



## **Slutrapport gällande projektet Bemanningsoptimering Norra Hisingen 2011-01-01—2014-12-31**

### **1. Bakgrund:**

I mer än 15 år har det funnits politiska prioriterade mål med inriktningen att minska osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män. Normen för Göteborg Stad har varit att erbjuda alla en tillsvidare tjänst på heltid. Projektet bemanningsoptimering utgick från följande målsättningar:

- Den normala anställningsformen är heltid och tillsvidare, därför ska inga ofrivilligt deltidsanställda förekomma.
- Andelen arbetad tid utförd av timavlönade ska minska.

I budget 2013 kom även uppdraget gällande personal i Göteborgs stad

- Av den arbetade tiden ska max 5 procent av all arbetad tid utföras av timanställd personal.

Göteborgs Stads strävan i konkurrensen om arbetskraften är att vara en attraktiv arbetsgivare. Projektet bemanningsoptimering var i första hand en personalpolitik fråga och inte kopplad till ekonomiska besparingar. På sikt var förhoppningen att minska sjukfrånvaron och öka kontinuiteten vilket även skulle ha positiva ekonomiska effekter.

Genom att nå de politiskt prioriterade målen skulle kvalitén i verksamheten öka, brukarna skulle möta färre personer i vård- och omsorgsarbetet och den arbetade tiden utförd av timanställd personal skulle minska. Medarbetare med rätt kompetens och utbildning skulle öka. Det nya arbetssättet skulle leda till att bemanningen balanserades utifrån verksamhetens, medarbetarnas och brukarnas behov. Därtill skulle ökad rörlighet av redan tillsvidareanställd personal ge lärande organisationer och ökad kompetens.

### **2. Övergripande syfte med projektet**

- Anställningsvillkoren för medarbetarna ska vara trygga, jämställda och attraktiva.
- Den arbetade tiden utförd av timanställd personal ska minska i syfte att öka kontinuiteten för dem vi är till för.

### **3. Projektets mål**

- Samtliga månadsanställda inom äldreomsorgen (exklusive nattpersonal) ska erbjudas heltidsanställning senast 2012-12-30.
- Den arbetade tiden utförd av timanställda ska vara halverad 2012-12-31 jämfört med 2010-12-31.
- Samtliga månadsanställda inom funktionshinder (exklusive personlig assistans- anställda) ska erbjudas heltidsanställning senast 2013-06-30.

### **4. Uppdrag från budget 2013**

- Av den arbetade tiden i Göteborgs stad ska max 5 procent utföras av timanställd personal. Gäller för mandatperioden 2010-2014.

## **5. Central handlingsplan**

För att nå målen skapade personalstrategiska enheten på stadledningskontoret en handlingsplan för ökad måluppfyllelse av de ur budgeten prioriterade målen. (Se bilaga 1: Handlingsplan Göteborgs stad)

Ett nytt arbetssätt behövde införas. Kvalitén i verksamheten skulle öka genom att brukaren mötte färre personer i vård och omsorgsarbetet. Medarbetarens möjlighet att bredda sin kompetens skulle öka, liksom medarbetare med efterfrågad grundutbildning som uppfyller kompetenskraven.

Aktiviteter i handlingsplanen:

- En för staden gemensam bemanningsprocess.
- En förvaltningsgemensam bemanningsenhet infördes i varje stadsdel. Uppdraget skulle vara att bemanna för oplanerad korttidsfrånvaro.
- Lokala överenskommelser med fackliga organisationer i varje stadsdel tecknades.
- Utbildningsinsatser för chefer, medarbetare och administrativa stödfunktioner genomfördes.
- Införande av Time Care planering inom samtliga berörda enheter (IT- stöd för bemanningsplanering, uppföljning samt schemaläggning).
- Införande av Time Care pool (IT-stöd för korttidsbemanning).
- Budget och genomförandeplan utformades lokalt i stadsdelarna.

## **6. Lokal handlingsplan Norra Hisingen**

Norra Hisingen tog fram en lokal handlingsplan där det förtydligades att bemanningsoptimering skulle ske i tre faser och med ett successivt införande enligt central handlingsplan. Eftersom alla erbjuds heltid, blir det ett visst överskott av personal som ska kunna planeras för andras frånvaro.

- Alla timvikarier skulle administreras från bemanningscentrum och endast användas för oplanerad korttidsfrånvaro.
- All planerad frånvaro såsom semester, föräldraledigheter m.m. skulle täckas av tillsvidareanställda medarbetare från egen eller annan enhet (så kallade resurspass).
- Införande av Time Care planering inom berörda enheter. Utgångspunkten var att bemanningskravet skulle utformas efter brukarens/verksamhetens behov och den budgeterade ram som fanns samt att budget skulle räknas om i timmar.

## **7. Projektorganisation Norra Hisingen**

Till och med 2013 fanns en styrgrupp som bestod av Hr-chef(dåvarande Hr-chef hade uppdraget som styrgruppsordförande), ekonomichef och sektorschefer för äldreomsorgen hälso- och sjukvård (ÄO/HS), Individ- och familjeomsorgen (IFO-FH), Kultur och Fritid samt Måltid. I januari 2014 beslutades att upplösa styrgruppen och låta förvaltningsledningen vara styrgrupp.

### **Stadsdelschefen tillika projektägare**

Befogenheter att påbörja och avsluta projektet, ytterst ansvarig för projektets resultat. Ansvarig för att godkänna projektets mål, ekonomiska ramar samt att resurser tillförs projektet.

### **Styrgrupp/Förvaltningsledning**

Befogenheter att godkänna och avsluta projektets olika faser samt fatta beslut om projektledarens förslag till projektets fortsatta framskridande.

Säkerställa att projektets resultat fortlöper och är i linje med målsättningarna.

Aktivt stödja projektledaren.

Initiera förändringar av projektets mål och inriktning samt ekonomiska ramar.  
Aktivt stödja och marknadsföra projektet och dess resultat.

### **Projektledaren**

Befogenheter att styra projektet mot överenskomna mål. Leder projektet och ansvarar för projektets struktur och planering.

Styra projektet mot de mål som fastställs inom projektet.

Planera, samordna och följa upp projekt och rapportera till förvaltningsledning.

### **Projektgrupper**

Består av projektledare och representanter av verksamheterna som är berörd.

Utforma projektplan.

Upprätta tid och aktivitetsplan.

Delta aktivt med att informera och införa det nya arbetssättet.

Upprätta styrdokument för verksamheten

På Norra Hisingen har styrgrupp, förvaltningsledning, fackliga organisationer och nämnd löpande tagit del av införandet under projektiden 2011-01-01 till och med 2014-12-31

## **8. Bemanningcentrum**

Stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen inrättade ett bemanningcentrum som skulle arbeta med aktiviteterna i handlingsplanen. Arbetet genomfördes i samarbete med sektorerna och bemanningcentrum har expanderat successivt.

På Norra Hisingen anställdes:

- En projektledare för införandet och tillika enhetschef för uppbyggnaden av bemanningcentrat.
- En huvudadministratör som blev systemansvarig gällande införandet av Time Care.
- En HR-specialist för att säkerställa rekryteringen av timavlönade och för att öka andelen timavlönade med adekvat utbildning.
- Två bemanningsplanerare som efter ett år utökades till tre. De skulle hantera all tillsättning av timavlönade vikarier för oplanerad frånvaro. (Planerad frånvaro skulle hanteras av enhetscheferna i verksamheterna.)

## **9. Projektets måluppfyllelse**

Måluppfyllelsen för projektet är uppfylld vad gäller målet rätten till heltid, möjligheten till deltid samt i hög grad uppfylld vad gäller halvering av timanställda från 2010-12-31—2012-12-31.

Vad gäller det kompletterande uppdraget att max 5% ska utföras av timanställd personal per 2014-12-31 återstår ett vidare arbete såväl inom Norra Hisingen som övriga stadsdelar inom Göteborgs stad.

- Samtliga månadsanställda inom äldreomsorgen (exklusive nattpersonal) har erbjudits heltidsanställning senast 2012-12-30.
- Samtliga månadsanställda inom funktionshinder (exklusive personlig assistans- anställda) har erbjudits heltidsanställning senast 2013-06-30.
- Den arbetade tiden utförd av timanställda har halverats 2012-12-31 jämfört med 2010-12-31.

Äldreomsorgen Ordinärt boende 2010 20,8 % jämfört med 2012 8,8 %

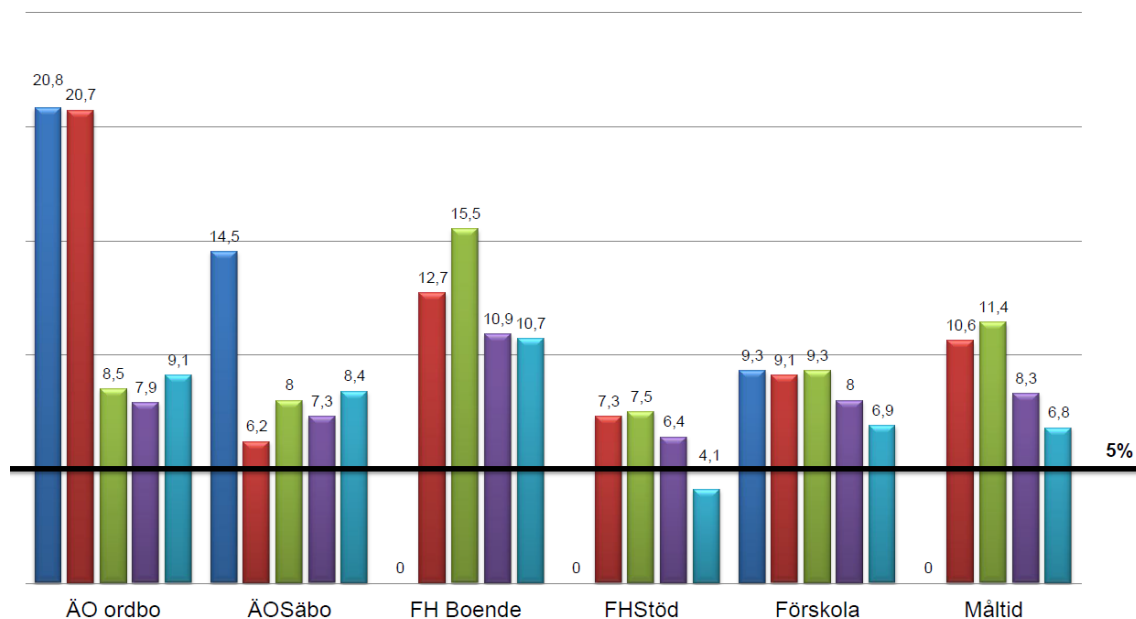
Äldreomsorgen Särskilt boende 2010 14,5 % jämfört med 2012 7,5%

Funktionshinder Boende 2010 22,3 % jämfört med 2012 15,5% (siffran för funktionshinder är inte särredovisad 2010 )

Funktionshinder Stöd 2010 22,3 % jämfört med 2012 7,5 % (Funktionshinder Stöd och boende inte särredovisat 2010)

## Andel arbetad tid utförd av timavlönade

■ 2010 ■ 2011 ■ 2012 ■ 2013 ■ 2014



Projektet syftade till att anställningsvillkoren skulle vara trygga, jämställda och attraktiva. Detta har också uppnåtts genom rätten till heltid, möjligheten till deltid för såväl kvinnor som män. Likaså har den arbetade tiden utförd av timanställd personal minskat vilket bör leda till en ökad kontinuitet och kvalitet gentemot brukaren, d v s dem vi är till för.

### 10. Förlängning av projekttid

Tidsramen för projektet var 2011-01-01–2013-12-31. Stadsledningskontoret förlängde projektiden till 2014-12-31 för samtliga stadsdelar. Bidragande orsaker till förlängningen var:

- Det behövdes mer tid för förankring av projektet i den operativa delen av verksamheten.
- Det tog längre tid än väntat att bemöta förändringsprocessen ute bland personalen.
- Övåntad hög omsättning bland chefer i linjen har inneburit att utbildningsinsatserna och stödet vid bemanningsplanering har fått göras om.
- Svårigheter att implementera ett gemensamt sätt att beräkna budget i timmar.
- Bemanningseenheterna lade övåntad mycket tid på rekrytering av timavlönad personal, då verksamheten generellt inte anställde för planerad frånvaro i tillräcklig utsträckning.

### 11. Framgångsfaktor för Norra Hisingen

Norra Hisingen har haft en nämnd som har varit engagerade i projektet och efterfrågat rapportering var tredje månad. Central och lokal handlingsplan tillämpades och en projektorganisation med styrgrupp inrättades. Regelbundna möten med chefer och medarbetare hölls under perioden.

Den för staden gemensamma bemanningsprocessen tillämpades.

En förvaltningsgemensam bemanningseenhet infördes med uppdraget att bemanna för oplanerad korttidsfrånvaro. Lokal huvudadministratör, HR-specialist, bemanningsplanerare, projektledare tillika chef för bemanningscentrat har varit placerade i en enhet organisatoriskt underställd HR. Arbetet kopplades till en tydlig rekryteringsprocess. De som fortfarande saknar grundutbildning kommer få stöd att vidareutbilda sig för att få möjligheter att arbeta kvar.

Lokala överenskommelser med fackliga organisationer tecknades.

Utbildningsinsatser för chefer, medarbetare och administrativa stödfunktioner inventerades och genomfördes.

Införande av Time Care planering inom berörda enheter (IT- stöd för bemanningsplanering, uppföljning samt schemaläggning) implementerades.

Införande av Time Care pool (IT-stöd för korttidsbemanning) implementerades.

Bemötande av timvikarier på enheterna förbättrades genom samma rättigheter som för tillsvidareanställda.

## **12. Svårigheter/hinder för Norra Hisingen**

De svårigheter som Norra Hisingen stött på är liknande som de som återfinns under punkt 10, Förlängning av projekttid.

**Möta förändringsprocesserna hos personalen tar tid:** Införandet av ett förändrat arbetssätt med bemanningsoptimering har varit och är ett förändringsarbete som tar tid.

**Planerad/Oplanerad frånvaro:** Alla timvikarier skulle administreras från bemanningscentrum och endast användas för oplanerad korttidsfrånvaro. Svårigheten var att enheterna önskade stöd att bemanna även för planerad frånvaro och att enhetscheferna hade svårigheter att själva anställa dessa när de fått avslag från bemanningsenheten. All planerad frånvaro såsom semester, föräldraledigheter m.m. skulle täckas av tillsvidareanställda/visstidsanställda medarbetare från egen eller annan enhet (så kallade resursspass). En svårighet var att se nyttan av resursspass.

**Budget uträknad i timmar:** Införande av Time Care planering inom vissa berörda enheter stötte på svårigheter. Utgångspunkten var att bemanningskravet skulle utformas efter brukarens/verksamhetens behov och den budgeterade ram som fanns samt att budget skulle räknas om i timmar. Att få budget uträknad i timmar genom en enhetlig beräkningsmodell har varit svårt.

**Budget i balans, hållbar bemanning, god arbetsgivare:** Svårigheter för enheterna att bemanna så planerad frånvaro täcks, samtidigt hålla budget och få en hållbar bemanningssituation.

**Goda indikatorer för uppföljning:** Att finna bra indikatorer för uppföljning har varit svårt. Andel heltid och deltid är mätbara medan kopplingen till kostnadsutveckling, sjukskrivningstal och övertid ytterligare behöver analyseras.

**Centrala avtal:** Stadens centrala avtal har skapat begränsningar. När alla arbetar heltid blir det en del resursspass under vardagar, men behovet av medarbetare täcks inte på helger. Mätning visar att mer än hälften av medarbetarna behövs varje helg.

### **13. Slutsatser och rekommendationer**

Det som återstår vad gäller måluppfyllelse är uppdraget från budget 2013: av den arbetade tiden ska max 5 procent utföras av timanställd personal. I övrigt är projektmålen uppfyllda. Förutom den tydliga måluppfyllelsen var bakgrunden till införandet i projektet att kvalitén i verksamheten skulle öka, brukaren skulle möta färre antal personer i omvårdnadsarbetet och att andelen medarbetare med adekvat grundutbildning skulle öka.

De svårigheter som fanns under punkterna 10 och 12 är fortfarande i stor utsträckning aktuella att arbeta vidare med. Vi behöver:

- Behålla enhetscheferna och minska omsättningen i linjen för en kontinuitet och inte behöva göra om utbildningsinsatser och stöd vid bemanningsplanering.
- Ett gemensamt sätt att beräkna budget i timmar.
- Verksamheterna behöver bemanna för planerad frånvaro.
- Tydlighet från förvaltningsledningen kring budget i balans och kvalitetskrav kopplat till bemanningsmålet. Sambandet mellan kostnadsutveckling, sjukfrånvaro och övertid kopplat till timmålet behöver analyseras på enhetsnivå. Eventuellt behöver extra medel tillsättas.
- De enheter där andelen timanställda fortsättningsvis är mycket hög behöver noggrant analyseras för relevanta och skyndsamma åtgärder.
- Stadens centrala avtal kopplat till helgtjänstgöring behöver ses över.
- Bemanningenheten ska bemannas av tillsvidareanställd personal för att ytterligare minska arbetad tid utförd av timavlönade och öka kontinuiteten och kvaliteten.
- Fortsatt stöd från HR/Bemanningen så att rätt person med rätt kompetens matchas mot rätt uppdrag och att rekryteringsordningen följs (d v s arbetsgivarens skyldighet enligt lag och avtal att beakta konvertering av tjänst och omplacering, förflyttning, höjd sysselsättningsgrad och företrädesrätt innan annonsering sker).
- Ökat stöd med en HR-specialist för kvalitetssäkring genom utbildningssamordning i grundutbildningar för timanställda och vikarier samt uppföljning. Finansieras med stadenövergripande medel 2015 med möjlig fortsättning 2016-2017.