

HR

INFORMATIONSÄRENDE
2016-10-24

Ärende
TN 2015-1168

Maud Petri Rådström
08-686 1461
maud.petri-radstrom@sll.se

Trafiknämnden
2016-11-29, punkt 20

Infosäkerhetsklass
K1 (Öppen)

Information om personalstrategisk utredning – konsultväxling

Sammanfattning

Denna lägesrapport redovisar status avseende trafikförvaltningens arbete med personalstrategisk utredning och tillhörande konsultväxling. Förutom statistik på genomförda konsultväxlingar innehåller dokumentet en beskrivning av genomförda, pågående och planerade åtgärder.

Trafikförvaltningen har i arbetet med konsultväxling fokuserat på växling av konsulter som arbetar i investeringsverksamheten. Fokus i arbetet med växling har varit på styrande, ledande, stödjande och uppföljande roller. Viktigt har varit att stärka trafikförvaltningens beställarkompetens och säkra att de som företräder trafikförvaltningen är anställda av densamma.

Ärendebeskrivning

Trafiknämnden konstaterade i september 2015 att konsultanvändningen är alltför omfattande och att en personalstrategisk utredning skulle genomföras i syfte att växla konsulter mot egna anställda. Med utgångspunkt i detta beslöt trafiknämnden den 8 september 2015 följande.

- Att uppdra åt förvaltningschefen att, utifrån målsättningen att ersätta konsulter med anställd personal för att reducera kostnader och stärka kompetensen, genomföra personalstrategisk utredning, samt
- Att återkomma till trafiknämnden efter genomförd utredning med redovisning av resultat för att genomföra kostnadsbesparingar 2016 och på lång sikt.

Den personalstrategiska utredningens arbete har omfattat utredning och analys avseende trafikförvaltningens långsiktiga kompetensbehov i roller som är

HR

INFORMATIONSÄRENDE
2016-10-24Ärende
TN 2015-1168Infosäkerhetsklass
K1 (Öppen)

styrande, ledande, stödjande och uppföljande. Målsättningen i arbetet är en ökad styrning och en bättre internkontroll samt genomförande av konsultväxling inom utpekade områden. För att säkerställa långsiktig kompetensförsörjning och hög precision i genomförda insatser kommer arbetet pågå över en längre tid än 2016. Denna återrapportering innehåller därmed även inriktning för trafikförvaltningens fortsatta arbete.

Arbetets utgångspunkter

För att på ett effektivt sätt genomföra växling av konsulter till anställda har trafikförvaltningen utarbetat en strategi avseende vilka personalkategorier som bör vara anställda respektive konsulter. Trafikförvaltningen har analyserat vilka olika konsultkategorier som idag nyttjas av förvaltningen och vilka av dessa som bör omfattas av en konsultväxling. Tjänster som bedöms nödvändiga för god beställarkompetens, och roller i vilka en person företräder trafikförvaltningen, bör bemannas med fast anställd personal. I en beställarorganisation med ett komplext uppdrag och volymförändring över tid är det därutöver nödvändigt att vissa specifika tjänster utförs av konsulter. Dessa tjänster kommer inte omfattas av konsultväxling.

Trafikförvaltningen har parallellt med analys och utredning identifierat behov av en metod för hur konsultväxling kan genomföras på ett ansvarsfullt sätt. Sedan projektstart har ett antal konsultväxlingar genomförts där tillvägagångssättet har varit i försöksform i syfte att få erfarenheter och lärdomar inför att rekrytera en större mängd anställda. Det är nödvändigt att konsultväxling sker i en takt som säkerställer att trafikförvaltningen dels lyckas rekrytera nya medarbetare med rätt kompetens, dels har en organisation som på ett kvalitativt sätt har förutsättningar att ta emot och introducera medarbetare.

Trafikförvaltningens konsultanvändning handlas i huvudsak upp via ZeroChaos (ZC konsultmäklare). Under 2015 köpte förvaltningen konsulter för cirka 1,3 miljarder kronor varav merparten upphandlas via ZC. Övriga konsulter avropas på andra avtal.

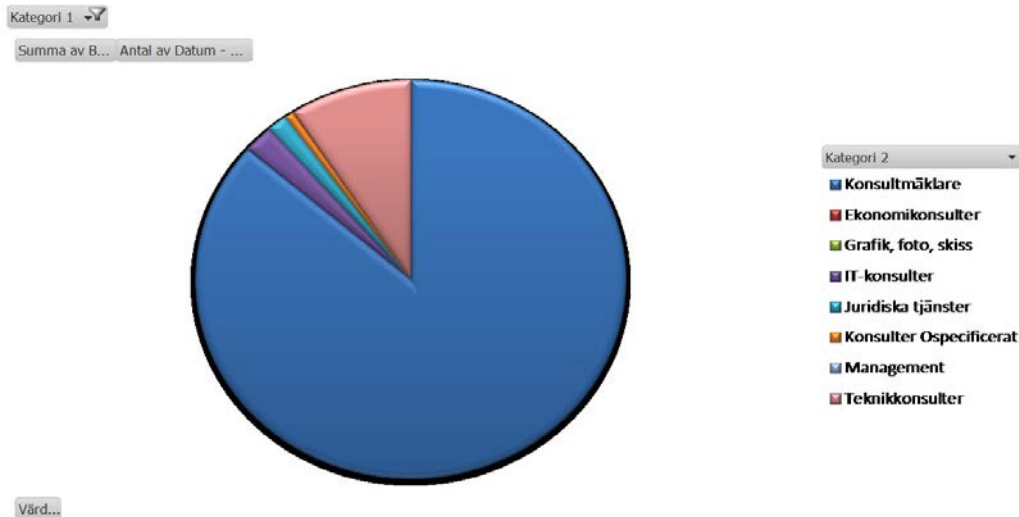
Trafikförvaltningen får kontinuerligt uppföljning av kostnaden för konsulttjänster via ZC. Av deras sammanställning framgår att förvaltningen ackumulerat under året fram till september 2016 använt sig av 2 338 konsulter motsvarande 769 heltidstjänster. Till detta kommer avropade konsulttjänster från andra avtal.

HR

INFORMATIONSÄRENDE
2016-10-24

Ärende
TN 2015-1168

Infosäkerhetsklass
K1 (Öppen)



Konsultkategorier inom trafikförvaltningen

Inom trafikförvaltningen finns olika konsultkategorier. Trafikförvaltningen använder i sin analys begreppen resurskonsult, specialistkonsult samt investeringskonsulter, där de sistnämnda delas in i projektledande konsulter samt projekteringskonsulter. Den analys som genomförts visar att flera av dessa konsultkategorier inte bör omfattas av växling utifrån syfte med konsultinköpet. Den största andelen konsulter tillhör kategorin investeringskonsulter

Resurskonsult

Resurskonsult delas in i två undergrupper enligt nedan. Indelningen görs i syfte att underlätta uppföljning och ge underlag till kompetensförsörjningsplaneringen.

Inhyrd personal på vakant tjänst	Inhyrd personal utöver ordinarie bemanning
Konsult som anlitas vid tillfälliga vakanser i linjeverksamheten. Konsulter som ersätter anställda vid till exempel föräldraledighet, tjänstledighet, sjukskrivning.	Konsult som anlitas i linjeverksamheten som förstärkning utöver ordinarie bemanning. Konsulter som tas in som resursförstärkning vid tillfälliga arbetstoppar eller där den egna bemanningen inte räcker till för att klara det uppdrag verksamheten har.

HR

INFORMATIONSÄRENDE
2016-10-24

Ärende
TN 2015-1168

Infosäkerhetsklass
K1 (Öppen)

Resurskonsult enligt ovan kommer inte omfattas av växling då syftet med konsultintaget är tillfälligt och syftar till att lösa tidsbegränsade bemanningsfrågor där visstidsanställning inte är ett alternativ.

Specialistkonsult

Konsult med specialistkompetens som anlitas vid tillfälligt behov av viss kompetens eller specialistkunskap som inte finns inom organisationen. Exempel på sådana konsulttjänster resurser för granskning av trafikförvaltningens verksamhetsprocesser, genomförande av undersökningar och revisioner samt konsulter i IT-projekt.

Arbetet för en specialistkonsult är av tillfällig karaktär. Specialistkonsulter används när behov finns av särskild kunskap som vi inte varaktigt bör ha i organisationen då detta blir en dyr lösning. Specialistkonsulter bör därför inte vara anställda.

Investeringskonsult

Alla typer av konsulter som arbetar i investeringsprojekt ska definieras som investeringskonsulter. Investeringskonsulter kan delas i två olika typer av konsulter; projektledningskonsulter och projekteringskonsulter. Av ZC:s sammanställning över antalet konsulter har trafikförvaltningen ackumulerat under året fram till september använt 2 031 investeringskonsulter, motsvarande 657 heltidstjänster. Av dessa är cirka 30 procent projekteringskonsulter.

Projektledningskonsulter är de konsulter som bidrar till trafikförvaltningens beställarkompetens. Arbetet sker i styrande, ledande, stödjande och uppföljande roller. Exempel på sådana är projektledare, projektadministratör, kommunikatör och projektcontroller.

Projekteringskonsulter har i uppdrag att leverera produkter i form av handlingar av olika slag som visar utformningen av den slutliga produkten till projekt/projektorganisationer. Dessa konsulter besitter ofta den mer sak- och expertorienterade kompetens som krävs för att beskriva slutprodukten på ritningar, tekniska beskrivningar och dylikt. De verktyg projekterande konsulter använder är ofta ganska avancerade simuleringsprogram, ritprogram, CAD-program och annat som krävs för att kunna producera det som trafikförvaltningen har definierat i de olika projekteringsuppdrag som

HR

INFORMATIONSÄRENDE
2016-10-24

Ärende
TN 2015-1168

Infosäkerhetsklass
K1 (Öppen)

avropas/handlas upp. Projekteringsarbetet utförs dessutom i normalfallet på konsultens kontor.

I en beställarorganisation bör flera av de roller som ryms inom kategorin *projektledningskonsulter* bemannas av egen anställd personal, det vill säga konsultväxling bör ske. I denna kategori har fördjupad analys genomförts och växling inletts. Det är även inom denna konsultkategori som fokus finns fortsättningsvis.

Med utgångspunkt i trafikförvaltningens uppdrag är det inte lämpligt att de tjänster som utförs av *projekteringskonsulter* i stället utförs av egna anställda. Kategorin omfattas därmed inte av konsultväxling.

Metod för konsultväxling

Konsultväxling kan genomföras på flera sätt:

- En konsult blir anställd
- En nyanställd ersätter en konsult
- En anställd ersätter uteblivet intag av ny konsult
- En anställd ersätter en mängd mindre konsultinköp

I arbetet med systematisk växling tillämpas samtliga alternativ ovan. För effektiv växling krävs därför ett inledande arbete med arbetssätt, uppgifter och ansvar för respektive tjänst som växlas.

Trafikförvaltningens investeringsram varierar över tid. För att utarbeta en systematisk metod för effektiv konsultväxling krävs bedömningar över tid av personalbehovet kopplat till investeringsramens storlek, samt en bedömning avseende lämplig relation mellan antalet anställda och antalet konsulter i en roll. Trafikförvaltningen har genomfört analys av ovanstående i syfte att fastställa behov av växlingar inom olika roller.

Analysen stödjer den konsultväxling som inletts där trafikförvaltningen inledningsvis beslutat om konsultväxling av tio projektledare, fem controllers, fem projektadministratörer samt tio kommunikatörer. Arbetet pågår även avseende konsultväxling inom juridik. I samband med respektive konsultväxling genomförs även ett businesscase för att säkra besparingspotentialen inför varje enskild konsultväxling.

HR

INFORMATIONSÄRENDE
2016-10-24Ärende
TN 2015-1168Infosäkerhetsklass
K1 (Öppen)

Ekonomiska konsekvenser av konsultväxling

En genomförd växling från konsult till anställd innebär i snitt en besparing på 450 000 kronor per år när den anställda är på plats. Hänsyn måste dock tas till en viss ökning av overheadkostnader, bland annat i form av förändrat lokalbehov eller ett ökat antal chefer.

Genomförda konsultväxlingar från den 8 september 2015

Trafikförvaltningens avsikt är att konsultväxling har skett med 100 medarbetare till utgången av 2017. Sedan beslut i trafiknämnden den 8 september 2015 har 45 nya tjänster beviljats med syfte att konsultväxla varav 19 i dagsläget är tillsatta och 26 är vakanta.

Avdelning	Beslut	Tillsatta	Vakanta
LS (kommunikation)	10	0	10
LS (juridik)			
HR	1	1	0
SU	2	1	1
TA*	2	1	1
VE	5	3	2
PU Projektledare	18	11	7
PU Projektadministratör	7	2	5
Totalt:	45	19	26

För trafikförvaltningen är det viktigt att hitta en kompetensförsörjning som är hållbar över tid. Förvaltningens målsättning är att kunna erbjuda trygga anställningar med 100 procent tjänstgöringsgrad.

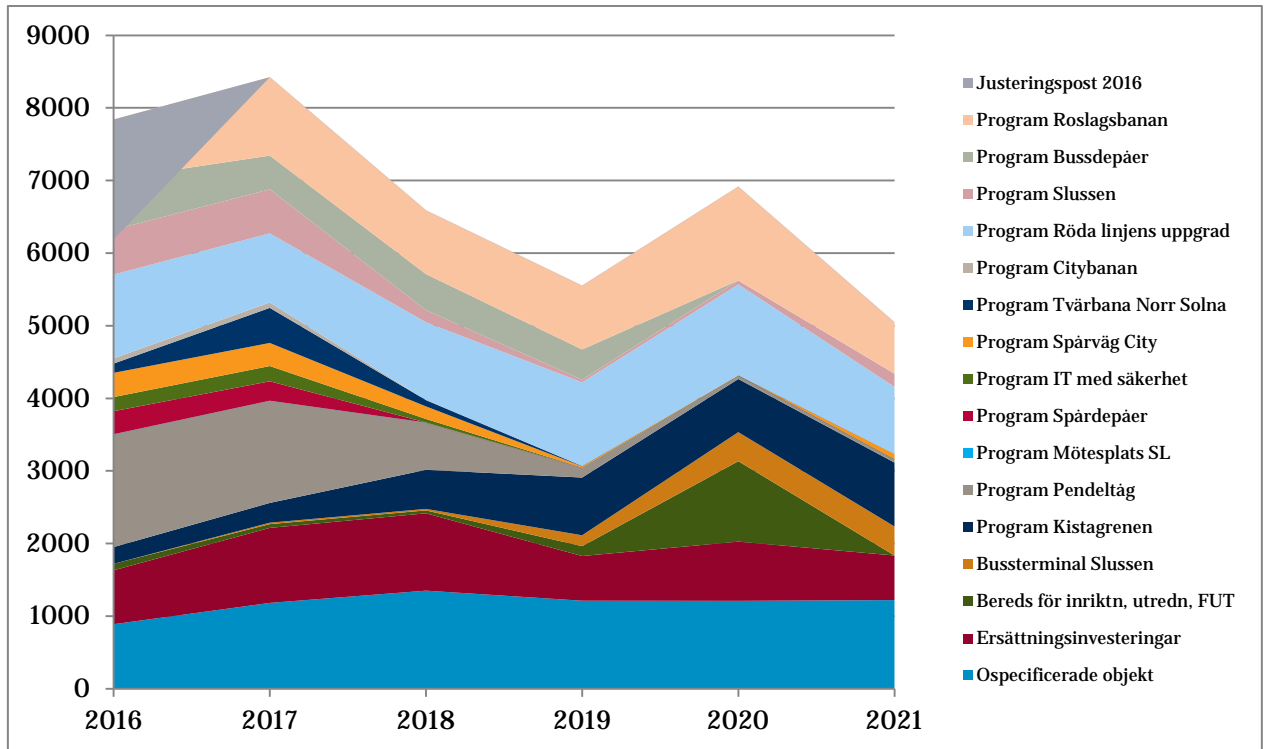
HR

INFORMATIONSÄRENDE
2016-10-24

Ärende
TN 2015-1168

Infosäkerhetsklass
K1 (Öppen)

Bilden nedan visar på budgeterad/planerad volym av investeringar under perioden 2017-2020.



Fortsatt arbete med personalstrategisk utredning

I det fortsatta arbetet med personalstrategisk utredning under 2017 och 2018 är ambitionen att vid utgången av 2017 ska 100 konsultväxlingar ha genomförts. Parallellt sker ett kontinuerligt utvecklingsarbete avseende att effektivisera och justera processen avseende konsultväxling och säkerställa kommunikation kring det pågående arbetet. Slutligen innebär konsultväxlingen även att arbetsätt och organisation behöver ses över och utvecklas.

Ytterligare områden som ingår i det pågående arbetet är att:

- Säkerställa en effektiv rekryteringsprocess för en större mängd rekryteringar
- Säkerställa ytterligare kontroll och uppföljning av konsulter
- Ta fram generiska kravprofiler per roll oavsett anställda/konsult

HR

INFORMATIONSÄRENDE
2016-10-24

Ärende
TN 2015-1168

Infosäkerhetsklass
K1 (Öppen)

- Ta fram olika typer av uppsättningar av projektorganisationer utifrån komplexitet.

För att säkra den framtida kompetensförsörjningen inom trafikförvaltningen krävs en kompetensförsörjningsplan. Den personalstrategiska utredningen är en del av denna. Parallellt kommer trafikförvaltningen även införa KOLL som är det av landstinget beslutade systemet för kompetensplanering.

Caroline Ottosson
Förvaltningschef

Maud Petri-Rådström
Chef HR