

## Lärarprogrammet

Högskolan Dalarna, Campus Falun

Samhällskunskap D, Uppsats, 10p

2002-06-07

---

Kurs: Samhällskunskap D

# EN KOMMUNAL KORTTIDSPPOOL I MELLANSVERIGE

- en utvärdering ur tre perspektiv, år 2002



HÖGSKOLAN  
Dalarna

Författare:  
Christine Alexandersson  
Lise-Lotte Lindgren

Handledare:  
Mats Lundgren

# Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion</b>	<b>4</b>
1.1 Inledning	4
1.2 Syfte och Avgränsning	5
<b>2. Metodavsnitt</b>	<b>6</b>
2.1 Praktisk metod	6
2.2 Utvärderingsmodell	8
<b>3. Bakgrund</b>	<b>10</b>
<b>4. Tolkningsbas</b>	<b>13</b>
4.1 Chefs- och ledarroller	13
4.2 Att styra med mål	14
4.3 Gruppen som arbetsenhet	14
4.4 Motivationen och dess betydelse	15
<b>5. Utvärdering av korttidspoolen</b>	<b>17</b>
5.1 Starten	17
5.2 Nu	26
5.3 Framtiden	43

<b>6. Avslutande diskussion</b>	<b>46</b>
<b>Litteratur</b>	<b>54</b>
<b>Bilagor (1-4)</b>	

## Sammandrag

Arbetets syfte är att utvärdera en korttidspools organisation och verksamhet, utifrån tre olika intressenters perspektiv, nämligen de anställda, arbetsgivaren samt den fackliga organisationen, SKAF. Utvärderingen sker från tre olika tidsaspekter; *starten*, *nuet* och *framtiden*. Undersökning har avgränsats till att studera; en korttidspool i en mellansvensk kommun, de anställda i korttidspoolen, dess berörda arbetsgivarrepresentanter och den fackliga organisationen. Detta medför att de anställda ute på de arbetsplatser som använder sig av poolen, berörda politiker uteslutits i undersökningen. Även de vårdtagare som nyttjar korttidspoolen har utelämnats då denna utvärdering inte syftar till att mäta vårdkvaliteten. Undersökningen inleddes med att ett brevutskick (i form av ett öppet svarsbrev) ut till samtliga berörda parter, därefter genomfördes intervjuer, med ett urval informanter. Till grund för undersökningen har en egen komponerad utvärderingsmodell använts. De variabler som modellen innefattar är; Mål och avtal, Arbetsmiljö, Ledarskap och Ekonomi. Undersökningen påvisar att korttidspoolen föranletts av flertalet brister, bland annat gällande förberedelse/planeringsarbete med resultat att viktiga detaljer förbisågs; upprättande av *mål* och *avtal*. Korttidspoolen är (i nuläget) inte ekonomiskt bärande, vilket till viss del beror på att arbetsplatserna (som nyttjar poolen) inte förvaltar bokningen på ett adekvat sätt, vilket i förlängningen undergräver korttidspoolens fortsatta verksamhet.

Sökord: Utvärdering, korttidspool, utvärderingsmodell och organisation

# 1. Inledning

## 1.1 Introduktion

Vård och omsorg är en personalintensiv verksamhet. Det behövs personaltäckning alla tider, dygnet runt och året runt. För att få verksamheten att fungera behövs förutom ordinarie anställda, även vikarier och kanske även olika poolorganisationer som kan ”täcka upp” när det inte finns ordinarie anställda att tillgå.

En kommun som fått sin poolverksamhet att fungera, då i form av en korttidspool<sup>1</sup> är Markaryds kommun. Där de för övrigt även löst problemet med att kunna erbjuda sin anställda den tjänstgöringsgrad de önskat.<sup>2</sup> Markaryd har i och med en omorganisering funnit en modell att lösa deltidsarbetslösheten utan att öka sina kostnader. Deras motto lyder, ”Heltid - en rättighet, deltid - en möjlighet”. Modellen går under såväl namnet ”Markarydsmodellen” som ”Resursenheten”. Modellen har ”gjort det möjligt för all vårdanställda att välja sin sysselsättningsgrad, inte bara en gång, utan när som helst över tiden”<sup>3</sup> och dessutom bidragit till att de flesta timvikarier avskaffats och, i stort sett alla, har istället erbjudits fast tjänst. Vidare har det ”inneburit att vårdpersonalen upplever en bättre tillfredsställelse med sitt arbete”.<sup>4</sup> Allt detta har kommunen uppnått utan att öka sin lönekostnad. I Markaryd består korttidspoolen av 15 stycken undersköterskor som skall ”täcka in” all korttidsfrånvaro inom fyra olika områdena, vilka tillsammans omfattar 21 olika arbetsenheter. De har fått förbättrade villkor eftersom de med kort varsel skall lösa all korttidsfrånvaro. De får bland annat ett lönetillägg på 2000 kronor/mån. Markaryd inrättade en personalfunktion med erfarenhet från arbetsledande uppgifter, som i samarbete med socialförvaltningen och personalenheten sköter rekrytering, utplacering, administration, interndebitering med mera. Denna person, som är lite av ”spindeln i nätet”, hade stor erfarenhet av hur verksamheterna fungerade och är en nyckelfigur för att rekryteringen skall fungera. Till korttidspoolen rekryterades erfaren vårdanställda. För att tjänsterna skulle bli intressanta och konkurrenskraftiga för den egna personalen erbjöds bland annat högre lön och flexibla arbetstidsvillkor. Lokala överenskommelser om bland annat förskjuten arbetstid har gjorts mellan kommunen och den fackliga organisationen.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> En arbetsgrupp som arbetar på flera olika enheter för att täcka upp vid korttidsfrånvaro.

<sup>2</sup> < <http://www.markaryd.se/socialforvalt/ResursenhetenBengts.doc> >[2002-05-30]

<sup>3</sup> < <http://www.markaryd.se/socialforvalt/ResursenhetenBengts.doc> >[2002-05-30]

<sup>4</sup> < <http://www.markaryd.se/socialforvalt/ResursenhetenBengts.doc> >[2002-05-30]

<sup>5</sup> < <http://www.markaryd.se/socialforvalt/ResursenhetenBengts.doc> >[2002-05-30]

I denna undersökning utvärderas en kommunal poolverksamhet inom den sociala omsorgen<sup>6</sup> i en ”småstad” i Mellansverige. Verksamheten är av kategorin korttidspool, vilket innebär att den agerar som akut vikariepool. De anställda som arbetar i poolen har därmed ingen fast arbetsplats utan erbjuder sina tjänster, i verksamheter inom såväl äldreomsorgen<sup>7</sup> som de särskilda omsorgerna<sup>8</sup>, när vikarier efterfrågas.

## 1.2. Syfte och Avgränsning

Syftet med arbetet är att utvärdera en korttidspools organisation och verksamhet<sup>9</sup>, utifrån tre olika intressenters perspektiv, nämligen de anställda, arbetsgivaren samt den fackliga organisationen, SKAF. Utvärderingen sker från tre olika tidsaspekter; starten, nuet och framtiden.

I vår undersökning har vi avgränsat oss till att studera en korttidspool i en mellansvensk kommun. Vidare har en avgränsning av utvärderingen gjorts till att omfatta de anställda i korttidspoolen, dess berörda arbetsgivarrepresentanter samt SKAF, vilket innebär att de anställda ute på de arbetsplatser som nyttjar poolen samt berörda politiker uteslutits i undersökningen. Tänkbara effekter av detta kan eventuellt innebära att vi missar relevant information angående de anställdas (ute på de olika arbetsplatserna) syn på korttidspoolen. Vi har dock gjort bedömningen att arbetsgivarrepresentanterna på de respektive arbetsplatserna har kännedom om hur det fungerar på vederbörlig arbetsplats. Beträffande uteslutandet av politiker gjordes bedömningen att dessa inte har relevant information att delge utifrån ovanstående syfte med tillhörande frågeställningar. Även de vårdtagare som nyttjar korttidspoolen har uteslutits då denna utvärdering inte syftar till att mäta vårdkvaliteten.

---

<sup>6</sup>Sociala omsorgen inkluderar äldreomsorgen och den särskilda omsorgen för definition se fotnot 7 och 8.

<sup>7</sup>Till äldreomsorg räknas hemtjänst, äldreboende samt nattpatrull.

<sup>8</sup>Särskilda omsorgen är en lagbunden verksamhet som ger individen som tillhör lagens rättigheter rätt till boende, daglig verksamhet samt en aktiv fritid. Den särskilda omsorgen riktar sig till människor med fysiskt och psykiskt handikapp. Särskilda omsorgen svarar under Lagen om stöd och service (LSS) till vissa funktionshindrade samt under Socialtjänstlagen.

<sup>9</sup>Med organisation avser vi korttidspoolens uppbyggnad och med verksamhet korttidspoolens tillämpning

## 2. Metodavsnitt

### 2.1. Praktisk metod

Undersökningen inleddes med ett möte med den lokale SKAF-ordföranden. Därefter följde informationsmöten med representanter från arbetsgivarsidan och med ett av korttidspoolens arbetsplatsombud. Syftet med dessa två möten var att få en utgångspunkt inför utvärderingen av korttidspoolen. För att skapa ett utgångsläge formulerades två brev det ena innehöll en presentation av oss (bilaga1), som svarar för undersökningen, det andra var ett frågebrev vari undersökningens informanter; anställda som arbetar i korttidspoolen, arbetsgivare och SKAF, ”öppet”<sup>10</sup> fick ge *sin* beskrivning av korttidspoolen (bilaga 2). Ett informationsmöte genomfördes också med de anställda i korttidspoolen, under vilket ovanstående brev delades ut. Ett syfte med informationsmötena var att delge berörda parter allmän information kring undersökningen samt svara på eventuella frågor kring densamma. De poolanställda som inte närvarade vid informationsmötet delgavs utskicket via post, för att sedan återsända dem till oss. Representanter från arbetsgivarsidan och SKAF delgavs sina brev per post. Totalt skickades/delades 39 brev ut; samtliga representanter från SKAF-lokalt (4 stycken), 12 stycken till representanter från arbetsgivarsidan<sup>11</sup> och slutligen 23 stycken till de anställda i korttidspoolen, däri inkludera bokningsanställda (2 stycken). Vidare i uppsatsen har vi delat in informanterna i tre perspektiv denna fördelning redovisas längre ned i detta avsnitt under rubriken ”Utvärderingsmodell”

Ett påminnelsebrev (bilaga 3) sändes till dem som inte svarat på utskicket inom utsatt datum. Slutligen svarade 33 av de 39 som tillgetts brevet. Av de sex som inte svarat var fem från arbetsgivarsidan och en anställd i korttidspoolen. En sammanställning av de berörda parternas syn på situationen i korttidspoolen fick ligga som underlag för frågeställningar i kommande intervjuer. Den intervjuade urvalsgruppen bestod av tio informanter, fyra från arbetsgivarsidan, fem anställda i korttidspoolen samt en SKAF-representant. Urvalet av de anställda gjordes genom lottning. Detta för att undvika påverkan, då det framkommit från, såväl SKAF som arbetsgivarsidan önskemål om vilka som ”borde” intervjuas. Från arbetsgivarsidan intervjuades fem personer; socialchefen, tre enhetschefer (de två nuvarande och den föregående), en ekonomiadministratör och från SKAF en person. Urvalet var från början tänkt att omfatta socialchefen, en nuvarande enhetschef för korttidspoolen samt den tidigare enhetschefen för

---

<sup>10</sup> Med ”öppet” avser vi fritt beskriva sin egen beskrivning om situationen i korttidspoolen.

<sup>11</sup> Samtliga enhetschefer som arbetat eller arbetar på de arbetsplatser nyttjar poolen , socialchef och en ekonomi ansvarig.

densamma, två enhetschefer från de arbetsplatser som nyttjar poolen och en ekonomiansvarig samt en från SKAF för att täcka upp samtliga representationsområden. Socialchefen för att denna är ytterst ansvarig för verksamheten, poolens enhetschefer då dessa är styrande för poolen, enhetscheferna ute på arbetsplatserna för att få deras bild samt den ekonomiansvarige för en mer djupgående insyn på det ekonomiska planet. Då samtliga av enhetscheferna på de olika arbetsplatserna avböjde medverkan i intervju, togs beslutet att intervjua samtliga tre enhetschefer varit/är ansvariga för korttidspoolen.

I likhet med de brev som undersökningens målgrupp fått skriva behandlas även intervjuerna konfidentiellt. Intervjuerna samt bandupptagning av dessa sker med godkännande av intervjudeltagarna. Intervjuerna var delvis strukturerade, efter Ib Andersens<sup>12</sup> definition av delvis strukturerade intervjuer, då författarna tillgavs en viss förkunskap om situationen i korttidspoolen genom svaren på utskicken. Svaren på brevutskicken fick ligga till grund för kommande intervjuer. I en analys av breven kunde vi kategorisera fyra olika områden som behandlades, dessa fick komma att ligga till grund för kommande intervjuer. De frågor som samtliga informanter fick behandla var; mål och avtal, arbetsmiljö, ledarskap och ekonomi (bilaga 4). Vid samtliga intervjutillfällen har båda uppsatsförfattarna varit närvarande i syfte att minimera risken för misstolkningar. Utöver brevutskick och intervjuer har även viss e-postkorrespondens förekommit med enstaka informanter, med intention att bringa klarhet när risk för missförstånd funnits i intervjumaterialet.

Det har visat sig vara svårt att få ta del av vissa beslut och mötesrapporter, främst från arbetsgivarsidan, vilket i vissa avseenden kan tyckas märkligt då dessa är offentliga handlingar. Detta har medfört att undersökningen försvårats. Representanter från SKAF och arbetsplatsombuden i korttidspoolen visade större intresse att delge oss den information vi var beroende av för att genomföra undersökningen.

Ytterligare ett tänkbart metodproblem kunde rapportförfattarnas eget förflutna inom omsorgen tänkas vara, då det kunde föreligga risk för att undertecknade varit färgade av sina tidigare erfarenheter inom yrkesområdet (då vi båda tidigare varit yrkesverksamma inom vård och omsorg). Detta har inte påvisas vara någon nackdel då ingen av författarna hade någon tidigare relation eller kännedom till/om den aktuella kommunen eller någon av de (i uppsatsen) berörda

---

<sup>12</sup>Ib Andersen. *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund 1998, s. 162.



parterna. Vidare har de tidigare erfarenheterna från omsorgen präglat en positiv aspekt då författarna i detta fall haft en förförståelse om termer och organisationer inom omsorgen.

Många av citaten som redovisas i resultatdelen kan upplevas av läsaren som avhuggna och svåra att få grepp om, då korrigeringar gjorts av undertecknade, dessa ändringar är markerade inom klamrar, [ ]. Detta har gjorts på grund av sekretesskäl. Här nedan följer en, för utvärderingen, framarbetade utvärderingsmodell som ligger till grund för hela utvärderingsarbetet av korttidspoolen.

## 2.2. Utvärderingsmodell

Här nedan presenteras den modell som ligger till grund för struktur och utvärdering av arbetets empiri.

Perspektiv	Starten	Nuet	Framtiden
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De anställda</li> <li>• Arbetsgivare</li> <li>• SKAF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mål och avtal</li> <li>• arbetsmiljö</li> <li>• ledarskap</li> <li>• ekonomi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mål och avtal</li> <li>• arbetsmiljö</li> <li>• ledarskap</li> <li>• ekonomi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mål och avtal</li> <li>• arbetsmiljö</li> <li>• ledarskap</li> <li>• ekonomi</li> </ul>

*De tre perspektiven:*

Arbetet utvärderas utifrån tre perspektiv; De *anställda*, *Arbetsgivare* och *SKAF*. Med *Anställda* avses de 21 personer som är anställda i korttidspoolen. Inom gruppen *Arbetsgivare* inbegrips av såväl socialchef, poolens enhetschefer, de enhetschefer vars verksamhet har tillgång till poolanställda samt även den administrativa anställda. Att den administrativa personalen hamnar under arbetsgivarsidan beror på att de har en nära arbetsmässig relation. Inom perspektivet *SKAF* ingår ortens representanter från Svenska kommunalarbetsförbundet. .

*De tre tidsaspekterna:*

Modellens tre tidsaspekter är; *Starten*, *Nuet* och *Framtiden*. Med *Starten* avser vi tiden från att det aviserats i kommunens personaltidning, nummer 2, 1997, att ett lagförslag om att LAS 2000 skulle träda i kraft från januari 2000 och fram till dess att verksamheten kommit igång. Det som innefattar tidsaspekten *Nuet* är hur poolens ser ut idag<sup>13</sup> samt de förändringar som skett sedan *Starten*. *Framtiden* innefattar poolens framtidsplaner utifrån de tre olika perspektiven.

*Modellens variabler:*

De variabler som modellen innefattar är; *Mål och avtal*, *Arbetsmiljö*, *Ledarskap* och *Ekonomi*. *Mål och avtal* syftar till de *Mål och avtal* som finns nedskrivna kring korttidspoolen. Variabeln *Arbetsmiljö* inbegriper de anställdas grupptillhörighet, samlingslokal, schema, flexibilitet och arbetsområden samt personalmöten. *Ledarskap* omfattar formellt och informellt ledarskap inom såväl poolpersonalgruppen som chefsnivå. (Se rubrik ”Chefs- och ledarroller”). Inom variabeln *Ekonomi* ingår poolens budget och de olika enheternas nyttjande/bokning av korttidspoolen.

---

<sup>13</sup> Med idag avses våren 2002.

### 3. Bakgrund

I december 1996 lade regeringen fram en proposition om förändringar i Lagen om anställningsskydd, LAS, och i anknytning med arbetsrättsreformen som kom 1997 infördes en ny bestämmelse i andra stycket § 5 LAS. Den nya bestämmelsen innebär att den arbetstagare som varit anställd som vikarie i mer än tre år de senaste fem åren är berättigad till en tillsvidareanställning hos arbetsgivaren. Lagen trädde i kraft 1 januari år 2000 och benämns i denna undersökning som LAS 2000. Enligt Svenska Kommunal Arbetarförbundet, SKAF, motiverades denna bestämmelse av lagstiftaren som en jämställdhetsfråga samt med att det vid denna tidpunkt förekom ett överutnyttjande av vikarieanställningar inom den offentliga sektorn. Följden blev att över 30 000 av SKAF:s medlemmar fick fasta tjänster den 1 januari 2000.<sup>14</sup>

Ett nyhetsbrev presenterades i den undersökta kommunens personaltidning, nummer 2, 1997, i vilken det aviserades den nya lagen som skulle komma att träda i kraft från och med 1 januari, 2000. Den 30 april, 1999, fordrade Kommunstyrelsen att få in de åtgärder som sociala omsorgen planerades vidta i anslutning till att den nya bestämmelsen skulle träda i laga kraft.<sup>15</sup> Den lokala SKAF-avdelningen ansåg i en skrivelse, 1999, att LAS 2000 varit känd hos arbetsgivaren under en lång period och att planeringstiden därmed borde varit i det närmaste lika lång. I skrivelsen framgår också, att det inte var tillåtet att genom lokala beslut förskjuta verkställandet av LAS 2000.<sup>16</sup>

En arbetsgrupp tillsattes i kommunen bestående av Socialchefen, en enhetschef, en representant från SKAF samt en representant från personalavdelningen. Syftet med arbetet var att minimera antalet vikarier inom Socialförvaltningen och med anledning av LAS 2000 kunna ge de vikarier som enligt lag har rätt till tillsvidareanställning.<sup>17</sup> Målet var att bemanna samtliga vakanta tjänster samt att organisera en poolverksamhet för korttids- och långtidsvikariat. Tidsschemat var att bemanningarna skulle vara färdiga 1 december samt att vakanser blev tillsatta och poolverksamhet kunde inledas 1 januari, 2000. För att skapa en helhetsbild och en uppfattning av

---

<sup>14</sup> Ett utskick till förbundets samtliga avdelningar från Svenska Kommunalarbetareförbundet undertecknat Leif Oscarsson. 990927

<sup>15</sup> PA-meddelande från Kommunens personalavdelningen undertecknat personalchef samt Ks ansvarige för personalfrågor. 990301

<sup>16</sup> [[http://arkivet.kommunal.se/tjanster/nytt/nytt\\_2000\\_990203.html](http://arkivet.kommunal.se/tjanster/nytt/nytt_2000_990203.html)] [1999-02-11].

<sup>17</sup> Med tillsvidareanställning avses en anställningen som inte är tillfällig utan permanent.

hur många vikarier som används skickades en enkät, 1999, ut till alla arbetsenheter. Utifrån denna fastslogs att 23 tjänster till en början skulle finnas i korttidspoolen.

I annonsen där pooltjänsterna annonserades ut framgår att de anställda ska arbeta inom hemtjänst, äldreboende, gruppboende, personliga assistenter samt kosthantering. De kvalifikationer som krävdes var undersköterskeutbildning eller likvärdig utbildning samt stor flexibilitet gällande såväl arbetstider som arbetsuppgifter, vidare skulle stor vikt komma att läggas vid personlig lämplighet. Meriterande var dessutom körkort samt erfarenhet från olika delar av socialnämndens verksamhetsområden.

Det visade sig dock att flertalet av de sökande till tjänsterna redan var tillsvidareanställda inom den sociala omsorgen. Vid tillsättning av tjänsterna prioriterades följande turordning: omplacering av tillsvidareanställd anställda, tillsvidareanställd som sökt annat arbete, undersköterskor med företrädesrätt och sist övriga med företrädesrätt.<sup>18</sup>

Vid poolens start ansvarade korttidspoolens enhetschef för bokningen och då denna inte fanns tillgänglig svarade de anställda i poolen själva för bokningen. Då bokningsarbetet upptog en stor del av föreståndarens tid tog de poolanställda från och med 1 april, 2000, helt över bokning. Av de totalt 23 anställda var det tolv stycken som aliterade som bokare av korttidspoolpersonal. Därefter tillkom dagens bokningsrutiner. Sedan oktober 2000 har korttidspoolen en särskild bokningsanställda<sup>19</sup> bestående av två personer som arbetar med bokningen måndagar till fredagar 07,00-12,00. Övriga tider har de pool anställda en mobiltelefon på vilken akuta bokningar/ändringar görs.<sup>20</sup> Verksamheterna, de arbetsplatser där korttidspoolen skall verka, ringer och bokar in poolanställda vid behov av korttidsvikarier.

De anställda inom korttidspoolen består idag av 21 anställda med en medelålder på cirka 44 år. Korttidspoolen innefattar 22 olika arbetsplatser, med olika rutiner och med många olika personer i behov av vård och omsorg. Enligt arbetsgivaren var det därför viktigt att ge de anställda i korttidspoolen en bra introduktion då detta på sikt skulle leda till att de anställda fick en trygg och säker arbetsmiljö. Introduktionen omfattade 2-3 veckor beroende på tidigare erfarenheter, vilket motsvarade cirka 3 dagar per arbetsplats. När korttidspoolen startade i januari 2000 var de

---

<sup>18</sup> Minnesanteckning från Socialförvaltningen 2000-01-18.

<sup>19</sup> Bokningsanställda har tidigare varit anställda inom vården, men då de av olika skäl omplacerats.

<sup>20</sup> Protokoll utskrivet av den dåvarande föreståndaren för korttidspoolen 010119

anställda indelade i fyra olika grupper. Varje grupp ansvarade för en varsin del av kommunen, numer verkar samtliga anställda i hela kommunen. Alla anställda har dock ännu inte gått introduktion på samtliga arbetsplatser.<sup>21</sup>

Många av de anställda inom äldreomsorgen och den särskilda omsorgen, LSS<sup>22</sup>, i den undersökta kommunen har en tjänstgöringsgrad på 75 % till skillnad från de anställda i korttidspoolen som till övervägande delen har 100 %. Detta utmynnar i att de poolanställdas schemalagda arbetstider inte överensstämmer med de övriga anställdas ute på arbetsplatserna, till exempel kan en anställd ur korttidspoolen var bokad sex timmar på en arbetsplats trots att det schemalagda arbetspasset omfattar åtta timmar. Konsekvensen blir att den poolanställda går obokad två timmar på arbetsplatsen då denna ändå måste arbeta sina timmar. Följderna blir således ett underskott på två timmar i korttidspoolens budget, varvid en diskussion angående en schemaändring för korttidspoolen inleddes.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Intervju med anställd i korttidspoolen. 2002-03-20.

<sup>22</sup> I undersökningen används av informanter ordet LSS för den särskilda omsorgen. LSS är Lag om särskilt stöd och service, (se även not 7).

<sup>23</sup> Protokoll utskrivet av den dåvarande föreståndaren för korttidspoolen 010119.

## 4. Tolkningsbas

### 4.1. Chefs- och ledarroller

Ingela Thylefors<sup>24</sup> framhåller att ledarskap är en social inflytandeprocess och betraktandet av en person som ledare blir meningsfullt först när inflytandet får en utsträckning över tid och sker i riktning mot såväl formella som informella mål. Ett effektivt chefs-/ledarskap bygger således på ett beroende mellan chefen/ledaren och gruppen och ju mer chefskapet (det vill säga det formella) stöts av informella ledare ju effektivare blir verksamheten. En chef som utövar ledarskap är en formell ledare och har mandat såväl från ovanstående chefer som de anställda. En informell ledare utses av gruppen mer eller mindre medvetet och kan aldrig arbeta mot gruppens mål, för då utser gruppen en ny inofficiell ledare. Vidare anser Thylefors att i dagens organisationer kommer ledarna att behöva utföra en mer koordinerande roll och de behöver således en välutvecklad social kompetens. Ledarskapet är, menar Thylefors, komplicerat och består i att väga samman och integrera olika intressenters rättmätiga behov och önsknings.<sup>25</sup>

En aspekt som Ingela Thylefors<sup>26</sup> tar upp är att olika subkulturer, baserade på professioner, specialiteter samt hierarkisk nivå stundom befinner sig i konflikt med varandra. Thylefors påpekar också att rollproblem såsom rollkonflikter, rollokklarheter och rollöverlastning är vanliga hos mellanchefer, då mellanchefer befinner sig mittemellan konkurrerande förväntningar. Den offentliga sektorns verksamheter inrymmer också politiska, administrativa och professionella styrimpulser, vilket innebär ymniga konfliktfokus som ett effektivt ledarskap bör hantera. Ett vanligt problem är ”rollöverlastning”, som är ett resultat av att för många krav riktas mot chefen. Därmed menar Thylefors att en chef således ofta måste ”byta hatt” och vara känslig för vad den specifika situationen kräver. Det är utifrån den som prioriteringar görs. Prioriteringen innebär en större eller mindre konflikt. Vidare anser Thylefors att chefer verkar utifrån förväntningar som byggs upp av omgivningen. Det tredje problemet i rollkonflikten är oklarheten. Konsekvenserna av denna otydlighet blir hos chefen lågt självförtroende, en känsla av meningslöshet och en saknad av egenvärde. En genomgående uppfattning hos Thylefors är att chefsrollen varit oklar, inte minst till förhållande till de övriga professionella rollerna i chefens omgivning.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> Ingela Thylefors, *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*, Natur och Kultur, Finland 1996

<sup>25</sup> Ingela Thylefors, *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*, Natur och Kultur, Finland 1996, s. 10f, 33

<sup>26</sup> Ingela Thylefors, *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*, Natur och Kultur, Finland 1996

<sup>27</sup> Ingela Thylefors, s. 31, 95f

## 4.2. Att styra med mål

Enligt Lars Svedberg<sup>28</sup> innebär målstyrning i korthet att organisationens huvudman, beslutar vilka mål som verksamheter skall arbeta emot. I en arbetsgrupp där syften och mål är oklara anser Svedberg att människor påverkas negativt. Negativa aspekter som påverkar människan anser han i stor sannolikhet vara att människor i gruppen som mår dåligt upplever stress och att alienation och hög sjukfrånvaro i sin tur är aspekter som sätter sin prägel på arbetsmiljön. Svedberg menar att i målen skaffar människor sig en stor del av sin identitet och mening. Mål kan också medföra problem om de en gång fastställs och sedan endast kommer bli en ”hyllvärmare”. Detta skapar, enligt Svedberg, gruppledningar med dåligt samvete och irritation över att målen aldrig uppnås. Mål kan därmed också bli föremål för hån och ironiska skämt. Svedberg menar vidare på att mål är ”färskvaror” som regelbundet behöver aktualiseras och omprövas av det skälet att människor i arbetsgruppen liksom omgivningen förändras och utvecklas. Ett dilemma som Svedberg kan se med att hålla målen som ”färskvaror” är att det tar tid att formulera mål, i synnerhet menar han om ambitionen är att alla skall vara delaktiga.<sup>29</sup>

## 4.3. Gruppen som arbetsenhet

Varje grupp är beroende av strukturer för sin verksamhet. En strukturerad grupp tillhandahåller en miljö som innehåller riktlinjer och normer för verksamheten och som är ett uttryck av grundläggande antaganden om vad som skall göras, hur det skall göras och av vem det skall göras. Lars Svedberg anser att ju fler instruktioner, riktlinjer och normer desto mer struktur blir nödvändig liksom att organisationens uppgift och mål stämmer överens med dess struktur. Att arbeta med mål i arbetsgrupper ställer tämligen sofistikerade krav på den enskilde och på gruppen, samtidigt som det öppnar för nya möjligheter att påverka arbetsinnehållet. För att arbetet med målstyrning skall vara stimulerande och meningsfullt anser Svedberg att gruppen måste fungera. Han påtalar vidare att arbetsgruppen inte är någon ”öde ö”, dess uppgifter och målsättning är beroende av organisationens villkor och det omgivande samhället. En viktig aspekt inom organisationsutveckling är, enligt Svedberg, att organisationens eller arbetsgruppens uppgift och mål precis som förhållandet till omvärlden måste vara tydligt. Utifrån sett är detta, menar Svedberg, en självklarhet men i praktiken verkar det som det mest självklara är en svårighet.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Lars Svedberg. *Gruppsykologi om Grupper organisationer och ledarskap*. Studentlitteratur Lund 1997.

<sup>29</sup> Lars Svedberg. *Gruppsykologi om Grupper organisationer och ledarskap*. Studentlitteratur: Lund 1997, s. 142ff.

<sup>30</sup> Lars Svedberg, s. 141 ff.

## 4.4. Motivationen och dess betydelse

Bakka, Fivelsdal och Lindqvist<sup>31</sup> anser att motivation har fått fyra generella betydelser inom den ”psykologiska skolan”. Den första betydelsen är att motivation är en gemensam beteckning för all den energi och alla de drivkrafter som finns i människorna. Den andra betydelsen är att motivation står för de drivkrafter som förekommer i olika situationer till exempel arbetsmotivation och karriärmotivation. Den tredje betydelsen är att motivation används för olika medel att påverka i olika organisationer, framförallt då organisationer som använder sig av olika incitament. Den fjärde betydelsen är på individnivå då det till exempel talas om motivationssystem, det syftar då till en person som har en karaktäristisk profil när det till exempel gäller utbildning. Vidare anser författarna att olika motivationsteorier handlar om orsaker till olika beteenden. Människor har många och olika intressen och de engagerar sig i olika aktiviteter. En generell motivationsteori skall i princip göra det möjligt att ordna alla olika intressen, i ett system med förhållandevis få kategorier samt utveckla några generella principer som kan bidra till att förklara mängden intressen. Enligt författarna har det visat sig vara enklast att studera fysiologiska motivationssystem, såsom de grundläggande behoven av mat, dryck, sömn, temperaturreglering samt sexualitet. De menar att vid dessa behov går det att ställa upp enkla modeller för hur behoven dyker upp och därmed leder beteendet i vissa bestämda riktningar. Författarna påtalar att om arbetet var specialiserat och monotont och arbetaren befann sig i en situation utan valmöjligheter skulle detta resultera i låg motivation, trötthet och hög frånvaro. Om arbetet däremot var intressant och upplevdes som meningsfullt, skulle motivationen komma att ligga på en förhållandevis hög nivå. Vidare refererar författarna till J. Richard Hackman som tillsammans med olika medarbetare formulerat en modell och genomfört en rad analyser som kom att få genomslagskraft i den internationella litteraturen. Hackman anser att de åtgärder som använts för att skapa motivation är bättre anpassning av arbetet och olika ekonomiska incitament, då hygglig arbetsledning inte kan avlägsna problem rörande tråkigt arbete. Enligt Bakka med flera lägger Hackman tyngdpunkten på fem olika faktorer vad gäller arbete; Den första är *Arbetsuppgiftens krav på olika färdigheter*, med detta avses att om ett arbete som kräver olika färdigheter kommer av psykologiska skäl att upplevas som meningsfullt. Den andra faktorn är *Arbetsgruppens identitet*. Det handlar om i vilken utsträckning arbetet kräver att medarbetare gör klart ett helt arbete från början till slut, med ett synligt resultat. Den tredje faktorn är *Arbetsuppgiftens betydelse*, med det avses i vilken omfattning arbetet har känd inverkan på andra personer i organisationen eller samhället. Arbetet upplevs viktigt om det har en konkret inverkan på andra människors situation och behov. Den fjärde faktorn är *Befattningens autonomi*. Detta syftar

---

<sup>31</sup> Jørgen f Bakka, Egil Fivelsdal och Lars Lindqvist, *Organisationsteori Struktur Kultur Processer*. Lund 1994.



på i vilken utsträckning arbetet bjuder på oberoende och olika valmöjligheter, när det gäller att planera arbetet och besluta när det skall utföras. Den femte och sista faktorn är *Feedback i arbetet*. Här handlar det om i vilken omfattning de arbetsaktiviteter som krävs också ger utövaren direkt och klar information om resultatet av arbetsinsatsen. Poängen menar Hackman är att feedbacken skall vara arbetsrelaterad.<sup>32</sup>

Svedberg<sup>33</sup> anser att det behövs ett viss mått av samarbete för att en arbetsplats skall kunna fungera och vara stimulerande. Svedberg menar också att arbete i grupp eller team är en naturlig verkan av en humanistisk och demokratisk människosyn. Författaren pekar på att i en "livlös" grupp har gruppmedlemmarna tappat kontakten med varandra och gruppen fungerar dåligt. Utgångspunkten är inte längre arbetsglädje och vi-känsla utan utvecklandet sker parallellt mellan medlemmarna med öppna eller slutna konflikter. Gemenskap och delad arbetsglädje finns inte utan gruppen håller ihop av en yttre nödvändighet. Känslan av tillhörighet och samhörighet har ersatts av instängdhet, ensamhet och tvång. Arbetet i grupp handlar om att hålla dialogen öppen och det är en viktig aspekt för dem som arbetar med grupper att hålla den vid liv. Problem som uppstår vid arbete i grupp är ofta problem rörande lämpliga arbetsformer. Gruppmedlemmarnas personliga utbyte och gruppens arbetsresultat står i beroende till varandra. Arbetstillfredsställelsen är som störst anser Svedberg när arbetet är såväl personligt meningsfullt som av betydelse för de som organisationen är till för<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> Jørgen f Bakka, Egil Fivelsdal och Lars Lindqvist, *Organisationsteori Struktur Kultur Processer*, studentlitteratur: Lund 1994, s. 165ff.

<sup>33</sup> Lars Svedberg, 1997.

<sup>34</sup> Lars Svedberg Grupppsykologi Om grupper organisationer och ledarskap, s. 135ff.

## 5. Utvärdering av korttidspoolen

Här nedan följer resultatet av den empiri som är inhämtad i utvärderingen av korttidspoolen.

Resultatet behandlas här nedan utifrån från tidigare presenterad analysmodell.

### 5.1. Starten

#### *Mål och avtal*

Arbetsgivarrepresentanter och de anställda är överens om att de poolanställda i början delades in i arbetsgrupper. De anställda uppfattade att dessa gruppindelningar skulle gälla och att de endast i nödfall skulle verka över indelningsområdena. Ingen av de anställda uppfattade heller att gruppindelningarna skulle vara tillfälliga. Om detta kom senare delade meningar att uppstå. Från arbetsgivarsidan påtalas att problemet låg i att poolens ursprungliga enhetschef lät dem välja arbetsområden, trots att så inte var planerat.

En av de anställda uttrycker:

När poolen skulle starta fick vi [...] lämna önskemål på vilket område vi skulle tillhöra. Informationen vi fick på dom första mötena var att vi skulle 'gå över gränserna' i nödfall. Den informationen fick vi höra efter ett tag att så hade dom 'aldrig' sagt, utan vi skulle vara på alla 22 arbetsplatserna.<sup>35</sup>

En annan säger:

Det var alldeles i början [på ett möte med arbetsgivarsidan] som de höll på att rita upp de här områdena, för [föreståndaren] frågade när hon ringde hem om man hade önskemål på i vilket område man ville vara. Och jag vet att då ritade de upp de här områdena, där vi skulle gå. Men det här mötet har ju aldrig existerat säger de idag. Att vi skulle ha något område, så skulle det inte vara. Jag vet inte hur de hade tänkt, vi skulle gå på 22 arbetsplatser. Vi böt ju till och med områden på mötet vet jag, vi var ju smågrupper.<sup>36</sup>

Ytterligare röster från de anställda framhåller:

Det var många som absolut inte ville gå inom LSS men det fanns ju en pool för detta område också. Och de [som anställdes] menar att hade de vetat att de skulle behöva jobba inom LSS hade de aldrig sökt till poolen, för alla klarar inte av att arbeta så, men då säger de att det står ju i annonsen att vi ska vara flexibla, visserligen, men inte så.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Anställd D, brevutskick.

<sup>36</sup> Intervju anställd 1.

<sup>37</sup> Intervju, anställd 1.

[På ett möte sa arbetsgivarrepresentanten till] Det är väl klart att ni måste vidga era vyer, att ni måste ta allting, att vi skulle vara precis överallt ville dom, men det fattade inte vi liksom att vi skulle behöva gå inom alla områden. Frågan är hur många hade sökt om man hade vetat det. <sup>38</sup>

Från arbetsgivarrepresentanter framkommer att såväl korttidspoolen som de olika arbetsplatserna vid starten var gruppindelade. Men att det inte var tänkt att de anställda själva skulle få välja om de ville arbeta inom äldreomsorgen eller de särskilda omsorgerna, utan att meningen var att de skulle verka inom båda områdena. En representant från arbetsgivaren påtalar:

Vi delade [...] upp äldreomsorgen och de särskilda omsorgerna, det är dock olika sätt att arbeta på. De anställda ställdes frågan vart de helst ville arbeta, de flesta var redan etablerade antingen inom LSS eller inom äldreomsorgen.<sup>39</sup>

En informant från SKAF säger att det aldrig förhandlats om några gruppindelningar, men att tankar funnits om att en ökning av effektivitetsgraden skulle kunna resultera ur en gruppindelning. Denne anser att de anställda är till större nytta på arbetsplatserna när de kontinuerligt återkommer till samma arbetsplatser, de blir mer självgående och får lättare att ta egna initiativ.<sup>40</sup>

Från arbetsgivarhåll framkommer det att flertal misstag begicks i starten av korttidspoolen, då de anställda skulle ha fått klarare riktlinjer; krav på körkort och enskilda samtal i samband med anställning. Verksamhetens uppstartande skedde dessutom alltför hastigt utan tillräcklig förberedelse anser en arbetsgivarrepresentant.<sup>41</sup> En annan av informanterna från arbetsgivar sidan ansåg att ett av felen med korttidspoolen var att den inte skapades utifrån ett egentligt vikariebehov (då arbetsplatserna har sina egna timvikarier), utan att den skapades utifrån LAS 2000.<sup>42</sup> De anställda samtycker med arbetsgivaren i att poolen inte var genomtänkt vid starten och att den är en nödlösning på LAS 2000, att "Korttidspoolen [...] kom till lite hastigt bara för att kommunen skulle få anställa en massa anställda när dom hade arbetat en viss tid, så mycket var väl förhastat och det har varit en massa oroligheter för oss anställda".<sup>43</sup>

---

<sup>38</sup> Intervju anställd 2.

<sup>39</sup> Intervju, arbetsgivare 1.

<sup>40</sup> Intervju, SKAF 1.

<sup>41</sup> Intervju, arbetsgivare 2.

<sup>42</sup> Intervju arbetsgivare 3.

<sup>43</sup> Anställd C brevutskick.

I likhet med SKAF ansåg arbetsgivaren att tjänsterna skulle omfatta heltid. Så här i efterhand ifrågasätter båda parter huruvida det var ändamålsenligt eller ej, med tanke på att de anställda på de arbetsplatser där poolen nyttjas har en lägre tjänstgöringsgrad. En representant från SKAF säger: ”Vi var så himla nöjda och glada, heltidsanställningar blev det också och i efterhand kan man fråga sig om det var så bra?”<sup>44</sup> Från de anställdas håll framkommer olika anledningar till varför de sökt till poolen. Vissa sökte på grund av att det var heltidstjänster, andra på grund av att de såg poolen som en utmaning, några påtalade att de känt sig tvungna att söka, för att inte mista rätten att stämpla upp till heltid. Både arbetsgivare och representanter från SKAF anser att många av de anställda sökte till korttidspoolen på grund av heltid. En av de anställda säger följande, ”Om man inte sökte skulle man inte fått fortsätta stämpla, ja man kände sig skyldig att söka, fast man ville väl egentligen inte det [...]”.<sup>45</sup> En annan anställd påtalar följande:

Sökte till poolen på grund av att jag ville ha heltid från början. Jag sökte allt som var heltid. [...] tror att heltidstjänsterna lockade väldigt många, då det var ont om heltidstjänster då poolen startade, men nu blir de fler och fler. Tror att vår arbetsgivare vill att alla ska få chansen att jobba heltid.<sup>46</sup>

Från SKAF:s sida framkommer det att av de som sökte till poolen var hälften redan tillsvidareanställda i kommunen. En SKAF företrädare anser att det varit bättre om de anställt ungefär halva personalstyrkan vid begynnelsen för att sedan successivt anställt fler vart efter behov uppstått.<sup>47</sup>

När det gäller tjänstgöringsgraden hos pooltjänsterna finns det en rad olika förslag, framlagda av såväl arbetsgivarsidan, de anställda som från SKAF. SKAF förhandlade fram att pooltjänsterna skulle stå öppna att söka för samtliga intresserade inom sociala omsorgen, inte enbart för de vikarier som garanterades anställning genom LAS 2000. Vidare ansåg de från SKAF:s sida att såväl poolanställningarna som korttidspoolen borde varit på prov under ett år samt att utvärdering skulle ske efter ett halvår och sedan efter ytterligare ett år, bland annat så med anledning av att de som inte passade in i poolens arbetssätt därmed haft en chans att återgå till sina tidigare tjänster. SKAF uttrycker:

Kommunal har under en längre tid önskat fler fastanställningar då oförskämt många kommunalare under flera år, ända upp till 8-9 år ständigt kunnat gå som vikarier utan att få en riktig tjänst. Lika många hade korta timanställningar lite här och där. LAS 2000 gav oss möjligheter att förverkliga en del ambition.<sup>48</sup>

---

<sup>44</sup> Intervju SKAF 1.

<sup>45</sup> Anställd N brevutskick.

<sup>46</sup> Intervju anställd 5.

<sup>47</sup> Intervju SKAF 1.

<sup>48</sup> Intervju SKAF 1

Från arbetsgivarrepresentanterna menar man på att det vid starten av poolen fanns tydliga krav på flexibilitet, men tror att de sökande till poolen inte tog till sig detta krav utan istället fixerade sig vid det faktum att tjänsten omfattade heltid. En arbetsgivarrepresentant påtalar: ”Jag anser att det var heltidstjänsterna framför det flexibla arbetet som hägrade hos de som sökte tjänsterna. Vi skulle ha strukit under flexibiliteten i annonsen.”<sup>49</sup> En annan representant från arbetsgivar sidan uttrycker: ”Jag var med i planeringsfasen av poolen och kan väl säga att det blev inte som vi tänkt oss från början. Man skulle nog ha haft klarare riktlinjer för poolen innan man startade den. ”En tavla från början var att inget krav på körkort krävdes, vilket är ett problem”. Informanten anser vidare att de vid starten borde ha haft enskilda samtal med samtliga anställda, där arbetsgivaren och den anställde skulle ha diskuterat kraven/förutsättningarna för att arbeta i poolen. Arbetsgivarrepresentanten anser vidare att de poolanställda inte är tillräckligt flexibel, då de inte arbetar på samtliga 22 arbetsplatser.<sup>50</sup>

Total enighet råder bland alla berörda parter vad gäller verksamhetens dåliga avtalsreglering. De anställda omfattas således av AB98, bilaga D: poolavtal<sup>51</sup>. Poolbilagan rymmer de övergripande centrala reglerna angående poolverksamhet och vid sidan av detta är det tillåtet att göra lokala avtal. ”Ett stort fel var att inga avtal var färdiga vid starten”<sup>52</sup> enligt en av de anställda.

Tre av de anställda uttrycker:

[...] sen är det väldigt luddigt vad gäller lagar och regler som gäller för oss i poolen. Kommunen säger en sak och facket en annan. Så ingen vet egentligen vad som gäller. Så det blir mycket missförstånd och småbråk i onödan.<sup>53</sup>

Vi var så blåögda, vi trodde att AG [arbetsgivaren] och SKAF hade förhandlat om detaljerna för korttidspoolen, men tyvärr så har inget blivit nedskrivet på papper. Det enda som vi klart är att vi går under AB 98, bilaga D poolavtal.<sup>54</sup>

Här i vår kommun har regler och avtal för hur poolen ska fungera varit väldigt luddiga, det tar mycket tid och energi av personalen och framförallt tid av personalmötena.<sup>55</sup>

---

<sup>49</sup> Intervju arbetsgivare 1.

<sup>50</sup> Intervju arbetsgivare 4.

<sup>51</sup> Från och med 2001-04-01 började för anställda inom personalpool AB 01 Bilaga D att gälla. Enligt denna Bilaga har en anställning i en personalpool tillkommit genom att tillgodose ett förutsett behov av vikarier och extra anställda. Överenskommelser om att göra avvikelser från Bilaga D får göras Avtalsboken Avtal gällande fr o m 2001-04-01 Kommunal Huvudavtal KHA 94, s. 8.

<sup>52</sup> Intervju anställd 1

<sup>53</sup> Anställd D, brevutskick.

<sup>54</sup> Anställd O, brevutskick.

<sup>55</sup> Anställd N, brevutskick.

## **Arbetsmiljö**

I undersökningen framkommer att samhörigheten i poolgruppen var större i poolens början. En av informanterna från arbetsgivarsidan anser att denne i början försökte skapa en sammanhållning i poolgruppen och påtalar: ”I början hade poolen en egen lägenhet där de träffades och hade möten och personalfester. Där hade jag min arbetsplats och det var poolens fasta punkt. Ibland kom pooltjejerna förbi när de varit och handlat bara för att säga *Hej* ”.<sup>56</sup> De anställda uttrycker att sammanhållningen var bättre i poolens början, ett exempel på detta är:

Jag tyckte det var jättebra när vi hade lägenheten, den var en fast punkt för oss i poolen, gemenskapen oss emellan var lite större då, det har blivit mer splittrat sedan lägenheten försvann.<sup>57</sup>

Lägenheten figurerade som en fast utgångspunkt, lägenheten verkade även som station för enhetschefen och bokningspersonalen. Enligt arbetsgivarsidan var den huvudsakliga orsaken till att poolgruppens lägenhet försvann problem med luften i lokalen samt att bokarna kände sig ensamma där. Beslutet att avskaffa lägenheten skedde i samråd med de anställda. En representant från arbetsgivarsidan påtalar: ”Samtliga i personalen sa OK. Bokningspersonalen flyttade till [en lokal i ett äldreboende]. Jag vet inte hur stort behovet är av en egen lägenhet eller en fast punkt.”<sup>58</sup> Bokarna stationerades på annan plats och sedan dess är poolgruppen utan samlingslokal.

Efter ett tag visade det sig att korttidspoolen inte höll budgeten, enhetschefen gav då (enligt de anställda) förslag på ”flytande tid” i försök att klara budget. Arbetsledaren var positiv till ”flytande tid” och detta smittade av sig på en del de anställda i korttidspoolen andra kände tvivel. De anställda framhåller: ”Jag var nog lite här och lite där men poolen måste ju gå ihop”; ”När det nya schemat var klart fick vi reda på att vi skulle prova ’flytande tid’. Det spelade ingen roll hur mycket man protesterade”.<sup>59</sup> Ytterligare två av de anställda säger:

Vi provade, föreståndaren var så positiv till det, men några i poolen sa, tänk om vi inte kan göra våra 15 % på flytande tiden utan vi går back på tid, vi får avdrag på lön. Nej det skulle inte vara några problem enl. föreståndare [...].<sup>60</sup>

---

<sup>56</sup> Intervju arbetsgivare 1.

<sup>57</sup> Intervju anställd 5.

<sup>58</sup> Intervju arbetsgivare 2.

<sup>59</sup> Intervju anställd 3.

<sup>60</sup> Anställd E. brevutskick.

Sedan kom ett förslag, men var ifrån vet jag inte, på att vi skulle prova 'flytande tid'. Vad vi inte visste var att vi var tvungna att förhandla. Vi vart upprörda och ville ha garantier, men fick inga. Utan det sades att det skulle jämnas ut sig och att tiden skulle bli +/- =0 på tre månader. Vi skulle ha en prøvotid på tre månader och vi skulle inte bli återbetalningsskyldiga om vi fick minus tid, [...] nej, det skulle vi inte bli det var bara ett prov.<sup>61</sup>

Från arbetsgivarhåll framkommer dock att alla anställda i korttidspoolen var överens om att prova "flytande tid". En arbetsgivarrepresentant påtalar: "Hade de anställda inte velat prova hade vi aldrig gjort det. Vi måste tillåta varandra att göra fel, båda parter har gjort fel i detta."<sup>62</sup> Den "flytande tiden" gav enligt delar av arbetsgruppen upphov till stress och oro, inför att hamna på "minustid" och därmed kanske få löneavdrag. De anställda anser vidare att SKAF lokalt inte alltid tog till sig de anställdas problem i samband med "flytande tiden", men har samtidigt en förståelse för att SKAF inte förstod vidden av problemen. En anställd påtalar: "[...] de kanske inte heller förstod att det var ett så stort problem, både SKAF och Ag [arbetsgivarsidan] har skött detta dåligt".<sup>63</sup> Mycket av oron och stressen kring "flytande tiden" hade sin upprinnelse i att de anställda inte fått klara direktiv om vad som gällde under prøvotiden. Arbetsledaren påtalade, enligt de anställda, att eventuell "minustid" skulle komma att jämnas ut sig över tid och om någon mot förmodan efter prøvotiden fortfarande skulle ligga på "minus", skulle arbetsgivaren stå för den kostnaden och arbetsledaren försäkrade att ingen anställd skulle kunna bli återbetalningsskyldig. En anställd uttrycker:

"Minustiden" var bekymret redan från början, vad som händer om vi hamnar på "minustid", men då tog [arbetsledaren] fram poolavtalet och visade, att kan inte arbetsgivaren ge oss arbete så ska vi ändå ha vår lön, det strök [denne] till och med under i avtalet. Vissa åkte på "minustid" redan från början, men det skulle ordna sig. De första gångerna sa [arbetsledaren] att det skulle ordna sig, men sedan skrek [denne] rakt ut; hysteriskt att vi måste göra något åt "minustiden".<sup>64</sup>

När det senare visade sig att en del av de anställdas "minustimmar" inte jämnade ut sig utan istället ökade, slog arbetsgivaren bakut och krävde att de anställda skulle göra något åt situationen, annars skulle (enligt en anställd) korttidspoolen komma att försvinna. En av de anställda uttrycker: "Vi frågade vad som skulle göras med 'minustiden', då svarar [arbetsledaren] att den måste ni jobba in, för ni kan ju inte få den gratis. Att det var ett prov på tre månader det hade [denne] aldrig sagt, påstod [denne]. [Arbetsledaren] hotade oss med att poolen skulle försvinna om vi inte gick ut på lediga dagar."<sup>65</sup> Arbetsgivarsidan har trots att det var drygt ett år

---

<sup>61</sup> Intervju anställd 5.

<sup>62</sup> Intervju arbetsgivare 4.

<sup>63</sup> Intervju anställd 3.

<sup>64</sup> Intervju anställd 1.

<sup>65</sup> Intervju anställd 5

sedan ”flytande tiden” togs bort inte löst problemet och vet inte vad de skall göra med ”minustiden”. En anställd säger att det står i avtalet att arbetsgivaren skall stå för ”minustid” om de inte haft arbete att erbjuda och att de ska betala ut ”plustid” antingen i pengar eller att den anställde skall få möjlighet att ta ut tiden i form av ledighet. En anställd yttrar: ”Arbetsgivaren vet inte vad de skall göra med ’minustiden’, därför är den inte åtgärdad, ’plustiden’ har betalats ut i pengar [...] Jag vill ha det som på andra ställen, att du får ’komptid’ uppskriven på lönelappen och att man ska få välja hur man vill ta ut den, i ledighet eller i pengar.”<sup>66</sup>

Informanter från samtliga tre perspektiv påtalar att det var lättare att få ihop ”flytande tiden” inom särskilda omsorgerna, då de som arbetar där har långa arbetspass. Det antyds även att en del av de anställda i högre utsträckning än andra tog eget ansvar beträffande att undvika att hamna på ”minustid”. Tre anställda berättar: ”Det finns de som vill ha ’flytande tid’ och det passar egentligen bäst för dem som går i omsorgen, för de har ju så enorma skift, de kan ju ha skift på 14 - 17 timmar och då passar det med ’flytande tid’, men det gör det inte för oss inom äldreomsorgen. Jag tror att de som gick i äldreomsorgen hade svårare att få ihop [sina timmar] eftersom de kortade av turena.”;<sup>67</sup> ”I det främsta fallet var det beroende på var du jobbade [om du fick ihop ’flytande tiden’ eller ej], men det är svårare för vissa att vara flexibla”.<sup>68</sup>

Det var mycket protester. Jag sa det [efter] som jag gick då med mycket korta turer och så, [så] var det jätte svårt att få ihop den här ”flytande tiden”. Om man hade 85 % när skulle man jobba igen resten? Ja, det blir ju på lediga dagar, det skulle det absolut inte bli. Det skulle ordna sig i slutändan så jag brydde mig inte. Så ringde dom ett par gånger och undrade om jag ville jobba extra och det var ju oftast på helgerna. Har jag valt ett schema med var tredje helg vill jag inte jobba varje helg. Sen på [en] arbetsplatsträff blev det ramaskri, ni måste hålla koll på det här. Då började vi fundera får man göra så här? För facket hade inte heller godkänt det här, ja, de hade väl varit med i diskussionerna man kan ju fråga vad de tyckte om det?<sup>69</sup>

En representant från SKAF anser att ”minustidens” omfattning berodde på var de anställda arbetade, men tycker ändå att det skulle utvärderats varför den ena hade ”plustid” och en annan ”minustid”.<sup>70</sup> En arbetsgivarrepresentant berättar:

Vissa förstod inte problematiken med varför vi behövde ha ”flytande tid”, de tyckte att det fasta grundschema var bra och de skulle ha det, punkt slut. Andra kämpade på och gjorde det här jätte bra. Om de gett sig till tåls och provat ytterligare ett halvår tror jag att det gett sig och att de kommit in i det. Det var lättare att få ihop timmarna inom LSS eftersom de har längre arbetspass än inom äldreomsorgen. Även bokningspersonalen blev flexibla efter hand, vilket skulle ha underlättat i flytande tiden.<sup>71</sup>

---

<sup>66</sup> Intervju anställd 4.

<sup>67</sup> Intervju anställd 3

<sup>68</sup> Intervju anställd 5

<sup>69</sup> Intervju anställd 2

<sup>70</sup> SKAF 3, brevutskick.

<sup>71</sup> Intervju arbetsgivare 1



Det framgår från de anställda i poolen, att det kan vara missvisande att göra generaliseringar beträffande de anställdas ansvarstagande ifråga om ”minustiden”. Många skrev upp att de kunde arbeta i bokningspärmen, men kunde (av förståeliga skäl) inte styra arbetsplatsernas efterfrågan av korttidspoolens tjänster. Vilket innebar att det inte var säkert att arbetsplatserna efterfrågade poolen vid de tidpunkter de anställda skrivit upp att de kunde arbeta. En anställd påtalar: ”[...] skrev i pärmen kan jobba, kan jobba, men fanns det inget arbete då så kunde man inte jobba.”<sup>72</sup> Trots att många av de anställda tidigare påtalat läget och fått till svar att det skulle komma att jämnas ut sig, slutade det hela i en hetsjakt som var ohållbar enligt den anställde.

En annan anställd framhåller att det blev ett stressmoment, då de gick hemma och väntade på besked och inte visste om de skulle komma att få arbeta eller ej. Den anställde uttrycker: ”Då tänkte jag, vad har jag gett mig in i?” Jag kan inte få ha mina lediga dagar för jag visste inte när jag skulle till arbetet (psykisk press).”<sup>73</sup> Vidare framkommer i undersökningen att det förekommer att en del av de anställda i poolgruppen drar igång saker och agerar i eget intresse utan att först diskutera ärendet med den resterande gruppen, vilket (hos vissa anställda) väckt irritation. Ett exempel på detta kan nämnas i samband med den ”flytande tiden”. Där halva personalstyrkan var positivt inställd gentemot innannämnda men kördes över av en enskild individ i arbetsgruppen som utan förankring i gruppen handlade på eget initiativ genom att koppla in SKAF:s ombudsman, med syfte att avlägsna den ”flytande tiden”. En av de anställda säger:

Det värsta jag varit med om jag tänkte att så här kan vi inte ha det! Jag blandade till slut in ombudsmannen, det är inte riktigt av kommun [en] att göra så här när det inte finns några avtal. När jag kontaktat [ombudsmannen] försvann gudskelov ”flytande tid” eftersom det inte var avtalat.<sup>74</sup>

Representanter från arbetsgivarsidan anser att SKAF och arbetsgivare på både gott och ont arbetat sida vid sida i mångt och mycket. En arbetsgivarrepresentant säger: ”Trots att vi och facket var överens om att göra ett försök [fick vi inte fortsätta med ’flytande tid’]. Jag anser att det vore bra om problemen kunde försöka lösas på hemmaplan först innan utomstående parter dras in.”<sup>75</sup> En representant från SKAF påtalar angående ”flytande tid”:

Det kan tänkas vara en miss från oss. Det skulle varit en utvärdering efter tre månader eller sex. [...] Där var vi inte med i svängarna här nerifrån. Det blev en överenskommelse mellan arbetsledaren och poolen. [...] Arbetsgivaren tog inte sitt fulla ansvar. [...] Det skall vara regelmässiga förhandlingar om

---

<sup>72</sup> Intervju anställd 1.

<sup>73</sup> Anställd I brevutskick.

<sup>74</sup> Intervju anställd 3.

<sup>75</sup> Intervju arbetsgivare 1.

man gör förändringar. Eller att man kommer överens [att] vi testar tre eller sex månader sen utvärderar och förhandlar vi.<sup>76</sup>

Från arbetsgivarsidan hävdar en representant att det förts många diskussioner angående hur schemats utformning skall se ut, men trots detta har de ännu inte funnit ett utförande som fungerar. Ovanstående arbetsgivarrepresentant berättar att poolen började med ett låst grundschema vilket denna informant är tveksam till, då denne anser att det var svårt att tillgodose kraven från arbetsplatserna. En annan arbetsgivarrepresentant säger att, poolen har fått lägga ett önskeschema, men att de anställda skulle må bättre av att ha kortare arbetspass. De anställda framhåller att de först hade ett färdigt schema, därefter fick vi göra ett önskeschema sedan följde ”flytande tid”.

De anställda i poolen blev i starten erbjudna ett så kallat flexibilitetstillägg på 500 kronor extra för att de var flexibla och arbetade på olika arbetsplatser. Enligt en representant från SKAF blev flexibilitetstillägget ett irritationsmoment redan från början, då tillägget inte betalades ut förrän efter fyra månader, denne påtalar: ”För ordet flexibilitet yrkade kommunal på 500 kr extra i fr.o.m. 1 jan. Vi fick tyvärr vänta ända till april innan pengarna betalades ut i riktig månadslön, retroaktivt, det blev ett irritationsmoment”.<sup>77</sup>

För de poolanställda hölls vid poolens start personalmöten var fjortonde dag. Det var någonting som uppskattades av de anställda. En anställd påtalar:

[...] på arbetsplatsträffar är det samma som pratar, sen får man höra mycket i korridoren. Nackdelen är att vi inte träffas så ofta. Vi träffas aldrig utan föreståndare det tycker jag är synd. Många törs säkert inte säga allt när [föreståndaren] är där. [...] Så visst har vi väl gemenskap men det råder väl delade meningar, men vi är ju över 20 stycken så det är väl inte så konstigt.<sup>78</sup>

## ***Ledarskap***

En av de anställda berättar under en intervju följande kring ledarskapet i poolen.

Det var en väldigt rörig och jobbig start i poolen, [...] [med en arbetsledare] som inte visste någonting, kunde inte ta några [...] beslut[...]. Informationen ifrån [arbetsledaren] var olika ifrån dag till dag och från person till person. [...] Ett försvar till [arbetsledaren] är väl att ”höjdarna” o Kommunhuset inte heller visste hur dom skulle hantera en pool.<sup>79</sup>

---

<sup>76</sup> Intervju SKAF 1.

<sup>77</sup> Intervju SKAF 1.

<sup>78</sup> Anställd A brevutskick.

<sup>79</sup> Anställd D brevutskick.

Från arbetsgivarsidan framhålls att de kanske skulle ha varit mer sparsamma beträffande de anställdas delaktighet i beslutsprocessen och hållit stramare i tyglarna och bestämt mer. En SKAF-representant påtalar: ”Redan efter några månader började det bli irriterat ute i poolgruppen - många viljor rådde och otydligt ledarskap gjorde att frågor blev olösta.”<sup>80</sup> I undersökningsmaterialet kan utläsas en förtroendekris mellan såväl de olika arbetsgivarföreträdarna som de anställda och arbetsgivarsidan. En arbetsgivarrepresentant skickade ut en förfrågan till övriga chefer, var i de skulle redogöra för sina respektive arbetsplatsers vikariebehov, med syfte att därigenom anpassa korttidspoolens schemaläggning utefter arbetsplatsernas behov. Ytterligare ett tecken på ett sviktande förtroende är den misstänksamhet och det motstånd som arbetsgivarrepresentanten i samband med förfrågan möttes av. En del av arbetsgivarrepresentanterna struntade i att besvara utskicket och arbetsgivarrepresentanten säger: ”När jag försökte ta reda på hur och när de övriga arbetsplatserna hade störst behov av pool, möttes jag av motstånd och jag upplevde att de tyckte att jag snokade.”<sup>81</sup>

### ***Ekonomi***

Av den empiri som framkommit har information kring korttidspoolens ekonomi vid starten varit knapphändig. Det som kom fram av brev och intervjuer var dock att vid starten var det tänkt att poolen skulle vara självförsörjande. En representant från arbetsgivarsidan säger följande; ”Poolen skulle vara självförsörjande med en egen budget.”<sup>82</sup>

## **5.2. Nuet**

### ***Mål och avtal***

De anställda påpekar att de tycker att kommunen är dålig på att följa avtal, en av de anställda skriver: ”Hur många ggr. ska Kommunen bryta avtalet? Denna negativa energi man får lägga ner. Man känner sig livegen, inga eller bara några rättigheter på grund av ett dåligt poolavtal.”<sup>83</sup> Det påtalas även (av de anställda) att avtalet kan ge utrymme för olika tolkningar, vilket blivit ett problem då arbetsgivare och anställda tolkat avtalet olika och att de med anledning av detta än en gång kontaktat SKAF:s ombudsman. En anställd uttrycker följande:

---

<sup>80</sup> SKAF 4 brevutskick.

<sup>81</sup> Intervju arbetsgivare 1.

<sup>82</sup> Intervju arbetsgivare 3.

<sup>83</sup> Intervju anställd 4.

Våra poolavtal har inte fungerat heller, vi har tolkat dem olika, så det har varit stridigheter om våra ersättningar hela tiden, vi har inte fått det vi ska ha utan att behöva koppla in facket med ombudsman, vi har fortfarande inte fått klart vårt avtal.<sup>84</sup>

Trots att SKAF:s ombudsman varit inkopplade vid flertalet tillfällen har inga lösningar kring avtal kommit till handa. En informant menar på att det inte är många rader i ett poolavtal så, så svårt kan det inte vara att följa. Men att arbetsgivaren bara ser ”minustiden”, den anställda påstår att arbetsgivaren vill att de med ”minustid” ska bli återbetalningsskyldiga, men att avtalet säger; att om arbetsgivaren inte har arbete att erbjuda de anställda får de stå för det, då de anställda ska ha ut sin lön. Det är sagt att de ska få ut overtiden efter schemaperiodens slut (som omfattar sex veckor), antingen i tid eller i pengar, men att personalkontoret motsätter sig detta, enligt de anställda. ”[...] det är sådant vi skulle haft avtal på för länge, länge sedan.” Såväl anställda som arbetsgivarrepresentanter påtalar flathet från arbetsgivarhåll beträffande avtal. Det antyds i undersökningen att Socialchefen aldrig kallar till förhandling, vilket kan bero på att denne ser korttidspoolen som en nödlösning på LAS 2000. En representant hemmahörande i SKAF berättar att en arbetsgrupp bestående av poolanställda sattes samman för att undersöka olika poollösningar. Efterforskningarna har inte sammanställts av gruppen, trots fackliga påtryckningar från SKAF. En anställd berättar att de inte har något lokalt avtal och tillägger:

[...] att det har ju inte fungerat med avtalen överhuvudtaget. Efter tre månader skulle vi stämma av tiden och hade vi overtid skulle vi få ut den, men det har vi aldrig fått. Sedan gick vi över till ”flytande tid” och då blev det ännu värre, det avtalet fungerade inte alls[var inte förhandlat]. Vi hade flera möten med facket och ombudsmannen, som har sagt att vi ska skriva lokala avtal. Det är mycket som inte fungerar, som när vi blir bokade korta turer, ska vi stampa av tiden eller vad ska vi göra? Det är mycket som är oklart. Första mötet med ombudsmannen skedde i maj 2000, för det var rörigt redan då, men det blev aldrig något avtal. Arbetsgivaren har blandat ihop det här med flexibilitet och pool, vi är anställda och ska vara flexibla i poolen, men poolavtal är någonting helt annat.<sup>85</sup>

Enligt en anställd har arbetsgivar sidan blandat ihop det här med flexibilitet och pool: ”[...] vi är anställda och ska vara flexibla i poolen, men poolavtal är någonting helt annat”.<sup>86</sup> Poolbilagan sägs enligt en informant från SKAF vara: ”[...] en synnerligen speciell liten skrift som kan bli otydlig om man inte sätter sig ner och läser innehållet”.<sup>87</sup> Denne påpekar det faktum att det går att göra lokala överenskommelser till poolbilagan. En ombudsman för SKAF bjöds före sommaren in till sektionen för att träffa de anställda i poolgruppen. Ombudsmannen skulle vara sektionen behjälplig i att reda ut vissa oklarheter i avtalet. Till årsskiftet verkade de flesta frågor vara lösta, men de visade sig att så inte var fallet. Frågor kring ”flytande tid”, ”plus- och minustid” blev olösta. En SKAF-representant uttrycker: ”hur vi än försökte hittades ingen

---

<sup>84</sup> Intervju anställd 3.

<sup>85</sup> Intervju anställd 1.

<sup>86</sup> Intervju anställd 1.

<sup>87</sup> Intervju SKAF1.

lösning som passade allas viljor. [...] [en] ny arbetsgrupp bildades, ny ombudsman (genom initiativ från poolen) inkallades. Flera träffar genomfördes, ombudsman talade om att allt var fixat, men ej”.<sup>88</sup> I dagsläget undersöker SKAF:s ombudsman såväl nuläget som den tid som gått sedan korttidspoolen startade. En representant från SKAF uttrycker: ”Att med facit i hand, skulle vi från sektionen begärt experthjälp, från förbundet i Stockholm, redan en bit in på 2001”.<sup>89</sup>

## ***Arbetsmiljö***

De anställda i poolen känner sig välkomna ute i verksamheterna (och anser att den skepsis som de vid starten kände av från verksamheterna nu försvunnit och att många idag är nyfikna på poolen och uttrycker en känsla av att de ångrar att de inte sökte sig dit) och tror att många arbetsplatser är nöjda med dem, då verksamheterna kan få en annan infallsvinkel på sitt arbete. Vidare framkommer att de poolanställda orkar med besvärliga vårdtagare bättre, då de inte behöver möta dessa varje arbetspass som den ordinarie personalen ute på arbetsplatserna gör. Nedan följer några citat från de anställda:

I stort tycker jag att vi blir bra bemötta. I början var det lite skepsis ska du komma hit och ta mitt jobb ungefär men det var väl okunskap man visste inte vad det skulle bli men nu har då jag inte stött på det.<sup>90</sup>

Jag har aldrig haft så mycket arbetskamrater, men vet att det finns de som inte anser sig ha några, jag ser personalen ute i verksamheterna som mina arbetskamrater. Det fungerar jättebra.<sup>91</sup>

Man är alltid välkommen in i gemenskapen ute på de olika ställena och får följa med på fester om man vill. Jag tror att de skulle sakna oss ute på ställena om vi skulle halveras, nu har arbetsplatserna blivit beroende av oss. Jag tror att alla känner sig välkomna ute på ställena.<sup>92</sup>

Ja, ibland blir vi inbjudna. Ja, vi känner oss välkomna på fester och så vidare [...]. Verksamheterna är jättenöjda ja, alla är det.<sup>93</sup>

Många ute på arbetsplatserna, är enligt de anställda, nyfikna på poolen och säger sig vilja prova på det arbetssättet och ångrar att de inte sökte pooltjänsterna. En anställd tror sig till och med känna av en viss avundsjuka, men vill ha osagt om det bara är dennes känsla eller om det verkligen är så. Majoriteten av informanter från arbetsgivarsidan tycker, som vi tidigare nämnt, att de anställda i korttidspoolen gör ett bra arbete och att de är trevliga då de kommer ut på arbetsplatserna. En

---

<sup>88</sup> Intervju SKAF 1.

<sup>89</sup> Intervju SKAF 1.

<sup>90</sup> Intervju anställd 2

<sup>91</sup> Intervju anställd 5

<sup>92</sup> Intervju anställd 4

<sup>93</sup> Intervju anställd 3

arbetsgivarrepresentant skriver: ”De anställda som arbetar i poolen är trevliga och positiva när de kommer till olika verksamheter.”<sup>94</sup> En annan uttrycker sig inte ha någon riktig bild av hur bemötandet mellan arbetsplatser och de anställda i poolen är, men anser att det finns tendenser till motstånd från båda parter, det vill säga både från arbetsplatserna och de anställda i poolen och påtalar även att arbetsplatserna inte alltid bemött de poolanställda så bra men att jämväl de anställda i poolen ibland har varit svåra.<sup>95</sup> Vidare påtalas att:

Det är blandat hur de poolanställda bemöts ute i verksamheterna. En anställd vägrar gå till en verksamhet efter att [denne] blivit dåligt bemött. Det finns något mer ställe där de inte blivit så väl mottagna på. Sedan har vi ett ställe där ingen ur poolen är välkommen och eftersom det är inom LSS har personen ifråga rätten på sin sida. Vilket jag anser är förskräckligt ur samhällsekonomisk synvinkel. Måste ändå säga att det är övervägande positivt.<sup>96</sup>

En arbetsgivarrepresentanten betonar att det bland de anställda är finare att arbeta på vissa arbetsplatser och då framförallt de som tidigare tillhört landstinget.<sup>97</sup>

Samtliga berörda parter påtalar att de olika arbetsplatserna kortar av de reella arbetspassen (trots påtryckningar från ledningen om att så inte skall ske) och bokar poolen på endast de timmar arbetsplatsens behov är som störst, i syfte att spara pengar. Vissa arbetsplatser har även satt det i system att korta av turerna även då poolen behövs under hela arbetspasset, i vetskap om att de anställda är tvungna att arbeta sin ordinarie arbetstid och därmed kommer att stanna kvar även under den avkortade tiden. Om de poolanställda har ”plustimmar” och är obokad (viss tid av schemalagd tid) kan de gå hem eller inte komma till en obokad arbetsplats, vilket (enligt en arbetsgivarrepresentant) anfört att arbetsplatser reagerat negativt och blivit irriterande, då de räknat med att de poolanställda skulle arbeta hela skiftet, trots avkortningen. Representanten anser att arbetsplatserna tar poolen för given och säger sig själv alltid boka in korttidspoolen i första hand utan att korta av några turer. Enligt en representant från SKAF är det svårt för poolen att vara effektiv, när föreståndarna på en del arbetsplatser bokar in timvikarier istället för poolanställda och att det har påpekats för arbetsgivarsidan, men att de trots detta fortfarande förekommer att timvikarier bokas in före de anställda i poolen. SKAF-representanten berättar:

Hur ska vi vara effektiva alla dar. Allra helst om Arbetsgivaren först ringt ut dig som vikarie sen plockar in dig som pool. Det är inte löst än hur fan ska de då kunna vara effektiva?” Vi har gått till

---

<sup>94</sup> Intervju arbetsgivare 2.

<sup>95</sup> Intervju arbetsgivare 3.

<sup>96</sup> Intervju arbetsgivare 2.

<sup>97</sup> Intervju arbetsgivare 2.

högre chefer och de har i sin tur tagit upp det på föreståndarmöten men de skiter i det och gör lika i alla fall.<sup>98</sup>

De anställda i poolen drar inte alltid åt samma håll och det är tydligt att det finns många starka viljor i gruppen och att det kan ge upphov till hetsiga diskussioner, men de anställda själva säger dock att de i det stora hela kommit överens: ”Vi är en stark grupp och visst har vi diskussioner.”<sup>99</sup> Representanter från SKAF och arbetsgivarsidan påtalar att poolgruppens sammanhållning är bristfällig. Från arbetsgivarsidan anses även att de poolanställda ger sken av att det är bättre att arbeta i poolen än vad de egentligen känner. En arbetsgivarrepresentant säger:

Jag vet inte hur sammanhållningen i arbetsgruppen ser ut men de träffas på anställdamöten, det vill säga inte så ofta. [...] Det låter som om de anställda är positiva till poolen, men jag är inte säker på att det är så. Det finns ett stort gruppträck i poolen, vissa som styr och kan dra igång vad som helst utan att ta reda på vad de andra vill. Jag tror inte det är så positivt som det låter.<sup>100</sup>

En annan representant från arbetsgivarsidan påtalar att vissa spänningar funnits mellan de anställda i poolen och övrig anställda, även på arbetsledarnivå, då de har haft synpunkter på varandras sätt att vara, men säger sig inte veta hur det ser ut idag. Vidare uttrycker denne: ”Med tiden tycks det dock framgå att all ’oro’ kring poolen har sitt centrum hos ett fåtal medarbetare. Som så ofta annars får några personers uppfattning om saker och ting stor vikt och alla tycks tro att de representerar det stora flertalet”.<sup>101</sup>

En representant för SKAF uttalar:

Personalsammansättningen i poolen har ej varit bra, många starka viljor har styrt och ställt. Någon samspelhet har ej funnits. Vi har tjuvatsat om en telefon i två år. Det är saker som inte är lösta och det bildas subgrupper, vi är olika och konflikträdde. När det är oroligt är det några som går på barrikaderna och hörs och tar tag i saker [...]. [...] Nej, det finns ingen sammanhållning. Otydligheten samt ’plus- och minustiden’, en del var rädda att få betala tillbaka för en annan var det ’flyt’ detta skapar osämja. En del var oerhört flexibla andra mindre. Det blev för mycket. [...] De tycker olika i gruppen, man är inte överens en del vill ha ’flytande tid’ andra inte.<sup>102</sup>

Majoriteten av de anställda säger att det trivs med att arbeta i poolen, då arbetet är omväxlande och stimulerande samt på grund av att de får möta många trevliga människor, såväl vårdtagare/pensionärer som arbetskamrater. Dock påtalar de att deras arbetssituation skulle förbättras om de inte behövde lägga ner så mycket kraft på att bearbeta alla negativa känslor som uppstår. De säger: ”Trots allt det negativa som finns tror jag att alla ’poolare’ trivs i poolen. Det

---

<sup>98</sup> Intervju SKAF1.

<sup>99</sup> Anställd 5 brevutskick.

<sup>100</sup> Intervju arbetsgivare 4.

<sup>101</sup> Arbetsgivare 7 brevutskick.

<sup>102</sup> Intervju SKAF 1.

skulle vara toppen om våran arbetssituation förbättrades så vi orkar ha kvar våra toppen jobb”<sup>103</sup>; ”Det är synd att det ska vara så här. Jag tror dom flesta i poolen trivs med ett omväxlande arbete, nu har jag svårt att tänka mig att arbeta på ett och samma ställe”;<sup>104</sup> ”Att jobba i poolen innebär att jag har många olika arbetsplatser och många arbetskamrater. Jag tycker att arbetet i poolen är toppen i det stora hela”;<sup>105</sup> ”[...] roligt och omväxlande arbete som passar mig”<sup>106</sup>. Förutom att poolpersonalen ständigt får höra hur dyra de är och hur mycket pengar poolen kostar (vilket redovisas längre fram) framkommer åsikter som att de har många arbetskamrater men ändå inga och att arbetet kan kännas slitande då de poolanställda känner sig tvungna att arbeta hårdare än ordinarieanställda, för att visa att de duger samt att de kan bli utnyttjade om de inte ser upp. De framhåller: ”[...] [att det är] otroligt roligt [...] men samtidigt väldigt tungt [att arbeta i poolen]”<sup>107</sup>, och påpekar: att de har många arbetskamrater men ändå inga; att de lätt kan bli utnyttjade om de inte ser upp och att de gärna vill arbeta hårdare än den ordinarie personalen för att visa att de duger; att de känner sig som nybörjare på grund av att de har så många arbetsplatser och att det kan dröja lång tid innan de kommer tillbaka till en arbetsplats. Den anställda tillägger att de arbetar i korttidspoolen för att de trots allt är så roligt. Många av arbetsplatserna tycker att det är bra att poolen finns och att de i poolen kan bidra med nya infallsvinklar i arbetsplatsernas arbete, som oftast går i ett och samma spår. En annan anställd berättar: ”[...] man visste ju vad man gav sig in i när man sökte till poolen, man har många arbetskamrater men ändå inga”.<sup>108</sup> De anställda kan ibland känna sig som nybörjare och mest i vägen eftersom det kan dröja väldigt lång tid, upp till ett halvår, innan de kommer tillbaka till en verksamhet (och då endast för en dag eller så), då de har många arbetsplatser som de går på. Denne informant berättar:

I det stora hela tror jag att det är ganska nyttigt att gå runt på olika ställen, men inte för många som det är just nu, så har vi för många anser jag. Vi ska vara tillgängliga i hela kommunen. Det hade nog räckt med ca 6-7 olika ställen. Det kan t.ex. dröja ett halvår innan man kommer till ett ställe, och då endast för en dag, eller så. Det tycker jag är dumt, för jag känner mig mer i vägen, än som en resurs för personalen.<sup>109</sup>

Nackdelen med att arbeta i korttidspoolen, som de anställda ser det, är rotlösheten, att de inte känner sig hemma någonstans, då poolen inte har någon egen lokal. De anställda framhåller: ”Jag trivs jättebra med jobbet som sådant men kan ibland sakna den där riktiga tillhörigheten som de

---

<sup>103</sup> Anställd G, brevutskick.

<sup>104</sup> Anställd L, brevutskick.

<sup>105</sup> Anställd T, brevutskick.

<sup>106</sup> Anställd S, brevutskick.

<sup>107</sup> Anställd A, brevutskick.

<sup>108</sup> Anställd C, brevutskick.

<sup>109</sup> Anställd B, brevutskick.



som är på ett ställe har.”;<sup>110</sup> ”Våra arbetskamrater är egentligen de som vi jobbar med ute på ställena, men de som vi anser som våra jobbkompisar är de andra i poolen, även om vi aldrig jobbar ihop”.<sup>111</sup> Vissa av de anställda saknar med andra ord en grupptillhörighet och påtalar gruppens sårbarhet, med anledning av att de är utspridda. Rykten som florerar kring korttidspoolen bidrar till att skapar oro i arbetsgruppen. Som tidigare nämnts säger de sig ha många arbetskamrater, men ändå inga och att de trots att de sällan arbetar ihop ser ”poolarna” som sina verkliga arbetskamrater.

Beträffande ”flytande tid” upplevde en anställd att samtliga poolanställda negativt inställda till den ”flytande tiden”. En annan anställd skriver i utskicket att en förtroendevald inom SKAF fanns med i poolen och att denne påstod att det var förhandlat med SKAF om ”flytande tid”. Flera röster bland de anställda urgerar: ”Men det var psykiskt jobbigt [under ’flytande tiden]”<sup>112</sup>; ”Det blev ohållbart med ’flytande tid’, en del höll på att jobba ihjäl sig så vi tog hit [SKAF:s] ombudsman”;<sup>113</sup> ”Jag vill inte ha tillbaks flytande tiden, det var väldigt stressigt, man var jämt trött, men jag vet att det råder delade meningar kring detta i arbetsgruppen”;<sup>114</sup> ”Flytande tiden” försvann hastigt, det kändes lite snopet eftersom många i arbetsgruppen tyckte att den var bra. Denne tror att många kan tänka sig ”flytande tid” igen.<sup>115</sup> Även representanter från arbetsgivarsidan känner sig förbigångna och anser att situationen hade kunnat lösas utan ombudsmannens inblandning. Vidare anses det från arbetsgivarsidan (som tidigare nämnts) att samtliga poolanställda var överens om att prova ”flytande tid” och att den aldrig hade införts om de anställda inte varit med på att under en begränsad tid göra ett försök. Vilket motsägs av vissa anställda, som å sin sida menar på att de kände tvivel men deras protester negligerades. Som påtalas ovan råder det delade meningar angående ”flytande tiden” (bland de anställda), vilket bekräftas i en personalenkät (utförd av en arbetsgivarrepresentant) i anknytning till att ”flytande tiden” försvann, enkäten påvisade att ungefär hälften av de anställda i korttidspoolen vill ha tillbaka ”den flytande tiden”.

Efter att från början såväl provat fast grundschema, ”flytande tid” och önskeschema är de åter igen tillbaka på ett fast schema; ett grundschema med helgtjänstgöring var annan eller var tredje helg, beroende på den anställdes önskemål. Vidare meddelar en av de anställda att schemat är

---

<sup>110</sup> Intervju anställd 2.

<sup>111</sup> Intervju anställd 3.

<sup>112</sup> Intervju anställd 3.

<sup>113</sup> Intervju anställd 5

<sup>114</sup> Intervju anställd 4.

<sup>115</sup> Intervju anställd 1

arbetsamt, men tillägger att det enligt arbetsledaren inte går att göra någonting åt det. En annan anställd uttalar sig vara nöjd med det nuvarande schemat, då det endast är några pass som informanten skulle vilja byta ut. Ännu en anställd nämner:

Vi fick välja schema och arbetsgivaren hade inga krav på att vi skulle jobba natt. Först hade vi ett grundschema där, vi skulle byta turen i den mån vi kunde, men det var inte populärt om vi nekade, trots att man kanske hade läkarbesök eller dylikt inplanerat.<sup>116</sup>

Denne anser vidare att de anställda i korttidspoolen måste kunna planera sina liv och byta turer endast om de har möjlighet, och framhåller: ”Jag tycker att vi är duktiga på att byta.”<sup>117</sup> Ytterligare en yttrar: ”Vid byte av turer måste vi bli tillfrågade och vi har rätt att säga nej. Bokningspersonalen är duktiga, det är väldigt sällan jag blir tillfrågad att byta ledig dag. Bra att vi har rätt att säga nej till byte om vi inte har möjlighet eller orkar, men kan vi är det självklart att vi ställer upp”.<sup>118</sup> En arbetsgivarrepresentant säger att de anställda inte skall hamna på ”plustid” efter dessa 6 veckor, för då måste arbetsgivaren betala ut övertid vilket är alldeles för dyrt: ”Nu blir det övertid och det vill vi inte släppa till.” Representanten anser att de anställda skulle ha en whiteboardtavla där det klart och tydligt syns vilka timmar var och en skall göra. Denne uttrycker: ”Att det är svårt att lära gamla hundar att sitta, detta är ett nytt sätt att arbeta på.”<sup>119</sup> De anställda ger uttryck åt: ”Med stigande ålder är man i behov av mer ledighet, det krävs mer sömn för att återhämta sig så att man orkar jobba”.<sup>120</sup>

Byter man en eftermiddag mot en förmiddag så går det ju bra, för då blir det ju inte så lång dag men ska man däremot byta från förmiddag till eftermiddag och göra sina timmar måste man börja vid 12-tiden. Det tycker vi arbetsgivaren kan bjuda på, för kan det röra sig om en till två timmar, för att gå från 12.00-21.00/21.30 är ju lite väl häftigt.<sup>121</sup>

Jag tror att det är förödande i längden, man behöver sina vilodagar för att ladda batterierna, man måste hinna leva också. Jag förstår att de vill att vi ska jobba fler dagar, men vad kommer det att kosta i längden? Det som händer är att de sliter ut oss och vem vill slita ut sig för 11 000 kr i månaden?<sup>122</sup>

De anställda framhåller vidare: att schemat är ett problem då det är väldigt tufft med många arbetstillfällen som skall anpassas efter alla arbetsplatser. De som arbetar i poolen vill ha ett schema med längre turer eftersom det är ”tuffare” att arbeta i poolen och byta arbetsplats varje dag; Att det råder oenighet mellan arbetsgivare och anställda när det gäller schemat. Arbetsgivaren vill (enligt den anställde) att de anställda skall ha 29 stycken arbetstillfällen på 6 veckor, vilket de anställda inte är intresserade av då det leder till många korta turer. De som

---

<sup>116</sup> Intervju anställd 4.

<sup>117</sup> Intervju anställd 4.

<sup>118</sup> Intervju anställd 3.

<sup>119</sup> Intervju arbetsgivare 2.

<sup>120</sup> Intervju anställd 5.

<sup>121</sup> Intervju anställd 3.

<sup>122</sup> Intervju anställd 5.

arbetar i poolen anser att de behöver längre arbetspass och därmed färre arbetstillfällen samt en längre sammanhängande ledighet; ”Vi vill förlänga dagarna lite för att få ett el. två arb. tillfällen, mindre, men det får vi ej.”<sup>123</sup>; Att det skulle vara bra med Time Care i poolen, där personalen själv lägger sitt schema. Informanten påtalar även att när de byter turer från dag till kväll blir de skyldiga mellantiden.<sup>124</sup>

Många av de anställda i korttidspoolen upplever att arbetsgivaren är missnöjd om de inte arbetar på samtliga arbetsplatser. En anställd uttrycker: ”De vill att vi ska gå på alla områden [äldreomsorgen och den särskilda omsorgen] och samtliga 22 verksamheter [arbetsplatser].”<sup>125</sup> Från arbetsgiversidan framgår att de anställda inte gärna vill gå ut och arbeta på nya arbetsplatser utan att först ha gått introduktion på stället, emedan de samtidigt påtalar att de blivit duktigare på att introducera sig på nya ställen. En anställd säger att det inte känns lika oroligt att hoppa runt längre. ”Från början hade vi små områden, nu är vi duktigare. Nu introduceras vi överallt, vi blir modigare med tiden, vi inser att det inte är farligt att komma till ett nytt ställe.”<sup>126</sup> Det antyds från arbetsgivarhåll att de anställda ibland nekar till att gå ut och arbeta på en ny arbetsplats med hänvisning till att de inte gått introduktion och istället går obokad, något som arbetsgivarrepresentanterna sätter sig emot. En arbetsgivarrepresentant säger: ”Det är inte så stor skillnad på gamling och gamling.” Utan kortare perioder klarar man av att arbeta på alla ställen.” Vidare menar densamme att: ”Det är inte så svårt att hitta till linneförrådet.” Dessutom uttalar denne att alla som arbetar i poolen skall vara beredda att arbeta på samtliga arbetsplatser inom den sociala omsorgen, då alla vårdtagare bör få sina behov tillfredställda.<sup>127</sup> Ovanstående arbetsgivarrepresentant får medhåll från fler representanter från arbetsgiversidan som anser: att om det behövs skall de anställda gå ut på arbetsplatser de inte har introducerats i, ”det finns ju folk att fråga, men många blir griniga och vill inte. Som det är nu kan de gå obokade på grund av att de inte gått introduktion fast vikarie efterfrågas”.<sup>128</sup>

Det är få av de anställda i korttidspoolen som arbetar inom handikappomsorgen och det skulle täcka bättre om de övriga anställda introducerade sig på minst ett ställe inom detta område. Enligt de anställda är det ett stressmoment att bli inkastad på en arbetsplats utan att först gått introduktion och att arbetsgiversidan inte visar någon förståelse för detta utan bemöter dem med

---

<sup>123</sup> Brevutskick anställd Q.

<sup>124</sup> Brevutskick anställd G.

<sup>125</sup> Intervju anställd 5.

<sup>126</sup> Intervju anställd 5.

<sup>127</sup> Intervju arbetsgivare 4.

<sup>128</sup> Intervju arbetsgivare 2.

irritation om de vägrar. Många av de anställda i poolen säger sig inte vilja arbeta inom den särskilda omsorgen och hävdar att de aldrig skulle sökt till poolen om de förstått att de var tvungna att arbeta där. Det har till och med inträffat att en anställd fått läkarintyg på att slippa arbeta inom LSS. En poolanställd säger: ”Jag vill inte gå på omsorgerna [LSS], jag vet att det jobbet inte passar mig. Jag sökte det här arbetet för att få arbeta med äldre människor”.<sup>129</sup> De andra ser inte detta som något hinder:

[Det fanns] många som absolut inte ville gå inom LSS:en men det fanns ju en pool för LSS:en också. Och de [anställda] menar att hade de vetat att de skulle behöva jobba inom LSS:en hade de aldrig sökt till poolen, för alla klarar inte av att arbeta så, men då säger de att det står ju i annonsen att vi ska vara flexibla, visserligen då, men inte så.<sup>130</sup>

En anställd som tidigare varit negativt inställd till att arbeta inom LSS berättar att denne ändrat åsikt efter att ha provat på att arbeta där och säger: ”Jag går sedan i höstas på omsorgerna efter att [tidigare] ha sagt ’aldrig’ och nu tycker jag det är jätteroligt.”<sup>131</sup> Det framkommer även i undersökningen att en del i poolgruppen känner oro och är rädda för att mista sina arbeten om de nekar till en utökning av antal arbetsområden. ”[...] alla är rädda om sina jobb i större eller mindre utsträckning, de ensamstående är mer beroende av jobbet.”<sup>132</sup>

De anställda i poolen har ett lönetillägg på 500 kronor i månaden, som samtliga parter är överens om att de anställda fått för att vara flexibla, det vill säga ett flexibilitetstillägg. Två anställda skriver: ”Vi hade fått 500: - i lönetillägg för att vara flexibla, så det var bara att springa på alla ställen”<sup>133</sup> och [...] har vi protesterat har vi fått höra att vi har 500 kr extra i månaden för att vara flexibla. Det tycker vi att vi är, väldigt flexibla”.<sup>134</sup> Hur flexibla de anställda skall vara för de 500 kronorna har det tvistats om. De anställda anser det går till överdrift om de skall gå inom hela kommunens sociala sektor och ser det som om arbetsgivaren, i och med tillägget, har en hållhake på dem. För att citera några anställda: ”[...] det är inte värt att springa runt i hela kommunen för 500 kr extra per månad”<sup>135</sup>; ”Vi har 500 kr för att vara flexibel, det har ingenting att göra med att vi byter turer”<sup>136</sup>:

Det de sa från början var att vi fick det här tillägget på 500 kr för att vi skulle vara flexibla och flexibla var ju då inom det område vi hade, bara i nödfall skulle vi täcka någon annanstans. Men de menar att för de här 500 spännen skulle vi göra rubbet och vara överallt, byta turer hur som

---

<sup>129</sup> Intervju anställd 4.

<sup>130</sup> Intervju anställd 4.

<sup>131</sup> Intervju anställd 5.

<sup>132</sup> Intervju anställd 5.

<sup>133</sup> Anställd D brevutskick.

<sup>134</sup> Intervju anställd 5.

<sup>135</sup> Intervju anställd 5.

<sup>136</sup> Intervju anställd 1.

helst och när som helst och aldrig diskutera det, utan bara tacka och ta emot och det går ju liksom inte. Jag menar man har ju faktiskt ett liv förutom jobbet.<sup>137</sup>

Arbetsgivaren har gett på förslag att de anställda skall utvidga sitt verksamhetsområde till att bland annat även omfatta intern post och matdistribution. De anställda anser i gengäld sig redan vara väldigt flexibla, då de arbetar på mellan sex och 15 arbetsplatser och dessutom tycker de inte att förslagen på utökningar är relevanta för deras kompetensområde. Från arbetsgivarsidan påtalar en representant att en anställd provat att arbeta inom ett av de ovan förslagsgivna områdena, men då blivit ”lynchad” av den resterande arbetsgruppen. ”De som var intresserade skulle väl ändå kunna prova post och matdistribution”.<sup>138</sup> Arbetsgruppen framhåller att SKAF sagt *nej* till att de anställda skall arbeta inom andra områden än vad deras utbildning omfattar.

Det råder oenighet bland undersökningens tre intressenter gällande begreppet flexibilitet. Begreppet antyds ha blivit ett honnörsord som används slarvigt utan att definieras. Enligt de anställda anser arbetsgivaren att flexibilitet och ”flytande tid” är samma sak och att de blandat ihop flexibilitet med begreppet pool, emedan de anställda med stöd av SKAF påvisar att begreppen, ”flytande tid” och flexibilitet, är fristående från varandra och inte alls innesluter samma betydelse. En ur poolgruppen hävdar att: ”[en arbetsgivarrepresentant] sa på ett stormöte en gång att flexibilitet och ’flytande tid’ var samma sak men enligt ombudsmannen var det inte det”.<sup>139</sup> Ännu en anställd säger: ”Arbetsgivaren har blandat ihop det här med flexibilitet och pool, vi är anställda och ska vara flexibla i poolen, men poolavtal är någonting helt annat.”<sup>140</sup>

De anställda i poolen saknar regelbundna personalmöten, såväl tillsammans med föreståndaren som utan, där de anställda har möjlighet att delge/delges information samt möjlighet att diskutera och komma överens om hur de ska lösa ev. uppkomna problem. Enligt de poolanställda får de i dagsläget ”tigga” sig till personalmöten, vilket förövrigt är de enda tillfällen där de anställda i poolen träffar varandra. De anställda säger: ”[Vi vill ha personalmöten] oavsett om föreståndarna har någonting att ta upp eller inte, vi utbyter erfarenheter och får diskutera sådant vi undrar över.”<sup>141</sup>; ”Föreståndarna har mycket att göra så personalmöten har vi fått tigga oss till, från början hade vi möten var fjortonde dag. Vi skulle verkligen behöva regelbundna träffar eftersom vi är en så skingrad grupp”<sup>142</sup>; ”Behovet [av personalmöten] finns, nackdelen är att vi måste tjata

---

<sup>137</sup> Intervju anställd 1.

<sup>138</sup> Intervju arbetsgivare 4.

<sup>139</sup> Intervju anställd 3.

<sup>140</sup> Intervju anställd 1.

<sup>141</sup> Intervju anställd 4.

<sup>142</sup> Intervju anställd 5.

oss till dem, man får inte ge sig förrän man har ett nytt datum innan man går. [...] Jag tycker det har varit väldigt dåligt. I början hade vi nog fler.”<sup>143</sup> ; ”Personalmötena är inte schemalagda varpå de anställda gett förslag på att även de som är bokade skulle få gå ifrån, för att kunna närvara på mötena.”

Vi hade som förslag att vi skulle få ha personalmöten med föreståndarna en gång i månaden och sedan vi [i poolen] däremellan, så att vi hade två gånger i månaden, så att vi skulle få träffas och prata om problem och grejer, men det fick vi inte ha [...]. Vi hade ett kort tag, men då fick vi gå på vår fritid, så då kunde inte alla vara med och var man bokad kunde man inte gå ifrån. Det har aldrig varit någon riktigt ordning på dem [mötena] tycker jag.<sup>144</sup>

Bristen på personalmöten är någonting som även bekräftas från arbetsgivarhåll. En av arbetsgivarrepresentanterna anser dock inte att de anställda borde vara i behov av några möten, med tanke på att de är gamla i yrket (och därmed inte torde vara i behov av vägledning).<sup>145</sup> De anställda efterlyser schemalagda personalmöten och de har lagt ett förslag som bygger på två personalmöten i månaden. Det ena tillsammans med föreståndaren och det andra utan, (då de hävdar att det senare minimerar risken för att vissa inte törs ge sin åsikt). Så skedde även under en kortare period. De föreståndarlösa mötena rann sedan ut i sanden, när dessa inte var inkluderade i den ordinarie arbetstiden.

### ***Ledarskap***

Flertalet av de anställda i korttidspoolen antyder att arbetsgivarsidan inte lägger ner något engagemang i poolen och anser även att socialchefen motarbetat poolen ända från starten. En anställd uttrycker: ”[...] våran Socialchef har jobbat emot poolen [ända] ifrån början [...]”<sup>146</sup>. En annan säger: ”[...] poolen är en nödlösning på LAS 2000 och de [arbetsgivaren] väntar bara på att kunna lägga ner den, därför blir det liksom aldrig klart med någonting”.<sup>147</sup> De anställda ger uttryck för att de känner sig som försökskaniner och tycker att arbetsgivarsidan lyssnar dåligt till dem, samtidigt som de konstaterar att arbetsgivarsidan inte använder sig av dialogens<sup>148</sup> grundidé, trots att de har gått utbildningen. Vad beträffar ”feedback” från arbetsgivaren känner sig de anställda svältfödda på område, de anser sig ständigt ställa upp utan att få någonting tillbaks och önskar att arbetsgivarsidan skulle ge mer kollektivt beröm. ”Tänk om vi någon gång kunde få

---

<sup>143</sup> Intervju anställd 2.

<sup>144</sup> Intervju anställd 1.

<sup>145</sup> Intervju arbetsgivare 2.

<sup>146</sup> Anställd D, brevutskick.

<sup>147</sup> Anställd T, brevutskick.

<sup>148</sup> Dialogen är en utbildning som alla kommunalanställda fått gå under en vecka i syfte att främja en kommunikation mellan kommunens olika instanser.

beröm inte som enskild person utan hela gruppen, jag saknar en morot.”<sup>149</sup> De anställda framhåller att andra arbetsplatser fått uppmuntran i form av ”smörgåstårta och nyårsgott” vilket de poolanställda säger sig aldrig fått. Korttidspoolen får inte kosta någonting, enligt de anställda och de känner att de hela tiden är på undantag. Vilket verifieras av kommande citat från en av de anställda. ”Vi har ej fått uppmuntran i form av smörgåstårta och nyårsgott som de andra ställena. Det känns som vi hela tiden är på undantag och får ej kosta någonting”.<sup>150</sup> De anställda säger sig bli uppskattade ute i verksamheterna där de bemöts med beröm för sitt arbete. Trots att de anställda upplever en avsaknad av uppmuntran från arbetsgivarsidan framkommer det i vår utvärdering att majoriteten av arbetsgivarsidan tycker att poolen gör ett bra arbete och är trevliga ute på de olika arbetsplatserna. En arbetsgivarrepresentant säger: ”Det fungerar bra och de gör ett bra jobb.”<sup>151</sup> En annan (arbetsgivarrepresentant) påtalar: ”Personalen är trevliga och bra när det kommer ut på olika arbetsplatser”.<sup>152</sup> I poolgruppen framkommer även ett önskemål om någon form av incitament, då personalen behöver få känna att de gör ett bra arbete och inte endast höra hur mycket pengar de kostar. Ett exempel på detta är: ”[v]i får bara höra vad vi kostar. Feedbacken får man ute på ställena, där man får höra att man är duktig på att jobba”.<sup>153</sup>

Vad beträffar ledarskapet för korttidspoolen antyds det, från såväl de anställda som från SKAF, att det funnits brister vad gäller dess tydlighet. Många av de anställda påtalar en brist på engagemang från arbetsgivarhåll, såväl hos arbetsledare som högre upp och uppfattar det som om ingen vill ta tag i poolen. Följande kommentarer yttras bland de anställda: Det kommer aldrig att kunna bli någon ordning med korttidspoolen eftersom (som ovan nämnts) Socialchefen har arbetat mot poolen ända från starten; ”Jag tycker att det inte är någon av arbetsgivarsidan som vill engagera sig och ta tag i korttidspoolen.”; ”[...] poolen är en nödlösning på LAS 2000 och de [arbetsgivarsidan] väntar bara på att kunna lägga ner den, därför blir det liksom aldrig klart med någonting.”; ”AG har inte lagt någon större energi på att få det att fungera och de har krävt av föreståndarna att göra något av något som egentligen inte finns.”<sup>154</sup>

Kommunen vet ännu inte hur poolen skall fungera. Den har funnits i över två år. Är det för mycket anställda? Bör poolen minskas? Försvinna helt? Nya scheman? Dessa och många andra frågor cirkulerar med jämna mellan rum. Detta förstör mycket av arbetsglädjen som trots allt finns.<sup>155</sup>

---

<sup>149</sup> Intervju anställd 3.

<sup>150</sup> Anställd K, brevutskick

<sup>151</sup> Intervju arbetsgivare 2.

<sup>152</sup> Intervju arbetsgivare 3.

<sup>153</sup> Intervju anställd 3.

<sup>154</sup> Intervju anställd 1.

<sup>155</sup> Anställd S, brevutskick.

Det råder delade meningar och oklarheter kring huruvida det finns en eller två arbetsledare som representerar korttidspoolen. Efter att den ursprungliga arbetsledaren lämnat sin post tillsattes två arbetsledare som skulle dela på arbetsledarskapet en skulle ta hand om de poolanställdas löner och den andra föreståndaren skulle ta hand om resterande frågor. Enligt en anställd informant vill ingen av de nya föreståndarna egentligen förestå poolen och tillägger:

Vi kanske inte är så himla roliga heller, ingen av oss är ju några duvungar, vi har jobbat i många år allihop och kommer från olika ställen [kommun och landsting] så det kan bli hetsiga diskussioner.<sup>156</sup>

De anställda anser att det delade arbetsledarskapet medfört vissa svårigheter och de framhåller i undersökningen att det är svårt att få till stånd personalmöten då de två arbetsledarna har bekymmer med att få ihop datum som passar dem båda och att det är ohållbart med två arbetsledare som inte driver samma linje. Med anledning av ovanstående har de anställda gjort en skrivelse till Socialchefen, i vilken de yrkar på att endast behålla den ena av enhetscheferna. En anställd berättar:

Vi vill endast ha en av våra två föreståndare och arbetsgruppen har skrivit en skrivelse angående detta. Det är svårt med två föreståndare för de säger olika saker och det är ohållbart, det är svårt för dem med. Vi har inte fått något svar på vår skrivelse.<sup>157</sup>

Viss oenighet råder kring huruvida de anställda fått klarhet i om de fått sin önskan uppfylld eller inte. Några påstår sig inte ha hört något svar på skrivelsen emedan andra upplysts om att deras önskan godtagits. Enligt de anställda (som informerats) vill arbetsgivaren att de själva skall meddela den enhetschef de ”valt bort” att de gjort en skrivelse i vilken de valt den andre enhetschefen. Några röster bland de anställda yttrar:

Vi har skrivit en skrivelse om att vi bara vill ha en föreståndare och pratat med Socialchefen, denne vill att vi ska upplysa [den föreståndare vi valt bort], men det tycker inte vi är vårt jobb, utan det är ju personen i fråga som är [föreståndarens] chef. Det finns ingen anledning att ha två.<sup>158</sup>

[Den föreståndare vi valt] tyckte att vi skulle prata med [den bortvalda arbetsledaren och informera om] att vi hellre vände oss till [denne]. Vi pratade med ombudsmannen och vi skall inte alls säga till att vi inte vill ha [kvar personen som arbetsledare] det är inte vår uppgift, för vi är inte chef över [denne].<sup>159</sup>

---

<sup>156</sup> Intervju anställd 5.

<sup>157</sup> Intervju anställd 5.

<sup>158</sup> Intervju anställd 1.

<sup>159</sup> Intervju anställd 4.



Från arbetsgivarhåll medges att poolgruppen fått igenom sin önskan angående en enhetschef, då det inte finns någon anledning att ha två. Från arbetsgivarhåll framhålls: ”Det är att föredra att poolen av praktiska skäl har en föreståndare och inte två.”<sup>160</sup>

Det är inte min uppgift att säga det till [arbetsledaren] de får [arbetsgruppen] göra, har de valt får de också lösa det med [personen i fråga] det är inte min uppgift. En person har fått i uppdrag att säga det till [arbetsledaren] men har inte gjort det ännu. Det är lite tvetydigt en del anställda i poolen går till [arbetsledaren] och låter [denne] skriva under ledighetsansökan, samtidigt är det rätt eftersom [arbetsledaren] inte är informerad. [...] [Jag] anser att arbetsgruppen själva får informera föreståndaren, och jag tänker då inte göra det – tycker inte att det är min arbetsuppgift.<sup>161</sup>

## *Ekonomi*

Det råder besparingskrav i hela kommunen vilket leder till att arbetsledarna, för de olika arbetsplatserna som nyttjar poolen, vill göra sitt bästa för att spara in på de ekonomiska utgiftsposterna. Detta har fått till följd att korttidspoolen nyttjats på ett för verksamheten felaktigt sätt som i sin tur innebär att poolen blir ekonomiskt debiterade för tid som borde ha betalats av verksamheten som bokats poolens tjänster. De anställda påtalar att det florerar många rykten kring poolens framtid och att de får luddiga svar på frågor kring dessa, men att när de kontaktat Socialchefen fått raka besked. Socialchefen påpekade då (enligt de anställda) att det inte var de anställda i korttidspoolens fel att korttidspoolen kostar pengar utan att det är ett organisatoriskt fel, då i form av att arbetsgivaren anställt för många på heltidstjänster. Det stora flertalet av de anställda tadar arbetsgivar sidan för att fixera sig vid pengar och uttrycker de misstämningar som föranletts av detta. De anställda får medhåll från arbetsgivarrepresentanter som anser att arbetsgivar sidan hela tiden har fixerat sig vid pengar och att de vid poolens uppstartande borde varit grundligare vad beträffar regler och klara direktiv. Vidare anser arbetsgivarrepresentanten att det är synd att de poolanställda fått höra att de är dyra och kostar pengar, då det inte är poolpersonalens fel. Tre röster bland de anställda uttrycker:

Allt tjafs gör att man tyvärr tröttnar. Vi har t.ex. hela tiden fått höra hur mycket vi kostar så mycket att vi inte ens fått ers. för arb. tid o förskjutet tid som vi skulle ha fören efter flera månader. Vi har inte fått skriva övertid som vi vill, allt ska tas ut i pengar istället för tid mot tid.<sup>162</sup>

Vår introduktion blev dyr. Dialogen som alla skulle delta i kostade pengar. Ingen ville ha oss, så upplevde jag det. Varje Ap-träff vi hade sas det ”poolen är för dyr”.<sup>163</sup>

Vårt största problem är att vi kostar pengar (trodde dem styrande att vi skulle vara gratis). Det känns som jag arbetar på ett sjunkande skepp. Det florerar massor med rykten om att vi inte får vara kvar för det finns inga budgeterande pengar för oss.<sup>164</sup>

---

<sup>160</sup> Intervju arbetsgivare 4.

<sup>161</sup> Intervju arbetsgivare 2

<sup>162</sup> Anställd Q, brevutskick.

<sup>163</sup> Anställd E, brevutskick.

<sup>164</sup> Anställd F, brevutskick.

Flertalet av informanterna från arbetsgivarsidan anser att poolen blir för dyr eftersom den har arbetspass som inte stämmer överens med de övriga arbetsplatsernas. En arbetsgivarrepresentant påtalar:

Idag visar korttidspoolen minussiffror i budgeten varje månad. Delvis kan det bero på att de har ett 'låst' grundschema, som de inte vill ändra på. Det skulle vara bättre med flytande arbetstid, ex. årsarbetstid. Arbetstiden kan då anpassas efter vikariebehovet.<sup>165</sup>

En representant för arbetsgivarsidan framhåller, att anledningen till att korttidspoolen inte håller budgeten är att poolen omfattas av för många anställda. Denne säger: ”Vi har sett att poolen är kanske för stor till antalet personer, eftersom bokslutet för 2001 ligger på 'minus' [...]”<sup>166</sup>. En anställd gör gällande att bokarnas lön inte betalas från poolbudgeten, enligt arbetsledaren och att det enligt den anställde blev för dyrt när vi i poolen själva skötte bokningen, då vår lön skulle betalas via de nyttjande arbetsplatserna. Enligt en informant från arbetsgivarsidan har korttidspoolen en budget på 1,5 miljoner, vilken är beräknad på att de anställda i poolen utnyttjas till 75 %. Arbetsgivarrepresentanten framhåller att en nyttjandegrad på 85 % skulle vara tillfredställande. I dagsläget ligger nyttjande graden i korttidspoolen på 65 %, vilket således inte är tillräckligt. Samme representant förklarar att nyttjandegraden räknas fram av den totala personalkostnaden och ger ett exempel; om den totala personalkostnaden i poolen är 5 miljoner kronor beräknat på 20 anställda. ”Av detta skall 75 % utnyttjas av andra arbetsplatser och 25 % av kostnaderna bokas på korttidspoolen, alltså 1,25 miljoner kronor. Så är fallet med budgeten för korttidspoolen.” Enligt densamme var poolens budgetunderskott (år 2000) 1,3 miljoner kronor och år 2001, 640 000 kronor. För att få fram nyttjandegraden delas (enligt informanten) de kostnader som poolen haft under ett år med den totala kostnaden för all anställda som ingår i poolen. Andra kostnader som kan bokas på poolen är introduktioner, sjukskrivningar, kostnader vid semester samt anställda som sköter korttidspoolens bokning.<sup>167</sup> En annan av representanter för arbetsgivarsidan säger: ”[k]orttidspoolen har under förra året, alltså 2001, kostat mer än vi beräknat, pga. att poolen ej utnyttjats på ett tillfredställande sätt”.<sup>168</sup> Två arbetsgivarrepresentanter uttalar att det inte finns någon speciell budget för korttidspoolen (möjligtvis lite grand till semesterersättning) den verksamhet som använder sig av poolen betalar för den tid som de bokar den. Enligt en annan är det budgeterat för lite spilltid och en del för sjukskrivningar, dialogen var dock inte budgeterad och dessutom kostade introduktionen mer än beräknat. Eftersom de som anställdes redan var tillsvidareanställda, hade varit billigare att

---

<sup>165</sup> Arbetsgivare E, brevutskick.

<sup>166</sup> Arbetsgivare C, brevutskick.

<sup>167</sup> Intervju arbetsgivare 4.

<sup>168</sup> Arbetsgivare G, brevutskick

anställa tidigare timvikarier, då de kunnat fler arbetsplatser eftersom de redan ”hoppat runt” som vikarier på de olika arbetsplatserna.

En annan anställd hävdar att arbetsplatserna tidigare utnyttjade poolen, då arbetsplatserna genom att korta av turer lät korttidspoolen stå för mellanskillnaden mellan den bokade tiden och den faktiska arbetstiden, därmed fick de poolen gratis under den avkortade tiden, men att de inte längre har tillåtelse att göra så.<sup>169</sup> En anställd yttrar följande angående avkortade turer:

[Föreståndarna som bokade oss] kortade av passen med ett par timmar, då sparade ju [denne] in några timmar på sitt område. Och då var det så från början att jag skulle stanna kvar på arbetsplatsen tills min faktiska arbetstid var slut. Det här utnyttjades av föreståndarna till slut, eftersom de visste att vi var kvar. Och jag kan ju inte sätta mig i en fåtölj tills jag slutar, jag kan ju inte sitta av min arbetstid utan man fortsätter ju jobba. Det slutade med att poolen gick dåligt eftersom det blev mycket obokad tid.<sup>170</sup>

Övervägande delen av de anställda anser att arbetsplatserna skall boka poolen de timmar de poolanställda arbetar, enligt schemat. En av de anställda undrar: ”Varför kan dom inte boka oss hela dagar? Varför kan de inte boka oss den tid vi arbetar och inte bara timmar? De kortar av turer.”<sup>171</sup> Det påtalas från såväl arbetsgivarsidan som de anställda att det förekommer att arbetsplatserna tar in timvikarier medan de anställda i poolen går obokade. Det finns heller ingen gräns för hur tätt in på uppdraget som arbetsplatserna har rätt att avboka poolen, utan att bli ersättningsskyldiga. Enligt de anställda uppstår det allt som oftast fel då poolanställda bokas, det sker dubbelbokningar, timvikarier arbetar på långa arbetspass och korttidspoolen på de korta passen. ”Det händer att verksamheternas gör fel när de skall boka anställda samt att de avbokar poolen i sista sekund.”<sup>172</sup>; ”Det händer ganska ofta att de dubbelbokar oss eller missar att boka oss, och tror att de har gjort det”<sup>173</sup>; ”Avbokningar sker i sista stund, de kanske ringer torsdag eller fredag och bokar av då kanske man har tackat nej till flera andra ställen så går poolen obokad över en helg och timvikarier arbetar.”<sup>174</sup> En informant från arbetsgivarsidan påtalar detsamma: ”Det har händer att de plockar in timvikarier på långa turer och poolen på korta turer och att poolen avbokas i sista stund och att korttidspoolen även bokas in på långtidsvikariat.”<sup>175</sup>

De anställda påtalar ett nytt problem som uppstått för poolen; nu när de övriga arbetsplatser lagt sitt schema efter Time Care blir poolen bokad långt i förväg på korta arbetspass. Och en anställd

---

<sup>169</sup> Intervju anställd 4.

<sup>170</sup> Intervju anställd 5.

<sup>171</sup> Intervju anställd 2.

<sup>172</sup> Intervju anställd 2.

<sup>173</sup> Intervju anställd 1.

<sup>174</sup> Intervju anställd 2.

<sup>175</sup> Intervju arbetsgivare 1.

uttrycker: ”Nu tycker jag att det blivit ännu mer [obokad tid] sen Time Care har börjat. Nu kan vi bli inbokade på en kort tur blir någon sjuk på en lång tur kan vi inte ta den”.<sup>176</sup> En annan anställd påtalar:

Nu har de ju börjat med Time Care och det märker vi ju, nu har vi jävligt korta turer. Sedan har det blivit en sak till med Time Care, på de flesta ställena här [i kommunen] fattas det ju anställda, vakanta tjänster som har varit i många år, långtidssjukskrivna, några stycken som det inte är någon långtidspool på, som man har kunnat greja ändå. Anställda som jobbar på ställena som har 75 % har fått gå ut en extra dag och typ så här. Och det som har blivit över har poolen fått tagit. Nu när man har Time Care blir det ju helt annat, nu är ju den inte inbakad i det här, så nu syns det ju att det fattas anställda, att det fattas timmar.<sup>177</sup>

### 5.3. Framtiden

#### *Mål och avtal*

Av utvärderingen har det framkommit att det inte har arbetats fram några målbeskrivningar eller avtal kring korttidspoolens framtid.

#### **Arbetsmiljö**

En av de anställda informanterna anser att korttidspoolens framtid bör inledas med att skapa arbetsro för de anställda och tror att det på den vägen går att komma långt beträffande en positiv utveckling för poolen.

Det råder delade meningar angående ”flytande tiden”, vilket framkommit i utvärderingen samt i den personalenkät som har nämnts under tidsaspekten Nuet. Den påvisade att ungefär hälften av de anställda i korttidspoolen vill ha tillbaka ”den flytande tiden”. Representanter från såväl de anställda som arbetsgivarsidan förespråkar alltså ”flytande tid” i framtiden. Ett par anställda uttrycker: ”Jag var under ’flytande tiden’ emot detta, men nu är jag väl inte helt emot ’flytande tid’ utan det beror på hur det läggs fram.”<sup>178</sup> ; ”Grunden till att poolen ska fungera är ’flytande arbetstid’ och en bokningscentral, med bokare med förmåga att se helheten samt bra arbetsledare som kan och får utan att bli motarbetad”.<sup>179</sup> Röster från arbetsgivarsidan säger: ”Ska vi ha en pool ska det helt klart, enligt mig, vara ’flytande tid’, men med schemalagda lediga dagar.”<sup>180</sup> En representant för arbetsgivarsidan berättar att denne tror att poolen i framtiden kommer att vara

---

<sup>176</sup> Intervju anställd 2.

<sup>177</sup> Intervju anställd 5.

<sup>178</sup> Intervju anställd 2.

<sup>179</sup> Intervju anställd 1.

<sup>180</sup> Intervju arbetsgivare 2.

mer av en akutpool, då Time Care, tvättstugeschema, ”flytande tid” och årsarbetstid medför ett minskat behov av poolens tjänster. Denne tror vidare på en reducering av antalet anställda, till att omfatta de som är flexibla (kan gå på alla arbetsplatser), har körkort och dessutom är beredda att arbeta under ”flytande tid”.<sup>181</sup>

En anställd tycker inte att de ska vara heltidstjänster i en pool: ”[...] för hur det än är så förväntas det 110 % av en när man kommer och hoppar in en dag”. Denne ser hellre att poolens tjänstgöringsgrad skall omfatta max 85 %, dock med heltidslön.<sup>182</sup> En annan anställd förordar: ”De skall, boka oss den tid vi jobbar, vi kanske kan göra om vårt schema. Boka oss den tid vi har på schemat och utnyttja den till fullo jag kanske kan gå ut med någon [boende] som aldrig annars kommer ut.”<sup>183</sup>

### ***Ledarskap***

Ett samarbete mellan samtliga berörda parter är något som en av de anställda ser som en nödvändighet i poolens framtid, då denne hävdar att det är mycket som det aldrig blivit någon klarhet i. I undersökningsmaterialet framgår att en ombudsman för SKAF är inkopplad för att utreda alla frågor kring arbetsledare, en utvecklingsdag (som de anställda önskat) samt schemat, vad de ska göra med ”overtid” de ej får ut.

Slutligen berättar en representant från arbetsgivarsidan att alla arbetsledare fått lämna in förslag rörande poolens framtid till Socialchefen: ”[...] alla arbetsledare har lämnat in förslag på hur vi vill att poolens framtid skall se ut, sedan tar väl Socialchefen och plockar ut godbitarna och beslutar något”<sup>184</sup>

### ***Ekonomi***

När det gäller framtidens ekonomi och bokningar av korttidspoolen, hävdar några av de anställda följande: ”En gemensam bokningscentral skulle vara bra för att poolen skulle utnyttjas bättre [och] för att slippa dubbelbokningar.”<sup>185</sup> Att det varit diskussioner om en gemensam

---

<sup>181</sup> Intervju arbetsgivare 4.

<sup>182</sup> Intervju anställd 1.

<sup>183</sup> Intervju anställd 2.

<sup>184</sup> Intervju arbetsgivare 2.

<sup>185</sup> Intervju anställd 1.

bokningscentral men att det sedan rann ut i sanden och anser att: ”Det är väldigt synd att det inte blev något. [...] Jag tror att poolen skulle utnyttjas bättre med en gemensam bokningscentral.”<sup>186</sup>

Representanter från SKAF, arbetsgivare och de anställda ger uttryck för att det skulle vara bra att höja grundbemanningen på arbetsplatserna och bevara en liten del av poolen. En anställd säger: ”Som poolen ser ut idag fungerar det inte, den kostar för mycket pengar, det hade varit bättre att höja grundbemanningen, kanske höja grundbemanningen till viss del och därmed halvera poolen.”<sup>187</sup> En arbetsgivarrepresentant uttrycker: ”Att öka grundbemanningen skulle vara dyrt i början men jag tror vi skulle tjäna på det på lång sikt.” Arbetsgivarrepresentanten anser att de anställda i poolen inte skall ha lägre arbetstid utan arbetsförhållandena måste vara sådana att det går att ha en tjänstgöringsgrad på 100 %.<sup>188</sup> En företrädare för SKAF säger: ”Den enda lösning jag ser idag som på sikt skulle bli bra, är att höja grundbemanningen ute på arbetsplatserna och på så sätt minska poolen till hälften.”<sup>189</sup>

En anställd tycker inte att de ska vara heltidstjänster i en pool: ”[...] för hur det än är så förväntas det 110 % av en när man kommer och hoppar in en dag”. Denne ser hellre att poolens tjänstgöringsgrad skall omfatta max 85 %, dock med heltidslön.<sup>190</sup> En annan anställd förordar: ”De skall, boka oss den tid vi jobbar, vi kanske kan göra om vårt schema. Boka oss den tid vi har på schemat och utnyttja den till fullo jag kanske kan gå ut med någon [boende] som aldrig annars kommer ut.”<sup>191</sup>

En arbetsgivarrepresentant önskar också att poolen i framtiden sålde sina tjänster till de olika arbetsplatserna: ”Jag skulle vilja att de var en egen enhet med en egen budget och de fick sälja sina tjänster.”<sup>192</sup> Arbetsgivarrepresentanten har en gång i tiden gett förslag på en gemensam bokningscentral för samtliga arbetsplatser och påtalar att detta kom upp till diskussion men inte längre.

---

<sup>186</sup> Intervju anställd 1.

<sup>187</sup> Intervju anställd 4.

<sup>188</sup> Intervju arbetsgivare 3.

<sup>189</sup> Intervju SKAF1.

<sup>190</sup> Intervju anställd 1.

<sup>191</sup> Intervju anställd 2.

<sup>192</sup> Intervju arbetsgivare 4.

## 6. Avslutande diskussion

Syftet med arbetet är att utvärdera en korttidspools verksamhet utifrån tre olika intressenters perspektiv, nämligen De anställda, Arbetsgivare samt SKAF ur tre tidsaspekter; *Starten*, *Nuet* och *Framtiden*. För att skapa oss en bild och få ett underlag för undersökningen skickades totalt 39 brev ut, det vill säga till samtliga för undersökningen berörda parter fördelade enligt följande, anställda 56 %, arbetsgivare 33 %, SKAF 10 % (procenten avrundas till att omfatta hela procent tal). Svarefrekvensen var hög då 85 % av utskicken besvarades. Bland de anställda och SKAF var deltagarintresset störst, då samtliga fackliga representanter som omfattades av utskicket svarade och de anställda endast omfattades av ett bortfall på 4 %. Det som kan tyckas märkligt i sammanhanget är det svala intresset från arbetsgivarsidan, där inte mer än 62 % besvarade utskicket. Det märkliga i sammanhanget är att intresset rimligtvis borde vara störst bland arbetsgivarsidan, då de får bära hundhuvudet om verksamheten inte fungerar och därmed vidare kunde förväntas vara angelägna om att komma till rätta med de problem som omger korttidspoolen, problem som bland annat budgetunderskottet. Undersökningen innefattar även 10 intervjuer genomförda med ett urval av undersökningens intressenter. Intervjuerna utfördes genom bandupptagning för att minimera risken för feltolkning samt missande av information. Samtliga informanter utom två från arbetsgivarsidan ställde sig positiva till bandupptagningen. En av de två som nekade ljudupptagning gjorde det med kommentaren: ”jag vet inte om jag vill stå för det jag säger”. Även detta kan anses förvånande, att personer kan känna sig hämmade av inspelningen är för oss förståeligt men nekandet i detta fall kan vi inte se på annat sätt än att vederbörande vill ha ryggen fri och därmed inte vill att någonting den säger skall finnas dokumenterat. Bandupptagningarna behandlas förövrigt konfidentiellt och är med andra ord inte ämnade för annans öron än för undertecknade. Bandinspelningarna syftar till att skapa trygghet hos informanterna i och med att det minimerar risken för att vi ska misstolka informationen.

I undersökningen framgår att korttidspoolen uppstartande skedde hastigt och utan någon längre förberedelsestid, trots att arbetsgivarsidan sedan länge känt till införandet av LAS 2000. Trots att arbetsgivarsidan vetat om LAS 2000 i tre år och inte brytt sig om att genomföra något planeringsarbete, visar undersökningen att de anställda trots detta har en viss förståelse för att arbetsgivarsidan inte visste hur en poolverksamhet skulle bedrivas. Varför det brustit i planeringsarbetet framkommer inte i undersökningen, men tänkbara aspekter kan vara att

arbetsgivarrepresentanterna befinner sig i tidspress med hög arbetsbelastning eller helt enkelt ett ointresse i att ta tag i saken och eventuellt hoppats på att någon annan lösning skulle uppdragas. Det sist nämnda framkommer bland de anställda i undersökningen då de påtalar ett ointresse från Socialchefen beträffande korttidspoolens verksamhet. Det sparsamma planeringsarbetet som föranledde korttidspoolens start resulterade i att vissa detaljer förbisågs, som bland annat krav på körkort. Trots att arbetet i korttidspoolen innebär ett stort upptagningsområde vari de anställda behöver tillgång till bil för att ta sig emellan de olika arbetsplatserna, krävdes inget körkort hos dem som kom att anställas (bilar finns att tillgå i kommunen). Undertecknade anser att en viktig aspekt i strävan efter att åstadkomma en långsiktigt lyckosam verksamhet är att den föregås av planering och strukturering så att den uppfyller sitt syfte såväl på det ekonomiska som på det praktiska området. Den undersökta verksamheten behöver alltså i likhet med andra yrkesutövningar en noggrann och väl genomarbetad planering för att bli framgångsrik. Andra orsaker till att korttidspoolen kantats av en del problem kan tänkas vara det faktum att den inte startade på grund av efterfrågan utan på grund av LAS 2000 och att efterfrågan inte var det styrande vad beträffar hur många personer som kom att omfattas av anställning i poolen.

Varje verksamhet behöver mål för att utvecklas, med delmål på vägen. Enligt Svedberg tillhandahåller en strukturerad grupp en miljö som innehåller normer och riktlinjer för verksamheten beträffande *vad*, *hur* och *av vem* arbetsuppgifterna skall göras. Huruvida målstyrningen är stimulerande eller ej är beroende av gruppens funktion, där arbetsgruppens uppgift och mål måste vara tydligt. I undersökning av korttidspoolen har vi inte kunnat finna några för verksamheten nedskrivna mål. Den enda målbeskrivning vi tagit del av är muntlig och avser korttidspoolens start, där arbetsgivarsidans representanter uttrycker att målet med poolen var att få ned vikariekostnaden genom att poolen skulle komma att ersätta de timvikarier som nyttjades inom den sociala omsorgen. Troligtvis är en av anledningarna till att korttidspoolen saknar mål, som ovan nämnts att det var LAS 2000 som föranledde uppstartandet och inget egentligt vikariebehov. Eftersom inga direkta behov av en korttidspool fanns skapades heller inga mål eller delmål för korttidspoolens framtid. Det finns heller ingenting som tyder på att de berörda parterna gemensamt diskuterat vad de vill med poolen och hur och när de skall ha uppnått målet. Det hade antagligen varit på sin plats att arbetsgivarsidan och arbetsplatserna ställt sig frågan: *vad vill vi med korttidspoolen?* Svedberg påtalar att de anställda i arbetsgrupper vars syfte och mål är otydliga mår dåligt samt upplever stress som i sin tur bidrar till ökad sjukskrivning och alienation. Då han menar att målen bidrar till att fastställa de anställdas identitet. Vidare påtalar han vikten av att ständigt utveckla verksamhetens mål, då mål är ”färskvara”. Ett tecken på detta



är att de anställda i korttidspoolen påvisar såväl stress som alienering beträffande ”minustiden”, då de anställda som omfattas av sådan inte känner att de kan eller i vissa fall vill göra någonting åt den.

Inga regler eller avtal angående hur arbetsplatserna skall förhålla sig gentemot poolen är skrivna, däremot har Socialchefen muntligen, som vi uppfattat det, uttryckt att de olika arbetsplatserna inte skall korta av turerna samt att de i första hand skall efterfråga poolens tjänster vid vikariebehov. Trots Socialchefens uppmaning förekommer det att arbetsplatserna kortar av turerna för korttidspoolen samt bokar in timvikarier istället för poolen.

Vid uppstartandet av poolen upplevde de samtliga tre perspektiven, *Anställda, Arbetsgivare och SKAF*, att de anställda kände en större samhörighet än vad de gör idag. Gemenskapen avtog och poolanställda känner numera en rotlöshet framförallt då de inte upplever sig som ”hemma” någonstans. Den främsta anledningen till varför de tycker att de inte har någon fast punkt är att de som arbetar i korttidspoolen inte har någon egen lokal. I början hade de en lägenhet och då upplevde de anställda också en större samhörighet och tillhörighet. I denna lokal fanns också enhetschef och bokningsanställda stationerade. Lokalen försvann dels på grund av dålig ventilation och dels på grund av att de som arbetade med bokningen kände sig ensamma. Av utvärderingen framkommer att de poolanställda tillfrågades om de godkände att lägenheten upphörde och det gjorde de. Trots detta visar utvärderingen på att en av anledningarna till att de anställda känner rotlöshet är på grund av att de inte har någon bestämd lokal. Poolpersonalen berättar att oftast blir de bjudna på personalfester som de olika verksamheterna har. Men de anställda känner ändå en avsaknad av feedback och uppmuntran främst då från arbetsgivarhåll. De poolanställda påpekar att andra verksamhetsområden får belöning i form av ”nyårsgott och smörgåstårter” vilket de aldrig fått. Bristande känsla av feedback och belöning kan också leda till denna saknad av tillhörighet och en fast punkt/arbetsplats. Detta påvisar att det är extra viktigt att skapa en samhörighet när människor arbetar i till exempel en poolverksamhet, då de inte har någon fast arbetsplats är det viktigt att de känner en gemenskap tillsammans. Vissa människor är i större utsträckning än andra i behov av en fast punkt i tillvaron för att känna trygghet. Alla personer passar heller inte att arbeta under förhållanden som en poolverksamhet innebär, utan bör istället arbeta på en fast arbetsplats med fast schema. Av utvärderingen framkommer att behovet av en lokal är större än vad som tidigare framkommit då en fasta punkt är viktig för de anställda, vad beträffar sammanhållning och grupp tillhörighet. Ett ytterligare exempel på varför de anställda inom poolverksamheten saknar gemenskap och tillhörighet är att de numera nästan

helt saknar personalmöten. Vi ställer oss frågan, hur skall poolverksamheten kunna utvecklas och hur skall de anställda må bra och trivas om gruppen inte erbjuds personalmöten där frågor och funderingar kan ventileras/diskuteras?

Både från poolens anställda och från arbetsgivarsidan upplevs det, i det stora hela, att de poolanställda får ett bra bemötande ute på de olika arbetsplatserna. Poolens anställda upplever till och med att flertalet av personalen på arbetsplatserna som nyttjar poolen, är nyfikna på deras sätt att arbeta. Det framkommer också att eftersom de poolanställda står ”utanför” verksamheterna kan de när de kommer till de olika arbetsplatserna ge nya infallsvinklar som utvecklar det ordinarie arbetet vilket i sin tur kan leda till positiva förändringar samt till en positiv utveckling ute på verksamheterna för både anställda och vårdnadstagare.

Alla oklarheter kring den ”flytande tiden” har bidragit till att många av de anställda mår dåligt och känner sig stressade över situationen. Hade de från början fått information och klara direktiv av vad som gällde med ”flytande tiden” hade mycket av den inre stress och oro de poolanställda känner aldrig behövt uppstå. Från arbetsgivarhåll förespråkas, i poolens framtid, ”flytande tid” med schemalagda lediga dagar. Både SKAF och många av de anställda kan tänka sig att prova ”flytande tid” igen men då med tydliga riktlinjer, en utvärdering efter tre månader och avtal skrivna, detta för att samtliga skall veta vad som gäller när problemen uppstår. Det faktum att de anställda tidigare blivit hotade med att korttidspoolen skulle komma att upphöra om de anställda inte ställde sig positiva till att prova ”flytande tid” kan vara en förklaring till att en del av att de poolanställda känner stress och motstånd till att återinföra ”flytand tid”.

Brist på enskilda samtal i samband med anställning är även något som betonas från arbetsgivarrepresentanter. Enskilda samtalen vid uppstartandet hade kunnat förtydliga och förhindrat frågetecken kring annonsen. Det framkommer i undersökningen, bland arbetsgivarrepresentanterna, att det trycktes på flexibilitet i annonsen emedan de sökande, enligt arbetsgivarsidan, inte tycks ha uppfattat detta. Alla parter är överens om att flertalet av de anställda i första hand sökte till poolen på grund av att tjänsterna omfattade heltid. Vid de enskilda samtalen hade arbetsgivaren haft chans att i dialog med den tilltänkta poolpersonalen klargöra tanken bakom poolverksamheten samt vad som förväntades av dess anställda. Dessutom hade arbetsgivarsidan lämpligtvis under samtalet tydliggjort sin definition av begreppet flexibilitet, vilket hade undanröjt senare meningsskiljaktigheter angående begreppet. Då det står klart att arbetsgivarsidans representanter och de anställda läser in olika innerbörd i begreppet.

De anställda får 500 kronor extra i månaden i lönetillägg för att de går på olika arbetsplatser och därmed är flexibla. Det är möjligt att denna summa inte är tillräckligt stor för att öka såväl de anställdas attityd i positiv riktning (till att bli mer flexibla) som arbetsplatsernas attityd gentemot poolen (med hänseende på respekt för deras arbetskompetens – de har högre lön för att de besitter hög kompetens inom verksamhetsområdet), då arbetsplatserna fortfarande till viss del anlitar timvikarier framför poolen. Men en troligare anledning torde vara det faktum att arbetsplatserna ibland har svårt att bli tilldelad poolvikarie på grund av att poolanställda inte finns att tillgå vid aktuell tidpunkt. Vilket till exempel kan bero på att de anställda inte är beredd att arbeta vid samtliga arbetsplatser och dessutom har de ett fast arbetsschema som inte alltid överensstämmer med arbetsplatsernas behov.

En kompromiss mellan arbetsgivaren och de anställda kunde eventuellt bidra till att öka flexibiliteten hos de poolanställda. En kompromiss som innebär att de anställda som själva väljer att omfatta en utökning av arbetsplatser och/eller andra verksamheter (exempelvis post- och mat distribution) kommer att kompenseras, på ett eller annat sätt, det vill säga båda parter (arbetsgivare och de anställda) skall komma att gynnas av överenskommelsen. Genom att premiera de anställda skapas såväl en ökad motivation hos dessa såväl som en ökad status för verksamheten i sig

De 500 kronor extra som de anställda i poolen har per månad, skall de känna att de har för att de besitter en stor kompetens i att anpassa sig utefter de olika verksamheternas behov och önskemål och att denna kompetens gör dem ovärderliga för resterande arbetsplatser inom sociala omsorgen. De anställda bör få erkännande för det faktum att de klarar av att arbeta utan att ha en fast arbetsplats som utgångspunkt. För hur det nu än är med de delade åsikterna gällande flexibilitetsgrad så går det inte att bortse från att personalen inom poolen arbetar på mellan sex och femton olika arbetsplatser inom hela kommunens äldreomsorg och särskilda omsorger och att det kan dröja upp till ett halvår emellan gångerna de bokas till en viss arbetsenhet. Även om åtskilliga av de anställda har många års erfarenhet inom sina respektive yrkesområden kan det tära på en människa att aldrig kunna få ”luta sig tillbaks” och känna sig hemmastadd på en arbetsplats, utan istället bara återkomma för en dag eller två. Det är ingen självklarhet att människor klara av att anpassa sig till många olika arbetsplatser och dessutom trivas med det, det passar en del andra trivs bättre på en fast arbetsplats där de kan känna sig trygga i sin arbetsroll och i de regelbundna rutiner som däri förekommer. Poolen skall bestå av anställda som trivs med flexibilitet vad gäller

arbetsplatser och arbetstider, de som föredrar en fast arbetsplats bör lämpligen inte arbeta i poolen.

Det är Socialchefens uppgift att tillsammans med övriga arbetsgivarrepresentanter, inom den sociala omsorgen, utforma poolverksamheten på sådant sätt att den blir ekonomiskt bärande samt fyller sin funktion, det vill säga att fylla vikariebehovet inom den sociala omsorgens enheter. Samtliga arbetsplatser skall känna att de drar fördel av att nyttja poolen framför andra alternativa lösningar som till exempel timvikarier, exempelvis genom att de arbetsplatser som efterfrågar vikarier alltid skall bli tilldelad sådan från poolen och därmed inte själva behöva avsätta tid till att ringa runt bland aktuella timvikarier.

Vi vill påtala att i rådande fall där det rör sig om arbetsplatser som går under en och samma förvaltning, sociala omsorgen, anser vi att det skall åligga Socialchefen att strikt sätta upp regler och mål samt se till att de efterföljs, då det i slutändan påverkar den sociala omsorgens kostnadsplan. Det är till viss del förståeligt att de olika arbetsplatserna, då de står under sparkrav, gör vad som står i deras makt gällande att dra ned på sina omkostnader. Här gäller det att få sociala omsorgens arbetsgivarrepresentanter att förstå att de inte gör någon reell ekonomisk besparing genom att i syfte att skära ner på sina kostnader, kortar av de bokade turerna för korttidspoolen samt anlitar timvikarier framför poolen. Utan att de anställda i korttidspoolen oavsett om de nyttjas eller ej skall ha sina löner och att dessa löner är en del av den sociala omsorgens totala budget, därmed bidrar inte arbetsrepresentanterna till någon besparing, då de förkortar turerna för poolen eller istället använder sig av timvikarier, utan i själva verket har dessa arbetsgivarrepresentanter ökat omkostnaden, vad gäller den sociala omsorgens totala budget. Detta leder till att korttidspoolen överskrider sin kostnadsbudget och att verksamheten som den är idag inte bär sig, vilket undergräver korttidspoolen fortsatta verksamhet. Konsekvensen blir att de olika arbetsplatserna underminerar sin möjlighet att tillstå denna service som korttidspoolen tillhandahåller, i sin spariver binder de ris åt sin egen rygg. Uppseendeväckande är även frågan, bland arbetsgivarna, huruvida korttidspoolen har en egen budget eller ej.

Enligt Thylefors stärks det formella chefskapet och en effektiv verksamhet skapas, om den formella ledaren stöttas av informella ledare i gruppen. I det här fallet framkommer att gruppens formella ledare inte alltid stöttats av gruppen och att denna kunde hamna i en rollkonflikt då denna mellanchefer som befann sig mittemellan de anställdas och de högre chefernas förväntningar. Emellertid ges, det inom poolgruppen, inga förutsättningar för informella ledare

att kliva fram. Exempel på detta är ärendet med den avsatta enhetschefen där vare sig socialchefen eller någon annan ur chefsposition tar sitt ansvar att meddela enhetschefen att dennes arbetsområde inte längre omfattar korttidspoolen, utan istället delegerar de ner jobbet på de anställda. Oavsett från vem eller vilka förslaget om att korttidspoolen skulle omfattas av en enhetschef istället för av två kom, är det upp till socialchefen att besluta och således även dennes beslut att meddela den berörda enhetschefen att vederbörande inte längre har korttidspoolen på sitt bord, samt resterande berörda parter, så som de poolanställda och övriga arbetsgivarrepresentanter, sitt beslut. Ytterligare exempel på att korttidspoolen omges av ett otydligt ledarskap, är: (förutom turerna kring ”sparkandet” av den ena enhetschefen och det faktum att socialchefen inte agerar kraftigare mot att de olika arbetsgivarrepresentanterna, som trots påpekande fortsatt att korta poolens turer samt tar in timvikarier framför poolen) den omdiskuterade gruppindelningen där de anställda påtalar existensen av en gruppindelning emedan SKAF och andra representanter från arbetsgivarsidan å sin sida uttrycker att en tanke på en gruppindelning aldrig varit aktuell ur deras synvinkel. Emedan en mellanchef i ett försök att underlätta för de anställda först genomförde indelningen i grupper för att sedermera ge dem uppfattningen av att vederbörande aldrig haft en permanent gruppindelning för ögonen. Detta har bidragit till en förtroendekris mellan samtliga inblandade parter. Förtroendekrisen stärks på samtliga nivåer då en arbetsgivarrepresentant för korttidspoolen avsatts utan att blivit informerad om detta. Detta förfarande har naturligtvis satt sina spår i resterande organisation, då det kan väcka en känsla av osäkerhet, då man inte vet om någon går bakom ens rygg. Ovanstående anser vi kan bidra till en konflikt mellan såväl olika nivåer på arbetsgivarsidan som mellan arbetsgivarsidan och de anställda. Ytterligare ett tecken på den förtroendekris som finns inom sociala omsorgen, är den misstänksamhet som den arbetsgivarrepresentant möttes av då denna gjorde ett försök att kartlägga vikariebehovet ute på de olika arbetsplatserna i syfte att effektivisera poolens schemaläggning gentemot arbetsplatsernas vikariebehov. Misstänksamheten kan även bero på att arbetsplatserna i första hand ville ha de vikarier de var vana vid och kände en skepsis gentemot poolen och därmed inte svarade på förfrågan om vikariebehov, utan istället tog det som att arbetsgivarrepresentanten ”snokade”. Här hade det varit läge för socialchefen att klivit in och backat upp en noggrann kartläggning av vikariebehovet och därefter hade ett totalförbud varit att föredra om poolanställda fanns att tillgå. Utifrån sett är det uppenbart att sociala omsorgen som helhet saknar tydligt ledarskap och att allt hänger i lösa labboliner samt att det olika arbetsgivarrepresentanterna godtyckligt följer de beslut de själva ställer sig bakom.

Ett svagt förtroende för sina medarbetare, över-/underordnade föranleder pessimism och passivitet i en organisation, varpå arbetsgivarsidans representanter har anledning att arbeta på att återskapa/förbättra förtroendet på och mellan samtliga nivåer inom organisationen. För att återuppbygga förtroende krävs att arbetsgivarsidan visar de anställda den respekt de förtjänar genom att plocka fram vikten av deras verksamhet samt påtala/ge feedback på deras kunskande/erfarenhet, det vill säga göra det betydelsefullt att arbeta inom korttidspoolen. Ett tydligare ledarskap är ytterligare en förutsättning för att återskapa ett förtroende inom sociala omsorgen. Förutom ledarskap är det av vikt att korttidspoolen omfattas av nedskrivna mål och klara avtal.

Korttidspoolen, i dagens utformning, kan inte bli ekonomiskt bärande, då dess verksamhet betalas av de arbetsplatser som nyttjar den. Så länge dessa arbetsplatser inte besitter förmågan att se till förvaltningens helhet istället för till sina enskilda enheter kommer kostnaderna för korttidspoolen att fortsätta flyttas runt. En lösning på problemet som vi ser det är en gemensam bokningscentral för all vikarieanskaffning inom den sociala omsorgen. Genom en bokningscentral vinner arbetsplatserna med tillhörande arbetsgivarrepresentant tid, tid som idag går till att ringa in vikarier. Vid en bokningscentral lämnar de in sina önskemål om vikarie och sedan är det upp till bokningspersonalen att fördela turerna på i första hand korttidspoolen och i andra hand timvikarierna. Bokningspersonalen skall även besitta hög kompetens vad gäller att se till bokningens helhet och därmed snabbt kunna göra justeringar i bokningen, om till exempel poolanställda är inbokad på en tur omfattande sex timmar och det sedan kommer in ytterligare en bokning på åtta timmar, så bör bokningspersonalen snabbt justera det så att de poolanställda går till arbetsplatsen som omfattades av åtta timmar och timvikarie skickas till arbetsplatsen med färre vikarietimmor. Genom en bokningscentral minimeras dessutom risken för dubbelbokningar som i dagsläget är vanligt förekommande. Även timvikarierna skulle tjäna på detta som vi ser det då deras arbetsområde blir större. Ytterligare en lösning för att få korttidspoolen lönsam är att redan från början fördela poolens kostnader på de nyttjande enheterna, där efter står de dem fritt att använda sig av poolen utan ytterligare ekonomiskbelastning. Detta kommer att innebära att de olika arbetsplatserna i sin spariver kommer att nyttja poolen framför timvikarierna istället för som idag tvärtom.

# Litteratur

## Tryckta källor

Andersen Ib. *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund 1998.

Bakka Jørgen F, Fivelsdal Egil, Lindqvist Lars. *Organisationsteori, Struktur Kultur Processer*. Lund, 1994.

Svedberg Lars. *Gruppsykologi, Om grupper, organisationer och ledarskap*. Studentlitteratur, Lund 1997.

Thylefors, Ingela. *Ledarskap, i vård omsorg och utbildning*. Natur och Kultur, Stockholm 1996.

## Otryckta källor

Avtalsboken avtal gällande f r o m 2001-04-01 Kommunal huvudavtal – KHA 94.

Svenska Kommunalarbetareförbundet, ett utskick till kommunalarbetareförbundets samtliga avdelningar undertecknat Leif Oscarsson. ordförande för Svenska Kommunalarbetare förbundet, 990927.

PA-meddelande från Kommunens personalavdelningen undertecknat Personalchef samt Ks ansvarige för personalfrågor, 990301.

Protokoll från Socialförvaltningen i den undersökta Kommunen 000118.

Protokoll utskrivet av den dåvarande föreståndaren för korttidspoolen 010119.

Utvärderingsprotokoll undertecknat korttidspoolen dåvarande föreståndare 010206.

## **Elektroniska källor**

<[http://arkivet.kommunal.se/tjanster/nytt/nytt\\_2000\\_990203.html](http://arkivet.kommunal.se/tjanster/nytt/nytt_2000_990203.html)> [1999-02-11]

< [http:// www.markaryd.se/socialforvalt/ResursenhetenBengts.doc](http://www.markaryd.se/socialforvalt/ResursenhetenBengts.doc) >[2002-05-30]



2002-02-21

### **Vilka är vi?**

Vi heter Christine Alexandersson och Lize Lindgren, **och** är bosatta i Falun respektive Avesta. Vi läser Samhällskunskap på gymnasieläroprogrammet i Falun, där vi nu står inför att skriva vår D-uppsats. Båda är 32 år, trebarns mammor och har båda ett förflutet inom vård och omsorg, Christine inom äldreomsorgen och Lize inom särskilda omsorgen. Vilket vi hoppas vara till fördel i vårt arbete tillsammans med Er.

### **Vad ska vi göra och hur?**

Vårt syfte är att belysa situationen i *korttidspoolen*. För att genomföra vårt arbete behöver vi komma i kontakt med samtliga som på ett eller annat sätt är involverade i *korttidspoolen*. För att få en grund att utgå ifrån kommer samtliga att **skriftligt eller muntligt** (på band) få **beskriva korttidspoolen**. I vår undersökning är vi beroende och väldigt måna av att få ta del av dessa beskrivningar. Vi lägger ingen vikt vid hur du skriver, utan är glada och tacksamma för att du skriver. Om det ändå känns svårt/motigt att i skrift beskriva korttidspoolen, så går det bra att prata in på ett kassettband. Era beskrivningar är endast för våra (Christines och Lizes) ögon/öron och därmed ingenting som någon annan kommer att få tillgång till, dock är det av vikt för vårt arbete att ni **uppges ert namn när ni skickar in beskrivningen**. Utifrån era brev ska vi kartlägga situationen. Därefter kommer ett urval att kallas till intervjuer, även här kommer era svar att behandlas konfidentiellt.

Vi hoppas på ett gott samarbete och ser fram emot att få träffa dig. Era **brev** vill vi ha in så fort som möjligt, för att kunna uppfylla vårt arbete är vi tacksamma

om det är oss **tillhanda senast under vecka 10**. Beskrivningen skickar Du med det bifogade svarskuvertet. Om du har frågor/funderingar är du välkommen att ringa eller mejla oss på nedanstående telefonnummer eller mejladress.

Med vänlig hälsning

Lize Lindgren                      Christine Alexandersson

Gemensam mejladress:

0226-57304

023-63730

[chiriliz@hotmail.com](mailto:chiriliz@hotmail.com)

070-756 46 43

073-987 12 03

Till berörda parter.

För att kunna fullgöra vår uppgift vill vi att ***Du ger din syn/beskrivning på korttidspoolen, och skickar det med bifogat svarskuvert senast den 7 mars 2002.*** Om du behöver mer utrymme för din beskrivning än vad detta papper rymmer går det bra att fortsätta på annat, tänk dock på att skriva ditt namn även på detta. Som vi nämnt i brevet behandlas din beskrivning konfidentiellt.

**Namn:**

**Titel:**

**Min beskrivning av korttidspoolen:**

Hej

Du har tidigare fått ett brev från oss där vi presenterade oss själva och vårt syfte att belysa situationen i korttidspoolen. Vi har inte fått någon beskrivning av dig och vill med detta brev bara påminna dig om att beskriva korttidspoolen för oss. Just Din beskrivning är viktig för att vårt arbete kring korttidspoolen ska bli så bra som möjligt. Vi vore väldigt glada och tacksamma om du vill skicka din beskrivning till oss i det bifogade svarskuvertet gärna så snart som möjligt. Har du redan skickat in din beskrivning bortse då från detta brev.

Med vänlig hälsning

Lize Lindgren och Christine Alexandersson Högskolan Dalarna.

## **Intervjufrågor korttidspoolen**

### **MÅL**

Hur upplever du att mål och avtal har set ut över tid?

Hur ser du på eventuella framtidsmål?

Upplever du att det fanns det några avtal, nedskrivna eller muntliga, för korttidspoolen vid poolens start?

Är det några avtal du tycker borde ingås i poolens framtid?

### **ARBETSMILJÖ**

Beskriv arbetsmiljön i korttidspoolen ur ett helhetsperspektiv. När det gäller (de anställdas) grupptillhörighet, samlingslokal, schema, flexibilitet och arbetsområden samt personalmöten.

### **LEDARSKAP**

Ge din syn på ledarskapet kring korttidspoolen över tid samt din syn på framtidens ledarskap.

### **EKONOMI**

Hur ser korttidspoolens ekonomi och budget ut?

Har den förändrats över tid?

Vilka idéer har funnits för att få korttidspoolen lönsam?

Hur ser du på lösningar inför framtiden?

