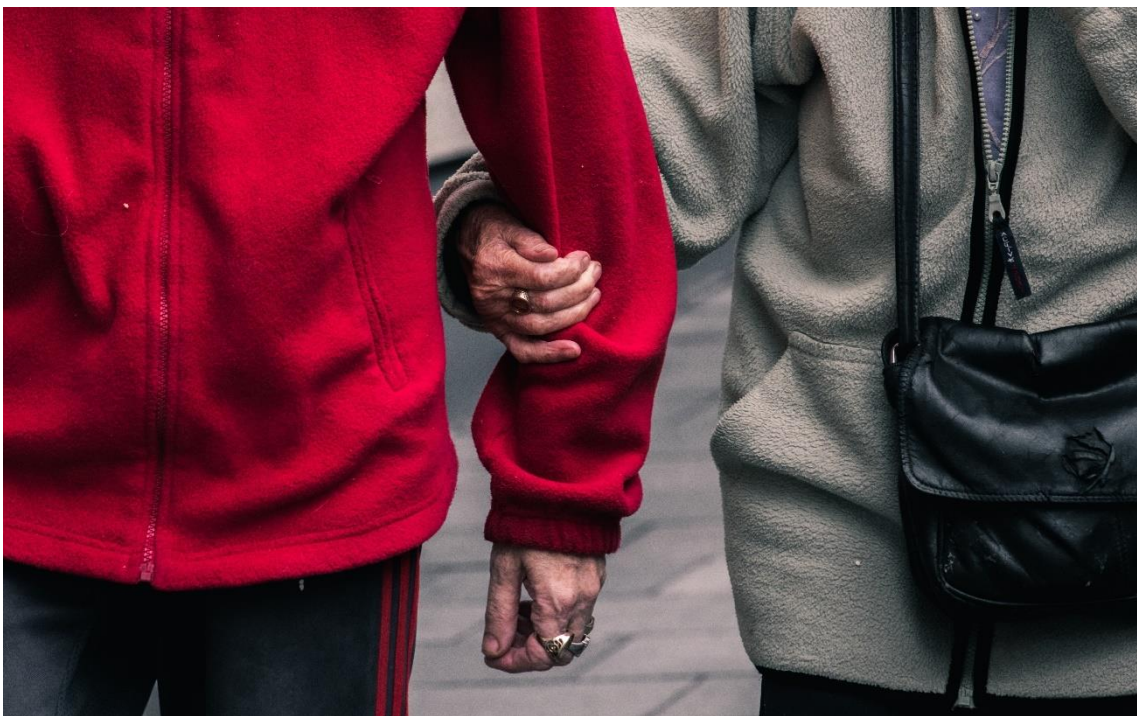


Heltid som norm i Huddinge kommun

En utredning om förutsättningarna att
införa heltid som norm inom
kommunens vård- och
omsorgsverksamhet



2023-06-20

Jonas Asker och Elin Fält



Innehållsförteckning

Sammanfattning	4
1. Inledning	6
1.1. VARFÖR ARBETA MED HELTID SOM NORM?	6
1.2. HELTID SOM NORM – ETT SÅTT ATT HANTERA FRAMTIDENS KOMPETENSFÖRSÖRJNING OCH STÄRKA DEN ENSKILDE MEDARBETAREN	6
1.3. HELTID SOM NORM I HUDDINGE KOMMUN	7
1.4. UTREDNINGENS SYFTE, MÅL OCH FRÅGESTÄLLNING	8
1.5. UTREDNINGENS GENOMFÖRANDE OCH ORGANISATION	8
1.6. UTREDNINGENS AVGRÄNSNINGAR	9
1.7. DISPOSITION	10
2. Utredningens målgrupp	11
2.1.1. Utredningens yrkesroller	11
2.1.1. Sysselsättningsgrad bland medarbetarna utifrån verksamhet och roll	11
2.1.2. Kommunens användning av timvikarier idag	13
3. Sätt för kommunen att nyttja heltidstjänster	14
3.1.1. Över-/underkapacitet – vad är det?	14
3.1.2. Hur fungerar samplanering mellan enheter?	15
3.1.3. Andra metoder för att reglera behovet av ökad flexibilitet	16
4. Resultat från utredningen	17
4.1.1. Många medarbetare vill arbeta heltid men vissa är osäkra på nya arbetssätt	17
4.1.2. Samråd och information kan vara ett sätt att möta medarbetarnas oro	19
4.1.1. Verksamhetschefer är i stort positiva till att gå över till en heltidsorganisation	20
4.1.2. Heltidsresan kräver balans mellan nya rutiner och en hållbar arbetssituation	21
4.1.1. Bättre schemaläggningsstöd efterfrågas av många	21
4.1.2. Det finns ett behov av att stärka kompetensen kring bemanningsekonomi	21
4.1.3. Det finns behov av att se över verksamhetsplanering	22
4.1.4. En heltidsorganisation kan ha positiva effekter både för arbetsmiljö och brukare	22
4.2. EKONOMISKA KONSEKVENSER VID INFÖRANDE AV HELTID SOM NORM	23
4.2.1. Vilka ekonomiska effekter har uppstått i andra kommuner som genomfört heltidsresan?	23
4.2.2. Potentiella ekonomiska konsekvenser i Huddinge kommun	24
5. Olika vägval kopplat till heltid som norm	28
6. Hur kan kommunen arbeta vidare med heltid som norm?	34
6.1. BÖRJA ANSTÄLLA PERSONAL PÅ HELTID DÄR BEHOVET FINNS REDAN IDAG	34
6.2. KOMMUNEN BEHÖVER VARA LYHÖRD FÖR ATT INTE AVSKRÄCKA DELTIDSARBETANDE	34
6.3. HELTID SOM NORM BÖR FRÄMST GÄLLA TILLSVIDAREANSTÄLLDA	35
6.4. OM HELTID SOM NORM INFÖRS SKA ALLA TILLSVIDAREANSTÄLLDA INKLUDERAS	35
6.5. HELTID SOM NORM INNEBÄR EN TYDLIG KULTURFÖRÄNDRING I VERKSAMHETEN	35
6.6. NYCKELFAKTORER FÖR ATT LYCKAS	37
6.6.1. Kulturförändring	37
6.6.2. Tekniska och organisatoriska förutsättningar	38



7.	Governos rekommendationer	39
7.1.	ETT POLITISKT BESLUT KRING VAD HELTID SOM NORM INNEBÄR BÖR FATTAS	39
7.2.	PÅBÖRJA EN KULTURRESA FÖR ATT FRÄMJA FRAMGÅNGSRIK ÖVERGÅNG TILL HELTIDSORGANISATION	39
7.3.	GENOMFÖR UPPHANDLING OCH IMPLEMENTERING AV ETT NYTT SCHEMALÄGGNINGSSYSTEM	40
7.4.	PÅBÖRJA DET STRATEGISKA PLANERANDET FÖR EN HELTIDSORGANISATION	40
7.5.	TA FRAM EN HANDBOK MED BEMANNINGSPRINCIPER.....	40
7.6.	SUMMERA ERFARENHETER FRÅN STORTORPSPROJEKTET I ETT PM	40
7.7.	FASTSTÄLL MÄTETAL FÖR ATT FÖLJA UPP HELTIDSRESAN.....	41
7.8.	ÅTT UPP RUTINER FÖR LÖPANDE EKONOMISK UPPFÖLJNING FÖR VERKSAMHETER SOM ÖVERGÅR TILL HELTIDSORGANISATION.....	41
7.9.	INFORMERA MEDARBETARNA OM FÖRÄNDRINGEN I GOD TID, OCH AVSÄTT TID FÖR ATT SVARA PÅ FRÅGOR	41
7.10.	HA EN LÖPANDE OCH LEVANDE DIALOG MED FACKET UNDER HELTIDSRESAN.....	42
8.	Referensförteckning.....	43



Sammanfattning

Heltidsresan är ett gemensamt utvecklingsprojekt som bedrivs av Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) och fackförbundet Kommunal. Målet med projektet är att heltidsarbete ska bli norm inom välfärdens kvinnodominerade verksamheter. Det har konstaterats att heltid för fler anställda är en viktig faktor för att:

- ✦ Säkerställa välutbildad personal till kommunens kärnverksamhet
- ✦ Hantera den framtida utmaningen inom kompetensförsörjning
- ✦ Höja kvaliteten i verksamheten
- ✦ Öka de anställdas löner och pensioner
- ✦ Öka jämställdheten mellan kvinnor och män

Huddinge kommun har sedan 2017 arbetat med att öka andelen som arbetar heltid. Dessa insatser har dock inte bedrivits i någon omfattande skala, och förvaltningen har därför fått i uppdrag att undersöka förutsättningarna för hur ett mer fokuserat arbete med heltidsfrågan skulle kunna genomföras inom Huddinges vård- och omsorgsverksamheter. För att genomföra utredningen har man upphandlat konsultföretaget Governo.

Utredningens syfte är att visa på möjligheter och konsekvenser av att införa heltid som norm i Huddinge kommuns verksamhet för vård och omsorg avseende fem yrkesroller (aktivitetshandledare, boendestödjare, undersköterskor, vårdbiträden och stödassistenter). Metoder som använts i utredningen är intervjuer med chefer, medarbetare och andra intressenter i kommunen, en enkätundersökning till medarbetare, dokumentstudier samt en omvärldsanalys.

Utredningen visar att det idag råder en betydande personalbrist inom äldreomsorgen och LSS-verksamheter. Som ett resultat används ofta timvikarier, som inte alltid har tillräcklig erfarenhet eller förmåga att utföra arbetsuppgifterna lika effektivt som ordinarie personal. Samtidigt finns det tillsvidareanställda som arbetar deltid, men som önskar att arbeta mer än vad de gör för närvarande och inte fått möjlighet att göra det. Detta har resulterat i en tydlig deltidskultur inom organisationen, vilket påverkar både personalens arbetsmiljö och brukarna.

Samtidigt som flera medarbetare anger att de vill arbeta heltid anger de samtidigt att det är av stor vikt att ett heltidsschema ger förutsättningar för att återhämta sig mellan arbetspassen.

Även om många uttrycker önskan om att arbeta mer än de gör idag finns det också viss skepsis mot nya arbetssätt, som exempelvis ökad samplanering med andra verksamheter. För många innebär önskan att arbeta mer att man följer den befintliga normen, där man utför arbete på den enhet man betraktar som sin egen.

Bland enhetschefer finns samtidigt en övertygelse om att samplanering kommer att innebära både mer värdefull arbetstid i verksamheten, utförd av ordinarie personal, och leda till minskad administration för att bemanna pass med timvikarier. För att bli effektiv i att samplanera medarbetare mellan olika enheter efterfrågas bättre schemaläggningssystem och utbildning för att effektivt använda systemet och planera



rätt. Utredningen har slutligen identifierat ett flertal kostnadsposter som potentiellt kan uppstå vid övergång till heltidsorganisation. Dessa inkluderar t.ex. ökade personalkostnader på grund av flera heltidsanställningar, kostnader för nytt schemaläggningssystem med tillhörande utbildningsinsatser, utbildningsinsatser för att stärka kunskap i bemanningsekonomi och schemaläggning och kommunikationsinsatser förankra nya rutiner m.m. Den totala kostnaden är inte möjlig att fastslå, utan beror i stor utsträckning på hur stora kostnadsbesparingar/effektiviseringar som uppstår vid övergång till heltidsorganisation. Sådana eventuella besparingar inkluderar bland annat minskade kostnader för övertidsersättning/fyllnadstid, minskade personalkostnader för timvikarier och ökad effektivitet genom nyttjandet av erfaren personal i verksamheten.

För att illustrera hur kommunens ekonomiska kostnader påverkas av ett införande av heltid som norm presenterar utredningen tre potentiella vägval i avsnitt fem. Dessa utgår ifrån frågorna:

- ✦ Vad händer om ingen förändring görs?
- ✦ Kan Huddinge uppnå målet och göra det kostnadsneutralt?
- ✦ Vilka kostnader skulle ett snabbt införande av heltid som norm med utökad budget innebära?

Governo lämnar följande rekommendationer för Huddinge i det vidare arbetet med heltidsfrågan¹:

- ✦ Ett politiskt beslut kring vad heltid som norm innebär bör fattas
- ✦ Påbörja en kulturreisa för att främja framgångsrik övergång till heltidsorganisation
- ✦ Genomför upphandling och implementering av ett nytt schemaläggningssystem
- ✦ Påbörja det strategiska planerandet för en heltidsorganisation
- ✦ Ta fram en handbok med bemanningsprinciper
- ✦ Summera erfarenheter från Stortorpsprojektet i ett PM
- ✦ Fastställ mätetal för att följa upp heltidsresan
- ✦ Sätt upp rutiner för löpande ekonomisk uppföljning för verksamheter som övergår till heltidsorganisation
- ✦ Informera medarbetarna om förändringen i god tid, och avsätt tid för att svara på frågor
- ✦ Ha en löpande och levande dialog med facket under heltidsresan

¹ För mer utförlig beskrivning, se avsnitt 7.



1. Inledning

Huddinge kommun har gett Governo i uppdrag att genomföra en utredning kring införandet av heltid som norm i kommunen. I detta avsnitt ges en bakgrund till uppdraget samt beskrivs dess syfte och mål, genomförande och avgränsningar.

1.1. Varför arbeta med heltid som norm?

Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) och fackförbundet Kommunal bedriver ett gemensamt utvecklingsprojekt som kallas Heltidsresan. Projektet genomförs mellan 2016 och 2024. Målet med projektet är att heltidsarbete ska bli norm inom välfärdens kvinnodominerade verksamheter. Detta innebär att alla arbetsgivare ska planera för hur andelen medarbetare som arbetar heltid ska öka. Målsättningen slogs fast i det centrala kollektivavtal som 2016 ingicks mellan Kommunal och SKR.

Överenskommelsen innebar bland annat att kommunerna skulle ta fram en handlingsplan för arbetet utifrån verksamhetens behov och resurser. Planen skulle finnas på plats senast december 2017 och stämmas av årligen fram till maj 2021. I samband med löneöversyn 2020 beslutade de centrala parterna att förlänga genomförandetiden för kommunernas plan för införandet av heltid fram till den 31 december 2024. På central nivå har Kommunal och SKR kommit överens om tre mål:

- ✦ nya medarbetare anställs på heltid och ska arbeta heltid
- ✦ deltidsanställda ska erbjudas en heltidsanställning och deltidsanställda ska motiveras att arbeta heltid
- ✦ heltidsanställda som arbetar deltid ska arbeta heltid.

1.2. Heltid som norm – ett sätt att hantera framtidens kompetensförsörjning och stärka den enskilde medarbetaren

Många kommuner i Sverige står inför utmaningar i sin kompetensförsörjning. Statistiska Centralbyrån (SCB) har under de senaste åren konstaterat att allt fler blir allt äldre och att andelen invånare över 80 år i Sverige kommer att öka med nästan 50 procent fram till 2030. Denna utveckling syns i alla offentliga verksamheter, men blir särskilt påtaglig inom vård- och omsorgsverksamhet. Att hitta rätt kompetens är en av arbetsgivarnas största utmaningar idag. SKR visar i sin senaste prognos att äldreomsorgen behöver öka antalet anställda med drygt 30 procent fram till 2031.²

Antalet personer i arbetsför ålder ökar inte i tillräckligt stor utsträckning för att kunna möta verksamheternas bemanningsbehov. Dessutom arbetar många inom vård- och omsorgsyrsken deltid. För att möta behoven, när tillgången på personal blir allt sämre,

² SKR, Välfärdens kompetensförsörjning 2022-2023



behöver kommuner och regioner arbeta annorlunda och ta vara på befintliga personalresurser, samt behålla de medarbetare som idag finns i verksamheten.³

Ett sätt att hantera den personalbrist som många verksamheter redan upplever är att erbjuda fler att arbeta heltid. Det skulle innebära att bättre nyttja den kompetens som redan finns i verksamheten för att öka dess kontinuitet och kvalitet⁴ - för både medarbetare och brukare. Dessutom behöver inte lika många nya medarbetare rekryteras.

Sammanfattningsvis har det konstaterats att heltid för fler anställda är en viktig faktor för att:

- ✦ Säkerställa välutbildad personal till kommunens kärnverksamhet
- ✦ Öka jämställdheten mellan kvinnor och män
- ✦ Öka de anställdas löner och pensioner
- ✦ Hantera den framtida utmaningen inom kompetensförsörjning
- ✦ Höja kvaliteten i verksamheten

1.3. Heltid som norm i Huddinge kommun

Mot bakgrund av heltidsresan har Huddinge kommun sedan 2017 arbetat med att öka andelen som arbetar heltid. Ett exempel på det är satsningen på heltidstjänster på Stortorps äldreboende.⁵ Dessa insatser har dock bedrivits lite från och till. Efter valet 2022 har kommunens politiker valt att göra ett nytag i arbetet. I kommunens mål och budget har kommunstyrelsen därför fått i uppdrag att utreda möjligheten att införa heltid som norm för flera medarbetare.⁶

Mellan 2021 och 2022 har kommunens personalomsättning ökat kraftigt för bristyrken såsom socialsekreterare och handläggare samtidigt som den minskat kraftigt för exempelvis samhällsplanerare. Det visar kommunens egen prognos för personalförsörjningen. Kommunen har också en tydlig brist på personal inom stora yrkesgrupper såsom lärare, sjuksköterskor och undersköterskor. Brist på personal finns även för vissa mindre yrkesgrupper, såsom stadsplanerare, som är viktiga för att klara kommunens målsättningar.⁷

I december 2022 hade 82 procent av Huddinge kommuns medarbetare heltidsanställning, men motsvarande siffra inom vård- och omsorgsförvaltningen var 57 procent. För att ta vara på erfaren personal och jobba mer effektivt med denna ser Huddinge ett behov av att undersöka hur fler anställda kan arbeta heltid, eller öka sin sysselsättningsgrad.

³ SKR, Välfärdens kompetensförsörjning 2022-2023

⁴ Heltidsresan, Om heltidsresan (länk: heltid.nu)

⁵ Satsningen har dock haft begränsade effekter, delvis på grund av att pandemin har utgjort ett hinder för samplanering mellan enheter.

⁶ Huddinge kommun, Utredningsdirektiv Heltid som norm (2023-03-14)

⁷ Huddinge kommun, Personalförsörjningsprognos s.3-4



1.4. Utredningens syfte, mål och frågeställning

Uppdragets syfte är att visa på möjligheter och konsekvenser av att införa heltid som norm i Huddinge kommuns verksamhet för vård och omsorg avseende fem yrkesroller (aktivitetshandledare, boendestödjare, undersköterskor, vårdbiträden och stödassistenter).

Målet är att på kort sikt bidra med konkreta rekommendationer på åtgärder, som på längre sikt kan bidra till att öka andelen heltidsarbetande i ovan nämnda roller.

Uppdragets övergripande frågeställning lyder: *Vad kan Huddinge kommun göra för att öka andelen heltidsarbetande inom kommunala vård- och omsorgsfunktioner?*

Frågeställningen kommer att utredas utifrån fyra områdesfrågor:

- ✦ Vilka **ekonomiska** konsekvenser kan heltid som norm få i kommunen?
- ✦ Vilka **sociala** konsekvenser kan heltid som norm få i kommunen?
- ✦ Vilka konsekvenser kan det få för **berörda verksamheter**?
- ✦ Vilka konsekvenser kan det få för **arbetsmiljön**?

Utöver dessa fyra frågeställningar kommer utredningen att särskilt se till tre scenarion vad gäller de ekonomiska konsekvenserna:

- ✦ Vad händer om ingen förändring görs?
- ✦ Hur kan Huddinge öka andelen heltidsarbetande och vilka kostnader medför det?
- ✦ Kan Huddinge uppnå målet och göra det kostnadsneutralt?

1.5. Utredningens genomförande och organisation

Uppdraget har genomförts under våren 2023. Datainsamlingen skedde genom en kombination av metoder för att säkra utredningens kvalitet och resultat.

I utredningen har dokument och personalstatistik från Huddinge granskats. Vidare har totalt 16 intervjuer gjorts med nyckelpersoner inom Huddinge kommun och fyra andra kommuner och tre fokusgrupper hållits.⁸ I utredningen har också en enkätstudie genomförts bland alla medarbetare på vård- och omsorgsförvaltningen som har någon av rollerna aktivitetshandledare, boendestödjare, undersköterskor, vårdbiträden och stödassistenter. Enkäten kunde besvaras mellan 11 april-7 maj 2023 och tre påminnelser gick ut. Enkäten gick ut till 979 personer. Totalt inkom 166 svar, vilket innebär en svarsfrekvens på 17 procent. Enkätens låga svarsfrekvens innebär att svaren bör tolkas med viss försiktighet och ska ses som indikativa. Vi anser dock att resultaten är relevanta i studien, en uppfattning som stärks utav att svaren ligger i linje med kommunens tidigare genomförda personalundersökningar och också stärks av svar som framkommit i genomförda intervjuer och fokusgrupper.

För att förankra utredningen i Huddinge kommun formerades en arbetsgrupp och en styrgrupp. Arbetsgruppen bestod av: Mona Birgetz (HR-direktör), Elisabeth Söderbäck (HR-chef), Anna-Stina Enegren (förhandlingschef) och Peter Berndts (HR-controller).

⁸ Två med enhetschefer och en med medarbetare



Styrgruppen bestod av: Camilla Broo (kommundirektör), Malin Svahn Schenström (verksamhetschef funktionshinderomsorg), Jenny Swärd (socialdirektör), Mona Birgetz (HR-direktör) och Petra Asplund Eriksson (ekonomidirektör). Styrgruppen erhöll fyra delleveranser som löpande godkändes för att säkra framdrift i utredningen.

1.6. Utredningens avgränsningar

Utredningen avser endast kommunens verksamhet inom vård och omsorg. Detta eftersom kommunen har identifierat att denna verksamhet generellt har en lägre sysselsättningsgrad än övriga verksamheter. Dessutom avgränsas utredningen till fem roller: aktivitetshandledare, boendestödjare, undersköterskor, vårdbiträden och stödassistenter. Detta då dessa roller är vanligt förekommande i kommunens vård- och omsorgsverksamhet och att personer i dessa yrkeskategorier tenderar att arbeta deltid i hög utsträckning.

Synpunkter och erfarenheter från brukare och patienter inhämtas i utredningen i viss mån genom ombud som företräder dem. Brukarperspektivet har dels tagits tillvara genom en intervju med en brukarrepresentant, dels genom förvaltningen och medarbetarnas erfarenheter kopplat till brukarna.

Utredningen har genomfört analyser av både lönestatistik och personalstatistik. Däremot rymmer inte denna utredning någon omfattande jämförelse av ekonomisk data eller personalstatistik från andra kommuner.

Som en del i utredningen genomförs en omvärldsbevakning. Den har ett särskilt fokus på schemaläggning men belyser även andra relevanta faktorer. Exempelvis undersöker utredningen hur kommunerna lyckats med att bibehålla en högre andel heltids-sysselsatta över tid och vad det inneburit i form av kostnader eller andra förändringar i verksamheten. Följande fyra kommuner valdes ut, baserat på jämförbarhet med Huddinge kommun, andel heltidsarbetande inom kommunernas vård- och omsorgsverksamhet samt inspirerande arbetssätt kring samplanering och schemaläggning:

- ✦ Botkyrka
- ✦ Kiruna
- ✦ Södertälje
- ✦ Ulricehamn

Från 1 oktober 2023 införs förändrade tillämpningar i kollektivavtal kopplat till EU-lagstiftning med krav på 11 timmars dygnsvila. Som huvudregel kommer då att gälla att alla medarbetare i kommuner och regioner ska ha minst 11 timmars sammanhängande dygnsvila under varje 24-timmarsperiod, och arbetspass ska följas av dygnsvila.⁹ Detta kommer att påverka medarbetarnas schema och den schemalägningsprocess som idag finns inom flera vård- och omsorgsverksamheter. Utredningen tar denna

⁹ SKR, Dygnsvila, nya bestämmelser (länk: <https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/arbetstid/dygnsvila.68896.html>)



förändring i beaktande som en del i frågeställningen om hur en ny schemaplanering påverkar kommunens arbetsmiljö.

1.7. Disposition

I avsnitt 2 presenteras målgruppen för utredningen, tillsammans med sysselsättningsgrad för dessa. Därefter presenteras i avsnitt 3 olika sätt för kommunen att nyttja heltidstjänster, med inspiration från bland annat omvärldsanalysen.

I avsnitt 4 presenteras utredningens huvudsakliga resultat, vilket är en produkt av den datainsamling som skett under utredningsperioden (april-maj 2023) och inkluderar en enkätundersökning och fokusgruppsundersökning med medarbetare, intervjuer och fokusgrupper med berörda chefer, en workshop med intressenter i Huddinge kommun och en omvärldsbevakning med andra kommuner som jobbar med heltid som norm. Här presenteras också olika potentiella ekonomiska effekter som kan uppstå vid införandet av heltid som norm, som kartlagts i samband med utredningen.

I avsnitt 5 beskrivs tre scenarion för hur Huddinge tar sig an heltidsfrågan framöver. De tre vägvalen som diskuteras här inkluderar:

- ✦ Vad händer om ingen förändring görs?
- ✦ Kan Huddinge uppnå målet och göra det kostnadsneutralt?
- ✦ Vilka kostnader skulle ett snabbt införande av heltid som norm med utökad budget innebära?

I avsnitt 6 summeras erfarenheter från den workshop som hölls inom ramen för utredningen, där deltagarna diskuterade frågor såsom:

- ✦ Bör heltid vara norm för alla eller främst för vissa roller/verksamheter?
- ✦ Är modellen rätt till heltid med möjlighet till deltid en bra väg framåt?
- ✦ Gäller heltid som norm bara för tillsvidareanställda?
- ✦ Ska heltid enbart gälla vid nyanställning eller ska även befintliga medarbetare inkluderas?

I avsnitt 7 presentera Governos rekommendationer på fortsatt arbete.



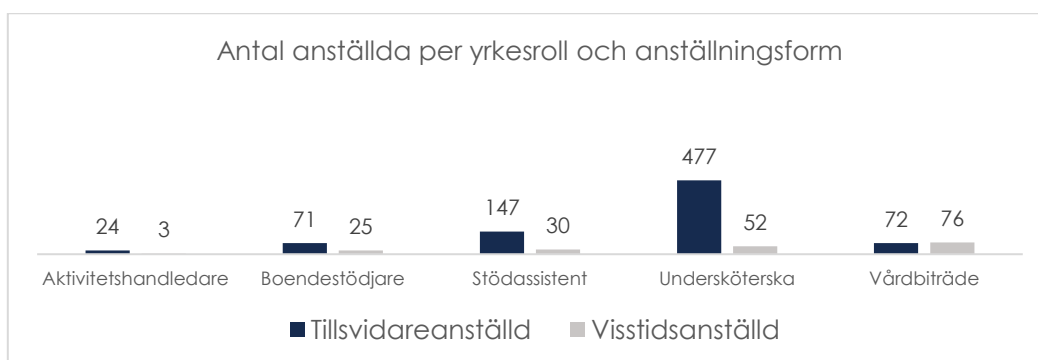
2. Utredningens målgrupp

I detta avsnitt beskrivs utredningens målgrupp utifrån sysselsättningsgrad, yrkesroll samt verksamhetsområden. Detta som grund för en analys av vilka medarbetare som arbetar deltid respektive heltid bland yrkesgrupperna i kommunen.

2.1.1. Utredningens yrkesroller

Totalt sysselsätter yrkesrollerna aktivitetshandledare, boendestödjare, undersköterskor, vårdbiträden och stödassistenter 977 personer i Huddinge kommun. Av dessa är 791 tillsvidareanställda och 186 visstidsanställda.¹⁰

Antalet anställda varierar ganska mycket mellan de berörda yrkesrollerna. Figuren nedan visar att undersköterska är den vanligaste yrkesrollen. Även stödassistenter är vanligt förekommande inom verksamhetsområdena. Figuren visar också att de största grupperna av visstidsanställda utgörs av vårdbiträden och undersköterskor.¹¹



Figur 1 - Antal anställda per yrkesroll och anställningsform

2.1.1. Sysselsättningsgrad bland medarbetarna utifrån verksamhet och roll

De flesta berörda medarbetare återfinns inom äldreboenden (365 tillsvidareanställda /76 visstidsanställda). Även hemtjänst (166 tillsvidareanställda/41 visstidsanställda) och LSS boenden (155 tillsvidareanställda/44 visstidsanställda) har en stor del av personalen i sina verksamheter.¹²

För att fördjupa förståelsen kring vilka i kommunen som har en lägre respektive högre sysselsättningsgrad presenteras i nedanstående två tabeller den genomsnittliga sysselsättningsgraden, dels per yrkesroll dels per verksamhetsområde.

Vad gäller sysselsättningsgrad per yrkesroll går det att utläsa att gruppen aktivitetshandledare har högst sysselsättningsgrad oavsett tillsvidare- eller visstidsanställning. Det kan jämföras med vårdbiträden som har en betydligt lägre sysselsättningsgrad för båda

¹⁰ Huddinge kommun, personalstatistik per 20221231, statistik från Bemanningscenter för januari-mars 2023

¹¹ Huddinge kommun, personalstatistik per 20221231, statistik från Bemanningscenter för januari-mars 2023

¹² Huddinge kommun, personalstatistik per 20221231, statistik från Bemanningscenter för januari-mars 2023



anställningsformerna. Lägst genomsnittlig sysselsättningsgrad har visstidsanställda vårdbiträden.

Vid jämförelse av dessa data bör betonas att antalet aktivitetshandledare i kommunens vård- och omsorgsverksamhet är betydligt färre till antal än för övriga roller (24 jämfört med ca 70–480 anställda).¹³

Utifrån en uppskattning som Governo har gjort kan vi se att om alla anställda skulle öka sin sysselsättningsgrad till 100% så skulle det motsvara 76 heltidstjänster för tillsvidareanställda och 35 heltidstjänster för visstidsanställda.¹⁴

Yrkesroll	Tillsvidareanställda (antal anställda)	Visstidsanställda (antal anställda)	Totalt (anställda)
Aktivitetshandledare	97% (24)	92% (3)	97% (27)
Boendestödjare	90% (71)	90% (25)	90% (96)
Stödassistent	92% (147)	86% (30)	91% (177)
Undersköterska	90% (477)	80% (52)	89% (529)
Vårdbiträde	89% (72)	77% (76)	83% (148)

Tabell 1 - Genomsnittlig sysselsättningsgrad per yrkesroll och anställningsform.

Ser man i stället till sysselsättningsgrad per verksamhetsområde framgår av tabellen nedan att daglig verksamhet inom LSS både har en hög andel tillsvidareanställda och en hög genomsnittlig sysselsättningsgrad, att jämföra med exempelvis äldreboenden som ligger klart lägre i båda kategorierna. Kategorin 'övrigt' är en sammanslagning av diverse mindre verksamheter (exempelvis korttidsboende, förebyggande enhet, boendestöd) vars antal anställda är så pass litet att en sammanslagning inte påverkar analysen.¹⁵

Verksamhet	Tillsvidareanställda, % (antal anställda)	Visstidsanställning, % (anställda)	Totalt (anställda)
LSS-boende	90% (155)	87% (44)	89% (199)
Daglig verksamhet LSS	98% (70)	91% (14)	97% (84)
Hemtjänst	94% (166)	87% (41)	93% (207)
Äldreboende	87% (365)	72% (76)	85% (441)
Övrigt	91% (37)	84% (10)	90% (47)
Totalt	791	186	979

Tabell 2 - Genomsnittlig sysselsättningsgrad per verksamhetsområde och anställningsform.

Av personalstatistiken kan utläsas att aktivitetshandledare, boendestödjare och stödassistenter främst arbetar inom LSS-verksamheter, medan undersköterskor och

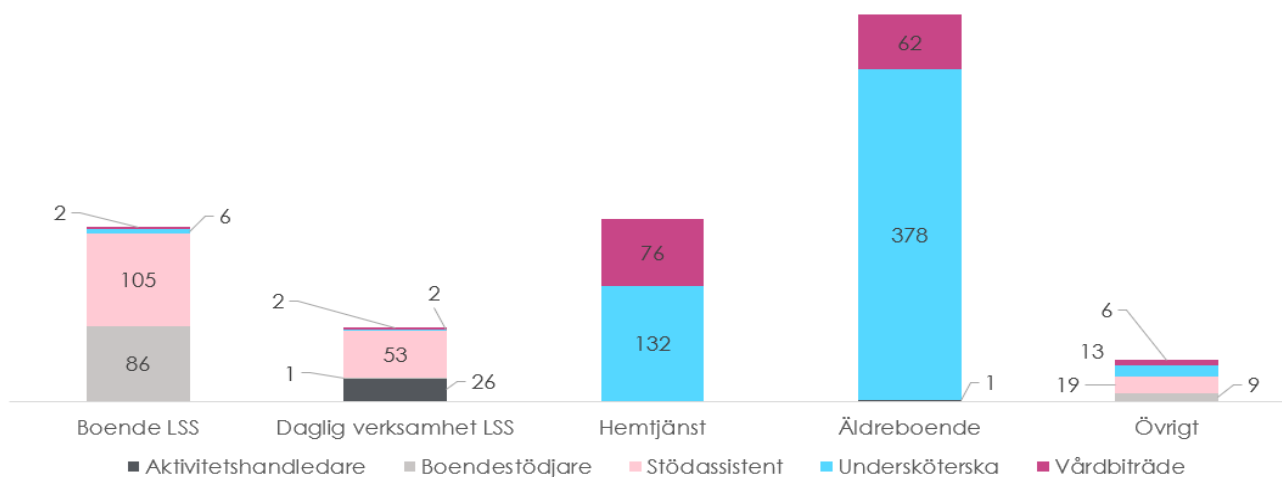
¹³ Huddinge kommun, personalstatistik per 20221231

¹⁴ Se beräkning i avsnitt 3.2.2

¹⁵ Huddinge kommun, personalstatistik per 20221231



vårdbiträden jobbar inom hemtjänst och äldreboende. Flest antal anställda (vilka till majoriteten är undersköterskor) återfinns inom äldreboende. Detta illustreras i figuren nedan.



Figur 2- Antal anställda per yrkesroll inom respektive verksamhetsområde.

2.1.2. Kommunens användning av timvikarier idag

Kommunen bemannar idag vissa pass med timvikarier för att vid behov täcka upp luckor i den ordinarie bemanningen.¹⁶ Enligt statistik från Huddinge kommun motsvarar under första kvartalet 2023 de förmedlade timvikiariepassen i genomsnitt 179 heltidstjänster per månad.¹⁷ Motsvarande siffra för perioden januari – oktober 2022 var 168 heltidstjänster /månad.¹⁸ Här finns det, enligt oss, en potential att - i stället för att använda timvikarier - erbjuda fler medarbetare heltid. Hur det i praktiken kan gå till kommer fördjupas i nästkommande avsnitt.

¹⁶ Det sker främst vid sjukfrånvaro, semesterar eller andra tillfällen då ordinarie personal inte har möjlighet att arbeta. Vård- och omsorgsnämnden har idag en sjukfrånvaro på ca 9,6%, där 5,6% är kortare än 90 dagar och då ofta täcks upp av timvikarier.

¹⁷ Statistiken baseras på antal bokade timmar (inklusive rast) hos Bemanningcenter under januari-mars 2023 för ÄO Säbo, ÄO Ordbo, FO boende och FO PA & DV. Heltid beräknat som 40h/veckan.

¹⁸ Huddinge kommun, Vikariehantering Socialförvaltningen – kartläggning (2022)



3. Sätt för kommunen att nyttja heltidstjänster

Ett införande av heltid som norm kan ske på olika sätt. Oavsett vilket alternativ som används framöver behöver införandet vara hanterbart för både kommunen och dess anställda. Om Huddinge väljer att öka antalet heltidsanställda, och därmed även sysselsättningsgraden, uppstår behov av nya arbetsätt och förändrad bemanningsplanering i verksamheten. I avsnittet fördjupas det resonemanget och förslag ges på hur kommunen kan gå till väga för att på bästa sätt nyttja den ökade sysselsättningsgraden.

Ett införande av heltid som norm kommer innebära ökade personalkostnader för kommunen. Detta beror på att flera medarbetare kommer att gå upp i arbetstid, vilket ökar lönekostnaderna. Samtidigt kommer det att uppstå en överkapacitet på enheterna under vissa tider på dygnet.¹⁹ För att minimera de ökade kostnaderna kan denna överkapacitet användas för att täcka upp vid planerad frånvaro (utbildningar/semester m.m.) och sjukfrånvaro, men också för att minska personalkostnader för timvikarier.

För att överkapaciteten ska kunna användas på ett effektivt sätt krävs en ökad rörlighet hos personalen. Det kan innebära att personalen ibland måste jobba vissa resurspass på andra enheter. En god schemaläggning är avgörande för att identifiera överkapaciteten på förhand och säkerställa att arbetspass på andra enheter kan användas för att täcka upp vid frånvaro eller andra behov. Genom att hantera överkapaciteten på detta sätt kan kommunen minimera kostnaderna samtidigt som heltid som norm införs på ett effektivt och hanterbart sätt.

3.1.1. Över-/underkapacitet – vad är det?

Heltid som norm leder till att fler medarbetare går upp i arbetstid. Det i sin tur leder till en kostnadsökning när deltider görs om till heltider, vilket ger en överkapacitet på enheterna under vissa tider på dygnet. Med överkapacitet avses att verksamhetens bemanning överstiger behovet av personal vid den tidpunkten. Ett exempel kan vara att en person som tidigare var deltidsanställd arbetade från morgon till tidig eftermiddag, men nu stannar kvar till sen eftermiddag. Det ger en resursförstärkning under dagen med en överkapacitet på enheten.

För att minimera ökade personalkostnader bör överkapaciteten i största möjliga mån användas för att täcka frånvaro på den egna enheten, vilket kan komma att minska kostnader för timvikarier och inskolning av dessa. I Botkyrka har kommunen använt

¹⁹ Med överkapacitet menas att det finns flera anställda på arbetsplatsen än vad som behövs för att fylla det aktuella verksamhetsbehovet.



överkapaciteten som friskvård, tid för utbildningar, APT och medarbetarsamtal för att indirekt höja kvaliteten för brukare genom välmående och kompetent personal.²⁰

Motsatsen till överkapacitet innebär att verksamheten saknar tillräcklig personal som behövs för att bedriva verksamhet (underkapacitet). Underkapacitet innebär att bemanningen inte täcker bemanningskravet och leder ofta till ett behov av extra personal i form av timvikarier eller annan resurs. För en optimal bemanningsplanering skulle man då kunna tänka sig att en enhet med överkapacitet kan stötta med personal till en enhet med underkapacitet. Det kräver i så fall en rörlighet som innebär att personal kan komma att jobba vissa resurspass på andra enheter, vilket brukar benämnas samplanering. Samplanering beskrivs mer ingående i nästkommande avsnitt.

Med en god schemaläggning kan ovan nämnda överkapacitet identifieras på förhand och på så sätt skulle arbetspass på andra enheter kunna användas för att täcka upp frånvaro eller andra behov. Ett problem med detta är att vissa enheter inte vet framtida brukarunderlag, för dessa blir det svårare att identifiera överkapacitet på förhand.

3.1.2. Hur fungerar samplanering mellan enheter?

Samplanering innebär att flera verksamheter samordnar sitt behov av personal. Detta för att öka effektiviteten i beläggningen men också för att säkra att medarbetare så tidigt som möjligt ska kunna veta var arbetspassen ska utföras. Med andra ord innebär det att säkerställa att det finns rätt mängd personal på rätt plats, vid rätt tillfälle. Därmed är det av stor vikt att samplanering betraktas som en strategisk fråga framåt, nära kopplat till arbetet med heltid som norm.

Stortorpsprojektet är ett exempel på samplanering där medarbetare arbetar på mer än en enhet. Det finns även andra exempel i kommunen där verksamhetschefer som ansvarar för mer än en enhet samplanerat medarbetare mellan dessa.

För att samplanering ska fungera i praktiken krävs att medarbetarna dels accepterar att arbeta på mer än en enhet, dels har en god förståelse för prioriterade arbetsuppgifter under passet på annan enhet.

En kommun som arbetat enligt denna metod är Ulricehamn. Där är grundprincipen att medarbetare gör så mycket som möjligt av sin arbetstid på huvudarbetsstället men att samtliga anställda också måste vara beredda på att arbeta på fler än ett arbetsställe. I Ulricehamns bemanningshandbok har kommunen angett fyra nivåer för samplaneringsenheternas geografiska och kompetensmässiga omfattning:²¹

1. Inom chefens egna enheter
2. Inom enheter som geografiskt ligger på samma plats eller närliggande enheter med likartad verksamhet
3. Andra enheter som kompetensmässigt är lämpliga att samplanera

²⁰ Botkyrka kommun, Handlingsplan heltid som norm, s.10

²¹ Ulricehamns bemanningshandbok, s.27



4. Annan verksamhet som kompetensmässigt är lämpliga att samplanera

Governos uppfattning är att samtliga omvärldskommuner som utredningen inkluderat endast rört sig i nivå ett och två ovan. För övriga steg finns därmed en utvecklingspotential framåt.

3.1.3. Andra metoder för att reglera behovet av ökad flexibilitet

Utöver samplanering finns det andra tillvägagångssätt att reglera behovet av ökad flexibilitet när fler medarbetare arbetar heltid. Ett par metoder som framgått av utredningens omvärldsspaning beskrivs nedan.

Timbank i Kiruna kommun

I Kiruna försvårar kommunens stora geografiska avstånd för medarbetare att gå emellan enheter. Mot denna bakgrund används en timbank för att hantera det över- eller underskott av arbetstid som medarbetare får av att arbeta ojämna pass än vad ordinarie arbetstid innebär.²² Chefen och medarbetaren är gemensamt ansvariga för att timbankssaldot hålls inom angivna gränser (+/- 20 timmar per schemaperiod²³). Den tillåtna avvikelser i timbanken överförs sedan till nästa schemaperiod. Arbetstid som över- eller understiger fastställd arbetstid eller schemaperiod, inklusive timbankssaldot, ersätts med timme mot timme, alternativt ett löneavdrag med 1/165 per timme.

Flexibla enheter: används av flera kommuner

I flera kommuner som utredningen intervjuat erbjuds anställda en del av sin anställning på en central enhet vars personal arbetar på flera olika enheter i kommunen. Tanken är att medarbetaren flyttas dit behov uppstår på ungefär 10–20% av sin anställning. I dessa kommuner ligger vanligtvis ansvaret för medarbetarna under en centralt belägen planeringsenhet eller vikariefunktion som kan liknas vid Bemanningcenter i Huddinge.

²² Med ordinarie arbetstid avses arbetstid utifrån fastställd arbetstid i förhållande till sysselsättningsgrad

²³ En schemaperiod är sex veckor lång.



4. Resultat från utredningen

I detta avsnitt presenteras utredningens huvudsakliga resultat. Resultatet är en sammanställning av den information som inkommit genom intervjuer (både i Huddinge och med andra parter), fokusgrupper och genom enkätundersökningen. Slutsatser från den interna workshop som genomfördes med förvaltningen i maj 2023 har också tagits med.

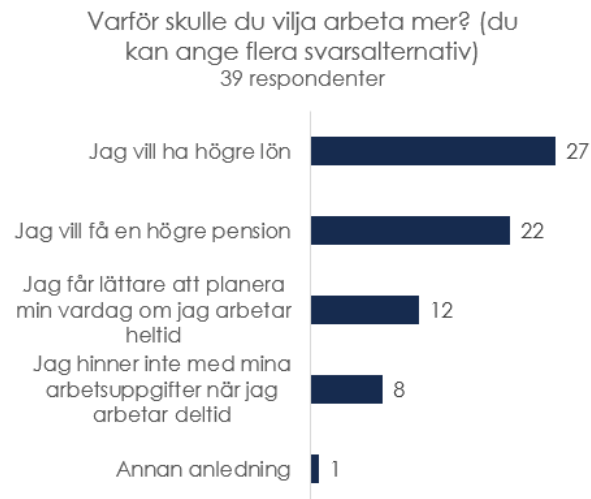
4.1.1. **Många medarbetare vill arbeta heltid men vissa är osäkra på nya arbetsätt**

Idag finns en stor personalbrist inom äldreomsorgen och LSS. Det framgår av samtal med medarbetare från olika verksamheter. Därför används idag vikarier som inte alltid har erfarenhet eller förmåga att utföra arbetsuppgifterna lika effektivt som ordinarie personal. Samtidigt vill många tillsvidareanställda arbeta mer än vad de gör idag, men de har ännu inte fått erbjudande om att göra det. Resultatet blir en organisation med tydlig deltidskultur som påverkar både personalens arbetsmiljö och de boendes trygghet och välbefinnande. Ordinarie personal ser därför behov av ökad kontinuitet i verksamheten och samtidigt få till hållbara scheman. Man välkomnar en förändring som skulle innebära mer kontinuitet och ökade möjligheter att arbeta heltid.²⁴

²⁴ Observera att utredningens svarsfrekvens för enkätundersökningen är förhållandevis låg och att resultaten därmed bör tas med viss försiktighet.



Av 166 respondenter har 69 angett att man arbetar deltid (42%), vilket ligger i linje med den totala populationen (45%). På följdfrågan vad är anledningen till att du arbetar deltid? angav 57% (39 personer) "Jag har inte fått erbjudande om att arbeta heltid".

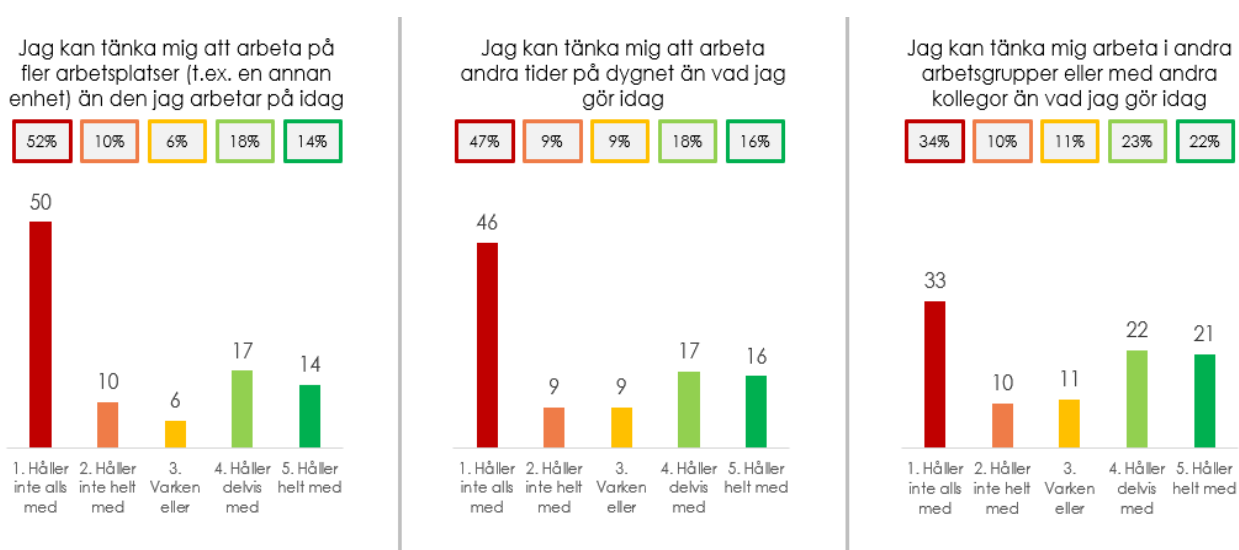


Figur 3 – Frågan ovan riktade sig till deltidsarbetande medarbetare som angett att de jobbade deltid för att de inte fått frågan om att arbeta heltid. Den stora majoriteten (70%) av respondenterna har angett ekonomiska skäl till att man skulle vilja gå upp i tid (jag vill ha högre lön + jag vill få en högre pension).

Samtidigt är många anställda tydliga med att de vill ha goda förutsättningar att återhämta sig mellan passen om de ska arbeta mer än vad de gör idag. Hållbara scheman är extra viktigt inom vård- och omsorgsykten. Detta då det finns anställda inom äldreomsorgen och LSS som bedömer att de inte orkar jobba heltid på grund av hög arbetsbelastning och (enligt deras mening) dåliga arbetsvillkor. Personalen anser därför att det är mycket viktigt att sätta upp mål för långsiktiga förbättringar för att attrahera och behålla kvalificerade medarbetare.



Även om många anger att man vill arbeta mer än vad man gör idag finns det också en viss skepsis mot nya arbetssätt, som ökad samplanering med andra verksamheter. Att vilja arbeta mer innebär för många att jobba enligt den redan etablerade normen, där man utför arbete på den enhet man ser som sin egen. Denna uppfattning blir tydlig när man granskar nedan följdfrågor till personal som jobbar heltid inom vård och omsorgsyrskena. Ungefär hälften anger att man inte vill prova att arbeta på nya sätt, genom att t.ex. arbeta på en annan enhet eller andra tider på dygnet. Flera är dock mottagliga för att arbeta i andra arbetsgrupper eller med andra kollegor än idag. Samtidigt finns det också en grupp anställda (ca 30–40% bland respondenterna) som är mer mottagliga för att arbeta på annorlunda sätt än vad man gör idag.



Figur 4

- Frågor ställda till heltidsanställda (96 respondenter). Bland heltidare anger ca 30-40% att man kan tänka sig att jobba annorlunda än idag, medans ungefär hälften inte vill göra det. Att först engagera medarbetare som är mottagliga för att arbeta på ett annorlunda sätt kan vara en god väg framåt i arbetet. Källa: Medarbetarenkät, april/maj 2023

4.1.2. Samråd och information kan vara ett sätt att möta medarbetarnas oro

Det är viktigt att inte underblåsa onödig oro, men heller inte dölja att en heltidsresa antagligen kommer innebära förändringar. I intervjuer med medarbetare framgår det att det finns en oro hos personalen kring vad en heltidsorganisation skulle innebära för deras arbetssituation och schema. Anställda är oroliga för att vardagen inte kommer att gå ihop i framtiden, eller att förändringar ska minska trivseln på arbetsplatsen. Samtidigt bedömer många verksamhetschefer att den oron kan mötas genom information och bra förberedelser där medarbetare får prova på ett förändrat arbetssätt.

I flera kommuner har införandet av heltid lett till protester från framför allt personal inom vård och omsorg. Grunden för protesterna varierar, men en relativt vanlig anledning är att medarbetare tidigare har haft stort inflytande på sitt schema eller att chefer ofta



har utgått från individens önskemål om arbetspass i stället för verksamhetens/kundens behov. Även om Huddinge inte har denna typ av problematik kan ändå heltidsförändringen innebära att medarbetare inte får gehör för sina preferenser, när flera medarbetare ska samplaneras. Det kan eventuellt påverka viljan till flexibilitet. Andra kommuner som jobbat med frågan understryker vikten av att det finns tid för information, förankring och planering tillsammans med alla i verksamheterna för att undvika konflikter.

4.1.1. Verksamhetschefer är i stort positiva till att gå över till en heltidsorganisation

Cheferna ser att heltid som norm kan öka tillgången till välutbildad personal och höja verksamhetens kvalitet, t.ex. genom ökad trygghet för brukare och ökad effektivitet i verksamheten som resultat. Vissa enhetschefer jobbar redan idag med resursspass över enhetsgränserna. Ofta är det en enhetschef som koordinerar sådana pass mellan sina egna enheter. På så sätt har heltidstjänster kunnat skapats av deltid på flera enheter.

Flera chefer efterfrågar dock bättre systemstöd/schemaverktyg och utbildning i bemanningsekonomi för att kunna möta upp behovet av kortare schemacykler, få god verksamhetsöversikt och hantera snabbare schemaomställningar. Idag finns ett schemalägningsverktyg, men många verksamhetschefer upplever inte att detta ger tillräckligt stöd i arbetet.

Det finns också en viss oro för att för hård press (i form av för tunga scheman eller en påtvingad heltid) kommer leda till att personalen lämnar verksamheten. Därför ser cheferna helst att personal som är positiva till förändringen börjar att arbeta på heltids-scheman. Förhoppningen är att man då kan få medarbetare som blir ambassadörer för förändringen, så att det successivt går att få flera medarbetare att prova på det nya arbetssättet.

En av de främsta utmaningarna som lyfts av enhetschefer är svårigheten att skapa heltidstjänster för personalen på grund av behovet av ett visst antal medarbetare i verksamheter som kräver bemanning dygnet runt.

Ytterligare en utmaning som lyfts inom LSS-verksamheter är svårigheten att schemalägga personal för skift som varierar beroende på individuella brukares behov. Detta kan leda till över- eller underbemanning, vilket kan påverka kvaliteten på omsorgen. Cheferna lyfter dock potentialen i att skapa en intern LSS-personalpool som kan flyttas mellan olika delar av enheterna efter behov, vilket kan hjälpa till att lösa denna fråga.

Samtliga enhetschefer understryker också behovet av effektiv kommunikation och samarbete mellan chefer och personal för att säkerställa att schemalägningsbehoven uppfylls och personalnivån är lämplig. En möjlig lösning som diskuterades var skapandet av en ny roll, till exempel en assistent till den nuvarande arbetsledaren, för att hjälpa till med schemaläggning och andra administrativa uppgifter.



4.1.2. Heltidsresan kräver balans mellan nya rutiner och en hållbar arbetssituation

Vid en förändring där både schemarutiner och samplanering ses över är det av stor vikt att också vara inlyssnande mot medarbetarnas synpunkter och reservationer. I många kommuner där det uppstått konflikt kring heltid som norm har arbetstagare ansett att reformen inneburit mer arbete än tidigare, och att man förväntas jobba mer för att täcka upp för minskningar i timvikarier och annan deltidspersonal. Det är därför av stor vikt att medarbetarna involveras i och får lämna synpunkter på förändringsarbetet för att finna en balans i detta. Att lägga scheman tillsammans med arbetsledaren och i dialog med medarbetarna anses redan idag viktigt av intervjuade enhetschefer, och denna rutin bör finnas med även fortsättningsvis.

Att ta med lokala fackliga företrädare och även ha en central dialog i kommunen med Kommunal och andra fackförbund är avgörande för att skapa hållbar förändring i arbetet. Som exempel kan nämnas Ulricehamns kommun, där man i partsgemensam arbetsgrupp (där fackliga representanter ingick), tog fram en definition för vad hållbar schemaläggning innebär.

4.1.1. Bättre schemaläggningsstöd efterfrågas av många

På frågan om vilka verktyg/hjälpmedel man skulle behöva för att kunna samplanera bättre lyfts ett bättre schemaverktyg av samtliga intervjupersoner i kommunen. Även i omvärldsbevakningen lyfts schemasystem och utbildningar i schemaläggning som viktiga framgångsfaktorer.

Schemaansvarig personal som utredningen talat med anser att dagens system (Heroma) är svårarbetat och saknar stödfunktioner och hjälpmedel som flera andra schemaläggningssystem har tillgång till. Många enhetschefer gör idag beräkningar över personalbehov i egna Excelmallar, vilket anses tidskrävande och ibland leder till felbeläggningar av personalen.

Eftersom arbetet med att lägga scheman tar mycket tid i anspråk och anses komplicerat, finns det en risk att chefer väljer att inte lägga om scheman. Resultatet blir då att man jobbar suboptimalt på ett gammalt schema men utifrån nya verksamhetsbehov. Bättre verktyg för att resursplanera är ett steg mot att ge förutsättningar för en heltidsorganisation.

4.1.2. Det finns ett behov av att stärka kompetensen kring bemanningsekonomi

För att jobba mer aktivt med samplanering mellan verksamheter finns, utöver välfungerande verktyg för schemaläggning, också ett behov av utbildning i bemanningsekonomi. Med det avses här ett effektivt och ändamålsenligt användande av verksamheternas personalresurser.

Det finns ett behov av utbildning i bemanningsekonomi för att enhetschefer bättre ska kunna belägga heltidsarbetande personal och dela personalresurser med andra enheter, och få in bemanningstänket ytterligare i verksamheten. Om kunskapen om



sådant arbete ökar ser många intervjupersoner att kontinuitet i verksamheten också skulle öka.

4.1.3. Det finns behov av att se över verksamhetsplanering

Enheternas verksamhetsplanering blir en extra viktig fråga vid övergång till en heltidsorganisation. För att synliggöra hur verksamheterna arbetar idag, och vilken potential det finns i att arbeta annorlunda, kan man utgå från liknande frågor som Ulricehamn ställt till verksamheterna inför ökad samplanering:

- ✦ Anpassar vi bemanningen till de skiftande behoven över dygnet, veckan, månaden?
- ✦ Om inte – hur kan vi göra det bättre?
- ✦ Finns det arbetsuppgifter som kan utföras på annan tid, dag, månad – för att på det sättet utjämna arbetsbelastningen?
- ✦ Finns det arbetsuppgifter som kan utföras av annan kompetens?
- ✦ Hur uppnår vi samtidigt en hälsosam schemaläggning?
- ✦ Hur bibehåller vi samtidigt kvalitén?

4.1.4. En heltidsorganisation kan ha positiva effekter både för arbetsmiljö och brukare

Heltid som norm innebär som tidigare nämnt en ökad grundbemanning, vilket i sin tur möjliggör att verksamheten kan ta höjd för planerad eller förväntad frånvaro genom att täcka upp frånvaro med ordinarie personal. Genom att tillvarata befintlig kompetens i verksamheten skapas förutsättningar för en bättre kvalitet och kontinuitet, vilket förväntas påverka arbetsmiljön positivt.²⁵

Som en inspiration till införandet av heltid som norm i Huddinge kommun kan Södertäljes arbete med hållbara heltider nämnas. Södertälje kommun undersöker exempelvis löpande varför medarbetare väljer att arbeta deltid.²⁶ För att fånga upp medarbetarnas upplevelse av arbetsmiljön använder Södertälje totalindexet HME (hållbart medarbetarengagemang) där medarbetarna bland annat får besvara frågor kring hur de upplever sina arbetsvillkor. Under de senaste åren har Södertälje kunnat se en förbättring i HME som de kopplar till heltidsresan.

Södertälje har även haft ett projekt kring förbättrade arbetsvillkor inom äldreomsorg där kommunen särskilt fokuserade på organisering, bemanning, kompetens och ledarskap med en projektbudget på 8 miljoner kronor per år. Utgångspunkterna för projektet var ett antal faktorer, bland annat:²⁷

- ✦ Ökad andel heltidsarbetande
- ✦ Ökad arbetshälsa och minskad sjukfrånvaro

²⁵ Heltid.nu

²⁶ Man kunde konstatera att många ansåg att arbetet var för tungt

²⁷ Södertälje kommun, Förbättrade arbetsvillkor i äldreomsorgen 2018–2022, 2022-09-16



✦ Rimligt antal medarbetare per chef och ett utvecklat chefsstöd

Resultatet av projektet påverkades till stor del av pandemin vad gäller exempelvis sjukfrånvaro, vilket gör det svårt att avgöra vilka effekter som uppstått. Däremot visar resultatet på en minskning i personalomsättning.²⁸

Även i Huddinge är många av intervjupersoner övertygade om att en ökad andel heltidsarbetande leder till en lugnare och bättre arbetsmiljö för personalen. Det handlar delvis om att man ser att ordinarie medarbetare tillför viktig kunskap och erfarenhet till verksamheten. Dessutom är personalgruppens sammansättning viktig för kulturen på arbetsplatsen, eftersom kollegor som känner varandra både bygger långvariga relationer och är villiga att "ställa upp" för varandra. Det blir ett givande och tagande som är viktigt för att få till en bra flexibilitet på arbetsplatsen.

En ökad kontinuitet för också med sig positiva effekter för brukare. Att brukare träffar samma människor mer frekvent ökar den upplevda tryggheten och bygger relation med kommunens personal.

4.2. Ekonomiska konsekvenser vid införande av heltid som norm

I avsnittet nedan diskuteras de ekonomiska konsekvenser som en övergång till en heltidsorganisation kan innebära för Huddinge kommun. En tabell över kostnader och besparingar som identifierats finns med, och även en beräkning av vad det skulle kosta om samtliga tillsvidareanställda inom de fem yrkesrollerna skulle arbeta heltid idag. Det är här viktigt att poängtera att kostnadsutvecklingen vid en heltidsresa i mångt och mycket beror på hur effektivt organisationen övergår till att samplanera och bemanna utifrån nya principer.

4.2.1. Vilka ekonomiska effekter har uppstått i andra kommuner som genomfört heltidsresan?

Eftersom få kommuner som ingår i omvärldsbevakningen har tagit fram standardiserade mätetal för uppföljning av kostnader kopplade till heltidsresan, är det inte möjligt att göra en kvantitativ bedömning av hur andra kommuner klarat denna omställning. I intervjuer med Ulricehamn och Kiruna kommun framgår det dock att ingen av dessa har fått större resurser för att genomföra förändringen, utan klarat av denna inom ordinarie budget. Kommunerna har dock haft initiala kostnadsökningar, innan förvaltningarna övergått till nya rutiner och arbetssätt, och kostnaderna har också i viss mån hanterats med hjälp av statligt ekonomiskt stöd som de erhållit i samband med satsningar på att höja andelen deltidsarbetande.

I Södertälje och Botkyrka har verksamheterna genomfört heltidsresan parallellt med stora satsningar på arbetsmiljö, minskad sjukfrånvaro genom hållbara scheman och andra personalsatsningar, vilket lett till att verksamheterna har fått utökade medel och också gått med underskott. Det är dock inte möjligt att avgöra hur mycket av dessa

²⁸ Personalomsättningen gick från 9,54% (2018) till 8,21% (2021) vid hemtjänst och från 12,44% (2018) till 7,20% (2021) vid vård och omsorgsboenden (se Södertälje kommun, Förbättrade arbetsvillkor i äldreomsorgen).



kostnader som uppstått på grund arbetet med heltidsresan och vad som kan härledas till personalsatsningar.

4.2.2. Potentiella ekonomiska konsekvenser i Huddinge kommun

Som tidigare konstaterat kommer en övergång till en heltidsorganisation i Huddinge innebära ökade personalkostnader för heltidstjänster. Till det kommer även kostnader för att köpa in och driftsätta ett schemasystem som kan användas för att planera mer effektivt i verksamheterna, samt utbildningsinsatser för att höja både chefer och medarbetares kunskap kring bemanningsekonomi. Det är viktigt att understryka att ökade personalkostnader för heltidstjänster antagligen kommer att uppstå på kort sikt, men att dessa (vid ett lyckat införande) kommer att balanseras med minskade personalkostnader för timvikarier/övertidsersättning och fyllnadstid och ökad effektivisering i verksamheten.

Ytterligare en kostnad som förväntas minska vid ett lyckat införande är personalkostnader kopplade till Huddinges bemanningscenter. Bemanningscenters uppdrag är att bemanna samtliga utförarenheter inom äldre- och funktionshinderomsorgen vid medarbetares korttidsfrånvaro och semester, och ett minskat behov av vikarier skulle därmed också minska behovet av personal på enheten.

Bemanningscenter har idag en fast årlig budget som ska täcka samtliga personalkostnader (enhetschef, rekryterare, bemanningsassistenter m.m.) och övriga driftkostnader och verksamhetssystem. För år 2022 uppgick ersättningen till 12,2 miljoner kronor och kostnaden fördelas ut mellan utförarverksamheterna baserat på de totala personalkostnaderna. Kostnaden för vikarier ingår inte i den fasta ersättningen utan belastar utförarverksamheterna direkt.²⁹

För en uppskattning av hur kostnader och besparingar vid ett fullskaligt införande av heltid som norm skulle påverka kommunens ekonomi, se avsnitt fem (sid 32).

²⁹ Vikariehantering Socialförvaltningen – kartläggning (2022)Huddinge kommun



Identifierade kostnadsposter vid övergång till heltidsorganisation	Identifierade kostnadsbesparingar/ effektiviseringar vid övergång till heltidsorganisation
Ökade personalkostnader på grund av heltidsanställningar	Minskade personalkostnader för timvikarier
Investeringskostnad i nytt schemaläggningssystem med tillhörande utbildningsinsatser	Minskade personalkostnader för övertidsersättning/fyllnadstid
Utbildningsinsatser för att stärka kunskap i bemanningsekonomi och schemaläggning	Minskad tidsåtgång för rekrytering och utbildning av timvikarier
Kommunikationsinsatser och workshops för att förankra nya rutiner och arbetssätt med personalen	Ökad effektivitet genom nyttjandet av mer erfaren personal i verksamheten
Informationsmöten och deltagandemöten där personal får information och svar på frågor kopplat till förändringen	Minskade driftkostnader för Bemanningcenter på grund av minskat behov av timvikarier i verksamheterna
Kostnad för projekt/processledare som leder arbetet med övergång till heltidsorganisation	

Tabell 3 - I tabellen ovan redogörs för sådana kostnadsökningar och minskningar/effektiviseringar som utredningen kunnat identifiera.



Tabellen nedan redogör för den totala ökning i sysselsättningsgrad som skulle tillkomma om samtliga tillsvidareanställda inom de granskade yrkesrollerna börjar att arbeta heltid, och personalkostnaderna som det skulle medföra. Även om en sådan utveckling inte är trolig på kort sikt, så ger det en överblick över kostnader som en heltidsorganisation medför när alla medarbetare jobbar fulltid. Om samtliga tillsvidareanställda inom de berörda yrkesrollerna skulle arbeta heltid skulle personalkostnaden öka med ca 3 miljoner kronor i månaden, eller ungefär 36 miljoner kronor om året. Det skulle innebära totalt 76 nya heltidstjänster. Motsvarande kostnad för visstidsanställda är 1,34 miljoner kronor i månaden, eller ca 16 miljoner kronor om året och skulle innebära 35 nya heltidstjänster.

Yrkesroller	Antal nya årsanställda	Medellön yrkesroll	Lönekostnad per månad, tkr	Totalkostnad per månad, tkr
Aktivitetshandledare	0,68	28 800 kr	19,5	28
Boendestödjare	7,11	27 422 kr	195	281
Stödassistenter	11,07	28 045 kr	311	449
Undersköterskor	49,59	27 559 kr	1 367	1 975
Vårdbiträden	7,73	24 777 kr	191	277

Totalt, samtliga

3010

Tabell 4 – Ökad personalkostnad för tillsvidareanställda om samtliga arbetade heltid. I kategori totalkostnad har lönekostnaden multiplicerats med 1,45 (schablonberäkning av personalomkostnadspålägget enligt Huddinges rutin från 2023). Källa: personalstatistik, Huddinge kommun 31122023, lönestatistik Huddinge kommun Q1 2023, SKR webb (Arbetsgivaravgifter och PO-pålägg).

Yrkesroller	Antal nya årsanställda	Medellön yrkesroll	Lönekostnad per månad, tkr	Totalkostnad per månad, tkr
Aktivitetshandledare	0,25	28 800 kr	7,2	10
Boendestödjare	2,54	27 422 kr	69,7	100
Stödassistenter	4,28	28 045 kr	120	174
Undersköterskor	10,65	27 559 kr	293	424
Vårdbiträden	17,66	24 777 kr	438	632

Totalt, samtliga

1 340

Tabell 5 - Ökad personalkostnad för visstidsanställda om samtliga arbetade heltid. I kategori totalkostnad har lönekostnaden multiplicerats med 1,45 (schablonberäkning av personalomkostnadspålägget enligt Huddinges rutin från 2023). Källa: personalstatistik, Huddinge kommun 31122023, lönestatistik Huddinge kommun Q1 2023, SKR webb (Arbetsgivaravgifter och PO-pålägg).

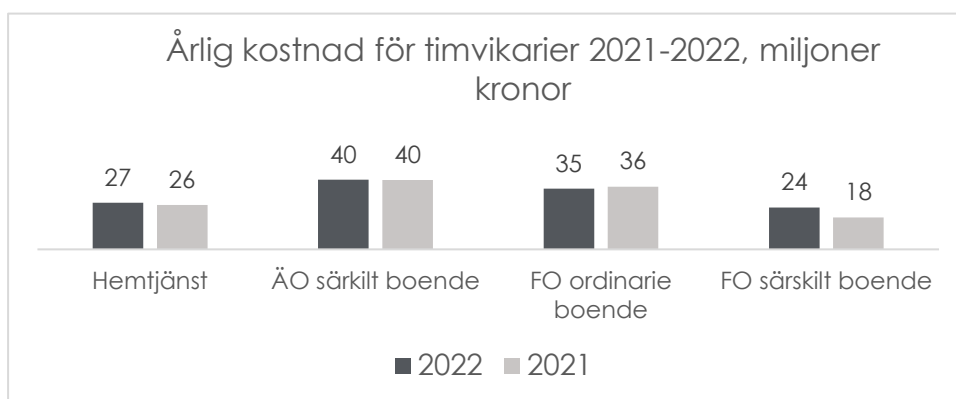


Om en större andel av personalen går upp i arbetstid förväntas också kostnader för övertidsersättning och fyllnadstid att minska. Kostnader för sådan ersättning framgår av tabellen nedan. Det är idag inte möjligt att härleda specifika yrkesroller till dessa kostnader, men eftersom yrkesrollerna som ingår i undersökningen utgör en mycket stor del av de anställda inom respektive verksamhet är det rimligt att anta att merparten av dessa kostnader uppstår på grund av fyllnadstid, komptid och övertidsersättning till aktivitetshandledare, boendestödjare, undersköterskor, vårdbiträden och stödassistenter. Särskilt inom äldreboenden, där man idag har en lägre sysselsättningsgrad än övriga verksamheter, bör det vara möjligt att minska dessa kostnader genom ökad heltidsanställning.

Verksamhetsområde	2022	2023 (januari)
Hemtjänst	2 140 200 kr	195 000 kr
Äldreboende	3 063 740 kr	112 220 kr
LSS-boende (FO särskilt boende)	1 706 525 kr	125 950 kr
Totalt	6 910 465 kr	433 170 kr

Tabell 6 - Kostnader för fyllnadstid, komptid och övertid i verksamheterna under 2022 och januari 2023 (avrundat). I sammanställningen ingår inte FO ordinarie boende (inkluderar enheter personlig assistans, boendestöd, daglig verksamhet och Melodivägens fritidsklubb/Dalstingens korttidshem), då merparten av övertids- och fyllnadstidsersättningen här (+75%) utgår till personliga assistenter, som inte utgör en av utredningens yrkesgrupper.

Kostnaden för timvikarier enbart inom hemtjänst och äldreboenden uppgick under 2021 och 2022 till 66 respektive 67 miljoner kronor. Även om kostnader för timvikarier inte helt kommer att försvinna vid en övergång till en heltidsorganisation, kan antagligen stora besparingar göras, vilket måste kontrasteras mot ökade personalkostnader för att ge en rättvisande bild av förändringens ekonomiska effekter. I diagrammet nedan kan en summering av timvikiariekostnader inom olika verksamhetsområden ses.



Figur 5 – I diagrammet ovan visas den totala kostnaden för timvikarier inom verksamheter där berörda yrkesgrupper arbetar. Det går inte att särredovisa kostnader för ersättningspass av aktivitetshandledare, boendestödjare, stödassistenter, undersköterskor och vårdbiträden, men eftersom dessa personalgrupper utgör majoriteten av de anställda inom dessa verksamheter antas den stora merparten av kostnaderna för timvikarier uppstå för att täcka upp ersättningsbehov av personal i dessa roller.



5. Olika vägval kopplat till heltid som norm

Ett införande av heltid som norm kommer innebära en förändring av dagens arbetsätt, både organisatoriskt och kulturellt. Mycket tyder på att det även kommer att innebära en viss ekonomisk kostnad, både i form av projektutgifter och genom ökade personalkostnader. Andra kommuner i landet har hanterat införandet av heltid som norm på olika sätt, där vissa kommuner har gjort större ekonomiska satsningar medan andra försökt genomföra förändringen inom befintliga budgetramar. Beroende på vilket vägval som väljs kan det få konsekvenser på utfallet.

Governo lämnar inga rekommendationer på vilket vägval som Huddinge kommun bör göra, men konstaterar att en förändring från deltidskultur till heltidskultur tillsammans med goda verksamhetsstöd är grundläggande förutsättningar för att lyckas med heltid som norm.³⁰

Nedan presenteras tre scenarion kopplat till heltid som norm i Huddinge kommun:

- ✦ Vad händer om ingen förändring görs?
- ✦ Kan Huddinge uppnå målet och göra det kostnadsneutralt?
- ✦ Vilka kostnader skulle ett snabbt införande av heltid som norm med utökad budget innebära?

Dessa tre scenarier är ett sätt att illustrera olika vägval Huddinge kan göra i arbetet med heltid som norm. Självklart har kommunen också möjlighet att gå fram med delar av scenarierna.

Om ingen förändring görs finns en överhängande risk att Huddinge kommer ha svårt att hantera kompetensförsörjningsutmaningen som alla svenska kommuner står inför. Den slutsatsen drar utredningen efter en nära dialog med både medarbetare och chefer i verksamheten samt beslutsfattare i organisationen. Framför allt inom vård och omsorgsyrken skulle detta fortsatt innebära en hög andel deltidsanställda och många timanställda vikarier. Det kan innebära att den enskilde medarbetaren upplever svårigheter med ekonomisk stabilitet, samtidigt som det kan vara svårt att rekrytera och behålla personal på grund av begränsade möjligheter till heltid. Resultatet riskerar att bli att Huddinge ses som en mindre attraktiv arbetsgivare än t.ex. grannkommuner som redan idag jobbar mer aktivt med heltidsfrågan. Det skulle kunna innebära ökade svårigheter att anställa fler medarbetare med gymnasiekompetens (exempelvis undersköterskor i stället för vårdbiträden) som är en uttalad ambition i kommunen.

Utan ett införande av heltid som norm finns därmed en risk för underbemanning och personalbrist bland ordinarie personal i verksamheterna, vilket bland annat riskerar leda

³⁰ För övriga nyckelfaktorer och rekommendationer, se avsnitt 6.6 och 7.



till en sämre arbetsmiljö för medarbetare, lägre kvalitet på omsorgen och sämre kontinuitet för brukare.

Det ska också tilläggas att SKR och Kommunal har drivit frågan om heltid som norm sedan 2016, och att intresset för frågan har ökat, snarare än minskat, under de senaste åren. Om Huddinge kommun inte påbörjar ett förändringsarbete finns en risk att framtida nationella överenskommelser kommer kräva en snabbare förändringstakt än om det sker i närtid. Ett exempel på detta är införandet av de nya LAS-regler som trädde i kraft 1 oktober 2022, vilket innebär att heltidsanställningar är norm vid anställning om inget annat avtalas.³¹

En kostnadsneutral förändring innebär det att Huddinge kommun genomför vissa aktiviteter i linje med heltid som norm utan att tillföra extra medel till verksamheterna. Det kan innebära att kommunen aktivt börjar annonsera tjänster på heltid för att locka fler sökande i verksamheter där det finns stort behov eller budgetutrymme. Genom att erbjuda heltidstjänster kan kommunen öka sin attraktivitet som arbetsgivare och därigenom locka till sig kompetent personal.

För att lyckas med ökad samplanering kommer det att vara avgörande att se över och förändra befintliga schemalägningsrutiner och arbetstidsmodeller. Detta för att underlätta möjligheten till heltid för nuvarande medarbetare samtidigt som befintlig budget hålls. Det kan vara en utmaning att balansera ökade kostnader i samband med att fler anställs på heltid, men samtidigt kan det leda till en förbättrad kvalitet inom vården och omsorgen som kan leda till effektiviseringar.

En begränsad satsning på heltid skulle exempelvis kunna innebära flera piloter/visst införande av en heltidsorganisation inom delar av kommunens verksamhet (förslagsvis där kommunen ser störst behov eller vinning av heltid som norm eller där medarbetare uppges vara positiva till förändringen), liknande det arbete som redan görs på Stortorps äldreboende. För att göra implementeringen kostnadsneutral krävs en noggrann analys av arbetsflöden, schemaläggning och resursallokering där samplanering mellan enheterna görs så pass effektiv att effektiviseringsvinsterna och minskade timvikariekostnader överstiger ökade kostnader för ordinarie personal. Även med sådan planering och noggrann uppföljning finns dock en risk att kortsiktiga kostnadsökningar uppstår, t.ex. på grund av att kostnadsminskningar för timvikarier inte blir så stora som planerat³².

Vidare blir samarbetet med fackliga representanter och medarbetare mycket viktigt för att identifiera lösningar och skapa en kultur av flexibilitet och delaktighet där så många medarbetare som möjligt vill arbeta enligt nya rutiner. Det blir extra viktigt när en förändring ska göras utan utökat budgetutrymme, då det i andra kommuner uppstått konflikt kring heltid som norm. Anledningen är ofta att de anställda anser att

³¹ SKR (Sveriges Kommuner och Regioner), Ändringar i anställningsskyddslagen och Allmänna bestämmelser den 1 oktober 2022

³² Flera kommuner som infört heltidsnorm i vård- och omsorgsförvaltningar har också nyttjat statligt omställningsstöd för att minimera kostnaderna på kort sikt, och på så sätt få tid att säkerställa en hållbar omställning



arbetsbördan ökar mer än förväntat, eftersom verksamheten förväntas täcka upp för minskningar av timvikarier och annan deltidspersonal utan att ha tillgång till rätt resurssättning.

Risken med att genomföra en förändring inom befintlig budgetram är att de initiativ som genomförs inte leder till någon strukturell förändring i verksamheten. Anledningen till detta ser vi som både teknisk och kulturell. Teknisk, på så sätt att verksamheterna idag anser sig sakna rätt verktyg för att kunna arbeta effektivt med samplanering i större skala. Ofta går samplanering bra när det sker på mindre enheter där verksamhetschefen har mycket nära och god kontakt med alla anställda, och jobbar aktivt med schemaläggning, men erfarenhet från bland annat Stortorp visar på svårigheten att samplanera utan tillgång till mer avancerade schemaverktyg.

Den kulturella utmaningen består av flera faktorer och har beskrivits av andra kommuner och av intervjupersoner i kommunen:

- ✦ Att med tydlighet förklara, förankra och genomdriva förändringen.
- ✦ Att stärka verksamhetschefer och schemaansvariga i bemanningsekonomi och effektiv resurssättning, för att säkerställa att man jobbar med effektiva schemacykler och att verksamheten planeras rationellt.
- ✦ Ordinarie verksamheter har ofta inte mäktat med att genomdriva den kulturförändring som heltidsorganisationen kräver, med resultatet att man fått högre personalkostnader men inte sett de besparingar som förväntats bland kostnader för övertid och timvikarier. En förändrings- och processledare som håller ihop arbetet och planerar/leder workshops och informationsträffar med personalen ses därför som mycket viktig.

Om en förändring görs med möjlighet till utökad budget ges möjlighet att snabbare övergå till en heltidsorganisation i kommunen. Utredningen uppskattar att det medför en rad förändringar utifrån dagens situation.

Kostnaderna kommer antagligen att öka på kort sikt, då fler anställda skulle behöva erbjudas heltidstjänster med högre lönekostnader som följd. Utökade personalresurser och eventuell omfördelning av arbetsuppgifter kommer med största sannolikhet också kräva investeringar i vidareutbildning av personalen och chefer. Det kan vara en ekonomisk utmaning för kommunen att anpassa sig till dessa initiala kostnadsökningar om inte heltidsorganisationen får fäste, utan verksamheten fortsätter att arbeta enligt en deltidsmodell.

Men en heltidssatsning medför också långsiktiga besparingar. Genom att erbjuda heltidstjänster kan kommunen minska personalomsättningen och rekryteringskostnaderna för både ordinarie personal och timvikarier. Det kan också skapa stabilitet och kontinuitet i verksamheten, och kan minska ineffektivt arbete på grund av oerfaren personal och kostnader för upplärning och introduktion av timvikarier. Dessutom kan en stabilare personalstyrka ge möjlighet till bättre planering och effektivare resursutnyttjande över tid.

Satsningen på heltid kan medföra flera positiva konsekvenser. Genom att erbjuda anställda heltidsanställningar kan kommunen främja ekonomisk trygghet för



personalen. Det kan också leda till ökad trivsel, motivation och engagemang från personalen, vilket i sin tur kan förbättra brukarnas upplevelse. Ökad kontinuitet i mötet med kommunens personal och vård- och omsorgstagare bidrar också till att öka tryggheten och tilliten däremellan.

Arbetsmiljömässigt kan satsningen på heltid ha en gynnsam effekt. Genom att minska deltidarbete och osäkra anställningar kan kommunen främja en bättre privatekonomi bland sina anställda. Det kan minska stressnivåer och ohälsa relaterade till arbete och främja en mer hållbar arbetsmiljö.

Sammanfattningsvis skulle en satsning på heltid som norm i Huddinge kommun, med tillhörande utökad budget för förvaltningen, kunna innebära ekonomiska utmaningar på kort sikt, men potentiella besparingar och kvalitativa fördelar på lång sikt.

I tabell 7 på nästa sida följer en uppskattning för att visa hur kostnadsutvecklingen skulle kunna se ut vid en satsning på heltid som norm i kommunen som inkluderar samtliga tillsvidareanställda och visstidsanställda inom yrkesrollerna aktivitetshandledare, boendestödjare, undersköterskor, vårdbiträden och stödassistenter. Utredningen har beräknat att en heltidssatsning där samtliga dessa skulle arbeta heltid skulle innebära 111 nya heltidstjänster, till en kostnad av 52,4 miljoner kronor årligen. Samtidigt uppstår kostnadsbesparingar på grund av ett minskat behov för vikarier och fyllnads- och övertidsersättning. Nedan illustreras hur en ökning med 22 heltidstjänster om året över fem års tid skulle påverka kommunens budget.³³

Det är viktigt att understryka att uppställningen nedan är en uppskattning, och bygger på följande antaganden:

- ✦ En tillsatt heltidstjänst för en tillsvidareanställd/visstidsanställd innebär en borttionalisering av behovet av en heltidstjänst utförd av en timvikarie
- ✦ Förvaltningen klarar av att göra omställningen från deltidsorganisation till heltidsorganisation under det första året, och kan därför se besparingar redan år 1. Om det inte går att göra sådana besparingar innebär det ytterligare kostnader på 8,8 miljoner kronor under första året.
- ✦ Kostnader för timvikarier och fyllnadstid per timme bygger på historisk data för 2022 och antas vara konstant över perioden
- ✦ Kostnaden för fyllnadstid/övertid antas minska jämnt över perioden, med 20% per år
- ✦ Eftersom det inte går att förutsäga hur ökningen i arbetstid fördelas mellan olika yrkesroller över tid är lönekostnaden för personal beräknad utifrån en genomsnittlig medellön för samtliga yrkesroller som ingår i utredningen (27 364 kr/månaden). Lönekostnaden multipliceras med 1,45 för att ta inkludera personalomkostnads-pålägget enligt Huddinges rutin från 2023. Det innebär en genomsnittlig årskostnad på ca 476 000 kr/heltidsanställd
- ✦ Kostnad för projektledare/processledare som ansvarar för att driva ett eventuellt heltidsprojekt är inkluderad de första två åren. Om kommunen skulle välja att

³³ Beräkningen bygger på personal- och lönestatistik från Huddinge kommun från december 2022 och Q1 2023 och historisk data över timvikarier och fyllnadstid från Huddinge kommun för 2022. För vidare information, se avsnitt 3.3 - Ekonomiska konsekvenser vid införande av heltid som norm



rekrytera en sådan antas årskostnaden för en heltidstjänst vara ca 900 000 kronor per år.³⁴

- ✦ Lönekostnaden för timvikarier bygger på ett schablonbelopp om 25 000 kronor/månaden³⁵, totalt 28 000 kr/månaden med påslag för semesterersättning (12%). Det innebär en genomsnittlig årskostnad på 336 000 kr/timvikarie. Kostnaden för en heltidstjänst för en timvikarie motsvarar alltså inte kostnaden för en heltidstjänst hos en tillsvidareanställd.
- ✦ Uppställningen är en uppskattning utifrån historisk data och lönekostnader och tar inte hänsyn till inflation, löneutveckling eller andra framtidsfaktorer
- ✦ Personalens tid för kontinuerliga informationsträffar, workshops och förankringsmöten i samband med en helfidssatsning har inte tagits med i beräkningen

Kostnadsposter (mnkr)	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5
Ökade personalkostnader för heltidsanställningar	10,5	20,9	31,4	41,9	52,4
Kostnad projektledare	0,9	0,9	0	0	0
Minskade personalkostnader för timvikarier	7,4	14,8	22,2	29,6	37
Minskade personalkostnader för fyllnadstid/övertid	1,4	2,7	4,1	5,5	6,8
Totalt	-2,6	-4,3	-5,1	-6,9	-8,6

Tabell 7 Räkneexempel för kostnadsutveckling över fem års tid vid en heltidsatsning om verksamheterna får utökad budgetram. Källa: personalstatistik, Huddinge kommun 31 122023, lönestatistik Huddinge kommun Q1 2023, SKR webb (Arbetsgivaravgifter och PO-pålägg).

Potentiella besparingar och kostnaden som inte är inkluderade ovan inkluderar:

- ✦ Minskade kostnader för drift av bemanningscenter (kommunens enhet för vikarierekrytering och bemanning). Potentiella besparingar på enheten har exkluderats eftersom det pågår en utredning om hur denna ska kunna organiseras centralt under HR.³⁶ Beroende på vad som blir utfallet i detta arbete kan kostnaden för bemanningscenter komma att påverkas. För år 2022 uppgick dock kostnaden för enheten till 12,2 miljoner kronor, där merparten utgörs av personalkostnaderna. Antagligen finns det möjlighet att göra stora besparingar på enheten genom omplacering av personal till andra delar av organisationen, i takt med att behovet av timvikarier minskar enligt kostnadsuppskattningen ovan.
- ✦ Kostnad för upphandling och införande av ett nytt schemasystem och utbildningsinsatser i bemanningsekonomi hos verksamhetschefer och personal. Då det inte ingått i utredningens direktiv att göra en fördjupad bedömning av olika

³⁴ Bygger på lönestatistik för projektledare/verksamhetsutvecklare i Huddinge kommun Q1 2023.

³⁵ Källa för detta är intervju med Bemanningscenter i april 2023

³⁶ Vikariehantering Socialförvaltningen – kartläggning (2022)Huddinge kommun



alternativ för schemasystem och utbildningspaket kan ingen kostnadsuppskattning av sådana göras. Governoren rekommenderar dock att Huddinge undersöker alternativ för dessa (se vidare Governorens rekommendationer).

Utöver det finns rent kvalitativa förbättringar i verksamheten som inte går att kvantifiera, men vilket antagligen skulle innebära besparingar på sikt:

- ✦ Minskat behov av introduktion och vikarieupplärning i verksamheterna, vilket innebär att personalen kan lägga mer av sin arbetstid på kärnuppdraget/brukartid.
- ✦ Ökad effektivitet när mer arbete utförs av ordinarie personal. Det har i intervjuer med personal i Huddinge och genom omvärldsbevakning framkommit att ordinarie personal, med sin yrkeskunskap och goda kännedom om brukare, ofta kan jobba mycket effektivare än timvikarier och temporär personal. Effektiviseringsvinster förväntas därför uppstå om ordinarie personal arbetar flera timmar i verksamheten.
- ✦ Minskad personalomsättning om kommunen ses som en mer attraktiv arbetsgivare genom att erbjuda heltidsanställningar.



6. Hur kan kommunen arbeta vidare med heltid som norm?

I det här avsnittet summeras erfarenheter från den workshop som hållits med kommunanställda och fackliga representanter i maj 2023. Under workshopen diskuterades olika vägval kring arbetet med att övergå till en heltidsorganisation inom vård- och omsorgsyrken, och vad heltid som norm kan innebära i Huddinge. Anledningen till det är att det idag inte finns en vedertagen definition för vad heltid som norm ska innebära. Frågor som diskuterades inkluderade:

- Bör heltid vara norm för alla eller främst för vissa roller/verksamheter?
- Är modellen rätt till heltid med möjlighet till deltid en bra väg framåt?
- Gäller heltid som norm bara för tillsvidareanställda?
- Ska heltid enbart gälla vid nyanställning eller ska även befintliga medarbetare inkluderas?

Dessutom diskuterades behovet av en kulturförändring i verksamheten, för att resurs- och kostnadseffektivt arbeta med heltidsbemanning i framtiden.

6.1. Börja anställa personal på heltid där behovet finns redan idag

Som redan konstaterat i avsnitt 5 så innebär ett breddinförande av heltid som norm ett antal vägval. Att inte göra någonting ses egentligen inte som ett alternativ av förvaltningen idag. Detta eftersom man på sikt kommer att ha ett ökat behov av personal inom vård- och omsorgsyrken, som inte kan säkerställas genom timvikarier. Deltagarna var överens om att kommunen bör ha som mål att heltid som norm ska gälla alla medarbetare, men att man bör vara pragmatisk i sitt införande och börja där behovet av heltidstjänster är som störst. För att säkerställa att man även i framtiden har möjlighet att rekrytera personal lyfte flera workshopdeltagare att kommunen behöver ses som en attraktiv arbetsgivare. En del i det arbetet innebär att i högre utsträckning erbjuda heltidsanställningar till personalen.

Flera personer lyfter fram potentialen i att erbjuda heltid för att locka nya medarbetare till kommunen. Ett första steg på vägen skulle kunna vara att börja rekrytera medarbetare på tjänster på 100%, i stället för på 75% som flera verksamheter gör idag.

6.2. Kommunen behöver vara lyhörd för att inte avskräcka deltidssarbetande

Samtidigt som deltagarna ser behovet av flera heltidstjänster, och att heltid bör vara norm, anser man att kommunen behöver vara lyhörd mot nuvarande medarbetare som arbetar deltid av egen vilja. Detta eftersom man annars riskerar att få flera tillsvidareanställda som slutar om krav på heltid införs för alla. Mot denna bakgrund råder en samstämmig bild om att heltid bör vara en möjlighet och inte ett tvång för medarbetarna.



En möjlig väg framåt är att erbjuda alla anställda heltid, men med en möjlighet att gå ner i tid vid behov. Sådana villkor kan justeras genom tilläggsavtal med avtalad tjänstledighet som medföljer anställningsavtalet. Ytterligare ett förslag som uppmärksammas är att stämna av/justera sysselsättningsgraden för medarbetare årligen.

6.3. Heltid som norm bör främst gälla tillsvidareanställda

Det råder en stor samstämmighet kring att heltid som norm i första hand bör gälla för tillsvidareanställda snarare än visstidsanställda. Detta för att säkra en god initial grundbemanning, och för att visstidsanställda idag ofta täcker upp för tillsvidareanställda som är sjukskrivna eller tjänstlediga.

6.4. Om heltid som norm införs ska alla tillsvidareanställda inkluderas

Workshopdeltagarna ansåg att det är viktigt att alla tillsvidareanställda medarbetare anställs på heltid vid införandet av heltid som norm i en verksamhet. Det ska alltså inte vara olika regelverk för nyanställda och redan anställda i verksamheten, eftersom det finns en risk att man annars skapar osämja och orättvisa inom organisationen. Likvärdiga arbetsvillkor och möjligheter ska gälla för samtliga som infattas av heltids-satsningen.

6.5. Heltid som norm innebär en tydlig kulturförändring i verksamheten

Utöver de frågeställningar som redan presenterats i början av avsnittet så diskuterade workshopdeltagarna länge olika framgångsfaktorer som kan påverka införandet av heltid som norm. En av de vanligaste synpunkterna var behovet av en acceptans för att heltidsarbete är det nya normala i organisationen, och den kulturförändring som behöver ske för att nå dit. För att en satsning på heltidstjänster ska bli effektiv och inte innebära alltför höga kostnader för kommunen ansåg deltagarna att det är avgörande att en sådan förändring får genomslag.

Sammantaget lyftes flera viktiga aspekter som deltagarna anser påverkar denna kulturrena. Om kommunen tar steget mot en heltidsorganisation är det viktigt att man öppnar upp för att förändra attityder och förväntningar kring arbetstider och arbetslivet i stort. Genom att se fördelarna med heltidsarbete (utöver bättre lön och pension), såsom bättre sammanhållning på arbetsplatsen, effektivitet i arbetet och en mer omväxlande vardag kan kommunen skapa en positiv inställning till förändringen. Kommunikation och utbildning spelar en avgörande roll i att förklara varför övergången sker och visa vilka positiva effekter den kan ha. Nedan listas ett par andra faktorer som flera deltagare återkom till:



- ✦ **Kommunikation och involvering:** För att underlätta arbetet behöver kommunen ha öppen och transparent kommunikation mot sina anställda. Det är viktigt att ge alla berörda parter möjlighet att uttrycka sina åsikter, farhågor och förslag. Genom att involvera medarbetarna i beslutsprocessen och låta dem påverka övergången kan kommunen öka deras engagemang och acceptans för förändringen. I detta ingår också att konsultera med fackliga organisationer i förändringsprocessen.
- ✦ **Kompetensutveckling:** Kompetensutveckling blir nödvändig då en kulturresea ofta innebär att medarbetarna behöver utveckla nya färdigheter för att hantera heltidsarbete på bästa sätt. Kommunen kan erbjuda utbildningar, workshops eller coaching för att hjälpa medarbetarna att organisera och prioritera sitt arbete, hantera stress och främja en balans mellan arbete och privatliv. Dessutom finns behovet av utbildningsinsatser av mer tekniska färdigheter, som att höja kunskapen kring bemanningsstrategier och schemaläggning.
- ✦ **Ledarskap och förebilder:** Ledarskapet inom kommunen spelar en viktig roll i att leda denna kulturresea. Det är avgörande att lokala ledare, i form av verksamhetschefer, själva agerar som förebilder för den nya arbetskulturen och stödjer förändringen. Genom att visa tydligt stöd för heltidsarbete och uppmuntra beteenden som främjar förändring kan ledarna hjälpa till att forma den nya kulturen. Här bör man jobba med lokala förändringsambassadörer och lyfta goda exempel från enheter där man kommit igång med samplanering på ett effektivt sätt.
- ✦ **Uppföljning och anpassning:** Att följa upp och anpassa det nya arbetssättet som förändringarna innebär blir nödvändigt då övergången från deltidsorganisation till heltidsorganisation är en process som tar tid. Det är viktigt att kommunen regelbundet följer upp och utvärderar de genomförda förändringarna och är flexibla nog att anpassa strategier och åtgärder vid behov. Genom en kontinuerlig dialog och flexibilitet kan kommunen genomgå en framgångsrik kulturresea och främja en positiv och hållbar heltidsarbetskultur.



6.6. Nyckelfaktorer för att lyckas

Nedan listas nyckelfaktorer för att lyckas i arbetet som identifierats under utredningens gång, i samband med intervjuer³⁷, fokusgrupper, enkätundersökning samt workshop.

6.6.1. Kulturförändring

✦ **Börja med de medarbetare som idag vill arbeta heltid.**

Det finns idag många medarbetare som vill arbeta heltid, men som inte fått ett erbjudandet. Ett första steg skulle kunna vara att börja med att identifiera dessa medarbetare och erbjuda heltidsanställningar. De kan då fungera som ambassadörer för förändringen gentemot andra medarbetare.

✦ **Pröva att arbeta med samplanering med personal som visat intresse för det.**

Inom verksamheterna finns det medarbetare som redan idag jobbar enligt en samplaneringsrutin, ofta då deras enhetschef valt att prova det arbetssättet. Ett bra sätt att prova samplanering innan ett eventuellt bredinförande kan vara att engagera sådan personal som visar intresse för det.

✦ **Möt medarbetarnas oro med samråd och information.** För kommunen blir det viktigt att hantera eventuell oro bland medarbetare genom att kommunicera öppet och tydligt med personalen, samt erbjuda möjligheter till samråd och diskussioner. Genom att involvera medarbetarna i processen och lyssna på deras åsikter och synpunkter kan man bidra till en smidigare förändringsresa. Att ge tydlig information om vad förändringen innebär och hur det kommer att påverka personalen kan bidra till att minska oro och osäkerhet.

✦ **Stärka chefskapet i förändringen.** Cheferna har en viktig roll i arbetet med att göra heltid till norm i kommunen. Det är viktigt att cheferna har tillräckligt med kunskap och stöd för att kunna genomföra förändringen på ett effektivt sätt. Cheferna behöver också vara tydliga i sin kommunikation med personalen och se till att personalen känner sig inkluderade och delaktiga i processen. Att arbeta med att stärka lokala enhetschefers förståelse för problematiken, kunskap om bemanningsekonomi och stödja dem i förändringsresan är alla viktiga faktorer för att skapa en stark och lokalt förankrad förändringsvilja.

✦ **Få med facket tidigt i dialogen.** Facket är en viktig samarbetspartner för att lyckas med att göra heltid till norm i kommunen. Det är viktigt att involvera lokala fackliga ombud så tidigt som möjligt i processen, för att säkerställa gemensamt engagemang i arbetet. Facket kan hjälpa till att identifiera eventuella problemområden och bidra med lösningar för att hantera dessa. Att ha facket med från början ökar också chansen för att skapa hållbara överenskommelser som står sig över tid.

³⁷ Både intervjuer i Huddinge och med andra kommuner i omvärldsbevakningen.



6.6.2. Tekniska och organisatoriska förutsättningar

- ✦ **Se över möjligheten till förbättrade schemasystem.** Ett lätthanterligt och funktionellt schemalägningsstöd- och verktyg är en viktig framgångsfaktor vid införandet av heltid som norm. Genom ett funktionellt schemasystem kan chefer och arbetsledare enklare göra korrekta bemanningsjusteringar och/eller uppdateringar och prognoser i enlighet med behov och lagstiftning.
- ✦ **Nyttja i första hand resursspass till planerad frånvaro på den egna enheten.** I schemaplaneringsrutinen bör resursspass i så stor utsträckning som möjligt användas för att täcka upp planerad frånvaro, och om möjligt, även oplanerad frånvaro på den egna enheten. Genom att utgå ifrån den egna enhetens behov först minskar behovet av mer omfattande planering mellan enheter, med minskad administrativ tid för personalplanering som effekt.
- ✦ **Ökad kompetens kring bemanningsplanering/bemanningsekonomi.** För att kunna göra heltid till norm i kommunen behöver enhetscheferna och annan operativ personal med ansvar för planering och schemaläggning ha tillräcklig kompetens inom bemanningsplanering och bemanningsekonomi. Detta är viktigt för att kunna planera personalens scheman på ett effektivt sätt och undvika onödig överbelastning av personalen. Att ha tillräcklig kunskap om bemanningsekonomi bidrar också till en effektiv resursanvändning och en mer kostnadseffektiv verksamhet.
- ✦ **Se över enheternas möjligheter att arbeta på nya sätt.** Vid införande av heltid som norm bör kommunen se över vilka justeringar som kan göras i dagens verksamhetsplanering för att åstadkomma en bättre och mer ändamålsenlig planering av verksamheten när fler arbetar heltid. Det kan t.ex. innebära att icke-kritiska arbetsuppgifter utförs på andra tider, eller att man lägger upp nya rutiner i dialog med brukare.



7. Governos rekommendationer

Detta avsnitt presenterar Governos samlade rekommendationer.

Rekommendationerna ska ses i ljuset av utredningens direktiv, och bygger alltså på ett antagande att kommunen vill fortsätta att arbeta mer aktivt med heltid som norm, med målet att öka sysselsättningsgraden bland anställda i kommunen.

7.1. Ett politiskt beslut kring vad heltid som norm innebär bör fattas

För att till fullo kunna nyttja potentialen med heltid som norm rekommenderar Governo Huddinge kommun att formalisera ett politiskt beslut och föra ett resonemang kring de vägval som bör tas för vad heltid som norm ska innebära i kommunen. Utredningen nämner några av dessa vägval i avsnitt 5. Beslutet om hur en heltidsorganisation ska implementeras i kommunen är politiskt, och utredningens omvärldsbevakning visar på värdet av att kommunens politiska ledning ger ett tydligt uppdrag och mandat åt förvaltningen att arbeta med heltidsfrågan. Detta för att skicka en tydlig signal till medarbetarna och säkra långsiktigt engagemang i förändringsarbetet i organisationen.

7.2. Påbörja en kulturresa för att främja framgångsrik övergång till heltidsorganisation

Det är av avgörande betydelse att förvaltningarna aktivt arbetar med att förändra attityder, förväntningar och arbetssätt relaterade till heltidsarbete. Det kan inkludera utbildning, kommunikation och delaktighet för att skapa en positiv arbetsmiljö och främja acceptans för förändringen. För att genomföra övergången från deltidsorganisation till heltidsorganisation bör en aktivitetsplan tas fram som tydligt visar hur förvaltningarna kommer att arbeta med att förändra arbetskulturen. Detta eftersom utökade ekonomiska resurser och tekniska hjälpmedel inte kommer att ha samma effekt för att öka andelen heltidsarbetande utan att man samtidigt genomför en kulturförändring i verksamheterna.

Första steget i en sådan kan förslagsvis summera aktiviteter kopplade till verksamhetscheferna som leder förändringen lokalt. En viktig del av kulturresan är också att skapa delaktighet genom att inkludera personalen i planeringen och genomförandet av den lokala samplaneringen mellan verksamheterna.

För att säkerställa framgång i övergången föreslår Governo även att kommunen noggrant övervakar arbetsbelastningen för de verksamheter som går över till heltid, och ser till att den inte blir för påfrestande för personalen. Det är viktigt att skapa en kultur där det finns en balans mellan ge och ta för att undvika överbelastning och samtidigt öka personalens trivsel och engagemang i frågan.



7.3. Genomför upphandling och implementering av ett nytt schemaläggningssystem

Governo föreslår att Huddinge undersöker möjligheterna att upphandla ett nytt schemaläggningssystem för att bättre kunna bemöta chefernas efterfrågan av stöd vid schemaläggning. Detta är dessutom viktigt för att möjliggöra en överblick i schemaläggningen vilket är en viktig förutsättning för att kunna åstadkomma samplanering mellan enheter. Governo ser att behovet av mer effektiv verksamhetsplanering kvarstår även om Huddinge väljer att inte påbörja ett omfattande arbete med heltid som norm, och rekommenderar därför att ett alternativ till dagens schemasystem undersöks oavsett beslut kopplat till heltid som norm.

7.4. Påbörja det strategiska planerandet för en heltidsorganisation

Ta fram en strategisk plan inklusive tidsplan för att införa heltid som norm i kommunen. Planen bör ta hänsyn till budgetfrågor, vilka personalgrupper och verksamheter som ska påbörja införandet, och möjliga hinder för implementeringen i dessa. Verksamhetschefer bör vara involverade i planeringen och det bör finnas en tydlig kommunikation om planen till alla berörda anställda i ett tidigt skede.

7.5. Ta fram en handbok med bemanningsprinciper

I samband med utredningen har behovet av att jobba likriktat med bemanning lyfts fram. Det blir extra viktigt med en tydlig rutin för sådant arbete när personal går mellan olika verksamheter, för att säkerställa tydlighet och motverka missförstånd och felaktigheter. Governo föreslår därför att en bemanningshandbok tas fram, där tydliga rutiner för hur bemanning hanteras och ansvarsroller i bemanningsprocessen skrivs ut. Förslagsvis kan Huddinge utgå ifrån den bemanningshandbok som togs fram av Ulricehamns kommun. Ulricehamns handbok inkluderar avsnitt om bemanningsprocess, tydliga roller och ansvarsbeskrivningar, och övergripande riktlinjer för bemanning, planering och schemaläggning.

7.6. Summera erfarenheter från Stortorpsprojektet i ett PM

Som tidigare konstaterat har Huddinge viss erfarenhet av att arbeta med samplanering mellan enheter och en heltidsorganisation, genom det arbete som bedrivits på äldreboendet Stortorp. Stortorp har inte till fullo implementerat arbetstidsmodellen heltid som norm trots att projektet pågått under en längre tid. Under införandet av arbetstidsmodellen har flera problemområden identifierats. De problem som framkommit har bland annat rört samsyn, schemaläggning samt att det inneburit ökade personalkostnader.

Även om Stortorp inte gått över helt och hållet till en heltidsorganisation har man arbetat länge med frågan och dragit många lärdomar om vad som fungerar och inte vid samplanering på äldreboenden. Eftersom äldreboenden utgör en mycket stor del av Huddinge kommuns äldreomsorg, och anställer många undersköterskor och vårdbiträden (personalgrupper som har en relativt låg sysselsättningsgrad i kommunen),



bör all kunskap från projektet dokumenteras och användas som stöd vid en eventuell implementering i andra verksamheter.

Governo rekommenderar därför att kommunen tar fram ett kortare PM med projektlärdomar från arbetet i Stortorp, som kan användas som underlag för fortsatt arbete med heltidsfrågan.

7.7. Fastställ mätetal för att följa upp heltidsresan

För att följa omställningen till en heltidsorganisation behövs standardiserade mätetal som kan granskas över tid. Om Huddinge väljer att gå vidare med heltidsarbetet rekommenderar därför Governo att kommunen sätter upp mätetal som kan användas för att följa resan mot heltidsorganisation. Dessutom bör kommunen regelbundet följa upp vad brukarna anser om förändringen, förslagsvis genom att inkludera frågor i kommunens brukarundersökning.

Förslagsvis kan mätetal inkludera:

- ✦ Medarbetarnas syn på att arbeta med samplanering/synpunkter på heltidsresan (kan inkluderas i medarbetarundersökningar och även följas genom personalomsättningsstatistik, sjukfrånvaro och HME-mätningar)
- ✦ Andel arbetstid som utförs av timanställda i berörda verksamheter
- ✦ Genomsnittlig sysselsättningsgrad för de berörda yrkesgrupperna
- ✦ Andelen anställda som arbetar heltid bland de berörda yrkesgrupperna
- ✦ Brukarnas syn på förändringen, exempelvis i form av upplevd kvalitet på omsorg.

7.8. Sätt upp rutiner för löpande ekonomisk uppföljning för verksamheter som övergår till heltidsorganisation

För att säkerställa att verksamheterna som övergår till den nya heltidsnormen inte får ohanterliga lönekostnader under övergångsperioden från deltidsorganisation till heltidsorganisation bör en rutin för stående uppföljning av ekonomin tas fram.

Governo förstår att det redan idag existerar stående möten mellan economicontrollers i kommunen och verksamhetschefer, och dessa kan med fördel användas för att följa upp heltidsåtgärder. Utredningen har i samband med intervjuer med personal från Stortorpsprojektet förstått att man under våren 2023 är på väg att ta fram en uppföljningsmodell i Excel för att kunna mäta kostnader/nyttor på Stortorp. Om det visar sig att denna är effektiv och välfungerande kan denna förslagsvis också användas för andra äldreboenden, och även utvecklas för att passa andra typer av verksamheter.

7.9. Informera medarbetarna om förändringen i god tid, och avsätt tid för att svara på frågor

Utredningen visar att andra kommuner, vid införande av heltid som norm, i vissa fall stött på motstånd från medarbetare. Flera gånger har det rört sig om att man inte upplevt att man fått svar på sina frågor om vad förändringen innebär. Därför är det, enligt



Governo, av största vikt att tidigt involvera och förankra förändringen hos medarbetarna samt hålla en löpande dialog för att ta in deras inspel och synpunkter på förändringen. Enligt Governos uppfattning kan mycket av den oro och rädsla som finns bland kommunens medarbetare lösas genom en god dialog där medarbetare känner sig hörda och får ge sina medskick till beslutsfattare. Inför införandet av heltidsorganisation i en verksamhet bör därför personal tidigt informeras om beslutet, och tid bör avsättas för att kontinuerligt svara på medarbetarnas frågor och diskutera praktiska förändringar som sker vid heltidsbemanning.

7.10. Ha en löpande och levande dialog med facket under heltidsresan

Facket är en viktig samarbetspartner för att lyckas med att göra heltid till norm i kommunen. Det är viktigt att involvera fackliga representanter så tidigt som möjligt i processen, för att säkerställa stöd, engagemang och samsyn i arbetet. Fackförbunden kan hjälpa till att identifiera eventuella lokala problemområden på arbetsplatser i kommunen och bidra med lösningar för att hantera dessa. Att ha facket med från början ökar också chansen för att skapa hållbara överenskommelser som står sig över tid. Som initierande part av Heltid som norm finns dessutom mycket kunskap om arbete som redan utförts i andra kommuner hos Kommunal, vilket bör nyttjas för att hitta bra lösningar i den lokala dialogen i Huddinge.

För att säkerställa kontinuitet i dialogen ser Governo fördelar med att sätta upp stående forum/arbetsgrupper där både kommunens beslutsfattare och fackliga representanter medverkar.



8. Referensförteckning

Botkyrka kommun. Intervju april 2023 (2023)

Botkyrka kommun. Handlingsplan heltid som norm

Huddinge kommun. Intervjuer personal och övriga intressenter april/maj 2023 (2023)

Huddinge kommun. Lönestatistik för Q1 2023 (2023)

Huddinge kommun. Fokusgrupper personal/enhetschefer april 2023 (2023)

Huddinge kommun. Personalförsörjningsprognos. Sidor 3-4. (2022)

Huddinge kommun. Personalförsörjningsprognos. Sidor 3-4. (2022)

Huddinge kommun. Personalstatistik per 20221231 (2022)

Huddinge kommun. Utredningsdirektiv Heltid som norm (2023-03-14).

Huddinge kommun. Vikariehantering Socialförvaltningen – kartläggning (2022)

Kiruna kommun. Intervju april 2023 (2023)

SKR (Sveriges Kommuner och Regioner). (2022-2023). Välfärdens kompetensförsörjning.

Hämtad från: <https://heltid.nu/heltid/omheltidsresan.57915.html> (2023-05-24)

SKR (Sveriges Kommuner och Regioner). (2021). Dygnsvila.

SKR (Sveriges Kommuner och Regioner). (2022). Ändringar i anställningsskyddslagen och Allmänna bestämmelser den 1 oktober 2022

Hämtad från: <https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/arbetstid/dygnsvila.68896.html> (2023-05-24)

Södertälje kommun. Intervju april 2023 (2023)

Ulricehamns kommun. Intervju april 2023 (2023)

Ulricehamns bemanningshandbok. Sida 27.