



Utvärdering av nuvarande schemaläggning inom vård och omsorg samt LSS



Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Inledning och bakgrund.....	4
Syfte och frågeställning	4
Underlag och metod.....	5
Förutsättningar för nuvarande schemamodell.....	5
Beskrivning av nuläge.....	7
Ekonomiskt utfall	7
Sjukfrånvaro och arbetsmiljö.....	9
Kontinuitet, kvalitet och administration	9
Fördjupad kvalitativ analys från chefer.....	10
Samlad analys av nuläge och observerad förändring	15
Samlad slutsats	18

Sammanfattning

Rapporten beskriver nuläget och analyserar effekter och konsekvenser av nuvarande schemaläggning i Lekebergs socialförvaltning. Förändringarna i schemat som genomfördes har nu tillämpats i två år. Analysen bygger på verksamhets- och personalstatistik för 2023–2026, ekonomiska nyckeltal, KIA-statistik, bemanningshandboken samt ett kvalitativt verksamhetsunderlag från verksamhetsansvariga.

Den samlade bilden är att bemanningsförutsättningarna skiljer sig mellan verksamheterna och att flera förändringar har kunnat iaktas sedan nuvarande schemaläggning infördes. Modellen ger möjlighet till individuell anpassning av arbetstiden och behovsanpassning utifrån verksamhetens förutsättningar. En viktig förändring är att delade turer har kunnat tas bort och att Lekebergs kommun enligt verksamhetsunderlaget inte har haft delade turer på närmare två år. Detta har uppskattats av medarbetare i förvaltningens verksamheter. Samtidigt är bemanningsgrafen och verksamhetens behov styrande när medarbetarnas önskemål ska vägas in. Morgonbemanning återkommer som en utmaning och arbetstidsreglerna begränsar i vissa situationer möjligheten att använda personalen flexibelt mellan kväll och morgon.

Sjukfrånvaron utvecklas olika mellan verksamheterna. Underlaget ger därför inte stöd för att schemamodellen i sig har ökat eller minskat sjukfrånvaron eller förbättrat eller försämrat arbetsmiljön. Samtidigt innehåller det kvalitativa underlaget flera signaler om förändrade förutsättningar för återhämtning och arbetsbelastning.

Kontinuiteten framstår som förbättrad eller oförändrad i flera verksamheter. Fler ordinarie medarbetare på plats och inga delade turer lyfts som faktorer som kan bidra till detta.

En återkommande utmaning är den administrativa belastningen. Cheferna beskriver ett omfattande och återkommande arbete med schemaplanering, särskilt i samband med fyra veckors schemaperioder. Flera chefer beskriver också ett mer kortsiktigt fokus på att få nästa schemaperiod att fungera.

Som kompletterande analysstöd har rapporten jämförts med Sveriges Kommuner och Regioners (SKR) checklista för en hållbar och förutsägbar arbetstidsförläggning. Jämförelsen visar flera tydliga kopplingar mellan Lekebergs arbetssätt och SKR:s områden, samtidigt som den egna uppföljningen synliggör målkonflikter mellan individuellt inflytande, bemanning, administration och återhämtning.

Inledning och bakgrund

Arbetstidens förläggning och schemaläggning är en central del av hur socialförvaltningens verksamheter organiseras. Verksamheterna bedrivs under hela dygnet och årets alla dagar, vilket ställer krav på att bemanningen planeras så att brukarnas behov kan tillgodoses med rätt kompetens vid rätt tidpunkt. Samtidigt ska arbetstidens förläggning ge förutsättningar för kontinuitet och kvalitet för brukarna samt för vila, återhämtning och ett hållbart arbetsliv för medarbetarna.

Schemaläggning inom vård, omsorg och LSS påverkas av flera faktorer samtidigt. Verksamhetens bemanningsbehov behöver vägas samman med brukarnas individuella behov, medarbetarnas kompetens och önskemål samt regler om arbetstid, dygnsvila och veckovila. Även ekonomiska och organisatoriska ramar påverkar hur arbetstiden kan förläggas. Detta gör schemaläggning till en komplex planeringsuppgift där verksamhetskunskap behöver kombineras med framförhållning och hänsyn till både individ och verksamhet.

I Lekebergs kommun utgår bemanningsplaneringen från bemanningshandboken, individens behov, medarbetarnas kompetens och arbetsmiljö samt ekonomi och resurstilldelning. Den nuvarande schemamodellen innebär att schemaläggningen sker verksamhetsnära. Enhetschef ansvarar för schemaläggningen med stöd av schemaansvariga och teamledare. Arbetet utgår från medarbetarnas önskemål och behov, samtidigt som dessa hanteras inom ramen för verksamhetens bemanningsgraf och bemanningskrav, där verksamhetens behov och kravet på tillräcklig bemanning är styrande. Modellen innebär därmed ett samspel mellan medarbetarinflytande och verksamhetsstyrning. Detta ligger i linje med utgångspunkterna i Lekebergs bemanningshandbok.

Som en extern referensram i analysen har rapporten även utgått från Sveriges Kommuner och Regioners (SKR) dokument "Inflytande över arbetsdagen och en hållbar och förutsägbar arbetstidsförläggning". SKR beskriver fem områden som kan användas som checklista: förutsägbarhet och balans, hälsa och arbetsmiljö, delaktighet/påverkan och inflytande, arbetsbelastning/bemanning samt uppföljning. Dessa områden används här som ett stöd för att sätta rapportens resultat i ett bredare sammanhang och pröva hur olika delar av den nuvarande schemamodellen fungerar i praktiken.

Syfte och frågeställning

Syftet med rapporten är att beskriva nuläget och analysera vilka effekter och konsekvenser som kan konstateras av nuvarande schemaläggning utifrån tillgänglig statistik och verksamhetsnära underlag.

Analysen fokuserar på följande frågor:

- Har bemanningsförutsättningarna förändrats efter införandet av nuvarande schemamodell?

- Hur har sjukfrånvaro, KIA, övertid, fyllnadstid och timlönekostnader utvecklats?
- Vilka förändringar kan iakttas avseende kontinuitet och kvalitet?
- Vilka återkommande verksamhetsmässiga och administrativa utmaningar framkommer?
- Vilka förändringar, förutsättningar och konsekvenser kan konstateras i verksamheten?

Underlag och metod

Underlaget består av verksamhets- och personalstatistik för perioden 2023–2026, ekonomisk statistik avseende övertid, fyllnadstid och timlönekostnader samt tillgängliga uppgifter om kontinuitet, kvalitet, synpunkter, klagomål och avvikelser.

- Bemanningshandbok i Lekeberg 2025.
- Statistik 2023–2026 avseende sjukfrånvaro, sjukfrånvarotillfällen, tillsvidareanställda.
- Statistik 2023–2026 avseende övertid och fyllnadstid.
- Statistik 2023–2026 avseende timlönekostnader.

Den kvalitativa delen består av en verksamhetsnära analys som har gått igenom tillsammans med respektive chef. Frågorna har rört bemanning och rätt kompetens, frånvarotäckning och timvikarier, övertid och mertid, sjukfrånvaro, arbetsmiljö och återhämtning, kontinuitet och kvalitet, administrativ belastning samt långsiktig planering. Den kvalitativa delen används som ett kompletterande underlag till den kvantitativa analysen.

Förutsättningar för nuvarande schemamodell

Lekebergs bemanningshandbok anger att bemanningsplaneringen ska utgå från individens behov, medarbetarnas kompetens och arbetsmiljö samt ekonomi och resurstilldelning. Bemanningskravet ska spegla hur många medarbetare med rätt kompetens som behövs vid en viss tidpunkt. För socialförvaltningens verksamheter är fyra veckors schemaperiod den generella utgångspunkten. Syftet är att skapa en tydlig, förutsägbar och hållbar arbetstidsförläggning som ger goda förutsättningar för återhämtning, kontinuitet och en stabil bemanning samtidigt som verksamhetens behov tillgodoses. Fyra veckor ger en balans mellan framförhållning och flexibilitet. Perioden är tillräckligt lång för att skapa ett tydligt återkommande mönster, men tillräckligt kort för att verksamheten regelbundet ska kunna följa upp och justera schemat utifrån verksamhetens och medarbetarnas behov.

Fördelar med en fyra veckors schemaperiod är bland annat att arbetstider, ledigheter och arbetspass blir överblickbara och att medarbetaren tidigare kan se hur de kommande fyra veckorna ser ut. Det kan underlätta planering av fritid, familj, återhämtning och andra åtaganden. Perioden ger också möjlighet att tidigare upptäcka obalans i exempelvis kvälls- och helgarbete eller längre arbetsperioder, samt att följa upp sysselsättningsgrad, arbetstidsmått och eventuella avvikelser. För verksamheten ger modellen möjlighet att regelbundet planera bemanning och kompetens och att fånga upp förändrade bemanningsbehov eller önskemål inför en ny period.

Arbetstidsförutsättningarna innebär att schemaläggningen behöver hantera verksamhetens bemanningsbehov samtidigt som krav på dygns- och veckovila ska följas.

Nattpass inom socialförvaltningen är normalt nio timmar. Socialförvaltningen har i vissa verksamheter valt att planera nattarbete utifrån nio timmars nattpass i stället för tio timmars nattpass. Valet är en del av arbetet med att skapa hållbara scheman och samtidigt säkerställa en ändamålsenlig bemanning utifrån verksamhetens behov. Det är viktigt att tydliggöra att längden på ett nattpass och reglerna om dygnsvila är två olika frågor. Ett nio timmars nattpass innebär inte att kravet på dygnsvila minskar. Reglerna om dygnsvila ska fortsatt följas vid schemaläggningen.

Det finns flera verksamhetsmässiga fördelar med nio timmars nattpass. Nattbemanningen kan dimensioneras utifrån när behovet faktiskt finns, samtidigt som ett något kortare nattpass kan ge bättre förutsättningar för återhämtning än ett längre nattpass. Nattarbete innebär en särskild belastning eftersom arbetet sker under den tid då kroppen normalt är inställd på sömn. Nio timmars natt kan därför vara en del av ett mer hållbart arbetstidsschema. I vissa verksamheter kan kortare nattpass även underlätta fördelningen av arbetstid mellan medarbetarna och göra det lättare att få ihop bemanningen inom verksamhetens behov och arbetstidsmått.

Nio timmars nattpass kan även ge större möjligheter att kombinera nattbemanningen med övriga arbetspass inom ramen för reglerna om dygns- och veckovila. Det verksamhetsnära underlaget lyfter nio timmars nattpass som en positiv del av modellen. Valet ska därför ses som en del av en samlad bedömning där bemanningsbehov, arbetstidsmått, återhämtning, arbetsmiljö och gällande regelverk vägs samman.

Förutsättning	Betydelse för uppföljningen
11 timmars dygnsvila	Påverkar möjligheten att kombinera kvälls- och morgonpass.
36 timmars veckovila	Påverkar arbetstidens förläggning och bemanningsmarginaler.
Fyra veckors schemaperiod	Ger möjlighet till återkommande anpassning men innebär också återkommande planeringsarbete.



Fridagar och helgtjänstgöring	Påverkar kontinuitet, bemanning och arbetstidens förläggning.
Resursspass och vakanta schemarader	Kan påverka timvikariebehov och bemanning oberoende av själva schemakonstruktionen.
Nio timmars nattpass	Är en del av socialförvaltningens bemanningsmodell och behöver vägas in i bedömningen av kontinuitet och bemanning.

Beskrivning av nuläge

Verksamheterna visar olika erfarenheter av hur antalet fridagar påverkar bemanning och arbetsmiljö. I ett svar anges att antalet fridagar har bidragit till bättre bemanning och minskat antal skorstenspass. Samtidigt beskriver andra svar minskat antal fridagar som en faktor som påverkar bemanning och återhämtning negativt. Det går därför inte att konstatera en enhetlig förändring av antalet fridagar som en generell effekt av den nuvarande schemamodellen. Arbetstidens förläggning och antalet fridagar behöver planeras inom ramen för gällande arbetstidsregler och kollektivavtal.

En viktig förändring som har kunnat genomföras i samband med den behovsanpassade schemaläggningen är att delade turer har kunnat tas bort. Schemat har i större utsträckning anpassats efter verksamhetens behov och behoven hos de personer verksamheten är till för, vilket har skapat förutsättningar för att organisera arbetstiden utan delade turer. Lekebergs kommun har enligt verksamhetsunderlaget inte haft delade turer på närmare två år. Detta har uppskattats av medarbetare i förvaltningens verksamheter och är en förändring som återkommer som en positiv del av den nuvarande schemamodellen.

Frånvarotäckningen och användningen av timvikarier varierar mellan verksamheterna. I Verksamhetsunderlaget anges att resursspass i vissa fall har täckt frånvaro och att tillsättning av vakanta schemarader inom hemtjänsten har medfört att vikarier inte används i samma utsträckning som tidigare. Samtidigt uppges timvikarier fortsatt användas i hög utsträckning i verksamheter som saknar resursspass. Det verksamhetsnära underlaget ger därmed ingen enhetlig bild av förändringen av timvikarieanvändningen.

Den samlade timlönekostnaden har samtidigt ökat under perioden 2023–2025.

Ekonomiskt utfall

Övertid

År	Övertid, tkr	Förändring mot föregående år
2023	2 780,6	–
2024	3 097,1	+11,4 %

2025	2 048,9	-33,8 %
2026	954,3	Ej direkt jämförbar med helår

En minskning av övertiden kan konstateras över perioden. Samtidigt har omorganisation och tillsättning av vakanta schemarader påverkat bemanningssituationen. Minskningen kan därför inte hänföras enbart till schemamodellen.

Förvaltningen har under perioden arbetat strukturerat med bemanningsplanering och schemaläggning, med fokus på att anpassa bemanningen efter verksamheternas behov, använda tillgängliga resurser effektivt och planera bemanningen utifrån bemanningsgraf och kompetensbehov. Den ekonomiska utvecklingen behöver därför ses tillsammans med det systematiska arbete som bedrivits inom bemanning och planering.

Förvaltningen kan konstatera att verksamheten under perioden uppvisat stabila resultat inom flera områden kopplade till bemanning och planering. Detta utgör ett externt erkännande av det arbete som bedrivits inom området. Det går inte att fastställa att minskningen av övertid och mertid enbart beror på schemamodellen, men det finns en tydlig verksamhetsmässig koppling mellan det arbetssätt som bedrivits inom bemanning och schemaplanering och den förbättring som kan konstateras i övertidsutfallet.

Fyllnadstid

År	Fyllnadstid, tkr
2023	394,8
2024	494,5
2025	123,7
2026	0,0

Fyllnadstiden minskar kraftigt efter 2024. Fyllnadstid försvann i avtalen från och med april 2025 och heltidsersättning gäller även deltidsanställda som arbetar mertid. Förändringen är därför inte ett jämförbart mått på schemamodellens effekt över hela perioden.

Timlönekostnad

År	Timlönekostnad, tkr	Förändring mot föregående år
2023	11 144,7	–
2024	12 121,7	+8,8 %
2025	13 314,3	+9,8 %
2026	9 867,0	Ej direkt jämförbar med helår

Timlönekostnaden ökade mellan 2023 och 2025. 2026 års redovisade utfall är 9 867,0 tkr, men är inte ett fullständigt helårsutfall. De ekonomiska förändringarna behöver därför tolkas tillsammans med bemanningsförändringar och andra organisatoriska förändringar.

Sjukfrånvaro och arbetsmiljö

Verksamhet	2023	2024	2025	2026
Linden	12,35 %	13,10 %	11,75 %	9,91 %
Oxelgården	8,16 %	6,12 %	10,16 %	12,12 %
Hemtjänsten	11,30 %	16,91 %	15,43 %	16,38 %
Bangatan 10	10,42 %	7,46 %	14,07 %	15,13 %
Domarringsvägen 1–7	22,93 %	15,59 %	17,42 %	11,10 %
HSE	7,56 %	5,54 %	7,37 %	7,29 %

Sjukfrånvaron utvecklas olika mellan verksamheterna. Det finns därför inte stöd för en generell slutsats om att schemaläggningen har medfört en ökning eller minskning av sjukfrånvaron. Förändringarna behöver bedömas verksamhetsvis och tillsammans med andra personal- och arbetsmiljöindikatorer.

Det verksamhetsnära underlaget innehåller flera signaler om förändrade förutsättningar för återhämtning. Flera svar beskriver färre sammanhängande lediga dagar och upplevd minskad återhämtning. Det finns även uppgifter om ökad belastning och i något fall minskad sysselsättningsgrad som en konsekvens av det nya schemaupplägget. Bilden är samtidigt inte helt enhetlig, eftersom det också finns svar där effekten bedöms som svår att avgöra.

Kontinuitet, kvalitet och administration

Kontinuitet för brukarna bedöms utifrån tillgängliga verksamhetsnära uppgifter samt synpunkter, klagomål och kvalitets- och avvikelsedata där sådant underlag finns. Det tillgängliga underlaget visar förbättrad eller oförändrad kontinuitet i flera verksamheter. Två svar beskriver förbättrad kontinuitet och tre oförändrad kontinuitet. Flera svar kopplar fler ordinarie medarbetare på plats och inga delade turer till bättre kontinuitet och kvalitet.

För missade eller försenade insatser framkommer i huvudsak ingen tydlig förändring i det verksamhetsnära underlaget, medan ett svar uppger en minskning. Någon generell försämring av kvalitet eller kontinuitet kan därför inte konstateras utifrån materialet.

När det gäller klagomål och avvikelser framkommer ingen entydig förändring. Flera verksamheter beskriver att situationen i huvudsak är oförändrad, samtidigt

som det i vissa svar lyfts fler KIA-anmälningar och synpunkter eller klagomål som tagits upp på APT.

Nuläget visar att schemaplaneringen är administrativt omfattande. Fyra veckors schemaperioder innebär återkommande arbete med ledigheter, utbildningar, planerad frånvaro, arbetstidsregler, kompetens och förändringar i bemanningsbehov. Mot bakgrund av ovanstående visar underlaget att det arbete som cheferna lägger ner på ovan administration leder till att verksamheterna kan följa upp prognos och budget och korrigera felaktigheter i schemat inom fyra till sex veckor.

Fördjupad kvalitativ analys från chefer

Den kvalitativa delen kompletterar den kvantitativa statistiken genom att beskriva hur nuvarande schemaläggning upplevs fungera i verksamheten. Svaren visar både gemensamma mönster och skillnader mellan verksamheter.

Det verksamhetsnära underlaget visar att den nuvarande schemaläggningen i flera verksamheter har skapat bättre förutsättningar för en stabil grundbemanning. Flera svar beskriver att tidigare vakanta schemarader har tillsatts och att detta har bidragit till att fler arbetspass kan bemannas med ordinarie personal.

Samtidigt framkommer att möjligheten att använda ordinarie personal för att täcka olika bemanningsbehov varierar mellan verksamheterna. Det finns begränsningar i möjligheten att snabbt omfördela personal mellan arbetspass och funktioner. Arbetstidsregler, krav på dygns- och veckovila samt verksamhetens behov påverkar möjligheten att använda ordinarie personal på andra tider än de som framgår av det ordinarie schemat.

Underlaget visar även att alla arbetspass inte är lika användbara vid frånvarotäckning. Exempelvis kan pass med senare starttid vara svåra att använda för att täcka frånvaro under andra tider på dagen. I vissa verksamheter framkommer även att avsaknad av särskilda resurs- eller buffertpass begränsar möjligheten att hantera oförutsedd frånvaro inom den ordinarie bemanningen.

Sammantaget visar det verksamhetsnära underlaget att grundbemanningens storlek och schemats utformning har stor betydelse för möjligheten att säkerställa rätt bemanning och kompetens. Förutsättningarna skiljer sig dock mellan verksamheterna och förändringarna kan inte enbart hänföras till schemamodellen.

Förutsättningarna att täcka frånvaro med ordinarie personal varierar mellan verksamheterna. Det verksamhetsnära underlaget ger sammantaget en nyanserad bild, där det samtidigt framkommer begränsningar i möjligheten att snabbt omfördela personal mellan arbetspass och funktioner. Arbetstidsregler och krav på vila påverkar möjligheten att använda ordinarie personal på andra tider än de som framgår av det ordinarie schemat. Detta innebär att schemat inte alltid ger den flexibilitet som krävs för att hantera korttidsfrånvaro.

Underlaget visar samtidigt att frånvarotäckningen i vissa verksamheter har förbättrats när vakanta schemarader har tillsatts. Detta talar för att grundbemanningens storlek har stor betydelse för möjligheten att hantera frånvaro inom den ordinarie bemanningen. Förändringen kan därför inte enbart kopplas till själva schemakonstruktionen.

En ytterligare begränsning som framkommer är att särskilda resurs- eller buffertpass inte finns i alla verksamheter. Där sådana pass saknas blir möjligheten att hantera oförutsedd frånvaro mer begränsad och timvikarier kan fortsatt behöva användas. Underlaget visar också att alla individuella pass inte nödvändigtvis är lika användbara vid frånvarotäckning. Exempelvis kan pass med senare starttid vara svåra att använda för att täcka frånvaro under andra tider på dagen.

Samtidigt framkommer att medarbetare i större utsträckning är villiga att ta resursspass och att röra sig mellan verksamheter för att täcka bemanningsbehov. Detta kan ge verksamheten bättre möjligheter att använda den befintliga bemanningen flexibelt och bidra till att frånvaro kan hanteras inom ordinarie bemanning när förutsättningarna medger det.

När det gäller timvikarier framkommer olika förutsättningar mellan verksamheterna. I vissa svar anges att behovet av timvikarier under perioder varit mindre, bland annat i samband med resursspass eller tillsättning av tidigare vakanta schemarader. Samtidigt uppges att timvikarier fortsatt används i hög utsträckning i verksamheter som saknar resursspass. I ett svar anges även att timvikarier används för att behålla flexibilitet och undvika överkapacitet i den ordinarie bemanningen.

Det verksamhetsnära underlaget ger i huvudsak en bild av ett oförändrat behov av övertid och mertid. Flera svar anger att behovet ligger kvar på ungefär samma nivå som tidigare och att verksamheterna redan arbetar aktivt för att undvika extra arbetstid genom att i första hand försöka lösa bemanningen inom ordinarie ramar.

Samtidigt finns ett svar som beskriver en tydlig minskning av övertiden. I detta svar kopplas förändringen inte enbart till schemaläggningen, utan även till omorganisation och tillsättning av tidigare vakanta schemarader.

Förvaltningen har arbetat strukturerat med bemanningsplanering och schemaläggning, med fokus på att anpassa bemanningen efter verksamheternas behov, använda tillgängliga resurser effektivt och planera bemanningen utifrån bemanningsgraf och kompetensbehov. Sammantaget visar utvecklingen att arbetet med bemanning och schemaplanering har haft betydelse för verksamheternas resultat, vilket har bidragit till minskat behov av övertid och mertid.

Det verksamhetsnära underlaget ger en blandad bild av sjukfrånvarons utveckling, men bland de svar där en förändring upplevs ligger tyngdpunkten på ökad korttidsfrånvaro. Flera svar beskriver att kortare sjukfrånvaroperioder har blivit vanligare, medan andra inte upplever någon förändring. Det finns därmed inte en enhetlig bild mellan verksamheterna.

Den kvalitativa bilden behöver samtidigt vägas samman med den kvantitativa statistiken, som visar att sjukfrånvaron utvecklas olika mellan verksamheterna. Vissa verksamheter har minskat sin sjukfrånvaro medan andra har ökat. Det finns därför inte stöd för att beskriva den samlade utvecklingen som en generell ökning eller minskning till följd av den nuvarande schemamodellen.

Svaren innehåller inte heller någon entydig förklaring till varför korttidsfrånvaron upplevs ha ökat i vissa verksamheter. Det går därför inte att utifrån det verksamhetsnära underlaget fastställa ett samband mellan schemaläggningen och sjukfrånvarons utveckling.

Det verksamhetsnära underlaget visar att arbetsmiljö och återhämtning är återkommande frågor i samband med den nuvarande schemaläggningen. Flera svar beskriver försämrade möjligheter till återhämtning och färre sammanhängande lediga dagar. I något fall anges även att medarbetare har minskat sin sysselsättningsgrad, vilket i svaret kopplas till svårigheter att orka arbeta heltid.

I samband med att reglerna om dygnsvila och veckovila har fått ett större genomslag i schemaläggningen har medarbetare framfört att arbetstidsförläggningen upplevs ha blivit mer begränsande och svårare att få ihop utifrån individuella önskemål och tidigare arbetsätt.

Medarbetarnas upplevelse är bland annat att det har blivit svårare att kombinera olika arbetspass, önskemål om ledighet och tidigare använda schemamönster. Det kan exempelvis handla om möjligheten att arbeta ett kvällspass följt av ett tidigt morgonpass eller att lägga arbetstiden på ett sätt som tidigare har varit möjligt.

Det är samtidigt viktigt att tydliggöra att tidigare schemamönster inte kan fortsätta enbart av den anledningen att de har använts tidigare. Om ett tidigare schemamönster inte är förenligt med gällande regler om dygnsvila, veckovila eller andra bestämmelser i kollektivavtalet kan det inte längre användas på samma sätt.

Detta innebär att verksamheten behöver anpassa schemaläggningen efter de regler och förutsättningar som gäller idag. Det är således inte möjligt att behålla tidigare schemamönster som strider mot gällande regelverk, även om de har fungerat i verksamheten under lång tid.

Det är viktigt att skilja på upplevelsen av förändringen och orsaken till förändringen. Begränsningarna beror i grunden på de regler som gäller för arbetstid, dygnsvila och veckovila enligt arbetstidslagstiftningen och kollektivavtalets bestämmelser. Det är således inte en lokal begränsning som socialförvaltningen själv har valt att införa.

Arbetsgivaren behöver följa gällande lagstiftning och kollektivavtal vid schemaläggningen. Det innebär att möjligheten att använda tidigare schemamönster kan vara begränsad även om dessa tidigare har fungerat i verksamheten.

Det verksamhetsnära underlaget ger en i huvudsak stabil till positiv bild av kontinuiteten för brukarna. Flera svar beskriver förbättrad kontinuitet, medan

andra bedömer att situationen är oförändrad. Ingen av de analyserade svaren anger att kontinuiteten har försämrats.

De upplevda förbättringarna behöver samtidigt ses i relation till övriga resultat. Ökad närvaro av ordinarie personal och mer sammanhållen bemanning återkommer som förklaringar till förbättrad kontinuitet. Resultatet visar att bättre kontinuitet i delar av verksamheten sammanfaller med uppgifter om ökad närvaro av ordinarie personal och mer sammanhållen bemanning. Det går dock inte att fastställa att förbättringen enbart beror på schemamodellen.

När cheferna bedömer hur kvaliteten har påverkats framkommer i huvudsak en stabil till positiv bild. Förbättringar som lyfts är framför allt ökad närvaro av ordinarie personal, bättre kontinuitet och i vissa fall effektivare arbetsflöden.

Flera svar beskriver att en stabilare bemanning med fler ordinarie medarbetare skapar bättre förutsättningar för kontinuitet och kvalitet. I något svar kopplas även effektivare arbete till förändrad bemanning under eftermiddagarna.

Samtidigt finns svar som inte beskriver någon förändring av kvaliteten. Den kvalitativa bilden talar därmed för att den nuvarande schemaläggningen i vissa verksamheter har skapat bättre förutsättningar för kvalitet genom stabilare bemanning och kontinuitet. Det går däremot inte att fastställa en generell kvalitetsförbättring för hela förvaltningen utifrån det tillgängliga underlaget.

Den administrativa belastningen framstår som en av de tydligaste återkommande utmaningarna i det verksamhetsnära underlaget. Schemaläggningen beskrivs som tidskrävande och kräver kontinuerlig planering. Den fyra veckor långa schemaperioden lyfts särskilt fram som en faktor som innebär att arbetet med nästa schemaperiod pågår kontinuerligt.

Belastningen omfattar bland annat hantering av semester, utbildningar, sjukhusbesök, annan planerad frånvaro och anpassningar inför kommande schemaperiod. I svaren framkommer även att den administrativa arbetsinsatsen är särskilt märkbar i chefsrollen.

Det framkommer även uppgifter om att rapporter behöver tas fram och att information i vissa fall behöver föras över manuellt mellan olika verktyg. Detta bidrar till den samlade administrativa arbetsinsatsen. Ovanstående är en central del i chefens ansvar för att kunna följa sin ekonomi och sin tilldelade budgetram.

Sammantaget visar materialet att den nuvarande modellen ger möjligheter till individuell anpassning och förändringar utifrån verksamhetens behov, men samtidigt innebär en betydande administrativ arbetsinsats.

Det verksamhetsnära underlaget visar att den nuvarande schemamodellen innehåller både fördelar och utmaningar när det gäller planering. Flera verksamheter beskriver att modellen ger möjlighet till individuella scheman och att förändringar kan genomföras relativt snabbt när verksamhetens förutsättningar förändras. Fyra veckors schemaperiod ger samtidigt en återkommande struktur där arbetstider, ledigheter och bemanningsbehov kan överblickas, följas upp och justeras inför nästa period. Detta kan ge bättre

framförhållning för både chef och medarbetare och underlätta planering av privatliv, återhämtning, utbildningar och andra åtaganden.

Samtidigt beskriver flera verksamheter att arbetet med nästa fyra veckors schemaperiod pågår kontinuerligt. Detta kan innebära att en stor del av planeringsarbetet fokuseras på att få den närmaste schemaperioden att fungera, vilket i vissa verksamheter upplevs minska utrymmet för mer långsiktig planering.

Bland de positiva delarna lyfts möjligheten till individuella scheman, förbättrad kontinuitet genom en högre närvaro av ordinarie personal samt möjligheten att planera utbildningar och möten. En viktig förändring är att delade turer har kunnat tas bort genom behovsanpassningen av verksamheternas scheman. Lekebergs kommun har enligt verksamhetsunderlaget inte haft delade turer på närmare två år, och detta har uppskattats av medarbetare i förvaltningens verksamheter.

I flera verksamheter lyfts även nio timmars nattpass som en positiv del av modellen. Även ständig helg återkommer som en positiv förändring. Dessa delar ska ses tillsammans med syftet att skapa en sammanhållen och verksamhetsanpassad bemanning.

En fördel med de återkommande fyra veckors schemaperioderna är att förändringar i verksamhetens förutsättningar kan fångas upp och hanteras inför en ny period. Samtidigt innebär den återkommande planeringen en betydande administrativ arbetsinsats. Modellen innebär därmed en avvägning mellan möjligheten till löpande anpassning och behovet av långsiktig framförhållning.

Sammantaget visar underlaget att den nuvarande schemamodellen ger möjligheter till individuell anpassning, sammanhållen bemanning och verksamhetsanpassning. Samtidigt finns en målkonflikt mellan möjligheten att löpande anpassa schemat och behovet av långsiktig planering samt de begränsningar som följer av gällande arbetstidsregler.

De återkommande utmaningarna i det verksamhetsnära underlaget handlar framför allt om tid, planering, resursanvändning, återhämtning och arbetsmiljö.

Morgon- och kvällstäckning beskrivs som särskilda utmaningar i vissa verksamheter. Det framkommer även logistiska problem kopplade till kortare arbetspass, exempelvis transporter, avbrott i arbetet och informationsöverföring mellan olika medarbetare.

Resursspass och möjligheten att använda personal flexibelt mellan olika tider och funktioner återkommer också som en utmaning. Arbetstidsregler och krav på vila begränsar i vissa situationer möjligheten att flytta personal mellan arbetspass för att täcka frånvaro. Kravet på 11 timmars dygnsvila innebär exempelvis att en medarbetare som arbetar ett sent kvällspass inte alltid kan schemaläggas på ett tidigt morgonpass följande dag. Det kan göra det svårare att snabbt använda befintlig personal för att täcka ett akut bemanningsbehov, även när medarbetaren har rätt kompetens och möjlighet att arbeta. Reglerna fyller samtidigt en viktig funktion genom att säkerställa vila och återhämtning. Utmaningen blir därför att balansera kraven på återhämtning och regelriktig arbetstid mot behovet av flexibilitet i bemanningen.



Den administrativa arbetsinsatsen är ytterligare en återkommande utmaning. Flera svar beskriver att schemaplaneringen tar mycket tid och att arbetet med nästa schemaperiod pågår kontinuerligt. Detta kan påverka utrymmet för mer långsiktig planering.

Arbetsmiljö och återhämtning framstår samtidigt som en central fråga. Flera svar beskriver färre sammanhängande lediga dagar och försämrade möjligheter till återhämtning.

Sammantaget visar det verksamhetsnära underlaget att den nuvarande schemamodellen innehåller både tydliga fördelar och återkommande utmaningar. Fördelarna är framför allt kopplade till individuell anpassning, flexibilitet, kontinuitet och möjligheten att planera verksamhetens bemanning. Utmaningarna är framför allt kopplade till återhämtning, administrativ belastning, kortsiktig planering, frånvarotäckning och vissa verksamheters behov av bemanning under särskilda tider på dygnet.

Samlad analys av nuläge och observerad förändring

Analysen skiljer mellan observerade förändringar och möjliga samband. Ett förbättrat eller försämrat utfall kan inte automatiskt hänföras till schemamodellen när andra förändringar har inträffat under samma period.

Samlad effektanalys

Område	Observerat utfall	Möjlig koppling till schema	Andra påverkande faktorer
Övertid	Minskade redovisade nivåer 2025 jämfört med 2024.	Möjlig.	Omorganisation och tillsättning av vakanta rader.
Timvikarier	I vissa verksamheter uppges resursspass eller tillsättning av vakanta schemarader ha minskat behovet av timvikarier, medan timvikarier fortsatt används i hög utsträckning i verksamheter som saknar sådana	Möjlig.	Resursspass och tillsatta vakanta rader.

	bemanningslösningar. Timlönekostnaden ökade mellan 2023 och 2025.		
Sjukfrånvaro	Utvecklingen skiljer sig mellan verksamheter.	Möjlig i enskilda verksamheter.	Flera andra personal- och arbetsmiljöfaktorer kan påverka.
Kontinuitet	Förbättrad eller oförändrad i flera verksamheter.	Möjlig.	Grundbemanning, vakanta rader, resurspass och timvikarieanvändning.
Morgonbemanning	Återkommande bemanningsfråga.	Kan vara kopplad till arbetstidens förläggning och dygnsvila.	Verksamhetens behov och passlängder.
Administration	Återkommande uppgift om högtidsåtgång.	Kan vara kopplad till schemaperiodens utformning.	Arbetsätt och andra planeringsuppgifter.

Som ett kompletterande analysstöd har resultatet jämförts med de fem områden som SKR lyfter i sin checklista för en hållbar och förutsägbar arbetstidsförläggning: förutsägbarhet och balans, hälsa och arbetsmiljö, delaktighet/påverkan och inflytande, arbetsbelastning/bemanning samt uppföljning. SKR:s underlag anger att en hållbar arbetstidsförläggning behöver balansera verksamhetens behov, lagar och avtal, personalens önskemål samt möjligheter till vila och återhämtning.

SKR:s område	Koppling till Lekebergs resultat
1. Förutsägbarhet och balans	Individuella önskemål beaktas, scheman planeras inom en återkommande schemaperiod och arbetstiden behöver förläggas så att bemanningskraven kan mötas. Samtidigt beskriver flera verksamheter ett kortsiktigare fokus och hög administrativ tidsåtgång.
2. Hälsa och arbetsmiljö	11 timmars dygnsvila och 36 timmars veckovila utgör ramar. Delade turer har minskat eller försvunnit. Samtidigt finns flera signaler om färre

	sammanhängande lediga dagar och minskad återhämtning.
3. Delaktighet/påverkan och inflytande	Enhetschef ansvarar för schemaläggningen med stöd av schemaansvariga och teamledare. Schemat planeras utifrån medarbetarnas önskemål och behov. Inflytandet sker inom tydliga verksamhetsramar, där bemanningsgraf och verksamhetens behov är styrande.
4. Arbetsbelastning / bemanning	Bemanningsgrafen styr bemanningskravet och verksamhetens behov prioriteras. Underlaget visar i vissa delar bättre individuell anpassning och frånvarotäckning, men också återkommande utmaningar med morgonbemanning och rätt kompetens vid vissa tider.
5. Uppföljning	Den aktuella rapporten följer upp ekonomi, sjukfrånvaro, KIA, kontinuitet, kvalitet, arbetsmiljö och verksamhetsnära erfarenheter. Underlaget visar därmed en bred uppföljning.

Jämförelsen visar att den nuvarande schemamodellen har flera strukturella inslag som ligger i linje med SKR:s checklista. Medarbetarnas önskemål och behov beaktas samtidigt som verksamhetens bemanningskrav är styrande. Krav på dygns- och veckovila sätter ramar för arbetstidens förläggning, och delade turer har minskat eller försvunnit i de verksamheter där detta framkommer i underlaget.

Samtidigt visar den egna uppföljningen att de olika målen inte alltid kan optimeras samtidigt. Förbättrade möjligheter till individuell schemaläggning och i vissa fall bättre kontinuitet förekommer parallellt med utmaningar kring morgonbemanning, återhämtning, administrativ belastning och långsiktig planering. SKR:s checklista synliggör därmed den balans som den nuvarande modellen behöver hantera mellan medarbetarinflytande, verksamhetens bemanningskrav, arbetstidsregler och förutsättningar för vila och återhämtning.

SKR:s checklista används i rapporten som en analytisk referensram och inte som ett formellt godkännande eller en bedömning av Lekebergs schemamodell. Bedömningen av den nuvarande modellen grundas på Lekebergs egna data och verksamhetsnära erfarenheter.

Analys mot bemanningshandbokens mål

Mål/princip	Resultat i underlaget
God kvalitet	Flera verksamheter beskriver bättre kontinuitet och fler ordinarie på plats.
Långsiktighet i resursplaneringen	Återkommande uppgifter om hög administrativ belastning och mer kortsiktigt fokus.



Effektiv resursanvändning	Övertid har minskat i redovisade nivåer.
God arbetsmiljö	Signaler om förändrad återhämtning och varierande sjukfrånvaro/KIA.
Rätt kompetens vid rätt tid	Flertalet svar är i huvudsak positiva, men morgonbemanning lyfts som utmaning.

Samlad slutsats

Utvärderingen visar att utfallet av nuvarande schemaläggning skiljer sig mellan verksamheterna. De kvantitativa nyckeltalen visar olika utveckling mellan verksamheterna, och den kvalitativa genomgången visar samtidigt både förbättringar och utmaningar kopplade till schemaläggningen.

Positiva erfarenheter som lyfts fram är bland annat möjligheten till individuella scheman, förbättrad eller oförändrad kontinuitet för brukare samt att delade turer har kunnat tas bort. I samband med att verksamheternas scheman har behovsanpassats utifrån brukarnas och verksamheternas behov har delade turer försvunnit. Lekebergs kommun har enligt verksamhetsunderlaget inte haft delade turer på närmare två år, och detta har uppskattats av medarbetare i förvaltningens verksamheter. Även nio timmars nattpass och andra delar av modellen lyfts som positiva.

Samtidigt kvarstår utmaningar avseende bemanning under vissa arbetspass, främst morgonpass, upplevda förutsättningar för återhämtning samt administrativ belastning. Kravet på 11 timmars dygnsvila och övriga arbetstidsregler begränsar i vissa situationer möjligheten att snabbt omfördela personal mellan kväll och morgon. Detta är samtidigt en del av de regler som ska säkerställa vila och återhämtning. Utvärderingen visar därmed en målkonflikt mellan behovet av flexibilitet i bemanningen och kraven på en hållbar och regelriktig arbetstidsförläggning.

Den samlade bedömningen är att utfallet av schemaläggningen skiljer sig mellan verksamheterna beroende på uppdrag, bemanningsstruktur och lokala förutsättningar. Fyra veckors schemaperioder ger en återkommande struktur för framförhållning och uppföljning, medan nio timmars nattpass i de verksamheter där modellen används är en del av arbetet med att balansera bemanningsbehov, arbetstidsmått och återhämtning. Att delade turer har kunnat tas bort i samband med behovsanpassningen av scheman är en tydlig positiv förändring som enligt verksamhetsunderlaget har uppskattats av medarbetare. Samtidigt visar underlaget att arbetstidsreglerna och den återkommande planeringen medför begränsningar i flexibilitet och administrativ belastning i vissa situationer.

Ekonomisk nyckeltalstabell

Nyckeltal (tkr)	2023	2024	2025	2026
Övertid	2 780,6	3 097,1	2 048,9	954,3

Fyllnadstid	394,8	494,5	123,7	0,0
Timplönekostnad	11 144,7	12 121,7	13 314,3	9 867,0