

SLUTRAPPORT

Heltid som norm



Processledare
Carina Ålander
2018 - 08 - 07



Katrineholms kommun \

Sammanfattning

Uppdraget: Beslutet om Heltid som norm togs i april 2016 och omfattade samtliga nyrekryteringar, samt visstidsanställningar längre än 3 månader, som anställs på heltid från och med 1 januari 2017. Från och med 1 juli 2018 skulle samtliga medarbetare i Katrineholms kommun inneha en heltidstjänst, med möjlighet att välja en lägre sysselsättningsgrad. I beslutet framgår att dessa förändringar på sikt skall vara kostnadsneutrala.

Syfte: I kommunplanen för 2015-2018 uttrycks den politiska viljeinriktningen för de kommunala verksamheternas utveckling i det övergripande målet: ”Attraktiv arbetsgivare för en tryggad personalförsörjning”, bland annat genom att ha heltid som norm.

Mål: Målet är att ge en trygg anställning för samtliga medarbetare som påverkar både hälsa och engagemang i positiv riktning. Katrineholms kommun blir mer attraktiv som arbetsgivare med satsningen på ökad kompetens- och kunskapsutveckling, liksom möjlighet till validering.

Resultatmål: Ökat medarbetarengagemang, minskad sjukfrånvaro och tryggad personalförsörjning genom utvecklad rekrytering

Sammanfattning av undantagen: PAN anställda, BEA anställda, instegsjobb, lönebidragsanställda, trygghetsanställda, nystartsjobb, extratjänster och trainee. Projektanställda, personer med beviljad sjukersättning, pension på del av tjänst. Pågående tjänstledigheter med anledning av studier eller föräldraledighet skrivs om när de är tillbaka i full tjänstgöring igen.

Genomförande: Processen Heltid som norm implementerades under 2017-2018 för att anses genomförd den 1 juli 2018 då samtliga anställningar som omfattas av beslutet har en heltidsanställning i Katrineholms kommun.

Innehåll

Sammanfattning	0
Innehåll	2
Inledning.....	3
Bakgrund	3
Uppdraget	3
Syfte	4
Mål	4
Resultatmål.....	4
Avgränsningar	5
Genomförande	5
Omfattning	5
Processplan.....	6
Tidplan.....	7
Riskanalys och handlingsplan	9
Enkät till samtliga medarbetare.....	9
Omskrivning av anställningsavtal	9
Kommunikation.....	10
Lokala avtal och arbetstidsmodeller.....	10
Utbildning.....	11
Resultat.....	12
Utvärdering.....	12
Ekonomi	12
Personalnyckeltal	13
Framgångsfaktorer	14
Försvårande faktorer	14
Framtida vinster.....	16
Fortsatt arbete.....	17
Slutligen	17

Inledning

Bakgrund

För att möta dagens utmaningar inom personalförsörjning och rådande kompetensbehov i Katrineholm samt att ”visa på” att medarbetarna är kommunens viktigaste resurs har kommunen tagit ett beslut om att införa heltid som norm i Katrineholms kommun. Under en treårsperiod har flera projekt drivits gällande heltid som norm i kommunen. Dessa projekt har visat på att en kulturförändring behövs gällande flexibilitet, samt en förändring där medarbetare istället ser sig själva som en resurs för hela kommunen. För att lyckas i denna kulturförändring behöver förväntningar, attityder och värderingar tydliggöras från arbetsgivaren. Alla medarbetare, oavsett sysselsättningsgrad, förväntas vara flexibla inom sin arbetstid för att uppdraget ska lyckas. Ett nytt arbetssätt krävs där alla anställda medverkar på ett positivt sätt för att underlätta övergången till en heltidsorganisation.

Uppdraget

Alla som börjar arbeta hos Katrineholms kommun erbjuds heltidsanställning. Heltid som norm innebär att alla medarbetare ska ha ett anställningsavtal med sysselsättningsgrad på 100 procent. Den medarbetare som vill kan dock välja att arbeta en lägre sysselsättningsgrad. Beslutet om Heltid som norm är en satsning på en jämställd arbetsplats där alla ska kunna leva på sin lön samt goda möjlighet för kompetensutveckling samt karriärvägar.

Följande politiska beslut har tagits:

Från och med 1 januari 2017:

- Samtliga nyrekryteringar, samt visstidsanställningar längre än 3 månader, anställs på heltid

Från och med 1 juli 2018

- Samtliga medarbetare i Katrineholms kommun ska inneha en heltidstjänst, med möjlighet att välja en lägre sysselsättningsgrad.
- Erbjuder en grundläggande rekryteringsutbildning, för validering eller komplettering av utbildning, utifrån verksamheternas behov av kompetens.¹
- I beslutet framgår att dessa förändringar på sikt skall vara kostnadsneutrala.²

¹ Detta redovisas separat i rapporten ”Rekrytering och validering- en analys av nuläget i Katrineholms kommun med syfte att vara en attraktiv arbetsgivare”.

² Heltid och kompetensutveckling – för en attraktiv arbetsgivare och en tryggad personalförsörjning

Syfte

Heltid som norm ska bidra till:

- Att stärka attraktionskraften som arbetsgivare och samtidigt använda de personella samt ekonomiska resurserna effektivt i samklang.
- Att ökar möjligheterna att rekrytera rätt kompetens samt att behålla kompetenta medarbetare.
- Att heltidsanställda bidrar till en stabilare bemanning, underlättar kompetensutveckling av personalstyrkan samt gör det lättare att rekrytera nya medarbetare.
- Att vara en lärande organisation med tydlig målbild, omvärldsbevakning samt visioner.
- Att ge en trygg anställning för samtliga medarbetare, vilket påverkar både hälsa och engagemang i positiv riktning.
- Heltidsarbete är ett positivt inslag för jämställdhet liksom möjligheten att möta individuella behov hos medarbetaren.

Mål

I kommunplanen för 2015-2018 uttrycks den politiska viljeinriktningen för de kommunala verksamheternas utveckling i det övergripande målet: ”Attraktiv arbetsgivare för en tryggad personalförsörjning”, bland annat genom att ha heltid som norm. För att implementera heltid som norm krävs ett innovativt förhållningssätt med kreativitet, flexibilitet, samordning och nära samarbete över förvaltningsgränserna. Målet är att ge en trygg anställning för samtliga medarbetare. Katrineholms kommun blir mer attraktiv som arbetsgivare med satsningen på ökad kompetens- och kunskapsutveckling, liksom möjlighet till validering.

Resultatmål

Ökat medarbetarengagemang

Delaktighet att påverka sin tjänstgöringsgrad samt möjlighet att ”prova” olika arbetsuppgifter inom andra förvaltningar, ger ett ökat medarbetarengagemang.

Minskad sjukfrånvaro

Självbestämmande över önskad sysselsättningsgrad, samt möjlighet till kompetensutveckling påverkar hälsa positivt.

Tryggad personalförsörjning genom utvecklad rekrytering

Satsningen på kompetensbaserad rekrytering innebär att krav på kandidat och aktuell tjänst matchas med frågebatteri, kopplat till valda kompetenser. Tydlig kravspecifikation skapas därför inför varje rekrytering.

Avgränsningar

Anställning efter arbetsförmåga- undantagna från heltid som norm

Dessa anställningsavtal fortsätter skrivas på deltid. Inga heltidsavtal ska skrivas.

De medarbetare som idag arbetar deltid som grundar sig i pågående eller i fullgjord rehabiliteringsutredning eller arbetsförmågebedömning, ska inte omfattas av heltid som norm. Inte heller de medarbetare som innehar anställning med lönebidrag, personlig tjänst eller som efter rehabiliteringsutredning fått anpassad anställning.

Medarbetare som har sjukersättning ska inte omfattas av heltid som norm. Om medarbetarens tidsbegränsade sjukersättning upphör och medarbetare vill förändra sin sysselsättningsgrad ska en ny arbetsförmågebedömning göras för att pröva medarbetarens arbetsförmåga.

Sammanfattning av undantagen:

- PAN anställda.
- BEA anställda: instegsjobb, lönebidragsanställda, trygghetsanställda, nystartsjobb, extratjänster och trainee.
- Projektanställda
- Personer med beviljad sjukersättning.
- Pension på del av tjänst.
- Pågående tjänstledigheter med anledning av studier eller föräldraledighet skrivs om när de är tillbaka i full tjänstgöring igen.

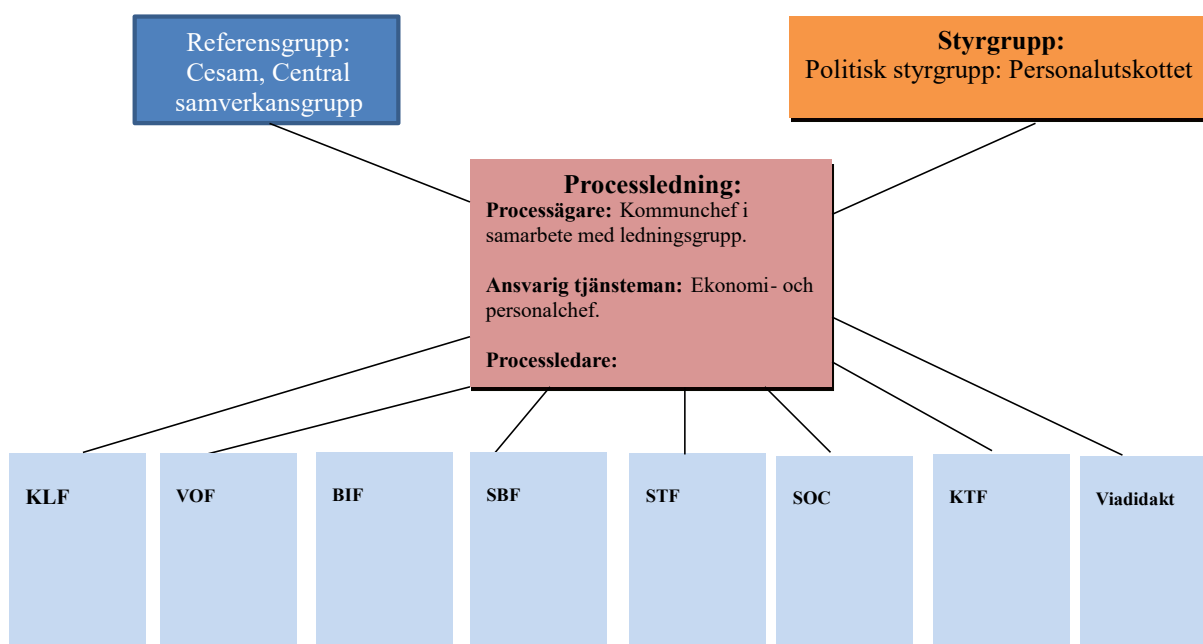
Genomförande

Omfattning

Heltid som norm riktar sig till samtliga tillsvidareanställda medarbetare i Katrineholms kommun samt visstidsanställda minst tre månader. Över tre tusen medarbetare omfattas och vid initieringsfasen hade kommunen drygt 700 deltidsavtal som skulle skrivas om till heltidsanställningar. Vid uppföljning av genomförandet finns det endast ca 130 avtal som saknar heltidsavtal i botten, vilket får anses vara en försumbar del av totalen anställda. Dessa avtal är de undantag som presenterades i punkten ovanför, avgränsningar.

Organisation

Organisationen bestod av personalutskottet som styrgrupp, kommundirektör med ledningsgrupp som processägare, ansvarig tjänsteman var personal- och ekonomichef samt en processledare. Den fackliga samverkansgruppen var referensgrupp genom processen.



Processplan

Processledning:

Den som har det övergripande ansvaret för underhåll och utveckling av processen Heltid som norm var processägaren i samarbete med sin ledningsgrupp. Ansvarig tjänsteman ekonomi- och personalchef samt processledaren för uppdraget.

Styrgrupp: Personalutskottet (PU)

- Undanröja hinder för processen.
- Stödjer processledare och beställaren tillika processägare.
- Hjälper till att förankra processen hos olika intressenter.
- Följer upp processens resultat och deltar i beslut.
- Medverkar vid prioritering av resurser.

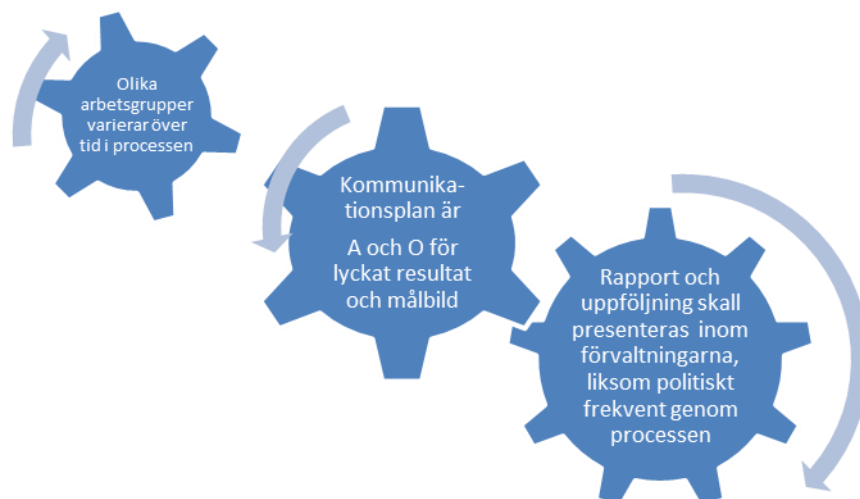
Referensgrupp: Cesam (central samverkansgrupp)

- Referensgruppen arbetar inte aktivt i processen.
- En referensgrupp består av personer som processen behöver för att inhämta kunskap och kompetens.
- En referensgrupp har ingen formell beslutanderätt över processen.
- En referensgrupp kan skapa ett engagemang för projektet. Gruppen hålls informerad för att sprida kunskap om processen. Därmed är gruppen viktig för förankringen.

Arbetsgrupp: Nätverksgruppen för heltid som norm

- Representant för sin förvaltning.
- Deltar aktivt och driver processen framåt i respektive förvaltning. Kan liknas vid projektledare för sin förvaltnings egna enheter/verksamheter.

- Ansvarar för kommunikationen mellan sin egen förvaltning och processledare.
- Delta i månadsvisa avstämningsmöten.
- Bidrar med kunskap och innovation för att lösa heltidsuppdraget.



Tidplan

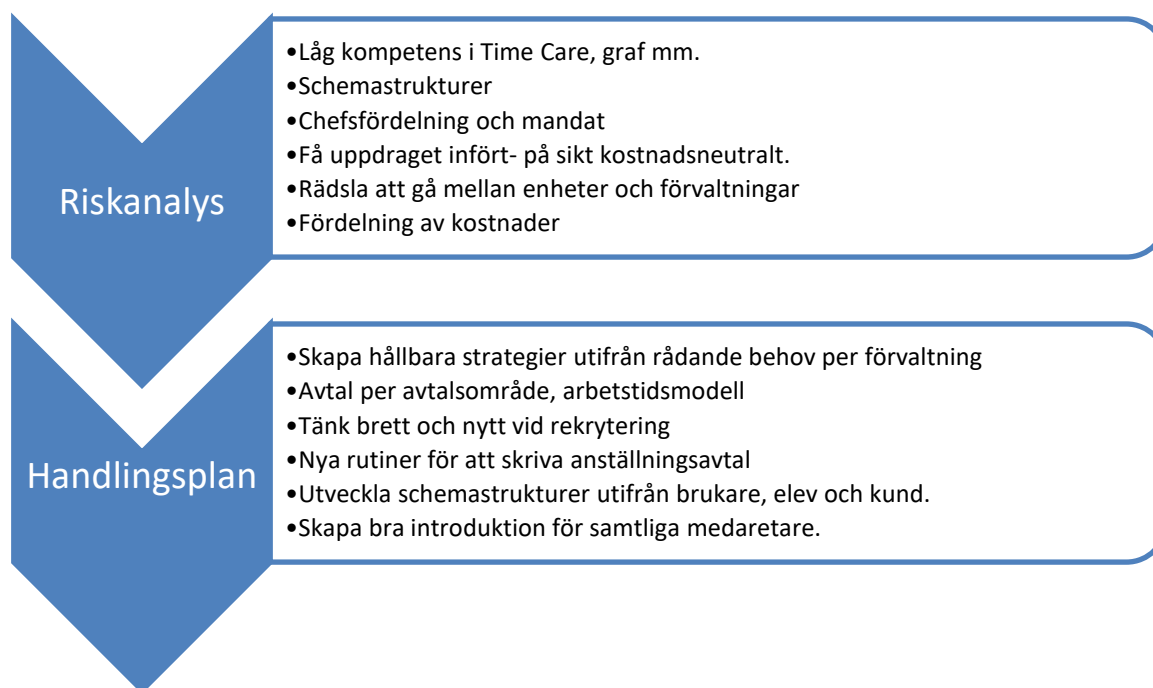
En tidplan togs fram för genomförandet som genomfördes med viss förskjutning i tid. Oftast tar processer längre tid i verkligheten än på pappret, dessutom nyrekryterades processledare under våren 2017. Det innebar ett glapp där en konsult täckte upp fram tills ny processledare var på plats. Avvikelser har noterats i tidplanen med kommentar.

Tidpunkt	Aktivitet	Ansvarig
From september 2016 och genom hela processens gång	Omvärldsbevakning inom liknande processer, på nationell nivå liksom de närliggande kommunerna	Processledare ansvarar för genomförande och spridning av information
September-16	Träff med lönekontoret, förhandlare, HR-konsult samt personalchef för genomgång av upplägg under sista veckan i september.	Processledare sammankallar berörda parter
Oktober-16	Skapa en kommunikationsplan för processen, "Heltid som norm"	Processledare, representanter från samtliga förvaltningar samt utsedd kommunikatör
Oktober-16	Utse en projektgrupp, där alla förvaltningar finns representerade. Sker under första veckan i oktober.	Processledare tillsammans med processägare m.fl.
Fortsätter genom hela processen	Information läggs ut på Communis frekvent gällande införandet av "Heltid som norm", i nära samarbete med informationskontoret.	Processledare ihop med informationskontoret

Oktober-16	Enkät skickas ut till samtliga medarbetare inom Katrineholms kommun med frågan om vad medarbetare önskar för aktiv tjänstgöringsgrad. Genomförs under första veckorna i oktober. <i>(Genomfördes istället under april-juni 2017)</i>	Processledare ihop med HR-konsult och representanter från samtliga förvaltningar
Oktober-16	Bjuda in samtliga fackförbund för information om "Heltid som norm". Samt arbeta med frågeställningar i smågrupper. Sker under oktober.	Processledare med utvalda representanter från personalkontoret
Oktober-16	Skapa riskanalys för införandet av "Heltid som norm". En övergripande riskanalys skapas samt en anpassad för varje förvaltning. Riskerna bedöms utifrån allvarlighetsgrad samt sannolikhetsgrad i siffror.	Processledare med utvalda representanter från personalkontoret och representanter från samtliga förvaltningar, representant från löneenheten
Oktober-16	Studiebesök i flera kommuner som infört rätten till heltid med goda resultat. <i>Studiebesök i Falun kommun genomfördes.</i>	Processledare bokar och bjuder in berörda
November-16	Upprätta en handlingsplan för varje förvaltning gällande hur "Heltid som norm" skall implementeras hos dem.	Processledare med utvalda representanter från personalkontoret och utsedd representant från respektive förvaltning
Oktober-november-16	Alla chefer informerar sina medarbetare om vad som gäller med deras anställningar, sker på arbetsplatsträffar samt information i veckobrev.	Processledare följer upp med respektive förvaltning att cheferna genomfört aktiviteten
Nov-Dec-16	Förhandlingar sker med fackförbunden <i>(Förhandlingar påbörjades men pausades fram till dess att ny processledare tillträdde i juni 2017 och att nya fackliga representanter tillträdde)</i>	Processledare, förhandlingsexpert samt HR-konsult
November och december-16	Utbildningsinsatser för chefer inom samtliga förvaltningar sker under november och första delen av december. <i>(Dessa utbildningar blev senarelagda då avtalen inte var påskrivna förrän i augusti-september 2017 med två av facken)</i>	Processledare, HR-konsult samt kommunikatör
Startar då förvaltningarna har färdigställt underlag av med - arbetarnas val av tjänstgöringsgrad	Skri va om alla gällande anställningsavtal till 100 % för samtliga medarbetare, skall vara färdigställt 2018-07-01. Medarbetare kan välja en annan önskad sysselsättningsgrad, och tar då tjänstledigt del av sin heltidstjänst. Möjlighet att välja om önskad sysselsättning vid ett specifikt tillfälle per år. (arbetet specificeras under nästa del "Omskrivning av anställningsavtal")	Processledare följer upp med respektive förvaltning att cheferna genomfört aktiviteten

Risakanalys och handlingsplan

En riskanalys gjordes per varje förvaltning och en handlingsplan kopplades till respektive verksamhet/enhet. En övergripande riskanalys gjordes också av processledare i samverkan med arbetsgrupp. I grafen nedan syns resultatet från den gemensamma riskanalysen:



Enkät till samtliga medarbetare

En enkät gick i maj 2017 ut till samtliga anställda, både heltidsanställda, deltidsanställda samt visstidsanställda. Syfte med enkäten var att göra en kartläggning av önskad sysselsättningsgrad per den 1 juli 2018. Det var viss svårighet att tolka enkäten, då flertalet valt att inte ange önskad sysselsättningsgrad. Det enkäten sade oss var att det några angav att de kommer vilja arbeta på en högre sysselsättningsgrad framöver, men ett stort antal uppger också anledningar till att de inte vill arbeta mer än de gör idag. De öppna fritextsvarens innehåll påtalade hinder för heltidsarbete. Medarbetare uppgav personliga skäl, för tunga arbeten, stress, familjelivet hemma med mindre barn, studier, en vilja att ha balans i livet som hinder att arbeta heltid.

Av 3 127 medarbetare svarade 46 % på enkäten. Kommunen hade i maj 2017 ca 28 % anställda på deltid (875 stycken) och av gruppen deltidsanställda besvarade 330 av dem enkäten (ca 38 %) Analysen av enkätsvaren har visat att det finns hinder som påverkar kvinnors arbete. Dessa hinder finns både inom organisationen och utanför organisationen.

Omskrivning av anställningsavtal

Lönechef och processledaren gick i augusti 2017 ut med en instruktion för hur alla anställningsavtal skulle skrivas om och när. Det kommunicerades via mail och information

lades upp i chefsforumet på kommunens intranät. Uppdraget till cheferna löd att de vid medarbetarsamtalet i oktober 2017 skulle ställa frågan om önskad sysselsättningsgrad, samt att chef och medarbetare i dialog skulle upprätta en individuell kompetensutvecklingsplan. Därefter skrevs nya anställningsavtal för alla deltidsanställda. För att underlätta genomförandet fanns det två mål uppsatta för respektive förvaltning: 50 % per förvaltning skulle vara omskrivna till den 31 december 2017 och resterande till den 31 mars 2018. Denna tidplan krävdes för att chefer, administratörer och handläggarna på löneenheten, skulle hinna sitt ordinarie arbete och att skriva nya anställningsavtal.

Omskrivningen av nya avtal omfattade tillsvidareanställda medarbetare som hade en deltidsanställning och som per den 1 juli 2018 hade rätt till heltidsanställning. Detta betydde inte att samtliga anställda som hade en lägre sysselsättningsgrad än hundra procent var tvungna att arbeta hundra procent. De som valde en lägre sysselsättningsgrad har två anställningsavtal, ett avseende heltid vilande och ett tidsbegränsat med den lägre sysselsättningsgraden.

Kommunikation

På intranätet kompletterade processledare löpande svar på frågor och förtydliganden men den viktigaste länken för att kommunicera uppdraget i respektive förvaltning var kontaktpersonerna i nätverket. Information via mail skickades ut till berörda chefer och anställda vid olika tidpunkter i processen. Till processen fanns en kommunikator knuten. Kommunikatören hjälpte till att kommunicera ut tydliga budskap under processens gång. Dessa var bland annat i form av filmer med intervjuer av chefer och andra medarbetare som fick berätta om upplevelsen av beslutet Heltid som norm. Kommunikatören hade också kontakt med media och flertalet artiklar kring processen publicerades.

Lokala avtal och arbetstidsmodeller

För att kunna genomföra heltid till alla fanns det behov av att förhandla fram lokala kollektivavtal avseende med facken. Det som behövdes var nya arbetstidsmodeller som möjliggjorde en flexiblare schemaläggning. Det förhandlades fram nya arbetstidsmodeller som inkluderade resursspass³ samt möjligheter att använda timbank⁴. Avtalet har en tydlig skrivning om hur introduktionen ska genomföras, inklusive ett maximalt antal arbetsställen utöver sin basenhet.⁵

Arbetstidsmodellerna skulle framförallt behövas inom vård och omsorg där majoriteten av deltidstjänsterna fanns. Förhandlingar genomfördes med Kommunal, Vision och SSR. Resterande fackförbund tyckte inte att de var direkt berörda och genomförandet för deras medlemmar skulle kunna ske utan lokalt avtal. Önskvärt hade dock varit att alla fackförbund hade skrivit under avtalen för att ta ett gemensamt ansvar för genomförandet av heltid som norm.

³ Schemaläggning med minst 80 % fasta pass och eventuell resterande arbetstid läggs ut som resursspass.

⁴ Timbank +/- 20 timmar.

⁵ Max tre enheter

Det lokala avtalet säger också hur medarbetaren får initiera en förändring av sysselsättningsgrad. Två gånger per kalenderår får medarbetaren välja att förändra sin sysselsättningsgrad. Intentionen med avtalet är att kunna höja sin sysselsättningsgrad, men även en sänkning ska behandlas på ett positivt sätt. Nya anställningsavtal skrivs om för tid som överskrider 6 månader, för tid understigande 6 månader får medarbetaren ansöka om vanlig tjänstledighet.

Avtalsprocessen påbörjades vid årsskiftet 2016-2017, men avstannade då processledaren påbörjade ett nytt jobb. Den fackliga parten från Kommunal byttes också vid samma tidpunkt. Processen påbörjades igen i juni 2017 då ny processledare tillträtt och nya fackliga företrädare tog över avtalsförhandlingen. Avtalet med Kommunal skrevs under i augusti 2017 och gäller från 1 december samma år. Tidsspannet däremellan ägnades till information och utbildning i det nya avtalet med arbetstidsmodeller och dess tillämpning.

Utbildning

Lokala avtal

När avtalet var undertecknat startade arbetet med att bjuda in till träffar med alla chefer och fackliga ombud på de tre förvaltningar som främst berördes. Först ut var vård- och omsorgsförvaltningen, sedan service- och teknikförvaltningen och sist var bildningsförvaltningen. Utbildningsinsatsen omfattade 18 chefer och ombud från service- och teknikförvaltningen, 21 chefer och ombud från bildningsförvaltningen och 68 chefer och ombud (uppdelat på två tillfällen) från vård- och omsorgsförvaltningen. Totalt utbildades närmare 110 chefer och ombud och till det kommer många uppföljningsmöten där båda facket och arbetsgivare har informerat om tillämpningen i mindre forum.

Det som kan konstateras är att information är svårt, tyvärr nås inte alla. Även om man har hört informationen en gång, glöms ofta det som sades bort. Det processen har lärt oss är att det bästa är att koppla det till riktiga case utifrån verksamheterna. Det är oftast först när det blir skarpt läge och man ska använda sig av arbetstidsmodellernas resursspass och timbank som man kopplar ihop teorin med praktiken.

Inspirationsföreläsning

Schemaläggning är en central del i processen med stora behov av att tänka om och tänka nytt i processen. För att möta kravet om att förändringen skulle ske inom befintlig budget bjöds chefer och bemanningsplanerare in till en inspirationsdag där temat var Time Care som ekonomistyrningsverktyg. Föreläsaren hade själv jobbat som ekonom i en kommun som infört heltid som norm. Han kunde beskriva bemanningsekonomi på ett intressant och inspirerande sätt vilket gav deltagarna flera aha-upplevelser. Över 130 chefer, förvaltningsekonomer och administratörer deltog under dagen som fick ett väldigt bra betyg vid utvärderingen. Förhoppningsvis bidrog inspiration positivt till heltidsprocessen.

Resultat

Utvärdering

Utvärdering av processen Heltid som norm sker utifrån de specificerade resultatmålen (se punkten mål) övergripande på kommunnivå och på förvaltningsnivå. Detta för att ge varje nämnd en tydlig bild av resultatet inom förvaltningen.

Genomförandet av Heltidsprocessen skall på sikt vara kostnadsneutral, varför den aspekten också skall belysas i utvärderingen. I kommunplanen för 2015-2018 uttrycks den politiska viljeinriktningen för de kommunala verksamheternas utveckling i det övergripande målet: ”Attraktiv arbetsgivare för en tryggad personalförsörjning. Resultatmålen följs upp bland annat vid den årliga medarbetarundersökningen och i personalredovisningen i kommunens årsredovisning.

Ekonomi

Den ekonomiska balansen förväntas erhållas genom ett minskat antal vikarietimmar, genom att strategiskt planera bemanningen med fast anställd personal, förväntas antalet vikarietimmar minska. Vilket bidrar till kravet om kostnadsneutralitet. Medarbetarnas självbestämmande över önskad sysselsättningsgrad, samt möjlighet till kompetensutveckling påverkar hälsan positivt, vilket bör resultera i minskad sjukfrånvaro.

Förvaltningarna har i några fall påtalat att de ser en viss kostnadsökning som kan härledas till Heltid som norm. Målet är i förlängningen att andelen timanställda ska minska. Något som inte syns i den övergripande statistiken. Frågan ställdes till förvaltningarna ifall antal timmar som bemannats med timvikarier hade förändrats. Två förvaltningar svarade att de såg en ökning av kostnader för ökad sysselsättningsgrad, för bildningsförvaltningen bestod det av en omfördelning av resurser till andra verksamheter, genom att kombinationstjänster ökat, men att de höll sig inom budget totalt. Vård- och omsorgsförvaltningen såg en tre procentig ökning av antalet använda timmar. Så här tidigt inpå förändringen är det svårt att göra några större antaganden av utvecklingen framöver. Det man kan konstatera är att kostnaderna för att använda sig av timvikarier generellt är stor inom kommunens verksamheter. Kommunens totala kostnad för timvikarier uppgår till över 139 miljoner enligt 2017 års siffror omräknat i timmar är det 575 tusen vikarietimmar. Något som förhoppningsvis ska minska något när heltid som norm slår igenom större.

Personalnyckeltal

Källa	Mätdatum / mätperiod	Delårsrapport 2018			Årsredovisning 2016		
		Totalt	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män
Antal årsarbetare totalt (omräknade heltider)	1/12-31/7, 1/12-30/11	3 290,2	2 564,7	725,5	3 112,3	2 410,8	701,5
andel månadsanställda	1/12-31/7, 1/12-30/11	91,6 %	91,8 %	90,8 %	91,7 %	91,7 %	91,7 %
andel timanställda	1/12-31/7, 1/12-30/11	8,4 %	8,2 %	9,2 %	8,3 %	8,3 %	8,3 %
Andel månadsanställda som arbetar heltid	31/7, 30/11	80,0 %	77,2 %	90,8 %	71,0 %	68 %	81 %
Andel månadsanställda som har en heltidsanställning men som har valt att arbeta deltid	31/7	14,1 %	16,6 %	4,9 %	-	-	-
Andel månadsanställda som arbetar deltid och saknar heltidsavtal	31/7	5,9 %	6,2 %	4,3 %			
Genomsnittlig sysselsättningsgrad för månadsanställda som arbetar deltid	31/7, 30/11	74 %	75 %	67 %	71 %	73 %	65 %
Sjukfrånvaro tillsvidareanställda	1/12-30/6, 1/12-30/11	7,9 %	8,3 %	6,3 %	8,2 %	8,8 %	5,8 %

Kommentar till personalnyckeltalen:

Generellt angående mätperioderna: Jämförelsen utgår från personalnyckeltalen i kommunens årsredovisning 2016, som blir jämförelseåret före införandet av Heltid som norm, och delårsrapporten 2018. Mätdatum och mätperioder skiljer sig åt mellan dessa rapporter, vilket i någon mån kan påverka jämförbarheten.

Månadsanställda och timanställda: Andelen månadsanställda respektive timanställda är i stort sett oförändrade.

Andel månadsanställda som arbetar heltid respektive deltid: Andelen månadsanställda som arbetar heltid har ökat med nio procentenheter, från 71 procent som arbetade heltid 2016 till 80 procent 2018. Andelen som arbetar heltid är fortfarande högre bland män än bland kvinnor. Andelen som arbetar heltid har ökat ungefär lika mycket för kvinnor och män. Statistiken visar att i gruppen kvinnor har 16,6 procent valt att arbeta deltid trots att de nu har en heltidsanställning. I gruppen män är det 4,9 procent som har valt att arbeta deltid trots att de har en heltidsanställning. Totalt är det 22,8 procent av kvinnorna som arbetar deltid, vilket kan jämföras med 2016 då 32 procent av kvinnorna arbetade deltid. Det har alltså skett en märkbar minskning av antalet kvinnor som arbetar deltid. Detsamma gäller för gruppen män som har minskat från 19 procent i deltidsarbete till totalt 9,2 procent.

Andel månadsanställda som arbetar deltid och saknar heltidsavtal: I denna grupp ryms de som omfattas av undantag från beslutet, det vill säga BEA- och PAN anställda, personer med pågående tjänstledigheter och sjukersättning.

Genomsnittlig sysselsättningsgrad för månadsanställda som arbetar deltid: Det har skett en positiv ökning av sysselsättningsgrad med tre procentenheter i gruppen som arbetar deltid, vilket är jämt fördelat för kvinnor och män.

Sjukfrånvaro tillsvidareanställda: Statistiken visar på en något minskad sjukfrånvaro för tillsvidareanställda kvinnor samtidigt som sjukfrånvaron ökat något för männen.

Framgångsfaktorer

Många kommuner som har genomfört liknande heltidsinförande har samstämmt sagt att ett tydligt politiskt beslut var en förutsättning för ett genomförande. I Katrineholm togs beslutet i Kommunfullmäktige 2016-04-18 § 568. (se under avsnitt Uppdraget) och uppdraget hade inspirerats av dessa framgångsmetoder från SKL:

- Att man ska utgå från lokala förutsättningar.
- Att ha en realistisk och hållbar tidplan.
- Att prioritera arbetet med att göra förändringen begriplig och skapa delaktighet.
- Att våga tänka nytt när verksamheterna organiseras.
- Att uppmuntra fler att jobba mer.

En tillbakablick på genomförandet visar att processen följde ledorden. Tidplanen höll i det stora med några små korrigeringar. Det förhandlades lokala kollektivavtal med arbetstidsmodeller som skulle kunna fungera utifrån förutsättningarna i Katrineholm. Arbetstidsmodellerna bygger på medarbetarnas möjlighet att påverka och vara delaktiga i schemaprocessen. Arbetet fortgår och att tänka nytt är en pågående process. Det nya sättet att organisera arbetet i schemaläggningssystem är ett lärande.

Försvårande faktorer

Kritik mot beslutet

Det fanns kritik som lyftes fram från medarbetarna angående att det politiska beslutet prioriterade de nyanställda först, eftersom alla nya anställningar redan från 1 januari 2017 skulle vara på heltid. Och inte förrän i juli 2018 var alla tillsvidareanställda garanterade heltidsanställningar. Nu fick många heltider mycket tidigare än 1 juli 2018 eftersom omskrivningarna av avtalen följde en annan tidsplan som presenterats i denna rapport.

Byten av processledare

Vi kan konstatera att det i processer som pågår över flera år inte är förvånande att byten på olika befattningar sker under processens gång. Det är då viktigt att avrapportering sker till personen som tar över. I denna process har uppdraget första legat på personalavdelningen som genomförde en del förarbete som omvärldsbevakning, innan den första processledaren fick uppdraget i september 2016. I april 2017 fick processledaren ett nytt uppdrag i kommunen och ersattes av en konsult under två månader fram till dess att nuvarande processledare tillträdde i juni. Byte av processledare under arbetets gång bidrog till att förhandlingen av heltidsavtal med arbetstidsmodeller drog ut på tiden. Även fackets representant ersattes av en ny representant vilket innebar ett omtag.

Kontaktpersonernas mandat

Alla förvaltningar prioriterade inte genomförandet i den omfattning som behövdes. I

arbetsgruppen (nätverket) saknades mandat att driva frågan framåt och vissa förvaltningar hade inte en levande dialog i ledningsgruppen. Kommunikationen mellan ledning och deltagarna i arbetsgruppen haltade bitvis och därför saknades ibland samsyn om hur processen drevs framåt.

Okunskap i schemaläggningssystem

Det finns okunskap om schemaplaneringssystemet Time Care, precis som riskanalysen förutspådde inför införandet. Detta kan ha bidragit till ett visst motstånd mot införandet av heltid som norm, eftersom systemet är en förutsättning vid bemanning med utökad sysselsättningsgrad.

Kulturskillnader

Kulturskillnader mellan förvaltningar och olika synsätt på schemaläggning påverkade genomförandet. Alla förvaltningar har inte varit direkt berörda, flest deltidsanställda fanns inom vård- och omsorgsförvaltningen, med drygt 500 stycken. Även service- och teknikförvaltningen och bildningsförvaltningen hade deltidsanställda, ca 100 stycken vardera.

Medarbetares motstånd

Många medarbetare har trott att de inte ska beröras av heltidsprocessen eftersom de själva har haft heltid redan. När de sedan har förstått att även de kan beröras i schemaläggningen, då alla medarbetare bör dela på resursspanen, har missnöje hörts.

Otydlighet och okunskap om avtalen

Avtalets tillämpning kunde ha varit tydligare i vissa delar, det finns visst utrymme för misstolkning och de som förhandlade fram det har fått lägga mycket tid på att tydliggöra intentionen med avtalet och dess korrekta tolkning. När avtalet utvärderades var facket och arbetsgivare dock eniga om att avtalet får löpa ett år innan någon korrigerings i avtalet görs.

Otydlighet och okunskap har lett till otillräcklig hantering av exempelvis hanteringen av timbanken. Genom en bra dialog tillsammans med chefer och fackliga företrädare har intentionen förtydligats och problemen eliminerats.

Introduktion på flera enheter

Introduktion vid arbete på fler enheter är ett krav i avtalet men i några fall har inte introduktionen skett på ett bra sätt. Vissa medarbetare har uttryckt en känsla av oro inför att arbeta på nya enheter. Chefer behöver där lägga tid på att lugna och motivera medarbetarna samt se till att introduktion genomförs på ett bra sätt.

Kombinationstjänster

Ibland har det varit svårt att få till en enkel hantering av kombinationstjänsterna som har varit mellan olika förvaltningar. Det hanteras oftast bäst via ett anställningsavtal där procentfördelning mellan enheterna görs upp direkt i avtalet. Kostnader för ersättningar för

obekväm arbetstid behöver hanteras genom manuell administrering av kostnader.

Framtida vinster

En lärande organisation

Målet med att införa Heltid som norm i hela Katrineholms kommun syftar till att vara en attraktiv arbetsgivare som ser medarbetarna som sin största resurs. Under införandet identifieras kompetensutvecklingsbehov och främjar en lärande organisation. Heltid som norm inom hela Katrineholms kommun visar på att denna process ska skapa en varaktig struktur i kommunen, där innovativa lösningar och flexibilitet från medarbetare bidrar till den egna verksamhetens utveckling. För att nå målet får medarbetare kompetensutveckling styrd ifrån tydlig samverkan mellan chef och medarbetare i medarbetarnas kompetensutvecklingsplaner.

Ökad arbetstillfredsställelse

Resultatet förväntas bli en varaktig struktur där medarbetare höjer sin kompetens genom att prova arbete på andra förvaltningar eller andra enheter inom den egna förvaltningen. Tidigare projekt Hel- deltid på Lövåsgården har visat att arbets sättet gett en ökad arbetstillfredsställelse och ökad trivsel, vilket även är eftersträvarvärda resultat i detta införande av ”Heltid som norm”. Liksom att medarbetare känner delaktighet och mår bra av att själva kunna påverka sin sysselsättningsgrad.

Kombinationstjänster

I dag finns ett fåtal kombinationstjänster som troligen kommer öka i antal framöver. Fler väljer att gå upp i tid och då behöver verksamheter och enheter samarbeta för att möjliggöra detta. Kombinationstjänster kan bli en förutsättning i vissa fall, för att kunna rekrytera ny personal utifrån heltid som norm.

Främja rörlighet i arbetet

Arbete över flera enheter och till och med olika förvaltningar ger kommunen en bra ingång till att förhindra inlåsnings effekter, då rörligheten ökar bland olika personer som kan utbyta nya idéer och bidra med sin kompetens på flera sätt inom samma organisation.

Attraktiv arbetsgivare

Heltid som norm ökar möjligheterna att rekrytera rätt kompetens samt att behålla kompetenta medarbetare, vilket är en avgörande faktor i framtida konkurrens om kompetens med andra kommuner och privata näringslivet. Då blir en heltidsanställning en avgörande faktor i valet av arbetsgivare. Men likväl som ett mål är att attrahera nya medarbetare ska kommunen aktivt arbeta för att vara en bra arbetsgivare som förmår att behåller sina medarbetare, trots ökad konkurrens.

Ökad jämställdhet

Heltidsarbete är ett positivt inslag för jämställdhet liksom möjligheten att möta individuella behov hos medarbetaren. Att erbjuda heltid ger trygghet och främjar kvinnors närvaro på arbetsmarknaden. Kvinnors ökade närvaro på arbetsmarknaden har flera positiva effekter för ökad jämställdhet, vilket bland annat Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering (IFAU) visar i sin forskning. Sveriges kommuner och landsting (SKL) lyfter fram att en ökad närvaro av kvinnor på arbetsmarknaden skulle bidra till att öka jämställdheten och bidra till bättre löneutveckling. Ge kvinnor fler karriärmöjligheter och fler kvinnliga chefer. Ett jämställt arbetsliv och samhälle bidrar till en likvärdigt uppdelad föräldraledighet.⁶

Fortsatt arbete

Följande utvecklingsområden har identifierats under processen:

- Att eliminera hinder för heltidsarbete bör vara högt prioriterat och lyftas fram i arbetsmiljöarbetet.
- Frågor om valet av sysselsättningsgrad bör finnas med både i medarbetarsamtalet mellan chef och medarbetare och i medarbetarundersökningen.
- Ett förändrat arbetssätt är en förutsättning för att genomföra heltid som norm.
- Enkät svar och dialog med fackliga företrädare ger indikationer om att heltidsmålet för nattarbete bör ses över, de upplevs vara för högt ställda idag.
- Arbetets förläggning bör möta upp de anställdas behov av balans i arbetsliv och familjeliv.
- En analys av höga sjuktal bör göras, för att se ifall de är kopplade till arbetets organisering. (se Personalnycketal)

Slutligen

Ett gott genomförande kan summeras, utifrån de förutsättningar som har funnits. Deadline hölls och nu är ett grundavtal med heltidsanställning en norm. Nu återstår att få fler att vilja jobba mer. Målet bör vara att alla anställda i kommunen har en heltidsanställning och arbetar heltid. De största utmaningarna framöver blir att leva upp till de två sista punkterna enligt SKL s framgångsfaktorer: att uppmuntra fler att jobba mer och att våga tänka nytt.

Katrineholm september 2018
Processledare Carina Ålander

⁶ SKL hemsida Heltid.nu: <https://heltid.nu/2018/03/08/skl-okat-heltidsarbete-okar-jamstalldheten/>



Katrineholms kommun \

KOMMUNLEDNINGSFÖRVALTNINGEN

Katrineholms kommun, 641 80 Katrineholm
Telefon 0150-570 00 (vardagar kl. 8–17)
www.katrineholm.se