

Projektplan

Beställare

Pernilla Thunander, socialdirektör
pernilla.thunander@motala.se

Projektledare

Katarina Persson
katarina.persson@motala.se
Marie E Daun
marie.eriksson.daun@motala.se

Diarienummer: 22/SN 0395

Projektkod: DR7319

Heltid som norm - Förlängning för fortsatt arbete med socialförvaltningen som heltidsorganisation

Innehåll

Syfte.....	3
Bakgrund	3
Mål och effektmål	3
Projektets fokus.....	5
Avgränsningar.....	5
Projektets organisation	5
Tid för projektplan och projektets genomförande.....	6
Primära intressenter och krav.....	6
Genomförande	7
Budget.....	7
Förslag ansvarig nyttorealisering.....	7
Uppföljning, utvärdering och rapportering	8
Kommunikationsplan	8
Risker, hinder och framgångsfaktorer.....	8
Riskbedömning enligt Arbetsmiljölagen	8
Samverkan	9
Mottagare	9
Uppföljning, utvärdering och rapportering	9
Avslut, överlämnande, lärande och spridning.....	9

Syfte

Heltid som norm är ett komplext arbete och det har från start hanterats långsiktigt inom socialförvaltningen. Att höja sysselsättningsgraden bland förvaltningens anställda utan att göra anpassningar i organisationen medför betydande kostnadsökningar. Den förändringen – att skapa en heltidsorganisation från en lång erfarenhet av att arbeta med en deltidsorganisation (i decennier) - är ett långsiktigt och utmanande arbete.

Införandet och förändringen ska fortsatt ske utan betydande kostnadsökning. Det är fortsatt av största vikt att projektet bedrivs med delaktighet och hög grad av kommunikation för att uppnå god förankring. De förändringar som genomförs behöver leda till långsiktigt hållbara arbetssätt avseende såväl arbetsmiljö som bemanningsekonomi.

Motala kommun har inom ramen för det personalpolitiska programmet beslutat att heltid ska vara norm för alla anställningar. Inom socialförvaltningen finns beslutat (dnr. SN 2022/00395) att samtliga personer som anställs i en tillsvidare tjänst ska anställas på heltid.

Syftet med att förlänga projektet ytterligare ett år är att fortsatt stötta verksamheterna med implementering av de åtgärder och arbetssätt som krävs för att fullfölja övergången till en heltidsorganisation och att hanteringen inte blir kostnadsdrivande. Ett fortsatt stöd i ett långsiktigt ansvarstagande för att heltid som norm ska kunna erbjudas är också av vikt.

Bakgrund

Sedan 2016 drivs ett utvecklingsprojekt av Sveriges Kommuner och Regioner, SKR, och fackförbundet Kommunal där målet är att heltidsarbete ska bli norm inom välfärdens kvinnodominerade verksamheter. Projektet finansieras gemensamt av SKR och Kommunal och har en partsgemensam styrgrupp, projektgrupp och webbplats (<https://heltid.nu/>). Projektet beräknas pågå till och med 2024. Heltid som norm förtydligas också mellan parterna i Huvudöverenskommelsen (HÖK 20) ”ett lokalt arbete ska finnas i syfte att öka heltidsarbete inom kommuner och regioner med målsättningen att tillsvidareanställning på heltid ska vara det normala vid nyanställning och att redan anställda medarbetare i högre utsträckning ska arbeta heltid”.

Mål och effektmål

Projektet ska bidra till en utveckling inom följande målområden:

- Ökad sysselsättningsgrad
- Minskad andel timvikarier
- Bibehållen andel utbildade medarbetare

Projektets mål är att:

- Verka för jämställdhet
- Nå en ökad samplanering
- Nå en effektivare hantering av resurstid
- Öka kunskapen om bemanningsoptimering
- Bibehålla andel utbildade medarbetare
- Öka sysselsättningsgraden

Projektets effektmål:

- Bidra till att etablera gemensamma arbetssätt
- Öka kontinuitet
- Minska andelen timvikarier

Förutom mål i projektet kommer ett antal nyttor att arbetas fram och förtydligas i Plan för nyttorealiserings. Plan för nyttorealiserings arbetas fram inom projektet och förvaltas efter projektets avslut av verksamheterna i förening tillsammans med socialförvaltningens controller. Det finns en Plan för nyttorealiserings Utförare Hemtjänst och Utförare Särskilt boende samt en Plan för nyttorealiserings Utförare LSS och socialpsykiatri och övriga verksamheter.

Utöver utveckling inom de mål som formulerats ovan förväntas förändringarna även bidra till en förbättring av verksamhetens, både levererade och upplevda, kvalitet och arbetsmiljö. Att tillsvidareanställda medarbetare nyttjas till förmån för vikarier gör att verksamheten får en kvalitativ ökning med mer verksamhetskompetenta medarbetare i tjänst och en mer hållbar och driftsäker verksamhet. Det blir färre medarbetare som arbetar i verksamheten, vilket bidrar till högre kontinuitet, minskad stress och ökad förutsägbarhet.

Det som är fortsatt av vikt för att projektet och införandet av heltid som norm ska lyckas är att förändringar i planering, bemanningsoptimering, arbetssätt och schemaläggning sker. Om inte – blir införandet kostnadsdrivande och förvaltningen kommer få svårigheter att hantera en större mängd heltidsanställda medarbetare.

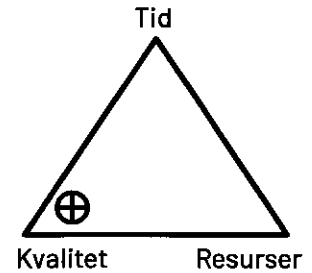
”Att bygga en heltidsorganisation är lite smärtsamt. Alla vill nånting men ingen vill göra det. Särskilt inte om det berör en själv”

- Facklig representant

En förlängning av projektet möjliggör en större sannolikt till att socialförvaltningen orkar ”håll i och ut”.

Projektets fokus

Som markören i triangeln antyder är projektets huvudfokus områden som rör kvalitet. Det av största vikt att projektet bedrivs genom delaktighet och med god kommunikation för att uppnå största möjliga förankring. Det är även av vikt att de förändringar som genomförs leder till långsiktigt hållbara arbetssätt avseende både bemanningsekonomi och arbetsmiljö. Några av de områden som projektet i ska fokusera på att stötta utvecklingen inom är: nattens arbetstid, samplanering, hantering av resurstid, etablera gemensamma arbetssätt. Samtliga är områden där stöd av projektet behövs för att nå framdrift i att etablera en heltidsorganisation.



Avgränsningar

Det finns många andra initiativ som påverkar och påverkas, till exempel implementering av nytt schema- och vikariehanteringssystem. Även den skärpning av arbetstidslagen, ATL (1982:673),¹ kring dygnsvila och veckovila som trädde i kraft den 1 oktober 2023 påverkar hur schema kan läggas jämfört med tidigare.

Projektets organisation

Projektet består av en styrgrupp, delat projektledarskap och, efter behov, arbetsgrupper. Styrgruppen består av beställaren (socialdirektör) och ett antal intressenter, se nedan.

Styrgruppen sammanträder en gång var åttonde vecka, men frekvensen kan variera om behov finns. Nedan beskrivs projektets övergripande organisation och ungefärlig tidsåtgång för styrgrupp och projektledare under projekttiden, tolv månader med avslut i september 2025. Tiden är en grov uppskattning och kommer troligtvis att variera över tid och kan skilja sig mellan olika funktioner och roller i projektet.

Roll	Namn/Funktion	Ungefärlig förväntad tidsåtgång per deltagare
Beställare	Socialdirektören	10 timmar under året
Styrgrupp	Socialdirektör Verksamhetschef Utförare LSS och socialpsykiatri Verksamhetschef Utförare hemtjänst Verksamhetschef Utförare Särskilt boende En representant per facklig företrädare, Kommunal, Vision, Akademikerförbundet SSR, Vårdförbundet, Sveriges Arbetsterapeuter, Fysioterapeuterna, Akavia, DIK, Ledarna Kundansvarig socialförvaltningen HR-chef	20-30 timmar per person under året

¹ [Arbetstidslag \(1982:673\)](#) | Sveriges riksdag (riksdagen.se)

Projektledare	Utvecklingsstrateg, SF stab Projektledare, SF stab	i genomsnitt 20 procent av heltid
Referensgrupp	Verksamhetschef Utredning, stöd och tillstånd Verksamhetschef Individ- och familjeomsorgen Verksamhetschef Kommunal hälso- och sjukvård Biträdande socialdirektör (stab)	10 timmar under året

Arbetsgrupper formeras efter behov och vid olika tidpunkter under projektet. Dessa kan komma att involvera funktioner efter behov och uppdrag, exempelvis - chefer och medarbetare i de olika verksamheterna, systemförvaltare, schemaläggare, planerare, HR, controller, lönespecialist, fackliga representanter med flera i olika omfattning. Personalresurser säkras genom att resursägare (verksamhetschefer) ingår i styrgruppen eller referensgrupp.

Heltid som norm är ett projekt som har att hantera en komplexitet i olika frågor. Detta då det är en stor förändring i organisering och olika sätt att arbeta, planera och hantera arbetsuppgifter. Inom ramen för projektplanen skapas en riktning. Fördjupad planering får göras fortlöpande under projektet. För att långsiktigt hålla riktningen och mäta resultatet skapas en Plan för nyttorealiserings som beslutas innan projektets avslut och därefter förvaltas av verksamhetschefer i förening tillsammans med controller.

Tid för projektplan och projektets genomförande

Planerade datum för projektet

Godkännande av projektplan: juni 2024

Godkännande av plan för nyttorealiserings: senast juni 2025

Starttid för genomförandefas: augusti 2024

Sluttid för genomförandefas: september 2025

Primära intressenter och krav

Nedan ges en första beskrivning av dem som bedöms som intressenter i projektet. Denna analys ska uppdateras i uppstarten av projektet.

Primära intressenter	Sammanfattning av intresset/påverkan	Prioriterade krav på genomförande och/eller resultat
Socialdirektör och verksamhetschefer	Arbetsmiljö, kvalitet, effektivitet, optimering, attraktiv arbetsgivare. Organisationsutveckling. Dialog. Samverkan. Patient- och rättssäkerhet.	Medverkan i styrgrupp respektive referensgrupp
Förtroendevalda (primärt socialnämnden, kommunstyrelsen, personalutskott)	Ekonomisk effekt av förändringar samt förutsättningar för Heltid som norm. Löpande information.	Återkommande information vid sammanträden.
Enhetschefer samtliga verksamheter	Tydlighet, rutiner, processer, nyckeltal, optimering, verksamhetsutveckling, förbättrad arbetsmiljö. Patient- och rättssäkerhet.	Möjlig medverkan i arbetsgrupper. Utbildning. Regelbunden dialog.

Bemanningsenheterna inom socialförvaltningen	Tydlighet i form av beslut och riktlinjer vad gäller arbetssätt för vikarietillsättning och resurstid.	Möjlig medverkan i arbetsgrupper. Utbildning.
Fackliga representanter	Arbetsmiljö, goda anställningsvillkor	Medverkan i styrgrupp och arbetsgrupper.
Medarbetare inom verksamheterna	Arbetsmiljö, goda anställningsvillkor, trygghet. Kvalitet i omsorgen.	Möjlig medverkan i arbetsgrupper. Regelbunden information.

Genomförande

Faktorer som kan påverka genomförbarheten såväl som effekten av arbetet med Heltid som norm är till exempel följsamhet till framtagna arbetssätt, politiska förändringar samt tydlighet i ansvarsfördelningen och aktivt deltagande från förtroendevalda, fackliga representanter och förvaltningsledning. Erfarenheten från projektet Heltid som norms tre år är att förändra arbetssätt och normer som funnits med i verksamheterna under många år är utmanande. Det är därför fortsatt viktigt att det i projektet finns en kontinuerlig dialog med olika parter, transparens genom hela arbetet och att processen och arbetet drivs i ett långsiktigt perspektiv. Det är också av vikt att chefer inom socialförvaltningen driver utvecklingsarbete för att en heltidorganisation ska vara verklighet och att den ska fungera effektivt.

Huvudsakliga aktiviteter	Beskrivning	Starttid/sluttid
Samplanering		Under projektiden
Arbetssätt vad gäller schema		Under projektiden
Nattens arbetstid		Under projektiden
Hantering av resurstid,		Under projektiden
Etablera gemensamma arbetssätt		
Plan för nyttorealisering		juni 2025
Avslut		september 2025
Besluts punkter	Datum	Vad ska ha uppnåtts/ beslutats
BP3 Projektplan godkänns samt beslut om uppstart tas	juni 2024	Projektplan färdigställd
Godkännande av Plan för nyttorealisering	juni 2025	Plan för nyttorealisering färdigställd
BP5 Godkännande av slutrapport	feb 2026	Slutrapport färdigställd
BP6 Godkännande av rapport utvärdering av nytta	Q2 2029	Nyttoutvärderingsrapport färdigställd

Budget

Inom ram.

Förslag ansvarig nyttorealisering

Efter avslutat projekt övergår ansvaret till verksamheten och verksamhetschefer i förening blir ansvarig för den av projektet framtagna Plan för nyttorealisering. Planen följs upp i socialförvaltningens ledningsgrupp.

Ägare av Plan för nyttorealiseringsplan är verksamhetschefer i förening vilka följer upp med stöd av kundansvarig/controller i samband med ordinarie verksamhetsuppföljning. Nyttorealiseringsplanen är en del av verksamhetens verktyg för att säkra genomförandet och önskat utfall. Plan för nyttorealiseringsplan redogör för hur verksamheten ska arbeta med implementering av processer och arbetssätt och ta hand om projektets resultat.

Uppföljning, utvärdering och rapportering

Projektet och utvecklingen av arbetet rapporteras till beställare inför respektive styrgrupp eller vid påkallat behov. Utvärdering av projektet görs i samband med avslut.

Mötestyp	Tidpunkt/ Regelbundenhet	Rapport från	Rapport till
Projektledarmöte	Varje vecka	-	-
Inför styrgrupp	Var åttonde vecka	Projektledare	Beställare och verksamhetschefer
Samverkan	Vid behov	Projektet/Beställare	Fackliga förbund
Socialnämnd	Vid behov	Projektet/Beställare	Förtroendevalda
KSPU	Vid behov	Projektet/Beställare	Förtroendevalda

Kommunikationsplan

Dokumentet arbetas fram i projektets uppstartsfas.

Risker, hinder och framgångsfaktorer

Generellt kan sägas utifrån de erfarenheter som hitintills gjorts i och med införandet av Heltid som norm inom socialförvaltningen är att faktorer som kan påverka genomförbarheten såväl som effekten av arbetet är till exempel huruvida chefer/enheter följer konceptet/beslutet, politiska förändringar samt engagemang från förtroendevalda, fackliga representanter och förvaltningsledning. Det bedöms därför vara viktigt att det i projektet finns en löpande dialog med olika parter, transparens genom hela arbetet och att arbetet fortsatt drivs ur ett långsiktigt perspektiv.

Erfarenheten från Heltid som norm understryker att området hyser en komplexitet som väcker mycket känslor till exempel då det finns en känsla av att det egna privatlivet påverkas av procenten i sysselsättningsgraden. Bland annat påverkas enheternas autonomi, sätt att organisera arbetet, schemaläggning och resurstid, efterlevnaden av Handbok för hållbar bemanningsplanering – områden som samtliga fortsatt behöver hanteras. Frågeställningarna är alla en del i att projektet förlängs.

Riskbedömning enligt Arbetsmiljölagen

Projektet berör många frågor som kan påverka arbetsmiljön för medarbetare inom verksamhetsområdet. Utifrån den iterativa logik som ligger till grund för

projektet (se avsnittet *Genomförande*) kommer riskbedömningar genomföras då de bedöms finnas behov.

Samverkan

Behovet av bred delaktighet samt ett aktivt arbete omfattar även fackliga parter. Samtliga inom socialförvaltningen berörda fackförbund är inbjudna att delta i styrgruppen. Fack som berörs är: Kommunal, Vision, Akademikerförbundet SSR, Vårdförbundet, Sveriges Arbetsterapeuter, Fysioterapeuterna, Akavia, DIK, Ledarna. Information till fackliga företrädare ute i verksamheten (och som inte deltar i styrgruppen) kommer att behöva informeras av de fackliga representanter som finns med i styrgruppen. Kompletterande information säkras genom kommunikationsplanen och i ordinarie samverkansforum.

Mottagare

Det är verksamheten som helhet, genom verksamhetschefen, som tar emot projektets leverans och ansvarar för nyttorealisering. Plan för nyttorealisering hanteras efter projektets avslut i samband med ordinarie månatlig uppföljning av verksamhetschefer och controller.

Uppföljning, utvärdering och rapportering

Projektets framdrift säkras främst genom styrgruppens sammanträden. Styrgruppen fattar alla beslut som rör projektets omfattning och inriktning. Styrgruppen sammanträder var åttonde vecka för att följa upp resultat och vid behov bidra med analys av uppkomna svårigheter. Rapportering till styrgruppen görs genom projektverktyget Project Companion och muntligt vid styrgruppsmöten.

Avslut, överlämnande, lärande och spridning

Projektets slutrapport delges styrgruppen enligt den mall som tagits fram inom ramen för kommunens projektmodell. Preliminärt kommer rapporten presenteras Q2 2029. I samband med slutrapportering övergår projektets framarbetade arbetssätt som en naturlig del till ordinarie verksamhet. Projektmålen kommer att utvärderas i nyttoutvärderingsrapport enligt kommunens projektmodell.

2024-06-18



Pernilla Thunander
beställare/socialdirektör



Katarina Persson/Marie Daun,
projektledare

