



Rektor

Strategisk kompetensförsörjning

Beslut

Styrelsen beslutar

att lägga internrevisionens rapport Strategisk kompetensförsörjning till handlingarna samt

att fastställa rektors åtgärdsplan med anledning av rapporten.

Ärendet

Internrevisionen har i enlighet med revisionsplanen för 2019 granskat strategisk kompetensförsörjning. Internrevisionens sammanfattande bedömning är att det finns ett behov av att utvärdera och utveckla styrningen kring den strategiska kompetensförsörjningen inom SLU. Identifierade brister medför sammantaget risk för att det strategiska arbetet med att stärka SLU:s kompetens och konkurrenskraft blir ineffektivt och inte ändamålsenligt. Med anledning av detta rekommenderar internrevisionen ett antal åtgärder.

Beslut i detta ärende har fattats av styrelsen efter föredragning av internrevisor Maria Skargren. Åtgärdsplanen har i huvudsak beretts av personaldirektör Anna-Karin Olofsdotter.

Rolf Brennerfelt

Maria Skargren

Kopia för kännedom

Prorektor

Dekanerna

Avdelningschefer (motsv.) inom universitetsadministrationen

Universitetdjursjukhusdirektör

Överbibliotekarie



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Internrevisionen

2019-06-25

SLU ID: SLU.ua 2019.1.1.2-670

Strategisk kompetensförsörjning

Rapport från internrevisionen

Innehåll

1	Sammanfattning.....	3
2	Bakgrund och motiv.	4
3	Granskningens omfattning och inriktning	4
4	Kompetensförsörjningsplaner.....	5
4.1	Bakgrund och syfte med planerna.....	5
4.2	Institutionsnivå.....	6
4.3	Fakultetsnivå	6
4.4	Fakultetgemensamma institutioner (FGI:er).....	7
4.5	Uppföljning av kompetensförsörjningsplaner.....	7
4.6	Bedömning och rekommendationer	7
5	Organisation (roller och ansvar)	9
5.1	Rekrytering och kompetensförsörjning.....	9
5.1	Stödjande funktioner	10
5.2	Ansvar för uppföljning och sammanställning av kompetensförsörjning	10
5.3	Bedömning och rekommendationer	11
6	Styrning och uppföljning av mål	11
6.1	Mål kopplat till kompetensförsörjning.....	11
6.2	Övergripande uppföljning	12
6.3	Bedömning och rekommendationer	12

1 Sammanfattning

Internrevisionen har i enlighet med revisionsplanen för 2019 granskat strategisk kompetensförsörjning.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om den interna styrningen och kontrollen inom området är betryggande och om processen för strategisk kompetensförsörjning är ändamålsenlig.

Till grund för bedömningen ligger dels en utvärdering av arbetet med kompetensförsörjningsplaner, implementering, roller och ansvar samt uppföljning, och dels en bedömning om styrningen kring om kompetensförsörjningen bidrar till att nå SLUs strategiska mål.

Internrevisionens sammanfattande bedömning är att det finns ett behov av att utvärdera och utveckla styrningen kring den strategiska kompetensförsörjningen inom SLU. Det saknas en enhetlig struktur för kompetensförsörjningsplanering och därigenom försvåras arbetet med en enhetlig planering på fakultetsnivå och med en samlad uppföljning på central nivå. Det finns brister i roller och ansvar avseende stöd i rekryteringsprocessen för högre akademiska anställningar. Otydlighet i roller och ansvar samt bristen på samordning leder till ineffektivitet och risk för brister i måluppfyllnad och riskhantering.

Sammantaget medför detta en risk för att det strategiska arbetet med att stärka SLU:s kompetens och konkurrenskraft blir ineffektivt och inte ändamålsenligt.

Rekommendationerna är i korthet följande:

- att utveckla och harmonisera arbetet med utformning och uppföljning av kompetensförsörjningsplaner på fakultets- och institutionsnivå
- att ge personalavdelningen ett utökat ansvar för att stödja, samordna och utveckla även rekryteringsprocesserna för högre akademiska anställningar.
- att tydligare definiera målen med kompetensförsörjningen och utvärdera hur uppföljningen bör ske för att det strategiska arbetet ska bedrivas effektivt och ändamålsenligt.

2 Bakgrund och motiv.

Att rekrytera och behålla kompetent personal är en av de viktigaste strategiska frågorna för SLU. Kvalificerade lärare och forskare är en förutsättning för att SLU ska kunna bedriva en verksamhet av högsta internationella klass inom såväl grundutbildning som forskning.

Konkurrensen om kvalificerade lärare och forskare ökar både på nationell nivå och även globalt. Att strategiskt arbeta med kompetensförsörjningsfrågor blir därför en allt viktigare fråga för universitetet. Med begreppet kompetensförsörjning innefattas förmågan att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla personal. Kompetensförsörjning är en aktiv process som fortlöpande måste analyseras och uppdateras för att motsvara organisationens behov och främja att verksamhetens mål uppnås.

Brister i kompetensplanering och rekryteringsprocesser riskerar medföra höga kostnader på grund av felrekryteringar och ineffektivitet i verksamheten. Det finns även risk för att SLU inte anses som en attraktiv arbetsgivare med trygga och utvecklande anställningsförhållanden. Konsekvensen av detta kan bli att SLU förlorar befintlig personal och får svårt att rekrytera rätt kompetens. Ytterligare en faktor av betydelse är fördubblingsprojektet med målet att fördubbla antalet studenter, där fokus på kompetensförsörjning är en viktig aspekt för att främja och understödja målet.

3 Granskningens omfattning och inriktning

Granskningen har sin utgångspunkt i en av SLU:s övergripande risker; att SLU har svårt att rekrytera och behålla lärare och forskare med rätt kompetens och förmågor.

Syftet med granskningen var att bedöma om SLU har en god intern styrning och kontroll inom området och om det finns en ändamålsenlig process för strategisk kompetensförsörjning.

Mål med granskningen har dels varit att utvärdera arbetet med kompetensförsörjningsplaner, implementering, roller och ansvar samt uppföljning, dels att bedöma om styrningen kring kompetensförsörjningen bidrar till att nå SLUs strategiska mål.

Granskningen omfattade strategisk kompetensförsörjning inom fakulteter och institutioner, med fokus på rekrytering och kompetensutveckling av akademisk personal. Processer kring sjukskrivning, rehabilitering och systematiskt arbetsmiljöarbete berördes inte.

Granskningen genomfördes genom dokumentstudier och intervjuer av nyckelpersoner inom fakulteter och institutioner bland annat dekaner, fakultetsdirektörer samt tolv prefekter och företrädare inom universitetsadministrationen.

4 Kompetensförsörjningsplaner

Det finns ingen enhetlig struktur för kompetensförsörjningsplanering på fakultetsnivå och kopplingen till institutionernas kompetensförsörjningsplaner varierar.

Internrevisionen har tagit del av institutionernas kompetensförsörjningsplaner samt motsvarande dokument på fakultetsnivå.

4.1 Bakgrund och syfte med planerna

Ett styrelsebeslut att införa universitetsgemensamma principer för kompetensförsörjningsplaner och finansiering av högre akademiska anställningar¹ (SLU.ua.2015.1.1.1-1812) togs i juni 2015. Grundsytet med beslutet var att bidra till att göra universitetet attraktivare och till en mer enhetlig och tydlig arbetsgivare, dels genom att införa kompetensförsörjningsplaner, dels genom att införa vissa garanterade miniminivåer för finansiering via statsanslag. Beslutet skulle medföra harmonisering kring hur rekryteringar till högre anställningar knyts till en långsiktig verksamhets- och finansieringsplan. Enligt underlaget till beslutet är tanken att kompetensförsörjningsplanerna ska utgå ifrån institutionernas ämnesområden och koppla ihop verksamhetsförsörjning och resursfördelning på kort och lång sikt.

På fakultetsnivå var syftet att planerna skulle baseras på institutionernas planer, med fokus på de högre anställningarna och ligga till grund för diskussioner kring ämnesområdenas förändring i samband med rekryteringar.

Planerna skulle enligt styrelsens beslut införas hos både fakulteter och institutioner från och med 2016.

Anslagsfördelningen och nivåerna justerades den 8 nov 2017 i *Riktlinjer för finansiering av statsanslag för seniora forskare och lärare* (SLU.ua 2017.1.1.1-2219). Kravet på att utarbeta kompetensförsörjningsplanerna ändrades dock inte.

Av *SLU:s Strategi för 2017-2020* framgår att ”rekrytering av nya medarbetare ska baseras på de kompetensförsörjningsplaner som alla institutioner och fakulteter ska utarbeta enligt tidigare beslut av styrelsen”.

En *Vägledning och mall för fleråriga verksamhets- och kompetensförsörjningsplaner* togs fram av personalavdelningen under april 2017. I

¹ Med högre akademiska anställningar avses de anställningskategorier som regleras av SLUs anställningsordning där behörighetskravet är minst avlagd doktorsexamen/motsvarande: biträdande universitetslektor, universitetslektor och professor.

vägledningen framgår att planerna får utvecklas och ändras för att anpassas till respektive institution. Det framgår inte i dokumentet vilken verksamhet som ansvarar för mallen och det är inte diariefört. Intervjupersonerna uppger att mallen inte expedierats på vanligt sätt vilket gjort att både dekaner och prefekter initialt ifrågasatte hur man skulle förhålla sig till dokumentet och dess giltighet.

4.2 Institutionsnivå

Kompetensförsörjningsplaner har utarbetats av i stort sett samtliga institutioner. Flera har utgått från den föreslagna verksamhets- och kompetensförsörjningsplanen och utifrån den utvecklat egna dokument.

De granskade kompetensförsörjningsplanerna varierar i utförande och omfattning. I vissa planer finns strategiska överväganden samt statistik om befintlig personal och efterfrågad kompetens kopplat till verksamhetsplaneringen. Andra planer innehåller statistik med enbart kortfattad analys.

De flesta planerna blev klara under 2018. Många planer omarbetas i nuläget för att anpassas till det strategiska arbetet och bli mer användbara för institutionerna.

Framtagandet av planerna sker på olika sätt beroende på institution, men involverar alltid olika nyckelfunktioner (ex ämnesansvariga) och ledning på institutionerna. Underlag från LINS och omvärldsbevakning ingår som underlag. Prefekterna samlar in, sammanställer planerna och skickar till fakultetskansliet.

Kompetensförsörjningsplanerna upplevs av merparten av prefekterna som ett bra verktyg för styrning inom institutionen och som ett bra dokument att kunna lämna vidare vid exempelvis prefektbyte. Planerna ger en beskrivande bild av verksamheten, förenklar förståelsen och den långsiktiga planeringen för institutionen.

4.3 Fakultetsnivå

Fakulteterna har inte tagit fram specifika kompetensförsörjningsplaner utan belyser kompetensförsörjningsarbetet genom olika strategiska dokument, rekryteringsplaner och beskrivande processer som man på olika sätt och i olika grad kopplar till ämnesområdenas utveckling. Utformning och omfattning i dessa dokument varierar mellan fakulteterna liksom hur och om man knyter an till institutionernas planer. Gemensamt för fakulteterna är att de sammanställer rekryteringsbehov kopplat till högre akademiska anställningar.

- LTV-fakulteten har tagit fram en separat rekryteringsplan med fokus på högre akademiska anställningar och har utvecklat en process för kompetensförsörjning.
- På NJ-fakulteten beskrivs arbetet med kompetensförsörjning genom en bruttolista över anställningsbehov samt lärarinventering och en rekryteringsplan. Bruttolistan är grundad i institutionernas kompetensförsörjningsplaner och baseras på ämnesområdena.

- Inom VH pågår arbetet med en kompetens- och rekryteringsanalys kopplat till pensionsavgångar för fakulteten, där underlag från LINS ligger till grund för sammanställningen. Kompetensanalysen är tänkt att vara delunderlag för en rekryteringsplan med fokus på högre anställningar. Fakulteten har tagit fram en ”Strategi för rekrytering av högre anställningar”.
- Vid S-fakulteten löper kompetensförsörjningsarbetet parallellt med övrigt strategiarbete och fakulteten har fokus på att sammanfatta och arbeta med rekryteringsbehov kopplat till stora pensionsavgångar.

4.4 Fakultetgemensamma institutioner (FGI:er)

De fem fakultetsgemensamma institutionerna tar fram planer till båda de fakulteter de tillhör och eller enbart till huvudfakulteten. En institution gör två olika planer beroende på vilka ämnesområden som hör till respektive fakultet. Direktiv/stöd från fakulteterna kan skilja sig åt avseende planernas innehåll och utformning (mallarnas utseende).

4.5 Uppföljning av kompetensförsörjningsplaner

Uppföljningen av institutionernas kompetensförsörjning sker framförallt i samband med budgetdialogerna mellan institution och fakultet, då främst med fokus på statistik och kommande rekryteringar/pensionsavgångar. Det har också skett viss uppföljning mellan dekan och prefekt från en del av fakulteterna i samband med införandet och framtagandet av planerna. Granskningen visar på att uppföljningen varierar i omfattning beroende på fakultet och att den övergripande främst sker via fakultetshandläggare och ekonomer på fakultetskanslierna.

Vid intervjuer framkommer att det från institutionshåll kan upplevas att planerna skickats in och att det sedan inte skett någon återkoppling på hur planerna tas om hand eller vad som kan utvecklas i dem.

Ett arbete pågår där planeringsavdelningen ser över möjligheten att säkerställa en uppföljning av kompetensförsörjningsplanerna på institutionsnivå kopplat till den ordinarie planeringsprocessen.

Det ska i samband med årlig ekonomisk uppföljning mellan universitetsledning och fakultetsledning ske en viss avstämning där arbetet med kompetensförsörjningsplaner är med som en punkt. Vid granskningens genomförande hade denna uppföljning inte genomförts för alla fakulteter. Fakulteternas dokument som behandlar kompetensförsörjning följs främst upp inom fakultetsnämnderna och fakultetskanslierna. Dokumenten rapporteras inte och följs upp systematiskt på central ledningsnivå.

4.6 Bedömning och rekommendationer

Internrevisionen bedömer att brister och otydlighet kring uppdrag och ansvar i samband med införandet av kompetensförsörjningsplaner har bidragit till att implementeringen av beslutet kring kompetensförsörjningsplaner försenats. Det

saknas stöddokument för fakulteternas kompetensförsörjningsplaner vilket försvårar enhetlighet och harmonisering.

Institutionernas planer varierar i omfattning och innehåll vilket gör dem svåra att bedöma och analysera vid uppföljning samt försvårar harmonisering och tydlighet vid sammanställning på fakultetsnivå. Det är av stor vikt att fortsätta utveckla utformningen av planerna och uppföljningen, för att ytterligare förstärka dem som bra verktyg för verksamhetsplaneringen, öka förståelsen för värdet av planerna i kompetensförsörjningsarbetet samt underlätta sammanställningen av dem. Detta arbete pågår till viss mån redan på fakultetskanslierna men det är internrevisionens bedömning att detta kan utvecklas.

Kompetensförsörjningsplaner ska tas fram på fakultetsnivå, detta har inte gjorts på ett enhetligt sätt. Fakulteterna använder sig av olika typer av mer övergripande sammanställningar, statistik och dokumentation av kompetens och rekryteringar. Det är i nuläget inte tydligt att institutionernas kompetensförsörjningsplaner tas till vara i eller återspeglas i samtliga fakulteters kompetensförsörjningsdokument och kopplingen till ämnesområden varierar.

Internrevisionen bedömer att det finns brister kring återkoppling av planerna från fakultet till institution, vilket medför en risk för att planerna inte utvecklas och att arbetet på institutionsnivå inte lyfts i den övergripande strategiska kompetensförsörjningen på både kort och lång sikt. Rekrytering av nya medarbetare ska baseras på kompetensförsörjningsplaner från institutioner och fakulteter, men om det inte finns en tydlig koppling mellan dessa finns risk för att rekryteringar sker som påverkar och ändrar planeringsarbetet och ämnesområdena, men som inte synkroniseras med arbetet på institutionsnivå.

Generellt kan ses att planer och beskrivande dokument visar på ett stort fokus på att kartlägga pensionsavgångar samt behov av högre akademiska anställningar när man sammanfattar kompetensförsörjningsbehovet. Det är ett mindre fokus på nyckelkompetenser inom exempelvis fortlöpande miljöanalys och kompetensutveckling av befintlig personal. Att fakulteterna inte beaktar dessa grupper kan förklaras av att fakulteterna inte har rådighet över de flesta av institutionernas anställningar och heller inte över kompetensutveckling.

Internrevisionen har noterat att FGI:er är särskilt utsatta för skillnader i fakulteternas handläggnings- och uppföljningsrutiner. Detta gäller såväl uppföljning av kompetensplaner som fördelning av statsanslag och hantering av rekryteringar, vilket försvårar för institutionens arbete, skapar otydlighet i styrning och ineffektivitet.

Mer enhetlig planering och uppföljning reducerar onödigt merarbete för de fakultetsgemensamma institutionerna och underlättar arbetet med strategisk kompetensförsörjning på alla nivåer. Det skulle också underlätta för att få en samlad bild över hur fakulteterna arbetar med utveckling av ämnesområdena.

Kompetensförsörjningsplaner för övrig verksamhet ex universitetsadministrationen finns inte och det tas inte fram någon övergripande kompetensförsörjningsplan för SLU som helhet. Det finns dock inget krav kring detta, men är något som skulle kunna stärka och synliggöra det strategiska arbetet med kompetensförsörjning inom SLU och visa på hur man även vill uppnå målet med att attrahera och behålla sina medarbetare.

IR rekommenderar att universitetsledningen överväger

A. att utveckla och harmonisera arbetet med utformning, omfattning och uppföljning av kompetensförsörjningsplaner på fakultets- och institutionsnivå.

5 Organisation (roller och ansvar)

Det finns brister i roller och ansvar avseende stöd i rekryteringsprocessen för högre akademiska anställningar. Detta kan leda till ineffektivitet och osäkerhet i processen och försvåra det strategiska arbetet.

Högre akademiska anställningar och övergripande rekryteringsprocess regleras i *Anställningsordning för lärare vid SLU* (SLU id ua.20181.1.1-341) samt i styrelsens delegationsordning.

5.1 Rekrytering och kompetensförsörjning

Prefekten har det övergripande och strategiska ansvaret för all verksamhet vid institutionen och ansvarar för rekrytering av viss akademisk och administrativ/teknisk personal. I det ansvaret ingår dock inte att fatta beslut om utlysning av de högre akademiska anställningarna, dvs professor, lektor och biträdande lektor. Önskemål om utlysning av dessa anställningar initieras av prefekterna, men beslutas av fakultetsnämnderna alternativt dekan.

Lärförslagsnämnderna (LFN) ansvarar för att bereda ärenden i processerna för rekrytering och befordran, inhämta sakkunnigutlåtande, arrangera provföreläsningar och intervjua de sökande som bedöms aktuella, samt göra värderingar och bedömningar.

Prefekter är, beroende på fakultet i olika grad delaktiga i processen för rekrytering av högre akademiska anställningar. I vissa fall får prefekter inte närvara vid intervjuer och svara på specifika frågor och ibland har de närvarorätt men inte yttranderätt. Vid intervjuer med prefekter framkommer ett behov av stöd från personalavdelningen vid annonsering och intervjuer, för att få en bredare rekrytering och bedömning av sökanden.

Fakultetsnämnden kan i stor utsträckning själv besluta hur arbetet ska organiseras vilket medför att arbetssätt varierar avseende arbetsrutiner, mötesfrekvens, fördelning av uppgifter inom nämnder exempelvis LFN. Vid intervjuer har framkommit att det saknas erfarenhetsutbyte mellan fakulteterna avseende

rekryteringsfrågor. Exempelvis sker ingen avstämning mellan de två fakulteter som berörs i samband med rekrytering inom FGI:er.

Samtliga granskade institutioner lyfter risken med att rekryteringsprocessen är för utdragen, upp till två år, vilket kan leda till att man tappar kandidater på vägen. Risken med lång handläggningstid har även lyfts av vissa fakulteters riskanalyser. Dock lyfts även den risk som finns med en alltför snabb och förhastad rekryteringsprocess som kan resultera i överklaganden och risk för bristande förtroende för SLU.

5.1 Stödjande funktioner

Personalavdelningen har i uppdrag att stödja universitets- och fakultetsledningar i övergripande strategiska personalfrågor samt att tillhandahålla administrativt stöd vid personalförändringar och kompetensutveckling. Personalavdelningen ska upprätthålla en aktuell anställningsordning, där arbete med uppdatering pågår för tillfället. Avdelningen har inget uppdrag att vara delaktig i rekryteringsprocessen vid högre akademiska anställningar, förutom vid beslut gällande anställningsförmåner. Det förekommer dock att personalavdelningen rådfrågas kring annonsering och ibland vid förfrågan deltar vid intervjuer.

Det finns ett etablerat nätverk för de fyra fakulteternas rekryteringshandläggare tillsammans med personal från personalavdelningen

Planeringsavdelningen ansvarar bland annat för att stödja universitetsledningens strategiska och ekonomiska planerings- och utvecklingsarbete och sammanställa och analysera årsredovisningen för universitetet. Avdelningen ska tillsammans med personalavdelningen utveckla personalstatistiken.

5.2 Ansvar för uppföljning och sammanställning av kompetensförsörjning

I 3 kap. 3 § i *Förordningen om årsredovisning och budgetunderlag (2000:605)* framgår att myndigheten ska redovisa de åtgärder som har vidtagits i syfte att säkerställa att kompetens finns för att fullgöra de uppgifter som framgår av myndighetens instruktion och regleringsbrev. I redovisningen ska det ingå en bedömning av hur de vidtagna åtgärderna sammantaget har bidragit till fullgörandet av dessa uppgifter.

Planeringsavdelningen har det övergripande ansvaret för att utarbeta förslag till årsredovisningen. Gällande avsnittet om kompetensförsörjning ska personalavdelningen enligt uppgift ansvara för detta. Avdelningen upplever dock en osäkerhet kring kommunikationen och omfattningen gällande detta uppdrag då avdelningen inte har något tydligt ansvar eller delaktighet i övrigt när det gäller den akademiska kompetensförsörjningsprocessen och rekryteringar av akademiska anställningarna. Möjligheten att sammanfatta detta i årsredovisningen upplevdes som en svår uppgift.

5.3 Bedömning och rekommendationer

Rekryteringsprocessen för högre akademiska anställningar är tidskrävande och det finns en risk att man förlorar sökanden under tiden. Metodutveckling och processer som möjliggör en snabbare hantering är därför av betydelse och ett erfarenhetsutbyte i dessa frågor mellan exempelvis nämnderna kan effektivisera rekryteringsprocessen och stärka kompetensförsörjningen.

Internrevisionen bedömer att det finns brister inom rekryteringsprocessen av de högre akademiska anställningarna som delvis beror på skillnader i hanteringen mellan fakulteter och det finns ett behov av stöd och likriktning inom processen.

Det är betydelsefullt att förväntningarna på personalavdelningen vid rekrytering av högre akademiska anställningar förtydligas och att personalavdelningens kompetens inom rekryteringsprocessen nyttjas. Rekryteringsprocessen är lång och innehåller många delar och vid exempelvis internationell rekrytering höjs komplexiteten och då blir också personalavdelningens kompetens inom detta område viktigare.

IR rekommenderar att universitetsledningen överväger

B. att ge personalavdelningen ett utökat ansvar för att stödja, samordna och utveckla även rekryteringsprocesserna för högre akademiska anställningar.

6 Styrning och uppföljning av mål

Det saknas en samlad uppföljning av målen med kompetensförsörjningen. Detta medför risk för att det strategiska arbetet med att stärka kompetensen och konkurrenskraften för universitetet som helhet inte bedrivs effektivt.

Strategisk kompetensförsörjning är en viktig förutsättning för att utveckla SLU i den riktning som ledningen har aviserat genom mål, strategi och riskanalyser.

Av SLUs strategi framgår det övergripande strategiska målet att SLU är en attraktiv och stimulerande arbetsplats för nuvarande och framtida medarbetare. Ett delmål i detta är att SLU:s samlade kompetens och konkurrenskraft har stärkts, den upplevda tryggheten i finansiering för den enskilde har ökat och förutsättningarna för en god och fungerande arbetsmiljö har vidareutvecklats.

6.1 Mål kopplat till kompetensförsörjning

Syftet med beslutet avseende universitetsgemensamma principer för finansiering av högre akademiska anställningar är som beskrivits bland annat att bidra till att SLU blir en mer enhetlig och tydlig arbetsgivare med tryggare anställningsförhållanden. Beslutet ska vara implementerat till 1 januari 2020, men är i viss omfattning redan implementerat. Beslutet kring kompetensförsörjningsplaner skulle medföra harmonisering kring hur rekryteringar till högre anställningar knyts till en långsiktig verksamhets- och finansieringsplan.

Utbildningstunga institutioner upplever att beslutet medfört att fakulteterna är mer restriktiva vad gäller högre akademiska anställningar. Detta gör att institutionerna, för att klara det kortsiktiga utbildningsbehovet, anställer exempelvis adjunkter istället för lektorer och använder visstidsanställningar. I och med detta minskar anställningstryggheten och medel för att finansiera lektorat på institutionerna minskar.

6.2 Övergripande uppföljning

På ledningsråd med dekan och rektor följs rekryteringar kopplat till högre akademiska anställningar upp. Det sker en viss grad av fakultetsvis uppföljning kopplat till personalfrågor upp i samband med dialoger mellan fakultetsledning och universitetsledning. Det upplevs som svårt att få en enhetlig bild av befintlig kompetens inom SLU då ingen enhetlig kompetensanalys över medarbetarna görs. På central nivå görs ingen samlad uppföljning, med undantag av årsredovisningen, som knyter an till institutionernas och fakulteternas kompetensförsörjning som helhet.

6.3 Bedömning och rekommendationer

Internrevisionen bedömer att det inom SLU finns vissa svårigheter med att få information om den kompetens som faktiskt finns vilket medför svårigheter att följa upp och styra mot mål i verksamheten. Arbetet med att följa upp kompetensförsörjning på central nivå är inte strukturerat nog för att man ska kunna följa hur den utvecklas på kort och lång sikt. Internrevisionen bedömer att det finns ett behov av att utveckla processen och målen med kompetensförsörjningen för att mer tydligt kunna främja en ändamålsenlig uppföljningsstruktur som stöder det strategiska arbetet. En samlad uppföljning är av vikt för att kunna utvärdera hur fattade beslut kring kompetensförsörjning har fungerat och om tänkta mål med besluten uppnås.

Internrevisionen bedömer att det finns brister i det strategiska arbetet med kompetensförsörjning då det inte tydligt omfattar alla anställningskategorier, även om det finns anledning att hantera de olika personalkategorierna inom administrativ och akademisk personal på olika sätt.

Internrevisionen har i denna granskning inte fördjupat sig kring implementeringen av beslutet avseende finansieringsnivåerna för de högre akademiska anställningarna och beslutets påverkan på kompetensförsörjningen. Det finns en stor nytta för verksamheten att följa upp effekterna av beslutet efter den 1 januari 2020 och analysera dessa i relation till arbetet med strategisk kompetensförsörjning.

Det är även viktigt att betona kompetensförsörjningens betydelse kopplat till SLU:s mål om fördubblat antal studenter 2027, vilket ställer krav på långsiktig strategisk personalplanering.

IR rekommenderar att universitetsledningen överväger

C. att tydligare inkluderar alla medarbetare i det strategiska arbetet med kompetensförsörjning

D. att tydligare definiera målen med kompetensförsörjningen och utvärdera hur uppföljningen bör ske för att det strategiska arbetet ska bedrivas effektivt och ändamålsenligt.

Inga Astorsdotter
Internrevisionschef

Maria Skargren
Internrevisor



Rektor

ÅTGÄRDSPLAN SLU ID:SLU.ua 2019.1.1.2-670

2019-09-26

Rektors åtgärdsplan till internrevisionens rapport Strategisk kompetensförsörjning.

Nr	Noterade brister (internrevisionen fyller i)	Rekommendation (internrevisionen fyller i)	Åtgärd (ledning/verksamhet fyller i)
A	<p>Institutionernas planer varierar i omfattning och innehåll vilket gör dem svåra att bedöma och analysera vid uppföljning samt försvårar harmonisering och tydlighet vid sammanställning på fakultetsnivå.</p> <p>Kompetensförsörjningsplaner ska tas fram på fakultetsnivå, detta har inte gjorts på ett enhetligt sätt. Det är i nuläget inte tydligt att institutionernas kompetensförsörjningsplaner tas till vara i eller återspeglas i samtliga fakulteters kompetensförsörjningsdokument och kopplingen till ämnesområden varierar.</p>	<p>IR rekommenderar att universitetsledningen överväger att utveckla och harmonisera arbetet med utformning och uppföljning av kompetensförsörjningsplaner på fakultets- och institutionsnivå.</p>	<p>Ansvarig avdelning/enhet: Personalavdelningen/ Planeringsavdelningen/Fakultetskanslierna</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Åtgärdas enligt rekommendation <input type="checkbox"/> Åtgärdas på annat sätt, ange vilket under kommentar nedan <input type="checkbox"/> Åtgärdas inte, ange varför under kommentar nedan</p> <p>Kommentar: Kompetensförsörjningsplaner och verksamhetsplaner bör gå hand i hand. Ett arbete pågår för att ta fram en årscykel för strategi och verksamhetsplanering där kompetensförsörjningsplanerna ska inkluderas. En ökad dialog och uppföljning mellan olika nivåer lyfts i detta arbete. Harmonisering och samordning av kompetensförsörjningsplaner skapar förutsättningar för utvecklad kommunikation och bättre uppföljning mellan de olika nivåerna inom organisationen.</p>

Nr	Noterade brister (internrevisionen fyller i)	Rekommendation (internrevisionen fyller i)	Åtgärd (ledning/verksamhet fyller i)
	Internrevisionen bedömer att det finns brister kring återkoppling av planerna från fakultet till institution.		<p>Åtgärds senast: Uppföljning 2020, inför nästa strategi antas.</p> <p>Dokumentation (om det ej framgår ovan): En årscykel tas fram som tydliggör kopplingen mellan strategiarbete- verksamhetsplanering – kompetensförsörjningsplaner. Översyn och utveckling av tidigare framtagna modell/plan kompetensförsörjning.</p>
B	<p>Internrevisionen bedömer att det finns brister inom rekryteringsprocessen av de högre akademiska anställningarna som delvis beror på skillnader i hanteringen mellan fakulteter och det finns ett behov av stöd och likriktning inom processen.</p> <p>Det är betydelsefullt att förväntningarna på personalavdelningen vid rekrytering av högre akademiska anställningar förtydligas och att personalavdelningens kompetens inom rekryteringsprocessen nyttjas.</p>	<p>IR rekommenderar att universitetsledningen överväger att ge personalavdelningen ett utökat ansvar för att stödja, samordna och utveckla även rekryteringsprocesserna för högre akademiska anställningar.</p>	<p>Ansvarig avdelning/enhet: Personalavdelningen/Fakultetskanslierna</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Åtgärdas enligt rekommendation <input type="checkbox"/> Åtgärdas på annat sätt, ange vilket under kommentar nedan <input type="checkbox"/> Åtgärdas inte, ange varför under kommentar nedan</p> <p>Kommentar: Personalavdelningen har idag ett uppdrag att ta fram rekryteringsmodeller för högre akademiska anställningar i arbetet med jämställdhetsintegrering. Arbetet är påbörjat och kompetensutveckling kommer att ske under 2020 av berörda. Arbeta med samordning av rekryteringsprocesserna pågår och en översyn av AO kommer att initieras. Tydliggörande av personalavdelningens mandat och ansvar ses som positivt.</p> <p>Åtgärds senast: klart december 2020</p> <p>Dokumentation (om det ej framgår ovan): En modell för kompetensbaserad rekrytering bör framtas och beslutas. Personalavdelningens mandat och ansvar tydliggörs i delegationsordningen.</p>

Nr	Noterade brister (internrevisionen fyller i)	Rekommendation (internrevisionen fyller i)	Åtgärd (ledning/verksamhet fyller i)
C	Internrevisionen bedömer att det finns brister i det strategiska arbetet med kompetensförsörjning då det inte tydligt omfattar alla anställningskategorier, även om det finns anledning att hantera de olika personalkategorierna inom administrativ och akademisk personal på olika sätt.	IR rekommenderar att universitetsledningen överväger att tydligare inkludera alla medarbetare i det strategiska arbetet med kompetensförsörjning.	<p>Ansvarig avdelning/enhet: Personalavdelningen</p> <p><input type="checkbox"/> Åtgärdas enligt rekommendation <input checked="" type="checkbox"/> Åtgärdas på annat sätt, ange vilket under kommentar nedan <input type="checkbox"/> Åtgärdas inte, ange varför under kommentar nedan</p> <p>Kommentar: Behovet av kompetensförsörjningsplaner gällande akademiska anställningar är viktigt för den strategiska utvecklingen av universitetet. Vad gäller övriga personalkategorier ser vi inte samma strategiska behov på en övergripande nivå men arbete med strategisk kompetensförsörjning gynnar all verksamhetsutveckling och bör även diskuteras och utvecklas inom administrationen.</p> <p>Åtgärdas senast: Påbörjas under 2020</p> <p>Dokumentation (om det ej framgår ovan):</p>
D	Internrevisionen bedömer att det finns ett behov av att utveckla processen och målen med kompetensförsörjningen för att mer tydligt kunna främja en ändamålsenlig uppföljningsstruktur som stöder det strategiska arbetet. En samlad uppföljning är av vikt för att kunna utvärdera hur fattade beslut kring kompetensförsörjning har fungerat och om tänkta mål med besluten uppnås.	IR rekommenderar att universitetsledningen överväger att tydligare definiera målen med kompetensförsörjningen och utvärdera hur uppföljningen bör ske för att det strategiska arbetet ska bedrivas effektivt och ändamålsenligt.	<p>Ansvarig avdelning/enhet: Personalavdelningen/ planeringsavdelningen</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Åtgärdas enligt rekommendation <input type="checkbox"/> Åtgärdas på annat sätt, ange vilket under kommentar nedan <input type="checkbox"/> Åtgärdas inte, ange varför under kommentar nedan</p> <p>Kommentar: Kompetensförsörjning och verksamhetsplanering går hand i hand och bör ledas utifrån de strategiska prioriteringarna. Se svar på fråga A. I dagsläget när SLU har antagit utmaningen med</p>

Nr	Noterade brister (internrevisionen fyller i)	Rekommendation (internrevisionen fyller i)	Åtgärd (ledning/verksamhet fyller i)
	På central nivå görs ingen samlad uppföljning, med undantag av årsredovisningen, som knyter an till institutionernas och fakulteternas kompetensförsörjning som helhet.		fördubblingsprojektet är kompetensförsörjningsplaner ett måste för att nå detta strategiska mål. Åtgärdas senast: se svar A Dokumentation (om det ej framgår ovan): se svar A