



# Tjörnmodellen – en studie av ett förändringsprojekt

*Pia Ljungström*

November 2005

# Tjörnmodellen – en studie av ett förändringsprojekt

© FoU i Väst/GR

Första upplagan november 2005

Layout: Infogruppen GR



# Innehåll

SAMMANFATTNING .....	4
STUDIENS BAKGRUND, SYFTE OCH METODIK .....	5
HelaProjektet – ett nationellt projekt .....	5
HelaProjektet inom Tjörns kommun – Tjörnmodellen .....	5
Syfte .....	6
Metodik och datainsamling .....	6
PROJEKT –EN NYGAMMAL ARBETSFORM .....	7
RESULTAT AV STUDIEN .....	8
Konceptualiseringsfasen .....	8
<i>Projektets bakgrund och syfte</i> .....	8
<i>Hur formulerades målsättningarna?</i> .....	9
Planeringsfasen .....	9
<i>Finansiering</i> .....	9
<i>Arbetsfördelning</i> .....	10
<i>Tidplaner</i> .....	10
Utförandefasen .....	10
<i>Rollerna i projektet</i> .....	10
<i>Projektarbetet</i> .....	11
<i>Reflektioner</i> .....	12
<i>Informationen inom projektet</i> .....	14
<i>Projektledaren</i> .....	14
<i>Samarbetet</i> .....	14
<i>Tidsåtgång</i> .....	14
Avslutandefasen .....	15
<i>Resultatet</i> .....	15
<i>Är man nöjd?</i> .....	16
<i>Vad kunde ha gjorts annorlunda?</i> .....	16
<i>Framgångsfaktorer...</i> .....	17
<i>Lärdomar</i> .....	17
<i>Nästa steg</i> .....	18
SLUTSATSER OCH REFLEKTIONER .....	20
REFERENSER .....	22
BILAGA	
Frågeguide .....	23

# Sammanfattning

**D**enna rapport är resultatet av en studie av ett förändringsprojekt kring deltidarbete inom Tjörns kommuns socialförvaltning. Bakgrunden till studien är ett önskemål från förvaltningen att ta tillvara de erfarenheter som arbetet i förändringsprojektet kring deltidarbete har medfört. Projektets syfte var att minska deltidarbetet och deltidarbetslösheten inom kommunen.

Studien har inriktats på ett antal frågeställningar kring hur det var att arbeta i projektet och är baserad på intervjuer med projektets styrgrupp, projektledare, verksamhetschefer, politiker och anställda.

Arbetet i projektet utgjordes av att anpassa verksamheterna till det planerade ökade antalet heltidsarbetande. Arbetet har bestått i att ta fram nya flexibla schemamodeller och att införa disponibla tider. Dessa åtgärder har väckt negativa reaktioner bland de anställda. De medarbetare som inte får eller vill ha ökad sysselsättningsgrad anser att de blir straffade för att de i projektet skall få ökad sysselsättning. Det är framför allt systemet med disponibla tider som man reagerar emot då det kan innebära att man måste arbeta på en annan arbetsplats. Reaktionerna medförde att mycket tid har fått ägnas åt samtal och diskussioner ute på verksamheterna kring dessa frågor.

Studien visar på betydelsen av att ha en heltid-sengagerad projektledare. Projektet har varit väl strukturerat med tidplaner, schemalagda möten och dokumentation. Projektledaren har varit behjälplig i de olika arbetsgrupperna med sin projektledarkompetens och varit ett kollegialt stöd för verksamhetscheferna. Samarbetet inom projektet har kännetecknats av öppenhet och förtroende. Det har varit enkelt att få till stånd snabba och informella samtal.

Studien visar att det är av stor vikt att ha tid för förberedelser och förankring av ett projekts förutsättningar och på vilka villkor parterna deltar. I detta projekt fanns en oklarhet kring villkoren gällande Arbetsförmedlingens finansieringsdel i projektet. Då villkoren inte kunde uppfyllas uteblev den förväntade kom-

petensutvecklingen som var ett av målen i projektet.

Bland de aktiva i projektet är man nöjd med projektets resultat. Även om man inte har uppnått samtliga mål, till exempel att öka antalet män i vården, anser man att det konkreta resultatet, att 24 personer blir heltidsarbetande (i fortsättningen kallad ”24-gruppen”), är mycket tillfredsställande. Man har lärt sig att den här typen av förändringar tar tid och att man fortfarande är i början av ett tidsmässigt långt förändringsarbete. ■

# Studiens bakgrund, syfte och metodik

Tjörns kommun bedriver sedan ett antal år tillbaka ett aktivt arbete för att minska deltidsarbetslösheten och minska antalet deltidstjänster. Man har det politiska målet ”Heltid en rättighet, deltid en möjlighet” som en utgångspunkt och vision för detta arbete. Konkret innebär detta mål att alla kommunens deltidsarbetande skall ges förutsättningar till heltidstjänster alternativt höjd sysselsättning till önskad grad.

Tjörns kommun har ett stort antal deltidstjänster, högre än det nationella genomsnittet. Socialförvaltningens verksamheter har flest deltidsarbetande med 74 procent av de anställda i deltidstjänsterna och de utgörs av grupperna undersköterskor och sjukvårdsbiträden. Dessa tjänster upprätthålls enbart av kvinnor. Cirka 35 procent av dessa kvinnor är över 50 år.

I arbetet för att uppnå målet har man inom kommunen genomfört två arbetstidsprojekt. Ett är det så kallade Vinna-Vinna-projektet med inriktning på kompetenshöjning och möjligheter till ökade sysselsättningsgrader. Det andra är ett arbetstidsprojekt inom ett av kommunens äldreboenden (Valåsen) där syftet är att genom att skapa ett nytt sätt att förlägga arbetstiden, öka personalens inflytande och höja sysselsättningsgraderna.

För att fortsätta arbetet med att minska deltidsarbetslösheten ansökte man i september 2003 om bidrag till att driva ett HelaProjekt inom kommunens socialförvaltning.

En slutrapportering kommer att lämnas av projektledaren kring resultaten av projektet i förhållande till de ställda målen. Denna studie är en utvärdering av vilka erfarenheter man har fått när det gäller att arbeta med och i projektet.

## HelaProjektet – ett nationellt projekt

Regeringen avsatte år 2003 150 miljoner kronor för att under fyra år stödja nya eller pågående projekt vars syfte är att ge deltidsarbetande möjlighet att gå upp i arbetstid. Eftersom flera myndigheter och sam-

hållsområden berörs av deltidspenariet har regeringen gett Arbetsmiljöverket i uppdrag att i samverkan med Arbetslivsinstitutet, Arbetsmarknadsstyrelsen, Jämställdhetsombudsmannen och Svenska EFS-rådet initiera och stödja aktiviteter som aktivt bidrar till att lösa problemet.

Alla företag och organisationer i privat och offentlig regi kan söka bidrag. Drygt nittio projekt är på gång, de flesta inom kommunal verksamhet. Inom den privata sektorn är det framför allt företag inom handelssektorn som har ansökt om bidrag. Mera information finns på HelaProjektets webbplats [www.helaprojektet.com](http://www.helaprojektet.com).

## HelaProjektet inom Tjörns kommun – Tjörnmodellen

Socialförvaltningen inom Tjörns kommun ansökte den 16 september 2003 om att få driva ett HelaProjekt inom kommunen. Projektperioden angavs till 2003-10-01 – 2005-03-31. I projektansökan angavs som grund kommunens politiska mål ”heltid en rättighet, deltid en möjlighet” och det pilotprojekt kring arbetstider som hade bedrivits i ett av kommunens äldreboende (Valåsen). Målgrupp för projektet var undersköterskor och vårdbiträden inom kommunens äldreomsorg och särskilda omsorger där det fanns en jämställdhetsproblematik med en stor andel deltidsanställda och deltidsarbetslösa kvinnor.

De övergripande målen för projektet var att minska deltidsarbetslösheten för deltid- och timanställda, minska det ofrivilliga deltidstjänsterna, ge kvinnor samma möjlighet som män till heltidsarbete, minska hindren för möjlighet till heltidsarbete, öka antalet män i vården, öka kompetensen bland deltidsarbetslösa, minska kommunens ohälsotal, förbättra arbetsmiljön och öka delaktigheten och inflytandet i arbetet samt öka vårdyrkenas attraktivitet så att det går att behålla och rekrytera personal i framtiden.

För att genomföra målen ville man få till stånd en kompetensutveckling för deltidsarbetslösa för att

ge dem möjlighet till heltidstjänster eller till kombinationstjänster inom vården/annan förvaltning eller inom det privata näringslivet. Projektet skulle även innefatta försök att få in flera män i vården i samverkan med räddningstjänsten. Man ville genomföra arbetsmiljöförbättrande och hälsofrämjande åtgärder, öka samverkan med andra instanser och öka personalens möjligheter till delaktighet i det egna arbetet och det egna välbefinnandet.

Projektet omfattade samtliga verksamheter inom äldreomsorgen och särskilda omsorger samt Kommunrehab, totalt cirka 250 medarbetare. Under våren 2004 genomfördes en enkät bland de anställda där syftet var att undersöka intresset för höjda sysselsättningsgrader, vilka som saknade formell utbildning samt vilka som var anmälda på Arbetsförmedlingen som deltidsarbetslösa. En förutsättning för en höjd sysselsättningsgrad var att individen skulle vara beredd att arbeta på andra arbetsplatser än den egna inom kommunens äldreomsorg för att bland annat minska vikariekostnaderna vid korttidsfrånvaro. Dessa kostnadsminskningar skulle finansiera de planerade sysselsättningsökningarna. Resultatet av enkäten visade att cirka 90 personer önskade en höjning av sysselsättningsgraden, drygt 20 personer av dessa var anmälda hos Arbetsförmedlingen. 40 personer saknade formell utbildning, ingen av dessa var anmälda till Arbetsförmedlingen.

Projektet skulle ha en styrgrupp och samverkan skulle ske med andra förvaltningar inom kommunen samt med den fackliga organisationen Svenska Kommunalarbetsförbundet (Kommunal). En extern projektledare skulle anställas för att driva projektet.

## Syfte

Syftet med studien är att ta tillvara den kunskap och det lärande som genererats genom arbetet mot målen i projektet. Intressanta frågeområden är hur arbetet i projektet har bedrivits och vad arbetet har bestått av. Vidare hur samarbetet i projektet har varit, om det har tagit mycket tid i anspråk och vad som har varit

väsentliga framgångsfaktorer. Det är också viktigt att få fram tankar och reflektioner kring erfarenheter och lärdomar som projektet har genererat.

Utvärderingen har genomförts bland dem som har varit beslutande och genomdrivande i projektet; chefen för socialförvaltningen, medlemmarna i projektets styrgrupp, politiska och fackliga representanter, verksamhetschefer, medarbetare och projektledare.

## Metodik och datainsamling

Datainsamlingen har till största delen skett via personliga intervjuer. Förutom muntlig information har dokumentation från projektet, information från Hela-Projektets webbplats och förberedande intervjuer med projektledaren utgjort bakgrundsinformation för studien. De personliga intervjuerna var löst strukturerade för att ge respondenterna möjligheter att kunna utveckla sina svar och att eventuella frågetecken kring frågor kan redas ut under intervjusituationen. Intervjuerna dokumenterades med hjälp av bandspelare och tog cirka en timma i anspråk. De ägde rum på respondentens arbetsplats. Som grund för intervjuerna användes en intervjuguide med ett antal frågeställningar kring bakgrund, själva arbetet i projektet och vilka lärdomar man har fått (se bilaga). De intervjuade uppmuntrades till att utveckla sina svar alltefter sina upplevelser men också om det fanns ett speciellt engagemang i ett specifikt frågeområde. Samtliga intervjuade visade stort intresse för att beskriva olika händelser under projektet och ett stort engagemang för projektets huvudmål – att minska deltidsarbetet.

Totalt genomfördes 17 intervjuer. Respondenterna valdes ut i samråd med projektledaren. Kriterier för urvalet var att man skulle ha haft en aktiv roll i projektet vad gällde löpande beslut och/eller genomförande. De personer som valdes ut var medlemmarna i styrgruppen, fem verksamhetschefer, socialnämndens ordförande, kommunstyrelsens ordförande, Kommunals ordförande, projektledaren, ansvarig tjänsteman för själva projektansökan samt två undersköterskor ur ”24-gruppen”. ■

# Projekt – en nygammal arbetsform

Det finns inom litteraturen många olika definitioner på vad som är ett ”projekt” och vad som är ett projektrelaterat arbetssätt. Oavsett definition brukar projekt presenteras som ett nytt och modernt sätt att organisera arbetet arbetsform medan den klassiska seriella organiseringen/produktionen representerar det ”gamla” (Ricchiardi, 2001). Människan har emellertid i alla tider arbetat med tidsmässigt begränsade arbetsuppgifter. Ostindiefararnas resor under 1700-talet var organiserade som projekt där man vid återkomsten gjorde en avstämning av vad resan hade inbringat och därefter ”stängde böckerna” och manskapet fick börja leta efter nya möjligheter till arbete. Arbetet med byggandet av pyramiderna var också organiserat i projektform.

För att definieras som ett projekt bör följande egenskaper uppfyllas (Packendorff, 1993):

- engångsuppgift
- förutbestämt slutdatum
- ett eller flera prestationsmål
- ett antal komplexa eller ömsesidigt beroende aktiviteter.

Inom projektledningslitteraturen används livscykelbegreppet i vissa fall för att beskriva och analysera ett projekt (Packendorff, 1993, Johansson, Löfström, Ohlsson, 2000). Begreppet möjliggör studier av händelser och förlopp i ett projekts olika faser vilket är ett sätt att tillgodogöra sig erfarenheter av ett projekt. Livscykelbegreppet innebär att inte enbart själva genomförandefasen av ett projekt studeras utan även de faser som ligger före och efter.

I *konceptualiseringsfasen* planeras projektet idémässigt och målen definieras. Denna fas kan omfatta en förstudie. Projektidén har stöd av ledningen för företaget eller organisationen.

*Planeringsfasen* kännetecknas av detaljerad planering. Hit hör budgetering, upprättande av tidplaner, nedbrytning av projekt målet i delmål, rekrytering av projektledare och övriga projektmedlemmar.

I denna fas skaffas eventuell nödvändig utrustning och materiel som behövs för projektets genomförande.

*Utförandefasen* omfattar själva genomförandet av projektet.

I *avslutandefasen* trappas projektarbetet ned och avslutas och ”slutprodukten” överlämnas till beställaren. I denna fas sker utvärderingen och lärdomar/erfarenheter från projektet dokumenteras.

Arbetet med studien följer livscykelmodellen för ett projekt och rapporten är strukturerad utifrån en beskrivning av projektarbetet i dessa fyra faser. I konceptualiseringsfasen diskuteras vad som var bakgrund och syftet med HelaProjektet inom kommunen samt målsättningarna. Planeringsfasen beskriver organisationen av projektet vad gäller finansiering, arbetsfördelning och tidplaner. Därefter följer utförandefasen där arbetet i projektet beskrivs; vad man gjorde, vad som hände, hur samarbetet var och tidsåtgång. I avslutandefasen diskuteras hur man ser på det faktiska projektresultatet och reflekterar över vad som kunde ha gjorts annorlunda, vilka framgångsfaktorerna var och vilka lärdomar projektarbetet har medfört. ■

# Resultat av studien

## Konceptualiseringsfasen

Denna fas beskriver projektets bakgrund och syfte, hur och av vem/vilka målen formulerades.

### *Projektets bakgrund och syfte*

Enligt intervjuade politiker och förvaltningsledning var avsikten med HelaProjektet att fortsätta att utveckla Tjörns kommun till en attraktiv arbetsplats för båda könen för att säkerställa tillgång på framtida arbetstagare med lämplig kompetens. Kommunens inställning var att en mycket viktig förutsättning för detta är att man kan leva på sin lön. Enligt kommunstyrelsens ordförande har kommunen ”förfärligt många deltidsjänster inom vård och omsorg”. Det fanns en politisk enighet över partigränserna om att vidta åtgärder kring problemet men man saknade finansiella medel för att genomföra de nödvändiga sysselsättningsökningarna. Från politiskt håll var man även intresserad av att se om en minskning av deltidsarbetslösheten kan medföra lägre vikariekostnader för kommunen och därmed inte innebära ökade lönekostnader vid sysselsättningsökningar.

Inom kommunen hade man tidigare bedrivit två projekt med inriktningen att öka sysselsättningsgraderna och minska det ofrivilliga deltidsarbetandet. Dessa projekt hade gett politiker och förvaltningsledning viktiga erfarenheter som man ville tillvarata och kunna sprida till de övriga verksamheterna. I HelaProjektet sågs en möjlighet till att fortsätta utvecklingsarbetet med extern finansiering vilket kommunen även hade haft i tidigare projekt. Finansieringen skulle användas för att anställa en projektledare och för kompetensutveckling av personal. I de två föregående projekten kom projektledaren från verksamheten vilket projektledarna ansåg hade haft en negativ inverkan på projektdriften eftersom de både hade haft ett verksamhetsansvar och ett projektledaransvar vilket skapade framför allt tidsmässiga problem.

Även den ansvarige tjänstemannen för projektansökan ansåg att den viktigaste bakgrunden var den

politiska målsättningen inom kommunen om rätt till heltidstjänst. Övriga bakgrundsfaktorer var att man ville ta till vara de erfarenheter som kommunens tidigare arbetstidsprojekt hade gett och fortsätta att öka antalet heltidstjänster inom kommunen. Man ville också inom projektets ram testa nya idéer, till exempel kombinationstjänster inom kommunen och det privata näringslivet och att kunna kombinera en tjänst inom vården med ett administrativt deltidsjobb på ett privat företag.

Verksamhetscheferna ansåg att bakgrunden till projektet var att få bukt med deltidsarbetslösheten och öka sysselsättningsgraden för dem som önskar detta. Kommunens politiska målsättning var en viktig grund enligt dem. ”Politikerna är tvungna att visa medborgaren att det händer något”. En chef nämnde även att ett syfte var att kunna arbeta med kombinationstjänster och att få en acceptans att pröva nya arbetstidsmodeller. Kommunens personalansvarige nämnde som ett mål att få ned antalet deltidsarbetande som stämpelar och att det med tanke på kommunens politiska målsättning var naturligt att ansöka om ett HelaProjekt. Han ansåg även att det var en viktig jämställdhetsfråga för kommunen att få bort de många deltids-tjänsterna.

AMS är en av parterna i det nationella HelaProjektet och chefen för Arbetsförmedlingen på Tjörn tipsade socialförvaltningen om möjligheten att ansöka om ett lokalt HelaProjekt. Han ansåg att arbetsmarknadsnämnden inom kommunen hade ägnat sig åt frågan sedan länge men för lite hade hänt.

Både verksamhetschefer och politiker nämnde att rätten till heltidstjänst är en viktig rekryteringsfråga inför framtiden. Man måste kunna leva på sin lön som anställd inom kommunen.

De två undersköterskorna ur ”24-gruppen” ansåg att syftet med projektet var att kommunen ville höja tjänstgöringsgraderna, minska deltidsarbetslösheten, använda färre timvikarier och minska fyllnadstjänstgöringarna.

### *Hur formulerades målsättningarna?*

De explicita målen för projektet angavs i den 10-sidiga blankett som utgör ansökan för ett HelaProjekt. I ansökan skall förutom uppgifter om ansökande företag/organisation anges projekttid, problemanalys, mål och prioriteringar, resultat och effekter och tidplaner.

Själva ansökan utarbetades av den tjänsteman inom socialförvaltningen som vanligtvis ansvarade för förvaltningens projektansökningar. Enligt tjänstemannen var de angivna målen en blandning av kommunens sedan tidigare uppsatta politiska mål och mål som stipulerades av HelaProjektet. Ansökan skrevs i dialog med HelaProjektet. De fem verksamhetscheferna ansåg att målen skapades i förvaltningens ledningsgrupp under diskussion innan de slutligen formulerades. Målen stämde med de diskussioner man hade haft inom förvaltningen kring det stora antalet deltidsarbetande och frånvaron av män inom vård och omsorg. Arbetsförmedlingens chef sa att målen skapades i diskussion där villkoren för Arbetsförmedlingens medverkan klargjordes. Från fackligt håll och från socialnämnden kände man inte till hur målen skapades. De två intervjuade undersköterskorna visste inte hur målen hade kommit till men de kände till de övergripande målsättningarna och att de stämde med hur diskussionerna hade varit ute på verksamheterna.

Projektledaren, som rekryterades efter att projektet var beviljat, var därmed inte delaktig i målformuleringarna. Han ansåg att vare sig budget eller mål var verklighetsförankrade. Han var kritisk till att de kvantitativa målen saknade jämförelsetal vilket försvårade projektets uppföljning av dessa mål.

### **Planeringsfasen**

I denna fas beslutar man om projektets finansiering, projektorganisation, anställning av projektledare och tidplaner.

#### *Finansiering*

Projektets budget byggde på en samfinansiering mellan Tjörns kommun, Arbetsförmedlingen och HelaProjektet där Arbetsförmedlingen skulle stå för 45 procent, HelaProjektet för 50 procent och Tjörns kommun 5 procent. Arbetsförmedlingens medel (cirka 1,3 mkr) var avsatta för att höja kompetensen hos deltidsarbetande för att öka deras möjligheter till heltidstjänster. I ett av de tidigare projekten, det så kallade Vinna-Vinna-projektet, hade Arbetsförmedlingen finansierat utbildning för ett antal anställda vilket gav dem en behörighet att utbilda sig till undersköterskor. Denna tanke fanns även för HelaProjektet.

I början av projektet insåg den nyutträdde projektledaren att det skulle bli ett problem vad avsåg Arbetsförmedlingens del av projektbudgeten. Det framgick att Arbetsförmedlingens pengar endast kunde användas för utbildning av dem som var anmälda på Arbetsförmedlingen som deltidsarbetslösa vilket endast gällde 24 av de totalt 90 personer som var intresserade av att höja sin sysselsättningsgrad. Detta besked skapade frustration och besvikelse bland de inblandade i projektet, både på ledningsnivå och bland personalen. Projektledaren fick ingen klarhet i varför detta villkor inte var uppfattat av dem som skrev ansökan. Arbetsförmedlingen angav att de hade varit tydliga med dessa villkor från början.

Det visade sig att samtliga de som ingick i ”24-gruppen” hade den formella utbildningen, det vill säga var utbildade undersköterskor. En möjlighet uppstod att kompetenshöja denna grupp vad gällde psykiatri och demens. Man började lista önskade utbildningsinsatser ute på verksamheterna. För att ersätta personerna i utbildning krävdes 20 vikarier. Det hela ”rann ut i sanden” beroende på att verksamhetscheferna inte

ville ersätta sin personal med som de ansåg ej kompetent eller passande personal från Arbetsförmedlingen, att det saknades finansiering för vikarierna och på att de önskade utbildningsinsatserna krävde en offentlig upphandling, en process som skulle ta cirka 14-16 veckor.

Arbetsförmedlingen finansierade ”24-gruppens” auskulteringar i form av aktivitetsstöd.

### *Arbetsfördelning*

Förvaltningsledningen ansvarade för den övergripande planeringen och för rekryteringen av en extern projektledare vilket var en förutsättning för att få genomföra ett HelaProjekt och som sammanföll med förvaltningens önskemål. Projektstart enligt ansökan skulle vara i oktober 2003. Projektledaren anställdes i januari 2004 och då startade projektarbetet. Denna försening medförde enligt projektledaren att ”tidplanen sprack med en gång”. Förvaltningsledningen formade en styrgrupp som bestod av representanter för Arbetsförmedlingen, facket, socialnämnden, kommunens personalansvarige samt av projektledaren. Det första mötet ägde rum i mars 2004.

### *Tidplaner*

Projektledaren ansvarade för projektets detaljerade tidplaner från och med 1/1 2004 till 31/3 2005. Styrgruppens möten var schemalagda liksom verksamhetschefernas möten. En allmän uppfattning var att projektets fasta struktur i form av möten och planering var mycket bra och tillfredsställande. Då ett halvår återstod av projekttiden insåg man ute på verksamheterna där projektresultatet skulle verkställas och komma i ”skarpt läge” den 1 april 2005, att tiden började bli knapp. Det återstod mycket arbete med schemaläggningar och att genomföra systemet med disponibla tider.

## **Utförandefasen**

Denna fas omfattar själva projektarbetet. Hur bedrevs arbetet, vad gjorde man och vad hände?

### *Rollerna i projektet*

Verksamhetschefer framhöll sin roll som ansvariga för genomförande av de beslut som fattades under projektets gång. En verksamhetschef beskrev sig själv som en ”mini-projektledare” för att driva arbetet med en ny schemamodell framåt – att sätta ramar för arbetet i schemagruppen vad gällde personal och pengar och att samtidigt ”putta” projektarbetet framåt.

Styrgruppens medlemmar bevakade och följde projektet, dels under styrgruppens möten, dels via projektledarens månadsrapporter. Socialnämnden och facket såg det som viktigt att vara ute hos medarbetarna på de fem enheterna och informera sig om hur arbetet med projektet förflöpte.

Personalansvarig inom kommunen agerade bollplank för projektledaren i avtalsfrågor. En annan roll för honom var att vara part gentemot facket. Den tjänsteman inom kommunen som sammanställde ansökan var inte delaktig i projektet vilket hon ansåg hade både för- och nackdelar. Hon hade varit mycket involverad i utvärderingen av Valås-projektet och det som framkom i dessa analyser och diskussioner användes i projektansökan. Nackdelen var att dessa reflektioner inte kunde tas tillvara då hon själv inte aktivt deltog i projektet. Fördelen var att få in en extern projektledare som kunde lägga all sin tid på att driva projektet och föra en dialog med de olika parterna, något som tjänstemannen ansåg vara mycket positivt för projektets genomförande, ”det las en grund för en förändringsvilja”.

Projektledaren berättade att han fick definiera sin roll på egen hand. Han såg sin roll som att vara en internkonsult och en katalysator gentemot verksamhetscheferna. Han hade varit mån om att det inte skulle uppstå konflikter eller någon konkurrenssituation mellan honom och verksamhetscheferna. För övrigt arbe-

tade han som den förväntade projektledaren; driva projektet framåt, vara sammankallande till möten, dokumentera, följa upp och rapportera till berörda.

### **Projektarbetet**

Arbetet i projektet inriktades på de förberedelser som krävdes för att genomföra den planerade sysselsättningsökningen för ”24-gruppen”.

För att öka sysselsättningsgraderna krävdes det att samtliga verksamheter gjorde en översyn av sina scheman. En verksamhet beslöt att ha kvar det traditionella schemat. Två verksamheter införde tvättstugescheman. Inom Valåsen hade det förra projektet (Arbetsstidsprojektet) medfört att man hade en flexibel arbetstidsmodell.

Förberedelsearbetet bedrevs ute på verksamheterna i arbetsgrupper. Detta arbete tog mycket tid i anspråk för verksamhetscheferna och för personalen. De planerade schemaförändringarna skapade en del oro bland medarbetarna. Många hade gått på samma schemarad i upp till 20 år och hade trivts med det.

För en av verksamheten innebar projektet att man kunde pröva en ny schemamodell, en modell som innebar att man kunde bedriva verksamhet veckans samtliga dagar och inte som tidigare måndag till fredag (verksamheten omfattar kommunens arbetsterapi och sjukgymnastik). Den nya schemamodellen orsakade mycket diskussioner, framför allt om att det skulle krävas personal på helgerna.

Verksamhetscheferna verkade som handledare i verksamheternas schemagrupper. De beskrev hur personalen bör tänka och vilka ramar/möjligheter som fanns. För verksamhetscheferna var det viktigt att på ett tydligt sätt visa att de trodde på de planerade förändringarna. Det var angeläget att finnas till hands och prata med de olika grupperna av medarbetare. Många av medarbetarna blev oroliga inför de förändringar av arbetstiden och arbetstidens organisering som skulle bli konsekvensen av de ökade sysselsättningsgraderna. Den främsta orsaken till missnöjet var det planerade införandet av disponibel tid. Disponibel tid

definieras som den tid man inte behövs på sin ordinarie arbetsplats. Förutom att vikariera på andra arbetsplatser kan denna tid ägnas åt kompetensutveckling, schemamöten, hälsobefrämjande åtgärder eller åt patienterna. På vissa av verksamheterna gällde detta samtlig personal, på andra endast de som tillhörde ”24-gruppen”. Det var framför allt kravet att behöva arbeta på andra arbetsplatser som väckte personalens ogillande och man ville få klarhet i hur detta skulle organiseras. Verksamhetschefer, fack och projektledare fick ägna mycket tid åt att förklara och motivera personalen till detta. De personer som hade arbetat heltid sedan länge ansåg att de blev bestraffade medan de ur ”24-gruppen” inte förstod varför de ensamma skulle få disponibla tider vilket de ansåg vara ”orättvist”.

Så här beskrev en av de intervjuade undersköterskorna ur ”24-gruppen” situationen:

”Från början verkade allt bra, men med tiden blev det alltmer komplicerat. Det framkom att samtliga anställda undersköterskor och vårdbiträden skulle auskultera på annan arbetsplats för att underlätta inför framtiden då alla skulle få disponibla tider. De som var utanför ”24-gruppen” frågade då varför de skulle straffas för att vissa skulle gå upp i tid samtidigt som de inom ”24-gruppen” ansåg att de inte enbart skulle gå på disponibla tider. Den här tiden var jobbig, med många negativa diskussioner på arbetsplatsen.”

Auskulteringarna blev emellertid en positiv upplevelse för både chefer och de aktuella medarbetarna. Medarbetarna tyckte att det var lärorikt att se hur man arbetade på andra arbetsplatser inom kommunens äldreomsorg och förde med sig erfarenheter till den egna arbetsplatsen. Det medförde också att man såg mera positivt på den egna arbetsplatsen.

Verksamhetscheferna sammanträdde regelbundet under projekttiden i möten som leddes av projektledaren. Dessa möten var mycket uppskattade av cheferna. Mötena var arbetsmöten där man diskuterade projektet och hur man skulle lösa de olika problem som uppkom. Verksamhetscheferna upplevde att de på grund av de regelbundna mötena sinsemellan fick

en ökad förståelse för varandras verksamheter. De kunde använda varandra som bollplank i olika frågor. De insåg att man måste arbeta över verksamhetsgränserna om man skall kunna lösa kraven på ökade sysselsättningsgrader efter projektet och i framtiden.

Den fackliga representantens arbete, förutom att vara medlem i styrgruppen, var att träffa projektledaren varannan, var tredje vecka och bli uppdaterad om projektet. Hon deltog i möten ute på verksamheterna med projektledare och verksamhetschefer. Det fanns många frågetecken när genomförandet 1 april 2005 började närma sig ansåg hon. Hon var tvungen att tala om för verksamhetscheferna att de måste ta sitt arbetsgivaransvar och informera personalen bättre och mera för att skingra osäkerheten kring arbetstidernas organisering. Det skall inte facket behöva göra. Enligt henne var personalen ute på verksamheterna "jätteoroliga" för att de skulle behöva jobba på andra verksamheter. Facket informerade personal och chefer om att denna möjlighet har arbetsgivaren enligt kollektivavtalen alltid haft men inte utnyttjat tidigare. Hon fick ägna mycket tid åt information till medlemmarna och arbetsgivaren om vad de nuvarande avtalen innebär. Hon konstaterade att det finns många i personalen som inte vill ha de förändringar som projektet medför.

För Arbetsförmedlingen bestod arbetet av att vara medlem i styrgruppen och bevaka sina insatser i projektet. Arbetsförmedlingen var också ett bollplank för projektledaren. Under projektets gång visade det sig att de som skulle få önskad sysselsättningsgrad hade den formella kompetensen – det behövdes inga kompetenshöjande insatser. Däremot fanns det önskemål om en breddning av kompetensen inom psykiatri, demensvård med mera. Det rörde sig om utbildningsinsatser som krävde en offentlig upphandling vilket skulle ta cirka 14-16 veckor att genomföra. Arbetsförmedlingen var här pådrivare och påpekade för styrgruppen att de snabbt måste ge ifrån sig önskemålen och specifikationerna av utbildningsinsatserna. Tiden rann

iväg och inget hände i denna fråga. Arbetsförmedlingen hade under denna period mycket kontakt med projektledaren, med utbildningssamordnaren och verksamhetscheferna. Från Arbetsförmedlingens håll upplevde man det som att verksamhetscheferna hade fokus på annat såsom arbetstider och schemamodeller än att planera och besluta om utbildningsinsatserna.

Politikerna följde projektet via rapporter och dokumentation. Man informerade sig även ute i verksamheterna bland medarbetarna. Ordförande i socialnämnden hade informella möten med projektledaren för att hålla sig informerad om händelser i projektet.

Projektledarens arbete bestod i att driva projektet, vara sammankallande och dokumentera. Det var regelbundna möten med cheferna ute på verksamheterna för att stötta dem och diskutera lösningar till problem som uppstod på vägen. Han beskrev uppdraget som projektledare som fritt och där han "har haft förmånen" och att det varit till gagn för projektet att han haft tid för kartläggningar, att utarbeta ekonomiska kalkyler och andra beslutsunderlag, arbetsuppgifter som inte alltid hanns med av de anställda tjänstemännen inom kommunen.

En av de intervjuade undersköterskorna deltog i en arbetskartläggning inom sin verksamhet. Hon berättade att arbetsgruppen la ned mycket tid på detta men att kartläggningen inte gav något nytt. Man visste sedan tidigare att det behövs mest personal på förmiddagen, över lunch och att det sedan är lugnt på eftermiddagen. Man upptäckte under arbetet att man kunde omdisponera vissa småsaker från förmiddagen till eftermiddagen men det kommer att ha en liten effekt på personalbehovet på eftermiddagen.

### *Reflektioner*

En verksamhetschef beskrev arbetet i projektet som roligt och inspirerande. Hon framhöll de regelbundna mötena mellan verksamhetscheferna tillsammans med projektledaren. En värdefull detalj ansåg hon, var att alla dessa möten planerades in tidsmässigt från

början för hela projektperioden.

Det var klokt att det fanns en utsedd projektledare, ansåg en annan verksamhetschef som själv hade varit projektledare i kombination med sitt vanliga arbete i ett av de tidigare projekten. Detta hade hon upplevt som mycket slitsamt. Det har varit svårt att schematekniskt få det att gå ihop fortsatte hon. De som skall upp i sysselsättningsgrad måste få sina timmar. ”Frågan är när? På eftermiddagarna behövs det färre antal personer”. Vidare sa hon att det inte har varit så kul som chef att presentera negativa schemaförändringar”. Schemagruppen på verksamheten har haft det jobbigt och vissa medarbetare är inte nöjda, de anser att de nu får det sämre fortsatte hon.

”Som en berg- och dalbana” beskrev en annan verksamhetschef arbetet i projektet. Det har varit ”roligt, jobbigt, spännande, hopplost”. Den främsta svårigheten har legat i att få alla att acceptera att det nya schemat innebär helgtjänstgöringar.

Även en annan chef nämnde samma sak – problemet med helgtjänstgöringar. I hennes verksamhet måste personalen börja arbeta varannan helg istället för var tredje som tidigare. Hon hade fått starka reaktioner från personal utanför projektet som kommer att få nya turer och disponibla tider. Verksamhetschefen ansåg att personalen skuldbelade de 24 som ingår i projektet.

Ordföranden i socialnämnden lyfte fram svårigheten med information till arbetstagarna i den här typen av projekt. När och hur ofta skall man informera och om vad vid varje tillfälle? Han noterade att det under projektets gång hade uppstått rykten och missförstånd bland personalen vilket hade skapat oro i verksamheterna.

Ordföranden i kommunstyrelsen sa att hon har en stor förståelse för att man bland medarbetarna ute på verksamheterna i vissa fall inte önskar några förändringar. Men hon trodde att personalen i efterskott ändå skulle tycka att det inte var så dumt. ”Vi måste utvärdera projektet ordentligt” ansåg hon. ”Det positiva är att vi försöker”, fortsatte hon, men hon hade

hoppats att det skulle ha uppfattats mera positivt av alla parter.

Personalchefen ansåg att det var värdefullt att projektet var välplanerat från start. Det oväntade i projektet var Arbetsförmedlingens agerande och krav. Förväntan låg i kompetensutvecklingen, det var ett av delmålen fortsatte han. Motprestationen från den anställda var att utbilda sig för att kunna öka sin sysselsättningsgrad. Han vet inte varför det blev som det blev och vad det föll på. Det måste ha varit någon form av oklarhet som personalchefen inte kom ihåg. Det var mycket ”stötande och blötande” kring detta under hösten 2004.

Chefen för Arbetsförmedlingen tyckte att saker och ting ”drogs i långbänk” för mycket. Mycket skulle förankras först hos de anställda vilket tog tid. I och med att man stämplar står man till arbetsmarknadens förfogande. Om arbetsgivaren erbjuder ett heltidsjobb är man skyldig att ta detta, annars upphör arbetslöshetsersättningen. Han ansåg att verksamhetscheferna här var lite för försiktiga gentemot arbetstagen.

Fackets representant sa att medlemmarna har upplevt projektet som jobbigt. Många har arbetat drygt 20 år på samma schemarad och vill fortsätta med det. Det kan vara svårt för vissa att leva i det ”gungfly” som ett förändringsprojekt innebär, det vill säga att alla förutsättningar inte är klara från början. Hon ansåg att det är viktigt att inse att acceptansen för förändringar tar olika tid för olika individer. HelaProjektet kräver uppfyllnad i faktiska tal men det handlar mycket om att börja tänka annorlunda ansåg hon, att som medarbetare se sig mera som ett verktyg. En annan svårighet påpekade hon, var att verksamhetscheferna var otydliga gentemot personalen kring vilka ramar som finns när det gäller arbetstider och flexibilitet.

Projektledaren tyckte att det var svårt att målen och budgeten inte var verklighetsförankrade. Han vet inte vad HelaProjektet krävde i form av tidplaner och mål. De kvantitativa målen var inte realistiska ansåg

han. Vidare var ”paketet med Arbetsförmedlingen en stöttesten. Jag har försökt få klarhet i hur mycket man visste om Arbetsförmedlingens krav hos den tjänsteman som skrev ansökan, hos Arbetsförmedlingen och hos förvaltningschefen men inte lyckats”, fortsatte han. Detta medförde att han tvingades klargöra förutsättningar under hand. Enligt projektledaren var Tjörn ett av de första HelaProjekten. Inom flera andra HelaProjekt hade en förstudie först genomförts men inte på Tjörn. ”Varför rådde det en sådan brådska med Tjörn”, undrade han. Själva processen i projektet tyckte han hade varit som han hade förväntat sig. ”Jag har lärt mig att vara tålmodig”, fortsatte han. Han visste att den här typen av förändringar kräver tid.

### *Informationen inom projektet*

Verksamhetscheferna och övriga inom projektet angav att projektledarens månadsrapporter gav dem löpande och bra information om projektet. Verksamhetscheferna fick även information om projektet vid förvaltningens ledningsgruppmöten. Projektledaren har informerat muntligt ute i verksamheterna under arbetet i schemagrupperna och vid informella pratstunder med politiker och fack. De två undersköterskorna ur ”24-gruppen” sa att det var mest information i början av projektet och då inom ”24-gruppen”. Därefter fick man information huvudsakligen från facket när det gällde det övergripande projektarbetet. Information om projektet på den egna arbetsplatsen fick man av verksamhetschefen och av projektledaren.

### *Projektledaren*

Samtliga intervjuade framhöll betydelsen för projektet att det fanns en utsedd fristående projektledare. Förutom vetskapen om att han drev projektet uppskattade de att det var enkelt att få till stånd informella samtal och på så sätt bli uppdaterad eller direkt få svar på någon fråga.

Verksamhetscheferna uppskattade att projektledaren var delaktig i schemagruppernas arbete. Speciellt uppskattade de att projektledaren åtog sig att doku-

mentera och skriva nödvändiga rapporter vilket besparade dem mycket tid. Personalchefen värdesatte projektledarens erfarenhet av att jobba inom olika organisationer vilket underlättade samarbetet inom projektet.

### *Samarbetet*

Av intervjuerna framgår en allmän uppfattning att det var ett bra och givande samarbete inom projektet. Arbetsförmedlingen nämnde att ”Tjörns kommun kännetecknas av en positiv samverkansanda. Det råder ett öppet och bra diskussionsklimat”. En av verksamhetscheferna lovprisade samarbetet med Kommunal. De är alltid snabba att återkomma om man behöver hjälp, uttryckte hon. Verksamhetscheferna uppgav att de har haft ett mycket givande samarbete sinsemellan. Det var högt i tak på deras möten. Även om man hade olika åsikter kom de alltid överens. En av de intervjuade undersköterskorna tyckte att samarbetet med de kolleger som inte ingick i ”24-gruppen” hade påverkats negativt av projektet. Det var lättare att prata med de övriga i ”24-gruppen”.

### *Tidsåtgång*

Upplevelsen av tidsåtgång varierade hos verksamhetscheferna mellan att det hade tagit ”jättemycket” tid till att det inte hade tagit mer tid än beräknat. Det sistnämnda nämndes av en chef som sa att det berodde på att projektledaren hade gjort mycket av arbetet med sammanställningar och dokumentationer vilket hon var mycket tacksam för. En verksamhetschef la ned mycket tid i projektet på att införa en ny schemamodell. Det har varit en lång mental startsträcka för personalen med många möten och diskussioner, berättade hon. En annan chef sa vid intervjutillfället att projektet nu tog mycket tid för henne i och med att genomförandefasen nu närmade sig och att det innebär att den valda schemamodellen måste vara klar.

Facket ansåg att det har tagit tid framför allt för att det är ett stort projekt som involverar många verksamheter och individer. Kommunen hade tidigare en

ålderdomlig syn på schema och man har varit sen med att titta på alternativa schemamodeller. Facket ansåg att kommunen nu har kommit långt på kort tid och att det råder delaktighet och påverkansmöjlighet för medarbetarna vilket är ett stort framsteg.

En av undersköterskorna som ingick i sin verksamhets schemagrupp ansåg att projektet hade tagit mycket tid i anspråk. Det ”var segt i början och nu ska allt vara klart”. Hon upplevde det som stressigt att det var mycket som skulle vara klart till 1 april; nya scheman, de disponibla turerna utlagda och att man skulle börja arbeta med ett nytt datorstöd för schemaläggningarna.

## Avslutandefasen

I denna fas avslutas projektarbetet och den tillfälliga projektorganisationen upphör. Projektets resultat skall överföras till den löpande verksamheten och implementeras. I denna fas ingår slutrapportering om projektets måluppfyllelse och utvärdering.

## Resultatet

En av verksamhetscheferna nämnde den framtida kostnaden för övertalighet som blir konsekvensen av att 24 personer får ökad sysselsättningsgrad, vilket är ”ett antal miljoner kronor”. Tanken är att denna övertalighet skall medföra mindre fyllnadstider och färre timvikarier. Hon trodde att de kommer att lyckas med detta. Samtidigt påpekade hon att det finns en fara i att timvikarierna försvinner eftersom det endast kommer att behövas under helger. Det kan dessutom leda till rekryteringsproblem eftersom en anställning i vården ofta börjar med ett timvikariat. Hon konstaterade att ingen man hade blivit anställd under projekttiden. Orsaken till det ligger i att lönerna är för låga. Den förväntade kompetenshöjningen uteblev, konstaterade hon också.

Ett par av verksamhetscheferna pekade på de positiva effekter auskulteringarna hade haft på den egna personalen. De har fått till följd att man har tagit med sig lärdomar från andra verksamheter vilket har lett till en ökad uppskattning av den egna arbetsplatsen. En verksamhetschef berättade att hon var mycket nöjd med den arbetskartläggning man hade genomfört på verksamheten med projektledarens hjälp. Denna kartläggning ledde till bra diskussioner kring rutiner och arbetsuppgifter. ”Det är lätt att vara hemma-blind”, fortsatte hon, ”och projektledaren fick oss att börja tänka på ett annat sätt. Jättebra”. En verksamhetschef konstaterade att ”det har hänt oerhört mycket” på ett år vilket hon ansåg vara bra.

En politiker sa att även om 24 personer kan tyckas få, är det ändå en tillräckligt stor grupp för att man skall kunna få erfarenheter och lära sig.

Projektledaren påpekade att man med ”24-grupp-

pen” har uppnått ökad sysselsättningsgrad för 100 procent av målgruppen om målgruppen definieras som de som var anmälda på Arbetsförmedlingen. Övriga resultat är att kommunen har skapat varaktiga förändringar och att det har hänt mycket som kommer att leva vidare. Han konstaterade att man i projektet inte lyckats med att få in flera män i vården men att man inom särskilda omsorger hade skapat cirka 15 kombinationstjänster.

### *Är man nöjd?*

Av intervjuvärdens framgick att de som var delaktiga i projektet var nöjda med projektresultatet och med arbetet i och med projektet. En verksamhetschef uttryckte det så här ” Jag är stolt att arbeta inom Tjörns kommun där vi höjer sysselsättningsgraden”. En verksamhetschef ansåg att resultatet är tillfredsställande så här långt även om detta måste betraktas som en början. En verksamhetschef konstaterade att som verksamhetschef ser man behovet av förändringar men att det oftast är trögt att driva förändringar på egen hand. Inom ett projekt blir det mera tillåtet att arbeta över gränser och att tvingas tänka i nya banor.

Samtliga respondenter påpekade att man inte är nöjd bland personalen ute i verksamheterna. Införandet av disponibla tider har mött mycket motstånd och negativa reaktioner, framför allt från personal som inte ingår i ”24-gruppen”. Många av dessa var även missnöjda med att de tvingas in i nya schemamodeller med ökat antal helgturer som följd.

Från politikerhåll framhölls att framtida tjänster måste var heltid och man bör pröva att öka sysselsättningsgrader på alla tjänster. Projekten inom kommunen har medfört att man är på god väg mot de politiska målen i frågan.

Arbetsförmedlingen var nöjd för att man har nått resultatet med mindre skattepengar. De införda arbetstidsmodellerna har gett erfarenheter ute på verksamheterna som kommunen kommer att ha glädje av i framtiden.

Fackets representant var nöjd. Hon såg projektet

som en början; ”Rom byggdes inte på en dag”.

En av de två intervjuade undersköterskorna var nöjd med resultatet. Hon ansåg att det inte går att ”få upp flera i tid” just nu. Hon visste att den personal som har heltidstjänster inte är nöjda, de anser att de bara får ge – de får inget i gengäld. Den andra undersköterskan var nöjd med att kommunen har försökt gör någonting men var orolig för egen del. Krävs det för mycket förflyttningar i och med införandet av disponibel tid skulle hon sluta.

Projektledaren var nöjd men noterade att det just nu råder en frustration bland personalen ute i verksamheterna. Projektet medför att det blir förändringar för samtliga anställda. Han uttryckte en oro över att det fanns spänningar inom personalgrupperna. Han ansåg att det var viktigt för dem att ”hålla ihop och inte börja backa”.

### *Vad kunde ha gjorts annorlunda?*

Två av verksamhetscheferna ansåg att förberedelsearbetet hade kunnat göras bättre. Man borde ha vetat mera om vilka regler och krav som gällde, till exempel från Arbetsförmedlingen, en åsikt som även framfördes av personalchefen. Den verksamhetschef som hade varit ansvarig för Vinna-Vinna-projektet ansåg att man kunde ha tagit tillvara de erfarenheter man då gjorde, bland annat vad gällde Arbetsförmedlingen. Under det projektet uppstod likadana diskussioner med Arbetsförmedlingen som under HelaProjektet. En verksamhetschef ansåg att det hade varit bättre för utfallet om projektet hade kunnat koncentreras till en av verksamheterna. Därefter kunde man bedöma vilken typ av arbetstidsförläggning som är lämpligast. En verksamhetschef sa att det kändes konstigt att det redan skall avslutas. Hon menade att det är lång ställtid för sådana här förändringsprojekt och att det vore önskvärt att projektledaren kunde stanna någon tid efter projektets slut.

En av politikerna sa att det hade varit bra om det hade förts en dialog ute på arbetsplatserna innan man startade projektet. Nu skedde dessa samtal och dis-

kussioner under själva projekttiden.

En annan politiker ville avvakta resultatrapporterna men hade intrycket att projektet hade hanterats mycket bra, ”över förväntan”.

Enligt Arbetsförmedlingen borde anställningen av en projektledare ha skett snabbare och att förvaltningsledningen borde ha insett mera vilka förutsättningar som gällde för projektet. Som det nu blev, tyckte Arbetsförmedlingen, fick projektledaren ägna mycket tid åt att reda ut detta.

Enligt facket var verksamhetscheferna otydliga under projektet gentemot personalen med ramarna och reglerna vad gäller arbetstidsfrågor. Verksamhetscheferna visste inte vem som skulle bestämma; personalen eller chefen.

De två undersköterskorna ansåg att man borde ha informerat mera i förväg om vad projektet skulle innebära för personalen. Man borde också ha rätt ut oklarheter innan ”24-gruppen” kom till. Då hade de blivit bättre bemötta av sina kolleger. En av undersköterskorna tyckte att det var olyckligt att det ligger så mycket arbete i slutet av projektet.

Projektledaren ansåg att det är viktigt att lägga ned mycket tid på själva ansökan så att uppföljningarna i projektet kan ske smidigt. Man skulle ha varit mera tydlig i målen och med förutsättningarna.

### *Framgångsfaktorer*

Den viktigaste framgångsfaktorn ansåg samtliga respondenter var att projektet har drivits av en fristående projektledare utan annat ansvar. Flera uppskattade även att projektledaren hade en annan bakgrund, det vill säga inte kom från vård- eller omsorgssektorn. Verksamhetscheferna uppskattade projektledarens förmåga att dokumentera och att skriva bra och lättförståeligt och sköta det formella skriftliga, men även muntliga kontakterna med socialchefen och politikererna. Flera framhöll även projektledarens personlighet och tidigare yrkesbakgrund som mycket lämpliga för projektet.

En verksamhetschef lyfte fram kommunens platta

organisation som en framgångsfaktor. Idag sitter samtliga verksamhetschefer i socialförvaltningens ledningsgrupp vilket har medfört att projektet har kunnat diskuteras direkt i ledningsgruppsmöten och inte i separata möten.

En verksamhetschef påpekade att det har funnits en stark vilja hos verksamhetscheferna att genomföra projektet. Även personalen har haft en vilja till detta men ett kollektiv har lättare att säga nej, fortsatte hon.

Personalchefen ansåg att projektet har haft en bra struktur vad gäller arbetssätt, till exempel med en styrgrupp. Öppenheten bland kommunens tjänstemän och politiker var och är en framgångsfaktor för projekt av denna typ, tyckte han.

Chefen för Arbetsförmedlingen påpekade att projektet har inneburit en möjlighet att pröva olika arbetstidsmodeller vilket man kommer att ha glädje av inför framtiden. Kommunens öppna samarbetsklimat har varit och är ”jätteviktigt” för framgång i denna typ av projekt.

Från fackligt håll betonades betydelsen av att projektledaren har varit ute och informerat och stött arbetsgrupperna i deras arbete inom projektet.

Undersköterskorna uttryckte sin uppskattning av projektledaren och det strukturerade arbetssätt han skapade i schemagrupperna.

Projektledaren framhöll tillgängligheten hos de involverade i projektet. Man har rent geografiskt suttit nära varandra, i samma byggnad. ”Det är en jätteviktig faktor” tyckte han. Det underlättar informella och snabba kontakter.

### *Lärdomar*

En av verksamhetscheferna framhöll som personliga lärdomar att hon har lärt sig mycket om projektledning av projektledaren. Vidare hade hon lärt sig betydelsen av att sätta ramar för verksamheten och personalen och inse att vissa beslut åligger henne som chef och inte personalen.

En annan verksamhetschef har lärt sig att den här

typen av förändringsprojekt kräver tid och tålamod. Man måste ge sig själv och personalen tid för att tänka, reflektera och diskutera.

En verksamhetschef berättade att hon har lärt sig att information kan tolkas mycket olika. Det är viktigt att ha med sig människor ur personalgruppen som är bra på att kommunicera och förklara för sina kolleger.

En annan verksamhetschef ansåg att ”vi alla” har varit dåliga på att förankra tankar och planer bland personalen under projektets gång.

En verksamhetschef ansåg att kommunens personalavdelning bör ge cheferna mera råd och information kring avtal och lagar och att tydliggöra vilka befogenheter man har som chef.

Den tjänsteman som skrev ansökan tyckte att det bör finnas en länk mellan den person som skriver en ansökan till ett projekt och den som driver det. Det är viktigt att själva ansökan får ta tid, den skall kunna jobbas igenom och förberedas. När man arbetar med utvecklingsfrågor bör detta arbetet dokumenteras vilket medför att man då har en beredskap och framförhållning inför projekt och projektansökningar. Det medför en bättre kvalitet på projektens genomförande, ansåg hon.

Fackets representant uppskattade att hon tack vare projektet har fått en större kunskap i arbetstidsfrågor.

Kommunstyrelsens ordförande sa att en lärdom är att man måste vara beredd på den rädsla och otrygghet som den här typen av projekt kan skapa.

Det har varit bra att ha med olika människor med olika ansvarsområden i projektet, ansåg personalchefen. Det är viktigt att informera personalen i ett tidigt skede i ett sådant här projekt, ansåg han.

De två undersköterskorna ansåg båda att informationen till personalen i början av projektet var bristfällig. En av undersköterskorna framhöll att möjligheten att lära känna andra arbetsplatser och att se på sin arbetsplats med nya ögon i samband med auskulteringar har varit mycket lärorikt.

Projektledarens främsta lärdom var att ”sådant

här tar tid”. Det gäller för alla att man måste acceptera att jobba med en viss otydlighet under projektets gång. Projektledaren har fått kritik och synpunkter från personalen om att de inte fått veta någonting eller fått svar på sina frågor. Projektledaren menade att det inte går att veta allt i början av ett förändringsprojekt. Förändringarna har skapat turbulens och konflikter men dessa reaktioner kan vara resultatet av något annat. Det krävs att man är ”lite psykolog” för att arbeta i den här typen av projekt, sa han.

### *Nästa steg*

Samtliga respondenter ansåg att när projektet formellt avslutas den 31 mars återstår mycket att göra, egentligen är detta bara början för ett fortsatt aktivt arbete med att få upp samtliga deltidstjänster till heltidstjänster. En verksamhetschef såg avtalskrivningarna som viktiga inom den närmaste framtiden ”och vi kommer inte att ha fast mark under fötterna till 1 april”.

Flera av verksamhetscheferna sa att det viktigaste är att klara av projektets resultat ekonomiskt. De ökade sysselsättningsgraderna skall ”tas hem” ekonomiskt med mindre utnyttjande av sjuk- och timvikarier.

En verksamhetschef uttryckte förhoppningen att kommunen fortsätter att satsa på frågan. Men först skall detta projektet landa, ansåg hon. Vi bör lära oss av de tre genomgångna projekten inom kommunen innan vi startar ett nytt liknande projekt.

En av politikerna lyfte fram problemet med framtida rekrytering av personal till vård och omsorg. Det är redan idag svårt att rekrytera ungdom till vårdutbildningslinjer. Det finns också en tendens att de som utbildar sig flyttar till andra kommuner där de kan erbjudas bättre arbetsvillkor. Att kunna erbjuda heltidstjänster är därför mycket viktigt. Det är också enda sättet att få in flera män i vården, fortsatte politikern.

”Man måste kunna leva på sin lön!” Det är ett slutligt politiskt mål för kommunen och ”vi kommer inte att ge oss i denna fråga” sa kommunstyrelsens ordförande. När det gäller HelaProjektet vill politi-

kerna följa upp ”24-gruppen” och höra deras åsikter om projektet samt göra en allmän uppföljning av resultatet av detta projekt samt de två föregående.

Arbetsförmedlingen hoppades att kommunen har tagit till sig betydelsen av tydlighet. Arbetsförmedlingen och kommunen har samma mål, att ge arbetskraften den sysselsättningsgrad den önskar. Idag kan kommunen vara tacksam för att arbetskraften accepterar de dåliga villkor som råder, fortsatte han. Många ungdomar i kommunen får fyllnadsersättning från det sociala på grund av att de inte kan leva på sin deltidslön. Han trodde inte att ungdomen kommer att utbilda sig inom sektorn om inte arbetsvillkoren förbättras.

Kommunen har insett att det handlar om ett långsiktigt arbete enligt facket, vilket är unikt i projekt. Tanken är inte ha provat i projektform för att sedan gå tillbaka utan ambitionen är att förändringsarbetet skall fortsätta.

En av de intervjuade undersköterskorna tyckte att det viktigaste är att ”sjösätta” det hela ute på verksamheterna. Hon trodde inte att det kommer en ny grupp av personer vars sysselsättningsgrad skall öka inom rimlig tid framöver. Orsaken till det är att det i så fall krävs nya arbetstillfällen för i nuläget finns det inte arbetsuppgifter för flera heltidstjänster.

Den andra undersköterskan sa att hon är medveten om att hon nu är anställd av Tjörns kommun och inte i en specifik verksamhet. Hon var bekymrad över att hon inte ser några ungdomar längre inom vården. De ungdomar som vikarierar inom vården studerar annat, det vill säga inte på vårdutbildningar och när de är klara med sina studier försvinner de.

Enligt projektledaren startar de stora förändringarna den 1 april. Då införs disponibel tid och nya schemamodeller inom två av verksamheterna. Projektledaren kommer att få förlängning av sitt uppdrag med 50 procent fram till 31 juli, finansierad av kommunen, för att hjälpa till med praktiska frågor ute på verksamheterna kring scheman och personal.



# Slutsatser och reflektion

Syftet med utvärderingen var att få en uppfattning om hur HelaProjektet på Tjörn hade genomförts, hur processen hade gått till och vilka erfarenheter och lärdomar man hade fått.

Konceptualiseringsfasen och planeringsfasen genomfördes i huvudsak inom förvaltningens ledning. Projektets målsättning diskuterades i förvaltningens ledningsgrupp och med politiker och fack och man var överens om de uppsatta målen. Även bland de anställda var man väl förtrogen med projektets huvudmålsättning – att minska deltidsarbetslösheten.

I utförandefasen var förekomsten av en projektledare på heltid en viktig framgångsfaktor. Projektledaren har gett projektet en fast struktur i form av tidplaner, anordnande av möten mellan berörda, dokumentation och framtagande av beslutsunderlag av olika slag. Projektledaren har varit ute i verksamheterna och deltagit i schemagruppernas arbete vilket har uppskattats av både chefer och medarbetare. Det har varit ett bra samarbete i projektet. Det beskrivs som enkelt och informellt, något som man tillskrev det av tradition öppna ”klimatet” bland kommunens tjänstemän och som underlättas av att tjänstemännen sitter nära varandra geografiskt, ”i samma hus”. Dessa faktorer hade stort värde i ett förändringsarbete där snabba och spontana kontakter är tidsbesparande. Socialförvaltningens platta organisation har också underlättat samarbetet.

Oklarheter kring Arbetsförmedlingens villkor för delfinansiering av projektet skapade en del problem och frustration under projektets första halvår. Tanken var att 45 procent av projektbudgeten skulle användas för kompetenshöjande insatser för deltidsarbetande vårdpersonal. Villkoret för denna finansiering från Arbetsförmedlingens sida var att man som deltidsarbetande var inskriven som deltidsarbetslös. Detta villkor stod klart för de styrande i projektet först ett halvår efter projektet hade startat och medförde att ett mindre antal personer än planerat kunde omfattas av projektet. I den enkät som hade genomförts bland an-

ställda inom förvaltningen hade 90 personer angivit att de ville få ökad sysselsättningsgrad. Det visade sig att av dessa uppfyllde 24 personer villkoret. Samtliga 24 personer hade en formell utbildning varför inga kompetenshöjande åtgärder blev aktuella. Kompetenshöjningsstödet hade kunnat utgå till andra utbildningsinsatser men krav på och kostnader för vikarier medförde att man från verksamhetshåll inte antog denna möjlighet. Finansieringen från Arbetsförmedlingen blev därmed kraftigt minskad och bestod i ett aktivitetsstöd för den auskultande personalen under projektet.

En positiv effekt av projektarbetet var att ett samarbete mellan verksamheterna inleddes. Under projektet har verksamhetscheferna upptäckt att de har mycket gemensamt och att de kan utbyta erfarenheter och diskutera olika verksamhetsfrågor. Verksamhetscheferna har kommit till insikt om att ett samarbete över verksamhetsgränserna är nödvändigt för att uppfylla de planerade sysselsättningsökningarna.

En av följderna av de nya arbetstidsmodellerna blev att samtliga medarbetare (en verksamhet undantagen) fick nya arbetstider, till exempel tätare helgtjänstgöringar. Denna påföljd väckte missnöje bland dem som är nöjda med sitt deltidsarbetande och de som är heltidsarbetande. De anser att de får ge utan att få något i gengäld när delar av personalen skall få ökad sysselsättning. Även det planerade införandet av disponibla tider har väckt oro och missnöje både inom ”24-gruppen” och bland övriga medarbetare. Det är framför allt kravet att behöva arbeta på andra arbetsplatser än den egna som väckt starka negativa reaktioner. Även i detta fall anser de ur personalen som inte får eller vill ha höjd sysselsättning att de drabbas negativt av det pågående förändringsarbetet.

En orsak till reaktionerna var att medarbetarna ute i verksamheterna har saknat information om hur sysselsättningsökningen konkret skulle gå till. Verksamhetscheferna och projektledaren har sett det som att det ingår i projektet att lösa dessa frågetecken under

hand medan medarbetarna har ansett att förutsättningarna skulle ha varit tydliga vid projektstart. Projektarbetet synliggjorde även att det har funnits en osäkerhet och okunnighet kring hur avtalen mellan arbetsgivare och arbetstagare är utformade.

I avslutningsfasen av projektet var inte problemen kring disponibla tider och schemaförändringar lösta. Medarbetarna ville veta hur man praktiskt skulle lösa de disponibla tiderna innan man accepterade förändringarna. Dessa reaktioner ledde till att projektledarens anställning förlängdes, finansierad av kommunen. Uppgiften blev att tillsammans med verksamhetscheferna lösa de praktiska problemen med scheman och disponibla tider. En tolkning av detta beslut är att man från förvaltningsledningen gjorde en bedömning att projektledaren behövdes för att säkerställa implementeringen av projektets resultat ute i verksamheterna.

Sammanfattningsvis visar studien att de som har arbetat med och i projektet i stort sett är mycket nöjda med hur det har genomförts. De negativa reaktioner som har framkommit under projektets gång är från personal som inte ingår i projektet men blir berörda av de förändringar som projektet medför. En viktig lärdom som har framkommit är att det krävs tid för att genomföra förändringar av det slag som projektet omfattade. De anställda behöver tid för att förstå och sätta sig in i vilka konsekvenser förändringarna får för den enskildes arbetsliv. ■

# Referenser

- Johansson S., Löfström M., Ohlsson Ö., (2000). *Projekt som förändringsstrategi*. Stockholm: SNS Förlag.
- Packendorff, J. (1993). *Projektorganisation och projektorganisering*. Umeå: Handelshögskolan i Umeå, licentiatuppsats.
- Rapp Ricciardi, M., (2001). *Projektpsykologi – produktutveckling ur människans perspektiv*. Göteborg: Göteborgs universitet, psykologiska institutionen.
- Tjörns kommun: Ansökan till HelaProjektet 2003-09-16.
- Östebo A. (2004-5). Månadsrapporter HelaProjektet – Tjörnmodellen.
- HelaProjektets webbplats: [www.helaprojektet.com](http://www.helaprojektet.com)

# Bilaga

## Frågeguide

Vad var bakgrunden och syfte till/med projektet?

Hur skapades målsättningarna? Av vem/vilka?

Vad är din roll i projektet?

Vad har arbetet i projektet huvudsakligen utgjorts av för din del?

Vad känner du till om vad de övriga i projektet har gjort? Politiker, projektledare, AF, ledamöter i Socialnämnden, facket, målgruppen mfl.

Samarbetet dem emellan?

Vilka personer har du arbetat mest med? Hur har samarbetet varit?

Hur mycket tid har det tagit? Mer eller mindre än beräknat?

Hur har det varit att arbeta i projektet? Vad har varit svårt? Lätt? Oväntat?

Vad är resultatet av projektet hittills?

Är du/man nöjd?

Vad kunde ha gjorts annorlunda?

Vilka har varit de viktigaste framgångsfaktorerna?

Vilka är dina viktigaste lärdomar? För dig själv? För projektet?

Framtiden – nästa steg?



**FoU**<sub>i</sub>**väst** GR

**FORSKNING OCH UTVECKLING INOM VÄLFÄRDSOMRÅDET**  
**Besök** Gårdavägen 2 • **Post** Box 5073, 402 22 Göteborg • **Tel** 031-335 50 35  
**Fax** 031-335 51 17 • **e-post** fou@gr.to • **www.fouivast.com**