



OM FLER JOBBAR MER

HELTIDSFRÅGAN
I VÄLFÄRDEN



Om fler jobbar mer

HELTIDSFRÅGAN I VÄLFÄRDEN



Upplysningar om innehållet:
Bodil Umegård, bodil.umegard@skl.se
Redaktör: Helena Färnsten
Skribent: Jeanette Neij

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2015
ISBN: 978-91-7585-269-0
Foto: Maskot, Bildarkivet, Robert Blombäck, Casper Hedberg,
Rickard L. Eriksson, Joakim Bergström, Pia Nordlander
Produktion: EO
Tryck: LTAB, 2015

Förord

Om inga förändringar görs i arbetssätt, organisation och bemanning skulle det behövas över en halv miljon nya medarbetare i välfärden fram till 2023. Det beror på att många medarbetare uppnår pensionsålder, samtidigt som befolkningen växer och andelen barn och äldre i befolkningen ökar. Det finns mycket som arbetsgivarna själva kan göra för att klara rekryteringsutmaningen. Idag arbetar många anställda i kommuner och landsting deltid. Om fler medarbetare skulle arbeta heltid, skulle rekryteringsbehoven minska.

Heltidsfrågan är också viktig av jämställdhetsskäl. Deltidsarbete, som innebär lägre inkomst och lägre pension, är vanligare bland kvinnor. Därför skulle fler heltidsarbetande i kommuner och landsting bidra till ökad jämställdhet och mer attraktiva jobb.

Men heltidsfrågan är komplex. Det kan vara en utmaning att matcha patienters och brukares behov av service hela dygnet, med medarbetarnas önskemål om arbetstidsförläggning. I denna rapport inom ramen för rapportserien Sveriges Viktigaste Jobb belyser vi olika perspektiv av heltidsfrågan. Vi redovisar heltidsutvecklingen i landets kommuner, vi jämför utvecklingen mellan arbetsgivare i olika sektorer och vi lyfter fram framgångsfaktorer i arbetet med att skapa fler heltider.

För att klara rekryteringsutmaningen räcker det inte att öka antalet heltidsanställda. Fler måste också arbeta mer. Det är min förhoppning att denna rapport ska bidra till den positiva utveckling som vi redan idag ser hos välfärdens arbetsgivare.

Stockholm i juni 2015



Håkan Sörman

VD, Sveriges Kommuner och Landsting

Innehåll

9	Kapitel 1	Den komplexa heltidsfrågan
11	Kapitel 2	Heltidsutvecklingen i kommunerna
11		Stora skillnader mellan kvinnor och män
13		Stora skillnader mellan kommuner och verksamheter
14		Heltidsarbetet ökar i kommunerna
15		Heltidsökningen sker bland kvinnor
17	Kapitel 3	Deltidsutvecklingen på hela arbetsmarknaden
17		Det ofrivilliga deltidsarbetet vanligare i privat sektor
19		Det ojämsställda deltidsarbetet
21	Kapitel 4	Hur ser det ut i kommunerna?
21		Stor spridning mellan kommuner
22		Tio i topp för heltid
26		Kommuner som ökat heltiderna mest
31	Kapitel 5	Framgångsfaktorer i heltidsarbetet
32		1. Utgå från lokala förutsättningar
32		2. Ett tydligt politiskt beslut är en förutsättning
32		3. Realistisk tidplan – heltidsarbetet tar tid
33		4. Gör förändringen begriplig och skapa delaktighet
33		5. Tänk nytt när verksamheten organiseras
34		6. Uppmuntra fler att jobba mer
35		Bilaga: Begreppsförklaringar



Sammanfattning

Heltid är en viktig fråga för välfärdens arbetsgivare och frågan ligger högt på den politiska dagordningen på både lokal och nationell nivå.

Ungefär var femte anställd på svensk arbetsmarknad arbetar deltid. Sedan 2008 har andelen deltidsarbetande i kommuner och landsting minskat, till skillnad mot i statlig och privat sektor. Andelen som arbetar deltid är dock fortfarande högre i kommuner och landsting än i övriga sektorer. Deltidsarbete är betydligt vanligare bland kvinnor än bland män i alla sektorer.

Andelen medarbetare som har en heltidsanställning varierar kraftigt mellan verksamheter och mellan arbetsgivare. Hur många av de heltidsanställda som faktiskt jobbar heltid skiljer sig också åt. Skillnaderna mellan de kommuner som har högst andel heltidsanställda eller heltidsarbetande och de som har lägst andel är mycket stora.

Hos många arbetsgivare pågår ett målmedvetet arbete för att fler medarbetare ska få heltidsanställningar. Det finns kommuner som ökat andelen heltidsanställda med 20-30 procentenheter de senaste sex åren. I flera kommuner har mer än 90 procent av medarbetarna en heltidsanställning. Samtidigt räcker det inte att medarbetare är *anställda* på heltid så länge många ändå väljer att gå ner i tid. Fler måste också *arbeta* heltid för att vi ska klara kompetensförsörjningen i välfärden framöver.

Den här rapporten visar att utvecklingen i kommunerna går åt rätt håll:

- › Andelen heltidsanställda ökade med fem procentenheter mellan 2008 och 2014.
- › Även andelen heltidsarbetande – de som faktiskt arbetar heltid – ökade med fem procentenheter, vilket motsvarar ungefär 30 000 medarbetare.
- › Hela ökningen har skett bland kvinnor, vilket är positivt ur ett jämställdhetsperspektiv eftersom kvinnor arbetar deltid i större utsträckning än män.
- › Det är färre ofrivilligt deltidsarbetande i kommunerna än i privat sektor. Knappt var fjärde deltidsarbetande i kommunerna uppger att de vill och kan arbeta mer. Mindre än var tionde i landstingen.

Även om utvecklingen i stort är positiv så kan och behöver den bli ännu bättre. Genom att studera kommunernas erfarenheter i heltidsfrågan går det att ringa in några framgångsfaktorer i heltidsarbetet:

- › Utgå från lokala förutsättningar
- › Ett tydligt politiskt beslut är en förutsättning
- › Realistisk tidplan – heltidsarbetet tar tid
- › Gör förändringen begriplig och skapa delaktighet
- › Tänk nytt när verksamheten organiseras
- › Uppmuntra fler att jobba mer



Den komplexa heltidsfrågan

Den svenska välfärden behöver rekrytera en halv miljon nya medarbetare fram till 2023 om inga förändringar görs i organisation, arbetssätt och bemanning. Samtidigt arbetar många av dagens medarbetare deltid. Om fler arbetade heltid eller fler timmar än idag skulle rekryteringsbehovet minska.

Låt oss åskådliggöra med några räkneexempel. Om alla deltidanställda i välfärden skulle arbeta bara en timme mer i veckan skulle det motsvara nästan 6 000 heltidsanställda. Om arbetstiden höjdes till 90 procent i genomsnitt skulle rekryteringsbehoven minska med ungefär 22 000 personer. Och vid 95 procent skulle behovet minska med 62 000 personer.¹

Men frågan om ökad arbetstid och heltid är viktig av flera skäl, inte bara för att möta rekryteringsbehoven. Med färre anställda på mer tid kan bemanningen bli stabilare. Det kan öka verksamhetens kvalitet och kontinuitet. Det handlar förstås också om att kunna erbjuda bra arbetsvillkor och vara attraktiva arbetsgivare för såväl kvinnor som män. Deltidsarbete ger både lägre inkomst och sämre pension. Att jobba för att heltid blir norm är viktigt ur ett jämställdhetsperspektiv. Det finns således flera goda skäl för att fler ska arbeta heltid. Men det räcker inte att öka antalet medarbetare som har en heltidsanställning. Fler måste också arbeta heltid.

Frågan är komplex. Inom många välfärdsverksamheter bedrivs arbetet dygnet runt. Brukarnas och patientens behov är ofta ojämt fördelade över dygnet. Därför kan det vara svårt att organisera verksamheten med enbart heltidstjänster². Det kan också vara en utmaning att matcha patienters och brukares behov med de anställdas önskemål om arbetstidsförläggning.

Not 1

Läs mer i rapporten Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden. Hur möter vi rekryteringsutmaningen? SKL 2015.

Not 2

Läs om hur olika kommuner arbetat med heltidsfrågan i rapporten "Åtta kommuner om heltid".



Heltidsutvecklingen i kommunerna

Heltidsarbetet ser olika ut. Andelen heltidsanställda varierar kraftigt mellan verksamheter och mellan arbetsgivare. Hur många av de heltidsanställda som faktiskt jobbar heltid skiljer sig åt. Det är också stora skillnader mellan kvinnor och män.

Stora skillnader mellan kvinnor och män

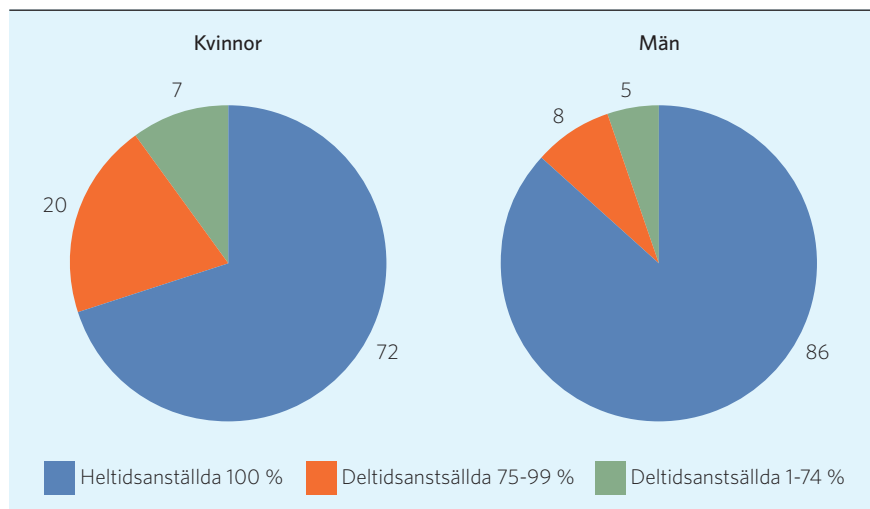
Kommunerna hade 704 000 anställda 2014³. 526 000 av dessa, 75 procent, var heltidsanställda men bara 419 000 personer, 64 procent, arbetade heltid.

Män är i större utsträckning än kvinnor heltidsanställda. Det är dessutom vanligare bland heltidsanställda kvinnor att gå ned i arbetstid. 2014 var det 60 procent av de kommunanställda kvinnorna som faktiskt arbetade heltid medan betydligt fler – 72 procent – hade en heltidsanställning. Männerna går inte ner i tid lika mycket. Av kommunanställda män 2014 var 86 procent anställda på heltid, medan 81 procent arbetade heltid.

Not 3

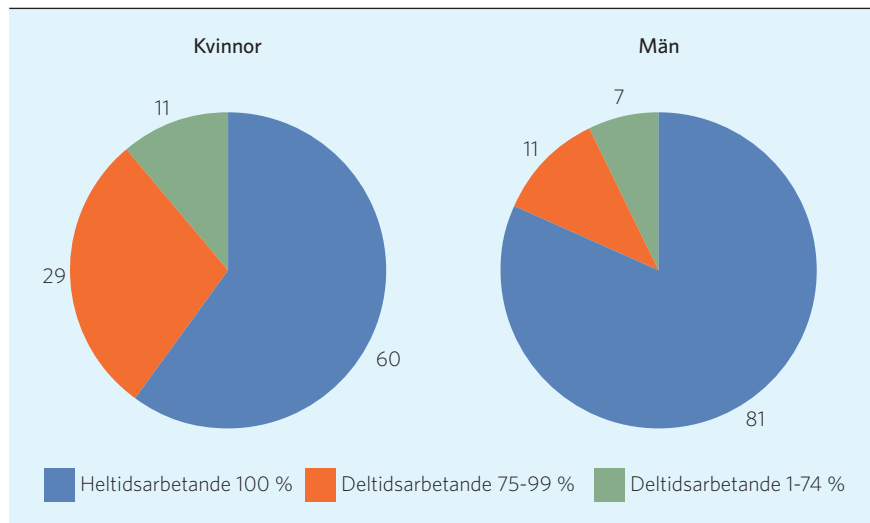
Månadsavlönade, inklusive lediga. I hela rapporten används: Heltidsanställda= månadsavlönade inkl lediga. Heltidsarbetande= månadsavlönade exkl lediga.

DIAGRAM 1. Andel medarbetare som var anställda på hel- respektive deltid i kommunerna 2014



Källa: Den partsgemensamma lönestatistiken. Egna beräkningar.
Att värdena summeras till 99 och inte 100 beror på avrundningar.

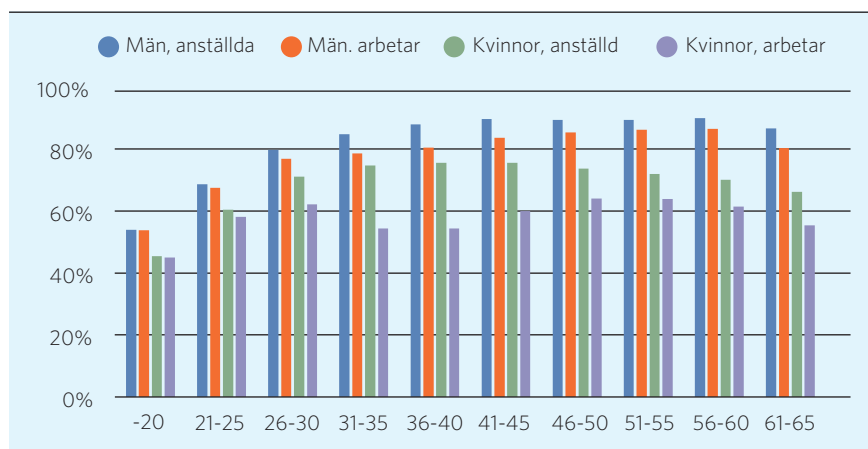
DIAGRAM 2. Andel medarbetare som arbetade hel- respektive deltid i kommunerna 2014



Källa: Den partsgemensamma lönestatistiken. Egna beräkningar.
Att värdena summeras till 99 och inte 100 beror på avrundningar.

I alla åldersgrupper är det vanligare med både heltidsanställningar och heltidsarbete bland män än bland kvinnor. Skillnaden mellan andelen heltidsanställda och heltidsarbetande är störst bland kvinnor i åldern 30 till 45 år. Under de år när det är vanligast att bilda familj är det framförallt kvinnorna som går ner i tid. Männerna ökar i stället sin arbetstid något under samma period i livet.

DIAGRAM 3. Andel heltidsanställda resp. heltidsarbetande efter kön och åldersgrupp



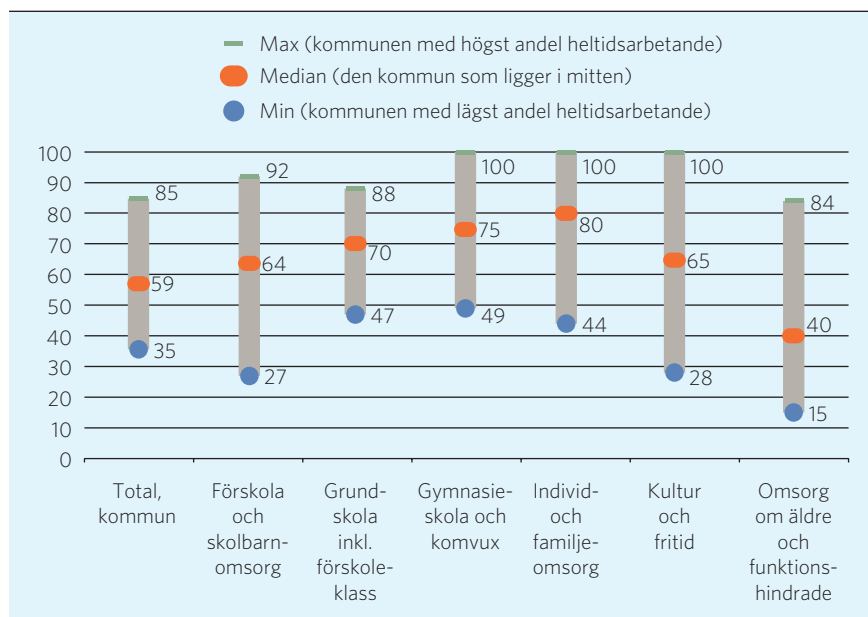
Källa: Den partsgemensamma lönestatistiken. Egna beräkningar

Stora skillnader mellan kommuner och verksamheter

Andelen heltidsarbetande varierar också stort mellan olika kommuner. Diagrammet nedan visar att det skiljer nästan 50 procentenheter mellan den kommun som har högst och den som har lägst andel heltidsarbetande, 85 respektive 35 procent. Spännvidden är också stor mellan olika verksamheter. Andelen som arbetar heltid är lägst inom äldreomsorg/stöd till funktionshindrade. Hälften av kommunerna har lägre andel än 40 procent heltidsarbetande i dessa verksamheter.

Andelen heltidsarbetande varierar också stort mellan olika kommuner.

DIAGRAM 4. Andel heltidsarbetande per verksamhet 2014, spridningen bland kommuner⁴



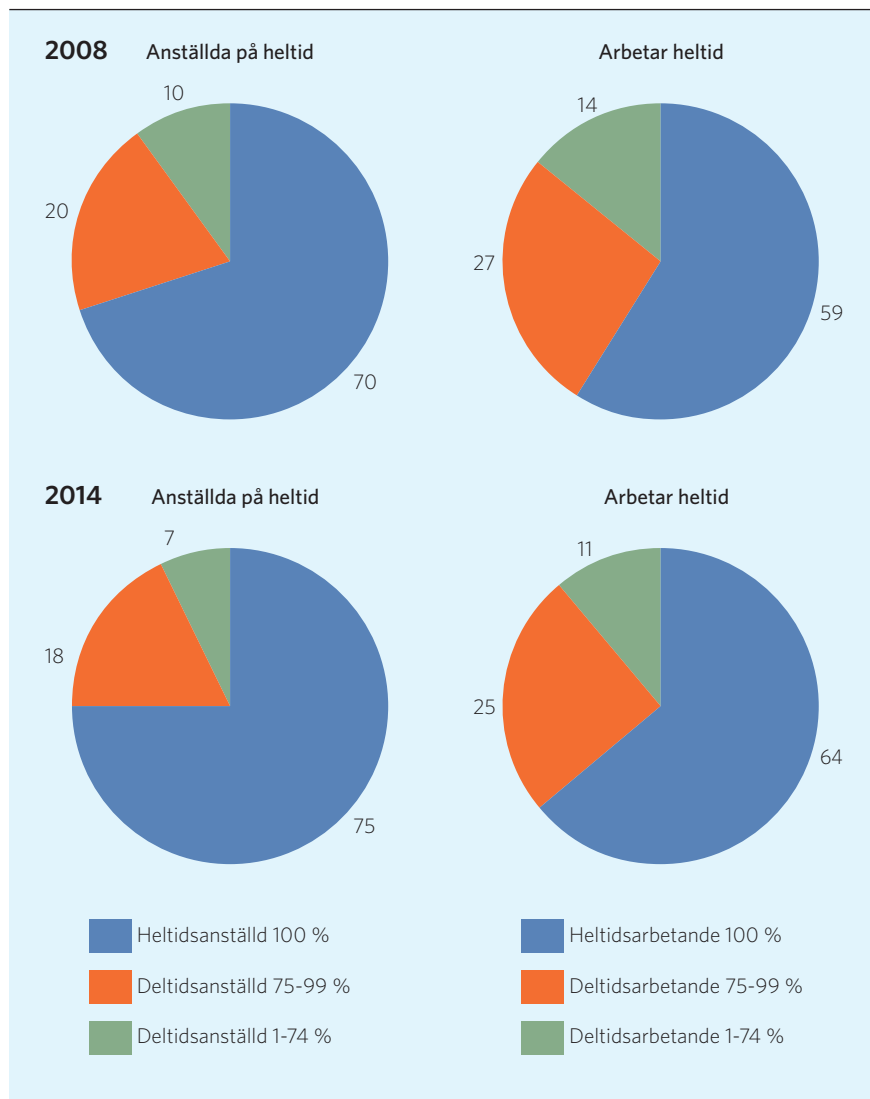
Källa: Den partsgemensamma lönestatistiken. Egna beräkningar.

Not 4
I vissa kommuner blir antal anställda för få för att redovisas inom vissa verksamhetsområden. I gymnasieskola och komvux redovisas svar från 211 kommuner, i individ- och familjeomsorg ingår 253 kommuner och inom kultur och fritid ingår 230 kommuner.

Heltidsarbetet ökar i kommunerna

Under perioden 2008-2014 beslutade flera kommuner att införa ”rätt till heltid” eller ”önskad sysselsättningsgrad” för alla medarbetare, eller för medarbetare i vissa utpekade verksamheter. Under denna period ökade andelen heltidsanställda med fem procentenheter. Samtidigt ökade andelen som faktiskt arbetade heltid med lika mycket. Samtidigt ökade andelen som faktiskt arbetade heltid med lika mycket, vilket motsvarar ungefär 30 000 medarbetare.

DIAGRAM 5. Förändring 2008-2014 i kommunerna

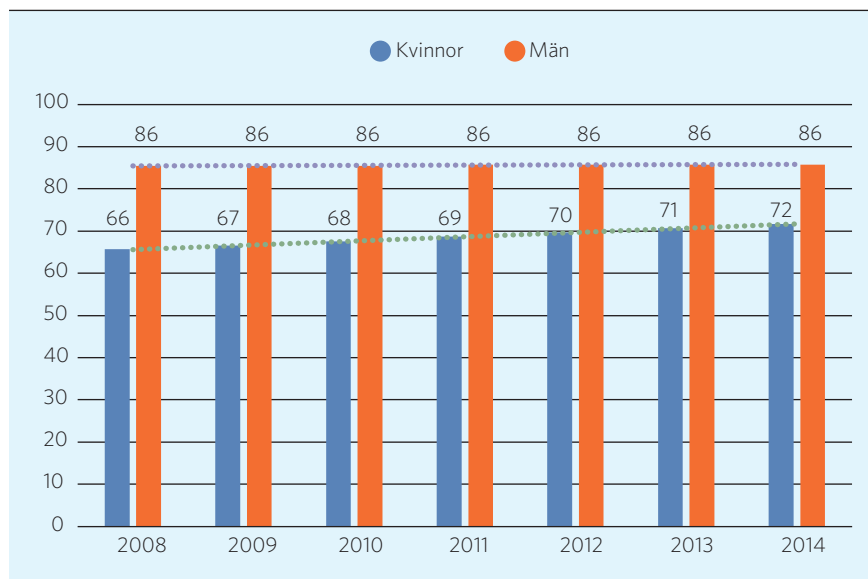


Källa: Den partsgemensamma lönestatistiken. Egna beräkningar.

Heltidsökningen sker bland kvinnor

Det är bland kvinnor som andelen heltidsanställningar i kommunerna har ökat under perioden. Männerna har legat kvar på samma nivå. Skillnaderna mellan kvinnor och män har alltså minskat – mellan 2008 och 2014 från 20 till 14 procentenheter, vilket är positivt ur ett jämställdhetsperspektiv.

DIAGRAM 6. Andel heltidsanställda fördelat på kön, 2008-2014



Källa: Den partsgemensamma lönestatistiken. Egna beräkningar.

Uppgifter om heltidsanställda och heltidsarbetande finns redovisade i Kommun- och landstingsdatabasen Kolada, www.kolada.se.



Deltidsutvecklingen på hela arbetsmarknaden

Ungefär var femte anställd på svensk arbetsmarknad arbetar deltid. Sedan 2008 har andelen deltidssarbetande i kommuner och landsting minskat, till skillnad mot statlig och privat sektor. Andelen som arbetar deltid är dock fortfarande högre i kommuner och landsting än i övriga sektorer. Deltidsarbete är betydligt vanligare bland kvinnor än bland män i alla sektorer.⁵

Ungefär var femte anställd på svensk arbetsmarknad arbetar deltid.

Vid en branschjämförelse är deltidssarbete vanligast inom hotell- och restaurangbranschen, följt av vård och omsorg.⁶ Även branscherna handel samt utbildning ligger över genomsnittet för deltidssarbete på hela arbetsmarknaden.

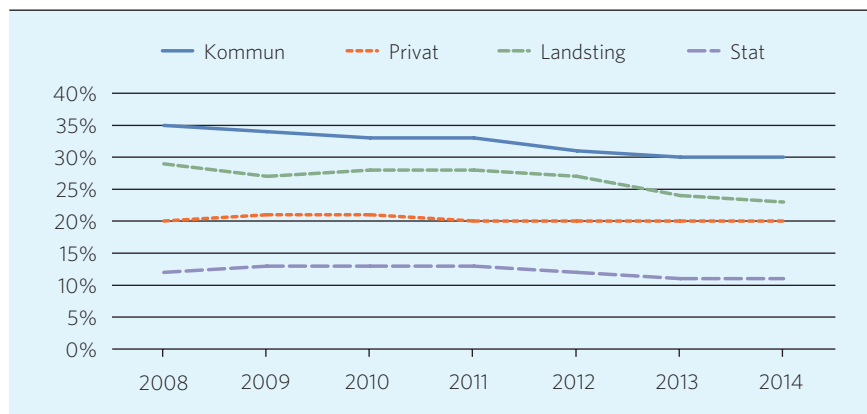
Det ofrivilliga deltidssarbetet vanligare i privat sektor

Merparten av de som arbetar deltid på arbetsmarknaden uppger själva att de inte vill eller kan arbeta heltid. Enligt SCB:s Arbetskraftsundersökning från 2014 är det ungefär en fjärdedel av de deltidssarbetande som säger att de både kan och vill gå upp i arbetstid. Andelen som vill jobba mer är högre bland män än bland kvinnor i alla sektorer.

Not 5
Statistiken i kapitel 3 är hämtad från SCB, Statistiska Centralbyrån och visar utvecklingen på hela arbetsmarknaden, inte bara kommunerna. Deltid enligt definition i SCB:s Arbetskraftsundersökning (AKU), dvs mindre än 35 timmars arbete per vecka. Samtliga sysselsatta ingår oavsett avlöningsform.

Not 6
Här ingår vård och omsorg på hela arbetsmarknaden, både kommuner, landsting och privata utförare.

DIAGRAM 7. Andel deltidsarbetande per sektor 2008-2014



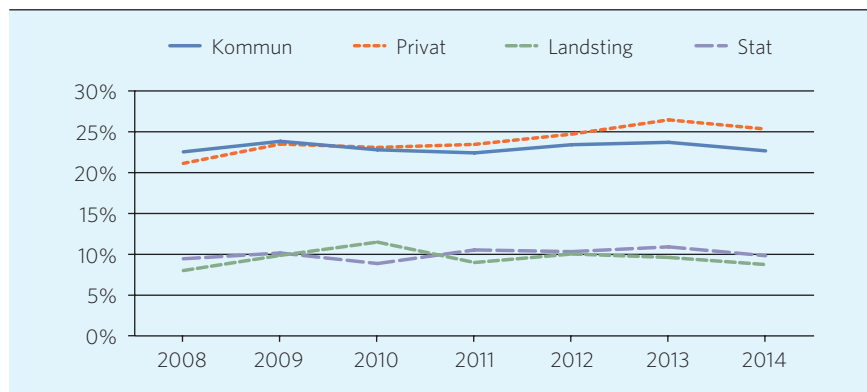
Källa: SCB, AKU, specialbeställning

Högst andel ofrivilligt deltidsarbetande finns i den privata sektorn. Där skulle 25 procent av de som arbetar deltid vilja jobba mer än de gör.

Högst andel ofrivilligt deltidsarbetande finns i den privata sektorn. Där skulle 25 procent av de som arbetar deltid vilja jobba mer än de gör. Andelen har ökat något sedan 2008 medan nivån för kommunerna, 23 procent, är oförändrad. I den privata sektorn är det drygt 140 000 deltidsarbetande som skulle vilja arbeta mer än de gör, mot 54 000 i kommunerna.

Lägst andel ofrivilligt deltidsarbetande har landstingen, tätt följt av staten. För landstingen gäller att färre än var tionde som arbetar deltid skulle vilja jobba mer.

DIAGRAM 8. Andel ofrivilligt deltidsarbetande fördelat efter sektor

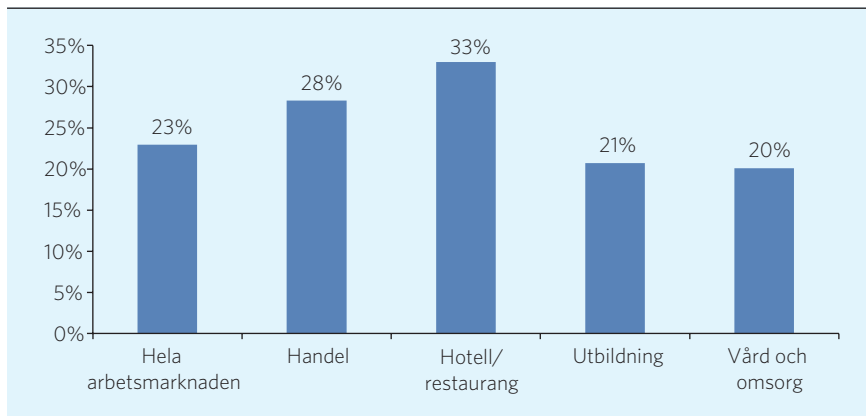


Källa: SCB, AKU, specialbeställning

Andelen ofrivilligt deltidsarbetande är högst inom branscherna hotell/ restaurang och handel. Där vill och kan cirka en tredjedel av de som jobbar deltid öka sin arbetstid. I branscherna utbildning samt vård och omsorg⁷ är det ungefär var femte.

Not 7
I branscherna utbildning samt vård och omsorg ingår även landstingen och privata utförare.

DIAGRAM 9. Andel ofrivilligt deltidssarbetande av deltidssanställda i några branscher, 2014⁸



Källa: SCB, AKU, specialbeställning

Det ojämsställda deltidssarbetet

Betydligt fler kvinnor än män arbetar deltid. Många av dem som jobbar deltid har en heltidsanställning men har ändå valt att gå ner i tid. Deltidsarbete innebär lägre inkomst, lägre sjukpenning och lägre pension. Det gör det svårare att försörja sig själv och vara ekonomiskt oberoende.

Undersökningar visar att kvinnor utför mer obetalt hemarbete än män. Kvinnor står också för det största uttaget av föräldraförsäkringen. 2014 var kvinnornas andel av föräldrapenningen 75 procent, männens 25. Det är vanligare att kvinnor stannar hemma för vård av barn, kvinnorna stod för 63 procent av uttaget 2014 och männen för 37 procent.⁹

Med heltid som norm – det vill säga att vara både anställd och arbeta heltid – skulle jämställdheten i samhället kunna öka.

Not 8

I branscherna utbildning samt vård och omsorg ingår även landstingen och privata utförare.

Not 9

Källa: Försäkringskassan.





Hur ser det ut i kommunerna?

Många kommuner runtom i landet har redan gjort stora insatser för att erbjuda heltid. Det finns olika sätt att jobba med frågan. En del erbjuder heltid till alla anställda. Andra erbjuder heltid för vissa grupper eller för olika verksamheter. Det finns kommuner som nyligen påbörjat heltidsprojekt och andra som arbetat med heltidsfrågan länge. Olika tradition, lokala förutsättningar, behov och politiska beslut innebär att det är stor variation på hur stor andel som är anställda på heltid och dessutom arbetar heltid.

Det finns kommuner som nyligen påbörjat heltidsprojekt och andra som arbetat med heltidsfrågan länge.

Stor spridning mellan kommuner

I ett tiotal kommuner är det 90 procent eller fler av medarbetarna som är anställda på heltid. De kommuner som har högst andel medarbetare som också arbetar heltid, ligger på runt 85 procent. Men skillnaderna mellan arbetsgivare är stora. Det finns kommuner där färre än varannan medarbetare är heltidsanställd, och ännu färre som faktiskt jobbar heltid.

Tio i topp för heltid

Den som är *heltidsanställd* har en anställning på heltid, men kan av olika skäl ha valt att arbeta deltid. Den som är *heltidsarbetande* arbetar heltid. 2014 var Kiruna den kommun som hade högst andel medarbetare som både har en heltidsanställning och som arbetar heltid. Även Munkfors och Falun har hög andel både heltidsanställda och heltidsarbetande.

TABELL 1. Kommuner med högst andel heltidsanställda 2014¹⁰

Kiruna	94%
Karlstad	93%
Munkfors	93%
Borås	92%
Avesta	92%
Falun	91%
Luleå	91%
Gällivare	90%
Bollnäs	90%
Göteborg	90%

Not 10

Se även rapporten 8 kommuner om heltid, SKL 2015. Där ingår tio-i-topp-kommunerna Göteborg, Karlstad och Avesta.

Källa: Den partsgemensamma lönestatistiken. Egna beräkningar.





Ann-Sofie Reineström,
personalchef i Kiruna kommun.

”Man måste tänka lite nytt och kreativt”

Tre frågor till Ann-Sofie Reineström, personalchef i Kiruna kommun.

Kiruna är den kommun som har högst andel såväl heltidsanställda som heltidsarbetande. Hur har ni hamnat där?

– Redan innan det togs politiskt beslut om heltid hade vi en hög andel heltidsarbetande. Sedan har vi med tid, tålamod och väldigt tajt samarbete med facket höjt andelen ytterligare genom heltidsprojektet, även om vi inte är i mål än. Vi har haft mycket samråd med personalen och fört fram heltid som en jämställdhetsfråga. Inom projektet anställdes också två schemastrategier. Man måste nog tänka lite nytt och kreativt för att få schemaläggning och heltider att fungera fullt ut. Politiken följer dessutom upp varje månad och är stenhård på att det ska anställas på heltid.

Vad har varit viktigast för att lyckas med heltidsprojektet?

– Kontakten med facket. De har också varit med på samrådsmötena med personalen. Och att ha politiken i ryggen. Synen på rätten till heltid som en förmån och angelägen jämställdhetsfråga är också viktig. Självklart vill man ha en heltidslön om man kan. Vi har anställt flera kvinnor från handeln, där många vill ha en tryggare anställning. Ibland har det varit en utmaning att få alla med på tåget. Men vi har jobbat över förvaltningsgränserna med hjälp av en central bemannings- och rekryteringsenhet och kunnat pussla ihop kanske en halvtid i skolkök med en halvtid på förskola eller fritids.

Vilka är vinsterna med att så många arbetar heltid?

– Det är att vi kan dra nytta av medarbetarna på bästa sätt och inte ska behöva ta in en massa extrapersonal. Vi anställer och skolar in personal som sedan kan arbetet, vilket gör att deras kompetens kan utnyttjas bättre. Vi sparar in på vikarier om det läggs bra scheman. Men om man inte jobbar effektivt med disponibel tid kan det bli dyrare i stället.

TABELL 2. Kommuner med högst andel som arbetar heltid 2014

Kiruna	85%
Gällivare	84%
Munkfors	82%
Botkyrka	80%
Falun	77%
Söderhamn	76%
Sundsvall	76%
Sollefteå	76%
Timrå	76%
Stockholm	76%

Källa: Den partsgemensamma lönestatistiken. Egna beräkningar.



Peter Bäckstrand,
personaldirektör i Karlstads kommun.

”Heltid är en jämställdhetsfråga”

Tre frågor till Peter Bäckstrand, personaldirektör i Karlstads kommun.

Karlstad har näst högst andel heltidsanställda i landet. Hur kommer det sig?

– För oss har det i grunden handlat om en jämställdhetsfråga. Det ska vara lika självklart att få arbeta heltid hos oss som inom en mansdominerad sektor. Det har funnits ett starkt politiskt tryck att vi ska åstadkomma detta. Det handlar också om att vår personal ska kunna leva på sin lön och få en rimlig pension. Vi vill bedriva verksamheten på ett modernt sätt. Att som anställd få välja den sysselsättningsgrad som passar bäst och samtidigt ha möjligheten att förändra sin sysselsättningsgrad över tid. Det är viktiga faktorer om man ska framstå som en attraktiv arbetsgivare.

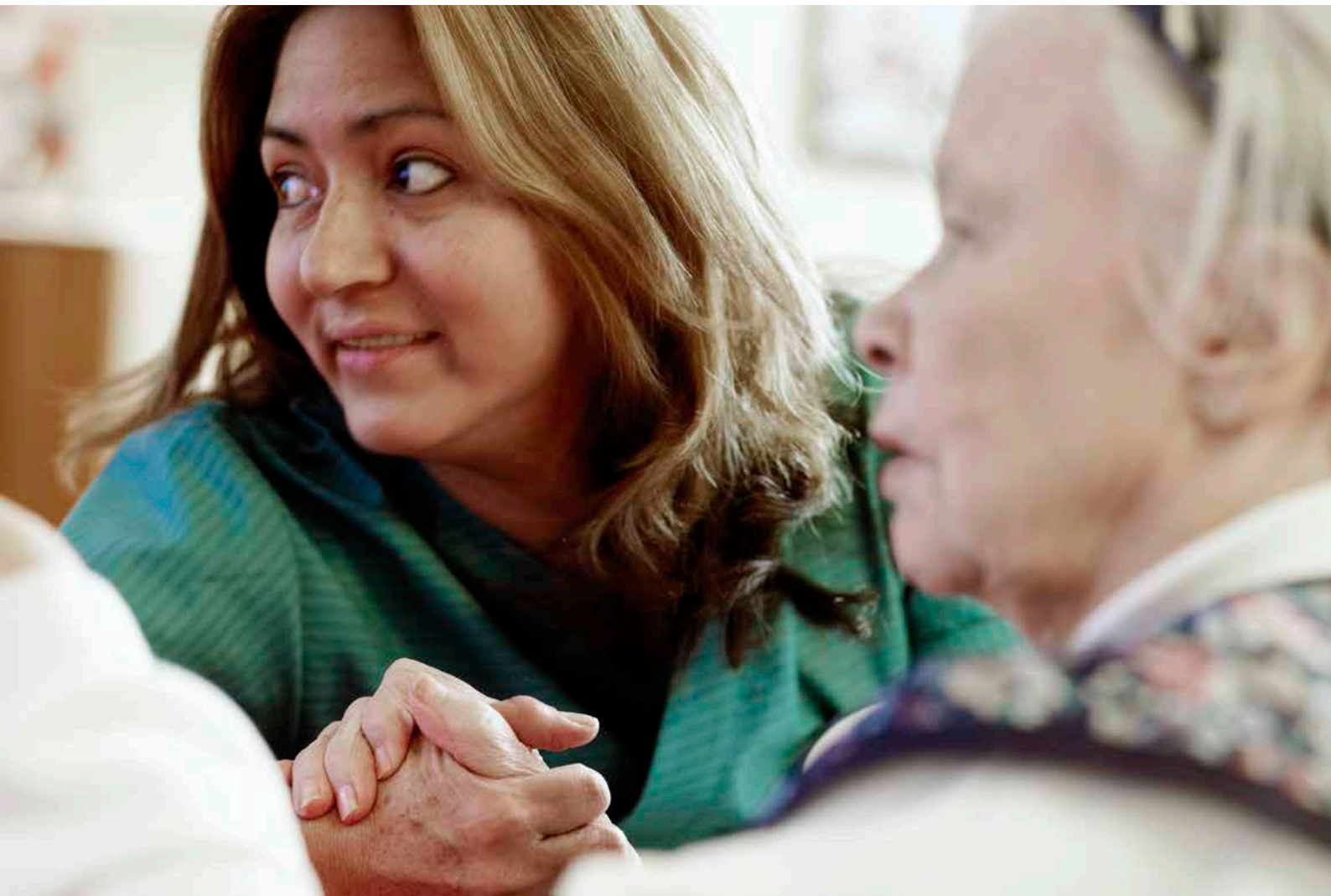
>>>

Vilka utmaningar finns det med heltid?

– Vi har inte riktigt nått fram till att ha all verksamhet utan delade turer. Schematekniskt har vi ännu inte löst hur vi ska lyckas ha medarbetare på plats när verksamheten behöver dem och samtidigt låta de heltidsanställda slippa behöva arbeta varannan helg. Det här diskuterar vi med facket och politiken. Vi jobbar med det schematekniskt och försöker hitta ett flexibelt arbetssätt.

Vilka vinster har ni sett?

– Vi har fått en bättre kontinuitet i verksamheten som har lett till en bättre kvalitet. Vårt uppdrag är ju att leverera bra tjänster till Karlstadsborna. Men vår bedömning är att vi behöver mer resurser för att kunna lösa problemet med delade turer och ge ökad effektivitet för invånarna. På eftermiddagarna skulle aktivering och sysselsättning av våra äldre kunna vara ett område där man skulle kunna lägga mer tid om vi får ökade resurser.



Kommuner som ökat heltiderna mest

Berg är den kommun där andelen heltidsanställda har ökat mest under perioden, med drygt 30 procentenheter.¹¹ Andelen heltidsarbetande – de som faktiskt jobbar heltid – har ökat mest i Falun, med 20 procentenheter. För ungefär en tredjedel av kommunerna har andelen heltidsanställda ökat med över 5 procentenheter mellan 2008 och 2014.

Det finns också kommuner där andelen heltidsanställda respektive heltidsarbetande är oförändrad eller har minskat. Andelen heltidsanställda minskade i 43 kommuner, och i 22 kommuner minskade andelen medarbetare som faktiskt arbetar heltid.

TABELL 3. Kommuner där andelen heltidsanställda ökat mest under perioden 2008-2014

Kommun	Förändring 2008-2014, procentenheter	Andel heltidsanställda, 2008	Andel heltidsanställda, 2014
Berg	30%	58%	89%
Avesta	25%	67%	92%
Kramfors	24%	63%	87%
Falun	23%	69%	91%
Borås	19%	73%	92%
Skellefteå	19%	70%	89%
Svalöv	18%	61%	79%
Luleå	18%	73%	91%
Kalmar	17%	62%	78%
Gnosjö	15%	57%	71%

Källa: Den partsgemensamma lönestatistiken. Egna beräkningar.

Not 11

I rapporten Åtta kommuner om heltid ingår även Bergs kommun.



Bosse Lindström,
HR-chef i Bergs kommun.

”Vi har sett sjunkande sjuktal”

Tre frågor till Bosse Lindström, HR-chef i Bergs kommun.

Bergs kommun har ökat andelen heltidsanställda mest i Sverige sedan 2008, med över 30 procent. Hur har ni gjort?

– Vi har infört rätt till heltid för alla anställda och parallellt genomfört projektet ”Helt rätt i Berg” för att stärka medarbetarna i kompetens, förmåga och vilja att välja heltid. Vi har utbildat om jämställdhet och att kunna ta makten över sitt eget liv och vara en självständig människa. Arbetsmiljön och förmågan att hantera förändringar är också viktigt för att fler ska välja heltid. För att ännu fler ska orka gå upp i tid inrättar vi nu en personalpool. Då får vi enklare rätt bemanning och färre behöver flytta mellan olika arbetsplatser när de går upp i tid.

Vad betyder det för kommunen att så många fler arbetar heltid?

– Vi blir en attraktivare arbetsgivare när vi erbjuder heltid åt alla och förändrar organisation och arbets sätt så att fler orkar arbeta mer och mår bättre. På sikt får vi lägre kostnader för övertid och timvikarier. Vi har haft höga sjukskrivningstal för korttidsvikarier men vi har redan kunnat se sjunkande sjuktal och det kommer att bli ännu bättre med personalpoolen.

Vilka andra viktiga erfarenheter har ni gjort?

– Det är viktigt att involvera politikerna och att de står på banan när det blåser. Heltidsprojekt tar tid och innebär mycket ifrågasättande. Det kan vara lite knöligt med vissa kollektivavtal. Ingen vill ha delade turer men då krävs det flexibilitet för att jobba på olika arbetsplatser. I fjällområdet här jobbar medarbetarna i flera yrken, som lokalvård, barnomsorg, kök och äldreomsorg. Det fungerar bra och löser också vikariebrist. Särskilt schemalagningen är annars ett svårt pussel som kräver mycket samverkan chefer och medarbetare emellan för att gå ihop. Personalen behöver också bli toleranter mot varandra – alla måste inte jobba precis likadant och på likadana tider.

TABELL 4. Kommuner där andelen heltidsarbetande ökat mest under perioden 2008-2014

Kommun	Förändring 2008-2014, procentenheter	Andel heltidsarbetande, 2008	Andel heltidsarbetande, 2014
Falun	20%	57%	77%
Årjäng	14%	42%	56%
Hallstahammar	14%	59%	73%
Kramfors	14%	55%	69%
Forshaga	14%	53%	66%
Tomelilla	13%	39%	53%
Tranås	13%	46%	59%
Kalmar	13%	50%	63%
Ragunda	12%	49%	61%
Kalix	12%	63%	74%

Källa: Den partsgemensamma lönestatistiken. Egna beräkningar.





Sven Fernlund Skagerud,
projektledare för Falu kommuns heltidsprojekt.

Ser besparing på sikt

Tre frågor till Sven Fernlund Skagerud, projektledare för Falu kommuns heltidsprojekt.

Falun har ökat andelen heltidsarbetande mest i Sverige sedan 2008, med 20 procent. Hur har ni gjort?

– Politikerna bestämde att alla anställda och alla med vikariat längre än tre månader ska få heltid. Projektet "Heltid till alla" sattes och i dag har kommunen sex heltidsavtal med sex olika fackförbund. Fördelen med det är att man får frågorna på bordet och behöver komma överens i förväg. Vi har också informerat och utbildat alla, vilket är viktigt eftersom det är komplicerade arbetstidsmodeller och inte helt lätt att få ihop scheman.

Vad har heltidsprojektet kostat?

– Projektets budget är 1-1,5 miljoner kronor per år för projektledning och utbildning med mera. Men vi har inte sett att heltidsprojektet har medfört ökade kostnader för verksamheterna. Det man betalar mer för fast anställda sparas in på timvikarier och minskade övertidskostnader. På sikt ska reformen inte kosta kommunen något extra. Kan vi bli färre totalt är ju det en besparing, liksom när det krävs färre introduktioner. I stället för en utbildad timvikarie kan du ha en utbildad tillsvidareanställd från grannheten.

Vad har varit framgångsfaktorer?

– Att politikerna har varit beslutsamma om rätten till heltid och total stöttning från centrala personer på personalkontoret som snabbt har förstått vad vi i projektet vill och som har agerat vid behov. Vi går ju in och ifrågasätter allt, ser till att regler följs och kommer med pekpinnar – då behövs stödet. Och det tog upp till två år innan de sista cheferna förstod att alla nyanställda och längre vikariat också ska ha en heltidstjänst. Sedan måste man kunna schemaläggning och lyckas få medarbetare och chefer att förstå den.



Framgångsfaktorer i heltidsarbetet

Välfärdsverksamheterna handlar om att med god kvalitet tillgodose medborgarnas behov av stöd och service på ett kostnadseffektivt sätt. Det är brukarnas, patienternas och elevernas behov som styr när servicen ska ges.

En del verksamheter pågår dygnet runt med arbetstoppar på de tider då servicen behövs som mest. I äldreomsorgen är det till exempel på morgnar och kvällar. Det kan finnas utrymme för att organisera arbetet på andra sätt. Vissa arbetsuppgifter som av tradition utförs vissa tider på dygnet skulle egentligen kunna utföras på andra tider för att jämna ut arbetstoppar.

Att skapa en bra verksamhet för brukarna när de efterfrågar den kan ibland rocka med ambitionen att erbjuda medarbetarna attraktiva arbetstider. Även om det kan låta som en enkel ekvation att bemanna en verksamhet med få heltider i stället för många deltider så är det en utmaning. Skiftet från traditionell bemanning till en heltidsorganisation är komplext och det är svårt att på förhand förutse alla konsekvenser. Så gott som alla medarbetare påverkas av förändringarna och måste anpassa sitt livspussel efter nya förutsättningar, vilket kan skapa motstånd. Det finns heller ingen universallösning på heltidsfrågan. Däremot finns andras erfarenheter som kan inspirera till lokala lösningar och skapa realistiska förväntningar.¹²

Not 12

Se även skriften Heltid - en del av helheten. Inspiration och stöd vid införande av heltid i kommuner. Partsgemensam skrift av SKL, Pacta och Kommunal.

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

Göran Elgmark, personalchef i Markaryd, som redan 1999 införde rätten att välja sysselsättningsgrad.

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.

”Vi har haft en väldigt god dialog med Kommunal och det är nyckeln – att det finns en samsyn kring såväl problembilden, effekten och kvalitetsfrågan.”

Pierre Thorell, förhandlingschef, Vetlanda.

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.

”Utan det tydliga beslutet från fullmäktige hade det aldrig gått. Det var tillräckligt svårt ändå, många chefer ansåg till exempel att uppdraget var omöjligt att genomföra utan extra pengar.”

Jan Eriksson, personalchef, Avesta.

3. Realistisk tidplan – heltidsarbetet tar tid

När ska heltid vara genomfört och är tidplanen realistisk? Att införa heltid är ett stort förändringsarbete som tar tid¹³. 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

Not 13
Exempelvis pågick heltidsprojektet i Avesta i tre och ett halvt år.

stöd från exempelvis HR- och ekonomiavdelningarna. Tänk också långsiktigt – vad händer efter projekttiden?

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

Kerstin Svensson, ordförande för Kommunal Berg.

”Där en projektledare har drivit på och bevakat, fångat upp dippar eller avsteg har införandet fått en annan status.”

Anette Svensson, som var utvecklingsledare i Göteborg, där olika stadsförvaltningar valt olika lösningar för implementeringen av heltid.

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 helgpas och kvällar eller delade turer. Och det kan bli aktuellt att jobba på andra arbetsplatser än den ordinarie.

”Att arbeta mer flexibelt upplevs som en försämring av en del medan andra tycker att det är roligt och utvecklande att få komma till andra arbetsgrupper och se hur de arbetar.”

Lars Isacson, kommunalråd i Avesta.

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 ni förhålla er till delade turer, helgarbete och långa turer?
- › Behövs en bemanningsenhet/pool som hanterar frånvaro och vikariat?
- › Vilken arbetstidsmodell ska ni utgå ifrån?

”Att införa rätten till heltid handlar om att förändra normer och strukturer.”

Bosse Lindström, HR-chef i Bergs kommun.

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.¹⁴ Är det arbetsrelaterat så se om något på arbetsplatsen kan förändras.

”När det gäller stress och belastning kan man fundera på om det ibland inte kan vara så att det är lugnare att jobba heltid än att som deltidsanställd alltid gå in på arbetstopparna och dessutom bli den som får ta det största ansvaret hemma.”

Marianne Hirsch, Kommunal, Avesta.

Not 14

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



Bilaga: Begreppsförklaringar

Faktisk och överenskommen sysselsättningsgrad i kommunerna

Det skiljer mellan överenskommen och faktisk sysselsättningsgrad. En anställd som har en heltidsanställning men av någon anledning bara arbetar 75 procent har en *överenskommen* sysselsättningsgrad på 100 procent men en *faktisk* på 75 procent.

Hel- och deltidsanställd i kommunerna¹⁵

Heltidsanställd = månadsavlönad med 100 procent i överenskommen sysselsättningsgrad.

Deltidsanställd = månadsavlönad med 1-99 procent i överenskommen sysselsättningsgrad.

Heltids- och deltidsarbete i kommunerna¹⁶

Personer som arbetar 100 procent av normal arbetstid redovisas som heltid och de med en faktisk sysselsättningsgrad mellan 1 och 99 procent som deltid.

Månads- och timavlönade i kommunerna

Månadsavlönad personal är anställd med månadslön. Timavlönad personal avlönas per timme. Timavlönad kan den vara som har en anställning som är kortare än tre månader eller sysselsättningsgrad som är lägre än 40 procent.

Ofrivilligt deltidsarbete

När sysselsatta personer både vill och kan öka arbetstiden. Vi använder SCBs Arbetskraftsundersökningen där de använder benämningen undersysselsatta. I undersökningen klassas de som uppger att de arbetat mindre än 35 timmar per vecka som deltidsanställd. De som arbetar 35 timmar eller mer räknas som heltidsanställda och kan också vara undersysselsatta om de uppgett att de kan och vill arbeta mer.

Önskad sysselsättningsgrad

När anställda själva får välja hur många timmar per vecka de vill arbeta och sedan har möjlighet att ändra sin sysselsättningsgrad en eller flera gånger per år.

Not 15
Samtliga månadsavlönade inom kommunerna inkl lediga.

Not 16
Samtliga månadsavlönade inom kommunerna exkl lediga.





OM FLER JOBBAR MER HELTIDSFRÅGAN I VÄLFÄRDEN

Heltidsfrågan är viktig för välfärdens arbetsgivare. I denna rapport inom ramen för rapportserien Sveriges Viktigste Jobb belyser vi olika perspektiv av heltidsfrågan. Vi redovisar heltidsutvecklingen i landets kommuner, vi jämför utvecklingen mellan arbetsgivare i olika sektorer och vi lyfter fram framgångsfaktorer i arbetet med att skapa fler heltider.

Beställ eller ladda ner på webbutik.skl.se

**Följ Sveriges Viktigste Jobb på Facebook/[sverigesviktigastejobb](https://www.facebook.com/sverigesviktigastejobb),
Twitter [@viktigastejobb](https://twitter.com/viktigastejobb) och Instagram [sverigesviktigastejobb](https://www.instagram.com/sverigesviktigastejobb)**

sverigesviktigastejobb.se