

Slutrapport Rätten till heltid

INFÖRANDE AV RÄTTEN TILL HELTID FÖR ANSTÄLLD I SALA KOMMUN

Innehåll

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | SAMMANFATTNING | 4 |
| 2 | BAKGRUND | 5 |
| 2.1 | Mål | 5 |
| 2.2 | Avgränsningar | 5 |
| 3 | PLANERING | 7 |
| 3.1 | Tidsplan | 7 |
| 3.2 | Anställningsavtal | 7 |
| 3.3 | Kommunikationsplan | 7 |
| 4 | GENOMFÖRANDET | 8 |
| 4.1 | Tillvägagångssätt | 8 |
| 4.2 | Organisation | 8 |
| 4.2.1 | Vård- och Omsorgskontoret | 9 |
| 4.2.2 | Utbildning- och Arbetsmarknadskontoret | 9 |
| 4.2.3 | Tekniska Kontoret | 9 |
| 4.2.4 | Kultur- och Fritidskontoret | 9 |
| 4.3 | Kartläggning Sala kommun | 10 |
| 4.4 | Bemanningsprocessen och ekonomi | 12 |
| 4.4.1 | Vård- och Omsorgskontoret | 12 |
| 4.4.2 | Utbildning- och Arbetsmarknadskontoret | 12 |
| 4.4.3 | Tekniska Kontoret | 13 |
| 4.4.4 | Kultur- och Fritidskontoret | 13 |
| 5 | RESULTAT | 14 |
| 5.1 | Verksamheternas arbete | 14 |
| 5.1.1 | Vård- och Omsorgskontoret | 14 |
| 5.1.2 | Utbildning- och Arbetsmarknadskontoret | 15 |
| 5.1.3 | Tekniska Kontoret | 16 |
| 5.1.4 | Kultur- och fritidskontoret | 17 |
| 5.1.5 | Delprojektgrupp KSF | 17 |
| 5.2 | Enkätundersökningar | 17 |
| 5.2.1 | Vård- och omsorgskontoret | 17 |
| 5.2.2 | Utbildning- och arbetsmarknadskontoret | 18 |
| 5.2.3 | Tekniska Kontoret | 19 |
| 5.2.4 | Kultur- och Fritidskontoret | 19 |
| 5.3 | Utfall | 19 |
| 5.3.1 | Vård- och Omsorgskontoret | 21 |
| 5.3.2 | Utbildning- och Arbetsmarknadskontoret | 21 |
| 5.3.3 | Tekniska kontoret | 22 |
| 5.3.4 | Kultur- och fritidskontoret | 22 |
| 6 | SLUTSATSER | 23 |
| 6.1 | Framgångsfaktorer | 24 |
| 6.2 | Utmaningar | 24 |
| 6.3 | Förslag till fortsatt arbete | 24 |

1 SAMMANFATTNING

Kommunstyrelsen i Sala beslutade 2016 att alla kommunens verksamheter ska införa *Rätten till heltid*.

En kommunövergripande projektplan togs fram, med tre mål: alla medarbetare som nyanställs anställs på heltid, alla deltidsanställda ska erbjudas heltidsarbete samt fler av dem som redan har en heltidsanställning, men av olika anledningar jobbar deltid, ska eftersträva heltidsarbete.

Ett pilotprojekt inom verksamhetsområdet Funktionsnedsättning på Vård- och Omsorgskontoret genomfördes november 2017 till mars 2019.

I september 2019 påbörjade de övriga kontoren inom Sala kommun genomförandet av *Rätten till heltid*. En kommunövergripande projektgrupp tillsattes och kommunen delades in i delprojektområden. Dessa delprojekt omfattade i princip kommunens respektive kontor, förutom ett delprojekt som innehöll flera kontor. Inom varje delprojekt utsågs en delprojektledare som drev arbetet med införandet för kontorets verksamheter via sin tillsatta delprojektgrupp.

Projektet riktade sig mot tillsvidareanställd personal, undantaget medarbetare som var partiellt lediga på grund av sjukdom, pension eller anställda genom en arbetsmarknadsåtgärd.

Arbetet inleddes med att göra en kartläggning av nuläget avseende antalet heltidsanställda och deltidsanställda. Inom de flesta delprojekten skickades enkäter ut till medarbetarna med frågor kopplade till deras sysselsättningsgrad. Även bemanningsprocessen har varit en stor fråga för många verksamheter.

Samtliga medarbetare inom Sala Kommun som inte tillhörde avgränsningarna i projektet har erbjudits en heltidsanställning. För de medarbetare som har en heltidsanställning finns en möjlighet att för ett år i taget önska sig ned i sysselsättningsgrad.

Alla nyanställningar, gällande tillsvidarejänster, utannonseras nu som heltidstjänster.

Efter avslutat projekt så har antalet medarbetare med heltidsavtal ökat markant. Även om många medarbetare har använt sig av möjligheten att önska sig ned i tid så är antalet som faktiskt arbetar deltid lägre nu än innan projektets start.

I projektet har samverkan med arbetstagarorganisationerna, främst Kommunal, skett under hela processen.

Projektet slutfördes september 2021.

2 BAKGRUND

Kommunstyrelsen i Sala fattade 31 mars 2016 ett beslut om att *Rätten till heltid* ska införas i Sala kommun. Beslutet innebar att *Rätten till heltid* införs succesivt i kommunen och de kostnader som eventuellt uppstår skulle budgeteras inom ram. Kommunal skulle bjudas in att delta med resurser i projektet.

Införandet av heltid inleddes med ett pilotprojekt som pågick under perioden november 2017 till mars 2019. Det var verksamhetsområde Funktionsnedsättning, inom Vård- och omsorgskontoret, som valdes ut som pilotgrupp för att prova införandet i en mindre skala.

För kommunens övriga kontor gavs en projekttid med slutdatum 31 maj 2021 då alla tillsvidareanställda i Sala kommun ska erbjudas en heltidsanställning. Heltid ska vara det normala vid all nyanställning. Redan anställda medarbetare ska i och med *Rätten till heltid* i högre utsträckning än tidigare arbeta heltid, det överensstämmer med Svenska Kommunalarbetsförbundets kollektivavtal HÖK 16. Kostnader som eventuellt kan uppstå i och med införandet av *Rätten till heltid* ska hanteras inom budgetram.

2.1 Mål

Målet med projektet var att efter den 31 maj 2021 ska:

- ✓ alla medarbetare som ska nyanställas anställs på heltid.
- ✓ alla deltidsanställda erbjudas heltidsarbete, undantag för anställda med läsårstjänstgöring som erbjuds från 2021-08-09.
- ✓ fler av dem som redan har en heltidsanställning men av olika anledningar jobbar deltid idag, ska eftersträva heltidsarbete.

2.2 Avgränsningar

Rätten till heltid skulle möjliggöra full sysselsättningsgrad för alla tillsvidareanställda med deltidsavtal. Utifrån vissa avgränsningar undantas nedanstående grupper av medarbetare från att erbjudas heltidsavtal:

- ✓ deltidsanställning där medarbetare har partiell sjukersättning

- ✓ deltidsanställning där medarbetare har ersättning genom arbetsmarknadsåtgärder
- ✓ tidsbegränsade anställningar
- ✓ deltidsanställning utifrån pension
- ✓ medarbetare ej anställda på kollektivavtalet allmänna bestämmelser (AB)

3 PLANERING

Varje kontor har i sin delprojektgrupp själva ansvarat för att planera och genomföra *Rätten till heltid*. Övergripande frågor har diskuterats och beslutats i den övergripande projektgruppen. Planering har varit en förutsättning för att driva och förverkliga införandet av *Rätten till heltid*. För samtliga verksamheter, bortsett från FO som genomfört *Rätten till heltid* som pilotprojekt, påbörjades projektet i september 2019.

3.1 Tidsplan

Projektet påbörjades i september 2019 och avslutades under hösten 2021.

3.2 Anställningsavtal

Medarbetare som arbetade deltid gavs möjlighet att skriva på ett nytt anställningsavtal med en tjänstgöring på 100 procent. Om någon medarbetare efter införandet av *Rätten till heltid* önskar att arbeta deltid ska en ansökan om partiell tjänstledighet göras. Ansökan om tjänstledighet ska göras en gång per år och ansökan görs huvudsakligen för perioden 1 januari till 31 december. För Utbildning- och Arbetsmarknadskontoret gäller istället läsår. Beviljad tjänstledighet gäller ett år och återgår därefter till 100 procent om inte tjänstledigheten förlängs.

3.3 Kommunikationsplan

I uppstarten av *Rätten till heltid* tog varje delprojektgrupp fram en plan för kommunikation till sina verksamheter. Utifrån det stora antalet medarbetare som berörs av införandet har delprojektgrupperna främst kommunicerat med chefer som sedan har kommunicerat med sina medarbetare. Delprojektgrupperna har tagit fram stödmaterial, PowerPoints, som kunde användas vid arbetsplatsträffar med medarbetare.

Under projekttiden har information och dialog främst skett på samverkansmöten på olika nivåer. Projektgrupperna har även samverkat med respektive ledningsgrupp för information, dialog och beslutstagande.

4 GENOMFÖRANDET

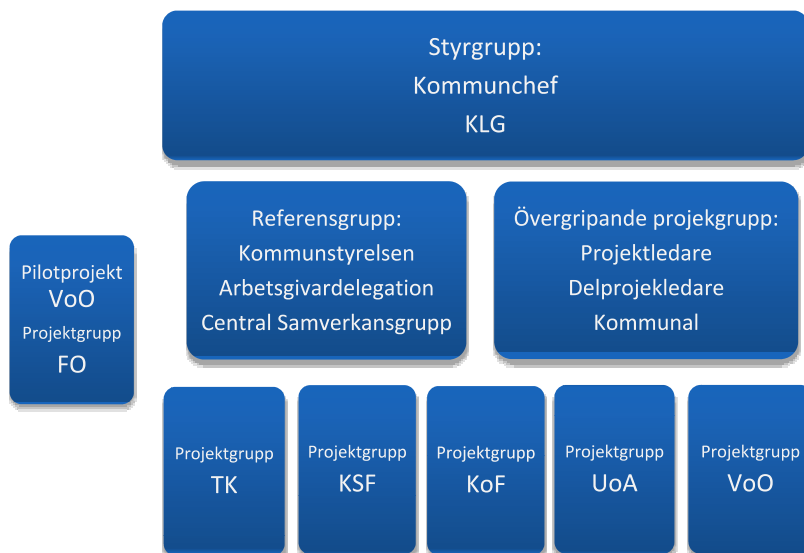
En kommunövergripande projektgrupp tillsattes. Projektgruppen bestod av förhandlingschef från HR, lönekontorets chef, delprojektledare från Utbildning- och Arbetsmarknadskontoret, Vård- och Omsorgskontoret, Tekniska kontoret, Kultur- och fritidskontoret, KSF samt representant från fackförbundet Kommunal.

4.1 Tillvägagångssätt

Den övergripande projektgruppen för *Rätten till heltid* har månadsvis haft möten med uppehåll under våren 2020 utifrån pandemi SARS-CoV-2. Utifrån dessa möten har delprojekten drivit arbetet vidare inom sina kontor. Vid övergripande projektgruppens träffar upprättades en övergripande tidsplan. Utifrån den tidsplanen formulerade delprojektgrupperna egna projektplaner för införandet av *Rätten till heltid* för respektive kontor. *Rätten till heltid* har under projektets gång varit en stående informationspunkt vid den Centrala samverkansgruppens möten samt på Kommunstyrelsens arbetsgivardelegation.

4.2 Organisation

Projektets organisation, figur 1, fastställdes av styrgruppen, som bestod av Kommunchef och kommunledningsgrupp (KLG), i och med beslut om att samtliga verksamheter i Sala kommun ska införa *Rätten till heltid*. Ett pilotprojekt (FO) var slutfört när övriga projektgrupper skulle starta upp införandet för sina verksamheter.



Figur 1: Organisationsstruktur för införande av *Rätten till heltid*.

4.2.1 VÅRD- OCH OMSORGSKONTORET

Vård- och omsorgskontorets delprojektgrupp bestod av två delprojektledare, varav en hade förankring inom äldreomsorgen, två representanter från Bemanningseenheten, en representant från Hemtjänsten samt en representant från Kommunal. Arbetsgruppen träffades övervägande delen av projekttiden med en regelbundenhet med en gång i månaden, förutom perioden mars 2020 till november 2020 med anledning av pandemin SARS-CoV-2. Delprojektgruppens medlemmar förändrades vid ett tillfälle under mars 2021 då Kommunals representant lämnade gruppen och ersattes av annan representant från Kommunal.

4.2.2 UTBILDNING- OCH ARBETSMARKNADSKONTORET

Två tjänstepersoner tilldelades uppdraget att leda arbetet för Utbildning- och Arbetsmarknadskontoret. En arbetsgrupp tillsattes och bestod av två tjänstepersoner, en biträdande rektor samt en representant från Kommunal. Arbetsgruppen hade både fysiska och digitala möten löpande under projekttiden. Agenda för arbetsgruppens möten behandlade frågor kring det aktuella läget, vad som hänt sedan tidigare möte, vad som gjorts, vad som var på gång och vad som behövde göras eller tas ställning till för att genomföra och slutföra projektet inom budgetram och enligt den gemensamma tidsplanen.

4.2.3 TEKNISKA KONTORET

Måltidschef fick i uppdrag att leda projektet för Tekniska kontoret. Arbetsgruppen som tillsattes bestod av två biträdande måltidschefer samt tre representanter, tillika skyddsombud, från Kommunal. Arbetsgruppen träffades löpande en gång per månad. Agenda för arbetsgruppens träffar behandlade frågor kring det aktuella läget, vad som hänt sedan tidigare möte, vad som gjorts, vad som var på gång och vad som behövde göras eller tas ställning till för att hantera införandet inom ekonomisk ram och enligt tidsplan.

4.2.4 KULTUR- OCH FRITIDSKONTORET

Enhetschef för simhallen fick uppdraget att leda projektet för Kultur- och Fritidskontoret. Tillsammans med övriga enhetschefer inom Kultur- och Fritidskontoret samt fackliga representanter har projektplan och arbetet för införandet utformats. Möten har ägt rum kontinuerligt under projekttiden.

4.3 Kartläggning Sala kommun

Inför projektstarten i september 2019 togs det fram en nulägesbild över alla tillsvidareanställda medarbetares sysselsättningsgrad. Det var totalt 1 928 tillsvidareanställda medarbetare i kommunens verksamheter, uppgifterna hämtades ur systemet Qlikview. I tabell 1 framgår fördelningen av medarbetare i antal anställda per kontor. Av alla anställda medarbetare i Sala kommun hade 80 procent den 1 september 2019 en tillsvidareanställning på heltid.

Vård- och omsorgskontoret är den verksamhet som har flest tillsvidareanställda i kommunen, nästan 42 procent, tätt följt av Utbildning- och Arbetsmarknadskontoret som hade 39 procent. Tekniska kontoret hade knappt 8,5 procent, KSF (som består av olika centrala funktioner) 7,5 procent och det minsta, Kultur- och fritidskontoret, uppgår till knappt 3 procent.

Tabell 1. Totalt antal medarbetare per kontor.

| Verksamhet | TK | KSF | KoF | UoA | VoO | Totalt |
|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|--------|
| Antal medarbetare | 162 | 145 | 56 | 752 | 809 | 1928 |

TK = Tekniska kontoret

KSF = Samhällsbyggnadskontoret, Räddningstjänsten, Ekonomikontoret, Personalkontoret samt enheter under kommunledning

KoF = Kultur- och fritidskontoret

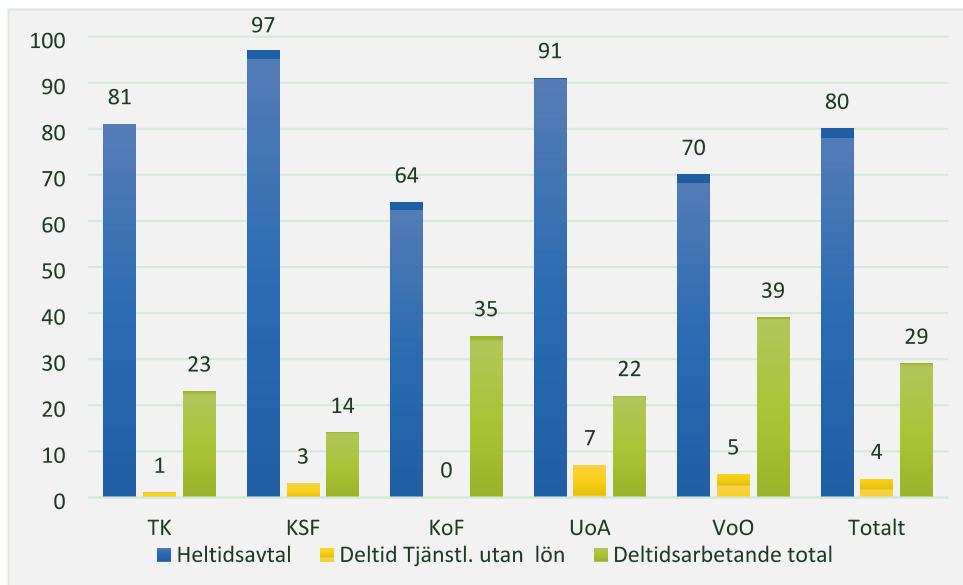
UoA = Utbildning- och arbetsmarknadskontoret

VoO = Vård- och omsorgskontoret

Den 1 september 2019 arbetade 29 procent av Sala kommuns medarbetare deltid. Högst andel deltidsarbetande hade Vård- och Omsorgskontoret, 39 procent. Antalet anställda på heltid skiljer sig markant åt för kommunens kontor. Högst andel heltidsanställda, 97 procent, fanns inom KSF och lägst andel heltidsanställda hade Kultur- och Fritidskontoret, 64 procent.

I figur 2 framgår den procentuella fördelningen av alla anställda per kontor. Den blå stapeln anger andel medarbetare med heltidsavtal i botten. Den gula stapeln anger andel medarbetare som har beviljats tjänstledigt utan lön utifrån eget önskemål. Den gröna stapeln anger andel medarbetare som arbetar deltid, oavsett tjänstledighetsgrund och inkluderat de med anställningsavtal på deltid.

För att få en bild av hur många som hade ett heltidsavtal, men var tjänstlediga utan lön del av sin tjänst, togs en separat siffra för detta fram. Tjänstlediga utan lön avser de medarbetare som önskat sänka sin sysselsättningsgrad utifrån enskild angelägenhet. Högst andel medarbetare som var tjänstlediga utan lön hade Utbildning- och Arbetsmarknadskontoret, sju procent. Uppgifter för den totala andel som arbetade deltid oavsett heltidsavtal eller heltidsavtal togs även fram för att få en bild av hur många deltidsarbetande det finns totalt i kommunen.



Figur 2. Procentuell fördelning av hel- och deltidsavtal per kontor och totalt i Sala kommun.

I tabell 2 redovisas den genomsnittliga sysselsättningsgraden för de som var tjänstlediga utan lön per kontor och totalt. Den totala genomsnittliga sysselsättningsgraden för medarbetare som hade tjänstledigt utan lön var 81 procent. Kultur- och Fritidskontoret hade vid tiden för inhämtandet av siffror ingen medarbetare som var tjänstledig utan lön del av sin tjänst.

Tabell 2. Genomsnittlig sysselsättningsgrad i procent för deltidsarbetande med tjänstledighet utan lön.

| Verksamhet | TK | KSF | KoF | UoA | VoO | Totalt |
|------------|----|-----|-----|-----|-----|--------|
| procent | 80 | 88 | 0 | 80 | 80 | 81 |

Bland de deltidsarbetande, inkluderas gör medarbetare med deltidsavtal samt alla former av partiell tjänstledighet, var den genomsnittliga sysselsättningsgraden totalt i kommunen 76 procent. I tabell 3 framgår fördelningen i procent för alla kontor.

Tabell 3. Genomsnittlig sysselsättningsgrad för samtliga deltidsarbetande i procent.

| Verksamhet | TK | KSF | KoF | UoA | VoO | Totalt |
|------------|----|-----|-----|-----|-----|--------|
| procent | 74 | 75 | 64 | 73 | 79 | 76 |

4.4 Bemanningprocessen och ekonomi

Rätten till heltid skulle införas inom budgetram. För att inte öka kostnader i verksamheter när medarbetare ökar sysselsättningsgrad har arbetet med att ta fram metoder för att använda ökade resurser varit av vikt. I någon verksamhet har kombinationstjänster använts för att kunna erbjuda heltid. Många verksamheter har fått arbeta med bemanningprocessen och schemaläggning inför att fler medarbetare skulle erbjudas heltid. För några av kommunens verksamheter har bemanningprocessen inneburit förändringar i större utsträckning än för andra vid införandet av *Rätten till heltid*.

4.4.1 VÅRD- OCH OMSORGSKONTORET

Införandet av *Rätten till heltid* har medfört att verksamheterna kontinuerligt behöver arbeta med behovsbedömningar och utifrån detta anpassa bemanningen. En förutsättning för att kunna bemanna inom ekonomisk ram och efter behov, vid införandet av *Rätten till heltid*, är att bemannings- och schemaläggningsprocessen görs på ett enhetligt sätt inom de olika verksamhetsområdena.

Verksamhetsområdena inom Vård- och Omsorgskontoret är olika och har anpassat planeringar för bemanning och schemaläggning utifrån sina behov. Målet var att flera verksamheter ska arbeta med resursturer som finns schemalagda utöver bemanningsbehovet vid införandet av *Rätten till heltid*. Resursturer ska finnas tillgängliga för fler verksamheter inom samverkansområden för att minska risken med att få outnyttjad tid. Om ordinarie personal används som resurs kan troligen användandet av timvikarier minska, vilket medför ett bemanningsekoniskt hushållande av verksamhetsresurser. Extra kostnader uppstår om resurstider blir obokade utifrån att det inte finns behov i någon verksamhet just då tillgänglighet finns. Med hänsyn till ovanstående finns risk att resurser ej används kostnadseffektivt, detta då resursturer är tänkta att vara inlagda i schemat och inte helt kan anpassas utifrån verksamheternas behov. Anledningen till att lägga in resursturer i grundschema är att den enskilda medarbetaren ska komma ifrån upplevelsen av att behöva "jaga" arbetstid.

Vård- och Omsorgskontorets economicontrollers följer månadsvis upp kostnader för bemanning och följer således hur bemanningskostnader utvecklas inför och efter införandet av *Rätten till heltid*.

4.4.2 UTBILDNING- OCH ARBETSMARKNADSKONTORET

De befattningsgrupper med flest medarbetare med deltidstjänster var elevassistenter och barnskötare inom skola, förskola och fritidshem. För några enheter har behov och ekonomi medgivit att erbjudande av heltidstjänster varit möjligt inom budgetram och på befintlig arbetsplats. För andra har det medfört utökning av tjänster vilket då medfört ökad kostnad.

För de flesta skolenheterna har erbjudande om heltidstjänst inte resulterat i att personal gått upp i tjänst utan dessa har sökt partiell ledighet och därmed bibehållit lägre tjänstgöringsgrad. De få som gått upp i tjänstgöring har i de flesta fall erbjudits tjänst på sin nuvarande enhet, men i enstaka fall har det varit möjligt att erbjuda en kombinationstjänst. Kombinationstjänster är ett alternativ som diskuterats mer hos vissa enheter, men tyvärr sammanfaller ofta behov av bemanning tidsmässigt och har därav inte varit en framgångsrik lösning detta år då det har varit en relativt kort tid för införande av *Rätten till heltid* i årets tjänsteplanering.

4.4.3 TEKNISKA KONTORET

Måltidsenheten är en nollbudgeterad köp- och säljverksamhet i kommunen, därav har bemanning och sysselsättningsgrader i de olika köken tidigare slimmats utifrån antalet beställda måltider samt verksamheternas behov av kökspersonal på plats under dagens måltider. De flesta kök är små och har få medarbetare då den politiska inriktningen är att maten ska tillagas nära gästen. En förutsättning för att kunna bemanna inom ekonomisk ram är att se över möjligheten till samverkan med andra verksamheter. Heltidstjänster har möjliggjorts för några medarbetare i Måltidsenheten genom att vissa kockar har erbjudits kombinationstjänst på förskolekök och skolkök samt i barngrupp på förskola eller på fritidshem i Utbildning- och Arbetsmarknadskontorets verksamheter utifrån behov läsårsvis. Dessa kombinationstjänster medför ett bemanningsekonomiskt hushållande som gagnar båda verksamheterna när behovet är en mindre procent. Kombinationstjänster kräver dock rätt kompetens och introduktion för medarbetaren i de nya arbetsuppgifterna. För att det ska fungera med kombinationstjänster behöver vissa delar samordnas och tydliggöras. Det kan röra möjlighet till medverkan på verksamhetsförlagda möten, uttag av ledighet, vem tillsätter ersättare vid medarbetares frånvaro och vem är ansvarig chef utifrån ett arbetsmiljöperspektiv. Vid utredning av andra möjliga kombinationstjänster i kommunens verksamheter så har det under tiden för införandet av *Rätten till heltid* inte varit möjligt att genomföra på grund av kompetenskrav.

4.4.4 KULTUR- OCH FRITIDSKONTORET

En förutsättning för att kunna bemanna inom ekonomisk ram och efter behov, vid införandet av *Rätten till heltid* var bemanningsprocessen. Arbetet innebar att planera och anpassa bemanningen utifrån alla verksamheters behov. Genom att verksamheterna samverkade kunde en kartläggning göras över den faktiska tiden som behövdes. Utifrån denna kunde användandet av timvikarier minska. Förändringar av tankesätt gällande kompetenskrav, scheman, flexibilitet och rimlighet i förväntad prestation när arbete sker i annan verksamhet än den ordinarie har inneburit ett bättre sätt att planera medarbetarnas tid. I och med samplanering har behovet av timvikarier minskat varvid införandet av *Rätten till heltid* inte förväntas ge några ökade kostnader för verksamheterna.

5 RESULTAT

5.1 Verksamheternas arbete

Här redovisas för varje kontors arbete med införandet av *Rätten till heltid* samt redogörelse för utfallet. Delprojektgrupperna har utgått från de egna kontorens förutsättningar och har arbetat med de frågor som varit aktuella för just deras verksamheter men även haft dialog kontorsövergripande när så behövts.

5.1.1 VÅRD- OCH OMSORGSKONTORET

Delprojektgruppen startade upp arbetet under hösten 2019. Första mötena gick åt till att upprätta en övergripande projektplan, en aktivitets och tidplan samt omvärldsbevakning. Enhetschef från Funktionsnedsättningsområdet, FO, bjöds in till ett av delprojektgruppens möten för att berätta om pilotinförandet av *Rätten till heltid*. Eftersom FO är en del av Vård- och Omsorgskontorets verksamheter har delprojektgruppen försökt att ta lärdom av deras erfarenheter och arbeta lika så långt det varit möjligt utifrån de olika verksamheternas behov.

Delprojektgruppen tog fram PowerPoints med information om införandet av *Rätten till heltid* som presenterades för verksamhetschefer samt enhetschefer. Dessa gick i sin tur igenom informationen med medarbetare under arbetsplatsträffar med start våren 2020. Arbetet fick ett uppehåll mars 2020 utifrån pandemin SARS-CoV-2 som krävde stora resurser från Vård- och Omsorgskontorets chefer och medarbetare. Arbetet återupptogs hösten 2020.

I september 2020 fattade Vård- och Omsorgskontorets ledningsgrupp beslut om att samtliga nyanställningar från den 1 november 2020 skulle ske på heltid. Det togs även beslut om att samtliga verksamheter skulle ha en stående punkt för *Rätten till heltid* under arbetsplatsträffar.

Delprojektet genomförde under projekttiden två utbildningar med Myrna Palmgren, doktor i optimeringslära, som arbetat med flera verksamheter kring schemaläggning och ingår i SKRs expertgrupp för "Heltid som norm". Syftet var att få en grund för olika metoder att arbeta med bemanningsplanering och schemaläggning inför införandet av *Rätten till heltid*. Utbildningarna riktade sig till chefer, samordnare, bemanningssamordnare samt enhetskoordinatorer. Även delprojektledarna deltog i utbildningsdagarna samt delprojektledare för Kultur- och Fritidskontoret. Den första utbildningen, *Schema och bemanningsplanering utifrån införandet av "Heltid som norm"* var planerad att genomföras i mars 2020 men utifrån pandemin blev dagen framskjuten till den 2 september 2020. Den andra utbildningsdagen som innebar en fördjupning från första utbildningstillfället, *Optimerings- och bemanningsplanering*, ägde rum den 18 december 2020.

Under hösten 2020 när projektet tog fart igen skapade delprojektgruppen ett förslag för fortsatt arbete för införande av *Rätten till heltid* som i december 2020 beslutades i Vård- och Omsorgskontorets ledningsgrupp. Detta låg sedan som underlag för det fortsatta arbetet. Från januari 2021 gick projektet in i en slutfas och arbetet intensifierades inför införandet den 31 maj 2021.

De verksamheter som utifrån ny önskad sysselsättningsgrad behövde ändra i scheman för medarbetarna gjorde risk- och konsekvensanalyser. Resultat av riskbedömningarna var främst upplevelse av oro och otrygghet att vara på andra enheter samt en oro inför förändrade scheman. Verksamheterna har arbetat med åtgärder för att trygga medarbetare i att arbeta på flera enheter. Verksamheterna har samverkat i större utsträckning och upprättat rutiner för att förenkla för medarbetare att arbeta på fler enheter. Under processen med att skapa nya scheman har verksamheterna haft medarbetare med i processen, bland annat genom workshops och schemagrupper. Innan införandet av *Rätten till heltid* var det flertalet verksamheter som hade delade turer inom Särskilt boende för äldre, SÄBO, samt Hemtjänsten. En del av de delade turerna kunde arbetas bort inom vissa verksamheter inom SÄBO inför införande av *Rätten till heltid* genom förändrade scheman. Hemtjänsten har valt att inte förändra scheman i någon större utsträckning. De har sedan tidigare fungerande scheman där personal samverkar mellan arbetslagen utifrån behov, vilket gör att de har kvar delade turer i samma utsträckning som tidigare.

Från januari till maj 2021 hade deltagare ur delprojektgruppen månadsvis möten tillsammans med samordnare inom SÄBO för att arbeta med frågor kring *Rätten till heltid*, scheman samt samverkan. Under samma tidsperiod hade även delprojektgruppen kontinuerliga möten, varannan vecka, med enhetschefer inom SÄBO samt hemtjänsten. Syftet var att lämna information, svara på frågor och ta beslut som behövdes för att projektet skulle gå framåt.

Delprojektgruppens deltagare har också under våren 2021 varit med på möten med chefer och medarbetare i vissa verksamheter inom SÄBO som haft önskemål om detta, samt stöttat i schemaläggningar och diskuterat schemafrågor som uppstått.

Vård- och Omsorgskontorets projektgrupp har kontinuerlig deltagit i SKRs webbkonferenser som berört införande av Heltid som norm och vidarebefordrat material och kunskap till chefer.

5.1.2 UTBILDNING- OCH ARBETSMARKNADSKONTORET

Arbetet började med att göra en kartläggning av situationen. Uppgifter om personer med tillsvidareavtal på deltid togs fram. Utifrån uppgifterna i kartläggningen kunde arbetet fokuseras mot de medarbetare och befattningsgrupper som var aktuella. Arbetsgruppen hade fortlöpande dialog och kommunicerade under hela projekttiden med cheferna som tidigt i processen fick möjlighet att se över sin organisation.

Det var cheferna i sin tur som hade dialog med sina deltidsanställda, med undantag av en digital enkät som arbetsgruppen skickade ut hösten 2020. Syftet med enkäten var att få en anonym återkoppling på frågor som bakgrund till varför den anställde hade deltidsavtal, hur önskan om tjänstgöringsgrad såg ut samt hur det skulle uppfattas att arbeta på flera enheter.

Verksamheterna inom Utbildning- och Arbetsmarknadskontoret ålades redan hösten 2020 av skolchef att lägga en planering där all personal erbjuds heltidstjänster i tjänstefördelningen för läsåret 2021-2022.

En personalgrupp där kontoret under åren haft deltidsanställda är modersmåls lärare. Efter dialog med chefen för Centrum för flerspråkighet konstaterades att denna grupp troligen inte behövde tas hänsyn till för att göra undantag då de anställda i hög grad hade heltidstjänster vid införandet av *Rätten till heltid*.

I slutfasen av projektet, januari år 2021, gjordes en omorganisation i Sala kommun vilket innebar att Barn- och utbildning blev en verksamhet för Utbildning- och arbetsmarknad vilket i sin tur innebar att Kulturskolan flyttades till Kultur- och fritidskontoret. Omorganisationen medförde vissa förändringar för berörda arbetsgrupper vad gäller vilken personal och tjänstetyp som var aktuella att hantera.

5.1.3 TEKNISKA KONTORET

Delprojektgruppens arbete startades upp hösten 2019 med information om projektet till samtliga medarbetare och att ett införande skulle ske i etapper fram till det slutgiltiga införandet. En omvärldsorientering gjordes hos två andra kommuners Måltidsverksamheters arbete med *Införande av Rätten till Heltid* (Avesta kommun och Västerås kommun). Gruppens arbete har redovisats till Kontorets samverkansgrupp vid flertalet tillfällen och löpande i Måltidsenhetens samverkansgrupp.

I januari 2020 genomfördes en enkät för att inventera antalet deltidsanställda medarbetare som önskade heltidsanställning inför läsåret 2020/2021. Sju medarbetare erbjuds i samband med läsårsstarten en heltidstjänst. Det innebar en viss omplacering av medarbetare på olika arbetsplatser (kök) för att kunna behålla bemanningsbehovet utifrån antal serverade måltider och förändrade scheman genomfördes på några arbetsplatser. Efter dialog med förskolechefer och rektorer kunde tre medarbetare erbjudas kombinationstjänster i barngrupp i förskola eller på skolans fritidshem under läsåret 2020/2021. En fråga ställdes i februari 2021 till övriga delprojektledare för att inventera möjligheter till kombinationstjänster med andra verksamheter. Det konstaterades att rätt kompetens saknades för arbete inom till exempel Vård- och Omsorgskontoret och Kultur- och fritidskontoret.

5.1.4 KULTUR- OCH FRITIDSKONTORET

Projektet påbörjades i januari 2020. Projektledare formulerade tillsammans med enhetschefer och fackliga representanter en projektplan för kontoret. Projektledare samverkade med övriga enhetschefer inom kontoret och ansvarade för att hålla ledningsgruppen och dess nämnd uppdaterad.

En kartläggning av nuläget skapades i januari 2020 för att kunna uppskatta omfattningen för förändringen införandet av *Rätten till heltid* skulle innebära. Under kartläggningarna blev det också tydligt att schemaprocessen behövde ses över och förändras på vissa enheter. Facklig samverkan har skett kontinuerligt.

Från den 1 januari 2021 gjordes alla nyanställningar på heltid.

5.1.5 DELPROJEKTGRUPP KSF

Delprojektgrupp KSF innehållandes Samhällsbyggnadskontoret, Räddningstjänsten, Ekonomikontoret, Personalkontoret samt enheter under kommunledning hade endast fyra medarbetare med deltidsavtal vid projektets början. Delprojektledaren hade en dialog med berörda chefer och medarbetarna erbjöds sedan heltidsavtal.

5.2 Enkätundersökningar

I detta avsnitt redovisas delar av de enkäter som genomförts av delprojektgrupperna.

5.2.1 VÅRD- OCH OMSORGSKONTORET

Oktober 2020 skickade delprojektgruppen ut en enkät till samtliga verksamheter inom Vård- och omsorgskontoret som inte tillhör FO. Syftet med enkäten var att inventera hur många medarbetare som önskade en högre sysselsättningsgrad, samt att ge medarbetarna möjlighet till delaktighet genom att få svara på frågor kring sysselsättningsgrad. Enkäten innehöll frågor om nuvarande anställningsgrad, önskad anställningsgrad och möjlighet till kommentarer. Totalt skickades 625 enkäter ut till medarbetare. Av de 625 personer som enkäten skickats ut till hade 390 personer svarat. Det motsvarar en svarsfrekvens på 62 procent.

På frågan om varför man arbetar deltid inkom 70 kommentarer under alternativet annat. Av de kommentarer som inkommit berörde flera kommentarer några områden:

- ✓ scheman och/eller arbetet är tungt och att man inte orkar arbeta heltid
- ✓ heltid är för tungt vid nattjänstgöring
- ✓ familjesituation eller fritid
- ✓ ohälsa/sjukskrivning/pension
- ✓ inte blivit erbjuden heltid

52,2 procent av de som svarade på enkäten uppgav att de önskade en sysselsättningsgrad på heltid.

Enkäten avslutades med en öppen fråga där medarbetare fick välja om de ville skriva något. Det inkom 93 kommentarer och berörde följande områden:

- ✓ schema och/eller att arbetet är tungt och att man inte orkar arbeta heltid
- ✓ heltidsmättet för nattarbete bör sänkas då man inte orkar arbeta heltid
- ✓ lönerna är för låga
- ✓ sänka heltidsmättet med bibehållen heltidslön
- ✓ önskemål om att få höja sin sysselsättningsgrad

På övergripande nivå såg man i enkäten ingen ökning i önskan att arbeta heltid, utan snarare en minskning. När man däremot granskade resultaten på verksamhets- samt enhetsnivå var det varierat. Det fanns enheter där önskemålet om heltidsanställning var stor och enheter med fler som önskade att minska sysselsättningsgraden.

Utifrån resultatet på enkäten skickade delprojektgruppen med förslag för fortsatt arbete kring *Rätten till heltid* till Vård- och Omsorgskontorets ledningsgrupp. Förslagen som gavs var:

- ✓ Fortsatt kartläggning av sysselsättningsgrad
- ✓ Fortsätta utreda bemanningsbehov, ordinarie samt användande av timvikarier
- ✓ Scheman

5.2.2 UTBILDNING- OCH ARBETSMARKNADSKONTORET

En digital enkät skickades ut under hösten 2020 till de då aktuella och berörda deltidsanställda, 60 personer. Svaren kan inte sammanställas som en gällande slutsats då svarsfrekvensen blev låg, drygt en tredjedel svarade. Ingen total redovisning av enkätens utfall görs i denna rapport då vi ej kan utläsa en tydlig helhetsbild, men de svar som inkommit kan belysa tankar och uppfattningar hos deltidsanställda inom Utbildning- och Arbetsmarknadskontoret.

I enkäten efterfrågades bland annat orsak till varför personen ej erbjudits heltid. Förutom alternativ som; erbjöds inte det, har anställning hos annan arbetsgivare, eller uppbär annan ersättning kunde respondenterna även själva uppge orsaker till varför de hade deltidstjänster. De svar som framkom var; eget val, önskar heltid men dålig rygg ej möjliggjort det inom barnomsorgen, vill inte ha fler timmar möjligen färre då livet är för kort att ägna all sin tid på arbete, pga. sjukdom är det mer än nog och önskar gå ner mer i procent om det är möjligt.

5.2.3 TEKNISKA KONTORET

En enkät skickades ut till medarbetare i Måltidsenheten med frågan om vilken sysselsättningsgrad som de önskade arbeta. Det fanns även möjlighet att lämna önskemål om vilket kök som de önskade arbeta i. Flertalet medarbetare har önskat arbeta heltid, under förutsättning av att de får arbeta kvar i sitt nuvarande kök. Ett fåtal medarbetare har önskat gå ner i tid några procent.

5.2.4 KULTUR- OCH FRITIDSKONTORET

En enkät skickades ut till medarbetarna på det verksamhetsområde där flest deltidsarbetande fanns. Enkäten innehöll information om *Rätten till heltid* samt en fråga om vilken sysselsättningsgrad man önskade arbeta. Det fanns även möjlighet att lämna kommentarer i enkäten. Med enkäten blev det tydligt att de flesta medarbetare inte önskade arbeta heltid.

5.3 Utfall

I september 2021 togs nya siffror fram, ur systemet Qlikview, med samma kriterier som siffrorna som togs fram vid inledningen av projektet i september 2019. Urvalet har varit tillsvidareanställda medarbetare. Det var totalt 1 906 tillsvidareanställda medarbetare i kommunens verksamheter. I tabell 4 framgår fördelningen av medarbetare i antal anställda per kontor. Vård- och omsorgskontoret är den verksamhet som har flest tillsvidareanställda i kommunen, nästan 42 procent, tätt följt av Utbildning- och Arbetsmarknadskontoret som hade 39 procent. Tekniska kontoret hade knappt 8,5 procent, KSF (som består av olika centrala funktioner) 8 procent och det minsta, Kultur- och fritidskontoret, uppgår till knappt 2,5 procent.

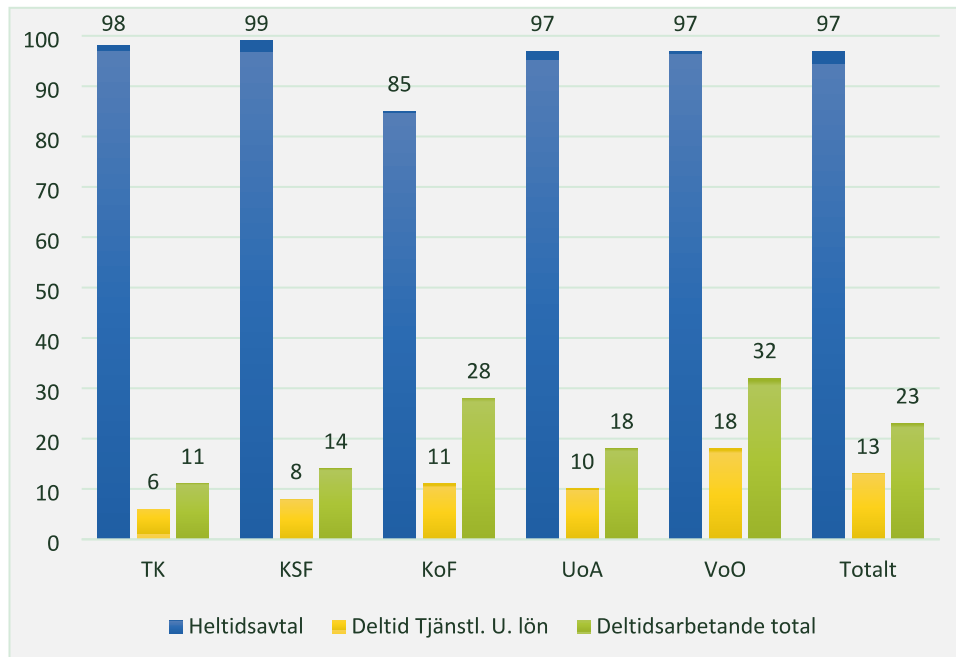
Tabell 4. Totalt antal medarbetare per kontor.

| Verksamhet | TK | KSF | KoF | UoA | VoO | Totalt |
|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|--------|
| Antal medarbetare | 160 | 149 | 46 | 751 | 800 | 1906 |

97 procent av medarbetarna i Sala kommun har den 1 september 2021 en heltidsanställning. I figur 3 framgår den procentuella fördelningen och det kan konstateras att andelen heltidsanställda har små skillnader mellan kontoret förutom för Kultur- och Fritidskontoret som har lägst andel heltidsanställda, 85 procent. Den blå stapeln anger andel medarbetare med heltidsavtal i botten. Den gula stapeln anger andel medarbetare som har beviljats tjänstledigt utan lön utifrån eget önskemål. Den gröna stapeln anger andel medarbetare som arbetar deltid, oavsett tjänstledighetsgrund och inkluderat de med anställningsavtal på deltid.

Den 1 september 2021 arbetar 23 procent av Sala kommuns medarbetare deltid. Högst andel deltidsarbetande har Vård- och Omsorgskontoret, 32 procent.

För att få en bild av hur många som hade ett heltidsavtal men var tjänstlediga utan lön del av sin tjänst togs en separat siffra för detta fram. Tjänstlediga utan lön inkluderar de medarbetare som önskat sänka sin sysselsättningsgrad utifrån enskild angelägenhet. Högst andel medarbetare som var tjänstlediga utan lön har Vård- och Omsorgskontoret, 18 procent. Siffran för den totala andel som arbetade deltid oavsett heltidsavtal eller deltidstjänst togs även fram för att få en bild av hur många deltidssamarbetande det finns totalt i kommunen.



Figur 3. Procentuell fördelning av hel- och deltidstjänst per kontor och totalt i Sala kommun.

Att samtliga medarbetare inte har heltidsavtal, förutom nämnda avgränsningar, beror på att det finns medarbetare som inte önskar detta. Anledningar som bland annat uppgetts är rädsla för att chef i framtiden ska tvinga dem att arbeta heltid.

I tabell 5 redovisas den genomsnittliga sysselsättningsgraden för de som var tjänstlediga utan lön per kontor och totalt. Den totala genomsnittliga sysselsättningsgraden för medarbetare som hade tjänstledigt utan lön var 79 procent.

Tabell 5. Genomsnittlig sysselsättningsgrad för deltidssamarbetande med tjänstledighet utan lön.

| Verksamhet | TK | KSF | KoF | UoA | VoO | Totalt |
|------------|----|-----|-----|-----|-----|--------|
| | 76 | 81 | 74 | 75 | 81 | 79 |

Bland de deltidsarbetande, här inkluderas medarbetare med deltidsavtal samt alla former av partiell tjänstledighet, var den genomsnittliga sysselsättningsgraden totalt i kommunen 76 procent. I tabell 6 framgår fördelningen i procent för alla kontor.

Tabell 6. Genomsnittlig sysselsättningsgrad för samtliga deltidsarbetande.

| Verksamhet | TK | KSF | KoF | UoA | VoO | Totalt |
|------------|----|-----|-----|-----|-----|--------|
| | 66 | 66 | 53 | 71 | 70 | 71 |

5.3.1 VÅRD- OCH OMSORGSKONTORET

Vård- och Omsorgskontoret har under införandet, från september 2019, tagit fram antalet deltidsanställda ur systemet Qlikview varje år. 1 september 2019 var 248 medarbetare deltidsanställda. I september 2020 hade Vård- och Omsorgskontoret 233 deltidsanställda. Inför införandet av *Rätten till heltid* hade Vård- och Omsorgskontoret, den 30 maj 2021, 190 medarbetare som var deltidsanställda. Störst andel deltidsanställda jobbade inom Särskild boende för äldre, SÄBO. Anledningen till att siffran sjönk beror delvis på att samtliga som nyanställs som tillsvidareanställda efter den 1 november 2020 har fått heltidsavtal. Vissa verksamheter har också erbjudit medarbetare som önskat få heltidsavtal tidigare än 31 maj.

1 september 2021 har Vård- och Omsorgskontoret 25 medarbetare med deltidsavtal. Av de som fortfarande är deltidsanställda är flertalet inte aktuella för en heltidstjänst utifrån avgränsningar i införandet av *Rätten till heltid*. Några medarbetare har inte skrivit på heltidsavtal då de inte önskat detta.

Andelen som arbetar heltid är inte densamma som de som har heltidsavtal. Vid projektets början i september 2019 hade 35 medarbetare med heltidsavtal en sänkt sysselsättningsgrad utifrån partiell tjänstledighet utan lön enskild angelägenhet. Antalet medarbetare som har heltidsavtal men har sökt partiell tjänstledighet utan lön enskild angelägenhet har i september 2021 ökat till 144. Den totala andelen av alla som arbetade deltid september 2019 var 308 medarbetare. I september 2021 var den totala andelen medarbetare som arbetar deltid 202. I den totala andelen ingår medarbetare som har deltidsavtal samt de medarbetare som sökt partiell tjänstledighet av olika anledningar.

5.3.2 UTBILDNING- OCH ARBETSMARKNADSKONTORET

Befattningskategorier där flest hade deltidstjänster var elevassistenter, barnskötare, fritidshemspersonal, lärare, förskollärare och vaktmästare. 55 personer var aktuella för heltidsavtal den 1 januari 2021 men antalet minskade under våren 2021. Totalt har 26 heltidsavtal upprättats varav 23 har skrivits under. De tre som valde att inte

skriva på heltidsavtal uppgav som skäl att de ej vill/orkar arbeta heltid eller att det snart var dags för pensionering. Av olika anledningar har åtta av de 23 valt att arbeta heltid, resterande 15 var ej aktuella pga. olika typer av bidragsanställningar.

5.3.3 TEKNISKA KONTORET

Inom Tekniska kontoret var det endast Måltidsenheten som hade medarbetare med deltidsavtal. Arbetet med *Rätten till heltid* har genomförts i etapper. Inför läsåret 2020-2021 kunde 10 av medarbetarna erbjudas heltidsavtal inom budgetram. I januari 2021 genomfördes en ny kartläggning som visade att det återstod 11 medarbetare med deltidsavtal. De 11 medarbetarna erbjöds 31 maj 2021 ett heltidsavtal. Av Måltidsenhetens medarbetare har åtta personer valt att söka partiell tjänstledighet.

5.3.4 KULTUR- OCH FRITIDSKONTORET

Utifrån kartläggningen som gjordes i januari 2020 framgick att av de 37 tillsvidareanställda medarbetare hade sju medarbetare deltidsavtal.

Vid införandet av *Rätten till heltid* skrevs nya anställningsavtal för de sju medarbetare som hade deltidsavtal. Sex av medarbetarna som fick heltidsavtal valde att ansöka om lägre tjänstgöringsgrad.

Under projekttiden har Kulturskolans verksamhet flyttats från Utbildning- och Arbetsmarknadskontoret till Kultur- och Fritidskontoret. Kultur- och Fritidskontorets verksamhet har inom budgetram inte medgivit heltidsavtal till samtliga medarbetare på Kulturskolan. De medarbetare som har lärarbehörighet har erbjudits kombinationstjänster. Arbetsgivaren kommer årligen att fråga medarbetarna på Kulturskolan om de är intresserade av att gå upp i arbetstid. Varje sådant önskemål får sedan hanteras utifrån den enskilda medarbetarens förutsättningar.

6 SLUTSATSER

Antalet heltidsavtal har ökat från 1 542 stycken i september 2019 till 1 849 stycken i september 2021. Antal deltidsavtal har minskat från 387 stycken till 57 stycken under perioden. Avseende antalet årsarbetare med tillsvidareanställning så är det en marginell ökning när september 2019 jämförs med september 2021.

För att kunna genomföra heltidsprojekt inom budgetram har lösningar varit att låta medarbetare, utifrån ökad arbetstid och verksamheters behov, arbeta på flera avdelningar, verksamheter eller kontor. För den enskilde medarbetaren upplevs detta som en mindre intressant lösning, vilket har framkommit i enkät och vid samtal.

Det finns en överraskande stor andel medarbetare som uppgett att de inte vill arbeta heltid. Möjligheten att söka tjänstledigt har varit en förutsättning för några medarbetare för att skriva på heltidsavtal.

Kombinationstjänster har i några fall varit en lösning. De främsta svårigheterna har varit fördelning av arbetstid samt verksamheternas kompetenskrav.

Arbetet har varit olika omfattande inom de respektive delprojekten. Inom delprojekt "KSF" var det exempelvis endast 4 medarbetare som inte hade ett anställningsavtal på heltid vid projektets början, medan det inom Vård- och omsorgskontoret fanns 248 medarbetare som inte hade ett anställningsavtal på heltid vid projektets början.

En förutsättning som gjort att vi har lyckats med genomförandet av *Rätten till heltid* är att projektledarna haft verksamhetsförankring och att arbetet har gjorts i delprojektgrupper. Arbete i delprojektgrupper resulterade i verksamhetsanpassade lösningar. Den övergripande projektgruppen har varit en förutsättning för att hantera och finna lösningar för mer komplicerade situationer och kontorsövergripande frågor.

Måluppfyllelsen kan sammanfattas i följande punkter:

- ✓ Att alla medarbetare ska nyanställas på heltid så är detta uppfyllt. Samtliga tillsvidaretjänster annonseras som heltidstjänster.
- ✓ Att erbjuda alla deltidsanställda heltidsarbete så är detta uppfyllt. Alla medarbetare som har en tillsvidareanställning har erbjudits heltidsavtal.
- ✓ att fler av dem som redan har en heltidsanställning men av olika anledningar jobbar deltid ska eftersträva heltidsarbete så är detta delvis uppfyllt. Vi har idag färre medarbetare som arbetar deltid, men dessa har en lägre genomsnittlig sysselsättningsgrad än motsvarande grupp före projektets början.

6.1 Framgångsfaktorer

För att lyckas med genomförandet att införa *Rätten till heltid* var det viktigt att samverka mellan olika funktioner såsom lönekontor, HR, bemanningsenhet, delprojektledare och fack.

Fackets medverkan i projektet har inneburit dialog inom olika frågor som uppstått under vägen vilket varit värdefullt för att genomföra projektet.

Att chefer genomfört risk- och konsekvensanalyser där möjlighet att belysa farhågor och skapa åtgärdsplaner i dialog har genomförts.

6.2 Utmaningar

Arbetet med bemanning- och schemaläggning.

Inom Vård- och Omsorgskontoret, med så olika verksamheter, har det varit en styrka att anpassa införandet efter de olika verksamheternas behov. Det har också varit en utmaning då det inte finns ett övergripande arbetssätt som kan vägleda alla verksamheter.

Att nå ut till alla medarbetare med information och svar kring heltidsprojektet.

Motstånd till förändringar vid införandet av *Rätten till heltid* som främst varit kopplat till oro över att arbeta i andra verksamheter samt schemaförändringar.

En utmaning för verksamheter som fått en ökad andel årsarbetare är att samverka och nyttja den ökade bemanningen utan att kostnader i verksamheten ökar.

6.3 Förslag till fortsatt arbete

Att arbeta med att öka tjänstgöringsgraden för anställda med heltidsavtal som idag arbetar deltid. För att göra detta behöver det utredas vad som gör att medarbetare inte vill eller kan arbeta heltid.

Att se över möjligheterna kring kombinationstjänster inom kommunen i syfte att underlätta, bibehålla och erbjuda heltidstjänster inom budgetram.

Att chefer i kommunens verksamheter både vid tjänsteplanering och vid nyrekrytering samverkar med flera kontor. Till exempel kan personal som har dubbla kompetenser erbjudas kombinationstjänster vilket ger större flexibilitet och kan i större grad skapa en mer kostnadseffektiv organisation.

Att fortsätta kompetensutveckla och utbilda inom bemanningsplanering och samplanering för att klara verksamheternas bemanningsbehov och i en förlängning använda kommunens budget på ett så kostnadseffektivt sätt som är möjligt.

Slutrapport Rätten till heltid
Sala kommun

ANTAGEN § x | xxxx-xx-xx | DIARIENUMMER 20xx/xxx | REVIDERAD § x | xxxx-xx-xx | DIARIENUMMER 20xx/xxx

SALA KOMMUN

Telefon: 0224-74 70 00 | E-post kommun.info@sala.se | Postadress Box 304, 733 25 Sala

