



UPPSALA
UNIVERSITET

UFV 2021/1793

Strategisk kompetensförsörjning

Internrevisionsrapport

Fastställd av Konsistoriet 2021-12-14

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
1 Inledning	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Syfte och revisionsfrågor	4
1.3 Genomförande	5
1.4 Risker	5
1.5 Bedömningskriterier	5
2. Strategisk kompetensförsörjning	6
2.1 Strategisk kompetensförsörjningsplanering vid Uppsala universitet - Utvecklingsarbete 2016/2017	6
2.2. SVENSK STANDARD SS 624070:2017, Kvalitetsledning – Kompetensförsörjningsprocessen	8
3 Resultat från granskningen	8
3.1 Strategisk kompetensförsörjning som en del av universitetets process för verksamhetsplanering	8
3.1.1 <i>Styrning och uppföljning av strategisk kompetensförsörjning</i>	8
3.1.2 <i>Modell för kompetensförsörjningsprocessen</i>	10
3.1.3 <i>Bedömning och rekommendationer</i>	10
3.2. Planering av strategisk kompetensförsörjning vid institutionerna	12
3.2.1 <i>Arbetet med kompetensförsörjningsplaner vid institutionerna</i>	12
3.2.2 <i>Kompetens och stöd i arbetet med planering av strategisk kompetensförsörjning vid institutionerna</i>	13
3.2.3 <i>Bedömning och rekommendationer</i>	14
4 Samtliga rekommendationer	15
BILAGA 1	

Sammanfattning

Internrevisionen har i enlighet med revisionsplanen för 2020 granskat strategisk kompetensförsörjning vid Uppsala universitet. Utgångspunkten har varit att analysera och bedöma huruvida kompetensförsörjningsarbetet inom universitetet bedrivs systematiskt, strukturerat och med god intern styrning och kontroll. Granskningen har inriktats mot universitetets styrning och uppföljning av strategisk kompetensförsörjning samt universitetets modell för kompetensförsörjningsprocessen. Därutöver har planering av kompetensförsörjning vid institutionerna granskats med särskilt fokus på arbetsmetod, kompetens och stöd i genomförandet.

Granskningen huvudsakliga iakttagelser visar att planering av strategisk kompetensförsörjning har integrerats i den årliga processen för verksamhetsplanering, men att det finns brister i arbetet med att systematiskt utvärdera och följa upp genomförda insatser. Därutöver saknas en universitetsgemensam kompetensförsörjningsprocess med ett tydligt avstamp i en strukturerad modell för arbetet med kompetensanalys, kompetensplanering, genomförande och utvärdering. Vidare finns det inte vid universitetet något uttalat organisatoriskt ansvar att övergripande leda och styra kompetensförsörjningsprocessen som en integrerad del i den årliga processen för verksamhetsplanering. Vad avser planering av kompetensförsörjning på institutionsnivå framgår att det råder stor variation mellan institutionerna i vilken utsträckning det genomförs och det finns även en märkbar skillnad mellan vetenskapsområdena. Granskningen visar även att det inte planeras för ”övrig kompetens” i samma utsträckning som den akademiska kompetensen.

Med utgångspunkt i de iakttagelser som gjorts bedömer internrevisionens att den interna styrningen och kontrollen sammantaget kan förbättras vad avser universitetets arbete med strategisk kompetensförsörjning. Med grund i bedömningen rekommenderar internrevisionen rektor följande:

- Utredda hur ett universitetsövergripande ansvar för kompetensförsörjningsprocessen kan fördelas organisatoriskt och utövas i praktiken.
- Skapa och förankra en för universitetet enhetlig modell för kompetensförsörjningsprocessen som inkluderar de samverkande delarna kompetensanalys, kompetensplanering, genomförande och utvärdering.
- Utveckla rutiner för att kontinuerligt och systematiskt kunna utvärdera och följa upp planering av strategisk kompetensförsörjning.
- Säkerställa att institutionerna ges goda förutsättningar att arbeta systematiskt och strukturerat med planering av sin kompetensförsörjning genom att stödjande universitetsgemensamma rutiner och mallar finns att tillgå i processens samtliga delar.
- Tillse att arbetet med planering av strategisk kompetensförsörjning inbegriper universitetets samlade kompetens, d.v.s. akademisk kompetens såväl som övrig kompetens.

1 Inledning

Internrevisionen genomför en granskning av den interna styrningen och kontrollen vad avser universitetets arbete med strategisk kompetensförsörjning. Granskningen har genomförts i enlighet med revisionsplan 2021 och har pågått under tidsperioden maj- augusti 2021.

1.1 Bakgrund

En väl fungerande kompetensförsörjning är en strategisk fråga av yttersta vikt för Uppsala universitet. Att universitetet har medarbetare med rätt kompetens på både kort och lång sikt är avgörande för hur väl universitetet fungerar och når sina mål. I *Mål och strategier för Uppsala universitet* framhålls att kvalificerade lärare, forskare och övriga medarbetare är avgörande för att universitetet ska nå det övergripande målet att bedriva utbildning och forskning av högsta kvalitet och relevans (UFV 2018/641). För att nå detta mål behöver universitetet kunna attrahera, rekrytera, behålla och utveckla medarbetare och ha ett långsiktigt och strukturerat arbetssätt avseende kompetensförsörjning.

Enligt *Mål och strategier* tar kompetensförsörjningsarbetet sikte på att överväganden om långsiktiga rekryterings- och utvecklingsbehov ska vara en integrerad del av den kontinuerliga strategiska diskussionen på alla nivåer inom universitetet. Från och med 2017 ska långsiktig kompetensförsörjningsplanering ingå som en del av verksamhetsplaneringen och stödmaterial finns för att stödja verksamheten i detta arbete.

1.2 Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att analysera och bedöma huruvida kompetensförsörjningsarbetet inom universitetet bedrivs systematiskt, strukturerat och med god intern styrning och kontroll. För att uppnå syftet har granskningen fokuserat dels på universitetets övergripande arbete dels på genomförandet i verksamheten.

Internrevisionen har i granskningen utgått från två frågeställningar:

- *Är strategisk kompetensförsörjning integrerad i universitetets årliga process för verksamhetsplanering?*
För att besvara frågeställningen har granskningen inriktats mot
 - universitetets styrning och uppföljning av strategisk kompetensförsörjning
 - universitetets modell för kompetensförsörjningsprocessen
- *Utgör planering av strategisk kompetensförsörjning en integrerad del av institutionernas verksamhetsplanering?*
För att besvara frågeställningen har granskningen inriktats mot
 - arbetsmetod, kompetens och stöd i arbetet med planering av kompetensförsörjning vid institutionerna

1.3 Genomförande

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier, analys av kompetensförsörjningsplaner samt intervjuer med företrädare vid HR-avdelningen, planeringsavdelningen och samtliga områdeskanslier. Därutöver har intervjuer genomförts med prefekter vid tre institutioner; Institutionen för informationsteknologi, Institutionen för medicinsk biokemi och mikrobiologi samt Institutionen för lingvistik och filologi.¹

1.4 Risker

I det fall universitetets arbete med strategisk kompetensförsörjning inte bedrivs systematiskt och strukturerat samt med god intern styrning och kontroll kan detta innebära risk för att

- rätt kompetens inte kan attraheras, rekryteras, utvecklas, behållas eller avvecklas efter verksamhetens behov och uppsatta mål
- organisationens samlade kompetens inte säkerställs
- verksamheten inte utvecklas på kort och lång sikt

Sammantaget kan de identifierade riskerna påverka universitetets förmåga att nå det övergripande målet att bedriva utbildning och forskning av högsta kvalitet och relevans.

1.5 Bedömningskriterier

Med bedömningskriterier avses de regler och normer som utgör utgångspunkter för internrevisionens bedömningar och rekommendationer. Granskningen tar sin utgångspunkt i myndighetsförordningens krav på att verksamheten bedrivs effektivt, enligt gällande rätt och med god hushållning med statens medel samt högskoleförordningens krav på att det vid universitetet ska finnas en intern styrning och kontroll som fungerar på ett betryggande sätt.² Vid bedömningen av den interna styrningen och kontrollen tillämpar internrevisionen en fyrgradig bedömningsskala.³

Granskningen utgår från följande regelverk och inriktningsdokument vid universitetet:

- Arbetsordning för Uppsala universitet (UFV 2017/95)
- Arbetsordning för universitetsförvaltningen vid Uppsala universitet (UFV 2018/1183)
- Mål och strategier för Uppsala universitet (UFV 2018/641)
- Verksamhetsplan för Uppsala universitet (UFV 2020/32)
- Slutrapport, utvecklingsarbete 2016/2017, Strategisk kompetensförsörjningsplanering vid Uppsala universitet (UFV 2016/1752). (Se avsnitt 2.1).

¹ Institutionerna har valts ut med anledning av att de intervjuades i det utvecklingsarbete med strategisk kompetensförsörjningsplanering som genomfördes 2016/2017 (UFV 2016/1752).

² 3§ Myndighetsförordningen (2007:515) och 2 kap. 2§ Högskoleförordningen (1993:100).

³ *Tillfredsställande*: Den interna styrningen och kontrollen är tillfredsställande. De iakttagelser som identifierats är mindre allvarliga eller lindriga. *Förbättringsbehov*: Den interna styrningen och kontrollen kan förbättras. Någon enstaka allvarlig iakttagelse kan ha identifierats men utöver det är iakttagelserna mindre allvarliga eller lindriga. *Stora förbättringsbehov*: Den interna styrningen och kontrollen har stora förbättringsbehov. Flera allvarliga brister har identifierats utöver det är iakttagelserna mindre allvarliga eller lindriga. *Otillfredsställande*: Den interna styrningen och kontrollen är otillfredsställande. En eller flera allvarliga eller mycket allvarliga brister har identifierats. Iakttagelserna reducerar väsentligt sannolikheten för att verksamheten kommer att nå sina mål.

- Kompetensförsörjning, universitets interna webbplats Medarbetarportalen. (Innehållet bygger på normerna i SVENSK STANDARD SS 624070:2017).⁴
- Universitetsgemensamt framtaget material för administrativa stödroller inom HR, ekonomi och registratur/arkiv på institutionsnivå.⁵

Internrevisionen har för bedömningen av systematik och struktur i kompetensförsörjningsarbetet även tillämpat ett urval kriterier med utgångspunkt i

- SVENSK STANDARD SS 624070:2017. *Kvalitetsledning – Kompetensförsörjningsprocessen* och handboken *Kompetensförsörjning - Från strategi till resultat* (2011 SIS Förlag).

De kriterier som internrevisionen valt ut presenteras i avsnitt 2.2 och utgör viktiga inslag för systematik och struktur i arbetet med strategisk kompetensförsörjning. Det finns inget krav för organisationer att använda sig av dessa principer, dock betonas i standarden att normerna ger bättre förutsättningar att uppnå en väl fungerande kompetensförsörjningsprocess.

2. Strategisk kompetensförsörjning

Att arbeta med kompetensförsörjning ur ett strategiskt perspektiv innebär att långsiktigt planera för den sammantagna kompetens som behövs i organisationen. För att fortlöpande säkerställa rätt kompetens för att nå verksamhetens uppsatta mål och tillgodose dess behov tillämpas en kompetensförsörjningsprocess som hjälper till att strukturera arbetet. Med stöd i processens olika faser kan organisationens kompetensbehov analyseras, definieras och kartläggas för att åtgärder ska kunna planeras i syfte att säkerställa kompetensförsörjningen utifrån de kompetensmål som formulerats. Den särskilda kompetens som man identifierat behov av dokumenteras i en kompetensförsörjningsplan med konkreta aktiviteter för att attrahera medarbetare, bemanna organisationen, utveckla och behålla kompetens samt avveckla och avsluta kompetens. Aktiviteterna ska kontinuerligt utvärderas och följas upp för att kunna bedöma om och hur dessa har bidragit till måluppfyllelse. Det löpande utvärderingsarbetet medverkar därutöver till ständig förbättring av rutiner och metoder för att genomföra kompetensförsörjningsprocessen i organisationen.

2.1 Strategisk kompetensförsörjningsplanering vid Uppsala universitet - Utvecklingsarbete 2016/2017

Vid Uppsala universitet genomfördes 2016/2017 ett arbete med strategisk kompetensförsörjningsplanering för att stimulera till strategiska diskussioner på alla nivåer inom alla vetenskapsområden. Arbetet skulle ersätta den dåvarande årliga planen för rekrytering av professorer⁶, inrymma ett femårigt perspektiv och omfatta all akademisk personal. Strategisk kompetensförsörjning definieras i slutrapporten som *”långsiktig planering av*

⁴ <https://mp.uu.se/sv/web/info/stod/kompetens-rekrytering/kompetensforsorjning>. Materialet har tagits fram av HR-avdelningen, initialt efterfrågat av UFV i arbetet med kompetensförsörjningsplanering, bl.a. en mall för kompetensförsörjningsplan.

⁵ <https://mp.uu.se/sv/web/info/stod/blanketter/administrativa-stodroller>.

⁶ De s.k. professorsprogrammen.

sammansättningen av kompetens baserat på en fortlöpande och systematisk analys av vilken kompetens verksamheten behöver på kort och på lång sikt för att klara sina nuvarande och framtida uppgifter relativt målen. Analysen utgår från verksamhetens behov och planeringen utgör en del av övrig verksamhetsplanering” (UFV 2016/1752).

I slutrapporten presenteras följande tre aktiviteter som resultat av utvecklingsarbetet

- ett beslut om att områdesnämnderna årligen ska lämna förslag eller yttrande till rektor om plan för kompetensförsörjning
- införandet av ett särskilt avsnitt om kompetensförsörjning i de årliga verksamhetsplanerna (universitetets, områdenas/fakulteternas, universitetsförvaltningens), bl.a. innehållande ett antal obligatoriska frågeställningar
- att långsiktig kompetensförsörjningsplanering årligen ska avhandlas vid rektors områdesdialoger (UFV 2016/1752).

I slutrapporten presenteras även en beskrivning av hur arbetet med kompetensförsörjningsplanering integreras i den ordinarie verksamhetsplaneringscykeln och en modell för kompetensförsörjningsprocessen. Skrivningarna om kompetensförsörjningsplanering har förts in i *Arbetsordning för Uppsala universitet* (UFV 2017/95) och i den årliga verksamhetsplanen för Uppsala universitet (UFV 2020/32).⁷ I den senare framgår att följande obligatoriska frågeställningar för planering av kompetensförsörjning ska behandlas och dokumenteras i verksamhetsplaneringen:⁸

1. Kartläggning
 - *Huvudsakliga styrkor*
 - *Främsta utmaningar*
2. Analys
 - *Utvecklingsområden*
3. Strategi för långsiktig kompetensförsörjning
 - *Karriärvägar inklusive kompetensutveckling*
 - *Viktigaste prioriteringar för övrigt*
4. Planerade åtgärder
 - *Handlingsplan utifrån svaren i punkterna 1-3*
 - *Ev. behov av stöd från universitetet*

⁷ Internrevisionen har inte vid granskningen kunnat härleda resultatet i utvecklingsarbetet till ett sammantaget beslutsprotokoll eller motsvarande. I diariet (W3D3) för det aktuella dnr finns inte något beslut om åtgärder eller övriga handlingar registrerade.

⁸ Utöver dessa obligatoriska frågeställningar står det rektor, områdesnämnder och fakultetsnämnder fritt att lägga till ytterligare frågor (UFV 2020/32).

2.2. SVENSK STANDARD SS 624070:2017, Kvalitetsledning – Kompetensförsörjningsprocessen

Standarden beskrivs av Swedish Standards Institute⁹ (SIS) ge riktlinjer för kompetensförsörjningsprocessen, d.v.s. hur en organisation utifrån uppställda mål kan säkerställa att rätt kompetens utvecklas utifrån verksamhetens faktiska behov, att organisationens samlade kompetens säkerställs och att verksamheten utvecklas på både kort och lång sikt.

Internrevisionen har med grund i standarden valt ut följande kriterier för granskningen:

- Kompetensförsörjning som en integrerad del av verksamhetsplaneringen
- Utvärdering och uppföljning
- Modell för kompetensförsörjningsprocessen
- Planering av kompetensförsörjning

I *Bilaga 1* visualiseras hur dessa kriterier samverkar för att uppnå ett systematiskt och strukturerat arbete med strategisk kompetensförsörjning i organisationen.

3 Resultat från granskningen

I avsnittet redogörs för de huvudsakliga iakttagelser som gjorts utifrån dokumentstudier, analys av kompetensförsörjningsplaner och intervjuer. Respektive revisionsfråga avslutas med internrevisionens bedömning och rekommendationer. Granskningens sammantagna rekommendationer finns även samlade i rapportens avslutande avsnitt 4.

Internrevisionen använder i avsnittet begreppen ”utvecklingsarbetet” respektive ”slutrapporten” för att hänvisa till *Utvecklingsarbete 2016/2017 - strategisk kompetensförsörjningsplanering vid Uppsala universitet* (se avsnitt 2.1).

3.1 Strategisk kompetensförsörjning som en del av universitetets process för verksamhetsplanering

3.1.1 Styrning och uppföljning av strategisk kompetensförsörjning

Behovet av kompetens i en organisation styrs bl.a. av den långsiktiga planeringen av verksamheten och ska omfatta samtlig kompetens. Kompetensförsörjning blir på så sätt en integrerad del i den strategiska styrningen. Planering av kompetensförsörjning inrymmer en rik variation av aktiviteter för att säkerställa rätt kompetens och med det uppfylla verksamhetens mål. Genom att utvärdera måluppfyllelse och utfall av de aktiviteter som planerats kan en lägesbild ges över en organisations sammantagna kompetensbehov. För att ge förutsättningar till ett systematiskt arbete behövs ett övergripande ansvar för kompetensförsörjningsprocessen i

⁹ SIS är en del av International Organization for Standardization (ISO) och European Committee for Standardization (CEN) som är nätverk av experter som arbetar med att skapa internationella standarder. SIS samverkar med alla delar av det svenska samhället, exempelvis akademi och offentlig sektor.

organisationen, bl.a. för att utforma, leda, utveckla och stödja kompetensförsörjningsprocessen, definiera övergripande kompetensmål samt uppföljning av måluppfyllelse.

I *Mål och strategier* beskrivs att strävan efter excellens tillsammans med utbildningens och forskningens behov styr arbetet med kompetensförsörjning. Kompetensförsörjning, som en av totalt fem strategiska prioriteringar, utgör en generell förutsättning för utbildning och forskning av högsta kvalitet (UFV 2018/641). Kompetensförsörjningsplanering ingår därutöver som ett särskilt avsnitt i de årliga verksamhetsplanerna på områdes- och fakultetsnivå och samtliga institutioner ska i sin verksamhetsplanering behandla och dokumentera ett antal obligatoriska frågeställningar (UFV 2017/95, UFV 2020/32). Vid universitetet finns inte någon övergripande kompetensförsörjningsplan i syfte att komplettera den kompetensförsörjningsplanering som genomförs i verksamheten, d.v.s. ett inriktningsdokument för universitetets sammantagna kompetensbehov med specifika aktiviteter för att attrahera medarbetare, bemanna organisationen, utveckla och behålla kompetens samt avveckla och avsluta kompetens.

I slutrapporten framgår att strategisk kompetensförsörjning har integrerats med den ordinarie processen för universitetsövergripande planering och uppföljning, utgår från ett kalenderår och det planeringsarbete som görs inför efterföljande verksamhetsår. Det finns inte vid universitetet något uttalat organisatoriskt ansvar att övergripande leda och styra kompetensförsörjningsprocessen som en integrerad del i den årliga processen för verksamhetsplanering (UFV 2017/95, UFV 2018/1183). Kompetensförsörjningsprocessen finns inte heller omnämnd i det avdelningsinterna dokument för övergripande verksamhetsplanering och uppföljning vid Uppsala universitet som finns upprättat vid planeringsavdelningen.¹⁰

Uppföljning av planering av kompetensförsörjning beskrivs i slutrapporten ingå i verksamhetsplaneringen. Här framgår att ev. uppföljning av fakulteters och områdens kompetensförsörjningsfrågor från föregående år inryms i universitetets verksamhetsplan för innevarande år och att strategisk kompetensförsörjning följs upp vid rektors områdesdialoger.¹¹ Arbetsordningen föreskriver därutöver att områdesnämnd årligen ska lämna förslag eller yttrande till rektor om plan för kompetensförsörjning och den ska redovisas och avhandlas årligen vid rektors områdesdialoger (UFV 2017/95, UFV 2020/32).¹² Vid de intervjuer som internrevisionen genomfört bekräftas att strategisk kompetensförsörjning är en stående diskussionspunkt i rektors årliga dialoger med respektive vetenskapsområdes ledning. Av den dokumentation från vetenskapsområdena från områdesdialog 2020 som internrevisionen tagit del av framgår dock en betydande skillnad mellan områdena i hur plan för kompetensförsörjning redovisats. Inget vetenskapsområde har redovisat en fullständig plan för kompetensförsörjning enligt modellen med de obligatoriska frågeställningarna.

¹⁰ *Övergripande verksamhetsplanering och uppföljning vid Uppsala universitet* (dnr saknas, 2021-08-31). Syftet med dokumentet är att ge en överblick över återkommande processer och vilka dokument som tas fram när, samt syftet med dem.

¹¹ Slutrapporten, årlig process för arbetet med kompetensförsörjningsplanering, not. C och E.

¹² Detsamma gäller för fakultetsnämnderna som i förekommande fall ska lämna motsvarande plan till områdesnämnden (UFV 2017/95).

Utöver rektors årliga dialoger genomförs det inte på en övergripande nivå någon uppföljning av universitetets sammantagna kompetensbehov med utgångspunkt i de kompetensförsörjningsplaner som tas fram på institutions- respektive områdesnivå. Det genomförs inte heller någon systematisk utvärdering eller uppföljning av institutionernas kompetensförsörjningsplaner på områdesnivå. I de fall avstämning aktualiseras på områdesnivå är det i huvudsak dialogen om den akademiska kompetensen och hur behovet ska tillgodoses genom rekrytering som är i fokus.

3.1.2 Modell för kompetensförsörjningsprocessen

Kompetensförsörjningsprocessen syftar till att systematiskt och strukturerat säkerställa att rätt kompetens utvecklas utifrån verksamhetens behov, att utifrån uppställda mål leda, utveckla och upprätthålla organisationens samlade kompetens så att verksamheten utvecklas på kort och lång sikt. För att strukturera arbetet inryms delarna kompetensanalys, kompetensplanering, genomföra och utvärdering. Inom respektive del genomförs olika aktiviteter för att analysera och kartlägga kompetensbehov, formulera kompetensmål, upprätta planer, genomföra kompetensförsörjningsaktiviteter och utvärdera måluppfyllelse. Dessa aktiviteter kan pågå samtidigt, parallellt och på flera olika nivåer i en organisation. Kompetensförsörjningsprocessen ska även vara synliggjord i organisationens styrande dokument.

I slutrapporten visualiseras en modell för ”hur man kan se på kompetensförsörjningsprocessen som en helhet” som innehåller delarna *Analysera och planera*, *Rekrytera*, *Behålla* och *Avveckla*.¹³ Det finns i övrigt inte någon vägledning för hur arbetet ska genomföras. Ytterligare en modell som beskriver en kompetensförsörjningsprocess finns visualiserad på universitetets interna webbplats Medarbetarportalen¹⁴. Internrevisionen kan notera att den senare modellen överensstämmer med den kompetensförsörjningsprocess som beskrivs i SVENSK STANDARD SS 624070:2017 och inrymmer delarna *Kompetensanalys*, *Kompetensplanering*, *Genomförande* och *Utvärdering*. Inom respektive del beskrivs även en arbetsmetod för hur detta kan genomföras systematiskt och strukturerat, bl.a. för att analysera och kartlägga kompetensbehov och planera kompetensförsörjning. Internrevisionen kan konstateras att dessa två modeller för kompetensförsörjningsprocesser inte är överensstämmande, vare sig hur processdelarna är utformade eller de aktiviteter som inryms. Det framgår vidare att den arbetsmetod som presenteras på Medarbetarportalen inte speglar uppställningen med de obligatoriska frågeställningarna som ska utmynna i en kompetensförsörjningsplan. I slutrapporten framgår dock inte vilken modell eller vilken arbetsmetod som var utgångspunkten för de obligatoriska frågeställningarna som togs fram i utvecklingsarbetet.

3.1.3 Bedömning och rekommendationer

Granskningen visar att planering av strategisk kompetensförsörjning har integrerats i den årliga processen för verksamhetsplanering, men att det finns brister i arbetet med att systematiskt utvärdera och följa upp genomförda insatser. Detta bedömer internrevisionen bl.a. kan innebära risk för att organisationens samlade kompetens inte säkerställs och att verksamheten inte

¹³ Slutrapporten, sid 4f.

¹⁴ <https://mp.uu.se/sv/web/info/stod/kompetens-rekrytering/kompetensforsorjning/komproforsorjningsprocess-overblick>

utvecklas på kort och lång sikt. Därutöver saknas en universitetsgemensam kompetensförsörjningsprocess med ett tydligt avstamp i en strukturerad modell för arbetet med kompetensanalys, kompetensplanering, genomförande och utvärdering. Internrevisionen bedömer att en bristfällig modell för kompetensförsörjningsprocessen som inte ger förutsättningar till ett strukturerat arbete bl.a. kan innebära risk för att rätt kompetens inte kan attraheras, rekryteras, utvecklas, behållas eller avvecklas efter verksamhetens behov och uppsatta mål.

Styrningen av strategisk kompetensförsörjning utgörs av övergripande kompetensmål i *Mål och strategier* tillsammans med instruktionen i den årliga verksamhetsplaneringen. Det finns i slutrapporten även beskrivet vilka insatser som inryms i den årliga processen med kompetensförsörjningsplanering. Internrevisionen menar att det dock kan övervägas om dessa skrivningar som formulerar universitetets övergripande kompetensmål och planering för att säkerställa kompetensbehov bör lyftas ut för att istället samlas i inriktningsdokument specifikt för universitetets arbete med strategisk kompetensförsörjning. Samlade styrdokument för styrning av kompetensförsörjning bidrar till att skapa en god grund och stärka arbetet med den strategiska kompetensförsörjningen på alla nivåer i universitetets verksamhet.¹⁵

De obligatoriska frågeställningarna för kompetensförsörjningsplanering som togs fram inom utvecklingsarbetet 2016/2017 är införlivade i verksamhetsplaneringen. Internrevisionen anser däremot inte att frågornas uppställning motsvarar den sammantagna avsikten med kompetensförsörjningsplanering, d.v.s. att systematiskt och strukturerat analysera och kartlägga kompetensbehov, kompetensplanera, genomföra kompetensförsörjningsaktiviteter och utvärdera målpåfyllelse. Utöver dessa obligatoriska frågeställningar finns inte någon universitetsgemensam modell för kompetensförsörjningsprocessen som hjälper till att strukturera arbetet. Internrevisionen vill i sammanhanget dock lyfta fram att den modell för kompetensförsörjningsprocess som visualiseras på Medarbetarportalen kan användas för ett strukturerat och systematiskt arbete på alla nivåer inom universitetet, dock krävs att den är förankrad för att kunna tillämpas. Vidare framgår av granskningen att det saknas rutiner i den årliga verksamhetsplaneringen som säkerställer systematisk utvärdering och uppföljning av kompetensförsörjningsplanering på ett betryggande sätt.

I syfte att stärka arbetet med strategisk kompetensförsörjning i processen för universitetsövergripande planering och uppföljning bedömer internrevisionen att det finns behov av ett universitetsövergripande ansvar för arbetet med att aktivt leda kompetensförsörjningsprocessen. Ansvaret för kompetensförsörjningsprocessen bör samordnas och införlivas med befintligt ansvar för det årliga arbetet med universitetsövergripande verksamhetsplanering, uppföljning och analys samt universitetets ekonomistyrningsarbete.¹⁶ I sammanhanget ser internrevisionen även att befintliga strategiska ledningsforum bör inventeras i syfte att identifiera var styrning, ledning och uppföljning av strategisk kompetensförsörjning bör vara en återkommande del av

¹⁵ Exempelvis *Kompetenspolicy* med universitetsövergripande avsikter och inriktning för kompetensförsörjning samt *Kompetensförsörjningsplan* med universitetsövergripande kompetensförsörjningsaktiviteter (SVENSK STANDARD SS 624070:2017).

¹⁶ Ansvar för dessa delar återfinns vid planeringsavdelningen och vid avdelningen för ekonomi och upphandling enligt *Arbetsordning för universitetsförvaltningen vid Uppsala universitet* (UFV 2018/1183).

dialogen, exempelvis för strategiska inriktningsbeslut och uppföljning av kompetensförsörjningsplanerna.

Internrevisionen bedömer att den interna styrningen och kontrollen *kan förbättras* vad avser integrering av strategisk kompetensförsörjning i universitetets årliga process för verksamhetsplanering och rektor rekommenderas därför att

- Utredda hur ett universitetsövergripande ansvar för kompetensförsörjningsprocessen kan fördelas organisatoriskt och utövas i praktiken.
- Skapa och förankra en för universitetet enhetlig modell för kompetensförsörjningsprocessen som inkluderar de samverkande delarna kompetensanalys, kompetensplanering, genomförande och utvärdering.
- Utveckla rutiner för att kontinuerligt och systematiskt kunna utvärdera och följa upp planering av strategisk kompetensförsörjning.

3.2. Planering av strategisk kompetensförsörjning vid institutionerna

3.2.1 Arbetet med kompetensförsörjningsplaner vid institutionerna

Utifrån genomförd kompetensanalys och kartläggning ska planer för organisationens kompetensförsörjning tas fram för att täcka det kompetensbehov som identifierats. Med inriktning mot kompetensmålen ska kompetensförsörjande aktiviteter definieras och dokumenteras för att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och/eller avveckla kompetens. Kompetensförsörjningsplaner kan förekomma på flera nivåer i en organisation samtidigt.

Inom ramen för den årliga verksamhetsplaneringen uppdras områdesnämnd/fakultetsnämnd att tillse att samtliga institutioner i sin verksamhetsplanering behandlar och dokumenterar de frågeställningar som är obligatoriska för planering av kompetensförsörjning. Planeringen ska vara långsiktig och de åtgärder som planeras ska ingå i en handlingsplan. Utifrån de instruktioner för kompetensförsörjningsplanering som togs fram i utvecklingsarbetet har vissa formuleringar justerats, bland annat har inriktningen om ”ett femårigt kompetensförsörjningsperspektiv” ändrats till ”ett långsiktigt perspektiv”. Förutom de instruktioner för planering av kompetensförsörjning som inryms i verksamhetsplaneringen finns inte någon kompletterande universitetsgemensam vägledning för genomförandet.

Vad avser de obligatoriska frågeställningarna som ska behandlas och dokumenteras för planering av kompetensförsörjning råder stor variation i genomförandet mellan institutionerna. Det skiljer sig åt vilka frågor man valt att behandla och hur dessa tolkas men även dokumentationens omfattning.¹⁷ Vid vissa institutioner behandlas samtliga obligatoriska frågeställningar i kronologisk ordning och dokumentationen utgörs av ett omfattande sidantal. Vid

¹⁷ Redovisningen varierar i omfattning från 3 rader i VP till 30 sidor i separat kompetensförsörjningsplan.

andra institutioner dokumenteras enbart en kortare text som i huvudsak behandlar genomförda eller planerade rekryteringar. Dokumentationen speglar i vissa fall även andra områden än planering av kompetensförsörjning, ex. beskrivs lokalförsörjning, organisering, samverkan och ekonomi.

Internrevisionen har även kunnat urskilja områdesgemensamma mönster i dokumentationen där samtliga institutioner vid vetenskapsområdet för medicin och farmaci behandlar och dokumenterar de obligatoriska frågeställningarna i separata kompetensförsörjningsplaner. Vid vetenskapsområdet för humaniora och samhällskunskap har institutionerna ett avsnitt om kompetensförsörjningsplanering i verksamhetsplaner och/eller dokumentation i separata kompetensförsörjningsplaner. I dokumentationen går dock inte att utläsa de obligatoriska frågeställningarna och några handlingsplaner framgår inte i den text som presenteras. Vid vetenskapsområdet för teknik och naturvetenskap saknas dokumentation för planering av kompetensförsörjning vid samtliga institutioner utom en.¹⁸

Vidare kan internrevisionen konstatera att inriktningen om långsiktig planering tolkas på olika sätt vid institutionerna. I dokumentationen redogörs både för åtgärder som genomförts, är under genomförande eller planerar att genomföras.¹⁹ Det som även visat sig i dokumentationen är att ”övrig” kompetens inte planeras i samma utsträckning som den akademiska kompetensen.²⁰ För de institutioner som har en dokumenterad handlingsplan med planerade aktiviteter för sin kompetensförsörjning finns ett huvudsakligt fokus på den rekrytering som planeras. Aktiviteter för att attrahera, utveckla, behålla eller avveckla förekommer mer sällan. I de flesta fall saknas även uppgifter om vem som ansvarar för att genomföra den åtgärd som planeras och aktuell tidpunkt som åtgärden ska vara genomförd.

3.2.2 Kompetens och stöd i arbetet med planering av strategisk kompetensförsörjning vid institutionerna

HR-avdelningen erbjuder prefekter att genomgå chefs/prefektprogram för möjligheten att höja kompetensen i arbetet med bl.a. kompetensförsörjning och verksamhetsplanering. För de institutioner som har administrativt verksamhetsstöd erbjuds särskild utbildning/workshop i kompetensförsörjning. HR-avdelningen är därtöver i färd med att ta fram en digital översiktlig utbildning kring kompetensförsörjning.²¹ Dessa kompetensutvecklingsinsatser är frivilliga att genomgå för prefekter och det administrativa verksamhetsstödet. Det finns även ett universitetsgemensamt material som beskriver kompetensbehov och arbetsuppgifter för administrativa stödroller inom olika sakområden vid institutionerna. Dokumentet vägleder därtöver vilka förväntningar en institutionsledning kan ha på sina administrativa stödfunktioner. I de beskrivningar av kompetensbehov för *administrativa stödroller HR* som internrevisionen tagit

¹⁸ Enligt uppgift pågår ett arbete med att institutionerna inom TekNat fr.o.m. 2022 kommer åläggas att ha en verksamhetsplan med uppmaningen att kompetensförsörjningsplan ska läggas in.

¹⁹ Åtgärder planeras dels att genomföras under 2021 men även under efterföljande år fram till 2026.

²⁰ Här avses den kompetens som i *Mål och Strategier* samt *Verksamhetsplan 2021* för Uppsala universitet kan hänföras till ”övrig personal”, ex. teknisk-administrativ kompetens men även ledningskompetens.

²¹ HR-avdelningen har enligt *Arbetsordning för universitetsförvaltningen* ansvar för att bl.a. ge konsultativt stöd och råd till chefer och deras administrativa stöd beträffande chefs- och individutveckling samt kompetensförsörjning.

del av finns ett flertal olika kompetenser beskrivna.²² Beskrivningarna ger dock inte uttryck för kunskap om och/eller erfarenhet av det strategiska arbetet med planering av kompetensförsörjning och/eller verksamhetsplanering. Internrevisionen är av uppfattningen att det skiljer sig åt mellan institutionerna i vilken utsträckning man anser sig inneha rätt kompetens för arbetet med strategisk kompetensförsörjning, både vad avser ledningskompetens respektive stödjande kompetens.

Stödjande material för att arbeta strukturerat med långsiktig kompetensförsörjning finns att tillgå på universitetets interna webbplats Medarbetarportalen, exempelvis mall för genomförande av kompetenskartläggning, kompetensanalys och utformning av kompetensförsörjningsplan.²³ Det stödjande materialet speglar dock inte tillvägagångssättet med de obligatoriska frågeställningarna för planering av kompetensförsörjning. Det framgår inte tydligt om ex. ”Kompetensanalys” i det stödjande materialet är att likställa med ”Analys” i de obligatoriska frågeställningarna. Motsvarande oklarhet menar internrevisionen även uppstår vid genomläsning av ”Mall för utformning av kompetensförsörjningsplan” eftersom det inte finns någon hänvisning till vilken/vilka av de obligatoriska frågeställningarna mallen avser att stödja.

De institutioner som intervjuats i granskningen uppger att de inte har använt sig av det stödjande materialet som finns tillgängligt på Medarbetarportalen i sitt arbete med planering av strategisk kompetensförsörjning. De har i arbetet inte heller använt sig av eller erbjudits något annat stödjande eller vägledande material från fakultet- eller områdesnivå eller från universitetet i övrigt. I institutionernas planering av kompetensförsörjning ska den obligatoriska frågeställningen ”Ev. behov av stöd från universitetet” behandlas och dokumenteras. Internrevisionen menar att det dock är ovisst i vilken utsträckning de eventuella behov av stöd från universitet som dokumenteras även tillgodoses. Detta då det vid granskningen visat sig att systematisk utvärdering och uppföljning av institutionernas kompetensförsörjningsplaner inte genomförs.

3.2.3 Bedömning och rekommendationer

Av granskningen framgår att det råder stor variation mellan institutionerna i vilken utsträckning planering av strategisk kompetensförsörjning genomförs enligt de instruktioner som finns för verksamhetsplanering, det finns även en märkbar skillnad mellan vetenskapsområdena. Det har därutöver framkommit att vissa institutioner inte alls behandlar och dokumenterar de obligatoriska frågeställningarna i verksamhetsplaneringen, ett uppdrag som områdesnämnder/fakultetsnämnder enligt verksamhetsplan har att tillse. Den stora variation som råder i hur och om kompetensförsörjningsplanering genomförs medför att det blir svårt att på en övergripande nivå sammanfoga och följa upp det sammantagna kompetensbehov som finns i verksamheten. I syfte att säkerställa förutsättningarna för utvärdering och uppföljning av de kompetensförsörjande aktiviteterna som ska dokumenteras bör det övervägas om dessa även ska prioriteras, tidsättas och ansvar fördelas.

²² De administrativa stödrollerna utgör inte befattningar eller är heltäckande arbetsbeskrivningar.

²³ <https://mp.uu.se/sv/web/info/stod/kompetens-rekrutering/kompetensforsorjning/komproforsorjnprocess-overblick>

Det faktum att samtliga institutioner inte tar fram fleråriga kompetensförsörjningsplaner i samband med sin verksamhetsplanering bedömer internrevisionen bl.a. kan innebära risk för att organisationens samlade kompetens inte säkerställs och att verksamheten inte utvecklas på kort och lång sikt. Därutöver visar granskningen att det inte planeras för ”övrig kompetens” i samma utsträckning som akademisk kompetens. Detta kan innebära risk för att rätt kompetens inte attraheras, rekryteras, utvecklas, behålls eller avvecklas efter verksamhetens behov och uppsatta mål.

För att uppnå ett systematiskt och strukturerat arbete med planering av strategisk kompetensförsörjning vid institutionerna förutsätts förutom ändamålsenlig/a metod/er för genomförandet även rätt kompetens och adekvat stöd. Det har vid granskningen dock inte gått att utröna i vilken utsträckning man vid institutionerna upplever sig ha rätt kompetens för detta arbete. Av granskningen har det inte heller kunna fastställas om bristfällig kompetens är en bidragande orsak till att vissa institutioner inte dokumenterar sin kompetensförsörjningsplanering eller om det beror på andra faktorer. Det framgår dock av granskningen att stödjande material finns att tillgå för att analysera och kartlägga kompetensbehov, kompetensplanera, genomföra kompetensförsörjningsaktiviteter och utvärdera måluppfyllelse. Internrevisionen menar dock att det kan uppstå svårigheter med tillämpningen av det stödjande materialet mot bakgrund av att det inte finns en universitetsgemensam modell för kompetensförsörjningsprocessen som hjälper till att strukturera arbetet. Därutöver är kännedomen om det stödjande materialet låg. De beskrivna omständigheterna kan bl.a. innebära risk för att rätt kompetens inte kan attraheras, rekryteras, utvecklas, behålls eller avvecklas efter verksamhetens behov och uppsatta mål.

Internrevisionen bedömer att den interna styrningen och kontrollen *kan förbättras* vad avser planering av strategisk kompetensförsörjning vid institutionerna och rektor rekommenderas därför att

- Säkerställa att institutionerna ges goda förutsättningar att arbeta systematiskt och strukturerat med planering av sin kompetensförsörjning genom att stödjande universitetsgemensamma rutiner och mallar finns att tillgå i processens samtliga delar.
- Tillse att arbetet med planering av strategisk kompetensförsörjning inbegriper universitetets samlade kompetens, d.v.s. akademisk kompetens såväl som övrig kompetens.

4 Samtliga rekommendationer

Med grund i den genomförda granskningen har internrevisionen bedömt att den interna styrningen och kontrollen sammantaget kan förbättras vad avser universitetets strategiska arbete med kompetensförsörjning. Granskningen har resulterat i totalt fem rekommendationer.

Internrevisionen rekommenderar rektor följande:

- Utredda hur ett universitetsövergripande ansvar för kompetensförsörjningsprocessen kan fördelas organisatoriskt och utövas i praktiken.

- Skapa och förankra en för universitetet enhetlig modell för kompetensförsörjningsprocessen som inkluderar de samverkande delarna kompetensanalys, kompetensplanering, genomförande och utvärdering.
- Utveckla rutiner för att kontinuerligt och systematiskt kunna utvärdera och följa upp planering av strategisk kompetensförsörjning.
- Säkerställa att institutionerna ges goda förutsättningar att arbeta systematiskt och strukturerat med planering av sin kompetensförsörjning genom att stödjande universitetsgemensamma rutiner och mallar finns att tillgå i processens samtliga delar.
- Tillse att arbetet med planering av strategisk kompetensförsörjning inbegriper universitetets samlade kompetens, d.v.s. akademisk kompetens såväl som övrig kompetens.

BILAGA 1

