



PROJEKTPLAN

Heltidsresan

Projekt:	Heltidsresan	ID-nr/dnr	Siffror.
Huvudprojekt		ID-nr/dnr	Siffror.
Delprojekt:		Dnr:	Siffror
Beställare:	Förvaltning/bolag, Förnamn Efternamn funktion.		
Version:	Klicka här för att ange versionsnr.		
Skriven av:	Ewa Brentel	Dec 2017	
Godkänd av:		Datum:	
Projektwebbplats:	Ej aktuellt		



Förändringshistorik

Version	Datum	Status och eventuell förändringsorsak	Utfärdare
Text.	Text.	Text.	Text.

Relaterade dokument

Version	Datum	Benämning	Beslutsinstans
Text.	Text.	Text.	Text.



1. Inledning

1.1 Bakgrund

Sverige är ett av världens mest jämställda länder. Vi toppar EU:s jämställdhetsindex 2017 framför Danmark, Finland och Nederländerna. Samtidigt finns det fortfarande stora strukturella skillnader mellan kvinnor och män på svensk arbetsmarknad. Exempelvis beräknas skillnaden i livsinkomst uppgå till 3,6 miljoner kronor enligt en utredning från Delegationen för jämställdhet i arbetslivet. En avgörande skillnad är att kvinnor i jämförelse med män oftare arbetar deltid, kvinnor tar även ut fler föräldradagar och har högre sjukfrånvaro. Kvinnors inkomstnivå är nära sammankopplad med närvaron på jobbet. I mansdominerade sektorer är det en självklarhet att vara anställd på heltid och arbeta heltid. Men så ser det inte riktigt ut inom kvinnodominerande sektorer.

För att nå ökad jämställdhet har SKL:s jämställdhetsprogram visat att det är åtta viktiga jämställdhetsområden som påverkar. Dessa områden rör bland annat löneskillnader, möjligheter att klättra i karriären, fördelningen mellan kvinnor och män på de högsta chefsnivåerna, föräldraförsäkringsuttag samt hel- och deltidsarbete.

2 Mål

Alla arbetsgivare ska planera för hur andelen medarbetare som arbetar heltid ska öka, vilket framgår av det centrala kollektivavtalet mellan Kommunal och SKL (HÖK 16). Heltidsarbete i välfärden är en viktig fråga för hela Sverige. Att fler arbetar heltid är avgörande om vi ska kunna möta framtidens rekryteringsbehov och bidra till ett mer jämställt samhälle.

Men att arbeta heltid är också viktigt för den enskilde individen. Genom att gå från deltid till heltid ökar inkomsten varje månad, vilket skapar en stabilare och bättre privat ekonomi. Men en ökad inkomst ger också en högre pension. Så för att kvinnor och män ska bli mer jämställda måste kvinnor få samma förutsättningar vad gäller arbete. Fler kvinnor som arbetar heltid bidrar till en mer jämställd arbetsmarknad och i förlängningen också ett mer jämställt samhälle.

Välfärdens behov av personal är mycket stort de närmaste åren och efterfrågan ser inte ut att minska. Så väl skolan, vården som omsorgen behöver rekrytera hundratusentals nya medarbetare de närmsta åren. Genom att ta tillvara befintlig kompetens på ett bättre sätt kan man både minska rekryteringsbehovet och samtidigt få tillgång till mer personal. Det förutsätter att deltidarbete i så hög utsträckning som möjligt ersätts med heltidsarbete. Det finns dock indikationer på att en del kommuner under de senaste åren är på väg i fel riktning med allt lägre andel tillsvidareanställda och en högre andel av mertid, övertid och timvikarier.

För att Timrå kommun ska bli en ännu mer attraktiv arbetsgivare behöver heltidstjänster kunna



erbjudas. Genom en heltidsreform skulle en del av det stora framtida rekryteringsbehovet till viss del avhjälpas.

2.1 Effektmål

Enligt det centrala kollektivavtalet mellan Kommunal och SKL (HÖK 16) ska alla arbetsgivare planera för hur andelen medarbetare som arbetar heltid ska öka. En handlingsplan för arbetet ska finnas på plats senast den 31 december 2017. Handlingsplanen ska utgå från verksamhetens behov och resurser och den ska stämmas av årligen fram till den 31 maj 2021. Handlingsplanen ska vara en utgångspunkt för det fortsatta arbetet med heltidsresan. Den ska omfatta Kommunals avtalsområde. Timrå kommun avser dock att hela organisationen ska sträva efter att bli en heltidsorganisation.

2.2 Projekt mål

Att andelen medarbetare som arbetar heltid ska öka.

Beslut om införande av heltid

Utredningen ska utmynna i ett underlag för beslut om eventuella ändringar i organisation och i arbetstidsmodeller för att uppnå målet med heltid. Beslutsunderlaget ska även innefatta ett underlag för beslut om:

- alla tillsvidarejänster ska göras om till heltidstjänster, eller
- enbart erbjuda heltid vid nyrekryteringar till tillsvidareanställningar, eller
- om Timrås modell ska ha valmöjligheter där alla medarbetare har en heltidstjänst i botten, men av olika skäl kan välja att arbeta kortare tid olika perioder i livet.

3 Avgränsningar ekonomisk lönsamhetsbedömning

Den ekonomiska lönsamhetsbedömningen av troliga kostnader och besparingar ska avgränsats till den kommunala verksamheten och dess ekonomi. Framför allt ska den beröra personalekonomiska faktorer. Med andra ord ska den inte inkludera andra samhälls-ekonomiska effekter som går utanför den kommunala förvaltningen.

Lönsamhetsbedömningen ska utgå från förutsättningen att rätten till heltid ska omfatta samtliga av Timrå kommuns medarbetare som är tillsvidareanställda eller tidsbegränsat anställda i mer än sex månader med månadslön. Även kortare månadsavlönade visstidsanställningar som tillsammans summerar till över sex månaders anställningstid, ska omfattas som heltidsberättigande i utredningen. För att anställningar som är kortare än sex månader ska summeras ihop, krävs det att tiden mellan anställningarna uppgår till högst 30 dagar. Därmed omfattas inte visstidsanställda medarbetare som är timavlönade, det vill säga har intermittent



anställning. Andra personalgrupper som i utredningen inte ska behandla som omfattade av rätten till heltid är:

- anhörigvårdare med PAN-anställning,
- anställda enligt BEA, och
- obehöriga lärare som är tidsbegränsat anställda enligt skollagen.

4 Utgångspunkter

För att kunna genomföra en analys av troliga konsekvenser vid införandet av rätten till heltid, krävs tänkbara modeller eller metoder att utgå ifrån. Heltidsresans överväganden om lämpliga arbetstidsmodeller måste utgå från omvärldsanalysen samt i kartläggningen av Timrå kommuns nuläge i bemanning samt från medarbetarnas preferenser. Arbetstidsmodellernas gemensamma nämnare är att de syftar till en effektiv användning av personalresurserna, samtidigt som modellen ska ge en rimlig arbetsmiljö för medarbetarna och goda förutsättningar för att utföra arbetet med hög kvalitet. Det handlar i grunden om att matcha medarbetarnas arbetstid med verksamhetens och brukarnas/kundernas behov. Då en kommuns verksamhet i hög grad är differentierad, är det möjligt att arbetstidsmodellerna bör utformas på olika sätt för olika förvaltningar. Möjligen också i vissa fall för olika yrkesgrupper/kollektivavtalsområden. Några kända arbetstidsmodeller är:

4.1 Modeller för arbetstid

Tvättstugeschema

Som namnet antyder är detta egentligen mer en modell för schemaläggning än en arbetstidsmodell. Här planeras medarbetarnas arbetstid en schemaperiod åt gången. Detta ger en flexibilitet på så sätt att schemaplaneringen kan anpassas bättre till verksamhetens behov under respektive schemaperiod. Den typiska processen är att chefen för avdelningen fastställer verksamhetens bemanningsbehov under kommande schemaperiod. Därefter lämnar medarbetarna in sina förslag på när de är tillgängliga för arbete, med hänsyn till vissa grundkrav och begränsningar på ett visst antal arbetspass av olika karaktär. Utifrån verksamhetens behov, medarbetarnas förslag på individuella scheman och eventuell planerad frånvaro på andra eller samma enhet/avdelning optimeras bemanningen med någon form av schemasamordning. Därefter får medarbetarna ut sina scheman för den schemaperioden. Tvättstugescheman måste kombineras med någon form av modell för hur medarbetarnas eventuella överskott/underskott i arbetstid och verksamheternas motsvarande överskott/underskott i bemanning ska hanteras.

Årsarbetstid

En arbetstidsmodell med årsarbetstid innebär att den totala arbetstiden under ett helt år ska



uppgå till vad sysselsättningsgraden för den enskilda medarbetaren motsvarar. Arbetstiden under olika schemaperioder kan alltså variera under året och fördelas flexibelt utifrån medarbetarens önskemål och verksamhetens behov. Medarbetaren kan på det sättet själv påverka om denne vill arbeta mer under vissa perioder och mindre under andra perioder. Tillfälliga överskott eller underskott på arbetstid hamnar i en timbank med en viss övre och undre gräns. Vid årets slut sker sedan en avräkning utifrån timbanken. Schemalägningsprocessen för modellen med årsarbetstid måste i någon form bygga på individuell schemaläggning av samma karaktär som tvättstugeschema. Ofta förebyggs alltför stora minus i timbanken genom att medarbetarnas eventuella överskott på arbetstid, i förhållande till den ordinarie arbetsplatsen behov, kan omvandlas till resursspass för att täcka upp för frånvaro. Detta är principen för hur arbetstidsmodeller med flytande tid fungerar. Årsarbetstidsmodellen har fördelen att den har bra förutsättningar för att kunna fördela medarbetarnas arbetstid under årets perioder med arbetstoppar. Det finns således en god flexibilitet utifrån långvariga variationer i verksamhetens behov. Ett problem som kan uppkomma med årsarbetstid är att medarbetarna tenderar att arbeta mer under årets första halvår och därmed bli återbetalningsskyldiga om de skulle hamna under timbankens gräns vid årsavräkningen. Sådana tendenser kan leda till att verksamheten tvingas fylla bemanningsbehovet med mer timvikarier under det andra halvåret, vilket kan påverka verksamhetens kontinuitet och kvalitet negativt.

Flytande tid

En modell med flytande tid innebär att merparten av medarbetarens arbetstid är mer eller mindre fast schemalagd på en ordinarie arbetsplats. Den arbetstid som sedan överstiger arbetsplatsens planerade bemanningsbehov läggs ut som flytande tid. Den flytande tiden kan antingen omvandlas till minus i medarbetarens timbank, förläggas som resursspass för att täcka upp korttidsfrånvaro eller som introduktionstid för att kunna ta resursspass på andra arbetsplatser. Hur den flytande tiden används kan utformas på olika sätt. En viktig fråga är hur mycket ansvar den enskilde medarbetaren ska ha för att få ihop tillräckligt med arbetstid och huruvida det ska vara frivilligt att ta resursspass på sin flytande tid. Det är fullt möjligt att använda flytande tid i kombination med både årsarbetstidanställningar och tvättstugescheman. Dessa modeller kompletterar varandra på flera sätt och kan kombineras på en mängd olika sätt.

- Ta fram förslag på lämpliga arbetstidsmodeller för Timrå kommuns verksamheter utifrån genomförd omvärldsanalys samt i kartläggningen av Timrå kommuns nuläge i bemanning inklusive medarbetarnas preferenser. Värt att notera är att ett flertal kommuner lyfter fram den arbetstidsmodell Lidköpings kommun tillämpar inom omsorgsverksamheten. En modell som anses väl genomtänkt och avvägd med en bra balans mellan flexibilitet och arbetsmiljö.



- Säkerställ att förslag till arbetstidsmodeller tar hänsyn till gällande arbetsrätt och avtal så att inte strävan efter att få ihop tillräckligt med arbetstid för medarbetarna får konsekvensen att lagar inte följs.
- Centrala frågeställningar i heltidsutredningen är:
 - På vilka möjliga sätt skulle Timrå kommun kunna införa rätten till heltid, gällande utformning av arbetstidsmodeller, lokala kollektivavtal och organisatoriska förändringar?
 - Hur ser nuläget ut beträffande medarbetarnas arbetstid, verksamheternas bemanningsbehov och användningen av olika bemanningstyper inom förvaltningarna?
 - Hur mycket förväntas medarbetarna faktiskt öka respektive minska sin sysselsättningsgrad på de olika förvaltningarna?
 - Vilka organisatoriska förändringar i arbetssätt, bemanningsplanering och schemaläggning skulle krävas för att införa rätten till heltid?
 - Hur stor del av utökningen i antalet arbetade timmar, till följd av införandet av rätten till heltid, kan kompenseras av minskad användning av timvikarier, mertid, eller övertid?
 - Vad skulle rätten till heltid innebära för medarbetarnas jämställdhet och kommunens jämställdhetsarbete?
 - Hur skulle de organisatoriska förändringarna påverka medarbetarnas arbetsmiljö och verksamheternas effektivitet, kontinuitet och kvalitet.
 - Hur skulle de organisatoriska förändringarna kunna påverka brukaren/kunden?
 - Påverkar ett införande av rätten till heltid kommunens attraktivitet som arbetsgivare samt stödjer ett framtida rekryteringsbehov?
 - Ska heltidsmodellen även inkludera möjlighet till deltid?
- Ta fram ett komplett förslag till organisering av Timrå kommuns verksamhet och arbetstidsmodeller som på ett kvalitetssäkert sätt kan nå målen med heltidsresan.

5 Beroenden

Delaktighet i arbetet

En nära samverkan med berörda fackliga organisationer är viktigt under arbetet med Heltidsresan för att få ökad delaktighet och ökat inflytande för de anställda. Kommunal kommer att vara representerad i arbetsgruppen och samverkansgruppen är referensgrupp under hela arbetet.

Förhandling MBL

Innan arbetsgivaren beslutar om viktigare förändring av sin verksamhet ska förhandling enligt 11 § MBL genomföras. Förhandlingen ska vara ett naturligt led i förberedelserna inför beslutet. De fackliga organisationerna ska ges tillfälle att framföra synpunkter innan arbetsgivaren binder



sig för en viss lösning i frågan.

6 Påverkan

Det finns av naturliga skäl inte en universalmodell för införandet av heltid eftersom varje arbetsplats är unik. Heltidsresan kommer med all sannolikhet att utmana invanda tankesätt och uppmuntra till att göra saker på ett nytt sätt. När fler går från deltid till heltid ställs nya krav på verksamheten. Det behövs ett nytänkande i organisering, bemanning och schemaläggning - men med ett bibehållet fokus på arbetsmiljö. Därför är det viktigt att lyssna till anställda och medlemmars behov.

En mycket viktig aspekt är att få ihop scheman utifrån ökat antal heltidstjänster. Men det finns också behov av att utreda hur organisationen bör se ut för att främja heltidsarbete. Till viss del är det en politisk fråga för det handlar om servicen till våra medborgare. Det gäller även att vara medveten om att införandet av heltidsresan kan innebära ökade kostnader för kommunen, åtminstone i en övergångsperiod. Men framför allt handlar det här om innovation – att göra saker på ett nytt sätt!

Arbetet med Heltidsresan ska sträva efter att antalet heltidsarbetare ska öka. Heltid ska vara en norm. Personer som nyanställs ska enbart rekryteras till heltidstjänster.

7 Konsekvens och riskanalys

Det kan finnas arbetsmiljörisker förknippade med att införa rätten till heltid. Därför är det viktigt att arbetstidsmodellerna både ser till flexibiliteten i verksamheten och tryggheten för medarbetarna. Men det är även viktigt att bedöma konsekvenser och risker vad gäller trygghet och kvalitet för brukarna/kunderna.

- Arbetsmiljö för medarbetarna.
- Trygghet och kvalitet till brukarna/ kunderna.
- De troliga effekterna i form av kostnader, besparingar, jämställdhet, arbetsmiljö, organisationsförändringar, bemanningsplanering, schemaläggning och verksamhetens funktion.
- Möjligheten till att arbeta deltid i en heltidsmodell.

Ekonomisk konsekvensanalys

Analysen ska till stor del bygga på beräkningar av hur lönekostnaderna skulle förändras. Dessa kostnadsförändringar inbegriper dels de ökade lönekostnaderna av att medarbetare skulle öka sin sysselsättningsgrad och dels de potentiellt minskade lönekostnaderna av att bemanningen med timvikarier, övertid och mertid skulle minska. I vilken utsträckning man kan växla



arbetstid från timavlönad tid, mertid och övertid till utökad arbetstid för tillsvidareanställda och visstidsanställda mer än 6 månader?

- Beräkna vad reformen att införa rätten till heltid kommer att kosta totalt initialt samt på respektive förvaltning, exklusive kostnader för införandet. Ta särskild hänsyn till lönenivån för tillsvidareanställda kontra timvikarier.
- Inkludera omvärldsanalysens resultat huruvida rätten till heltid påverkar sjukfrånvaron i beräkningarna.
- Beräkna om och när heltidsreformen förväntas vara kostnadsneutral för Timrå kommun och på respektive förvaltning.
- Utred om eventuella pluskostnader i gengäld kan medföra andra vinster kopplade till exempelvis kvalitet och kompetens inom organisationen.

8 Genomförande av heltidsplanen

I några jämförbara kommuner, Värnamo, Hofors, Falun och Nynäshamn, har införandeprocessen tagit mellan två och fyra år. Resursmässigt har projektledning och projektadministration bestått av drygt 2 heltidstjänster när genomförandet varit fyra år. Ett genomförande under kortare tid torde kräva fler dedikerade resurser. Erfarenheten från andra kommuner visar att heltidsinförandet tar tid om det ska bli en genomarbetad och välförankrad heltidsmodell. Det krävs en erfaren projektledare med god insyn i omsorgs- eller barn och utbildningsförvaltningens verksamhet. Projektmedarbetarna måste ha gedigen kunskap om verksamheten samt specialistkunskaper inom bemanningsplanering och schemaläggning. Under 2018 kommer analyser att utföras och ett antal förberedelser vidtas för att kunna genomföra heltidsresan åren därpå:

Förberedelse

- Handlingsplanen presenteras för kommunledningen.
- Handlingsplanen förhandlas med Kommunal enligt MBL 11.
- Handlingsplanen tas upp på kommunstyrelsen för beslut.
- Projektet resurssätts och formeras.
- Projektet planerar aktiviteterna i heltidsinförandet enligt projektmodell.
- Projektmedlemmarna utbildas i Timrå kommuns projektstyrningsmodell och erbjuds en projektledareutbildning.
- Heltidsresan marknadsförs inom organisationen och kommunikationsinsatser planeras in i handlingsplanen.
- Uppföljningstillfällen med aktuella intressenter planeras.

Omvärldsanalys

- En omvärldsanalys ska genomföras av goda erfarenheter från andra kommuner som redan genomfört heltidsuppdraget. Omvärldsanalysen ska utvärdera vad som eventuellt är önskvärt att genomföra i Timrå kommun. Analysen bör även innefatta de nordiska



länderna. Ett intressant exempel är Danmark där personalen i äldreomsorgen är betydligt mer nöjda med sina arbetstider än sina svenska kollegor. I Sverige arbetar mer än hälften av alla i äldreomsorgen både dag och kväll samt både vardag och helg. I Danmark är det bara 10 procent som arbetar den kombinationen av skift. Dessutom har bara 2 procent av de som arbetar heltid i Danmark delade turer, medan 45 procent har det i Sverige.

- Utvärdera erfarenheter från kommuner som redan infört heltid om det finns något samband mellan rätt till heltid och minskad sjukfrånvaro.
- Se över möjligheter till ytterligare modernisering av arbetsätt i form av digitalisering och nytt IT-stöd.

Kvalitetsgranskning statistik

- Kvalitetsgranska kommun- och landstingsdatabasen Koladas statistik om sysselsättningss-rader inom Timrå kommun, både kommunövergripande och för respektive förvaltning.
- Utred medarbetarnas arbetade tid och frånvaro:
Arbetad tid i timmar
 - Tillsvidareanställda
 - Timvikarier
 - MertidFrånvaro i timmar
 - Sjukfrånvaro
 - Övrig betald frånvaro
 - Övrig obetald frånvaro
- Utred kostnaderna för övertid, mertid och timavlönade som den ser ut idag samt under den senaste 5 årsperioden för att få jämförelsetal hur fler heltider skulle minska dessa bemanningskostnader.

Analys av Nuläget i verksamheten

- Utred organisationens behov och resurser och kompetens för 5 år framåt.
- Genomför en intern enkät med viktiga frågor som exempelvis:
 - Hur många medarbetare finns i verksamheten?
 - Hur många vill öka/minska sin sysselsättningsgrad?
 - Hur mycket vill medarbetarna ändra sin sysselsättningsgrad?
 - Hur homogen/heterogen är kompetensen hos medarbetarna?
 - Hur starkt kopplade är medarbetarna till den ordinarie arbetsplatsen?
 - Är verksamhetens bemanningsbehov fast eller föränderligt?
 - Varierar verksamhetens behov över året, med arbetstoppar och dalar?
 - Pågår verksamheten dygnet runt samt på helgdagar?
- Ta fram räkneexempel för att informera i organisationen vad en deltidstjänst innebär i minskad pension och hur månadslönen påverkas av att arbeta deltid.



- Genomför undersökningar i fokusgrupper för att lyssna in medarbetarnas behov, preferenser och åsikter om deltidsarbete kontra heltidsarbete. Andra kommuners slutrapporter om heltidsresan visar dock att de största anledningarna till att vilja fortsätta arbeta deltid är:
 - Intresse av mer egen tid/tid till familjen
 - Att den fysiska eller psykiska arbetsbelastningen är för stor och att en inriktning mot heltid därmed måste innefatta en förbättrad arbetsmiljö
 - Utred hur arbetsmiljön borde förändras för att minska eventuell fysisk eller psykisk arbetsbelastning.
- Utvärdera förutsättningarna att idag rekrytera kvalificerad personal till heltids- kontra deltidstjänster.

9 Första halvåret 2019 – Införandeplan

I införandeplanen är det viktigt att planera för genomförandet av de förändringar som kommer att krävas enligt beslut. En nödvändig förutsättning för att införa rätten till heltid är att kunna ta tillvara den extra arbetstid som genereras. Det vill säga, matcha den utökade heltidsbemanningen mot verksamhetens behov på ett effektivt sätt. Omorganiseringen kommer troligtvis att leda till att många medarbetare får ändrade arbetsrutiner, nya scheman och ny schemalägningsprocess. I och med det måste utbildning av personalen få ta en del resurser i anspråk från ordinarie verksamheter. Personalutbildningarna kommer i sin tur leda till att användningen av timvikarier måste öka under införandeprocessen.

Med all sannolikhet kommer förmånen om rätt till heltid innebära att medarbetarna behöver anpassa sig till en mer flexibel organisation. I en mer flexibel organisation får medarbetarna mer flexibilitet, men samtidigt förväntas de vara mer flexibla gentemot verksamheten. Erfarenheter från flera kommuner som infört rätten till heltid visar att medarbetarna ofta är nöjda med att de har rätt till heltid, men tycker samtidigt att det är jobbigt att arbeta resurspass på andra arbetsplatser än den ordinarie. Generellt verkar det finnas en tradition av att man arbetar på sin ordinarie arbetsplats och sina egna arbetspass. Den kulturen bidrar till en låg flexibilitet, där medarbetare inte är villiga att jobba på olika avdelningar och har ganska fasta och oföränderliga scheman över långa perioder. Förändringen mot en mer flexibel arbetstidsmodell kommer därför under en övergångsperiod att förändra arbetsmiljön utifrån hur medarbetare är vana att arbeta.

Förändringsarbete

Om den tänkta modellen för heltidsinförande beslutas vara allmängiltig och därmed även omfatta de medarbetare som i dagsläget inte är intresserade av att förändra sin sysselsättningsgrad, finns en risk för att dessa medarbetare upplever heltidsmodellen som en försämring av sin arbetsmiljö. Men denna grupp torde vara i minoritet.

- En införandeplan tas fram för implementering av beslutet om införande av heltid.



- Planen måste innefatta såväl eventuella organisatoriska förändringar, arbetstidsmodeller som det arbete som krävs för att förankra förändringarna hos de medarbetare som påverkas.

ANDRA HALVÅRET 2019 FRAM TILL FÖRSTA HALVÅRET 2021 – INFÖRANDE AV RÄTT TILL HELTID

Införandeplanen genomförs och följs upp enligt plan. Själva omställningen till heltidsorganisationen förväntas skapa en tillfällig organisatorisk utmaning samt ogillande hos vissa medarbetare. Med stor sannolikhet kommer verksamheternas kvalitet, kontinuitet och effektivitet att påverkas inledningsvis under införandeprocessen. Men dessa konsekvenser förväntas avta när den nya modellen väl har etablerats och blivit rutin.

- En slutrapport ska skivas i samband med att projektet avslutas.



10 Resurser

Resurs/kompetens	Arbetstid	Säkrad	Övrigt

11 Organisation och roller

Roll	Ansvarsområde	Person

12 Budget

Klicka här för att ange text.

13 Metodik

Klicka här för att ange text.

14 Kommunikation

Klicka här för att ange text.

15 Kvalitetssäkring

Klicka här för att ange text.

16 Dokumenthantering

Klicka här för att ange text.

17 Ändringshantering

Se bilaga – Ändringshanteringsprocessen.

Ändringsrådet består av Klicka här för att ange text.