

GOVERNO



EN GEMENSAM VIKARIE- OCH RESURSPPOOL INOM FÖRSKOLAN

Slutdokumentation

Rebecka Strandberg och Carl Sandström

1 november



Innehållsförteckning

Om uppdraget	sid 4	Vägen framåt	sid 43
Metod för genomförande	sid 7	Governos övergripande slutsatser	
Inspiration från omvärlden	sid 10	och rekommendationer	sid 45
Göteborg	sid 12	Bilaga. Medverkande vid	
Malmö	sid 16	intervjuer och workshop	sid 52
Sundbyberg	sid 19		
Nulägesanalys	sid 21		
Resultat från gruppintervjuer	sid 26		
Workshop	sid 30		
Resultat av workshop	sid 37		

A close-up, low-angle shot of a person riding a bicycle on a wooden pier. The person's hands are on the handlebars, and they are wearing a silver watch. A black mesh basket is attached to the front of the bike. The background shows a body of water with a blurred boat. The text "OM UPPDRAGET" is overlaid in the center.

OM UPPDRAGET



Bakgrunden till uppdraget

- ✦ Norrmalms och Östermalms stadsdelsförvaltningar har ett stort behov av vikarier inom förskolan.
- ✦ Det behovet är svårt att fylla och förvaltningarna upplever att kvaliteten och kontinuiteten därmed kan bli lidande.
- ✦ Medarbetare på förskolorna och enheternas ledningar lägger mycket tid på administration för att lösa bemanningen vid korttidsfrånvaro.
- ✦ Stockholms stad arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare med goda och trygga arbetsvillkor, vilket är viktigt för kvaliteten och arbetsmiljön.
- ✦ Förvaltningarna har med bakgrund av detta fått som uppdrag i verksamhetsplanerna för 2017 att utreda hur en lösning för en gemensam vikarie- och resurspool skulle kunna se ut.
- ✦ I utredningen undersöks möjliga lösningar för att uppnå resultat som minskad administration, ökad kvalitet och kontinuitet samt mer nöjda och trygga barn och föräldrar.
- ✦ Att uppdraget getts gemensamt till förvaltningarna grundar sig i att det finns möjliga synergieffekter, bland annat större möjligheter för att trygga kompetensförsörjningen, exempelvis avseende behov av särskilt stöd.



Governo uppdrag - upplägg



Utredningen har fokuserat på hur organisationen för en gemensam vikariepool skulle kunna se ut, samt förutsättningarna för detta.



METOD FÖR GENOMFÖRANDE



Inledande arbete

Fas 1: Projektstart

- ✦ Under projektstarten planerades för hur arbetet skulle läggas upp. Detta skedde i huvudsak i dialog mellan Governo och stadsdelarnas avdelningschefer för förskola.
- ✦ I denna fas förtydligades uppdragets syfte och mål. Huvudsakliga frågeställningar, tidsramar och aktiviteter fastställdes. Intervjuer och övriga aktiviteter planerades och analysobjekt, deltagare samt intervjupersoner valdes ut.
- ✦ Resultatet från det sammantagna arbetet med utredningen redovisas i denna slutdokumentation.

Fas 2: Omvärld

- ✦ Omvärldsanalysen bestod av telefonintervjuer med personer som arbetar, eller har arbetat med bemanning inom förskolan i Göteborgs stad, Malmö stad och Sundbybergs stad (intervjupersoner framgår i bilagan).
- ✦ Syftet med intervjuerna var att lära och inspireras av andra kommuner, att få en förståelse för hur organiseringen och processer kan se ut samt få en inblick i hur de som arbetat inom området tycker att det fungerat.



Genomförande

Fas 3: Behov och vägval

- ✦ För att fånga upp verksamheternas behov och idéer genomfördes två gruppintervjuer (deltagarförteckning i bilaga):
 - En gruppintervju med förskolechefer.
 - En gruppintervju med representanter från förvaltningarna.
- ✦ För att ytterligare ringa in behoven togs en nulägesanalys fram med bland annat jämförelser av relevanta nyckeltal. Detta baserades på resultatet från intervjuerna samt statistik från de båda förvaltningarna.
- ✦ För att få en fördjupad förståelse för bakgrunden till uppdraget genomfördes även en telefonintervju med gruppledaren för Socialdemokraterna i Östermalms stadsdelsnämnd.
- ✦ Baserat på omvärldsanalysen, nulägesanalysen och intervjuerna togs ett underlag för en workshop fram. Underlaget bestod framför allt i möjliga vägval för hur en gemensam vikarie- och resurspool skulle kunna se ut och fungera.
- ✦ En workshop genomfördes därefter med nyckelpersoner från förvaltningarna (deltagarförteckning i bilaga 1). De identifierade vägvalen utvecklades vidare och här identifierades även den inriktning som upplevs som mest intressant att arbeta vidare enligt inför ett eventuellt uppdrag att etablera en gemensam vikarie- och resurspool.



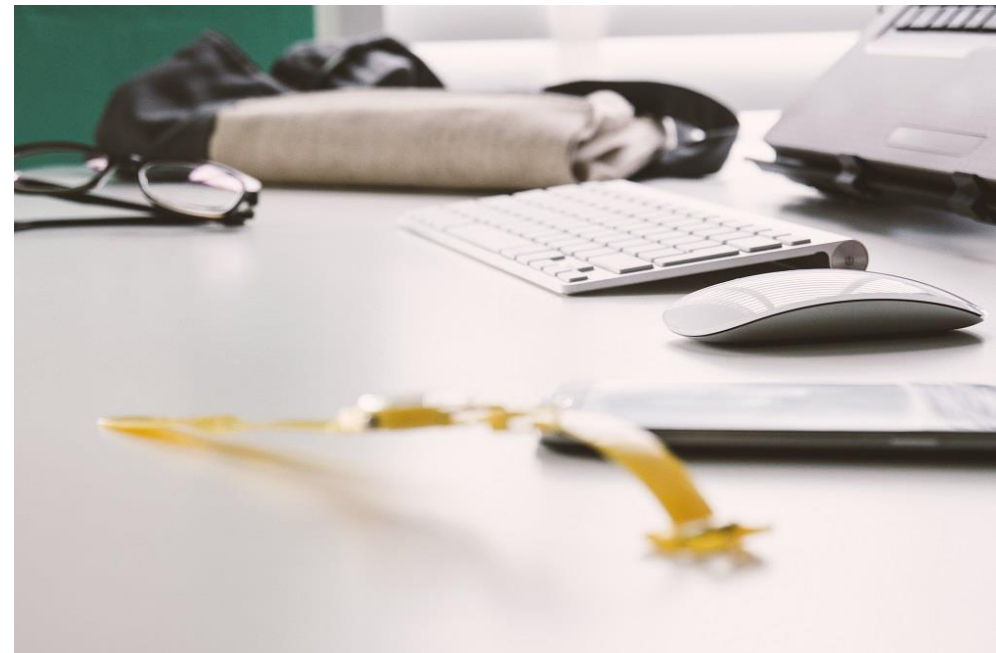
INSPIRATION FRÅN OMVÄRDEN!



Hur ser det ut i omvärlden?

De organisationer som ingått i omvärldsanalysen är:

- ✦ Bemanningsenheten i stadsdelsförvaltningen Centrum i Göteborgs stad
- ✦ Bemanningsenheterna i Malmö stad
- ✦ Den tidigare vikariepoolen i Sundbybergs kommun





Göteborgs bemanningsenhet

Förutsättningar

- ✦ Stadsdelsförvaltningen Centrum i Göteborg har 31 förskolor bestående av ca 1620 barn och 330 ordinarie personal.
- ✦ Förvaltningen har en bemanningsenhet som ligger under HR.
- ✦ Enheten servar förskola, skola, äldreomsorg, funktionshinder samt internservice.
- ✦ Det primära uppdraget är att täcka frånvaro upp till 14 dagar.
- ✦ Enheten känner en stolthet i att de täcker ca 90% av inkomna ärenden och fortfarande håller en hög kvalitet.
- ✦ Enheten består av en enhetschef, en gruppchef, fyra bemanningsansvariga (på 3,5 tjänster) samt vikarier/bemanningen.
- ✦ Bemanningen består av 19 heltidsanställda vikarier och 266 timavlönade – varav ca 100 kan vikariera i förskolorna. De heltidsanställda har multikompetens och kan serva både förskolan och andra verksamheter.
- ✦ Timvikarierna består till stor del av studenter. Flera ser det som ett sätt att testa på yrket och arbetsgivaren innan de bestämmer sig för sitt fortsatta yrkesval.
- ✦ Förskolorna betalar per timme - timlön plus påslag för enhetens admin/OH-kostnader. Taxan är uppdelad i en skala på sex olika nivåer och ligger på runt 200-250 kr/h.
- ✦ Enheten använder digitalt stöd i processen från att ett behov uppstår till att en ersättare är på plats.



Göteborgs bemanningsenhet

Framgångsfaktorer

- ✦ Kvaliteten uppnås bl.a. genom tydliga krav vid rekrytering, introduktion av nya medarbetare och löpande kompetensutveckling
- ✦ Personlig lämplighet och bemötandefrågor har en central roll: *"...vi jobbar utifrån bemötande. Annars spelar det ingen roll hur mycket utbildning man har!"*
- ✦ Vikten av att enheten och dess medarbetare har ett högt anseende, både inom den egna personalgruppen och ute bland enheterna lyfts fram som en viktig pusselbit. Det finns en stolthet inom personalgruppen över det arbete de utför.
- ✦ Det krävs tydliga riktlinjer och realistiska förväntningar kring enhetens uppdrag och leveransförmågan. Detta uppnås genom dialog och ömsesidig förståelse mellan bemanningsenheten och övriga enheter.
- ✦ Parallellt med bemanningsenheten behövs även tydliga riktlinjer kring hur de olika enheterna säkrar sin grundbemanning och långsiktiga kompetensförsörjning. Bemanningenheten ska inte fungera som ett komplement till bristande planering.
- ✦ Det digitala verksamhetsstödet, i kombination med tydliga riktlinjer och bra dialog, är en grundsten för ett smidigt arbetssätt.



Fördjupning: Det digitala verksamhetsstödet

En bemanningsansvarig på bemanningsenheten tar emot meddelandet och skickar ut sms till lämplig ersättare.

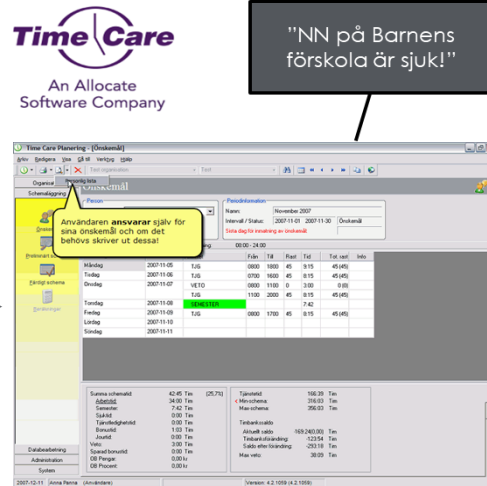
Ersättaren har en kort tid på sig att svara ja eller nej innan nästa person får frågan.

Om tillfrågad ersättare svarar ja vidarebefordras detta av bemanningsansvarig till berörd enhet via sms-funktion.

Förutsättningar för ett fungerande system:

- ✦ Utvalda personer på varje enhet har ansvar för att göra bedömningen av huruvida det finns behov av extrapersonal.
- ✦ All bemanningspersonal lägger in information om när de är tillgängliga.
- ✦ De som varit på berörd enhet tidigare har förtur – för att värna kontinuitet och kvalitet.

När en enhet bedöms ha behov av extrapersonal, exv vid akut sjukskrivning, noteras detta i systemet.



"NN på Barnens
förskola är sjuk!"

Hej CC!
Du står som tillgänglig
i Time care. Kan du
vara på Barnens
förskola idag mellan
8-16?

Ja Nej

Nej

Ja

Hej!
CC kommer och
jobbar hos er mellan
8-16 idag



Göteborgs tre tips

- ✦ Ta reda på behoven och bygg enheten utifrån dessa!
 - Enhetens syfte ska vara tydligt och väl förankrat i de behov som förskolorna har.
- ✦ Kommunicera, kommunicera, kommunicera.
 - Innan enheten startar och kontinuerligt därefter är kommunikationen en avgörande framgångsfaktor. Återkoppling kring vad och vem som fungerar bra och mindre bra etc.
- ✦ Håll det personligt.
 - Enkäter och systemstöd i all ära, men det krävs personliga kontakter mellan ledningen för bemanningsenheten och för förskolorna för att verkligen förstå varandras behov och förutsättningar samt för att kunna hantera de svåra frågorna.



Malmö's bemanningsenheter

Förutsättningar

- ✦ Staden har fem s.k. utbildningsområden med var sin bemanningsenhet.
- ✦ Enheterna har funnits i ca fyra år och etablerades till stor del med fokus på ökad kvalitet och bättre arbetsmiljö.
- ✦ Utformningen av enheterna skiljer sig mellan de olika utbildningsområdena.
- ✦ Staden har total 250 förskolor, med ca 50 förskolor per utbildningsområde.
- ✦ En förskolechef i varje utbildningsområde ansvarar för resp. bemanningsenhet.
- ✦ Ca 40-50 personer i varje bemanningsenhet som täcker för nära 900 ordinarie personal.
- ✦ Personalen har en tillsvidareanställning inom förvaltningen i grunden och en tidsbegränsad anställning på tre år på enheten.
- ✦ Enheten finansieras solidariskt inom utbildningsområdet som inte fått några extra pengar för detta.
- ✦ Det primära uppdraget för enheterna är inte att täcka alla vakanser, utan att lösa akut korttidsfrånvaro upp till fem dagar.
- ✦ En av enheterna erbjuder även team som kan nyttjas för längre tid och vid extraordinära situationer utöver akut korttidsfrånvaro.
- ✦ En del enheter använder sig av digitalt verksamhetsstöd och andra har andra lösningar.



Malmö's bemanningsenheter

Framgångsfaktorer

- ✦ En av de främsta faktorerna för en framgångsrik verksamhet är att hålla ett högt anseende och en hög kvalitet inom enheten. En del i detta är att inte använda benämningen vikarier, utan att se personalen som kompetenta ersättare.
- ✦ För att upprätthålla kvaliteten läggs stort fokus vid att behålla personal och skapa en god arbetsmiljö med goda förutsättningar. Exv får all personal en ryggsäck med utrustning som kan stötta när de kommer ut i verksamheterna.
- ✦ Enheten lägger även stor vikt vid rekrytering, introduktion för ny personal och löpande kompetensutveckling.
- ✦ Bemanningen är grupperad efter ett antal förskolor för att säkra kontinuitet.
- ✦ Enheterna har täta relationer och löpande dialog med förskolorna och strävar efter att vara så flexibla som möjligt.
- ✦ Att enheterna ligger under förskolechefer medför en stor ömsesidig förståelse mellan bemanningsenheterna och förskolorna.
- ✦ Tydliga spelregler och att arbeta med styrningen ute på enheterna är en grundförutsättning för att bemanningsenheten ska bli framgångsrik. Bemanningenheten ska inte bli ett komplement till bristande planering.



Malmö's tre tips

- ✦ Viktigt att bygga relationer mellan enheten och förskolorna – håll en levande dialog!
 - Detta krävs för att skapa en ömsesidig förståelse och underlätta återkoppling åt båda – en avgörande pusselbit för att hålla koll på förskolornas behov.
- ✦ Tydliga spelregler för alla inblandande.
 - Detta behövs för att skapa rimliga förväntningar på vad bemanningsenheten kan stötta med. *"Att vi har max 5 dagar som vi kan erbjuda ersättare, det är jätteviktigt. Om vi inte hade detta så hade vi inte haft någon bemanning efter några månader."*
- ✦ Rekrytera rätt.
 - Stor vikt läggs vid personlig lämplighet. Allt bygger på att personalen är uppskattad.



Sundbybergs tidigare vikariepool

Bakgrund

- ✦ Kommunen drev en vikariepool för de kommunala förskolorna under ett antal år innan den avvecklades.
- ✦ Kommunen bestod då av 30 kommunala förskolor fördelat på nio enheter.
- ✦ Vikariepoolen var en egen enheten som låg direkt under förvaltningschefen.
- ✦ En administratör och tio vikarier var tillsvidareanställda på enheten. Två förskolechefer hade personalansvaret för vikarierna.
- ✦ Enheten finansierades solidariskt mellan förskolorna.
- ✦ Majoriteten av personalen på enheten hade själva inte sökt sig dit.
- ✦ Enheten hade inga egna APTn eller liknande gemensamma möten. Personalen deltog heller inte på förskolornas APTn eller andra personalmöten.
- ✦ Under enhetens första år saknades strukturer för hur personalen skulle tas emot och introduceras när de kom ut till förskolorna. De hade heller inga egna tillhörigheter eller namnskyltar.
- ✦ Situationen bidrog till att medarbetarna på avdelningen upplevde en brist på hemhörighet samt brister i sin arbetsmiljö, vilket i sin tur gick ut över det arbetet som utfördes.



Sundbybergs tidigare vikariepool

Medskick

- ✦ För att undvika situationen i Sundbyberg krävs att en vikariepool byggs på en tydlig organisation med ett tydlig uppdrag som är välförankrat hos såväl förskolorna som hos personalen.
- ✦ Det krävs en bra och löpande kommunikation för att säkerställa att alla har samma förväntningar. Risken med olika förutfattade meningar ska inte underskattas.
- ✦ Känslan av tillhörighet för personalen är mycket viktig och behöver hanteras.
- ✦ Stor vikt bör läggas vid rekryteringen. Personalen på enheten ska vilja vara där och uppskatta den arbetssituation som en vikariepool medför.
- ✦ Medarbetarna på enheten behöver en bra introduktion samt regelbunden kompetensutveckling. Det behövs även rutiner för hur bemanningen tas emot och betes sig ute på förskolorna.
- ✦ Intervjupersonen som hade erfarenheten från Sundbyberg såg att en vikariepool i grunden är en mycket intressant lösning, men det måste göras rätt från början.

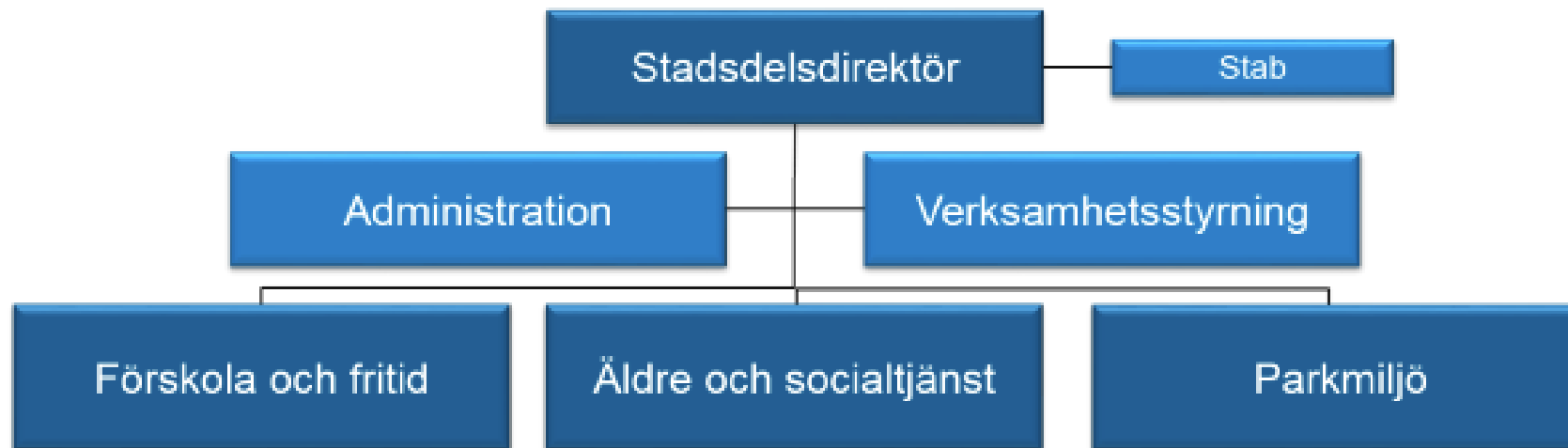


NULÄGESANALYS



Normmalms stadsdelsförvaltning

Övergripande information om stadsdelen



- ✦ Stadsdelen hade 2016 ca 70 000 invånare, varav ca 3900 barn i åldrarna 1-5 år.*
- ✦ Förskolorna hör organisatoriskt till avdelningen Förskola och fritid som leds av en avdelningschef.

* Källa: Områdesfakta, Statistik om Stockholm, på Stockholms stads hemsida



Normalms stadsdelsförvaltning

Om förskoleverksamheten i stadsdelen

Inom stadsdelsförvaltningen finns:

- ✦ 6 förskoleenheter*
- ✦ 31 förskolor
- ✦ 1798 barn gick på de kommunala förskolorna som hör till stadsdelen under 2016*
- ✦ 370,5 årsarbetare inom avdelningen för förskola och fritid.

Statistik:

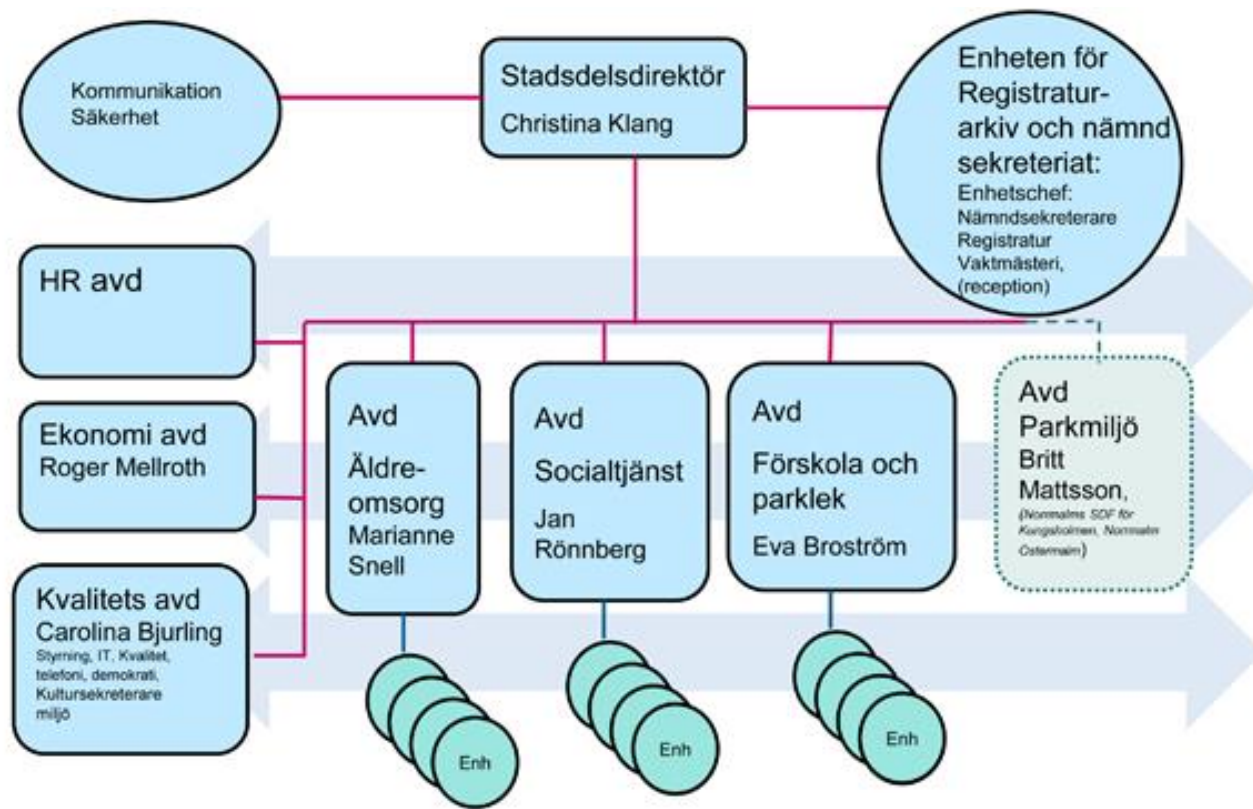
- ✦ Den genomsnittliga sjukfrånvaron ligger hittills under 2017 på drygt 8 %.
 - Korttidsfrånvaron hittills under 2017 ligger på ca 3,4 %.

* Källa: Verksamhetsberättelse 2016 för Normalms stadsdelsnämnd



Östermalms stadsdelsförvaltning

Övergripande information om stadsdelen



- ✦ Stadsdelen hade 2016 ca 73 500 invånare, varav ca 3700 barn i åldrarna 1-5 år.*
- ✦ Förskolorna hör organisatoriskt till avdelningen förskola och parklek som leds av en avdelningschef.

* Källa: Områdesfakta, Statistik om Stockholm, på Stockholms stads hemsida



Östermalms stadsdelsförvaltning

Om förskoleverksamheten i stadsdelen

Inom stadsdelsförvaltningen finns:

- ✦ 7 förskoleenheter*
- ✦ 39 förskolor
- ✦ Ca 1900 barn som gick på de kommunala förskolorna som hör till stadsdelen under 2016*
- ✦ Ca 450 årsarbetare inom avdelningen för förskola och parklek*

* Källa: Verksamhetsberättelse 2016 för Östermalms stadsdelsnämnd (I enskild förskoleverksamhet ca 1500 barn)

Statistik:

- ✦ Den genomsnittliga sjukfrånvaron ligger hittills under 2017 på ca 6,6 %.
 - Korttidsfrånvaron hittills under 2017 ligger på knappt 3 %.
- ✦ Under 2016 arbetade totalt 349 personer som timvikarier inom förskolan.
- ✦ I maj 2017 arbetade 54 personer som timvikarier inom förskolan.
 - Totalt arbetade de 3688 timmar.
 - Det ger ett snitt på 68 timmar/person.

A close-up, low-angle shot of a person riding a bicycle on a wooden pier. The person's hands are on the handlebars, and a silver watch is visible on their left wrist. A black mesh basket is attached to the front of the bike. The background shows a body of water with a blurred boat. A white four-pointed star icon is in the top right corner.

RESULTAT FRÅN GRUPPINTERVJUER

Nuläge samt reflektioner och medskick



Resultat från gruppintervjuerna

Nuläge

- ✦ Den finns stora skillnader avseende både behov och arbetsprocess – både mellan enheter och mellan förskolor.
- ✦ Trots skillnader finns en gemensam vilja att undersöka möjligheten med en gemensam vikarie- och resurspool.
- ✦ I dagsläget finns en brist på vikarier inom enheterna.
- ✦ Bristen upplevs framför allt vid korttidsfrånvaro.
- ✦ Vissa enheter och förskolor har tillgång till "egna vikarier" som de känner sedan tidigare och främst använder sig av.
- ✦ Om en enhet inte har tillgång till egna vikarier används bemanningsföretag – vilket anses påverka kvalitet och kontinuiteten negativt.
- ✦ Processen för att ta in vikarier ser idag ofta likadan ut, oavsett om den som ersätts är en ordinarie förskolelärare/barnskötare eller om det handlar om verksamhetsstöd/resurs till gruppen.
- ✦ Det är centralt för enheterna att även fortsatt kunna använda sig av "sina" vikarier: ofta studenter och pensionärer som känner verksamheten och barnen.



Resultat från gruppintervjuerna

Reflektioner och medskick

- ✦ Centrala frågor som lyfts avseende möjliga vinster med en gemensam vikarie- och resurspool berör främst kvalitet och kontinuitet.
- ✦ Det finns en förhoppning om att en gemensam vikarie- och resurspool skulle kunna minska den administrativa bördan.
- ✦ Det ses som centralt att ett eventuellt digitalt systemstöd är smidigt och enkelt – samt går att använda i mobiltelefonen.
- ✦ Däremot lyfts det fram att en teknisk lösning inte kan ersätta behovet av en dialog och en tät kommunikation kring det aktuella behovet av vikarier.
- ✦ Det finns en önskan om att personalansvaret för en eventuell vikarie- och resurspool inte läggs på nuvarande enhetschefer.
- ✦ Fokus för verksamheten bör ligga på att hitta kompetenta ersättare/vikarier.
- ✦ Det lyfts även fram att en gemensamt vikariepool skulle kunna ha positiva effekter även för framtida rekrytering och bidra till att staden ses som en attraktiv arbetsgivare.
- ✦ I dagsläget görs ingen skillnad på olika typer av vikarier, men det ses som positivt att i framtiden kunna ha möjlighet att få tillgång till personer som har kompetens kring vissa sjukdomar eller diagnoser.



Resultat från gruppintervjuerna

"Det blir en trygghet för föräldrarna och barnen om vi har bra vikarier i en pool, och därmed bättre möjlighet att ta in vikarier som känner verksamheten."

"Även om kostnadsbilden inte förändras så kan vi få ökad kvalitet och kontinuitet – så det är ändå en vinst!"

"Vi vill ha kompetenta ersättare som trivs med att arbeta på olika förskolor!"

"De som har sina egna vikarier är mycket mer nöjda än de som använder vikariepool"

"En gemensam lösning kan ge bättre arbetsförhållanden för de anställda."



WORKSHOP



Workshop

Möjliga vägval

- ✦ Den 25 oktober genomfördes en workshop med nyckelpersoner från Normalms och Östermalms stadsdelsförvaltningar för att diskutera kring behovet av en gemensamt vikarie- och resurspool inom förskolan (se deltagarförteckning i bilaga).
- ✦ Här diskuterades och vidareutvecklades fyra olika vägval som bedömdes vara av särskild vikt att beakta vid ett fortsatt arbete.
- ✦ Gruppen identifierade även den inriktning som upplevs som mest intressant att arbeta vidare enligt inför ett eventuellt kommande uppdrag att etablera en gemensam vikarie- och resurspool.
- ✦ I detta avsnitt presenteras de vägval som diskuterades under workshopen.





Underlag för workshopen

Möjliga vägval, ytterligheter

Uppdrag

Lösa akut korttidsfrånvaro  Utökat uppdrag

Organisering

Lokalt  Centralt

Medarbetare

Fast anställda  Timvikarier

Erbjudandet

Kvalitet  Kvantitet



Underlag för workshopen

1. Uppdrag för vikarie- och resurspoolen

Bör vikariepoolen ha som uppdrag att, så långt det bara går lösa bemanningen vid korttidsfrånvaro?

... eller finns behov av att stötta även annars, tills enheterna har klarat sin egen bemanning?

Lösa akut korttidsfrånvaro



Utökat uppdrag

Målet är att kunna täcka upp med ersättare vid 100% av korttidsfrånvaron (där behov finns).

- ✓ Kräver många ersättare/vikarier i poolen.
- ✓ Erbjuder stor trygghet för förskolorna att veta att de finns vikarier att tillgå vid behov.

Målet är att stötta vid korttidsfrånvaro, men även i andra sammanhang. Ex stärka upp under januari-juni för innan 6-åringarna börjar skolan, eller vid andra extraordinära tillfällen.

- ✓ Kräver erfarna ersättare/vikarier med olika typer av kompetens.
- ✓ Täcker flera behov inom verksamheten.



2. Organisering av vikarie- och resurspoolen

Lokalt



Centralt

Inom redan befintlig enhet, som en förskolechef idag har ansvar för

+ Stor förståelse och kunskap om den dagliga verksamheten på förskolorna.

- Mer administrativt arbete och personalansvar för nuvarande chef/chefer.

Ny enhet inom avd. Förskola och parklek, alt Förskola och fritid

+ Ny enhetschef som ingår i ledningsgruppen säkerställer nära samarbete med övriga enheter.

- Mindre förutsättningar att samverka med andra verksamheter inom stadsdelarna.

Ny enhet direkt under HR-avd./ Avd. för verksamhetsstyrning

+ Möjliggör samverkan med andra verksamheter, ex LSS eller äldreomsorgen (som verksamhetsstöd vid ex speciella diagnoser eller sjukdomar).

- Enheten kommer längre från den dagliga verksamheten i förskolorna.



3. Medarbetare inom vikarie- och resurspoolen

Fast anställda



Timvikarier

- + Trygga anställningar.
- + Viktig del i stadens arbete att vara en attraktiv arbetsgivare.
- + Status för yrkeskategorin: att vara kompetenta ersättare i verksamheterna.
- En utmaning kan vara minskad möjlighet att anpassa bemanningen efter ett varierande behov: att ex hitta arbetsuppgifter för dessa under perioder då behovet av vikarier/ersättare är lägre (ex sommaren).

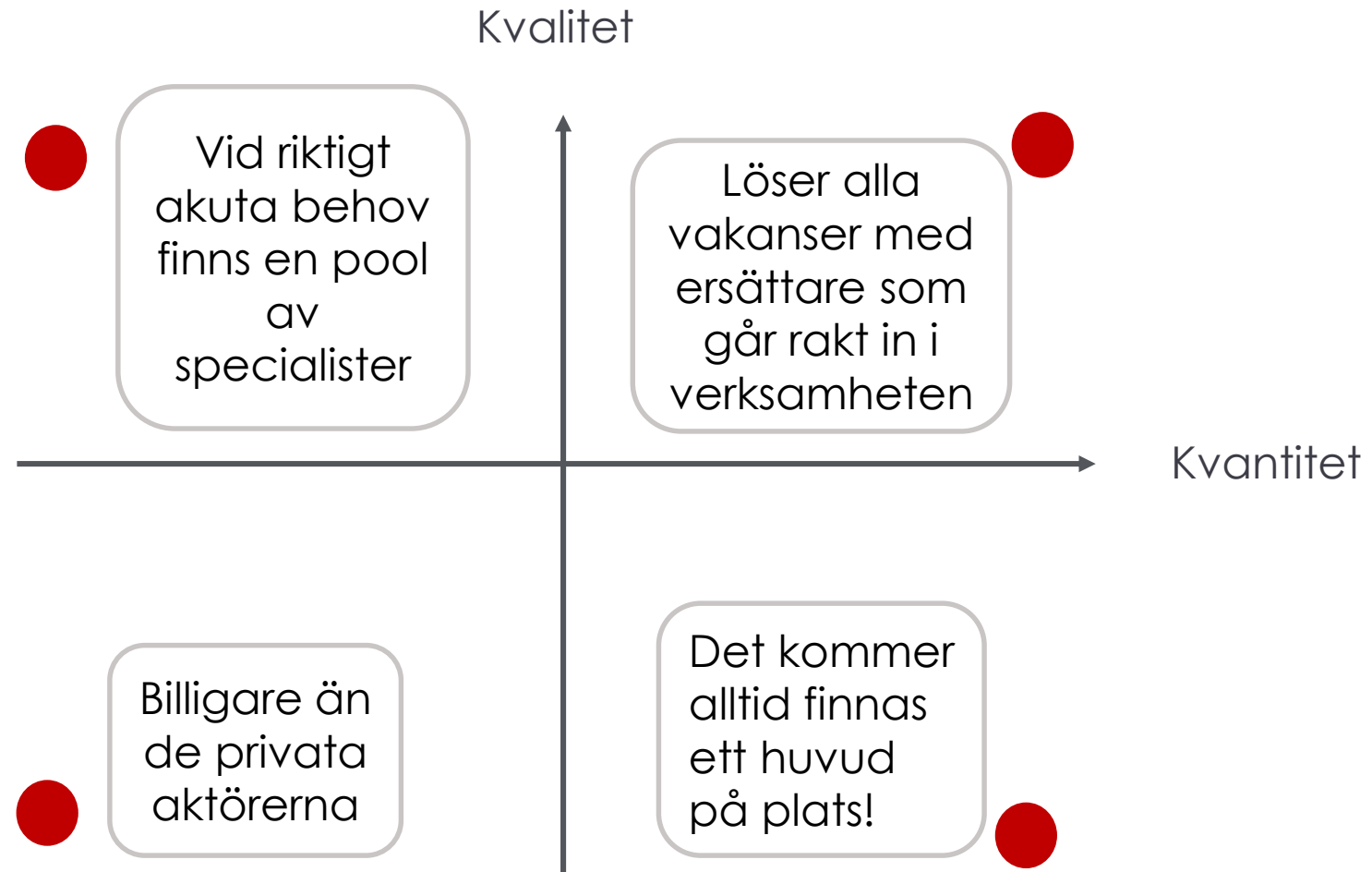
- + Möjliggör att ha tillräckligt många personer i poolen för att säkerställa att behovet täcks i hög grad.
- + Möjliggör att nyttja vikarie- och resurspoolen och där samtidigt behålla gamla vikarier, som känner verksamheten sedan tidigare.
- + Möjliggör för medarbetare att testa på nya arbetsuppgifter.
- Mindre trygga anställningar, ev. med lägre status som följd. Inte i linje med stadens ambition om fasta anställningar som norm.

Här finns flera frågor kring anställningsvillkor att utreda vidare:
Konsekvensanalys avseende LAS, konvertering och förtur. Finns möjlighet att ha en fast anställning, i kombination med tillfällig anställning i vikariepoolen?



4. Vikarie- och resurspoolens erbjudande

- ✦ Kvalitet kan vara både formell kompetens såväl som personlig lämplighet.
- ✦ "Flexibiliteten är vår stolthet!"
- ✦ Kvalitet kostar – i lön och i arbetsinsats vid rekrytering.





RESULTAT AV WORKSHOP



Resultat av workshopen

- ✦ I detta avsnitt presenteras resultaten från workshopen, uppdelat per vägval.



Resultat från workshopen

1. Uppdrag för vikarie- och resurspoolen

Lösa akut korttidsfrånvaro



Utökat uppdrag

Diskussionsfrågor: Vad ser ni som det mest attraktiva alternativet för era stadsdelsförvaltningar? Vilka fördelar och nackdelar finns med de olika alternativen avseende verksamhetens uppdrag?

- ✦ Den akuta korttidsfrånvaron är absolut viktigast att lösa, särskilt i ett initialt skede. Den tar mest tid och kraft, såväl administrativt som när det kommer till hur det fungerar i verksamheten – det tar tid att lära känna en vikarie och när de tas in via bemanningsföretag är det svårt att veta vem som kommer.
- ✦ Det är viktigt att titta på hur volymerna ser ut idag och vilket behov som finns.
- ✦ Det kommer aldrig gå att lösa 100 % av korttidsfrånvaron, men det är viktigt att arbeta med och kan utvecklas allt eftersom. Det är bra att bygga upp arbetet successivt.
- ✦ Ju fler procent som täcks desto större blir personalkostnaderna.
- ✦ Det är viktigt med en tydlighet i att en eventuell lösning med vikariepool inte ersätter förskolechefernas ansvar att planera för sin bemanning och ta ansvar för behov och anställningar.
- ✦ Det skulle även kunna vara intressant med någon form av spetsteam och/eller särskilda kompetenser på längre sikt, till exempel resurs- och verksamhetsstöd, specialpedagoger eller personer med erfarenhet av att starta upp nya förskolor. Det skulle även kunna inkludera andra yrkesgrupper, så som personer som arbetar med kultur-, miljö- eller kostfrågor. I så fall skulle dock specificerade uppdrag krävas.
- ✦ Det skulle även vara intressant att titta på om det går att kombinera med vikarier inom till exempel fritidsgårdar, öppna förskolor och parklek.



Resultat från workshopen

2. Organisering av vikarie- och resurspoolen



Diskussionsfrågor: Var på skalan vill ni befinna er och varför? Resonera kring fördelar och nackdelar med de olika alternativen avseende organisering av verksamheten. Vad är mest attraktivt för era stadsdelsförvaltningar?

- ✦ Att organisatoriskt vara nära verksamheten ger god kunskap och ökad möjlighet att förstå verksamhetens behov.
- ✦ Det mest attraktiva alternativet är att organiseringen sker i en ny enhet inom någon av stadsdelsförvaltningarna och att det finns en gemensam styrgrupp där båda stadsdelsförvaltningarna ingår.
- ✦ Om enheten läggs under HR blir det inte attraktivt att arbeta där eftersom man kommer för långt från verksamheten och därmed har svårt att känna en tillhörighet, vilket skulle försvåra rekryteringen och göra det mindre lockande att arbeta inom vikarie- och resurspoolen.
- ✦ Ett alternativ är att organisatoriskt placera uppdraget hos en befintlig enhet, eller en enhet som håller på att byggas upp, till exempel Hagastaden. Fördelarna är att enheten till en början inte är lika stor som de andra och det kan finnas utrymme för ett ytterligare ansvarsområde. Nackdelen är att när en ny verksamhet startas upp kan den kräva mycket fokus och att det är svårt att kunna lägga sådan fokus på två nya verksamheter samtidigt. Om det är för lokalt kan det dock bli svårt att tillfredsställa behoven hos två stadsdelsförvaltningar
- ✦ Det är viktigt att komma ihåg att stadsdelarna tillsammans har en stor omfattning. Ju större volym desto mer komplext blir det, dock blir det också lättare att ha utrymme för spetskompetens och få en bärande ekonomi.
- ✦ Det kommer att behöva göras en geografisk indelning, vilket också behöver utredas.



Resultat från workshopen

3. Medarbetare inom vikarie- och resurspoolen



Diskussionsfrågor: Var på skalan vill ni befinna er och varför? Vilka fördelar och nackdelar finns det med respektive anställningsform samt vad är mest attraktivt för era stadsdelsförvaltningar?

- ✦ Det behöver finnas en balans mellan fast anställda och timvikarier. Flertalet av timmarna bör täckas av fast anställda, men det kan finnas fler personer som är timanställda.
- ✦ Det är viktigt att det finns en grundstab med fast anställda som är personer som såväl personalen på förskolorna som barn och föräldrar känner igen. Fokus ska vara kompetens, kontinuitet och trygghet.
- ✦ Behovet är stort och det kommer även fortsättningsvis att behövas mycket arbetskraft eftersom stadsdelsförvaltningarna står inför många pensionsavgångar och en växande befolkning.

- ✦ Fasta anställningar är en viktig arbetsmiljöfråga och målet är att det ska vara normen.
- ✦ Det tar mer tid att rekrytera timvikarier, vilket innebär att en större andel fast anställda även ger cheferna en bättre arbetsmiljö.
- ✦ Att ha timvikarier ger dock en större flexibilitet i möjligheten att anpassa verksamheten utifrån att behoven varierar under olika perioder.
- ✦ Att vara timvikarie kan vara ett sätt att prova på yrket, till exempel för studenter eller nya stockholmare. Det innebär att det kan vara en del i rekryteringen och marknadsföringen av staden som en attraktiv arbetsgivare.
- ✦ Det kan även handla om att någon med en annan utbildning vill arbeta som timvikarie vilket ger en möjlighet att rekrytera andra relevanta kompetenser.
- ✦ Även när det gäller timvikarier är det viktigt med kompetens och att hitta rätt personer.



Resultat från workshopen

4. Erbjudandet



Diskussionsfrågor: Vilket erbjudande bör poolen ha och varför? Vad finns det för fördelar och nackdelar med de olika lösningarna?

- ✦ Det ska vara så hög leverans som möjligt med så hög kvalitet som möjligt.
- ✦ Det är viktigt att inledningsvis identifiera en rimlig leveransgrad och skapa gemensamma förväntningar, dock behöver det inte innebära att man låser fast sig vid en specifik procentsats.
- ✦ Det krävs också en diskussion och en överenskommelse för att gemensamt definiera vad kvalitet innebär.
- ✦ Det är viktigt att man arbetar tillsammans, både den verksamhet som levererar vikarierna och de som ska ta emot dem behöver ha samma förväntningar på såväl kvaliteten som kvantiteten.
- ✦ Utan en gemensam bild och gemensamma förväntningar kan det uppstå missnöje och frustration. Om varken leveransgraden eller kvaliteten motsvarar förväntningarna är det hög risk att helheten ses som en besvikelse, även om man lyckas täcka en stor del av behovet.
- ✦ Det är viktigt att vara tydlig med att det inte alltid går att förvänta sig att alla behov kan täckas fullt ut, men då blir det än viktigare att arbeta för att kvaliteten är god för att alla ska kunna vara nöjda med erbjudandet.
- ✦ En risk som finns är att det blir svårare för förskolecheferna att hantera den bemanning som vikarie- och resurspoolen inte kan lösa. Om de får ett nej från poolen måste de gå tillbaka till sina egna verksamheter och försöka lösa det själva, vilket innebär ett extra steg i deras arbete jämfört med idag.



VÄGEN FRAMÅT

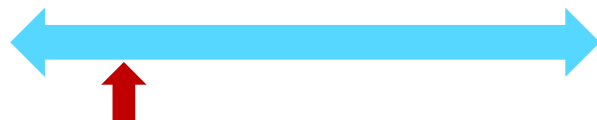


Vägen framåt

Var vill ni befinna er på skalan?

Uppdrag

Lösa akut korttidsfrånvaro



Utökat uppdrag

Organisering

Lokalt



Centralt

Medarbetare

Fast anställda



Timvikarier

Erbjudandet

Kvalitet



Kvantitet

Det finns en hög grad av samsyn mellan förvaltningarna avseende vilka de centrala byggstenarna i en gemensam vikarie- och resurspool är.

Till vänster illustreras summeringen av resultatet från de gemensamma diskussionerna kring ett önskat läge för en eventuell gemensam vikarie- och resurspool.

A close-up, low-angle shot of a person riding a bicycle on a wooden pier. The person's hands are on the handlebars, and a silver watch is visible on their left wrist. A black mesh basket is attached to the front of the bike. The background shows a body of water with a blurred city skyline in the distance. The text "GOVERNOS ÖVERGRIPANDE SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER" is overlaid in white, bold, sans-serif font.

GOVERNOS ÖVERGRIPANDE SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER



Övergripande slutsatser och rekommendationer

Nedan summeras Governos övergripande slutsatser med avstamp i de möjliga vägval som diskuterats under utredningen: uppdrag, organisering, medarbetare och erbjudandet för en gemensam vikarie- och resurspool.

Uppdrag

- ✦ Vi ser att det vore värdefullt om förvaltningarna får i uppdrag att etablera en gemensam vikarie- och resurspool. Här finns flera möjliga vinster att hämta inom såväl kvalitet och kontinuitet som inom arbetsmiljö för förskolorna. Ett antal möjliga synergieffekter med en gemensam lösning har framkommit under utredningens gång.
- ✦ Det framkommer tydligt att det primära behovet att tillgodose förskolorna är att lösa den akuta korttidsfrånvaron.

Centralt här blir att tydliggöra och kommunicera vilket uppdrag vikariepoolen har, för att säkerställa gemensamma förväntningar på verksamheten. Här vill vi ändå passa på att lyfta fram möjligheten att på sikt utveckla uppdraget för vikariepoolen till att täcka även andra behov, bland annat genom att knyta till sig ytterligare kompetenser (ex kulturarbetare undersköterskor, eller personer med särskild språkkompetens).

- ✦ Governo ser att det i sammanhanget kan vara värdefullt att testa nya lösningar i pilotform – detta efter att verksamheten har hunnit etablerats. Erfarenheterna från pilotverksamheter kan då även komma till nytta för andra nämnder inom staden som står inför att starta liknande verksamheter.



Övergripande slutsatser och rekommendationer

Organisering

- ✦ Behovet av verksamhetsanknytning för en eventuell vikariepool är stort. Därmed bör en ny enhet organisatoriskt tillhöra någon av avdelningarna Förskola och fritid eller Förskola och parklek.
- ✦ Vi vill här lyfta fram vikten av att behålla uppdraget som förvaltningsgemensamt, genom att exempelvis tillsätta en förvaltningsövergripande styrgrupp och ta gemensamt ansvar för utvärdering av verksamhetens sammantagna resultat.
- ✦ I organisationen av en framtida vikariepool ser vi att ett digitalt systemstöd är en förutsättning för att nå önskat resultat avseende minskad administration – med vinster avseende arbetsmiljö som följd.





Övergripande slutsatser och rekommendationer

Medarbetare

- ✦ Det finns en tydlig balansgången mellan å ena sidan trygga fasta anställningar som norm – å andra sidan den flexibilitet det innebär att nyttja timvikarier. Vi ser därför att det är klokt att inledningsvis inte "låsa fast sig" i något av alternativen, utan hitta en medelväg som fungerar väl.
- ✦ Oavsett vilken fördelning mellan anställningsformer som förvaltningarna landar i, ser vi att det inom området finns flertalet frågor som behöver utredas vidare innan slutligt beslut tas (se vidare sid 51).

Erbjudandet

- ✦ Både kvalitet och kvantitet är mycket viktiga aspekter att beakta inför en eventuell etablering av en gemensam vikarie- och resurspool.
- ✦ Här vill vi ändå särskilt poängtera vikten av att erbjuda hög kvalitet. Det förutsätter i sin tur en tydlighet kring vilka förväntningar som kan infrias inom förskolorna avseende täckningsgraden. Vi ser att det initialt kan vara en framgångsfaktor för den nystartade verksamheten att tydligt fokusera på kvaliteten i erbjudandet för att på så sätt skapa förtroende och en benägenhet att vilja nyttja denna tjänst, framför t.ex. bemanningsföretag.



Övergripande slutsatser och rekommendationer

Frågor att utreda vidare

Här vill Governo särskilt peka på följande frågor att utreda vidare inför ett eventuellt uppdrag att etablera en gemensam vikarie-och resurspool.

- ✦ En central del i det fortsatta arbetet är att fördjupa inventeringen av behoven. Detta bör göras per enhet och förskola, då det kan finnas stora variationer avseende verksamheternas förutsättningar.
- ✦ Det finns behov av en fördjupad jämförelse mellan stadsdelsförvaltningarnas verksamheter, t.ex. avseende olika ekonomiska nyckeltal. Detta medför dessutom t.ex. möjligheten att finna goda exempel att inspireras av hos varandra.
- ✦ Det är även viktigt att tidigt utveckla indikatorer för uppföljning av förväntade resultat, exempelvis avseende kvalitet, trygghet, arbetsmiljö, täckningsgrad, etc.
- ✦ Dessa indikatorer bör även utgöra en central grund för kravställning avseende digitalt systemstöd. Detta för att systemstödet ska kunna stötta även i uppföljningen.
- ✦ I sammanhanget vill vi även poängtera vikten av att förvaltningarna tar gemensamt ansvar för utvärdering av verksamhetens resultat, som helhet.



Övergripande slutsatser och rekommendationer

Frågor att utreda vidare, forts

- ✦ Som vi lyfte fram på sid 49 är det av största vikt att en konsekvensanalys genomförs avseende frågor som rör anställningsvillkor och anställningsform (LAS, konvertering, förtur etc.)
- ✦ Vi ser även att det i sammanhanget skulle vara värdefullt att fördjupa resultaten från omvärldsanalysen avseende anställningsformer. Hur har övriga kommuner löst frågan? Vad är möjligt?





Övriga medskick

Från Governo

Nedan presenteras några övriga reflektioner och medskick från Governo som framkommit under utredningens gång:

- ✦ Det blir centralt att välja begrepp och gemensamt definiera dessa med omsorg. Detta för att b.l.a. säkerställa att uppdraget definieras på samma sätt och att förväntningarna är de samma: Ex: Vill vi använda begreppet ersättare istället för vikarie? Hur skiljer sig betydelsen av dessa åt? Bör vi benämna verksamheten som vikariepool eller som bemanningsenhet?
- ✦ I sammanhanget är det viktigt att framhålla enheternas och förvaltningarnas egna ansvar avseende bemanningen som helhet.

En vikariepool bör och kan inte lösa alla bemanningsproblem och här ser vi att det framförallt finns två fallgropar som är viktiga att undvika: 1) att vikariepoolen förväntas lösa situationer som uppkommer pga. mer långsiktiga problem med rekrytering och kompensförsörjning, 2) att vikariepoolen anställer medarbetare som söker sig bort från en enhet exempelvis pga. att de inte fungerar i ordinarie verksamhet. Detta för att värna om vikariepoolens kvalitet på sikt.

- ✦ Avslutningsvis vill vi även lyfta fram att vi ser att ett digitalt systemstöd är en förutsättning i en ev. etablering av en vikariepool. Det borgar för effektiva processer med minskad administration och andra vinster avseende arbetsmiljö.



BILAGA



Medverkande vid intervjuer och workshopar

Intervjupersoner för omvärldsanalysen:

- ✦ 14/9, Berit Andersson, enhetschef för bemanningen i Centrums stadsdelsförvaltning i Göteborg
- ✦ 15/9, Karin Bergstrand, HR-chef på förskoleförvaltningen i Malmö
- ✦ 25/9, Ingalill Gustavsson, tidigare verksamhetschef för förskolan i Sundbyberg

Telefonintervju 27/9:

- ✦ Birgit Marklund Beijer, gruppledare för Socialdemokraterna i Östermalms stadsdelsnämnd

Deltagare i gruppintervju med förskolechefer 19/9:

- ✦ Pernilla Eriksson (Östermalm)
- ✦ Catharina Frank (Norrmalm)
- ✦ Anders Gustafsson (Östermalm)
- ✦ Sanna Svedlind (Norrmalm)

Deltagare i gruppintervju med förvaltningarna 21/9:

- ✦ Merike Andersson, PA-konsult (Östermalm)
- ✦ Eva Broström, avdelningschef för förskola och parklek (Östermalm)
- ✦ Johanna Hult, avdelningschef för förskola och fritid (Norrmalm)
- ✦ Camilla Jingbro, HR-konsult (Norrmalm)
- ✦ Kristin Lidman, HR-konsult (Norrmalm)

Deltagare i workshop 25/10:

- ✦ Eva Broström, avdelningschef för förskola och parklek (Östermalm)
- ✦ Johanna Engman, stadsdelsdirektör (Norrmalm)
- ✦ Anders Gustafsson, förskolechef (Östermalm)
- ✦ Johanna Hult, avdelningschef för förskola och fritid (Norrmalm)
- ✦ Christina Klang, stadsdelsdirektör (Östermalm)
- ✦ Sanna Svedlind, förskolechef (Norrmalm)