

GOVERNO



VIKARIEBEMANNING I FÖRSKOLOR

Utredning inför etablering av en pilotenhet för vikariebemanning inom två förskoleenheter inom Norrmalms- och Östermalms stadsdelsförvaltning

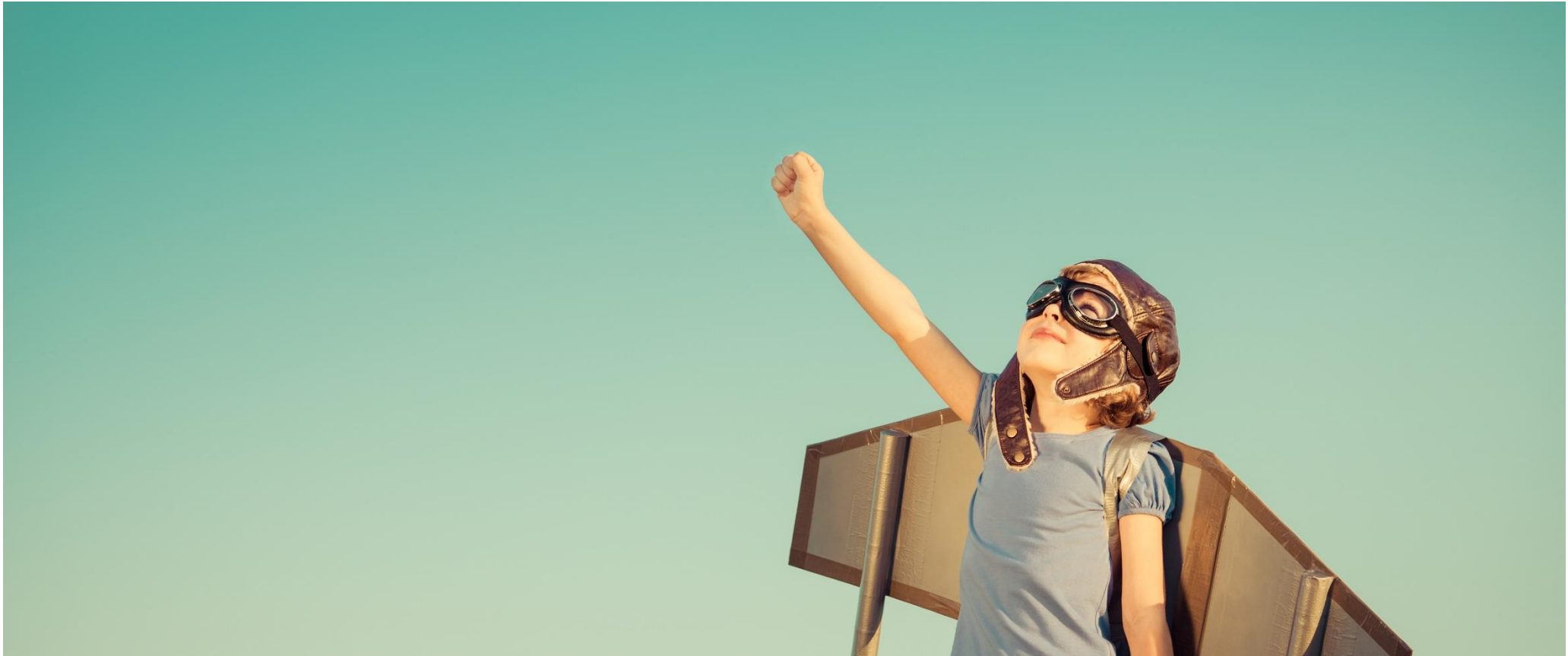
Carl Sandström, Johanna Stålö & Rebecca Hagberg

2018-06-21



Innehållsförteckning

✦ Bakgrund & genomförande.....	4
✦ Nuläge.....	8
✦ Pilotenhetens uppdrag & mål.....	18
✦ Pilotenhetens organisation & dimensionering.....	27
✦ Pilotenhetens arbetssätt & processer.....	38
✦ Governos rekommendation & övriga medskick..	50
✦ Bilaga.....	59



Bakgrund och genomförande



Bakgrund

- ✦ Under hösten 2017 lät stadsdelsförvaltningarna på Norrmalm och Östermalm genomföra en förstudie kring förutsättningarna att etablera en gemensam bemanningsenhet för stadsdelsförvaltningarnas kommunala förskolor.
- ✦ Mot bakgrund av förstudien fick de båda förvaltningarna i uppdrag av respektive nämnd att gå vidare och etablera en gemensam bemanningsenhet i pilotform (pilotenheten) för utvalda delar av respektive stadsdels förskolor.
- ✦ En förskolenhet från varje stadsdel valdes ut att ingå i pilotprojektet – Johannes förskolor från Norrmalm och Norra Djurgårdsstaden från Östermalms stadsdelsförvaltning.
- ✦ Inför etablering av pilotenheten såg stadsdelsförvaltningarna ett behov av att fördjupa delar av den tidigare förstudien samt ta fram ytterligare relevant underlag. För att göra detta anlätades managementkonsultbolaget Governo.
- ✦ Governos uppdrag bestod i att ta fram förslag för pilotenhetens uppdrag och mål, lämna förslag på hur pilotenheten kan organiseras samt på lämplig dimensionering i termer av antal anställda. I uppdraget ingick även att ta fram grunderna för arbetssätt kopplat till pilotenheten.
- ✦ I denna rapport redovisas resultat och slutsatser av Governos uppdrag.



Bakgrund och genomförande

Genomförande

Projektplanering

- ✦ Governos uppdrag genomfördes i fyra faser under perioden april till juni 2018.
- ✦ Under Fas 2 - Kartläggning gjordes större delen av uppdragets datainsamling, vilket i kombination med förstudien låg till grund för de förslag som arbetades fram under Fas 3 – Utveckling & förutsättningar.





Bakgrund och genomförande

Genomförande

Metod och tillvägagångssätt

- ✦ För att kartlägga nuläget inom Johannes förskolor och Norra Djurgårdsstaden samt för att fördjupa de behov berörda roller har kopplat till vikariesituationen har följande funktioner intervjuats:
 - Enhetschef och bitr. enhetschef från Norra Djurgårdsstadens förskolor.
 - Bitr. enhetschef från Johannes förskolor
 - Vikarier från båda enheterna
 - Vårdnadshavare från båda enheterna
 - Fackliga representanter från Kommunal och Lärarförbundet från Östermalm och Normalm
- ✦ För att få inspel från omvärlden gjordes en intervju med en representant från Tyresö kommuns nystartade bemanningsenhet. Kontakter har även tagits med representanter från bemanningsenheter i Göteborg-, Malmö- och Stockholm stad.
- ✦ För att få en översiktlig bild av vilka systemstöd som eventuellt skulle vara aktuella att använda inom pilotenheten fördes samtal med personer med kunskap om skolplattformen samt med en representant för Kungsholmens och Hässelby/Vällingbys nystartade satsning på vikariebemanningen inom grundskolan.
- ✦ Resultaten från intervjuerna har legat till grund för tre arbetsmöten där representanter för olika delar av verksamheterna har getts möjlighet att diskutera centrala frågeställningar med koppling till pilotenhetens verksamhet.



Nuläge



Nuläge

Inledning

- ✦ För att skapa en förståelse för de verksamheter pilotenheten ska stötta samt deras behov ges i detta kapitel en sammanfattning av nuläget och behoven avseende vikarieförsörjning inom enheterna Johannes förskolor och Norra Djurgårdsstaden.
- ✦ För att komplettera den omvärldsbild som gavs i föregående förstudie samt för att ge ytterligare inspiration inför etableringen av pilotenheten avslutas kapitlet med en inblick i bemanningsenheten vid Tyresö kommun.
- ✦ Nulägesbilden utgår ifrån de intervjuer och samtal som genomförts inom uppdraget (se bild 7).





Nuläge

De två enheterna

Grundläggande fakta

Norra Djurgårdsstaden 1 & 2

- ✦ Består av sammanlagt sju förskolor med ca 420 barn och 100 pedagoger (barnskötare och förskollärare)
- ✦ Grundbemanningen inom enhetens förskolor bedöms av verksamhetsrepresentanterna vara god.
- ✦ Enheten har tidigare upplevt utmaningar med personalomsättning och sjukskrivningar, delvis p.g.a. att bostadsområdet är relativt nybyggt.
- ✦ Norra Djurgårdsstaden har löpande behov av vikarier.

Johannes förskolor

- ✦ Består av sex förskolor med ca 370 barn och 80 pedagoger (barnskötare och förskollärare)
- ✦ Grundbemanningen inom enhetens förskolor bedöms av verksamhetsrepresentanterna vara god.
- ✦ Enheten har ovanligt hög förskolelärartäthet.
- ✦ På varje förskola i enheten finns en arbetsplatsledare som även ingår i enhetens ledningsgrupp.
- ✦ Johannes förskolor har löpande behov av vikarier.



Nuläge

Vikariehanteringen idag

Arbets sättet för vikariebemanningen skiljer sig åt mellan enheterna

Norra Djurgårdsstaden

- ✦ Personalen som öppnar på morgonen på respektive förskola har ansvar och mandat att besluta om och ringa in vikarier.
- ✦ Försöker rotera personal mellan avdelningarna innan vikarier rings in. Dock sällan mellan förskolor.
- ✦ Personalen lägger runt 0,5 - 1h per dag på dagsaktuella bemanningsfrågor. Det varierar dock kraftigt beroende på tid på året.
- ✦ Har 4-5 vikarier på den egna listan
- ✦ Använder stadens upphandlade privata vikariepooler i andra hand.

Johannes förskolor

- ✦ Biträdande förskolechef (bitr.) beslutar om att ringa in vikarier efter kommunikation med respektive förskolas arbetsplatsledare.
- ✦ Personal sjukanmäler sig till bitr.
- ✦ Bitr. skaffar sig en överblick över frånvarosituationen i barngrupperna.
- ✦ Vid behov och möjlighet roteras personal mellan avdelningar och förskolor.
- ✦ Bitr. följer upp situationen under dagen och planerar bemanningen för nästa dag.
- ✦ Bitr. lägger i genomsnitt ca 1,5 – 2 h/dag på dagsaktuella bemanningsfrågor.
- ✦ Har 5-6 vikarier på den egna listan
- ✦ Använder stadens upphandlade privata vikariepooler i andra hand.



Nuläge

Nuläge och behov

Från intervjuer med enhetschefer och biträdande enhetschefer

- ✦ Enheterna känner sig tryggare med att ta in vikarier från de egna listorna istället för privata leverantörer.
 - I vissa fall känner sig förskolor tryggare med att ha färre personal än att ta in en okänd vikarie för en dag.
- ✦ Det är ett stort pussel att lägga med flera parametrar innan det går att bedöma om det finns behov av att ta in vikarie.
- ✦ Behovet av vikarier varierar stort under året.
- ✦ Kontinuitet och kvalitet hos vikarierna ses som särskilt viktiga men är samtidigt stora utmaningar. Det är även svårt att få tag på vikarier.
- ✦ I dagsläget går det åt för mycket tid till att få tag på vikarier.
- ✦ Förskolornas egna vikarier som är knutna till enheterna idag får inte försvinna med pilotenheten.
- ✦ Vikarier som arbetar på timmar bör kunna välja själva vilka förskolor de kan gå till och vilken tid de kan arbeta. Även förskolorna bör kunna välja vikarier.
- ✦ Återkopplingen från pilotenheten är viktig - så att verksamheterna vet om de får en vikarie eller inte.
- ✦ För att undvika onödigt missnöje bland personalen behöver pilotenhetens uppdrag, mål och arbetssätt vara tydligt.
- ✦ Ett bra systemstöd skulle kunna hjälpa mycket, förförallt för att få ner det administrativa arbetet.



Nuläge

Nuläge och behov

Från intervjuer med vikarier och vårdnadshavare

Vikarier

- ✦ En bra introduktion för nya vikarier är viktig; såväl en generell introduktion till tjänsten som introduktion/mottagande vid ankomst.
 - Även för erfarna vikarierna är det en fördel med tydliga instruktioner vid ankomst.
 - Kortare informationsblad med rutiner och ansvar bör finnas på förskolorna.
- ✦ Vikarierna bör förses med namnskyltar, kläder och viss utrustning.
- ✦ Det är viktigt att säkerställa en god kontinuitet, för såväl vikarierna och personalen som för barnen.
- ✦ Det vore bra att kunna önska vilka förskolor vikarien kan arbeta på.

Vårdnadshavare

- ✦ Det finns önskemål om mer samlad information om vilka vikarier som arbetar på förskolan och hur processen kring vikariehantering ser ut.
- ✦ Litar på att förskolorna sköter verksamheten och tar in vikarier efter behov.
- ✦ Kontinuitet bedöms viktigt – positivt när vikarierna känns igen.
- ✦ Det är bra med en mobiltelefon som är knuten till förskolan för att lätt kunna nå avdelningen.



Nuläge

Nuläge och behov

Från intervju med fackliga representanter



- ✦ Det är viktigt att säkerställa en stabil grundbemanning inom båda enheterna innan pilotenheten etableras
- ✦ Innan nyrekrytering sker till pilotenheten bör befintliga ofrivilliga deltidsanställningar inom enheterna beaktas.
- ✦ De vikarier som arbetar inom pilotenheten bör ha hög kompetens för att säkerställa kvalitet.
- ✦ För att bygga förtroende är det avgörande att pilotenheten fungerar bra och är enkel att ha att göra med redan från start.
- ✦ Former för utvärdering är bra att ha med i åtanke så tidigt som möjligt.
- ✦ Tillsvidareanställning med heltid är norm i Stockholms stad - ett pilotprojekt likt detta medger viss flexibilitet.



Nuläge

En snabb utblick - Tyresö

Bakgrund

- ✦ Tyresö kommun har ca 47 000 invånare och 1 800 förskolebarn på 24 förskolor. Totalt arbetar runt 400 pedagoger i den kommunala förskolan.
- ✦ Tyresö har haft utmaningar att fylla behovet av kompetenta vikarier.
- ✦ Februari 2018 startades en bemanningsenhet för Tyresös kommunala förskolor.
- ✦ Etableringen leddes av en projektgrupp bestående av bl.a. en projektledare, sakkunniga från förskolorna samt representanter från HR och IT.
- ✦ Under starten anslöts två förskolor varannan vecka.
- ✦ Framgångsfaktor under införandeprojektet har varit förankring och delaktighet med berörda.





Nuläge

En snabb utblick - Tyresö

Mål, uppdrag och bemanning

- ✦ Syftet med bemanningsenheten är att säkra tillgången till vikarier med hög kvalitet. Enhetens mål är att:
 - ökad kvalitet på vikarierna i förskolan
 - minskad tid att ringa in vikarier
 - lägre kostnader för vikariebemanning
 - ökad likvärdighet i verksamheten
- ✦ Enhetens uppdrag är att täcka korttidsfrånvaro de första 14 dagarna. Det gäller såväl sjukfrånvaro som under utbildningar och semester. I vissa undantagsfall kan vikarier bokas under längre perioder.
- ✦ Enheten består av en chef, en administratör och 70-80 timanställda vikarier.
- ✦ Alla vikarier kostar 197 kr/h.
- ✦ Bedömningen är att det behövs ca 100-120 vikarier på sikt. De överväger att även ha tillsvidareanställda vikarier.
- ✦ Förskolornas egna vikarier har anställts i bemanningsenheten. Förskolorna får inte ha kvar sina egna vikarier.
- ✦ I det fall bemanningsenheten saknar vikarier ringer bemanningsenheten privata utförare.
- ✦ Enhetschefen och administratören hanterar rekryteringen till enheten. De besöker verksamheterna för återkoppling och dialog.
- ✦ Rekryteringen har skett via annonsering
- ✦ Vikarierna består av såväl utbildade barnskötare och förskollärare som utbildad personal.



Nuläge

En snabb utblick - Tyresö

Arbetsätt och resultat

- ✦ Nyanställda får en enklare introduktion av chef eller anställd vid första arbetsdagen.
- ✦ Innan bemanningsenheten kontaktas måste verksamheterna se om de kan fördela om den ordinarie personalen.
- ✦ Det är förskolechefen eller personal med mandat som får beställa vikarier.
- ✦ Vikarierna får själva önska vilka förskolor de vill arbeta på.
- ✦ Bemanningenheten använder sig av löneprogrammet Heroma med en tilläggsmodul som möjliggör för vikarierna att lägga in tillgänglig tid samt ger chef och administratör en god överblick.
 - Önskemål finns att systemet ska kunna matcha efter behov per automatik.
- ✦ Förskolorna är mycket nöjda med bemanningsenheten – särskilt när det gäller kvalitet och kontinuitet.
- ✦ Personalen upplever en minskad administrativ börda.
- ✦ Enheten har hittills kunnat lösa samtliga inkomna ärenden.
- ✦ Det är i dagsläget oklart hur kostnaderna för vikariebemanning har påverkats av den nya enheten.



Pilotenhetens uppdrag & mål



Inledning



- ✦ Inför etableringen av pilotenheten är det av vikt att enhetens uppdrag och mål tydliggörs samt att dessa ligger i fokus när enheten formas.
- ✦ Att ha tydliga uppdrag och mål underlättar även i arbetet med att förankra pilotenhetens verksamhet bland berörda medarbetare inom de båda stadsdelsförvaltningarna.
- ✦ I följande avsnitt presenteras förslag på uppdragsbeskrivning och mål för pilotenheten samt på former för uppföljning av verksamheten.
- ✦ Förslagen baseras på resultat av intervjuer med berörda verksamhetsrepresentanter och vårdnadshavare samt på arbetsmöten med representanter från båda förvaltningarna, förskoleenheterna samt facken.



Pilotenhetens uppdrag & mål

Pilotenhetens uppdrag

Förutsättningar

- ✦ Förskoleenheternas främsta behov är att få stöd med att **täcka den akuta korttidsfrånvaron och samtidigt öka kvalitén i vikarietillsättningen** – det är detta som bör ligga till grund för pilotenhetens primära uppdragsbeskrivning.
- ✦ Pilotenheten bör i första hand tillhandahålla vikarier för den pedagogiska verksamheten.
- ✦ Det är centralt att de vikarier som kommer till förskolorna har en hög kompetens (inte nödvändigtvis formell) samt att det finns en systematik och kontinuitet i vilka vikarier som återkommer till de olika förskolorna.
- ✦ All tillsättning av vikarier bör gå genom pilotenheten. D.v.s. ingen egen timavlönad personal på förskolorna bör förekomma.





Pilotenhetens uppdrag & mål

Förslag på uppdragsbeskrivning

Governo ser att uppdraget kan delas upp i ett primärt och ett sekundärt uppdrag



- ✦ *Pilotenhetens primära uppdrag är att förse förskolorna med kompetenta och välkända vikarier vid oplanerad korttidsfrånvaro.*
 - *Det sekundära uppdraget är att även täcka för planerad korttidsfrånvaro – något som testas under pilotfasen*.*

- ✦ Pilotenhetens ledord är.
 - Kontinuitet
 - Kvalitet
 - Service

**Se bild 22 för förslag på riktlinjer när pilotenheten kan användas.*



Pilotenhetens uppdrag & mål

Förslag på riktlinjer för användning

För att precisera uppdragets innebörd ges här förslag på riktlinjer för när pilotenheten kan användas.

Under pilotfasen bör innovativa former och arbetssätt prövas för att utgöra underlag till framtida ställningstagande inför eventuell permanent verksamhet. Grunden för när pilotenheten ska användas bör därför utgå från följande riktlinjer:

✦ **Det primära uppdraget är att täcka oplanerad korttidsfrånvaro.**

- Oplanerad frånvaro avser sådan frånvaro som uppstår med kort varsel, exempelvis sjukdom och vab. En vikariebokning p.g.a. akut korttidsfrånvaro bör som utgångspunkt göras under eftermiddagen dagen innan eller samma morgon. Detta då förskolan bör ha en uppfattning om frånvaron bland såväl personal som barn innan behov av ersättare kan bedömas.
- Korttidsfrånvaro innebär att en ersättare får bokas för max fem arbetsdagar. Under pilotfasen finns dock anledning att även pröva längre perioder och utvärdera rimligt antal maxdagar.

✦ **Det sekundära uppdraget är att även täcka planerad korttidsfrånvaro**

- Planerad korttidsfrånvaro kan exempelvis vara enstaka semesterdagar, kortare utbildning, fackligt uppdrag eller planerad sjukskrivning. Vanligtvis hanteras denna typ av frånvaro inom förskolan med egen personal, i de fall detta inte är möjligt kan pilotenheten användas. Det ska dock ske med gott omdöme och återhållsamhet.



Pilotenhetens uppdrag & mål

Mål för liknande enheter

Mål för bemanningsenheterna i Tyresö, Malmö och Göteborg

✦ Tyresö kommun:

- Öka kvaliteten på vikarier i förskolan.
- Minska tiden för att ringa in vikarier.
- Sänka kostnaderna.
- Öka likvärdigheten i verksamheterna.

✦ Malmö stad:

- Säkerställa kontinuitet och kompetens hos medarbetare i barngrupperna.
- Minska andelen timavlönade medarbetare.
- Kvalitetssäkra kompetensen hos medarbetarna i bemanningsteamerna.
- Skapa bättre arbetsmiljö.
- Underlätta arbetet med resurs- och bemanningsplanering.

✦ Göteborg stad:

- Nöjda kunder





Pilotenhetens uppdrag & mål

Förslag på mål

Utgår ifrån förslag på uppdragsbeskrivning samt ledorden



Mål för pilotåret:

- ✦ Pilotenheten erbjuder vikarier av hög **kvalitet**.
- ✦ Pilotenheten säkerställer **kontinuitet** i vikarietillsättningen.

Internt

- ✦ Pilotenheten ska leverera hög **service** till förskolorna.



Pilotenhetens uppdrag & mål

Uppföljning

- ✦ Pilotenhetens verksamhet bör följas av en oberoende part, exempelvis projektledare på någon av förvaltningarna eller annan oberoende funktion. Till denna bör det knytas en arbetsgrupp med representanter från Norra Djurgårdsstaden, Johannes förskolor och pilotenheten där uppföljningsarbetet hanteras.
- ✦ Ett uppföljningsramverk med former för uppföljningen inklusive indikatorer föreslås (se förslag bild 28).
- ✦ Ambitionen är att identifiera ett fåtal relevanta indikatorer och göra uppföljningen enkel och hanterbar.
- ✦ Det är viktigt att ha med utgångsläge för valda indikatorer i de fall det är möjligt.
- ✦ Tillgänglig statistik och undersökningar ska användas i så hög utsträckning som möjligt, ny information samlas in i undantagsfall. Några exempel på tillgänglig information som kan användas i uppföljningen:
 - Medarbetarenkät (jan/feb)
 - Förskoleundersökning (februari/mars)
 - Rapporterad sjukfrånvaro (varje månad/förskola)
 - Budgetuppföljning månadsvis
- ✦ I syfte att jämföra pilotenhetens täckningsgrad (antal lösta ärenden) med ett utgångsläge föreslås en nollmätning under hösten 2018. Under nollmätningen dokumenteras information över behov av vikarier och vikarietillsättning. Mätningen genomförs förslagsvis under en månad och samordnas av en HR-funktion.
- ✦ En nollmätning skulle även kunna göras för bedöma ordinarie personals nöjdhet och upplevd kontinuitet med nuvarande vikarier.



Pilotenhetens uppdrag & mål

Förslag på uppföljningsramverk

- ✦ För att följa upp målen på ett strukturerat sätt lämnas förslag på ett uppföljningsramverk med mål, indikatorer, uppföljningsmetod och utgångsläge (finns även som bilaga).

Mål	Indikator	Uppföljningsmetod	Utgångsläge för indikator	Mål för indikator
Pilotenheten erbjuder vikarier av hög kvalitet	Andel utbildade förskollärare bland vikarierna	Statistik	-	20 % av vikarierna är utbildade förskollärare
	Andel utbildade barnskötare bland vikarierna	Statistik	-	30 % av vikarierna är utbildade barnskötare
	Nöjdhet med vikarierna bland ordinarie personal	Direktåterkoppling i systemstöd alt. egen enkät	Nollmätning	100% av ordinarie personal är nöjda med vikarierna
Pilotenheten säkerställer kontinuitet i vikarie-tillsättningen	Andel ordinarie personal som upplever en hög kontinuitet bland vikarierna	Enkät	Nollmätning	90% av fast personal upplever hög kontinuitet bland vikarierna
	Andel vårdnadshavare som upplever en hög kontinuitet bland vikarierna	Enkät	-	90 % av vårdnadshavarna upplever hög kontinuitet bland vikarierna Varje förskola har inte haft fler än fem unika vikarier under ett år
	Antal unika vikarier per förskola under ett år	Statistik	-	
Pilotenheten levererar hög service till förskolorna	Andel ärenden som löses med pilotenhetens egen personal	Statistik	Nollmätning	Pilotenheten löser minst 80% av inkomna ärenden med egen personal
	Andel ärenden som löses totalt (inkl stöd från privata leverantörer)	Statistik	Nollmätning	Pilotenheten löser totalt minst 90% av inkomna ärenden
	Nedlagd arbetstid bland ordinarie/administrativ personal på vikariebemanning	Statistik	0,5-2h	Ordinarie personal lägger mindre än 30 min/dag på administration kring vikarier



Pilotenhetens organisation & bemanning



Inledning

- ✦ Inför etablering av pilotenheten är det viktigt att det finns en genomtänkt plan när det gäller enhetens organisation och bemanning, både vad gäller antal vikarier och dess bakgrund.
- ✦ Med stöd i omvärld och nuläge lämnas förslag på inriktning.
- ✦ Pilotenhetens ledord *kontinuitet, kvalitet och service* är centrala i så väl etablering som i verksamheten.
- ✦ Ytterligare perspektiv är visionen om en *attraktiv arbetsplats* för vikarier inom förskola – en arbetsplats med god arbetsmiljö där medarbetar vill stanna.





Exempel från omvärlden

Göteborg stad – Bemanningseenhet stadsdelsförvaltningen Centrum

- ✦ Enheten servar 31 förskolor med ca 1620 barn och ca 330 ordinarie personal.
- ✦ Består av en enhetschef, en gruppchef, fyra bemanningsansvariga samt ca 119 vikarier för den pedagogiska verksamheten.
- ✦ 19 heltidsanställda vikarier och ca 100 timvikarier. En del utbildad och en del outbildad personal (även undersköterskor). Dock ingen personal som jobbar heltid endast mot förskolan.
- ✦ Förskolorna betalar per timme – vikariens timlön plus OH. Sex olika taxor på runt 200-250 kr/h.
- ✦ Har en tät dialog med de verksamheter de servar för att justera erbjudandet.

Malmö stad – Bemanningseenhet utbildningsområde Öster

- ✦ Enheten servar ca 50 förskolor med ca 900 ordinarie personal.
- ✦ Enheten är placerad under en förskolechef och har ca 40-50 vikarier för den pedagogiska verksamheten.
- ✦ Har även olika särskilda ersättningsteam i form av t.ex. köksbiträden, specialpedagoger, psykologer m.m.
- ✦ Alla vikarier har tillsvidareanställning inom förvaltningen med en tidsbegränsad anställning på enheten. Kombination av utbildad och outbildad personal.
- ✦ Enheten finansieras som utgångspunkt solidariskt inom utbildningsområdet som inte erhåller någon extra ersättning för detta. Andra priser gäller dock för vissa av de särskilda insatserna.



Exempel från omvärlden

Tyresö kommun – Bemanningseenhet för förskolan

- ✦ Enheten servar kommunens alla 24 förskolor med ca 1 800 barn och ca 400 ordinarie personal.
- ✦ En enhetschef, en administratör och 70-80 vikarier för den pedagogiska verksamheten. Bedömer att det behövs 100-120 vikarier.
- ✦ Alla vikarier är visstidsanställda på timmar. Kombination av utbildad som outbildad personal.
- ✦ Förskolorna betalar 197 per timme för alla vikarier. I detta ingår OH-kostnader och alla övriga omkostnader.

Stockholm stad – Utbildningsförvaltningen, Grundskolan

- ✦ Pilotprojekt riktat mot stadsdelarna Kungsholmen och Hässelby/Vällingby
- ✦ Ingen separat enhet – digital hantering via Vikariebanken.
- ✦ Vikarierna är anställda av kompetensförsörjningsenheten på utbildningsförvaltningen.
- ✦ Alla vikarier är visstidsanställda på timmar.
- ✦ Förskolorna betalar per timme – vikariens timlön plus OH. Taxorna varierar utifrån vikariernas timlöner (vilket skolorna inte ser när de beställer vikarie).



Pilotenhetens organisation & bemanning

Förslag organisation

Var och vilka

Var:

- ✦ Enheten föreslås vara en fristående enhet placerad på någon av avdelningarna:
 - Förskole och fritidsavdelningen på Norrmalms stadsdelsförvaltning, eller
 - Förskola och parklekavdelningen på Östermalms stadsdelsförvaltning.
- ✦ Det bör tidigt fattas ett beslut om ansvarig stadsdel.
- ✦ Det finns erfarenheter och exempel på avtal där verksamheter har delats mellan stadsdelarna inom andra områden, ex. inspektionsverksamheten.
- ✦ Under förstudien har det framkommit att det eventuellt kan frigöras administrativa resurser inom Östermalms stadsdelsförvaltning med anledning av en sammanslagning av två förskolenheter.

Vilka:

- ✦ Pilotenheten föreslås ledas av en enhetschef, tillika projektledare under pilotåret och därtill bestå av anställda vikarier.
- ✦ Under pilotfasen föreslås enhetschefen även hantera administrativa arbetsuppgifter. Inför en eventuell permanent verksamhet kan en administratör övervägas.

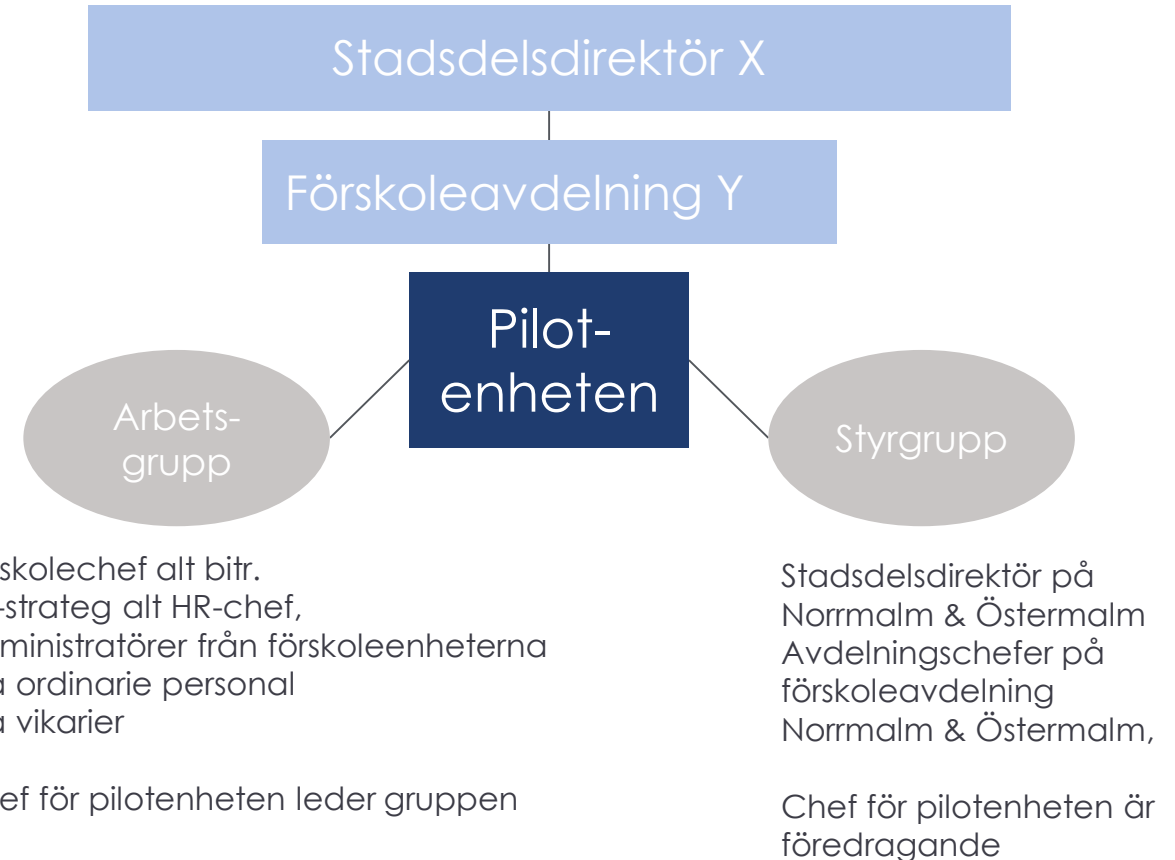




Förslag organisation

Ledning och styrning

- ✦ Pilotenheten placeras under förskoleavdelningen inom en stadsdel.
- ✦ Till pilotenheten föreslås att det knyts en styrgrupp och en arbetsgrupp.
- ✦ I styrgruppen fattar strategiska beslut för pilotenhetens inriktning och verksamhet.
- ✦ I arbetsgruppen diskuteras och utarbetas underlag och förslag på inriktning för verksamheten. Arbetsgruppen följer verksamheten löpande och föreslår utveckling och justering under pilotåret. Arbetsgruppen leds av chefen för pilotenheten och övriga funktioner involveras utifrån behov.





Bemanning - vikariesituationen bakåt

Statistik från 2017

Johannes förskolor

- ✦ 4 780 köpta timmar från egna timvikarier.
 - I snitt ca 400 timmar i månaden.
- ✦ 881 köpta timmar från privata företag.
 - I snitt ca 73 timmar i månaden
- ✦ Ca 5 ggr mer inköpta timmar från egna timvikarier än från privata företag.
- ✦ Ca 710 tkr i lönekostnader för egna timvikarier och ca 233 tkr för privata företag.
 - Lönekostnaderna var ca 3 ggr så stora för egna timvikarier än för privata företag (jmf med 5 ggr fler timmar)
- ✦ Totalt 34 egna timvikarier under 2017. Flertalet har endast arbetet något enstaka pass.
- ✦ I snitt 473 arbetade vikarietimmar i månaden totalt – nära 3 heltider.

Norra Djurgårdsstaden

- ✦ Ca 596 tkr i lönekostnader för egna timvikarier och ca 580 tkr för vikarier från privata företag under 2017.
- ✦ Totalt 17 egna timvikarier under 2017. Flertalet har endast arbetet något enstaka pass.
- ✦ I snitt in fyra unika egna vikarier i månaden.

Sammanfattningsvis uppgick antalet vikarietimmar till drygt 1000 i månaden under 2017. Detta motsvarar drygt 6 heltider.



Förslag på bemanning

Utbildningsbakgrund



Pilotenheten föreslås bemannas med vikarier med en kombination av följande bakgrund:

- ✦ Barnskötare (utbildad och outbildad)
- ✦ Förskolelärare
- ✦ Specialpedagoger för barn med särskilda behov.
- ✦ Undersköterskor för barn med särskilt medicinskt behov.
- ✦ Kombinationen barnskötare och köksbiträde.

Kompetens, lämplighet och intresse bör ses som särskilt centralt.



Förslag på bemanning

Anställningsform

- ✦ Under pilotåret föreslås enheten bemannas med visstidsanställda vikarier, såväl på heltid som på timmar.
- ✦ Andelen heltid respektive deltidsanställda bedöms sannolikt behöva utgå ifrån intresse och tillgänglighet bland de som rekryteras. Målbilden bör dock vara att ha 2-4 heltidsanställda vikarier.
- ✦ Förskoleenheternas timanställda vikarier föreslås erbjudas anställning/söka till pilotenheten.
- ✦ Vid en permanent bemanningsenhet föreslås tillsvidareanställning på heltid.





Förslag på bemanning

Dimensionering

	Personal	Vikarier	Andel vikarier i förhållande till personal	Kommentar
Malmö	900	40-50	4,5 - 5,5%	100% av vikarierna heltid.
Göteborg	300	119	40%	25% av vikarierna heltid (dock ej heltid förskola)
Tyresö	400	80 (behov av 120)	20% (30%)	0% av vikarierna heltid

Norra Djurgårdsstaden och Johannes förskolor har idag ca 180 anställda medarbetare. Med stöd i ovan bemanningsstatistik och underlaget från bild 33 lämnas följande förslag:

- ✦ Målbilden bör vara att täcka ca 1000 vikarietimmor i månaden
- ✦ Antal anställda vikarier beror på andelen som arbetar heltid men bör ligga mellan 35 – 70 personer.
 - 3 heltidsanställda + 32 deltidanställda bör täcka målbilden av 1000 vikarietimmor i månaden. Med färre heltidsanställda ökar behovet av antalet deltidanställda.



Priser och finansieringsformer

Bakgrund

- ✦ I Governos förstudie 2017 föreslås förskolorna betala för vikarier per timme - vikariens timlön plus OH-kostnader.
- ✦ Den nystartade bemanningsenheten inom Tyresö kommun har ett timpris på 197 kr/h.
- ✦ Bemanningsenheten inom Göteborgs stad använder sig av olika timpris beroende på vikariens lön/kompetens. Timpriset ligger mellan ca 200 och 250 kr/h.
- ✦ Exempel på timpriser för de privata som används inom stadsdelarna idag:
 - People Production Sweden AB – 325 kr/h
 - Marja Witt Vikarieförmedlingen AB – 220 kr/h
 - Lantz & Company AB – 195 kr/h
- ✦ Alla timpriser är inkl. OH

Förslag

- ✦ Timpriserna för pilotenhetens vikarier föreslås vara olika beroende på vikariens kompetens och grundas på aktuella marknadslöner.
- ✦ Förslagsvis används 2-3 taxor som synliggörs i samband med bokning av vikarie.
- ✦ Övrig kostnadsfördelning mellan stadsdelarna bör regleras i avtal och utgå från tidigare erfarenheter av samverkan.

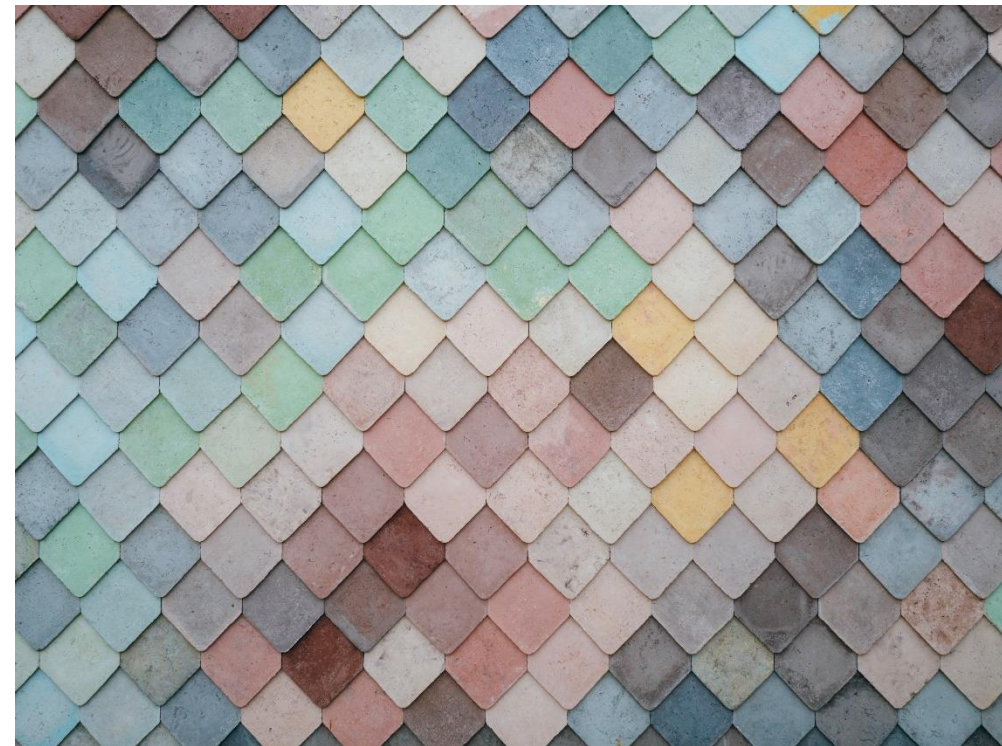


Pilotenhetens arbetssätt & processer



Inledning

- ✦ Inför etablering av pilotenheten är det viktigt att det finns genomarbetade och tydliga arbetssätt och processer kopplat till vikariehanteringen. Vissa delar av processerna bör vara gemensamma mellan deltagande förskoleenheter.
- ✦ Ledorden *kontinuitet* och *service* bör ses som centrala utgångspunkter inför etablering av enhetens arbetssätt.
- ✦ I följande bilder lämnas övergripande förslag på arbetssätt som utarbetats tillsammans med förskolechef, biträdande förskolechef och administratör. Inför starten kan dessa fördjupas och ytterligare preciseras.





Inspiration från omvärlden

Hur har andra liknande enheter valt att arbeta?

Göteborg

- ✦ Finns gemensamma arbetssätt och rutiner inför att vikarie beställs.
- ✦ Motsvarande förskolechefer eller personal med mandat lägger beställning på en vikarie.
- ✦ Administratör på bemanningsenheten kontaktar vikarien som kan tacka ja eller nej.
- ✦ Allt, från sjukanmälan och beställning till accepterad förfrågan, sker i ett digitalt system – Time Pool – som även säkerställer kontinuitet.

Grundskolan Kungsholmen och Hässelby/Vällingby

- ✦ Skolorna går själva in och lägger beställning på vikarie direkt i systemet Vikariebanken.
- ✦ Ingen enskild organisation kring vikariebemanning – allt sker digitalt.

Tyresö

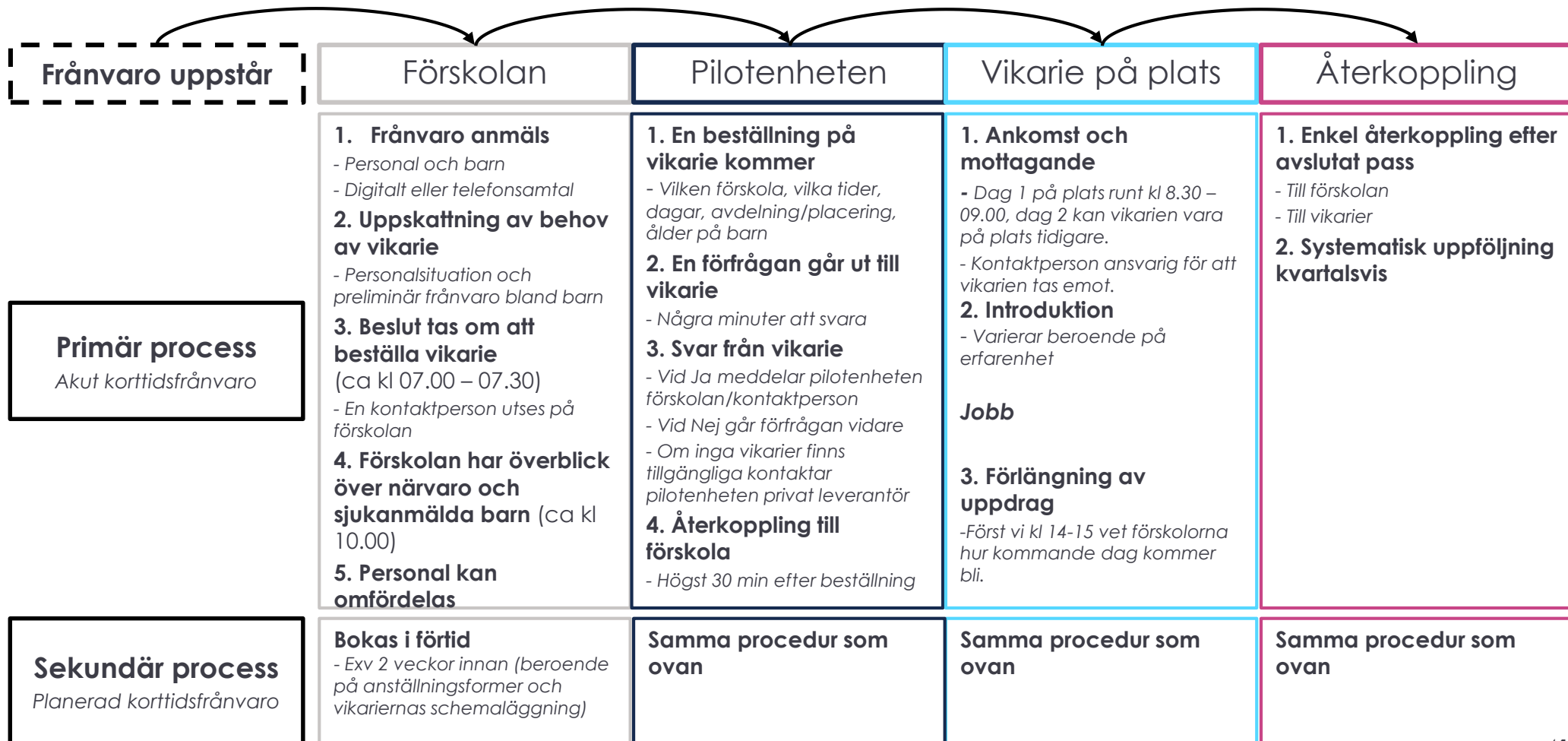
- ✦ Finns gemensamma arbetssätt och rutiner inför att vikarie beställs.
- ✦ Motsvarande förskolechef eller personal med mandat anmäler behov av vikarie till bemanningsenheten.
- ✦ Om det är slut på vikarier ringer bemanningsenheten privata leverantörer.
- ✦ Allt sker med digitalt stöd.

Malmö

- ✦ Finns gemensamma arbetssätt och rutiner inför att vikarie beställs.
- ✦ Motsvarande förskolechef lägger beställning till bemanningsenheten som kontaktar vikarie.
- ✦ Vissa utbildningsområden har digitalt stöd, andra inte.



Process för vikariebemanning





Nedslag i den primära processen

Processen inom förskolorna

- ✦ Huruvida föräldrar och personal på förskolorna anmäler frånvaro via telefonsamtal eller digitalt (sms, systemstöd) kan variera mellan enheterna.
- ✦ När förskolorna har en första uppfattning om bemanning och närvaro fattas beslut om att ta in vikarie. Detta görs vanligtvis mellan kl. 07.00 och 07.30.
 - Vem som har mandat att beställa vikarier kan variera mellan enheterna.
 - Utifrån erfarenhet behöver beställning av vikarie ske så tidigt som möjligt för att säkerställa tillgången samt för att den pedagogiska verksamheten ska kunna påbörjas i tid och förebygga stress hos personalen.
- ✦ Kontaktperson för vikarien utses i samband med beställningen. Denne person har ett övergripande ansvar för att ta emot vikarien samt för återkoppling till pilotenheten.
- ✦ Runt kl. 9-10 vet personalen med säkerhet hur många barn som är på plats och eventuell vidare omfördelning av personal kan genomföras.
- ✦ Kommunikationen med förskolan och pilotenheten bör i denna process till så stor del som möjligt vara digital och enkel.



Nedslag i den primära processen

Processen inom pilotenheten

- ✦ Vid beställning av vikarie bör det framgå vilken förskola och avdelning det rör sig om, vilken ålder det är på barnen samt vilka tider och dagar behovet gäller. Det bör även framgå om förskolan önskar en specifik vikarie.
- ✦ Förskolorna bör få en notis om att pilotenheten tagit emot beställningen.
- ✦ Enheten kontaktar lämplig vikarie
 - Kontakten sker förslagsvis via sms eller genom systemstöd.
 - Om det är en timvikarie går en förfrågan ut som vikarien har en viss tid på sig att svara på. Svarstid och huruvida förfrågan bara går ut till en person i taget kan prövas under pilotfasen.
 - För heltidsanställda vikarier bör ett meddelande om tilldelat arbetspass gå ut direkt istället för en förfrågan.
- ✦ Om pilotenheten lyckas tillsätta passet skickas ett meddelande till kontaktpersonen på förskolan om vem som kommer och vid vilken tid.
 - Om systemet tillåter kan en bild på vikarien visas för att underlätta mottagandet.
- ✦ I det fall inga vikarier finns tillgängliga kontaktar pilotenheten de privata leverantörerna.
 - Huruvida förskolorna kontaktas innan detta görs eller ej kan prövas under pilotfasen.



Nedslag i den primära processen

När en vikarie är på plats och efterföljande återkoppling

- ✦ En vikarie är vanligtvis på plats runt kl 08.30 – 09.00 första dagen. Efterföljande dagar kan vikarien vara på plats tidigare om så bestämts i förväg.
- ✦ Kontaktpersonen ansvarar för att vikarien blir mottagen vid förskolan och att denne då får besked om placering och ev introduktion.
 - Introduktionens omfattning beror på vikariens erfarenhet. Även för erfarna vikarier är det bra att få vissa direktiv vid ankomst t.ex. ansvarsområde, personalsituation etc.
 - Det bör finnas tydliga arbetssätt för den ordinarie personalen när en vikarie är på plats. T.ex. omfördelning av arbetsuppgifter och vad vikarien måste bli informerad om.
- ✦ Det bör vara smidigt för förskolorna att förlänga ett pågående vikarieuppdrag vid behov. Om systemstödet tillåter - t.ex. snabbval "förläng uppdrag".
- ✦ Vid sjukfrånvaro ska ordinarie personal meddela om de ämnar vara frånvarande ytterligare en dag senast kl. 14. Därav bör en vikarie som redan är ute på en förskola, med hänsyn till kontinuiteten, inte kunna bokas på andra uppdrag innan kl 14.00.
- ✦ Efter avslutat pass bör en kortare återkoppling göras av såväl vikarien som av förskolan.
 - Om systemstödet tillåter föreslås en enkel värdering via en betygsskala från 1-5.
 - Låga betyg bör utredas och hanteras omgående.
- ✦ Kvartalsvis kan en mer omfattande uppföljning göras där förskolornas och vikariernas samlade bedömningar samlas och följs upp.



Nedslag i den sekundära processen

Processen vid planerad frånvaro och frånvaro under längre perioder

- ✦ Den främsta skillnaden i denna process från den akuta korttidsfrånvaron är att en vikarie beställs i förväg. Hur lång tid innan en vikarie kan beställas bör prövas under pilotperioden. Utifrån förstudien torde dock två veckor vara en lämplig tidsgräns.
- ✦ I första hand bör heltidsarbetande vikarier bokas för dessa uppdrag då timanställda sannolikt har svårare att planera sin tid





Introduktion vid anställning

Innan första arbetsdagen i förskolan



Samtliga vikarier vid pilotenheten bör få en introduktion om hur pilotverksamheten och förskolornas dagliga verksamhet fungerar och vilka rutiner de förväntas följa. Introduktionen bör tas fram i samråd med ordinarie personal och erfarna vikarier och kan förslagsvis inkludera följande:

- ✦ **Pilotenhetens verksamhet** – Genomgång av bemanningsprocessen, digitala verktyg och vikariernas rätt- och skyldigheter.
- ✦ **Lokalkännedom** – Vikarien får möjlighet att besöka och visas runt på de förskolor som denna i första hand kommer att arbeta på.
- ✦ **Arbetsuppgifter** – Genomgång av vilka uppgifter som vikarien förväntas bistå med men också vilka uppgifter de inte har tillåtelse att hjälpa till med.
- ✦ **Viktiga rutiner** – Genomgång av exempelvis fasta aktiviteter, måltidshantering, brandsäkerhet, kunskaper i hjärt- och lungräddning etc.



Att möta pilotenhetens ledord

Kvalitet

Rekrytering

- ✦ Befintliga timanställda erbjuds anställning i pilotenheten.
- ✦ Pilotenheten sköter sin egen rekrytering.
- ✦ Rekrytering genom strategiskt utvalda kanaler t.ex. barnskötar- och förskollärostudenter

Introduktion och mottagande

- ✦ Alla vikarier får en introduktion vid anställning (se bild 46)
- ✦ Tydliga rutiner för mottagande av vikarier vid förskolorna.

Återkoppling

- ✦ Efter avslutat pass görs en enklare återkoppling av såväl vikarien som av förskolan.

Kontinuitet

Vikarier arbetar på ett fåtal utvalda förskolor

- ✦ Vikarierna blir tilldelade ett begränsat antal förskolor som de arbetar mot i första hand.
- ✦ Vikarierna får önska vilka förskolor de i första hand vill arbeta på.
- ✦ Förskolorna får önska vilka vikarier de vill ha.
- ✦ Systemstöd som hanterar tillsättningen för att nå kontinuitet.

Information till vårdnadshavare

- ✦ Information om vilka vikarier som arbetar på förskolorna presenteras terminsvis.

Service

Kommunikation

- ✦ Tydliga rutiner för kommunikationen mellan pilotenheten, förskolorna och anställda bör fastställas.

Digitalt systemstöd

- ✦ Bör upphandlas med fokus på verksamheternas behov.

Helhetsansvar

- ✦ All vikarietillsättning går via pilotenheten.
- ✦ Pilotenheten ansvarar för att kontakta privata leverantörer vid behov.



Systemstöd

- ✦ Pilotenhetens framgång bedöms i första hand vara beroende av ett tillräckligt stort antal vikarier med rätt egenskap och kompetens.
- ✦ För att minska den administrativa utmaningen som vikariebemanningen medför idag samt för att skapa enhetliga och effektiva processer kommer det krävas ett välfungerande digitalt systemstöd. Systemstödet har även potential att säkerställa kontinuitet i vikarietillsättningen.
- ✦ Skolplattformen bedöms inte kunna stödja i detta arbete. Däremot är det viktigt att ta hänsyn till hur ett framtida systemstöd kan integreras mot Skolplattformen för att undvika dubbelarbete.
- ✦ En översiktlig inventering över möjliga system sammanfattas på kommande sida. Då systemet ska stötta en tillfällig pilotverksamhet är en vanlig upphandling ej aktuell. Kontakt föreslås tas med Kompetensförsörjningsenheten inom Utbildningsförvaltningen i Stockholms stad för att ta del av deras erfarenheter av liknande utmaningar.
- ✦ Under införskaffande av systemstödet bör representanter från IT finnas med i arbetet. Det är dock eftersträvansvärt att verksamheterna driver arbetet och säkrar att systemet lever upp till de krav verksamheterna har.



Möjliga systemstöd



Heroma

- ✦ Personal- och lönehanteringssystem.
 - Många systemtjänster. Dock finns möjlighet att välja vilka av dessa tjänster man vill använda.
- ✦ Processen för vikariebemanning stödjer flödet från > behov av ersättare > beställning > förfrågan > val av ersättare till att ersättare är bokad.
- ✦ Vikarien fyller i önskad arbetstid
- ✦ Vid behov tar bemanningsansvarig emot beställning och matchar ihop utifrån tillgänglighet och kvalifikation. Ett sms skickas till de som möter kraven.
- ✦ Systemet erbjuder möjlighet att se information om bla. medarbetare, aktiviteter och verksamhetsunderalg för dagens datum.
- ✦ Appen "Min tid" med kalender, tidsregistrering, bokningsbekräftelse, sjukskrivning, uppgifter om kollegor m.m.

Time Pool

- ✦ System för lång- och kortsiktig vikariebemanning.
 - Går att koppla samman med andra personaladministrativa processer inom kommunen.
 - Möjlighet att automatisera delar av bokningsprocessen.
- ✦ Vikarien fyller i önskad arbetstid
- ✦ Vid behov av ersättare skickas ett sms eller mail ut till de vikarier som anmält intresse.
- ✦ Två sätt att svara på förfrågan
 - Ja eller nej på webbsidan
 - Ja eller nej på sms-förfrågan
- ✦ Den vikarie som erbjuds får ett sms om att de erhållit platsen och övriga får information om att passet tilldelats någon annan.
- ✦ Systemstödet tidrapporterar åt vikarien.
- ✦ Systemstöd via hemsida/intranät och via sms.

Vikariebanken

- ✦ System för vikariebemanning
- ✦ Vikarien fyller i önskad arbetstid
- ✦ Vid behov av vikarier gör skolan en sökning i systemet och de vikarier som anmält intresse hamnar i en träfflista. Utifrån denna träfflista bokar skolan in vikarien för arbete som får en notis om bokad arbetspass via sms och/eller via e-post
- ✦ Appen "Vikariebanken" för kalender, tidsregistrering och bokningsbekräftelse.



Governos rekommendation & övriga medskick



Inledning

- ✦ I detta kapitel ges Governos övergripande rekommendation tillsammans med ett antal medskick baserat på det arbete som gjorts under uppdraget men som inte hanterats under föregående kapitel.
- ✦ Denna rapport är en fördjupning och komplettering till föregående förstudie kring en framtida bemanningsenhet. De rekommendationer och slutsatser som presenterades i föregående rapport är fortsatt aktuella.





Governos rekommendation

- ✦ Governo rekommenderar att Östermalms och Norrmalms stadsdelsförvaltning får i uppdrag att etablera en pilotenheten för vikariebemanningen i de kommunala förskolorna samt att en projektgrupp tillsätts för att utföra uppdraget.
- ✦ Medel för etableringen bör avsättas inför 2019 och arbetet med att rekrytera enhetschef och personal till enheten bör inledas så snart som möjligt, dock senast under tredje kvartalet 2018.



Medskick

Uppdrag och mål



- ✦ Målen för pilotenheten bör bidra till kommunfullmäktiges övergripande mål för verksamhetsområdet
förskoleverksamhet – 1.1 Alla barn i Stockholm har goda och jämlika uppväxtvillkor
- ✦ Mål kring ekonomi/besparing bör inte sättas för pilotåret. Däremot bör ekonomin följas under perioden och användas för ställningstagande och planering av en eventuell permanent verksamhet.
- ✦ För att underlätta uppföljningen av pilotenhetens verksamhet vore det bra om det fanns enhetlig statistik redan vid start och annars säkerställa att enlighet kan ges under pilotfasen.



Medskick

Anställning och bemanning

- ✦ För att verksamheten ska bli framgångsrik är rekryteringen av vikarier nästintill avgörande. Pilotenheten bör ansvara för sin egen rekrytering samt fokusera på att hitta personer som ser värdet i just denna typ av verksamhet. Under uppdraget har det framkommit tankar om att det är viktigt att beakta ev. ofrivilliga deltidsanställningar inom förskolorna idag inför rekrytering till pilotverksamheten. Det stämmer, men får inte ta överhand mot intresse och kompetens.
- ✦ När verksamheten har kommit igång kan det vara relevant att samla vikariernas samlade erfarenheter från de olika förskolorna i syfte att dra lärdomar av varandra och utveckla verksamheterna.
- ✦ Pilotenheten bör fokusera på att säkerställa att vikarierna känner stor tillhörighet till enheten och inom förskolorna samt att de trivs med att ha pilotenheten som arbetsgivare. Här kan t.ex. en kick off vid enhetens start och gemensam APT för pilotenhetens personal vara bra utgångspunkter.
- ✦ Vuxenutbildningsleverantören Hermods erbjuder en barnskötarutbildning på distans. Detta kan vara ett bra alternativ att erbjuda de vikarier utan utbildning som bedömts som lämpliga för yrket och som stadsdelarna vill behålla inom verksamheterna.



Medskick

Arbetsätt och processer

- ✦ Idag beställs vikarier i vissa fall innan förskolorna har full överblick över barnens närvaro, delvis för att förskolorna vill vara säkra på att få en vikarie. Under pilotperioden kan arbetsätt som medför att förskolorna kan avvakta med att beställa vikarier tills de har bättre överblick över närvaron testas – det skulle kunna vara så att pilotenheten löser tillgänglighetsutmaningen och därmed inte kräver så tidig beställning.
- ✦ Heltidsanställda vikarier med fasta arbetstider bör kunna vara på plats på en förskola tidigare än kl 08.30 redan första dagen, förutsatt att deras arbetstid startar vid kl 07.30 eller 08.00.
- ✦ Deltidsanställda vikarier – eller vikarier som jobbar "på timmar" – bör kunna registrera vilka tider de är tillgängliga för arbete samt hur många timmar de kan tänka sig jobba varje vecka.
- ✦ I vissa avseenden skiljer sig arbetsätten på olika förskolor åt – t.ex. hur långa lunchrasterna är och vilka arbetsuppgifter som läggs på vikarierna. Hur vikarierna ska få information och hantera detta bör tydliggöras.



Medskick

Övriga förutsättningar och praktikaliteter



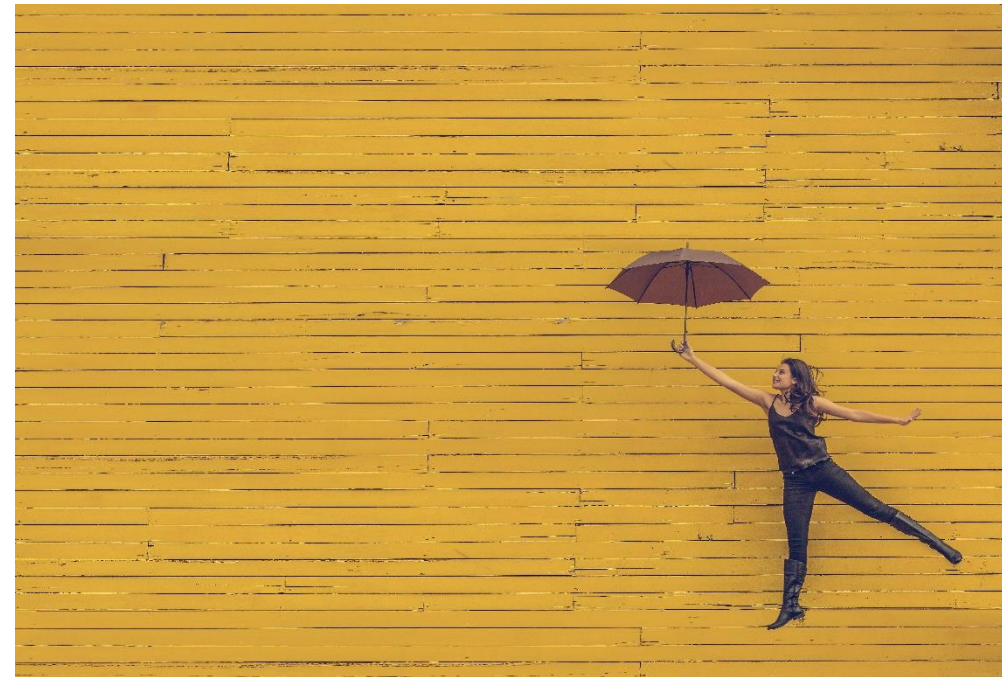
- ✦ Vikarierna bör få namnskyltar där det framgår att de är vikarier. Ett alternativ är att det finns namnskyltar på förskolorna där man kan skrivas.
- ✦ Heltidsanställda vikarier bör förse med en uppsättning kläder och övrig utrustning som kan vara bra att ha med sig under en dag. För deltidsarbetande vikarier bör det finnas tillgång till bra kläder för utomhusvistelser på förskolorna.
- ✦ Alla förskolor kan inte leverera all typ av kost och det är viktigt att vikarierna vet vilken specialkost de kan förväntas få på de olika förskolorna.
 - Det bör det även vara tydligt vem som ansvarar för att anmäla ev. behov specialkost till förskolorna – om det är pilotenhetens eller den enskilde vikariens ansvar.



Medskick

Kring införandeprojektet

- ✦ Stadsdelsförvaltningarna bör tillsätta en projektgrupp som driver ev. fortsatt etablering av pilotenheten.
 - Projektgruppen bör innefatta en projektledare samt representanter från avdelningarna, enheterna, förskolorna, HR, it samt en kommunikatör.
 - En god uppföljning av verksamheten är central för att kunna ta ställning till fortsatt etablering.
- ✦ Under införandeprojektet är det viktigt att pilotenheten förankras hos verksamheterna samt att deltagarna i införandeprojektet prioriterar de arbetsuppgifter som måste utföras.
- ✦ När ett systemstöd är på plats bör berörda medarbetare erbjudas utbildning i detta.





Medskick

Inför en permanent enhet

- ✦ En permanent enhet skulle på sikt även kunna erbjuda spetskompetenser, exv:
 - Kulturarbetare
 - Specialpedagoger för barn med särskilda behov
 - Undersköterskor
 - Erfarna pedagoger som kan stötta verksamheterna vid utmanande situationer
 - Idrottsutövare
- ✦ I dagsläget får t.ex. verksamhetsstöd ofta gå på visstidsanställningar som upphör när barnet med särskilt behov går vidare från förskolan. Med en bemanningsenhet kan dessa vikarier erbjudas tillsvidareanställning och på så sätt säkra tillgången till denna kompetens inom verksamheterna.
- ✦ För att bidra till att uppfylla fler av stadens mål – som t.ex. ungdomsarbetsplatser och nyanländas sysselsättning – samt för att underlätta rekrytering till enheten kan samarbeten med andra kommunala verksamheter som t.ex. jobbtorg sökas.
- ✦ Etableringen av en enhet som riktar sig till samtliga kommunala förskolor inom båda stadsdelarna bör ske stegvis där ett mindre antal förskolor läggs till löpande.



Intervjudeltagare

- ✦ Fackliga representanter från Kommunal och Lärarförbundet från Östermalm och Norrmalm, fyra personer
- ✦ Enhetschef och bitr. enhetschef Östermalm
- ✦ Bitr. enhetschef Norrmalm
- ✦ Vikarier från Östermalm och Norrmalm, två personer
- ✦ Vårdnadshavare från Östermalm och Norrmalm, fyra personer
- ✦ Projektledare för etableringen av bemanningsenheten i Tyresö
- ✦ Personer med kunskap om skolplattformen, från Norrmalm



Arbetsmöte 1 Uppdrag & mål

Deltagare

- ✦ Johanna Hult – Avdelningschef Förskole- och fritidsavdelningen, Norrmalm
- ✦ Sanne Svedlind - Enhetschef Johannes förskolor, Norrmalm
- ✦ Malin Wadeborn-Loohufvud – Verksamhetscontroller Förskole- och fritidsavdelningen, Norrmalm
- ✦ Eva Broström – Avdelningschef Förskola och Parklek, Östermalm
- ✦ Pernilla Eriksson – Enhetschef Norra Djurgårdsstaden 1, Östermalm
- ✦ Sofie Lundberg – Administratör Norra Djurgårdsstaden 1, Östermalm
- ✦ Huvudskyddsombud Kommunal, Östermalm
- ✦ Huvudförhandlare Kommunal, Norrmalm



Arbetsmöte 2 Organisation, dimensionering och bemanning

Deltagare

- ✦ Johanna Hult – Avdelningschef Förskole- och fritidsavdelningen, Norrmalm
- ✦ Eva Broström – Avdelningschef Förskola och Parklek, Östermalm
- ✦ Eija Pohjanen – Tf. avdelningschef Östermalm
- ✦ Malin Wadeborn-Loohufvud – Verksamhetscontroller Förskole- och fritidsavdelningen, Norrmalm
- ✦ Camilla Jingbro Schelin – HR, Norrmalm
- ✦ Merike Andersson – HR, Östermalm
- ✦ Huvudskyddsombud Kommunal, Östermalm
- ✦ Förhandlingsansvarig Kommunal, Östermalm
- ✦ Huvudförhandlare Kommunal, Norrmalm
- ✦ Lärarförbundet, Norrmalm
- ✦ Lärarförbundet, Östermalm



Arbetsmöte 3 Arbetsätt och processer

Deltagare

- ✦ Pernilla Eriksson – Enhetschef Norra Djurgårdsstaden 1, Östermalm
- ✦ Sofie Lundberg – Administratör Norra Djurgårdsstaden 1, Östermalm
- ✦ Anna Tedsjö-Unneberg – Biträdande förskolechef Johannes förskolor, Norrmalm

Utredningen är genomförd av oss på Governo AB, tack för ett bra samarbete!



Carl Sandström
Carl.sandstrom@governo.se



Johanna Stålo
Johanna.stalo@governo.se



Rebecca Hagberg
Rebecca.hagberg@governo.se