

Projektnamn Smartare bemanning  
Dokumentansvarig Åse Andersson  
Fastställd av Roland Ödh  
Dokumentversion 1.1  
Ärende 2012.374 KS 027



## Slutrapport

# Smartare bemanning

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Projektets bakgrund .....	1
1.1	Uppdragsgivare och uppdrag .....	1
1.2	Bakgrund till projektet .....	1
1.3	Projektets syfte .....	1
1.4	Projektmål .....	1
1.5	Projektperiod.....	2
1.6	Omfattning .....	2
1.7	Avgränsning .....	2
2	Måluppfyllelse .....	3
2.1	Projektresultat, tid och kostnad.....	3
2.2	Upplevd kvalitet.....	3
3	Projektförloppet .....	5
3.1	Genomförande och organisation .....	5
3.1.1	Bemanning.....	5
3.2	Förändring av krav och mål.....	6
3.3	Kommunikation .....	6
4	Erfarenheter .....	6
4.1	Organisation, roller och ansvar .....	6
4.2	Utbildning i projektet .....	7
4.3	Dokumentation.....	7
4.4	Leverans, överlämning och godkännande.....	7
4.5	Kommunikation och informationsspridning .....	8
4.6	Övrigt .....	9

# 1 Projektets bakgrund

## 1.1 Uppdragsgivare och uppdrag

Projektbeställare: Roland Ödh, Personalchef

## 1.2 Bakgrund till projektet

Kommunen saknade ett enhetligt system för att stödja bemanning med vikarier och schemaläggning på arbetsplatser med behov av denna hantering. De arbetsmetoder och det systemstöd som fanns på respektive förvaltning var i behov av förnyelse och mycket av arbetet skedde manuellt och utan samordning. Organisationen konstaterade även att såväl bemannings- som schemahantering var resursslukande.

Mot bakgrund av detta genomfördes en förstudie 2011 som sedermera ledde till beslut att upphandla ett bemannings- och schemassystem. Denna upphandling genomfördes under våren 2012 och efter politiskt beslut kunde så projektet "Smartare bemanning" påbörjas hösten 2012. Time Care vann upphandlingen av systemstöd för bemanning- och schemahantering. Under januari 2013 infördes en centraliserad organisation, bemanningservice, för att stödja verksamheten med hantering och bokning av vikarier. I februari 2014 började verksamheten arbeta med schema och resursplanering via systemstödet Time Care Planering och slutligen i april 2015 påbörjades arbetet med att bygga upp en central rekryteringsdel inom bemanningsenheten.

## 1.3 Projektets syfte

Projektet genomfördes med det övergripande syftet att;

- Sänka kostnader i verksamheten samtidigt som de tillgängliga resurserna skulle användas på ett effektivare sätt.
- Öka kommunens möjligheter att attrahera dagens såväl som morgondagens arbetskraft.
- Öka möjligheterna för manliga och kvinnliga arbetstagare inom kommunen att få en anställning där sysselsättningsgraden motsvarar den anställdes önskemål.

## 1.4 Projektmål

Projektets mål var:

- Att öka medarbetarens påverkan och delaktighet i schemaplanering.
- Att få en gemensam och effektiv bemanningservice
- Att få en gemensam och effektiv vikarierekrytering
- Öka kontinuiteten i verksamheten
- Minska behovet av antal timavlönade
- Tidsåtgång för vikariehantering vid förvaltningar och löneenhet ska ha minskat med 50 % vilket ska ha frigjort resurser.
- Tidsåtgång för chefers och administratörers schemaplanering har minskat med 50 % vilket ska ha frigjort resurser.
- Tillsvidareanställd personal inom skola, vård- och äldreomsorg och inom socialtjänst har fått den sysselsättningsgrad som medarbetaren önskar.

Vilket i sin tur även skulle ge positiva effekter kring ökad jämställdhet och att kommunen ska ses som en attraktiv arbetsgivare.

## **1.5 Projektperiod**

2012-10-15 initierade Kommunstyrelsen arbetet med projekt Smartare bemanning och slutredovisning med utvärdering av projektet var satt att vara kommunstyrelsen tillhanda 31 mars 2016. Projektperioden har dock förlängts tom 2016-12-31.

## **1.6 Omfattning**

Det förväntade resultatet var:

- Att tillsvidare anställd personal inom skola, vård- och äldreomsorg och inom socialtjänsten som hanterades i schema- och bemanningssystemet skulle kunna erhålla den sysselsättningsgrad som medarbetaren så önskade.
- Att andelen timavlönade inom dessa sektorer skulle minska med 50 %.
- Att tidsåtgången för chefers- och administratörers schemaplanering skulle ha minskat med 50 % vilket i sin tur frigjort resurser som kunnat användas på annat sätt.
- Tidsåtgången för vikariehantering vid förvaltningar och vid löneenhet skulle ha minskat med 50 %, vilket skulle ha frigjort resurser som kunnat användas på annat sätt.
- Att medarbetarens möjligheter att påverka och vara delaktiga i arbetstidens förläggning skulle öka.
- Att kommunen skulle ha organiserat en samordnad och effektiviserad bemanningsfunktion.
- Att kommunen skulle ha organiserat en samordnad och effektiviserad vikarierekrytering som tillför rätt kompetens till verksamheten.
- Att de vidtagna förändringarna ska ha kommit brukaren/vårdtagaren/barnet till del genom ökad kontinuitet.

Projektet drevs så att effektiviseringsvinster kunde komma hela den kommunala organisationen till gagn genom att kontinuerligt se över vilka delar av hanteringen som kan och bör tillämpas i hela kommunen.

## **1.7 Avgränsning**

Projektet gällde Alingsås kommun som arbetsgivare. Bolag ägda av Alingsås kommun och Alingsås Vårgårda räddningstjänstförbund ingick inte i projektet.

Anställda som har avtalet BEA och PAN angivet i sitt anställningsavtal var undantagna i projektet.

Frånvaroregistrering och andra funktioner som redan fanns i PS-självservice.

De organisatoriska frågor som följde på en effektivisering av verksamheten och som berörde en enskild förvaltning skulle hanteras av den berörda förvaltningen. Projektledningens ansvar var att effektivisera och redovisa vilka arbetsuppgifter och rutiner som kunde utvecklas eller avvecklas. Den berörda förvaltningen ägde sedan frågan om att bedöma konsekvenserna av och att organisera sin verksamhet i förhållande till detta.

## 2 Måluppfyllelse

### 2.1 Projektresultat, tid och kostnad

Kostnader gällande personal och tid samt ytterligare kostnader som uppstått i projektet för t.ex. konferens, studiebesök, boende, litteratur, utbildning mm har finansierats av respektive förvaltning. I samband med beslut om att permanenta organisationen för bemanningsenheten gjordes en ramöverföring från barn- och ungdomsnämnden, socialnämnden och vård- och äldreomsorgsnämnden med 1,2 mnkr per nämnd, totalt 3,6 mnkr 2015.

### 2.2 Upplevd kvalitet

**Mål: Att öka medarbetarens påverkan och delaktighet i schemaplanering**

#### **Måluppfyllelse**

Medarbetarens möjligheter att påverka och vara delaktig i arbetstidens förläggning har ökat inom de förvaltningar, områden och enheter där man har arbetat i systemstödet för schemaläggning och resursplanering. Utvecklingen inom detta område har gått avsevärt långsammare än vad som beräknades när projektet inleddes och har bara delvis nått uppsatta mål. Det innebär bl.a. hela Barn- och ungdomsförvaltningen som idag står utanför utvecklingen inom de digitala schemalägningsprocesser som möjliggörs inom ramen för systemet Time Care Planering.

**Mål: Att få en gemensam och effektiv bemanningsservice**

#### **Måluppfyllelse**

Kommunen har organiserat och samordnat en central bemanningsfunktion. Syftet är att effektivisera tillsättningen av vikarier genom att avlasta förvaltningarna från arbetsuppgifter som är kopplade till bemanning av timavlönade. Införandet har varit behäftat med inkörningsproblem som bl.a. kan kopplas till den ökade efterfrågan på vikarier samt ökad konkurrens på arbetsmarknaden. Det har medfört att överenskommelser med förvaltningarna om hur funktionen ska fungera varit under ständig översyn och modifiering. Funktionen bedöms fungera tillfredsställande men måste även fortsatt utvecklas i samverkan med de förvaltningar som den stödjer. Bemanningfunktionen utgör en del av ett större sammanhang. På sikt måste beroendet av timanställda nedgå. Det ställer krav på att förvaltningarna anställer fler i den ordinarie verksamheten. Ett fortsatt utvecklingsarbete bör inkludera utökade kunskaper kring effektiv bemanningsplanering, fler anställda i organisationen, större flexibilitet i det dagliga arbetet, större möjligheter att påverka sin sysselsättningsgrad. Denna del av bemanningsorganisationen om fyra årsarbetare bedöms väl dimensionerad i förhållande till de uppdrag som föreligger idag.

**Mål: Att få en gemensam och effektiv vikarierekrytering**

#### **Måluppfyllelse**

Kommunen har, inom ramen för bemanningsorganisationen, organiserat och samordnat en vikarierekryteringsfunktion. Funktionen består av två rekryterare. Brist på ordinarie personal, brist på vikarier och verksamhetens karaktär med hög sjukfrånvaro och många akuta behov innebär att denna del bedöms vara underdimensionerad i förhållande till det ursprungliga uppdraget. Det innebär endera att uppdraget får anpassas till resurserna eller att organisationen får utökas. Just nu pågår ett arbete som utgår från en anpassning av uppdraget vilket ska leda till anpassade överenskommelser med berörda förvaltningar. Vidare kan en avveckling av projektet frigöra ytterligare resurser genom att rollen som chef för bemanningsenheten delvis omriktas till rekryteringsarbete.

***Mål: Minska behovet av antal timavlönade***

***Måluppfyllelse***

Andelen timavlönade har inte minskat med 50 % utan har istället fortsatt att öka. Januari 2015 gjordes beställningar i Time Care Pool gällande 233 årsarbetare, i januari 2016 är siffran 258 årsarbetare. Detta kan delvis kopplas till volymökningar inom verksamheten och ökad konkurrens på arbetsmarknaden, men kan också kopplas till att utvecklingen mot en effektivare schemaplanering och nya arbetsformer har gått långsammare än planerat.

Den ökade konkurrens på arbetsmarknaden är tydlig för alla typer av tjänster och befattningar och blir väldigt märkbar när det gäller möjligheten att timanställa tillräckligt för att täcka behoven, vilket även märks på arbetstagarorganisationens remissvar.

***Mål: Tillsvidareanställd personal inom skola, vård- och äldreomsorg och inom socialtjänst har fått den sysselsättningsgrad som medarbetaren önskar.***

***Måluppfyllelse***

Ett kollektivavtal som skapade förutsättningar för att aktivt utveckla arbetsformer som skulle stödja införandet av önskad sysselsättningsgrad och öka rörligheten mellan arbetsplatser tecknades tidigt. Då Kommunal inte såg något annat alternativ än att säga upp kollektivavtalet så begränsades möjligheterna att arbeta vidare med "önskad sysselsättningsgrad" samtidigt som det hämmade utvecklingen av en mera effektiv schemaläggning. Det innebär att projektmålet i detta stycke inte är uppnått. Verksamheterna som använder schemalägningsverktyget har fortsatta möjligheter till samplanering.

***Mål: Tidsåtgång för chefers och administratörers schemaplanering har minskat med 50 % vilket ska ha frigjort resurser***

***Måluppfyllelse***

Utvärderingar pekar på att de enheter/områden inom vård- och omsorg där chefer/administratörer/samordnare arbetar aktivt i systemstödet för schemaläggning där ser verksamheten också fördelar och tidsvinster. Vidare skapar systemet en helhetsbild över verksamhetens behov vilket bidrar till resurseffektiv schemaplanering.

Socialförvaltningen har satsat på utbildning i bemanningskunskap till sina berörda chefer. Dessa kunskaper skapade en större förståelse för systemet och gav goda förutsättningar till att omsätta kunskap till faktisk bemanningskompetens. Vård- och äldreomsorgsförvaltningen har som plan att även erbjuda denna utbildning till sina chefer då man fått in planeringssystemet fullt ut i förvaltningen. Barn- och ungdomsförvaltningen har valt att utgå ur Time Care Planering då de ser svårigheter att kombinera systemet med deras behov av barnens schema och faktiska närvaro i förskolan. Sammanfattningsvis så fortsätter införandet av systemet Time Care Planering inom vård- och äldreomsorgsförvaltningen, inom socialförvaltningen är införande klart och utvecklas alltjämt. På sikt bedöms dessa båda förvaltningar att uppnå de mål som fanns uppställda i projektet.

***Mål: Tidsåtgång för vikariehantering vid förvaltningar och löneenhet ska ha minskat med 50 % vilket ska ha frigjort resurser.***

***Måluppfyllelse***

Genom att övergå till att hantera mycket av löne- och tidsadministrationen i Time Care Pool avseende vikarier så har den manuella hanteringen minskat för chefer, administratörer och kommunens löneenhet. Samtidigt så har möjligheten för timavlönade att öka sitt medinflytande avseende arbetstidens förläggning ökat genom att systemet möjliggör att den timavlönade kan lägga önskemål om hur man vill jobba. Efterbeställningar kan inte hanteras i systemet vilket innebär att den manuella hanteringen ännu inte är helt avskaffad. Det innebär samtidigt att den timavlönade vid dessa tillfällen riskerar att inte erhålla sin lön i rätt tid och att kontrollen på följsamheten i förhållande till arbetstidslagstiftningen nedgår.

## Mål: Öka kontinuiteten i verksamheten

### Måluppfyllelse

Många verksamheter har hög sjukfrånvaro och stora volymökningarna vilket skapar ett stort behov av många timavlönade. Detta i en kombination med stor konkurrens inom svårrekryterade yrkesroller på arbetsmarknaden talar för att de vikarier som befinner sig i arbete inom högt belastade enheter i kommunen arbetar mycket, men då formell kompetens saknas för yrket blir man som vikarie inte långvarig. Inom enheter som arbetar med resurseffektiv schemaplanering ser man dock att andelen beställningar gällande timavlönade till bemanningsenheten har minskat vilket i sin tur gynnar kontinuiteten.

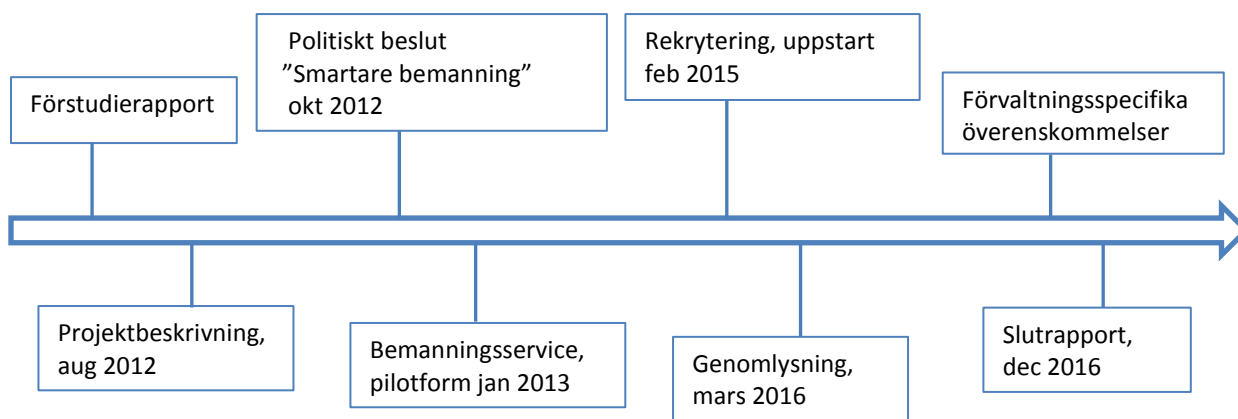
## 3 Projektförloppet

### 3.1 Genomförande och organisation

Då projekt Smartare bemanning var stort och omfattande och löpte över flera år delades arbetet in i flera delprojekt som hade lite olika inriktning men samma struktur.

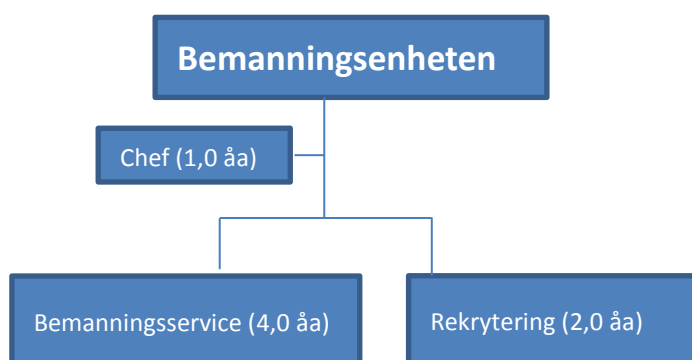
Delprojekt:

- Teknisk installation av system
- Bemanningsservice
- Optimal bemanning
- Vikarierekrytering



#### 3.1.1 Bemanning

Bemanningsenheten tillhör kommunledningskontoret och HR-avdelningen. Bemanningsservice består av totalt 7 årsarbetare (ÅÅ). En årsarbetare på bemanningsservice arbetar både som löneadministratör och bemanningsplanerare.



## 3.2 Förändring av krav och mål

Ett kollektivavtal som skapade förutsättningar för att aktivt utveckla arbetsformer som skulle stödja införandet av önskad sysselsättningsgrad och öka rörligheten mellan arbetsplatser tecknades tidigt. Då Kommunal inte såg något annat alternativ än att säga upp kollektivavtalet så begränsades möjligheterna att arbeta vidare med "önskad sysselsättningsgrad" samtidigt som det hämmade utvecklingen av en mera effektiv schemaläggning. Det innebär att projektmålet i detta stycke inte är uppnått.

## 3.3 Kommunikation

Medlemmar i projektgruppen och tillika biträdande projektledare har ansvarat för att information från projektgruppsmöten har landat i sin respektive förvaltning, liksom att man som biträdande projektledare har inhämtat frågor från verksamheten och lyft till projektgruppens dagordning.

Projektet Smartare bemanning återfinns i projektkatalogen som nås via Kommunportalen. För arbetsmaterial har projektgruppen haft tillgång till en mapp på kommungemensamma katalogen.

Styrgruppsmöten och projektgruppsmöten har dokumenterats och publicerats i projektkatalogen på intranätet, så även övrig dokumentation.

En kommunikationsplan upprättades. Syftet var att säkerställa att rätt målgrupp fick rätt information i rätt tid på rätt sätt. Kommunikationsplanen byggdes på en intresseanalys som genomfördes.

Beslutade ändringar fördes in i projektbeskrivningen och andra projektdokument vilka då reviderades och fick nya versionsnummer.

## 4 Erfarenheter

### 4.1 Organisation, roller och ansvar

Projektet har varit organiserat enligt följande:

#### Styrgrupp och beslutande:

Roland Ödh	Personalavdelningen	Personalchef/projektbeställare
Catharina Johansson	Vård- och äldreomsorgsförvaltningen	Förvaltningschef
Susanne Åhman	Socialförvaltningen	Förvaltningschef
Cecilia Knutsson	Barn- och ungdomsförvaltningen	Förvaltningschef

Styrgruppen har träffats en gång i månaden för att under projektets slutfas glesats ut.

#### Projektgrupp:

Annica Fjerdingsby	Personalavdelningen	Enhetschef/Projektledare
Åse Andersson (april 2016-jan 2017)	Personalavdelningen	Tf. Enhetschef/Projektledare
Mattias Nygård	Vård- och äldreomsorgsförvaltningen	bitr. projektledare
Linda Skoglund	Socialförvaltningen	bitr. projektledare
Annika Öman	Socialförvaltningen	Lokal huvudadministratör
Annika Göransson	Barn- och ungdomsförvaltningen	bitr. projektledare

Projektgruppen har träffats en gång i veckan för att under projektets slutfas ha glesats ut till varannan vecka. Syftet med dessa möten var att diskutera nuläge men även att samla ihop frågeställningar.



## **Referensgrupp**

Referensgrupper upprättades bestående av t.ex. fackliga företrädare, IT-enheten, löneenheten mm.

Dessa har antingen kallats ihop av projektgruppen när gruppen haft något att diskutera eller informera om, eller då respektive referensgrupp haft behov. Dessa grupper har informerats om projektets framsteg samt agerat bollplank under genomförandefasen.

## **4.2 Utbildning i projektet**

I uppstartsfasen fick alla berörda chefer och medarbetare utbildning i verksamhetssystemet. Pilotområdet fick utbildning direkt via Time Care, därefter utbildade respektive förvaltning i Time Care Planering. Bemanningsservice bjöd in alla beställare samt timavlönade för utbildning i Time Care Pool.

I socialförvaltningen har alla inblandade chefer genomgått en kurs i bemanningskunskap och fortsätter därefter med att utbilda alla medarbetare i en medarbetarakademi. Detta har mottagits mycket positivt.

## **4.3 Dokumentation**

Projektet Smartare bemanning återfinns i projektkatalogen som nås via Kommunportalen. För arbetsmaterial har projektgruppen haft tillgång till en mapp på kommungemensamma katalogen.

Styrgruppsmöten och projektgruppsmöten har dokumenterats och publicerats i projektkatalogen på intranätet, så även övrig dokumentation.

## **4.4 Leverans, överlämning och godkännande**

Då projektet närmade sig sin slutfas togs ett beslut i styrgruppen om att en extern översyn skulle vara till hjälp för att skapa motivation och samsyn hos berörda verksamheter i det fortsatta utvecklingsarbetet samt inför framtida beslut om projekt Smartare bemanning. Ernst & Young anlätades och syftet med genomlysningens första fas var att:

- Kartlägga och analysera nuläget
- Identifiera möjligheter och hinder
- Ta fram möjliga åtgärdsförslag tillsammans med berörda chefer och nyckelpersoner.

I genomlysningens första fas intervjuades olika funktioner och representanter såsom personalchef, förvaltningschefer, enhetschefer, fackliga representanter, lokala projektledare och medarbetare vid bemanningsenheten.

Det framkom tydligt att de tre förvaltningarna hade olika kultur och förutsättningar för att ett enhetligt system kunde stödja vikariebemanning och schemaläggning. Sedan start har dessutom förutsättningarna delvis förändrats. Det har blivit svårare att rekrytera då tillgången på kompetent arbetskraft har minskat. Lärarlegitimation har införts vilket påverkat rekryteringsmöjligheter inom Barn- och ungdomsförvaltningen. Enligt de berörda verksamheterna har dessa förändrade förutsättningar skapat utmaningar i genomförandet och delar av projektet har inte kunnat genomföras enligt plan.

### **Sammanfattande slutsatser från genomlysningen:**

- Det råder samsyn kring såväl möjligheter som hinder, vilket är en stark plattform för den fortsatta utvecklingen. Det råder även samsyn kring att den centraliserade bemanningen behövs för att effektivisera rekryteringsprocessen även om justeringar krävs.

- Den rådande situationen med stor brist på vikarier visar på att projektet inte var utformat för akuta lägen. Det finns behov av processer för akuta situationer och långsiktig professionaliserad rekrytering och bemanning.
- Delade uppfattningar om bemanningsenhetens uppdrag gjorde att ingens förväntningar uppfylldes.
- Formell ansvarsfördelning fanns, men informella gråzoner hade uppstått där ingen tog ansvar.
- Genomlysningen fann även att det rådde en gråzon kring "omhändertagandet" av vikarierna vilket i förlängningen kan påverka Alingsås kommun som attraktiv arbetsplats i en tid av vikariebrist.
- För att kunna utveckla den centrala bemanningsenheten såg man att det krävdes ett mått av manuell kontroll, flexibilitet, riktat engagemang och specialisering.
- Långa kommunikationsvägar och avsaknad av forum för dialog försvårade möjligheterna att skapa samsyn kring såväl syfte som genomförande.
- Bemanningenheten sågs i vissa fall mer som en styrfunktion än som en stödfunktion vilket gjorde att bemötandet ibland blev lidande från båda håll då verksamheten inte förväntade sig annan leverans än de själva beställt.
- Slutligen så fann man att ökad återkoppling i bemanningsärenden skulle vara ett enkelt sätt att överbrygga flera av nuvarande hindren.

### **Workshops:**

För att förvalta vad som framkommit i genomlysningens första fas tog styrgruppen beslut om att fortsätta samarbetet med Ernst & Young i ett andra steg. I andra fasen arrangerades workshops med de tre förvaltningarna som ingick i projektet. Upps slutningen från de olika förvaltningarna såg olika ut. Medarbetare från bemanningsenheten deltog vid samtliga tillfällen. Deltagarna från förvaltningarna bestod av enhetschefer, i vissa fall avdelningschefer och förvaltningschefer. Syftet med workshops var att:

- Förankra resultaten av genomlysningen i verksamheterna
- Bidra till samsyn kring nuläge, möjligheter och hinder
- Utveckla och prioritera åtgärdsförslag
- Påbörja handlingsplan

### **Sammanfattade slutsatser från workshops:**

Ett antal utvecklingsområden återkom och bedömdes som högt prioriterade vid samtliga tre workshops dessa var att tydliggöra ansvarsfördelningen mellan bemanningsenheten och verksamheterna, föra dialog med vikarier samt tydliggöra hur det ska ske samt stärka återkopplingen kring beställningar.

### **Pågående utvecklingsarbete:**

Bemanningsenheten arbetar efter genomlysningen mer riktat och förvaltnings specifikt samt genom förkortade kommunikationsvägar. Bemanningenheten har tillsammans med representanter från respektive förvaltning arbetat fram förvaltnings specifika överenskommelser som ska tydliggöra ansvarsfördelningen mellan bemanningsenhet och verksamhet. Bemanningenheten bjuder in till förvaltnings specifika bemanningsforum varje månad för att befinna sig närmre verksamheten samt förkorta kommunikationsvägarna.

HR-avdelningen har för avsikt att arbeta fram förvaltnings specifika överenskommelser som ska tydliggöra roller och ansvar mellan HR-avdelning och verksamhet avseende schemaplaneringsverktyget Time Care Planering.

## **4.5 Kommunikation och informationsspridning**

Kontinuerlig dialog har förts mellan projektbeställare och projektledare. Projektbeställaren har fattat beslut i frågor som har med projektets drivande att göra.

Projektets styrgrupp har fattat beslut rörande projektdirektiv, projektbeskrivning och avvikelser rörande projektbeskrivningen samt godkänt slutredovisningen av projektet.

Projektgruppen har arbetat inom alla delprojekt men inte alltid utfört allt arbete själva. Arbetsgrupper, både inom respektive förvaltning och förvaltningsövergripande har under projektets gång stöttat.

Projektledaren har ledsagat och samordnat projektet inom ramen för sitt uppdrag. Projektledaren har tagit initiativ till kontakt med projektbeställare och styrgrupp i frågor som uppkommit utöver vad som framgår i projektplanen.

Biträdande projektledare har ledsagat och samordnat införande på egen förvaltning och där så behövs även varit ledare av delprojekt. Biträdande projektledare har ansvarat för att direktiv och information av betydelse för genomförande har kommunicerats med egen förvaltningschef samt övriga berörda i frågan.

## 4.6 Övrigt

Införandets utmaningar har även påverkats av normer och invanda arbetssätt, ska förändringen bli bestående och lyckosam krävs fortsatt arbete med utveckling av kulturer inom berörda förvaltningar.

Sedan start har dessutom förutsättningarna förändrats. Tillgång på kompetent arbetskraft har minskat vilket lett till att det har blivit svårare att rekrytera. Dessa förändrade förutsättningar har skapat utmaningar i genomförandet. Förutsättningarna har också skilt mellan förvaltningarna, t ex har lärarlegitimation införts vilket komplicerar ytterligare för Barn- och ungdomsförvaltningen.

I teorin finns en tydlig struktur med mål, gränssnitt, ansvarsfördelning och rutiner. I praktiken följs inte ansvarsfördelning och gränssnitt fullt ut.

### **Följande har fungerat bra:**

- Bemanningsenheten placering på HR-avdelningen där såväl löneenheten som systemspecialister funnits stationerade har möjliggjort ett välfungerande samarbete.
- Därutöver konstateras att ett starkt stöd för projektet och beslutsamhet i genomförandet skapar goda förutsättningar för positiva resultat och för att information kring projektet når ut i verksamheten.

### **Att ta i beaktande:**

- Många enheter inom dessa tre förvaltningar har haft stor omsättning på enhetschefer/rektorer. Vilket påverkat implementeringen ogynnsamt samt att man som ny i sin roll inte heller haft bakgrund till projektets tillkomst.
- Bokningssystemet Time Care ses ej av medarbetare inom förvaltningarna som ett verksamhetssystem utan som en tredje part.
- En stor förändring kring invanda arbetssätt har med all sannolikhet skapat en rädsla i verksamheterna.
- Då det finns många kopplingar inom bemanningsenheten gällande lön och utbetalning av lön till timavlönade har ett större behov av denna kunskap vuxit fram hos bemanningsservice.
- Planering och långsiktighet är avgörande faktorer för projektets framgång.
- Möjligheterna till samplanering och ökad schemaeffektivisering finns alltfjämt.

### **Följande kunde ha varit bättre:**

- Riskbedömning gjordes i ett tidigt skede men borde använts mer aktivt inom projektet för att minimera oro kring till exempel minskat självstyre, motvilja till förändring och informationsbrist.
- Mer kontinuerlig information och kommunikation utanför projektgrupp, styrgrupp och referensgrupper.

## Slutsatser

Byte av medlemmar i styrgrupp så väl som projektgrupp kan ha stoppat upp informationsflödet. Vad gäller byte av medlemmar i styrgruppen behöver det inte ha haft så stor påverkan men dock värt att ta i beaktande. Byte av medlemmar i projektgruppen ses som mer ofördelaktigt framförallt gällande den så viktiga implementeringen ut till enhetschefer/rektorer i varje ledningsgrupp.

Att det därtill har varit stor rotation och många chefsbyten inom förvaltningarna har i sin tur försvårat implementeringen ytterligare.

I två av tre förvaltningar har biträdande projektledare haft enhetschef som sin yrkesbefattning, detta kan ha inverkat på kommunikation, mandat och implementering ut till egna förvaltningen i positivt avseende. I den tredje förvaltningen har biträdande projektledare inte haft samma plattform att utgå ifrån vilket kan ha komplicerat införandefasen och informationsöverföringen.

HR-konsulternas roll på respektive förvaltning har, helt eller delvis, kommit i skymundan. Detta kan också ha medfört vissa negativa konsekvenser för framgångsfaktorerna inom respektive förvaltning.

En risk- och konsekvensanalys redan i projektplanen rörande implementeringsfasen hade sannolikt varit till hjälp under införandefasen. Då man når implementeringsfasen ställs alla delar på sin spets och verksamheterna blir varse att förändringsarbetet gått in i skarpt läge.

Genom de hinder som beskrivs ovan samt av slutsatserna från oberoende genomlysning har man i efterhand kunnat se att det varit svårigheter att nå ut till alla medarbetare i organisation med information och budskap.

---

Roland Ödh  
Personalchef och beställare

---

Åse Andersson (Tf)/Annica Fjerdingsby  
Enhetschef och projektledare

---

Cecilia Knutsson  
Förvaltningschef Barn- och ungdomsförvaltningen

---

Karin Alvermalm  
Tf förvaltningschef Socialförvaltningen

---

Catharina Johansson  
Förvaltningschef Vård- och äldreomsorgsförvaltningen