

Slutrapport - lokal handlingsplan för att öka andelen medarbetare som arbetar heltid

STK -2021-232



Upprättad
Datum:
Version: 1.1
Förvaltning: Stadskontoret

Innehåll

Slutrapport - lokal handlingsplan för att öka andelen medarbetare som arbetar heltid	1
Bakgrund	3
Nationell statistik	3
Lokal handlingsplan	5
Genomförande	6
Förvaltningarnas arbete	6
Hälsa-, vård och omsorgsförvaltningen	6
Funktionsstödsförvaltningen	7
Serviceförvaltningen	8
Grundskoleförvaltningen	9
Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen	9
Förskoleförvaltningen	10
Kulturförvaltningen	11
Kommunövergripande arbete	11
Översyn av riktlinje önskad tjänstgöringsgrad i Malmö stad	12
Höjd sysselsättningsgrad	12
Projekt schema och bemanning	12
Arbetsätt och IT-stöd för schema och bemanning	13
Rekommendationer för arbetstidens förläggning	13
Uppföljning av mål	14
Heltidsanställda	14
Heltidsarbetande	14
Anställning på heltid	15
Sammanfattning	15
Fortsatta arbetet	15
Slutsats	16

Bakgrund

2016 startade SKR (Sveriges kommuner och regioner) och fackförbundet Kommunal utvecklingsprojektet *Heltidsresan* där målet är att heltidsarbete ska bli norm inom välfärdens kvinnodominerade verksamheter. Bakgrunden till projektet var att kommuner, landsting och regioner stod inför stora rekryteringsbehov samt att behoven av välfärdstjänster ökar och många medarbetare kommer att gå i pension. Om en större andel av de anställda arbetar heltid, behöver inte lika många nya medarbetare rekryteras. När fler arbetar heltid innebär det också att den kompetens som redan finns tas tillvara på ett bättre sätt. När fler arbetar heltid skapas också bättre förutsättningar för ökad kontinuitet med positiva effekter på såväl kvalitet i verksamheten, som till yrkenas attraktivitet och till ökad jämställdhet. För att heltidsarbete ska bli norm krävs en grundläggande förändring av verksamhetens organisering. Det behövs en dialog om kulturen på arbetsplatsen och de förändringar som är nödvändiga för att organisera och bemanna en heltidsorganisation. En bra arbetsmiljö, vikten av återhämtning och en långsiktigt hållbar arbetstidsförläggning är viktiga faktorer i omställningen till en heltidsorganisation. Under 2020 förlängdes projektet *Heltidsresan* till 31 december 2024.

Utifrån huvudöverenskommelse (HÖK) 16 med Kommunal, skulle alla arbetsgivare, med utgångspunkt från verksamhetens behov och resurser, ta fram en plan för hur andelen medarbetare som arbetar heltid ska öka. Planen skulle vara på plats senast 2017-12-31 och utgöra en utgångspunkt för det fortsatta arbetet med årlig avstämning fram till 2021-05-31.

Motsvarande målsättning fanns även i Malmö stads budget för 2017 (med plan för 2018–2022). Där gavs kommunstyrelsen i uppdrag att tillsammans med berörda nämnder utarbeta en lokal handlingsplan med syfte att andelen medarbetare som arbetar heltid ska öka.

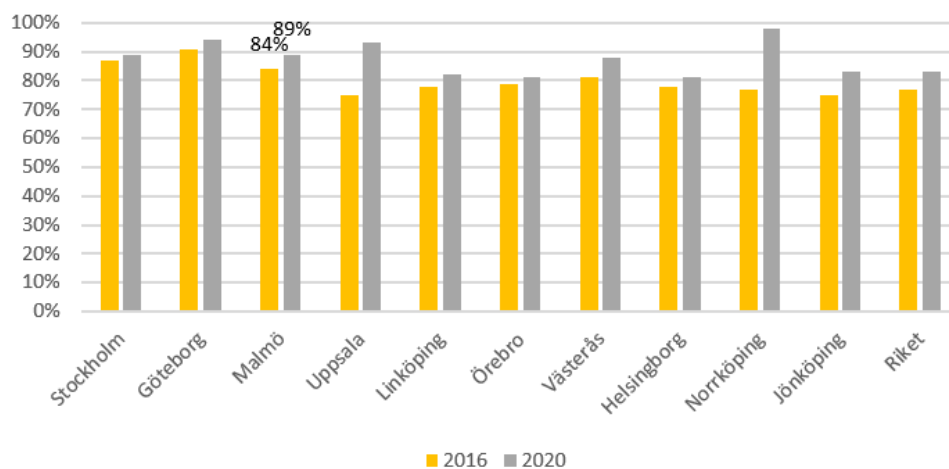
Inriktningen att heltid ska vara norm har funnits i olika former sedan många år i Malmö stad. Dels som olika mål i budget men även i *Riktlinjer avseende hel- och deltidstjänstgöring* som beslutades av kommunstyrelsens personalutskott i mars 2002. Denna riktlinje reviderades under 2006 och i april 2007 beslutade kommunstyrelsens arbetsgivarutskott om *Riktlinjer för önskad tjänstgöringsgrad i Malmö stad*.

Nationell statistik

I Kommun- och landstingsdatabasen KOLADA finns nationell statistik över andelen heltidsanställda och heltidsarbetande medarbetare i respektive kommun och i genomsnitt för samtliga kommuner (Riket).

Diagrammet nedan visar andelen heltidsanställda i Sveriges tio största kommuner samt genomsnittet för hela riket i november 2016 jämfört med november 2020.

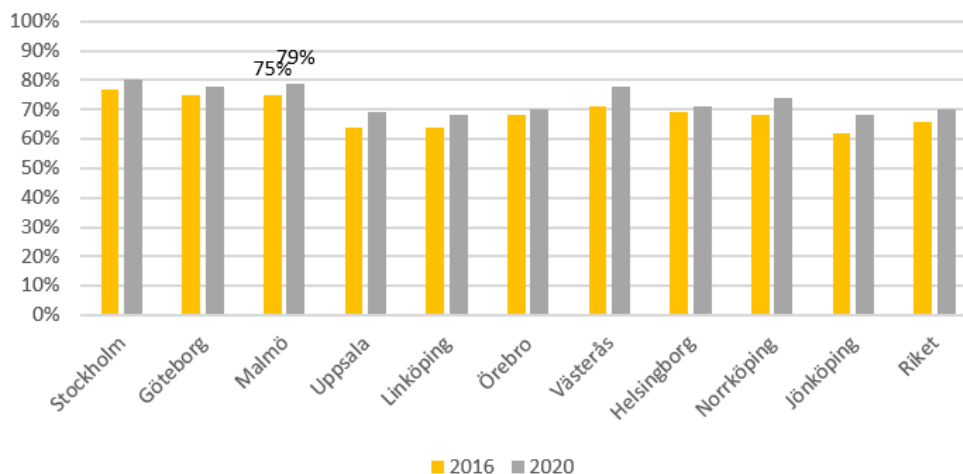
Heltidsanställda månadsavlönade, tio största kommunerna, andel (%), 2016 och 2020



I november 2020 hade Malmö stad hade 89% heltidsanställda (2016: 84%) jämfört med genomsnittet för riket, 83% (2016: 77%).

Diagrammet nedan visar andelen heltidsarbetande i Sveriges tio största kommuner samt genomsnittet för hela riket i november 2016 jämfört med november 2020.

Heltidsarbetande månadsavlönade, tio största kommunerna, andel (%), 2016-2020



I november 2020 hade Malmö stad 79% heltidsarbetande (2016: 75%) jämfört med genomsnittet för riket, 70% (2016: 66%).

Både 2016 och 2020 var andelen heltidsarbetande genomgående lägre än andelen heltidsanställda i samtliga av de tio största kommunerna. I november 2020 var andelen heltidsarbetande mellan 9 och 24 procentenheter lägre. För Malmö stad var skillnaden 10 procentenheter och för riket var skillnaden 13 procentenheter.

Lokal handlingsplan

I januari 2018 beslutade kommunstyrelsen om *Lokal handlingsplan för att öka andelen medarbetare som arbetar heltid STK-2017-318*. Målen i handlingsplanen är att öka såväl heltidsanställningar som heltidsarbete. Målsättningen vid planperiodens slut 31 maj 2021 innebar:

- att minst 90% av Malmö stads medarbetare är heltidsanställda
- att 80% av Malmö stads medarbetare arbetar heltid
- att anställning på heltid är det normala vid nyanställning

Den lokala handlingsplanen för att öka andelen medarbetare som arbetar heltid har årligen följts upp inom ramen för personalredovisningen.

I samband med att handlingsplanen beslutades av kommunstyrelsen anmodades hälsa-, vård och omsorgsnämnden och funktionsstödsnämnden att fastställa heltidsprojekt för respektive nämnd. Hälsa-, vård och omsorgsnämnden, funktionsstödsnämnden och servicenämnden anmodades även att fastställa årliga delmål för att öka andelen medarbetare som arbetar heltid.

I handlingsplanen prioriterades ett antal yrkesgrupper som hade lägre andel heltid än genomsnittet i Malmö stad. Yrkesgrupperna redovisas i tabellen nedan. Uppgifterna bygger på månadsavlönade medarbetare. Yrkeskategorier med färre än 15 medarbetare redovisas inte.

Andel heltidsanställda i yrkesgrupper från handlingsplan								
Yrkesgrupp	Kategori	Antal anställda	2021 (maj)	2020	2019	2018	2017	2016
Undersköterska	Undersköterska	2408	85%	79%	73%	70%	67%	66%
äldreomsorg	Undersköterska natt	434	53%	43%	34%	29%	27%	26%
Vårdbiträde äldreomsorg	Vårdbiträde dag	1242	75%	67%	57%	52%	52%	54%
	Vårdbiträde natt	123	59%	48%	44%	27%	27%	22%
Vårdare gruppboende	Stödassistent LSS	773	75%	71%	60%	56%	56%	60%
	Stödassistent natt LSS	237	71%	67%	60%	54%	48%	54%
	Stödpedagog LSS	290	86%	84%	74%	65%	60%	74%
	Stödpedagog natt LSS	30	60%	60%	60%	55%	55%	70%
Eleveassistent	Eleveassistent	1115	88%	89%	88%	82%	82%	77%
Sjuksköterska	Sjuksköterska	340	93%	93%	91%	86%	85%	81%
	Sjuksköterska natt	16	56%	47%	38%	17%	11%	0%
Lärare, praktiska/estetiska ämnen*	Grundskollärare	205	90%	90%	89%			
	Lärare musik	42	36%	36%	39%			
	Lärare obehörig	27	74%	74%	76%			
Måltidspersonal	Köksbiträde	81	57%	53%	59%	65%	66%	61%
	Restaurangbiträde	146	90%	90%	41%	35%	24%	22%
Personlig Assistent	Ledsagare/avlösare	60	22%	25%	28%	32%	30%	26%
	Personlig assistent HÖK	125	40%	42%	30%	31%	34%	35%
Kurator	Kurator	131	85%	86%	85%	85%	85%	83%
Skolsköterska	Skolsköterska	104	80%	79%	80%	79%	82%	78%
Lärare kulturskola	Kulturpedagog	28	46%	46%	52%	52%	57%	65%
	Musiklärare	68	56%	57%	58%	59%	58%	55%
Biblioteksassistent	Biblioteksassistent	50	76%	78%	70%	68%	75%	71%

*Uppgifter för 2018 och tidigare saknas med anledning av att grundskoleförvaltningen genomförde en befattningsändring

Genomförande

Arbetet för att andelen medarbetare som arbetar heltid ska öka har organiserats olika på stadens förvaltningar då utmaningarna och förutsättningarna har skilt sig åt. Hälsa-, vård och omsorgsförvaltningen och funktionsstödsförvaltningen har haft i uppdrag att fastställa egna heltidsprojekt samt årliga delmål och har utifrån det startat upp förvaltningsspecifika projekt med olika arbets- och partsammansatta grupper. På serviceförvaltningen, som också har haft i uppdrag att ta fram årliga delmål, har arbetet organiserats i ett avgränsat projekt, då det berört en avgränsad del inom förvaltningen. På övriga förvaltningar har arbetet genomförts inom ramen för förvaltningens normala målstruktur. Förvaltningarnas möjligheter att utifrån lokala förutsättningar identifiera insatser och åtgärder för berörda yrkesgrupper har varit en viktig utgångspunkt i arbetet med att öka andelen medarbetare som arbetar heltid.

Förvaltningarnas arbete

I följande avsnittet redovisas förvaltningarnas arbete för att öka andelen medarbetare som arbetar heltid.

Hälsa-, vård och omsorgsförvaltningen

Förvaltningen har valt att organisera arbetet i projekt under namnet *Kvalitativ bemanning*. Projektorganisationens uppdrag och syfte är att identifiera modeller och arbetssätt som skapar förutsättningar för att heltidsorganisera verksamheterna, ordinärt boende och särskilt boende där merparten av identifierade yrkesgrupper, undersköterska och vårdbiträde, arbetar.

Projektorganisationen är tvärfunktionellt sammansatt av resurser från HR, ekonomi och verksamhetschefer som tillsammans arbetar för att skapa modeller och arbetssätt som säkrar en god arbetsmiljö och hållbar ekonomi med brukaren i fokus. Ett nära samarbete med berörda fackliga organisationer har skett löpande genom hela projektiden. Syftet med satsningen är att stärka verksamhetens förutsättningar i deras kvalitativa arbete med bemanning och personalplanering med målet att nå en heltidsorganiserad verksamhet. Det handlar om att kunna samordna personella resurser och kompetenser på ett resurseffektivt sätt som säkerställer kontinuitet, ekonomi, attraktivitet och hälsosam arbetstidsförläggning. Den tydliga utmaningen handlar om att ställa om organisationen från deltidsorganisering till heltidsorganisering, minska andelen timavlönade till förmån för tryggare anställningar samt arbeta mer strategiskt för att hantera korttidsfrånvaron och det ständigt föränderliga behovet hos brukarna. Ingången är att bemanningsplanering behöver bli en prioriterad lednings och verksamhetsfråga på alla nivåer i organisationen för att säkra morgondagens kompetensförsörjning.

Projektets första år handlade till stor del om att arbeta fram modeller och arbetssätt som skapar förutsättningar för organisationen att bemanna och personalplanera kvalitativt. Projektet har lagt ned mycket tid och fokus på att lyfta olika perspektiv för att hitta en gemensam väg där det efter hand vuxit fram lösningar som omfattar flera perspektiv och bedöms kunna skapa hållbara arbetssätt över tid.

Resultat

Andelen heltidsanställda natt räknar förvaltningen kommer öka i och med att veckoarbetstidsmättet sänks från 36,33 h/vecka till 34,33 h/vecka 1 april 2022. Det förekommer att medarbetare som erbjuds heltid idag tackar nej i väntan på sänkt arbetstidsmätt 2022.

Tidigt i projektet konstaterades att det saknas en bemanningsmodell för att hantera det ständigt föränderliga bemanningsbehovet och en strategi för hantering av frånvaro. Arbetet med att ta fram en bemanningsmodell blev prioriterad. För att möjliggöra heltidstjänster och minska användande av timavlönade och samtidigt arbeta med en hållbar ekonomi behövde modellen delvis flytta bemanningsfrågan från sektionsnivå till enhetsnivå. Förvaltningen behövde skapa en modell som möjliggjorde ett flexiblere användande av resurser mellan verksamhetens sektioner utan att skapa otrygghet och upprätthålla förutsägbarhet för förvaltningens medarbetare. Resultatet blev resursmodellen. Resursmodellen ger arbetsgivaren möjlighet att skapa tjänster där resursen delas mellan flera sektioner, kallat ett resursområde. Resursmodellen ger verksamheten möjlighet att erbjuda heltidstjänster där del av tjänsten arbetar över flera sektioner.

Införandet av resursmodell har pågått sedan hösten 2019. På grund av coronapandemin har införandet avstannat under 2020 för att återigen våren 2021 öka i införandet. Vid införande av resursmodell heltidsorganiserar verksamheten. På förvaltningens särskilda boenden har 75% av verksamheterna heltidsorganiserats. Arbetet fortlöper och målet är att 100 % ska vara heltidsorganiserat hösten 2022. Under våren 2021 startar införandet av resursmodellen inom ordinärt boende. Målet är, liksom inom särskilt boende, att heltidsorganisera verksamheten.

Projektet har inneburit att organisationen vågat prata öppet om verksamhetens lika och olika förutsättningar. Organisationen har börjat jämföra olika verksamheter och på så sätt också kunnat se varje verksamhet i förhållande till den vård de erbjuder brukarna. Projektet har skapat mycket ny kunskap inom området. En schemabank har tagits fram som ger verksamheterna förutsättningar att införa hållbara scheman utifrån ett brukar-, verksamhet- och medarbetarperspektiv.

Funktionsstödsförvaltningen

Under planperioden 2018 till 2021 har funktionsstödsförvaltningen arbetat i projektform kring införandet av heltid som norm och de projekt som fallit väl ut har permanentats. Berörda yrkeskategorier i förvaltningen är stödassistent, stödpedagog och personlig assistent. Förvaltningen har övergått från en projektnriktning till ett helhetsperspektiv med inriktning ”Från deltids- till en heltidsorganisation”.

Organiseringen av förändringsarbetet är anpassat utifrån verksamhetens struktur och behov. Det har inneburit att respektive avdelning och dess samverkansgrupp har haft huvudansvaret med löpande rapportering till förvaltningsledningsgrupp och styrgrupp. Inom stabsfunktionerna har ekonomi-, kommunikation och HR ingått i olika processer som stöd och

specialistkompetens. Insatserna har bestått av projekt med uppdrag att ställa om på hela arbetsplatser från deltid- till heltidsorganisation inom LSS-boenden på fyra arbetsplatser och inom stöd hälsa och daglig verksamhet inom bland annat Team för stöd och service. Det har också gjorts individuella kartläggningar inom samtliga avdelningar samt riktade individuella erbjudanden om heltid för dagpersonal inom socialpsykiatri. På förvaltningsnivå har arbetets framformer som innebär att förvaltningen i dagsläget kan erbjuda heltidsanställning vid nyrekrytering, vid nyetablering men även i hög utsträckning vid omstrukturering av enskilda arbetsplatser. I samtliga förändringar på lokal nivå har arbetet utformats i dialog med medarbetare och fackliga representanter.

Resultat

Förvaltningens arbete har präglats av dess förutsättningar. Arbetsplatserna är många men små och dessutom finns logistik att ta hänsyn till i samarbetet mellan arbetsplatserna.

Funktionsstödsförvaltningen har konstaterat att det ofta krävs samarbete mellan flera arbetsplatser för att åstadkomma en god arbetsmiljö med en sammanhållen arbetstid utifrån verksamhetens behov där schemaplaneringen är så kostnadsneutral som möjligt. De här formerna behöver vidareutvecklas om personella resurser och kompetenser ska kunna samordnas på ett resurseffektivt sätt som samtidigt säkerställer kontinuitet, ekonomi, attraktivitet och hälsosam arbetstidsförläggning. Erfarenheten visar att förändringsarbetet måste ske i arbetsgruppen med chefen och i samverkan med lokala fackliga representanter. Utvecklingsarbetet i en arbetsgrupp tar generellt sett sex månader och genomförandet kräver nästan lika lång tid.

Andelen heltidsanställda har ökat på förvaltningen. Avdelning Myndighet och Socialpsykiatri har främst arbete kvar för nattpersonal. Avdelning Stöd hälsa och daglig verksamhet fortsätter arbeta verksamhetsinriktat mot heltidsorganisation. Avdelning LSS-boenden visar på störst procentuell ökning, men har även mest arbete kvar. Där behövs insatser på bred front men volymerna är så stora att det måste ske i olika etapper och arbetsplats för arbetsplats.

Bemanningsenheter som servar större verksamhetsområden är under framtagande. Målsättningen är att minska timavlönade och övertidsuttag. Arbetet fick delvis sättas på vänt i samband med coronapandemin och uppdraget att minska rörligheten i verksamheten. En lokal mindre bemanningsenhet finns i drift på respektive avdelning, men deras uppdragsområden är begränsade till viss verksamhet/organisation eller i volym och har inte påverkat i önskad riktning mot det mål som är satt, endast hållit ett sämre resultat tillbaka.

Serviceförvaltningen

Berörd yrkesgrupp inom förvaltningen är restaurangbiträde. Servicenämnden har sedan tidigare en målsättning att minska antalet ofrivilligt deltidanställda och förvaltningen har genomlyst verksamheten, bland annat i *Deltid, en jämställdhetsfråga? - Analys av de bakliggande faktorerna till deltidarbete i Serviceförvaltningen* samt genomfört en intresseanmälan bland medarbetarna

inom avdelningen skolrestauranger där frågorna bland annat berört tjänstgöringsgrad.

Serviceförvaltningens avdelning skolrestauranger implementerade hösten 2018 en ny organisation. Som en del i den nya organisationen utvärderades möjligheten att omfördela timmarna som tidigare organiserats i en poolsektion till tid i respektive sektion. I den nya organisationen erbjöds ca 20 restaurangbiträden heltid tills vidare. Utöver detta har resterande restaurangbiträden erbjudits heltid under projektets varaktighet. Projektet har utvärderats löpande och har förlängts i två omgångar. Som en följd av beslut i december 2019 avslutades projektet och samtliga restaurangbiträden har erbjudits heltid tills vidare from 2020-02-01. Anledningen till att det fortfarande finns restaurangbiträden deltidsanställda är att medarbetare tackat nej till heltidsanställning av varierande skäl eller att medarbetare på grund av permanent sjukersättning inte haft möjlighet att utöka tjänstgöringsgrad. Mot bakgrund av beslutet i december 2019 att erbjuda samtliga restaurangbiträden heltid sattes inte nya delmål för 2020.

Grundskoleförvaltningen

De senaste åren har förvaltningen genomfört ett antal åtgärder med konsekvenser på heltidsfrågan och som omfattar samtliga berörda yrkeskategorier som är elevassistent, lärare praktisk/estetiska ämnen, skolkurator, skolsköterska och biblioteksassistent. Förvaltningen har genomfört en översyn av samtliga befattningar. Arbetsuppgifter som ligger nära varandra i sin karaktär har slagits ihop till ett uppdrag vilket bör ha positiva effekter på heltidsfrågan för samtliga kategorier. Förvaltningen har haft ett fokus på och arbetat aktivt med bemanning, arbetstidernas förläggning och medarbetarnas schema. Ett effektivt IT-stöd för bemanningsplanering är en förutsättning då en överblick över skolans kompetenser och resurser skapar förutsättningar för skolans ledning att jobba mer optimalt med skolans bemanning.

Flera av de identifierade yrkesgrupperna är vanligen solitärer på skolorna, vilket gäller för kurator, skolsköterska och lärare inom praktisk/estetiska ämnen. En utökning av tjänstgöringsgrad till heltid kan då kräva att tjänsten delas mellan två eller flera skolor. Erfarenheter från flera kommuner, inklusive Malmö stad, pekar på att det är mindre attraktivt att dela sin tjänst och arbeta på mer än en arbetsplats. Vid en delade tjänst måste attraktiviteten vägas in samt arbetsmiljöperspektivet för medarbetaren som får två arbetsplatser och delat ledarskap.

Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen

Identifierad yrkesgrupp på förvaltningen är elevassistent. En utmaning med elevassistenter är att de anställs för en eller flera specifika elever och att underlaget inte alltid motsvarar en heltid. I många fall är det också tillägsbelopp som möjliggör anställning av elevassistent, det vill säga de ingår inte i skolans grundbemanning. Tillägsbelopp är extra finansiering för särskilt stöd och beviljas endast ett år i taget efter åtgärdsplan som är framtagen för elev.

Under 2017 pågick ett arbete på identifierade skolor med flest deltidsanställda kring att fylla utrymmet i elevassistentens tjänst. I uppföljningen 2018 hade skolorna höjt sysselsättningsgraden med hjälp av att fylla upp tjänsterna med planerings- och förberedelsetid. Sysselsättningsgraden har också i vissa fall höjts genom att kombinera tjänsterna med ett lärarassistentuppdrag. Förvaltningens deltidsanställda elevassistenter har fått höjd sysselsättningsgrad, även om inte heltid har kunnat uppnås.

Under 2018 sågs strukturen för elevstöd över med syfte att öka kvalitet och långsiktighet för eleven. En del av detta var att se över möjligheterna för att kunna ha elevassistenter anställda i skolans grundbemanning. Det har även initierats ett arbete av nämnden att se över hur det via resursfördelningen kan ta hänsyn till elevers förutsättningar och därmed ge skolorna andra förutsättningar för att bygga upp en struktur för stöd. Arbetet kommer att fortsätta inom förvaltningen med lokala insatser där chefer med stöd av HR genomför insatser utifrån verksamhetens behov för att kunna tillgodose medarbetares önskan om heltidstjänst.

Förskoleförvaltningen

Förvaltningen kan konstatera att andelen deltidsanställda inom yrkesgruppen köksbiträden de senaste åren har varit i stort sett oförändrad. Det finns en kvarstående utmaning särskilt kring mindre förskoleenheter där deltidsarbete inom köken främst förekommer. Köksbiträdena har minskat i antal sedan 2018 vilket till viss del kan förklaras av den övertalighet som förvaltningen stod inför hösten 2019. Orsaken till övertaligheten inom yrkesgruppen var ändrad organisering av flera förskolekök, från mottagningskök till tillagningskök, samt att genomförda avvecklingar av förskolor utifrån minskat barnantal också hade påverkan. Den förändrade organiseringen från mottagningskök till tillagningskök har inneburit att en del köksbiträden ersatts med kockar. Sedan hösten 2019 har inga köksbiträden rekryterats. Förvaltningen har kartlagt de köksbiträden som arbetar deltid och på individnivå sett över möjligheten till ökad tjänstgöringsgrad. Vidare har förvaltningen i den mån det har varit möjligt erbjudit heltidstjänstgöring för köksbiträden med deltid.

För att kunna minska andelen deltidsarbete framöver vill förvaltningen arbeta vidare med möjligheterna till kompetensutveckling så att berörda medarbetare ska kunna utföra arbetsuppgifter inom andra områden och på så sätt komma upp i heltidsarbete. Förvaltningen har under perioden 2018–2021 i vissa fall kunnat erbjuda berörda medarbetare arbete som inneburit ett delat uppdrag och medarbetarna har på så sätt erhållit heltidsarbete.

Förvaltningen har för avsikt att fortsätta arbeta med fokus på att undersöka möjligheterna till kompetensutveckling och i förlängningen heltidsarbete för köksbiträden. Samtidigt fortsätter arbetet med resurs- och bemanningsplanering för att säkerställa att organisationen bemannas med rätt person på rätt tid, rätt plats och med rätt kompetens. När mindre förskolor avvecklas eller flyttas så analyseras särskilt vad förvaltningen kan göra för att öka möjligheten till heltidsarbete för köksbiträden på kommande arbetsplats. Det är dock en utmaning att helt tillgodose heltidsarbete för köksbiträden på små förskoleenheter vilket gör att denna förflyttning måste ske över tid.

Kulturförvaltningen

Berörda yrkeskategorier i förvaltningen är biblioteksassistenter och lärare kulturskola. För att skapa förutsättningar för heltidstjänster och för ett hållbart arbetsliv har förvaltningen startat upp två partsgemensamma arbetsgrupper. Den ena gruppen har i uppdrag att arbeta med att undersöka möjligheten till arbete hemifrån även efter pandemin. Den andra gruppen ska arbeta med Samverkan för friskare arbetsplatser. Under 2020 implementerade förvaltningen en ny metod för undersökning av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, där balans mellan arbete- och privatliv följs upp.

Insatser som har genomförts på förvaltningen är en omorganisation inom biblioteken som bland genomfördes i syfte att skapa ett mer avdelningsövergripande, integrerat och hållbart bemanningssystem för att säkerställa öppethållande för malmöborna. Detta innebär att organisationen strävar mot att fler arbetar heltid och att tid på så sätt utvinnes för att medarbetarna ska kunna täcka upp för varandra vid frånvaro. Den nya organiseringen medför bättre nyttjande av befintliga resurser, både på kort och mer lång sikt.

En utmaning för förvaltningen är att verksamheten många gånger bedrivs eftermiddagar och kvällar och kräver specialistkompetens. Detta gör det ofta svårt att erbjuda högre sysselsättningsgrad till befintlig personal då det krävs specialistkompetens inom alla konstformer och att lektionerna ligger samtidigt på eftermiddagar och kvällar. För att ändå kunna erbjuda högre sysselsättningsgrad har förvaltningen försökt att kombinera ordinarie arbetsuppgifter med exempelvis utvecklingsarbeten som kan utföras utan att behöva lägga ytterligare arbetstid på kvällen. Man har också använt statliga bidrag och demografipengar till att finansiera utökningar till höjd sysselsättningsgrad.

Inom förvaltningen finns också till viss del medarbetare som är utövande konstnärer och musiker inom sitt område, och vill ha tid och möjlighet att verka som sådana parallellt med sitt arbete som lärare, varför de inte vill ha heltidstjänst.

Kommunövergripande arbete

I följande avsnitt redovisas det kommunövergripande arbete som genomförts i syfte att stödja förvaltningarnas arbete med att öka andelen medarbetare som arbetar heltid.

Hösten 2016 bildades en kommunövergripande partsammansatt arbetsgrupp med representanter för Malmö stad och Kommunal som följt arbetet kopplat till handlingsplanen hela planperioden. Den kommunövergripande gruppen har medverkat i översynen av den tidigare riktlinjen *Önskad tjänstgöringsgrad i Malmö stad* och i arbetet med rekommendationer för arbetstidens förläggning.

Den kommunövergripande gruppen, medarbetare och fackliga företrädare från berörda förvaltningar har medverkat vid olika konferenser som erbjudits inom ramen för det nationella projektet *Heltidsresan* som anordnats gemensamt av SKR och Kommunal. Konferenserna har bland annat innehållit inspiration

från andra kommuner och regioner, föreläsningar av forskare samt olika former av verktyg som sedan funnits tillgängliga som stöd för det lokala förändringsarbetet.

Malmö stad har under planperioden deltagit i nätverk med andra kommuner och regioner för ledare av heltidsprojekt som anordnas av SKR. Nätverket har varit ett sätt att möjliggöra erfarenhetsutbyte och tillföra kunskap för att främja förvaltningarnas arbete. Serviceförvaltningens avdelning skolrestauranger har medverkat vid en nätverksträff för att delge avdelningens arbete kopplat till heltid. Avdelningschef och representant för Kommunal delade med sig av erfarenheter och framgångsfaktorer i det partsgemensamma arbetet som har lett fram till en kraftig ökning av andel medarbetare som är anställda på heltid.

Översyn av riktlinje önskad tjänstgöringsgrad i Malmö stad

I samband med processen att ta fram en kommunövergripande plan för att öka andel heltid konstaterades att den kommunövergripande riktlinjen för önskad tjänstgöringsgrad behövde ses över. Revideringen påbörjades under 2017 och genomfördes i syfte att säkerställa att riktlinjen stödjer den lokala handlingsplanen att öka andelen medarbetare som arbetar heltid på ett effektivt sätt. Arbetet resulterade i riktlinje *Anställning i Malmö stad* som beslutades i arbetsgivarutskottet i februari 2019. Syftet med riktlinjen är att förtydliga stadens målsättning och inriktning när det gäller anställning och arbetstid och omfattar områdena anställningsform, höjd sysselsättningsgrad och ledighetsförmåner. Riktlinje anställning i Malmö stad beskriver att *Malmö stad ska vara en attraktiv arbetsgivare där medarbetare erbjuds goda anställningsvillkor och en god arbetsmiljö. Det innebär att erbjuda tillsvidareanställning och heltidstjänster i så hög utsträckning som möjligt. Staden ska också skapa goda förutsättningar för heltidsarbete.*

Höjd sysselsättningsgrad

Översynen av riktlinje för önskad tjänstgöringsgrad innebar att riktlinjen fasades ut och ersattas av en reglering i kollektivavtalet Allmänna bestämmelser om höjd sysselsättningsgrad. Riktlinjen för önskad tjänstgöringsgrad var utformad så att en anmälan om höjd sysselsättningsgrad hanterades övergripande på förvaltningen och innebar att en medarbetare skulle vara beredd att; *”acceptera en utökning av tjänstgöringsgrad på annan arbetsplats inom förvaltningen, andra arbetstider och/eller andra arbetsuppgifter inom ramen för anställningsavtalet”*. Erfarenheter från flera kommuner, inklusive Malmö stad, pekar på att det kan finnas svårigheter och upplevs mindre attraktivt att arbeta på mer än en arbetsplats. Utifrån den nu gällande regleringen i kollektivavtalet, hanteras höjd sysselsättningsgrad inte längre övergripande på förvaltningen, utan innebär att medarbetare anmäler intresse för höjd sysselsättningsgrad till sin chef. Vid behov av personal gör sedan arbetsgivaren en prövning på arbetsstället om medarbetare som anmält intresse för utökad arbetstid kan erbjudas höjd sysselsättningsgrad.

Projekt schema och bemanning

Inom många verksamheter blir det allt svårare att rekrytera rätt kompetens och ett viktigt steg för att kunna möta framtidens kompetensförsörjningsbehov är att öka antalet heltidsanställningar och erbjuda attraktiva villkor för att arbeta

heltid. En viktig del i arbetet med att öka andelen heltidsarbetande är att kunna arbeta aktivt och strukturerat med schema och bemanning. Det innebär att veta när och hur verksamhetens uppdrag ska utföras och utifrån den planeringen bemanna med rätt kompetens på rätt tider. Det är av vikt att arbetstiden förläggs så att resurserna används effektivt och att förläggningen främjar ett hållbart arbetsliv.

Hösten 2019 startades projekt *Schema och bemanning*. Projektet har sin bakgrund i att Malmö under flera år arbetat med att utveckla organisationens förmåga till såväl långsiktig som kortsiktig bemanningsplanering. Parallellt med detta har det pågått ett arbete med att ta fram ett kommungemensamt IT-stöd som stödjer hela bemanningsprocessen, från att kartlägga och planera verksamhetens behov och resurser till schemaläggning, vakanshantering samt uppföljning och analys.

Projektet består av tre huvuddelar som utifrån verksamhetens behov ska:

- Ta fram nya eller förändrade arbetsätt för schema och bemanning.
- Ta fram rekommendationer för arbetstidens förläggning som främjar heltidsarbete, god hälsa och som ger förutsättningar för ett hållbart arbetsliv.
- Införa kommunövergripande gemensamt IT-stöd för schema och bemanning.

Arbetsätt och IT-stöd för schema och bemanning

Under hösten 2019 arbetades det fram gemensamma processer för schema och bemanning. Utifrån det arbetet planeras pilotstart i IT-stödet Medvind, där hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen, funktionsstödsförvaltningen, serviceförvaltningen och stadskontoret kommer att medverka med pilotverksamheter inom ramen för projektet under hösten 2021.

Rekommendationer för arbetstidens förläggning

Inom ramen för projekt *Schema och bemanning* har det genomförts ett partsgemensamt kommunövergripande arbete med att ta fram rekommendationer för arbetstidens förläggning. I riktlinje anställning i Malmö stad beskrivs att staden ska skapa goda förutsättningar för heltidsarbete. Detta är en viktig faktor för att öka andelen medarbetare som arbetar heltid. Många gånger kan arbetet upplevas som att det innebär för tung belastning/fysisk ansträngning för att orka arbeta heltid, därför är det av vikt att arbeta med att skapa förutsättningar för heltidsarbete utan att det leder till försämrad arbetsmiljö eller ökad ohälsa.

Arbetet med rekommendationer för arbetstidens förläggning har sin utgångspunkt i föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö. Arbetet innebär att Malmö stads medarbetare ska erbjudas attraktiva arbetsplatser och en god arbetsmiljö, där en del innebär en arbetstidsförläggning som främjar god hälsa, ger möjlighet till återhämtning och förutsättningar för ett hållbart arbetsliv. Arbetstidens förläggning är en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet, där chefen har huvudansvaret för att skapa hållbara arbetstider. Medarbetare ska

ges möjlighet att vara delaktiga och kunna påverka sina arbetstider utifrån verksamhetens behov.

Arbetet har resulterat i en checklista som ska ge stöd för planering, undersökning och riskbedömning av arbetstidens förläggning. Checklistan består av olika områden som kan användas som stöd i dialogen på arbetsplatsen för att skapa hållbara arbetstider. Arbetet framåt kommer ha ett särskilt fokus på att implementera checklistan i stadens verksamheter för att stödja förvaltningarna i arbetet med en arbetstidsförläggning som främjar god hälsa, ger möjlighet till återhämtning och förutsättningar för ett hållbart arbetsliv. I ett första steg kommer framtaget material att ingå som ett avsnitt i utbildningarna i piloten inom ramen för projekt schema och bemanning.

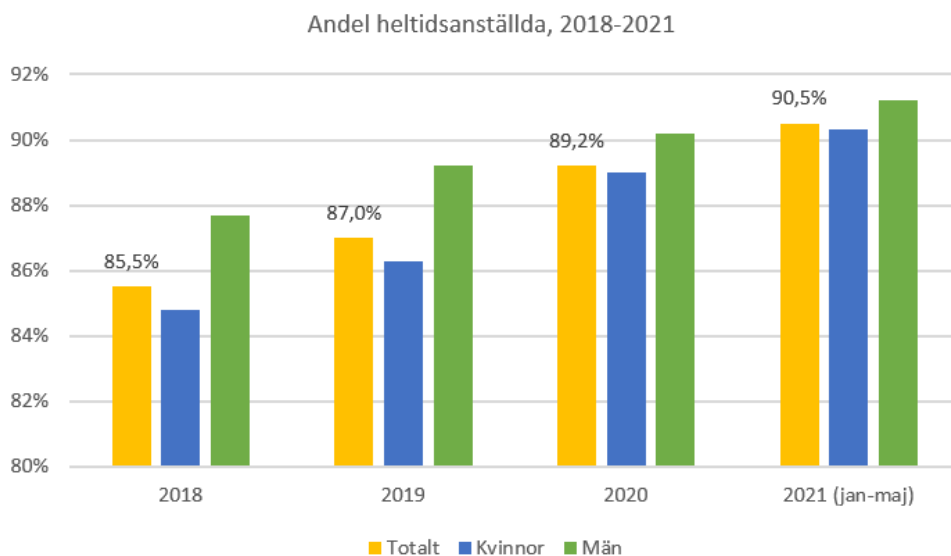
Uppföljning av mål

I handlingsplanen var målsättningen vid planperiodens slut 31 maj 2021:

- minst 90% av Malmö stads medarbetare är heltidsanställda
- arbetar 80% av Malmö stads medarbetare heltid
- är anställning på heltid det normala vid nyanställning

Heltidsanställda

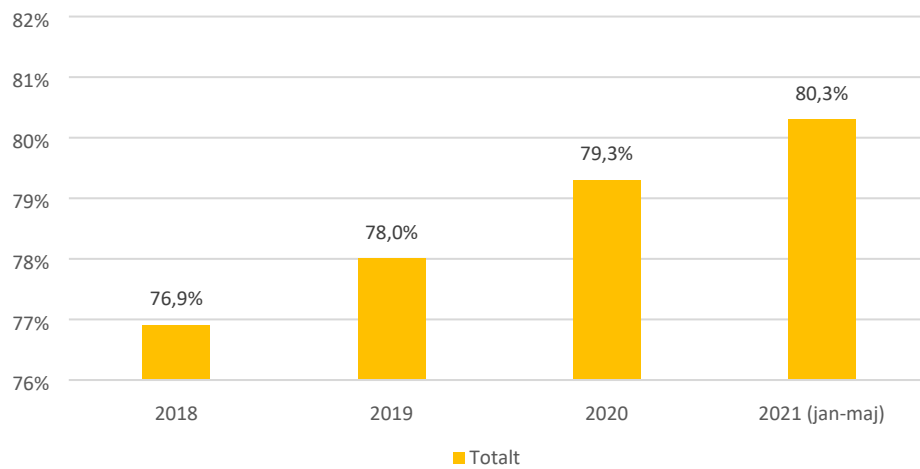
I maj 2021 hade Malmö stad 24 958 heltidsanställda medarbetare (90,5 %). Andelen heltidsanställda medarbetare har ökat med 5,0 procentenheter jämfört med december 2018 (85,5 %).



Heltidsarbetande

I maj 2021 hade Malmö stad 24 958 heltidsanställda medarbetare, varav 80,3 % var heltidsarbetande. Med heltidsarbetande avses heltidsanställda medarbetare som inte har haft en sammanhängande frånvaro, på deltid eller heltid, 30 kalenderdagar i följd. Andelen heltidsarbetande medarbetare har ökat med 3,4 procentenheter jämfört med december 2018 (76,9 %).

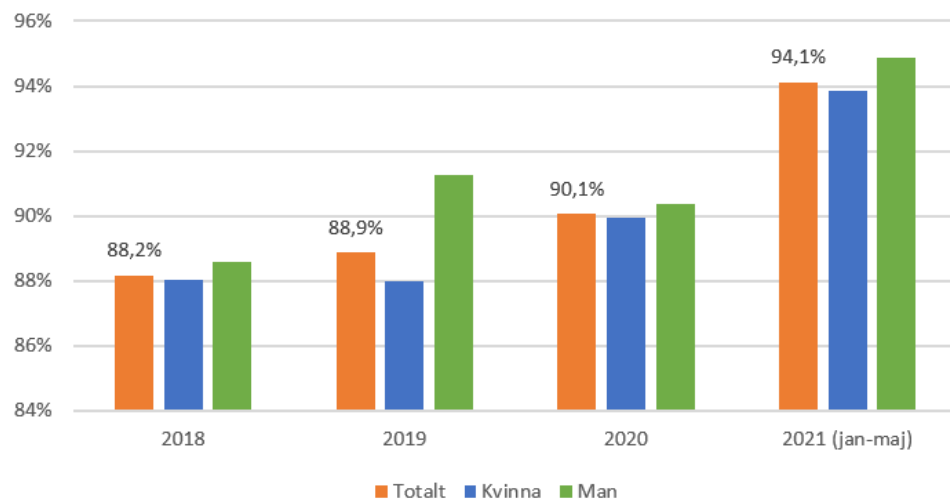
Andel heltidsarbetande, 2018-2021



Anställning på heltid

From 1:e januari till 31:e maj 2021 hade 1226 medarbetare tillsvidareanställda i Malmö stad, av dem har 94,1 % (1154 medarbetare) tillsvidareanställda på heltid. Andelen medarbetare som tillsvidareanställda på heltid har ökat med 5,9 procentenheter jämfört med 2018 (88,2 %). Statistiken avser endast tillsvidareanställda medarbetare då det funnits begränsningar att få fram korrekta uppgifter för tidsbegränsat anställda.

Andel nyanställda på heltid, tillsvidare 2018-2021



Sammanfattning

Den första målsättningen med handlingsplanen var att andelen heltidsanställda skulle uppgå till minst 90%, detta mål är uppnått då andelen heltidsanställda i maj 2021 uppgick till 90,5%. Den andra målsättningen var att 80% av Malmö stads medarbetare skulle arbeta heltid, även detta mål har uppnåtts då 80,3% var heltidsarbetande i maj 2021. Den tredje målsättningen att anställning på heltid är det normala vid nyanställning har ökat successivt under hela planperioden. För perioden 1 januari till 31:e maj 2021 var 94,1 % av anställningarna för tillsvidareanställda medarbetare på heltid.

Både andelen heltidsanställda och heltidsarbetande har ökat under planperioden. Andelen heltidsanställda är fortsatt högre än andelen heltidsarbetande. Att skillnaden kvarstår och till och med till viss del ökat i Malmö stad visar på betydelsen att inte bara fokusera på medarbetarnas anställningar utan att arbetet med att skapa goda förutsättningar för heltidsarbete där arbetsmiljöperspektivet är i fokus är viktigt för att öka andelen medarbetare som arbetar heltid.

Fortsatta arbetet

Arbetet med att öka såväl heltidsanställning som att öka andelen medarbetare som arbetar heltid är en fortsatt viktig fråga för staden för att behålla och rekrytera medarbetare med rätt kompetens. Att erbjuda heltidsanställning och goda förutsättningar för heltidsarbete ökar möjligheten att rekrytera medarbetare med rätt kompetens i konkurrens med andra arbetsgivare. Lika viktigt som att attrahera nya medarbetare är att Malmö stad är en attraktiv arbetsgivare som skapar goda förutsättningar för att behålla anställda medarbetare, för att på så sätt ta tillvara på redan befintlig kompetens.

Schema och bemanning

Flera förvaltningar har uttryckt behovet och vikten av att kunna arbeta aktivt med resurs och bemanningsplanering för att kunna kartlägga och planera verksamhetens behov och resurser och utifrån det bemanna på ett optimalt sätt. Detta kommer ha ett fortsatt högt fokus i staden i och med projekt *Schema och bemanning*. Arbetet med rekommendationer för arbetstidens förläggning är fortsatt prioriterat och kommer fortsätta utvecklas. Närmst kommer arbetet ha fokus på att implementera det framtagna materialet i stadens verksamheter för att stödja förvaltningarna i arbetet med en hållbar arbetstidsförläggning.

Partsammansatt grupp

Den kommunövergripande partsammansatta grupp, med Malmö stad och Kommunal, som följt arbetet under hela planperioden kommer fortsatt finnas kvar för att tillsammans med berörda förvaltningar följa upp arbetet. Gruppen kommer också ta del av material och inspiration via det nationella projektet *Heltidsresan*.

God dialog

I handlingsplanen för att öka andelen heltid beskrivs vikten av en fortlöpande god dialog med fackliga organisationer vid genomförande av planen. Arbetet med heltid påverkar inte bara de medarbetare som idag arbetar deltid, utan samtliga medarbetare i en verksamhet påverkas. För att heltidsarbete ska bli norm krävs förändringar i verksamhetens organisering, arbetssätt, schema och bemanning. Det är därför viktigt att chefer skapar förutsättningar för dialog och delaktighet för att involvera och engagera medarbetare att vilja arbeta heltid. Dialog och delaktighet är viktigt från kommunövergripandenivå till arbetsplatsträffar och medarbetssamtal för att hitta framgångsfaktorer i arbetet med att öka andelen medarbetare som arbetar heltid.

Lokala förutsättningar

Under planperioden har arbete genomförts både lokalt på berörda förvaltningar och kommunövergripande i staden. Utmaningarna i arbetet med

heltidsfrågan har varit olika för berörda förvaltningar. Vissa förvaltningar har startat upp övergripande projekt, andra har genomfört mindre avgränsade projekt eller åtgärder och några förvaltningar har i princip arbetat med individuella insatser, detta beroende på förutsättningar för respektive yrkesgrupp. En viktig faktor i det fortsatta arbetet är att förvaltningarna, i nära samarbete med fackliga organisationer, har möjligheter att fortsatt kunna anpassa och utveckla insatser för berörda yrkesgrupper utifrån lokala förutsättningar.

Slutsats

För att Malmö stad ska fortsätta öka andelen heltidsanställda och andelen medarbetare som arbetar heltid behöver arbetet framåt ha ett tydligt arbetsmiljöfokus. Malmö stad ska vara en attraktiv arbetsgivare och erbjuda goda förutsättningar för heltidsarbete, där god arbetsmiljö, vikten av återhämtning och en långsiktigt hållbar arbetstidsförläggning är viktiga faktorer i förändringen från en deltidsorganisation till en heltidsorganisation.