

Åtta kommuner om heltid

GÖR SKILLNAD SVENSK
VÄLFÄRD MÄNNISKOR

Innehållsförteckning

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| Förord | 3 |
| Inledning | 4 |
| Kommunerna i rapporten | 5 |
| Nycklar till framgång..... | 6 |
| Markaryds kommun | 8 |
| Hofors kommun..... | 12 |
| Karlstads kommun | 15 |
| Bergs kommun | 19 |
| Vetlanda kommun | 24 |
| Avesta kommun..... | 30 |
| Båstads kommun | 34 |
| Göteborgs Stad | 37 |

Förord

Det kommer att behöva rekryteras en halv miljon nya medarbetare i välfärden fram till 2023. Ett sätt att minska rekryteringsbehovet är att fler deltidsarbetande arbetar mer. Att organisera arbetet med fler heltidsanställda kan låta enkelt men är en komplex uppgift där det är svårt att på förhand förutse alla konsekvenser. Det är inte bara en fråga om schemaläggning. Det krävs engagemang och delaktighet för att förändra kulturen.

Denna skrift är tänkt som ett stöd för kommuner som ska starta ett förändringsarbete för att öka antalet heltidsarbetande. Det finns också två andra skrifter på samma tema. Rapporten: *Om fler jobbar mer - Heltidsfrågan i välfärden* som redovisar hur andelen heltidsarbetande och heltidsanställda varierar mellan kommuner och hur det ser ut 2014 jämfört med 2008. SKL har också tillsammans med Kommunal tagit fram skriften ”*Heltid - en del av helheten - inspiration och stöd vid införandet av heltid i kommuner*”.

Rapporten har tagits fram av Lars-Ove Brander och Bodil Umegård, SKL i samarbete med journalisten Anna Norrby.

Med förhoppning om en inspirerande läsning som leder till handling.

Caroline Olsson
Sektionschef,
Arbetslivssektionen

Inledning

Heltid är sedan länge en fråga som engagerar både arbetsgivare, fackliga organisationer och politiker. Andelen heltidsarbetande ökar i kommunerna, men variationen mellan olika kommuner är fortfarande stor. Det kan låta som en enkel ekvation att bemanna en verksamhet med fler heltider i stället för många deltider, men det är en utmaning. Skiftet från traditionell bemanning till en heltidsorganisation är komplext. Därför finns det inte en universallösning som fungerar överallt. Däremot finns andras erfarenheter som kan inspirera till lokala lösningar och skapa realistiska förväntningar. Många som står i begrepp att öka andelen heltidsarbetande efterlyser exempel på hur andra har tagit sig an utmaningen. Vi hoppas att den här rapporten ska bidra med olika perspektiv och erfarenheter som kan vara ett stöd i det arbetet.

Bakgrund

2012 intervjuade SKL företrädare för både arbetsgivare och Kommunal i åtta kommuner om de utmaningar och lösningar som man jobbade med kopplat till frågan om heltid. Sammanställningen av dessa intervjuer blev ett av flera underlag till det partsgemensamma arbetet som resulterade i den skrift som SKL presenterade tillsammans med Kommunal våren 2015, ”*Heltid - en del av helheten - inspiration och stöd vid införandet av heltid i kommuner*”. Vid årsskiftet 2014 - 2015 engagerade SKL journalisten Anna Norrby, för att göra en uppdatering av intervjuerna med de åtta kommunerna. I den här rapporten presenteras ett urval av både de ursprungliga och de uppdaterade intervjuerna.

Kommunerna i rapporten

De åtta kommunerna är valda för att visa på den variation och de skillnader som finns. Heltidsfrågan har hanterats på olika sätt i kommunerna och under olika lång tid. Kommunerna finns i olika delar av landet och de har olika förutsättningar, som till exempel glesbygd och storstad, rekryteringsläge och efterfrågan på olika verksamheter. I tabellen nedan redovisas några förutsättningar. Lägga märke till att vi skiljer på andelen heltidsanställda och andelen heltidsarbetande. En heltidsanställning behöver inte innebära att man jobbar heltid. Paradoxalt nog kan det vara lättare att få jobba deltid i kommuner som erbjuder rätt till heltid.

Några fakta om kommunerna

| År 2014 | Totalt, alla kommuner | Avesta | Berg | Båstad | Göteborg | Hofors | Karlstad | Markaryd | Vetlanda |
|---|-----------------------|--------|-------|--------|----------|--------|----------|----------|----------|
| Invånare totalt, antal | 9 700 000 | 22 022 | 7 067 | 14 419 | 541 145 | 9 431 | 88 350 | 9 549 | 26 647 |
| Årsarbetare, totalt kommunalt anställda, antal | 631 144 | 1 701 | 666 | 940 | 33 820 | 869 | 5 923 | 750 | 2 092 |
| Heltidsanställda månadsavlönade, kommun, andel (%) | 75 | 92 | 89 | 47 | 90 | 64 | 93 | 60 | 59 |
| Heltidsarbetande månadsavlönade, kommun, andel (%) | 64 | 71 | 60 | 41 | 75 | 60 | 74 | 50 | 50 |
| Arbetad tid utförd av visstidsanställda timavlönade, kommun, andel (%) | 8 | 6 | 10 | 10 | 6 | 9 | 9 | 5 | 5 |

Källa: www.kolada.se

Nycklar till framgång

Skiftet från traditionell bemanning till en heltidsorganisation är komplext och det är svårt att på förhand förutse alla konsekvenser. Därför finns det inte en universallösning som fungerar överallt. Däremot kan man inspireras och lära av andra kommuners erfarenheter. Nedan följer några råd på vägen.

Utgå från lokala förutsättningar

Hur ser förutsättningarna ut just hos oss? Bestående förändringar uppnås när man utgår från specifika lokala behov och förutsättningar t ex kommunens storlek, avstånden mellan brukarna beroende på om det är glesbygd eller stad, aktuell bemanning och hur behovet av vikarier tillgodoses. De bästa lösningarna skapas i samverkan mellan arbetsgivare, medarbetare och arbetstagarorganisationer.

Ett tydligt politiskt beslut är en förutsättning

Vad ska uppnås och inom vilka verksamheter? Framgång i heltidsfrågan förutsätter tydligt politiskt beslut och uppdrag samt resurser för förändringsarbetet. Grunden för ett tydligt politiskt beslut är ett väl genomarbetat beslutsunderlag. För att lyckas med införandet av heltid krävs att frågan prioriteras högre än många andra frågor som också är angelägna.

Realistisk tidplan – heltidsarbetet tar tid

När ska heltidsorganisationen vara införd och är den tidplanen realistisk? Att införa heltid är ett stort förändringsarbete som tar tid¹. Innan ett politiskt beslut leder till konkreta erbjudanden om heltidsanställningar krävs omfattande förberedelser. Många kommuner har gjort bedömningen att det behövs en särskild projektorganisation för genomförandet. Det är också viktigt att de chefer som ska driva förändringsarbetet får en bra uppbackning av stödfunktioner som HR och ekonomi. Tänk också långsiktigt – oavsett vilken modell ni väljer kommer den att behöva fortlöpande underhåll!

Gör förändringen begriplig och skapa delaktighet

Varför går vi över till en heltidsorganisation och vad innebär det? Informera kontinuerligt och skapa samsyn genom en öppen dialog med medarbetarna och samverkan med facken. Var tydlig med att alla anställda kommer att påverkas – även de som redan har en heltidsanställning. De som går upp i tid får en högre inkomst och på sikt också bättre pension. Men det kan också innebära förändrade scheman, med fler helgpas och kvällar eller delade turer. Och det kan bli aktuellt att ibland jobba på andra arbetsplatser än den ordinarie.

Organisera verksamheten på ett nytt sätt

Se över verksamheten och tänk i nya banor när heltid införs. Kan arbetstopparna kapas om vissa uppgifter utförs på andra tider än de alltid har gjort?

- Är ni som arbetsgivare tillsammans med medarbetare och fack överens om nuläget, det vill säga hur utgångsläget ser ut?

¹ Exempelvis pågick heltidsprojektet i Avesta i tre och ett halvt år.

- Hur ska ni säkerställa att de timmar som tillkommer när fler jobbar heltid kommer verksamheten till del på bästa sätt?
- Behöver grundbemanningen förändras?
- Hur ska ni förhålla er till delade turer, helgarbete och långa turer?
- Behövs en bemanningsenhet/pool som hanterar frånvaro och vikariat?
- Vilken arbetstidsmodell ska ni utgå ifrån?

Uppmuntra fler att jobba mer

Det finns exempel på kommuner där andelen heltidsanställda ökat samtidigt som andelen heltidsarbetande minskat. En heltidsanställning behöver inte innebära att man jobbar heltid. Heltidsavtal innehåller ofta också en rättighet att jobba deltid för den som så önskar. Paradoxalt nog kan det alltså vara lättare att få jobba deltid i kommuner som erbjuder rätt till heltid.

Vad krävs för att minska det frivilliga deltidarbetet? Fråga årligen alla som arbetar deltid, exempelvis i medarbetarsamtal, om orsakerna till att de valt deltid. Det kan handla om arbetsbelastning hemma och på arbetsplatsen, men även att medarbetarna anser sig sakna kompetens och förmåga att gå upp i tid.² Är det arbetsrelaterat så se vad på arbetsplatsen behöver förändras.

Ekonomi

En fråga som ofta kommer upp är om det blir dyrare, eller kanske billigare, att bedriva verksamheten när fler anställda jobbar heltid. Flera kommuner har tillfälligt tillfört extra resurser under införandet av rätt till heltid (projektledning, utbildning, samverkan med mera). Det behöver inte betyda att de långsiktigt har utökat budgeten för verksamhetens drift. Tanken är ofta att utökningen av de deltidsanställdas arbetstid ska finansieras genom minskat behov av timavlönade och fyllnadstid.

Läs mer

SKL har tillsammans med Kommunal tagit fram skriften ”*Heltid - en del av helheten - inspiration och stöd vid införandet av heltid i kommuner*” som tar upp både framgångsfaktorer för att skapa heltidstjänster och problem/utmaningar vid införandet av heltid.

I rapporten: *Om fler jobbar mer - Heltidsfrågan i välfärden*, redovisas bland annat hur andelen heltidsarbetande och heltidsanställda varierar mellan kommuner och hur det ser ut i dag, jämfört med 2008.

² I Bergs kommun uppgav medarbetare bl.a. bristande ergonomikunskaper, dolda funktionshinder som läs- och skrivsvårigheter, ovana vid datorarbete samt psykisk ohälsa som orsaker till att de inte ville gå upp i tid.

Markaryds kommun

Markaryd var en av de första kommunerna som erbjöd sina anställda inom vård- och omsorgsverksamheten att själva välja sin önskade sysselsättningsgrad och att när som helst få sysselsättningsgraden förändrad under förutsättning att man säger till tre månader i förväg. Modellen infördes 1999 och det är i stort sett samma modell som gäller än i dag.

Intervju med Göran Elgmark, personalchef i Markaryd

Hur kom det sig att ni var så tidigt ute med att erbjuda önskad sysselsättningsgrad?

– Under 90-talet hade vi en del bekymmer. Befolkningen minskande, ungdomarna flyttade från kommunen, säckfabriken lades ner och ett nystartat företag som erbjöd fasta jobb på heltid hade snart lockat över hela äldreomsorgens stab av vikarier. Många av Kommunals medlemmar som arbetade i äldreomsorgen var deltidsarbetslösa.

– För oss var det angeläget att långsiktigt kunna erbjuda en äldreomsorg med hög kvalitet, men det förutsatte förstas att vi kunde attrahera och rekrytera kompetent personal. Efter ett studiebesök på lasarettet i Varberg, som hade inrättat en resursenhet för korttidsvikariat, inleddes processen som efter några år resulterade i Markaryds-modellen.

Vad innebär Markaryds-modellen?

– Vi behövde hitta en modell som garanterade våra tillsvidareanställda en trygg försörjning via jobbet. Projektet började därför med att alla anställda inom vård och omsorg själva fick välja sin sysselsättningsgrad. De fick också ett löfte att när som helst ändra sin sysselsättningsgrad, under förutsättning att man anmälde sitt önskemål minst tre månader i förväg. Det löftet gäller fortfarande.

Var ni inte oroliga att det skulle bli för dyrt om alla valde att jobba heltid?

– Nej, vård och omsorg är en personalintensiv verksamhet som måste vara bemannad dygnet runt och året runt. Dessutom ville vi att tillsvidareanställda skulle täcka så stor del av vikariebehovet som möjligt. Därför inrättade vi också en central personalpool med högre löner och flexibla arbetstider.

Vilka typer av problem har ni stött på?

– Den stora utmaningen är att matcha brukarnas behov med rätt bemanning vid rätt tidpunkt och samtidigt kunna erbjuda personalen acceptabla arbetstider. Helst med ledighet två av tre helger, inga delade turer, inte för korta och inte för långa arbetspass och en tillräcklig bemanning vid arbetstopparna.

Har ni lyckats med alla era intentioner?

– Det mesta har faktisk gått riktigt bra och tillsammans med Kommunal har vi löst de flesta bekymmer som har dykt upp.

Men det finns ett område där vi inte har lyckats så bra. Vi hade förhoppningen att möjligheten att få jobba heltid skulle göra det lättare för oss att rekrytera fler män. Men andelen män i vård- och omsorgsverksamheten ligger kvar på samma låga nivå som tidigare.

Har Markaryds-modellen lett till en bättre kvalitet i verksamheten?

– En av grundtankarna har varit att satsa på en stabil bemanning med tillsvidareanställd personal och att begränsa behovet av timavlönade vikarier. Det verkar som att det har fungerat. Vi får bra betyg av våra brukare och vi lever upp till det politiska målet om kontinuitet, att den enskilde inte skall behöva möta fler personal än nödvändigt.

Gäller rätt till heltid i hela kommunen?

– Rätt till heltid gäller all personal som arbetar inom vård och omsorg förutom sjuksköterskorna.

Hur många procent ungefär väljer att arbeta heltid?

– I socialförvaltningen har vi en genomsnittlig sysselsättningsgrad på 87 procent. Det är ganska högt för att vara en så starkt kvinnodominerad förvaltning.

Vet ni något om varför medarbetare väljer att arbeta deltid?

– Vi kan konstatera att det valet gör man när barnen är små och sedan håller det i sig en bit upp i barnens åldrar. En annan orsak till lägre sysselsättningsgrad är att jobbet är så pass tufft. Vi ser att deltidanställda är sjukskrivna i högre omfattning än heltidare. De orkar helt enkelt inte arbeta heltid. En del av dem kan vara lite svaga från början och är känsligare för smitta, till exempel vinterkräk-sjuka. Att ha en flexibilitet i anställningen är bra, men vi försöker förstås även skapa en så god arbetsmiljö som möjligt. Arbetet är både psykiskt och fysiskt krävande, när man arbetar med behovande vill man människorna väl. Sedan har vi även anhöriga som ställer krav.

På vilket sätt bidrar rätt till heltid till att göra Markaryd till en attraktiv arbetsgivare?

– Offentlig sektor har blivit en kvinnosektor. Bland våra anställda är 85 procent kvinnor och 15 procent män. Vi vill också kunna vara attraktiva för män och då är heltidsmodellen bra. Men faktum är att det är få jobb i industrin som är lika tunga till exempel måltidsverksamheten och vården. Inte minst av den orsaken välkomnar vi män i vår verksamhet.

Intervju med Ingrid Sundman, ordförande Kommunal i Markaryd

Hur skulle du beskriva Markarydsmodellen som den ser ut i dag 15 år efter införandet?

– Den fungerar. Vi har heltid som rättighet och deltid som möjlighet. Ibland klagas det, men jag skulle aldrig i mitt liv lägga ett förslag som att avskaffa rätt till heltid.

Vilka problem ser du med Markarydsmodellen?

– De problem vi har rör framför allt resursenheten. Vid frånvaro ska resursenheten fylla upp de första fyra dagarna, därefter ska arbetslaget täcka upp själva och om inte det fungerar ska arbetslaget beställa hjälp från resursenheten igen. Målet var att 25 procent av vikarierna skulle vara timanställda, men det har man inte lyckats hålla för andelen timanställda är högre än så. Resursenheten har tillgång till fler ”timmisar” än vad som var målet från början. De flesta i resursenheten jobbar heltid men ibland behöver det täckas korta turer och då kan det bli problem. Problemet blir att om man beställer en tur på sex timmar så går den som jobbar heltid två timmar back. Men det kan hända att de får gå jämte ibland då. Om de väljer att stanna hemma får de minus i sitt saldo

och får göra de timmarna vid annat tillfälle. Är det mer än 50 timmar minus vid avstämningstillfället (som är var 18:e vecka) blir de återbetalningsskyldiga. Detta är inte vanligt.

Hur fungerar det här att ni får ändra sysselsättningsgrad när som helst, bara ni förvarnar tre månader i förväg?

– Politikerna trodde att alla skulle ändra sysselsättning hit och dit och att det skulle bli hoppigt, men deras farhågor har inte infriats. Folk byter sysselsättningsgrad när de får ändrade förhållanden privat eller till exempel när det blir en förändring på en avdelning. Om någon slutar passar en del på att önska högre sysselsättningsgrad.

När vi lägger schema, vilket vi gör var sjätte vecka, har vi ett egenansvar att se till att lämna de turer som blir över till resursenheten. Om resursen då inte har jobb åt mig kan jag själv introducera mig på andra ställen. Men det behöver också klargöras hur många timmar som får läggas på introduktion till andra ställen.

Det gäller att ha en dialog med resursenheten. Alla är inte lika flexibla och det kan leda till att man kan hamna på minus i sitt saldo. Men det är mycket vanligare att ligga för högt på plus i saldot. Man tar på sig vid frånvaro för att verksamheten ska fungera och en del samlar på sig mer plus än andra. Som facklig får jag höra att Markaryds kommun är skyldig sina arbetstagare alldeles för många timmar. En orsak är att vi har haft många vak och det blir dubbla timmar och då samlas timmarna på hög.

Finns det något i själva modellen som borde förbättras?

– Modellen som sådan fungerar nog bra, det handlar mer om tillämpningen i så fall. Vi använder fortfarande fler timavlönade vikarier än vi skulle vilja. Med en ökad grundbemanning och bättre planering av bemanningen skulle vi kunna bli ännu lite bättre.

Har ni delade turer?

– Ja det förekommer på helgerna.

Är turerna tillräckligt långa för att personalen ska få ut sina timmar?

– Det ser lite olika ut. I vissa hemtjänstgrupper går det hur bra som helst, men inte i andra. Cheferna måste vara duktiga på att organisera för att det ska fungera.

Har rätten till heltid bidragit till att höja verksamhetens kvalitet?

– Ja, de höjda sysselsättningsgraderna har lett till en bättre kontinuitet i verksamheten. Kravet på utbildning för att bli tillsvidareanställd bidrar också liksom fortbildningen för de redan anställda. Resursenheten bidrar också till en högre kvalitet. I dag utvärderas alla timavlönade när det har arbetat 100 timmar. De som inte fungerar i jobbet anlitas inte fortsättningsvis.

Har rätten till heltid gjort Markaryd till en mer attraktiv arbetsgivare?

– Ja, Markaryd har nog känd för att vara en bra arbetsgivare. Även lönerna ligger förhållandevis bra – även om de naturligtvis inte är höga. Men vi har för låg grundbemanning.

Alla kommuner erbjuder inte rätten till en heltidsanställning. Vad tror du om lagstiftning?

– Det kanske är det som gäller eftersom SKL inte ställer upp på Kommunals krav. Det skulle nog vara bra för många kommuner om det blev lite mer tryck uppifrån. Men alla måste hitta sin egen modell för hur man ska utforma erbjudandet. Modellen kan man inte lagstifta om. Det är klart att det blir protester när man genomför förändringar. Under införandet av Markarydsmodellen hade vi också motstånd från våra egna medlemmar.

Vilka råd vill du ge till andra kommuner och - Kommunal där - som står i begrepp att införa rätt till heltid?

– Vi gjorde fel när vi räknade ut hur många timanställda vi hade. Det skulle ju ligga till grund för behovet av heltider. Cheferna hade fått uppskatta hur många årsarbetare timvikarierna motsvarade och det skulle senare visa sig att de motsvarade betydligt fler heltider än vad cheferna trott. Jag har vid ett antal tillfällen fått försvara modellen för att den ska ha kostat för mycket. Därför är mitt råd att innan ni sätter igång verkligen klargöra vad vikariebiten kostar.

Hofors kommun

Hoforsmodellen startade som ett projekt 2003 och ett lokalt kollektivavtal tecknades 2004. Alla tillsvidareanställda i de verksamheter som omfattades av Hoforsmodellen fick en gång per år välja sin önskade sysselsättningsgrad för det kommande året.

Varje arbetsgrupp lade sitt eget tvättstugeschema med utgångspunkt från verksamhetens behov och personalens önskemål om förläggning av arbetstiden. Om man inte kunde komma överens var det chefens uppgift att besluta hur schemat skulle se ut.

För att modellen skulle gå ihop vikarierade personalen för varandra vid kortare ledigheter eller sjukdomar. OB-ersättningen betalades ut i form av tid till timbanken. Personalen valde varje månad om de ville omvandla hela eller delar av timbanken till pengar.

Det var bland annat svårt att få till bra scheman som matchade bemanningsplanen. En bemanningsenhet med 10 tillsvidareanställda skulle täcka upp när ordinarie personal var frånvarande. De tog också en del av de pass som den ordinarie personalen inte hade anmält sig som tillgängliga för. Sammantaget var det ett ganska komplicerat pussel som behövde ta hänsyn till en rad faktorer samtidigt, bland annat befintliga lagar och avtal, personalens önskemål angående arbetstiden, behovsplanering och tillgängliga resurser i form av grundbemanning.

I mars 2013 sade Kommunal upp avtalet efter oenighet om OB-ersättningens storlek.

Intervju med Beatrice Molin, personalchef i Hofors kommun.

Kommunal sade under 2013 upp heltidsavtalet i Hofors. Vad var orsaken?

– Det fanns ett ganska stort missnöje med heltidsmodellen. OB-ersättningen var grundskälet, men vi hade haft många diskussioner innan dess och vi hade även genomfört olika aktiviteter om de rättigheter och skyldigheter som kom med modellen. Det är lätt att skyldigheterna glöms bort och då blir det svårt för arbetsgivaren att hålla modellen. Det vi såg med Hoforsmodellen var att den grundpersonal vi hade kanske inte alltid lade ut sig som tillgänglig på schemat. Det innebar att vi fick ta in vikarier på jobbiga turer. Vi arbetade kontinuerligt med modellen, men det var svårt att få till den på ett bra sätt. Vi hade bland annat problem med arbetstidsreglerna och korta turer. Den medarbetare som ville jobba 100 procent fick slita och det kom fram att det egentligen knappt gick att jobba heltid med modellen. Vi kunde inte dra frågan längre och det slutade med att Kommunal sa upp heltidsavtalet.

Vad hände när avtalet sades upp?

– Det var tre månaders uppsägning på avtalet. Kommunal ville diskutera en ny modell men de ville inte ha en modell som omvandlade OB-ersättningen. Vi arbetsgivare sa att vi inte var redo att gå in i ny modell i det skedet, vi måste kunna stå för det vi lovar. Variation i önskad sysselsättningsgrad var en förutsättning för att denna heltidsmodell skulle fungera. Från att modellen startade tills den avvecklades hade valet av heltidssysselsättningar dubblerats flera gånger om. Dock hade vi i stort sett samma ramar för bemanning hela tiden.

Många vill jobba heltid, men det var svårt att få ihop det med fungerande scheman. Det som då hände var att vi sa att vi måste hålla de bemanningsramar vi har och sedan gå vidare utifrån dem. Vi gick tillbaka till AB och försökte få Kommunal att förlänga avtalet över sommaren, men det ville de inte. Efter tre månader började AB att gälla istället för vårt lokala avtal. Alla fick ha kvar sina sysselsättningsgrader under sommaren. Hade de valt heltid fick de jobba heltid. När AB sedan började gälla var vi tvungna att hantera det så att kostnaderna höll sig inom budgetramarna och det innebar att i stort sett alla fick sänka sysselsättningsgrader. Det var en påfrestande förändring för alla involverade.

– I Hoforsmodellen hade man möjlighet att lägga sitt schema till viss grad, men nu är vi tvungna att ha fasta scheman för att hålla arbetstidsreglerna. Det vill vi inte, men vi kommer inte undan.

Enligt Beatrice Molin har kommunen även ett ganska stort problem med korta turer.

Ekonomi sätter ramarna

– Vi får väldigt sällan tillskott i kassan, snarare tvärt om – mindre i kassan medan kraven ökar. Det leder till att vi inte kan hålla någon extra kvalitet i omsorgen av våra brukare. Budgeten för omsorgen räcker precis till vad insatserna ska täcka. Vår personalstyrka ska följa de beviljade timmarna och vi har inte råd att ha personal utöver det, vilket vi skulle få om alla arbetade heltid.

Inför valet 2014 lade Socialdemokraterna i Hofors en motion om rätt till heltid igen. Motionen gäller rätt till heltid för alla anställda i kommunen och har lett till att en arbetsgrupp med representanter från arbetsgivare och fack bildats. I den ska man börja diskutera vilka möjligheter och hinder som finns och föra fram dessa till politiken.

Rätt till heltid brukar nämnas som en fördel för den kommun som vill vara en attraktiv arbetsgivare. Men nu är heltidsmodellen avskaffad i kommunen och processen att undersöka hur en annan modell skulle kunna se ut är bara i sin linda.

– Som arbetsgivare har vi ett starkt intresse av att kunna erbjuda heltid som grund, men i det måste vi också tänka långsiktigt och hållbart, säger Beatrice Molin.

Intervju med Kristina Karlsson, ordförande Kommunal Hofors

Kommunal har sagt upp heltidsavtalet i Hofors. Berätta varför! Vilka var problemen? – Vi sade upp avtalet eftersom arbetsgivaren började ändra saker så fort ekonomin blev sämre i kommunen. Arbetsgivaren minskade på minuterna och det blev sämre villkor än i det centrala avtalet för den som ville ta ut pengar och vi kan inte ha en arbetstidsmodell som är sämre än det centrala avtalet.

Hur reagerade arbetsgivaren när Kommunal sade upp avtalet?

– De hade också tänkt säga upp heltidsavtalet, men vi hann före.

Hur reagerade Kommunals medlemmar?

– Några blev skogstokiga och gick ur facket, men vissa förstod varför vi sade upp avtalet. När vi sade upp avtalet tappade vi rätten till heltid och i dag är det nästan ingen som har heltid. Resultatet blev fasta scheman med delade turer varannan helg, på det sättet blev det sämre. Förut var du schemalagd cirka 80 procent av heltiden, resten fick du jaga in alternativt ta ut som arbetstidsförkortning. Nu är det ungefär tio personer som har heltiden kvar, men då får de jobba

på flera olika arbetsplatser. Den varianten väljer många bort och tar den procent av heltid som de blir erbjudna.

Hur vill Kommunal lösa situationen?

– Vi vill fortfarande ha rätt till heltid. Konsulter är anlitade för att se över äldreomsorgens avgifter. De analyserar siffrorna och ska komma med ett förslag till hur det skulle kunna se ut. Problemet är att vi har mycket låg grundbemanning i Hofors, vilket beror på den dåliga ekonomin. Är någon borta måste den ersättas med vikarie varje minut. Bemanningseenheten är nedlagd och istället är timvikarier knutna till varje enhet.

Arbetsgivaren ser att sjukfrånvaron har ökat sedan Hoforsmodellen togs bort. Vad beror sjukskrivningarna på, tror du som facklig?

– Hoforsmodellen fungerade så att om jag började blir trött så kunde jag ta timbanksledighet istället för att vara sjuk. Så kan man inte göra idag. Min spekulation är att sjukskrivningarna har psykosociala förklaringar. Det har blivit tufft på jobbet. Förut kunde man hjälpas åt, nu tänker alla mer på sig själva. Det är så pass tufft med delade turer. Vi har minst en delad tur varannan helg och det är fem-sex timmar mellan turerna. Innan Hoforsmodellen infördes hade vi inga delade turer och alla hade olika sysselsättningsgrader. Pratar vi om att ta bort de delade turerna får vi höra: ”Javisst, men då blir det sänkt sysselsättningsgrad också.”

Hur kan Hofors bli en attraktiv arbetsgivare?

– Inför rätt till heltid och låt personalen få lägga sina egna scheman. Tyvärr tror jag att det krävs lagstiftning eller att rätten till heltid skrivs in i det centrala avtalet. Ekonomiskt skulle det kunna lösas genom att staten går in med pengar.

– Rätten till heltid har blivit en klassfråga. Bor du i en rik kommun får du bättre förutsättningar än om du bor i en fattig kommun. Du får sämre anställningsvillkor, sämre skola, vård och omsorg. Därför tycker jag att staten borde ta tillbaka frågan.

Kristina Karlsson berättar att Socialdemokraterna i kommunen har lagt en motion om rätt till heltid och att det hölls ett möte där de fick berätta vilka yrken som inte har heltid.

– Då blev det så uppenbart att det är de kvinnodominerade yrkena som inte har heltid. På fritidssidan är det klockrent heltid som gäller. Det är inte bra, alla som vill ska ha rätt att arbeta heltid. En kvinna ska inte behöva ha en karl för att överleva.

Vad driver dig att fortsätta vara fackligt aktiv trots motgångarna?

– Jag vill att alla medlemmar ska ha det bra. På sätt och vis vet jag också att både arbetsgivaren och vi i Kommunal vill åt samma håll. Det känns som att vi håller på och bygger upp något nytt nu. Problemet är att de unga flyttar härifrån och att kommunen får en allt äldre befolkning.

Karlstads kommun

Karlstad är en av de kommuner i landet som har högst andel heltidsanställda bland de månadsavlönade. Alla anställningar, med endast några få undantag, är heltider. Partiell ledighet för att jobba deltid är inte någon rättighet, men ansökningar beviljas om arbetet så tillåter.

På vårdboenden schemaläggs nästan lika mycket personal som verksamheten har behov av. Resterande personalbehov täcks sedan upp med hjälp av timavlönad personal. Inom hemtjänsten, som har en mer varierad arbetsbelastning, schemaläggs fast anställd personal till en något lägre nivå i bemanningsplaneringen. Resterande behov täcks upp av timavlönad personal. Att variationerna i bemanningsbehovet balanseras med timavlönade innebär att det blir förhållandevis lätt att lägga ut den tillsvidareanställda personalens arbetstid på rimligt långa arbetspass. Detta sätt att bemanna är tänkt att minska behovet av korta och delade turer för tillsvidareanställda.

Införandet av heltidstjänster har medfört att man idag använder färre timavlönade än tidigare. Till viss del beror det på att en hel del av frånvaron täcks upp med hjälp av personal anställd vid bemanningsenheten.

Intervju med Peter Bäckstrand, personaldirektör i Karlstad.

Vilka utmaningar ser du med heltid i grunden ur ett arbetsgivarperspektiv?

– Vi har inte riktigt nått fram till att ha all verksamhet utan delade turer. Problematiken ligger i att vi schematekniskt ännu inte har löst hur vi ska få ihop kombinationen mellan att å ena sidan ha medarbetare på plats när verksamheten behöver dem och å andra sidan att de heltidsanställda medarbetarna inte ska behöva arbeta varannan helg. Det här diskuterar vi med facket och politiken. Vi har en gemensam uppfattning om att det inte finns något positivt med delade turer och att om vi kan undvika det så ska vi absolut göra det. Men ur ett arbetsgivarperspektiv finns det fortfarande ett behov av delade turer.

Hur försöker ni komma framåt för att lösa problemet med delade turer?

– Dels jobbar vi med det schematekniskt och försöker hitta ett flexibelt arbetssätt, men vår bedömning är att vi behöver mer resurser. Men resurserna ska inte bara gå till att lösa problemet med delade turer, utan även ge ökad effektivitet för invånarna. Vår verksamhet är personalintensiv på förmiddagarna och kvällarna. Mellan klockan 13 och 16 minskar volymen av arbetsuppgifter och då skulle aktivering och sysselsättning av våra äldre kunna vara ett område där man skulle kunna lägga mer tid om vi får ökade resurser. Problemet är att få fram pengarna. Vi har ett intresse av att ha en bra verksamhet för karlstadsbor som betalat skatt hela sitt liv, men utifrån socialtjänstlagen blir det mer otydligt att lägga resurserna på aktiviteter för äldre. Vad lagen kräver gör vi redan.

– Kommunal anser att grundbemanningen borde höjas, men vi som arbetsgivare tycker inte att det är för tajt. Vi gör benchmarking kontinuerligt och tycker inte att vi sticker ut på ett sätt så att verksamheten inte är genomförbar.

Karlstad har heltid i grunden för alla anställda. Andelen heltidsarbetande är hög och när någon vill arbeta deltid frågar inte arbetsgivaren efter anledningen till det. Inom vård och omsorg finns en högre nivå av deltidsarbetande i jämförelse med andra områden. Åtta av tio medarbetare är kvinnor.

– Det är en kombination av olika faktorer som gör att det blir en ökad nivå av deltid inom vård och omsorg. Vi har ett flexibelt och modernt sätt att se på arbetstid och kvinnor lever med män som kanske inte har den flexibiliteten i sitt arbete och då blir lösningen att kvinnan går ned i tid för att familjen ska få ihop pusslet. Då är det lätt att deltiden hamnar på den som har flexibilitet i sin anställning och det skulle kunna vara en kvinnofälla. Många av deltidarna arbetar ca 85 procent, under det är det väldigt få.

Ger rätten till heltid draghjälp åt Karlstad att vara en attraktiv arbetsgivare?

– Absolut, i allra högsta grad. Jag har en fast övertygelse om att det här är framtidens väg. Vi har inga tankar på att överge modellen. Alternativen känns omoderna.

Arbetsmiljöverket har varit i Karlstad och granskat kvinnors arbetsmiljö. Vad behöver Karlstad rätta till? Har problemen någon bäring på heltidsmodellen?

– Vi ska försöka lösa problemen med långa arbetspass och delade turer. Alla vill slippa delade turer, men inte till vilket pris som helst. Om vi inte har delade turer kanske alla i arbetslaget måste jobba varannan helg. Vi jobbar för att få bort de delade turerna, för det är en framgångsfaktor, men det är komplex fråga.

Går det att koppla heltid/höjda sysselsättningsgrader till verksamhetens kvalitet och nöjda brukare?

– Vi undersöker kontinuerligt hur våra kunder uppfattar vår verksamhet och redovisar resultaten på vår hemsida. Generellt sett får vi väldigt bra betyg. Vårt fokus är väldigt tydligt. Vi finns till för karlstadsborna och vår uppgift är att se till att de får bästa möjliga verksamhet för skattepengarna. Vårt arbete med värdegrunden har varit viktigt och vägledande för oss i många situationer när det har varit svårt att veta vad som är rätt beslut.

Karlstad kommun vill att medarbetarna ska kunna leva på sin lön och få en rimlig pension.

– Vi vill bedriva verksamheten på ett modernt sätt och samtidigt vara en attraktiv arbetsgivare. Då är det självklart att man som anställd får välja den sysselsättningsgrad som passar bäst och samtidigt ha möjligheten att förändra sin sysselsättningsgrad över tid.

Kommunen ser även att sjukfrånvaron har utvecklats positivt sedan heltidsprojektet startade.

Intervju med Margaretha Styffe, ordförande Kommunal Karlstad Vård Omsorg.

I Karlstad råder heltid som norm. Vad säger du om det?

– Det är bra att alla som har en tillsvidareanställning har heltid i botten oavsett ålder. Men problemet är att med ökande ålder orkar våra medlemmar inte arbeta heltid. Orsaken är stress och arbetsbelastning.

Hur ser du på bemanningen?

– Grundbemanningen behöver höjas. Vi ser hur arbetsgivaren skär i bemanningen på vårdboendena, och inom hemtjänsten drar de ned på den biståndsbeviljade tiden för städ och dusch. Vi fick mindre tid för insatserna, men varken personalen eller pensionärerna har fått veta vad som skulle plockas bort. De

som behöver hjälp blir äldre och äldre och behöver mer och mer hjälp samtidigt som tiden knappas in. Schablonerna för hur lång tid en dusch ska ta är satta oberoende av vilken person det är som ska duscha. Vi är ju olika som personer. En del går det fort hos och hos andra måste du lirka. Ett annat bekymmer är att tiden för förflyttning inte är realistisk. Du ska kanske ta dig flera hundra meter på två minuter. När vi tar upp det säger arbetsgivaren att ”det jämnar ut sig i slutet”. Visst, ibland har jag turen att någon säger nej till hjälp en dag och då kanske jag fått några minuter till skänks. Men det är ju arbetsuppgifter jag har som jag inte har gjort, och det känns inte heller alltid bra.

– Karlstad var en av de kommuner där Arbetsmiljöverket jämförde manliga och kvinnliga villkor och då ställde de hemtjänsten mot grupper inom tekniska verken. Då framkom flera brister inom hemtjänsten: att det inte fanns restid, att scheman inte fungerade ut och att planeringen haltade. Nu ska det bli en uppföljning på det och det är bra, men bemanningen skulle behöva ökas.

Hur har ni det med delade turer och vad tycker Kommunals medlemmar om delade turer?

– Det vi kallar långturer med kort rast på 1-1/2 timmes ofrivillig rast har ökat. Vi i Kommunal har granskat de delade turerna på äldreboenden och vårdboenden presenterat resultatet för arbetsgivaren, men de brydde sig inte så mycket om vår undersökning utan gjorde en egen kartläggning. Medan Kommunal tittade på delade turer våning för våning lade arbetsgivaren ihop all personal och delade rakt av. Då såg deras siffror bättre ut än våra. Men vårt resultat speglade verkligheten för våra medlemmar. I dagsläget har vi inte en enda schemagrupp utan delade turer. Nu ändras dessutom schemat i många hemtjänstgrupper så att de får fler delade turer.

Enligt Margaretha Styffe var sjukfrånvaron 26 dagar per anställd under första halvåret 2014.

Vad beror sjukfrånvaron på?

– Sjukfrånvaron är ett resultat av de nedskärningar som skett. Vi som arbetar med människor ser alltid till den som ska ha hjälpen, vi vänder ut och in på oss själva för att hinna med. Nu har det pågått i så många år, vi har sprungit så att orken tagit slut. Vi har sprungit färdigt. Nu måste arbetsgivaren och politikerna göra något - antingen tala om vad vi inte ska göra eller se till att det kommer öronmärkta pengar till äldreomsorgen. Det är tydligt att bemanning, arbetsmiljö och sjukskrivningstal hänger ihop. Vi ser också att fler ”väljer” att gå ned i sysselsättningsgrad på grund av arbetsmiljön.

Tar kommunen tillvara personalens idéer om hur arbetet kan utföras?

– Nej, det tycker jag inte. Personalen är kunniga och har goda idéer som borde få ventileras, men som det är nu är personalen så slitna att de inte ens har ork att komma med idéerna. Många medlemmar säger att det inte hinns med att diskutera verksamheten på APT, istället blir det bara prat om vad som hänt hos pensionärerna för de samtalen hinns inte med i det dagliga arbetet.

Vad behöver Karlstad jobba med för att bli en attraktiv arbetsgivare?

- Skapa en arbetsmiljö som gör att medarbetarna orkar med både jobbet och fritiden. Så att en får ett helt liv.
- Höj grundbemanningen och lägg scheman med lite luft i så att stressen minskar och man slipper slänga i sig maten.
- Verkligheten måste få finnas på pappret. Lägg till exempel till gångtid vid parallellgång. Ett exempel är när man behöver vara två vid duschmomentet. Utan gångtid kan det bli så att ”Kalle får sitta och frysa” i väntan. Det är ju ändå kommunen som har det yttersta ansvaret för mig som invånare och då måste politiken också ta ansvar för vad som ingår i uppdraget.

Har du något medskick till andra kommuner som ska eller överväger att införa rätt till heltid?

- Ta jämställdhet på allvar. Det är en självklarhet att alla tjänster ska vara heltid. När det gäller vården och allt som har med människor att göra får en höra ”visst heltid, men det kostar så mycket så då måste vi skära ned för annars har vi inte råd med så många”. Sådant hör en däremot aldrig när det gäller tekniska verken. Det här är skattefinansierad verksamhet och då måste politikerna ta sitt ansvar. Samhället ska vara lika för alla. Alla ska ha en inkomst som den klarar sig på och få en dräglig pension.

Bergs kommun

Intervju med Bosse Lindström, HR-chef, och Annica Ryman enhetschef för bemanningsenheten Resursen.

Bergs kommun vill vara en attraktiv arbetsgivare och erbjuda alla anställda en heltidsanställning, utifrån ett jämställdhets- och trygghetsperspektiv. Beslutet att införa heltid för samtliga anställda fattades i slutet av 2011 med målsättningen att det skulle vara genomfört senast till årsskiftet 2014/2015. Heltidsanställning är numera grunden i Bergs kommun, men det finns möjlighet att arbeta deltid genom att begära partiell ledighet. Anställda har möjlighet förändra sin sysselsättningsgrad två gånger/år.

När Bergs kommun införde rätt till heltid skedde det i två parallella projekt. Det ena handlade om att verkställa kommunfullmäktiges heltidsbeslut. Ledare för detta projekt var Annika Ryman som också är chef för Resursen, den enhet som har hand om bemanningsfrågorna. Det andra projektet, ”Helt rätt i Berg”, presenteras längre fram i texten.

Följande mål fastställdes för införandeprojektet:

- Alla anställda ska ha rätt till heltid
- Andelen timavlönade- och deltidanställda ska minska
- Mer- och övertid ska minska
- Ökad hälsa och minskad sjukfrånvaro
- Ökad jämställdhet
- Ökad kvalitet i verksamheten
- Ökat inflytande och delaktighet för medarbetarna
- Flexiblare organisation
- Attraktivare arbetsgivare
- Ökad yrkesstolthet
- Kontinuerlig kompetensutveckling

Hur har det gått? Klarar ni att uppfylla målsättningen?

– Det anser vi att vi kommer att klara. Vi är på upploppet nu, med beslut om undantag för vissa grupper där vi kan individpröva om det finns någon lösning. De flesta som inte har heltid har sjukersättning eller lönebidragsanställning.

Hur har det gått inom vård och omsorg?

– Alla som vill kan arbeta heltid. Men det har inte gått som vi förväntade. Inom vård och omsorg har kanske fem procent av medarbetarna valt att gå från deltid till heltid. Alla medarbetare har heltid i grunden och får söka sysselsättningsgrad, men det är främst unga som väljer att jobba heltid. De flesta medarbetarna har i alla fall höjt sin arbetstid. De säger att de är en form av trygghet att de kan jobba heltid, men det betyder inte att de väljer att göra det.

Vet ni vad det är som gör att de inte väljer heltid?

– Många säger att arbetet är för tungt. Det handlar bland annat om schemaläggning - om hur man lägger hälsofrämjande scheman. Våren 2012 uppstod en del oro kring heltid och orsaken var kanske att heltid innebär att man eventuellt måste arbeta på annan arbetsplats för att få ut sin heltid.

– Det finns ett motstånd mot att arbeta flexibelt och bara ett fåtal har valt det, vilket innebär att det bara är en liten klick som har rört på sig. Det har varit

ganska tufft för cheferna, eftersom det är genom samverkan chefer emellan som bemanningen ska gå ihop.

– Vi behöver också få in yngre, vi tror att yngre är mer öppna för flexibilitet. Samtidigt ser vi stora problem i att rekrytera inom vård och skola. Vi jobbar också för att bli en attraktiv arbetsgivare och har till exempel höjt ingångslönerna för undersköterskor.

Fler förändringar är på gång i kommunen, bland annat ett nytt prestationsbaserat ersättningssystem för utförd vård på enskilda boenden. Kommunen kommer även eventuellt att införa en personalpool.

– Vi kanske ska införa en personalpool, beslut om det fattas snart. Inrättandet av en personalpool bygger på ett beslut som verksamhetsnämnden tagit med avsikten att kunna möta bemanningsbehoven. Med en flexibel personalbudget kan en pool skapa förutsättningar för att alltid kunna ha rätt bemanning.

– Kanske innebär införandet av personalpool att fler kommer att våga höja sin sysselsättningsgrad eller gå upp till heltid eftersom man då slipper vara rädd för att röra på sig. En personalpool motverkar på så sätt att personal flyttar på sig och främjar då arbetet med kontaktmannaskap.

Målet är kontinuitet

I Berg har man skapat några nya begrepp för att kommunicera att det behövs både kontinuitet och flexibilitet. Med begreppen ”familj”, ”släkt” och ”vänner” avses den ordinarie arbetsplatsen, en annan arbetsplats i närområdet respektive annan arbetsplats. Kontinuitet är ett övergripande mål vid fastställandet av bemanningen.

När fler väljer att arbeta heltid innebär det att vissa enheter blir ”överbemannade”. Först schemaläggs då den egna enheten ”familjen” och om det finns ytterligare timmar schemaläggs de hos ”slakten”. Denna del av schemaläggningen fastställs 14 dagar i förväg. Om det sedan finns ännu fler timmar kvar så blir det så kallad Disponibel tid som används för att täcka del av behovet av korttidsvikarier som normalt uppstår med kort varsel. Målsättningen är att anställda med Disponibel tid ska få besked om var de ska arbeta senast ett dygn innan.

I praktiken skulle det visa sig att det i schemaläggningen blev svårhanterat. Avsikten var ju att det skulle bli en flexibilitet och att personalen skulle kunna gå in hos ”slakten” men på grund av frånvaro mm arbetade man mest i sin ”familj”. Vi hade en övertro på vilken hjälp vi skulle få av tekniken och hur mycket man skulle vilja arbeta, men vi fick det inte att fullt ut fungera som det var tänkt till att börja med.

Inom LSS jobbar flest heltid

I alla verksamheter och kanske särskilt LSS finns höga krav på kontinuitet som krockar med flexibel schemaläggning, som därmed blivit komplicerat.

– Inom personlig assistans är det brukarna som själva bestämmer vilka som ska arbeta hos dem, vilket inte ger utrymme för flexibilitet. Alla som arbetar inom LSS har idag heltid och det är också inom LSS som flest har valt att även arbeta heltid eller ökat sin sysselsättningsgrad. Hela LSS har morskt tagit sig an heltiden och gått upp i arbetstid. Inom äldreomsorgen är det däremot färre som har valt att göra det. Det kan vara så att det är mer fysiskt ansträngande att arbeta inom äldreomsorg.

Medarbetarna har möjligheten att kunna ändra sysselsättningsgrad två gånger per år. Hur fungerar det administrativt för er?

– Det fungerar bra, men det finns medarbetare som tycker att det borde gå att skifta på ännu kortare varsel. Rutinen är att alla som inte vill jobba heltid måste tala om det två gånger om året och två månader i förväg lägga in sitt önskemål om förändring. Bergs kommun har två bestämda datum för ändring av sysselsättningsgrad: 1 maj och 1 oktober. Rent administrativt sköts ändringarna av respektive chef direkt i lönesystemet.

Önskeschema – ett begrepp som leder tankarna fel

– Vi har insett att begreppet ”önskeschema” kan skapa frustration. Medarbetaren lägger ett önskemål om när man helst vill arbeta sina timmar. Men det är inte särskilt troligt att man får sitt önskeschema, eftersom arbetstiderna bygger på verksamhetens behov. Begreppet ledde tankarna åt fel håll. Därför säger vi numera ”påverkansbart schema”.

Bergs kommun består av mycket glesbygd. Har ni hittat någon lösning som andra kan ha nytta av?

– Vi kan ta exemplet Storsjö kapell och Ljungdalen, mindre orter som ligger i fjällvärlden mot norska gränsen. Där har vi lagt samman alla yrkeskategorier utom lärare i ett lag. Det innebär att lokalvård, barnomsorg, badvakt, kök och äldreomsorg ligger i en gemensam schemagrupp. Där har vi även fått väldigt bra resultat i hälsobokslutet. Det här är också ett sätt att lösa vikariebristen i området.

Tror ni att lagstiftning skulle vara ett bra sätt att ge fler möjlighet att få arbeta heltid?

– Lagstiftning tar inte hänsyn till lokala och ekonomiska förutsättningar. Om man skulle lagstifta om rätten till heltid skulle man missa allt det som vårt ESF-projekt Helt rätt i Berg handlar om. Att införa rätten till heltid handlar om att förändra normer och strukturer. Det tar betydligt längre tid än att skriva en lagtext!

– Däremot skulle vi gärna uppskatta lite mer centralt stöd kring hur man tecknar bra avtal.

Har ni fått några fler lärdomar?

– Vi gjorde tre stora förändringar samtidigt, och det ska vi inte göra igen. Det har blivit jobbigt för en anställd att dels jobba på i sitt dagliga arbete samtidigt som det sker övergripande förändringar. Men det fanns inte så mycket val när politiska beslut och projektet skedde samtidigt.

Det hade varit önskvärt om vi hade kunnat påbörja vissa saker tidigare, till exempel införandet av en bemanningsenhet. Sedan skedde förändringen, utbildningarna och implementeringen av Time Care för snabbt. Det finns fortfarande lite oro om att man blandar ihop begreppen. Resursen har fått stå för det negativa, som egentligen inte är Resursens fel.

Delegationsordningen har även styrts upp kraftfullt. Tidigare hade administratörerna behörighet att bevilja ledighet, men det bröt mot delegationsordningen. Nu tycker både chefer och anställda att det blivit knöligare. Det hade varit önskvärt att vi hade haft rollfördelningen klar innan vi införde Resursen och förändringen av Time Care.

Efter fullmäktiges beslut om att införa heltid fick man kraftiga signaler från personalen inom vård och omsorg som inte ansåg att de skulle orka arbeta heltid.

Verksamhetschefen besökte då samtliga arbetsplatser tillsammans med representanter från personalkontoret och företagshälsovården. Efter ännu ett besök på samtliga arbetsplatser stod det klart att personalen behövde bättre förutsättningar för att fler skulle vara beredda att arbeta heltid.

Målet för projektet ”Helt rätt i Berg” var att fler ska både vilja och orka arbeta heltid. Det ställer krav på arbetsmiljön och förmågan att hantera förändringar. Jämställdhetsaspekten är mycket viktig. När vi frågar anställda varför de inte vill jobba heltid svarar de ofta att de inte orkar eftersom jobbet är för tungt. Dessutom upplever många att de redan har ett heltidsjobb hemma.

Projektet Helt rätt i Berg har formats kring följande aktiviteter:

Ledarskapsutveckling

En utbildning som ska leda till trygga och närvarande chefer som kan hantera kommunikation, konflikthantering, frågor om livsbalans och ett hälsofrämjande ledarskap samt offentlig ekonomi, arbetsrätt och arbetsmiljö.

Datorhantering

Datorhandledare utbildas som tar ansvar för kunskapsspridning på arbetsplatsen och på så sätt rustar medarbetarna för en datorberoende arbetsmiljö.

Ergonomiutbildning

Ger medarbetarna en fördjupad kompetens inom modern arbetsteknik. Utvalda personer utbildas och ansvarar sedan för kunskapsspridning på arbetsplatsen.

Reflektionsgrupper

Syftet är att öka medarbetarnas delaktighet och en hälsofrämjande arbetsmiljö. Handledare utbildas inom grupp-utveckling, förändring och utveckling, jämställdhet, tillgänglighet och hälsofrämjande. Handledarna ansvarar sedan för att leda samtal på arbetsplatsen kring dessa frågor.

Vi utbildar också jämställdhetshandledare. Deras roll är inte att utbilda i jämställdhet, utan att med hjälp av reflektionsgrupper starta processer som leder till förändring.

Temadagar

Tanken med temadagarna är att öka personalens helhetsförståelse av verksamheten och att synliggöra individens roll och betydelse. Temadagarna ska också leda till ett bättre samarbete inom och mellan yrkesgrupper i vård och omsorg. Det gör vi genom att samla berörda yrkesgrupper och expertkompetenser till en form av workshops där vi tillsammans följer ett ärende från ax till limpa.

Intervju med Emma Lundbäck, tidigare projektledare för ESF-projektet ”Helt rätt i Berg”.

Vad har projektet gett?

– Från början fanns det ett motstånd och projektet fungerade som en medlare hela tiden, och var på samma gång en förutsättning. Vi hade aldrig gått i mål utan det. Genom projektet skapades dessutom en enorm kompetenshöjning för både chefer och medarbetare. Vi fick med alla på tåget, det blev en form av samhörighet och i och med att vi träffades ofta kunde inte cheferna skapa egna modeller. Det mest värdefulla var nog stunderna emellan då man fikar och pratar. Vi skapade mötesplatser och bjöd på insyn för all personal. Vi lyssnade mycket på personalens rädslor. Alla fick inte som de ville, men de har ändå fått

vara med i processen. Nyligen ägde det sista mötet rum i en av dialoggrupperna, det var både roligt och lite tråkigt att det är slut. I dialoggruppen ingick personal från vård och omsorg, både chefer och undersköterskor – alla nivåer. Slutsatsen är att rädslorna som fanns inledningsvis inte har besannats.

Helt Rätt i Berg var ett projekt som finansierades av Europeiska socialfonden och själva projektet avslutades i juli 2013.

Kerstin Svensson, ordförande Kommunal Berg.

Nu går Bergs kommun i mål med projektet att införa heltid. Hur har det gått tycker du?

– Det har varit många krokarna på vägen. Schemaläggning är fortfarande ett problem med många delade turer. Det skulle bli så mycket bättre, med önskeschema och allt, men det blev många korta turer. Personalen får arbeta många dagar i sträck med liten möjlighet till återhämtning. Men det finns dem som det passar för, som väljer det själva.

– I början trodde många att man var tvungen att jobba heltid, men det var man ju inte. Många avstår från att jobba heltid. Men det är en trygghet att veta att det ligger en heltidsanställning i botten. De som avstår från att arbeta heltid kanske känner att de har ekonomi så det räcker, men de kan vara så att de inte orkar arbeta heltid, för folk tycker att arbetet är tungt. Det är ett arbetsmiljöproblem i äldreomsorgen. Arbetsgivaren skulle kunna se över arbetssättet. Allt måste inte göras på morgonen eller kvällen, det går att sprida ut arbetsuppgifterna över tid och samtidigt kapa de värsta arbetstopparna.

Vad har varit svårt ur ett fackligt perspektiv?

– Det var det här att folk frågade: måste vi jobba heltid nu? Schemaläggningen är också svår, det har varit mycket diskussion och missnöje med de korta turerna. Under en inkörningsperiod fanns det även ett missnöje med Resursen. Antingen blev det dubbelbokningar eller så kom ingen alls.

Vilken betydelse hade ESF-projektet Helt rätt i Berg?

– Alla har inte varit så involverade. De anställda har fått anmäla sig till kurser och rätt många tyckte att temadagarna om äldreården var bra.

Vilka lärdomar vill du dela med dig av till andra kommuner och fackligt aktiva där?

– Ha inte bråttom och grunda arbetet noga, var tydlig och ta en sak i taget.

– Satsa på utbildning i schemasystemet.

– Missnöjet växer om medarbetarna inte vet vad som gäller med schemat. De vill ha raka besked: Får jag vara ledig eller inte?

– Att arbeta heltid kan innebära att man måste åka till andra arbetsplatser och då behöver det finnas en beredskap på vad det innebär.

– Jobba med värderingar och attityder gentemot arbetskamrater: Rätt till heltid innebär att allas heltider är lika mycket värda. Alla kan inte få arbeta på samma ställe hela tiden – jobba med frågan: hur gör vi då? Det är viktigt att göra en lokal överenskommelse.

– Räkna med restid i schemaläggningen. Även de som har restid ska få ut sin rast.

Vetlanda kommun

Intervju med: Annika Edvardsson, HR-konsult, Pierre Thorell, HR-förhandlingschef samt, Eva-Lena Sjöstrand, chef för bemanningscentrum (2012)

Ni valde att utveckla en egen modell som innebär att anställda får välja sin önskade sysselsättningsgrad. Varför kopierade ni inte bara någon annans lösning?

2009 var det 27,5 procent av de månadsavlönade inom vård och omsorgsförvaltningen som hade en heltidsanställning. En fjärdedel av de anställda på förvaltningen hade skriftligen begärt att få höja sina sysselsättningsgrader. Samtidigt anlätades timavlönade och visstidsanställda motsvarade 260 årsarbetare och motsvarade 36 årsarbeten utfördes i form av övertid och mertid. Av den arbetstid som skulle utföras enligt avtal var personalen frånvarande 22 procent, vilket motsvarade 235 årsarbetare.

Parallellt med detta blev allt fler visstidsanställda konverterade till tillsvidareanställningar i enlighet med LAS regler. I augusti 2009 fanns det 108 konverterade som vi ännu inte hade lyckats placera inom förvaltningen.

Vid den här tidpunkten rekryterade alla chefer själva sina vikarier och en chef inom äldreomsorgen kunde ha upp till 110 direkt underställda medarbetare.

Läget var alltså inte helt under kontroll och frågan var hur vi skulle kunna hitta ett effektivt sätt att ta tillvara all den tid som medarbetarna ville jobba.

Sedan dess har vi omorganiserat äldreomsorgens verksamhet, vi har infört fler chefsnivåer och förtydligat chefsuppdraget. I dag har en chef inom vår äldreomsorg som mest dryg 50 direkt underställda medarbetare.

2009 gjorde vi ett inspirerande studiebesök i Nynäshamn och startade sedan en process tillsammans med Kommunal. För att kunna tillgodose både våra och Kommunals behov fick vi lov att skapa en egen lösning. Men mycket känner man förstås igen från de avtal som har tecknats i andra kommuner.

Ni landade i en lösning med två olika avtal, vad kan ni säga om avtalet för ”flectidsanställda” vid Bemanningscentret?

Syftet med det avtalet är att skapa en flexibel arbetstidsmodell som ger medarbetarna större möjligheter att påverka sin sysselsättningsgrad, arbetstidsförläggning och inkomst - samtidigt som vi säkerställer bemanningen i kommunens verksamheter.

De som är anställda enligt det här avtalet kallar vi för ”flexanställda”. De är placerade vid vårt Bemanningscenter och väljer själva sin önskade sysselsättningsgrad en gång per år. Varje gång som sysselsättningsgraden förändras får medarbetaren ett nytt anställningsavtal som gäller tills vidare.

Avtalet innebär att semesterdagarna omvandlas till timmar och avtalet ersätter reglerna om förskjuten arbetstid i Allmänna bestämmelser. Hos oss får flexanställda vid Bemanningscenter ett lönetillägg med 1 200 kronor per månad.

Modellen för de flexanställda utgår från ett tomt schema. Flexanställda använder vi i första hand för att täcka upp vid oplanerad och planerad korttidsfrånvaro, vid utbildningstillfällen och i samband med tillfälliga arbetsbelastningar.

Ingen anställd blir placerad som flexanställd, det är ett frivilligt val och förutsätter att man själv söker jobbet.

Flexanställda med lönetillägg, då är det väl inte någon djärv gissning om man antar att det blir ganska många delade turer?

Nej, delade turer är något som förekommer väldigt sällan bland våra flexanställda och i så fall bara om de anställda själva väljer det.

Sedan har ni också ett lokalt avtal om individ- och verksamhetsanpassat schema med rörlig tid, hur är det konstruerat?

Inom vård- och omsorgsförvaltningen och måltidsservice har samtliga medarbetare numera ett individ- och verksamhetsanpassat schema, ett så kallat tvättstugeschema. Vår målsättning är att alla schemalag dessutom ska arbeta enligt ett upplägg som vi kallar för ”rörlig tid”, men det är frivilligt.

För de schemalag som väljer att arbeta med rörlig tid gäller att varje enskild anställd får välja önskad sysselsättningsgrad en gång per år och får då ett nytt anställningsavtal som gäller tills vidare.

Den rörliga tiden är en form av överanställning som uppstår när medarbetarna höjer sina sysselsättningsgrader. Det betyder att enheten har mer personal än vad som krävs för att bemanna enhetens ordinarie verksamhet. Överskottet används vid frånvaro och när det behövs någon form av tillfällig resursförstärkning. En effekt av överanställningen är till exempel att det kan finnas ytterligare medarbetare i schemalaget som kan vara med och dela på helgpassen. Vid schemalagningen bokas endast enhetens ordinarie arbetstid. Överbemanningen blir då rörlig tid, en resurs i form av tillsvidareanställda medarbetare som vi använder i stället för timavlönade vikarier vid frånvaro. De tider då det behövs vikarier matchas mot de tider då personalen angett att de är tillgängliga för att arbeta rörlig tid. Omfattningen av den rörliga tiden är cirka fem procent av schemalagets totala arbetstid. Schemalaget kommer överens om hur man ska bemanna den rörliga tiden, men oftast är det de som har höjt sin sysselsättningsgrad som tar de rörliga passen. Den rörliga tiden används i första hand för att täcka upp för varandra i det egna schemalaget. Om tiden inte behövs där används den vid någon annan enhet i förvaltningen där den anställda är introducerad och där bemanningen sker via Bemanningscenter. Normalt används merparten av den rörliga tiden, cirka 80 procent, på den egna enheten.

Precis som i avtalet för flexanställda omvandlas semestern till timmar om medarbetaren väljer det.

När medarbetaren redovisar sina önskemål i schemat kan 15 procent av arbetstiden anges som veto-tid, det vill säga tid då man inte kan eller behöver arbeta.

Men ni har också en version av individ- och verksamhetsanpassat schema utan rörlig tid?

Ja, ett schemalag kan också välja att arbeta med ett schema utan rörlig tid. Det innebär i princip att man jobbar vidare som man har gjort tidigare och att man behåller sin befintliga sysselsättningsgrad. När medarbetaren lägger önskemål i schemat kan 15 procent av arbetstiden anges som veto-tid.

För övrigt är det Allmänna bestämmelser som gäller.

Två gånger per år gör vi en avstämning av medarbetarnas ackumulerade tid i förhållande till den årsarbetstid som gäller för respektive anställd. Detta gäller för både flexanställda och medarbetare med rörlig tid respektive utan rörlig tid.

Hur har ni organiserat ert Bemanningscenter?

Upplägget bygger i grunden på den modell som Nynäshamn tog fram men vi har successivt utvecklat en egen version.

Vi har tio bemanningsplanerare och två områdeschefer som arbetar med driften av Bemanningscenter. Dessutom har vi 55 flexanställda placerade vid Bemanningscenter. De flexanställda är i förväg introducerade på de arbetsplatser där de ska jobba. Alla vakanser som uppstår inom vård- och omsorgsverksamheten och måltidsservice, sektionen för ensamkommande flyktingbarn, städverksamheten (och under våren 2015 även förskolan) hanteras av Bemanningscenter.

Förutom de flexanställda administrerar Bemanningscenter också ”rörlig tid” samt cirka 400 timavlönade.

När vi utvärderade Bemanningscenter 2011 visade det sig att enheten hade haft cirka 150 beställningar per dag, sju dagar i veckan. Arbetslagen upplevde att det var mindre stress nu när de slipper ta ansvar för vikarieanskaffningen.

Hur går det till när Bemanningscenter ska välja vem som ska gå in och ta ett vikariat?

När Bemanningscenter tillsätter vakanser har man en prioriteringslista som anger i vilken ordning man söker efter ersättare. Under perioden januari till juni 2012 mätte man hur stor andel av vakanserna som tillsattes med ersättare från respektive prioriteringsgrupp. Andelen anges inom parentes efter respektive grupp.

| | |
|--|--------|
| 1. Tillsvidareanställda med rörlig tid, i egna arbetslaget | (12 %) |
| 2. Flexanställda vid bemanningscenter | (24 %) |
| 3. Tillsvidareanställda med rörlig tid i annat arbetslag | (3 %) |
| 4. Tillsvidareanställda som vill arbeta extra | (3 %) |
| 5. Tjänstlediga som går in och vikarierar | (3 %) |
| 6. Timvikarier med utbildning | (36 %) |
| 7. Timvikarier under utbildning/utan utbildning | (16 %) |
| 8. Pensionärer | (3 %) |

De timavlönade går in i bemanningsprogrammet och anger vilka tider de kan och vill arbeta. De får sedan meddelande via SMS när de bokas upp.

På vilket sätt skiljer sig er modell från andra kommuners?

Den största skillnaden är väl att man som anställd får välja om man vill ha ”rörlig tid” eller inte. Många tycker att det är stimulerande att ibland få jobba på någon annan enhet medan andra verkligen bara vill jobba på sin egen enhet. Vår modell fungerar lika bra för båda kategorierna.

Vilka tankar har ni inför framtiden?

Vår ambition är att fler verksamheter och fack på sikt ska omfattas av liknande avtal, diskussioner pågår.

Så länge en så pass stor del av frånvaron fortfarande bemannas av timavlönade vill vi fortsätta att jobba för att de tillsvidareanställdas sysselsättningsgrader höjs ännu mer och att fler schemalag väljer att arbeta med rörlig tid.

Kompletterande intervju med Pierre Thorell (2014).

Vilka planer har ni inför framtiden?

– Vi har tillsammans med Kommunal och Lärarförbundet inlett arbetet med att få fram ett lokalt arbetstidsavtal för förskolan. Startpunkten för det var en workshop i syfte att skapa en gemensam bild av verkligheten att utgå ifrån. Medarbetarna fick utse sina representanter (vilket inte var desamma som de fackliga representanterna), facken sina och arbetsgivaren sina. Workshopen gav en bra bild och nu fortsätter arbetet, fast med något färre medarbetarrepresentanter. Vi vill att våra avtal ska stödja verksamheten ur både medarbetarperspektivet och arbetsgivarens perspektiv.

Har du några råd till andra kommuner som ännu inte infört önskad sysselsättningsgrad?

– Vi har haft en väldigt god dialog med Kommunal och det är nyckeln – att det finns en samsyn kring såväl problembilden, effekten och kvalitetsfrågan. Modellen bygger på att de som är anställda ska arbeta mer och att de som vill arbeta mer i den egna gruppen ska kunna göra det. Vi vill alltid ha inskolad personal och inte skicka medarbetare åt olika håll hej vilt. Det är väldigt avgörande för resultatet och kvaliteten i verksamheten.

Vetlanda kommun har valt en modell som bygger på att medarbetaren får frågan: Hur mycket vill du jobba?

– Medarbetaren kanske inte får all sin tid på en egen schemarad, men det finns stora möjligheter att flytta om. Ett modernt avtal behöver två dimensioner: önskad sysselsättningsgrad och årsarbetstid, och medarbetaren väljer sysselsättningsgrad en gång om året. Med det möter vi behoven i hemtjänsten eller av dubbel bemanning i enskilt boende. Det är viktigt att medarbetaren ser helheten och sin egen roll i den. Delaktighet och att kunna påverka sin arbetstid är friskfaktorer.

Chefernas får hjälp med bemanningen

Enligt Pierre Thorell har arbetssättet med ett bemanningscenter avlastat cheferna. Istället för att jaga vikarier får de hjälp med bemanningen och kan fokusera på verksamheten.

– Cheferna får ett konteringsmejl med besked om den dagliga bemanningen och de kan även se bemanningsplanen. Det här avlastar enhetscheferna, och schemagrupperna slipper även att själv ringa in vikarier.

Den som blir sjuk ringer sin grupp som i sin tur lägger en beställning om vikarie via ett datasystem. Bemanningscentret ser vilka av dem som är i tjänst som är inskolade på arbetsplatsen. Den medarbetaren får ett sms med besked om var den ska arbeta, men den har också möjlighet att tacka nej.

– Vi har ungefär 55 medarbetare på flexavtalet. De är tillsvidareanställda, helt schemalösa och ska få ihop sin arbetstid genom att vara tillgängliga. Vi säger att våra flexanställda ska vara våra bästa medarbetare. Man måste själv söka sig dit och väl där får man även ett lönetillägg för flexibiliteten.

– Vårt signum är att det är bra med kända ansikten i en verksamhet! Det är bra både för arbetskamraterna, brukarna och medborgarna.

– Vi har hittat en modell som fungerar, sen går det säkert att hitta medarbetare som är av annan uppfattning. Tiden när alla arbetade heltid på samma schemarad är förbi.

En anställning innebär inte fritt valt arbete och den uppfattningen delar vi med facken, säger Pierre Thorell.

Intervju med Ingrid Persson ordförande Kommunal i Vetlanda

Hur fungerar Vetlandas heltidsmodell numera, anser Kommunal?

– En del medlemmar upplever att de får jaga sin tid. Den som har tio procent rörlig tid utöver sitt ordinarie schema ska ligga tillgänglig den tiden. Men samtidigt slimmar arbetsgivaren verksamheten och då blir det svårare att orka med. Det har gått några år sedan vi började med heltidsmodellen, och arbetet har blivit tajtare sedan dess. Vi ser att det är fler nu som väljer att plocka bort sin rörliga tid. Det här ska vi nu diskutera med arbetsgivaren, för att se hur det kan bli bättre. Sen finns det förstås säkert även de som tycker att det fungerar jättebra och är nöjda.

– Människor är olika. De flexanställda har inget fast schema över huvud taget, och trivs i stort med det. Men även de flexanställda har fått fler kortare turer, vilket ger fler arbetspass och kanske även arbete fler helger. Nu har de kortare pass än tidigare, då de passen oftare var på åtta timmar.

På vilka områden finns det missnöje bland Kommunals medlemmar?

– Inom vård och omsorg, men städ har ingen rörlig tid. Missnöjet består i att man upplever att det blir stressigt att få ihop sin tid. En del klarar det jättebra, andra tycker att det är jobbigt. Vi har haft en verksamhetsförändring där natten numera börjar klockan tio på kvällen och det innebär att de har fått gå in och ta fler pass i sitt ordinarie arbetstidsschema. Eller så har medlemmen valt att gå ned i tid. Det har också gjort att dagpersonalen arbetar längre. Det man också gör hos oss är att om man har någon som har arbetat till exempel 80 procent och går i pension så får efterträdaren 70 procent i fast tid och erbjuds tio procent i rörlig tid. Då är det inte frivilligt längre.

En del behöver fast schema för att må bra. Det är där vi haft den stora vinningen i vårt avtal: att man inte är tvingad till rörlig tid.

– Frivilligheten gör att vi har enheter där alla medarbetare har lite rörlig tid och andra enheter där bara en har rörlig tid medan de andra går på fast schema. Där kommer bemanningsenheten in, de har bra koll. Det ska räcka att ringa ett samtal för att få in flexanställda när det behövs.

Vad kan förbättras i Vetlandas avtal?

– Nog är det så att vi kanske tolkar avtalet lite olika, vi som var med och skrev det från början. Det händer att man gör sina egna lösningar ibland. Därför behöver vi kontinuerligt fråga oss: Är det något vi kan göra för att förbättra avtalet? För ett avtal behöver ses över kontinuerligt, det är ett sätt att hålla det levande. Vi har ju förändringar i verksamheten till exempel. Vi har fått signaler i verksamheten om att vi behöver se över avtalet och det är egentligen inga problem utifrån att vi har olika roller, utan mer att vi måste föra fram budskapen om vad vi tycker.

Hur har ni det med delade turer?

– Vi har delade turer, framför allt på helgerna. Kommunen ska ha en handlingsplan för hur man ska jobba att minska antalet delade turer och vi i Kommunal har begärt ut hur det ser ut nu. Delade turer finns inom hemtjänsten, på särskilda boenden på helgerna, på gruppboenden förekommer det även i veckorna och inom personlig assistans. Men det ska utvärderas snart.

Har den här förändringen inneburit att Vetlanda kommun har blivit en mer attraktiv arbetsgivare?

– Nej, det tror jag inte. Vi har ju svårt att få in personal i de här verksamheterna. En orsak är att man inte kan jobba hur mycket rörlig tid som helst. Idealet vore att kunna säga att alla som kommer hit får heltid och sedan kan välja att arbeta till exempel 75 procent. Med den modell vi har nu är det inte alla som orkar arbeta heltid, för arbetet har blivit tyngre i våra verksamheter.

Vad skulle kommunen kunna göra för att bli en mer attraktiv arbetsgivare?

– Vi behöver komma till skolorna och marknadsföra våra yrken. För det handlar också mycket om hur vi talar om våra yrken och vilka signaler vi då ger till de unga. Får jag som ung alltid höra att det är tungt och jobbigt, så blir det bilden av att arbeta inom vård och omsorg. Därför behöver vi vara i skolorna och berätta att det här är också roliga arbeten. Vi får inte glömma det roliga när vi pratar om våra yrken. Vi måste också berätta att det finns arbete i kommunen. En annan viktig sak är att jag som medarbetare också måste kunna utvecklas i arbetet jag gör. Jag har rätt till kompetensutveckling oavsett om jag är barnskötare eller undersköterska, för det finns ingen annan karriär i yrket. Det glömmar vi nog ibland.

Vad tror Kommunal i Vetlanda om det här med lagstiftning för att ge anställda rätt till heltid?

– Oavsett om vi lagstiftar så spelar det ingen roll om man ändå inte orkar arbeta heltid. Vi kanske måste jobba med andra kollektivavtal om arbetstid och bemanning istället.

Har du några råd till andra kommuner som ännu inte infört önskad sysselsättningsgrad?

– Inse att om vi ska bli attraktiva arbetsgivare måste vi också erbjuda en sysselsättning som man kan leva på! Vår bransch är inte som industrin, där de kan erbjuda heltidsarbete mellan 7 och 16. Vi jobbar med människor och de kan vi inte stänga av klockan 16. Då måste man kanske istället jobba med arbetstidsförkortning och med bemanningen för att bli attraktiva.

– Det måste få ta tid och medarbetarna måste få vara delaktiga. Vi hade med valfriheten från början, att vi inte skulle tvinga folk att ha rörlig tid. Arbetsgivaren vill att fler ska ha rörlig tid, men vi ska inte tvinga in folk, för alla klarar inte av det. Var hela tiden ute och prata med medarbetarna om, ett avtal ska inte komma uppifrån.

– Tänk på att medarbetarna ska orka ett helt yrkesverksamt arbetsliv i våra verksamheter. Det borde finnas förutsättningar för att orka, men idag är det tungt.

Avesta kommun

Avesta införde rätt till heltid efter ett politiskt beslut som fattades av kommunfullmäktige år 2007. Satsningen på heltid omfattar i princip samtliga tillsvidareanställda. Ett lokalt kollektivavtal har tecknats mellan kommunen och Kommunal som bland annat slår fast att de som omfattas av avtalet har rätt till heltidsanställning. De har också rätt att en gång per år ansöka om tjänstledighet ner till önskad sysselsättningsgrad. Till avtalet finns tre bilagor:

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

[En utförlig beskrivning av Avestas process hittar du här:](#) (pdf):

Intervju med Isak Holstensson, HR-konsult.

Vilka utmaningar ser du med heltidsavtalet?

– Schemalagningen är vårt stora problem. En utvärdering som gjordes 2012 kom fram till att kostnaderna hade blivit högre utan att effektiviteten blivit bättre.

När vi införde rätt till heltid hade vi en projektledare och när han slutade var det ingen som tog över. Projektet att införa rätt till heltid pågick under åren 2008-2012, men vi borde ha haft en beredskap för att underhålla heltidsavtalet. Vi har dock träffats med representanter för arbetsgivaren och fackliga och diskuterat scheman och de problem vi ser med heltidsavtalet.

Två hemtjänstgrupper har även provat en ny schemamodell, ”Eva Liljevall-modellen”, som utgår mer från verksamhetens behov och brukarna, och inte utifrån personalens. Vi har från arbetsgivarhåll även börjat prata mer om fasta scheman, medan Kommunal vill ha påverkningsbart. Eva Liljevall-modellen är i och för sig påverkansbart, men inte i så stor utsträckning som schemat är påverkansbart idag. Om testet faller väl ut på de två grupperna är tanken att införa schemamodellen även på övriga grupper.

Sedan har vi det här med att få folk att flytta på sig och tänka ekonomi. I Avesta har vi ett politiskt beslut om att inte införa delade turer. Det gör att vi får en massa disponibel tid med folk på plats när vi inte har behov av dem, till exempel mitt på dagarna. Då försöker vi sälja den tiden till andra enheter och vi har en bemanningsenhet som ska samla in tiden, men det lyckas inte helt. Undersköterskor drar sig för att gå till en annan enhet, men med ett visst antal huvuden måste man kunna flytta på sig.

Vi har även börjat titta på om vi kan ha större schemagrupper. Där det finns flera avdelningar i samma hus kanske det går att schemalägga dem tillsammans? Att kunna flytta sig mellan enheter ingick som en del i heltidsuppgörelsen. Blir det heltid så måste man ju flytta på sig någon annanstans, det måste vara lika för alla.

För några år sedan fick alla undersköterskor i kommunen två dagars internat då de fick jobba med utvecklingsområden, till exempel demensvård och psykiska sjukdomar. De fick välja vad de behövde för att kunna flytta mellan olika arbetsplatser. Men det är ändå svårt att få dem att byta arbetsplats när det behövs.

Sammantaget är heltid inget vi vill ha ogjort! Däremot kanske vi säger upp bilagorna.

Arbetar fler heltid nu?

– Medarbetarna kan välja sysselsättningsgrad en gång om året och vi ser att sysselsättningsgraden har ökat bland dem som ändå väljer att arbeta deltid. Men det är inte säkert att man får gå ned i tid. För undersköterskor som det finns många av fungerar det, men i yrken som vi har brist på, som socialsekreterare, kan det bli problem. Det gäller även chefer.

Hur ligger det till med delade turer i Avesta?

– Det är inte många som har det. Flera andra kommuner vill komma till oss på studiebesök för att få se hur vi löser det här med delade turer. Men en del av svaret är att vi inte löser det helt och hållet.

Har Avesta blivit en mer attraktiv arbetsgivare på grund av rätten till heltid?

– Det vet vi inte, men det är ju ett faktum att vi erbjuder heltid till skillnad från en del andra arbetsgivare.

Intervju med Marianne Hirsch, ordförande Kommunal Avesta

Vilken roll har Kommunal haft i Avestas omställning till heltidskommun?

– Kommunal har varit med under hela resan. Initialt började det med att vi fick Kommunal Dalarna att driva frågan genom att påverka våra S-politiker. I Avesta har vår roll varit att säkerställa en bra arbetsmiljö, trots att man går upp på heltid inom vården, och att teckna bra avtal för våra medlemmar. Jag har haft tre hjärtefrågor som jag har drivit: heltid till alla, en bred delaktighet på arbetsplatserna och att få bort de delade turerna.

Hur har det gått med hjärtefrågorna?

– Alla har en grundtjänst på heltid och kan en gång om året välja att gå ned i tid, och det fungerar bra.

– Vi har inga delade turer i Avesta! Vi håller fast vid det beslutet, trots att inte alla medlemmar i Kommunal har tyckt att det är bra. Men delade turer är en kvinnofälla som vi inte har i Avesta och det är jag glad för.

– När det gäller delaktigheten försöker vi hur mycket som helst, men det är svårt när det sker snabba förändringar. Men vi har god kontakt med våra medlemmar.

Har heltiderna skapat några nya problem?

– Ja, det handlar om bemanningen. När många går upp till heltid så blir det en för hög bemanning på enheten, vilket innebär att man måste jobba på flera enheter. Men trots att det blev överbemannat så blev det ändå stressigt för personalen, schemalagningen var en ny uppgift som tog så himmelskt lång tid och skapade mycket oro.

Förut fanns det ett stort motstånd mot att arbeta på flera arbetsplatser. Hur ser det ut idag? Vad säger Kommunals medlemmar?

– Med heltiderna kom en övertalighet i vården främst. Det här att flytta på sig ser inte våra medlemmar som särskilt bra och vi har försökt att begränsa det till närområdet.

– Vi i Kommunal ser att personalen inom hemtjänsten inte mår så bra, det har varit mycket sjukfrånvaro. Vi har försökt begränsa förflyttningarna till chefsansvarsområde. Det är ok om förflyttning sker inom ett hus med flera avdelningar, men i hemtjänsten har de det otroligt stressigt och vi har från Kommunals sida sagt att vi måste sätta fokus på arbetsmiljön först, och det håller politikerna med om. Avesta är en S-styrd kommun, men att prata med politiker och chefer är inte samma sak. Ibland struntar chefer i arbetsmiljön, enligt vårt sätt att se det kan bero på att det inte finns ekonomiskt utrymme.

Berätta mer om arbetsmiljön.

– Det jag vänder mig emot är systemet man använder i hemtjänsten, att man hela tiden klockar för att kunna se vad personalen gör. Sedan tittar man månadsvis och kan se att det kanske finns lite luft i en hemtjänstgrupp. Systemet är inte anpassat till människor - det händer ju saker, man kanske måste stanna en stund och prata med någon. Det är otroligt stressigt för personalen. Hemtjänsten behöver åka hit och dit, men tiderna är inte anpassade till de villkor som råder. Att det till exempel tar längre tid med bil på vintern, det tar systemet ingen hänsyn till. Vi i Kommunal ser att personalen mår dåligt av det.

Vad anser du är viktigt för Avesta som arbetsgivare att arbeta med för att få fler anställda att vilja arbeta heltid nu när de har möjlighet till det?

– Arbetsmiljön! Man måste titta på arbetsmiljön i alla verksamheter, men främst inom vården. Det finns andra verksamheter i kommunen, till exempel de tekniska som klipper och plogar, men där är det inte tal om att tidsmäta – det här görs för att det är kvinnor som arbetar i vården – för kvinnor har inte samma kraft att säga ifrån. Avesta skulle kunna ha god personalpolitik och låta det ta tid när man besöker brukare, för då mår både brukare och personal bra.

Nu hoppas Marianne Hirsch att staten ska skjuta till mer pengar och att det i så fall ska gå till vården.

Vilka frågor är uppe till diskussion när det gäller arbetstider?

– När vi införde heltid hade vi påverkansbart schema, men det fungerar inte alldeles som det ska. Det har varit en stor fråga detta att ”jag blir egoist när jag ska lägga mitt schema”. Det kan tendera till att man tror att man själv ska kunna välja schema, men så är det ju inte. Istället skulle man kanske kunna ha mer fasta schemarader i heldygnverksamheterna. Men då får man också vara medveten om och lägga scheman så att man får jobba varannan eller var tredje helg.

Tidigare kunde arbetsgrupperna diskutera schemat och prata om sådant som att ”förra julen jobbade jag”. Nu lägger man ett grundschema och någon eller några får flytta på sig. Jag tycker att det borde ges tid och möjlighet att få sitta ned och diskutera schemat på arbetsplatserna. Med mer gemenskap på arbetsplatsen kommer mer inflytande.

Vilka svårigheter har ni stött på?

– Vi har försökt få folk att tänka nytt och framåt. Det är inte så lätt med förändringar, många har ju jobbat väldigt många år på samma arbetsplats och en del har valt att behålla sin deltid.

Vilka vinster har ni uppnått med högre sysselsättningsgrader?

– Det är viktigt att vi kan visa att det går att arbeta heltid också i kvinnodominerade yrken, att man har en försörjning i sitt yrke.

Räcker det att de anställda har en heltidsanställning på pappret – eller är det viktigt att de också jobbar heltid?

– Vi försöker motivera våra medlemmar att jobba heltid, men vissa vill absolut inte. Det måste man också respektera – för det finns ju många olika orsaker till det. Vi ser att många har gått upp och faktiskt arbetar heltid, men det finns också de som just nu behöver jobba med en lägre sysselsättningsgrad.

Det är en jämställdhetsfråga som vi har drivit. Det ska vara möjligt för kvinnor att arbeta heltid och kunna ha ett sådant arbete att man faktiskt orkar jobba heltid också. När det gäller stress och belastning kan man fundera på om det ibland inte kan vara så att det är lugnare att jobba heltid än att som deltidsanställd alltid gå in på arbetstopparna och dessutom bli den som får ta det största ansvaret hemma.

Bidrar heltidsanställningarna till att Avesta kommun uppfattas som en attraktiv arbetsgivare?

– Vi har ett ganska bra löneläge för Kommunals medlemmar i Avesta. Det, tillsammans med heltid, är förstås attraktivt.

Det är oerhört viktigt att man lyssnar på personalen och låter dem vara delaktiga. Man ska inte tro att det här är en fråga som man kan lösa på distans.

Båstads kommun

Båstad är en av flera kommuner i södra Sverige med en hög andel deltidsanställda.

Sedan slutet av 00-talet finns en politisk vilja i kommunen att erbjuda önskad sysselsättningsgrad till kommunens anställda. Men av ekonomiska skäl har frågan skjutits på framtiden. Tills nu. För under 2015 kommer kommunen att gå från att vilja till att börja arbeta konkret med frågan, vilket kan leda till att önskad sysselsättningsgrad införs.

Intervju med Marianne Malm, HR-chef, Anna Löfström, biträdande HR-chef och Anna Höckert, trainee

Första steget är att HR-avdelningen inom ett kompetensutvecklingsprojekt inom vård och omsorg nu har tillsatt ett delprojekt som bland annat ska undersöka behovet av önskad sysselsättningsgrad. Båstads kommun konkurrerar om arbetskraft med flera andra kommuner som ligger tätt intill geografiskt och det skärper kommunens behov av att bli en mer attraktiv arbetsgivare. I utmaningen ligger också att utforma jobben så att personalen orkar arbeta heltid.

Marianne Malm är HR-chef i Båstads kommun. Hon berättar att kommunen påbörjat en nulägesanalys genom att skicka en enkät till medarbetarna där de fått svara på om de skulle vilja ha en ändrad sysselsättningsgrad.

Anna Höckert som är trainee är den som arbetar med enkäten. Enkäten skickades via mejl och av de 697 som svarade skulle 121 vilja jobba mer än de gör i dagsläget.

Vi ser att det här är ett problem med ett tydligt könsperspektiv. Undersköterskor inom vård och omsorg är överrepresenterade bland dem som vill jobba mer än de gör i dagsläget. Nu vet vi det och har fått en utgångspunkt att jobba vidare från, säger Anna Höckert.

Båstads kommun har undertecknat den europeiska jämställdhetsdeklarationen (CEMR) och nu är ambitionen att jämställdhetsperspektivet ska genomsyra allt kommunen gör, berättar Anna Höckert.

– I det ljuset blev det tydligt att önskad sysselsättningsgrad är en jämställdhetsfråga som vi behöver arbeta med. Men önskad sysselsättningsgrad ingår även i att kunna vara en attraktiv arbetsgivare, som ett arbetsgivarerbjudande.

Vilka hinder ser ni för att kunna erbjuda önskad sysselsättningsgrad?

– Det handlar om att klara det rent ekonomiskt, kostnaden kan bli stor för kommunen. Det är ganska dyrt att erbjuda alla den önskade sysselsättningsgrad som de verkligen vill ha. Att vi får möjlighet att avsätta tid att verkligen jobba med frågan är också avgörande, säger Marianne Malm.

I kommunen har det tidigare funnits en föreställning om att medarbetarna inte ville jobba mer.

– Men det var en föreställning som inte stämde, för enkäten visar att så inte var fallet. Hindren är att vi måste organisera om arbetet – och få ihop ekonomin, säger Anna Löfström, biträdande HR-chef i kommunen.

Hur har ni det med delade turer idag?

– Idag finns det inga ofrivilliga delade turer hos oss. Men vad händer om vi inför önskad sysselsättningsgrad? Det måste vi undersöka nu, säger Anna Löfström.

Båstads kommun står inte inför särskilt stora pensionsavgångar de närmaste åren. Istället är flödet ganska jämt. Men kommunen har enligt HR svårt att rekrytera bland annat undersköterskor.

– Så det finns verkligen anledning att se till att bli en attraktiv arbetsgivare. Vi har andra kommuner nära inpå och arbetskraften rör sig över kommungränserna. Därför måste vi vässa oss extra mycket, säger Anna Löfström.

Intervju med Elisabeth Rundström, ordförande Kommunal Båstad.

Vad anser du om att Båstad inte har infört rätt till heltid?

– Medarbetarna måste ha rätt att välja sysselsättningsgrad! Nu har arbetsgivaren gjort en enkätundersökning om vad medarbetarna vill och jag hoppas att det leder till något bra: att man får önskad sysselsättningsgrad. Men det är ju inte alla som vill ha heltid, det beror på var man befinner sig i livet och dessutom är det ett rätt tufft jobb att jobba heltid.

Elisabeth Rundström anser att arbetsgivaren behöver göra något åt arbetsförhållandena.

Vad behöver förändras?

– Idag gör kommunen inget speciellt för att det ska vara lättare att arbeta heltid. Tempot är jättehögt och det sliter. Jag vill se en högre grundbemanning och att fler får fasta tjänster. Nu har vi många vikarier och för många timvikarier, vilket i praktiken snarare blir mer jobb för de ordinarie.

Hon tycker att det är bra att kompetenshöjningsprojektet har startat eftersom det arbetar många utbildade inom vård och omsorg.

Kommunals recept för att Båstad ska bli en attraktiv arbetsgivare är rätt till heltid, fler fasta anställningar och lite mer arbetsro.

– Återkommande förändringar upplevs som jobbigt av många, säger Elisabeth Rundström.

Hur har ni det med delade turer?

– Här är det helt frivilligt att arbeta delade turer, det väljer man själv i så fall. Våra scheman ser också bättre ut nu jämfört med tidigare.

Vad säger medlemmarna om rätt till heltid?

– De ensamstående är fler nu än tidigare och som ensamstående behöver man arbeta heltid för att klara sig. Pensionerna är också viktiga. Särskilt de unga behöver pensionsspara numera och det finns inte utrymme till det om man bara arbetar till exempel 75 procent. Dessutom ligger lönen lågt i äldrevården och även det gör att man måste jobba heltid. Givetvis finns en stark önskan om att våra löner ska stiga, det är nödvändigt om det ska bli mer attraktivt att arbeta inom vård och omsorg.

Vilka utmaningar ser du från din fackliga horisont?

– Motståndet mot att arbeta på flera ställen är en utmaning. En liten andel är flexibla, men ska man ha utökad sysselsättning måste man också vara beredd att kanske jobba på flera ställen, men det vill man helst inte. Det är också en utmaning att kommunen inte betraktas som en vanlig arbetsgivare, det kan vara tuffare på den privata sidan.

När intervjun genomförs har Elisabeth Rundström ännu inte fått så mycket information från arbetsgivaren om projektet om ökad sysselsättningsgrad i Båstad.

Göteborgs Stad

I Göteborg får alla tillsvidareanställda en heltidsanställning och samtidigt möjlighet att söka partiell ledighet ned till önskad sysselsättningsgrad. Det är ett politiskt beslut.

Göteborg har tagit fram en specialutformad utbildning för bemanning och produktionsplanering, en så kallad "bemanningsakademi" som omfattar tre dagar.

Grundbemanningen med tillsvidareanställda täcker 70 - 80 procent av bemanningsbehovet, resterande tid täcks av timavlönade. Även om alla tillsvidareanställda på deltid skulle gå upp till heltid så skulle det inte räcka för att till 100 procent bemanna med tillsvidareanställda.

För att kunna införa det nya arbetssätten har man i Göteborg de senaste åren satsat extra resurser enligt följande:

| | |
|------|---------------|
| 2011 | + 15 miljoner |
| 2012 | + 20 miljoner |
| 2013 | + 10 miljoner |

Intervju med Elisabeth Spång, planeringsledare/processledare (2012).

Hur går det med införandet av heltider i Göteborg?

Arbetet för att införa heltid påbörjades redan 2009 men det hände inte så mycket till en början. 2011 gjorde vi en omstart och tecknade ett lokalt kollektivavtal tillsammans med Kommunal. Under den här mandatperioden ska alla tillsvidareanställda få en heltidsanställning. Från årsskiftet 2012/13 ska alla verksamheter ha en plan för hur man ska kunna erbjuda alla anställda en heltid.

Vi ska visa på arbetssätt som gör det möjligt att erbjuda alla heltid och samtidigt minska omfattningen av timavlönade. Personal- och arbetsmarknadsutskottet har därför beslutat att medarbetarna ska ha trygga anställningar som ger möjlighet till egen försörjning med heltidsanställning i botten. I beslutet sägs också att detta ska leda till ökade möjligheter att kompetensutveckla och behålla medarbetare inom verksamheten, förbättrad flexibilitet och helhetssyn hos samtliga medarbetare och ökad kvalitet för brukarna genom att de möter färre personer inom vård- och omsorgsarbetet.

Inledningsvis gjorde vi en bemanningsrevision där vi kunde konstatera att cheferna hade abdikerat när det gällde styrning och ledning kopplat till bemanning. Vid schemalaggningsen var det personalens önskemål som var utgångspunkten, inte brukarnas behov. Det resulterade i en för låg bemanning när behoven var som störst och tvärt om. Vi kunde också konstatera att vissa chefer använde upp till hälften av sin arbetstid till att ringa in vikarier

Hur tar ni er an dessa utmaningar?

Nu har vi tagit fram en bemanningsprocess som utgår ifrån verksamhetens behov och bygger på individuella scheman. Cheferna fastställer bemanningskrav utifrån brukarnas behov och sedan lägger medarbetarna sina scheman inom den ramen.

En konsekvens av att vi ska använda färre timavlönade är att den tillsvidareanställda personalen ibland behöver arbeta mer flexibelt och kunna gå in som ersättare på andra arbetsplatser. Eftersom Kommunal inte accepterar flytande tid

hos oss har vi i stället kommit fram till en lösning som vi kallar för resurspass. Det är pass som läggs in i schemat men sedan dröjer det ett tag innan bemanningsenheten ger medarbetarna besked om på vilken enhet de ska arbeta sina resurspass.

Har ni stött på några problem?

Ett bekymmer är chefernas oro för att inte hålla budget vilket leder till en låg grundbemanning och att enheten även fortsättningsvis blir beroende av många timavlönade. Cheferna måste våga öka sin grundbemanning för att beroendet av timavlönade ska kunna minska.

Det nya arbetssättet innebär ett enormt förändringsarbete. Ett av framgångskoncepten handlar om en väl fungerande kommunikation mellan chef och medarbetare – något som inte alla chefer klarar så bra.

Hur har processen tillsammans med Kommunal fungerat?

Samarbetet med Kommunal Väst och deras ombudsman Håkan Persson har fungerat fantastiskt bra. Den första överenskommelsen har hållit hela vägen och är nästan identisk med det lokala kollektivavtal som sedan tecknades.

Uppföljande intervju med Anette Svensson, utvecklingsledare hösten 2014.

Från januari 2015 är hon enhetschef för bemanningsenheten i stadsdelen Askim Frölunda Högsbo.

Enligt den ursprungliga planen skulle alla verksamheter ha en plan för införandet av rätt till heltid vid det här laget. Berätta om stötestenar och hur ni försöker ta er över dem!

– Vi har kommit olika långt och det beror på att implementeringen skiftat mellan verksamheterna. Några stadsdelsförvaltningar valde modellen att ha en projektledare medan andra valde att låta verksamheterna ta tag i införandet på egen hand, till exempel äldreomsorgen i en stadsdel. Min slutsats är att införandet har fungerat bäst där man har haft en tydlig projektledning. När frågan hamnar i en sektor eller ett område blir den inte prioriterad på samma sätt. Där en projektledare har drivit på och bevakat, fångat upp dippar eller avsteg har införandet fått en annan status. Att införa rätt till heltid handlar i mycket om att skapa ett nytt arbetssätt och sådant tar tid att jobba in. När ett nytt arbetssätt införs sker även andra saker i en arbetsgrupp, arbetstiderna förändras till exempel.

Under 2015 är planen att Göteborgs Stad och Kommunal tillsammans ska göra ett omtag av kommunikationen om heltidsavtalet och vad det innebär.

– Vi har en samsyn med Kommunal om hur vi ska arbeta med det här mot verksamheterna. Vi ska skapa ett material som reder ut frågor som: Vad är ett resurspass? Hur ska vi använda resurspassen? För det är där oklarheterna finns.

Alla stadsdelsförvaltningar ska teckna egna överenskommelser men det har inte hänt än, enligt Kommunal. Hur ska Göteborg lösa den knuten?

Göteborg har ett centralt kollektivavtal om rätt till heltid. Utifrån det ska alla stadsdelar göra egna överenskommelser.

– De lokala överenskommelserna skiljer sig åt och det beror bland annat på verksamheternas art. Just nu pågår uppgradering av vissa lokala överenskommelser, för det ska ske en årlig revision av överenskommelserna, men det är möjligt att det haltat på något ställe. Förskolorna har en särskild problematik med timmålet och där finns ännu inga överenskommelser med Lärarförbundet.

Har alla stadsdelar en plan för hur de ska erbjuda alla rätt heltid?

– Ja, och att ha en plan är nog det lättaste i sammanhanget. Frågan är hur man ska få ut överkapaciteten och hur man arbetar med det gentemot medarbetare och chefer. Många har uppfattningen att det är jobbigt att arbeta på andra ställen än ”sitt eget”. I kollektivavtalet är arbete varannan helg inskrivet, två helger av fyra men sedan beror genomförandet på verksamheterna.

Det finns uppgifter om att Göteborg ska byta schemalägningsmodell. Hur stämmer det?

– Nej, det stämmer inte riktigt. Däremot undersöker vi om schemaläggningen kan göras på något annat sätt. Det finns till exempel vissa tankar om att skapa kortare fasta resursspass istället för de långa resursspassen mellan 06:45 - 22:00 som finns i dagsläget. Med kortare resursspass får medarbetaren veta om den ska arbeta dagtid eller kväll. Det finns ändå så pass mycket frånvaro att täcka upp för, så det borde gå att hitta en bättre lösning. Syftet är att medarbetaren ska känna sig mer trygg. En annan fråga att utreda är den om hur många ställen man ska vara tillgänglig för. Lägg till det att verksamheterna behöver bli bättre på att förutse behoven vid frånvaro. Redan idag finns det chefer som väljer att alltid ha ett verksamhetsresursspass med i schemat, personen ligger tillgänglig i schemat och är tillgänglig enbart för enheten och det bygger på kunskap om sjuk-skrivningar. Detta gör att verksamheten kan utföra sitt uppdrag på ett bättre sätt än om det hela tiden kommer in nya vikarier. Det kan vara mycket värt att få samma person som vikarie och att ha ett verksamhetsresursspass i schemat är en bra lösning där det är möjligt.

Hur är det med delade turer i dagsläget?

– Vissa enheter har delade turer, men bara om medarbetaren själv vill ha det så. I några verksamheter kan man inte heller göra på något annat sätt. I jämförelse med andra kommuner ligger vi lågt när det gäller delade turer.

Hur har ni lyckats minska antalet delade turer?

– Genom om att strukturera arbetet på ett bra sätt och skaffa oss kunskap om var arbetsuppgifterna finns, hur man lägger ett schema, när personal behöver vara på plats och att medarbetarna vid överkapacitet av tid kan arbeta någon annanstans. Göteborg har många stora enheter, vilket underlättar. Även hemtjänstlagen är stora. Det finns stora samarbetsvinster, dels att samarbeta mellan avdelningar men också att vidga sig ännu mer. Med större schemagrupper och samarbete kommer man långt. Dessutom vill vi att all planerad ledighet ska in i schemat. Utöver det vill vi gärna ta samarbetet ännu ett steg. En variant kan då vara att en medarbetare börjar sin arbetsdag på ett gruppboende för att sedan åka med till dagliga verksamheten och sedan med hem till boendet igen. Kanske kan man samarbeta även mellan förskola och funktionshinderboenden med överkapacitet dagtid? Det skulle även kunna innefatta elevassistenter inom skolan. Visst finns det medarbetare som inte gillar det här sättet att arbeta, men det

finns också de som vill göra andra arbetsuppgifter och vi ska vi bli bättre på att hitta lösningar för dem.

Vilka råd har du till andra kommuner som avser att införa rätt till heltid?

- Satsa på projektledare som driver på införandet.
- Satsa på ordentligt med information till alla medarbetare. Hellre för mycket än för lite, för om man missar att informera grundligt kommer ryktena genast igång. Det är även viktigt att varje arbetsgrupp resonerar om vad rätt till heltid innebär för dem.
- Information är bra, men ett papper med information väcker också frågor. Det bästa är därför att komplettera skriftlig information med att vara ute i smågrupper för att kunna skapa ett samtal där frågorna kommer fram. Sitt i mindre grupper där även chefen deltar. I storgrupp sitter många tysta och får aldrig svar på sina frågor.
- Det är en jämlikhetsfråga att alla ska ha rätt till heltid och kunna leva sin lön. Det handlar även om pensionen. Alla ska ha en heltidsanställning i grunden, men i gengäld måste jag som medarbetare kanske någon gång arbeta någon annanstans än i min egen grupp.
- Utbilda om schemaläggning. Medarbetarna måste lära sig Time Care, för kan man Time Care blir inte heltid så komplicerat.
- All förändring är jobbig. Ha en strategi för det också!

Intervju med Håkan Persson, Ombudsman Kommunal Väst

När Göteborg tecknade avtalet om rätt till heltid var Håkan Persson, ombudsman, Kommunal Väst, mer än nöjd.

Processen att få fram själva avtalet hade varit konstruktiv och bra enligt Håkan Persson som 2012 sa att det här nog var det viktigaste avtalet som han skrivit på.

Två år senare, i december 2014, är han inte längre lika positiv.

– Det har dykt upp en del bekymmer. Avtalet är inte implementerat som det var tänkt, det skulle ju ha varit klart under mandatperioden 2010-2014, men så är det inte. Det har också varit en del missförstånd bland både chefer och Kommunals medlemmar om vad avtalet innebär.

Han menar att språkbruket är viktigt.

– Bland chefer och våra medlemmar används begreppet optimal bemanning på heltidsavtalet, vilket är fel och leder tankarna fel eftersom det är ett heltidsavtal.

Håkan Persson berättar att Kommunal och arbetsgivaren nu kommit överens om att det behövs ett omtag för att avtalet om rätt till heltid ska genomföras som det var tänkt.

– Vi ska ta fram information och utbildningsmaterial som förklarar syftet och målet och hur man kan arbeta med att förverkliga avtalet. När avtalet var nytt och jag informerade Kommunals medlemmar pratade jag bara om hur bra det var. Då såg jag inte riktigt de bekymmer som avtalet också förde med sig.

Avtalet är enligt Håkan Persson inte implementerat i alla förvaltningar, som det var tänkt. I vissa förvaltningar omfattas inte alla medarbetare. De som arbetar natt har till exempel inte fått rätt till heltid. Heltidsavtalet gäller hela Göteborgs Stad, men i avtalet står också att varje stadsdelsförvaltning ska teckna egna lokala överenskommelser, vilket enligt Håkan Persson inte skett.

Den första yran över att ha fått fram en efterlängtad avtal har med andra ord bytts till eftertanke och även kritik från en del av Kommunals medlemmar.

– Jag trodde att alla medlemmar skulle jubla. De tycker ju att det är bra, men konsekvenserna är de inte lika glada över, som schemaläggningen till exempel. Fast schemat är inte en del av avtalet utan en konsekvens av det. Schemaläggningen är ju komplex och det är viktigt att medarbetarna har förståelse för det. Man har möjlighet att påverka sitt schema, men medlemmarna blir negativa när de inte kan lägga önskeschema.

Göteborg har infört så kallade resursspass i schemaläggningen för att få ihop till heltidstjänster.

– Arbetsgivaren vill gärna att medarbetarna ska lägga in sin planerade frånvaro så tidigt om möjligt medan medarbetarna inte anser att de kan veta det så långt i förväg, säger Håkan Persson.

Men nu sker förändringar på det området och Håkan Persson spår att resursspassen på sikt avskaffas.

– Man har hittat andra modeller än resursspassen. Chefer på till exempel äldreboenden lägger ihop sina scheman och då fördelar systemet passen över de luckor som finns i huset. I och med det försvinner resursspassen. Jag tror att man försöker skapa större hemtjänstgrupper för att kunna använda samma metod även där.

Den här schemaläggningstekniken kallas i Göteborg för att ”arpa” och innebär att medarbetaren får hela sitt schema direkt när schemat läggs, till skillnad mot resursspass då medarbetaren enligt Håkan Persson kan få besked så sent som dagen innan om man skall arbeta tidigt eller sent.

Har andelen som arbetar heltid ökat sedan avtalet tecknades?

– Av dem som hade deltidsanställning har fler fått heltider. Vi införde möjligheten att välja sysselsättningsgrad en gång om året och nu är ett orosmoln att en del som hade heltid innan nu har gått ned i sysselsättningsgrad, men jag saknar siffror på omfattningen. Jag vet inte vad det beror på, men visst finns det individer som ser en möjlighet att gå ned för att ta hand om sina barn eller föräldrar. Det kan också finnas de som arbetat heltid i många år och nu ser en möjlighet att gå ned i tid. Blir det en trend att allt fler väljer att gå ned i tid, då har vi ett bekymmer att lösa.

Vad skulle arbetsgivaren kunna göra för att öka andelen som arbetar heltid?

– Vi får väl tillsammans ta på oss lite av skulden, att vi inte har drivit på mer. Det är dåligt att vi inte har lyckats implementera heltid i fler verksamheter. I år har vi rätt till heltid i äldreomsorgen, hemtjänsten, inom funktionshinder och barnomsorg på något ställe.

Vi har ingen rätt till heltid inom måltidsservice med storkök och inte heller inom gymnasieskolorna för yrkesgrupper som elevassistenter och vaktmästare.

Ytterligare en komplikation är att heltidsavtalet fungerar för semestertjänster, medan det krockar med uppehållstjänster som till exempel måltidspersonalen har. Nattarbetarna har inte heller fått rätt till heltid, berättar Håkan Persson.

– Kommunal har en del besvikna medlemmar som menar att vi diskriminerar dem som jobbar natt. De säger att det är Kommunals fel, men ansvaret ligger inte bara hos oss. Det är alltid lätt att vara efterklok, vi var så entusiastiska och tog kanske inte bekymren på allvar på djupet. Natten vill ju inte ha fler arbetspass De arbetar långa pass och ur ett arbetsmiljöperspektiv borde längden på

passen kortas, vilket får konsekvensen att medarbetaren istället får jobba fler pass.

Med facit i hand säger Håkan Persson att det kanske hade varit bättre att ta med alla medarbetare i en verksamhet, som till exempel ett äldreboende, och inte uteslutit nattarbetarna.

– Se till att natten kommer med, men var tydlig med vilka konsekvenserna kan bli för det är mycket att ta hänsyn till när det gäller regler kring nattarbete. Det kan även innebära att nattarbetarna måste arbeta en och annan kväll.

Hur är det med delade turer i dagsläget?

– De är i princip försvunna, men de var inte heller så utbredda i Göteborg. Det är ett bekymmer för arbetsgivaren att inte få använda delade turer eftersom det skapas en puckel när överlappningstiden är för stor. Men heltidsavtalet begränsar möjligheten att använda delade turer och i flera lokala överenskommelser på förvaltningarna är det inskrivet att man inte får använda delade turer.

Vilka råd har du till andra kommuner som avser att införa rätt till heltid?

– Se inte bara till det heliga målet ”Rätt till heltid”, utan borra redan i förväg djupare i eventuella konsekvenser. Fråga er: vad ser vi för problem?

– Se till att ha så många som möjligt med på tåget, annars blir det blir bekymmer och konsekvenser som inte är så positiva. Satsa på mycket information om vad heltidsavtalet innebär och rikta er då speciellt till chefer lokalt. Här i Göteborg tyckte många av dem att heltidsavtalet var skit. De medarbetare som redan har heltidstjänster måste också få förståelse för vad förändringen innebär.

Har alla verksamheter en plan för hur de ska kunna erbjuda alla rätt heltid?

– Det fanns en politisk tidplan, men vi har inte klarat av att hålla planen. Politikerna är ju besvikna. Vi har en dialog med politikerna centralt, som frågar hur de kan hjälpa till. En komplikation är att stadsdelsförvaltningarna har visst självbestämmande och kan strunta i det här, det är inget avtalsbrott att inte införa rätt till heltid. För att tillämpa avtalet krävs en lokal överenskommelse.

Åtta kommuner om heltid

Heltid är sedan länge en fråga som engagerar både arbetsgivare, fackliga organisationer och politiker. Andelen heltidsarbetande ökar i kommunerna, men variationen mellan olika kommuner är fortfarande stor. Det kan låta som en enkel ekvation att bemanna en verksamhet med fler heltider i stället för många deltider, men det är en utmaning. Skiftet från traditionell bemanning till en heltidsorganisation är komplext. Därför finns det inte en universallösning som fungerar överallt. Däremot finns andras erfarenheter som kan inspirera till lokala lösningar och skapa realistiska förväntningar. Många som står i begrepp att öka andelen heltidsarbetande efterlyser exempel på hur andra har tagit sig an utmaningen. Vi hoppas att den här rapporten ska bidra med olika perspektiv och erfarenheter som kan vara ett stöd i det arbetet.

Upplysningar om innehållet
Lars-Ove Brander, lars-ove.brander@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2015
ISBN/Beställningsnummer: 978-91-7585-270-6.
Text:
Produktion: Sveriges Kommuner och Landsting

Beställ eller ladda ner på webbutik.skl.se. ISBN nummer 978-91-7585-270-6.