

<b>Dokumentets namn</b> Handlingsplan för genomförande av uppdraget heltid som norm				<b>Diarienummer</b> FSN-2019-1021
<b>Beslutad av</b> Funktionsstödsnämnden	<b>Datum för beslut</b>	<b>Uppföljd</b> -	<b>Reviderad</b> -	<b>Version</b> 1.0
<b>Typ av dokument</b> Handlingsplan	<b>Organisation/område</b> Funktionsstödsförvaltningen			
<b>Ansvarig chef</b> Urban Funck, HR-chef	<b>Framtagen av</b> Susanne Nordin, HR-konsult			
<b>Ansvarig för uppföljning/revidering</b> HR-chef	<b>Följs upp</b> -	<b>Reviderad av</b> -		



## Handlingsplan för genomförande av uppdraget heltid som norm 2019 - 2021

I Malmö stad och funktionsstödsförvaltningen ska heltidsanställning vara norm. En heltidsanställning ger bättre förutsättningar att försörja sig och därmed få en ordnad tillvaro med anställning hos en arbetsgivare. Likaså är det av vikt att erbjuda anställning med kontinuitet för såväl brukare som medarbetare vilket gagnar Malmö ur både ett arbetsgivarperspektiv och ett trygghetsperspektiv.

Attraktiva tjänster med bra anställningsvillkor är dessutom en framgångsfaktor i att attrahera medarbetare att söka anställning i Malmö stad, ju större attraktionskraft desto större rekryteringsunderlag och därmed förbättrade möjligheter att klara de utmaningar staden står inför vad gäller den framtida kompetensförsörjningen.

En övergång från att vara en deltidsorganisation till att vara en heltidsorganisation innebär också ett stort och viktigt steg ur jämställdhetssynvinkel. Generellt på arbetsmarknaden är det mest vanligt förekommande med deltidsanställningar inom kvinnodominerade yrken vilket gör att kvinnors livsinkomst i genomsnitt är 3,6 miljoner lägre än männens (se SKL:s hemsida [heltid.nu](http://heltid.nu)) Om fler arbetar heltid innebär det stora förbättringar för jämställdheten.

I kollektivavtalet som tecknats mellan SKL och Kommunal avseende heltid som norm står att läsa att målsättningen med avtalet är att tillsvidareanställning på heltid ska vara det normala vid nyanställning och att redan anställda medarbetare i högre utsträckning ska arbeta heltid. Planperioden löper fram till och med 2021-05-31.

### Bakgrund

Förvaltningen har arbetat utifrån handlingsplan för heltid som norm sedan 2017. Under våren 2018 utarbetades och förbereddes ett antal insatser. Grunden för arbetet var och är att utgå från verksamhetens uppdrag. Insatserna som skedde under hösten 2018 hade i de flesta fall en prägel av förprojektering.

## Uppdrag

Under 2018 beslutade funktionsstödsnämnden ny handlingsplan för heltid som norm. Underlag till handlingsplan 2019 och plan för 2020–2021 presenteras i detta material.

I kommunstyrelsens beslut 2018-10-01 uppdrogs FSF att:

- arbeta med kontinuitet gentemot brukarna
- minska antalet timvikarier till förmån för tryggare anställningsformer
- fastställa årliga delmål

I Funktionsstödsförvaltningens handlingsplan för 2018 angavs inga specificerade mål för kontinuitetsarbetet men det framgick tydligt att uppdragen som gavs skulle utgå från:

- kontinuitet, trygghet och kvalitet för brukarna
- trygga och mer attraktiva tjänster för personalen med heltid som norm
- säker och ekonomiskt hållbar verksamhet.

Uppdrag vilka sannolikt kommer gälla planperioden ut.

## Nuläge och framtid

En viktig aspekt i att heltidsresan når sin destination är förståelse för vad den innebär. Det handlar om att lämna tidigare invanda mönster för organisering och planering av arbetet och hitta nya former. Att skapa förståelse för genomförandet är därför av största vikt.

I dagsläget ökar antalet heltider dels genom individuella önskemål men framförallt genom de olika projekt som genomförs i förvaltningen. Därtill har arbetssättet speglat sig i verksamheten vilket fått till följd att processer i den löpande verksamhetsutvecklingen innefattar heltidsuppdraget.

De chefer som varit direkt engagerade i utvecklingen av heltidsresan pekar på vikten av ledningens stöd och tydligt formulerade uppdrag för att genomföra heltidsorganisationen.

Av vikt är att inte tappa bort medarbetarperspektivet, att fånga det i dialog så att delaktighet ges att påverka förutsättningarna. Arbetsgivaren behöver tillsammans med fackliga organisationer fundera över incitament att engagera samtliga som berörs av heltidsresan.

## Syfte och mål

För att kunna erbjuda Malmöborna en fortsatt god service är det av avgörande betydelse att förvaltningen kan rekrytera, utveckla och behålla engagerade medarbetare med rätt kompetens. Ett sätt att attrahera och behålla medarbetare är att övergå till en heltidsorganisation som erbjuder goda anställningsvillkor samt en god arbetsmiljö.

Förvaltningens förslag till målformuleringen under åren 2019-2021 är:

- minst 90% av funktionsstödsförvaltningens medarbetare är heltidsanställda (samma som Malmö stads övergripande mål)
- minst 80% av funktionsstödsförvaltningens medarbetare arbetar heltid (samma som Malmö stads övergripande mål)
- anställning på heltid är det normala vid nyanställning
- 2019-12-31 är andelen arbetade timmar utförda av timavlönade 10% av den totala volymen utförda arbetstimmar. (antaget i handlingsplan 2018)

Nedanstående tabeller visar andelen heltidsanställda inom de yrkesgrupper som i handlingsplanen för heltid som norm 2018 identifierades vara berörda av planarbetet fördelat på tillsvidareanställda och vikarier samt enbart tillsvidareanställda.

Att andelen heltidsanställda blir lägre när vikarier är inräknade hänger förmodligen ihop med att flertalet vikarier inte engageras på heltid utan på deltid vilket kan ha att göra med viss ekonomisk försiktighet.

### Tillsvidareanställda och vikarier

Yrkesgrupp	Antal anställda		Andel heltidsanställda %	
	1907	1807	1907	1807
<i>År och månad:</i>				
Stödassistent	1084	1090	54,2% (587)	51,4% (560)
Stödpedagog	287	246	52,6 % (151)	49,2 % (121)
Personlig assistent HÖK	114	119	28,1% (32)	33,6% (40)
Ledsagare/avlösare HÖK	39	33	10,3% (4)	12,1% (4)

### Tillsvidareanställda

Yrkesgrupp	Antal anställda		Andel heltidsanställda %	
	1907	1807	1907	1807
<i>År och månad:</i>				
Stödassistent	905	913	60,1% (544)	56,8% (519)
Stödpedagog	195	169	65,6% (128)	61,5% (104)
Personlig assistent HÖK	104	110	29,8% (31)	34,5% (38)
Ledsagare/avlösare HÖK	24	23	8,3% (2)	17,4% (4)

## En gemensam modell inom Funktionsstödsförvaltningen

För att heltidsorganisationen ska bli verklighet krävs ett förändringsarbete som tar avstamp i verksamhetens uppdrag med hänsyn till brukarnas behov, verksamhetens förutsättningar och medarbetarnas arbetsmiljö vad gäller till exempel arbetsbelastning och schemaläggning.

Planeringen av brukarnas insatser behöver ses över (behovsanalys), bemanningen behöver ses över (täthetschema), personalscheman ska läggas utifrån verksamhetens uppdrag och utifrån de kompetenskrav som ställs p.g.a. behoven. Heltidsresan får inte ske på bekostnad av en försämrad arbetsmiljö. Därför ska föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö särskilt beaktas och i sammanhanget kan understrykas att riskbedömningar ska genomföras inför att eventuella organisatoriska förändringar företas.

### Att bemanna utifrån ett brukarperspektiv

Som tidigare nämnts är kontinuitet, trygghet och kvalitet för brukarna, trygga och mer attraktiva tjänster för medarbetarna med heltid som norm samt en ekonomiskt hållbar verksamhet samtliga variabler som ska beaktas i arbetet med att uppnå en heltidsorganisation. Funktionsstödsförvaltningen utgår ifrån nedanstående modell vilket bidrar till ett strukturerat förvaltningsövergripande angreppssätt avseende övergången till en heltidsorganisation.



#### 1. Behov

- Kunskap om varje brukares beviljade insatser och behov
- Samordna insatserna utifrån brukarbehoven i planeringsområdet
- Redskap: Beläggningsschema

#### 2. Bemanning

- Säkerställa en bemanning utifrån det sammantagna brukarbehovet *(täthetschema på arbetsplatsnivå och gemensamt för samarbetsområdet)*
- Lägga grundscemarader utifrån arbetstidslag/avtal samt bemanningsprinciper för Malmö stad
- Säkerställa enhetens/avdelningens gemensamma förutsättningar för samplanering. *(Finns rutiner, arbetspass etc. som behöver formateras likvärdigt mellan arbetsplatserna?)*
- Attraktiva tjänster med heltid som norm.
- Kartlägga behov av ett eventuellt användande av andra arbetstidsmodeller.

### 3. Planering

- Schemalägga utifrån riktlinjer samt ev. rutiner inom förvaltning/avdelning.
- Kompetens – *medarbetare med kompetens som säkerställer bemanningsbehovet; dvs brukarens behov.*
- Säkerställa praktiska förutsättningar och rutiner för samplanering.
- Säkerställa planeringsförutsättningar - *grundschemata ska kunna omprövas utifrån nya brukarbehov med fastställda intervall – samordning mellan arbetsplatserna.*

En del av funktionsstödsförvaltningen arbetsplatser är relativt små vilket kan försvåra införandet av heltid som norm. Det kan därför vara nödvändigt att flera arbetsplatser samarbetar kring schema och planering. Det skulle kunna innebära att arbetsplatser, beroende på geografiska förutsättningar och verksamhetens innehåll kommer behöva samplanera avseende bland annat schemaläggning. Det är angeläget att hitta former som passar såväl verksamhet som medarbetare i organisationen.

Som en följd av ovanstående tar förvaltningen ställning till att arbetsställe enligt lydelse i *Riktlinje för Anställning i Malmö stad* ska tolkas ”*Arbetsställe i funktionsstödsförvaltningen är den organisatoriska enhet som leds av den, eller de, chef/ chefer som beslutar om nyanställning inom ett samarbetsområde som fastställts inom uppdrag Heltid som norm.*”

En förutsättning för att samarbete mellan flera arbetsplatser är att berörda medarbetare ges tillfälle att lära känna varandra och lära känna brukarna.

Detta för att skapa trygghet och förståelse för varandra och kännedom om de brukare som medarbetarna kommer komma i kontakt med.

Hänsyn behöver tas vid att introduktion av nya medarbetare ges på samtliga för den nye medarbetaren aktuella arbetsställen.

### Organisering

Genomförandet inom respektive avdelning leds av ansvarig avdelningschef.

*Enhetschefen* har en viktig roll att skapa förutsättningarna för cheferna och kunna lyfta på perspektiven. Enhetschef beslutar efter samverkansmodellen om vilka arbetsplatser som ska bilda samplaneringsområden.

*Sektionscheferna* kommer ha en central roll i genomförandet. Samråd, samverkan och kunskap kommer bli de verktyg som behöver användas. Genomförandet måste präglas av dialog och strukturerade uppföljningar.

I syfte att samordna, överblicka helheten samt följa upp det övergripande arbetet har en styrgrupp för ändamålet inrättats under 2019. Den består av förvaltningschef, avdelningschefer med verksamhetsansvar, kommunikationschef, ekonomichef samt hr-chef och hr-konsult med särskilt uppdrag inom heltid som norm. Referensgrupp bestående av förvaltningsledning och representanter från Kommunal kommer träffas löpande under planperioden.

## Behov av IT-verktyg och stödresurser

Redan i dagsläget står det klart att arbete utifrån ovanstående modell kan fungera mer optimalt med förbättrat it-stöd i form av bemannings- och schemasystem.

I styrgruppen kommer avhandlas och beslutas vilka typer av stöd som kan komma bli aktuella att omsätta och ekonomisk finansiering av dylikt kommer säkerställas.

## Samverkan

Det är i dialog som de bästa lösningarna på bekymmer och problem hittas genom att de belyses ur flera olika synvinklar och det är i dialogen som kraften att lyckas med heltidsresan kan väckas. Väl genomförda dialoger mellan medarbetare och mellan arbetsgivare och medarbetare kommer skapa bättre förutsättningar att nå framgång.

Genomförandet kräver samverkan på olika nivåer och kommer ske inom ramen för befintlig samverkansstruktur inom förvaltningen.

- *Arbetsplatsträff*: Motorn i samverkansarbetet är arbetsplatsträffen. Det är i verksamheten som det mesta arbetet sker och där problem och bekymmer snabbt identifieras och dessutom snabbt kan lösas. Därför är arbetsplatsträffen en viktig arena för frågor rörande heltidsresan.
- *Enhetssamverkan*: Det är av vikt att uppdraget att uppnå en heltidsorganisation samordnas med de uppdrag som finns uppsatta för brukaren. Vilket innebär att även enhetssamverkan behöver utökas med en stående informations- och dialogpunkt om det löpande arbetet.
- *Avdelningssamverkan*: Mycket av den formella samverkan mellan arbetsgivare och fackliga organisationer relaterat till verkställighet måste ske på avdelningsnivå. Vilket innebär att även avdelningssamverkan behöver utökas med en stående informations- och dialogpunkt om det löpande arbetet.
- *Förvaltningssamverkan*: Förvaltningsrådet är forumet för samverkan på förvaltningsnivå. Förvaltningsrådet bryter ut en partssammansatt referensgrupp för samverkan av heltidsresan eftersom fördjupning krävs.

Förvaltningsledningen har inrättat en beslutsmässig styrgrupp för heltidsresan.

Det är på övergripande samverkansnivå som riktlinjerna för hur heltidsresan ska förlöpa anges. Tillämpning av riktlinjer och styrande principer definieras i avdelningssamverkan och enhetssamverkan utifrån vad som utarbetats i förvaltningssamverkan.

### **Kommunikation**

I samtliga led är kommunikation och information avgörande. Stöd i kommunikationsarbetet ges av kommunikationsavdelningen men behoven av stöd för att kommunicera måste konkretiseras av såväl förvaltnings- som avdelningsledning. Det finns en styrka i att kommunicera budskapet om heltidsresan tillsammans med berörd facklig organisation. Detta för att fånga de olika perspektiv som kan finnas.

### **Kunskapsorientering**

Genomförandet kräver allokering av den kunskap som finns hos samtliga medarbetare och chefer som arbetar runt brukaren. Detta kan endast ske genom ett aktivt deltagande, engagemang och kunskapsspridning från såväl medarbetare i verksamheten, ledning, stödresurser och fackliga representanter.

## **Övriga punkter till handlingsplanen**

### **Uppdraget att minska arbetad tid utförd av timavlönade.**

Förvaltningen har under 2018 minskat fyllnadstid och övertid, ökat semesteruttagen, minskat sjukfrånvaron, ökat antalet tillsvidareanställda samtidigt som andelen heltider ökar.

Ändock ökar nyttjandet av arbetad tid för timavlönade. Det finns visserligen en förklaring i volymökningarna och ett större antal nyrekryteringar men det rymmer inte hela förklaringen.

Förvaltningsledningen ämnar därför fatta beslut om att:

- Uppdra åt respektive avdelning att undersöka förutsättningarna för att utöka bemanningsteam i syfte att minska arbetad tid för timavlönade till förmån för attraktivare anställningsformer.
- Att uppdra åt avdelningscheferna och enhetschef för vikariebank att tydliggöra och samordna utveckling och uppdrag för bemanningsteam respektive vikariebank. Detta med syfte att i förlängningen komma ifrån den stora mängd timavlönade som i nuläget används.

### **Att utveckla genom projektform**

Det är genom projektformerna som förvaltningen fått sina erfarenheter – så dessa ska värnas och ges utrymme till att bidra till utveckling inom andra områden.

*Förvaltningsledningen kommer att:*

- Uppdra åt avdelningscheferna att permanenta inledda framgångsrika projekt
- Uppdra åt styrgruppen att initiera nya arbetssätt som aktivt stödjer nya modeller för heltidsorganisation.



**En säker och ekonomiskt hållbar verksamhet**

Införandet kan komma kräva projektorganisation och projektbudget som omfattar kostnader för stödresurser under införandet.

Modellen innebär ett nytt sätt att bemanna, genom heltider, vilket kan innebära ekonomiska konsekvenser. Resurser kan behöva omorganiseras och resurser kan behöva tillföras. En preliminär kalkyl för kostnaderna för ett samarbetsområde bör upprättas initialt. Under planperioden bör denna följas upp enligt särskild tidplan.

Varje samplaneringsområde ska i samråd med ekonomiavdelningen upprätta en kalkyl, som följs upp, utifrån ett gemensamt underlag.