



## Riktlinje för en hållbar bemanning med heltid som norm

<b>Styrande dokument inom</b> Socialförvaltningen		<b>Övergripande processområde</b> Riktlinje	<b>Verksamhetens process</b> Bemanning	
<b>Dokumentägare, sektor/enhet</b> Stab och administration		<b>Upprättad av</b> Tanja Mattsson, socialchef	<b>Godkänd av</b> Socialnämnden 2022-xx-xx, § xxx, dnr. SN 2022/80	
<b>Upprättad</b> 2022-xx-xx	<b>Publicerad på intranät</b> 2022-xx-xx	<b>Giltighetstid</b> Tillsvidare	<b>Revisionshistoria</b>	<b>Version nr</b> 1.0



## Syfte/Bakgrund

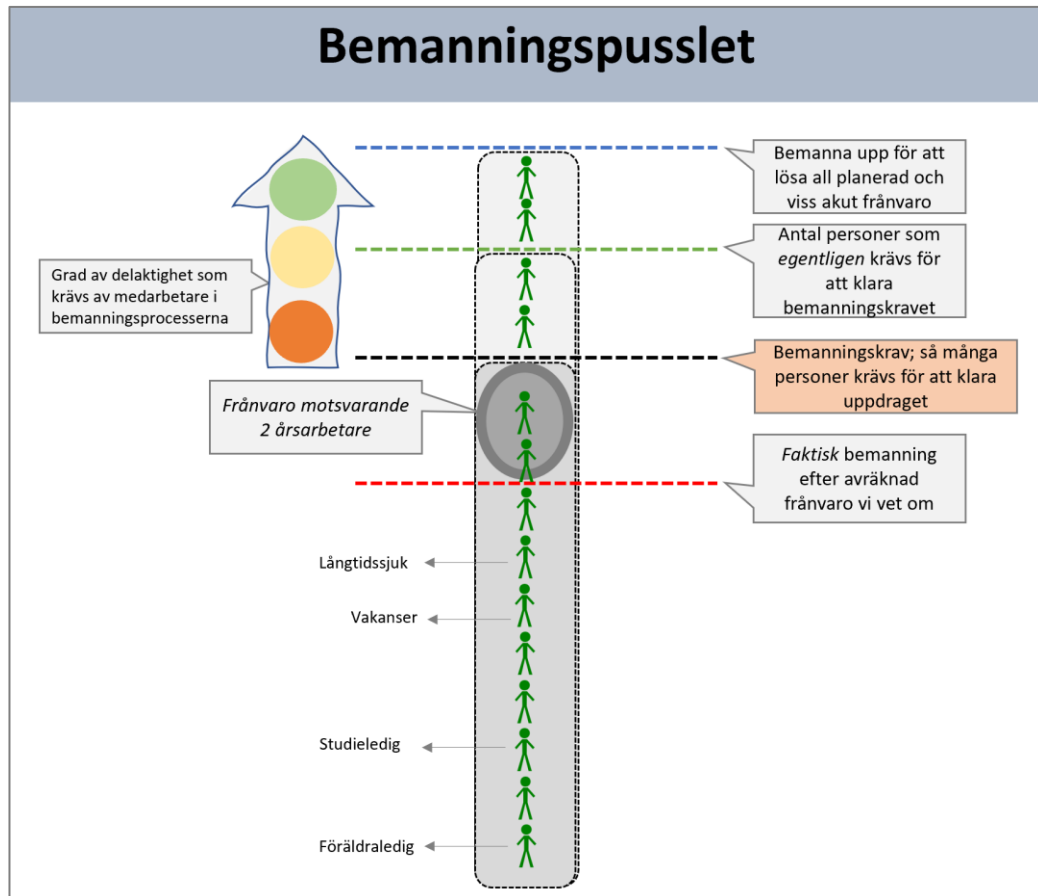
Medarbetarna är vår viktigaste resurs. Det är medarbetarna som är närmast de personer vi varje dag ger stöd, vård och hjälp och vars insatser många gånger är direkt avgörande för dessa personers välmående, liv och hälsa. **Målet för vår bemanning** är att vi använder den tid medarbetarna arbetar i verksamheten på ett så bra sätt som möjligt vilket innebär *rätt person på rätt plats vid rätt tillfälle*. Genom att ha en väl genomtänkt bemanning förbättras arbetsmiljön för medarbetarna, kontinuiteten och kvaliteten för brukarna och vi får en ekonomi som är hållbar på sikt.

Vi vet att demografin kommer utmana oss särskilt inom det sociala området framåt. Allt fler kommer då vara äldre (80+) och behöva vård och stöd samtidigt som antalet personer som är i arbetsför ålder minskar. Detta innebär att det kommer bli allt svårare att hitta tillräckligt med personer som kan arbeta i vård och omsorg samtidigt som behovet ökar. Att klara bemanningshanteringen på ett optimalt sätt är därför en nyckelfråga för verksamheten.

Dessa riktlinjer gäller inom Kommunals avtalsområde men kan med fördelas användas även inom andra avtalsområden om så överenskomms.

## Nuläge

Idag ligger användningen av timavlönade medarbetare inom det sociala området på alldeles för höga nivåer. Timavlönade medarbetare gör ett jätteviktigt jobb och är en viktig tillgång för verksamheten men det är en anställningsform som är tänkt att användas för korta, tillfälliga insatser. När verksamheten till för stor del bygger på timavlönade påverkar det verksamheten negativt. En timavlönad medarbetare är anställd per arbetspass och inte tiden mellan arbetspassen och arbetar i genomsnitt en lägre sysselsättningsgrad än tillsvidareanställda medarbetare. Timavlönade medarbetare närvarar inte på APT och inte i samma utsträckning i olika utbildningsinsatser och att hantera anställningsformen är förenat med mer administration. Detta innebär att om verksamheten i allt för stor utsträckning bygger på timavlönade påverkas kvaliteten i verksamheten negativt, fler personer krävs för att lösa bemanningen vilket innebär att brukare behöver möta fler och risken är större att bemanningspusslet inte går ihop när inte tillräckligt många timavlönade inte går att få tag på vilket ofta leder till mer övertid. Denna typ av obalans i bemanningen leder till mer övertid och högre sjukskrivningstal vilket är slitsamt och riskerar att ytterligare förvärra situationen. Verksamheten kan hamna i en negativ spiral.



### Önskat läge

Vård och omsorg behöver göra en förflyttning och komma till ett läge där all planerad frånvaro och även en del av den akuta frånvaron löses genom tillsvidareanställd personal istället för av timavlönade. De timavlönade medarbetarnas tid ska vara förbehållen att användas vid akut frånvaro som uppstår med 1–3 dagars varsel så som sjukdom och VAB (vård av barn). All annan frånvaro som semester, föräldraledighet, studieledighet, tjänstledighet ska i så hög utsträckning som möjligt lösas av tillsvidare anställd personal. Undantaget är sommarperioden. För att detta ska lyckas krävs en större grad av delaktighet och ansvarstagande i schemalagningen från både chef och medarbetare. Varje enhet behöver ta ett gemensamt ansvar för att lösa bemanningen och att täcka den planerade frånvaron. Detta innebär att ett mer aktivt arbete med schemalagningen där varje arbetsgrupp tar ett eget ansvar för schemalagningen i den arbetsgruppen. Chefen sätter bemanningskravet, dvs. anger hur många personer som behöver vara på plats vid olika tider på dagen och medarbetarna lägger sina arbetspass efter spelregler som varje arbetsgrupp själva tar fram. I spelregler för arbetsgruppen kan ingå tex hur många helpass som ska göras och hur dessa ska vara utformade, hur många kvällspass varje medarbetare ska göra och så vidare. Detta kallas påverkansbara scheman och möjliggör för medarbetare och arbetsgrupper att påverka sitt schema i större utsträckning. Att arbeta med påverkansbara schema kräver förberedelse och kommer därför införas stegvis, en grov tidsplan följer längre ned i dokumentet. En mer detaljerad tidsplan kommer tas fram för verksamheten.

### Socialförvaltningen

**Besöksadress:** Storgatan 13, 464 80 Mellerud **Telefon:** 0530-180 00 **E-post:** [kommunen@mellerud.se](mailto:kommunen@mellerud.se)  
**Bankgiro:** 5502-2776 **Organisationsnummer:** 212000-1488 **Webbplats:** [www.mellerud.se](http://www.mellerud.se)



## Bemanningsstrategiska ställningstaganden

- För att kunna öka den arbetade tiden av tillsvidareanställda krävs **god planering och framförhållning**. Vi vill att så mycket planerad frånvaro som möjligt täcks av tillsvidareanställd personal och för att det ska vara möjligt krävs att alla medarbetare tar ett ansvar i att tidigt meddela och ha framförhållning kring planerad ledighet.
- Vi vill öka delaktigheten och det gemensamma ansvarstagandet för schemalaggningsen och därför **införa påverkansbara scheman**. Att medarbetare kan vara med och påverka sitt schema har stora fördelar både för medarbetare och verksamhet. Som medarbetare vet man längre i förväg att man får ledigt och man arbetar i högre utsträckning tillsammans med tillsvidareanställd personal med utbildning, delegering och som är väl insatt i verksamheten.
- För att möjliggöra att så mycket av den planerade frånvaron som möjligt omhändertas i schemalaggningsen krävs ett **aktivt arbete med schemalaggningsen** där aktuellt schema hela tiden följer verksamhetens bemanningskrav.
- Vi vill erbjuda en **hög kontinuitet** till dem vi är till för. För att detta skall vara möjligt vill att så stor del som möjligt av den planerade arbetstiden utförs av ordinarie personal.
- **Vi vill öka den interna rörligheten**. Vi tror att genom att öka den interna rörligheten, tex att fler går mellan två eller fler olika avdelningar inom äldreomsorgen, mellan olika brukare inom personlig assistans eller mellan två LSS boenden till exempel ökar vi kvalitén och får större möjligheter att den tid som arbetas tillvaratas på rätt sätt. Medarbetare och verksamheter lär av varandra, tar med goda exempel mellan verksamheterna och vi får goda möjligheter att hjälpas åt att täcka upp för varandra i bemanningen. Detta innebär inte att "alla ska arbeta överallt", närhetsprincipen gäller; i första hand arbetar man på tex. på en annan avdelning på samma äldreboende där man har sin ordinarie arbetsplats. Medarbetaren ska vara introducerad på den arbetsplats man gör sin tid på. Rörlighet i verksamheten ska bygga på frivillighet och flexibilitet hos medarbetare och kommer premieras i den årliga löneöversynen.
- Vi vill jobba för en **hållbar schemalaggningsen**. Det innebär att schemalaggningsen inom området ska ta utgångspunkt i det som forskning visat stödjer hälsa och hållbarhet över tid. Vi vill arbeta för att undvika allt för långa arbetspass, för att fördelningen av arbetstid är så jämn som möjligt samt att schemat ger möjlighet till återhämtning. Två dagars sammanhängande vila per vecka ska eftersträvas. Sen kväll med påföljande tidig morgon ska undvikas. Delade turer ska inte förekomma.
- Ingen ska behöva bli sjuk av sitt jobb: **vi vill jobba aktivt för en låg sjukfrånvaro**. En god arbetsmiljö är en viktig förutsättning för att sänka sjukfrånvaron. Vi jobbar aktivt med sjukfrånvaron även genom tät uppföljning av korttidsfrånvaro och en aktiv rehabiliteringsprocess. Ett närvarande ledarskap är av avgörande vikt i detta arbete.
- **Heltid som norm**; för att klara framtidens välfärds utmaningar behöver vi höja andelen arbetad tid av de som redan är tillsvidareanställda. Vid nyrekrytering



ska medarbetare erbjudas tillsvidareanställning på heltid med resurspass. Alla medarbetare ska erbjudas möjlighet att gå upp i tid minst en gång per år. Det ska också finnas möjlighet att ansöka om att gå ned i tid, vi vill arbeta aktivt för att heltid ska vara norm och att fler ska arbeta heltid men deltid ska kvarstå som en möjlighet. När fler ökar sin sysselsättningsgrad uppstår mer tid i verksamheten vilket är ett sätt att öka andelen tid i verksamheten som tillsvidareanställda arbetar. Rätt att arbeta heltid gäller både för medarbetare som arbetar dag och natt.

## Heltid som norm

Heltidsarbete som norm är en av de viktigaste jämställdhetsinsatserna som införs i Melleruds kommun. Att fler kvinnor arbetar heltid bidrar till en mer jämställd arbetsmarknad och i förlängningen också ett mer jämställt samhälle. Att arbeta heltid är viktigt för den enskilde individen. Genom att gå från deltid till heltid ökar inkomsten varje månad och det leder också till en högre pension. När fler ska arbeta heltid är det viktigt att ha arbetsmiljöfrågorna i fokus. Att ge fler möjligheten att arbeta heltid är en viktig faktor för att ses som en attraktiv arbetsplats.

## Centrala parter och avtal

SKR och Kommunal vill att heltidsarbete ska bli det normala i kommuner, landsting och regioner. Parterna är överens om tre målsättningar:

- Att alla medarbetare som nyanställs ska anställas på heltid.
- Att alla deltidsanställda ska erbjudas heltidsarbete.
- Att fler av de som redan har en heltidsanställning, men av olika anledningar jobbar deltid i dagsläget, ska eftersträva heltidsarbete

SKR och Kommunal är överens om att fokusera på övergången från deltidarbete till heltidsarbete. I det avtal som parterna undertecknade i april 2016 framgår att parterna tillsammans ska underlätta övergången till heltidsorganisering av arbetet för såväl arbetsgivare som arbetstagare, samt genomföra åtgärder som stödjer det lokala arbetet med att öka andelen heltidsarbetande.

I det senaste centrala avtalet HÖK 20 finns följande skrivningar:

*”Centrala parter ska från 2021 årligen göra en uppföljning av utvecklingen på nationell nivå avseende ökningen av heltidsanställningar, heltidsarbetande samt förekomsten av tidsbegränsade anställningar. Parterna ska utifrån resultatet varje år ta ställning till om vidare åtgärder behöver vidtas för att stödja lokala parter arbete.”*

*Arbetet ska vara slutfört 2024-12-31*

## Bemanningshandboken

Bemanningshandboken utgör ett samlat regelsystem för bemanningsekonomi. Heltidsarbete ska vara den norm vi arbetar för att uppnå. Schemalagningen ska vara så utformad att den ger en budget i balans, en bra arbetsmiljö samt att verksamhetens behov och medborgarens bästa står i fokus.

I bemanningshandboken finns exempelvis följande avsnitt beskrivna:

- Bemanningsprocessen
- Roller och ansvar
- Schemalagning och planering
- Nulägesanalys
- Arbete helgdagar
- Ledigheter, fridagar

## Socialförvaltningen

**Besöksadress:** Storgatan 13, 464 80 Mellerud **Telefon:** 0530-180 00 **E-post:** [kommunen@mellerud.se](mailto:kommunen@mellerud.se)

**Bankgiro:** 5502-2776 **Organisationsnummer:** 212000-1488 **Webbplats:** [www.mellerud.se](http://www.mellerud.se)



- Grundbemanning
- Samplanering
- Introduktion av nya medarbetare

Bemanningshandboken kommer förankras med Kommunal.

## Organisation

Arbetet med att implementera riktlinjerna för en hållbar bemanning med heltid som norm kommer hållas samman av verksamhetschef för Stab och Administration. Att ha en optimalt fungerande bemanning och schemaläggning är avgörande för kvalitet och nöjdhet inom området och kräver ett långsiktigt och kontinuerligt arbete. Därför är det viktigt att förutsättningarna för ett gott stöd i detta arbete finns i organisationen och till exempel genom en tillfällig projektorganisation eller projektledare. Att skapa optimalt fungerande bemanningsprocesser är ett av de viktigaste uppdragen för verksamhetsområdet stab & administration och ansvar för att hålla samman och driva arbetet med detta framåt ligger där. Detta är ett vägande skäl till att stab & administration är ett eget verksamhetsområde i den nya organisationen då detta säkerställer rätt stöd till verksamheterna och en kontinuitet i arbetet med att skapa en hållbar bemanning.

## Tidsplan

Grad av delaktighet som krävs	Olika steg i processen	Nivå som behöver samarbeta
God	<b>Steg 3:</b> alla har resurstid, heltid som norm, tillsvidare personal i bemanningspool	Hel verksamhet eller förvaltning tillsammans
Medel	<b>Steg 2:</b> bemanna upp för att täcka den planerade frånvaron semester, viss föräldraledighet etc tex. genom höja upp till heltid resurstid uppstår	1-3 enheter gemensamt
Måttlig	<b>Steg 1:</b> fyll igen "hål" i bemanningen, god bemanningsplanering	Främst egna enheten

Att skapa en optimal bemanningshantering tar tid och behöver ses som ett långsiktigt arbete som behöver vara i ständig utveckling. För att lyckas med detta krävs delaktighet, ansvarstagande och ett gemensamt tankesätt i organisationen. Startpunkten för detta är de utbildningsinsatser som gjordes under hösten 2021 med en satsning på bemanningsakademi för chefer. Ju mer extra tid som finns i omlopp i verksamheten ju mer flexibilitet och delaktighet behövs av medarbetare för att få bemanningen att fungera optimalt utan att vara kostnadsdrivande. Det är därför viktigt att göra förändringen stegvis och att varje enhet går in i projektet när enheten/arbetsgruppen är redo.

Arbetet med att implementera riktlinjerna för en hållbar bemanning med heltid som norm kommer införas successivt och arbetet med påverkansbara scheman kommer initieras av en pilot-grupp och uppföljning och utvärdering av denna.

### Socialförvaltningen

**Besöksadress:** Storgatan 13, 464 80 Mellerud **Telefon:** 0530-180 00 **E-post:** [kommunen@mellerud.se](mailto:kommunen@mellerud.se)  
**Bankgiro:** 5502-2776 **Organisationsnummer:** 212000-1488 **Webbplats:** [www.mellerud.se](http://www.mellerud.se)