

Slutrapport

Projektnamn	Samordningsenhet för vikarieplanering inom Omsorgskontoret
Planerat startdatum	2018-08-21
Planerat slutdatum	2018-12-31
Beställare	Berit Winblad
Projektledare	Marina Torstensson

Innehållsförteckning

1. Sammanfattning.....	3
2. Bakgrund.....	3
3. Syfte.....	3
4. Mål.....	4
4.1 Projektmål.....	4
4.2 Effektmål.....	4
4.3 Måluppfyllelse.....	4
5. Omvärldsbevakning/Förstudie.....	4
6. Redovisning - resurser.....	5
7. Redovisning - riskanalys.....	5
8. Redovisning – kommunikation.....	5
9. Redovisning - resultatet.....	6
10. Rekommendationer.....	7
10.1 Förvaltningsorganisation.....	7
10.2 Uppföljning av effektmål.....	7
10.3 Förutsättningar.....	7
11. Bilagor.....	9
10.1 Bilaga 1.....	9

10.2 Bilaga 2..... 12

12. Fastställande..... 12

1. Sammanfattning

Under hösten har ansvarig projektledare arbetat fram ett förslag till en *Samordningsenhet* i enlighet med projektdirektivet. Projektledaren har tagit fram en projektplan för arbetet och en projektgrupp har bildats. Projektgruppen har haft möte löpande under projekttiden, information om projektet har getts enligt kommunikationsplanen i projektplanen och avstämningsmöten med omsorgschef har hållits kontinuerligt. Projektledaren har gjort en förstudie/omvärldsanalys och har gjort studiebesök i våra närliggande kommuner och har även inventerat hur vikarieplaneringen ser ut i våra egna verksamheter idag. Projektledaren har därefter i enlighet med projektdirektivet tagit fram ett förslag till beslut på en Samordningsenhet på Omsorgskontoret.

2. Bakgrund

Inom Hylte kommun finns behovet av att samordna och ta fram en modell för god och kvalitetssäker vikarieplanering. Kompetensförsörjning är en av de största utmaningarna inom omsorgsverksamheten och stora delar av övrig kommunal verksamhet, både vad gäller grundbemanningen med anledning av pensionsavgångar, ökat behov på grund av demografiska förändringar såväl som i den dagliga bemanningen med vikarier. Förmågan till god och säker kompetensförsörjning har även stor påverkan på arbetsmiljön för såväl medarbetare som chefer, och är ytterst en nödvändighet för att kunna leverera en kommunal service av god kvalitet men också för att kunna behålla och rekrytera både medarbetare och enhetschefer i framtiden.

Omsorgskontoret har ett stort behov av att samordna vikarier och tillsvidareanställda som önskar utökad sysselsättningsgrad, för att kvalitetssäkra vikarie- och personalförsörjningen.

Arbete har påbörjats med att införa Heromas (kommunens personaladministrativa system) Vikariehanteringsmodul, för att effektivisera och förbättra vikarieplaneringen inom Omsorgskontoret.

Inom kommunen pågår ett arbete med att införa rätt till heltid.

Utifrån ovanstående bakgrund prioriterar Omsorgskontoret att genom detta uppdrag ta fram en modell för god och säker vikarieplanering inom omsorgskontorets verksamheter. Omsorgskontoret ska vara en arbetsgivare där medarbetare trivs, utvecklas och vill stanna kvar.

3. Syfte

Syftet är att säkerställa en god förmåga att bemanna vakanser inom Omsorgskontorets verksamheter och på det sättet förbättra arbetsmiljön för alla medarbetare såväl tillsvidare anställda som vikarier. På så vis kan kunniga och kompetenta medarbetare erbjudas bättre villkor i verksamheten och därmed ökar verksamheternas förmåga att fortsätta leverera en omsorg med hög kvalitet för omsorgstagaren.

4. Mål

4.1 Projekt mål

Ta fram förslag till beslut på hur vikarieplaneringen ska organiseras i en *Samordningsenhet* inom Omsorgskontoret. Ge ur ett kvalitetsperspektiv, med omsorgstagaren i fokus, förslag till den mest flexibla, optimerade och kostnadseffektiva organisationen för samordning. Inkludera vikarier och tillsvidareanställda medarbetare som önskar heltid samt se till att det finns system för att säkerställa att arbetstidslagen följs. Modellen ska anpassas och tas fram i samspel med projekt *Rätt till heltid*. Då det finns behov att ha en god och effektiv vikarieplanering inom all kommunal verksamhet, ska modellen vara applicerbar och kunna anpassas för tillämpning inom all kommunal verksamhet. En kommunövergripande *Samordningsenhet* kan i framtiden komma att vara ett naturligt nästa steg.

4.2 Effektmål

För att kunna leverera en kommunal service av god kvalitet, är förmågan till god och säker kompetensförsörjning en nödvändighet. En allt större rörlighet på arbetsmarknaden ställer krav på attraktiva arbetsplatser och anställningsvillkor. Det är därför nödvändigt att ha en plan för strategisk kompetensförsörjning för att klara rekryteringsutmaningen på både kort och lång sikt. I den strategiska planen för kompetensförsörjning ska det finnas förslag på marknadsföring för alla yrkeskategorier som finns inom omsorgskontorets verksamheter.

4.3 Måluppfyllnad

Projektet har svarat upp till målet med denna slutrapport och det finns ett färdigställt förslag på hur en Samordningsenhet kan organiseras på Omsorgskontoret.

5. Omvärldsbevakning/Förstudie

Det är svårt att rekrytera vikarier i alla Omsorgskontorets verksamheter och det går i dagsläget inte att täcka behovet fullt ut, det innebär att det sliter på våra ordinarie medarbetare och både sjukfrånvaro och kostnader för övertid har ökat markant, se bilaga 1. Det kan också konstateras att 38 procent av vikarierna sommaren 2018 var nya och oerfarna i yrket vilket ställer krav på en helt annan introduktion än vad vi har idag. Det går idag inte att ha koll på hur våra vikarier arbetar, tidsrapporter (T:3) registreras idag i efterhand och då upptäcks brott mot arbetstidslagen när det redan har hänt. Arbetsmiljön för våra enhetschefer blir också allt mer ansträngd då arbetet med rekrytering har ökat över tid.

Vid studiebesök på Bemanningseenheter i våra närliggande kommuner kan konstateras att situationen är likartad, bristen på undersköterskor är nationell. I Falkenberg har man anställt vikarier tillsvidare och på Hemvårdsförvaltningen i Halmstad kommun har man precis påbörjat att tillsvidareanställa vikarier för att underlätta situationen. I båda kommunerna har man dessutom en tydlig strategi på hur man rekryterar timvikarier och arbetar aktivt med detta. Bemanningseenheterna träffar och lönesätter alla vikarier och på så sätt får alla en

likvärdig bedömning. Falkenberg har en lönetrappa för de medarbetare som väljer att utbilda sig till undersköterska, vilket upplevs positivt. Lönetrappan innebär att den studerande medarbetaren lämnar in studieintyg vid tex halvtid i studierna och då ger det ett extra påslag på lönen

Vikarieplaneringen inom äldreomsorgen på Omsorgskontoret motsvarar idag ca 1,73 procent årsarbetare, enligt de uppgifter enhetscheferna lämnat.

Vi har konkurrensfördelar i Hylte som t ex lön men vi är dåliga på att använda oss av det i rekryteringssyfte. Det kan också konstateras att vi kan använda våra resurser på ett mer strategiskt sätt i förhållande till hur vikarieplaneringen ser ut idag.

6. Redovisning - resurser

Personella resurser

Projektledaren är den resurs som har avsatts till projektet. Projektledaren har haft ett nära samarbete med enhetschefer och personalenheten.

7. Redovisning - riskanalys

Riskanalysen gjordes på Omsorgskontorets ledningsgrupp. Risker och åtgärder som togs upp var:

- Sårbarheten med endast en projektledare i projektet - projektgruppen utsåg en deltagare som back-upp
- Kort tid för projektet - använda projektgruppen
- Information ut i organisationen - projektledaren fick i uppdrag att ta fram ett PP material som enhetscheferna kan använda på APT, för att presentera projektarbetet med att ute i verksamheterna

Med de åtgärder som ledningsgruppen enades om kunde de identifierade riskerna undvikas. Inga ytterligare risker identifierades under projektets gång.

8. Redovisning - kommunikation

Kommunikationsplanen som fastställdes i projektplanen har varit tydlig och den har följts. Upplevelsen är att det var mycket bra att ta fram en kommunikationsplan från början då det har varit tydligt när och hur information ska vara klar och ges. Det har också varit mycket bra att ha bokade tider med projektgrupp och samverkansgrupp för dialog och input till projektet.

9. Redovisning - resultatet

Kompetensförsörjningen är en av Omsorgskontorets största utmaningar, det finns ett stort behov av att kvalitetssäkra vikarieplanering, därför föreslås en *Samordningsenhet* med organisation enligt bilaga 1, för att möta framtidens rekryteringsbehov. Det finns redan idag viss samordning ute på enheterna och dessa resurser går att använda på ett mer optimerat och tidseffektivt sätt, genom att omfördela dessa resurser till *Samordningsenheten*.

Det finns också ett behov att ha ett system för att hantera de resursspass (resursspass är det pass som läggs ut i schema utöver den ordinarie bemanningen av de som väljer att gå upp till heltid) som "Rätt till heltid" kommer att generera därför har modellen tagits fram i nära dialog med projekt "Rätt till heltid". Detta kommer att öka personalkontinuiteten i verksamheten vilket på sikt också ger en ökad kvalitet för omsorgstagarna.

Enhetschefernas arbetstid upptas idag till stor del av rekrytering, *Samordningsenheten* ska avlasta enhetscheferna med detta. Detta kommer att skapa en bättre arbetsmiljö för enhetscheferna.

Samordningsenheten kommer utifrån verksamheternas behov och kompetenskrav, att tillsätta alla vakanser upp till tre månader, i enlighet med kommunens rekryteringsprocess. För att det ska fungera optimalt är det viktigt att ansvarig enhetschef för *Samordningsenheten*, har en nära dialog med övriga enhetschefer tillsammans med sina medarbetare. Det är viktigt att det finns ett förtroende mellan enhetschefer och *Samordningsenheten*. När ett ärende lämnas tillbaka till enhetschef enligt punkt fyra (se nedan), vet denne att *Samordningsenheten* har uttömt alla andra möjligheter.

Samordningsenheten kommer att besätta vikariat enligt följande prioriteringsordning:

1. Resursspass (månadsanställda, *Rätt till heltid*)
2. Tillsvidareanställda vikarier
3. Timvikarier
4. Enhetschef beordrar ordinarie medarbetare

Samordningsenheten kommer att bevaka att LAS och arbetstidslag följs. Alla pass kommer att bokas direkt i Heroma, vilket innebär att *Samordningsenheten* kan ha koll på hur mycket timvikarierna arbetar och inte boka in mer än att arbetstidslagen följs. Det kommer att påverka arbetsmiljön positivt för timvikarierna.

Vid övertalighet inom Omsorgskontorets verksamheter kommer *Samordningsenheten* vara behjälplig med placeringar i samarbete med Personalenheten. Då kan Omsorgskontoret i större utsträckning erbjuda ny placering i egna verksamheter.

Det behövs nya grepp för att klara kompetensförsörjningen över tid. *Samordningsenheten* bör bestå av en mix av timvikarier och tillsvidareanställda vikarier. *Samordningsenheten* ska arbeta aktivt och strategiskt under hela året med att rekrytera vikarier och att marknadsföra Omsorgskontorets verksamheter.

Det är viktigt att Omsorgskontoret är en arbetsgivare där medarbetare trivs och vill stanna kvar, därför kommer *Samordningsenheten* att ha en nära och personlig kontakt med vikarierna.

Samordningsenheten kommer att ansvara för att vikarierna får grundläggande introduktion, därefter ansvarar enhetschef i verksamheten för den arbetsplatspecifika introduktionen. Det kommer ge en likvärdig introduktion i hela organisationen och det går att kvalitetssäkra att alla som arbetar ute i Omsorgskontorets verksamheter har fått den introduktion som behövs, det kommer att ge bättre förutsättningarna för ökad kvalitet i verksamheten.

För att *Samordningsenheten* ska kunna kvalitetssäkra vikarieplaneringen och för personalkontinuiteten ska öka i verksamheterna, är likvärdiga arbetssätt när det gäller vikarieplanering och rekrytering nödvändiga. *Samordningsenheten* bör därför i inledningsskedet få i uppdrag att ta fram rutiner och riktlinjer för följande:

- Rutin för beställningsförfarande av vikarier.
- Ta fram en introduktionsplan som är anpassningsbar utifrån sökandes olika förutsättningar och kulturskillnader.
- Ta fram rutiner för att ta emot spontanansökningar via Intranätet och att sökande bokas in på intervju kontinuerligt. *Samordningsenheten* kommer att var ”en väg in” för vikarier inom Omsorgskontorets verksamheter.
- Ta fram gemensamma rutiner för samordning vid större ledigheter som Jul och sommarssemester.
- Ta fram en långsiktig rekryterings-/marknadsföringsstrategi för Omsorgskontoret.

10. Rekommendationer

10.1 Förvaltningsorganisation

Föreslagen organisation för *Samordningsenheten* finns beskriven i bilaga 1. När beslut har fattats, rekryteras 1,0 årsarbetare enhetschef för att starta upp *Samordningsenheten*.

Enhetschefen anställer därefter nödvändiga resurser enligt bilaga 1.

10.2 Uppföljning av effektmål

Det är av största vikt att det kontinuerligt följs upp hur kompetensförsörjningen når upp till Omsorgskontorets behov, så att organisationen med tillsvidareanställda vikarier och timvikarier på *Samordningsenheten* möter det aktuella behovet. På vis kan kostnader för övertid minskas och resurserna för vikarieplanering används på ett mer optimerat och kostnadseffektivt sätt. Rekommendationen är att varje månad följa upp kostnader för övertid och timvikarier samt hur *Samordningsenheten* klarar att besätta vakanser.

10.3 Förutsättningar

Det bör tas höjd för ökade personalkostnader under uppstarten av *Samordningsenheten*. För att arbetet ska bli framgångsrikt i längden, är det av största vikt att *Samordningsenheten* i inledningsskedet får möjlighet att arbeta fram rutiner och riktlinjer enligt punkt 10. De tekniska lösningar som behövs finns redan i Heroma, men det behövs viss investering i arbetsplatser, datorer, telefoner och lokaler beroende på var *Samordningsenheten* skall

lokaliseras se bilaga 2. I uppstarten blir det ett intensivt arbete och närhet till enhetscheferna är av stor vikt. För att i förlängningen även kunna utgöra ett administrativt stöd för enhetscheferna, är bedömningen att det skulle vara en vinst i att lokalisera *Samordningsenheten* på Skolgatan. Där har större delen av Omsorgskontorets ledningsgrupp sina kontorsplatser, det finns dock begränsat utrymme för detta i dagsläget. Ansvarig enhetschef för *Samordningsenheten*, arbetar tillsammans med sina medarbetare fram rutiner, metoder, förhållnings- och arbetssätt utifrån punkt 9. Förutsättningar. Detta för att kunna ha en påverkansmöjlighet och skapa delaktighet i uppbyggandet av verksamheten. Delaktighet ska vara en röd tråd inom *Samordningsenheten* då det är en helt ny enhet och det kommer att ställas krav på ett stort mått av flexibilitet.

11. Bilagor

11.1 Bilaga 1

Samordningsenhet - Ekonomi

Mertid

Omsorgskontoret					
Konto 5023 fyllnad/övertid jan-juli 2018 inkl PO					
		Fyllnad övertid jan-juli 2018	Fyllnad övertid jan-juli 2017	jämförelse 17/18	%
51001	Kommunssk	344 144	181 735	162 409	89%
51010	Ordinärt boende	1 070 064	586 018	484 045	83%
51015	Dagv psyk funk	49 842	34 685	15 157	44%
51025	Dagvht ind behovsp	2 500	855	1 645	
51050	Särsk boende	1 645 469	1 146 648	498 821	44%
510	Total	3 112 019	1 949 941	1 162 078	60%
513	LSS	673 653	618 241	55 412	9%
Totalt omsorgskontoret		3 806 464	2 574 794	1 231 670	48%

Kostnaderna i Omsorgskontorets verksamheter för mertid/övertid ökar. I juli 2018 var ökningen 48 procent totalt för årets första 7 månader jämfört med samma period 2017. För perioden januari - oktober 2018 noteras en fortsatt kostnadsökning på 53 procent, (1 946 tkr) jämfört med 2017. Ökningen är störst inom äldreomsorgens verksamheter och var i oktober + 64 procent (1 724 tkr) jämfört med 2017.

Vikariekostnader inkl. PO

	Jan-juli 2016	Jan-Juli 2017	Jan-Juli 2018
5031 Lön anställda grupp 2	8 296 789	9 401 224	9 930 349

Vikariekostnaderna har ökat 5,3 procent (380 tkr) under perioden januari-juli 2018 jämfört med samma period 2017.

Sjukfrånvaro

Sjukfrånvaron på Omsorgskontoret ökar över tid och det påverkar kostnaderna negativt. Arbetsgivaren betalar sjuklön för de första 14 dagarna av en sjukskrivning. Det innebär dubbla lönekostnader, dvs. lön för både den som är sjuk och för dennes ersättare/vikarie.

Sjukfrånvaro i förhållande till ordinarie arbetstid, %	Delår 2016	Delår 2017	Delår 2018
Totalt för alla arbetstagare	6,45	7,6	10,66
Kvinnor	6,68	7,65	10,91
Män	3,3	7,01	6,64
Varav Långtidsfrånvaro	42	44,61	53,95

Antal sjukfrånvarotillfällen

Antal tillfällen med sjukfrånvaro 1-7 dagar (korttidssjukfrånvaro) har ökat med ca 10 procent under perioden januari-juli 2018 jämfört med samma period 2017. Det totala antalet sjukfrånvarodagar har ökat med 2249 dagar (ca 33 procent) mellan 2017 och 2018.

År	Antal tillfällen 1-7 dagar	Totalt antal sjukdagar
2017	506	4570
2018	556	6819
Ökning mellan 2017 och 2018	50	2249

Analys

Under perioden januari - juli 2018 hade varje medarbetare på omsorgskontoret i snitt 64,4 dagars frånvaro (all frånvaro är inkluderad; semester, sjukfrånvaro, föräldraledighet mm). För att klara verksamheten måste den mesta frånvaron för omsorgsassistenterna ersättas med vikarier. Enhetschefer, legitimerad personal och omsorgshandläggare ersätts i allmänhet inte av en vikarie och ansvaret för att bedriva verksamhet måste därför tas över av kollegorna.

Omsorgskontorets verksamheter har under 2018 haft stora svårigheter att rekrytera kompetenta och erfarna vikarier vilket lett till en mycket ansträngd situation där ordinarie medarbetare i större utsträckning än tidigare har arbetat mertid och övertid.

Konsekvenserna av en hög andel beordrad mertid/övertid kan leda till sämre arbetsmiljö och ökad sjukfrånvaro. Sjukfrånvaron har också ökat i verksamheterna och var efter 7 månader 10,66 procent. Det är rimligt att tolka detta, som att ökningen av beordrad övertid har påverkat sjuktalet negativt.

Mertiden (fyllnad/övertid) i äldreomsorgens verksamheter ökade under perioden januari – oktober 2018 med 64 procent jämfört med samma period 2017.

De första 14 dagarna har arbetsgivaren kostnader för både sjuklön och vikarielön samtidigt. Tvingas man dessutom att ersätta sjukfrånvaro med beordrad övertid kan timkostnaden bli tredubblad, det vill säga sjuklön till den som är sjuk och kvalificerad övertid (som ger dubbel ersättning) för den som blir beordrad att arbeta. Det är alltså mycket kostsamt för både arbetsmiljön och ekonomin att använda övertid för att ersätta vid frånvaro.

Den totala kostnaden (inkl. mertid och timlön) för vikarier uppgår till och med oktober månad 2018 till 22 132 tkr. inkl. PO.

Det finns mycket att vinna i både arbetsmiljö och ekonomi om den negativa sjukfrånvarotrenden kan vändas.

Samordningsenhet

För att kunna optimera och kvalitetssäkra vikarieplaneringen samt att arbeta aktivt med rekrytering förslås en Samordningsenhet med följande bemanning:

Enhetschef 100 %, 42000 kr/mån + PO * 12 mån = 701 568 kr/år

Verksamhetsstöd 100 % under april-juni (under uppstartsfasen för att tillsammans med enhetschef sätta alla rutiner) 32000 kr/mån + PO * 3 mån = 133 632 kr

Samordnare 200 % med tjänstgöring måndag till söndag, 173 % är kostnadsneutralt i förhållande till den samordning som sker ute i verksamheterna idag om resurserna flyttas till Samordningsenheten, kostnadsökningen motsvarar ca 80 000 kr/år men bedömningen är att det går att hämta hem på minskad övertid. Ob ersättning för Samordnare med helgtjänstgöring innebär en kostnad på ca 49 500 kr/helår.

Tillsvidare anställda vikarier - Förslagsvis börjar Samordningsenheten med att anställa ett mindre antal årsarbetare som tillsvidareanställda vikarier. Detta är kostnadsneutralt i förhållande till timvikarier så länge man ersätter frånvaro på hela tjänsten därför bör man gå ut försiktigt med ett mindre antal och utöka succesivt efter kontinuerlig uppföljning av behovet.

I uppstartsskedet bör det tas höjd för ökade personalkostnader men över tid finns det mycket att vinna med att optimera vikarieplaneringen.

11.2 Bilaga 2

Samordningsenhet – Investeringar

Upstart av Samordningsenheten är förenad med vissa kostnader för arbetsutrustning, priserna är ca priser lämnade av IT-service samt Kontaktcenter och är listade nedan.

Produkt	Å Pris	Totalt/Kr
Datorer 3 st	18000	54000
Telefoner 3 st	3500	10500
Skrivbord 3 st	3800	11400
Stolar 3 st	3400	10200
Summa:		86100

Lokal - Det är en stor fördel om Samordningsenheten går att lokalisera i anslutning till chefernas kontor på Skolgatan. I förlängningen skulle Samordningsenheten då kunna vara enhetscheferna behjälpliga med schemaexpertis samt ett visst administrativt stöd. Är detta inte möjligt kan det uppstå en kostnad för lokalhyra.

12. Fastställande

Datum	Datum
Beställare	Projektledare