



# Erfarenheter från införandet av BPS vid samhällsvetenskaplig fakultet

*Thomas Pettersson  
Daniel Skog*

**WP-15.01**

Working paper/Institutionen för informatik/Umeå universitet  
ISSN: 1401-4580

## Inledning

Bemanningsplanering utgör en väsentlig del av varje institutions administrativa arbete. Utbildningsuppdrag, forskningsprojekt, och andra interna arbetsuppgifter av tillfällig eller permanent karaktär, skall planeras och bemannas utifrån tillgängliga resurser och i enlighet med fastlagda avtal och riktlinjer. Även om planeringen sker på termins- eller årsbasis, måste den kontinuerligt justeras och kompletteras när förändringar sker i verksamheten. Bemanningsplaneringen är därför i någon mening ständigt pågående, ofta med en studierektor, personal- samordnare, eller administrativ chef som huvudansvarig för det löpande arbetet.

2007 initierade Personalenheten vid Umeå universitet en kartläggning av bemanningsplaneringen vid ett antal representativa institutioner. Bakgrunden var uppmärksammade problem vid hanteringen av bemanningsfrågor, inte minst tillämpningen av gällande tjänstgöringsvillkor och arbetstidsavtal. Resultatet visade på ett behov av ökat stöd i bemanningsarbetet ute på institutionerna. Detta blev startpunkten för en utrednings- och upphandlingsprocess som sedermera resulterade i anskaffning av ett universitetsgemensamt, webbaserat bemanningsplaneringssystem (BPS).

BPS har sitt ursprung i ett projektplaneringssystem, som anpassats och vidareutvecklats av leverantören i dialog och nära samarbete med representanter för universitetet. Hösten 2011 var systemet redo att sättas i drift och det introducerades då för institutionerna inom den Samhällsvetenskapliga fakulteten vid Umeå universitet. Flertalet av dessa institutioner har nu använt BPS i skarpt läge i mer än två års tid och därigenom samlat på sig erfarenheter och kunskap. Föreliggande rapport beskriver resultatet av en första utvärdering, baserad på intervjuer med bemanningsplanerare (främst studierektorer) vid fakultetens institutioner. Utvärderingen fokuserar på hur BPS används i planeringen av institutionernas verksamhet, och i vilken utsträckning de initiala förväntningarna på systemet infriats.

## Förväntningar på ett gemensamt bemanningsplaneringssystem

Inför anskaffningen av BPS fanns förhoppningar om att ett universitetsgemensamt system skulle underlätta och effektivisera institutioners verksamhets- och personal-

planering. I projektplanen för projektet, benämnt *Införande av IT-stöd för bemanningsplanering, tjänstgöringsschemaläggning och uppföljning vid Umeå universitet* (Umeå universitetU, 2010), beskrivs elva olika effektmål med systemet. Då dessa effektmål delvis överlappar varandra kan de summeras i följande fyra övergripande mål:

*1) Förbättrade möjligheter till uppföljning och verksamhetsstyrning.*

BPS förväntades skapa en bättre överblick över tillgängliga resurser samt underlätta sammanställning och exportering av data för analys- och uppföljning. Genom god dokumentation, versionshantering och möjligheten att jobba med olika scenarios, skulle det bli lättare att hantera förändringar i verksamheten, och systemet skulle därmed ge stöd för kontinuerlig uppföljning och verksamhetsstyrning.

*2) Effektivisering genom gemensamma rutiner och minskad administration.*

Systemet skulle bidra till samsyn och erbjuda gemensamma rutiner för planering och bemanning. Detta i syfte att underlätta och minska manuellt administrativt arbete.

*3) Minskad sårbarhet och ökad kvalitet i bemanningsarbetet.*

Tillförlitlig dokumentation och datalagring i en databas skulle bidra till ökad stabilitet och minskad sårbarhet. Samtidigt skulle bemanningsarbetet bli mindre personberoende. Systemstöd för tillämpning av gällande avtal och regelverk, förväntades också öka precisionen och korrektheten i bemanningen.

*4) Ökad transparens och tydlighet.*

BPS förväntades även bidra till ökad tydlighet och kunna visa dels hur tillgängliga resurser fördelas mellan olika arbetsuppgifter, dels hur förekommande uppdrag fördelas mellan personalkategorier och individer. Systemet skulle därmed skapa en transparens inom institutionen och i hela organisationen.

## Intervjuundersökningens genomförande

I april 2014 informerades alla institutioner på den Samhällsvetenskapliga fakulteten via e-post om den stundande utvärderingen, som initialt planerades inkludera både anställda lärare och ledningsrepresentanter vid de olika institutionerna. Syftet med att inkludera även lärare i undersökningen var att erhålla en mer fullständig bild av hur BPS används vid de olika institutionerna. Inbjudningar till fokusgruppsintervjuer

sändes därför till ett antal slumpvis utvalda lärare. Responsen var dock svag och på grund av det bristande gensvaret från tillfrågade lärare kom utvärderingen istället att enbart fokusera på ledningsrepresentanter med erfarenhet från rollen som planerare i BPS.

Samhällsvetenskaplig fakultet omfattar 11 institutioner samt ett antal högskolor och enheter. Handelshögskolan samt Institutionen för geografi och ekonomisk historia, utgör sammanslagningar av tidigare enskilda institutioner. I de nya sammanslagna institutionerna sker alltså bemanningsarbetet i stor utsträckning uppdelat enligt tidigare institutionstillhörighet. Av denna anledning har exempelvis Handelshögskolan i denna utvärdering delats upp i de tidigare institutionerna för Nationalekonomi, Företagsekonomi och Statistik.

I undersökningen inkluderas även Umeå centrum för genusstudier (UCGS) och Juridiskt forum, enheter som i någon mening har en institutionsliknande verksamhet och hög andel undervisande personal. Då rapportens författare ansvarar för bemanningsarbetet vid Institutionen för informatik samt Institutionen för geografi och ekonomisk historia, har dessa institutioner ej inkluderats i intervjuundersökningen.

Totalt 13 institutioner/enheter deltog i undersökningen. Från varje institution närvarade minst en studierektor vid intervjutillfället. Därutöver deltog i enstaka fall även prefekter, studiesamordnare eller ekonomiadministratörer vid intervjuerna. I redovisningen av erhållna svar är informanterna (samt deras institutions-tillhörighet) anonymiserade och märkta med bokstavs-beteckningarna A - M.

En majoritet av institutionerna införde BPS under vårterminen 2012. En institution hade fått tillgång till systemet redan 2010, och hade därför redan flera års erfarenhet. Resterande institutioner hade infört BPS under 2013 och, i något enstaka fall, 2014.

Samtliga intervjuer genomfördes muntligen under september och oktober, 2014. Alla intervjuer spelades in för att sedan kunna transkriberas. Intervjuerna var av semistrukturerad karaktär, där tematiska utgångsfrågor gav en struktur till ett i övrigt fritt samtal, delvis styrt av informanternas svar.

## Utvärdering av förväntade effektmål

I detta avsnitt redovisas undersökningens resultat, med utgångspunkt i de förväntade effektmål för BPS som tidigare beskrivits.

### **Förbättrade möjligheter till uppföljning och verksamhetsstyrning**

Den första av fyra målsättningar som ställdes upp för BPS, var att systemet skulle ge en bättre överblick över institutionens personal och resurser, och därmed erbjuda nya möjligheter för verksamhetsstyrning och uppföljning.

Med tidigare metoder och verktyg för bemanning var det ofta svårt att visa hur institutionernas resurser använts, särskilt i ett längre perspektiv. Dels på grund av bristande dokumentation, och dels på grund av en tvetydig användning av schabloner i bemanningen. Exempelvis tillämpades inte sällan den så kallade ”lektorstimmen” vid tidsplanering, trots att det lokala arbetstidsavtalet sedan länge övergett denna typ av schablonbemanning. Ett delsyfte med ett gemensamt bemanningssystem var därför att stödja verksamheterna i en strävan att bättre följa arbetstidsavtalets mer detaljerade ramar för bemanning och samtidigt underlätta uppföljning genom bättre historisk dokumentation. I detta avseende har implementeringen av BPS gett olika effekter på institutionernas sätt att planera verksamheten, samtidigt som det också finns en förändring över tid för hur BPS använts på samma institution.

För det första finns ett tydligt mönster att institutionerna vid övergången till att planera i BPS, i stor utsträckning fortsatte sin bemanningsplanering på samma sätt som tidigare. Det nya planeringsverktyget användes alltså till att planera på samma sätt som man tidigare gjort vid respektive institution. Detta gäller framför allt graden av användning av schabloner i bemanningen, där institutioner som tidigare utgått från schabloner i breda beting i sin bemanningsplanering fortsatte med detta även i BPS.

En representativ planerare från denna grupp med institutioner uppger till exempel att man fortfarande använder ”lektorstimmen” (som antas omfatta såväl undervisning som personalmöten, kursutveckling och andra gemensamma arbetsuppgifter), som grund för bemanningsplanering och att den utgör en schablon för alla olika uppgifter som lärare förväntas utföra under sin arbetstid (A). Dessutom

uppger samma planerare att de ”använder väl egentligen BPS som ett Excelark”, det vill säga att de överfört precis samma bemanningsstruktur till BPS som de använt tidigare (A, 9:20). Vidare att det finns ”inget behov av mer uppföljning” eftersom lärarna skulle protestera mot ökad detaljstyrning och att ”vi kommer nog att fortsätta slåss för att inte mäta tid på allting annat, vi är väldigt nöjda med det system vi har” (A, 36:45).

En representativ planerare från den andra gruppen med institutioner, den som bemannar mer detaljerat och utan grova schabloner, konstaterar att vi ”bemannar undervisning, forskning, fackliga uppdrag, vi lägger in nästan allt. Allt måste ju läggas in, alla typer av uppdrag, alla typer av frånvaro” (B, 17:40). Samtidigt konstaterar även denna planerare att bemanningen följer ”samma process som tidigare” men att det blivit ”säkrare när det gäller versionshanteringen” (B, 18:10), vilket underlättar för flera personer att arbeta med bemanningen samtidigt. En annan planerare beskriver likaledes hur BPS bara uppfattas som ett nytt verktyg, med vilket de bemannar enligt samma principer och rationalitet som tidigare, med bibehållen hög detaljnivå:

*”Vi har väldigt tydligt, exakt, hur många timmar alla uppdrag har. Hur många timmar institutionstjänstgöring vi har, friskvård, och så vidare. Det är väldigt specificerat i mitt Excelark också. [...] Så varje person har ändå kanske, 30 rader, specificerat i detalj vad de skall göra” (C, 14:15)*

Noterbart är hur denna detaljplanering av bemanningsbar tid markant skiljer sig från den mer schablonmässiga bemanningen som ovan förespråkas av institution A. Detta illustrerar den stora spännvidd som finns inom samma fakultet, vad gäller principer för bemanningsplanering och uppföljning. Härvidlag har BPS ännu inte på något tydligt sätt bidragit till en homogenisering, utan snarare härbärgerat den mångfald som funnits sedan tidigare.

En viss tendens finns dock till att BPS för vissa institutioner bidragit till en ökad detaljeringsgrad i bemanningsplaneringen. Exempelvis beskriver K hur ”tidigare system var mer orättvist och schablonbaserat” (K, 8:45). Samma planerare konstaterar att bemanningsplaneringen blivit ”mer detaljerad” samt att BPS ”definitivt gett ett mervärde jämfört med tidigare lösningar, bättre kontroll, bättre att följa upp historiskt” (K, 19:00).

Institutioner med stor andel inhyrda lärare betonar att det blivit ”enklare att hantera inköpta lärare” (L, 14:00) med hjälp av BPS. En annan planerare uppger att BPS är ”bra vid diskussioner med doktorander om hur mycket tid de har kvar”, samt att BPS generellt är bra för uppföljningar av olika slag (G, 29:30). I flera fall uppfattas också BPS som ett värdefullt stöd vid dialoger med lärare om deras arbetstid och volymen arbetsuppgifter:

*Det är ett väldigt bra system när man hamnar i situationer där lärare blir oroliga över huruvida de gör för mycket. [...] Väldigt enkelt och pedagogiskt kan man visa dem att så här mycket gör du och så här mycket tid har du i din tjänst. (H, 28:20)*

Ett framträdande mönster i intervjuerna är att även om tidigare skillnader mellan institutioner vad gäller bemanningsstruktur i allt väsentligt följt med in i BPS från tiden med Excelbaserad planering, har systemet efter några års användning ändå bidragit till förändringar av bemanningsplaneringen vid ett flertal institutioner. I dessa fall har förändringen inneburit en mer detaljerad bemanning med timmarna fördelade på fler typer av uppdrag än tidigare.

Det finns också hinder för bättre styrning och uppföljning. Planerare vid de större institutionerna menar att systemet är långsamt jämfört med motsvarande bemanningsarbete i Excel och att detta innebär ett hinder för att utnyttja systemets möjligheter fullt ut. I princip innebär detta att ju mer detaljerad bemanningen blir, desto långsammare blir BPS, vilket minskar effektiviteten i bemanningsarbetet. De begränsade möjligheterna till utdata, i form av överskådliga sammanställningar och rapporter, upplevs också av vissa planerare som ett hinder för kontinuerlig uppföljning.

Sammanfattningsvis har delar av det första effektmålet redan uppnåtts. När det gäller översikt och uppföljning finns tydliga tecken i intervjuerna på att bemanningen generellt blivit mer detaljerad och väl dokumenterad än tidigare, även om det finns skillnader inom gruppen. När det gäller verksamhetsstyrning är det flera som betonar att BPS underlättat genom att både den anställde och planeraren har tillgång till samma underlag i realtid, vilket gör att versionshantering inte längre är ett problem för verksamhetsstyrningen.

## **Effektivisering genom gemensamma rutiner och minskad administration**

Den andra målsättningen som ställdes upp för BPS, var att systemet skulle bidra till att bemanningsarbetet i sin helhet blev effektivare och mindre administrativt krävande. Denna målsättning var sannolikt nödvändigt för att BPS skulle tas emot positivt av institutionerna, som tidigare levde i en bemanningskultur där man kunnat välja sin egen detalj- och ambitionsnivå relativt fritt och i praktiken lagt ned så mycket arbetstid på planering och uppföljning som man själv ansett rimligt. Ett nytt gemensamt system för bemanning får därför inte uppfattas som mer komplicerat och arbetskrävande för samma nytta, jämfört med de tidigare system man använt sig av. Det innebär att BPS ska kunna visa att samma bemanningsarbete som tidigare, idag kan göras mer effektivt, eller att systemet erbjuder ny funktionalitet som ger ett mervärde trots samma eller ökad administrativ börda.

Ökad administration var en oro som framför allt uttrycktes av planerare som gick de första utbildningsomgångarna 2011 och 2012, men denna oro har minskat sedan dess. Förmodligen tack vare att kontinuerlig utveckling av systemet sedan dess möjliggjort nya funktioner som inte fanns i de gamla lokala systemen, till exempel automatisk hantering av frånvaro som nu uppfattas som mindre komplicerat än tidigare. En representativ planerare menar att det ”tidigare krävdes flera Exceldokument för att få ihop allt som finns i BPS” (H, 15:15). Bemanningsarbetet skedde alltså tidigare i flera olika system som inte kunde kommunicera med varandra och samma information fick därför matas in i de olika systemen. Då BPS i viss utsträckning minskat detta problem bidrar systemet till minskad administration och ökad effektivitet i bemanningsarbetet.

Flera planerare påtalar att den tidigare Excelbaserade bemanningsstrukturen kunde vara relativt komplex och mångdimensionell, bland annat eftersom direkta länkar mellan olika Excelark ofta saknades. Till exempel innebar detta att sammanställningar av bemanningen över flera år ofta var tidsödande att genomföra. En planerare uttrycker i detta sammanhang att ”det inte är systemet i sig som avgör tidsåtgången utan hur man använder systemet. Om man tidigare jobbat ostrukturerat så måste ju detta (BPS) hjälpa till” (A, 22:15). Samtidigt var många nya planerare oroade under BPS-utbildningarna över att de saknade den väldigt enkla överblick som man kunde få i ett Excelark i de fall man tidigare haft en relativt



endimensionell bemanningsstruktur. I BPS var man tvungen att byta mellan ett par vyer för att få samma information. Denna oro kommer dock inte till lika tydligt uttryck i intervjuerna, vilket kan tyda på att ökad systemkännedom gör att planerarna hittat nya sätt att få överblick över bemanningen i BPS.

Ett annat exempel på effektivisering genom gemensamma rutiner är de regelbundna utbildningstillfällena. Tidigare har det saknats universitetsgemensamma utbildningsinsatser för bemanningsarbete, eftersom hela bemanningsprocessen varit decentraliserad till institutionsnivån och i många fall utnyttjat olika typer av Excelark av varierande format. Nya bemanningsplanerare har då ofta fått ett betydande merarbete för att ta till sig de lokala bemanningsprocesserna. I och med introduktionen av BPS har dock de grundläggande utbildningsinsatserna, både vad gäller de tekniska delarna av systemet och mer bemanningsstrategiska resonemang som till exempel hanteringen av det lokala arbetstidsavtalet, samlats i en universitetsgemensam utbildningsinsats som tillsammans med en central supporttjänst haft potential att ytterligare effektivisera arbetet med bemanningsplanering ute i verksamheterna.

Sammantaget ger planerarna olika bilder av hur övergången till BPS påverkade möjligheterna till ökad effektivisering. Ingången i systemet innebär för alla en initialt stor arbetsinsats, då alla uppdrag skall definieras för första gången, och planerarna samtidigt skall lära sig att hantera systemet. När BPS sedan är i drift uttrycker endast enstaka planerare entydigt att den administrativa arbetsbördan minskat. Ett flertal planerare menar istället att hanteringen av bemanningen i stort sett tar lika lång tid som tidigare, men att systemet bidrar med mervärden i form av bättre dokumentation och minskad komplexitet.

*Om man får göra det här året också, planeringen för 2015, efter det så tror jag att man är tillbaka till den tid det tog innan BPS. Då är man tillbaka på plus minus noll som man jobbade förut. [...] Som det flöt på med Excel. [...] Jag ser det mer som att man kanske inte effektiviserar utan man får kanske mervärden av systemet. Framför allt det, att man får ett mervärde av systemet. (J, 26:55)*

Ett illustrativt exempel är att BPS automatiskt räknar ut frånvarotid enligt lärarnas arbetstidsavtal, vilket gör att man i bemanningen nu tar hänsyn till frånvaro på ett

mer detaljerat sätt än tidigare. Detta tillför en arbetsuppgift, samtidigt som den blivit enklare att utföra. Eftersom systemet ger alla tillgång till samma information reduceras den tid som tidigare ägnats åt att reda ut missförstånd och informera i efterhand, detta kan ses som ytterligare ett exempel på hur BPS i någon mening minskar komplexiteten i bemanningsprocessen.

Sammanfattningsvis ger intervjuerna intrycket att den totala administrativa bördan inte minskat, utan snarare ökat något efter att BPS implementerats. Inte på grund av hanteringen av systemet i sig, utan för att BPS ger nya möjligheter till en mer detaljerad bemanning och skapar möjligheter för fler uppföljningar än tidigare, funktioner som också tenderar att utnyttjas. Flera planerare upplever alltså att de nu, med hjälp av BPS, skapar en mer detaljerad bemanningsplanering som omfattar flera olika typer av uppdrag och inte bygger lika mycket på schabloner som tidigare. Detta uppfattas som en förbättring, som dock sker till priset av ökad arbetsbörda.

### **Minskad sårbarhet och ökad kvalitet i bemanningsarbetet**

Hög kvalitet i sammanhanget av bemanningsplanering kan innebära olika saker. En central aspekt bör vara att bemanningen baseras på gällande arbetstidsavtal och på ett korrekt sätt tar hänsyn till årsarbetstid, ledigheter och annan frånvaro. Då rådande arbetstidsavtal kombinerar schabloner för tjänstgöringstid med exakta timvärden för exempelvis semesterdagar och korttidsfrånvaro, kan dock ekvationen för beräkning av lärares arbetstid ibland bli komplicerad. Hur stor del av årsarbetstiden återstår egentligen för en lärare som under några månader haft en sammanhängande sjukfrånvaro av varierande omfattning, och som därtill önskar spara hälften av årets semesterdagar? Hur mycket kompetensutvecklingstid har en lektor rätt till, som anställts i mitten av vårterminen och som sedan beviljas tjänstledigt på deltid under höstterminen? Innan införandet av BPS fick varje planerare vid liknande situationer försöka ge svar på egen hand, med risk för felräkningar och misstag. Vid införandet av BPS fanns därför en förhoppning om att systemet skulle hjälpa planerare att tillämpa arbetstidsavtalet på ett korrekt sätt och överlag bidra till ökad ordning och precision i personalens tjänstgöringsplanering. Under intervjuerna återkom de flesta planerare till att BPS bidragit till att ”skapa ordning och reda” (G, 33:30) vilket även bidragit till ökad korrekthet:

*Jag tycker att det var ett lyft att få det här verktyget. [...] Det går inte att jämföra med tidigare. Det är på en detaljnivå nu som inte existerade tidigare över huvud taget. [...] I den meningen har det blivit bättre ordning och större rättvisa. (K, 9:50)*

Bemanningsbeständighet och tillgänglighet kan också utgöra en kvalitetsaspekt. En central åtkomst och lagring av enhetlig bemanningsdokumentation bör därvidlag bidra till en ökad kvalitet, jämfört med floran av tidigare varianter av egenhändigt skapade bemanningsunderlag, lagrade i pärmar eller på hårddiskar på enskilda planerares arbetsrum. Därmed minskar även personberoendet och sårbarheten i bemanningsprocessen, och nya planerare kan lättare komma in i planeringsarbetet.

Flera planerare beskriver hur de som nya i sina roller, innan införandet av BPS, fick en tuff start på sitt arbete när de utan inskolning skulle ta över någon annans bemanningsmaterial. Ett vanligt scenario återges av en planerare enligt: "Jag ärvde ett Excelark, sen var det bara att sätta sig. Jag hade ingen inskolning alls." (J, 37:00). Eftersom BPS är ett gemensamt system med regelbundna utbildningstillfällen har inskolningen av nya planerare blivit smidigare. Det nya systemet gör det även lättare att jobba gemensamt med bemanningsplaneringen, eftersom flera planerare kan jobba i samma system parallellt med varandra och ta ansvar för olika delar. Förvisso utfördes bemanningsarbetet vid vissa institutioner även tidigare av fler än en person. Men otvetydigt har BPS bidragit till en ökad grad av arbetsdelning, där flera planerare gemensamt jobbar med bemanningen. Detta bidrar till minskat personberoende och underlättar inskolningen av nya planerare.

*Vi har tagit in fler och vi kommer at ta in ytterligare personer som bemannar [...] så att vi sprider ut gracerna. Det ska inte vara en person som sitter med allting för att det är dåligt för då går det ju inte att växla över till någon annan. (E, 21:30)*

Samtidigt betonar flera planerare att själva bemanningsarbetet och den kompetens det kräver är separat från BPS. Bemanningsarbetet bygger till stor del på så kallad tyst kunskap som inte enkelt låter sig dokumenteras eller beskrivas i BPS eller något annat system. En ny planerare måste hur som helst läras upp över tid.

*Bemannandet, och hur man skall få ihop både folk och resurser, med behov och kompetens och innehåll i kurser – det fixar ju inte BPS. Det måste man lösa ändå. Men det [BPS] underlättar. (G, 38:20)*

Några planerare betonar också att BPS fungerar som ett utmärkt dokumentationsverktyg, vars värde framträder allt tydligare efter en tids användning. Detta underlättar planeringsarbetet och är värdefullt inte bara för planerare utan också för den enskilda läraren som alltid har tillgång till sin historiska bemanning, med tillhörande noteringar och kommentarer. Den kompletta historiken för institutionens bemanningsplanering är också till stor hjälp för nya planerare som behöver få tillgång till tidigare bemanningsmaterial, samt för en prefekt eller personalsamordnare vid hantering av olika personalärenden.

Sammantaget har BPS bidragit till att minska sårbarheten och personberoendet i bemanningsarbetet, främst tack vare de goda dokumentationsmöjligheterna och genom att systemet förenklar samarbete och arbetsdelning. Genom att BPS bidrar till ökad korrekthet och precision har också tjänstgöringsplaneringen i vissa avseenden erhållit högre kvalitet.

### **Ökad transparens och tydlighet**

En fjärde målsättning vid införandet av BPS, var att systemet skulle bidra till en mer transparent och tydlig bemanningsplanering. De flesta institutioner vid samhällsvetenskaplig fakultet hade även innan införandet av BPS en relativt öppen bemanning, så att personalen inte bara kunde ta del av sin egen bemanning utan även kunde se hur kollegor bemannades. Dock menar en majoritet av planerarna att det nu finns en ännu större tydlighet och ”transparens gentemot de anställda” (B, 18:00) och att ”det ju är synligt för alla som det inte var tidigare” (D, 27:55). Någon planerare menar även att bemanningsprocessen avdramatiserats av att det erbjuds mer insyn i alla delar av planeringen:

*Förr upplevde jag det som att bemanning var en maktfråga där någon eller ett fåtal satt med all kunskap, det upplever jag mycket mindre av nu, det är inte ett hemligt rum. [...] Det blir mer transparent, och det minskar komplexiteten kring bemanningen. (E, 19:30)*

Den ökade öppenheten har i viss utsträckning också bidragit till en ökad medvetenhet och förståelse bland personalen för bemanningsarbetets komplexitet. Detta skapar samtidigt en större förståelse för hela verksamheten, inkluderat de samband, avvägningar och prioriteringar som påverkar bemanningsarbetet. Allt sammantaget bidrar det till en högre grad av acceptans för presenterade bemanningsförslag.

*Möjligheten att gå in i BPS och titta gör också att folk får en bättre förståelse för vad dom gör och hur det ser ut med deras timmar. [...] Jag upplever att det finns en större medvetenhet, och att bemanning inte är något man kan förhandla och deala med. (G, 19:35)*

Den ökade öppenheten och tydligheten välkomnas därvidlag av alla planerare eftersom den tycks bidra till en ökad förståelse och acceptans. På vissa institutioner har dock den ökade insynen även givit upphov till svårhanterliga jämförelser på detaljnivå, mellan lärare som inte förstår skillnader i bemanningen på till synes likartade uppdrag. Sådana situationer måste hanteras via samtal, eftersom bakomliggande orsaker till bemanningen inte alltid kan synliggöras i BPS. Några planerare nämner även en tendens till att personalen i allt högre utsträckning "jagar" timmar och ogärna tar sig an ens den minsta uppgift om den inte först specificerats och tilldelats timmar i BPS.

*Jag tror de flesta upplever att det är ett mer genomskinligt system. [...] Timsättningen blir mer legitim eftersom man kan titta på den. [...] I grunden är det positivt för de flesta. Det som möjligen är negativt är att varenda förbannade timme diskuteras. Jag har suttit i en diskussion på förmiddagen om 15 timmar på ett helt läsår. Och det blir, om inte en konflikt, så åtminstone lite stök. Det är smolken i bägaren. (K, 11:30)*

I en förlängning av den ökade öppenheten på institutionsnivå, har BPS även bidragit till en upplevd ökad transparens mellan institutionsnivå och central beslutsnivå på universitetet. Denna transparens och insyn förmodas dock främst syfta till en kontroll- och uppföljningsverksamhet. Bland planerare finns en förståelse för denna del av systemet, men det antyds att det kan finnas frågetecken bland övrig personal om nödvändigheten av denna typ av kontrollmekanism.

Sammanfattningsvis har BPS avsevärt ökad insynen i, och förståelsen för, bemanningsprocessen och den slutliga tjänstgöringsplaneringen. Såväl planerare som övrig personal uppfattar detta som en positiv effekt av det nya systemet. Ökad tydlighet och öppenhet har även öppnat upp för kollegiala diskussioner kring vad som är en relevant detaljnivå på bemanningen, och hur mindre uppdrag som tidigare ofta inkluderades i schablonmässiga beting, nu bör specificeras och tilldelas timmar.

## Avslutande diskussion

### **Positiv utveckling mot uppsatta mål**

Föreliggande utvärdering visar sammantaget på en positiv utveckling avseende samtliga uppställda effektmål. Trots skillnader mellan institutionerna, finns ändå positiva tendenser vid samtliga institutioner. Inte oväntat framträder flest positiva effekter vid de institutioner där BPS använts en längre tid. Det tycks alltså finnas en relativt lång inkörningsperiod, innan de förväntade mervärdena med BPS jämfört med tidigare bemanningsverktyg, tydligt framträder.

Utifrån informanternas beskrivningar av hur de jobbat med BPS och över tid blivit alltmer tillfreds med systemet, är det rimligt att anta att just tidsaspekten är en avgörande faktor för måluppfyllelsen. Det vill säga att effektmålen kommer att framträda och uppfyllas i allt högre utsträckning över tid. Samtidigt uttrycker flera av planerarna önskemål på hur systemet skulle kunna vidareutvecklas för att bli ännu bättre. Framförallt påtalas behovet av en utökad rapportfunktion som kan ge ännu bättre möjligheter till uppföljning. En utvecklad systemintegration mellan BPS och andra centrala system som exempelvis Primula och Ladok, bedöms också vara avgörande för att kunna minska en del av det administrativa rutinarbetet.

### **Utmaningar för ytterligare måluppfyllelse**

Föreliggande utvärdering visar också på ett antal upplevda hinder för fortsatt måluppfyllelse, med paralleller till tidigare studier inom området. I detta sammanhang rapporterar till exempel Daugird, Arndt och Olson (2003) från införandet av ett datorbaserat bemanningssystem på en universitetsinstitution vid ett amerikanskt universitet. De beskriver hur stora delar av personalen, åtskilliga år efter införandet, fortfarande upplevde att de inte fullt ut förstod hur systemet fungerade eller såg nyttan med systemet. Parallellen till situationen vid de

institutioner som omfattas av föreliggande studie är tydlig. Majoriteten av planerarna i vår undersökning uttryckte att de anställda vid deras institution hade en mycket begränsad eller obefintlig relation till BPS. Enligt planerarna loggade många lärare sällan eller aldrig in i systemet, utan önskade istället ta del av bemanningen via pappersutskriften. Detta förklarar också den svaga respons som erhöles när lärare inbjöds till fokusgrupper som en del av denna studie. Det tycks alltså i dagsläget finnas en skillnad mellan planerarnas och de anställdas intresse av BPS, vilket kan minska nyttan av att använda systemet som en integrerad del av en institutions personal- och verksamhetsplanering. Daugird m.fl. visar dock även att ett intensifierat arbete med utbildning, personaldialoger och information förändrade läget, så att en större del av personalen fick en positiv attityd till systemet. Sannolikt finns samma möjlighet och utmaning vid Umeå universitet, att genom fortsatta insatser med information, samtal och utbildning stegvis uppnå en ökad grad av acceptans och användning i hela organisationen.

Eftersom BPS är i ständig utveckling tillsammans med verksamheten, bör de breda utbildningsinsatserna fortsätta, samtidigt som nya fora för att sprida information mellan framför allt planerare inrättas och upprätthålls. Dessutom visar intervjuerna att tid är en viktig förändringsfaktor på flera olika sätt. Dels tar det tid för nya bemanningsverktyg och -kulturer att etableras, oavsett vilka insatser man gör för att implementera dessa. Det är därför rimligt att BPS i ett första skede får acceptans i lednings- och planeringsfunktionerna, för att i ett senare skede användas allt mer även av övriga anställda. Dels genererar en tids användning av BPS mervärden som bidrar till ökad acceptans för systemet. Exempelvis genom att ibland relativt komplicerade sammanställningar av verksamheten över flera år markant underlättas när BPS använts en längre tid. De upplevda kostnaderna med att byta bemanningssystem är därför höga i inledningskedet, medan avkastningen i form av framtida rationaliseringar bygger på att systemet använts under en tid.

Att motivera den satsning som ett byte av bemanningssystem innebär kräver därför en pedagogisk förmåga i kombination med en förståelse för hur de lokala verksamheterna arbetar. Betydelsen av ett större verksamhetsperspektiv vid införande av IT-baserade informationssystem lyfts bland annat fram av Sandblad och Hardenborg (2008) som skriver om metoder för att utveckla det IT-stödda arbetet. De betonar

att införande av IT-stöd alltid kommer att påverka, och i varierande utsträckning även förändra, verksamheten.

*Utvecklar man och inför IT måste man också beakta organisation, verksamhetsprocesser, kompetenser och arbetsmiljö. Gör man inte det kommer arbetet att fortsätta enligt gamla mönster men med verktyg som egentligen ger helt andra möjligheter. Om de nya IT-stöden är utformade så att man arbetar exakt som förut har man bara "asfalterat gamla kostigar" och de vinster man eftersträvade kommer aldrig att uppnås. (Sandblad & Hardenborg, 2008, s 14.)*

Detta synsätt belyser att BPS potential bara kan utnyttjas fullt ut om det introduceras i samklang med de lokala behoven hos verksamheterna och med låga trösklar för att komma i gång under inledningsfasen. Här har vår intervjuundersökning visat att dessa trösklar ofta är av väldigt konkret och övergripande karaktär, snarare än att de handlar om vissa delar av systemets funktionalitet. Exempelvis upplever flera planerare att BPS är så långsamt att det i vissa lägen är praktiskt taget oanvändbart. Dessutom påtalas att BPS alltjämt är behäftat med brister och fel som sammantaget skapar en otrygghet och bidrar till en utbredd uppfattning om att systemet inte är helt färdigt eller komplett, utan i vissa avseenden ännu befinner sig i ett utvecklingsstadium. Därvidlag betonar flera planerare att en förbättrad stabilitet och pålitlighet är avgörande för möjligheterna att fullt ut använda BPS i deras verksamhet. Snabbhet, stabilitet och pålitlighet är grundläggande och kritiska egenskaper för alla IT-system och inte specifikt för BPS, men bör därför inte ges mindre uppmärksamhet i fortsatt systemutveckling än de mer systemspecifika funktionerna.

### **Fortsatt arbete med införande och uppföljning**

Införandet av BPS vid Umeå universitet bidrar till universitetets långsiktiga målsättning att senast år 2020, genom bland annat "gemensamma och ändamålsenliga rutiner i planering, uppföljning och bemanning", erhålla en stimulerande arbetsmiljö och "ett effektivt, internationellt anpassat och samordnat verksamhetsstöd" (Umeå universitet, 2012). Ett gemensamt bemanningssystem är inget självändamål, men kan få stor betydelse i sammanhanget av universitetets



långsiktiga utvecklingsarbete. Mot denna bakgrund bör arbetet med införande och vidareutveckling av BPS fortsätta med oförminskad intensitet.

Denna utvärdering har endast omfattat universitetets samhällsvetenskapliga fakultet, med motivet att det är där BPS använts längst tid. I dagsläget är dock institutioner/enheter vid samtliga fakulteter i varierande utsträckning aktiva användare av systemet, och implementeringen av BPS kan se olika ut vid en jämförelse över fakultetsgränserna. Det vore därför värdefullt att på sikt utvidga utvärderingsinsatserna till att omfatta samtliga fakulteter, eftersom det kan ge ytterligare ny kunskap om hur olika lokala förutsättningar och behov interagerar med systemets utveckling och nyttjande.

## Referenser

Daugird A.J., Arndt J.E. & Olson P.R. (2003). A computerized faculty time-management system in an academic family medicine department. *Academic Medicine*, 78:2, s. 129 -136.

Sandblad, B. & Hardenborg, N. (2008). *Målbilder: en metod för att utveckla det framtida IT-stödda arbetet*. Stockholm: Utvecklingsrådet för den statliga sektorn.

Umeå universitet (2010). *Projektplan: Införande av IT-stöd för bemanningsplanering, tjänstgöringsschemaläggning och uppföljning vid Umeå universitet*. Version 2.1., 2010-03-16. Umeå: Personalenheten, Umeå universitet.

Umeå universitet (2012). *Umeå universitet möter framtiden med gränslös kunskap. Vision 2020 - vision och mål*. Dnr: UmU 100-394-12. Umeå: Umeå universitet.



**Institutionen för informatik**  
901 87 Umeå  
Telefon 090-786 50 00  
[www.umu.se](http://www.umu.se)