

Working Paper från HELA-projektet 2005:7

# Heldelprojektet i Piteå

– en diskussion om rum, ekonomi och genus

*Kristina Zampoukos*



---

ARBETSLIVSRAPPORT NR 2005:33

ISSN 1401-2928

Tema: Rörlighet på arbetsmarknaden

Temaledare: Jan Ottosson



## Förord

Heldelprojektet i Piteå är ett av de projekt som följts av forskare inom ramen för HELA. Under projekttiden, i samband med min föräldraledighet, har forskningsarbetet kommit att delas med fil dr i lärande Christina Drugge, Hälsovetenskap och social omsorg, Luleå Tekniska Universitet. Christina Drugge har stått för en stor del av det empiriska arbete som ligger till grund för denna rapport och jag är mycket tacksam för hennes noggranna arbete med dokumentationen av Heldelprojektet.

Både mitt och Christinas arbete har varit beroende av dem vi mött i Piteå. Därför vill vi nu tacka alla som delat med sig av sin kunskap om vård- och omsorgsarbetet, om Heldelprojektet och om arbetsmarknaden i Piteå. Ett särskilt tack till Lars-Gunnar Bergman som tålmodigt och generöst besvarat våra frågor. Till alla som skrivit dagbok: Tack för att ni tog (av) er tid och tack för förtroendet!

## Innehållsförteckning

|   |    |
|---|----|
| Inledning   | 1  |
| Metoder, material och frågeställningar  | 2  |
| Disposition   | 4  |
| Den rumsliga arbetsdelningen och den ojämna geografiska utvecklingen                                | 5  |
| Flexibel produktion av välfärdstjänster   | 6  |
| Lärande är en sida av flexibiliteten  | 8  |
| Är de flexibla arbetstidsmodellerna en kvinnofälla?   | 10 |
| Piteå och den lokala arbetsmarknaden  | 13 |
| Arbetsmarknaden är begränsad och könssegregerad   | 13 |
| Arbetslösheten är hög   | 15 |
| Rörligheten på arbetsmarknaden är låg   | 16 |
| Piteå växer   | 18 |
| Projektets upprinnelse – problematisering av personalsituationen                                    | 19 |
| Heldelprojektet – vad står i ansökan?   | 21 |
| Styrgruppens arbete präglas av lärande dialog   | 22 |
| Informationsspridning – att förankra ett projekt och förändra praxis                                | 24 |
| Förändrade kunskapskrav på personalen – nya typer av vårdtagare<br>och ökad rörlighet i tid och rum | 26 |
| Varför är rörligheten mellan enheterna låg?   | 28 |
| Övertalighet, solidaritet och schemaläggning  | 29 |
| Arbetslagen har olika förutsättningar att få modellen att fungera                                   | 31 |
| Sammanfattning och slutsatser   | 34 |
| Rum/ekonomi/genus   | 34 |
| Mekanismer bakom Heldelprojektet  | 35 |
| Förändring av praxis – kollektivt lärande   | 36 |
| Några ord om AF:s rörlighetsbegrepp och regionala konsekvenser                                      | 37 |
| Käll- och litteraturförteckning   | 38 |
| Bilaga  | 42 |



## Inledning

Piteås Heldelprojekt har, inom ramen för HELA, erhållit pris för att projektet inneburit att deltidsarbetslösheten inom vård och omsorg har halverats och antalet heltidsanställda har ökat med 200 personer på två år. Projektet har även rönt uppmärksamhet i media, både regionalt och nationellt<sup>1</sup>, och Piteå har tagit emot studiebesök från kommuner både inom och utanför länet.

Kommunens främsta motiv till att driva projektet har varit att klara den framtida personalförsörjningen och att öka vård- och omsorgsyrkets attraktionskraft. Projektet har drivits i samarbete och dialog med andra berörda aktörer.

I korthet handlar Heldelprojektet om att införa individuella scheman och heltidstjänster med möjlighet till flexibla tjänstgöringsgrader inom vård och omsorg. De anställda gör sina egna schemarader för en sexveckorsperiod och jämkar samman dessa rader för att säkra en bemanning som motsvarar verksamhetens krav. De anställda har i samband med projektet erbjudits heltidstjänster, men har möjlighet att ansöka om tjänstledighet inför varje ny schemaperiod för att erhålla önskad tjänstgöringsgrad. Tjänstledigheterna beviljas i regel förutsatt att sökande följt riktlinjerna för hur detta ska gå till. På så sätt har de anställda möjlighet att anpassa sina arbetsinsatser efter livssituationen.

Då en av förutsättningarna för att få delta i projektet är att varje enhets budget måste vara i balans, kan övertalighet bli en följd av högre tjänstgöringsgrader. Någon i ett arbetslag eller på en enhet kan då tvingas flytta på sig (temporärt eller permanent) till ett annat arbetslag eller till någon av de nyskapade vikariepoolerna.

Vid projektstarten (september 2002) omfattade målgruppen 111 arbetslag eller 850 personer. Målgruppen bestod i huvudsak av fast anställd dagtjänstpersonal eller personal med i huvudsak dagtjänstgöring. Antalet deltidsanställda uppgick till 480 och antalet deltidsarbetslösa uppgick till 150.<sup>2</sup> I maj 2005 har 100 arbetslag gått in i projektet, som i och med detta berör 650 personer. Av dessa har 390 personer fått heltidsanställningar. Antalet deltidsarbetslösa har reducerats till 25 personer.<sup>3</sup> Majoriteten av dessa (3/4) består av nattpersonal och ingår inte i målgruppen. När det gäller timanställda så har kostnaderna minskat med 1,2 miljoner kronor.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Se exempelvis *Dagens Nyheter* (20050503), På Öjagården får alla som vill jobba 100 procent.

<sup>2</sup> Piteå kommun, Informationsblad, Heldelprojektet, odaterat. Muntlig kommunikation med Lars-Gunnar Bergman, projektledare för Heldelprojektet, Piteå kommun, 2005-04-15.

<sup>3</sup> Ibid. Muntlig kommunikation med Lars-Gunnar Bergman, projektledare för Heldelprojektet, Piteå kommun, 2005-04-15.

<sup>4</sup> Muntlig kommunikation med Lars-Gunnar Bergman projektledare för Heldelprojektet, Piteå kommun, 2005-09-07. En jämförelse mellan perioden januari-juli 2002 och januari-juli 2005 där hänsyn tagits till löneökningar och prisökningar visar att kostnaderna för fyllnadstid och övertid minskat med 2

Projektledningen beviljades våren 2004 förlängd projekttid fram till första juni 2005. Den 20 april 2005 beslutade socialnämnden om att permanenta projektet.

## **Metoder, material och frågeställningar**

Föreliggande rapport bygger på ett omfattande material bestående av bland annat intervjuer, gruppintervjuer, dagboksanteckningar, statistik och dokumentation av styrgruppsmöten. Att använda ett flertal olika källor och att ha tillgång till ett stort material är givetvis en styrka. Möjligheterna att ställa olika material mot varandra är goda och detta gynnar analysarbetet på så vis att slutsatser som dragits utifrån exempelvis intervjuer kan nyanseras eller bekräftas genom slutsatser som dragits från till exempel dagboksanteckningar. Samtidigt ökar komplexiteten med mångfalden och storleken hos materialet, och det ställer stora krav på forskaren som hela tiden ställs inför ett val bland många möjligheter. Inte minst gäller detta analysen av dagboksmaterialet som jag återkommer till nedan.

Intervjuer har genomförts med Heldelprojektets styrgruppsmedlemmar. Sammantaget uppgår intervjuerna till elva stycken, varav merparten har gjorts per telefon. Informanterna har bland annat tillfrågats om deras uppfattning om projektet, om samarbetet i styrgruppen och om deras roll i projektet. Christina Drugge har deltagit i och dokumenterat fem styrgruppsmöten som också använts i analysen av styrgruppens arbete.

Vidare har gruppintervjuer genomförts med personal i äldre- och handikappomsorgen. Antalet gruppintervjuer uppgår till 10 stycken. Antalet deltagare vid gruppintervjuerna varierar mellan 3 och 14. Uppskattningsvis har cirka 60 personer intervjuats. De arbetslag som intervjuats representerar olika verksamhetsområden, organisatoriska förutsättningar och är av olika storlekar. I vissa fall har gruppintervjuer genomförts två gånger med samma arbetslag. Merparten av gruppintervjuerna har genomförts av Christina Drugge. De intervjuade har bland annat tillfrågats om hur de anser att arbetslagets deltagande fungerar, hur det fungerar med scheman, om erfarenheter som gjorts och om hur de ser på framtiden. För att skydda arbetslagens och individernas identitet har gruppintervjuerna avidentifierats.

Christina Drugge har även dokumenterat sex seminarier med olika personal-kategorier i anslutning till konferensen vid Pite havsbad i april 2004. Denna dokumentation fungerar också som underlag för analysen.

---

miljoner, kostnaderna för timvikarier minskat med 1,2 miljoner, kostnaderna för månadsvikarier minskat med 24,7 miljoner medan kostnaderna för tillsvidareanställd personal har ökat med 24 miljoner. Dessa beräkningar tar inte hänsyn till förändringar av budgeten som skett under perioden 2003-2005 och siffrorna kan därför innehålla vissa felmarginaler. Vad som kan konstateras är emellertid en omfördelning av kostnader.

En genomgång av ett antal dokument, bland annat Komrevs<sup>5</sup> utvärderingar och Piteå kommuns ansökan till HELA samt socialnämndens strategi för framtiden har gjorts. Syftet har dels varit att öka på min förståelse av motiven bakom projektet, dels att se i vilken mån Komrevs slutsatser av intervjuerna är samstämmiga med mina.

Rapporten bygger också på en analys av 24 dagböcker. Med ett undantag utgörs skribenterna av anställda inom äldreomsorgen. Samtliga är kvinnor i åldrarna 30-55.

Dagböckerna delades ut av Christina Drugge tillsammans med ett följebrev där jag bland annat hade förklarat syftet med dagböckerna, vem som skulle läsa dessa och att dagboksförfattarna garanterades anonymitet (se bilaga). Dessutom bad jag dagboksskribenterna fylla i några bakgrundsuppgifter, bland annat ålder, kön, yrkeserfarenhet, anställningsform, tjänstgöringsgrad med mera. I en del fall fattas dessa bakgrundsuppgifter. Till exempel gäller detta anställningsformer, men min uppskattning är att en klar majoritet av dagboksförfattarna är tillsvidareanställda. För att inte dagboksförfattarna ska kunna identifieras redovisas enbart verksamhetsområde och ålder. Alla dagboksförfattares namn är fingerade.

Styrkan med dagböckerna är, som jag ser det, att de innebär en låg grad av styrning av informanterna jämfört med exempelvis intervjuer. Att skriva dagbok kan också vara ett "självterapeutiskt" verktyg samt sätta igång processer hos den skrivande. I dagböckerna berättar kvinnorna om sin vardag och om sina liv, om både avlönat och oavlönat arbete, om familj och vårdtagare.

Att göra ett urval utifrån dagboksberättelserna har varit ett mödosamt arbete på många sätt. I den slutgiltiga produkt som läsaren nu håller i handen, redovisas bara en bråkdel av dagboksanteckningarna. Dagböckerna har gett mig en större förståelse för situationen "kvinna, anställd inom vård och omsorg, boende i Piteå", och har fungerat som en sorts "grundfärg" i analysen. Fyra exempel på livssituationer, som bygger på dagboksmaterialet men som också modifierats något i syfte att skydda dagboksskribenternas identitet, är tänkta att illustrera de möjligheter och hinder som de anställda kan stöta på i samband med införandet av Heldelmodellen inom vård och omsorg i Piteå.

Det faktum att denna rapport är resultatet av två forskares arbete bör givetvis problematiseras. Christina Drugge och jag har skild disciplinär hemvist och olika erfarenheter vilket givetvis påverkar oss som forskare och det resultat vi producerar. Christina har utfört en stor del av det empiriska arbetet och har i samband med detta gjort sina val av vad som redovisas från exempelvis gruppintervjuerna. Samtidigt är det jag som haft uppdraget att slutföra denna rapport med mitt perspektiv som kulturgeograf och jag har då gjort mina val

---

<sup>5</sup> Komrev ingår som en del av konsultföretaget Öhrlings Pricewaterhouse Coopers. Komrev tillhandahåller bland annat revision, konsult- och utbildningstjänster som riktar sig mot kommuner och landsting. För mer information se [www.pwc.com/se/swe/about/svcs/komrev/komrev.html](http://www.pwc.com/se/swe/about/svcs/komrev/komrev.html); 2005-10-28.

utifrån detta. Det är emellertid vår förhoppning att vi kompletterar snarare än ”stjälper” varandra som forskare i Heldelprojektet. Christina och jag har haft en återkommande dialog kring Heldelprojektet, vilket har gynnat bådars arbete i detta.

De frågeställningar som rapporten försöker besvara är följande:

- Hur ser relationen ut mellan rum, ekonomi och genus i fallet Piteå och Heldelprojektet? Finns det till exempel kopplingar mellan den lokala arbetsmarknadens innehåll, Piteås och näringslivets ekonomiska omvärldsberoende samt kvinnors respektive mäns arbetsliv och situation på arbetsmarknaden? På vilket eller vilka sätt avspeglar Heldelprojektet i så fall dessa kopplingar?
- På vilka sätt kan Heldelprojektet och organiseringen av vård- och omsorgsarbetet i Piteå betraktas som ett uttryck för det flexibla arbetslivet och den flexibla ekonomin?
- Vilka är mekanismerna bakom Heldelprojektet?

## **Disposition**

Rapporten kan indelas i fyra delar omfattande teori, arbetsmarknadsanalys, empiri och avslutande reflektioner. Teoriavsnittet tar avstamp i ett stycke om den rumsliga arbetsdelningen och ojämna geografiska utvecklingen och en diskussion kring effekterna för kvinnors och mäns arbetsliv samt rörligheten på den lokala arbetsmarknaden. Nästa avsnitt diskuterar regionala konsekvenser i samband med (den rumsligt ojämna) övergången från fordism till postfordism och hur de ekonomiskt alltmer pressade kommunerna anpassar sina verksamheter och sin organisation efter en flexibel och global ekonomi. Efter detta följer ett avsnitt där lärande (eller förändring av praxis) betraktas som en förutsättning för verksamhetsutveckling och organisationsutveckling. I en global och flexibel ekonomi är lärande en nödvändighet för både företag och kommuners överlevnad. En diskussion om införandet av flexibla arbetstidsmodeller ur ett genusperspektiv avslutar rapportens teoretiska del.

Den del som kan kallas för arbetsmarknadsanalys behandlar bland annat Piteås begränsade och könssegregerade arbetsmarknad, den höga arbetslösheten, den låga rörligheten och det faktum att Piteå trots allt växer som ett utfall av den rumsliga arbetsdelningen och mötet med det lokalt specifika.

Därefter följer en empiridominerad presentation av Heldelprojektets upprinnelse, en redogörelse för projektets upplägg, styrgruppens arbete, samt informationsspridning som ett led i förändringen av praxis. Ett särskilt avsnitt redovisar de förändrade kunskapskrav som nu ställs på personalen (i utbyte mot Heldelprojektets erbjudande om heltidstjänster och flexibla tjänstgöringsgrader). Den empiriska delen redogör också för arbetslagens olika förutsättningar att genomföra Heldelprojektets idéer och att förändra praxis.



Rapporten avslutas med en sammanfattning av analyser som gjorts löpande texten igenom. Det första temat som berörs är relationerna mellan rum/ekonomi/genus och Heldelmodellens roll i detta sammanhang. Detta följs av en redogörelse för ett antal mekanismer bakom Heldelprojektet. I nästa avsnitt diskuteras förändring av praxis med utgångspunkt i Heldelprojektet. Med några ord om AF:s rörlighetsbegrepp och regionala konsekvenser av detta sätter jag punkt för denna rapport.

## Den rumsliga arbetsdelningen och den ojämna geografiska utvecklingen

Vad är skillnaden mellan Uppsala och Piteå? Frågan kan synas banal eftersom skillnaden är både uppenbar och självklar. Kanske bör frågan snarare formuleras som varför det är en skillnad? Finns det en logik och en ordning bakom de rumsliga skillnader som vi alla mer eller mindre tar för givna? Hur sker exempelvis differentieringen av lokala arbetsmarknader?

Det finns en riktning inom urbangeografin som förstår urbaniseringen som en process och det urbana som ett utfall av kapitalets ackumulation.<sup>6</sup> Flera författare pekar också på att kapitalets ackumulation och fördelningen av olika slags resurser är geografiskt ojämn.<sup>7</sup> Denna ojämna fördelning sker givetvis inte av sig själv, utan är ett resultat av företags, organisationers, staters, kommuners och individers strategier och handlingar. Jag ska i det följande exemplifiera hur en ojämn geografisk fördelning kommer till stånd och belysa några av konsekvenserna för den lokala arbetsmarknaden.

För företagen gäller det att ta tillvara olika regioners resurser, till exempel tillgången till kvalificerad eller billig arbetskraft. Olika företag och organisationer har sina, för en kortare eller längre period gällande, lokaliseringsbetingelser. Särskilt tydligt blir detta flexibla utnyttjande av vad som kan kallas *rummets mångfald* bland de multi- eller transnationella företagen med sina extensiva och föränderliga nätverk av underleverantörer.

Ett vanligt mönster i den rumsliga arbetsdelningen är att exempelvis FoU- och kontrollfunktioner tenderar att lokaliseras till större städer, medan funktioner som innebär repetitiva och monotona arbeten lokaliseras till mindre och glesbefolkade platser eller till så kallade låglöneländer. I storstädernas kontrollcentra fattas

---

<sup>6</sup> Harvey, David (1989), *The Urban Experience*, John Hopkins University Press, Baltimore, s. 22 f, 72-73, 127. Borja, Jordi & Castells, Manuel (1997), *Local and Global. Management of Cities in the Information Age*, Earthscan Publications Ltd, London, s. 233.

<sup>7</sup> Se till exempel Massey, Doreen (1984), *Spatial Divisions of Labour. Social Structures and the Geography of Production*, MacMillan Education Ltd, London. Harvey, David (1985), *The Urbanization of Capital. Studies in the History and Theory of Capitalist Urbanization*, Basil Blackwell Ltd, Oxford. Andersson, Roger *et al.* (1987), *Maktutbredningen. Om resurser och beroenden i Sveriges kommuner*, Forskargruppen för studier av kommunala beroendeförhållanden, Kulturgeografiska institutionen, Uppsala universitet.

strategiska beslut som berör människors arbete och vardag i andra delar av landet eller till och med andra delar av världen.<sup>8</sup>

I Sverige finns en tradition att genom regionalpolitiska insatser sprida eller skapa arbetstillfällen runtom i landet. En ny rumslig omfördelning av statligt kontrollerade institutioner/arbetstillfällen har som bekant inletts för att kompensera den förlust av arbetstillfällen som omstruktureringen av försvaret inneburit. Inte desto mindre uppvisar de tre storstäderna och särskilt Stockholm en hög koncentration av politiska, näringslivsmässiga och kulturella institutioner av nationell betydelse.

Den rumsliga arbetsdelningen är en pågående *process* som strukturerar (och omstrukturerar) var ett arbete ska utföras, vem som utför det och under vilka villkor. Utfallet av den rumsliga arbetsdelningen blir en sociorumslig hierarki och assymetriska maktrelationer vilka avslöjar sig i form av radikalt skilda förutsättningar i olika delar av världen. På strukturell nivå råder exempelvis stor skillnad mellan Uppsala och Piteå, och mellan Piteå och staden Juárez i Mexiko. Dessa skillnader påverkar i sin tur villkoren för exempelvis lokal utveckling, för kvinnors och mäns arbets- och vardagsliv och för rörligheten på arbetsmarknaden.

Piteås arbetsmarknad är begränsad vilket innebär att möjligheterna för individerna att exempelvis byta bransch också begränsas. Effekten av den begränsade arbetsmarknaden blir en generellt låg rörlighet. För kvinnorna är arbetsmarknaden än mer begränsad, eftersom dessa i större utsträckning än männen sköter de reproduktiva arbetsuppgifterna, och alltså inte har samma möjligheter att pendla till andra arbetsmarknader. En begränsad och av tradition könsegregerad arbetsmarknad samt arbetsdelning mellan könen kan således innebära särskilda inlåsnings effekter för kvinnor.

## Flexibel produktion av välfärdstjänster

Forskare har under en längre period pekat på att världens, och kanske särskilt västvärldens, industrinationer står inför avgörande förändringar av ackumulationsprocessen. Skärpt konkurrens, förändringar i arbetsdelningen, struktur-omvandlingar samt utvecklingen och användningen av IT ingår i komplexa orsak-verkan förhållanden som påverkar hur produktion (och konsumtion) organiseras.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Amin, Ash & Thrift, Nigel (1997), Globalization, socio-economics, territoriality, i Lee, Rogers & Wills, Jane, *Geographies of economies*, Arnold, London, s. 149. Borja, Jordi & Castells, Manuel, a. a.

<sup>9</sup> Drewes-Nielsen, Lise (1990), Flexibilitet og lokalt arbejde, i *Nordisk Samhällsgeografisk Tidsskrift*, nr 11, Uppsala: Uppsala universitet, s. 3.

Man brukar tala om övergången från ett fordistiskt till ett postfordistiskt produktionssätt.<sup>10</sup> I förenklade termer innebär detta att massproduktion, stram arbetsdelning, och en stabil och homogen marknad ersätts av en instabil och heterogen marknad, snabba skiften i produktionssammansättningen och nya arbetsdelningsformer.<sup>11</sup>

Den strukturomvandling som omställningen från fordism till postfordism representerar är en viktig drivkraft i omfördelningen av resurser och arbetstillfällen. På en övergripande nivå får denna omställning och konkurrensen mellan både företag och platser ett påtagligt geografiskt utfall; arbetstillfällen skapas eller går förlorade, vissa orter drabbas av kriser, andra blomstrar. Även den kommunala serviceproduktionen är beroende av dessa svängningar - ett tillskott av arbetstillfällen innebär skatteintäkter för kommunen vilket kan resultera i exempelvis en eller ett par nya underskötersketjänster. Omvänt kan förlusten av en viktig arbetsgivare orsaka betydande ekonomiska problem för en kommun.

Tendensen att decentralisera från högre till lägre politiska beslutsnivåer kan mot bakgrund av detta betraktas som statens sätt att hantera just instabila och heterogena marknader. Decentraliseringen kan också kopplas till flexibilitet i den meningen att skiftande förutsättningar råder bland kommunerna vad gäller behovet av en viss tjänst och de ekonomiska ramarna för utförandet av denna.<sup>12</sup>

Det finns även tecken som tyder på att ett kärvt ekonomiskt läge och besparingskrav tvingar kommunerna att agera som rationella företag. Kommunerna tillgriper och imiterar industrins organisationsstrukturer och metoder. Några exempel på detta är att produktion ”just-in-time” och ”lean production” utgör inslag i den lokala välfärdsproduktionen.

”Just-in-time” innebär att produktion av en vara eller tjänst utförs i den mängd som efterfrågas för stunden.<sup>13</sup> ”Lean production” är ett begrepp som är relaterat till ”just-in-time”. Grundtanken i ”lean production” är en processorienterad och behovsstyrd produktion där alla arbetar efter standardiserade beskrivningar i ett flöde. I produktflödet ska alla moment som inte är värdeskapande för kunden skäras bort efter hand. Teamarbete är viktigt, och samtliga som ingår i en grupp

---

<sup>10</sup> Fordism och post-fordism ska förstås som två idealtyper. Verkligheten är givetvis mycket mer mångfacetterad, och det är inte så enkelt som att det ena produktionssättet ersätter det andra. Tvärtom kan man tänka sig att de två idealtyperna existerar sida vid sida eller som olika kombinationer, i olika branscher, på skilda platser och så vidare.

<sup>11</sup> Drewes-Nielsen, Lise, a a s 9.

<sup>12</sup> Se även Johansson, Susanne (2000), *Genusstrukturer och lokala välfärdsmodeller. Fyra kommuner möter omvandlingen av den offentliga sektorn*, Geografiska regionstudier nr. 46, Kulturgeografiska institutionen, Uppsala universitet, s 25.

<sup>13</sup> Dicken, Peter (1992), *Global Shift. The Internationalization of Economic Activity*, andra upplagan, Paul Chapman Publishing Ltd, London, s 219.

ska kunna utföra alla arbetsuppgifter. Arbetsrotation, eller funktionell flexibilitet, är ett inslag i organiseringen.<sup>14</sup>

I Piteås äldre- och handikappomsorg tycker jag mig kunna se varianter på produktion ”just-in-time” och ”lean production”. I Piteå vill arbetsgivaren att personalen ska vara rörlig i tid och rum för ett maximerat resursutnyttjande. Då nya grupper tillkommer inom handikapp- och äldreomsorgen ökar kraven på personalens kunskaper, samtidigt som arbetsgivaren också önskar att de anställda, i enlighet med Heldelprojektet, ska kunna rotera på olika typer av boenden. I Piteå kombineras således vad som skulle kunna kallas tidsrumslig flexibilitet med en funktionell flexibilitet.

Den flexibla välfärdsproduktionen är troligen en vanlig strategi bland Sveriges kommuner. I Uppsala och i Stockholm har man till följd av en i vissa stadsdelar oväntad ”baby-boom” svårt att tillgodose behovet av dagisplatser. Istället för att uppföra nya och i längden dyra lokaler sätter man upp flyttbara så kallade paviljonger.<sup>15</sup> I Uppsala hämtas personalen till dessa (temporära) dagis från en personalpool. Sammantaget är strategin bakom detta agerande att inte binda upp resurser utan att göra användandet av både personal och lokaler så flexibelt som möjligt så att dessa kan nyttjas där och när de bäst behövs.

Det postfordistiska produktionssättet är flexibelt i så måtto att de ekonomiska aktörerna, vare sig dessa är företag eller myndigheter/serviceproducenter (såsom kommunerna), i så stor utsträckning som möjligt försöker motsvara omvärldens krav på föränderlighet.<sup>16</sup> För att vara långsiktigt konkurrenskraftiga måste företag (och även andra typer av organisationer) ständigt lära och förnya sig.<sup>17</sup> Fenomen som ”just-in-time” och ”lean production” kan i sig betraktas som just resultat av lärandeprocesser, vilka triggats av exempelvis små marginaler och krympande resurser.

## Lärande är en sida av flexibiliteten

Lärande på olika nivåer (exempelvis individ, grupp, organisation) kan betraktas som ett oundvikligt inslag i utvecklingen av det flexibla arbetslivet och i framväxten av postfordistiska produktionssystem. För företag och andra organisationer handlar det om att ständigt vara i framkant när det gäller smarta, effektiva och slagkraftiga organisationer, produkter och tjänster.

---

<sup>14</sup> Drewes-Nielsen, Lise, a a s 8. Arbetsutvecklingsenheten, Metall, *Metallarbetarna och lean production*, s 6-8, hämtad från [www.metall.se](http://www.metall.se), 2005-06-21.

<sup>15</sup> Se till exempel *Dagens Nyheter* (2005-08-15), Ont om förskoleplatser efter babyboomen, s 10-11.

<sup>16</sup> Drewes-Nielsen, Lise, a a s 4. Illeris, Sven (1990), Servicesamfundets geografi, i *Nordisk Samhällsgeografisk Tidsskrift*, nr 11, Uppsala: Uppsala universitet, s 18-19. Dicken, Peter, a a s 116 f.

<sup>17</sup> Lundvall, Bengt-Åke (1999), National business systems and national systems of innovation, i *International Studies of Management & Organization*, vol 29, nr 2, s 60-70. Docherty, Peter (1996), *Läroriket – vägar och vägval i en lärande organisation*, Solna: Arbetslivsinstitutet.

Peter Docherty gör i boken *Läroriket – vägar och vägval i en lärande organisation* en sammanställning av olika författares syn på lärande och lärande organisationer. Bland annat refererar Docherty till Angelika Dilschmann som menar att individuellt lärande är en förutsättning men ingen garanti för organisatoriskt lärande, och att en organisation lär när den förändras och förändrar genom kollektivets erfarenheter och handlingar.<sup>18</sup>

Kollektivt lärande krävs för att en organisation ska förändras och utvecklas i takt med omvärldens förändringar, skriver Docherty/Dilschmann. Det kollektiva lärandet sker då grupper utvecklar gemensamma kunskaper, förhållningssätt, attityder och värderingar. Detta kan till exempel ske då en grupp medarbetare identifierar och diskuterar ett problem, hittar fram till och enas kring en lösning på problemet. När en ny lösning, ett nytt sätt att se på ett problem, når medarbetare i andra delar av organisationen, har en kollektiv lärprocess inletts.<sup>19</sup>

Docherty/Dilschmann skriver att:

Organisatoriskt lärande innebär att erfarenheter, föreställningar och förhållningssätt, dels sprids genom individuellt och kollektivt lärande bland organisationens medlemmar, dels förmedlas via förändringar av organisationens rutiner, praxis eller utbud.<sup>20</sup>

Heldelprojektet och organiseringen av äldre- och handikappomsorgen handlar för projektledningen om att förändra praxis för att klara av personalförsörjning och en sårbar ekonomisk situation. Målet är att instifta flexibilitet i både tid och rum och att denna flexibilitet ska inkorporeras i tanke-och-handling, det vill säga bli en del av de anställdas och arbetslagets praxis. På andra nivåer, exempelvis i ett arbetslag på ett äldreboende, handlar lärandet om att tänka nytt om scheman, arbetstider och om att flytta runt mellan enheter.

En viktig uppgift för ledningen är, enligt Docherty, att skapa goda förutsättningar för lärande, till exempel genom att se till att det finns mötesplatser så att lärande kan omsättas i organisationens praxis.<sup>21</sup> Ett exempel på hur detta har skett i Piteå är anordnandet av en konferens våren 2004 där deltagare på olika nivåer i organisationen och även representanter för andra myndigheter, exempelvis Arbetsmiljöverket, hade möjlighet att utbyta erfarenheter. En av idéerna med konferensen var att den skulle stimulera till lärande. I samband med ett antal seminarier (uppdelade efter verksamhetsområde) fick representanter från olika arbetslag möjlighet att presentera, diskutera och jämföra hur man löst exempelvis schemafrågan.

---

<sup>18</sup> Docherty, a a s 36-37.

<sup>19</sup> Ibid, s 37. Se även Drugge, Christina (2003), *Omsorgsinriktat lärande: en studie om lärande i hemtjänsten*, Institutionen för lärarutbildning, Luleå Tekniska Universitet.

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Ibid.

Heldelprojektet innebär, som redan nämnts, införandet av en flexibel arbetstidsmodell (individuella scheman och flexibla tjänstgöringsgrader) i kombination med möjligheten till heltidstjänstgöring. Heldelmodellen både förutsätter och medverkar till en förändring av praxis på samtliga nivåer i organisationen. Samtidigt har införandet av flexibla arbetstidsmodeller inom kvinnliga sektorer kritiserats av forskare för att utgöra en ny kvinnofälla. Det kan därför finnas anledning att diskutera om det kollektiva lärandet i detta fall bidrar till vidmakthållandet av det lokala genuskontraktet.

## Är de flexibla arbetstidsmodellerna en kvinnofälla?

Forskaren Maria Tullberg argumenterar för att införandet av flexibla arbetstider utgör ett instrument för att bevara och konsolidera den rådande arbetsdelningen mellan kvinnor och män. Hon menar också att individuellt anpassade och flexibla arbetstider blir en del av lösningen för att få ökad tillgång till kvinnors arbetskraft utan att männens villkor och förhållanden ändras.<sup>22</sup>

Det bör understrykas att konsolideringen av arbetsdelningen mellan kvinnor och män genom införandet av flexibla arbetstidsmodeller inte behöver vara en medveten, intentionell handling. Heldelmodellen har införts i syfte att klara en kärv ekonomisk situation, och den könssegregerade arbetsmarknaden och arbetsdelningen mellan kvinnor och män är snarare att betrakta som ett utfall av traditioner och praxis. Samtidigt är det svårt att bortse från att dessa traditioner, som bland annat gör gällande att kvinnor ska ta ett större ansvar för hem och barn, i någon mening finns inbyggda i Heldelmodellen med dess flexibla tjänstgöringsgrader och individuella scheman. Det är därmed värt att fundera över om Heldelmodellen både är ett uttryck för genusrelationerna och samtidigt befäster dessa?

Begreppet genuskontrakt kan användas för att beskriva den aktuella formen av arbetsdelning mellan kvinnor och män samt vilka förhållningssätt som förväntas av kvinnor respektive män. Genuskontrakten kan studeras på olika nivåer i genussystemet: som metafysisk tankefigur, på den sociala, institutionella nivån (lagstiftning, arbetsorganisation) och på individnivå i parrelationen.<sup>23</sup>

Tullberg menar att individuella och flexibla arbetstider för kvinnor innebär en förstärkning av det allmänna genuskontraktet och därmed även den rådande genusordningen och genussystemet. På den metafysiska nivån konsoliderar individuella och flexibla arbetstider tankefiguren om kvinnor som föräldrar och att kvinnor har många roller. Kvinnor kan/vill inte därför inte satsa allt på förvärvsarbete, skriver Tullberg. Eftersom kvinnor riskerar sin hälsa genom sina

---

<sup>22</sup> Tullberg, Maria (2003), *Flexibel arbetstid – en ny kvinnofälla?*, GRI-rapport 2003:4, Göteborg: Handelshögskolan, s 3.

<sup>23</sup> Hirdman, Yvonne & Åström, Gertrud (1992), *Kontrakt i kris. Om kvinnors plats i välfärdsstaten*, Stockholm: Carlssons förlag. Tullberg, a a s 6.

många roller är det bra och önskvärt att underlätta deras liv med flexibla arbetstider.<sup>24</sup>

På den sociala, institutionella nivån bekräftas att kvinnor prioriterar familjevänliga arbetstider framför lön och karriärmöjligheter, och arbetets organisering anpassas efter detta med bland annat mindre fasta individuella arbetsuppgifter och större flexibilitet i grupp sammansättningen. Införandet av flexibla och individuella arbetstider ökar rekryteringsunderlaget och visar på arbetsgivarens förståelse och vilja att möta personalens behov. Tullberg skriver: "Organisationerna på den segregerade arbetsmarknaden utvecklar olika strategier för att behålla och rekrytera personal. Detta bidrar både direkt och indirekt till att upprätthålla arbetsdelningen."<sup>25</sup>

I parrelationen innebär de nya arbetstidsmodellerna att kvinnan får det lättare att anpassa sitt arbete efter familjens behov. Det minskar behovet för männen och deras organisationer att omprioritera mellan arbete och familjeliv. Tullberg menar att arbetsdelningen i parrelationen också sätter sina spår i nästa generation.<sup>26</sup>

I Tullbergs framställning finns inga ljuspunkter beträffande införandet av flexibla arbetstider. Inte heller finns någon analys av kommunledningens och socialtjänstens valmöjligheter i en trängd ekonomisk situation. Kanske är det så att ledningen gör vad den kan, med de medel som står till buds? Även Westring-Nordh & Eiman diskuterar förhållandet mellan flexibla arbetstidsmodeller och konserveringen av arbetsdelningen mellan kvinnor och män. Dessa författare är mer försiktiga i sina slutsatser. Förvisso finns problem med modellerna ur jämställdhetssynpunkt, men å andra sidan framhåller man att arbetstidsmodellerna i många avseenden innebär förbättringar för såväl brukare, personal och kommunernas ekonomi.<sup>27</sup>

Heldelmodellen är ur ett genusperspektiv inte entydigt svart eller vit. Teoretiskt borde Heldelmodellen innebära större valmöjligheter för individen i jämförelse med traditionella scheman. Vad som är fallet i praktiken bestäms av *individens kontext*, det vill säga de relationer i hemmet och på arbetet som individen ingår i. Motiven bakom valen av tjänstgöringsgrader är troligen både talrika och komplexa, liksom de resultat på både kort och lång sikt som dessa genererar. I det följande presenteras ett antal fall som bygger på dagboks-materialet:

*Birgit* är 55 år gammal, ensamstående och arbetar på ett äldreboende. Barnen är vuxna och bor på annan ort. För Birgit har Heldelprojektet inne-

---

<sup>24</sup> Tullberg, a a s 18.

<sup>25</sup> Tullberg, a a s 18-19.

<sup>26</sup> Tullberg, a a s 19.

<sup>27</sup> Westring-Nordh, Marianne & Eiman, Roland (2004), *Nya arbetstidsmodeller i kommunernas äldreomsorg – för vem och varför? En rapport från åtta kommuner om visioner och verklighet*, Arbetslivsrapport nr 2004:20, Stockholm: Arbetslivsinstitutet, s 136 –137 samt 143.

burit att hon fått en heltidstjänst och därmed kan klara sin försörjning. Heldelprojektet innebär även att hon kan lägga sina rader så att hon kan följa en kurs i matlagning. När hon får värk i vänster arm och nacke efter att ha jobbat delad tur en helg blir hon sjukskriven. Hon blir rekommenderad att gå ned till halvtid, men anser sig inte ha råd. Av ekonomiska skäl utnyttjar hon inte heller möjligheten med flexibla tjänstgöringsgrader.

I Birgits arbetslag, som tillhör ett större äldreboende, löser man schemafrågorna utan allvarliga konflikter. Personalen befinner sig i olika åldrar och faser i livet och det finns alltid de som vill gå ned i tid. Den som eventuellt blir övertalig behövs oftast i något av de andra arbetslagen i huset.

För Birgit innebär heltidstjänsten att hon förbättrar sin ekonomiska situation på kort och lång sikt. Samtidigt innebär heltidsarbetet för den 55-åriga kroppen ett slitage som blir alltmer kännbart och hon tvivlar ibland på om hon ska orka.

*Ulla* är 56 år, gift sedan 32 år tillbaka och arbetar även hon på ett äldreboende, samma som Birgit. För ett par år sedan började hon få rygg- och nackbesvär, vilket resulterade i en sjukskrivning på halvtid. Sedan dess har Ulla arbetat 50 procent och hon menar att detta enbart varit möjligt tack vare "tvättstugeschemat". Hon kan nu lägga sina rader med 4-5 timmarspass så att det passar hennes kropp. Hon har även den ekonomiska möjligheten att gå ned i tid, eftersom maken arbetar heltid. Det som bekymrar henne är den framtida pensionen.

*Carina* är 35 år, sambo och har två barn, 5 och 7 år gamla. Carina arbetar inom hemtjänsten. Då hennes sambo befann sig på annan ort för att arbeta, gick Carina ned i tid. Under en period på hösten arbetade hon heltid för att kunna spara pengar till en resa. I samband med sommarmånaderna har hon valt att arbeta 75 procent för att kunna tillbringa mer tid med familjen. Hon försöker också lägga sina rader för att det ska passa med barnens aktiviteter. Carina drar fördel av Heldelprojektets lösning, och kan göra detta tack vare att arbetslaget har en stor spridning vad gäller åldrar och livssituationer. Övertalighet och konflikter i samband med schemaläggning är ovanliga i hennes arbetslag. De bekymmer man har handlar snarare om att behovet av arbetsinsatser skiftar så snabbt, om pressade scheman, stress och en känsla av otillräcklighet, samt en (alltför) snäv budget. I snitt arbetar hon 85 procent på ett år. Detta innebär förvisso en ekonomisk förlust på kort och lång sikt, men i gengäld kan hon tillbringa mer tid med sina barn.

*Karin* är 39 år, gift och har tre barn. Karin arbetar på ett gruppboende för psykiskt funktionshindrade. Arbetslaget som består av åtta personer i ungefär samma ålder har stundtals hätska schemadiskussioner. Ingen vill



flytta på sig vid övertalighet, ingen vill heller arbeta kvällspass eller helger. Karin känner att hon inte har någon nytta av de flexibla tjänstgöringsgraderna, heltidstjänsten eller de individuella schemana, eftersom hennes val hela tiden styrs av kollegornas önskemål om att fördela tjänsterna så att arbetsgruppen förblir intakt och alla har jobb. Dessutom utgör hennes egen familjesituation en begränsning i valet av framför allt högre tjänstgöringsgrader. Karins man driver ett litet företag, vilket innebär att han arbetar nästan jämt och att Karin får ta ett större ansvar för hem och barn.

## Piteå och den lokala arbetsmarknaden

### **Arbetsmarknaden är begränsad och könssegregerad**

De största näringsgrenarna (andel arbetstillfällen) i kommunen utgörs av vård och omsorg, tillverkning och utvinning samt handel och kommunikation.<sup>28</sup> Att vård och omsorg utgör den största näringsgrenen innebär att kommun och landsting utgör de två största arbetsgivarna i kommunen. Arbetsmarknaden följer de gängse, könssegregerade mönstren med en hög andel män inom tillverkning och utvinning och en hög andel kvinnor inom vård och omsorg.<sup>29</sup> Ett antagande är att dessa mönster är en del av det lokalhistoriska arvet där männen lönearbetade inom industrin och kvinnorna stod för hem- och omsorgsarbetet.

I Piteå finns en koncentration av företag inom sågverks- och pappersindustrin. Företagens lokalisering i Piteå hänger samman med äldre tiders ekonomiska och transportgeografiska förutsättningar då låga transportkostnader av råvaran till fabriken och av den förädlade produkten till marknaden prioriterades.<sup>30</sup> Basindustrierna inom trä och papper har också gett upphov till småföretag som fungerar som underleverantörer till industrin.<sup>31</sup>

Strukturomvandlingar inom skogsindustrin har förekommit alltsedan 1950-talet. Trenden har bland annat varit sammanslagningar av små anläggningar till större, internationalisering samt förbättringar av produktionsprocessen genom teknisk utveckling.<sup>32</sup> Skogsindustrin spelar inte enbart en ekonomisk roll i Piteå, utan är också en del av den lokala identiteten.<sup>33</sup>

---

<sup>28</sup> SCB (2003), Kommunfakta, Piteå, 2003 samt SCB (2004), Kommunfakta, Piteå, 2004.

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> Danerlöv, Klas & Danielsson, Magnus (1994), *Piteå och det "gröna guldets"*. En industri i omvandling?, i Hogdal, Jon & Öhman (red), Samhällsgeografiska studier i Piteå, Arbetsrapport, Kulturgeografiska institutionen, Uppsala universitet, s 17.

<sup>31</sup> Andersson, André *et al.* (1994), *Småföretagande i Piteå. Några exempel*, i Hogdal, Jon & Öhman (red), Samhällsgeografiska studier i Piteå, Arbetsrapport, Kulturgeografiska institutionen, Uppsala universitet, s 31.

<sup>32</sup> Danerlöv, Klas & Danielsson, Magnus, a a s 16 f.

<sup>33</sup> Danerlöv, Klas & Danielsson, Magnus, a a s 23.

I och med skogsindustrins rationaliseringar och sysselsättningsproblematiken som kommer av dessa, försöker Piteå kommun sedan ett tiotal år tillbaka att differentiera näringslivet. Bland annat har satsningar genomförts för att få turistnäringen att växa.<sup>34</sup>

Arbetsmarknaden i Piteå är vikande, berättar en tjänsteman på arbetsförmedlingen i Piteå i början på 2004. Detta märks inom Piteås småindustri där företagen är beroende av storföretagens ordrar.<sup>35</sup>

Varför har jag då valt att ge denna beskrivning av skogsindustrin i en rapport om införandet av individuella scheman och flexibla tjänstgöringsgrader inom vård och omsorg? Vad har industrin för betydelse för produktionen av välfärdstjänster i Piteå? Syftet är att få en djupare förståelse för både kvinnors och mäns arbetsliv och situation på arbetsmarknaden i Piteå. Kvinnornas och männens arbetsmarknader är separerade från varandra, samtidigt som de också är sammanlänkade. Att kvinnornas och männens arbetsmarknader är delade har även betydelse för hur vardagslivet organiseras.

Om småindustrin i Piteå, som är beroende av storföretagen, inte överlever i den globala ekonomin, så kan detta så småningom få effekter för den kommunala ekonomin via bland annat minskade skatteintäkter, och då påverkas även vård- och omsorgsarbetena. Utan industrin står kommunen inför utflyttning, ökat bidragsberoende, större utgifter och krympande skatteunderlag. Offentlig tjänsteproduktion är på detta vis beroende av näringslivet i kommunen, och kvinnornas arbetsmarknad är beroende av männens arbetsmarknad. Eftersom industrin också förknippas med den lokala identiteten, blir de manliga jobben viktiga för hela Piteå, och detta kan även tänkas påverka genusordningen och genuskontraktet i kommunen.

Å andra sidan är det också så att utan offentlig tjänsteproduktion och utan den kommunala planeringen skulle inte industrin överleva. I kommunen är man nu medveten om att konkurrensen om arbetskraften inom vård- och omsorgsyrderna kan komma att hårdna. Ett mycket konkret hot, som också påverkar arbetskraftsutbudet lokalt, är att arbetsförmedlingen (AF) börjat anvisa deltidsarbetslösa till andra orter. Här finner vi sannolikt en av anledningarna bakom satsningen på Heldelprojektet.

Slutsatsen blir att även om mäns och kvinnors arbetsmarknader ”på kartan” kan tyckas vara separerade från varandra, är de också förbundna med varandra. Relationen mellan kvinnors och mäns arbetsmarknader bestäms av lokala traditioner, men också av de processer som formar den rumsliga arbetsdelningen i en global ekonomi.

---

<sup>34</sup> Berger, Magnus *et al* (1994), *Komposit- ett framtidsalternativ?*, i Hogdal, Jon & Öhman (red), *Samhällsgeografiska studier i Piteå*, Arbetsrapport, Kulturgeografiska institutionen, Uppsala universitet, s 51.

<sup>35</sup> Monica Stenlund, *Arbetsförmedlingen*, Piteå, 2004-03-04.

## Arbetslösheten är hög

Andelen arbetslösa i Piteå överstiger riksgenomsnittet.<sup>36</sup> Delar man upp arbetslösheten på kvinnor respektive män framgår att arbetslösheten bland män i mars 2004 uppgår till 11 procent medan den för kvinnor uppgår till 8 procent. Arbetslösheten bland ungdomar (20-24 år) är dubbelt så stor jämfört med riket. För unga män är den i mars 2004 så hög som 21 procent och för unga kvinnor 14 procent.<sup>37</sup> Redan 1994 kunde arbetsförmedlingen och dåvarande kommunalrådet konstatera att arbetslösheten bland ungdomarna i Piteå var omfattande, ett mönster som alltså tycks vara bestående.<sup>38</sup>

Ungdomarna utgör en arbetskraftsreserv som kommunen har kunnat nyttja vid behov, uppger en tjänsteman på AF.<sup>39</sup> Tjänstemannen menar vidare att Heldelprojektet har inneburit att det har blivit svårare att få ett vikariat inom vård och omsorg idag, något som tidigare har fungerat som ingång för många ungdomar. Svårigheterna att få ett arbete innebär att många ungdomar flyttar från Piteå.<sup>40</sup>

Till skillnad från männen tar kvinnorna alla möjliga jobb med varierande sysselsättningsgrad, berättar tjänstemannen på AF. Därför är arbetslösheten också större bland männen än bland kvinnorna.<sup>41</sup> Förklaringen till detta mönster kan vara att männen, som huvudförsörjare, har varit normgivande och ser det som en självklarhet att de ska ha ett heltidsarbete (med lön), medan kvinnorna, som inte har samma tradition av att ha ett lönearbete på heltid är mer benägna att försöka lösa sin situation på de sätt som går, resonerar tjänstemannen.<sup>42</sup>

Den mycket omfattande arbetslösheten bland unga män kan således tolkas som ett uttryck för att männens arbetsmarknad är i kris. Inom de traditionella industrierna finns inte någon framtid för nästa generation män. Intressant är också att kvinnorna erbjuds heltidsanställningar just i denna situation. Kvinnorna har nu, åtminstone teoretiskt, möjlighet att vara huvudförsörjare. Normen där mannen är den heltidsarbetande familjeförsörjaren befinner sig kanske i gungning, och industritraditionens betydelse för den lokala identiteten är måhända under avveckling? Frågan är vad Pitebornas identitet nu ska byggas kring och vad som händer med könsrollerna?

Om vi så vänder blicken mot andelen förtidspensionerade så kan vi konstatera att denna i Piteå överstiger riksgenomsnittet. Tittar man på fördelningen mellan

---

<sup>36</sup> SCB (2003), a a samt SCB (2004), a a.

<sup>37</sup> SCB (2004), a a.

<sup>38</sup> Härtoft, Louise et al, *Ungdomar och kvinnor i Piteå*, i Hogdal, Jon & Öhman (red), *Samhällsgeografiska studier i Piteå*, Arbetsrapport, Kulturgeografiska institutionen, Uppsala universitet, s 72.

<sup>39</sup> Monica Stenlund & Jan Ekman, *Arbetsförmedlingen*, Piteå, 2004-03-04.

<sup>40</sup> Monica Stenlund, *Arbetsförmedlingen*, Piteå, 2005-03-10.

<sup>41</sup> Monica Stenlund, *Arbetsförmedlingen*, Piteå, 2004-03-04.

<sup>42</sup> Monica Stenlund, *Arbetsförmedlingen*, Piteå, 2005-03-10.

kvinnor och män kan man konstatera att andelen förtidspensionerade kvinnor överstiger andelen män. I ålderskategorierna 55-59 år respektive 60-64 år överstiger andelen kvinnliga förtidspensionärer andelen män med 10 procentenheter, vilket är något mer jämfört med fördelningen i riket.<sup>43</sup>

Möjligen är också detta ett uttryck för rådande genusrelationer i kommunen. Medan männen i större utsträckning blir arbetslösa, förtidspensioneras kvinnorna. Att arbetsmarknaden är begränsad och rörligheten låg påverkar troligen både arbetslöshet och förtidspensioneringar (samt kanske även sjukskrivningstal).

### **Rörligheten på arbetsmarknaden är låg**

Rörligheten på arbetsmarknaden skiljer sig mellan olika regioner. En stor och differentierad arbetsmarknad erbjuder bättre möjligheter att byta såväl arbetsplats som bransch. Små och begränsade arbetsmarknader innebär betydligt färre alternativ för arbetskraften, och arbetslösa kan då ställas inför valet mellan att pendla eller flytta.<sup>44</sup> Lågst rörlighet mellan branscher finner man i industripräglade regioner samt i gles- och landsbygdsregioner. Arbetsplatsbyten är särskilt ovanliga i regioner med hög arbetslöshet.<sup>45</sup>

Detta mönster bekräftas i Piteå. Har man fått ett jobb så väljer man oftast att stanna där, berättar en tjänsteman på AF. Detta innebär att orten inte heller visar upp någon högre rotation på arbetsmarknaden.<sup>46</sup>

Ovanstående utgör exempel på inlåsnings effekter där geografien är av stor betydelse. Det "innehåll" i form av allehanda resurser som en ort/arbetsmarknad har i relation till andra orter/arbetsmarknader avgör dess position i den socio-rumsliga ortshierarkin. I förlängningen bestämmer den rumsliga arbetsdelningen även vilka möjligheter individerna har på arbetsmarknaden.

Pendling snarare än flyttning verkar vara den lösning som regioner med strukturella arbetslöshetsproblem använder sig av.<sup>47</sup> Pendlingen är störst från mindre och medelstora arbetsmarknader. Det tycks också som att pendlingsmönstren pekar på en socio-rumslig dimension; högt utbildade rör sig mot centra högre upp i den urbana hierarkin.<sup>48</sup>

Kommunen har en negativ nettopendling, vilket kan ses som ytterligare ett tecken på att arbetsmarknaden är begränsad. Närheten till andra arbetsmarknader som Luleå, Skellefteå och Boden utgör framförallt ett alternativ för männen.

---

<sup>43</sup> SCB (2004), a a.

<sup>44</sup> Hedberg, Charlotta (2005), *Geografiska perspektiv på arbetsmarknadsrörlighet – en kunskapsöversikt*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet, s 22.

<sup>45</sup> Ibid, s 22-23 samt s 29.

<sup>46</sup> Monica Stenlund, Arbetsförmedlingen, Piteå, 2004-03-04.

<sup>47</sup> Hedberg, a a s 30.

<sup>48</sup> Ibid, s 15-16.

Utpendlingen till andra kommuner i länet och till övriga län är mer än dubbelt så stor för männen som för kvinnorna.<sup>49</sup>

Det avstånd mellan hem och arbete som en individ kan överkomma varierar, bland annat beroende på socio-ekonomisk tillhörighet. En individs lokala arbetsmarknad avgränsas genom det fysiska avstånd som är möjligt att överkomma, men också av mentala och sociala föreställningar<sup>50</sup>, exempelvis föreställningar om kvinnliga respektive manliga yrken och sysslor.

Man kan, utifrån statistiken men också med referens till andra studier<sup>51</sup>, hävda att Pitekvinnornas arbetsmarknad är geografiskt mindre än männens. En redan begränsad arbetsmarknad, blir således än mer begränsad för kvinnorna. Kvinnornas arbetsmarknad är inte enbart i geografiskt hänseende mer begränsad än männens, utan också vad gäller innehåll.

När det gäller rörlighet på arbetsmarknaden så har tillämpningen av att hänvisa arbetslösa till andra orter än hemorten skärpts till. Enligt en tjänsteman på AF kan principen för AF:s rörlighetsbegrepp sammanfattas som att: a) för att få a-kassa måste man söka inom ett större geografiskt område, och b) sökande som inte kan hitta arbete inom pendlingsavstånd måste vara beredd att byta yrke och/eller utöka sitt geografiska sökområde ytterligare. De första 100 dagarna kan man söka arbete inom fyrkanten, det vill säga Piteå, Skellefteå, Luleå och Boden, därefter hänvisas man till övriga orter där arbete finns.<sup>52</sup>

I och med regeringsuppdraget om att halvera deltidsarbetslösheten bland anställda inom vård och omsorg började AF anvisa deltidsarbetslösa sjuksköterskor till heltidsarbeten i andra kommuner, berättar tjänstemannen på AF.<sup>53</sup>

I Piteå torde AF:s rörlighetsbegrepp samt praktiserandet av detta ha varit en av drivkrafterna för kommunen att sätta Heldelprojektet. För att behålla den utbildade och erfarna arbetskraften lokalt erbjuds dessa individuella scheman, heltidstjänster men samtidigt varierande tjänstgöringsgrader. I förlängningen innebär Heldelprojektet att möjligheten att deltidsstämpla stängs. Därmed elimineras deltidsarbetslösheten såsom den definieras av AF, och AF behöver inte heller anvisa arbetsökande till andra orter. Lösningen medför vinster också ur ett regionalpolitiskt perspektiv. Att behålla arbetskraften lokalt är ett måste för att kunna upprätthålla såväl offentlig som kommersiell service.

För personalen innebär denna ”deal” att man kan bo kvar och att man slipper långa pendlingsresor. Som redan nämnts medför Heldelprojektet också ökade valmöjligheter, åtminstone på ett teoretiskt plan. Eftersom tjänstgöringsgraderna kan justeras flera gånger per år och valen av dessa sker mot bakgrund av mycket

---

<sup>49</sup> SCB (2003), a a, samt SCB (2004), a a.

<sup>50</sup> Hedberg, a a s 18.

<sup>51</sup> Se exempelvis Hedberg, a a.

<sup>52</sup> Monica Stenlund, Arbetsförmedlingen, Piteå, 2005-03-10.

<sup>53</sup> Monica Stenlund, Arbetsförmedlingen, Piteå, 2004-03-04.

komplexa situationer där hänsyn tas såväl till arbetet och arbetskamraterna som hem, familj och hushållsekonomi, blir bilden av Heldelprojektets effekter för de anställda mycket svåröverskådlig. I denna rapport har fyra fall redovisats, utan försök att slå fast hur vanligt förekommande dessa fall är. Mer forskning behövs om vad som ligger bakom valet av tjänstgöringsgrader. Vilka motiv och vilka situationer ligger bakom lägre tjänstgöringsgrader? Vilka motiv och situationer ligger bakom högre tjänstgöringsgrader?

### **Piteå växer**

Piteå kommuns befolkning uppgår till cirka 40 000 och befolkningen ökar sedan år 2000. Trots den begränsade arbetsmarknaden har kommunen ett positivt flyttningsnetto. Antalet inflyttade kvinnor överstiger antalet inflyttade män. Majoriteten av inflyttarna (både män och kvinnor) kommer från övriga kommuner i länet och från övriga län. Tittar man på den totala utflyttningen finns bara obetydliga skillnader mellan kvinnor och män. Majoriteten av flyttarna rör sig mot andra kommuner i länet eller till andra län.<sup>54</sup>

En relativt stor andel av både in- och utflyttare återfinns föga förvånande i kategorin ungdomar (18-24 år). De unga männen utgör 34 procent av det totala antalet inflyttade män och de unga kvinnorna utgör 37,5 procent av det totala antalet inflyttade kvinnor. När det gäller utflyttningen från kommunen så utgör de unga männen knappt 34 procent av det totala antalet utflyttade män, medan de unga kvinnorna utgör 39 procent av det totala antalet utflyttade kvinnor. Något fler unga kvinnor än unga män lämnar alltså Piteå.<sup>55</sup>

En del av förklaringen till att de unga kvinnorna i högre utsträckning än män väljer att lämna Piteå kan finnas i att utbildningsnivåerna skiljer sig mellan könen. Befolkningens utbildningsnivå (eftergymnasial utbildning) korresponderar med länets, men ligger under riksgenomsnittet. Delar man upp befolkningen i kvinnor och män kan man se att andelen kvinnor med eftergymnasial utbildning överstiger andelen män med 8 procent. Denna bild överensstämmer i stora drag med statistiken för riket.<sup>56</sup> Ett antagande är att kvinnorna lämnar Piteå för att söka arbeten som motsvarar deras kompetens.

Att rörligheten bland de unga är hög kan kanske ha sin förklaring i den höga ungdomsarbetslösheten. En hypotes är också att flyttningsströmmarna på ett generellt plan speglar den sociorumsliga hierarkin där människor successivt flyttar från inlandskommunerna till kommuner högre upp i ortshierarkin. Piteå skulle ur ett sådant perspektiv för många, och särskilt de yngre, fungera som en "transithall". Exempelvis kan man tänka sig att Piteå för unga som flyttar från inlandskommunerna innebär bättre möjligheter till studier och arbete och ett

---

<sup>54</sup> SCB (2004), a a.

<sup>55</sup> Ibid.

<sup>56</sup> Ibid.

större utbud av såväl offentlig som kommersiell service. Så småningom väljer kanske en del att flytta vidare till Luleå eller andra orter där möjligheterna är än fler och också kvalitativt annorlunda.

Efter denna genomgång av den lokala arbetsmarknadsstrukturen och kvinnors respektive mäns förutsättningar ska vi nu titta närmare på bakgrunden till Heldelprojektet och införandet av heltidstjänster, flexibla tjänstgöringsgrader och individuella scheman inom vård och omsorg.

## Projektets upprinnelse – problematisering av personalsituationen

I ett antal rapporter varnas nu för att kommunerna står inför betydande ekonomiska och demografiska utmaningar. Andelen förvärvsarbetande sjunker och andelen äldre ökar, vilket innebär att skattebasen krymper samtidigt som behovet av vård och omsorg ökar.<sup>57</sup>

Av Piteås ansökan till HELA-projektet framgår att det är den framtida personalförsörjningen som står i fokus för kommunens ansträngningar att förändra organiseringen av vård- och omsorgsarbetet. Att den framtida personalförsörjningen, till följd av bland annat stora pensionsavgångar, är en viktig fråga för kommunen understryks också genom att ärendet har behandlats av såväl kommunfullmäktige, personalnämnd, och socialnämnd. Frågan lyfts också fram i socialtjänstens verksamhetsplan 2002-2004.<sup>58</sup>

Diskussionerna om den framtida personalförsörjningen, sjukfrånvaron, friskvård och om att öka attraktionskraften inom vårddyrkena tog fart under våren 2000.<sup>59</sup> Personalfrågorna, hur man skulle behålla och rekrytera personal, ansågs utgöra en av de största framtidsfrågorna inom socialtjänsten. Därför togs ett beslut om att flytta ut personalfunktionen från personalkontoret och lägga denna under socialtjänstförvaltningen.<sup>60</sup>

Situationen ställde, enligt kommunalrådet, krav på politiskt nytänkande. De anställda skulle bland annat beredas heltidstjänster för att kunna klara sin försörjning och man började söka efter lösningar som också innebar att kommunen kunde klara sitt rekryteringsbehov.<sup>61</sup>

Kommunalrådet menar dessutom att devisen "heltid en rättighet – deltid en möjlighet" utgör en fråga om jämställdhet. Individuella scheman som tillåter individen att i större utsträckning välja när hon/han vill arbeta, och möjligheten att välja sysselsättningsgrad allteftersom livssituationen ändras, är viktigt för

---

<sup>57</sup> Se exempelvis [www.svekom.se](http://www.svekom.se), *Kommunernas och landstingens ekonomiska läge*, Stockholm: Svenska kommunförbundet, hämtad 2005-04-19. Andersson, Jenny (2005), *Kunskapsöversikt kring arbetskraftsutbud och rörlighet*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet, s 15.

<sup>58</sup> Piteå kommun (2003-02-05), Ansökan till HelaProjektet, Diariernr 2002/51215, s 3.

<sup>59</sup> Lars-Gunnar Bergman, projektledare för Heldelprojektet, Piteå kommun, 2003-11-11.

<sup>60</sup> Ewa Degerman, personalkonsulent, Piteå kommun, 2004-03-03.

<sup>61</sup> Maj-Britt Lindström, kommunalråd, 2004-03-19.

jämställdheten. Även rätten och tryggheten att faktiskt ha en heltidsanställning i botten är grundläggande för jämställdheten.<sup>62</sup> Idén med “heltid en rättighet – deltid en möjlighet” understöddes även av kommunens jämställdhetsplan och av fackföreningarna, berättar socialtjänstchefen.<sup>63</sup>

I syfte att kartlägga situationen beträffande bland annat deltidslöshetens omfattning gick en enkät ut till personalen och djupintervjuer genomfördes, vilket resulterade i en nulägesbeskrivning 2001.<sup>64</sup> Utifrån nulägesbeskrivningen kunde man konstatera att äldreomsorgens och handikappomsorgens löner och arbetsvillkor gör det svårt för kommunen att konkurrera om arbetskraften. Diskussionerna utmynnade i ett strategidokument för socialtjänsten; *Framtidsfrågor i socialtjänsten, Piteå Kommun*.<sup>65</sup>

För att hitta fram till Heldel-lösningen gjorde Piteå kommun en omvärldsanalys för att se hur man arbetade i andra delar av landet för att klara den framtida personalförsörjningen, men man hittade inga lösningar som innebar oförändrad budget. Snarare tyckte man att många kommuner satte igång projekt som senare ledde till ökade kostnader, menar chefen för socialtjänsten. Ett krav på Heldelprojektet är att det inte ska innebära ökade kostnader.<sup>66</sup>

Projektet som lanserades 2002, innan HELA tillsköt medel, var redan en del av socialtjänstens samlade strategi för framtiden.<sup>67</sup> Kommunstyrelsen, kommunfullmäktige och socialtjänsten stod bakom initiativet till Heldelprojektet, och med stöd från HELA växte projektet både i ambitioner och tidsmässigt.<sup>68</sup>

En tjänsteman på AF gissar att om inte kommunens ekonomi hade varit krympande så hade troligtvis överanställning (deltider och liknande) fortfarande varit ett faktum. Överanställning är ett sätt att säkra tillgången på personal.<sup>69</sup>

De demografiska och ekonomiska utmaningar som Piteå står inför och som antas påverka den framtida personalförsörjningen, delar man med många andra av landets kommuner. En åldrande befolkning, en krympande ekonomi, personalförsörjningsproblematiken och den av AF verkställda politiken att anvisa deltidslösa till andra orter utgör ett läge som i Piteå får sin specifika lösning i form av Heldelprojektet. Situationen utgör i sin totalitet ett starkt incitament till handling från kommunens sida, och man kan se problematiseringen av

---

<sup>62</sup> Maj-Britt Lindström, kommunalråd, 2004-03-19.

<sup>63</sup> Gunnar Eriksson, socialtjänstchef, Piteå kommun, 2004-03-09.

<sup>64</sup> Ewa Degerman, personalkonsulent, Piteå kommun, 2004-03-03.

<sup>65</sup> Ewa Degerman, personalkonsulent, Piteå kommun, 2004-03-03.

<sup>66</sup> Gunnar Eriksson, socialtjänstchef, Piteå kommun, 2004-03-09.

<sup>67</sup> Lars-Gunnar Bergman, projektledare för Heldelprojektet, Piteå kommun, 2003-11-11. Se även Degerman, Ewa, (2001-11-26), Piteå kommun, Socialtjänsten, *Framtidsfrågor i socialtjänsten Piteå Kommun*.

<sup>68</sup> Lars-Gunnar Bergman, projektledare för Heldelprojektet, Piteå kommun, 2003-11-11. Se även Piteå kommun (2003-02-05), a a s 3.

<sup>69</sup> Monica Stenlund, Arbetsförmedlingen, Piteå, 2004-03-04.



personalsituationen som startskottet för en läroprocess, om än med en ojämn geografi och med olika förutsättningar bland annat beroende på arbetslagens och arbetsplatsernas storlek, kultur och ålderssammansättning.

Vi ska nu titta närmare på vilka idéer Heldelprojektet vilar, vilka förväntningar projektledningen har, och vilka krav projektet ställer på personalen.

### **Heldelprojektet – vad står i ansökan?**

Heldelprojektets ledning har som målsättning med projektet att klara den stundande generationsväxlingen och öka attraktionskraften för vård- och omsorgsyrkerna samtidigt som man vill behålla kvaliteten och en budget i balans.

I sin ansökan till HELA skriver man att arbetet för anställda inom vård och omsorg bör organiseras så att det innebär ett tillskott av heltidsanställningar.<sup>70</sup> I det OH-material som projektledningen har använt för att informera projektdeltagarna konkretiseras detta till att all ”tillsvidareanställd personal anställs på heltid den tid de arbetar i enheter/verksamheter som omfattas av projektet.”<sup>71</sup> Deltidsanställda som är frånvarande helt eller delvis (exempelvis sjuka eller tjänstlediga) när arbetslaget går in i projektet erbjuds en heltidsanställning då dessa är åter i tjänst.<sup>72</sup> Samtidigt som de anställda erbjuds heltidsanställningar bör de, enligt ansökan, kunna välja sysselsättningsgrad och arbetet bör också organiseras utifrån individuella, flexibla schemalösningar.<sup>73</sup>

Att erbjudas en heltidsanställning är givetvis en trygghet och en uppmuntran. Dock bör denna morot ställas mot de reella möjligheterna att arbeta heltid, vilka avgörs av bland annat arbetets tyngd och arbetsbördan i hemmet. Till saken hör också att Heldelmodellen bygger på att alla anställda som erbjuds heltidsanställningar inte ska ha det, i alla fall inte samtidigt.<sup>74</sup> För att modellen ska fungera utan att innebära ökade kostnader måste deltiderna fortsätta. Därmed vidmakthålls deltidarbetet i någon mening som normen inom vård och omsorg, men utan att detta syns i AF:s statistik. Kvinnorna har ju själva fått välja sina tjänstgöringsgrader.

Till följd av flexibla tjänstgöringsgrader och individuella scheman måste personalens rörlighet öka i både tid och rum, vilket kan innebära att en persons arbete kan utföras på geografiskt skilda platser.<sup>75</sup>

De arbetslag som går in i projektet förbinder sig att hålla sig inom budgetramarna och att följa beslutade kvalitetsplaner, enhetsplaner och liknande

---

<sup>70</sup> Piteå kommun (2003-02-05), a a s 3.

<sup>71</sup> Bergman, Lars-Gunnar (odaterat OH-material), Piteå kommun, Socialtjänsten, *Heldelprojektet*.

<sup>72</sup> Bergman, Lars-Gunnar (2005), *Delrapport, Heldelprojektet*.

<sup>73</sup> Piteå kommun (2003-02-05), a a s 3.

<sup>74</sup> Marianne Lindberg, Kommunalanställdas förbund, Piteå, 2004-03-03.

<sup>75</sup> Bergman, Lars-Gunnar (odaterat OH-material), Piteå kommun, Socialtjänsten, *Heldelprojektet*.

samt att utarbeta för det enskilda arbetslaget gemensamma spelregler som ska gälla vid schemalagningen.<sup>76</sup>

Som en följd av förändringarna hoppas man att personalen ska uppleva större trivsel och arbetsglädje, delaktighet och medinflytande.<sup>77</sup> Personalkonsulenten menar att projektets grundpelare – att ha rätt till heltid men att också kunna välja en lägre sysselsättningsgrad – och möjligheten att kunna förena arbete och privatliv på ett vettigt sätt även påverkar hälsan.<sup>78</sup>

Sammantaget innebär Heldelprojektet att organisationens praxis måste ändras. Personalen måste lära sig att tänka och vara rörliga i både tid och rum, och de måste lära sig att hålla ihop både scheman och budget. Hur detta fungerar och vilka problem som uppstår diskuteras längre fram i denna rapport. För ögonblicket ska vi emellertid skifta fokus och koncentrera oss på styrgruppens arbete.

### **Styrgruppens arbete präglas av lärande dialog**

I Heldelprojektets styrgrupp sitter socialchefen, avdelningschefen för handikappomsorgen respektive äldreomsorgen, en personalhandläggare, projektledaren, fackliga representanter från Kommunal och Vårdförbundet, en representant för Arbetsförmedlingen, samt en adjungerad från Personalkontoret.<sup>79</sup> Under styrgruppen finns en referensgrupp för handikappomsorgen och en för äldreomsorgen.<sup>80</sup> På varje arbetsplats bildas arbetsgrupper bestående av arbetsledaren, arbetsplatsombud, personal från arbetslaget och projektledaren (adjungerad).<sup>81</sup>

När det kommer till metod och arbetssätt skriver man i ansökan till HELA bland annat att projektet kommer att präglas av ett ”intensivt processarbete” där man ska ”arbeta för bred förankring ute i organisationen” och ”där delaktigheten från arbetslagen, de fackliga organisationerna och arbetsledningen är en nödvändighet.”<sup>82</sup> Såväl styrgruppens sammansättning som projektledningens arbete för spridning har skett i linje med dessa ord.

Under projekttiden har styrgruppsmöten hållits en gång i månaden. Styrgruppsmötena har i allmänhet haft en struktur av information om projektets nuläge, relevant information och statistik från arbetsförmedlingen samt dialog kring frågor som rör projektets framåtskridande.<sup>83</sup> De frågor som diskuterats har varit av olika art, från att vara inriktade på exempelvis projektets volym till att

---

<sup>76</sup> Bergman, Lars-Gunnar (2005), a a.

<sup>77</sup> Piteå kommun (2003-02-05), a a s 3.

<sup>78</sup> Ewa Degerman, personalkonsulent, Piteå kommun, 2004-03-03.

<sup>79</sup> [www.pitea.se](http://www.pitea.se), 2003-11-03, *Arbetsmiljöverket satsar på Heldelprojektet*.

<sup>80</sup> Ibid.

<sup>81</sup> Ibid.

<sup>82</sup> Samtliga citat hämtade från Piteå kommun (2003-02-05), a a s 4.

<sup>83</sup> Drugge, Christina, *Dokumentation av styrgruppsmöten*, Heldelprojektet, Piteå.

gälla principdiskussioner av typen; vad händer i projektet om försäkringskassan får stramare direktiv när det gäller hanteringen av sjukskrivningar?<sup>84</sup>

De två mest drivande aktörerna i styrgruppen utgörs av kommunen tillsammans med de fackliga representanterna, menar personalkonsulenten. Samarbetet mellan kommunen och fackförbunden fungerar mycket bra, menar hon. Att politikerna finns med och är uppdaterade om vad som pågår har också betydelse, även om det inte är dessa som driver projektet framåt. Arbetsförmedlingen, som utgör ytterligare en aktör i styrgruppen, är inte heller drivande men medvetna om situationen vilket är betydelsefullt även för vidare samarbete i andra eller närliggande frågor.<sup>85</sup>

Samverkan med aktörerna i styrgruppen fungerar bra och man har en bra dialog, menar chefen för socialtjänsten. Samarbetet med arbetsförmedlingen var redan innan projektets start väl etablerad, men underströks ytterligare av Arbetsmiljöverkets krav på projekt som var aktuella för bidrag ur HELA-projektet.<sup>86</sup>

Det har varit viktigt för Arbetsförmedlingen (AF) att finnas med i Heldelprojektets styrgrupp anser en tjänsteman på AF. AF:s roll har i första hand och i samband med AMS Heltidsprojekt varit att visa på problemet med deltidsarbetslösheten och att göra kommunen uppmärksam på den kommande arbetskraftsbristen.<sup>87</sup>

I Styrgruppen försöker AF bland annat komma med information utifrån AF:s perspektiv som kan vara bra för styrgruppsmedlemmarna att känna till. Det är också viktigt att kunna påverka beslut som kanske går stick i stäv med AF:s direktiv och uppfattning. Samverkan mellan stat och kommun, som i Heldelprojektets fall, är ett måste i dagsläget och Piteå kommun är bra på detta, anser tjänstemannen. I Piteå är det nära mellan människor och man hjälps åt att lösa problem som uppstår på bästa möjliga sätt.<sup>88</sup>

I styrgruppen sker förhandlingar i olika frågor och styrgruppens beslut präglas av enighet, berättar Kommunals lokala ordförande. Hon har vid ett tillfälle varit på väg att lämna styrgruppen. Detta med anledning av att ett antal representanter i styrgruppen ville att deltagande i Heldelprojektet skulle utgöra ett av de kriterier som ligger till grund för den individuella lönesättningen. I praktiken innebar detta att de som fanns med i projektet skulle få något högre lön än de som inte var med. Kommunals ordförande menade att detta skulle vara diskriminerande mot

---

<sup>84</sup> Drugge, Christina, *Dokumentation av styrgruppsmöten*, Heldelprojektet, Piteå, 2004-04-29 samt 2004-11-04.

<sup>85</sup> Ewa Degerman, personalkonsulent, Piteå kommun, 2004-03-03.

<sup>86</sup> Gunnar Eriksson, socialtjänstchef, Piteå kommun, 2004-03-09.

<sup>87</sup> Monica Stenlund, Arbetsförmedlingen, Piteå, 2004-03-04.

<sup>88</sup> Monica Stenlund, Arbetsförmedlingen, Piteå, 2004-03-04.

exempelvis nattpersonalen, då dessa inte ens hade möjlighet att delta. Bortsett från denna incident menar hon att samverkan i styrgruppen fungerar bra.<sup>89</sup>

Här finns skäl att göra en jämförelse med Övertorneå och projektet *Mentorskap inom vård och omsorg*. Även Övertorneå är ett samhälle där man med tanke på storleken skulle kunna förvänta sig närhet mellan olika aktörer. Samarbetet mellan arbetsgivare och fack har emellertid fungerat betydligt sämre i Övertorneå. En delförklaring till dessa skillnader kan ligga i hur man ser på arbetsgivarens respektive fackförbundens roller – som stridande parter eller som samarbetspartners.<sup>90</sup>

Under styrgruppsmötena har lyckade såväl som mindre lyckade insatser i projektet ventilerats och olika lösningar på uppkomna problem har diskuterats. Ett problem som varit föremål för många diskussioner är de parallella processer av å ena sidan sparkrav och å andra sidan Heldelprojektet som skapat en del oro och hinder för projektets framåtskridande.<sup>91</sup>

Metoder, exempelvis vad gäller spridning och påverkan, erfarenhetsutbyte med mera, har utarbetats. Projektets målsättningar har diskuterats. Det framgår också av styrgruppens möten att man tagit till sig synpunkter från dem som närmast berörs av projektet, det vill säga anställda inom vård och omsorg. Främst är det projektledaren som fungerar som en kanal mellan anställda och styrgrupp. Allt som allt har styrgruppens diskussioner kommit att behandla olika faktorer, negativa och positiva, som påverkar förutsättningarna för ett lyckat projekt.<sup>92</sup>

Det framgår av intervjuerna att styrgruppens medlemmar har olika roller, och att konflikter kring vissa frågor har förekommit. Det väsentliga tycks emellertid bestå i kunskapsutbytet, utarbetande av gemensamma problemlösningar och att det råder en samstämmighet bland styrgruppens medlemmar när det gäller den övergripande målsättningen. I någon mening kan man säga att styrgruppens medlemmar skiftat ”glasögon” med varandra och därigenom vunnit en större förståelse för varandras perspektiv. Återigen finns en skillnad jämfört med Övertorneå, där konflikten mellan fackliga representanter och arbetsgivaren överskuggat och till och med förhindrat samarbete.

### **Informationsspridning – att förankra ett projekt och förändra praxis**

Till en början arbetade man mycket med informationsspridning kring Heldelprojektet.<sup>93</sup> Denna informationsspridning har, enligt en halvårsrapport till HELA:s sekretariat, skett mot bakgrund av att det inledningsvis har ”varit viktigt

---

<sup>89</sup> Marianne Lindberg, Kommunalanställdas förbund, Piteå, 2004-03-03.

<sup>90</sup> Zampoukos, Kristina (kommande), *Mentorskap i Övertorneå* (preliminär titel), Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

<sup>91</sup> Drugge, Christina, *Dokumentation av styrgruppsmöten, Heldelprojektet*, Piteå, 2004-09-22.

<sup>92</sup> Drugge, Christina, *Dokumentation av styrgruppsmöten, Heldelprojektet*, Piteå, 2004-09-22.

<sup>93</sup> Lars-Gunnar Bergman, projektledare Heldelprojektet, Piteå kommun, 2003-11-11.

att förankra projektet i hela ledningsorganisationen och att alla berörda samverkanspartner arbetar mot samma mål.”<sup>94</sup>

Projektledaren tillsammans med fackförbunden informerade arbetslagen om situationen på arbetsmarknaden, det vill säga det ökande glappet mellan de som går ut och de som går in på arbetsmarknaden för vård och omsorg, samt om förutsättningarna för att gå in i projektet. Sedan våren 2003 är alla 100 arbetslagen informerade om projektet och de möjligheter som erbjuds.<sup>95</sup>

Bred förankring är det arbetssätt som man försöker ha i Piteå, menar projektledaren. Det är också viktigt med tydlighet så att de inblandade har rätt förväntningar på varandra. Exempelvis var kommunen tydlig när det gällde att förändringarna med scheman och tjänstgöringstider inte får innebära att arbetslagen inte klarar att utföra uppdraget eller att budgeten överskrids.<sup>96</sup>

Projektledaren menar att det finns de som av olika anledningar inte uppskattar projektet, och det finns också arbetslag som vägrar gå in. Dessa är emellertid inte i majoritet. Man har i Piteå valt att jobba med de arbetslag som har varit positivt inställda till försöket hellre än att försöka övertala de motvilliga. De goda exemplen sprider sedan intresset hos andra arbetslag att försöka med individuella scheman.<sup>97</sup>

På kommunens hemsida finns information om Heldelprojektet.<sup>98</sup> Informationen finns också som en folder. Projektledaren har en gång i månaden skickat ut ett månadsbrev till personal inom äldre och handikappomsorgen där han bland annat redovisar hur många arbetslag som har gått in i projektet och hur de arbetslag ska bete sig som är intresserade av Heldelprojektet. Vidare har projektledningen tagit fram en t-shirt med trycket ”Jag gör det när jag vill och så mycket jag vill”.

Att arbeta med de goda exemplen för att sprida intresset för Heldelprojektet bland arbetslagen är ett strategiskt val från projektledningens sida. Även månadsbrev och t-tröjorna är ett led i marknadsföringen, förankringen och spridningen av projektet såväl internt i organisationen, men också externt gentemot andra kommuner och statliga myndigheter. Informationsspridningen är ett första led i ansträngningarna att förändra praxis bland arbetslagen.

Ett annat exempel på hur projektledningen har arbetat med informations-spridning är den konferens som anordnades vid Pite havsbad i slutet på april 2004. Syftet med konferensen var dels att de som inte gått in i projektet skulle få lite allmän information om detta, dels att de som redan deltog i projektet, både arbetsledare och annan personal, under ett antal seminarier skulle få berätta och

---

<sup>94</sup> Piteå kommun, *Underlag för halvårsrapport till HelaProjektet*, dnr. HELA 2002/51215, s 8.

<sup>95</sup> Lars-Gunnar Bergman, projektledare Heldelprojektet, Piteå kommun, 2003-11-11.

<sup>96</sup> Lars-Gunnar Bergman, projektledare för Heldelprojektet, Piteå kommun, 2004-03-04.

<sup>97</sup> Lars-Gunnar Bergman, projektledare för Heldelprojektet, Piteå kommun, 2004-03-04.

<sup>98</sup> Se [www.pitea.se/kommun/social/](http://www.pitea.se/kommun/social/), 2005-05-03.

utbyta erfarenheter.<sup>99</sup> Totalt deltog 375 anställda inom äldre- och handikappomsorgen.<sup>100</sup> I övrigt deltog förvaltningsledningen, projektledaren, fackliga organisationer, arbetsförmedlingen, arbetsmiljöverket, Komrev och politiker i konferensen.<sup>101</sup>

Ett flertal av de anställda som intervjuats om sitt deltagande i konferensen menade att denna gav insikter om den egna positionen i förhållande till andra arbetslag.<sup>102</sup> Konferensen präglades av dialog mellan aktörer från olika myndigheter och arbetsplatser och på olika nivåer (exempelvis Arbetsmiljöverket-förvaltningsledning-vårdpersonal). I likhet med styrgruppens sammansättning, ligger också konferensen i linje med vad som sagts i projektansökan om "intensivt processarbete" och "förankring". Vi ska i det följande titta närmare på vad projektet konkret innebär.

### **Förändrade kunskapskrav på personalen – nya typer av vårdtagare och ökad rörlighet i tid och rum**

Den övergripande modellen för Heldelprojektet är att arbetslagen i en första fas arbetar med individuella scheman. I detta skede sker inga förändringar av sysselsättningsgraden. Då arbetslagen sedan går vidare in i projektet får alla fastanställda som vill heltid. Detta kan innebära att budgeten på en enhet överskrids, vilket kan medföra att någon eller några måste byta arbetslag.<sup>103</sup>

När arbetslagen går in i projektet ska de själva driva processen framåt och planera för genomförandet. Det är de anställda som ska ta initiativen till alla förändringar. På arbetsplatsen lösgörs personal med ansvar för att planera. Kommunen erbjuder arbetsplatsen en vikarie under den tid som den ordinarie anställde arbetar med planering och genomförande. Så småningom ska emellertid schemalaggningsen övergå i löpande drift, utan vikariestöd.<sup>104</sup>

Projektledarens uppgift är att stötta arbetslagen i sina ansträngningar att få schemana att fungera och att, tillsammans med arbetslagen, försöka hitta lösningar på de problem som uppstår. Projektledaren har varit i återkommande dialog med arbetslagen och arbetsledarna.<sup>105</sup>

För att heltidsanställningar och individuella scheman ska kunna införas inom handikappomsorgen vill avdelningschefen för handikappomsorgen stimulera till ökad rörlighet mellan arbetsplatserna. Ett annat skäl till att öka rörligheten är att

---

<sup>99</sup> Lars-Gunnar Bergman, projektledare för Heldelprojektet, Piteå kommun, 2004-03-04.

<sup>100</sup> Drugge, Christina, *Dokumentation av styrgruppsmöten*, Heldelprojektet, Piteå, 2004-04-29.

<sup>101</sup> Drugge, Christina, *Dokumentation Heldelprojektet Piteå, Konferens Piteå Havsbud 2004-04-27 - 2004-04-29*.

<sup>102</sup> Demensboende, januari 2005. Kök, januari 2005. Äldreboende, grupp 2, 2004-09-17.

<sup>103</sup> Lars-Gunnar Bergman, projektledare Heldelprojektet, Piteå kommun, 2003-11-11.

<sup>104</sup> Lars-Gunnar Bergman, projektledare för Heldelprojektet, Piteå kommun, 2004-03-04.

<sup>105</sup> Lars-Gunnar Bergman, projektledare för Heldelprojektet, Piteå kommun, 2004-03-04.

avdelningschefen för handikappomsorgen ser en risk med små och isolerade arbetsplatser vad gäller etiska förhållningssätt till verksamhet och brukare, men också vad gäller verksamhetsutveckling. Tidigare har man i kommunen betonat trygghet och kontinuitet, men nu betonas flexibilitet alltmer.<sup>106</sup>

Handikappomsorgens avdelningschef kopplar samman rörlighet och verksamhetsutveckling, vilket påminner om den forskningshypotes som säger att hög rörlighet kan skapa framgång inom ett industriellt system. En grundläggande tanke är att hög rörlighet gör att nya kombinationer av kunskap skapas på en arbetsplats.<sup>107</sup>

Gruppboendena är idag organiserade i så kallade fyrklövrar med en boendechef över sig. Tanken är att personalen ska kunna röra sig mellan dessa fyra enheter då behov uppstår. Avdelningschefen jämför denna geografiska rörlighet med den rörlighet i tid som många andra anställda har i form av årsarbetstid och flexitid.<sup>108</sup> Avdelningschefen för äldreomsorgen menar att ju mer flexibel i tid en individ är, desto mindre flexibilitet i rummet krävs då av denna. Omvända förhållanden gäller också. En individ som kan tänka sig att vara geografiskt rörlig har större möjligheter att välja arbetstider som passar.<sup>109</sup>

Handikappomsorgen och även äldreomsorgen präglas idag av att nya grupper kommer in i verksamheten; personer med Downs syndrom ersätts av andra grupper i allt högre utsträckning. Detta innebär att personalen måste fortbildas för att kunna möta de nya gruppernas behov, berättar avdelningschefen för handikappomsorgen.<sup>110</sup> Personalkonsulenten bekräftar att kraven på personalens kunskaper har förändrats. En ökad differentiering av vårdtagare/boende betyder att personalen måste vara beredda på att hantera komplexa och föränderliga situationer.<sup>111</sup>

Ett problem är, enligt personalkonsulenten, att gymnasieskolans omvårdnadsprogram inte riktigt hängt med i utvecklingen och inte förstått den nya situation som uppkommit inom äldre- och handikappomsorgen. Det faller därmed på arbetsgivaren att se till att nytexaminerade blir *yrkeskunniga* och att satsa på kompetensutveckling.<sup>112</sup>

Ett exempel på kompetensutveckling som gjorts för personal som arbetar med särskilt svårt handikappade personer i Piteå är att ordna studiecirkelar. Man har också (2004) planer på att sätta samman ett resursteam som ska kunna handleda

---

<sup>106</sup> Agneta Johansson, avdelningschef för handikappomsorgen, Piteå kommun, 2004-03-26.

<sup>107</sup> Se exempelvis Power, Dominic & Lundmark, Mats (2004), Working through Knowledge Pools: Labour Market Dynamics, the Transference of Knowledge and Ideas, and Industrial Clusters, i *Urban Studies*, 41 (5/6), s 1025-1024.

<sup>108</sup> Agneta Johansson, avdelningschef för handikappomsorgen, Piteå kommun, 2004-03-26.

<sup>109</sup> Gunnar Lindberg, avdelningschef för äldreomsorgen, Piteå kommun, 2005-04-15.

<sup>110</sup> Agneta Johansson, avdelningschef för handikappomsorgen, Piteå kommun, 2004-03-26.

<sup>111</sup> Ewa Degerman, personalkonsulent, Piteå kommun, 2004-03-03.

<sup>112</sup> Ewa Degerman, personalkonsulent, Piteå kommun, 2004-03-03.

personal i olika verksamheter.<sup>113</sup> Det kan noteras at även arbetsrotation, utöver traditionell kompetensutveckling, kan vara ett medel för att bredda kompetensen bland de anställda.

Heldelprojektet är en särskild utmaning men också en särskild stimulans för handikappomsorgen. Verksamheten präglas av ett flertal områden som kräver personal med särskild kompetens (för att arbeta med psykiskt funktionshindrade, utvecklingsstörda och personer med flerfunktionella handikapp). Detta innebär också att det måste finnas en yttersta gräns beträffande personalens rörlighet, menar avdelningschefen för handikappomsorgen.<sup>114</sup>

Vid sidan av Heldelprojektet pågår också ett försök med vikariesamordning som övergår i löpande drift från och med slutet på november 2003. Tidigare har ingen samordning funnits mellan enheterna, utan vikarierna fick vända sig till respektive arbetsledare. Idag har äldreomsorgen sin vikariesamordning och handikappomsorgen sin. De vikarier som tillhör respektive pool får en introduktion som gör att de ska kunna jobba på vilken enhet som helst inom äldreomsorgen eller handikappomsorgen.<sup>115</sup>

Den ökade rörlighet i tid och rum bland personalen är likaväl som personalpoolen ett tecken på socialtjänstens planering för flexibilitet. Vikariepoolen och den geografiska rörligheten bland personalen som ingår i ”fyrrlövrarna” är exempel på hur vård- och omsorgsarbetet organiseras för att resurserna ska kunna utnyttjas så flexibelt som möjligt. Att ha en vikariepool med personal som ”kan arbeta varsomhelst” innebär att ”kundanpassade” resurser kan överföras när och dit de bäst behövs. I den meningen kopierar socialtjänsten industrins filosofi och praktik om ”just in time” och ”lean production”. Att organisera arbetet på detta sätt har att göra med kommunens krympande resurser. Den ansträngda budgeten innebär att ett effektivt resursutnyttjande är ett måste. Ökad rörlighet i tid och rum kan också ses som en ”regel” som de anställda måste lära sig att följa och på sikt inkorporera i praxis.

### **Varför är rörligheten mellan enheterna låg?**

Under gruppintervjuerna med personal inom handikapp- och äldreomsorgen framkommer en del synpunkter på arbetsplatsrotation och följderna av denna. Man menar att det finns fördelar såsom omväxling i arbetet, möten med nya människor och lärande som kan ge de anställda en nytändning. Men det finns också en risk att engagemanget minskar när man splittrar upp arbetet på flera

---

<sup>113</sup> Agneta Johansson, avdelningschef för handikappomsorgen, Piteå kommun, 2004-03-26.

<sup>114</sup> Agneta Johansson, avdelningschef för handikappomsorgen, 2004-03-26.

<sup>115</sup> Lars-Gunnar Bergman, projektledare Heldelprojektet, Piteå kommun, 2003-11-11. Se även Eriksson, Gunnar (2003-08-20), *Förändringar av projektarbetet med vikariehanteringen*, Piteå kommun, Socialtjänsten, samt Piteå kommun (2003-02-05), a a s 6.



arbetsplatser och flera vårdtagare. Kontinuitet i relationerna, både mellan personal och mellan personal och vårdtagare, är viktigt för att arbetet ska fungera.<sup>116</sup>

Det kan också vara svårt att matcha kompetenser då man ska täcka upp för varandra. Ett exempel som nämns är mötet med dementa människor som kräver att personalen besitter särskilda kunskaper. Ett av arbetslagen menar att man saknar insatser för vidareutbildning som gör att man har kunskapen att arbeta inom olika verksamheter.<sup>117</sup>

Komrevs rapporter visar att den geografiska rörligheten mellan enheter och arbetslag är begränsad. En viss ökad rörlighet har noterats på större arbetsplatser, inom "huset". Mellan husen är rörligheten fortsatt låg. En viss ökad rörlighet har också registrerats vid arbetsenheter som slagits samman.<sup>118</sup>

Den låga rörligheten mellan enheter kan betraktas ur flera synvinklar. Den kan vara effekten av den låga rörligheten på arbetsmarknaden och ovanan vid att byta arbetsplats. Den kan också vara uttrycket för solidariska val av tjänstgöringsgrader och att arbetstagarna fördelar tjänsterna mellan sig så att alla har jobb och personalgruppen kan behållas intakt.

Det kan också vara så att en pressad arbetssituation blir mindre pressande om man "vet var man har varandra". I ett sådant läge är det inte otänkbart att man värderar kontinuitet i relationerna högre än de förändringar som kan komma av ökad rörlighet mellan enheterna. Slutligen kan den låga rörligheten betraktas som ett tecken på att de anställda ännu inte inkorporerat och anammat detta sätt att handla (det vill säga att vara rörlig i rummet) som något omedelbart och självklart. Rörligheten har (ännu) inte blivit en del av de anställdas förgivettagna.

## **Övertalighet, solidaritet och schemaläggning**

Enligt Komrevs delrapporter har vissa arbetslag en mer skeptisk hållning gentemot projektet. En ökning eller minskning av tjänstgöringsgraden totalt sett inom arbetsgruppen medför enligt informanterna i huvudsak negativa konsekvenser. Här tycks också finnas ett samband med arbetsplatsens storlek, eftersom dessa arbetslag i regel är mindre.<sup>119</sup>

I andra arbetslag är man mer positivt inställda och generellt är dessa arbetslag större. Det krävs arbetslag om 10 personer eller fler för att möjligheten att förändra sin sysselsättningsgrad och påverka sin arbetstid ska kunna nyttjas som

---

<sup>116</sup> Agneta Johansson, avdelningschef för handikappomsorgen, 2004-03-26.

<sup>117</sup> Gruppboende för psykiskt funktionshindrade, 2004-08-17. Hemtjänstgrupp, 2004-08-27. Demensboende, januari 2005. Se även Drugge, Christina, *Dokumentation Heldelprojektet Piteå, Konferens Piteå Havsbad 2004-04-27 - 2004-04-29*.

<sup>118</sup> Lundberg, Helena & Sandberg, Annika (2003), *Uppföljning och utvärdering av Heldelprojektet, delrapport 1*, Komrev, s 7-8. Lundberg, Helena & Sandberg, Annika (2005), *Uppföljning och utvärdering av Heldelprojektet, delrapport 2*, Komrev, s 8.

<sup>119</sup> Lundberg, Helena & Sandberg, Annika (2003), a a s 7-8. Lundberg, Helena & Sandberg, Annika (2005), a a s 8.

det är tänkt. Det är också på de större arbetsplatserna som man kan se en viss ökad rörlighet.<sup>120</sup>

Att individuella scheman och övertalighet också är kopplat till bland annat solidariteten med övriga i arbetslaget blir tydligt av en av Komrevs delrapporter:

Det finns idag medarbetare som inte arbetar enligt eget önskemål. De uppger att de ser till arbetslagets bästa och känner sig illa till mods om de antingen går upp i tjänstgöringsgrad och orsakar att någon måste lämna gruppen, eller går ner i tjänstgöringsgrad och orsakar att arbetslaget får ökad arbetsbelastning.<sup>121</sup>

Vad som utlovats från arbetsgivarens sida har inte blivit verklighet för de personer som med hänsyn till exempelvis arbetsplatsens storlek inte har möjlighet att välja. Solidariteten inom arbetslaget är på gott och ont; det finns som synes en risk att den tvingar fram "val" som är rationella för gruppen, inte för individen.

Det framgår av gruppintervjuerna att schemalagningen och diskussionerna kring denna tar mycket tid i anspråk, tid som man annars menar kunde ägnas åt vårdtagarna.<sup>122</sup> Personalens beskrivningar går ut på att det är svårt att få alla bitar att gå ihop; schema, budget, vikariebehovet, att pussla med andra grupper för att få ihop tillräckligt många "skallar" och så vidare.<sup>123</sup>

Även arbetsledarna menar att det är ett tidskrävande arbete att få schemat att gå ihop, eftersom det är återkommande och föränderligt från period till period. Schemats föränderlighet ökar trycket på arbetsledaren som måste hålla ordning på hur många som arbetar under varje period, hur mycket och vilka som eventuellt måste flytta till en annan grupp i huset eller området, till vikariepoolen eller sägas upp. Eftersom så mycket tid går åt till schemaplanering och eftersom det blivit en del av arbetet och vardagen, efterfrågar man tid som reserveras för detta arbete.<sup>124</sup>

Arbetsledarna menar att schemadiskussionerna bidrar till ett gott klimat och ökar förståelsen för andra delar av verksamheten, exempelvis kopplingen mellan budget, schema och vårdtagare. Kunskapen om helheten ökar hos var och en.<sup>125</sup> Andra vittnar om konflikter i samband med schemalagningen.<sup>126</sup> Två av arbetslagen poängterar också att det är arbetet och verksamhetens ekonomi som

---

<sup>120</sup> Ibid.

<sup>121</sup> Lundberg, Helena & Sandberg, Annika (2003), a s 7.

<sup>122</sup> Gruppboende för psykiskt funktionshindrade, grupp 1, 2004-08-17. Hemtjänstgrupp, 2004-08-24. Se även Lundberg, Helena & Sandberg, Annika (2003), a s 16 ff.

<sup>123</sup> Drugge, Christina, *Dokumentation Heldelprojektet Piteå, Konferens Piteå Havsbad 2004-04-27 - 2004-04-29*.

<sup>124</sup> Ibid.

<sup>125</sup> Drugge, Christina, *Dokumentation Heldelprojektet Piteå, Konferens Piteå Havsbad 2004-04-27 - 2004-04-29*. Hemtjänstgrupp, 2003-11-11.

<sup>126</sup> Gruppboende för psykiskt funktionshindrade, grupp 2, 2004-08-17.

styr schemalaggningsen, inte de anställdas önskemål om tjänstgöringsgrader och arbetstider.<sup>127</sup>

### **Arbetslagen har olika förutsättningar att få modellen att fungera**

I det följande redovisas tre exempel som visar på att arbetslagen har olika förutsättningar att få Heldelmodellen att fungera. Exempelen är hämtade från olika verksamheter, med skilda organisatoriska och storleksmässiga förutsättningar. De arbetslag som redovisas befinner sig i olika faser av genomförandet.

Som redan nämnts måste arbetslagen lära sig att tänka och handla nytt. De anställda måste bli rörliga i både tid och rum, och med den geografiska rörligheten följer arbetsrotation som i sin tur ska främja kompetensutvecklingen bland personalen. Förutsättningarna för arbetslagens arbete med Heldelmodellen ser emellertid olika ut, och man skulle därför kunna hävda att det råder en geografiskt ojämn lärandeprocess bland arbetslagen.

#### *Äldreboendet*

Exemplet Äldreboendet, där sju arbetslag arbetar<sup>128</sup>, tyder på att arbetsplatsens storlek har betydelse för möjligheterna att genomföra Heldelprojektets idéer på ett för de anställda godtagbart sätt. På Äldreboendet kan övertalig personal fylla ut schemaluckor i samma eller i något annat arbetslag på arbetsplatsen.<sup>129</sup>

En annan faktor med betydelse för genomförandet är att många på Äldreboendet sedan tidigare varit inskolade i att göra individuella scheman. Ett fungerande samarbete, en fungerande kommunikation inom arbetslaget och att var och en tar ansvar är också nödvändiga förutsättningar för genomförandet.<sup>130</sup> Även kommunikation med personal från andra arbetslag kan vara av vikt, bland annat för koordineringen av övertalig personal.<sup>131</sup>

Arbetsplatsens storlek och det faktum att övertalig personal inte behöver lämna huset har sannolikt en välgörande effekt på arbetsplatsens klimat. Att arbetsplatsen är stor med ett förhållandevis stort antal anställda innebär också bättre möjligheter för de anställda att önska arbetstider och tjänstgöringsgrader på ett sätt som passar både verksamheten, arbetslaget och individen.

#### *Hemtjänstgruppen*

Specifikt för hemtjänsten är att budgeten löper månadsvis och hemtjänststimmar beviljas allt efter vilka behov som finns. Behovet av arbetskraft kan variera från

---

<sup>127</sup> Hemtjänstgrupp, 2004-08-24. Gruppboende för psykiskt funktionshindrade, grupp 1, 2004-08-17.

<sup>128</sup> Äldreboende, 2003-11-12.

<sup>129</sup> Äldreboende, 2003-11-12.

<sup>130</sup> Äldreboende, 2003-11-12. Äldreboende, grupp 2, 2004-09-17.

<sup>131</sup> Äldreboende, grupp 1, 2004-08-26.

månad till månad vilket innebär att hemtjänsten är speciellt ”skakig”. Den rörliga budgeten ställer krav både på flexibilitet och snabbhet.<sup>132</sup>

I hemtjänstgruppen hade alla önskemål om att arbeta heltid, vilket innebär att två personer fick byta arbetsplats eftersom deras arbetstider nu fylldes ut av de andra. Hemtjänstgruppen vittnar om turbulens i samband med införandet av Heldelmodellen och särskilt i samband med den uppkomna övertaligheten. Gruppen säger sig ha blivit bättre både på att önska (solidariskt) och på att jämka samman tiderna.<sup>133</sup>

Familjesituationen ser i stort sett likadan ut bland de anställda, vilket påverkar arbetet med schemalaggningsen. Ingen har längre små barn vilket gör att ingen heller gärna tar kvällspass.<sup>134</sup>

Exemplet med hemtjänstgruppen visar på de svårigheter ett litet arbetslag inom hemtjänsten kan stöta på i samband med införandet av Heldelmodellen. I princip ställs man inför valet mellan att fördela tjänsterna mellan sig så att alla har arbete och arbetslaget förblir intakt eller att ta den tjänstgöringsgrad som man själv önskar. Den rörliga budgeten innebär att detta kan bli en återkommande valsituation.

### *Gruppboendet för psykiskt handikappade*

Gruppboendet är ett av tre boenden som ingår i en så kallad treklöver. Arbetsplatserna är utspridda geografiskt men ska fungera som en enhet. Vid behov kan personalen gå runt mellan enheterna. Bland personalen på samtliga arbetsplatser finns fler personer anställda (med olika tjänstgöringsgrader) än det finns tjänster.<sup>135</sup>

Heltidstjänsterna är mycket uppskattade och anses vara en trygghet. Baksidan är att man inte fått in rutinen med de nya schemana. Att göra dessa tar mycket tid från verksamheten.<sup>136</sup> Att ge och ta i samband med schemalaggningsen är inte alltid självklart, och en del konflikter har förekommit.<sup>137</sup> De anställda upplever också att de, delvis som en följd av konflikterna, är styrda av traditionella ”turer”, det vill säga arbetspass vari ingår specifika arbetsuppgifter.<sup>138</sup> Personalen har känt sig övergiven av ledningen och varit frustrerade över att inte få besked om hur man ska gå tillväga med schemalaggningsen.<sup>139</sup>

---

<sup>132</sup> Hemtjänstgrupp, 2003-11-11.

<sup>133</sup> Hemtjänstgrupp, 2003-11-11.

<sup>134</sup> Hemtjänstgrupp, 2003-11-11.

<sup>135</sup> Gruppboende för psykiskt funktionshindrade, 2003-11-12.

<sup>136</sup> Gruppboende för psykiskt funktionshindrade, 2003-11-12.

<sup>137</sup> Gruppboende för psykiskt funktionshindrade, grupp 2, 2004-08-17.

<sup>138</sup> Gruppboende för psykiskt funktionshindrade, 2003-11-12. Gruppboende för psykiskt funktionshindrade, grupp 2, 2004-08-17.

<sup>139</sup> Gruppboende för psykiskt funktionshindrade, grupp 2, 2004-08-17.

Exemplet med gruppboendet visar återigen på de hinder ett litet arbetslag kan stöta på i samband med Heldelprojektet. Svårigheter och konflikter i samband med schemalaggingen, innebär att man kör fast i traditionella turer.

*Vilka faktorer har betydelse för genomförandet i arbetslagen?*

Nedan listas ett antal faktorer som sannolikt påverkar genomförandet i arbetslagen. Faktorerna kan i många fall inte isoleras från varandra, utan samspelar snarare.

- *Arbetsplatsens storlek.* Det verkar som att arbetsplatsens storlek har betydelse för genomförandet. Arbetsplatsens storlek och ett större antal anställda medför förvisso fler ”skallar” att hålla reda på men ger i gengäld en större flexibilitet i samband med schemalagging. På en större arbetsplats blir samarbetsklimatet och atmosfären god, eftersom personalstyrkans storlek ger en större flexibilitet och fler möjligheter att jämka samman scheman på ett för individerna (personalen) tillfredsställande sätt. Exemplet Äldreboendet illustrerar detta förhållande.
- *Att arbetsplatsen är geografiskt samlad i en byggnad.* Om arbetsplatsen både är stor och ryms i en och samma byggnad blir eventuell övertalighet och flyttning av personal enklare att lösa eftersom personalen ändå kan ”rymmas i huset”. Arbetsrotation förknippas inte med känslor av olust. Äldreboendet utgör ett exempel på ovanstående.
- *Övertalighet.* En bidragande orsak till tidskrävande och konfliktfyllda schemadiskussioner verkar vara frågan om vem som ska flytta på sig vid eventuell övertalighet. Det finns å ena sidan tecken som tyder på att de som vid övertalighet kan tvingas flytta på sig fungerar som bromsklossar. Å andra sidan finns det bland arbetslagen exempel som visar på att man önskar (tjänstgöringsgrader) i solidaritet med varandra så att alla ska kunna vara kvar. Oavsett vilket kan man anta att båda alternativen orsakar tidskrävande schemadiskussioner. Hemtjänstgruppen och Gruppboendet kan nämnas som exempel på detta.
- *Verksamhetsspecifika villkor.* Exempel på hur detta spelar in kan hämtas från hemtjänsten där behovet av arbetsinsatser kan växla snabbt och budgeten är rörlig. Dyliga villkor påverkar schemalaggingen såsom exemplet med hemtjänstgruppen visat.
- *Hur lång tid arbetslaget funnits i projektet.* Förändringsarbete tar tid och arbetslag som tillhör pionjärerna har kommit längre än andra. Vana sedan tidigare att göra individuella scheman spelar in. Det verkar dock som att faktorer som till exempel arbetsplatsens och personalstyrkans storlek samt verksamhetsspecifika villkor är viktigare för genomförandet än den tid som arbetslaget tillbringat i projektet.

Med all säkerhet finns också faktorer, utöver de som listats här, som kan tänkas ha betydelse för genomförandet i arbetslagen. Exempel på detta kan vara arbetstagarnas familjesituation. Hemtjänstgruppen pekar på att en liknande familjesituation, det vill säga att ingen längre har småbarn, innebär att ingen gärna tar kvällspass. Troligen samspelar en sådan faktor med arbetsplatsens och personalstyrkans storlek. På en större arbetsplats med fler anställda har man bättre möjligheter att jämka samman schemat.

## Sammanfattning och slutsatser

### **Rum/ekonomi/genus**

Piteås arbetsmarknad är könssegregerad samtidigt som dess utbud innebär begränsade valmöjligheter för både kvinnor och män. Det begränsade utbudet är en konsekvens av Piteås position i den interurbana konkurrensen om arbetstillfällen och investeringar. Rörligheten på arbetsmarknaden är mycket låg till följd av den begränsade arbetsmarknaden. Den rumsliga arbetsdelningen – lokaliseringen av arbetstillfällen och andra resurser - ingriper på detta sätt i formandet av vardagslivet på en bestämd plats.

Massa- och pappersindustrin har av tradition spelat en viktig roll i Piteå, vilket också har satt avtryck i såväl den lokala identiteten som i genusrelationer och genuskontrakt. Det finns dock tendenser som pekar mot att männens arbetsmarknad befinner sig i kris. En stor andel unga män är arbetslösa. Småföretagen i Piteå är beroende av de internationella storföretagens ordrar, vilket gör männens arbetsmarknad men även kommunen sårbar. Här finns också en koppling till kvinnornas arbetsmarknad i det att offentlig tjänsteproduktion är avhängig av kommunala skatteintäkter. En förlust av arbetstillfällen inom industrin innebär minskat skatteunderlag, vilket i sin tur kan påverka den kvinnodominerade vård- och omsorgssektorn.

Fler män än kvinnor pendlar till andra närbelägna arbetsmarknader, såsom exempelvis Luleå. Kvinnornas arbetsmarknad kan därför sägas vara än mer begränsad än männens. Kvinnorna är generellt mer lokalt bundna eftersom såväl avlönat som oavlönat omsorgsarbete måste utföras ”på plats”. Om man ser till Piteås arbetsmarknad är det inte svårt att föreställa sig att ett deltidsarbete är bättre än inget arbete alls. Deltider kan i ett sammanhang som Piteå betraktas inte bara som ett medel för arbetsgivaren att hantera arbetstoppar, utan också som ett verktyg för att fördela arbetstillfällen. I den nuvarande decentraliserade kommunala organisationen och i och med Heldelprojektet är det emellertid inte arbetsgivaren som fördelar arbetstillfällena, utan det är de anställda själva som i solidaritet med varandra ska göra detta.

Heldelmodellens lösning med heltidstjänster, flexibla tjänstgöringsgrader och egna schemarader kan betraktas som ett uttryck för både genusrelationer och den

lokala strukturen. Rum, ekonomi och genus utgör tre hörnstenar i detta sammanhang. Förenklat kan detta uttryckas som att rummets roll blir synligt bland annat genom hur arbetsmarknaden ser ut, det vill säga offentlig sektors och massa- och pappersindustrins dominans som arbetsgivare. Omvärldsberoendet och det därmed definierade handlingsutrymmet för både kommunen och näringslivet tydliggör den globala ekonomins roll. Genusrelationernas betydelse framgår bland annat av arbetsdelningen mellan könen. Rum, ekonomi och genus överlappar och griper in i varandra. Det är därför inte självklart vart gränserna ska dras för att avgöra vad som är vad.

Den demografiska utvecklingen och kommunens nuvarande samt framtida ekonomiska situation gör det nödvändigt att klara personalförsörjningen. Den könssegregerade arbetsmarknaden, som kanske delvis kan betraktas som en följd av att arbetsmarknaden till sitt innehåll är begränsad, samt pendlingsmönstren ger en antydning om existensen av ett genuskontrakt som gör gällande att kvinnorna har huvudansvar för det reproduktiva arbetet. Att kvinnan kan välja lägre tjänstgöringsgrader och anpassa schemat efter exempelvis barnens aktiviteter verkar för att bevara genuskontraktet.

Samtidigt har kvinnorna nu möjlighet att arbeta heltid, en möjlighet som sammanfaller med en situation då männen i högre utsträckning än kvinnorna är arbetslösa. Man kan fundera över hur detta kommer att påverka könsrollerna? Kommer kvinnan att byta plats med mannen som huvudförsörjare? Kommer fler män att ta ett vård- och omsorgsarbete? Hur utvecklingen kommer att se ut avgörs av Piteås förmåga att konkurrera med andra platser om olika sorters investeringar. Kanske skapas på sikt nya ”manliga” arbeten? Klart är emellertid att genusrelationerna påverkas av den lokala strukturen, och vice versa; den lokala strukturen påverkas av genusrelationerna.

### **Mekanismer bakom Heldelprojektet**

Piteå har, i likhet med ett flertal andra kommuner, en åldrande befolkning. När andelen äldre ökar samtidigt som andelen förvärvsarbetande minskar står kommunen inför krympande skatteunderlag och svårigheter att finansiera välfärdstjänsterna, däribland äldreomsorgen. Att klara personalförsörjningen utan att kostnaderna skenar iväg blir då ett måste.

En annan faktor som troligen spelat en viktig roll bakom sjösättandet av Heldelprojektet är hotet om att AF ska börja hänvisa deltidsarbetslösa till arbete på annan ort. För att behålla den utbildade och erfarna arbetskraften lokalt har de anställda erbjudits Heldelmodellens lösning med heltidstjänster, egna schemarader och flexibla tjänstgöringsgrader i utbyte mot flexibilitet i tid och rum. Möjligheten att deltidsstämpla har stängts och AF behöver inte anvisa sökande till andra orter. Antalet registrerade deltidsarbetslösa har minskat och de deltidsstämplande som önskar gå upp i tid behöver inte byta arbete, flytta eller pendla.

Eftersom Heldelmodellen, med kravet på oförändrad budget, utgår från att alla anställda inte ska ha heltidstjänster samtidigt, fortsätter deltiderna. I och med detta vidmakthålls deltidssarbetet i någon mening som normen inom vård- och omsorg, men med den skillnaden att de anställda nu själva kan välja sina tjänstgöringsgrader.

De anställdas valmöjligheter när det gäller scheman och tjänstgöringsgrader varierar dock beroende på bland annat familjesituation, hushållsekonomi, hälsa samt arbetsplatsens storlek, ålderssammansättning, ekonomi och kultur. En komplex och föränderlig kontext, där också männens arbetsmarknad ingår, avgör således respektive kvinnans möjligheter eller hinder.

### **Förändring av praxis – kollektivt lärande**

Den situation som Piteå befinner sig i är långt ifrån unik. En majoritet av kommunerna torde få bekymmer med personalförsörjning och med att finansiera produktionen av välfärdstjänster framöver. Vid sidan av de mer eller mindre konstanta problem som förknippas med åldersstrukturen, ingår kommunerna idag i en global ekonomi som kräver snabba omställningar både inom näringsliv och offentlig förvaltning. Sammantaget innebär denna situation att kommunerna tvingas att agera som rationella företag. Med detta följer kontinuerliga förbättringar av organisationsstrukturer, produktionsprocesser och liknande - med andra ord krävs förändring av praxis genom kollektivt lärande.

I Piteå och i samband med Heldelprojektet regisseras detta kollektiva lärande både i och av styrgruppen. I styrgruppen finns arbetsmarknadens parter representerade och i detta forum sker en lärande dialog där man försöker sätta sig in i varandras perspektiv och finna partsgemensamma lösningar. Det är i styrgruppen som beslut fattas om bland annat informationsspridning i olika former för att erhålla en bred förankring av projektet bland arbetslagen. Informationsspridning och bred förankring är en förutsättning för det kollektiva lärandet och för att förändra arbetslagens praxis vad gäller scheman, turer, arbetslagets sammansättning samt de anställdas rörlighet i tid och rum. Varje arbetslag som går in i Heldelprojektet arbetar mer eller mindre självständigt med implementeringen av projektets idéer men har samtidigt getts tillfällen att utbyta erfarenheter och idéer med andra arbetslag.

I Piteå vill arbetsgivaren att personalen ska vara rörlig i tid och rum för ett maximerat resursutnyttjande. Det finns också förhoppningar om att ökad geografisk rörlighet ska bidra till verksamhetsutveckling. Nya grupper tillkommer inom handikapp- och äldreomsorgen, vilket betyder att kraven på personalens kunskaper ökar. Vid sidan av traditionell kompetensutveckling kan lärande också ske genom arbetsrotation.

Vikariepoolen och rörligheten mellan handikappomsorgens fyrklövrar är exempel på hur vård- och omsorgsarbetet organiseras för att personalresurserna



ska kunna utnyttjas så flexibelt som möjligt. Tanken är att överanställningar eller numerisk flexibilitet ska ersättas med vad som kan kallas en tidrumslig och funktionell flexibilitet, det vill säga personalen måste ha en bred kompetens och kunna överföras till enheter där deras arbetsinsats behövs just nu. Piteås socialförvaltning kan därför sägas ha anpassat företeelser som produktion ”just-in-time” och ”lean production” till vård- och omsorgssektorn.

Rörligheten mellan enheterna är dock än så länge låg. Det är framförallt på större arbetsplatser som en viss ökad rörlighet kan noteras. Den låga rörligheten kan vara ett tecken på att de anställda ”önskar” schemarader och tjänstgöringsgrader i solidaritet med varandra så att arbetslaget förblir intakt. Arbetslagen har också olika möjligheter att få Heldelmodellen att fungera på ett för de anställda tillfredsställande sätt, varför man kanske kan tala om det kollektiva lärandet som geografiskt ojämnt.

Heldelprojektet och det återkommande arbetet med schemana innebär en ökad belastning på bland annat arbetsledarna. Schemalagningen är uppenbarligen ett tidskrävande arbete och utgör en ny rutin som ska utföras inom ramen för angiven budget.

### **Några ord om AF:s rörlighetsbegrepp och regionala konsekvenser**

AF:s rörlighetsbegrepp fungerar som ett verktyg för att ”tvinga” arbetsökande och arbetsgivare att bryta invanda föreställningar om yrkesidentitet och arbetsmarknadens storlek. Rörlighetsbegreppet kan betraktas som både en effekt och ett uttryck för övergången från ett fordristiskt produktionssystem till ett postfordristiskt produktionssystem. Det handlar om att inskriva flexibilitet och kontinuerlig förändring i människors medvetande. Ett samhälle och en ekonomi som förutsätter flexibla individer krockar emellertid med ett vardagsliv som bygger på delvis andra premisser. Exempelvis uppstår konflikter mellan idealbilden av den rörlige, flexible arbetstagaren och den lokalt bundna människan.

Rimligen får AF:s rörlighetsbegrepp olika konsekvenser för olika grupper av arbetslösa i skilda delar av landet. Branschbyte är exempelvis inte ett alternativ i Piteå, återstår alltså att röra på sig. För deltidsarbetslösa kvinnor skulle detta kunna innebära längre resor till arbetet. Men om kvinnorna också har ansvar för hem och barn, väljer kanske dessa att kompensera längre resor med lägre tjänstgöringsgrader (”frivilligt” deltidsarbete) och vinsten med den ökade rörligheten går därmed förlorad.

## Käll- och litteraturförteckning

### Litteratur

- Amin, Ash & Thrift, Nigel (1997), *Globalization, socio-economics, territoriality*, i Lee, Rogers & Wills, Jane, *Geographies of economies*, Arnold, London.
- Andersson, André *et al.* (1994), *Småföretagande i Piteå. Några exempel*, i Hogdal, Jon & Öhman (red), *Samhällsgeografiska studier i Piteå*, Arbetsrapport, Kulturgeografiska institutionen, Uppsala universitet.
- Andersson, Jenny (2005), *Kunskapsöversikt kring arbetskraftsutbud och rörlighet*, Arbetslivsrapport nr 2005:22, Arbetslivsinstitutet. Stockholm.
- Andersson, Roger *et al.* (1987), *Maktutbredningen. Om resurser och beroenden i Sveriges kommuner*, Forskargruppen för studier av kommunala beroendeförhållanden, Kulturgeografiska institutionen, Uppsala universitet.
- Berger, Magnus *et al.* (1994), *Komposit- ett framtidsalternativ?*, i Hogdal, Jon & Öhman (red), *Samhällsgeografiska studier i Piteå*, Arbetsrapport, Kulturgeografiska institutionen, Uppsala universitet
- Borja, Jordi & Castells, Manuel (1997), *Local and Global. Management of Cities in the Information Age*, Earthscan Publications Ltd, London.
- Danerlöv, Klas & Danielsson, Magnus (1994), *Piteå och det "gröna guldets" industri i omvandling?*, i Hogdal, Jon & Öhman (red), *Samhällsgeografiska studier i Piteå*, Arbetsrapport, Kulturgeografiska institutionen, Uppsala universitet.
- Dicken, Peter (1992), *Global Shift. The Internationalization of Economic Activity, andra upplagan*, Paul Chapman Publishing Ltd, London.
- Docherty, Peter (1996), *Läroriket – vägar och vägval i en lärande organisation*, Arbetslivsinstitutet, Solna.
- Drewes-Nielsen, Lise (1990), *Fleksibilitet og lokalt arbejde*, i *Nordisk Samhällsgeografisk Tidskrift*, nr 11, Uppsala: Uppsala universitet.
- Drugge, Christina (2003), *Omsorgsinriktat lärande: en studie om lärande i hemtjänsten*, Institutionen för lärarutbildning, Luleå Tekniska Universitet.
- Harvey, David (1985), *The Urbanization of Capital. Studies in the History and Theory of Capitalist Urbanization*, Basil Blackwell Ltd, Oxford.
- Harvey, David (1989), *The Urban Experience*, John Hopkins University Press, Baltimore.
- Hedberg, Charlotta (2005), *Geografiska perspektiv på arbetsmarknadsrörlighet – en kunskapsöversikt*, Arbetslivsrapport nr 2005:21, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Hirdman, Yvonne & Åström, Gertrud (1992), *Kontrakt i kris. Om kvinnors plats i välfärdsstaten*, Carlssons förlag, Stockholm.
- Härntoft, Louise *et al.*, *Ungdomar och kvinnor i Piteå*, i Hogdal, Jon & Öhman (red), *Samhällsgeografiska studier i Piteå*, Arbetsrapport, Kulturgeografiska institutionen, Uppsala universitet.
- Illeris, Sven (1990), *Servicesamfundets geografi*, i *Nordisk Samhällsgeografisk Tidskrift*, nr 11, Uppsala universitet. Uppsala.

- Johansson, Susanne (2000), *Genusstrukturer och lokala välfärdsmodeller. Fyra kommuner möter omvandlingen av den offentliga sektorn*, Geografiska regionstudier nr. 46, Kulturgeografiska institutionen, Uppsala universitet.
- Lefebvre, Henri (1991), *The Production of Space*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford.
- Lundvall, Bengt-Åke (1999), National business systems and national systems of innovation, i *International Studies of Management & Organization*, vol 29, nr 2.
- Massey, Doreen (1984), *Spatial Divisions of Labour. Social Structures and the Geography of Production*, MacMillan Education Ltd, London.
- Massey, Doreen (1995), Power-geometry and a progressive sense of place, i Bird, Jon et al. *Mapping the Futures. Local Cultures, Global Change*. Routledge, London.
- Power, Dominic & Lundmark, Mats (2004), Working through Knowledge Pools: Labour Market Dynamics, the Transference of Knowledge and Ideas, and Industrial Clusters, i *Urban Studies*, 41 (5/6)
- Tullberg, Maria (2003), *Flexibel arbetstid – en ny kvinnofälla?*, GRI-rapport 2003:4, Handelshögskolan, Göteborg.
- Westring-Nordh, Marianne & Eiman, Roland (2004), *Nya arbetstidsmodeller i kommunernas äldreomsorg – för vem och varför? En rapport från åtta kommuner om visioner och verklighet*, Arbetslivsrapport nr 2004:20, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Zampoukos, Kristina (kommande), *Mentorsskap i Övertorneå* (preliminär titel), Arbetslivsinstitutet. Stockholm.

### Övriga tryckta källor

- Bergman, Lars-Gunnar (odaterat OH-material), Piteå kommun, Socialtjänsten, *Heldelprojektet*.
- Bergman, Lars-Gunnar (2005), *Delrapport, Heldelprojektet*.
- Dagens Nyheter* (2005-05-03), På Öjagården får alla som vill jobba 100 procent.
- Dagens Nyheter* (2005-08-15), Ont om förskoleplatser efter babyboomen.
- Degerman, Ewa, (2001-11-26), Piteå kommun, Socialtjänsten, *Framtidsfrågor i socialtjänsten Piteå Kommun*.
- Eriksson, Gunnar (2003-08-20), *Förändringar av projektarbetet med vikariehanteringen*, Piteå kommun, Socialtjänsten.
- Lundberg, Helena & Sandberg, Annika (2003), *Uppföljning och utvärdering av Heldelprojektet, delrapport 1*, Komrev.
- Lundberg, Helena & Sandberg, Annika (2005), *Uppföljning och utvärdering av Heldelprojektet, delrapport 2*, Komrev.
- Piteå kommun (2003-02-05), *Ansökan till HelaProjektet*, Diariernr 2002/51215.
- Piteå kommun, *Underlag för halvårsrapport till HelaProjektet*, dnr. HELA 2002/51215.
- Piteå kommun, Informationsblad, Heldelprojektet, odaterat.
- SCB (2003), *Kommunfakta*, Piteå, 2003.
- SCB (2004), *Kommunfakta*, Piteå, 2004.

## **Internet**

[www.metall.se](http://www.metall.se), *Metallarbetarna och lean production*, Arbetsutvecklingsenheten, Metall, s. 6-8, hämtad 2005-06-21.

[www.svekom.se](http://www.svekom.se), *Kommunernas och landstingens ekonomiska läge*, Stockholm: Svenska kommunförbundet, hämtad 2005-04-19.

[www.pitea.se](http://www.pitea.se), *Arbetsmiljöverket satsar på Heldelprojektet*, hämtad 2003-11-03.

[www.pitea.se/kommun/social/](http://www.pitea.se/kommun/social/), 2005-05-03.

[www.pwc.com/se/swe/about/svcs/komrev/komrev.html](http://www.pwc.com/se/swe/about/svcs/komrev/komrev.html), 2005-10-28.

## **Telefonintervjuer**

Agneta Johansson, avdelningschef för handikappomsorgen, 2004-03-26.

Ewa Degerman, personalkonsulent, Piteå kommun, 2004-03-03.

Gunnar Eriksson, socialtjänstchef, Piteå kommun, 2004-03-09.

Jan Ekman, Arbetsförmedlingen, Piteå, 2004-03-04.

Lars-Gunnar Bergman, projektledare för Heldelprojektet, Piteå kommun, 2004-03-04.

Maj-Britt Lindström, kommunalråd, 2004-03-19.

Marianne Lindberg, Kommunalanställdas förbund, Piteå, 2004-03-03.

Monica Stenlund, Arbetsförmedlingen, Piteå, 2004-03-04.

Monica Stenlund, Arbetsförmedlingen, Piteå, 2005-03-10.

## **Intervjuer**

Gunnar Lindberg, avdelningschef för äldreomsorgen, 2005-04-15.

Lars-Gunnar Bergman, projektledare för Heldelprojektet, Piteå kommun, 2003-11-11.

## **Gruppintervjuer**

Hemtjänstgrupp, 2003-11-11 (KZ).

Hemtjänstgrupp, 2004-08-27 (CD).

Gruppboende för psykiskt funktionshindrade, 2003-11-12 (KZ).

Gruppboende för psykiskt funktionshindrade, grupp 1, 2004-08-17 (CD).

Gruppboende för psykiskt funktionshindrade, grupp 2, 2004-08-17 (CD).

Demensboende, 2005-01 (CD).

Äldreboende, 2003-11-12 (KZ).

Äldreboende, grupp 1, 2004-08-26 (CD).

Äldreboende, grupp 2, 2004-09-17 (CD).

Kök, 2005-01 (CD).

## **Dokumentation av styrgruppsmöten**

Möte 1, 04-04-29.

Möte 2, 04-06-15.

Möte 3, 04-09-22.

Möte 4, 04-11-04.

Möte 5, 04-12-21.

I texten refereras till Drugge, Christina, *Dokumentation av styrgruppsmöten, Heldelprojektet*, Piteå i de fall då samtliga styrgruppsmöten avses. Då enskilda styrgruppsmöten avses markeras detta med datum.

### **Dokumentation av konferens, Piteå Havsbud, 2004-04-27 – 2004-04-29**

- Seminarium 1. Vårdpersonal inom hemtjänsten.
- Seminarium 2. Arbetsledare inom äldreomsorgen.
- Seminarium 3. Vårdpersonal inom handikappomsorgen.
- Seminarium 4. Sjuksköterskor.
- Seminarium 5. Arbetsledare från ett äldreboende.
- Seminarium 6. Vårdpersonal från ett äldreboende.

I texten refereras till Drugge, Christina (2004), *Dokumentation Heldelprojektet Piteå, Konferens Piteå Havsbud 2004-04-27 - 2004-04-29*.

### **Dagböcker**

#### *Hemtjänsten*

- Anna, vårdbiträde, 56 år gammal.
- Bodil, undersköterska, 54 år.
- Britta, 47 år gammal, undersköterska.
- Ellinor, undersköterska, 45 år gammal.
- Gunilla, undersköterska, 49 år gammal.
- Inger, undersköterska, 47 år gammal.
- Klara, undersköterska, 35 år gammal.
- Marianne, undersköterska, 48 år gammal.
- Matilda, undersköterska?. Ålder någonstans runt 30?
- Monika, undersköterska, 55 år gammal.
- Sara, undersköterska, ca 30.

#### *Äldreboende*

- Birgit, vårdbiträde, 55 år.
- Carina, undersköterska, 35 år.
- Iris, troligen runt 55.
- Judit.
- Karin, undersköterska, 50 år.
- Moa, ålder okänd.
- Siri, undersköterska, 39 år.
- Sonja, undersköterska, ålder uppskattningsvis mellan 30 och 40.
- Ulla, undersköterska, 56 år.

#### *Gruppboende för psykiskt funktionshindrade*

- Eva, undersköterska, 41 år gammal.

## Bilaga

### **Vill du skriva dagbok?**

*Det här är ett brev till dig som brottas med att få arbetsliv och familjeliv respektive fritid att gå ihop, som vill förbättra förutsättningarna för att kunna göra ett bra jobb, som ibland känner dig stressad och pressad av alla krav (dina egna eller andras), som känner dig frustrerad över att inte få använda dina resurser fullt ut, som funderar på hur länge till du ska orka, eller som bara känner dig glad/arg/ledsen varje dag när du går till jobbet.....*

*Varför inte skriva ner dina erfarenheter, reflektioner och funderingar?*

### *Intresserade sökes*

Inom ramen för HELA-projektet i Piteå/Övertorneå söker jag personer som är intresserade av att i dagboksform dokumentera och reflektera över sitt vardagsliv.

Dagboksskrivandet ska handla både om förhållanden som råder på arbetsplatsen och som präglar arbetet och om livet och villkoren vid sidan av arbetet. Vår vardag präglas vanligen av att få ihop arbete och familjeliv till en fungerande helhet, och det är bland annat detta ”pusslande” som dagboksskrivandet kan fånga och synliggöra. Dagboksskrivandet kan också vara en kanal för att lyfta fram idéer om hur arbetsplatsen/samhället skulle behöva förändras för att underlätta det vardagliga pusslandet. Inga erfarenheter eller tankar kring arbete/familjeliv är för små (eller för den delen för stora) för att kunna tas upp i dagboken.

Jag vänder mig särskilt till dig som arbetar inom äldre- och handikappomsorgen. Din anställningsform spelar ingen roll. Du får gärna arbeta deltid, heltid eller deltidsstämpla. Även om du arbetar timmar eller är visstidsanställd är välkommen att anmäla ditt intresse.

### *Hur går det till?*

Det krävs inga speciella författartalanger för att skriva dagbok. Det som är viktigt är att det finns ett personligt intresse och engagemang samt en vilja att förmedla det du går och funderar på.

Det är meningen att du ska få utrymme för ditt personliga uttryckssätt och inte tvingas på en form som känns obekvämt. Det är dina erfarenheter, dina exempel, dina idéer, dina reflektioner som är viktiga att de synliggörs i ditt skrivande. Hur ofta och hur mycket du skriver i din dagbok bestämmer du själv. Din dagbok överlämnas till mig (Kristina Zampoukos, se information nedan) för vidare bearbetning tillsammans med övriga dagböcker och annan information som jag samlar på mig under projekt-/forskningstiden.

### *Vem får läsa det du skriver?*

Det är bara du själv och jag som har tillgång till det du skriver. Ingen annan får veta vad just du skrivit utan att du själv ger ditt skriftliga tillstånd till det. Du ska inte skriva ditt namn i dagboken. När jag använder dina och andras texter i mitt skrivande i forskningen framgår inte vem som skrivit vad. Däremot kan jag för analysen behöva veta exempelvis hur gammal du är, vilket verksamhetsområde du arbetar inom, och vilken anställningsform och sysselsättningsgrad du har.

### *Vem är jag som skriver detta?*

Jag heter Kristina Zampoukos och är för närvarande tillsvidareanställd på Kulturgeografiska institutionen, Uppsala Universitet. Jag är sambo med Erik och i skrivande stund väntar vi vårt första barn som ska komma i mitten av april 2004 om vi följer "tidtabellen".

I mitt arbete ingår att ansvara för aktionsforskningen i Piteå och Övertorneå. Det innebär bland annat att jag intervjuar olika människor, är med på olika möten och samtalar med projektledaren. Så småningom ska all den information som jag samlat på mig på olika sätt bearbetas, analyseras och presenteras i en eller möjligtvis två forskningsrapporter. Utöver att följa HELA-projekten i Piteå och Övertorneå har jag också en del undervisning på kulturgeografiska institutionen i Uppsala.

Under den tid som jag ska vara mammaledig kommer Christina Drugge, institutionen för lärarutbildning vid Luleå Tekniska Universitet, att "hålla ställningarna". Det är Christina som kommer att sköta informationen kring dagboksskrivandet och förse dagboksskribenterna med dagböcker.

## Till dig som skriver dagbok,

Hur, vad, när och i vilken omfattning du skriver i dagboken väljer du själv. Du ska inte skriva ditt namn i dagboken. Däremot vill jag be dig att fylla i de uppgifter som du finner nedan. Syftet med insamlingen av dessa uppgifter är att jag ska ha några bakgrundsfakta att utgå från då jag senare läser din dagbok. Dessa bakgrundsfakta kan givetvis ändras under den tid som du skriver dagbok. Till exempel kan det ju vara så att du vid dagboksskrivandets början har en tjänstgöringsgrad, medan du i dagboksskrivandets slut har en annan. I så fall vill jag gärna att du redogör för dessa ändringar, antingen i dagboken eller på ett separat papper.

I dagboken kan du skriva intensivt under t. ex en vecka, eller så kan du välja att skriva dagbok mindre ofta men under en längre period, t. ex ett par månader. Du kan också välja att skriva en period under våren, ta en längre eller kortare paus, för att sedan ta upp skrivandet igen under hösten. På följande rader skulle jag vilja att du redogör för hur du har valt att lägga upp ditt skrivande.

.....  
.....  
.....  
.....

Sätt ett kryss vid rätt alternativ:

1. Kön:        Kvinna\_\_\_  
                  Man\_\_\_

2. Ålder:\_\_\_

3. Jag arbetar i:     Piteå kommun\_\_\_  
                          Övertorneå kommun\_\_\_

4. Befattning och verksamhetsområde:\_\_\_\_\_

*t. ex usk på demensboende*

5. Arbetserfarenhet inom ovan angivna befattning och verksamhetsområde (uppskattning i antal år eller antal månader):\_\_\_\_\_

6. Jag arbetar:        Heltid\_\_\_  
                          Deltid\_\_\_ (Ange nuvarande tjänstgöringsgrad i %)\_



