



Slutrapport för projekt  
**Personal- och  
kompetensförsörjning  
2019**

Datum: 2020-05-04

Projektamn: **Personal- och kompetensförsörjning**

Projektägare: **Kommundirektör**

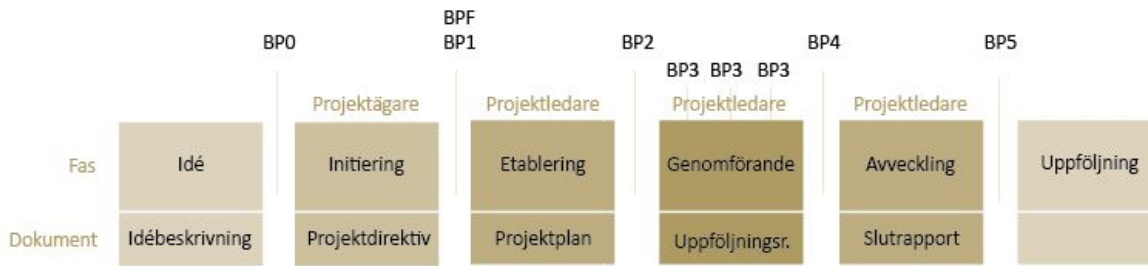
Projektledare: **Linda Calson, Patrick Husa, Sofia Olsen**

Diarienummer: **KS 20-232**

Idébeskrivning  
Projektdirektiv  
Projektplan  
Uppföljningsrapport  
>Slutrapport



## Lekebergs kommuns projektmodell, Projektil.



## Innehållsförteckning

1	Bakgrund.....	4
2	Syfte.....	5
3	Projektorganisation.....	5
3.1	Organisationen i roller och ansvar.....	6
4	Det fortlöpande arbetet med projektet.....	6
4.1	Projektmål.....	8
4.2	Effekt av måluppfyllelsen.....	8
4.2.1	Ett urval av exempel på aktiviteter som genomförts:.....	8
5	Genomförda aktiviteter.....	9
6	Utfall kostnader.....	11
7	Utfall tidsplan.....	12
8	Överlämning/leverans av projektet.....	13
9	Överlämning och fortsatt arbete.....	14
10	Erfarenheter och observationer.....	14
11	Förslag till förbättringar.....	16
12	Referenser.....	17
	• Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden, Rekryteringsrapport 2018, SKR.....	17
	• Cirkulär 19:34, SKR.....	17
	• HÖK 16, Prolongering av Huvudöverenskommelse om lön och allmänna anställningsvillkor samt rekommendation om lokalt kollektivavtal m.m., SKR/Kommunal.....	17



Projektnamn: **Personal- och kompetensförsörjning**

Projektägare: Kommundirektör

<b>Checklista inför beslut, BP5</b>	<b>JA</b>	<b>NEJ</b>
Alla ärenden och projekthandlingar är omhändertagna och diarieförda		
Projektets akt är avslutad		
Alla erfarenheter och observationer dokumenterade och avrapporterade		
Projektbiblioteket är uppdaterat med relevanta dokument		
Avvikelser från planerade mål är dokumenterade		
Effektmålen är dokumenterade i nyttokalkylen		
Ansvarig för uppföljningen av nyttoeffekterna är utsedd		
Nyttouppföljningsmetod är dokumenterad i överenskommelsen för realisering av nytta.		
Projektet är formellt avslutat		

## Beslut BP 5

Beslut att godkänna slutrapport och  
avsluta projektet, BP5  
Beslut att bordlägga beslutet

### JA NEJ Kommentar:




## 1 Bakgrund

Enligt SKR:s prognos 2018 för kompetensförsörjningsbehovet fram till 2026, beräknas behovet av ny arbetskraft och för att ersätta pensionsavgångar till ca 500 000 personer inom kommuner och regioner om inga förändringar görs.

Lekebergs kommun behöver möta rekryteringsutmaningen på ett mera strukturerat, och långsiktigt plan än vad som görs idag. Det krävs ett mera effektivt och proaktivt sätt att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla medarbetare för att vara en attraktiv arbetsgivare. Vi vet att andelen arbetsför befolkning kommer att vara mindre i förhållande till andelen som inte arbetar, färre ska ta hand om fler, däri ligger välfärdsutmaningen.

Sedan några år tillbaka satsar Sveriges kommuner och regioner (SKR) på "Sveriges Viktigaste jobb" för att möta rekryteringsutmaningen som finns inom välfärdssektorn. Genom nio strategier som pekar på möjliga åtgärder ska man på olika sätt möta rekryteringsbehovet och för att attrahera nya medarbetare och chefer.



Alla strategier är viktiga att arbeta aktivt med och flera områden tangerar varandra, men med extra fokus på;

- förläng arbetslivet
- utnyttja tekniken
- låt fler arbeta mer

kommer kommuner och regioner enligt SKR:s beräkningar att klara välfärden även framöver<sup>1</sup>. Lyckas vi med fokusområdena så kommer också rekryteringsutmaningen inom välfärden att lyckas. Detta kräver naturligtvis ett aktivt arbete, ett nytt sätt att tänka och ett nytt sätt att ta sig an frågorna.

<sup>1</sup> Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden, Rekryteringsrapport 2018, SKR



Ett steg i att förlänga arbetslivet är att reglerna i LAS (lag om anställningsskydd) har förändrats. Reglerna ändras i två steg och det första infördes den 1 januari 2020 då åldersgränsen för att ha rätt att kvarstå i anställningen höjts till 68 år och steg två infördes i januari 2023 då åldersgränsen höjs till 69 år<sup>2</sup>.

För att låta fler jobba mer tid har ett centralt kollektivavtal ingåtts mellan SKR och Kommunal som har många medarbetare som arbetar deltid. Samtliga arbetsgivare ska ha en plan för hur andelen medarbetare som arbetar heltid ska öka. Planen stäms av årligen fram till den 31 maj 2021.<sup>3</sup>

## 2 Syfte

Kommunstyrelsen beslutade under 2018 om att avsätta medel för utveckling och kompetensförsörjning, vilket finansierar de aktiviteter som genomförs inom projekt Personal- och kompetensförsörjning.

Syftet med projektet kan delas in i två delar; dels ett kortsiktigt som syftar till att, under 2019, stötta verksamheterna i att hitta och samordna relevanta insatser som är kopplade till förvaltningarnas kompetensförsörjningsplaner och dels ett långsiktigt som ska generera ett förslag på en långsiktig kompetensförsörjningsstrategi. De utarbetade kompetensförsörjningsplanerna ligger till grund för de kortsiktiga insatser och åtgärder som genomförs under 2019 men utgör även ett långsiktigt arbetsmaterial som ska hållas levande.

För att undvika dubbelarbete har projektet även samverkat med andra parallellt fortlöpande projekt som heltidsresan och tidig lokal omställning. Detta då innehållet i dessa projekt är starkt sammankopplade med kompetensförsörjningen som helhet.

## 3 Projektorganisation

Projektet har haft en organisation enligt följande:

- Projektägare/beställare
- Styrgrupp
- Projektledare
- Projektgrupp

För att projektet skulle vara möjligt att genomföra på ett år har även alla kommunens chefer och stora delar av medarbetarna i kommunen avsatt tid och engagemang i projektet.

---

<sup>2</sup> Cirkulär 19:34, SKL

<sup>3</sup> HÖK 16, Prolongering av Huvudöverenskommelse om lön och allmänna anställningsvillkor samt rekommendation om lokalt kollektivavtal m.m., SKL/Kommunal



### 3.1 Organisationen i roller och ansvar

Roll	Namn	Verksamhet	Ansvar
Projektägare/beställare	Martin Willén/Gustav Olofsson	Kommundirektör	Leder styrgruppen
Styrgrupp - förvaltningschefer	Ann-Mari Gustavsson	SOF	Övergripande ansvar för projektet, beviljar aktiviteter inom ramen för projektet.
	Marcus Cederberg	Sydnärke IT	
	Martin Willén/Gustav Olofsson	KSF	
	Monica Skantz	KUB	
Projektmedlemmar	Linda Calson	KSF	Projektledare
	Patrik Husa/Sofia Olsen	KSF	Projektledare
	Lina Hagbrand	KSF	Projektkonom
	Jenny Ardell	SOF	Projektmedlem
	Anna Gunnarsson	SOF	Projektmedlem
	Peter Strömberg	Sydnärke IT	Projektmedlem
	Mats Turesson	KSF	Projektmedlem
	Marie Casco	KSF	Projektmedlem
	Jan-Åke Stolt-Karlsson	KUB	Projektmedlem
	Margaretha Essving	KUB	Projektmedlem
	Ulrika Bilow-Haglund	KUB	Projektmedlem

## 4 Det fortlöpande arbetet med projektet

Arbets sättet i projektet har genomförts enligt följande:

#### **Styrgruppen:**

- ✓ Har beslutat om vilka aktiviteter som ska beviljas. Har fortlöpande tagit del av information om projektets utveckling.

#### **Projektledarna:**

- ✓ Projektledarna har ansvarat för samordningen av projektet.
- ✓ Projektledarna har informerat styrgruppen om projektet löpande via månadsrapporter och stämt av i de fall det uppstått avvikelser. Några möten har genomförts.
- ✓ Projektledarna har tillsammans med medlemmarna i projektgruppen agerat stödfunktion gentemot förvaltningarna.
- ✓ En av projektledarna har arbetat med dokumentet för den kommunövergripande strategiska kompetensförsörjningen samt



slutrapporten med input från projektgruppen och från tjänstepersonberedningen.

- ✓ Projektledarna har ansvarat för kommunikering internt om projektet. Kommunikeringen har skett via upprättade månadsrapporter, intranät, e-post till cheferna, arbetsplatsträffar, tjänstepersonsberedning, central samverkan, möten med förvaltningarnas ledningsgrupper samt KS.

**Projektgruppen:**

- ✓ Projektgruppen har kallats av projektledarna till regelbundna avstämningsmöten där de har avrapporterat vilka aktiviteter som är genomförda, pågående och planerade. Under avstämningsmötena har det även förts diskussioner om tänkbara aktiviteter, projektmedlemmarna har kommit med idéer som också i vissa fall genomförts. Projektgruppen har tillsammans med projektledarna prioriterat ansökningarna som beslutsunderlag till styrgruppen.
- ✓ Medlemmarna i projektgruppen har fungerat som en länk mellan projektledarna och chefer och medarbetare i respektive verksamhet.

**Förvaltningarna:**

- ✓ Förvaltningarna och respektive verksamheter har själva ansvarat för, och arbetat med, implementeringen av insatser och åtgärder inom ramen för deras kompetensförsörjningsplaner.
- ✓ Chefer och medarbetare inom verksamheterna har skapat möjligheter för att alla aktiviteter skulle kunna genomföras.

**Projektkonom:**

- ✓ Projektkonom har deltagit i projektmötena och stöttat projektledarna och projektägaren vid beräkningar, budgetering och uppföljning samt gjort den slutliga sammanställningen.

För att möjliggöra att ansöka om medel för en aktivitet och kunna genomföra den under 2019 sattes några stoppdatum för ansökan om medel:

- Den 30 april
- Den 9 september
- Den 11 november

Efter att alla ansökningar inkommit efter resp. stoppdatum gjordes en prioritering av projektgruppen (1, 2, 3). Prioriteringen gjordes utifrån kopplingen mellan aktiviteten och någon/några av SKR:s nio strategier, vilken kort- eller långsiktig effekt som kunde ses, om aktiviteten omfattade många eller få.

Några aktiviteter fick prioriteringen 1 och beviljades, några fick 2 eller 3 och fick därför avvaktas med till nästa stoppdatum. De prioriterades då igen i jämförelse med nyinkomna ansökningar.

Projektgruppens prioriteringar presenterades och motiverades sedan för styrgruppen som beviljade eller avlog ansökningarna.

Ett fåtal av ansökningarna har fått avslag. Av 42 inkomna ansökningar har 39 beviljats och genomförts.



## 4.1 Projekt mål

Projekt målen delades in i två delar – ett långsiktigt och ett kortsiktigt.

- Det långsiktiga målet var att ta fram en övergripande strategi för kompetensförsörjningen. **Målet har uppfyllts.**
- Det kortsiktiga målet skulle leda till direkta kompetensförsörjningsåtgärder som genomfördes under 2019. De innefattar aktiviteter och åtgärder som fullföljts utifrån förvaltningarnas kompetensförsörjningsplaner (KFP). **Det kortsiktiga målet har även det uppfyllts** (med undantag för den insats i Officeutbildning som genomförs under mars och maj 2020).
- Det övergripande målet med projektet var att ta fram underlag till hur vi ska lösa den framtida kompetensförsörjningsutmaningen samt till viss del även säkra den genom konkreta insatser. **Målet har uppfyllts till en del.** Projektet har framförallt belyst vikten av att arbeta systematiskt och strategiskt med kompetensförsörjningen.

## 4.2 Effekt av måluppfyllelsen

Den långsiktiga effekten kommer troligtvis att uppnås stegvis. Effekten av de kortsiktiga aktiviteter och insatser som genomfördes under 2019 kommer att visa sig först på längre sikt. Exempelvis kan det röra sig om utbildningsinsatser och kompetensutveckling som på sikt ger en kvalitetshöjning i verksamheten och att medarbetare väljer att stanna kvar.

### 4.2.1 Ett urval av exempel på aktiviteter som genomförts:

- ✓ Arbetsmarknadskunskap (AMK) som genomförs för elever i årskurs 8 och SFI. AMK genomförs vanligen endast för årskurs 7 och 9. Där genomfördes en föreläsning om de kommunala yrkena och eleverna fick möjlighet att träffa representanter från olika yrkesgrupper, vilket renderade i ett utökat tre-årigt avtal med Handelskammaren om riktad arbetsmarknadskunskap. Syftet med insatsen var att skapa intresse för och ge eleverna mera kunskap om vilka yrken som finns inom kommunen. I avtalet ingår också en inspirationsföreläsning för alla feriepraktikanter och deras handledare i syfte att skapa ett bra första steg ut i arbetslivet för ungdomarna och för att ta tillvara på presumtiva framtida medarbetare. Effekterna av den insatsen kan vara möjligt att se först om några år när eleverna väljer gymnasieutbildning och sedan ska ut i arbetslivet.
- ✓ Schemaanalysen som genomfördes inom äldreomsorgen och i förskolan kommer troligtvis på sikt att effektivisera verksamheten både ekonomiskt och tidsmässigt samt till viss del lösa de svårigheter att rekrytera personal som med alla sannolikhet kommer att uppstå framöver. Schemaanalysen har också en stark koppling till heltidsprojektet.
- ✓ Ytterligare effekter som kan ses över längre sikt är de insatser som genomförts för personal inom socialförvaltningen. Där har ett antal anställda läst vissa kurser i syfte att "klä på" med kunskap som behövs inom området. Trots digitaliseringen och tekniska hjälpmedel, är äldreomsorgen ett område som kommer att kräva stora volymer av personal framöver, både på grund av stora pensionsavgångar och att gruppen äldre ökar.
- ✓ Att vara chef inom kommunal verksamhet är ett komplext uppdrag och ställer stora krav på kunskap och kompetens. Chefsförsörjningen i





kommunen förutspås bli ansträngd i framtiden vilket gör att kommunen behöver rekrytera mera internt. Insatsen "Att leda andra utan att vara chef" är ett steg i att identifiera blivande ledare och ligger väl i linje med kommunens ambition att ha ett internt ledarskapsprogram för att lösa kompetensförsörjningen av chefer.

- ✓ Inom socialförvaltningen genomfördes en kompetensinventering bland vårdpersonal. Studenter från Örebro universitet kartlade vilka slags arbetsuppgifter som en undersköterska utför för att identifiera vilka uppgifter som skulle kunna utföras av andra yrkesgrupper än en utbildad undersköterska. Syftet med aktiviteten är att kartlägga och skapa "enklare jobb" i syfte att bredda rekryteringen för att ta tillvara på all arbetskraft på arbetsmarknaden och för att frigöra tid för en undersköterska att använda all sin kompetens, vid rätt tillfälle.
- ✓ Utbildning samt uppföljning för praktikhandledare genomfördes inom kommunstyrelseförvaltningen. Insatsen syftade till att skapa bättre kunskap och förutsättningar att ta emot nyanlända medarbetare, vilket gör att praktikanten snabbare och lättare kommer in i arbetet och kan förstå hur arbetsplatsen fungerar och framförallt lära sig språket. Att skapa goda förutsättningar för nyanlända att komma in i det svenska arbetslivet ger också bättre förutsättningar på längre sikt för arbetsgivarna att hitta arbetskraft med rätt kompetens.
- ✓ Vi vet idag att vi kommer att behöva digitalisera flera arbetsuppgifter och processer för att frigöra tid för personalen att utföra kvalificerade arbetsuppgifter. I kultur- och bildningsförvaltningen valde man bland annat att ta hjälp av en konsult att ta fram en digitaliseringsplan. Syftet var att se över vilka uppgifter och processer som kan digitaliseras, och göra en plan över hur detta ska ske. Detta ska på sikt kunna effektivisera verksamheten.

## 5 Genomförda aktiviteter

Under 2019 har fantastiskt många aktiviteter genomförts, 37 aktiviteter inom olika områden och olika verksamheter. Ett stort antal medarbetare har deltagit i aktiviteterna och har tillsammans med sina chefer gjort det möjligt att genomföra alla på den relativt korta tiden. Frågan om framtidens kompetensförsörjning har lyfts fram och projektet har visat på vikten av att arbeta systematiskt och strategiskt med kommunens kompetensförsörjning.

39 aktiviteter beviljades medel och av dem genomfördes 37 aktiviteter.

Nedan tabell visar samtliga aktiviteter som beviljades medel, hur det faktiska utfallet blev samt den eventuella differensen.

Förv.	Aktivitet	Beviljat	Utfall	Diff.	Not.
KUB	Kompetensutveckling specialpedagog och speciallärare	360 000 kr	360 000 kr	0 kr	
KUB	"Vägledande samspel" förskola och skola, inkl. vikariekostnad	150 000 kr	166 400 kr	- 16 400 kr	Svårt att beräkna den faktiska vikariekostnaden i förväg.



<b>KUB</b>	Ledarutbildning "Leda andra utan att vara chef"	64 500 kr	64 500 kr	0 kr	
<b>KUB</b>	Konsultstöd i digitaliseringsplan	80 000 kr	6 000 kr	74 000 kr	Faktisk kostnad understeg den beräknade.
<b>KUB</b>	Konsultstöd i organisationskartläggning	300 000 kr	224 000 kr	76 000 kr	Faktisk kostnad understeg den beräknade.
<b>KUB</b>	Ledarutbildning "Leda andra utan att vara chef", KUB/SOC, 3 pers.	44 700 kr	33 000 kr	11 700 kr	Faktisk kostnad understeg den beräknade (rese- och boendekostnaden).
<b>KUB/SOF</b>	Schemaanalys ÄO och förskola	362 500 kr	440 000 kr	- 77 500 kr	Ökad kostnad avser resor/hotell för konsulter, samt utbildningskostnad för chefer.
<b>SOF</b>	Utbildning i familjebehandling med KBT	75 000 kr	33 000 kr	42 000 kr	Blev inte det antal deltagare man räknat med från början.
<b>SOF</b>	Kompletterande utveckling med konsult	64 800 kr	64 800 kr	0 kr	
<b>SOF</b>	Utbildning intygsskrivande	10 000 kr	0 kr	10 000 kr	Genomfördes inte.
<b>SOF</b>	Lyftteknik	29 400 kr	15 000 kr	14 400 kr	
<b>SOF</b>	Förflyttningsutbildning	29 400 kr	0 kr	29 400 kr	
<b>SOF</b>	Teckenspråkskurs	28 000 kr	28 000 kr	0 kr	
<b>SOF</b>	First Aid	49 000 kr	61 300 kr	- 12 300 kr	Svårt att beräkna den faktiska vikariekostnaden i förväg.
<b>SOF</b>	Grundkurs KBT (Kognitiv beteendeterapi)	38 100 kr	38 100 kr	0 kr	
<b>SOF</b>	Utbildning ESL (ett självständigt liv)	430 000 kr	430 000 kr	0 kr	
<b>SOF</b>	Systemförv. grundkurs	30 900 kr	30 900 kr	0 kr	
<b>SOF</b>	Systemförv. fortsättningskurs	30 900 kr	30 900 kr	0 kr	Konsult istället för kurs
<b>SOF</b>	Utbildning socialdokumentation	427 320 kr	340 000 kr	87 320 kr	

Förv.	Aktivitet	Beviljat	Utfall	Diff.	Not.
<b>SOF</b>	Grundkurs och LSS juridik Biståndshandläggare	23 400 kr	23 400 kr	0 KR	
<b>SOF</b>	Utbildningspaket servicepersonal SOF (+ kompl.)	379 135 kr	134 000 kr	245 135 kr	Svårt att beräkna den faktiska vikariekostnaden i förväg.
<b>SOF</b>	Kompetensutveckling demensvård SOF	65 000 kr	65 000 kr	0 kr	Sammanlagt med raden nedan (stöd o handl.)



<b>SOF</b>	Kompetensutveckling stöd och handledning inom demensvård SOF	105 500 kr	98 000 kr	7 500 kr	Svårt att beräkna den faktiska vikariekostnaden i förväg.
<b>SOF</b>	Marknadsföring ORU	13 000 kr	13 000 kr	0 kr	
<b>SOF</b>	Komp. utveckling metod inom demensvård	66 500 kr	61 500 kr	5 000 kr	Svårt att beräkna den faktiska vikariekostnaden i förväg.
<b>SOF</b>	Utbildning i verksamhetssystem och processledning	36 200 kr	29 000 kr	7 200 kr	Faktisk kostnad understeg den beräknade.
<b>SOF</b>	BBIC-utbildning för socialsekreterare	20 000 kr	0 kr	20 000 kr	Genomfördes inte.
<b>SOF</b>	Kompetensinventering/kartläggning	74 000 kr	48 000 kr	26 000 kr	Faktisk kostnad understeg den beräknade.
<b>KSF</b>	AMI, praktikhandledarkurs forts 2019	271 000 kr	271 000 kr	0 kr	
<b>KSF</b>	Kompetensförsörjningsstrategi (bl.a. kostnad projektledare)	225 000 kr	225 000 kr	0 kr	
<b>KSF</b>	Kompetensutveckling servicepersonal	118 000 kr	118 000 kr	0 kr	
<b>KSF</b>	Riktad AMK åk 8, åk 9, SFI	102 000 kr	105 500 kr	- 3 500 kr	Ökad kostnad pga. fika.
<b>KSF</b>	Uppföljningsdag av praktikhandledare, 1 dag, max 15 deltagare	122 916 kr	50 500 kr	72 416 kr	Svårt att beräkna den faktiska vikariekostnaden i förväg.
<b>KSF</b>	Enkätundersökning, hur kommunen uppfattas som arbetsgivare	49 000 kr	54 000 kr	- 5 000 kr	Ökad kostnad pga. förlängd uppdragstid.
<b>KSF</b>	Ledarutbildning "Leda andra utan att vara chef", teamledare inom ToS	87 450 kr	87 450 kr	0 kr	
<b>KSF</b>	Officeutbildning	118 000 kr	120 000 kr	- 2 000 kr	Genomförs i mars och i maj 2020. Ökad kostnad pga. rese- och boendekostnad för konsult.
<b>Syd-IT</b>	Kundbemötande och kommunikation	50 000 kr	80 000 kr	- 30 000	Faktisk kostnad översteg den beräknade.
<b>Syd-IT</b>	Skuggning i verksamheterna	100 000 kr	100 000 kr	0 kr	

## 6 Utfall kostnader

Totalt beviljades aktiviteter för 4 658 371 kr och det faktiska utfallet uppgick till 4 077 000 kr. Differensen på 581 371 kr beror på olika saker, exempelvis:

- **Vikariekostnader.** Det finns en svårighet i att beräkna vikariekostnader i förväg, i vissa fall har inte all beräknad vikariekostnad använts, i vissa fall har den uppgått till en större summa än beräknat.



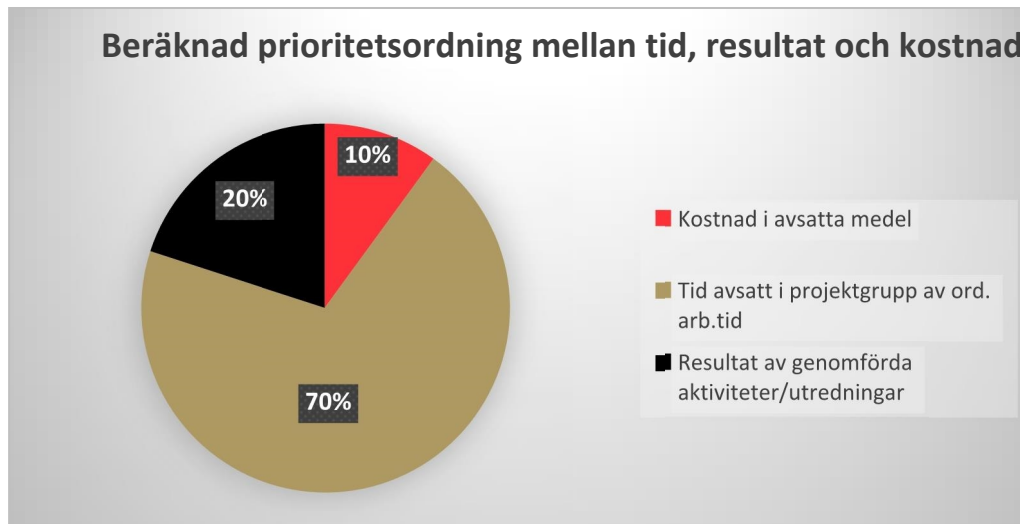
- **Icke genomförda aktiviteter.** Vissa aktiviteter beviljades medel och planerades men hanns inte med inom tidsramen.
- **Felaktiga beräkningar.** I vissa av aktiviteter har man tagit höjd för en kostnad, exempelvis konsultkostnad, som i utfallet visar sig inte stämma helt överens.  
Övervägande del av aktiviteterna har dock blivit billigare än beräknat.

## 7 Utfall tidsplan

Projektet skulle genomföras under 2019 och den tidsplanen har hållits. De tre första månaderna under 2019 pågick mycket förarbete inför uppstart av aktiviteter. Projektplan togs fram, verksamheterna tog in offerter och förberedde inför att söka medel för sina aktiviteter till första stoppdatumet den 30 april. Ansökningar som inkom efter det behandlades inte förrän nästa stoppdatum den 9 september. Till det sista stoppdatumet den 11 november inkom ett fåtal ansökningar.

I tidsprioriteringen i projektet gjordes en bedömning enligt nedan bild. Av de tre hörnstenarna *tid*, *resultat* och *kostnad* i projektet var första prioritet **tiden**. Resultatet borde logiskt sett prioriteras först, men det bedömdes att om inte tillräckligt med tid för projektet avsattes kunde heller inget resultat uppvisas. Kostnaden för projektet var inte obetydlig men kom på tredje plats i prioritering, eftersom ingen kostnad kunde uppstå om verksamheterna inte avsatte den tid som krävdes för att få ett resultat som kostar.

Tiden som varje medlem i projektgruppen bedömdes behöva avsätta var beräknad till 10 % av ordinarie arbetstid, vilket motsvarar 4 tim./vecka.



*Bilden visar den beräknade prioritetsordningen mellan tid, resultat och kostnad.*

**Resultatet av hur mycket faktisk tid som har avsatts, stämmer inte överens med bedömningen om vad som skulle krävas i tidsomfattning.**

Sett till fördelningen av avsatt tid mellan de olika resurserna; projektledare, projektmedlemmar, projektkononom samt styrgrupp kan vi konstatera att:



- ✓ Den beräknade tidsfördelningen mellan projektledarna inte blev som planerat (beräknat 660 tim. totalt/projektledare).
- ✓ Mindre tid än beräknat (totalt 128 tim./medlem) har avsatts av projektmedlemmarna. Mellan projektmedlemmarna är troligen fördelningen ganska ojämn, några har lagt ner relativt mycket tid medan andra har avsatt väldigt lite tid.
- ✓ Tid som inte fanns med alls i beräknad tidsåtgång från början i projektplanen var den tid som chefer och medarbetare har avsatt för att genomföra alla aktiviteter. Utan den tiden avsatt hade inte projektet kunnat genomföras alls.

I bedömningen av vilka risker som kunde uppstå inom projektet, har några infriats:

- **Personella förändringar av nyckelpersoner som är viktiga för projektet.**  
*En av projektledarna slutade i kommunen i juli 2019. En ny projektledare internrekryterades och påbörjade uppdraget i augusti. Detta medförde högre arbetsbelastning till viss del och större ansvar för projektledaren som fullföljde hela projektet. När projekttiden var slut den 31 december 2019 ansvarade den kvarvarande projektledaren för slutförande, dokumentation samt återrapportering av projektet. Denna tid fanns inte avsatt.*
- **Tidsaspekten. Projektmedlemmarna, verksamheterna och styrgrupp avsätter inte tillräckligt med tid för projektet.**  
*Det kan konstateras att projektmedlemmarna och styrgruppen har avsatt mindre tid än beräknat. Dock har ändå projektet kunna genomföras eftersom verksamheterna har avsatt mera tid än vad som var inräknat från början.*
- **Svårigheter att mäta de långsiktiga effektmålen.**  
*Risken kvarstår. Det är en svårighet i att mäta effekterna på lång sikt av alla aktiviteter som har genomförts. Utveckling tar tid och för att kunna mäta effekterna krävs en systematik med kontinuerlig uppföljning och analys, och att inte släppa taget för något annat nytt.  
Trots detta bör ändå den "omätbara nyttan" med projektet lyftas fram och ses i ett övergripande perspektiv: ett stort antal medarbetare har fått möjlighet till kompetensutveckling och ökad kunskap på olika sätt, nya möjligheter har öppnats för att hitta nya arbetssätt, att ta vara på tekniken, skapa intresse för de kommunala yrkena, organisera arbetet på ett effektivare sätt och har också belyst vikten av att arbeta systematiskt med kompetensförsörjningen.*

## 8 Överlämning/leverans av projektet

De kortsiktiga aktiviteter/insatser som har genomförts inom projektet har kunnat avslutas och redovisats inom projekttiden, med undantag för ett fåtal:

- Slutrapport från schemaanalys beräknas komma under april 2020
- Officeutbildning genomförs i mars och maj 2020
- Slutrapport för kompetensinventering/kartläggning inom SOF beräknas komma under våren 2020

De kortsiktiga insatserna kommer troligtvis inte att kräva exempelvis utbildningsinsatser för implementering eller liknande. I de fall de kräver ytterligare



komplettering med t.ex. fortbildning eller annat "underhåll", sker det utöver projektet.

De långsiktiga aktiviteter/insatser som har genomförts, t.ex. kartläggningar eller utredningar, har framförallt syftat till att utgöra ett beslutsunderlag för fortsatta insatser för kompetensförsörjning. Detta kan komma att krävas utbildningsinsatser eller dylikt och kommer i så fall att genomföras utöver projektet.

Andra insatser som har gjorts som exempelvis arbetsmarknadskunskap i skolan kommer att genomföras under 3 år enligt avtal. Arbetet kring det ansvarar kultur- och bildningsförvaltningen för.

Dokumentation omkring projektet kommer att diarieföras i Platina, vissa delar är redan registrerade.

## 9 Överlämning och fortsatt arbete

Projektet i dess nuvarande form avslutas i och med projekttidens slut och att slutrapporten antas av KS.

Det fortsatta arbetet med Personal- kompetensförsörjning fortsätter dock under 2020 med en intern medarbetare som drivande men i en annan form än projekt. Under 2020 ska han arbeta med att stötta verksamheterna i att revidera sina kompetensförsörjningsplaner och arbeta för att implementera arbetsättet kring kompetensförsörjning i verksamheterna. Han kommer också att vara drivande och ha ett stort ansvar för arbetet kring heltidsresan som har nära anknytning till projektet Personal- och kompetensförsörjning.

## 10 Erfarenheter och observationer

### ***Positiva erfarenheter och observationer***

✓ ***Signalvärde***

Fem miljoner kronor är mycket pengar! Att satsa på kommunens kompetensförsörjning och ta framtidens utmaningar på allvar skickar viktiga signaler till medarbetare och medborgare. Inom projektet har det genomförts fantastiskt många aktiviteter på kort tid, ca 8 månader. Det hade aldrig varit möjligt om inte så många chefer och medarbetare hade avsatt tid och engagemang för aktiviteterna.

✓ ***Ökad insikt om vikten av strategiskt arbete***

En annan positiv aspekt är att begreppet kompetensförsörjning har kommit högre upp på agendan och fler har förstått betydelsen av att arbeta långsiktigt och systematiskt med kompetensförsörjningen. I och med att frågan har lyfts i olika sammanhang har också insikten ökat om vilka utmaningar kommunen står inför.



✓ **Stärkt varumärke**

Vad vi gör i Lekeberg uppmärksammas även av andra. Kommunen har återigen lyfts fram av andra som ett gott exempel. Nämnas kan till exempel vår idé att ha riktad arbetsmarknadskunskap för elever i årskurs 8 och SFI tillsammans med medarbetare från kommunen och Handelskammaren Mälardalen. Ett annat lysande exempel är den digitala anställningsprocessen som beviljades utvecklingsmedel och egentligen inte omfattas av detta projekt men som får en fantastisk återspeglning på kommunens varumärke genom den uppmärksamhet som visats av andra kommuner och organisationer.

Ett starkt varumärke tryggar kommunens fortsatta kompetensförsörjning. Varumärket stärks också av att så många medarbetare har fått möjlighet att ta del av kompetensutveckling.

✓ **Tydligare gemensam strategi**

Projektet har också resulterat i en strategisk kompetensförsörjningsplan för 2020-2024. Den strategiska kompetensförsörjningen ska peka på riktningen för hur Lekebergs kommun ska arbeta med frågan och tydliggör en gemensam arbetsmodell och plattform samt ansvarsfördelning. Att ha en riktning att förhålla sig till skapar även det en trygghet för alla delaktiga i arbetet kring kompetensförsörjningen.

### **Utmaningar i projektet**

Det har funnits några utmaningar i projektet:

➤ **Otydlighet**

När projektet inleddes fanns inget projektdirektiv. Detta fick skrivas fram i efterhand av projektledaren. Det fanns därför en stor otydlighet om vad som förväntades av projektet, vad det skulle leda till och vilka effekterna förväntades bli.

Förankringen hos styrgruppen av projektet med dess syfte och mål var vag och medförde att det var svårt att få stöd och tid till att diskutera eller ställa frågor omkring projektet med styrgruppen.

Ingen förstudie inför projektstart gjordes för att undersöka förutsättningarna för att lyckas eller inte med projektet vilket också skapade en otydlighet om vilka premisserna var.

Den stora otydligheten kring projektet medförde att projektledarna och projektgruppen fick skapa egen tydlighet utifrån väldigt vida ramar, utan någon riktning eller styrning.

➤ **Tidsbrist**

Projekttiden var avhängd av de medel som avsattes till projektet under 2019 vilket medförde att projektet försenades och inte kom igång på riktigt med aktiviteter förrän i maj. Om alla de förberedelser som gjordes under de första månaderna hade kunnat göras hösten före, hade kanske ännu flera aktiviteter kunnat genomföras. Vissa förberedelser inför projektet hade dock kunnat göras under hösten 2018 som till exempel rekrytering av en



visstidsanställd projektledare och framtagande av kompetensförsörjningsplanerna.

Tidsbristen visade sig även hos de personella resurser som fanns i projektet. Avsikten från början att avsätta 40 % av arbetstiden till projektet hos den tillsvidareanställda projektledaren uteblev, istället lades projektet till de dagliga arbetsuppgifterna vilket medförde en mycket hög arbetsbelastning. Fördelningen av den tid som avsattes sinsemellan projektmedlemmarna var mycket ojämn och inget avstämningsmöte där samtliga medlemmar har deltagit samtidigt har kunnat genomföras.

Det fanns även väldigt lite tid för projektledarna att ha avstämningsmöten med styrgruppen under projektets gång.

Projektet hade även behövt en bättre förankring ute i verksamheterna. Projektledarna hade från början avsikten att delta på exempelvis APT i olika verksamheter för att prata om projektet och kompetensförsörjning i stort men detta fanns inte tid till. För att få riktig genomslagskraft i att tänka kompetensförsörjning i alla sammanhang, krävs en förankring "bottom and up".

➤ **Ovana projektledare**

Projektledarna hade tidigare inte drivit något liknande projekt och hade därför ingen vana av alla de olika dokument som krävdes eller projekt som arbetsmodell. Ovanan och otydligheten omkring projektet skapade därför en viss onödig frustration och gjorde troligen att vissa moment försenades. Till hjälp har dock de mallar som finns för projekt i Platina varit.

## 11 Förslag till förbättringar

Precis de saker som beskrivs i stycket "utmaningar i projektet" är också de som behöver förbättras inför andra kommande projekt:

**1) Förankringen i kommunledningsgruppen och i förvaltningarnas ledningsgrupper.**

De beslut som fattas omkring kompetensförsörjning kommer att påverka kommunen lång tid framöver. En så viktig fråga och hur kommunen ska arbeta med den bör vara förankrad i kommunledningsgruppen för att få tillräcklig genomslagskraft.

Ett projekt som berör så många medarbetare behöver också vara förankrat hos deras chefer.

**2) Genomför förstudie inför större projekt.**

Oavsett projekt så behöver det finnas någon form av förstudie på vilka förutsättningar som finns för att genomföra projektet. I förstudien får man möjlighet att klargöra omfattningen av projektet, analys av nuläget, struktur och intressenter. Vidare kan man också bedöma nyttan av projektet och tydliggöra krav och plan för genomförande.

**3) Tydligt projektdirektiv.**

Ett projekt som startar utan att beställaren har tydliggjort ett projektdirektiv riskerar att hamna i diket när det inte finns några tydliga förväntningar på vad projektet ska resultera i. Det riskerar också att försenas om förutsättningarna är för otydliga.





**4) Utbilda projektledaren**

Det underlättar betydligt om projektledaren får en möjlighet till utbildning i projektarbete och dess olika arbetsmodeller innan projektet startar.

**5) Avsätt rimlig projektetid.**

5 miljoner kronor som ska förbrukas under ett år, i verksamheter som redan är hårt belastade med tajt bemanning är en utmaning. Det är en fantastisk möjlighet men svårt att uppnå. Det finns en uppenbar risk att alla aktiviteter som genomförs inte är genomtänkta eller har en tydlig koppling till syftet.

**6) Avsätt en rimlig tid för projektledare och projektmedlemmarna**

Utveckling tar tid. Att genomföra liknande projekt tar tid.

För att få en så stor utväxling som möjligt av ett projekt måste det avsättas tid för projektledare och projektmedlemmarna, särskilt när dessa redan är anställda med ordinarie arbetsuppgifter som också ska utföras. Det är inte ett hållbart arbetssätt att lägga ett projektarbete ovanpå de ordinarie arbetsuppgifterna.

## 12 Referenser

- Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden, Rekryteringsrapport 2018, SKR
- Cirkulär 19:34, SKR
- HÖK 16, Prolongering av Huvudöverenskommelse om lön och allmänna anställningsvillkor samt rekommendation om lokalt kollektivavtal m.m., SKR/Kommunal