



## Ökad måluppfyllelse och utveckling av personalkvalitet - slutrapport

### Bakgrund och uppdrag

2011-04-13 fattade Personal- och arbetsmarknadsutskottet beslut om inriktningen för hur centralt avsatta medel för ökad måluppfyllelse och utveckling av personalkvalitet skulle användas (TU med Dnr 1034/11, Rnr 84/11). *Handlingsplan för ökad måluppfyllelse och utveckling av personalkvalitet, primärt inom verksamheterna äldreomsorg och funktionshinder* antogs vid samma tillfälle.

I Kommunfullmäktiges budget 2011 stod följande prioriterade mål:

- Den normala anställningsformen i Göteborg är heltid och tillsvidareanställning, därför ska ofrivilligt deltidsanställda inte förekomma.
- Andelen arbetad tid utförd av timavlönade ska minska.

Dessa mål hade funnits under flera år men med långt kvar till måluppfyllelse. Personal- och arbetsmarknadsutskottet gav i mars 2011 Stadsledningskontoret i uppdrag att skyndsamt redovisa förslag till en övergripande handlingsplan. Denna skulle redovisa hur de av kommunfullmäktige avsatta medlen skulle stödja arbetet för ökad måluppfyllelse och utveckling av personalkvaliteten inom verksamheterna.

Stadsdelsdirektörerna tog ett gemensamt beslut att under 2011 driva bemanningsfrågan som en gemensam strategisk fråga.

2013 formulerades ett uppdrag i budgeten: Av den arbetade tiden i Göteborgs Stad ska max fem procent utföras av timanställd personal.

Personal- och arbetsmarknadsutskottet framhöll i sitt beslut vikten av att införa ett förändrat synsätt och ett nytt arbetssätt som skulle leda till ökad kvalitet för såväl medarbetare som brukare. Man lyfte också fram behovet av att förvaltningsledningarna aktivt skulle vara engagerade i frågan och ge tydliga uppdrag till införande av det nya arbetssättet. Vidare skrevs att för att arbetet skulle bli framgångsrikt krävdes kunskap och förändrat arbetssätt hos både chefer och medarbetare.

### *Inriktning för gemensamma insatser*

Den gemensamma bemanningsprocess som togs fram för staden beskrev ett nytt sätt att arbeta med bemanningsplanering, schemaläggning, korttidsbemanning och uppföljning. I handlingsplanen skrevs att det nya arbetssättet leder till att bemanningen på bästa sätt balanseras utifrån verksamhetens, medarbetarnas och brukarnas behov och önskemål, s.k. optimerad bemanning.

Stadsledningskontoret fick i uppdrag att leda och samordna de gemensamma insatserna samt att fördela de centralt avsatta medlen riktat mot fyra huvudområden:

1. Puckelkostnader som uppstår då medarbetare behöver ersättas i samband med information, utbildning och introduktion på nya arbetsplatser.
2. Kostnaden för lokal projektledare/förändringsledare och lokal systemkompetens (lokal huvudadministratör) under införandeperioden.



3. Gemensam central resurs för stöd och samordning av lokala projektledare/förändringsledare, stöd till bemanningsenheter och chefer m.fl., genomförande av gemensamma erfarenhetsutbyten, seminarier m.m.
4. Utbildning i process- och systemkunskap (arbetsätt och IT-stöd) för olika målgrupper.

### *Målområden*

Följande mål beslutades i den gemensamma strategiska handlingsplanen:

- Ofrivillig deltid ska inte förekomma bland medarbetare som arbetar på dagtid inom stadens äldreomsorg, efter den 31 december 2012. Samtliga månadsanställda medarbetare erbjuds heltidsanställning i botten, eventuellt i kombination med partiell tjänstledighet för den som inte önskar arbeta heltid just nu. Vid samma tidpunkt ska den arbetade tiden som utförs av timavlönade inom äldreomsorgen vara halverad jämfört med den 31 december 2010.
- Ofrivillig deltid ska inte förekomma bland medarbetare som arbetar dagtid och omfattas av HÖK, inom stadens funktionshinderområde, efter 30 juni 2013. Samtliga månadsanställda medarbetare erbjuds heltidsanställning i botten, eventuellt i kombination med partiell tjänstledighet för den som inte önskar arbeta heltid just nu. Vid samma tidpunkt ska den arbetade tiden som utförs av timavlönade inom äldreomsorgen vara halverad jämfört med den 31 december 2010.
- Efter 30 juni 2012 ska inga tjänster inom äldreomsorgen utannonseras som deltidstjänster.
- Efter 31 december 2012 ska inga tjänster inom funktionshinderområdet, som omfattas av HÖK, utannonseras som deltidstjänster.
- Det nya arbets sättet ska införas på ett sådant sätt att kvaliteten i verksamheten ökar genom att brukaren möter ett färre antal personer i vård- och omsorgs arbetet. Verksamheterna ska på sikt också få en högre andel medarbetare med efterfrågad grundutbildning jämfört med idag.
- Det nya arbets sättet ska på sikt ge medarbetare en ökad och breddad kompetens.

### *Organisation och lokala handlingsplaner*

Varje förvaltningsledning skulle utifrån den centrala handlingsplanen fatta beslut om en lokal handlingsplan. De skulle vidare fatta beslut i de strategiska frågor som krävs för att förändringsarbetet skulle kunna genomföras, till exempel att utse en styrgrupp och en lokal projektledare/förändringsledare samt former för samverkan med fackliga organisationer.

### **Redovisning av centralt avsatta medel**

Centrala medel avsattes för att stödja stadsdelsförvaltningarnas arbete med att införa ett nytt arbets sätt inom bemanningsområdet. 2011-2014 har 50 miljoner kronor centrala medel avsatts för ökad måluppfyllelse och utveckling av personalkvalitet. Dessa har använts enligt följande:

1. Puckelkostnader: ca 15,8 miljoner kr
2. Lokala resurser: ca 27 miljoner kr
3. Gemensam central resurs: 2,6 miljoner kr



#### 4. Utbildning: 2,2 miljoner kronor

Under 2011 anställdes en gemensam central resurs först i november och utbildningsinsatserna finansierades från personal- och kompetensförsörjningsanslaget vilket innebar att 2,4 miljoner av de för 2011 avsatta 15 miljonerna inte användes.

### Måluppfyllelse

Inriktningen och den beslutade handlingsplanen har inneburit omfattande förändringar i arbetsätt för stora delar av stadsdelssektorn. Verksamheter som är bemannade dygnet runt skulle successivt förändra arbetsätt genom att fler erbjöds att arbeta heltid och verksamhet och scheman skulle planeras på ett nytt sätt. Varje stadsdelsförvaltning skulle också fatta beslut om en lokal handlingsplan och teckna lokal överenskommelse utifrån det centrala avtalet. Detta samt att forma en organisation i varje stadsdel för att leda förändringsarbetet tog i vissa förvaltningar längre tid än avsett och den tidplan som fastslagits i den centrala handlingsplanen kunde därmed inte hållas.

Organisationen i form av styr- och projektgrupp har förändrats över tid i stort sett alla stadsdelar. Det finns flera orsaker till detta och orsakerna är unika för varje stadsdel; i något fall har det följt den plan för införandet av nytt arbetsätt man fastslagit, i ett annat har orsaken varit hög omsättning av chefer vilket gjort att man behövt förändra organisationen. Sammantaget kan sägas att organisationen och vad som sker inom den i hög grad påverkar förändringen av ett arbetsätt och möjligheten att följa en fastslagen tidplan.

I varje stadsdel har en eller två bemanningsenheter funnits. Dessa har varit organiserade inom olika sektorer eller under exempelvis HR-avdelningen. Vissa bemanningsenheter har enbart haft timavlönade medan andra haft månadsanställda medarbetare.

Att minska andelen arbetad tid utförd av timavlönade har varit en prioriterad fråga under lång tid i Göteborgs stad. Under åren mellan 2011 och 2014 har andelen arbetad tid utförd av timavlönade minskat men inte i den omfattning som skulle ha skett. I vissa stadsdelar har siffran närapå halverats inom vissa verksamheter men det är ändå en bit kvar till målet. Några stadsdelar beskriver att trenden varit nedåtgående under lång tid och att för att den utvecklingen ska fortsätta är det av största vikt att förvaltningsledningen fortsätter att prioritera och engagera sig i arbetet för att det inte ska tappa fart.

### *Den normala anställningsformen i Göteborg är heltid och tillsvidareanställning, därför ska ofrivilligt deltidsanställda inte förekomma*

Alla stadsdelar har erbjudit tillsvidareanställda inom äldreomsorg och funktionshinder inom Kommunals avtalsområde heltidstjänster, nattpersonal undantaget. I merparten av förvaltningarna har medarbetare även inom övriga verksamheter inom Kommunals avtalsområde erbjudits heltid eller så finns en plan för hur resterande medarbetare ska erbjudas heltid. Alla nyrekryteringar annonseras som heltidstjänster.



Måluppfyllelsen är god även om vissa grupper fortfarande inte erbjudits heltid. Några förvaltningar har efterfrågat stöd från centralt håll gällande heltid för natten där andelen deltidsanställda fortfarande är hög.

#### ***Andelen arbetad tid utförd av timavlönade ska minska***

I oktober 2011 var andelen timavlönade i stadsdelförvaltningarna 11,7%, exklusive PAN var siffran 10,9%. I oktober 2014 hade siffran sjunkit till 8,8%, exklusive PAN till 8,1%. Andelen tid utförd av timavlönade i hela staden var i oktober 2011 10,4% (exkl. PAN 9,7%) och i oktober 2014 8,0% (exkl. PAN 7,4%).

2013 formulerades följande uppdrag i budgeten: *Av den arbetade tiden i Göteborgs Stad ska max fem procent utföras av timanställd personal.*

Alla stadsdelar har sänkt andelen arbetad tid utförd av timavlönade men ingen uppnår målet fem procent. Merparten av stadsdelarna menar att man kommer att nå målet fem procent under 2015 men att det krävs ett aktivt arbete i förvaltningen för att målet ska nås. Det konstateras att för att andelen arbetad tid utförd av timavlönade inte ska öka så krävs ett strukturerat och planerat arbete på respektive enhet tillsammans med bemanningsenhet och/eller andra funktioner i förvaltningen.

#### ***Det nya arbetssättet ska införas på ett sådant sätt att kvaliteten i verksamheten ökar genom att brukaren möter ett färre antal personer i vård- och omsorgsarbetet. Verksamheterna ska på sikt också få en högre andel medarbetare med efterfrågad grundutbildning jämfört med idag.***

I några stadsdelar och verksamheter har kontinuiteten ökat på så sätt att brukaren möter färre antal personer i vård- och omsorgsarbetet. En av stadsdelarna lyfter fram det arbete som nu pågår med samplanering mellan verksamheter som ett sätt att öka personkontinuiteten för den boende. Flera stadsdelar menar dock att brukarna idag möter fler personer i arbetet än tidigare eftersom de som är timavlönade eller har resurspass rör sig på flera enheter, enheterna har inte längre "sina egna" vikarier.

Andelen medarbetare med grundutbildning är generellt sett hög och har ökat sedan 2011. Alla stadsdelsförvaltningar uppger att de vid nyrekryteringar enbart rekryterar medarbetare med efterfrågad utbildning. I möjligaste mån har timvikarier grundutbildning och om så inte är fallet uppger flera att man arbetar med att uppmana dem att utbilda sig.

#### ***Det nya arbetssättet ska på sikt ge medarbetare en ökad och breddad kompetens.***

Genom att tillsvidareanställda medarbetare gör ett antal resurspass varje schemaperiod så breddas kunskapen om andra avdelningar och enheter. Inom vissa verksamheter har det funnits ett stort motstånd till resurspass.



## Ett förändrat arbetssätt

Ur Handlingsplan för ökad måluppfyllelse och utveckling av personalkvalitet: *”det är angeläget att införa ett förändrat synsätt och ett nytt arbetssätt som leder till ökad kvalitet för såväl medarbetare som brukare”*

*”För att arbetet ska bli framgångsrikt krävs kunskap och förändrat arbetssätt hos både chefer och medarbetare.”*

*”behovet av att förvaltningsledningarna är aktivt engagerade i frågan och ger tydliga uppdrag som leder till införandet av det nya arbetssättet.”*

Att förändra ett arbetssätt tar tid. Det förändrade arbetssättet för att nå ökad måluppfyllelse och utvecklad personalkvalitet har gett en mängd nya erfarenheter till organisationerna i stadsdelsförvaltningarna och hela staden. I vissa verksamheter närmar man sig måluppfyllelse till vissa delar, medan det i andra kvarstår mycket arbete innan man nått målen.

Sammantagen slutsats för förvaltningarna är att ett förändringsarbete av denna art tar tid. En av förvaltningarna beskriver det på följande sätt: *”När vi väl började upptäckte vi andra stenar som lyftes upp och problem uppkom som egentligen inte tillhörde projektet men som vi var tvungna att ta tag i. Detta gjorde att man arbetade med andra saker än vad vi skulle göra. Däremot har projektet tillfört en samsyn och transparens i verksamheterna som vi inte hade innan.”*

De främsta framgångsfaktorerna för att nå positiva resultat konstateras är att förvaltningsledningen är engagerad och drivande samt att man i förvaltningen har tydlig organisation för hur det nya arbetssättet ska införas. Det är viktigt att det i ledningsstrukturen finns en samsyn kring bemanningsfrågorna och att stödfunktioner som t.ex. ekonomer är delaktiga och kan räkna om budget i timmar. Ytterligare framgångsfaktorer är tydliga mål och kunskap och kompetens hos enhetschefer i såväl frågor som rör schema och planering som i förändringsarbete i stort. Avgörande för hur medarbetarna uppfattat förändringen som det nya arbetssättet inneburit är ändå enhetschefens engagemang.

Flera förvaltningar beskriver att den största utmaningen har varit att få en positiv bild av resurspassen då det funnits ett motstånd mot tjänstgöring på annan enhet. Det har också funnits kritik hos vissa medarbetare rörande förändringen av schemalaggnings till kortare arbetspass då många vill behålla de långa passen som ger fler lediga dagar. Stöd från centralt håll rörande kommunikation är också något som efterfrågats då arbetssättet vid några tillfällen omnämnts i negativa ordalag i media.

## Arbetet framåt

Alla stadsdelsförvaltningar har en planering för hur arbetet med ökad måluppfyllelse ska fortsätta. I några förvaltningar har man fortsatt en organisation med styr- och projektgrupp till dess målen är uppnådda, i andra leds arbetet inom befintliga strukturer. Bemanningseenheternas roll i det fortsatta arbetet beskrivs i flera stadsdelsförvaltningar som central för att nå målen.



För att nå målen och fortsätta utvecklingen av det förändrade arbetssättet önskar förvaltningarna fortsatt samordnat stöd kring utbildningar för chefer och administratörer samt samordning av nätverksträffar för processledare i stadsdelsförvaltningarna.

Anette Svensson  
Projektledare

Maria Löfgren  
Utvecklingsledare