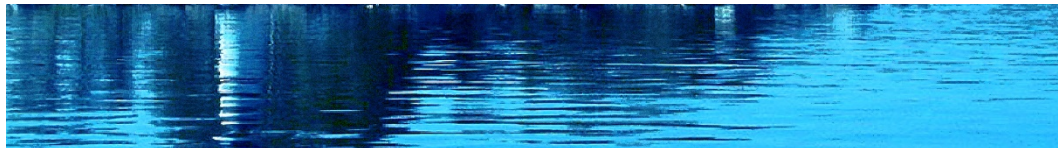




**TIMRÅ KOMMUN**  
Socialförvaltningen



# Förstudie Heltidsresan

## 2021-01-20



Dokument:	Förstudie Heltidsresan		
Beställare:	<b>Förvaltningschef socialförvaltningen</b>		
Skreven av:	<b>Sara Grape Junkka Linda Gyllenqvist Carolin Karlsson Elena Skoog Yvonne Nordin Åslund Lena Tengerström</b>	Datum:	2021-01-20
Godkänd av:	<b>Styrgrupp förstudie Heltidsresa</b>	Datum:	2021-01-27



## Innehållsförteckning

Inledning: .....	5
Bakgrund .....	5
Mål.....	7
Viktiga händelser.....	7
Nuläge .....	8
Rekryteringsbehov.....	8
Befolkningsstruktur .....	9
Pensionsavgångar.....	10
Nuläge deltidsanställningar.....	10
Arbetstidsmodell .....	12
Organisation.....	13
Alternativ för fortsatt arbete med Timrå Kommuns heltidsresa .....	14
Ekonomisk kalkyl.....	14
Underlag till ekonomisk kalkyl för samtliga alternativ för införande .....	14
Vikariekostnad.....	14
Möjlig besparing avseende vikariekostnad.....	16
Mertidsuttag för ordinarie personal.....	17
Redovisning av de olika alternativen för genomförande samt ekonomisk kalkyl för respektive alternativ.....	18
Alternativ 1: införa heltid som norm genom att all deltidsanställd personal inom Timrå Kommun bereds anställning på heltid. ....	18
Förslag på organisation för genomförande av heltidsresa omfattande samtliga deltidsanställda Timrå Kommun: .....	18
Beräknad kostnad för organisation:.....	19
Kostnader beräknat per år med införande juli 2021 - juni 2024 .....	19
År 1, juli 2021 - juni 2022 .....	20
År 2, juli 2022 - juni 2023 .....	20
År 3, juli 2023 - juni 2024.....	20
Sammanfattning ekonomisk kalkyl alternativ 1: .....	20
Utmaningar vid ett införande:.....	21
Möjligheter med ett införande:.....	22

Kommunens attraktivitet som arbetsgivare.....	22
Alternativ 2: införande av heltid genom att erbjuda arbetstagare som önskat högre sysselsättningsgrad anställning på heltid samt vid all nyrekrytering .....	22
Förslag på organisation vid ett införande av heltid genom att erbjuda heltidstjänster till de som önskat samt vid nyrekrytering:.....	23
Beräknad kostnad för organisation:.....	23
Ekonomisk kalkyl alternativ 2, införande av heltid genom att erbjuda heltidstjänster till de som önskat samt vid nyrekrytering: .....	24
År 1, juli 2021 – juni 2022 .....	24
År 2, juli 2022 – juni 2023 .....	25
Utmaningar med ett införande av heltid då alla deltidsanställda som önskat högre sysselsättningsgrad bereds heltidstjänster samt vid alla nyanställningar.....	25
Möjligheter med ett införande av heltid då alla deltidsanställda som önskat högre sysselsättningsgrad bereds heltidstjänster samt vid alla nyanställningar.....	25
Alternativ 3. för införande av heltid genom en <i>successiv</i> övergång till heltid <i>enbart</i> genom erbjudande vid nyrekrytering.....	26
Ekonomisk kalkyl för ett succesivt införande av heltid enbart genom erbjudande vid nyrekrytering. ....	27
Kostnad fördelad över tid för införandet.....	28
Utmaningar med ett <i>successivt</i> införande då alla nyanställningar genomförs på heltid.....	29
Möjligheter med ett <i>successivt</i> införande då alla nyanställningar erbjuds heltid/genomförs på heltid. ....	29
Projektorganisation vid ett succesivt införande: .....	30
Kostnad för organisation vid succesivt införande.....	30
Behov av fortsatt arbete mot heltid som norm vid ett succesivt införande .....	30
Kvarvarande frågeställningar.....	31
Sammanfattning.....	31

## **Inledning:**

Timrå kommun har under perioden 2018-09-06 – 2021-01-20 bedrivit en förstudie för kommunens Heltidsresa.

Enligt det centrala kollektivavtalet mellan Kommunal och SKL (HÖK 16) ska alla arbetsgivare planera för hur andelen medarbetare som arbetar heltid ska öka. En handlingsplan för arbetet ska finnas på plats senast den 31 december 2017. Handlingsplanen ska utgå från verksamhetens behov och resurser och den ska stämmas av årligen fram till den 31 maj 2021. Handlingsplanen ska vara en utgångspunkt för det fortsatta arbetet med heltidsresan.

De centrala parterna rekommenderar att arbetsgivaren och Kommunal tar fram planen tillsammans, exempelvis i en partsgemensam arbetsgrupp. Planen ska omfatta Kommunals avtalsområde, men självklart är det önskvärt att hela organisationen strävar efter att bli en heltidsorganisation.

## **Bakgrund**

**Kommunal och Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) har kommit överens om att heltid ska vara norm och att fler ska arbeta heltid.**

Sverige är ett av världens mest jämställda länder. Vi toppar EU:s jämställdhetsindex 2017 framför Danmark, Finland och Nederländerna. Samtidigt finns det fortfarande stora strukturella skillnader mellan kvinnor och män på svensk arbetsmarknad. Exempelvis beräknas skillnaden i livsinkomst uppgå till 3,6 miljoner kronor enligt en utredning från Delegationen för jämställdhet i arbetslivet. En avgörande skillnad är att kvinnor i jämförelse med män oftare arbetar deltid, kvinnor tar även ut fler föräldradagar och har högre sjukfrånvaro. Kvinnors inkomstnivå är nära sammankopplad med närvaron på jobbet. I mansdominerade sektorer är det en självklarhet att vara anställd på heltid och arbeta heltid. Men så ser det inte riktigt ut inom kvinnodominerande sektorer.

Alla arbetsgivare ska planera för hur andelen medarbetare som arbetar heltid ska öka, vilket framgår av det centrala kollektivavtalet mellan Kommunal och SKL (HÖK 16).

Heltidsarbete i välfärden är en viktig fråga för hela Sverige. Att fler arbetar heltid är avgörande om vi ska kunna möta framtidens rekryteringsbehov och bidra till ett mer jämställt samhälle. Men att arbeta heltid är också viktigt för den enskilde individen. Genom att gå från deltid till heltid ökar inkomsten varje månad, vilket skapar en stabilare och bättre privat ekonomi. Men en ökad inkomst ger också en högre pension. Så för att kvinnor och män ska bli mer jämställda måste kvinnor få samma förutsättningar vad gäller arbete. Fler kvinnor som arbetar heltid bidrar till en mer jämställd arbetsmarknad och i förlängningen också ett mer jämställt samhälle.

Välfärdens behov av personal är mycket stort de närmaste åren och efterfrågan ser inte ut att minska. Så väl skolan, vården som omsorgen behöver rekrytera hundratusentals nya medarbetare de närmsta åren. Genom att ta tillvara befintlig kompetens på ett bättre sätt kan man både minska rekryteringsbehovet och samtidigt få tillgång till mer personal. Det förutsätter att deltidarbete i så hög utsträckning som möjligt ersätts med heltidsarbete.

För att Timrå kommun ska bli en ännu mer attraktiv arbetsgivare behöver heltidstjänster kunna erbjudas. Fler heltider i verksamheterna skulle minska en del av det stora framtida rekryteringsbehovet.

*SKL och Kommunal är överens om tre mål:*

- 1. Alla medarbetare som nyanställs ska anställas på heltid.*
- 2. Alla deltidsanställda ska erbjudas heltidsarbete.*
- 3. Fler av dem som redan har en heltidsanställning men av olika anledningar jobbar deltid i dag, ska eftersträva heltidsarbete.*



## Mål

### Förstudiens mål:

Förstudien ska utmynna i ett underlag för beslut om eventuella ändringar i organisation och i arbetstidsmodeller för att uppnå målet med heltid. Beslutsunderlaget ska även innefatta ett underlag för beslut att:

- alla tillsvidarejänster ska göras om till heltidstjänster
- redovisning av hur mertidsuttaget kan användas som ett verktyg för att omvandling av deltidstjänster till heltidstjänster

Underlaget ska innehålla en ekonomisk kalkyl och beslut utifrån utredningens förslag ska fattas av Kommunstyrelsen.

## Viktiga händelser

Viktiga händelser under förstudien:

**2018-09-03:** Projektgruppen hade sitt första arbetsmöte

**2018-10:** Styrgruppen beslutade om justering av projektmål till:

Projektet ska utmynna i ett underlag för beslut om eventuella ändringar i organisation och i arbetstidsmodeller för att uppnå målet med heltid. Beslutsunderlaget ska även innefatta ett underlag för beslut om:

- *alla tillsvidarejänster ska göras om till heltidstjänster, eller*
- *enbart erbjuda heltid vid nyrekryteringar till tillsvidareanställningar, eller*
- *om Timrås modell ska ha valmöjligheter där alla medarbetare har en heltidstjänst i botten, men av olika skäl kan välja att arbeta kortare tid olika perioder i livet.*

Bakgrunden till att projektmålen justerades var att de två strukna alternativen inte ledde till heltid som norm.

**2018-10:** Delprojektledaren avslutade sitt arbete i förstudien

**2018-12** Förstudiens arbete pausades på initiativ av kommunal på grund av uppsägning av samverkansavtalet mellan kommunal och Timrå kommun samt kommunens ekonomiska läge och medföljande effektiviseringar

**2019- 01** Styrgruppen beslutade att fortsätta förstudien men med förbehållet att medarbetarna i verksamheterna ska påverkas så lite som möjligt, helst inte alls. Projektgruppen minskades och fick i uppdrag att fokusera på stöd vård och omsorg

(**2019-08-14** Avslutande styrgruppsmöte inplanerat men skjuts upp utifrån förändringar på tjänstemannasidan som påverkade Styrgrupp och projektgrupp)

**2020-01** Projektledare byter roll till ordförande i styrgruppen och ersätts av biträdande verksamhetschef Stöd, vård och omsorg.

**2020-04** Kommunens verksamheter drabbas av pandemi Covid -19 vilket medförde att planerade arbetsmöten sköts upp till augusti månad. Extraordinära behov av personalbemanning omöjliggör att ekonomiska kalkyler baseras på utfall 2020.

## **Nuläge**

### **Rekryteringsbehov**

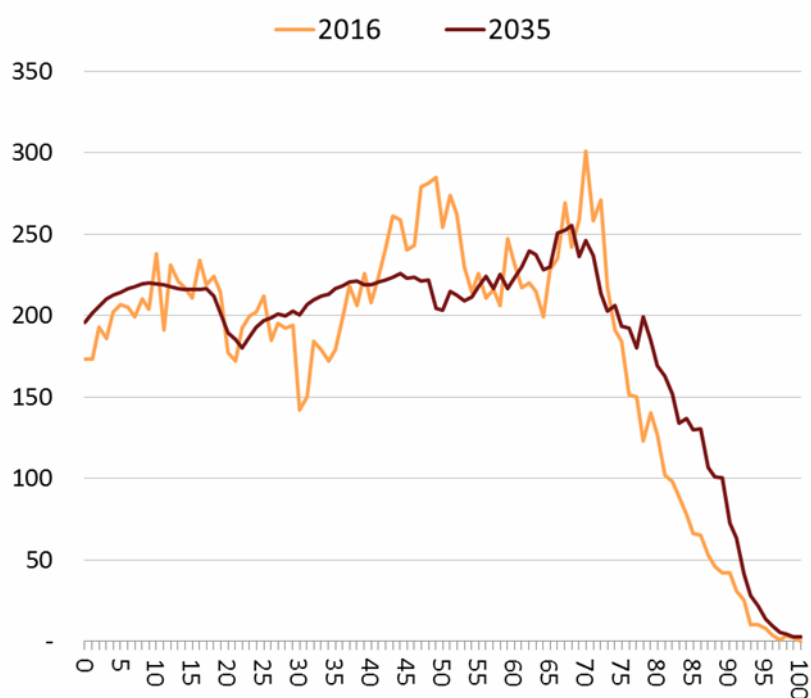
Timrå kommun har via PwC tagit fram en ekonomisk långtidsprognos som sträcker sig från till 2025 - 2035. Enligt den långtidsprognosen förväntas en förändrad befolkningsstruktur med en kraftig ökning av antalet personer över 80 år skapar påtagliga kostnadsökningar inom äldreomsorgen.

Timrå har en befolkningsstruktur som idag skiljer sig en del från riket. Dels på grund av att Timrå har en större andel i åldersgrupperna 60-75 år. Timrå kommer ha fler invånare i barnafödande åldrar 2035 samt fler äldre invånare. Däremot är antalet mellan 40-60 färre, vilket kommer påverka kommunens förmåga att finna arbetskraft till framförallt äldreomsorgen. Inom de sociala verksamhetsblocken är det framförallt äldreomsorgen som kommer att påverka de ekonomiska förutsättningarna främst och då framförallt antalet i särskilda boenden. Fram till 2035 är ökningen nästan 90 platser, under förutsättningen att inskrivningen är densamma då som nu (2016).



## Befolkningsstruktur

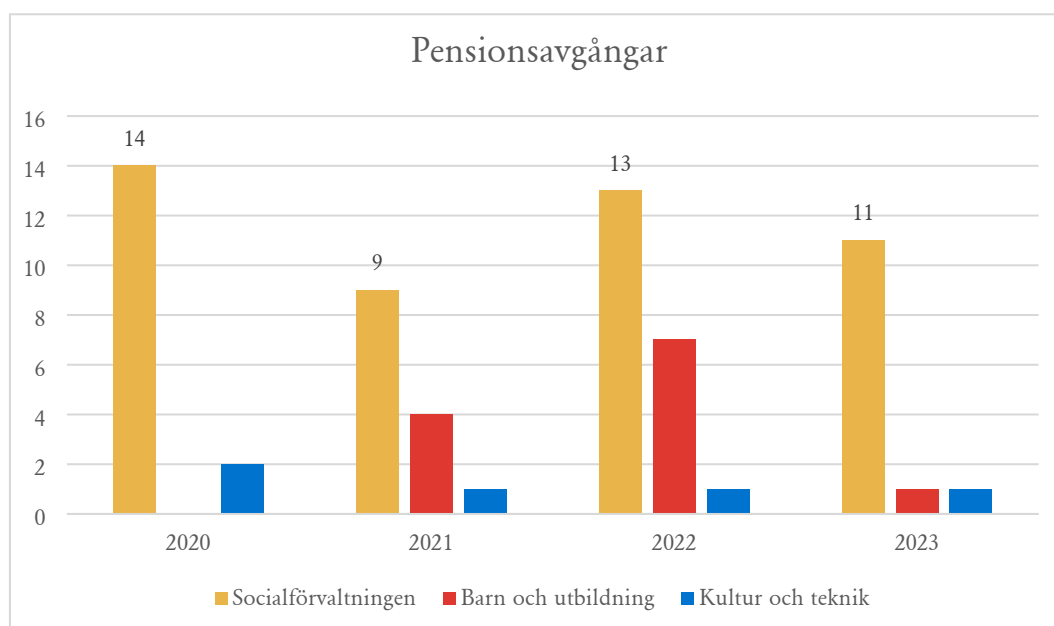
Timrå, utfall 2016 och samt prognos 2035



Befolkningsstrukturen för Timrå visar på att under 2035 så har gruppen över 75 år ökat jämfört med befolkningsstrukturen 2016. Befolkningsstrukturen visar också på att befolkningen i förskole och skolålder inte har minskat.

## Pensionsavgångar

Pensionsavgångar (räknat på när personerna fyller 65 år) inom kommunals avtalsområde.



Pensionsavgångarna kan minskas med de nya reglerna för pensionsålder, som succesivt kommer att både öka den lägsta åldern för att ta ut pension samt att rätten att ha kvar sin anställning i högre ålder.

Sammanfattningsvis så kommer Timrå att ha ett stort rekryteringsbehov, främst på grund av den befolkningsstruktur som kommunen har.

## Nuläge deltidsanställningar

En sammanställning har genomförts för att tydliggöra hur stor övertaligheten skulle bli om all personal inom kommunals avtalsområde arbetar 100 % i jämförelse mot dagens personalnivåer som även innefattar deltidsanställda. Dessa siffror varierar över året men utifrån aktuellt läge i mars 2019 är den förväntade ökningen räknat i årsarbetare enligt nedanstående tabeller.

**Sammanställning av deltidsanställda inom kommunals avtalsområde inom socialförvaltningen, stöd, vård och omsorg:**

Arbetsområde	Förväntad utökning räknat i antal årsarbetare
Hemtjänst	11,9
Vård- och omsorgsboende	10,25
LSS-verksamhet (exkl. pers. Assistent)	2,05
Nattpersonal (boende/nattpatrull)	6,17
Städ/vaktmästeri/kringgrupp	1,0
	<b>31,37</b>

Avser differensen mellan antal årsarbetare 2019 där deltidstjänster är aktuella och hur antalet årsarbetare förändras om samtliga anställda arbetar heltid.

**Sammanställning för deltidsanställda inom kommunals avtals område inom Kultur och teknik**

Arbetsområde	Förväntad utökning i antal årsarbetare
Lokalvård	1,55
Fastighetsskötsel	0,5
Fritidsledare	0,5
	<b>2,55</b>

Avser differensen mellan antal årsarbetare 2019 där deltidstjänster är aktuella och hur antalet årsarbetare förändras om samtliga anställda arbetar heltid.

### Sammanställning för deltidsanställda inom kommunals avtalsområde inom barn- och utbildning

Arbetsområde	Förväntad utökning i antal årsarbetare
Barnskötare	0,50
Elevassistent	0,45
Verksamhetsvaktmästare	0,25
	<b>1,20</b>

Avser differensen mellan antal årsarbetare 2019 där deltidstjänster är aktuella och hur antalet årsarbetare förändras om samtliga anställda arbetar heltid.

### Arbetstidsmodell

Under arbetet med förstudien har olika alternativ för införande av heltid som norm framkommit. Oavsett vilket alternativ som blir aktuellt finns behov av en arbetstidsmodell som är rimlig och hanterbar för både arbetstagare såväl som för arbetsgivaren.

#### Timrå kommuns arbetstidsmodell för heltid som norm innefattar:

- Heltid som norm gäller för alla. De förändringar som Heltidsresan innebär omfattar alla anställda, inte bara de som får ökad sysselsättningsgrad.
- Alla nytillsättningar av tjänster ska vara heltidsanställningar.
- Arbetsgivaren tar ansvar för en bra planering av arbetstiden. Ingen anställd ska behöva "jaga" tid.

För att möjliggöra heltid som norm inom berörda förvaltningar, innebär det en ökad lönekostnad för arbetsgivaren. Den kostnadsökning som blir när deltider görs om till heltider, ger en övertalighet vissa tider under dygnet. Övertaligheten ska i möjligaste mån användas för att täcka vid frånvaro, vilket gör att kostnader för vikarier inklusive inskolning kan komma att minska till viss del. Dock kräver det en rörlighet hos personalen som innebär att arbete kan komma att utföras på andra enheter, så kallade rotationsturer där vissa på förhand valda arbetspass används för att täcka upp frånvaro.

Målet med heltidsanställning skall dock innebära att medarbetarens hela arbetstid är inplanerad i förväg, det vill säga schemalagd, och att de därmed fullt ut kan vara

lediga den övriga tiden, utan krav eller förväntan på att vara nåbar för att behöva rycka in för att fullfölja sin arbetstid.

För att hantera denna tillkommande arbetstid som heltid innebär, behövs en organisation som kan hantera behov och planering. Det nya arbetssättet kan innebära förändringar i uppdraget för alla inom organisationen.

### **Succesivt införande av arbetstidsmodell:**

För att lyckats med den valda arbetstidsmodellen förordas ett successivt införande. Arbetstidsmodellen lägger grunden för det fortsatta arbetet ute på arbetsplatserna.

Hur heltidsresan införs kommer att vara avgörande både för kvalitén i verksamheten, personalens arbetsmiljö samt påverka den ekonomiska effekten.

För att lyckas så bra som möjligt med ett införande, som innebär en del förändringar för alla inom arbetsplatsen och brukarna, är det av vikt att det finns tid för information, förankring och planering tillsammans med alla i verksamheterna. Införandet föreslås därför att under år ett att ha en stor del av tiden avsatt för detta.

En stor utmaning kommer dock att bli att matcha brukarnas behov med rätt bemanning vid rätt tidpunkt och samtidigt erbjuda personalen acceptabla arbetstider. En bra arbetsmiljö, vikten av återhämtning och en långsiktig hållbarhet är alla viktiga faktorer i omställningen till en heltidsorganisation.

Arbetet med heltid kommer att medföra en ökad rörlighet mellan arbetsplatser och man bör, oavsett modell för införandet, börja arbetet i mindre skala genom att välja ut en eller ett par arbetsplatser och därefter successivt utvidga. Arbetsplatserna bör väljas ut i nära samråd med verksamheterna.

En tydlig och väl planerad dialog med medarbetarna är också avgörande för att arbetstidsmodellen ska kunna implementeras på ett framgångsrikt sätt.

## **Organisation**

Organisationen för införandet av heltidsresan ska hålla i planering, förankring och samordna det faktiska införandet.

Att införa heltid innebär förändringar, ofta för alla inom organisationen, och för att både brukare och personal inte ska påverkas negativt krävs att det finns en

sammanhållande funktion samt möjlighet att avsätta resurser från både arbetsgivare och arbetstagarorganisationen.

Behovet och utformningen av organisation för genomförandet skiljer sig dock åt mellan de olika alternativ för genomförandet som presenteras i denna förstudie och kommer således redovisas vidare under respektive alternativ.

## **Alternativ för fortsatt arbete med Timrå Kommuns heltidsresa**

1. Att införa heltid som norm genom att all deltidsanställd personal inom Timrå Kommun bereds anställning på heltid. Endast lagstadgad ledighet ger möjlighet till lägre sysselsättningsgrad.
2. Att införa heltid som norm genom att alla deltidsanställda som önskat högre sysselsättningsgrad erbjuds anställning på heltid.
3. Att införa heltid som norm genom att erbjuda heltidstjänster till de som önskat högre sysselsättningsgrad då lediga tjänster uppstår på den egna enheten samt vid all nyrekrytering.

## **Ekonomisk kalkyl**

Den ekonomiska lönsamhetsbedömningen/ekonomiska kalkylen består av troliga kostnader och besparingar och har avgränsats till den kommunala verksamheten och dess ekonomi. Framför allt berör den personalekonomiska faktorer och det är endast där den ekonomiska kalkylen redovisar siffor och beräkningar. Den inkluderar inte andra samhällsekonomiska effekter som går utanför den kommunala förvaltningen.

Lönsamhetsbedömningen ska utgå från förutsättningen att rätten till heltid ska omfatta samtliga av Timrå kommuns medarbetare som är tillsvidareanställda eller tidsbegränsat anställda i mer än sex månader med månadslön. Inom Timrå kommun finns de stora volymerna av deltider inom stöd, vård och omsorg och beräkningarna är endast gjorda där. För övriga förvaltningar redovisas endast den beräknade totala ökningen av antalet årsarbetare.

## Underlag till ekonomisk kalkyl för samtliga alternativ för införande

### Vikariekostnad

Ett arbete med att införa rotationsturer inom vård- och omsorgsboenden startades redan 2017 och har till viss del bidragit till att antalet vikarietimmar sjunkit något de senaste åren. Nedanstående tabell belyser hur antalet timmar förändrats samt totala lönekostnaden inklusive semesterersättning, övertid/fyllnadslön och ersättning för obekvämt arbetstid. Inför genomlysningen valdes april månad, för att få med siffror innan rotationsturerna infördes hösten 2017 samt även aktuella siffror för 2019. (Då tiden för förstudien har förlängts allt eftersom har inför färdigställandet även en stor del av 2020 förflutit, men med hänseende till det extraordinära läget som påverkat personalkostnaderna utifrån pandemin Covid-19 tas inga siffror från perioden med i de ekonomiska kalkylerna).

År och månad	Antal arbetade timmar, timvikarier	Lönekostnad	Lönekostnad inkl. PO (39,2%)
2017 april	11 167 h	1 800 tkr	2 505 tkr
2018 april	11 514 h	2 085 tkr (inkl. 2.2% löneökning)	2 902 tkr
2019 april	10 688 h	1 900 tkr (inkl. 2.2% löneökning)	2 645 tkr

Tydlig är att antalet arbetade vikarietimmar har sjunkit mellan åren 2018 -2019. Dock har kostnaden för vikarier inte sjunkit i samma omfattning, vilket till viss del kan förklaras med den årliga löneökningen samt att kostnaden för övertid/fyllnadslön ökat för varje år:

År och månad	Övertid/fyllnadslön timavlönade
2017 april	14 tkr
2018 april	45 tkr
2019 april	84 tkr

Rotationsturer innebär att personalen kan utföra vissa, på förhand valda, arbetspass på annan avdelning utifrån hur bemanningsbehovet ser ut. En av farhågorna inför införandet av rotationsturer var att antalet inskolade vikarier skulle sjunka i och med att ordinarie personal täcker upp viss del av frånvaron och att kommunen därigenom skulle få svårare att rekrytera och behålla vikarier. Ovanstående siffror som påvisade en ökning av övertid för timvikarierna kan således bekräfta denna farhåga.

Heltid som norm förväntas även innebära ytterligare en viss besparing gällande vikarietimmor då det är troligt att arbetstagare inte bara får längre arbetspass utan även fler arbetspass då sysselsättningsgraden utökas. Dock har detta inte legat till grund för den ekonomiska kalkylen då valet av framtida schemamodell kommer påverka i hur stor omfattning antalet hela arbetspass kommer att utökas. Dessutom har arbetet med rotationsturer även inneburit att en stor del av antalet deltidsanställda redan har fått utökat antal arbetspass, vilket kommer minska den framtida besparingen i form av hela arbetspass.

### **Möjlig besparing avseende vikariekostnad**

Arbetet med förstudien har påvisat att en viss del av de ökande antal arbetstimmar som heltid som norm skulle innebära, till viss del ändå troligen kommer kunna innebära minskade kostnader i vikarietimmor samt övertidsersättningar, genom att fler personer kommer att finnas på plats under större delen av dagen.

Schemaläggning för deltidsanställda innebär idag ofta att arbetspassen kortas och personal slutar tidigt på eftermiddagen alternativt börjar senare vid kvällspassen, vilket då skulle medföra att ett ökat antal heltidsanställda innebär högre bemanning främst under eftermiddagarna. Till viss del kommer även fler hela arbetsdagar att skapas då högre tjänstgöringsgrad även kan innebära fler arbetspass per månad. Denna ökning av antalet hela arbetspass har dock inte legat till grund för den ekonomiska beräkningen då många okända faktorer, såsom schemaläggning spelar in.

En genomlysning har däremot genomförts i kommunens hemtjänstgrupper under april 2019, detta för att synliggöra hur mycket vikarier (samt poolpersonal) som tillsätts under eftermiddagarna. Att just hemtjänsten valdes ut beror på att dess planeringsverktyg enkelt synliggör behovet av bemanning under dygnet. Sammanställningen innefattar endast måndag-fredag då schemaläggningen för helger ser annorlunda ut.



April 2019, Hemtjänst	Antal	Procentuell fördelning
Totalt antal arbetspass vik/pool	569 st.	100 %
Total timtid	3528 h	100 %
Timtid som utförs inom tidsspannet 12-16	550 h	16 %

Genomlysningen har genomförts under en månad samt innefattar endast hemtjänstpersonal vilket motsvarar uppskattningsvis cirka 30 % av antalet anställda inom kommunals avtalsområde inom stöd, vård och omsorg. Detta medför risk för en viss felmarginal men resultatet bekräftar arbetsgruppens antagande om att det största behovet av timvikarier och poolpersonal finns under förmiddagarna då endast så lite som 16 % av den totala vikarietiden tillsätts under eftermiddagarna.

Utifrån ovanstående genomlysning, som visar att ca 16 % av den sammantagna vikarietiden kan täckas upp av ordinarie personal om alla arbetar heltid, har följande beräkning gjorts för att belysa hur stor del av den vikariekostnad som verksamheterna har idag som är rimligt att förväntas täckas upp. Beräkning på antalet arbetade timmar samt kostnad för dessa har tagits fram för kvartal 1 för respektive år, för att innefatta en större tidsperiod än endast en månad.

År och period	Antal arbetade timmar, timvikarier	Lönekostnad	Lönekostnad (inkl PO 39,2%)	Minskad kostnad motsvarande 16% (inkl PO 39,2 %)
2017 kvartal 1	37 773 h	6 314 tkr	8 789 tkr	1 400 tkr
2018 kvartal 1	36 217 h	6 201 tkr (inkl. 2.2% löneökning)	8 631 tkr	1 380 tkr
2019 kvartal 1	30 108 h	5 399 tkr (inkl. 2.2% löneökning)	7 515 tkr	1 202 tkr

Ovanstående beräkning visar således att en minskad kostnad utifrån 2019 års utfall för vikarier i kvartal 1 kan förväntas uppgå till 1 200 tkr vilket innebär en

årssumma på 4800 tkr. Dock bör här tilläggas att det förutsätter ett likvärdigt behov av bemanning under samt mellan åren och är beräknat på att samtliga anställda övergår till heltidstjänster.

### **Mertidsuttag för ordinarie personal**

Ett av förstudiens mål är att ge en redovisning av hur mertidsuttaget kan användas som ett verktyg för omvandling av deltidstjänster till heltidstjänster. I arbetet med att presentera den ekonomiska kalkylen påvisar statistik att majoriteten av deltidsanställda arbetar lika många, alternativt ett fåtal färre, arbetspass än vad heltidsanställda gör.

Mertid, som är olika typer av övertidsersättningar, används främst då verksamheten har ett akut behov av personalresurser. Ofta föreligger ett misslyckande att tillsätta vikarier och ordinarie personal får då täcka upp behovet. Det innebär, sett i relation till hur antalet vikarietimmor används över dygnet, att det stora behovet av personal finns på förmiddag, kväll och nätter.

<b>År och period</b>	<b>Lönekostnad</b>
Kvartal 1 2019	642 tkr
Helår 2019	2 731 tkr

Vid den genomlysning av mertidsuttaget som genomförts är det även tydligt att stor del av denna tid avser arbetspass som ordinarie personal (både deltids- och heltidsanställda) tagit på sig/blivit beordrad att arbeta på ledig dag alternativt arbetat ett dubbelt pass (dvs både dag- och kvällspass under samma dygn). Det innebär att en stor del av det mertidsuttag som sker inte hade kunnat hanteras genom att schemalägga personal då det skulle strida mot den reglering av arbetstid som finns.

Således påvisar förstudiearbetet att det inte är förenligt att använda mertidsuttaget och dess kostnader för att omvandla deltidstjänster till heltider och genom detta helt undvika mertid i framtiden.

### **Redovisning av de olika alternativen för genomförande samt ekonomisk kalkyl för respektive alternativ**

## **Alternativ 1: införa heltid som norm genom att all deltidsanställd personal inom Timrå Kommun bereds anställning på heltid.**

Endast lagstadgad ledighet ska ligga till grund för lägre sysselsättningsgrad. I övrigt ska samtliga anställda arbeta heltid.

### **Förslag på organisation för genomförande av heltidsresa omfattande samtliga deltidsanställda Timrå Kommun:**

Ett genomförande som innebär att samtliga deltidsanställda ska gå upp till heltid innebär ett omfattande arbete för att kunna hantera övertalighet och på så sätt uppnå sänkta vikariekostnader. Många enheter och arbetstagare i samtliga chefsområden blir berörda vilket sätter stora krav på samordning för att säkerställa ett kvalitativt införande som är realistiskt för både arbetstagare och arbetsgivare. I arbetet med förstudien har nedanstående behov av projektorganisation för att hantera arbetet för samtliga berörda förvaltningar framkommit:

**En projektledare:** 100 %, Kompetens: HR, arbetsrätt, gärna med erfarenhet och kunskap från andra kommuner, offentlig förvaltning, bemanning

#### **Projektgrupp:**

Resurs från arbetstagarorganisationen: 25 %, kompetens: bemanning, schemaläggning, erfarenhet från stöd vård och omsorg

Resurs från arbetsgivaren: 25 %, kompetens: bemanning, schemaläggning, erfarenhet från stöd vård och omsorg

Mindre arbetsgrupper med avsatt tid för arbetet, dock inom den ordinarie arbetstiden men viktigt är att arbetet med heltidsresan kan prioriteras.

### **Beräknad kostnad för organisation:**

1 projektledare 100 %	720 000 kr/år.
1 representant för arbetstagarorganisationen 25 %	115 000 kr/år
1 representant arbetsgivare 25 %	115 000 kr/år
Övrig kostnad lokal, IT, telefoni	50 000 kr/år

mm.	
<b>Sammanlagd kostnad</b>	1 000 000 kr/år.

## **Kostnader beräknat per år med införande juli 2021 – juni 2024**

I arbetet med förstudien har beräkningar genomförts för att klargöra hur ett införande av heltid för samtliga deltidsanställda kan fördelas över tid. Arbetsgruppen har tagit hänsyn till att det inte är möjligt att övergå till heltid för samtliga anställda vid en och samma tidpunkt utan att arbetet succesivt behöver utvidgas för att slutligen omfatta samtliga anställda.

### **År 1, juli 2021 – juni 2022**

- Kostnad för projektorganisation 1 000 tkr
- Kostnad för ökning av årsarbetstid då alla nyanställda anställs på heltid from 2021-07-01 (sammanlagt 1,75 årsarbetare under 6 månader baserat på förväntade pensionsavgångar) 395 tkr.

Sammanlagd kostnad juli 2021 – juni 2022: 1 395 tkr

### **År 2, juli 2022 – juni 2023**

- Kostnad för projektorganisation: 1 000 tkr
- Antalet heltider förväntas kunna ökas med sammanlagt 5 årsarbetare (vilket motsvarar 20 anställda som går från 75 % anställningar till heltidstjänster) kostnad 2 250 tkr
- Förväntad minskning av vikariekostnad, 180 tkr (beräknat på totala årsarbetstiden som tillkommer i verksamheten, satt i relation till tidigare redovisad vikariekostnad).

Sammanlagd kostnad juli 2022 – juni 2023: 3 070 tkr

### **År 3, juli 2023 – juni 2024**

- Kostnad för projektorganisation: 1 000 tkr
- Antalet heltider ökar med sammanlagt 7 årsarbetare (vilket motsvarar 28 anställda på 75 % som går över till heltidsanställningar), kostnad 3150 tkr
- Förväntad minskning av vikariekostnad; 515 tkr.

Sammanlagd kostnad juli 2023 – juni 2024: 3 635 tkr.

### **Sammanfattning ekonomisk kalkyl alternativ 1:**

Den sammanlagda årsarbetstiden som skulle tillkomma för att alla anställda inom stöd, vård och omsorg skulle arbeta heltid är i dagsläget beräknad till 31,37 årstjänster vilket kommer innebära en kostnad på **14,1 mkr/år**.

Om alla som är anställda på deltid i dag går upp på heltid är det en ökad kostnad på cirka 14,1 mkr/år, och den förväntade besparingen i form av mindre vikariekostnad på 16 %, vilket innebär 4,8 mkr/år ger en utökad kostnad på ca 9,2 mkr/år.

Kostnad för organisation för införande av heltid, 1 mkr/år.

Vid ett införande av ökat antal heltider är det troligt att det i början blir merkostnader, till exempel utökad introduktion vid ökade rotationsturer för personalen, samtidigt kan det över tid bli minskade vikariekostnader på grund av att man kan planera arbetet annorlunda, och till exempel sprida ut arbetstopparna.

Utifrån ovanstående förändringstakt avseende övergångar från deltidsanställningar till heltid är verksamheterna dock inte fullt i hamn efter dessa tre år, utan arbetet måste därefter fortsätta.

**Sammanlagd kostnad juli 2021 - 2024: 8 100 tkr**

### **Utmaningar vid ett införande:**

I en organisation med bara heltidstjänster skulle det innebära att färre timvikarier behövs. Brukarna skulle därför oftare få möta ordinarie personal. Men samtidigt

bidrar den ökade rörligheten till att brukarna riskerar att få möta fler ur den ordinarie personalen.

Då det blir färre timvikarier i verksamheten finns en risk, speciellt inför sommaren, att det saknas personal som är inskolade och kan vikariera under ordinarie personals frånvaro. Ju mer den ordinarie personalen kan täcka upp vid frånvaro, ju mindre inskolade vikarier kommer det att finnas.

I organisationen kan finnas personer som inte orkar, vill eller kan arbeta heltid. Hinder kan till exempel vara hälsa, social situation eller brist på barnomsorg kvällar och helger.

Den ökade rörligheten mellan arbetsplatser kan vara positiv för en del arbetstagare, en möjlighet att få mer kompetens och erfarenhet, medan det för andra kan orsaka stress och oro, det kan också leda till ledighetsansökningar eller sjukskrivningar på rotationspassen. Vid stor andel rotationspass kan tillhörigheten i en arbetsgrupp påverkas och arbetet med arbetsmiljön blir extra viktigt.

Rotationspass innebär att arbetstagare kommer att arbeta i andra verksamheter och kan då behöva annan behörighet, delegering och utökad introduktionstid. Det innebär också ett mer-jobb i att hantera den tillfälliga övertaligheten som blir, att fördela arbetet under dygnets alla timmar. I den nya arbetstidsmodellen kommer det att, i alla fall inledningsvis, bli en ökad belastning för olika yrkesgrupper. Det kommer också att innebära en ökad administration som ställer krav på välfungerade personalprogram och ekonomisystem.

### **Möjligheter med ett införande:**

Välfärdens behov av kompetens behöver tryggas. Samtidigt behöver välfärdssektorn erbjuda attraktiva anställningar. Heltid som norm kan i förlängningen dessutom minska behovet av visstidsanställningar och leda till ökad jämställdhet.

Heltidsarbete ökar det ekonomiska oberoendet och gör att fler klarar sin egen försörjning, både under sin yrkesverksamma tid men även efter pensionering. När fler arbetar heltid uppstår dessutom positiva effekter för yrkenas attraktivitet, framtida kompetensförsörjning och jämställdhet.

Med ökat antal heltider, med mer bemanning över större delen av dagen, kan möjlighet ges för aktiviteter/insatser som ökar livskvalitén för brukarna samt påverkar medarbetarna positivt.

Men framförallt är den stora kompetensförsörjningsutmaningen av vikt att öka antalet heltider inom kommunen.

## **Kommunens attraktivitet som arbetsgivare**

Att vara en arbetsplats där normen är heltid, alla anställningar görs på heltid, kan bidra till att öka attraktiviteten hos arbetsgivaren. Att få ett arbete med en lön som du kan leva på, och en möjlighet att planera framåt. Men det finns också risker med införandet av heltid, förändringarna som krävs för att alla ska kunna arbeta heltid kan uppfattas som negativa av en del. I den modell som Timrå kommun kommer att använda sig av så kommer det bli en ökad rörlighet på en del eller alla tjänster. Frågan om man ska arbeta med en mindre generell rörlighet över alla tjänster eller ha vissa tjänster som är mer rörliga kan vara avgörande för hur attraktivt arbetet uppfattas.

## **Alternativ 2: införande av heltid genom att erbjuda arbetstagare som önskat högre sysselsättningsgrad anställning på heltid samt vid all nyrekrytering**

I och med att det finns ett stort antal deltidsanställda inom vård och omsorg har det sedan många år tillbaka funnits en tillämpning av AB (Allmänna bestämmelser) som innebär att deltidsanställda som önskar högre sysselsättningsgrad gör en skriftlig intresseanmälan om detta.

I december 2019 gick arbetsgivaren ut med en uppmaning till arbetstagarna inom Stöd, vård och omsorg, att de som önskar högre sysselsättningsgrad bör lämna in en ny ansökan. Syftet med detta var att säkerställa att informationen som går att ta fram ur aktuellt personalsystem är korrekt och att uppdaterade aktuella siffror finns inför kostnadsberäkningen i förstudien. I arbetet med heltidsresan har därefter beräkningar genomförts under januari månad 2020, men viktigt att ha i åtanke är att detta är dagsaktuella siffror som kan förändras över tid, då arbetstagaren har rätt att under alla årets dagar ansöka alternativt ta tillbaka ansökan om högre sysselsättningsgrad. Resultatet visade att totalt 53 deltidsanställda i 14 arbetsgrupper skriftligen har önskat högre sysselsättningsgrad.

## **Förslag på organisation vid ett införande av heltid genom att erbjuda heltidstjänster till de som önskat samt vid nyrekrytering:**

Även om alternativet att erbjuda alla anställda som själva önskat högre sysselsättningsgrad heltidstjänster inte omfattar samtliga anställda, så är 53 arbetstagare i 14 olika arbetsgrupper mycket att hantera vid ett och samma tillfälle. Det kommer krävas en noggrann samordning och planering så som exempelvis

schemaarbete för hela grupper, för att möjliggöra ett införande. En samordnande funktion behöver finnas som ansvarar för att arbetet genomförs på ett likvärdigt sätt med gemensamma förutsättningar över hela verksamhetsområdet. Detta alternativ förväntas dock av arbetsgruppen innebära ett avsevärt lägre behov av organisation men tid kommer behöva avsättas inom den ordinarie arbetstiden för enhetschef, representant för arbetstagarorganisation, arbetsgrupper i verksamheten etc. Dock behöver arbetet samordnas av en tjänsteperson för att optimera planering och kommande arbete.

#### Beräknad kostnad för organisation:

År 1: 1 projektledare/samordnare 50 %	360 000 kr/år
År 2: 1 projektledare/samordnare 25%	180 000 kr/år

Troligt är att arbetet inte kommer att kunna genomföras fullt ut under år 1, då mycket förankring ute i verksamheterna kvarstår. Efter år 2 uppskattas dock behovet av samordning inte längre finnas kvar då det rimligtvis endast ska tillkomma enstaka arbetstagare som önskar högre sysselsättningsgrad i varje arbetsgrupp när väl den stora övergången är genomförd.

#### **Ekonomisk kalkyl alternativ 2, införande av heltid genom att erbjuda heltidstjänster till de som önskat samt vid nyrekrytering:**

Vid det datum aktuell statistik togs fram fanns således 53 arbetstagare i totalt 14 arbetsgrupper inom Stöd, vård och omsorgs verksamheter, som efterfrågar högre sysselsättningsgrad. Samtliga arbetsgrupper i verksamhetsområdet finns inte representerade vilket innebär att enstaka arbetsgrupper kan ha så många som upp till 10 arbetstagare som idag lämnat in ansökan.

Omräknat till årsarbetare motsvarar differensen från deltid till heltid för dessa 53 arbetstagare total 10 årsarbetare vilket medför en beräknad ökad kostnad för verksamheten motsvarande 4500 tkr på årsbasis baserat på aktuella lönenivåer för dessa 53 arbetstagare.





Antal arbetstagare som önskar högre sysselsättningsgrad	Lön baserad på heltidsmått/år	Lön baserad på aktuell tjänstgöringsgrad/år	Förväntad kostnadsökning vid heltid/år	Inklusive PO Ca 42% (soc.avg)
53	15 017 000 kr	11 843 000 kr	3 174 000 kr	4 507 000 kr

Den totala kostnadsökning det skulle innebära är således, utifrån de önskemål som vid beräkningstillfället fanns från arbetstagarna i avtalsområdet, en kostnadsökning för arbetsgivaren motsvarande **4 500 tkr**.

För att kunna hantera övergången till heltid för dessa 53 anställda på ett kvalitativt sätt har arbetsgruppen dock kommit fram till att arbetet kommer ta mer än ett år i anspråk.

### **År 1, juli 2021 – juni 2022**

- Kostnad för projektorganisation/samordnare: 360 000 kr/år
- Kostnad för ökning av årsarbetstid då 50 % av de deltidsanställda som önskar högre sysselsättningsgrad bereds heltidstjänster med start 2021-07-01: 2 253 tkr

**Sammanlagd kostnad juli 2021 – juni 2022: 2 614 tkr**

### **År 2, juli 2022 – juni 2023**

- Kostnad för projektorganisation/samordnare: 180 000 kr
- Kostnad för ökning av årsarbetstid då kvarstående 50 % av de deltidsanställda som önskar högre sysselsättningsgrad bereds heltidstjänster: 2 253 tkr.

**Sammanlagd kostnad juli 2022 – juni 2023: 2 433 tkr**

I den beräknade kostnadsökningen har inte hänsyn tagits till eventuella minskade vikariekostnader så som gjorts i alternativ 1 där beräkningar baseras på att samtlig personal arbetar heltid. Orsaken till detta är att den stora variationen mellan arbetsgrupperna idag beträffande hur många arbetstagare som önskat högre sysselsättningsgrad och deras idag aktuella tjänstgöringsgrad, sett i relation till

antalet heltidsanställda/deltidsanställda i varje arbetsgrupp så kommer det ha stor påverkan på schemaläggning och tillkommande övertalighet. Därav har ingen kvalitetssäker siffra kunnat tas fram när det gäller förväntad besparing på timvikariekostnaden.

### **Utmaningar med ett införande av heltid då alla deltidsanställda som önskat högre sysselsättningsgrad bereds heltidstjänster samt vid alla nyanställningar**

Att enbart införa heltid för de som själva efterfrågar det skapar en diskrepans från avtalet som tecknats mellan SKR och Kommunal. Om heltidsarbete blir valbart har heltid som norm inte uppnåtts fullt ut och innebär således att ett parallellt arbete behöver bedrivas för att synliggöra vilka arbetstagare som inte kan tänka sig att arbeta heltid och varför. Först därefter kan en fortsatt planering tas fram för att på sikt möjliggöra heltid som norm för samtliga anställda i Timrå Kommun.

### **Möjligheter med ett införande av heltid då alla deltidsanställda som önskat högre sysselsättningsgrad bereds heltidstjänster samt vid alla nyanställningar**

Arbetsgivaren och Kommunal Timrå är överens om att ett tvingande beslut inte är genomförbart i ett första skede. Att då starta processen med heltidsresan för de arbetstagare som själva eftersträvar heltid är att inleda med en mjukare övergång. Verksamheterna får tid och möjlighet att arbeta tillsammans med personalen för att utreda motstånd till heltid samt förankra heltid som norm.

Alternativet kräver inte en resurskrävande organisation för genomförandet utan övergången förväntas kunna hanteras med en samordnare motsvarande 50 % samt med befintliga resurser. Eftersom det redan är känt vilka arbetstagare som önskar högre sysselsättningsgrad är det möjligt att relativt snabbt påbörja implementeringsarbetet samt beräkna tillkommande arbetskostnader i respektive arbetsgrupp.

### **Alternativ 3 för införande av heltid genom en *successiv* övergång till heltid *enbart* genom erbjudande vid nyrekrytering.**

Ett successivt införande av heltidstjänster vid nyrekrytering är ett alternativ till att erbjuda samtliga de som önskat högre sysselsättningsgrad heltidstjänster vid en och samma tidpunkt. Det skulle då innebära att när en ordinarie personal slutar sin tjänst som är på deltid, så ska arbetsgivaren nyanställa på heltid.

Ett successivt införande kommer dock ändå innebära att det uppstår en viss övertalighet på den specifika avdelningen/arbetsgruppen men kommer då ske gruppvis och inte kommunövergripande.

Som förtydligande exempel så kommer en pensionsavgång på en tjänst 75 % innebära att en ny personal anställs på 100 % vilket kräver att personalgruppens schema utökas med motsvarande 25 %. Denna övertalighet måste således hanteras på ett effektivt sätt, för att resurserna ska kunna förläggas där behoven finns så inte "onödiga" kostnader uppstår.

I dagsläget ersätter arbetsgivaren på högre sysselsättningsgrad endast om det finns arbetstagare som konverterat till en tillsvidare tjänst på 100 % och tomma tjänster endast finns på deltid. Detta har då, i vissa fall, påverkat den totala tjänstgöringsgraden på aktuella avdelningar/arbetsgrupper vilket lett till en ökad grundbemanning. Detta innebär ett behov av ett tydligt arbetssätt för att hantera denna övertalighet.

Ett alternativt för att kunna hantera detta är då att när en nyanställning på heltid görs på en tidigare deltid, så är det möjligt för arbetsgivaren att direkt i anställningsavtalet fördela tjänstgöringsgraden genom att reglera att en viss procent av den totala tjänstgöringsgraden innebär en flexibel placering. Som exempel står då i anställningsavtalet att arbetstagaren för tillfället får en placering på specifik avdelning till en viss procent och att övriga procent är flexibel placering.

Inom kommunen finns även den tillämpning av AB som innebär att personal som önskat högre sysselsättningsgrad, erbjuds det då ledig tjänst uppstår inom den egna arbetsgruppen. Då det ofta är fler än en person som anmält intresse, är den vedertagna turordningen den att det är den arbetstagare som har längs anställningstid hos arbetsgivaren som erhåller tjänsten.

Om alla nyanställningar ska genomföras på heltid kommer det innebära att det i flertalet arbetsgrupper finns en eller flera deltidanställda som väntar på att beredas heltidstjänster. Det skulle innebära att innan en nyanställning kan göras på heltid måste hänsyn tas till dem som önskat högre sysselsättningsgrad. Eftersom det varierar stort mellan olika arbetsgrupper hur många dessa är, kommer det innebära väldigt olika påverkan i varje arbetsgrupp. I grupper där det finns flertalet som önskat högre sysselsättningsgrad kommer varje deltidstjänst som görs om till heltid vid nyanställning skapa en dominoeffekt som kan innebära att betydligt fler än en får högre sysselsättningsgrad.

I arbetet med förstudien har kontakt tagits med jurister på SKR för att säkerställa hur denna tillämpning ska hanteras i relation med att samtliga nyanställningar ska göras på heltid. Svaret gör gällande att tillämpningen även fortsättningsvis måste fortsätta vara gällande och dominoeffekten blir då ett faktum.

### **Ekonomisk kalkyl för ett succesivt införande av heltid enbart genom erbjudande vid nyrekrytering.**

Vid det datum som aktuell statistik togs fanns enligt ovanstående redovisning för alternativ 2, således 53 arbetstagare i totalt 14 arbetsgrupper inom Stöd, vård och omsorgs verksamheter, som efterfrågar högre sysselsättningsgrad. Som beskrivits är heller inte samtliga arbetsgrupper representerade då det redan idag finns stora skillnader i hur stor del av antalet arbetstagare i de olika grupperna som är heltidsanställda. Arbetet med förstudien har dock påvisat att kostnadsökningen för att erbjuda samtliga som önskat högre sysselsättningsgrad motsvarar totalt 10 årsarbetare som ger en kostnadsökning på 4 500 tkr på årsbasis, vilket då får ses som den maximala kostnaden som kan tillkomma även för alternativ 3. Dock kommer ett succesivt införande vid nyanställning fördröja förändringstakten avsevärt, även om ovan beskriven dominoeffekt förväntas.

Eftersom det idag är så stor skillnad mellan grupperna när det gäller antalet deltidanställda samt hur många av dessa som önskat högre sysselsättningsgrad har det i arbetet med förstudien inte kunnat tas fram en specificerad kostnadsökning då det på förhand inte är möjligt att veta vilka grupper det kommer bli aktuellt med lediga tjänster som ska göras om till heltider.

Nedanstående tabell visar som exempel från 3 olika arbetsgrupper inom vård och omsorg, hur stor skillnad det kan bli i kostnadsökning utifrån antalet som önskat högre sysselsättningsgrad.

Arbetsgrupp	Antal anställda	Total arbetstid i	Kostnads-
-------------	-----------------	-------------------	-----------

/exempel	som önskat högre sysselsättningsgrad	årsarbetare som tillkommer vid heltidsanställning	ökning/år (beräknat på snittlön/mån 23746 + PO = 33292 kr)
1	7 (samtliga nu 75%)	1.75	699 tkr
2	3 (samtliga nu 88 %)	0.36	144 tkr
3	1 (nu 75%)	0.25	100 tkr

### Kostnad fördelad över tid för införandet

Ett succesivt införande av heltid vid nyrekrytering innebär att förändringstakten blir svår att beräkna. I dagsläget kan endast statistik över kommande pensionsavgångar ge en fingervisning om hur många lediga tjänster som ska tillsättas kommande år, men utifrån att pensionsåldern är väldigt varierande kan en tydlig beräkning för respektive år inte genomföras. När det gäller övriga avslut av anställning på den enskildes egen begäran går det heller inte att sja om, men utifrån verksamhetens erfarenhet är det endast en handfull tjänster som avslutas på arbetstagarens egen begäran varje år.

Projektgruppen ser idag inte heller någon möjlighet att ta fram en kvalitetssäkrad siffra på vad heltid vid nyrekrytering kan innebära i minskad vikariekostnad. Flertalet av alla deltidanställda har idag i stort sett lika många arbetspass som heltidsanställda vilket kommer innebära att en heltidstjänst i första hand ger längre arbetspass och i vissa fall något enstaka extra pass. En trolig effekt är då att vikarier och poolpersonal kommer att bokas på kortare arbetspass då schemalaggningen innebär att den största ansamlingen av övertalighet kommer att ligga under eftermiddagarna.

### Utmaningar med ett *succesivt* införande då alla nyanställningar genomförs på heltid.

Eftersom det i flertalet arbetsgrupper finns fler än en arbetstagare som önskar högre sysselsättningsgrad, kommer ett införande av att alla nyanställningar görs på heltid innebära att fler än en tjänst kan komma att påverkas. Möjligheten till högre sysselsättningsgrad hanteras idag genom turordning utifrån den totala anställningstiden hos arbetsgivaren vilket kan innebära en effekt i form av ringar på vattnet. Turordningen i en arbetsgrupp där det finns flertalet deltidstjänster kan på så sätt innebära att en nyanställning på 100 % får effekten att även fler tjänster

behöver höjas upp för att arbetsgivaren inte ska frångå den praxis man är överens om med den fackliga organisationen.

Det innebär också att samtlig personal i de olika arbetsgrupperna påverkas i olika utsträckning. I en arbetsgrupp där flertalet övergår till heltidsanställningar äger rum, kommer större schemaförändringar behövas och fler arbetstagare blir berörda.

Det innebär att både kostnadsökning och eventuell övertalighet kan påverka väldigt olika mellan de skilda arbetsgrupperna beroende på hur många i varje arbetsgrupp som önskar högre sysselsättningsgrad.

Vid ett införande av heltidsresan genom att alla nyanställningar genomförs på heltid kommer även innebära en lägre förändringstakt och ett längre tidsperspektiv innan samtliga som önskar högre sysselsättningsgrad erbjuds heltidstjänster.

Ett succesivt införande av Heltidsresan då alla nyanställningar genomförs som heltidstjänster innebär att en diskrepans skapas från avtalet mellan SKR och Kommunal vilket innebär att arbete kvarstår för att uppnå heltids som norm.

### **Möjligheter med ett *succesivt* införande då alla nyanställningar erbjuds heltid/genomförs på heltid.**

Då alternativet inte är tvingande för de medarbetare som idag är anställda på deltid och önskar fortsätta arbeta så, kommer tid finnas för att arbeta undersökande och motiverande för att på sikt uppnå att fler eftersträvar heltidsarbete.

Den lägre förändringstakten kommer även ge verksamheten förutsättningar att arbeta med den övertalighet som övergången innebär. Då förstudiearbetet påvisat att desto fler som arbetar heltid, desto mer arbetstid kommer att finnas tillgänglig under främst eftermiddagarna, måste verksamheterna arbeta med att se över dagliga rutiner samt skapa struktur som kan möjliggöra guldkant för våra brukare under den utökade arbetstiden som kommer att tillkomma. Allt förändringsarbete tar tid men den succesiva utökningen kommer då innebära bättre förutsättningar för att hinna ställa och om använda tiden på optimalt sätt.

### **Projektorganisation vid ett succesivt införande:**

Ett succesivt införande av heltid vid nyrekrytering kräver en betydligt mindre organisation än det övriga alternativet för införande. Dock står det klart att desto större övertalighet som finns i varje arbetsgrupp, desto mer tid i anspråk kommer

det ta att fördela resurserna och detta kräver god kännedom om både verksamheten samt arbetsgrupperna..

### **Kostnad för organisation vid succesivt införande**

Ett succesivt införande av heltid vid nyrekrytering innebär således en lägre förändringstakt än alternativet att genomföra en total övergång till heltidsmålet. Genomförandet och medföljande behov av förändring av arbetstidsmodeller kommer innebära en ökad administration för att säkerställa att så stor del av den totala arbetstiden som möjligt förläggs där verksamhetens behov av resurser finns. Möjligt är att enhetscheferna tillsammans med bemanningsenheten kommer att kunna hantera det inom och mellan ansvarsområdena. Dock blir det troligen behov av ett administrativt stöd utöver det stöd som idag ges från bemanningsenhetens sida, vilket kommer föranleda behov av översyn samt eventuell efterföljande omorganisation av enheten och dess uppdrag. I dagsläget är det dock inte troligt att ytterligare resurser kommer behöva tillsättas i ett första skede utan kan hanteras med befintliga ekonomiska resurser.

### **Behov av fortsatt arbete mot heltid som norm vid ett succesivt införande**

Ett succesivt införande av heltidstjänster vid nyrekrytering förväntas leda till ett ökat antal heltidstjänster, fler får möjlighet att arbeta 100 %. Arbetet mot heltid som norm i stort handlar om en delaktighet av alla berörda för att det i förlängningen ska vara lika självklart med heltid inom kommunals avtalsområde som i andra branscher. För att lyckas med det och få en positiv delaktighet och en reell chans att nå målet med heltid som norm krävs rimliga förutsättningar för alla parter.

### **Kvarvarande frågeställningar**

Inom arbetet med förstudien har frågeställningar framkommit som är relaterade till ett succesivt införande. Dessa måste analyseras vidare vid ett beslut om införande av heltid vid nyrekrytering och tydliggöras samt besvaras för att säkerställa att samtliga parter är överens om villkoren inför en implementering. Dessa är:

- Begreppet nyanställning/nyrekrytering måste klargöras så samtliga parter har en gemensam förståelse över vad begreppet innebär i detta avseende.

- Turordningsregler för företräde till högre sysselsättningsgrad måste vara tydliggjorda för en kvalitetssäker process.
- Arbetsgivaren och arbetstagarorganisationen måste vara överens om hur en succesivt tillkommande övertalighet kan hanteras och detta måste även förankras hos arbetstagarerna för att bygga bort eventuella missförstånd.

## Sammanfattning

Då förstudien i januari 2019 fick ändrade förutsättningar, och styrgruppen beslutade att fortsätta förstudien men med förbehållet att medarbetarna i verksamheterna ska påverkas så lite som möjligt, helst inte alls har ingen risk- och konsekvensanalys genomförts, för att göra detta krävs delaktighet av medarbetarna vilket inte varit möjligt.

Under arbetets gång med förstudien har förutsättningarna ändrats genom att bland annat deltagare i styrgrupp och projektgrupp bytts ut, projektmålen har justerats och framförallt så drabbades världen av Covid-19 pandemin vilket inneburit stor påverkan i den kommunala verksamheten. Förutsättningar för det dagliga arbetet har förändrats på samtliga nivåer och nödvändiga prioriteringar har behövt göras.

Inte minst så är arbetet inom vård- och omsorg påverkat och det är även den verksamhet där flest deltidsanställda finns inom kommunen. De ekonomiska beräkningarna gällande vikariekostnader och möjliga besparingar utifrån detta har tagits fram innan de mer strikta riktlinjerna infördes för att begränsa risk för smitta. Det innebär att verksamheten idag inte vet hur det kommer vara möjligt att arbeta med rörlighet mellan personalgrupper och enheter i framtiden, men klart är att det i dagsläget inte är möjligt att hantera så som skett innan utbrottet av Covid-19.

Heltidsarbete är en viktig fråga för hela Sverige. Det är en viktig delstrategi för att möta välfärdens omfattande rekryteringsbehov.

Heltidsarbete som norm är en av de viktigaste jämställdhetsinsatserna som kan genomföras lokalt. Att fler kvinnor arbetar heltid bidrar till en mer jämställd arbetsmarknad och i förlängningen också ett mer jämställt samhälle.

Det skiljer 3,6 miljoner kronor i livsinkomst mellan kvinnor och män på den svenska arbetsmarknaden.



När fler går från deltid till heltid ställs nya krav på verksamheten. Det behövs nya sätt att tänka kring hur verksamheten ska organiseras, planeras och bemannas, och det är viktigt att analysera och uppmärksamma hur arbetsmiljön påverkas.

Tillsammans har de lokala parterna tagit fram förslag hur arbetet med att nå målet skulle kunna genomföras och är överens om att ett succesivt införande av heltid vid nyrekrytering (alternativ 3) är det alternativ som har bäst förutsättningar att nå en hanterbar och lyckad implementering ur ett kostnadsperspektiv.

Alternativet bör därav ses som en möjlig start på "Heltid som norm" för att i senare skede involvera samtliga medlemmar i det fortsatta arbetet.