
Revisionsrapport

***Granskning av
anskaffning av vikarier
inom äldreomsorgens
särskilda boenden***

Övertorneå kommun

Christina Karlsson

December 2012



Innehållsförteckning

1.	Sammanfattande bedömning	1
2.	Inledning	5
2.1.	Bakgrund	5
2.2.	Revisionsfråga och kontrollmål	5
2.3.	Metod och avgränsning	6
3.	Granskningsresultat	7
3.1.	Allmänt	7
3.2.	Särkivaaragården	8
3.2.1.	Statistik Särkivaaragården	9
3.3.	Länsmansgården	11
3.3.1.	Statistik Länsmansgården	12
3.4.	Polgården, Älgården och Björkebygården	13
3.4.1.	Statistik Polgården, Älgården och Björkebygården	14

16 december 2012



Christina Karlsson, Projektledare

Hans Forsström, Uppdragsledare

1. *Sammanfattande bedömning*

På uppdrag av revisorerna i Övertorneå kommun har PwC Kommunal Sektor granskat anskaffningen av vikarier inom äldreomsorgens särskilda boenden. Revisorernas bedömning av väsentlighet och risk har legat till grund för valet av granskningsinriktning tillsammans med en begäran från socialnämnden att detta granskas. Granskningen ska besvara följande revisionsfråga:

- Säkerställer socialnämnden att personalnyttjandet inom äldreomsorgens särskilda boenden är ändamålsenligt och effektivt?

Inriktningen har varit hur socialnämnden hanterar frågor om:

- Hur stor del av personalens frånvaro som är oplanerad och på vilket sätt ersätts frånvarande personal?
- Hur stor är mängden frånvarotid under ovanstående period?
- Hur fördelar sig frånvaroorsaker mellan planerad respektive oplanerad frånvaro? (t.ex. sjukdom, semester, utbildning m.m?)
- Hur mycket av frånvarotiden av personal ersätts? (t.ex. vikarieintag, extrabemanning, övertid etc.)
- Hur följs upprättade rutiner för anskaffning av vikarier?
- Är socialnämndens rutiner ändamålsenliga och kända av medarbetare för anskaffning av vikarier?
- Har kommunens socialnämnd en ändamålsenlig organisation för kommunens arbete med vikarieanskaffning med tydliga uppdrag och ansvarsfördelningar till kommunens personal inom äldreomsorgen?
- Är den interna kontrollen avseende vikarieanskaffning vid kommunens äldreomsorg tillräcklig?

Utifrån granskningens revisionsfråga bedömer vi att socialnämnden till vissa delar har en ändamålsenlig organisation och struktur för att säkerställa att personalnyttjandet inom äldreomsorgens särskilda boenden är ändamålsenligt och effektivt. Men, inom de granskade områdena saknas en övergripande uppföljning och styrning från socialnämnden. Den interna kontrollen är därmed bristfällig.

Bedömningen grundar sig på hur nämnden uppfyller följande:

Hur stor del av personalens frånvaro är oplanerad och på vilket sätt ersätts frånvarande personal?

Av den statistik som funnits tillgänglig gällande Särkivaaragården framgår att totalt ersätts ca 58 % av frånvaron med vikarier beställda via Bemanna. En relativt stor andel vikarier är dock anskaffade av så kallad "annan anledning" (ca 29 %).

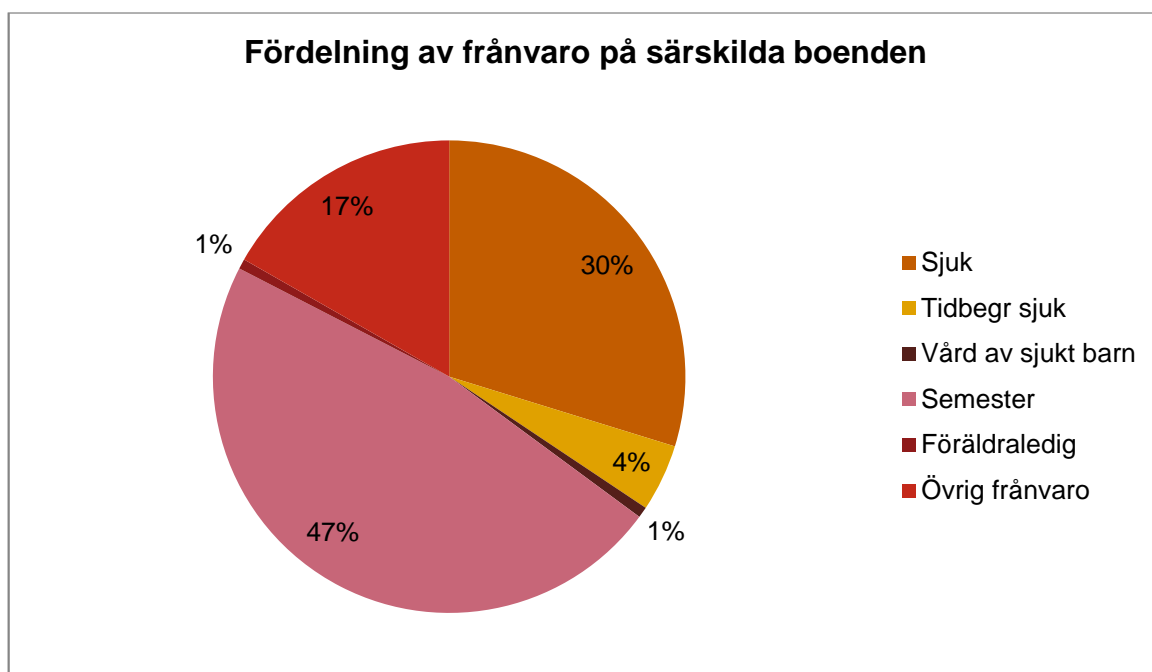
Det är svårt att få fram tillförlitlig statistik då inte alla särskilda boenden använder sig av Bemanna utan anskaffar vikarier på egen hand via till exempelvis telefon. Det är heller inte troligt att Särkivaaragårdens uppgifter stämmer då det vid intervjuer framkommit att den mesta frånvaron faktiskt ersätts.

Hur stor är mängden frånvarotid under ovanstående period?

Den totala frånvaron under tiden 2011-01-01-2012-04-30 för de olika särskilda boendena är totalt 38 704,67 timmar. Det motsvara ca 15 årsarbetare.

Hur fördelar sig frånvaroorsaker mellan planerad respektive oplanerad frånvaro? (t.ex. sjukdom, semester, utbildning m.m?)

Frånvaroorsaker under perioden 2011-01-01 till 2012-04-30 på kommunens särskilda boenden fördelar sig enligt följande:



I ovanstående tabell kan utläsas att semester står för 47 % av frånvaron och sjukdom för 30 %.

Hur mycket av frånvarotiden av personal ersätts? (t.ex. vikarieintag, extrabemanning, övertid etc.)

Vår bedömning efter intervjuer är att all frånvaro ersätts. Det finns inget uppdrag till verksamheterna om att korta ner arbetspass och/eller att inte ersätta ordinarie personal vid frånvaro. Det finns inte heller något uppdrag om att vara restriktiv med extra bemanning eller likande.

Hur följs upprättade rutiner för anskaffning av vikarier?

Granskningen visar att det finns skriftliga rutiner för Särkivaaragården. Dessa är upprättade av ansvarig enhetschef. Medarbetarna på Särkivaaragården känner till rutinerna och dessa används. Vid de övriga boendena saknas skriftliga rutiner för vikarieanskaffning. Medarbetarna har i samråd med ansvarig enhetschef utvecklat en praxis som gäller för respektive verksamhet.

Är socialnämndens rutiner ändamålsenliga och kända av medarbetare för anskaffning av vikarier?

Vid intervjuerna framkom att rutiner på övergripande nivå saknas och det är svårt att få fram tillförlitlig statistik på antalet vikarier och orsaker till att vikarier tas in på enhetsnivå och övergripande nivå.

Har kommunens socialnämnd en ändamålsenlig organisation för kommunens arbete med vikarieanskaffning med tydliga uppdrag och ansvarsfördelningar till kommunens personal inom äldreomsorgen?

Granskningen visar att verksamheterna är relativt nöjda med vikarieanskaffningen i dagsläget. Särkivaaragården har ett administrativt stöd för vikariebeställningar. Det finns dessutom pooltjänster på Särkivaaragården och Länsmansgården men då ingen uppföljning eller utvärdering av nyttjandegraden av dessa pooltjänster gjorts är det svårt att bedöma huruvida den lösningen är bra för verksamheterna eller inte. En utvärdering av pooltjänsterna bör göras.

Är den interna kontrollen avseende vikarieanskaffning vid kommunens äldreomsorg tillräcklig?

Vår bedömning är att det är svårt att följa upp vikarieanskaffningen inom det granskade området och därmed svårt att kontrollera hur vikarieanskaffningen fungerar. Verksamheterna använder olika metoder för att ersätta frånvarande personal och detta medför att statistik måste hämtas från olika datasystem och/eller sammanställas manuellt om uppgifter överhuvudtaget finns tillgängliga.

Beaktat detta **lämnas följande rekommendationer** till socialnämnden för att ytterligare säkerställer att personalnyttjandet inom äldreomsorgens särskilda boenden är ändamålsenligt och effektivt;

- Att ytterligare tydliggöra roller och uppdrag för vikarieanskaffningen i verksamheterna och att detta följs upp, utvärderas och återrapporteras till socialnämnden kontinuerligt
- Vidareutveckla rutinerna för vikarieanskaffning och uppföljning av denna som är gemensamma för hela förvaltningen genom att besluta om *hur* vikarier anskaffas samt utveckla gemensamma frånvaroorsaker och uppgifter om antal beställda vikarier baserat per frånvaroorsak .
- Upprätta gemensamma rutiner för hur vikarieanskaffning ska ske och vilka uppgifter som ska finnas med vid beställning av vikarier. Detta för att

möjliggöra uppföljning och kvalitetssäkring av socialnämnden, både ur ett ekonomiskt- och ett brukarperspektiv

- Utvärdera pooltjänsterna inom äldreomsorgen avseende nyttjandegrad och nöjdhet för verksamheterna
- Se över och utred möjligheten att eventuellt ändra grundbemanningen och rörligheten av omvårdnadspersonal mellan de särskilda boendena
- Se över och utred möjligheten till mer flexibel schemaläggning

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Under 2011 redovisade vissa verksamheter inom äldreomsorgen i Övertorneå kommun en stor differens mellan personalens frånvaro och intag av vikariebemanning. Planerad frånvaro, såsom tjänstledighet, semester och utbildning, kan oftast kompenseras på ett ändamålsenligt sätt med god framförhållning och god planering. Oplanerad frånvaro i form av sjukdom och vård av barn kan dock vara svåra att planera på ett ändamålsenligt sätt både för verksamhet och för vårdtagare.

Vikariebemanningen inom de särskilda boendena i kommunen under 2011 översteg med stor marginal personalens frånvaro och socialnämnden har under första kvartalet 2012 noterat liknande tendenser.

Socialtjänstens insatser ska enligt 3 kap. 3 § socialtjänstlagen (SoL2001:453) vara av god kvalitet och för utförandet av uppgifter inom socialtjänsten ska det finnas personal med lämplig utbildning och erfarenhet. Kvaliteten i verksamheten ska systematiskt och fortlöpande utvecklas och säkras. Bestämmelsen gäller såväl offentlig som enskild verksamhet. Socialtjänstlagens bestämmelser i 3 kap. 3 § är övergripande.

2.2. Revisionsfråga och kontrollmål

Granskningen ska besvara följande revisionsfråga:

- Säkerställer socialnämnden att personalnyttjandet inom äldreomsorgens särskilda boenden är ändamålsenligt och effektivt?

För att besvara granskningens övergripande revisionsfråga är följande kontrollmål styrande för granskningen:

- Hur stor del av personalens frånvaro som är oplanerad och på vilket sätt ersätts frånvarande personal?
- Hur stor är mängden frånvarotid under ovanstående period?
- Hur fördelar sig frånvaroorsaker mellan planerad respektive oplanerad frånvaro? (t.ex. sjukdom, semester, utbildning m.m?)
- Hur mycket av frånvarotiden av personal ersätts? (t.ex. vikarieintag, extrabemanning, övertid etc.)
- Hur följs upprättade rutiner för anskaffning av vikarier?
- Är socialnämndens rutiner ändamålsenliga och kända av medarbetare för anskaffning av vikarier?

- Har kommunens socialnämnd en ändamålsenlig organisation för kommunens arbete med vikarieanskaffning med tydliga uppdrag och ansvarsfördelningar till kommunens personal inom äldreomsorgen?
- Är den interna kontrollen avseende vikarieanskaffning vid kommunens äldreomsorg tillräcklig?

2.3. Metod och avgränsning

Granskningen har omfattat kommunens särskilda boenden för äldre. Intervjuer har skett med ansvariga enhetschefer, 3 personer, samt ett urval av medarbetare från respektive boende, totalt 12 personer. Även den person som stödjer Särkivaaragården med vikarieanskaffning har intervjuats. Totalt har 6 gruppintervjuer genomförts och 13 medarbetare intervjuats.

Vidare har statistik samt utskrifter från aktuellt vikariebokningssystem (Bemanna), frånvarosystem och uppgifter om inlagda vikarietimmor (Aditro) inhämtats.

Även dokumentgranskning av aktuella rutiner och riktlinjer för vikarieanskaffning har genomförts.

Samtliga underlag och statistikuppgifter är inhämtade från kommunens egna system.

3. Granskningsresultat

3.1. Allmänt

Socialnämndens förvaltning inom äldreomsorgen består av en förvaltningschef, socialchef och en äldreomsorgschef. Befattningen som äldreomsorgschef är dock vakant i dagsläget. Det finns en enhetschef för Särkivaaragården, en för Länsmansgården samt en enhetschef som ansvarar för de särskilda boendena i byarna (Polgården, Älvgården och Björkebygården). Enhetscheferna arbetar dagtid på vardagar och ingen chef inom förvaltningen har jour eller liknande. Medarbetarna på de särskilda boendena arbetar på s.k. fasta rullande scheman.

Frånvaron för samtliga särskilda boenden under tiden 2011-01-01 till och med 2012-04-30 fördelar sig enligt tabellen nedan. Uppgifterna är hämtade från Aditro.

	Sjuk	Tidsbegr. sjuk	Vård av sjukt barn	Semester	Föräldra ledig	Övrig frånvaro	SUMMA timmar
Särkivaaragården	6 138,54	199,52	24	7 576,46	25	3 843,22	17 806,74
Länsmansgården	967,11	0	13,46	3 242	0	1 174,25	5 396,82
Älvgården, Polgården, Björkebygården	4 746,68	1 627,76	258,67	8 076,9	246	1646	16 602,01
SUMMA timmar	11 852,33	1 827,28	296,13	18 895,35	271	6 663,47	39 805,56

Den oplanerade frånvaron¹ står för ca 31 % av den totala frånvaron. Semester står för ca 47 % av frånvaron.

Den totala differensen mellan frånvarotimmar, extra bemanning och bredvidgång kontra utbetalda timlöner, fyllnadslöner och övertid uppgår till 2 477,55. Det vill säga att det saknas uppgifter om orsaker till vad dessa 2 477,55 timmar är för vikarietid. En redovisning per verksamhetsområde kan ses i tabellen nedan.

¹ Sjuk och vård av sjukt barn

	Frånvarotimmar inkl extra bemanning och bredvidgång	Utbetald timlön, fyllandslön och övertid	Differens i timmar
Särkivaara gården	18 453,74	21 378,92	-2 925,18
Länsmans gården	5 465,32	5 721,99	-256,67
Älvgården, Polgården, Björkeby gården	16 602,01	15 897,71	+704,3
SUMMA timmar	40 521,07	42998,62	- 2 477,55

3.2. Särkivaaragården

Särkivaaragården har tillgång till administrativt stöd om 25 %. Anskaffandet av vikarier på vardagar mellan 06.30-15.00 sker i första hand genom den funktionen. Vid hennes frånvaro samt övrigt vid behov anskaffas vikarier av enhetschefen under dagtid. Under helger, kvällar och nätter sker vikarieanskaffningen genom medarbetarna. Medarbetarna har möjlighet att beordra ordinarie personal att arbeta under helger och att avbryta semester. Det finns skriftliga riktlinjer på tillvägagångssättet om enhetschefen inte är i tjänst. Särkivaaragården har tillgång till 2 pooltjänster om 75 % vardera, 1 på varje boendeenhet. Pooltjänsten startade september 2012. Praxis är att pooltjänsterna ska användas i första hand om deras schema överensstämmer med vikariatsbehovet, i andra hand erbjuds deltid-anslidd personal vikariat. I tredje hand anlitas timvikarier. Det administrativa stödet planerar ut pooltjänsterna i den mån som vikariatsbehov och schema överensstämmer. Verksamhetssystemet Bemanna används alltid, enhetschefen skriver ut en lista med tillgängliga vikarier inför helgen så att medarbetarna på Särkivaaragården inte behöver logga in i systemet och leta efter tillgängliga vikarier. Bedömningen är att tid sparas på detta sätt. Det finns ingen rutin eller direktiv för att korta ner turer eller att inte ta in vikarier vid ordinarie personals frånvaro. Det har inte skett någon utvärdering av nyttjandegraden av pooltjänsterna.

En rutin upprättad av enhetschefen för Särkivaaragården finns gällande vikariebokning, semesteransökan och sjukfrånvaro. Medarbetares sjukfrånvaro utanför enhetschefens arbetstid ska alltid meddelas enhetschefen via telefon, mejl eller sms. Inga övergripande direktiv, rutiner eller riktlinjer har getts från socialnämnden till verksamheten förutom att tilldelad budgetram ska hållas.

Ansvaret för eventuell extra bemanning utanför enhetschefens arbetstid åligger sjuksköterskan. Anledning till extra bemanning kan vara palliativ vård, oro m.m.

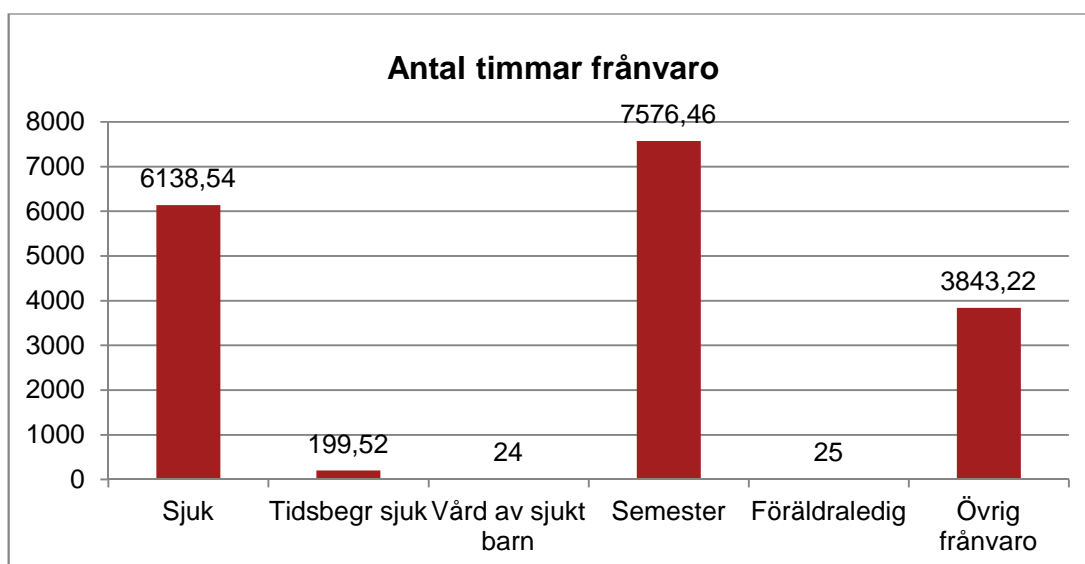
Särkivaaragården har ett antal vakanta arbetspass på schemat. På 4 veckor finns totalt 4 kvällsturer vakanta på den ena boendeenheten och på den andra enheten finns vakanta arbetspass på lördag och söndag. Orsakerna uppges vara ett beslut i socialnämnden om att s.k. delade turer ska tas bort från verksamhetens scheman och att Arbetsmiljöverket ställt krav på att scheman ej får göras om. Dessa vakanta turer löses i första hand genom pooltjänsten.

Personalbudget för Särkivaaragården är xxx. Vikariebudgeten för 2012 pekar på ett underskott om ca ??

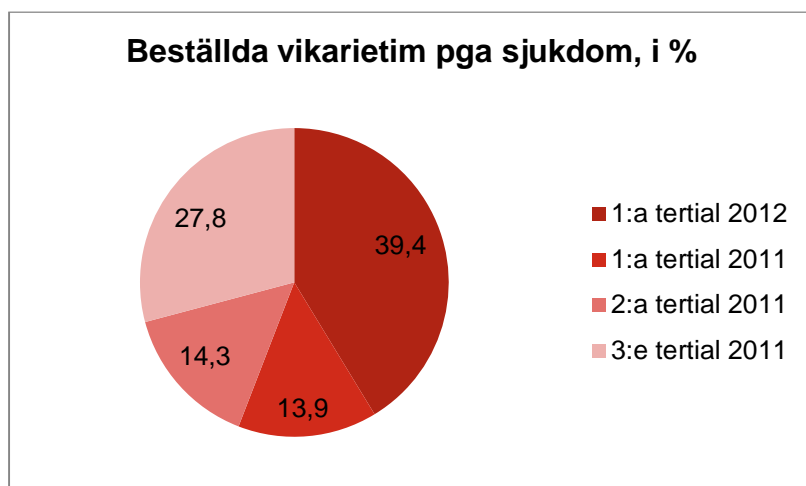
Medarbetare och enhetschef bedömer att vikarieanskaffningen fungerar tillfredsställande i dagsläget.

3.2.1. Statistik Särkivaaragården

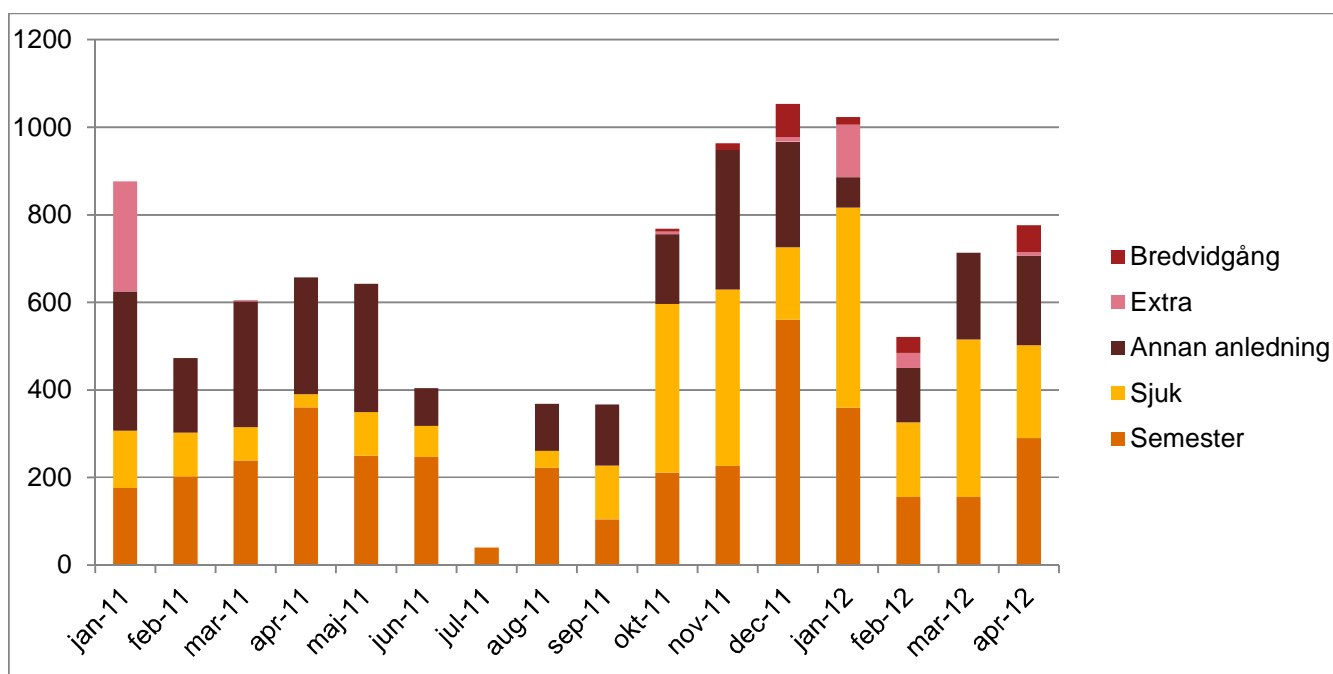
Fördelningen av frånvaro kan utläsas av nedanstående tabell. Totalt hade Särkivaaragården 17 806,74 frånvarotimmar. Uppgifterna är hämtade från Aditro och avser perioden 2011-01-01-2012-04-30.



Av antalet beställda vikarier via Bemanna är en relativt stor del vikarier för sjukdom och semester. Under första tertial 2012 bestod nästan 40 % av de beställda vikarierna av sjukvikariat. Under samma period 2011 var andelen ca 14 %.



Nedanstående tabell visar på fördelningen mellan de beställda timvikarierna via Bemanna och orsakerna.



Under perioden 2011-01-01 till och med 2012-04-30 beställdes totalt 10 253,25 timvikarier till Särkivaaragården. Av dessa är ca 37 % timvikarier för semesterledighet och ca 28 % för sjukvikiariat. Cirka 4 % är extra bemanning.

I Aditro går det att se att totalt har 21 378,92 timlöner, fyllnadstid och övertid² utbetalats under perioden. Fördelningen mellan dessa timmar visas i diagrammet nedan.

² Fyllnadstid och övertid av ordinarie personal



Det som kan noteras är att totalt fanns 17 806,74 frånvarotimmar. Extra bemanning och bredvidgång är 647 timmar. Totalt 18 453,74 timmar. Av dessa frånvarotimmar och extra bemanning m m har vikarier beställts via Bemanna om 10 253,25 timmar.

Differensen mellan frånvarotimmar, inklusive extra bemanning och bredvidgång, och utbetalda timlöner m,m är 2 925,18 timmar under perioden.

3.3. Länsmansgården

Länsmansgårdens enhetschef beställer vikarier om hon är på plats. Vid enhetschefens frånvaro är det medarbetarna som tar ansvaret över vikarieanskaffningen. Det gäller även helger, kvällar och nätter. Medarbetarna uppfattar att dom har möjlighet att ”ringa in” kollegor och beordra övertid vid behov, den möjligheten gäller även att avbryta semester.

Länsmansgården och Korttidsboendet har tillgång till en pooltjänst om 75 % sedan april 2012 .Denna tjänst delas dock med korttidsenheten som är inrymd i samma huskropp. Det har inte skett någon utvärdering av nyttjandegraden av pooltjänsterna.

Bemanna används alltid och praxis är att i första hand erbjuda deltidsanställd personal vikariat och i andra hand erbjuds timvikarier arbete.

Ansvaret för eventuell extra bemanning utanför enhetschefens arbetstid åligger sjuksköterskan. Anledning till extra bemanning kan vara palliativ vård, oro m.m.

Det finns ingen rutin eller direktiv för att korta ner turer eller att inte ta in vikarier vid ordinarie personals frånvaro.

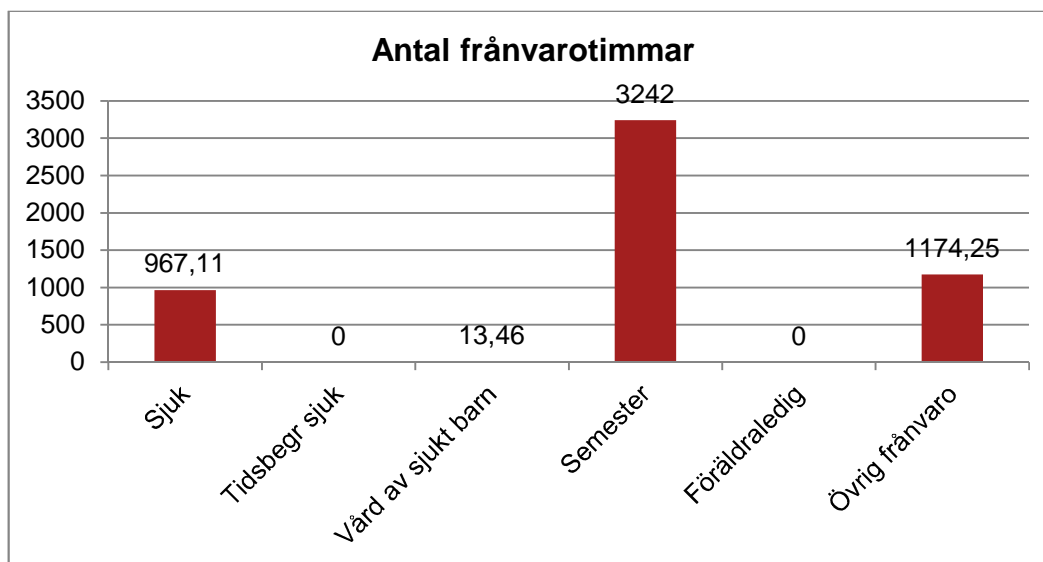
Det saknas skriftliga rutiner, riktlinjer och direktiv för hur vikarieanskaffningen ska gå till och hur ansvarsfördelningen ser ut. Socialnämnden har dock gett direktiv till verksamheterna att budgetramarna ska hållas.

Personalbudget för Länsmansgården är xxx. Vikariebudgeten för 2012 pekar på ett underskott om ca

Medarbetare och enhetschef bedömer att vikarieanskaffningen fungerar tillfredsställande i dagsläget.

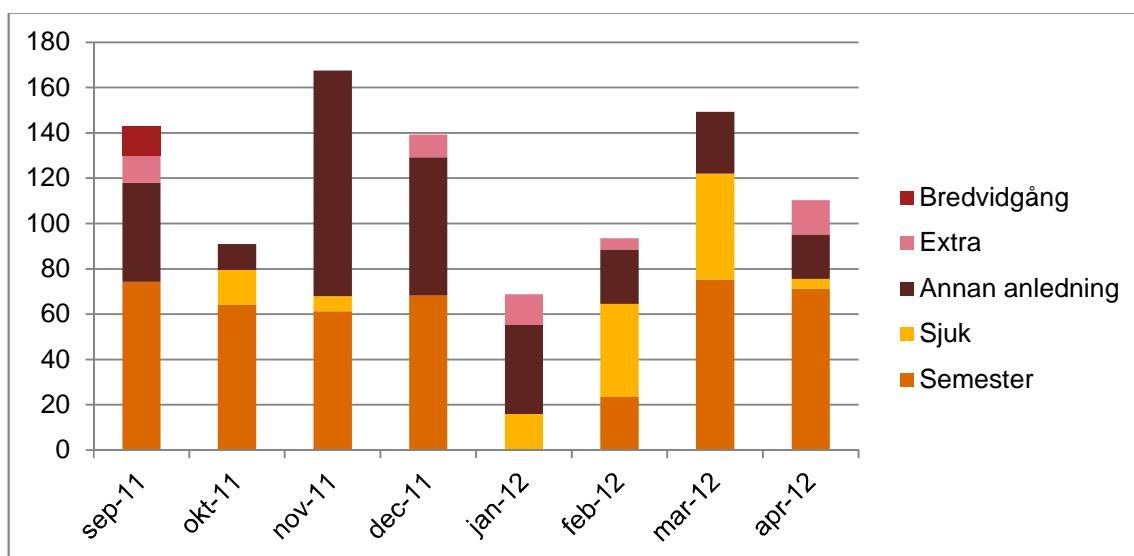
3.3.1. Statistik Länsmansgården

Fördelningen av frånvaro kan utläsas av nedanstående tabell. Totalt fanns 4 162,21 frånvarotimmar på Länsmansgården. Uppgifterna är hämtade från Aditro och avser perioden 2011-01-01-2012-04-30.



Av totalt 5 396,82 frånvarotimmar är ca 18 % vikarier på grund av sjukfrånvaro, dvs. 967,11 timmar.

Under perioden 2011-09-01 till och med 2012-04-30 beställdes totalt 962,50 timvikarier via Bemanna till Länsmansgården. Av dessa är ca 13 % av timvikarier för semesterledighet och nästan 6 % är extra bemanning. Orsakerna till vikariebeställningarna kan utläsas i tabellen nedan.



I Aditro går det att se att totalt har 5 721,99 timmar timlöner, fyllnadslön och övertid³ utbetalats under perioden. Fördelningen mellan dessa timmar visas i diagrammet nedan. Differensen mellan frånvarotimmar, inklusive extra bemanning och bredvidgång⁴, och utbetalda timlöner m,m är 256,67 timmar under perioden.



3.4. Polgården, Älvgården och Björkebygården

På Björkebygården och Polgården är det enhetschefen som ansvarar för all planerad och oplanerad vikarieanskaffning om hon är i tjänst. Medarbetarna ansvarar för vikarieanskaffning då enhetschefen inte är i tjänst och/eller om enhetschefen särskilt ger dem detta i uppdrag. Vid frånvaro längre än 2 veckor är det dock enhetschefen som ordnar vikarie. Vid interjuver framkom att det inte finns någon rutin eller praxis om att Bemanna ska används. Bemanna används dock alltid då enhetschefen ansvarar för vikarieanskaffning. Även vid akut vik-anskaffning kan personalen söka tillgängliga vikarier på Bemanna. Där de också ser om det finns deltidsanställd personal tillgänglig. Medarbetarna bokar dock inte via Bemanna särskilt ofta. Några av medarbetarna använder ännu bara ”pappers”-vikarielistan. Verksamheterna har en lista på tillgängliga vikarier som brukar användas då vikariebehov uppstår. I första hand ska ordinarie deltidsanställd personal erbjudas vikariat, under vardagar, och i andra hand timvikarier. Vid längre frånvaro händer det att enhetschefen kortar ner turer för den vikarierande personalen.

På Älvgården är det i första hand medarbetarna som ansvarar för vikarieanskaffningen. Vid frånvaro längre än 2 veckor är det dock enhetschefen som ordnar vikarie. Vid intervjuerna uppges att Bemanna alltid används. Direktiven som medarbetarna fått är att tillsvidareanställd personal ska erbjudas vikariat i första hand, under vardagar, och i andra hand timvikarier. Det finns även en praxis om att lediga vikariat ska fördelas så jämt det går mellan de timvikarier som finns.

³ Fyllnadstid och övertid av ordinarie personal

⁴ Extra bemanning och bredvidgång under perioden 2011-09-01-2012-04-30

Medarbetarna uppfattar att dom har möjlighet att ”ringa in” kollegor och beordra övertid vid behov, den möjligheten gäller även att avbryta semester. Vid beordrad övertid eller avbrytande av semester kan personalen kontakta enhetschef utanför kontorstid. Ansvar för eventuell extra bemanning utanför enhetschefens arbetstid åligger sjuksköterskan. Anledning till extra bemanning kan vara palliativ vård, oro m.m.

Björkebygården, Älvgården och Polgården har inte tillgång till någon pooltjänst. Upplevelsen hos både medarbetare och enhetschefen är att det fungerar bra ändå. Ingen samverkan sker med hemtjänsten i närområdet för något av boendena.

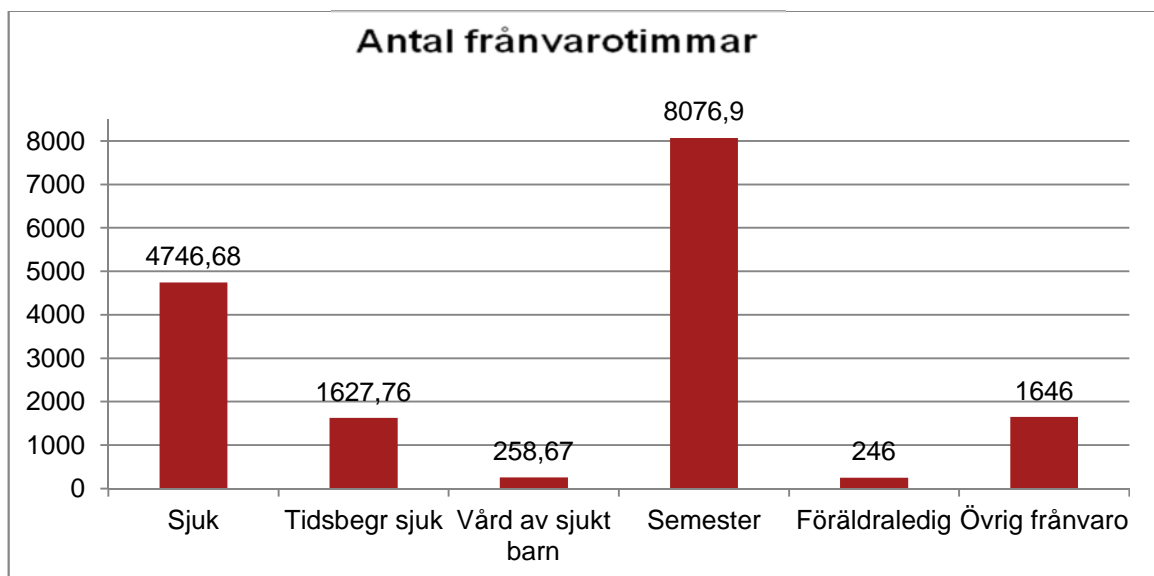
Det saknas skriftliga rutiner, riktlinjer och direktiv för hur vikarieanskaffningen ska gå till och hur ansvarsfördelningen ser ut. Socialnämnden har dock gett direktiv till verksamheterna att budgetramarna ska hållas.

Vikariebudgeten för 2012 pekar på ett underskott om ca

Medarbetare och enhetschef bedömer att vikarieanskaffningen fungerar tillfredsställande i dagsläget.

3.4.1. Statistik Polgården, Älvgården och Björkebygården

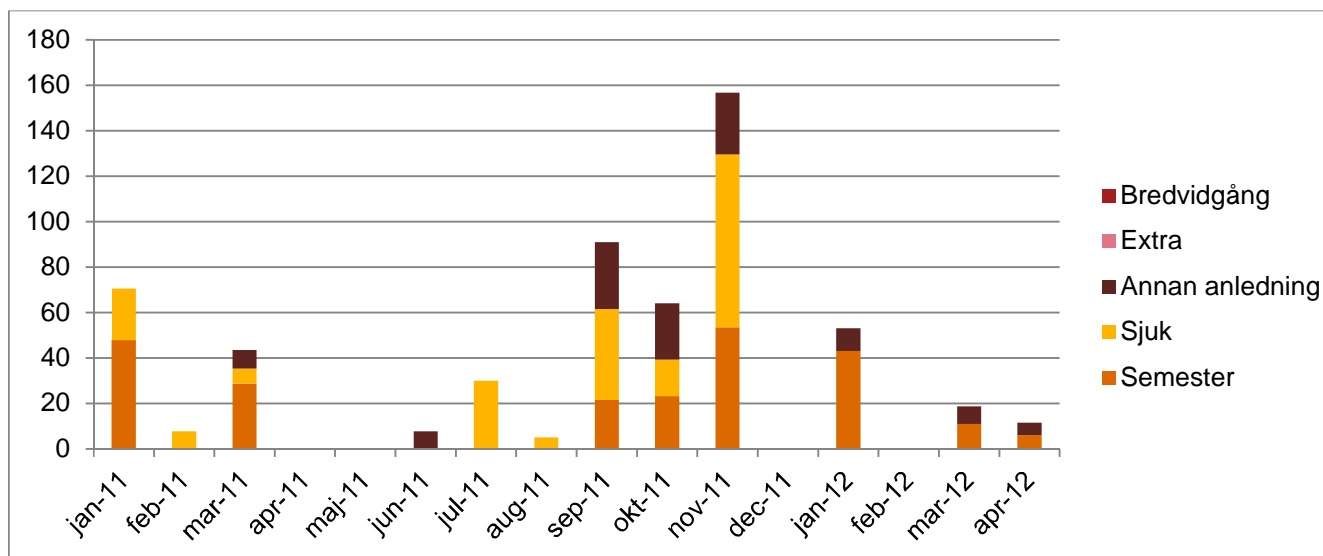
Fördelningen av frånvaro kan utläsas av nedanstående tabell. Uppgifterna är hämtade från Aditro och avser perioden 2011-01-01-2012-04-30.



Av tabellen kan utläsas att av det totalt 16 602,01 frånvarotimmarna så bestod ca 49 % av semester.

Vid intervjuer framkom att endast vissa boenden i byarna använder sig av Bemanna. Vid granskning av statistik från Bemanna framkom dock att samtliga 3 boenden fanns med men de uppgifter som fanns registrerade bedöms inte vara helt kompletta. Det bedöms som troligt att det saknas uppgifter om de vikariatstimmar som beställts och vad orsaken varit. Tabellen nedan visar dock fördelningen mellan

beställda vikariatstimmar och orsaken baserad på tillgängliga uppgifter.
 Vikariatsbeställning på grund av semester för ordinarie personal står för ca 42 %.



I Aditro går det att se att totalt har 15 897,71 timmar timlöner, fyllnadstid och övertid⁵ utbetalats under perioden. Fördelningen mellan dessa timmar visas i diagrammet nedan.



Det som kan noteras är att totalt fanns 16 602,01 frånvarotimmar. Eftersom Bemanna inte används av verksamheterna saknas uppgifter om hur många vikariatstimmar som beställts. Det har dock utbetalats 704,3 timmar mindre timlöner, fyllnadslöner och övertidsersättning jämfört med frånvaron under perioden 2011-01-01-2012-04-30.

⁵ Fyllnadstid och övertid av ordinarie personal