



ÄNGELHOLMS  
KOMMUN

# Handlingsplan för ”Heltid som norm” i Ängelholms kommun 2018-2021



Dokumentnamn	Dokumenttyp	Fastställt/upprättad	Beslutsinstans
Handlingsplan för Heltid som norm	Handlingsplan	2018-03-26	Kommunstyrelsen
Dokumentansvarig	Diarienummer	Senast reviderad	Giltig till
HR-chef	2018/80		2021-05-30
Dokumentinformation	Handlingsplanen är ett underliggande styrdokument till Plan för kompetensförsörjning för Ängelholms kommun 2017-2022 med diarienummer 2016-905 antagen i kommunfullmäktige 2017-09-30		
Dokumentet gäller för	Samtliga verksamheter i Ängelholms kommun		

## Innehållsförteckning

1. Sammanfattning.....	1
1.1 Centralt avtal.....	1
1.2 Ängelholms kommun.....	1
2. Bakgrund.....	1
3. Syfte.....	2
4. Koppling till kommunens mål.....	2
5. Avgränsningar.....	2
6. Nulägesanalys.....	2
6.1 Arbetsgivarens skyldighet att höja sysselsättningsgraden.....	3
7. Rekryteringsbehov.....	3
8. Arbetsmiljö och delaktighet.....	3
9. SKL:s strategier för att nå framgång.....	4
10. Möjligheter och utmaningar med heltid som norm.....	5
10.1 Hälsa.....	5
10.2 Lärande och familj.....	6
10.3 Samhälle.....	6
11. Villkor för heltidsanställning.....	6
12. Förslag till åtgärder.....	6
13. Avslutning.....	7

# 1 Sammanfattning

## 1.1 Centralt avtal

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) och Kommunal har i ett centralt avtal kommit överens om att heltid ska vara norm och att fler ska arbeta heltid. Målsättningen är att tillsvidareanställning på heltid ska vara det normala vid nyanställning och att de som redan är anställda ska arbeta heltid i allt högre utstäckning.

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 idag, ska eftersträva heltidsarbete

Heltidsfrågan är också viktig av jämställdhetsskäl. Deltidsarbete, som innebär lägre inkomst och lägre pension, är vanligare bland kvinnor. Därför bidrar fler heltidsanställda till ökad jämställdhet och mer attraktiva arbeten.

## 1.2 Ängelholms kommun

Arbetsgivaren Ängelholms kommun och Kommunal har under arbetet med att ta fram handlingsplanen, haft regelbundna avstämningar. Arbetet med heltid som norm följer SKL:s och Kommunals riktlinjer att arbeta aktivt och målinriktat med att erbjuda medarbetarna heltidsanställningar för att vara en attraktiv arbetsgivare och se medarbetarna som sin främsta resurs. Handlingsplanen omfattar i första hand Kommunals avtalsområde men det är önskvärt att hela organisationen strävar efter att bli en heltidsorganisation.

Enligt avtalet så är det också ett strävansmål att införa en sammanhållen arbetstid utan delade turer. Att ge medarbetarna möjlighet att arbeta heltid kommer att kräva tid att implementera och även avsätta resurser i form av projektledare som arbetar fokuserat och samordnar implementeringen.

# 2 Bakgrund

Välfärdens behov av kompetens behöver tryggas eftersom behovet av personal är mycket stort de närmaste åren och efterfrågan ser inte ut att minska. Skolan, vården och 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 även få tillgång till mer personal. Samtidigt behöver välfärden erbjuda attraktiva anställningar för att kunna rekrytera och behålla medarbetare. Målet är också att i förlängningen minska behovet av de otryggare visstidsanställningarna samt även att öka jämställdheten.

### 3 Syfte

Syftet med handlingsplanen är att visa på viljan från båda parter, att genom samverkan ta fram åtgärder för hur Ängelholms kommun ska kunna erbjuda medarbetare anställning på heltid, med alternativet deltid som en möjlighet. Utifrån denna handlingsplan ska varje huvuduppdrag kompletteras med åtgärdsplaner som beskriver åtgärder för hur bemanning, arbetsmiljö och schemaläggning ska organiseras, utifrån huvuduppdragets och verksamheternas specifika förutsättningar.

### 4 Koppling till kommunens mål

I ”Plan för kompetensförsörjning” som antogs i Kommunfullmäktige 170930 fastställdes att en handlingsplan ska tas fram för hur fler anställda i Ängelholms kommun ska kunna arbeta heltid.

### 5 Avgränsningar

Handlingsplanen utgår från de som är tillsvidareanställda i Ängelholms kommun. Med heltidsanställning avses de som har en heltidstjänst i grundanställningen.

Handlingsplanen omfattar i första hand Kommunals avtalsområde men det är önskvärt att hela organisationen strävar efter att bli en heltidsorganisation.

### 6 Nulägesanalys

Enligt SKLs och Kommunals inventering *heltidsbarometern* är 60 procent av Ängelholms kommuns medarbetare anställda på heltid. Det placerar Ängelholm på plats 248 i rankingen över andelen heltidsanställda i landets kommuner. Andelen heltidsanställda i Sveriges 290 kommuner varierar mellan 41 och 87 procent, enligt siffror från novemberstatistiken 2016. Den genomsnittliga sysselsättningsgraden har under åren 2013-2017 ökat marginellt i Ängelholms kommun.

Huvuduppdrag Hälsa har den största andelen deltidsanställda, av de 781 tillsvidareanställda är endast 32 % anställda på heltid medan Ledning och Servicestöd har störst andel heltidsanställda.

2016	Antal deltidsanställda	Andel % deltidsanställda	Totalt antal medarbetare
Huvuduppdrag Hälsa	532	68	781
Huvuduppdrag Lärande och familj	626	33	1 918
Huvuduppdrag Samhälle	131	37	354
Ledning och Servicestöd	6	6	99
<b>totalt 2016</b>	<b>1 295</b>	<b>41</b>	<b>3 152</b>

## 6.1 Arbetsgivarens skyldighet att höja sysselsättningsgraden

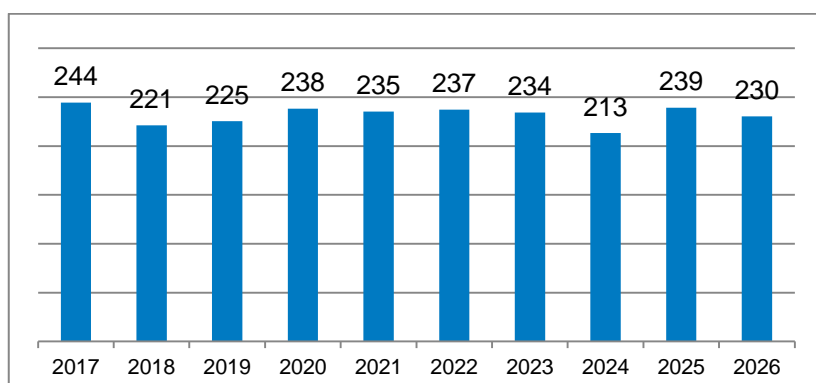
Idag har arbetsgivaren en skyldighet att erbjuda de medarbetare som begär höjd sysselsättningsgrad enligt Lagen om anställningsskydd (LAS) 25 a §. Det innebär att vid behov av arbetskraft ska arbetsgivaren pröva om det kan erbjudas medarbetaren höjd sysselsättningsgrad, innan nyanställning sker. Enligt samma paragraf ska heltidsarbete eftersträvas när sysselsättningsgraden höjs.

## 7 Rekryteringsbehov

I rapporten ”Rekryteringsutmaningen, Sveriges viktigaste jobb” (2015) beskriver SKL det framtida rekryteringsbehovet i välfärdens Sverige:

*”Mer än en miljon människor arbetar i välfärden. Ungefär en tredjedel av dessa uppnår pensionsålder den närmaste tioårsperioden. Samtidigt ökar både andelen äldre och barn i befolkningen, vilket gör att behovet av skola vård och omsorg växer. Detta leder till stora rekryteringsbehov. Om inga förändringar görs i arbets sätt, organisation och bemanning skulle det behövas över en halv miljon nya medarbetare i välfärden fram till 2023.”*

Enligt prognos kommer Ängelholms kommun att behöva rekrytera ca 2 300 tillsvidareanställda medarbetare de kommande tio åren, vilket motsvarar drygt 80 % av alla tillsvidareanställda medarbetare. Detta innebär att det i snitt behöver rekryteras en ny tillsvidareanställd varje arbetsdag under de kommande tio åren. Utöver detta finns ett stort behov av att tillfälligt anställa personal för att täcka vakanser vid olika typer av frånvaro.



*Antal tillsvidareanställda som behöver rekryteras årligen i Ängelholms kommun*

## 8 Arbetsmiljö och delaktighet

För att nå framgång i arbetet med heltid som norm är det viktigt att arbeta målinriktat, långsiktigt och systematiskt med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.

Det behövs ett nytt sätt att hantera bemanning och schemaläggning, tillsammans med ett bibehållet fokus på arbetsmiljö. Ängelholms kommun arbetar idag aktivt med att utveckla arbetsmiljöarbetet och kommer fortsätta att arbeta för att det ska vara en naturlig del i det dagliga arbetet. Det är arbetsgivarens ansvar att se till att arbetsbelastningen såväl fysiskt som psykiskt är rimlig, för att kunna arbeta heltid.

I arbetet med heltid som norm så är det viktigt att skapa delaktighet, involvera och engagera medarbetarna och att föra en kontinuerlig dialog. Viktiga frågor att kommunicera är varför arbetsgivaren arbetar för heltid som norm och vad det innebär. Det är av vikt att det finns en förståelse för bakgrunden till arbetet samt att det kan komma att påverka exempelvis schemaläggning och bemanning. Även för dem som redan arbetar heltid kan arbetet innebära en förändring, genom t.ex. förändrade scheman. Det är därför viktigt att skapa kommunikationskanaler genom t.ex. APT och samverkansgrupp, för att ha en öppen dialog med medarbetarna och samverka med arbetstagarorganisationerna.

## 9 SKL:s strategier för att nå framgång

SKL har sammanställt övriga kommuners erfarenheter och råd för arbetet med heltidsfrågan, i skriften ”*Om fler jobbar mer, heltidsfrågan i välfärden*” (2015).

### 1. Utgå från lokala förutsättningar

Hur ser förutsättningarna ut just hos oss? Bestående förändringar uppnås när man utgår från specifika lokala behov och förutsättningar utifrån till exempel kommunens storlek, avstånden mellan brukarna beroende på om det är glesbygd eller stad, aktuell bemanning och antalet timavlönade och vikarier. En annan variabel kan vara hur stor del av verksamheten som drivs i egen regi. De bästa lösningarna skapas lokalt i samverkan mellan arbetsgivare, medarbetare och arbetstagarorganisationer.

### 2. Ett tydligt politiskt beslut är en förutsättning

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

### 3. Realistisk tidplan – heltidsarbetet tar tid

När ska heltid vara genomfört och är tidplanen realistisk? Att införa heltid är ett stort förändringsarbete som tar tid. Många kommuner har gjort bedömningen att det behövs en särskild projektorganisation för genomförandet. Det är också viktigt att de chefer som ska driva förändringsarbetet får ett bra stöd från exempelvis HR- och ekonomiavdelningarna. Tänk också långsiktigt – vad händer efter projekttiden?

### 4. Gör förändringen begriplig och skapa delaktighet

Varför gör vi det här och vad innebär det? Informera kontinuerligt och skapa samsyn genom en god dialog med medarbetarna och samverka med facket. Var tydlig med att alla anställda kommer att påverkas – även de som i dag har en heltidstjänst. De som går upp i tid får en högre inkomst och på sikt också bättre pension. Men det kan också innebära nya scheman, med fler helpass och kvällar. Det kan också bli aktuellt att jobba på andra arbetsplatser än den ordinarie.

### 5. Tänk nytt när verksamheten organiseras

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

- Behöver grundbemanningen förändras?
- Hur ska verksamheten förhålla er till delade turer, helgarbete och långa turer?
- Behövs en bemanningsenhet/pool som hanterar frånvaro och vikariat?
- Vilken arbetstidsmodell ska verksamheterna utgå ifrån?

## 6. Uppmuntra fler att jobba mer

En heltidsanställning behöver inte innebära att man jobbar heltid. Heltidsavtal innehåller ofta också en rättighet att jobba deltid för den som så önskar. Paradoxalt nog kan det alltså vara lättare att få jobba deltid i kommuner som erbjuder rätt till heltid. Det finns exempel på kommuner där andelen heltidsanställda ökat samtidigt som andelen heltidsarbetande minskat. Vad krävs för att minska det frivilliga deltidarbetet? Fråga årligen alla som arbetar deltid, exempelvis i medarbetarsamtal, om orsakerna till att de valt deltid. Det kan handla om arbetsbelastning hemma och på arbetsplatsen, men även att medarbetarna anser sig sakna kompetens och förmåga att gå upp i tid. Är det arbetsrelaterat så se om något på arbetsplatsen kan förändras.

# 10 Möjligheter och utmaningar med heltid som norm

En möjlighet vid ökade heltidsanställningar är att de personella och ekonomiska resurserna används effektivare samtidigt som attraktionskraften som arbetsgivare stärks. Om en större andel av de anställda arbetar heltid så behöver inte lika många nya medarbetare rekryteras och arbetsgivaren får en ökad tillgång på personal. Heltid som norm ökar även möjligheterna att rekrytera och behålla medarbetare.

Verksamheterna har olika förutsättningar att hantera rätt till heltid och man behöver utgå från det för att försöka hitta anpassade lösningar. Utmaningen är att lösa det rent logistiskt med bemanning, speciellt inom de verksamheter som styrs helt av brukarens behov och som är mer personalintensiva under koncentrerade tidpunkter, vilket innebär en större utmaning att lösa bemanningslogistiken. Rätt bemanning ska ta hänsyn till att brukaren är i fokus och att medarbetarna har en god arbetsmiljö. Det gäller att hitta goda exempel i övriga kommuner som genomfört denna process, tänka kreativt ”utanför boxen”, utbilda chefer och administrativ personal i bemanningslogistik och investera i digitala system som optimerar och underlättar planeringen.

När fler går från deltid till heltid ställs nya krav på verksamheten och även nya krav på medarbetaren. Det kommer att krävas en förändring där man som medarbetare ser sig som en resurs för *hela* kommunen. För att lyckas i denna förändring behöver förväntningar, attityder och värderingar tydliggöras från arbetsgivarens sida.

Medarbetare från HR-stöd har träffat representanter för huvuduppdragens ledningsgrupper för att undersöka hur man inom verksamheterna ser på möjligheter och utmaningar med att arbeta med heltid som norm.

## 10.1 Hälsa

Inom vård- och omsorg är det brukarens behov som ligger till grund för hur arbetstiden schemaläggs. I arbetet med att bemanna en verksamhet är det inte tillräckligt att se till den samlade sysselsättningsgraden i verksamheten. Stor del av arbetet utförs vid samma tidpunkt, s.k. arbetstoppar, under dagen vilket medför att verksamheten snarare är beroende av antalet personer som är i tjänst. Detta är en del av förklaringen till varför det inom äldreomsorgen är vanligt med deltidstjänster, på så sätt har verksamheten kunnat maximera antalet personer (två halvdisanställda framför en heltidsanställd exempelvis). Inom Hälsa erbjuds deltidanställda att arbeta extra utöver sin fasta sysselsättningsgrad då behov av vikarier uppstår. Detta både för att skapa bättre kontinuitet i verksamheterna och för att vara en attraktiv arbetsgivare. Åtgärder som kan användas i arbetet för att öka andelen heltidstjänster är en ökad flexibilitet i planeringen i arbetet och att medarbetare inte bara arbetar gentemot en enhet/arbetsgrupp, utan också arbetar på andra platser där det finns behov.

## 10.2 Lärande och familj

Inom skola och förskola arbetar rektorer och förskolechefer med att erbjuda heltidstjänster i så stor utsträckning som möjligt. Lärare och förskollärare är briststyrken och för att stå sig i konkurrensen om behörig personal måste arbetsgivaren kunna erbjuda heltidstjänster. De tjänster som har en låg sysselsättningsgrad försöker man så långt som möjligt kombinera med tjänst på annan enhet.

Inom funktionsstöd så är dygnstjänst vanligt förekommande, d.v.s. medarbetaren arbetar intensivt under hela dygn som sedan följs av längre ledighet. Även här arbetar man med att erbjuda högre sysselsättningsgrad i så stor utsträckning som möjligt.

## 10.3 Samhälle

Inom huvuduppsdrag Samhälle så är det främst måltidsservice och lokalvård som har flest deltidsanställningar. Verksamheten inom måltidsservice är till stor del styrd av ”antalet händer” vid koncentrerade tidpunkter under dagen. Chefer inom verksamheten ser en möjlighet till ökade heltider med ett helhetstänk och ökat samarbete mellan verksamheter och huvuduppsdragen för att effektivisera och ta in färre vikarier.

Lokalvård arbetar idag aktivt med att erbjuda heltid och att fasa ut deltidsanställningarna. Nyanställningar sker idag företrädesvis på heltid. Lokalvård har även ett visst samarbete med måltidsservice för att kunna erbjuda kombinationstjänster. Möjligheterna för lokalvård är relativt goda eftersom de inte i så stor utsträckning är beroende av brukares behov vid vissa tider.

## 11 Villkor för heltidsanställning

Arbetsgivaren ska ha ett helhetstänk och erbjuda heltidstjänst på samma arbetsställe så långt som möjligt. När det inte finns möjlighet att erbjuda heltid på samma arbetsställe så är alternativet att hitta kombinerade tjänster inom andra verksamheter. Erbjudande om heltid, alternativt höjd sysselsättningsgrad, ska vara inom arbetsavtalet och kombinationen av tjänster ska vara en rimlig, praktiskt genomförbar lösning som innebär en god arbetsmiljö för medarbetaren. Resor mellan arbetsplatserna under samma dag ska räknas som arbetstid.

## 12 Förslag till åtgärder

Förslag på åtgärder som härmed läggs fram i det fortsatta arbetet med ”Heltid som norm” är att:

- Erbjuda heltid som norm vid nyanställningar from 2019-01-01
- Lämna erbjudande om att höja upp befintliga deltidsanställningar till heltid, i ett succesivt arbete med målsättning att 2021-05-31 ha erbjudit samtliga anställda heltidstjänst.
- De anställningar som inte är heltidsanställningar vid 2021-05-31 ska kartläggas med motivering till varför de inte är heltidsanställningar.
- Sätta samman en partsgemensam projektgrupp samt styrgrupp för att arbeta med heltid som norm.



- Ta fram konkreta och tidsatta åtgärdsplaner för respektive huvuduppdrag. Åtgärdsplanerna ska omfatta åren 2018-2021. De ska årligen följas upp och revideras. Målen i åtgärdsplanen ska vara SMARTA, d.v.s. Specifika, Mätbara, Accepterade, Rimliga, Tidsatta samt Ansvarstagande.

## 13 Avslutning

SKL och Kommunal har i avtal kommit överens om att heltid ska vara norm och att fler ska arbeta heltid. Enligt avtalet så är det även ett mål att införa en sammanhållen arbetstid utan delade turer. Att ge medarbetarna möjlighet att arbeta heltid kommer att kräva tid att implementera och även avsätta resurser.

De möjligheter som kan ges i arbetet med heltid som norm innebär en ökad kontinuitet för brukaren, ett minskat vikariebehov, ökad inkomst och pension för medarbetaren men även att Ängelholms kommun blir en mer attraktiv arbetsgivare.

De utmaningar som möter oss i arbetet med heltid som norm är att det kräver ett nytt sätt att tänka med ändrad logistik och bemanning och att finna hållbara och långsiktiga lösningar.

Att införa heltid är en process och alla inblandade – politiker, tjänstemän, fackliga företrädare och medarbetare – behöver arbeta mot samma mål.