

Handlingsplan för Heltidsprojektet

Aktiviteter och åtgärder vid införande av erbjudande om heltidsanställning eller ökad sysselsättningsgrad inom Linköpings kommun.

Innehåll

Syfte och bakgrund	3
Attraktiv arbetsgivare	3
Kompetensförsörjning	3
Jämställdhet och Mångfald	3
Bakgrund i Linköpings kommun	3
Syfte	4
Mål	4
Effektmål – syfte med projektet	4
Projekt mål – resultatet av projektet	4
Omvärldsanalys	5
Tidigare erfarenheter i Linköpings kommun	5
Erfarenheter från andra kommuner	5
Sandrinoparken – Linköpings pilotprojekt	6
Kartläggning av förvaltningarna	7
Kommunledningsförvaltningen	8
Kultur- och Fritidsförvaltningen	8
Socialförvaltningen	8
Utbildningsförvaltningen	8
Bildningsnämndens verksamhetsområde	9
Barn- och Ungdomsnämndens verksamhetsområde	9
Leanlink	10
LK-data	10
LSS Funktionsstöd	10
Kost och Restaurang	10
Råd och Stöd	11
Stöd och Service	11
Äldreomsorgen	11
Omsorgs- och Äldreförvaltningen	12
Miljö- och Samhällsbyggnadsförvaltningen	12
Olika arbetstidsmodeller och tekniska lösningar	12
Tekniska lösningar	13
Arbetsrätt och lokala kollektivavtal	13
Arbets tid	13
Behov av lokala kollektivavtal	14
Organisatoriska förutsättningar	14
Arbetsmiljö och hälsa	15
Ekonomi	15
Beräknade kostnader	17
Analys av möjligheter	17
Verksamheter med ett fåtal anställda som önskar arbeta heltid	17
Analys och möjligheter för övriga verksamheter	17
Utbildningsförvaltningen	18
Kultur- och Fritidsförvaltningen	18
Leanlink	18
Tekniskt stöd och utveckling	20
Förslag till genomförande och tidplan	20
Förslag till start för införandet	20
Förslag till vidare utredningar och pilotprojekt	20
Förslag till fördjupade utredningar	21
Förslag till pilotprojekt	21

Utvärdering och kvalitetssäkring	22
Slutsatser och utmaningar	22
Fortsatta aktiviteter	23

Syfte och bakgrund

Linköpings kommun är och ska vara en attraktiv arbetsgivare där medarbetare trivs, utvecklas och vill stanna kvar. Linköpings kommun kommer att uppfattas som en attraktivare arbetsgivare och vår kompetensförsörjning underlättas om heltidsarbete är normen för anställning i kommunen vilket också förbättrar möjligheterna för våra medarbetare att leva på sin lön.

Attraktiv arbetsgivare

En allt större rörlighet på arbetsmarknaden ställer krav på attraktiva arbetsplatser och anställningsvillkor. Att erbjuda heltidsanställning är ett sätt att vara en attraktiv arbetsgivare vilket är helt nödvändigt i en av Sveriges snabbast växande kommuner där konkurrensen om arbetskraften och kompetensen ökar. Erbjudande om heltidsanställning bidrar också till att intressera våra ungdomar för våra yrken och arbetsplatser.

Kompetensförsörjning

För att klara rekryteringsutmaningen är en strategisk kompetensförsörjning nödvändig på både kort och lång sikt. Om fler arbetar mer så minskar vårt rekryteringsbehov och vi kan ta tillvara den kompetens som redan finns i våra verksamheter. Vid erbjudande om heltidsanställningar kommer våra yrken också att bli attraktivare för både kvinnor och män och vilket medför att vår bas för rekrytering utökas. Utökning av sysselsättningsgrad kommer dessutom att medföra att medarbetare inom vissa verksamheter kommer att arbeta på flera arbetsplatser och därmed bidra till en ökad intern kompetensöverföring.

Jämställdhet och Mångfald

Heltidsfrågan är också en viktig jämställdhetsfråga då deltidarbete, som innebär lägre inkomst, lägre sjukpenning och lägre pension, är vanligare bland kvinnor vilket medför att de har svårare att försörja sig själv. Ökad jämställdhet på våra arbetsplatser bidrar också till att individens olika kompetenser synliggörs, värdesätts, respekteras och tas tillvara. Detta förstärker kommunen som attraktiv arbetsgivare och skapar förtroende för kommunens verksamhet. Att fler arbetar heltid kommer att bidra till en ökad samverkan mellan olika arbetsplatser och verksamheter inom kommunen. Denna utveckling kommer att föra med sig en fokusering på vårt arbete med mångfald och inkluderande arbetsplatser där det är väsentligt att allas kompetens tas tillvara och att kommunens kärnvärden modiga, mänskliga och mångfasetterade genomsyrar verksamheternas arbete.

Bakgrund i Linköpings kommun

Heltidsfrågan har diskuterats tidigare i kommunen och en motion inkom 2013 där det yrkades att alla kommunanställda skulle få rätt till heltid, med deltid som självvald möjlighet. Personalutskottet återremitterade ärendet för fördjupad utredning två gånger. Arbetstidsfrågan var fortfarande mycket aktuell och i majoritetens samverkansprogram och i koalitionens övergripande mål konstateras att kommunens medarbetare ska erbjudas möjlighet att arbeta heltid eller önskad sysselsättningsgrad. När den fördjupande utredningen som svar på

motionen presenterades biföll Kommunfullmäktige den med hänvisning till kommunfullmäktiges övergripande mål 2015-2019, Linköpings personalpolitiska program och de pilotprojekt som startats inom äldrenämndens verksamheter. Kommundirektören fick i uppdrag att ta fram en handlingsplan, eventuella tillämpningsanvisningar, avgränsningar och ekonomiska konsekvenser för ett succesivt, långsiktigt och hållbart införande av rätt till heltid och önskad sysselsättningsgrad i organisationen.

Syfte

Heltidprojektet syftar till att ta fram en handlingsplan för ett succesivt, långsiktigt och hållbart införande av rätt till heltidsanställning med möjlighet till deltid. Handlingsplanen ska också omfatta avgränsningar och ekonomiska konsekvenser och ska återrapporteras till kommunstyrelsen. I förutsättningarna ingår att antalet delade schematurer som effekt ska beaktas.

Denna handlingsplan innehåller en omvärldsanalys och kartläggning av arbetstidsfrågan i Linköpings kommun och erfarenheter från andra kommuner. Vidare redovisas en nulägesbeskrivning, avgränsningar och förtydliganden, samt förslag till genomförande, fördjupade utredningar och pilotprojekt. En tillämpningsanvisning kommer att komplettera handlingsplanen.

Framtagande av handlingsplan har genomförts i projektform, med projektledare, styrgrupp och referensgrupp. Faktainsamling har skett genom strukturerade samtal med affärsområdeschefer, verksamhetschefer, personalchefer och sakkunniga inom kommunens verksamheter. Statistik har i första hand hämtats från kommunens eget statistikprogram LinQ, SKLs statistikdatabas Kolada, kommunens medarbetarundersökning från 2016, förstudierapporten Heltidsprojektet samt Linköpings kommuns övergripande mål gällande erbjudande till heltidsanställning.

Mål

I heltidsprojektets projektplan finns följande mål uppställda.

Effektmål – syfte med projektet

- Kommunens arbetsplatser ska kännetecknas av jämställdhet, mångfald och goda arbetsvillkor, där medarbetare behandlas lika och ges möjlighet till utveckling.
- Tryggad kompetensförsörjning då införandet av fler heltidsarbetande minskar rekryteringsbehovet och bidrar till mer attraktiva anställningar och till kommunens employer brandingarbete.

Projektmål – resultatet av projektet

- En handlingsplan med tillämpningsanvisningar för ett hållbart och långsiktigt införande av önskad sysselsättningsgrad.
- Tydliggöra avgränsningar och ekonomiska konsekvenser för införandet.
- Vid införande ska särskilt beaktas effekterna av delade schematurer.

I denna handlingsplan finns förslag till vidare utredningar, pilotprojekt och ett hållbart och långsiktigt införande av erbjudande om heltidsanställningar inom vissa områden. Avgränsningar och förväntade ekonomiska konsekvenser redovisas. Handlingsplanen kompletteras med en tillämpningsanvisning.

Merparten av Sveriges kommuner arbetar med arbetstidsfrågan kopplad till heltid och har mål som liknar Linköpings kommuns. Sveriges kommuner och landsting, SKL, driver frågan tillsammans med Kommunal och stödjer kommunerna i arbetet.

Omvärldsanalys

Frågan om att anställning på heltid ska vara norm är inte aktuell enbart i Linköpings kommun. Fackförbundet Kommunal har länge drivit frågan och samverkar nu med SKL i projektet ”Heltidsresan” med syfte att minska deltidsarbete, både det frivilliga och ofrivilliga och för att stimulera det lokala förändringsarbetet.

På nationell nivå finns avsiktsförklaringar som syftar till att kommunala arbetsgivare ska erbjuda sina anställda heltidsanställning och att detta ska vara normen. I ”Allmänna bestämmelser”, som reglerar anställningsvillkor för kommunalt anställda, framgår att arbetsgivaren ska verka för att redan anställda arbetstagare i högre utsträckning ska arbeta heltid och att anställning på heltid ska vara det normala vid nyanställning. I den centrala Huvudöverenskommelsen med Kommunal framgår att parterna tillsammans ska arbeta för att andelen anställda som arbetar heltid ska öka. En plan ska finnas på kommunnivå senast 17-12-31.

Hur olika kommuner har valt att se på heltidsfrågan varierar. Det finns i stort tre olika perspektiv; rätt till heltid där alla erbjuds heltidsanställning, rätt till önskad högre sysselsättningsgrad och rätt till önskad sysselsättningsgrad. I exempelvis Norrköpings kommun har de utifrån personalförsörjningsperspektivet valt att erbjuda medarbetarna önskad högre sysselsättningsgrad, där de anställda har rätt att utöka sin sysselsättningsgrad, men inte att minska den.

Tidigare erfarenheter i Linköpings kommun

Det har tidigare genomförts arbetstidsprojekt i Linköpings kommun. Projektet ”Delaktig till 100 %” startade i mars 2004 och pågick till juni 2005. Det hade stöd av det nationella ”Hela projektet” som syftade till att minska deltidsarbetslösheten. Inom projektets ram provades en arbetstidsmodell vid två enheter där viss del av arbetstiden ingick i en timbank och användes för att minska antalet timvikarier. De medarbetare som höjde sina sysselsättningsgrader kunde också få arbeta vid andra enheter. Enligt slutrapporten avslutades projektet på grund av ekonomiska konsekvenser.

Ytterligare ett arbetstidsprojekt i Linköpings kommun ”Bättre Tider” genomfördes inom LSS Funktionsstöd. Ett arbetstidsavtal som byggde på årsarbetstid med viss del så kallad ”flyt-tid” tecknades 2010. Projektet avslutades 2013 då Kommunal sa upp avtalet med motiveringen att avtalet påverkade medarbetarna negativt då de upplevde stress när de tvingades ”jaga” arbetstid.

Erfarenheter från andra kommuner

Många kommuner har genomfört olika typer av arbetstidprojekt med syfte att kunna erbjuda sin anställda önskad sysselsättningsgrad eller arbete på heltid. Det finns åtskilliga rapporter att ta del av gällande införandet av ökad sysselsättningsgrad, men det finns få analyser som redovisar konsekvenser på längre sikt. Faktorer som gör att det är svårt att utvärdera är att många kommuner fattar beslut om att genomföra ytterligare förändringar samtidigt som de inför erbjudande om ökad sysselsättningsgrad, som exempel kan nämnas att ta bort delade

schematurer. Förutsättningarna för förändringsarbetet har också varit olika, vissa kommuner har haft en bättre tillgång på personal, medan andra har startat sina projekt med en underbemanning. Nynäshamn och Falun har lyfts fram som goda exempel. Vid samtal med projektledare i Nynäshamn framkommer hur sammansatt den ekonomiska bilden kan vara, där de bedömer att flera olika faktorer, såsom grundbemanning och vikariesituation, påverkar resultatet av deras projekt. Redovisning från Falun kommun visar att kostnaderna inte har ökat, men att de samtidigt har slutit ett lokalt kollektivavtal som medför en arbetstidsförkortning. I flera kommuner har man också arbetat med arbetstidsmodeller inom vissa förvaltningar eller områden, men arbetet har inte omfattat hela kommunen.

Sammanfattningsvis kan konstateras följande gemensamma framgångsfaktorer från andra kommuner:

- Tydliga politiska beslut
- Engagemang och delaktighet från verksamheten
- Att alla, inte bara de som vill utöka sin sysselsättningsgrad, berörs och påverkas
- Ifrågasättande av befintliga strukturer
- Arbete med verksamhetsutveckling parallellt med arbetstidsfrågan
- Organisering av bemanningspooler eller annan strukturerad administration för hantering av bemanning och scheman
- Delaktighet från fackliga representanter
- Medvetenhet om att införandet av önskad sysselsättningsgrad/heltidsanställning medför kostnader
- Bygga en organisation som håller på sikt

SKL har studerat kommunernas erfarenhet av arbete med heltid som norm och kompletterar sammanställningen av framgångsfaktorerna med att man ska utgå från lokala förutsättningar, ha en realistisk tidplan och uppmuntra fler att arbeta mer.

Sandrinoparken – Linköpings pilotprojekt

Äldrenämnden beslutade att genomföra ett pilotprojekt med önskad sysselsättningsgrad när ett nytt, relativt stort demensboende, Sandrinoparken, öppnades i februari 2016.

I samband med rekryteringen utannonserades alla tjänster som heltidstjänster och i förutsättningarna ingick att hela Sandrinoparken är ett ansvarsområde. Sandrinoparken arbetar enligt IBIC, individens behov i centrum, vilket är en systematisk och strukturerad arbetsarbetsmetodik som utgår från individens behov och resurser.

När alla erbjudits önskad sysselsättningsgrad överskreds de beräknade bemanningskraven och ofinansierad ”resurstid” uppstod. Resurstiden används för att ersätta planerad och oplanerad frånvaro, så att behovet av vikarier samt mer- och övertid minskar. Resurstiden är schemalagd så att all personal vet när de ska arbeta, men var i huset man ska arbeta beror på var det finns frånvaro eller annat resursbehov.

Sandrinoparken är en verksamhet som har goda förutsättningar för att kunna erbjuda personalen önskad sysselsättningsgrad och samtidigt minimera den ofinansierade resurstiden. Demensboende har generellt en högre bemanning och all verksamhet finns i en byggnad. Mycket på de olika våningsplanen är standardiserat och ser likadant ut vilket underlättar för personalen.

Erfarenheter från Sandrinoparken visar att det tar tid innan en verksamhet har lärt sig att planera och schemalägga den ofinansierade resurstiden så att behovet av vikarier kan minska. Det tar också tid att hitta rutiner för hur man kan optimera scheman samt planera verksamheten mer flexibelt.

Den ekonomiska redovisningen för 2016 visar att den extra kostnaden för Sandrinoparken är omkring 350 000 kronor. Den största delen beror på ofinansierad resurstid, som dock har minskat betydligt under året. Andelen vikarier har minskat vilket även mer- och övertid gjort. Kostnaden för 2017 förväntas minska i takt med att den ofinansierade resurstiden fortsätter att minska. Dock kommer det alltid att finnas resurstid som inte går att planera in i verksamheten och leder till ökad kostnad. Exempel är när en anställd som har ett resursspass blir sjuk och då dennes resursspass inte kan ersätta annan frånvaro. För en mer detaljerad redovisning hänvisas till omsorgskontorets FoU-rapport.

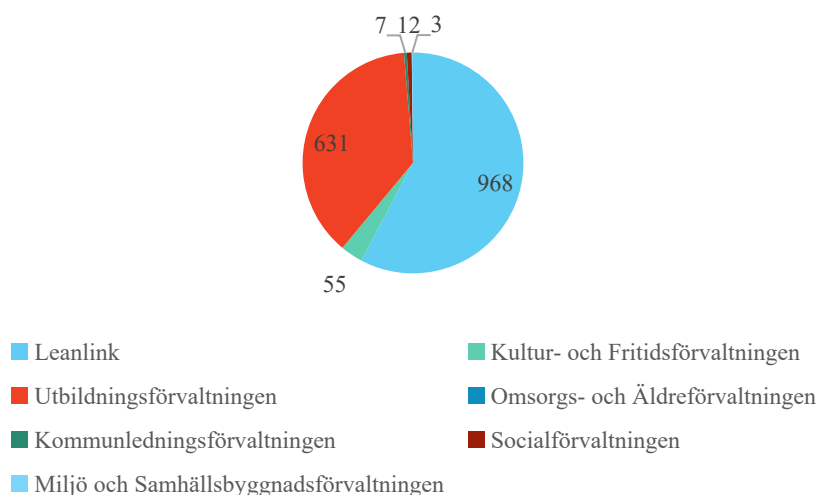
Kartläggning av förvaltningarna

Nedan följer en redovisning av hur många tillsvidareanställda som har en anställning på deltid i kommunens förvaltningar och affärsområden. Den redovisade statistiken är, där det är möjligt, hämtad från personalbokslutet 2016. Information finns också hämtad från den medarbetarundersökning MAU, som gjordes 2016. Den ger en indikation på intresset inom olika områden för att utöka sin sysselsättningsgrad. Mer statistik finns i bilaga 1.

I bilagan finns också en redovisning av mycket fyllnads- och övertid som har fullgjorts inom förvaltningarna och affärsområdena, samt hur många timmar de timanställda har arbetat. Naturligtvis kan inte alla dessa timmar ersättas med resurstid med det ger ändå en indikation på vilken volym det omfattar.

I diagrammet nedan framgår att de deltidsanställda finns framförallt inom Leanlink och Utbildningsförvaltningen. Av dessa är det en stor andel som, enligt MAU, önskar utöka sin sysselsättningsgrad eller arbeta heltid.

Antal anställda på deltid per förvaltning



Deltidsanställda per förvaltning i Linköpings kommun

Kommunledningsförvaltningen

Inom kommunledningsförvaltningen finns det 165 personer som har en tillsvidareanställning. Av dessa är 7 personer anställda på deltid. I medarbetarundersökningen, MAU, framgick att det fanns ett fåtal som önskade arbeta heltid eller utöka sin tjänstgöringsgrad.

Kultur- och Fritidsförvaltningen

Inom Kultur- och Fritidsförvaltningen finns det 159 personer som har en tillsvidareanställning. Av dessa är 55 personer anställda på deltid. De som har deltidsanställning finns inom i huvudsak två verksamheter; Biblioteket och Kulturskolan. Ytterligare några personer inom administration har anställning på deltid.

I MAU framgick att 13 % av de anställda inom Kultur- och fritidsförvaltningen önskade utöka sin sysselsättningsgrad. När denna undersökning genomfördes ingick inte Kulturskolan i Kultur- och Fritidsförvaltningen.

Inom kulturskolan finns det sammanlagt 22 tillsvidareanställda musiklärare och danslärare som har anställningar på deltid. Fler av dessa har uttryckt en önskan om att utöka sin sysselsättningsgrad men det finns också en grupp deltidsanställda som är nöjda med att arbeta deltid inom kommunen. När det finns möjlighet till att kombinera en deltidsanställning med något verksamhetsprojekt erbjuder rektor denna möjlighet till de som önskar utöka sin deltid. Dessa projekt räcker dock inte för att alla som önskar utöka sin sysselsättningsgrad kan erbjudas det.

Inom biblioteket finns det både bibliotekarier och biblioteksassistenter som har deltidsanställningar. Vid vakanser på heltid annonseras dessa ut internt så att de som önskar arbeta mer har möjlighet att söka den lediga tjänsten. Vid samtal med verksamhetschefen framgår att det finns de som idag har en deltidsanställning och önskar arbeta mer. Ytterligare några önskar utöka sin deltid om utökningen kan erbjudas inom ett visst intresseområde eller arbetsplats.

Under 2016 har man inom biblioteket haft timanställda vikarier som har arbetat vid tillfälliga behov. Sammanlagt har de arbetat 8 552 timmar, vilket motsvarande omkring 5 årsarbetare.

Socialförvaltningen

Inom Socialförvaltningen är det 380 personer som har en tillsvidareanställning, varav 12 har en deltidsanställning. Av de som har en deltidsanställning är en grupp socialsekreterare och övriga arbetar inom administration. Det finns också ett flertal av de som har en heltidsanställning som är tjänstlediga del av sin anställning. Idag finns det inte någon konkret förfrågan om att utöka sin deltidsanställning, men den situationen kan förändras över tid.

Utbildningsförvaltningen

Utbildningsförvaltningen är den största förvaltningen som arbetar mot två nämnder. Inom hela förvaltningen är det 4 951 tillsvidareanställda. Av dessa är 631 personer anställda på deltid. Sammanställningen nedan visar hur många deltidsanställda det finns fördelat på respektive nämnds verksamhet.

	Totalt	Deltid	Deltid %
Bildningsnämnden	752	58	8
Barn- och ungdomsnämnden	4 198	573	14
Utbildningsförvaltningen	4 950	631	13

I MAU svarade 9 % av de anställda på utbildningsförvaltningen att de skulle vilja ha en högre sysselsättningsgrad eller anställning på heltid. Det visar att det sannolikt är omkring 450 personer inom förvaltningen som önskar öka sin sysselsättningsgrad.

Under 2016 uppgick mer- och övertid samt de timanställdas tid till 520 709 timmar, exklusive anställda enligt PAN som reglerar anställningsvillkor för personliga assistenter och anhörigvårdare. Detta motsvarar sammanlagt 306 årsarbetare. Sammanställningen nedan visar hur mycket mer- och övertid samt timtid som har utförts fördelat på respektive nämnds verksamhet.

	Timmar
Bildningsnämnden	117 782
Barn- och ungdomsnämnden	402 927
Utbildningsförvaltningen	520 709

Vikarier vid korttidsfrånvaron inom utbildningsförvaltningen ersätts till stor del via ett centralt bemanningscentrum där man arbetar med "Vikariebanken", ett IT-stöd som finns i många kommuner. Idag hanterar Vikariebanken även ett fåtal anställda som önskar utöka sin sysselsättningsgrad.

Bildningsnämndens verksamhetsområde

Inom bildningsnämndens verksamhetsområde finns avdelningen för gymnasieskola och vuxenutbildning och avdelningen för arbetsmarknad och integration samt en förvaltningsgemensam avdelning. Om man bryter ner statistiken från MAU visar den att det inom alla områden finns deltidsanställda som önskar arbeta mer. Största andel som önskar utöka sin sysselsättningsgrad finns på Anders Ljungstedts gymnasium och Berzeliuskolan, där ca 9 % önskar utöka sin sysselsättningsgrad, till största är dessa anställda som elevassistenter. Vid samtal med HR-konsult och rektor för särskolan framförs att de försöker utöka sysselsättningsgraden tillfälligt genom att kombinera uppdrag, men att de inte lyckas erbjuda alla. Många av elevassistenterna som önskar arbeta mer har utöver sin anställning inom utbildningsförvaltningen en timanställning inom i första hand Leanlink.

Barn- och Ungdomsnämndens verksamhetsområde

Barn- och Ungdom består av fyra skolområden och en sektion för resurs- och stödverksamhet. Högst andel anställda på deltid har sektionen för resurs- och stöd där 46 % arbetar deltid och Västra skolområdet där 20 % arbetar deltid. När man ser på resultatet från MAU så är det 29 % inom sektionen som önskar arbeta mer och 20 % inom Västra skolområdet. Statistik visar att den stora gruppen som önskar högre sysselsättningsgrad inom sektionen är vårdare anställda vid LSS-verksamheten, vilket verksamhetsansvariga och HR-konsult bekräftar. Även inom västra skolområdet är det enligt rektorerna i första hand elevassistenter inom särskolan som önskar arbeta mer.

I samtal med rektorer och förskolechefer i skolområdena framkommer att de för tillfället kan erbjuda de flesta av sina anställda att arbeta önskad sysselsättningsgrad, med undantag för elevassistenter inom särskolan.

Inom Utbildningsförvaltningen finns yrkesgrupper med specifik kompetens där det kan vara svårt att erbjuda heltid eller önskad högre sysselsättningsgrad inom anställningsavtalet. Det bör vidare utredas möjlighet till kombinationer med yrkesområden där medarbetarna har tillräcklig kompetens.

Inom Barn- och Ungdomsverksamheten pågår ett utvecklingsarbete där de tillsammans med Time Care gör en bemanningsanalys kopplat till de olika yrkesgrupperna vid några förskolor. Det finns inte någon gemensam process för schemaläggning inom utbildningsförvaltningen.

Leanlink

Leanlink omfattar verksamheter som kommun valt att konkurrensutsätta. Verksamheterna bedrivs inom ramen för överenskomna och upphandlade verksamhetsuppdrag och är organiserade i sex affärsområden. Dessa har olika förutsättningar att arbeta med heltidsfrågan.

LK-data

LK-data är ett av Leanlinks affärsområden och har 83 tillsvidareanställda, varav 2 är anställda på deltid.

LSS Funktionsstöd

Inom affärsområdet LSS Funktionsstöd är de två stora verksamheterna Gruppboenden och Personlig assistans. Inom LSS Funktionsstöd finns också en fritidsverksamhet och sjuksköterskor riktade till personer inom LSS-kretsen. Affärsområdet har 417 tillsvidareanställda, varav 247 har en anställning på deltid. I MAU var det 22 % av de som svarade som önskade utöka sin sysselsättningsgrad eller arbeta heltid, vilket skulle motsvara omkring 90 personer.

Under 2016 uppgick mer- och övertid samt de timanställdas tid till 194 936 timmar, exklusive anställda med reglering enligt PAN. Tillsammans motsvarar detta omkring 114 årsarbetare.

Inom området finns omkring 35 gruppboenden som har vaken natt eller jour. Verksamhetscheferna har ansvar för 3-4 boenden som ofta har likartat stödbehov, men kan ligga geografiskt långt från varandra, beroende på när upphandlingarna har genomförts.

Korttidsfrånvaron hanteras via ett central bemanningscentrum där man arbetar med Time Care pool och Time Care planering och har påbörjat implementeringen av Time Scheduler. Dessa systemstöd underlättar bemanningsplaneringen och den ekonomiska redovisningen när man utökar sysselsättningsgraden utöver enhetens bemanningskrav.

Kost och Restaurang

Kost och Restaurang är ett affärsområde inom Leanlink som i mars 2017 hade 198 tillsvidareanställda och av dessa var 127 anställda på deltid. Det är både restaurangbiträden och kock/kokerskor som har deltidsanställningar. I medarbetarundersökningen framgick att omkring 45 % av de som svarade på enkäten önskade utökning av sin sysselsättningsgrad.

Affärsområdeschefen informerar om att det inom verksamheten finns både stora och små arbetsplatser, där några är serveringskök och några producerar mat som de levererar till andra enheter inom i huvudsak utbildningsförvaltningen och äldreomsorgen. Måltidsverksamheten är tidsmässigt bunden, det är svårt att flytta arbetsmoment under dagen.

Man försöker att se möjligheter till kombinationstjänster, men det har inte fungerat under någon längre tid. Vid en kombination mellan två olika uppdrag har man erfarenheten att det är viktigt att de arbeten som man kombinerar med ligger geografiskt nära.

Råd och Stöd

Råd och Stöd är ett affärsområde inom Leanlink som inkluderar Individ och familjeomsorg, IFO, Daglig verksamhet LSS och Socialpsykiatri. Sammanlagt finns det 427 tillsvidareanställda, varav 66 är anställda på deltid. I MAU var det 6 % av de som svarade som önskade utöka sin sysselsättningsgrad. Inom Råd och Stöd finns de deltidsanställda främst inom Daglig verksamhet och Socialpsykiatri, största delen finns inom yrkesgrupperna vårdare och skötare. Inom daglig verksamhet finns det idag en mindre poolverksamhet.

Under 2016 uppgick mer- och övertid samt de timanställdas tid till 94 112 timmar, vilket tillsammans motsvarar omkring 55 årsarbetare. Affärsområdeschefen berättar att de anställer timanställda för att täcka semester och korttidsfrånvaro.

Inom vissa enheter använder man Time Care för bemanningsplanering och några enheter ingår i LSS Funktionsstöds bemanningscentrum.

Stöd och Service

Stöd och service bildades i nuvarande form 2016. I affärsområdet ingår Bosättningsenheten, Lokalplanering samt Idrott och Service. De är 60 anställda varav 2 arbetar deltid av de som har en anställning som regleras enligt huvudöverenskommelsen, HÖK.

Enligt affärsområdeschefen erbjuds alla som nyanställs heltidsanställning. Det finns ett samarbete över förvaltningsgränserna då viss personal är från Bosättningsenheten är fördelad på vissa procent till utbildningsförvaltningen med uppdrag gällande nyanlända och till socialförvaltningen då det gäller tolkverksamhet.

Äldreomsorgen

Äldreomsorgen är ett affärsområde inom Leanlink som ansvarar för vårdboenden, servicehus, hemtjänst och hemsjukvård. I äldreomsorgen ingår även arbete med rehabilitering, dagverksamhet samt kultur- och fritidsverksamhet. Linköpings kommun har jämfört med många andra kommuner en stor andel privata utförare inom äldreomsorgen något som har en stor påverkan på budgeten där redovisningen av kostnader och kostnadsfördelning är mycket viktig.

Inom affärsområdet finns det 928 tillsvidareanställda. Av dessa har 545 en anställning på deltid, i första hand undersköterskor och vårdare. I MAU var det 24 % av de som svarade som önskade utöka sin sysselsättningsgrad. Om man räknar om det skulle det motsvara omkring 223 personer.

Under 2016 uppgick mer- och övertid samt de timanställdas tid till 345 144 timmar, vilket tillsammans motsvarar omkring 205 årsarbetare.

I samband med att avtal för vårdboende går ut har äldrenämnden valt att ge Leanlink sammanlagt 6 vårdboenden som verksamhetsuppdrag under 2017. I uppdragen framgår att ”Rätt till önskad sysselsättningsgrad” ska införas från och med det datum då verksamhetsuppdraget börjar gälla. Utöver Sandrinoparken, se ovan, omfattas 3 vårdboenden från första maj 2017 och ytterligare tre vårdboenden följer under hösten 2017.

För att använda den ofinansierade resurstiden på bästa sätt har man skapat samarbetsområden runt vårdboendena där personalen kan ersätta varandras planerade och oplanerade frånvaro. I första hand är det verksamheter som är i nära anslutning till varandra vad gäller arbetets karaktär och i möjligaste mån även geografiskt.

Omsorgs- och Äldreförvaltningen

Inom Omsorgs- och Äldreförvaltningen finns det 42 personer anställda som alla har en heltidsanställning.

Miljö- och Samhällsbyggnadsförvaltningen

Inom Miljö- och Samhällsbyggnadsförvaltningen finns det 232 personer som har en tillsvidareanställning, varav 3 personer har en anställning på deltid. Eftersom majoriteten av de anställda idag har en anställning på heltid så räknar HR-chefen med att kunna göra individuella lösningar om någon anställd önskar utöka sin sysselsättningsgrad.

Olika arbetstidsmodeller och tekniska lösningar

Inom kommunen finns idag flera olika sätt att arbeta med att utöka medarbetares sysselsättningsgrader. Schematekniskt kan man konstatera att utglesning av helgtjänstgöring och minskning av delade turer gör att behovet av antal medarbetare ökar. Därför behövs en annan organisation och planering av verksamheten om man ska kunna erbjuda heltidsanställning till alla. Nedan beskrivs kort om tidigare erfarenheter och hur man arbetar med arbetstidsmodeller idag.

Som tidigare nämnts har man tidigare i kommunen prövat olika arbetstidsmodeller. De senaste var Hela Projektet och Bättre Tider. Dessa utgick från att de anställda arbetade i huvudsak på sin ordinarie arbetsplats men hade s.k. ”flyt-tid” i sitt schema där de inom vissa ramar inte i förväg visste när de skulle fullgöra sina arbetspass. Projektet avbröts efter en relativt kort period och de fanns många som då inte var nöjda med detta sätt att utöka sin sysselsättningsgrad. Erfarenheter från andra kommuner visar att för att få en arbetstidsmodell som är hållbar över tid är det ofta en framgångsfaktor att veta *när* man ska arbeta. Det visar sig att det är viktigare än att i förväg veta *var* man ska arbeta.

För att ta tillvara denna erfarenhet har man inom kommunens äldreomsorg i schemaplaneringen valt att arbeta med ”resurspass”. Ett resurspass är ett arbetspass i ett schema som ligger utöver bemanningskravet och alltså inte är budgeterat. Detta resurspass kan, efter behov, fullgöras på den egna enheten eller vid någon närliggande enhet inom ett tjänstgöringsområde. Tanken är att de resurspass som ligger i schemat ska användas för att ersätta andra medarbetares planerade och oplanerade frånvaro där man annars skulle anställa en timvikarie. Hantering och definition av de utökade tjänstgöringsområdena finns reglerat i ett lokalt kollektivavtal. En bemanningsplanering och resursanalys är det första steget i arbete med utläggning av resurspass.

Årsarbetstid är en annan arbetstidsmodell som syftar till att beräkna medarbetarnas arbetstid över ett år istället för en schemaperiod i taget. Andra kommuner som har haft avtal gällande årsarbetstid i syfte att utöka sysselsättningsgraden har kombinerat årsarbetstiden med en timbank. Där har man haft ett fast schema i grunden med en utökning med någon form av ”flyt-tid” som reglerats genom timbanken. Inom Linköpings kommun är det främst inom verksamheter där arbetsbelastningen varierar under året som man har årsarbetstid där syftet är att mer flexibelt kunna anpassa bemanningen.

Många verksamhetschefer försöker erbjuda sin anställda önskade sysselsättningsgrader idag genom tillfällig lösningar. De kombinerar de ordinarie anställningarna med tillfälliga projekt eller utrymmen som blir möjliga när andra anställda är partiellt tjänstlediga.

För att kunna erbjuda utökning av sysselsättningsgraden kan man också koppla ihop olika uppdrag till kombinationstjänster, vilket förekommer i mindre utsträckning idag. Kombinationer kan göras inom och mellan förvaltningar och affärsområden. För att vara framgångsrikt krävs en genomtänkt samordning och samarbete mellan de verksamheter som berörs. Viktigt är att vara tydlig med chefs- och arbetsmiljöansvaret. Där kombinationerna har fungerat över tid har uppdragen i de flesta fall haft både en verksamhetsmässig och geografisk närhet.

Tekniska lösningar

Inom Leanlink Äldreomsorg används Time Care planering och Time Care pool. Även LSS Funktionsstöd använder Time Care. Förutom sin egen verksamhet stöttar de vissa enheter inom affärsområdet Råd och Stöd. Inom delar av äldreomsorgen och LSS Funktionsstöd har man också startat en pilot med Time Care Scheduler, som är ett schemaoptimeringsprogram.

Inom Utbildningsförvaltningen arbetar man med Vikariebanken för att hantera bemanningsplaneringen och anställning timanställda. Där kan de timanställda, på liknande sätt som i Time Care, anmäla när de har möjlighet att arbeta. Personalen som arbetar med vikariebanken matchar verksamhetens behov med de timanställda vikarierna arbetsutbud. Det finns idag enstaka personer som önskar utöka sin sysselsättningsgrad som erbjuds detta via vikariebanken. I Vikariebanken finns ingen schemamodul. Ett utvecklingsarbete pågår med integration med kommunens lönesystem Heroma.

Arbetsrätt och lokala kollektivavtal

Arbetstid

Det finns flera delar inom det arbetsrättsliga området som påverkar införandet av rätt till heltidsanställning. Reglerna i Arbetstidslagen, EU-direktiv, Allmänna bestämmelser och Huvudöverenskommelser, HÖK, reglerar hur arbetstiden ska förläggas. I Allmänna bestämmelser finns också de olika heltidsmåttens reglerade. Många kommuner som inför rätt till heltid upplever en målkonflikt mellan bemanningsbehovet, attraktiva scheman och de arbetsrättsliga reglerna. Flera av de IT-stöd för schemaläggning som finns på marknaden tar hänsyn till dessa begränsningar när de beräknar scheman.

De regler som i första hand påverkar schemalaggningsen är

- Dygnsvila
- Veckovila
- Antal fridagar
- Längd på arbetspass
- Information om färdiga scheman

Arbetsdagslagen är dispositiv vilket innebär att centrala och lokala kollektivavtal kan tecknas som gör avsteg från delar av ATL. De delar som härrör från EU-direktiv kan inte göras avsteg från.

Vid planeringen av arbetstiden är det betydelsefullt att medarbetarna har möjlighet till inflytande vid schemalaggningsen och att de schema som fastställs är hälsosamma scheman som är hållbara för medarbetarna ur ett längre perspektiv.

Det finns både forskning och erfarenhet av hur man kan arbeta med framgångsrikt med schemaplanering. Som exempel kan nämnas, Stressforskningsinstitutet, Karolinska sjukhusets utbildningar och SKL som har Myra Palmgren som föreläsare inom området.

Behov av lokala kollektivavtal

För att undvika att ofinansierad resurstid uppkommer när sysselsättningsgraden utökas kan det i medarbetarnas uppdrag ingå att arbeta vid flera arbetsplatser än den ordinarie. För kunna organisera detta på ett smidigt sätt behöver lokala kollektivavtal tecknas som gör undantag från krav på förhandling enligt MBL vid utökning av antalet tjänsteställen och där man definierar vad ett tjänstgöringsområde ska omfatta. Ett sådant avtal har tecknats för Äldreomsorgens verksamheter 2017. Det kan också bli aktuellt att träffa lokalt kollektivavtal om undantag från AB § 23 gällande förskjuten arbetstid.

Organisatoriska förutsättningar

Inom Linköpings kommun är en stor del av vård- och omsorgsverksamheten konkurrensutsatt. Denna verksamhet finns organisatoriskt under Utförarnämnden, i dess förvaltning Leanlink. Utförarnämnden är en egen anställningsmyndighet. Större delen av konkurrensutsättningen sker genom offentlig upphandling, i viss verksamhet sker det genom valfrihetssystem.

I lagen om valfrihetssystem, LOV, gäller samma grundläggande principer som i lagen om offentlig upphandling, LOU. Det finns ingen vägledande praxis avseende möjligheten att ställa krav på rätt till önskad sysselsättningsgrad i ett förfrågningsunderlag oavsett om det avser upphandling eller valfrihetssystem. Om kommunen önskar att ställa kravet i förfrågningsunderlag bör kommunen först se till att rätten till önskad sysselsättningsgrad genomförs i den egna verksamheten. I samtliga de verksamhetsuppdrag som utförarnämnden har fått från äldrenämnden under 2017 finns krav på rätt till önskad sysselsättningsgrad med. I äldrenämndens förfrågningsunderlag i upphandlingar genomförda under 2017 finns ett utvärderingskriterium avseende rätt till önskad sysselsättningsgrad. Om utförarna väljer att uppfylla kriteriet i sina anbud ger det en indikation på dels om de anser att detta är möjligt, dels hur kostnadsdrivande de bedömer att det är. Om alla eller merparten av anbudsgivarna uppfyller kriteriet kan kommunen överväga att ställa detta som ett krav i sina upphandlingar, i de upphandlingar där kravet bedöms uppfylla de grundläggande principerna i lagen om offentlig upphandling. Utvärderingskriterier förekommer inte i valfrihetssystem. I LOV

godkänner kommunen de utförare som uppfyller kraven och sluter avtal med dessa. Kommunen har två valfrihetssystem: ett inom hemtjänsten och ett inom daglig verksamhet. Syftet med valfrihetssystem är framför allt att den enskilde själv ska kunna välja och ändra utförare inom systemet. Detta torde generellt göra det något svårare för leverantörerna att förutsäga volymen och därmed behovet av personal inom LOV-avtal jämfört med LOU-avtal. Det bör utredas närmre innan beslut om krav på rätt till önskad sysselsättningsgrad inom valfrihetssystemen. Juridiskt gäller samma bedömning avseende krav på rätt till önskad sysselsättningsgrad i valfrihetssystem som i upphandlade avtal.

Utförarnämnden påverkas i stor utsträckning av att upphandling sker och att dess verksamhet är konkurrensutsatt. I de fall upphandling görs gäller kraven lika för utförarnämnden som för externa anbudsgivare.

Arbetsmiljö och hälsa

Större rörlighet på arbetsmarknaden ställer krav på attraktiva arbetsplatser och anställningsvillkor och därmed en hälsosam arbetsmiljö. Därför är det viktigt att ta tillvara erfarenheter från den egna och andra kommuner som visar de positiva effekterna av att utöka sysselsättningsgraden efter principen att det för medarbetarna oftast är viktigare att veta *när* man ska arbeta än *var* man ska arbeta. Det är också viktigt vara uppmärksam på att själva införande av heltidsanställningar inom vissa enheter kommer att ha stor påverkan på arbetsmiljön. Många kan uppleva oro och stress vid förändring av schemaplanering och arbete på andra arbetsplatser där man möter nya brukare och arbetskamrater. Vid några arbetsplatser kan det finnas anställda som är nöjda med sin nuvarande situation och kanske inte ser det positiva med förändringen som kommer att beröra alla anställda på arbetsplatserna. I förändringsarbetet bör man ha respekt för att byte av schema och att utföra arbetspass på andra arbetsplatser inledningsvis kan upplevas negativt och leda till ökade sjukskrivningar. Därför är det viktigt att ge verksamheterna möjlighet att förankra hur förändringen ska genomföras och att ge tid att förändra kultur och traditioner. Fackligt samarbete är en framgångsfaktor i detta förändringsarbete.

För att ta tillvara de positiva effekterna av ett utökat samarbete mellan arbetsplatser och enheter är en genomarbetad introduktion viktig där man underlättar för de arbetskamrater som kommer för att utföra resurspass och tar till vara deras erfarenheter som en naturlig tillgång i arbetet. Att erfarna medarbetare utför resurspass på andra enheter kan leda till både verksamhetsutveckling och kompetensutveckling för medarbetarna samt minska risken för underbemanning.

Ekonomi

Frågeställningen om det är möjligt att införa rätt till heltid utan kostnadsökningar är central, särskilt om antalet delade turer och arbetspass på helgerna inte ska öka inom vård- och omsorg. Själva införandet och organisationen av rätt till heltid medför kostnader. Vad som är mer osäkert är vilken kostnad som kvarstår, eller kanske minskar, på sikt. För att bättre kunna göra en bedömning av kostnaderna kan de grupperas enligt följande:

Till kostnader som är relaterade till införandet kan räknas:

- Förändringsarbete på enheterna i samband med införandet
- Introduktion och fortbildning
- Ökad administration för scheman och bemanning
- Inköp av tekniskt stöd
- Projektorganisationer vid själva införandet, centralt stöd, lokala projektgrupper och projektorganisationer mellan förvaltningar och affärsområden
- Svårigheter att schemaplanera och samordna verksamheter så att medarbetarnas frånvaro kan ersättas med resurstid.

Till kostnader som kommer att kvarstå över en längre tid kan räknas:

- Svårigheter med att ersätta medarbetarnas frånvaro med resurstid av schematekniska och/eller kompetensmässiga skäl
- Ökade omkostnader för de som har utökat sin sysselsättningsgrad vid deras egen betalda frånvaro.
- Lönenivån är ofta högre för tillsvidareanställda än för visstids- och timanställda
- Resor som sker på arbetstid när enheter och verksamheter samarbetar
- Svårare att rekrytera timanställda när de får mindre uppdrag

Till de ekonomiska fördelarna kan räknas:

- Attraktivare arbetsgivare vilket bör leda till enklare och mer effektiv rekrytering och kompetensförsörjning
- Kommunens yrken blir attraktivare för både män och kvinnor vilket leder till en bredare rekryteringsbas
- Utveckling av verksamheten
- Fokus på att ta tillvara varandras kompetenser och ökad inkludering
- Ökad samverkan mellan och inom enheter och verksamheter
- Minskad personalomsättning
- Färre deltidsanställda, vilket påverkar både administration och engagemang
- Mindre uttag av mer- och övertid från ordinarie personal
- Färre timvikarier vilket medför mindre administration

Övriga faktorer som påverkar kostnaden:

- Hur verksamhetens måluppfyllelse och påverkas
- Hur verksamhetens krav på kontinuitet påverkas
- Verksamhetens storlek och geografiska förutsättningar
- Möjlighet till flexibilitet i schemaarbetet
- Behov ändrad organisation
- Målkonflikter mellan olika verksamheter, kompetenser och ekonomiska prioriteringar
- Olika uppfattningar om behovet av förändringen mellan medarbetare som idag är nöjda med sin nuvarande arbetssituation och de som får möjlighet att arbeta heltid.
- Uppstart eller utveckling av bemanningsenheter
- Ingående obalans mellan verksamhetens uppdrag, bemanning och budget.
- Sjukfrånvaro

Flera kommuner har gjort olika uträkningar på vad erbjudande om heltidsanställning kostar. Men det är svårt att dra slutsatser av dessa då deras förutsättningar och redovisningar inte är jämförbara. Det är inte förrän några år efter förändringen som man kan mäta de ekonomiska konsekvenserna på längre sikt. Hel kostnadsneutralitet ska dock inte ses som rimlig att uppnå.

Kommunens eget pilotprojekt, Sandrinoparken, beräknas att under 11 månader 2016 ha kostat omkring 350 000 kronor mer än ett liknande demensboende. Den ofinansierade resurstiden halverades under de första 11 månaderna och kostnaderna för 2017 beräknas minska. Till vinsterna ur ett arbetsgivarperspektiv kan räknas utveckling av verksamheten och ökad samverkan, ökad kvalitet för brukarna, nöjda medarbetare, lättare att rekrytera, minskad personalomsättning, färre tillfälliga vikarier, lågt uttag av mer- och övertid, högre personalkontinuitet. Till det kommer vinsterna för medarbetarna som högre inkomst, sjukpenning och pension.

Beräknade kostnader

Till övergripande kostnader för införande av rätt till heltid kan räknas projektledning, utbildning i förändringsarbete och teknisk stöd samt kostnader för förvaltningarna med ökad administration, introduktion, utbildning, behovsanalys, schemaläggning och ofinansierade resurstid. För de förvaltningar och affärsområden som idag har få anställda på deltid beräknas kostnaden till största delen bestå av uppbyggnad av rutiner för att kunna kombinera uppdrag för att kunna erbjuda heltidsanställning samt introduktion och eventuellt fortbildning. För de förvaltningar som har större grupper med deltidanställning behövs en större projektorganisation för att genomföra och permanenta förändringen.

Analys av möjligheter

Verksamheter med ett fåtal anställda som önskar arbeta heltid

Några av kommunens förvaltningar har ett relativt sett begränsat antal medarbetare som önskar utöka sin sysselsättningsgrad. Dessa är Kommunledningsförvaltningen, Omsorgs- och äldreförvaltningen, Socialförvaltningen och Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen. Att erbjuda de som vill arbeta mer bedöms i första hand kunna lösa inom ordinarie verksamhet. Kostnaden kan initialt vara introduktion, fortbildning och framtagande av nya riktlinjer och rutiner.

Samma förutsättningar gäller för Leanlinks affärsområden LK-data och Stöd- och Service. De har ett fåtal anställda på deltid och om någon önskar öka sin sysselsättningsgrad finns möjligheterna i första hand inom den egna verksamheten.

Om det vid erbjudande om heltidsanställning inte finns något stort intresse vid vissa arbetsplatser så behövs ändå riktlinjer och rutiner när alla nyanställda erbjuds heltidsanställning

Analys och möjligheter för övriga verksamheter

Nedan redovisas förutsättningar för de förvaltningar och affärsområden som har ett större antal deltidanställda och där omställningen till erbjudande om heltidsanställning medför en mer omfattande förändring och påverkan av verksamheten.

Utbildningsförvaltningen

Medarbetarundersökningen från 2015 visar att det är 9 % av alla anställda inom utbildningsförvaltningen som önskar utöka sin sysselsättningsgrad eller arbeta heltid, vilket skulle motsvara omkring 450 personer. Om dessa utökar sin sysselsättningsgrad med 15 % motsvarar detta omkring 67 årsarbetare. Samtidigt visar statistiken att antalet timmar som timanställda arbetar samt fyllnads- och övertid motsvarar omkring 306 årsarbetare.

Kartläggningar och samtal med rektorer och HR-konsulter visar att många som idag har en anställning på deltid inom utbildningsförvaltningen arbetar den sysselsättningsgrad de önskar. De stora undantagen är elevassistenter och vårdare, där många önskar att utöka sin sysselsättningsgrad eller arbeta heltid. Elevassistenterna är anställda vid både grundskolor och gymnasieskolorna samt vid särskolan. Inom verksamheten kan man se möjligheter till kombinationstjänster med övriga skolan och fritidsverksamhet. Gruppen vårdare är till största delen anställda vid sektionen för resurs- och stödverksamhet och arbetar inom LSS-området. Inom denna grupp är det många som önskar utöka sin sysselsättningsgrad eller arbeta heltid.

För att kunna erbjuda elevassistenter och vårdare utökad sysselsättningsgrad bör en fördjupad översyn belysa samarbetsmöjligheter mellan dessa verksamheter.

Kultur- och Fritidsförvaltningen

Inom kultur- och fritidsförvaltningen finns det två områden, Biblioteket och Kulturskolan, där många medarbetare är anställda på deltid. Utifrån MAU och samtal med verksamhetschefer beräknas omkring 20 personer vilja utöka sin sysselsättningsgrad. Om dessa utökar sin sysselsättningsgrad med 15 % motsvarar det 3 årsarbetare.

Biblioteket

Det finns 18 bibliotekarier och 8 biblioteksassistenter som är anställda på deltid. I samtal med verksamhetschef och HR-konsult framkommer att flera önskar utöka sin sysselsättningsgrad beroende vilka arbetsuppgifter och arbetstider som är aktuella. Inom verksamheten har man idag många timanställda och de arbetar 8 552 timmar under 2016, vilket motsvarar 5 årsarbetare. Innan beslut om modell för ökad sysselsättningsgrad finns behov av en kartläggning av hur många som önskar arbeta mer och vilket administrativt stöd som behövs. Möjlighet till samarbete kan också finnas med biblioteken inom utbildningsförvaltningen.

Kulturskolan

Inom kulturskolan finns både musiklärare och danslärare som önskar utöka sin sysselsättningsgrad. När möjlighet finns erbjuds dessa tillfälliga utökningar i samband med olika projekt. Eftersom kompetensen inom kulturskolan är specifik är det svårt att utöka tjänstgöringsgraderna inom aktuell befattning. En möjlighet kan vara samarbete med utbildningsförvaltningen där kulturskolans lärare kan komplettera sin anställning med arbete som lärare eller resurspersoner inom musik eller annan verksamhet beroende på kompetens och eventuella legitimationskrav.

Leanlink

LSS Funktionsstöd

Inom affärsområdet finns 247 personer med anställning på deltid och ca 90 personer beräknas vilja utöka sin sysselsättningsgrad. Om dessa utökar sin sysselsättningsgrad med 15 % motsvarar detta ca 13 årsarbetare.

Idag hanteras korttidsfrånvaron av ett central bemanningscentrum där man arbetar med Time Care pool och har påbörjat implementeringen av Time Care Scheduler. I samtal med ansvarig för bemanningscentrum och affärsområdeschef tar de upp att möjliga lösningar för att kunna erbjuda ökad sysselsättningsgrad är att "klustra ihop" enheter och ta till vara de kopplingar man har till daglig verksamhet inom Råd och Stöd. Flexibilitet behövs både i schemaplaneringen och när det gäller att samarbeta mellan arbetsplatser. Vidare kan det finnas möjlighet till samarbete mellan vissa gruppboendestäder och äldreomsorgen där det finns likande omvårdnadsbehov och geografisk närhet.

En projektgrupp med sakkunniga föreslår ytterligare utreda vilka samarbetsformer och organisation som kan skapas för att kunna erbjuda vårdare och stödassistenter utökad sysselsättningsgrad eller heltidsanställning. Tekniskt stöd finns men kommer sannolikhet behövas utvecklas. Behov kommer också att finnas att teckna lokala kollektivavtal.

Kost och Restaurang

Kost och Restaurang hade i mars 2017 127 anställda på deltid och omkring hälften av dessa beräknas vilja öka sina sysselsättningsgrader. Om dessa utökar sin sysselsättningsgrad med 15 % motsvarar det ca 13 årsarbetare.

För att kunna erbjuda heltidsanställningar behöver man kombinera nuvarande anställningar inom Kost och Restaurang med arbetsuppgifter inom andra verksamheter. En möjlighet kan vara att se över organisationen av kommunens städverksamhet som sedan en längre tid tillbaka upphandlats. En projektgrupp bör utreda möjliga lösningar vidare och börja med en inventering av hur många som önskar utöka sin sysselsättningsgrad eller arbeta heltid och var dessa arbetar idag. Därefter kan olika möjligheter till kombinationstjänster kartläggas.

Råd och Stöd

Sammanlagt finns det inom affärsområdet 66 personer anställda på deltid, varav uppskattningsvis 30 är intresserade av att utöka sin sysselsättningsgrad. Om de deltidsanställda utökar sin sysselsättningsgrad med 15 % motsvarar det drygt 4 årsarbetare.

För att kunna erbjuda utökad sysselsättningsgrad bör möjlighet till kombinationstjänster med andra delar av LSS-området undersökas vidare av i en gemensam projektgrupp. Det bör finnas möjligheter att använda Time Care pool och den befintliga poolverksamheten för att erbjuda högre sysselsättningsgrad.

Äldreomsorgen

Inom affärsområdet finns det 928 personer anställda på deltid, varav omkring 223 personer är intresserade av att utöka sin sysselsättningsgrad, i första hand undersköterskor och vårdare.

För att använda den ofinansierade resurstiden på bästa sätt har man vid de enheter som erbjudits rätt till önskad sysselsättningsgrad enligt äldrenämndens beslut skapat samarbetsområden runt vårdboendena där personalen kan ersätta varandras planerade och oplanerade frånvaro. Ju större personalgrupper som samarbetar desto lättare är det att ersätta frånvaro med ofinansierad resurstid men det innebär initialt större kostnader. För de vårdboendena som idag har rätt till önskad sysselsättningsgrad är hemtjänsten den primära samarbetspartnern både karaktärsmässigt och geografiskt, men även samarbete med LSS Funktionsstöd bör utredas vidare.

Om införandet av rätt till önskad sysselsättningsgrad inom hela äldreomsorgen ska genomföras hållbart och utan extra finansiering krävs att verksamheterna succesivt slussas in.

Tekniskt stöd och utveckling

Att samarbeta med närliggande verksamheter ställer krav på samordning och behov tekniska lösningar för att effektivisera och utveckla det administrativa merarbetet.

Vid införandet av erbjudande av heltidsanställning är behovsanalys och schemaplanering en central fråga. För att kunna optimera schema- och bemanningsplaneringen och minska den manuella administrationen av resurstiden behövs tekniska resurser och nya processer. Särskilt viktigt är detta i de verksamheter som har verksamhet dygnet runt.

Förslag till genomförande och tidplan

I kommunfullmäktiges beslut framgår att alla kommunanställda ska få rätt till en heltidstjänst, med deltid som självvald möjlighet. Erbjudandet bör omfatta anställning på heltid eller önskad högre sysselsättningsgrad för medarbetare som har en tillsvidareanställning i kommunen och har en anställning som regleras av HÖK. Detta innebär att medarbetare som har en anställning som regleras enligt PAN, gällande anhörigvårdare, och BEA, gällande anställda i arbetsmarknadsåtgärder, inte omfattas.

Kommunen som arbetsgivare ska vara positiv till att bevilja tjänsteledigheter utöver de som finns reglerade i lag och avtal. Reglerna för denna ”allmänna tjänsteledighet” finns på Linweb och arbetsgivaren ska ta hänsyn till både verksamhetens krav och medarbetarens hela livssituation.

Erbjudandet om heltidsanställning gäller i första hand i den aktuella befattningen. I befattningsgrupper med få anställda kan i stället kombination av befattningar erbjudas som den anställda har kompetens och individuella förutsättningar för. Dessa kan kombineras inom eller mellan olika affärsområden eller förvaltningar.

I en tillämpningsanvisning ska det finnas förtydligande av de kommungemensamma riktlinjerna och vad respektive förvaltningen har att besluta om vid utökning av sysselsättningsgraden. Det som varje förvaltning själva föreslås besluta kan vara hur lång tid arbetsgivaren har på sig för att uppfylla önskemål om utökad sysselsättningsgrad, rutiner vid nyanställning, hur olika kompetenser kan kombineras och vad som är tillräcklig kompetens för olika befattningar.

Förslag till start för införandet

Utifrån den genomförda kartläggningen, erfarenhet från egen och andra kommuners arbete finns det verksamhetsområden där det är lämpligare att påbörja genomförande med att erbjuda heltidsanställning. Detta är områden som idag har få anställda på deltid och där man i nuläget inte kan se några större förändringar eller påverkan inom övrig verksamhet. De förvaltningar som bör ligga tidigt i planeringen av det succesiva införandet är Omsorgs- och äldre förvaltningen, Kommunledningens förvaltning, Socialförvaltningen och Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen samt affärsområdena LK-data och Stöd och Service inom Leanlink.

För dessa verksamheter föreslås förvaltningarna bilda var sin projektgrupp som förbereder införandet.

Förslag till vidare utredningar och pilotprojekt

Inom vissa delar av kommunen finns det många anställda som önskar arbeta heltid eller utöka sin sysselsättningsgrad. Dessa finns i vissa fall, som beskrivits ovan, inom samma eller

närliggande befattningar men kan också arbeta inom olika förvaltningar eller affärsområden. För att kunna erbjuda dessa heltidsanställning behöver förutsättningar utredas vidare, med förankring inom berörda områden.

Förslag till fördjupade utredningar

Nedan finns förslag till fördjupande utredningar som kan starta snarast och redovisas senast 18-03-31.

Utbildningsförvaltningen; För att kunna erbjuda ökad sysselsättningsgrad för vårdare och elevassistenter inom särskolan bör möjlighet till samverkan mellan dessa närliggande verksamheter utredas. Koppling kan även finnas till den projektgrupp inom Leanlink som föreslås utreda samverksformer mellan LSS Funktionsstöd och Råd och Stöd.

Utbildningsförvaltningen/Kultur- och Fritidsförvaltningen; vidare utredning av kombinationsanställningar för medarbetare med specifik yrkeskompetens.

Leanlinks LSS Funktionsstöd; Inom LSS Funktionsstöd finns många deltidsanställda som önskar utöka sin sysselsättningsgrad. Kombinationsmöjligheter kan finnas med affärsområdet Råd- och Stöd som delvis arbetar med samma målgrupp. Även samarbete med personliga assistenter och verksamheter inom äldreomsorgen bör analyseras samt vilka samarbetsformer och organisation som kan skapas för att kunna erbjuda vårdare och stödassistenter utökad sysselsättningsgrad eller heltidsanställning. Tekniskt stöd finns men kommer sannolikhet behövas utvecklas.

Leanlinks äldreomsorg; Framtagande av en plan för vidare införande av ökad sysselsättningsgrad inom äldreomsorgen utifrån uppföljning och utvärdering av pågående projekt. Ett fokus bör vara hur samarbete mellan verksamheter kan bidra till kostnadsneutralitet så att den ofinansierade resurstiden minimeras då erfarenhet visar att ju större personalgrupper som samarbetar desto lättare är det att minska den ofinansierad resurstid men att det innebär initialt större kostnader.

Tekniskt stöd; För att kunna erbjuda en utökning av sysselsättningsgraden behövs ett administrativt IT-stöd som kan effektivisera administrationen. Det gäller dels att göra scheman som bygger på nya sätt att se på behovsanalyser och tekniskt stöd för att effektivisera administrationen av resurstid så att den ofinansierade tiden minimeras. Vilket stöd som skulle fungera bäst i olika verksamheter behöver ytterligare utredas. Utvärdering och utredning av möjlig vidareutveckling av befintliga system bör göras snarast. En projektgrupp med kompetens och erfarenhet från Heroma, Time Care och Vikariebanken bör tillsammans göra en rekommendation av vilket tekniskt stöd som passar de olika verksamheternas krav mest ändamålsenligt.

Upphandlad verksamhet; Upphandling av verksamhet medför att kommunen som arbetsgivare kan ha svårare att planera sin verksamhet på affärsområdesnivå, då samverkansmöjligheter och ledningsorganisation påverkas. Möjligheterna till en mer ändamålsenlig och sammanhållen organisation vid upphandlingar bör utredas vidare.

Förslag till pilotprojekt

Nedan finns förslag till pilotprojekt som kan starta snarast och redovisas under 2018 enligt respektive projekts projektplan.

Utbildningsförvaltningen; Genomförande av ett pilotprojekt inom utbildningsförvaltningens förskoleverksamhet för att belysa intresset av utökad sysselsättningsgrad och kartläggning av möjliga samverkansformer för samtliga yrkesgrupper inom och mellan olika enheter. I projektgruppen bör även sakkunniga i Vikariebanken och Time Care ingå.

Leanlinks Äldreomsorg; För att ytterligare förbereda införandet av ökad sysselsättningsgrad och möjlighet till kostnadsneutralitet inom äldreomsorgen föreslås ett pilotprojekt där hemtjänsten ingår i ett samarbetsområde där man redan har önskad sysselsättningsgrad inom äldreboende.

Leanlinks Kost och Restaurang; En möjlighet till vidare arbete är att se över möjligheter till kombination mellan Kost och Restaurang och andra verksamheter. En projektgrupp bör utreda möjliga lösningar vidare och inledningsvis göra en inventering av hur många som önskar utöka sin sysselsättningsgrad, var de arbetar idag och deras kompetens och intresse. Därefter kan olika alternativ till kombinationer utredas.

Kultur- och Fritidsförvaltningen; Behov finns av kartläggning av hur många av de anställda på biblioteket som vill öka sin sysselsättningsgrad och koppla detta till deras behov av vikarier och möjligt samarbete med biblioteken inom utbildningsförvaltningen. Arbete med resurstid enligt samma modell som äldreomsorgen vara en möjlighet och behov finns då av ett tekniskt schemastöd.

Utvärdering och kvalitetssäkring

För att säkerställa att pilotprojekten håller hög kvalitet och löpande tar tillvara varandras erfarenheter föreslås projektledarna bilda ett gemensamt nätverk. I detta bör även representanter finnas med från de förvaltningar som först startar med införandet av erbjudande om heltid. Syftet med detta forum är att ta upp gemensamma frågeställningar och stötta varandra i arbetet att följa de kommungemensamma tillämpningsanvisningarna. Projektgrupperna ska följa kommunens projektledningsmodell och göra riskanalyser för sina områden.

Resultaten från de fördjupade utredningarna och pilotprojekten ska utvärderas och utgöra grunden för det vidare arbetet med heltidsprojektet. I utvärderingen ska också ingå erfarenheter från äldreomsorgens verksamheter som startar under 2017, från Sandrinoparken och erfarenheter av de förvaltningar och affärsområden som har genomfört erbjudande om heltid. Även kundernas nöjdhet bör utvärderas där det är möjligt.

För att kunna göra uppföljningar av genomförandet för alla enheter i kommunen som inför heltidserbjudanden kommer en särskild statistik att redovisas. Där kan utläsas utökningen av antal heltidsanställda, genomsnittlig sysselsättningsgrad, mer- och övertid, timtid, resurstid och sjuktal. Därutöver föreslås utvärdering i form av intervjuer i fokusgrupper.

Slutsatser och utmaningar

Linköpings kommun är och ska vara en attraktiv arbetsgivare och att ha heltidsanställning som norm bidrar till detta. Det ökar våra förutsättningar för ett bättre rekryteringsläge och underlättar kompetensförsörjningen. Jämställdheten stärks för oss som arbetsgivare, på samhällsnivå och för våra medarbetare. Ett erbjudande om högre sysselsättningsgrad medför

att kommunen som arbetsgivare kan hantera förändring av sysselsättningsgraden utifrån verksamheten och medarbetarnas hela livssituation. Kommunen som arbetsgivare ska se positivt på tjänstledigheter och hänsyn ska tas till både verksamhetens behov och medarbetarnas önskemål.

Alla på en arbetsplats påverkas när arbetsorganisationen förändras. Detta gäller framför allt när arbete är schemaplanerat på både kvällar och helger. Därför behövs det i samband med införandet av heltidsanställning genomföras utbildningar i förmågan att hantera förändringar. Att införa rätten till heltidsanställning handlar om att långsiktigt förändra normer och strukturer.

I samband med den förändrade organisation som rätt till heltidsanställning kommer att medföra är en tydliga ansvarsfördelning och gott samarbete mellan förvaltningar och affärsområden är en förutsättning. Den kommunövergripande nyttan och principen att helheten går före delarna är måste vara utgångspunkten.

När det gäller ekonomi kan man konstatera att införandet av rätten till heltidsanställning medför kostnader. Erfarenhet från andra kommuner och vår eget pilotprojekt visar att många av dessa ökade kostnader minskar över tid och kan vägas upp av andra ekonomiska fördelar. Hel kostnadsneutralitet ska dock inte ses som rimlig att uppnå.

Fortsatta aktiviteter

- En tillämpningsanvisning ska arbetas fram med kommungemensamma riktlinjer som reglerar vad respektive förvaltning har att besluta om vid erbjudandet av heltid eller utökad sysselsättningsgrad. Den ska vara klar till 17-11-30.
- Införandet påbörjas 18-01-01 inom Kommunledningsförvaltningen, Omsorgs- och äldreförvaltningen, Socialförvaltningen och Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen samt inom Leanlinks affärsområden LK-data och Stöd- och Service.
- Fördjupade utredningar och pilotprojekt enligt ovan tillsätts som förberedelse inför ett införande av erbjudande av heltidsanställning eller önskad högre sysselsättningsgrad i hela kommunen. Finansiering av pilotprojekten och de fördjupade utredningarna görs från avsatta medel till heltidsfrågan i KS internbudget.
- Vid införandet är delaktighet och engagemang grundläggande och införandet ska ske succesivt, långsiktigt och ha en organisation och struktur som är hållbar över tid.