitet har i en C-uppsats från 2007, studerat deltidsanställningar och personalkostnader i Svenska kommuner. Han har undersökt hur andelen deltidsanställningar inom den kommunala verksamheten påverkar kommunernas personalkostnader. Han visar att en kommun som minskar andelen deltidsanställda med tio procentenheter beräknas sänka sina personalkostnader med ca 1200 kr per kommuninvånare och år. Han pekar på att även kvaliteten förväntas förbättras.

## Arbetstidslagen och dygnsvila

Personalkontoret fick en hel del arbete med arbetstidslagen. Eller snarare, att förklara lagen och dess innebörd. Det hela började med att Time Care, innan införande av heltid och arbetstidsmodell, var inställd på att kontrollera dygnsvilan mot minst 9 timmars vila varje dygn och 11 timmar i snitt. Personalkontoret fick frågan om Time Care skulle kontrollera mot 9 eller 11 timmar varje dygn och beslutade att följa lagens krav om strikt 11 timmar. Detta skapade många frågor vilket ledde till att personalkontoret beslutade att genomföra en 1,5 timmes utbildning för chefer och arbetsplatsombud i arbetstidslagen. Detta genomfördes på ett mycket positivt sätt och alla som berördes deltog.

Att det är viktigt att följa arbetstidslagens och EUs arbetstidsdirektivs intentioner, vad gäller skydd för arbetstagarens hälsa, råder det nog inga tvivel om. Projektet har informerat om sömn och vila och stressforskningsinstitutet vid Stockholms universitet menar att dygnsvilan borde vara 16 timmar snarare än 11. Man pekar på en rad riskfaktorer för skiftarbetande som ökning av hjärt- och kärlsjukdomar, störd sömn, diabetes, bröst- och prostatacancer. Ett bra schema med korrekt dygnsvila och tid för återhämtning anses mycket viktigt och kan i vissa fall jämföras med medicinering.

## 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.

Tidigare har heltiden och arbetstidsmodellen fungerat med projektledaren som sammanhållande länk. Nu måste alla problem och svårigheter lösas i den permanenta organisationen. Detta kan ses som ett mindre problem, men nya svårigheter kan dyka upp och då har organisationen inte stödet från projektledningen. Detta har gått smidigt, delvis för att införandetiden har varit så pass lång att det gått flera år sedan de första fick heltid och dels för att sluttiden för projektet flyttades fram ett halvår.

## 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 (gränser: + 40 timmar/- 20 timmar)
- Fast schema med timbank
- Arbetstidsmodell för bemanningsenhetens poolanställda

När vi införde nya arbetstidsmodeller, fick 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 uppmärksammats. Vi kan konstatera att införandet av heltid och arbetstidsmodell har "dammsugit" organisationen på fel, brister och behov att ändra gamla arbetssätt.

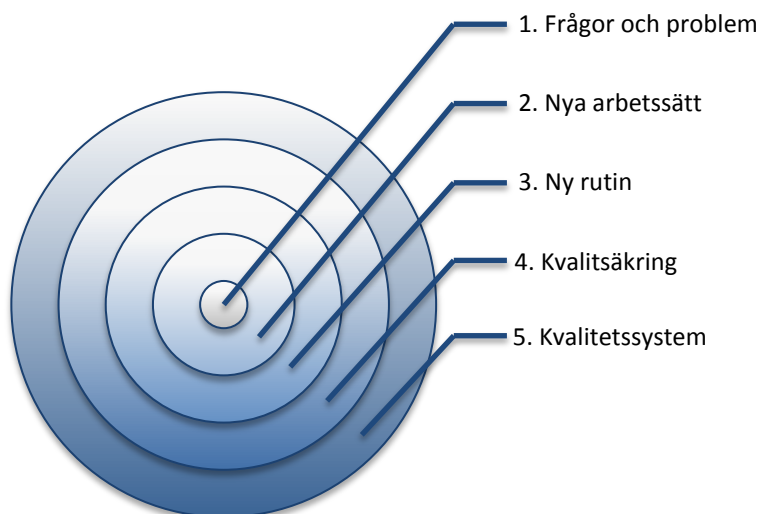
Det skapades helt naturligt ett behov av att lösa dessa problem och frågor. Att projektet blivit så framgångsrikt beror på att man tagit tag i detta och sett till så att frågorna fått sin lösning eller avskrivits. En bidragande orsak har även varit att varje fråga omfattat många medarbetare. Det har 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 arbetssätt. 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 policys.



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/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 en direkt 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 ur 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.

**Deltids-poolarna avvecklades.** Det visade sig inte vara någon bra lösning att låta några medarbetare, 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.

**Måltidsuppehåll.** Arbetsgivaren och Kommunal har tecknat nytt avtal för måltidsuppehåll. 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.

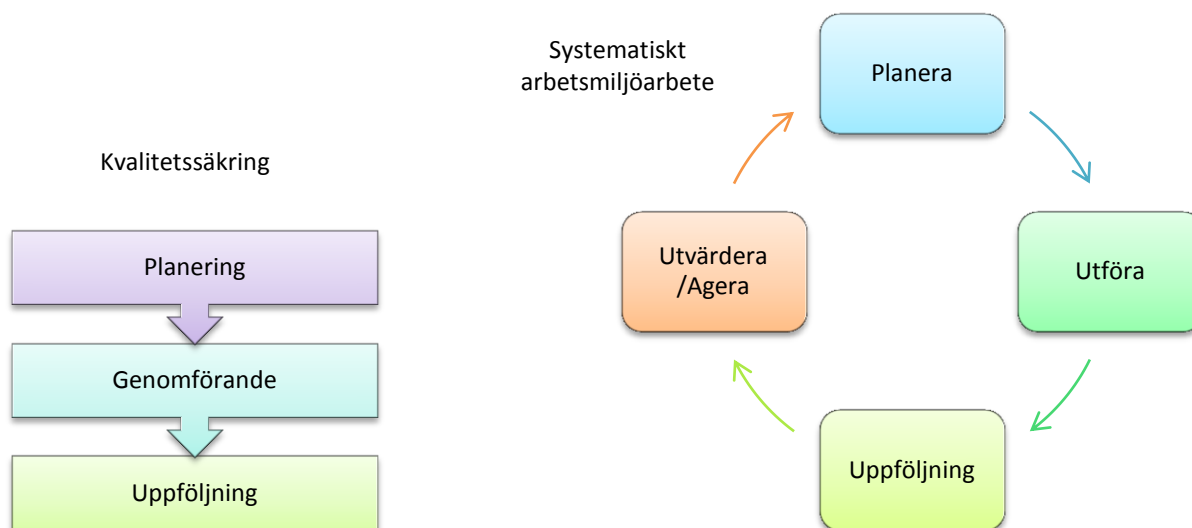
**Rutin för nyanställning.** Kommunfullmäktige beslutade på ett tidigt stadium att endast tillåta rekrytering av heltidstjänster. Undantag kan endast göras av respektive nämnd/styrelse.

**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 mångt och 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

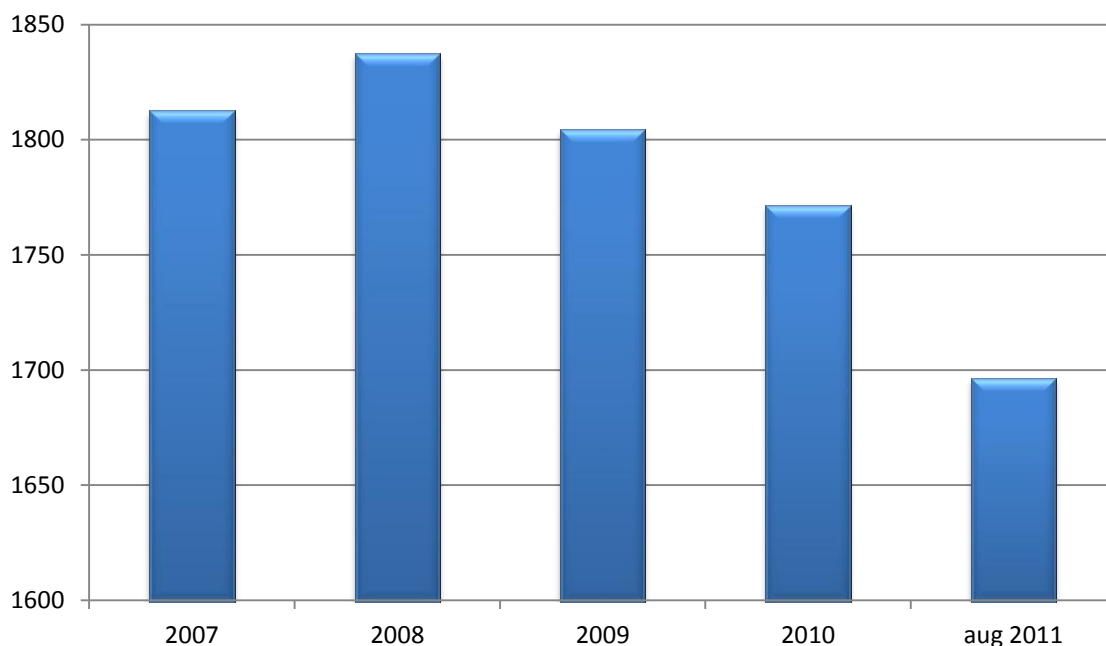
Traditionellt är kommuner duktiga på att veta vad verksamheten kostar men det saknas en bild över kvaliteten och ett system för att hantera den. Vi vet vad det kostar men det är svårare att veta vad vi fick för pengarna. Än svårare då resultatet skall ställas mot ev. otydliga mål.

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.

## Resultat

Hur blev det då? Fick alla heltid? Nej inte riktigt alla, men nu har 92,8 % av de tillsvidareanställda heltid. Återstående 7,2 % består av deltidsanställda som har sjukersättning och några som inte vill ha heltid. Parallellt med projektet har kommunen gjort organisationsförändringar som inneburit att antalet anställda har sjunkit de senaste åren.

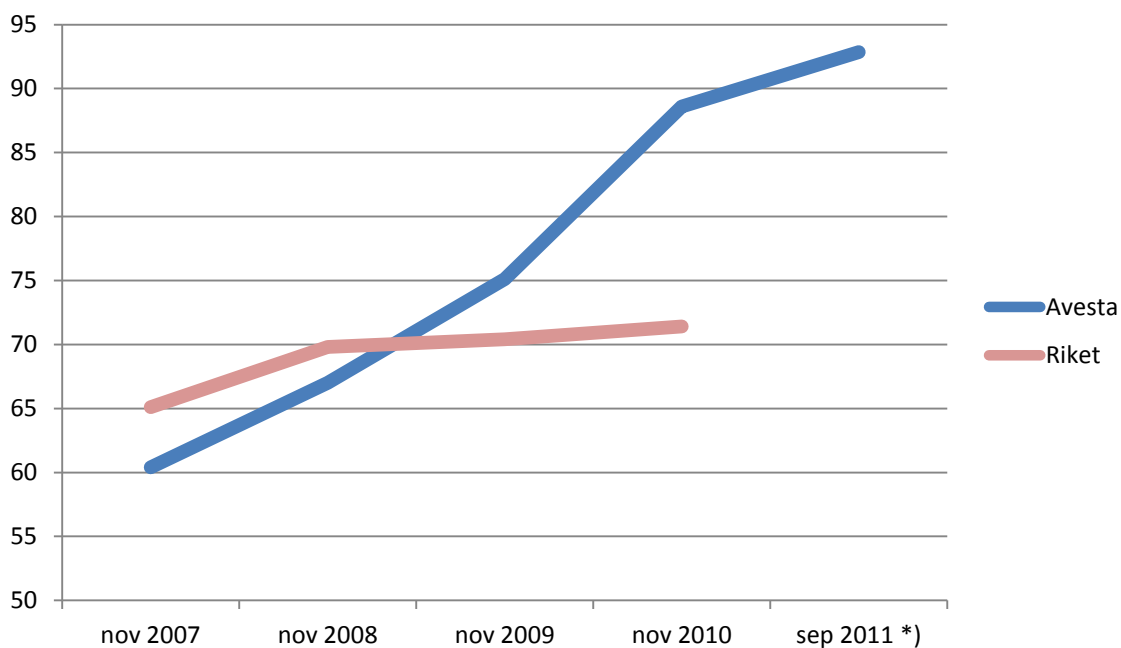
Diagram antal anställda per den 31 dec 2007, 2008, 2009, 2010 och augusti 2011



## Heltid

Kommunens målsättning var att alla tillsvidareanställda skulle få heltid senast den 31 december 2010 och senare till den 30 juni 2011. Som ett mått på detta kan vi titta på SKLs statistik från Sveriges kommuner som bl.a. visar "överenskommen sysselsättningsgrad". I landet har det inte skett någon dramatisk förbättring av detta de senaste åren trots att alla säger sig vilja införa heltid. Nedan visas utvecklingen av heltidsanställda i Avesta jämfört med riket.

Diagram Andel heltidsanställda i Avesta och i Riket (överenskommen anställning enligt SKL statistik)

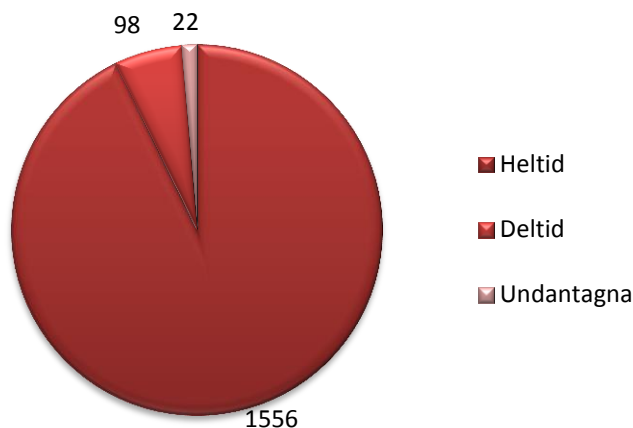


\*) Värdet är framtaget ur kommunens egen statistik

## Andel med heltid

I Avesta kommun var andelen med heltid ca 60 % vid årsskiftet 2007/2008. Något under riksgenomsnittet. Arbetet med heltid har gett de anställda heltid med möjlighet till att söka tjänstledigt ner till valfri deltid. Detta har resulterat i att man har heltid i "grunden" men många jobbar ändå deltid. Att återta sin heltid är inte svårare än att låta tjänstledigheten löpa ut eller att göra ett nytt val om heltid.

Diagram Andel heltidsanställda av alla tillsvidareanställda (totalt 1676), september 2011



## Undantagna

En del medarbetare omfattades inte automatiskt 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 aldrig att nå upp till 100 %, men vi har en förhoppning att nå över 95 % inom några år.

Orsak	Antal
Föräldraledig	3
Lönebidrag	5
Pensioneras	5
Sjukersättning	77
Sjuk	2
Slutar	1
Studerar	1
Tjänstledig	2

## Tillsvidareanställda med deltid

Några medarbetare har ändå deltid trots projektet. Det är de som av olika anledningar inte vill eller inte kan ta en heltidstjänst och som inte jobbar i verksamheter där man infört en flexibel arbetstidsmodell. Av kommunens 1676 anställda har 22 personer fortfarande deltid, förutom de som redovisats ovan och som har ex. sjukersättning.

Orsak	Antal
Vill inte ha heltid	17
Tjänst hos annan arbetsgivare	3
Heltid vikariat	1
Ej lärarutbildning	1

## Omsorg

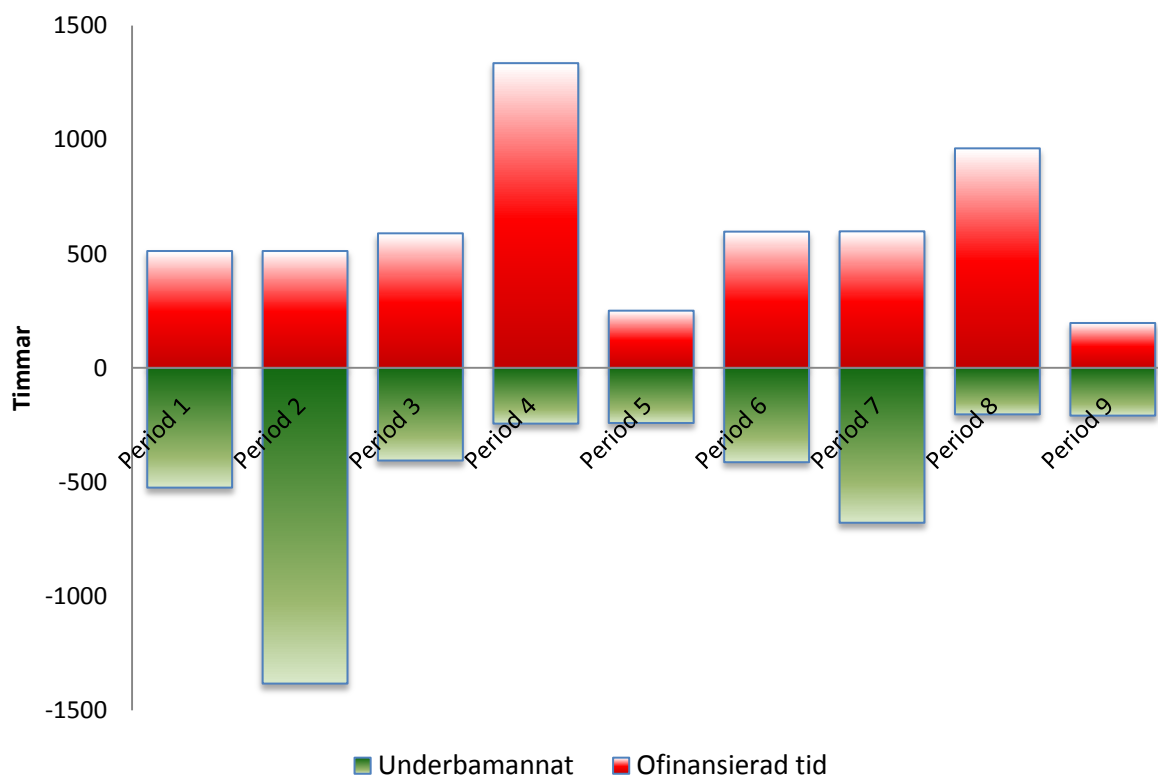
Av enhetens knappt 800 medarbetare har 50 fortfarande deltid. Av dessa kommer de flesta att kunna få heltid, om de vill. Det är dock en rehabiliteringsfråga där var och en kan ta upp heltidsfrågan när rehabiliteringen diskuteras.

## Ofinansierad tid

I avtalet med Kommunal har medarbetarna en garanti, att alltid få lägga ut det antal timmar i schemat som den egna sysselsättningsgraden motsvarar. Finns inte alla timmarna att schemalägga på egna enheten, får man lägga turer på andra enheter som vikarie. Man lägger ut "disponibla" turer där man är till förfogande för vikarieturer. Skulle de inte få sådana turer, så får de ändå arbeta med någon syssla på den disponibla tiden. Tiden antecknas som "ofinansierad tid" och läggs som ett underskott i enhetens budget. Denna tid har noterats i en tabell på kommunens intranät för några av de berörda enheterna sedan maj 2010.

Tabellen visar bl.a. att antalet enheter som under minst en schemaperiod redovisat ofinansierad tid är 32. Där har LSS och särskilt boende inom äldreomsorgen redovisat totalt 5 714 timmar ofinansierad tid under perioden 10 maj 2010 – 19 juni 2011. Hemtjänsten deltog endast under de första perioderna. Samtidigt har man redovisat 4 300 timmar där man bemannat enheten med färre timmar än budget. Skulle man, i stället för ofinansierad tid, ha arbetat på de enheter som underbemannade så hade man haft endast 1 414 timmar kvar som ofinansierad tid.

Diagram, ofinansierad tid



Diagrammet visar att det under samma schemaperiod inom samma verksamhetsområde finns både resurser i form av ofinansierad tid och behov i form av underbemanning. Med underbemanning menas här att enheterna bemannat med färre timmar än budget. Anledningen till avvikelserna kan inte utläsas av underlaget.

Perioderna i diagrammet ovan:

Period 1	2010-05-10 – 2010-06-20
Period 2	2010-06-21 – 2010-09-12
Period 3	2010-09-13 – 2010-10-24
Period 4	2010-10-25 – 2010-12-05
Period 5	2010-12-06 – 2011-01-02
Period 6	2011-01-03 – 2011-01-30
Period 7	2011-01-31 – 2011-03-27
Period 8	2011-03-28 – 2011-05-08
Period 9	2011-05-09 – 2011-06-19

Det totala antalet timmar ofinansierad tid för alla perioder är 5 714 timmar ofinansierad tid och – 4 300 timmar underbemannad tid. Saldo för hela perioden blir således 1 414 timmar.

## Fritid och Teknik

När omorganisationen var klar inom städenheten 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 %. När städerskorna valde sysselsättningsgrad för 3:e gången, våren 2011, är det flera som vill ändra den enligt städledaren.

## 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. De verksamheter där de har flest deltid är främst inom kostenheten. Där har man det senaste året arbetat med en förändring av köken så att så många heltider som möjligt skulle bildas. Kostenheten har även samarbetat med fritids och ansvarar för bemanningen under vissa delar av öppettiderna.

## Ekonomi

Många har, både före, under och efter projektet, påtalat riskerna med att heltid skulle medföra ökade kostnader. Eftersom projektet knappt avslutats, har det fram till nu varit svårt att kartlägga de verkliga kostnader som kommer av införande av heltid.

KPMG fick, våren 2011, i uppdrag att göra en ekonomisk utvärdering av heltidsprojektet. De fick i uppdrag att undersöka om heltidsprojektet medfört ökade kostnader för kommunen. Undersökningen sker på kommun-, förvaltnings- och RE-nivå och jämför sista december 2007 med sista december 2010. Denna rapport redovisas i separat dokument.

## Heltid i permanent verksamhet

Den sista juni var projektet slut och det betydde att heltid övergår i permanent verksamhet. Alla frågor som var kvar från projekttiden fick därefter hanteras av den ordinarie verksamheten. De olika förvaltningarna har olika lägen vid halvårsskiftet. Städ och delar av Bildning har jobbat i mer än 2 år med heltid varför många frågor har fått sin lösning även om nerdragningar, utökningar och nya omorganisationer har skapat nya problem och frågeställningar.

Bildning har inte infört några arbetstidsmodeller vilket gör att de inte har så många heltidsrelaterade frågor att jobba vidare med. I och med att medarbetarna väljer heltid eller deltid till den 1 mars varje år så kan man få en förändring till höstterminen. Förvaltningens utmaning ligger i att möta den förändringen.

Omsorgen har många frågor som fortfarande lever kvar från heltidsprojektet. Framför allt är underskott i verksamheten en brännande fråga i skrivande stund. Verksamheten försöker hitta kostnader och det gör att frågor som väcktes under heltidsprojektet åter kommit i dagen. Just nu är det raster/måltidsuppehåll som diskuteras och bemanningsplanering.

## Media

### Götapriset

Heltidsprojektet gjorde en anmälan till Götapriset och blev nominerat tillsammans med 51 andra projekt bland totalt 380 projekt. Priset går till Sveriges bästa utvecklingsprojekt i offentlig sektor och delas ut den 15 november 2011 på Kvalitetsmässan i Göteborg.

### Tidningar

Följande artiklar har publicerat artiklar om heltid och Avesta kommun:

Media	Datum	Rubrik på artikel
Avesta Tidning	januari 2008	Genomförandet på golvet allra svårast
Avesta Tidning	18 februari 2008	Tuffa tider för dem som arbetar deltid
Avesta Tidning	25 februari 2008	Ny på sin plats i stadshuset
Kommunals hemsida	april 2008	Rätt till heltid i Dalarna
Avesta Tidning	7 maj 2008	Isacson: "Snart kommer heltiderna"
Dala-Demokraten	7 maj 2008	Nu ska fler få heltid
Avesta Tidning	25 juni 2008	Avsteg från heltid får styrelse bestämma
Avesta Tidning	6 mars 2009	Heltidsprojektet viktigast
Kommunalarbetaren	22 april 2009	Så kan alla få rätt till heltid
LO-Tidningen	17 juni 2009	Heltidskrav skapar bekymmer i kristider
Avesta Tidning	27 oktober 2009	Heltid erbjuds till alla
Avesta Tidning	27 oktober 2009	Mer pengar till pensionen
Avesta Tidning	26 februari 2010	Lägg ner heltidsprojektet (insändare)
Avesta Tidning	26 februari 2010	Heltid men inte så här (insändare)
Avesta Tidning	3 mars 2010	Heltid men inte så här. Om att arbeta inom vård och omsorg i Avesta (insändare)
Avesta Tidning	3 mars 2010	Sämlre arbetsmiljö (insändare)
Avesta Tidning	3 mars 2010	Det gäller jämställdhet (insändare)
Avesta Tidning	10 mars 2010	Rätten till heltid – inte alltid rätt
Avesta Tidning	12 mars 2010	Heltidsjobb för alla rör om i kommunen
Dala-Demokraten	13 mars 2010	Hög tid för heltid
Dala-Demokraten	13 mars 2010	Heltidskritik tillbakavisas
DD Webb	19 april 2010	S utmanar borgerliga kommunalråd
<a href="http://www.sundliv.nu">www.sundliv.nu</a>	15 december 2010	Projekt använder övningar från Vård i annans hem
Avesta Tidning	17 december 2010	Massutbildning för omsorgens anställda
TCO-tidningen	14 januari 2011	Rätt till heltid inte dyrare
Dala-Demokraten	28 januari 2011	Heltidsprojekt har nominerats till pris
Avesta Tidning	28 januari 2011	Heltidsprojekt nominerat till pris
Dagens Samhälle	nummer 7 2011	Avestas knep ger heltid för alla
<a href="http://www.arbetslivinorden.org">www.arbetslivinorden.org</a>	7 mars 2011	Deltid har allt att göra med bristande jämställdhet
Dala-Demokraten	21 april 2011	Målet är 100 procent
Dala-Demokraten	10 augusti 2011	Personalkostnaderna har rusat för vård och omsorg
<a href="http://www.suntliv.nu">www.suntliv.nu</a>	24 augusti 2011	Tidskrävande införa heltid
Avesta Tidning	30 september 2011	Avesta bäst på heltid i Sverige

## Spridning och påverkan

### Föredrag

Den 28 september arrangerar kommunen en heldag med Heltidsprojektet. Inbjudan har gått ut till kommuner i Sverige. Ca 120 deltagare från 16 kommuner runt om i landet, plus en deltagare från SKL i Stockholm bidrar till att sprida kunskap om projektet. Fokus för heldagen var att visa hur Avesta kommun arbetat när vi införde heltid.

Projektledaren har dessutom vid flera tillfällen informerat om heltidsprojektet vid Metodicum ABs föreläsningar om Heltid och om Arbetstidslagen.

### Nätverksträffar

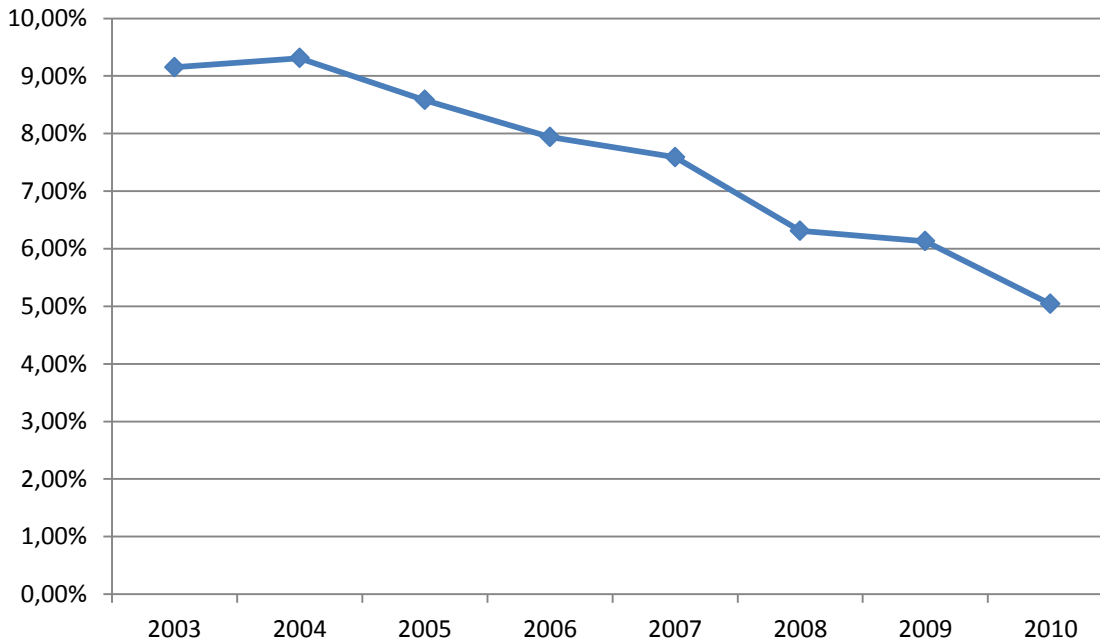
Som ett led i projektarbetet har projektledaren deltagit i nätverksträffar för heltidsprojekt. År 2008 arrangerades en träff i Avesta och 2009 deltog undertecknad i en träff i Skövde.

## Utvärdering

### Hälsa

Medarbetarnas hälsa mäts med enkäter med jämna mellan rum. Just denna höst pågår en mätning och svaret kan vi avläsa senare under hösten. Sjukfrånvaron har dock sjunkit kontinuerligt i flera år. Det är inget utmärkande i sig men trenden har varit åt rätt håll under flera år.

*Sjuktalet för kommunen 2003 - 2010*



Orsaken till de sjunkande sjuktalen kan vara flera och om heltidsprojektet har del i det så är det nog inte så stor. Flera av dem som fått heltid trivs dock allt bättre och det kan i sin tur påverka sjukfrånvaron. Det är dock positivt att trenden pekar åt rätt håll. Prognosen för 2011 visar på ett slutvärde på samma nivå som för 2010.

## Enkät städerskor

Under vecka 33-37 2010 genomfördes en enkel enkät bland kommunens städerskor. Syftet var att undersöka hur heltidsprojektet påverkat dem. Av de 49 som hade möjlighet att svara på enkäten, svarade 43 medarbetare. Andelen med heltid hade ökat från 14 till 24 där alla utom 2 anger att de fått den sysselsättningsgrad de önskade. Nästan ¼ uppger att de lika bra eller bättre på jobbet medan de övriga anger att de trivs sämre. En del av den kritik som de framför är att jobbet blivit rörigare och mer stressigt. De uppger att tryggheten och mer pengar i plånboken är några av de positiva faktorerna.

## Projektledares reflektioner

Nu är projektet avslutat och övergår i permanent verksamhet. Antalet problem att hantera har inte minskat bara för att alla fått heltid. Det återstår ett ganska omfattande arbete innan heltid är "ett med verksamheten". Det kommer att ta månader eller kanske år innan det är naturligt för alla medarbetare att arbeta på andra enheter och avdelningar än sin egen. Något som saknas är även ett smidigt system av förvaltningsöverskridande samarbete som möjliggör arbete på flera förvaltningar.

Heltid är bra, men inget är så bra att det inte kan göras bättre. Vi behöver hela tiden utveckla verksamheten på alla sätt. I linje med heltidsprojektet finns några saker som kan vidareutvecklas. Här är några tänkbara idéer, uppdelade efter förvaltning:

### Hela kommunen

- Inför heltid även för de som har tidsbegränsad anställning. Alla vikariat över exempelvis 3 månader skall vara heltidsanställningar. Det underlättar rekrytering av vikarier på sikt.
- Tryggheten att välja sysselsättningsgrad bör utvecklas. Det är många som jobbar kvar på sin gamla deltid trots att de fått heltid. Att känna sig trygg i vilka konsekvenser som valet får, är den grundläggande faktorn här.

### Kommunkansliet

- Flytta bemanningsenheten till kommunkansliet och vidga verksamheten succesivt till att gälla vikarieanskaffning för hela kommunen. Denna verksamhet har blivit proffs på rekrytering och då passar den bättre in här.

### Bildning

- Förutsättningen att införa egenpåverkad arbetstid för ex. barnomsorg och förskola, är goda och det finns en hel del att vinna på att prova detta.

### Omsorg

- Utför en bemanningsrevision med budgeten som utgångspunkt. Kontrollera mot bemanningskrav och justera Time Care Planering efter detta i enlighet med (företaget) Time Care's instruktioner.
- Sluta att räkna antal arbetsdagar per schemaperiod. Det är inte fruktbart. Det som är viktigt är att kontrollera så att ingen får jobba fler arbetsdagar, än att man har minst 9 fridagar på 4 veckor eller motsvarande.

Ha mod att fatta politiska beslut  
tidsbestämma dem och teckna lokala kollektivavtal.

Det är viktigt med en långsiktighet.

/Lars Isacsson, Kommunalråd

Avesta den 30 september 2011

Sven Fernlund Skagerud

**Projektledare**