

Revisionsrapport

Granskning av kompetens-
försörjning och rekryterings-
process

Mjölby kommun

Johan Sjöberg
Nina Törling

Mars 2018

Innehåll

Sammanfattning och revisionell bedömning.....	2
Rekommendationer	4
1. Inledning	5
1.1. Bakgrund	5
1.2. Syfte och Revisionsfrågor	5
1.3. Revisionskriterier	6
1.4. Metod och avgränsning	6
2. Granskningsresultat	7
2.1. Framtida personal- och kompetensförsörjningsbehov är tydliggjort	7
2.2. Tydligt ansvar och en organisation finns för att hantera dels framtida kompetens- och personalförsörjning och dels kompetensutveckling av befintlig personal.....	8
2.3. Stödet till chefer är säkerställt för att hantera dels framtida kompetens- och personalförsörjning och dels kompetensutveckling av befintlig personal	10
2.4. Återrapportering sker till kommunstyrelsen och utbildningsnämnden	12
2.5. Det finns dokumenterade regler och rutiner för rekrytering och anställning	13
2.6. Det är tydligt vilket ansvar verksamhet respektive personalfunktion har för rekryterings- och anställningsprocessen.....	14
2.7. Dokumenterade regler och rutiner för rekryterings- och anställningsprocessen är väl kända i verksamheten	14
2.8.Stödet till chefer är säkerställt för att hantera rekryterings- och anställningsprocessen.	16

Sammanfattning och revisionell bedömning

PwC har på uppdrag av Mjölby kommuns förtroendevalda revisorer granskat kommunens kompetensförsörjning och rekryteringsprocess. Granskningsobjekt är kommunstyrelsen och utbildningsnämnden. Följande revisionsfrågor ska besvaras:

Bedriver kommunstyrelsen och utbildningsnämnden ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete för att säkra behov av personal och kompetens?

Säkerställer kommunstyrelsen samt utbildningsnämnden att det finns en ändamålsenlig rekryteringsprocess?

Vår samlade revisionella bedömning är att kommunstyrelsen och utbildningsnämnden i all väsentlighet bedriver ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete för att säkra behov av personal och kompetens. Kommunstyrelsen och utbildningsnämnden säkerställer i allt väsentligt att det finns en ändamålsenlig rekryteringsprocess. Dock behöver följsamhet till riktlinjer och rutiner förbättras.

Vi grundar vår bedömning på följande kontrollmål:

Framtida personal- och kompetensförsörjningsbehov är tydliggjort.

Kontrollmålet är **uppfyllt**. Vi bedömer att det i allt väsentligt finns en övergripande bild på kommun och nämndnivå av det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet. Det bedöms finnas en mer detaljerad bild på nämndnivå i det korta tidsperspektivet av hur situationen ser ut. Det fortsatta arbetet med kompetenskartläggning samt framtagande av kompetensplaner uppfattar vi kan ge en ytterligare och mer detaljerad lägesbild även i ett längre tidsperspektiv.

Tydligt ansvar och en organisation finns för att hantera
- framtida kompetens- och personalförsörjning.
- kompetensutveckling av befintlig personal.

Kontrollmålet är **delvis uppfyllt**. Vi bedömer att det finns ett tydligt fördelat ansvar beträffande kommunstyrelsens roll utifrån dess ansvar att leda och samordna personalpolitiken. Det bedöms även finnas en organisation för att möta detta ansvar.

Vi bedömer att utbildningsnämnden på ett tydligare sätt behöver involveras i personal- och kompetensförsörjningsfrågorna. Detta utifrån nämndens ansvar att tillse att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som bestämts av fullmäktige samt de nationella målen som finns för skolan uppfylls. Vi bedömer även att strategin behöver inarbetas i den ordinarie styrmodell för att säkerställa önskad effekt av strategin.

Stödet till chefer är säkerställt för att hantera

- framtida kompetens- och personalförsörjning.***
- kompetensutveckling av befintlig personal.***

Kontrollmålet är **uppfyllt**. Vi bedömer att kommunövergripande och förvaltningsspecifika åtgärder på ett positivt sätt stödjer chefer i att hantera framtida personal- och kompetensförsörjning. Det bedöms finnas stödjande strukturer för genomförandet av kompetensutvecklingsinsatser utifrån verksamhetens behov. Det finns även många nätverk och samarbeten som bedöms främja såväl framtida personal- och kompetensbehov som kompetensutveckling av befintlig personal.

Återrapportering sker till kommunstyrelsen och utbildningsnämnden.

Kontrollmålet är **uppfyllt**. Vi bedömer att det i allt väsentligt sker en återrapportering till styrelse och nämnd för att kunna ge en tillräcklig bild av utvecklingen inom området. Dock bedömer vi att det är viktigt att beakta vilken återrapportering som skall ske till kommunstyrelse respektive nämnd kopplat till den antagna kompetensförsörjningsstrategin. Detta då det bedöms finnas delar som både nämnd och styrelse är berörda av att få återrapportering kring.

Det finns dokumenterade regler och rutiner för rekrytering och anställning.

Kontrollmålet är **uppfyllt**. Vi bedömer att det finns tillräckligt med dokumenterade regler och rutiner för att kunna göra en regelrätt rekrytering i enlighet med kommunens riktlinjer och lagkrav. Kommunens inställning kring frivillig registerkontroll behöver dock förtydligas.

Det är tydligt vilket ansvar verksamhet respektive personalfunktion har för processerna.

Kontrollmålet är **uppfyllt**. Vi bedömer att det i allt väsentligt finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan ansvariga i verksamheten och den centrala personalfunktionen. Ansvarsfördelningen bedöms i allt väsentligt fungera.

Dokumenterade regler och rutiner är väl kända i verksamheten

Kontrollmålet är **inte uppfyllt**. Vi bedömer att huvuddragen i rekryterings- och anställningsprocessen är kända. Kommunen har ett flertal riktlinjer och policys på området, vilket också cheferna i organisationen är medvetna om. Vi bedömer dock utifrån intervjuer och stickprov att kännedom om innehållet i de styrande och stödjande dokumenten brister.

Stödet till chefer är säkerställt för att hantera rekryterings- och anställningsprocessen

Kontrollmålet är **uppfyllt**. Vi bedömer att stödet till cheferna på utbildningsförvaltningen säkerställs genom att personalavdelningen erbjuder konsultativt stöd, utbildning, rutiner och riktlinjer inom rekryterings- och anställningsprocessen. De erbjuds även stöd vid lönesättning. Dock bör ”konsultativt stöd” exemplifieras för tydliggöra för verksamheten vad för stöd och hjälp som kan ges i rekryterings- och anställningsprocessen.

Rekommendationer

Vi har efter genomförd granskning noterat ett behov av utvecklingsinsatser, och vill därför lämna följande rekommendationer.

- Att kommunstyrelsen och utbildningsnämnden i samverkan överväger hur utbildningsnämnden på ett tydligare sätt kan involveras i kompetensförsörjningsfrågorna. Detta utifrån nämndens ansvar att tillse att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som bestämts av fullmäktige samt de nationella målen som finns för skolan uppfylls. Vi rekommenderar även att strategin inarbetas i den ordinarie styrmodellen.
- Att kommunstyrelsen ser över hur utformningen kan förbättras av styrande och stödande dokument. Detta för att säkerställa tillgänglighet och användbarhet för chefer i organisationen.
- Att kommunstyrelsen tydliggör vilket sorts stöd som personalavdelningen kan bidra med i rekryterings- och anställningsprocessen.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Många kommuner har idag stora rekryteringsbehov och svårt att rekrytera vissa grupper såsom sjuksköterskor, lärare och tekniska specialistkompetenser. Enligt en prognos från SKL som kom i januari 2016, har Sveriges kommuner och landsting ett rekryteringsbehov på nästan 530 000 nya medarbetare under perioden 2013-2022. De i särklass största behoven finns inom förskola och skola.

Under 2015 genomfördes en övergripande granskning avseende styrning, ledning och uppföljning och kontroll av personalfrågorna i kommunen. Här bedömdes att personalförsörjningen behövde problematiseras i förhållande till den verksamhetsutveckling som politiken önskar se. Även ansvaret bedömdes behöva förtydligas avseende centrala personalenhetens uppdrag att leverera underlag i strategiska frågor till förvaltningar och nämnder.

Utöver behovet att arbeta strategisk med kompetensförsörjning behöver även en operativt ändamålsenlig rekryteringsprocess med god intern kontroll finnas. Ansvaret för att rekrytera och anställa är ofta delegerat långt ut i verksamheterna. Första linjens chefer är därmed ansvariga för att se till att det finns personal med rätt kompetens och kvantitet som arbetar i verksamheten. Under 2016 publicerades 331 rekryteringsannonser för tillsvidareanställningar, 67 procent av dem gällde lärarbefattningar.

Utifrån en bedömning av risk och väsentlighet har Mjölby kommuns revisorer i 2017 års revisionsplan beslutat att genomföra en granskning inom området.

1.2. Syfte och Revisionsfrågor

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

Bedriver kommunstyrelsen och utbildningsnämnden ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete för att säkra behov av personal och kompetens?

Säkerställer kommunstyrelsen samt utbildningsnämnden att det finns en ändamålsenlig rekryteringsprocess?

För att besvara revisionsfrågan har vi utgått ifrån följande kontrollmål:

- Framtida personal- och kompetensförsörjningsbehov är tydliggjort.
- Tydligt ansvar och en organisation finns för att hantera
 - framtida kompetens- och personalförsörjning.
 - kompetensutveckling av befintlig personal.
- Stödet till chefer är säkerställt för att hantera
 - framtida kompetens- och personalförsörjning.
 - kompetensutveckling av befintlig personal.
- Återrapportering sker till kommunstyrelsen och utbildningsnämnden.

- Det finns dokumenterade regler och rutiner för rekrytering och anställning.
- Det är tydligt vilket ansvar verksamhet respektive personalfunktion har för processerna.
- Dokumenterade regler och rutiner är väl kända i verksamheten
- Stödet till chefer är säkerställt för att hantera rekryterings- och anställningsprocessen

1.3. Revisionskriterier

Vi har förhållit oss till följande revisionskriterier:

- Kommunallagen 6 kap. 7 §. Bl.a. att nämnderna ska se till att verksamheten bedrivs enligt de föreskrifter som gäller för verksamheten.
- Övrig relevant lagstiftning
- Kommunens styrande dokument

1.4. Metod och avgränsning

Granskningen har genomförts via dokumentstudier av relevant dokumentation såsom planer, processbeskrivningar och rutiner för kompetensförsörjning och rekrytering.

För att verifiera följsamhet till gällande riktlinjer har ett stickprov gjorts med ett urval av genomförda rekryteringar/anställningar under 2017.

Intervjuer har genomförts med personalchef, HR-specialist, utbildningschef och gymnasie- och vuxenutbildningschef samt tre förskolechefer och tre rektorer.

2. Granskningsresultat

2.1. Framtida personal- och kompetensförsörjningsbehov är tydliggjort

2.1.1. Iakttagelser

Under 2017 genomförde Mjölby kommun en förstudie inför framtagandet av "kompetensförsörjningsstrategi år 2017-2022" med tillhörande förvaltningsspecifik "mall för kompetensförsörjningsplan 2018-2020". I förstudien beskrivs kommunens nuläge och framtida rekryteringsbehov per förvaltning 2017-2027. För utbildningsförvaltning anges behovet omfatta yrkeskategorierna lärare, förskollärare och fritidspedagoger.

Förstudien belyser pensionsavgångar i antal för tre år samt ackumulerat för perioden 2017-2027. Totalt beräknas utbildningsförvaltningen, fram till 2027, ha 252 medarbetare som går i pension. Pensionsavgångar avseende chefer presenteras kommungemensamt och uppgår för perioden till 29 stycken. Utöver detta presenteras personalomsättningstal per förvaltning för 2014, 2015 och 2016. För kommunen som helhet och även för utbildningsförvaltningen så ökar personalomsättning för varje år.

Den analys som anges utifrån detta ger vid handen ett antal olika förklaringar; stor rörlighet på arbetsmarknaden, pensionsavgångar, intern rörlighet (där medarbetare bytt tjänst inom eller utanför den egna enheten), medarbetare som säger upp sig för att det är för långt pendlingsavstånd, medarbetare som väljer att höja sin lön eller komma vidare i karriären genom att byta arbetsgivare, inte möjlighet att erbjuda heltidstjänster till medarbetare.

I samband med granskningsintervjuer med verksamhetschefer inom förvaltningen framkommer att personalrörligheten mellan olika arbetsgivare upplevs som stor på många håll. Rektorer beskriver även att rörligheten accelererade under hösten 2015 med anledningen av satsningar på förstelärartjänster. Rörligheten till följd av detta uppges nu ha avstannat.

I förstudien sätts även det bedömda behovet av arbetskraft i relation till Arbetsförmedlingens yrkesprognos för kommande fem år. Här visar prognoser att det kommer vara stor brist på sökande för lärare, förskollärare och fritidspedagoger.

Det finns idag ingen sammanlagd kvantifierad behovsprognos för olika personalkategorier utifrån exempelvis ambitionsökningar (ökad personaltäthet, höjda kompetensnivåer etc), ökande befolkning och/eller personalomsättning. Denna planeras genomföras under 2018.

I intervjuer framkommer att de största utmaningarna inom kompetensförsörjningen är rekrytering av personal till landsbygdsskolor och tillhandahållandet av vikarier, inom framförallt förskolan. Inom gymnasieskolan och vuxenutbildningen beskrivs att det främst är lärare inom Svenska för invandare (SFI) samt behöriga lärare inom matematik och naturvetenskapliga ämnen som de största utmaningarna finns.

I samband med utbildningsnämndens sammanträde 2017-08-29 lämnades en rapport rörande personalsituationen inför höstterminen 2017. Rapporten redovisar vilka tjänster som varje personalenhet har haft svårt att tillsätta och orsaken till detta. Redovisning sker

om lärare utan lärarlegitimation har blivit tvungna att anställas samt om det fortfarande saknas personal på berörd tjänst.

2.1.2. Bedömning

Kontrollmålet är **uppfyllt**.

Vi bedömer att det i allt väsentligt finns en övergripande bild på kommun och nämndsnivå av det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet. Det bedöms finnas en mer detaljerad bild på nämndnivå i det korta tidsperspektivet av hur situationen ser ut. Det fortsatta arbetet med kompetenskartläggning samt framtagande av kompetensplaner uppfattar vi kan ge en ytterligare och mer detaljerad lägesbild även i ett längre tidsperspektiv.

2.2. Tydligt ansvar och en organisation finns för att hantera framtida kompetens- och personalförsörjning och kompetensutveckling av befintlig personal

2.2.1. Iakttagelser

Kommunstyrelsen skall enligt reglemente leda och samordna bland annat personalpolitiken och informationsverksamheten. Kommunstyrelsen skall vidare med uppmärksamhet följa skolväsendet och verka för att skollagstiftningens mål kan uppfyllas.

Utbildningsnämnden ska enligt sitt reglemente att bland annat:

- tillse och verka för att de nationella målen för skolan uppfylls
- tillse och verka för att de kommunala målen som lagts fast uppfylls
- utöva den övergripande ledningen och samordningen av kommunens skolväsende

Av reglemente framgår att utbildningsnämnden beslutar i alla personalpolitiska frågor förutom att:

- med bindande verkan för kommunen genom kollektivavtal reglera frågor rörande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare
- förhandla på kommunens vägnar enligt gällande lagstiftning om förhandlingsrätt (nämnden har förhandlingsrätten vad gäller §§ 11-14 och 38 lagen om medbestämmande i arbetslivet)
- besluta om stridsåtgärd
- avgöra frågor om tolkning och tillämpning av lag, avtal och bestämmelser rörande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare
- lämna uppdrag som avses i den kommunala delegationslagen (1954:130)
- anställa och entlediga förvaltningschef samt avgöra anställnings- och lönevillkor för förvaltningschef.

Kommunstyrelsen skall enligt reglemente leda och samordna bland annat personalpolitiken och informationsverksamheten. Kommunstyrelsen skall vidare med uppmärksamhet följa skolväsendet och verka för att skollagstiftningens mål kan uppfyllas.’

I kommunens personalpolitiska program ingår kompetensförsörjningsområdet som ett av fyra fokusområden. I denna anges att kommunstyrelsen beslutar om kompetensförsörjningsstrategin och har ansvar för de strategiområden och målsättningar som är fastställda inom kompetensförsörjningsområdet.”

I dokumentet ”Kompetensförsörjningsstrategi år 2017-2022” som är antagen av kommunstyrelsen 2017-06-14 anges en roll- och ansvarsfördelning för kommunens strategiska kompetensförsörjningsarbete. Roll- och ansvarsfördelningen omfattar såväl delar av den politiska organisationen som tjänstemannaorganisationen. I strategin beskrivs även mål gällande kompetenskartläggning och uppföljning av denna (se bild 1).

Mål	Respektive förvaltning ska genomföra en kompetenskartläggning vartannat år (senast i november år 2018, 2020 och 2022).
Ansvarig	Förvaltningschefer
Uppföljning	Målet följs upp av personalavdelningen i samband med de årliga löneöversynsmötena med förvaltningscheferna (i november år 2018, 2020 och 2022).

Bild 1

Av strategin framgår även mål kring att marknadsföra kommunen som arbetsgivare. (se exempel bild 2)

Mål	Innan december år 2019 ska kommunen ha definierat ett arbetsgivarerbjudande som ska användas vid marknadsföringen av Mjölby kommun som arbetsgivare.
Ansvarig	Personalavdelningen (tillväxtkontoret och kommunikatörer)
Uppföljning	Målet följs upp i december år 2019 av personalavdelningen.

Bild 2

Det framgår även mål kring att bredda rekryteringen och samverka i kompetensförsörjningsarbetet (se exempel bild 3)

Mål	Kommunens förvaltningar ska, utifrån det kartlagda kompetensbehovet, ha identifierat vilka arbetsingångar som ska erbjudas för specifikt ungdomar, studenter och nyanlända. Målet ska vara uppfyllt i november år 2019.
Ansvarig	Förvaltningschefer
Uppföljning	Målet följs upp av personalavdelningen i samband med de årliga löneöversynsmötena i november med förvaltningscheferna.

Bild 3

Den organisation som ska hantera de olika målen framgår av dokumentet. De främsta aktörerna som är inblandade i arbetet är central personalavdelningen samt respektive förvaltning.

Gällande kompetensutveckling framgår följande av strategidokumentet ”Det är viktigt att kompetensutvecklingsinsatserna som genomförs på individ- eller gruppnivå har en koppling till kommunens kompetensbehov. Under de årliga medarbetarsamtalen mellan chef och medarbetare ska kompetenskartläggningen användas för att säkerställa att kompetensutvecklingsinsatser av befintlig personal anpassas efter kommunens, förvaltningens, enhetens och/eller medarbetarens kompetensbehov i den mån det är möjligt.”

Det framgår inte i kompetensförsörjningsstrategin vilket ansvar och vilken roll utbildningsnämnden har inom området. Det framgår dock av dokumentet ”kompetensförsörjningsplan 2018-2020” att förvaltningsledningen ”ansvarar för att informera nämnden om kompetensförsörjningsplanen och kompetensförsörjningsarbetet.”

Vid intervjuer lyfter förvaltningsledning fram att nämnden även har en viktig roll att när det gäller att förse den egna organisation med personal med rätt utbildning och kompetens i sin funktion som utbildningsanordnare. Detta gäller exempelvis inom yrken inom vård och omsorg samt skola.

Inom nämndens ansvarsområde finns olika riktade statsbidrag som direkt eller indirekt har en påverkan inom personal- och kompetensförsörjningsområdet. Några av dessa som lyfts fram i budgeten för 2017 är statsbidrag för höjda lärarlöner och stärkt elevhälsa. Statsbidrag för minskade barngrupper inom förskola, ökad personaltäthet inom fritidshem och grundskola F-3 lyfts också fram. I intervjuer framkommer att ansökan av dessa sker inom ramen för utbildningsförvaltningen. Ansökningar ska ofta innehålla strategier och planer för kompetensförsörjning. Vid intervjuer framkommer även att det finns risk för att statsbidragen skapar ojämn balans i arbetet med en långsiktig personal- och kompetensförsörjning. Vikten av att styrelsens och nämndens arbete samspelar lyfts fram.

Vid intervjuer framkommer att det finns behov av att arbeta ytterligare med att förtydliga nämndens roll kontra kommunstyrelsens roll för de olika delarna inom personal- och kompetensförsörjningsarbetet. Detta för att kunna koppla ihop uppdraget som huvudman med uppdraget som arbetsgivare på ett tydligt sätt.

2.2.2. Bedömning

Kontrollmålet är **delvis uppfyllt**.

Vi bedömer att det finns ett tydligt fördelat ansvar beträffande kommunstyrelsens roll utifrån dess ansvar att leda och samordna personalpolitiken. Det bedöms även finnas en organisation för att möta detta ansvar.

Vi bedömer att utbildningsnämnden på ett tydligare sätt behöver involveras i personal- och kompetensförsörjningsfrågorna. Detta utifrån nämndens ansvar att tillse att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som bestämts av fullmäktige samt de nationella målen som finns för skolan uppfylls. Vi bedömer även att strategin behöver inarbetas i den ordinarie styrmodell för att säkerställa önskad effekt av strategin.

2.3. Stödet till chefer är säkerställt för att hantera framtida kompetens- och personalförsörjning och kompetensutveckling av befintlig personal

2.3.1. Iakttagelser

I ”kompetensförsörjningsstrategi år 2017-2022” anges ett antal åtgärder för att säkra det framtida behovet av personal och kompetens.

Det finns en mall för arbetet med en kompetensförsörjningsplan som ska ske inom respektive förvaltning med en giltighet per två år. Denna skall utgå från en kompetenskartläggning som skall genomföras vartannat år, första ska ske i november 2018. Mallen för kompetensförsörjningsplanen innehåller avsnitt kring *ansvarsfördelning inom förvaltning, Nuläges- och behovsanalys, Fokusområden och målsättningar, Handlingsplan samt Uppföljning*.

I strategin framgår kommunövergripande åtgärder såsom översyn av förmåner och underlättande av kompetensöverföringar. Det finns även åtgärder för att kompetensutveckla befintliga personal däribland synliggörandet av karriärvägar och uppmuntrande till intern rörlighet.

Vid intervjuer med chefer i förvaltningen uppges det finnas en rad pågående åtgärder för att underlätta personal- och kompetensförsörjningen. Bland annat så finns möjligheten för universitetsstudenter som skriver sin uppsats att samtidigt arbeta 10 procent för att prova på att arbeta i kommunen. Inom förvaltningens verksamhet finns också ett mentorsprogram för nyanställda. I programmet ingår bland annat att en handledare stöttar den nyanställda på avsatt tid, två timmar, varje vecka. Inom förvaltningen genomförs gemensamma informationskvällar för blivande verksamhetsförlagutbildning (VFU)-studenter och verksamheterna uppges sträva efter att kunna ta emot alla VFU-studenter som söker till kommunen.

Beträffande kompetensutveckling av befintlig personal uppges detta planeras och budgeteras i huvudsak på respektive enhet. Viss kompetensutveckling budgeteras dock på förvaltnings- eller kommunövergripande nivå, så som arbetslagsledarutbildning. En hel del kompetensutvecklings genomförs också med statsbidragsmedel.

Överlag framkommer vid intervjuer att en stor del av första linjens chefer upplever en frihet och till viss del möjlighet att arbeta med kompetensutveckling. Begränsningarna ligger snarare i tiden som finns tillgänglig och kostnaden för att ta in ev. vikarier. Även Medarbetarakedemin som genomförs tillsammans med Linköpings och Norrköpingskommun uppges vara positivt. Syftet med programmet är att stimulera till personlig utveckling med fokus på medarbetarskap, stärka och utveckla ledarskapet i yrkesrollen, fördjupa kunskaperna om kommunens verksamhet och att gynna nätverkande mellan medarbetare.

Flera av cheferna uppger att det finns ett stöd från förvaltning och centrala HR i arbetet med personal- och kompetensförsörjningsfrågor. Några uppger dock att man önskar ökat stöd i att jobba med lönefrågor ur ett långsiktigt perspektiv. Några framhåller dock motsatsen, nämligen att lönekartläggningarna visst givit effekt och därmed stöd i det långsiktiga arbetet. Överlag uppfattas att kommunen "hänger ihop" som EN arbetsgivare.

Utbildningsförvaltningen anges ha riktlinjer för storlek på barngrupper och antalet förskollärare. Detta uppges vara styrande för hur förskoleenheterna arbetar med personal- och kompetensförsörjning. Det uppges dock finnas en problematik kring målet med andelen förskolelärare då denna andel (67 %) inte täcks i nuvarande budget. Inom skolan och gymnasieskolan uppges budgeten som helhet vara den huvudsakliga utgångspunkten. Några intervjuade lyfter fram att ett längre perspektiv behövs vad det gäller landsbygds-skolorna. På dessa skolor uppges andel behöriga lärare vara lägre och det är svårt att kompetensförsörja med behörig personal även inom fritidsverksamheten.

Vid intervjuer med företrädare för gymnasieskolan framhålls att man under de senaste åren arbetat med att få gymnasieverksamheten att bli mer sammanhållen. Arbetet har bland annat bestått i att skapa en samsyn kring behovet av personal- och kompetens. För att stödja optimeringen av resurser har schemaläggare anställts på central nivå inom för-

valtningen. På detta sätt samordnas personal- och kompetensbehovet mellan enheterna. För att även kunna försörja yrkesprogrammen med kompetens samarbetar förvaltningen med branschen inom ramen för olika programråd.

Vid intervjuer framkommer att det nyligen skett förändrade principer gällande rekrytering av chefer inom nämndens verksamhetsområden. Tidigare princip uppges ha varit att chefsrekryteringar skett internt i organisationen. Detta ska nu enligt intervjuer vara förändrat så rekrytering till denna typ av tjänst även kan ske med externt sökande och därmed överensstämmer med kommunens riktlinjer för kompetensbaserad rekrytering. Förändringen framgår även av samverkansprotokoll 2017-11-23.

2.3.2. Bedömning

Kontrollmålet är **uppfyllt**.

Vi bedömer att kommunövergripande och förvaltningsspecifika åtgärder på ett positivt sätt stödjer chefer i att hantera framtida personal- och kompetensförsörjning. Det bedöms finnas stödjande strukturer för genomförandet av kompetensutvecklingsinsatser utifrån verksamhetens behov. Det finns även många nätverk och samarbeten som bedöms främja såväl framtida personal- och kompetensbehov som kompetensutveckling av befintlig personal.

2.4. Återrapportering sker till kommunstyrelsen och utbildningsnämnden

2.4.1. Iakttagelser

Utifrån kommunstyrelsens protokoll från 2017 kan konstateras att viss återrapportering gjorts gällande kompetens- och personalförsörjning. Bland annat har viss redovisning gjorts av föreslagna och befintliga projekt inom kompetensförsörjning. Personalutskottets arbete och löneöversyn redovisas och så även information från östsvenska yrkeshögskolan. Anmälan av beslut fattade på delegation rörande anställning har regelbundet anmälts till kommunstyrelsen.

Utbildningsförvaltningen har rapporterat till nämnden gällande bland annat delegationsbeslut på anställningar, behovsinventering av personal, utbildningar och kompetensförsörjning. Nämnden har beslutat om ny organisation och då också behovet av nya chefer. Det har också rapporterats från sakområdet för utbildning och kompetensförsörjning, och diskussioner om ytterligare lokaler har förts.

Inom ramen för budgeten finns ett antal nyckeltal som berör personal- och kompetensförsörjningen. Exempel på nyckeltal är; inskrivna barn per årsarbetare i förskolan, grundskollärare med pedagogisk högskoleexamen, gymnasielärare med pedagogisk högskoleexamen. Nyckeltal för kommande år prognosticeras och jämförs med föregående års prognos samt utfall för två år tillbaka.

I samband med utbildningsnämndens sammanträde 2017-08-29 presenterades personalsituationen inför höstterminen 2017. Rapporten redovisar per enhet vilka tjänster som varit svåra att tillsätta och orsaken till detta. Redovisning sker om obehöriga har blivit tvungna att anställas samt om det fortfarande saknas personal på berörd tjänst. Information har getts om projektet studiestartstöd- ett verktyg för arbetsförmedlingen och kommunen att få rekrytera de personer som har störst utbildningsbehov.

Det framgår inte av kompetensförsörjningsstrategi vad som ska följas upp av nämnd eller kommunstyrelsen. Däremot framgår vilka delar som ska följas upp av personalavdelningen. Det framgår dock av dokumentet ”kompetensförsörjningsplan 2018-2020” att förvalt-

ningsledningen ”ansvarar för att informera nämnden om kompetensförsörjningsplanen och kompetensförsörjningsarbetet.”

2.4.2. *Bedömning*

Kontrollmålet är **uppfyllt**.

Vi bedömer att det i allt väsentligt sker en åiterrapportering till styrelse och nämnd för att kunna ge en tillräcklig bild av utvecklingen inom området. Dock bedömer vi att det är viktigt att beakta vilken åiterrapportering som skall ske till kommunstyrelse respektive nämnd kopplat till den antagna kompetensförsörjningsstrategin. Detta då det bedöms finnas delar som både nämnd och styrelse är berörda av att få åiterrapportering kring.

2.5. *Det finns dokumenterade regler och rutiner för rekrytering och anställning*

2.5.1. *Iakttagelser*

Mjölby kommun har ett kommunövergripande dokument för rekryterings- och anställningsprocessen, ”Riktlinjer för kompetensbaserad rekrytering”, antagen av kommunstyrelsen 2016-11-16. Detta dokument beskriver utförligt rekryteringsprocessen i sig, så som behovsanalys, rekryteringsgrupp, annonsering, urval, intervju, bedömningsmetoder, referenser, beslut, lönesättning och besked. Därefter följer en kort beskrivning av introduktion till nyanställda. I dessa riktlinjer hänvisas till ett antal andra stöddokument och mallar på området för att få mer detaljerade information om särskild arbetsgång i processen. Exempel på andra stöddokument och mallar som granskningen har fått ta del av är anonsmall, samråd inför lönebeslut, kompetensbaserad rekrytering, intervjuformulär och introduktionsplan. Totalt finns 17 stycken stödmallar.

En av dessa mallar är ”checklista för kompetensbaserad rekrytering”. Checklistan ska vara ett hjälpmedel som rekryterande chefer kan använda sig av i rekryteringsarbetet för att säkerställa att alla rekryteringsmoment efterlevs. Checklista utgår från rekryteringsprocessens delsteg riktlinjerna där chef kan göra noteringar per delsteg.

I dokumentet ”registerkontroll av personer som ska arbeta med barn” beskrivs lagstiftningen på området. Det framgår när registerkontroll är obligatorisk och när den är frivillig i enlighet med lagstiftningen. Vid frivillig registerkontroll ska den som erbjuds anställning visa upp utdrag ur belastningsregistret på begäran av arbetsgivaren. Det är upp till arbetsgivaren att bedöma huruvida en persons arbetsuppgifter kan anses innefatta direkta och regelbundna kontakter med barn. Dokumentet ger ingen vägledning i hur Mjölby kommun valt att förhålla sig kring frivillig registerkontroll. Det ter sig därför som det är upp till varje chef att själv göra den bedömningen. Det framgår av rutinen att obligatoriskt registerutdrag ska kopieras och förvaras i personakten på personalavdelningen.

Vid intervjuer framkommer att det nyligen skett reviderade principer gällande rekrytering av chefer inom nämndens verksamhetsområden. Tidigare princip uppges ha varit att chefsrekryteringar skett internt i organisationen. Detta ska nu enligt intervjuer vara förändrat så rekrytering till denna typ av tjänst även kan ske med externt sökande. Förändringen framgår även av samverkansprotokoll 2017-11-23.

2.5.2. *Bedömning*

Kontrollmålet är **uppfyllt**.

Vi bedömer att det finns tillräckligt med dokumenterade regler och rutiner för att kunna göra en regelrätt rekrytering i enlighet med kommunens riktlinjer och lagkrav. Kommunens inställning kring frivillig registerkontroll behöver dock förtydligas.

2.6. Det är tydligt vilket ansvar verksamhet respektive personalfunktion har för rekryterings- och anställningsprocessen

2.6.1. Iakttagelser

I riktlinjerna för kompetensbaserad rekrytering, antagen av kommunstyrelsen 2016-11-16, framgår att det är rekryterande chef som ansvarar för rekryteringen från start till slut. Cheferna erbjuds ett konsultativt stöd av personalavdelningen genom hela rekryteringsprocessen eller i enskilda delar. Vid rekrytering av arbetsledande befattningar ska personalavdelningen alltid medverka, om inte en extern rekryteringskonsult deltar i rekryteringen.

Av samma riktlinje framgår det också att det är rekryterande chef som ansvarar för att följa de lönepolitiska riktlinjerna inför lönesättning. Men om lönen är utanför den ordinarie lönestrukturerna ska samråd ske med personalchef på personalavdelningen.

Ovan sagda är också något som bekräftas vid intervjuer. De intervjuade anger att det är upp till ansvarig förskolechef eller rektor att handha sin egen rekrytering utifrån behov och budget. Det är först vid en löneförhandling som cheferna i vissa fall tar hjälp av personalavdelningen. Vid rekrytering av chefer på olika nivåer framgår av riktlinjerna att rekryterande överordnad chef är ansvarig för rekrytering men att denna ska ta stöd ifrån personalavdelning samt fackliga parter.

Mer specifika exempel på vad annat konsultativt stöd från personalavdelningen kan vara framgår inte av vare sig aktuell riktlinje eller från gjorda intervjuer.

2.6.2. Bedömning

Kontrollmålet är **uppfyllt**.

Vi bedömer att det i allt väsentligt finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan ansvariga i verksamheten och den centrala personalfunktionen. Ansvarsfördelningen bedöms i allt väsentligt fungera.

2.7. Dokumenterade regler och rutiner för rekryterings- och anställningsprocessen är väl kända i verksamheten

2.7.1. Iakttagelser

Det framkommer vid intervjuerna att chefer är medvetna om att det finns policys och riktlinjer kring rekrytering- och anställningsprocessen. Några intervjuade uppger dock att man ibland hamnar i tidsmässigt pressade rekryteringar som gör det svårt att kunna följa alla steg i rekryteringsprocessen enligt riktlinjen. Några uppger att man känner till den checklista som finns som stöd för kompetensbaserad rekrytering.

Vid intervjuer framkommer att respektive anställande chef oftast initierar en rekryteringsprocess utifrån behov. Några uppger dock att man inte alltid hinner med att genomföra en dokumenterad behovsanalys. Det är cheferna själva som utformar annonserna vid anställning utifrån kommunens annonseringsmall. Därefter tar respektive chef kontakt

med medborgarservice som hjälper till med annonsering av tjänsten via rekryteringsverktyget Visma. Personalavdelningen anger att de vid behov kan hjälpa till med exempelvis annonseringsgranskning, stöd i val av annonseringskanaler och annonsering via sociala medier.

Flera intervjuade sätter samman en rekryteringsgrupp som stöd i rekryteringsprocessen. Vid chefsrekryteringar uppges rutinen för fackligt deltagande följas och personalavdelningen är involverad i rekryteringar av chefer. Några intervjuade använder sig av mallarna för referenstagning och intervjuguider. Samtliga intervjuade anger att de använder självservice för att upprätta anställningsbevis.

För att försöka effektivisera processen och göra den mindre kostsam vid rekrytering till vikariepoolen har cheferna vid flera tillfällen använt sig av en förkortad process, så kallad massrekrytering. Det innebär bland annat att flera personer intervjuas samtidigt i grupp. Cheferna är med vid intervjuerna, ofta tillsammans med någon annan. Det är administratörerna som kallar till intervju och begär in intyg och utdrag ur belastningsregistret. Vid dessa processer är det ovanligt att det tas några referenser.

Stickprov i personalakt

Stickprov utfördes, av PwC, med manuell genomgång på 39 personalakter. De utvalda akterna bestod av personer anställda under 2017, såväl tillsvidareanställda som visstidsanställda. Vid stickprovet kontrollerades huruvida det i akterna fanns aktuellt registerutdrag, lärarlegitimation, CV/meritförteckning, undertecknad tystnadsplikt och aktuellt anställningsavtal. Dokument som här är aktuella utifrån lagstiftning, kommunens riktlinjer (personalhandlingar som ska till arkivet, 2017-04-20, kommunstyrelsens förvaltning) och aktuella tjänster.

Dokument i granskade personalakter

	JA	NEJ	EJ TILLÄMP- LIGT	ÖVRIGT	TOTALT
Registerutdrag*	13	24	2	0	39
Lärarlegitimation	10	9	19	1 (ej utexaminerad)	39
Undertecknad tystnadsplikt	11	26	0	2 (otydlig underskrift)	39
Anställningsavtal	39	0	0	0	39
CV	16	23	0	0	39
Samtliga tillämpliga dokument	4				4

*Samtliga funna registerutdrag var kontrollerade innan anställning och mindre än ett år gammalt.

Stickprovet visar på att samtliga akter inkluderade aktuellt anställningsavtal. Övervägande del av akterna innehöll dock inte CV, undertecknad tystnadsplikt eller registerutdrag och endast fyra personalakter innehöll samtliga dokument.

2.7.2. *Bedömning*

Kontrollmålet är **inte uppfyllt**.

Vi bedömer att huvuddragen i rekryterings- och anställningsprocessen är kända. Kommunen har ett flertal riktlinjer och policys på området, vilket också cheferna i organisationen är medvetna om. Vi bedömer dock utifrån intervjuer och stickprov att kännedom om innehållet i de styrande och stödjande dokumenten delvis brister.

2.8. *Stödet till chefer är säkerställt för att hantera rekryterings- och anställningsprocessen.*

2.8.1. *Iakttagelser*

Som beskrivs ovan framgår det av ”riktlinjer för kompetensbaserad rekrytering” att cheferna erbjuds ett konsultativt stöd av personalavdelningen genom hela rekryteringsprocessen eller i enskilda delar. Av intervjuer framkommer att vissa chefer inte känner till vad de kan få stöd i men säger samtidigt att personalavdelningen lämnar ett bra stöd när man behöver.

Det är personalavdelningen som tar utarbetar de kommunövergripande riktlinjerna och rutinerna kring rekryterings- och anställningsprocessen. Som det framgår av *avsnitt 2.5* finns en mängd styrande och stödjande dokument kring rekrytering och anställning.

It-systemet *Visma* uppges vid intervjuer vara funktionellt och stödjande vid rekrytering. Vid intervjuerna framkommer att cheferna genomför rekryteringsprocessen själva men att de ibland tar stöd, via HR-administratören på utbildningsförvaltningen, av personalavdelningen gällande lönesättning. Personalavdelningen kan också se i systemet om befintlig kandidat har sökt annan tjänst inom kommunen. Det uppges vara ett bra stöd för att undvika att lika tjänster erbjuder olika lönevillkor inom kommunen. Självservice för upprättande av anställningsavtal uppges lämna ett bra stöd.

Av intervjuerna framkommer att det en gång per år finns möjlighet för nya cheferna att gå en utbildning som heter kompetensbaserad rekrytering. Vid denna utbildning berörs hela rekryteringsprocessen.

2.8.2. *Bedömning*

Kontrollmålet är **uppfyllt**.

Vi bedömer att stödet till cheferna på utbildningsförvaltningen säkerställs genom att personalavdelningen erbjuder konsultativt stöd, utbildning, rutiner och riktlinjer inom rekryterings- och anställningsprocessen. De erbjuds även stöd vid lönesättning. Dock bör ”konsultativt stöd” exemplifieras för tydliggöra för verksamheten vad för stöd och hjälp som kan ges i rekryterings- och anställningsprocessen.

2018-03-06

Lena Brönnert

Lena Brönnert

Johan Sjöberg

Johan Sjöberg