

Slutrapport Bemanningseenheten i Tyresö kommun

Datum

November 2014

Beställare

Namn och enhet	E-postadress	Telefon
Åsa Danielsson	asa.danielsson@tyreso.se	08/5782 97 10

Ansvarig för genomförande av utvärdering

Namn och enhet	E-postadress	Telefon
Ragnhild Mårtensson	ragnhild.martensson@tyreso.se	08/57829875

Sammanfattning

Projekt bemanningseenheten inom Verksamheter för personer med funktionsnedsättning (Vpf) och Äldreomsorg (ÄO), har genomförts under perioden januari 2013 - oktober 2014. Syftet med projektet var att skapa kontinuitet för brukarna, skapa en attraktiv arbetsplats genom möjlighet till önskad sysselsättningsgrad samt minska kostnaderna för timavlönade, övertid och fyllnadslön.

I januari 2013 påbörjades projektet och en projektledare anställdes. Förarbete och planering startades direkt och två bemannare anställdes från den 1 mars. Uppdraget för bemanningseenheten var att

- bemanna korttidsfrånvaro
- ta emot och hantera frånvaroanmälningar
- tillse behovet av introducerade vikarier i verksamheten
- arbetsledaransvaret för bemanningsassistenter, vikariepool och timanställda
- bevaka LAS-dagar
- vara verksamheten behjälplig med att sätta övertalig personal i arbete under uppsägningstid
- semesterplanering och rekrytering av semestervikarier (start våren 2014)
- hantera flytande tid (start 1 april 2014)

Den 1 april 2013 startade den första gruppen, personlig assistans, med bemanningsverksamhet. Därefter tillkom Björkbackens äldreboende den 17 april, LSS-boende och daglig verksamhet den 16 maj och hemtjänsten den 29 maj.

När alla enheter var igång i bemanningseenheten var det 265 personer som var timanställda och vid avslut oktober 2014 var det 227 personer som var timanställda.

En vikariepool med fem anställda fanns vid projektets start inom Vpf som övergick till bemanningsenheten. Inom ÄO anställdes under projekttiden sju poolanställda.

Flytande tid¹ erbjöds anställda inom Björkbacken ÄC från den 1 april 2014. Endast 12 personer anmälde sitt intresse att höja sin sysselsättningsgrad med flytande tid. I förprojektet var det ca 40 personer som anmälde intresse.

Redan under våren 2013 uppstod en mycket ansträngd arbetsmiljö för bemanningsassistenterna som hade svårt att hinna med sitt uppdrag. En ny tjänst tillsattes innan sommaren för att säkra verksamheten.

Projektledaren slutade sin anställning under augusti och projektet hamnade då i vänteläge under rekrytering av ny projektledare. Avdelningschef för Vpf gick in som arbetsledare men bemanningsassistenterna fick ta över en stor del av projektledarens tidigare arbetsuppgifter.

I september 2013 utgår LSS-boenden och Tyda - daglig verksamhet från projektet för att säkra kompetensen för bemanning i verksamheten. Det innebar att kostnaderna för kvarvarande verksamheter ökade.

Arbetsbelastningen var fortsatt hög under hösten och styrgruppen beslutade att tillsätta en fjärde bemanningsassistent i november. I samband med detta utökades öppettiderna att innefatta även helgerna.

Under hela projekttiden fanns ett nära samarbete mellan verksamheterna och bemanningsenheten vilket var en förutsättning för att arbetet skulle fungera. Trots detta utfördes en mängd dubbelarbete och oklara situationer uppstod som medförde höga kostnader och oro i verksamheten.

Ekonomi för bemanningsenheten har följts löpande av styrgrupp och projektets beställare. Inför projektstart beräknades timkostnaden per bemanningstimme till 226 kr/tim. Eftersom timunderlaget minskade och kostnaderna ökade för administration räknades timpriset upp till 262 kr/timme. Detta medförde fördyrade kostnader för verksamheterna som inte har kunnat dra ner på administration och bemanning för att kompensera de ökade kostnaderna.

I juni 2014 beslutade socialnämnden att projektet skulle läggas ned från den 31/12 2014 och övergå till verksamheterna. De delar av projektet som fungerat väl ska fortsätta, som t.ex. flytande arbetstid, vikariepool och bemanningsorganisation på helger.

¹ Flytande tid ger möjlighet för deltidsanställda till en högre sysselsättningsgrad. Den flytande arbetstiden används som vikarietid när ordinarie personal är frånvarande.

Förprojektering

Kommunstyrelseförvaltningen fick den 22 april 2010 i uppdrag att utreda möjligheten att införa vikariepool dels inom förskoleverksamheten, dels inom äldreomsorgen och hemtjänsten i syfte att stärka Tyresö kommun som en attraktiv arbetsgivare och skapa möjligheter till heltidstjänster samt att nå en ekonomisk effektivisering. En förstudie genomfördes med start i januari 2011. Projektgruppen bestod av chefer inom Vpf och ÄO, arbetstagarorganisationen Kommunal och personalkontoret. Förstudien bestod av

- studiebesök i Avesta och Skövde för att ta lärdom av deras erfarenheter från likande arbete
- kartläggning av kostnader och hantering av timställningar i Tyresö kommun
- utbildningar och workshops
- kartläggning av intresse för att utöka sysselsättningsgrad bland deltidsanställda
- tog fram grov kostnadskalkyl för bemanningsenhet
- förslag till hur arbetet kan fortsätta

Kommunstyrelsen fattade beslut den 20 december 2011 att bemanningsprojektet skulle införas, men avgränsades till att omfatta verksamheter inom socialförvaltningen. Starten för projektet försenades på grund av att socialförvaltningen under våren 2012 utredde huruvida personlig assistens skulle kvarstå i kommunal drift eller inte. Bedömningen från socialförvaltningen var att deltagande av personlig assistens i ett bemanningsprojekt var nödvändigt för att uppnå en tillräcklig volym. Beslut om att inte konkurransutsätta personlig assistens togs av socialnämnden den 20 juni 2012 och direkt efter detta påbörjades rekrytering av projektledare. Projektledare anställdes från den 1 januari 2013 och projektet kunde därmed starta.

Beskrivning av projektet

Syftet för bemanningsenheten var i första hand att skapa förutsättningar för ökad kontinuitet till brukare genom en större andel tillsvidareanställd personal i förhållande till timanställda. Socialförvaltningen fick i uppdrag att bygga upp och driva bemanningsenheten under 2013-2014. Därefter skulle beslut fattas om verksamheten skulle permanentas och i så fall om det skulle spridas till övriga förvaltningar.

Effektmål:

1. Skapa kontinuitet för brukare genom att de i större utsträckning får träffa samma personal.
2. Skapa en arbetsplats som är attraktiv genom att medarbetare inte behöver ha oönskade deltidsanställningar, de kan påverka sina arbetstider i högre grad och få möjligheter till kompetensutveckling genom att pröva andra arbeten.
3. Minska kostnader för timavlönaden och minska kostnader för fyllnadslön och oövertidsersättning.

Projektets organisation

Beställare: Kommunstyrelsen

Projektägare: Socialchef

Styrgrupp: ordförande avdelningschef ÄO

Styrgrupp deltagare: avdelningschef Vpf, verksamhetscontroller socialförvaltningen, HR-specialist från HR-avdelningen, facklig representant från Kommunal och Vision

Chefsansvar för projektet: avdelningschef Vpf

Projektledare/enhetschef: Madelene Nordenström från 1/1 – 14/8 2013, vakant mellan 15/8 – 31/12 2013, Ragnhild Mårtensson från 1/1 – 31/10 2014.

Under mars 2013 bestod bemanningsenheten av en chef/projektledare och två bemanningsassistenter. Redan i maj utökades med en bemanningsassistent på grund av hög arbetsbelastning. Under mars till maj påbörjades bemanning för personlig assistans och LSS-boende, Björkbackens ÄC och hemtjänst. I augusti slutade projektledaren/enhetschefen och projektet var sedan utan projektledare till januari 2014. Under november anställdes ytterligare en bemanningsassistent och bemanningsenheten började då även bemanna under helgerna. I januari 2014 anställdes en ny projektledare/enhetschef.

Fem månadsanställda undersköterskor arbetade i poolen med personlig assistans vid projektstart. Poolen utökades till 13 personer under projekttiden. Vid avslut av projektet arbetade i poolen sex personer inom Björkbackens ÄC, två inom hemtjänsten och fem inom personlig assistans.

Bemanningsenheten har även haft ansvaret för cirka 220 personer med timanställning. Uppstartsmånaden var det 265 timanställda. Rekrytering har skett kontinuerligt och antalet anställda växlar framförallt inför sommar- och semesterperiod.

IT-stöd/teknik

Projektet har använt sig av Heroma Löne- och Personalsystem som IT-stöd för beställningar och tillsättningar av vikarier. Bemanningsmodulen är ett mycket komplext system där varje uppgift inneburit många moment, upp till 40 klickningar för att utföra en beställning av vikarie.

Förfrågningar på pass som behöver tillsättas har huvudsakligen gjorts genom den SMS-tjänst som ingår i Heroma.

Förslag till utveckling av bemannings-modulen sändes till leverantören CGI, men det tog lång tid innan det blev ändring eller om det alls hanns med under projekttiden. Vissa verksamhetsanpassningar skulle medföra höga kostnader enligt offert från CGI och genomfördes då inte eftersom projektet inte hade ekonomi för de delarna.

Det hade behövts ett tätare och intensivare arbete tillsammans med CGI för fortsatt utveckling och medel skulle ha avsatts för att möjliggöra utveckling av datastödet.

Bemanningsens uppgift

Bemanna korttidsfrånvaro understigande en månad via beställningar i Heroma.

Beställningar från äldreomsorgen har skötts fullt ut genom Heroma. Vid längre frånvaro som exempelvis semester finns ingen helhetsbild i Heroma vilket gör det svårt att ha framförhållning när beställningarna kommer i en klump. Bemannarna har fått bemanna dag för dag istället för som önskvärt kunna bemanna en längre period. Beställningar försvinner när man bemannar exempelvis en dag i mitten av en längre beställning. Man behöver då läsa om beställningen. Det har gjort att långsiktigheten och kontinuiteten för brukare har minskat. När datastödet inte har fungerat tillfredsställande har bemannarna istället använt papper och penna för att inte missa något i processen, vilket inneburit dubbelarbete när uppgifterna i efterhand måste föras in i Heroma. Heroma Bemanningscenter har inte svarat mot de krav och behov som bemanningen har.

Inom personlig assistans har beställningar inkommit muntligt till största delen och inte i Heroma direkt. Detta har medfört att passen inte har synts förrän de var bemannade, vilket inneburit dubbelarbete och att onödiga förfrågningar har gjorts. Att bemanna personlig assistans är ett mycket komplicerat och tidskrävande arbete som kräver ett system där man kan se helheten.

Få timanställda har lagt sig tillgängliga i Heroma. Det har inneburit extra arbete för bemanningen att ta kontakt, antingen genom sms eller telefonsamtal, för att sedan registrera i systemet när det är klart vem som ska arbeta. Bemanningsassistenten kan inte heller på ett enkelt sätt se i Heroma om SMS-förfrågan är utsänt. Det har inneburit att de timanställda fått flera förfrågningar på samma dag. Det blir ett orosmoment på arbetsplatserna eftersom de timanställda inte kan ignorera SMS:et. De kan då bli utan arbete.

De flesta av de tillfrågade väntade på att bemanningen skulle höra av sig.
Några ringde själv till bemanningen.
Ingen hade själv lagt sig tillgänglig i Heroma – *Från utvärderingen*

Heroma har varit instabilt och bemanningsassistenterna har behövt starta om systemet ibland flera gånger dagligen vilket varit ett stort stressmoment.

Bemanningsenhetens uppdrag att bemanna korttidsfrånvaro upp till en månad har ibland varit föremål för diskussioner, till exempel när någon har varit längre sjukskriven men bara en månad i taget. Om inte detta bemannats av projektet har verksamheten varit tvungna att ha en parallell organisation för att sköta den bemanningen på varje enhet, vilket har lett till dubbelt arbete och ökade kostnader.

Önskad effekt om effektiviserad och förenklad bemanningsorganisation har inte uppnåtts.

Tillse behovet av introducerade vikarier i verksamheterna

Vid projektets start övergick 265 timanställda till bemanningsenheten från verksamheten. Vid projektets slut var antalet 227 personer. Orsak till minskningen är att LSS-boenden och Tyda dagliga verksamhet inte deltog i projektet efter hösten 2013.

Rekrytering av timanställda under våren 2013 fungerade inte i den utsträckning som behov fanns, vilket innebar att bemanningen fick lämna tillbaka pass som enheterna själva fick bemanna med övertid samt att semesterplaneringen blev bristfällig.

I augusti 2013 slutade projektledaren/enhetschef och bemanningsassistenterna fick då ta över rekryteringen av timanställda. Det innebar extra arbetsuppgifter som anställningsintervjuer, ringa på referenser, skriva anställningsavtalen, boka introduktion och delegeringar. Att till det hinna bemanna har gjort att bemanningen haft en mycket tuff arbetsituation och de har därför fått lämna tillbaka en del pass som inneburit beordrad övertid på enheterna.

Någon minskning av antalet timanställda har inte kunnat uppnås genom projektet.

"Alla rekryteringar har inte varit bra. Enhetscheferna har inte haft någon påverkan på anställningarna. Många saknade både behörighet i nätverk, Treseva och delegeringar. Bristfällig kommunikation har lett till felaktiga bokningar."

"Om man ser på de stora volymer som gått genom bemanningen har det ändå mestadels fungerat väldigt bra."

- Från utvärderingen

Sommarrekrytering nytt för 2014

Bemanningsenheten tog över ansvaret för semesterplanering inför sommaren 2014, med rekrytering och bemanning av semesterscheman fullt ut. Ett nära samarbete med enheterna genom regelbundna möten och gemensam planering krävdes för att klara semesterperioden. Bemanningsenheten deltog på Rekryteringsmässan samt annonserade i olika media om sommarvikariat. Det fanns inte tillräckligt med sökande med rätt kompetens till semestervikariatet för att täcka verksamhetens behov.

Semesterplaneringen underlättas genom att hanteras sammanhållet inom egen verksamhet.

Introduktion och delegeringar

Bemanningsenheten har haft ansvar för att timanställda fått introduktion på enheterna. Introduktionen har bokats i samband med anställningsförfarandet och har krävt ett nära samarbete mellan bemanningsassistenter och verksamheterna. I hemtjänst och personlig assistans ska alla även få rätt delegering via primärvården. Delegering ges på vårdcentralerna en gång i månaden, och väntetiden för att få en delegering kan bli lång vilket försvårar arbetet hos brukarna/kunderna.

Detta är ett problem som kvarstår inom ordinarie verksamhet för personlig assistans och hemtjänst oavsett projekt bemanningsenheten.

Det har varit ett stressmoment att bemanningen haft personalansvar för visstidsanställd personal. När personal ska introduceras i de olika enheterna finns inte den kunskap om personen som skulle behövas.

- Från utvärderingen

Vikariepool

Inom Vpf fanns sedan tidigare en vikariepool med 5 personer anställda. Deras arbetssätt förändrades inte av bemanningsprojektet men arbetsledarskapet överfördes till projektet. Inom ÄO anställdes under projektiden 7 pool-tjänster, fem inom Björkbackens ÄC och två inom hemtjänsten. Två personer från poolen har arbetat som bemanningsassistent varannan helg.

Vikariepool innebär god kvalitet och kontinuitet i verksamheten, men innebär samtidigt en högre kostnad för vikarier.

Flytande tid

Infördes den 1 april 2014 på Björkbackens ÄC. Ett lokalt kollektivavtal för flytande tid förhandlades fram. Under februari gick en förfrågan ut till deltidspersonal inom Björkbackens ÄC om att utöka sin sysselsättningsgrad genom flytande tid. Endast 11 personer nappade på erbjudandet. Vid förprojektet gjordes samma undersökning och då svarade ca 40 personer intresserade av detta. Orsaken till den stora skillnaden mellan förfrågan och faktiskt intresse uppges vara att man inte vill jobba på annan enhet än sin egen, är rädd för att bli återbetalnings-skyldig om man inte kan arbeta upp till den nya sysselsättningsgraden eller att man känner oro för att ständigt behöva jaga tider och aldrig kan känna sig ledig på lediga dagar.

Bemanningsenheten använde Heromas modul för flytande tid. Arbetstagaren som ansökt om flytande tid lägger själv in tillgänglig tid i Heroma-webb när man önskar bli tillfrågad om arbetspass för att fullgöra sin flytande tid. Det är då förstahandsvalet vid vikarietillsättningen sker av bemanningsenheten. Övrig hantering, som att lägga in nytt schema, skriva avtal sköttes på arbetstagarens enhet

Redan efter en månad noterades en positiv effekt av flytande tid genom att helgerna blev lättare att bemanna. Eftersom flytande tid och sommarbemanningen påbörjades samtidigt uppstod flera krockar. Vikarier inför sommaren behövde introduceras och få jobba i verksamheterna så mycket som möjligt, men samtidigt skulle personal med flytande tid prioriteras.

Flytande tid har inneburit god kontinuitet och kvalitet inom Björkbackens ÄC och har varit mycket uppskattat av de flesta som utökat arbetstiden. Administrationen kring flytande tid har dock varit mycket tidskrävande och om flytande tid ska kunna fortsätta som möjlighet för medarbetare att använda, behöver den administrativa hanteringen förenklas.

Ta emot och hantera frånvaroanmälningar från personlig assistans

Eftersom personlig assistans inte har någon samordnare inom sin verksamhet har frånvaroanmälningarna hanterats genom bemanningsenheten. Ordinarie personal har ringt till bemanningen och anmält sin frånvaro. Bemanningen påbörjar vikarietillsättningen direkt och meddelar chef samt arbetsgrupp om vem som kommer som vikarie. Även om medarbetarna själva ska friskanmäla sig alternativt förlänga sin frånvaro krävs att bemanningen har koll på vilka som är borta eller om de är tillbaka. Det har varit en del oklarheter för bemannarna vad gäller personlig assistans eftersom den är så annorlunda att arbeta med än äldreboende och hemtjänst. Det har skapats extra administration när bemanningen har skötts med papper och penna. Inom personlig assistans är det speciellt viktigt med ett nära samarbete med enhetscheferna eftersom kännedom om brukaren är extra viktig vid tillsättning av vikarier. Brukaren kan säga nej till ny personal och då måste man snabbt få in någon annan istället och pussla om bland introducerad personal för att få det att fungera.

Personlig assistens kräver ett nära samarbete mellan verksamhetens personal och bemanningsenhet då den personliga kännedomen är avgörande för att lyckas genomföra en bra bemanning.

Övertaliga

Bemanningsenheten har haft ansvar för att planera ut övertalig personal. Det har framförallt varit tillfälligt övertaliga för att brukare exempelvis ligger på sjukhus och behovet av assistans då inte behövs. Det är ofta oklart hur lång tid det tar innan brukaren är åter vilket krävt stor flexibilitet från bemanningen. I vissa fall har övertaligheten pågått i långa perioder, ibland mer än en månad. Det krävs ett tätt samarbete med HR-avdelningen för att följa upp och kontrollera LAS-dagar.

Övrigt

Personal och öppettider

Öppettider för bemanningsenheten utökades från januari 2014 till vardagar 07.00 – 16.00 och helger 07.00 – 12.00. Det innebar att förutom 3,75 bemanningsassistenter så arbetade två personer från poolen varannan helg för att kunna täcka upp så det alltid fanns två personer på helgerna. Trots detta har det varit väldigt sårbart när någon var borta.

”Det har varit lätt att nå bemanningen ”
 ”Bra att det varit öppet på helgerna”
 Några tycker att det varit rörigt.
 - *Från utvärderingen*

Ekonomi

Inför första året beviljades projektet centrala medel om 700 000 kr för projektledare. Därefter beräknades att bemanningsenheten skulle bära alla kostnader genom intäkter från verksamheten för producerade bemannade timmar. Inga medel tillskötts för uppstartskostnader; till exempel utbildning i Heroma, utbildning av bemanningsassistenter och deras vikarier, administrativt merarbete vid övertagande av verksamheter, utbildning av befintlig personal i Heromas bemanningsmodul och tillgänglig tid.

Inför start av projektet beräknades timpriset på 280 000 timmar till en kostnad av 226 kr/tim. När sedan underlaget för timmar minskade i och med att LSS-boenden och daglig verksamhet blev av projektet, justerades antalet timmar till 180 000 timmar och kostnaden ökade därmed till 240 kr/tim. Under första halvåret 2014 pekade resultatet på ett kraftigt minus för bemanningsenheten och styrgruppen fattade därför ett beslut att retroaktivt höja priset per timme till 262 kr. I och med detta har projekt bemanningsenheten uppnått ett positivt ekonomiskt resultat men verksamheternas vikariekostnader har ökat kraftigt. Verksamheterna har inte haft någon möjlighet att göra motsvarande besparingar i respektive verksamheter utöver de besparingskrav som redan låg i budgeten 2014.

Bemannade timmar har debiteras varje månad till enheterna. Det har varit svårt för verksamheten att följa upp underlagen och kontrollen över timanställdas arbetade tid har därför uteblivit helt.

Ordinarie personals flytande tid och övertalig personal har prioriteras i första hand före timanställda. Dessa arbetade timmar har inte funnits medräknade i debiteringstimmarna, lönekostnaden finns direkt i verksamheten och har inte gett bemanningsenheten någon intäkt. Detta kan vara en förklaring till att timmarna inte uppgått till förväntat budgeterat antal. Ekonomiskt har bemanningsenheten inte åstadkommit den förväntade minskningen av kostnaderna som var målet för projektet, utan blivit betydligt dyrare för verksamheten.

Slutord

Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan man konstatera att projekter har uppnått ett av tre mål: att skapa en attraktiv arbetsplats genom att ge möjlighet till högre sysselsättningsgrad med flytande tid och vikariepool. Målen om bättre kontinuitet och minskade kostnader har inte uppnåtts under projekttiden. Bemanningen har gett mycket dubbelarbete och tillsammans med ett ohanterligt datastöd har detta lett till betydande ökade kostnader för verksamheterna. Kontinuiteten har blivit sämre både för verksamhetens brukare och för timvikarier. Kostnader för övertid har ökat när bemanningen inte kunnat bemanna med framförhållning. Antalet timanställda har inte minskat.

Erfarenheter under projekttiden

Förberedelser och implementering i verksamheten – förstudiens erfarenheter visade på att det krävdes omfattande förberedelser och information/förankring bland personalen i verksamheterna för att få god effekt på en central bemanningslösning. Trots detta startades bemanningen upp inom tre månader från det att projektledare anställdes. Den tiden användes till att rekrytera bemannare, dra upp rutiner och regler för projektet samt ta över verksamheternas timanställda personal. Den information som gick ut till verksamheterna sköttes av enhetschefer på ordinarie APT och det är oklart hur mycket och vad som informerades om inför uppstarten.

Ekonomiska villkor – långsiktighet för att uppnå mål och ekonomisk hållbarhet. Projektet fick första året medel från centralt håll; 700 000 kr för projektledare och uppstartskostnader. I övrigt skulle projektet finansieras inom befintlig budget. Inför starten uppskattades att två bemannare skulle klara verksamheten, men under projekttiden har det utökats med två ytterligare bemannare. Trots detta låg mycket av bemanningen kvar inom befintlig verksamhet och därmed uppstod dubbla kostnader och ineffektiv verksamhet. Styrgruppen fick successivt höja ersättningsnivån för att täcka bemanningsenhetens kostnader. I och med detta har projektet bemanningsenheten uppnått ett positivt ekonomiskt resultat men verksamheternas vikariekostnader har ökat kraftigt. Verksamheterna har inte haft någon möjlighet att göra motsvarande besparingar i respektive verksamheter utöver de besparingskrav som redan låg i budgeten 2014.

”Vid uppstarten av projektet gavs lite tid för planering. Man startade upp bemanningen under två månader.”
 ”Inget var riktigt klart när man startade upp utan man skulle bemanna snarast möjligt”
 (personalgrupp)

Styrgruppen har dock uppfattningen att en central bemanningsenhet kan bli ekonomisk lönsam men att det kräver större långsiktighet än 2 år, och för att uppnå detta måste verksamheten kompenseras för de högre kostnaderna under inkörningstiden.

Datastöd och kontakt med leverantör – Heromas bemanningsmodul har inte varit ett stöd i projektet utan har lett till merarbete och sämre kontinuitet för både brukare och personal, vilket skapat oro i verksamheterna. Timvikarier har även upplevt större otrygghet då bemannarna endast har kunnat bemanna en dag i taget. Systemleverantören CGI har inte kunnat möta projektets behov och förslag till förändringar utan stora kostnader för systemutveckling, vilket projektet inte haft utrymme för. Mycket av administrationen har därför skötts manuellt och ”på papper”. Lönekontoret har varit synnerligen delaktiga under hela projektiden och lagt ner oerhört mycket tid på administration för att få rätt löner och underlag för debitering till verksamheterna.

Engagemang och samarbete - Samarbetet mellan alla enheter har fungerat mycket väl. Utan engagerad och kunnig personal hade det varit svårt att komma så långt i verksamheten.

Bemanningsassistenter och samordnare i verksamheten har verkligen gjort allt för att hitta lösningar och utveckla projektet. Projektledare och enhetschefer har lagt ner oerhört mycket tid och kraft för att försöka hitta former för att få projektet lyckosamt.