

Granskning av kompetensförsörjning inom kommunal förskola och grundskola

Västerås stad

September 2024

Petra Ribba, certifierad kommunal revisor

Isabelle Panasco, revisionskonsult

Carl-Gustaf Folkeson, certifierad kommunal revisor







Jörgen Eklund, kontaktrevisor

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Västerås stad genomfört en granskning av kompetensförsörjningen inom kommunal förskola och grundskola. Granskningens syfte är att bedöma om förskolenämnden och grundskolenämnden säkerställer ett ändamålsenligt arbete med kompetensförsörjning inom sin verksamhet.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att förskolenämnden och grundskolenämnden **inte helt** säkerställer ett ändamålsenligt arbete med kompetensförsörjning inom sin verksamhet.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning	
Finns mål och strategier utformade för kompetensförsörjning?	Delvis	
Finns riktlinjer för rekrytering, introduktion samt avgångssamtal?	Delvis	
Genomförs aktiviteter för att behålla, attrahera och utveckla medarbetare och chefer?	Ja	
Genomförs aktiviteter för att stärka varumärket som arbetsgivare?	Delvis	
Finns etablerade samarbeten med universitet och andra lärosäten avseende kompetensförsörjning?	Ja	
Sker uppföljning av kompetensförsörjningsbehovet och vidtas åtgärder vid behov?	Delvis	

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till förskolenämnden samt grundskolenämnden:

- Att säkerställa att stödet från HR är tillräckligt för cheferna och att löpande följa upp behovet av HR-stöd för att säkerställa ett stöd som motsvarar verksamhetens förväntningar.
- Säkerställa att avgångssamtal genomförs och dokumenteras samt att det tas fram en rutin för att sammanställa och analysera informationen som ett redskap för att utveckla arbetsgivarvarumärket.

- Särskilt beakta chefernas förutsättningar för att behålla och attrahera dessa.
- Se till att handlingsplan upprättas samt följs upp i slutet av året enligt kompetensförsörjningsstrategin.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Granskningsresultat	6
Mål och strategier	8
Riktlinjer för rekrytering, introduktion och avgångssamtal	12
Aktiviteter för att behålla, attrahera och utveckla	15
Aktiviteter för att stärka varumärket som arbetsgivare	18
Samarbeten med lärosäten	21
Uppföljning och åtgärder	22
Samlad bedömning	25
Rekommendationer	26
Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor	26
Bilaga 1	28

Inledning

Bakgrund

Att säkerställa kompetensförsörjningen på kort och lång sikt är en av kommunsektorns största utmaningar. Det är viktigt att kommunerna bedriver ett aktivt strategiskt arbete med kompetensförsörjning som bör innefatta att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke och arbetsgivarerbjudande för att attrahera och behålla personal där arbetsmiljön är en viktig del, ta tillvara erfarenheter från medarbetare som slutar men också att involvera verksamheterna för att utveckla nya arbetssätt och nyttja möjligheterna med digitalisering. Kompetensförsörjningsprocessen kan sammanfattas i följande begrepp: Attrahera, Rekrytera, Introducera, Utveckla, Behålla samt Avveckla (ARIUBA).

I Skollagen (2010:800) anges att alla elever i samtliga skolformer och i fritidshemmet ska ges den ledning och stimulans som de behöver i sitt lärande och sin personliga utveckling för att de utifrån sina egna förutsättningar ska kunna utvecklas så långt som möjligt enligt utbildningens mål.

Av nyckeltalen i Kolada avseende år 2021 framgår att andelen årsarbetare med pedagogisk högskoleexamen i den kommunala förskolan i Västerås stad uppgick till 42 procent, vilket är i nivå med andra jämförbara kommuner och med riket (42,2 procent). Av motsvarande nyckeltal avseende den kommunala grundskolan framgår att andelen lärare med legitimation och behörighet i minst ett ämne uppgick till 65,5 procent, vilket är lägre än riket (70,8 procent), men i nivå med andra jämförbara kommuner. Av nationell statistik framgår även att andelen legitimerade och behöriga förskollärare och lärare varierar mellan förskolor och skolor.

Revisorerna i Västerås stad har utifrån en väsentlighets- och riskanalys funnit det relevant att under år 2024 granska förskolenämndens och grundskolenämndens arbete med kompetensförsörjning.

Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om förskolenämnden och grundskolenämnden säkerställer ett ändamålsenligt arbete med kompetensförsörjning inom sin verksamhet.

För att besvara syftet har följande revisionsfrågor formulerats:

1. Finns mål och strategier utformade för kompetensförsörjning?
2. Finns riktlinjer för rekrytering, introduktion samt avgångssamtal?
3. Genomförs aktiviteter för att behålla, attrahera och utveckla medarbetare och chefer?
4. Genomförs aktiviteter för att stärka varumärket som arbetsgivare?
5. Finns etablerade samarbeten med universitet och andra lärosäten avseende kompetensförsörjning?
6. Sker uppföljning av kompetensförsörjningsbehovet och vidtas åtgärder vid behov?

Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

- Kommunallagen, kap 6 § 6
- Skollagen
- Kommunens egna styrande dokument (framgår i bilaga 1)

Avgränsning

Granskningen avgränsas till att avse förskolenämnden och grundskolenämndens ansvarsområde gällande förskola och grundskola i kommunal regi. I tid avgränsas granskningen i huvudsak till år 2024.

Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av relevanta styrdokument och planer/strategier med bäring på granskningsområdet. Genomgång av förskolenämndens och grundskolenämndens protokoll avseende beslut med bäring på kompetensförsörjning.

Intervjuer har genomförts med:

- Utbildningsdirektör
- HR-konsulter
- Verksamhetschef förskoleverksamheten
- Verksamhetschef grundskoleverksamheten
- Urval av rektorer för förskoleenheterna
- Urval av rektorer för grundskoleenheterna
- Fackliga företrädare

I granskningen har även en enkätundersökning genomförts. Frågorna distribuerades via enkätverktyget SurveyXact till samtliga chefer med personalansvar inom förskole- samt grundskoleverksamheten med frågor relaterade till arbetet med kompetensförsörjning. Totalt distribuerades enkäten till 92 personer. Enkäten var öppen för svar under perioden 5 maj - 21 maj samt 23 maj, varvid två påminnelser skickades ut. Totalt slutfördes enkäten av 58 personer vilket motsvarar en svarsfrekvens på 63 procent.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Rapporten är kvalitetssäkrad av Carl-Gustaf Folkesson, certifierad kommunal revisor, i enlighet med PwC:s interna riktlinjer.

Granskningsresultat

Inledning

I följande avsnitt redovisas de iakttagelser vi har gjort i samband med vår granskning. För varje revisionsfråga redovisas iakttagelser tillsammans med resultaten från vår enkät. Respektive revisionsfråga avslutas med en bedömning. I slutet av denna rapport finns en sammanfattande bedömning tillsammans med de rekommendationer som vi önskar lämna.

Organisation

I Västerås stad ansvarar **förskolenämnden** enligt reglementet¹ för uppgifter avseende kommunal förskola, kommunal pedagogisk omsorg samt omsorg under tid då förskola eller fritidshem inte erbjuds, som åligger kommunen gällande dessa verksamhetsformer enligt skollagen (SFS 2010:800) och andra skolförfattningar.

I Västerås stad ansvarar **grundskolenämnden** enligt reglementet² för de uppgifter avseende kommunal förskoleklass, grundskola, grundsärskola (fr.o.m 2/7 2023: anpassad grundskola) och fritidshem samt övriga uppgifter som åligger kommunen gällande dessa nämnda utbildningsformer enligt skollagen (2010:800) och andra skolförfattningar med undantag för öppen fritidsverksamhet.

I nämndernas reglementen tydliggörs att nämnderna ska inom sitt verksamhetsområde följa vad som anges i lag eller annan författning. Den ska följa av kommunfullmäktige antagen budget och styrdokument, fastställda mål, angivna riktlinjer och i övrigt fattade beslut.

Barn- och utbildningsförvaltningen arbetar på uppdrag av förskolenämnden och grundskolenämnden. Förvaltningen ansvarar bland annat för utbildning för barn och unga i förskola och grundskola. Av erhållen statistik framgår att det finns totalt 33 rektorer fördelade på de olika förskolorna som drivs i kommunal regi. Det finns totalt 39 rektorer fördelade på de olika grundskolorna som drivs i kommunal regi. Rektorerna inom förskola är organiserade under verksamhetschef för förskolan och rektorerna för grundskolan är organiserade under verksamhetschef för grundskola som i sin tur är organiserade under utbildningsdirektören.

Vidare finns en **Vikarieförmedling** organiserad under grundskolenämnden som säljer vikarietimmor till förskola, grundskola och gymnasium. Under 2024 startar den ett pilotprojekt för ett av förskolans sex team. Pilotprojektet går ut på att teamet ska sköta sin vikariehantering på egen hand där vikarierna är anställda inom teamet och har rektor som närmaste chef. Syftet är att skapa en kontinuitet samt större känsla av tillhörighet med övriga medarbetare för vikarierna.

¹ Reglemente för förskolenämnden fastställd av kommunfullmäktige 2022-12-01

² Reglemente för grundskolenämnden fastställd av kommunfullmäktige 2022-12-01

HR är organisatoriskt placerat inom kommunstyrelseförvaltningen. De ansvarar för den övergripande personalpolitiken och arbetsgivarfrågor såsom arbetsgivarvarumärke, kompetensförsörjning, ledarskapsfrågor, lönebildning, arbetsrätt, arbetsmiljöfrågor samt facklig samverkan. Inom HR arbetar HR-specialist samt HR-konsulter antingen utifrån ett strategiskt eller operativt ansvar där HR-konsulter arbetar antingen operativt mot en verksamhet eller strategiskt över samtliga verksamheter men mot ett område ex. inom arbetsmiljö. Av våra intervjuer framgår att de har en HR-konsult som arbetar operativt mot förskola och två HR-konsulter som arbetar operativt mot grundskola.

Mål och strategier

Revisionsfråga 1: Finns mål och strategier utformade för kompetensförsörjning?

lakttagelser

Fullmäktiges styrkedja och målområden beskrivs i kommunövergripande "Årsplan och mål för Västerås stad 2024". Av den framgår att kommunfullmäktige fattat beslut om målområdet "en kommun med hög sysselsättning, goda arbetsvillkor och ett starkt näringsliv" för mandatperioden 2023-2026. Målområdet har fyra övergripande mål varav två; "förbättra arbetsmiljön och villkoren för stadens anställda för att höja verksamhetens kvalitet" samt "öka kommunens samverkan med utbildningsaktörer för att stärka arbetsmarknadens kompetensförsörjning" berör granskningsområdet.

För att ytterligare förstärka styrningen, beslutar kommunfullmäktige om nämndmål i samband med "Årsplan och mål för Västerås stad 2024". Utgångspunkten är att varje nämnd ska ha mål som är kopplade till några av de tolv övergripande målen. Nedan framgår de båda nämndernas mål.

Förskolenämndens mål tydliggörs i verksamhetsplan år 2024³. Av planen framgår att nämndens mål med bäring på granskningsområdet är: "Under perioden 2024–2027 ökar likvärdigheten genom att den pedagogiska segregationen minskar" med tillhörande indikator: "Heltidstjänster i förskolan med förskollärlärolegitimation, kommunal regi, andel (%)". Målet för 2024 är 45 procent.

För målet beskrivs att andelen legitimerade förskollärare behöver vara högst i förskolor i socioekonomiskt utsatta områden. Behörigheten behöver stärkas genom att attrahera, rekrytera och behålla såväl behöriga som skickliga förskollärare samt skapa goda förutsättningar för förskollärare och annan förskolepersonal. Det redogörs också för att kompletterande kompetenser, som till exempel socialpedagog, är en viktig framgångsfaktor för att öka likvärdigheten i förskolan.

Grundskolenämndens mål tydliggörs i verksamhetsplan år 2024⁴. Av planen framgår att nämndens mål med bäring på granskningsområdet är: "Under perioden 2024–2027 ökar likvärdigheten genom att den pedagogiska segregationen minskar" med tillhörande indikator: "Lärare (heltidstjänster) med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne i

³ Beslutad av förskolenämnden 2023-11-28 § 220

⁴ Beslutad av grundskolenämnden 2023-11-28 §229

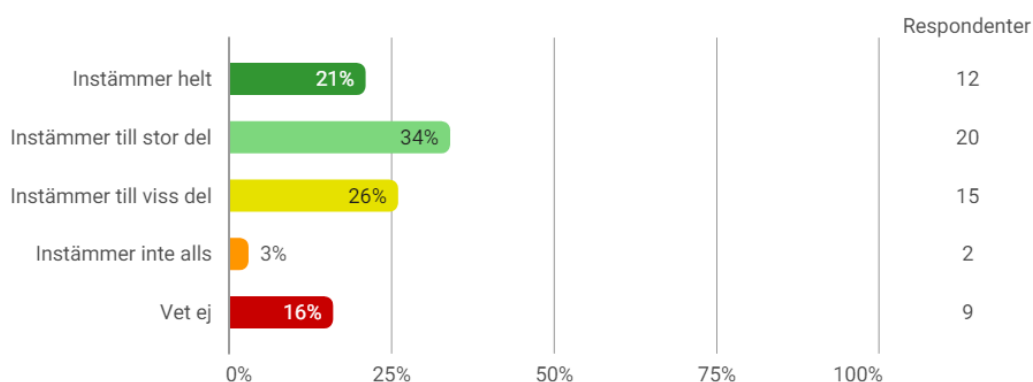
grundskola åk 1-9, kommunala skolor, andel (%)” där målsättningen är 72 procent år 2024.

För målet beskrivs att andelen legitimerade lärare behöver vara högst i grundskolor i socioekonomiskt utsatta områden. Behörigheten behöver stärkas genom att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla såväl behöriga som skickliga lärare samt skapa goda förutsättningar för lärare och annan personal. För att lyckas med detta är det också av vikt att det finns tillgång till kompletterande kompetenser i grundskolan. En väl fungerande kompetensförsörjning är både en avgörande förutsättning och ett medel för att nå målen. Kompetensförsörjningen är därför en röd tråd genom grundskolenämndens samtliga mål och följs upp av nämnden i delårsrapportering och verksamhetsberättelse år 2024 tillsammans med andra utvalda nyckeltal.

Vid intervjuer bekräftas att mål för kompetensförsörjningen för förskola och grundskola finns att tillgå i fullmäktiges mål- och budgetdokument, i nämndernas verksamhetsplaner samt i kompetensförsörjningsstrategi (se längre ner för närmare beskrivning).

Som nämnts i metoddelen har en enkät distribuerats till samtliga chefer inom förskole- och grundskolenämnden innehållande frågor med bäring på kompetensförsörjning. Vi ställde frågan i vår enkät om det finns tydliga mål kopplade till kompetensförsörjning. Av diagram 1 nedan framgår hur respondenterna har svarat på övergripande nivå.

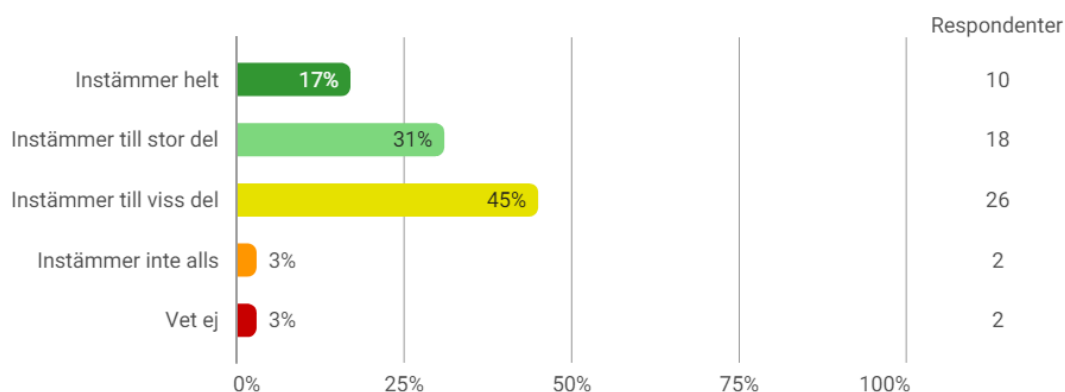
Diagram 1: “Det finns tydliga mål kopplade till kompetensförsörjning”



Av resultatet framgår att över hälften (55 procent) av respondenterna instämmer helt eller till stor del att det finns tydliga mål kopplat till kompetensförsörjning. Bryts resultaten ned på nämnds nivå (förskolenämnd/ grundskolenämnd) visas liknande svarsfördelning som det som anges i diagrammet.

Vi ställde även frågan i vår enkät om ansvarsfördelning gällande kompetensförsörjning och i vilken utsträckning den uppfattades vara tydlig.

Diagram 2: "Jag upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning vad gäller kompetensförsörjning inom förvaltningen"



Av svaren framgår att ungefär hälften av respondenterna (48 procent) anser att ansvarsfördelningen är tydlig medan 45 procent anser att fördelningen till viss del är tydlig. Bryts resultaten ned på nämnds nivå (förskolenämnd/ grundskolenämnd) visas en liknande svarsfördelning som framgår i diagrammet.

Riktlinje om kompetensförsörjning

Vi har tagit del av *Riktlinje om kompetensförsörjning i Västerås stad*⁵. I riktlinjen redogörs för det övergripande målet "Stärkt kompetensförsörjning genom attraktiv arbetsgivare". Målet ska leda till önskat läge för det HR strategiska arbetet och ambitionen som Västerås stad har för sina framtida och befintliga medarbetare. Det önskade läget beskrivs bl. a. vara att attrahera och rekrytera den kompetens som behövs nu och framåt för att tillgodose kompetens- och bemanningsbehov samt att ha ett starkt varumärke som arbetsgivare.

Vidare beskrivs kompetensförsörjningsprocessen som består av fem steg: Analys, Strategi, Aktivitetsplanering (ARUBA⁶-aktiviteter), Genomförande och Utvärdering. Enligt riktlinjen ska arbetet dokumenteras i en ARUBA/kompetensförsörjningsplan, som ska följas upp och arbetas med under året. I intervju uppges att riktlinjen föredragits för kommunstyrelsen.

Kompetensförsörjningsstrategi

Förskole- och grundskolenämnden har beslutat om en gemensam kompetensförsörjningsstrategi för barn- och utbildningsförvaltningen 2024-2027⁷. Strategin bygger på Västerås stads mål, vision, politiska viljeinriktning och värdegrund, de pedagogiska nämndernas mål och visionsarbete 2028, Sveriges kommuner och regioners (SKR) nio strategier för kompetensförsörjning samt kompetensförsörjningsprocessen (ARUBA) för att möta rekryteringsutmaningen.

⁵ Beslutad av HR-direktör, senast reviderad september 2023

⁶ ARUBA, Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla och Avveckla.

⁷ Beslutad av grundskolenämnden 2024-02-20 § 29 samt av förskolenämnden 2024-02-20 § 31

I strategin beskrivs tre mål för förvaltningens kompetensförsörjning:

- Hög sysselsättningsgrad
- Goda anställningsvillkor
- Samverkan för ett starkt näringsliv

Av dokumentet framgår att strategin ska realiseras på förvaltningsnivå genom en handlingsplan med aktiviteter kopplat till både förvaltning och verksamhetsområden. Handlingsplanen ska tas fram efter beslutad kompetensförsörjningsstrategi samt efter satt budgetram och återrapporteras till nämnd som information. Handlingsplan beslutas av förvaltningsdirektör.

Vi har inom ramen för granskningen tagit del av ett arbetsmaterial för handlingsplan och vid intervjuer beskrivs ett pågående arbete som beräknas vara klar under sommaren 2024.

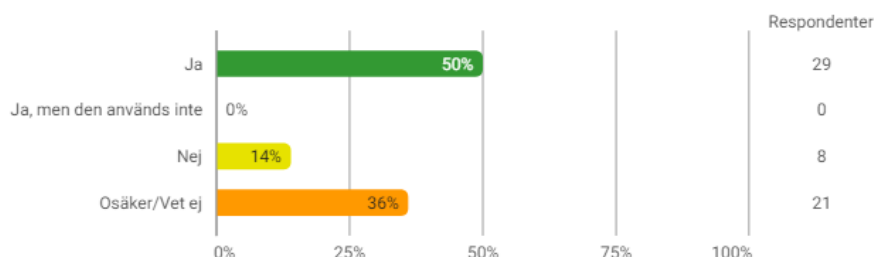
I kompetensförsörjningsstrategin framgår att Västerås stad arbetar för att skapa en mer sammanhållen HR-process över förvaltningsgränserna utifrån att staden är en arbetsgivare som består av flera förvaltningar med olika förutsättningar. Vid vissa intervjuer bekräftas att ett arbete med en mer sammanhållen HR-process pågår men att arbetet har försenats på grund av utmaningar såsom sjukskrivningar.

Kompetensförsörjningsstrategin innehåller en omvärldsbevakning för åren 2024 - 2027 för externa faktorer som har inverkan på förvaltningens kompetensförsörjning. Den innehåller även en invärldsanalys avseende faktorer inom Västerås stad som har en inverkan på förvaltningens kompetensförsörjning.

Barn- och utbildningsförvaltningen har utmaningar att hitta behöriga lärare, fritidshemsmedarbetare och yrkeslärare för att nämna några kategorier.

Som en del i granskningen ställdes frågan om det finns en aktuell kompetensförsörjningsplan strategi för sitt ansvarsområde. Av diagrammet nedan framgår hur svaren fördelades.

Diagram 3: "Finns det en aktuell kompetensförsörjningsplan/strategi för ditt ansvarsområde?"



Av resultatet framgår att hälften (50 procent) av respondenterna angett att det finns en kompetensförsörjningsplan/strategi för sitt ansvarsområde. Vi noterar att 36 procent av respondenterna angett att de är osäkra eller inte vet om det finns. Bryts resultaten ned

på nämnds nivå (förskolenämnd/grundskolenämnd) framgår vissa skillnader mellan nämnderna. Vi noterar att fler chefer inom grundskolan uppgett att de är osäkra eller att det inte finns en aktuell kompetensförsörjningsplan/strategi jämfört med chefer på förskolan.

Bedömning

Finns mål och strategier utformade för kompetensförsörjning?

Delvis.

Vår granskning visar att det finns kommunövergripande mål för kompetensförsörjning inom Västerås stad samt att både grundskolenämnden samt förskolenämnden brutit ned dessa till nämndsmål med tillhörande indikatorer. Båda nämnderna har i februari 2024 antagit en gemensam kompetensförsörjningsstrategi vilket vi ser positivt på. Vi noterar dock att handlingsplan på förvaltningsnivå ännu inte har upprättats samt att målen och kompetensförsörjningsstrategin till delar är okända utifrån enkätresultatet. Vi anser att det är angeläget att målsättningar samt planer för kompetensförsörjning kommuniceras i större utsträckning i organisationen för att uppnå bästa effekt.

Riktlinjer för rekrytering, introduktion och avgångssamtal

Revisionsfråga 2: Finns riktlinjer för rekrytering, introduktion samt avgångssamtal?

lakttagelser

Rekrytering

Vi har inom ramen för granskningen tagit del av *Riktlinje för rekrytering i Västerås stad*⁸. Syftet med riktlinjen är att säkerställa god kvalitet inom området, rekrytera, säkerställa tydliga förhållningssätt i rekryteringsarbetet samt bidra till alltid bästa möjliga möte för kandidater.

Av riktlinjen framgår att kommunstyrelsen beslutat att rekrytering av medarbetare med en anställningstid över tre månader ska genomföras med stöd av Rekryteringsenheten. Vid behov av rekryteringsstöd tar rekryterande chef kontakt med Rekryteringsenheten och beroende på tjänst finns det fem olika processer att följa: grundrekrytering, samrekrytering lärare/förskollärare, rekrytering av förstelärare, rekryteringspaket och chefsrekrytering. Vid chefsrekrytering och samrekrytering genomförs rekrytering alltid med stöd av HR-konsult från Rekryteringsenheten. Samrekrytering innebär att rektor i god tid meddelar behov av personal för lärare/förskollärare. Därefter går rekryteringsenheten ut med en gemensam ansökan till berörda enheter. Rekryteringsenheten tillsammans med rektor genomför sedan en intervju med berörd samt att rekryteringsenheten tar referenstagning.

Västerås stad jobbar med metodiken kompetensbaserad rekrytering i syfte att motverka diskriminering och främja lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning,

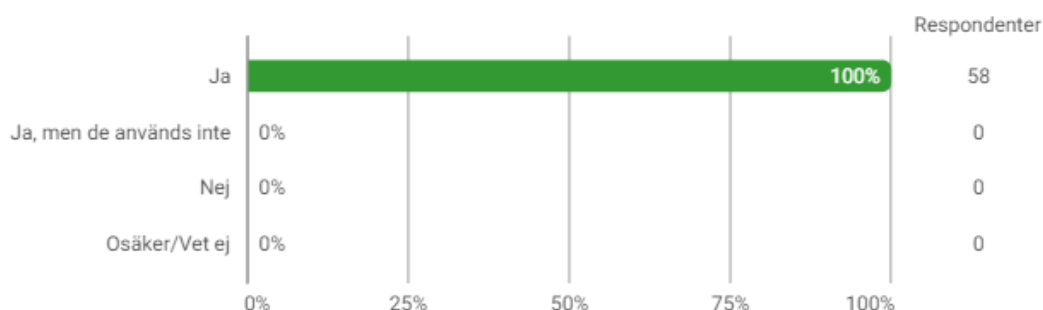
⁸ Beslutad av HR-direktör 2022-09-01

funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder. Kompetensbaserad rekrytering kvalitetssäkrar stadens rekryteringsprocesser och skapar förutsättningar för jämförbarhet och god kvalitet i rekryteringsarbetet.

Vid intervjuer uppges att Rekryteringsenheten fungerar bra och att de är ett bra stöd för rekryteringsprocessen. Dock uppges vid vissa intervjuer att det ibland finns svårigheter när du som rektor ska anställa en funktion, exempelvis förste lärare, oftast behöver den rekrytering gå fort och upplevelsen är att det ibland kan ta lite längre tid genom rekryteringsenheten.

Vi ställde en fråga i vår enkät om det finns riktlinjer för rekryteringsprocessen för att bedöma om riktlinjerna är kända av respondenterna. I diagrammet nedan framgår hur svaren fördelades.

Diagram 4: "Finns det riktlinjer för rekryteringsprocessen?"



Av svaren framgår att riktlinjer för rekryteringsprocessen är kända då samtliga respondenter svarat att det finns. Våra intervjuer bekräftar enkätsvaret där det också framgår att riktlinjerna anses tydliga.

Introduktion

Vi har inom ramen för granskningen tagit del av dokumentet *Introduktion - Checklista för dig som chef vid introduktion av ny medarbetare inom barn- och utbildningsförvaltningen*⁹. Dokumentet är en checklista till chefen avseende det praktiska som behöver göras innan/under introduktionen såsom onboarding, första arbetsdag, första arbetsvecka etc. Av dokumentet framgår att närmaste chef ansvarar för planering och genomförande av introduktionen samt att alla nyanställda ska få en introduktion, oavsett om medarbetaren är tillsvidareanställd eller har en tidsbegränsad anställning. För medarbetare som rekryteras internt och redan har vissa kunskaper om tjänsten/organisationen kan introduktionen anpassas utifrån detta.

I dokumentet framgår att förvaltningen har en skyldighet enligt skollagen att erbjuda nyexaminerade förskollärare/lärare ett mentorskapsprogram vid anställning. I våra intervjuer beskrivs att samtliga nyanställda har en mentor under det första året vilket uppges vara uppskattat av medarbetarna. Det beskrivs även att det finns information om mentorskapsprogrammet på Insidan (Intranätet).

⁹ Upprättat 2022-03-08

I samband med sakavstämning ställdes en kompletterande fråga om introduktion av chefer. Vi har mottagit ett särskilt dokument "Checklista för introduktion av ny enhetschef i skolverksamheten" för introduktion av nya chefer¹⁰. Dokumentet är under revidering. Mallen har använts bland annat till de chefer som börjat efter sommaren.

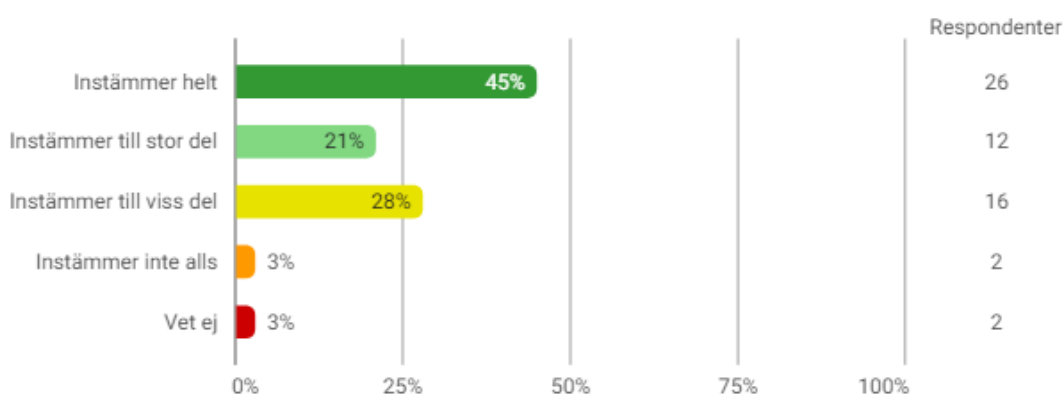
Avgångssamtal

Vi har inom ramen för granskningen tagit del av checklistan *Stadsövergripande checklista vid avslut – offboarding*. Vi noterar att det inte framgår vem som är ansvarig för checklistan eller när den är daterad. Checklistan innehåller en kortare inledning där det framgår att det är viktigt att vara medveten om att en väl genomförd avslutsprocess säkerställer att medarbetare som lämnar Västerås stad får en positiv upplevelse vilken stärker Västerås stads arbetsgivarvarumärke och blir en viktig del av framtida kompetensförsörjning. Det framgår att närmaste chef ansvarar för planering och genomförande av avslutsprocessen och att boka in avgångssamtal. Av intervjuer framgår att det varken finns en förvaltningsövergripande eller kommunövergripande mall för avgångssamtalet.

I intervjuer beskrivs att avgångssamtal främst sker med närmaste chef. De intervjuade rektorerna från förskola och grundskola uppger att resultaten av avgångssamtalen sparas. Det sker dock ingen övergripande sammanställning på förvaltningsnivå av informationen från avgångssamtalen.

För att ta reda på om kommunen fångar upp varför medarbetare väljer att avsluta sin anställning ställde vi en fråga i vår enkät om avgångssamtal genomförs när en medarbetare avslutar sin anställning. I diagrammet nedan framgår hur svaren fördelades.

Diagram 5: "Jag genomför eller säkerställer att någon annan genomför ett avslutningssamtal"



Av svaren framgår att en stor andel av respondenterna (66 procent) uppgett att de genomför eller säkerställer att någon annan genomför ett avgångssamtal när en medarbetare slutar. 28 procent av respondenterna har angett att de instämmer till viss del och 3 procent har angett att de inte instämmer alls. Bryts resultaten ned på nämndsnivå (förskolenämnd/ grundskolenämnd) framgår att fler respondenter inom

¹⁰ Daterat 2022-11-23

förskolan uppgett att de genomför eller säkerställer att någon annan genomför ett avgångssamtal jämfört med respondenter från grundskolan.

I kompetensförsörjningsstrategin beskrivs att det finns ett förbättringsområde kring hur förvaltningen hanterar medarbetare som slutar i kommunen. Vikten av att ha en avgångsenkät, ta till sig förbättringsområden samt att skapa goda ambassadörer hos dem som väljer att sluta är exempel på förbättringsområden.

I sakavstämning framgår att en avgångsenkät har tagits fram och börjat gälla från och med 4 juni. På intranätet står information om enkäten. Bland annat redogörs för att alla medarbetare som säger upp sig kommer att få svara på frågor i en enkät. När en medarbetare registrerat sin uppsägning i Självservice får denne ett automatiskt e-postmeddelande som bekräftar att uppsägningen är registrerad. Det meddelandet innehåller även en länk till enkäten. Förhoppningen är att få reda på mer om vad kommunen behöver utveckla. Den nya enkäten kommer att se likadan ut för alla de som ska besvara den. Svaren ska sammanställas årligen av HR-funktionen på förvaltningen och utgöra ett underlag till utvecklingsarbete.

Vi har erhållit statistik för personalomsättning¹¹ för förskole- och grundskoleverksamheten för år 2023 samt för perioden januari till och med augusti 2024.

Förskoleverksamheten

För förskoleverksamheten år 2023 framgår att personalomsättningen var 7,08 procent. För jan-aug 2024 är personalomsättningen 4,55 procent.

Grundskoleverksamheten F-6

För grundskoleverksamheten F-6 år 2023 framgår att personalomsättningen var 6,63 procent. För jan-aug 2024 är personalomsättningen 3,69 procent.

Grundskoleverksamheten 7-9

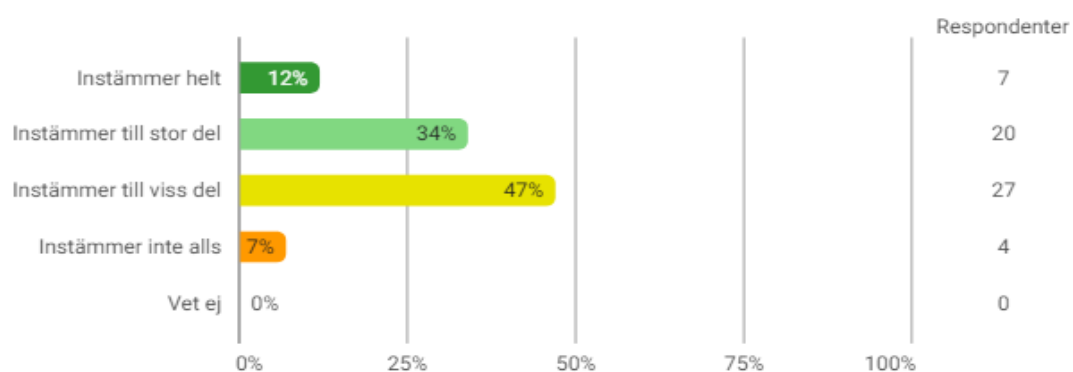
För grundskoleverksamheten 7-9 år 2023 framgår att personalomsättningen var 10,02 procent. För jan-aug 2024 är personalomsättningen 6,13 procent.

Tillgång till stöd

För att se om respondenterna anser att de har tillgång till stöd som motsvarar deras behov när det gäller att kunna rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom sitt ansvarsområde, har vi ställt frågan i vår enkät. I diagrammet nedan framgår hur respondenterna svarat.

¹¹ Inklusiv pension

Diagram 6: "Jag har tillgång till stöd som motsvarar mitt behov när det gäller att kunna rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom mitt ansvarsområde"



Enkätresultatet visar att 46 procent av respondenterna anser att de har tillgång till stöd som motsvarar deras behov när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom sitt ansvarsområde. 47 procent av respondenterna instämmer till viss del och 7 procent instämmer inte alls. Bryts resultaten ned på nämnds nivå (förskolenämnd/ grundskolenämnd) visas liknande svarsfördelning som det som anges i diagrammet.

Av intervjuer med rektorer på förskolan och grundskolan framgår att de får det stöd som motsvarar deras behov när det gäller att rekrytera. Dock framgår att rektorerna på grundskolan upplever att de får ett bättre stöd av HR för att behålla och utveckla medarbetare än rektorer på förskolan. Dock behöver det stödet efterfrågas. Rektorer på förskolan upplever att de har ett mindre stöd av HR kring att behålla och utveckla medarbetare inom förskolan. Båda parterna anser att de får ett bra stöd från HR kopplat till personalärenden.

Bedömning

Finns riktlinjer för rekrytering, introduktion samt avgångssamtal?

Delvis.

Vår granskning visar att det finns riktlinjer för rekryteringsprocessen samt att dessa är väl kända av respondenterna. Kompetensbaserad rekrytering tillämpas vilket vi anser bidrar till att rätt kompetens rekryteras utifrån behoven. Vår enkät indikerar att det finns ett behov av att se över stödet som erbjuds till chefer avseende att behålla och utveckla medarbetare, vilket även bekräftas av intervjuer.

Vidare noterar vi att det finns en checklista för introduktion av nya medarbetare och en checklista för avslut - offboarding. Vi ser det som positivt att det finns en rutin för att genomföra avgångssamtal, dock noterar vi att det saknas en mall för samtalet samt en rutin för hur resultaten hanteras och sammanställs i syfte att ytterligare utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke..

Aktiviteter för att behålla, attrahera och utveckla

Revisionsfråga 3: Genomförs aktiviteter för att behålla, attrahera och utveckla medarbetare och chefer?

lakttagelser

I kompetensförsörjningsstrategin redogörs för flertalet utvecklings- och karriärmöjligheter för förvaltningens yrkesgrupper inom ramen för att behålla, attrahera och utveckla medarbetare och chefer. Att erbjuda utvecklings- och karriärmöjligheter för olika yrkesgrupper inom förvaltningen är en del i arbetet med attraktiv arbetsgivare som skapar förutsättningar för en hållbar kompetensförsörjning.

Nedan framgår några exempel på karriärutveckling som nämns i strategin:

- Från barnskötare till förskollärare
- Från nästan lärare¹² till behörig lärare
- Från obehörig till behörig fritidshemspedagog (Campus Fritidshem)
- Från medarbetare till chef genom Aspirantprogrammet. En utbildning för blivande chefer. På Västerås stads hemsida framgår att programmet pågår under ett år och innehåller bland annat teman inom att vara arbetsgivarrepresentant, självledarskap, ledarskap, kommunikation, innovation och förändring.
- Från medarbetare till chef genom Traineeprogrammet. En utbildning för blivande skolledare. I intervjuer framgår att förskola och grundskola har mellan 1 - 4 medarbetare respektive som går programmet årligen.
- Kompetensutveckling för chefer och skolledare genom Rektorsprogrammet
- Mentorsprogram för att locka och stödja nya chefer i sitt arbete
- Högre chefsprogrammet - vänder sig till chefer på direktörs-, förvaltnings- eller verksamhetsnivå inom Eskilstuna kommun, Västerås stad, Region Sörmland och Region Västmanland. En till fyra medarbetare väljs ut per förskola respektive grundskola. I sakavstämning framgår att varje förvaltningsdirektör nominerar kandidater till Högre chefsprogrammet och det är Stadsdirektör som utser kandidater från Västerås stad.
- VAL Validering och utbildning av icke-behöriga lärare som saknar examen och endast har 30 hp kvar för att uppnå kravet för lärarlegitimation
- Erfarenhetsbaserad utbildning till förskollärare. Barnskötare som studerar det erfarenhetsbaserade förskolläraryrket.

¹² En ersättningsmodell för kompetensutveckling. Det kan till exempel innebära att medarbetare som behöver läsa in ytterligare poäng för att få en legitimation, kan ha möjlighet till viss ersättning i tid från arbetsgivaren. Beslut/bedömning fattas av chef, och ska finnas med i medarbetarens kompetensutvecklingsplan samt vara till nytta för verksamheten.

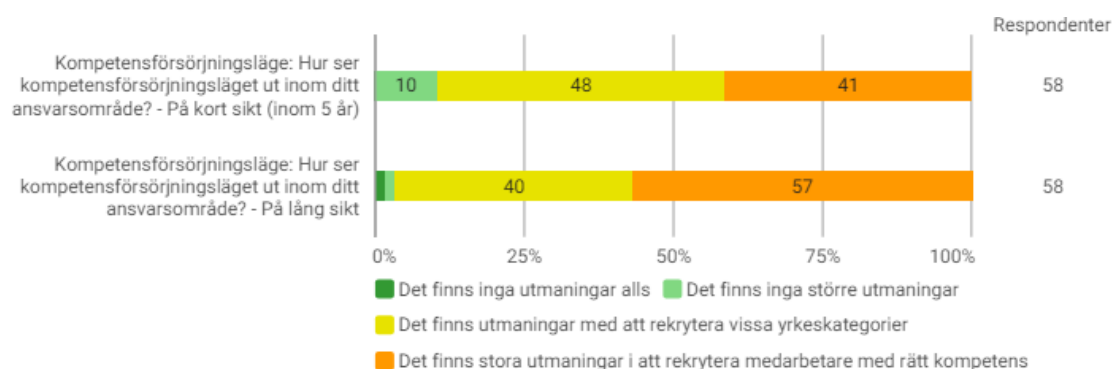
För att få exempel på åtgärder som genomförs för att behålla och utveckla medarbetare ställde vi en öppen fråga i vår enkät. Av de svar som inkom från cheferna inom förskola och grundskola lyfts insatser kopplade till arbetsmiljö och kompetensutveckling fram. Nedan framgår exempel på åtgärder inom förskolan och grundskolan som angavs i enkäten:

- Förskolan: arbetsmiljöinsatser, friskvård, nära ledarskap, olika utbildningsinsatser, externa föreläsningar, kollegiala lärandet, anpassa scheman till verksamhetens behov, samarbeta med fackliga ombud samt digital utrustning
- Grundskolan: friskvårdsbidrag, olika former av utbildning, utvecklingsdagar, arbetet kring en god arbetsmiljö, fysisk arbetsmiljö, rätt till mentor samt medarbetarenkäter.

I intervjun med fackliga företrädare lyfts Aspirantprogrammet fram som ett uppskattat program inom ramen för att behålla och utveckla personal.

I enkäten ställdes även en fråga om hur kompetensförsörjningsläget ser ut på kort och lång sikt inom respondentens ansvarsområde. I diagram 7 redovisas resultaten.

Diagram 7. "Hur ser kompetensförsörjningsläget ut inom ditt ansvarsområde på kort och lång sikt?"



Av enkätsvaren framgår att verksamheterna upplever att det på kort sikt (inom fem år) finns utmaningar med att klara kompetensförsörjningen till verksamheterna. Av enkätsvaren framgår att det bedöms bli ännu större utmaningar att klara kompetensförsörjningen på lång sikt. Bryts resultaten ned på nämnsnivå (förskolenämnd/grundskolenämnd) visas liknande svarsfördelning som det som anges i diagrammet.

I vissa intervjuer beskrivs kompetenskartläggningen som en utmaning då det är komplext med lärarbehörigheten som förändras över tid i kombination med demografi. De intervjuade beskriver att avsaknaden av ett system för kompetenskartläggning försvårar möjligheten att skapa sig ett bra övergripande perspektiv på vilka kompetenser som kan behövas i framtiden. Idag ansvarar främst rektorerna för vilka kompetenser som behövs och det finns ingen samlad bild. I intervju med fackliga företrädare framgår

att de fått kännedom om kompetenskartläggning i kommunen genom Grundsam¹³. Vidare redogörs för att den inte blivit presenterad inom förvaltningen.

I några intervjuer beskrivs att flera skolor med hög social vikt arbetar med tvålärarsystem för att bli mer attraktiva. Det betyder att två lärare undervisar i klassen samtidigt. Detta kan dock slå fel i statistiken som redovisas till SCB om enbart en av de två lärarna är behörig i ämnet, då behörighetsgraden blir 50 procent även om båda är utbildade. Kvaliteten med två legitimerade lärare varav den med behörighet i ämnet planerar undervisningen bidrar till en kvalitetssäkring.

I intervju med fackliga representanter beskrivs att skolor med hög social vikt har svårigheter att rekrytera rektorer i grundskolan samt att behålla rektorerna vilket leder till hög omsättning av rektorer. Samtidigt beskrivs bilden av svårigheterna med vart Västerås stad sticker ut jämfört med andra kommuner. Förvaltningen behöver öka lönerna i relation till kranskommunerna för att bli mer attraktiva som arbetsgivare.

Bedömning

Genomförs aktiviteter för att behålla, attrahera och utveckla medarbetare och chefer?

Ja.

Vår granskning visar att det finns flera olika aktiviteter för att behålla, attrahera och utveckla medarbetare och chefer genom traineeprogram, aspirantprogram, högre chefsprogram m fl. Vi anser att de satsningar som görs gällande karriärmöjligheter utgör en viktig del för att behålla och attrahera yrkesgrupper inom nämndernas ansvarsområden.

Aktiviteter för att stärka varumärket som arbetsgivare

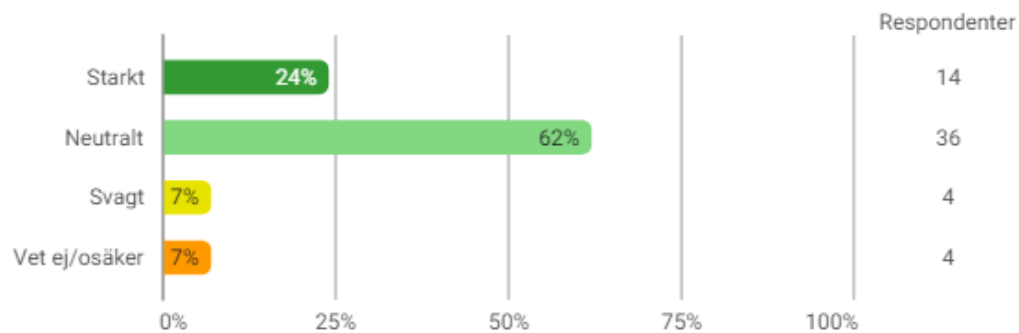
Revisionsfråga 4: Genomförs aktiviteter för att stärka varumärket som arbetsgivare?

Iakttagelser

För att se hur cheferna upplever Västerås stads arbetsgivarvarumärke ställde vi frågan i vår enkät. Av diagrammet nedan framgår hur svaren fördelades.

Diagram 8. "Hur upplever du Västerås stads arbetsgivarvarumärke idag?"

¹³ Facklig samverkan - Frågor som rör huvudmannuppdraget samt frågor som är gemensamma för flera kommunala grundskolor samverkas i Grundsam.



Av enkätsvaren framgår att en majoritet av cheferna (62 procent) anser att Västerås stads arbetsgivarvarumärke är neutralt. 24 procent har angett att de anser att det är starkt, 7 procent att det är svagt och 7 procent har uppgett att de inte vet eller är osäkra. Bryts resultaten ned på nämndsnivå (förskolenämnd/ grundskolenämnd) visas liknande svarsfördelning som det som anges i diagrammet.

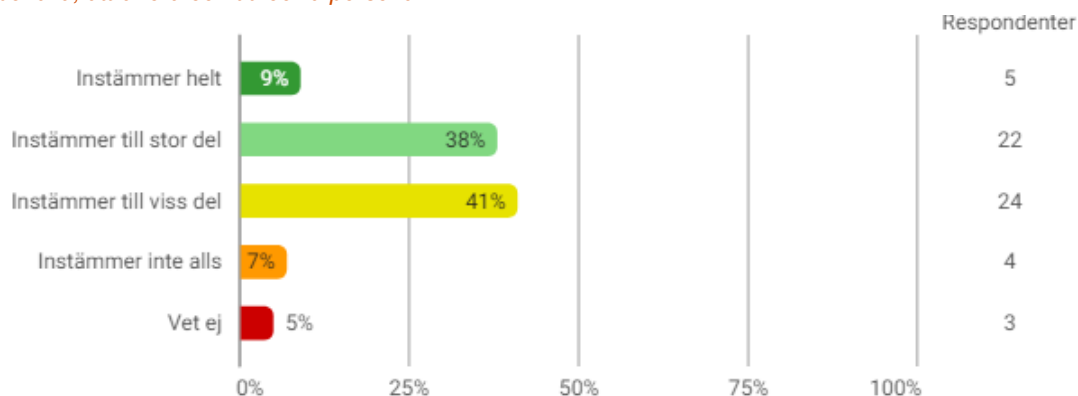
I kompetensförsörjningsstrategin beskrivs att förvaltningen och verksamheterna behöver stärka förvaltningens arbetsgivarvarumärke. Det pågår ett arbete för att stärka det inom ramen för kommunens gemensamma kompetensförsörjningsarbete. Bilden av den kommunala verksamheten skapas och påverkas både genom förvaltningens egen kommunikation i olika sammanhang och genom medarbetare och medborgare. Därför är det centralt att visa goda exempel från verksamheten på olika sätt, såsom via hemsida och sociala medier. Om det föreligger större rekryteringsbehov kan mer riktade insatser aktualiseras, till exempel genom rekryteringskampanjer. Det framgår även att förvaltningen bör delta i möten med potentiella medarbetare genom nätverk, mässor och andra sammanhang där lärare möts. Av intervjuer framgår att social media används frekvent inom rekryteringssammanhang samt för att presentera olika verksamheter.

Av våra intervjuer framgår att samrekryteringsprocessen och arbetsmiljöfrågorna är viktiga grundpelare i att vara attraktiv som arbetsgivare. Samrekryteringen uppges även vara ett bra redskap för att minska den pedagogiska segregationen. Vissa skolenheter inom grundskolan får statsbidrag som ska gå till löner för bland annat karriärtjänst förstelärare. Inom ramen för statsbidraget finns en pott att söka för enheter som har särskilt svåra förutsättningar med hänsyn till elevernas socioekonomiska bakgrund.

I intervjuer med fackliga representanter beskrivs att det finns aktiviteter för att stärka varumärket som arbetsgivare, men att aktiviteterna inte är tillräckliga.

Vi ställde en fråga i vår enkät om cheferna anser att det bedrivs ett strategiskt arbete kring arbetsgivarvarumärket för att lyckas behålla, attrahera och utveckla personal.

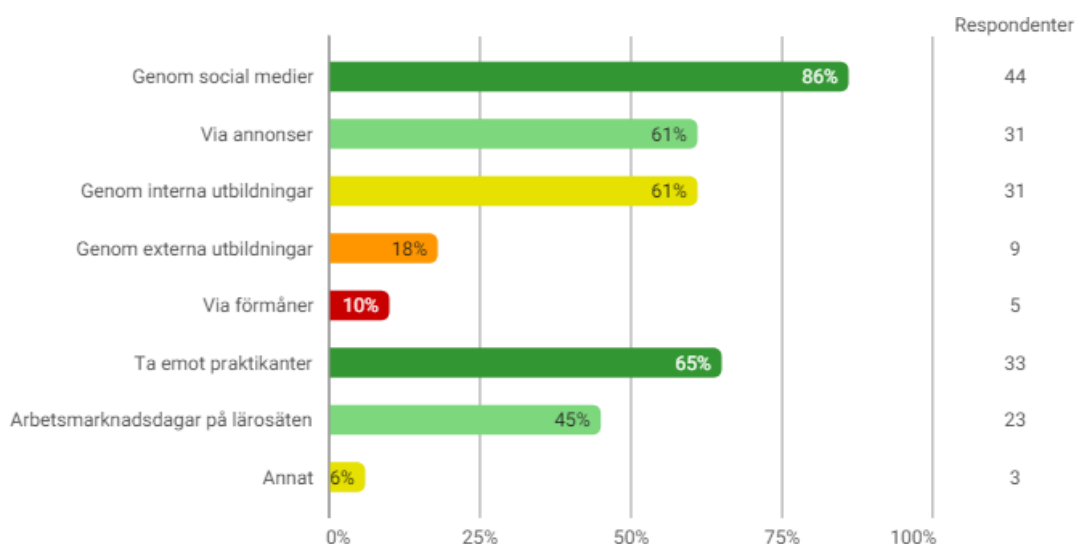
Diagram 9. "Jag anser att det bedrivs ett strategiskt arbete kring arbetsgivarvarumärket för att lyckas behålla, attrahera och utveckla personal"



Av enkätsvaren framgår att mindre än hälften av respondenterna (47 procent) instämmer helt eller till stor del i påståendet att det bedrivs ett strategiskt arbete kring arbetsgivarvarumärket. 48 procent av respondenterna har angett till viss del och 7 procent instämmer inte alls. 5 procent har uppgett att de inte vet. Bryts resultaten ned på nämnds nivå (förskolenämnd/grundskolenämnd) visas liknande svarsfördelning som det som anges i diagrammet.

I intervjuer framgår att förvaltningen arbetar främst med sociala medier, annonser, praktikanter och utbildningar för att nå framtidens medarbetare. Detta styrks av vår enkät, se resultat i diagram 10, där respondenterna har fått ange hur det strategiska arbetet bedrivs kring arbetsgivarvarumärket. Flera val har varit möjliga att välja.

Diagram 10. "Hur bedrivs det strategiska arbetet kring arbetsgivarvarumärket?"



I slutet av vår enkätundersökning gav vi respondenterna möjlighet att lämna övriga synpunkter kring kompetensförsörjning. Av de fritextsvar som inkom lyftes flera kommentarer kring att förvaltningen behöver öka lönerna i förhållande till kranskommunerna för att bli mer attraktiva som arbetsgivare, men även att förvaltningen behöver arbeta mer aktivt med arbetsmiljön.

Medarbetarundersökning

Medarbetarundersökning genomförs varje år i syfte att följa upp medarbetarperspektivet utifrån målet att ha engagerade medarbetare med rätt kompetens.

Inom ramen för vår granskning har vi tagit del av förskolans- och grundskolans medarbetarundersökningar för 2023. I nämndernas verksamhetsberättelser för år 2023 redogörs för Hållbart medarbetarengagemang (HME) vilken är ett totalindex av olika delar inom medarbetarundersökningen.

Nedan framgår HME resultatet för grundskole- respektive förskoleverksamheten 2023:

- HME för grundskoleverksamheten uppgick till 79 procent. En minskning i jämförelse med föregående år (80 procent)
- HME för förskoleverksamheten uppgick till 79 procent. En ökning i jämförelse med föregående år (78 procent)

Bedömning

Genomförs aktiviteter för att stärka varumärket som arbetsgivare?

Delvis.

Vår granskning visar att det genomförs aktiviteter för att stärka varumärket som arbetsgivare men att det finns ett behov av att stärka kommunens arbetsgivarvarumärke ytterligare. Vår enkätundersökning visar att 62 procent av cheferna upplever att Västerås stads arbetsgivarvarumärke är neutralt. 48 procent av cheferna instämmer till viss del eller inte alls i att det bedrivs ett strategiskt arbete med kommunens arbetsgivarvarumärke för att attrahera, rekrytera och behålla personal.

Samarbeten med lärosäten

Revisionsfråga 5: Finns etablerade samarbeten med universitet och andra lärosäten avseende kompetensförsörjning?

Iakttagelser

Av intervjuer framgår att det finns etablerade samarbeten med Mälardalens universitet, Linköpings universitet samt med Uppsala universitet, men även med stiftelsen Teach for Sweden.

Samarbetet med Linköpings universitet avser erfarenhetsbaserat Grundlära program inriktning fritidshem. Av protokoll¹⁴ framgår att grundskolenämnden beslutat att Västerås stad ingår avsiktsförklaring för samverkan mellan Linköpings universitet (LiU) och Västerås stad gällande erfarenhetsbaserat Grundlära program inriktning fritidshem. Det ska ske genom ett lokalt campus under namnet Lärcenter Västerås och planerad

¹⁴ Grundskolenämndens sammanträde 2023-06-13 § 134

uppstart av första omgången av utbildningen är planerad till augusti 2024. Vi har inom ramen för granskningen tagit del av överenskommelsen.

Det finns även ett samverkansavtal med Uppsala universitet. Det samverkansavtalet avser verksamhetsförlagd utbildning (VFU) och partnerförskolor/partnerskolor mellan Uppsala universitet och Västerås stad. Avtalet gäller från januari 2024 till december 2025 med möjlighet till ett års förlängning, dock som längst till och med december 2026. Enligt avtalet framgår att samverkan syftar till att stärka lärarutbildningens kvalitet, bidra till kompetensutveckling av förskolans/skolans och universitetets lärare samt att stimulera gemensamma forsknings- och utvecklingsarbeten.

Samarbetet med Mälardalens universitet avser flera samarbetsprojekt. En samverkan avser verksamhetsförlagd utbildning (VFU) i Västerås stad. Ett annat samarbetsprojekt som nämns i intervjuer är kompetensutveckling där anställda lärare kan gå olika kurser. Vidare beskrivs seminarier och forskningskonferenser. Vi har inom ramen för granskningen tagit del av samverkansavtal. Avtalet gäller till och med 2025-12-31.

I kompetensförsörjningsstrategin beskrivs att samarbetsavtal med Teach for Sweden har tecknats. Teach for Sweden är en stiftelse som bland annat finansieras av utbildningsdepartementet, vars koncept är att akademiker från andra branscher ska ges möjlighet att under två års tid, i kombination med arbete som obehörig lärare, kunna studera för att erhålla en lärarlegitimation.

I våra intervjuer beskrivs även fler samarbetsplattformar. Dels ingår utbildningsdirektör i en gemensam plattform inom ramen för samarbetet med Mälardalens universitet. Vidare beskrivs samarbetet "En Bättre Matchning", där nio regioner samarbetar för att öka matchningen mellan utbildningsutbudet hos högskolan och yrkeshögskolan och Stockholm-Mälardalensregionens arbetsmarknadsbehov. Ett av prioriteringsområdena är stärkt lärarförsörjning.

Av kompetensförsörjningsstrategin framgår att samarbeten med högskolor och universitet behöver fortsätta och utvecklas. I intervjuer framgår att de etablerade samarbeten som finns idag är välfungerande och uppskattade.

Bedömning

Finns etablerade samarbeten med universitet och andra lärosäten avseende kompetensförsörjning?

Ja.

Vår granskning visar att det finns etablerade samarbeten med universitet och andra lärosäten inom både förskolenämnden och grundskolenämnden i syfte att främja kompetensförsörjningen. Samverkan sker främst med Mälardalens universitet, Linköpings universitet och Uppsala universitet.

Uppföljning och åtgärder

Revisionsfråga 6: Sker uppföljning av kompetensförsörjningsbehovet och vidtas åtgärder vid behov?

lakttagelser

I kommunövergripande årsredovisning 2023¹⁵, står att Västerås stad har som mål: "Vi ska ha engagerade medarbetare med rätt kompetens". Sammantagen bedömning visar att perspektivet Medarbetare delvis är uppfyllt, men på en något lägre nivå än året dessförinnan.

Av kompetensförsörjningsstrategin framgår att uppföljning ska ske årligen genom verksamhetsberättelse (i februari) med start år 2025. I strategin framgår att uppföljning ska ske för respektive verksamhetsområde/nämnd samt för förvaltningen som helhet inom de tre olika målområdena: Hög sysselsättningsgrad, Goda anställningsvillkor och Samverkan för ett starkt arbetsliv.

Av intervjuer styrks att kompetensutveckling följs upp i delårsrapport samt verksamhetsberättelse. I både förskole- och grundskolenämndens delårsrapport per april 2024 redogörs i ett separat avsnitt för väsentliga personalförhållanden.

Förskolenämnden

I förskolenämndens delårsrapport per april 2024 görs ingen övergripande bedömning av måluppfyllelsen på grund av att man befinner sig i den inledande fasen, istället ges en beskrivning av initierade aktiviteter.

De tre aktiviteterna som följs upp med bäring på granskningsområdet beskrivs enligt nedan:

- Vi lockar till oss potentiella medarbetare och de känner sig viktiga, betydelsefulla och välkomna till oss: Genom att skapa en positiv arbetsmiljö och välkomnande kultur kan man attrahera kompetenta medarbetare och därmed öka likvärdigheten.
- Kompetenshöjande insatser: Fortbildning och kompetensutveckling för personalen bidrar till en högre kvalitet i förskolan och därmed ökad likvärdighet.
- Samrekrytering i Västerås stad: Genom att samarbeta kring rekrytering kan man säkerställa att förskolorna har tillgång till kompetent personal och därmed främja likvärdighet.

I förskolenämndens delårsrapport beskrivs att det råder brist på förskollärare och att det finns svårigheter med att rekrytera barnskötare. Det finns en pedagogisk segregation inom förskolan i Västerås där vissa förskolor har en betydligt lägre andel förskollärare än andra förskolor. Det innebär att rekryteringen av behöriga förskollärare och barnskötare måste motverka detta. Av delårsrapporten framgår även att rektorers arbetsmiljö är

¹⁵ Beslutad 2024-03-07

ansträngd med ökade krav på administrativa uppdrag och förskoleutveckling. Vidare redogörs för flera vidtagna åtgärder som har initierats.

Förskolenämndens verksamhetsberättelse 2023 beskriver att den långvariga sjukfrånvaron i förskolan ökade betydligt under 2023, från 32,7% till 40,6%. I protokoll framgår att förskolenämnden erhåller statsbidrag för kvalitetshöjande åtgärder i förskolan 2023.

Grundskolenämnden

I grundskolenämndens delårsrapport per april 2024 görs en övergripande bedömning av måluppfyllelsen där målet *“Under perioden 2024-2027 ökar likvärdigheten genom att den pedagogiska segregationen minskar”* har fått en röd bedömning med oförändrad trend. Inget utfall redovisas i delårsrapporten för indikatorn *“Lärare (heltidstjänster) med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne i grundskola åk 1-9, kommunala skolor, andel (%)”*. Det beskrivs att de aktiviteter som är kopplade till målområdet är långsiktiga satsningar och därför är det svårt att se förflyttningar redan.

Vi har gjort ett urval av de aktiviteter som beskrivs med bäring på granskningsområdet:

- Fritidshemmen har en behörighet om cirka 27 procent mot 38 procent i riket. Det framgår att de behöriga som finns i verksamheterna är ojämnt fördelade. För att stärka behörigheten i fritidshemmen har Västerås stad och Linköpings universitet tecknat en avsiktsförklaring att ingå ett avtal om en erfarenhetsbaserad utbildning av grundlärare med inriktning mot fritidshem (har tidigare nämnts under revisionsfråga 5).
- Andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne sjunker från 64,7 procent år 2022 till 64,3 procent år 2023. Behörigheten som är uppdelad på låg-, mellan- och högstadiet är högst på lågstadiet och lägst på mellanstadiet. Det är också stora skillnader mellan skolor.

I grundskolenämndens delårsrapport framgår att det råder lärarbrist inom Västerås stad och stora utmaningar med kompetensförsörjningen. Ämnena svenska som andraspråk och matematik (högstadiet samt mellanstadiet) har en för låg andel behöriga lärare vilket påverkar undervisningens kvalitet och därmed elevernas förutsättningar att nå målen. Samrekryteringen inför läsåret 2024-2025 visar att det är många sökande till tjänsterna i förskoleklass och lågstadiet, men färre sökande till mellanstadiet och högstadiet, vilket också bekräftas i våra intervjuer.

Åtgärder

Inom ramen för granskningen har vi granskat förskole- och grundskolenämndens protokoll för perioden 2023-04 - 2024-04.

Förskolenämnden

Nämnden beslutade vid sammanträdet 2023-05-16 §111 att utreda rektorers arbetsmiljö. I ärendebeskrivningen framgår att förskolans rektorer under ett antal år har signalerat

om försvårande förutsättningar att klara rektorsuppdraget. Hög arbetsbelastning, korstrycket mellan det kommunala och det statliga uppdraget och ökad komplexitet i uppdraget är orsaker som lyfts fram. Utöver detta har det tillkommit ökad administration på grund av nedläggning av medarbetarcenter. Omorganisation på lönecenter har lett till försvårande/otydlig kommunikation samt ökad administration för rektorer, därtill kommer hanteringen av godkännande av vikarietimmar vilket lett till ytterligare ökad administration.

Vi kan inte i protokoll utläsa att nämnden begärt att få en återkoppling. Vi kan inte heller av protokoll verifiera att nämnden får återkoppling.

Grundskolenämnden

Nämnden beslutade vid sammanträdet 2024-01-23 § 20 att ge förvaltningen i uppdrag att dels utreda möjligheten till att införa ett lönetillägg eller liknande som är kopplat till tjänstgöringsställe samt dels att återkomma med förslag på hur en sådan struktur skulle kunna se ut och hur det skulle kunna genomföras. Förvaltningen fick även i uppdrag att återkomma till nämnden med förslag på finansiering, exempelvis genom budgetförstärkning eller genom omfördelning av befintliga medel. Förvaltningen fick också i uppdrag att redogöra vilka skolor som skulle föreslås vara aktuella inom ramen för att bryta den pedagogiska segregationen.

Vi kan inte i protokoll utläsa när förvaltningen ska återrapportera uppdragen.

Bedömning

Sker uppföljning av kompetensförsörjningsbehovet och vidtas åtgärder vid behov?

Delvis.

Vi bedömer att nämnderna tagit del av uppföljning kopplat till kompetensförsörjning i redovisning av verksamhetsberättelse och delårsrapport. Vi noterar att uppföljning av kompetensförsörjningsstrategin i verksamhetsberättelse sker först med start år 2025 dvs. att det inte hittills skett någon uppföljning av målen i kompetensförsörjningsstrategin eller handlingsplanen. Förskolenämnden har under 2023 fattat beslut om åtgärd kopplat till kompetensförsörjning genom beslut om att utreda rektorers arbetsmiljö.

Grundskolenämnden har under 2024 beslutat att ge förvaltningen i uppdrag att utreda möjligheten till ett lönetillägg eller liknande. Vi konstaterar att det inte framgår i protokoll när nämnden ska ta del av återrapportering av uppdragen..

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Västerås stad genomfört en granskning av kompetensförsörjningen inom kommunal förskola och grundskola. Granskningens syfte är att bedöma om förskolenämnden och grundskolenämnden säkerställer ett ändamålsenligt arbete med kompetensförsörjning inom sin verksamhet.


Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att förskolenämnden och grundskolenämnden **inte helt** säkerställer ett ändamålsenligt arbete med kompetensförsörjning inom sin verksamhet.

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till förskolenämnden samt grundskolenämnden:

- Att säkerställa att stödet från HR är tillräckligt för cheferna och att löpande följa upp behovet av HR-stöd för att säkerställa ett stöd som motsvarar verksamhetens förväntningar.
- Säkerställa att avgångssamtal genomförs och dokumenteras samt att det tas fram en rutin för att sammanställa och analysera informationen som ett redskap för att utveckla arbetsgivarvarumärket.
- Särskilt beakta chefernas förutsättningar för att behålla och attrahera dessa.
- Se till att handlingsplan upprättas samt följs upp i slutet av året enligt kompetensförsörjningsstrategin.

Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
1. Finns mål och strategier utformade för kompetensförsörjning?	Det finns kommunövergripande mål för kompetensförsörjning. Dessa har brutits ner av förskolenämnden och grundskolenämnden till nämndmål. Nämnderna har antagit en gemensam kompetensförsörjningsstrategi. Handlingsplan på förvaltningsnivå har ännu inte upprättats. Vår enkät visar att målen samt kompetensförsörjningsstrategin till delar är okända.	
2. Finns riktlinjer för rekrytering, introduktion samt avgångssamtal?	Riktlinjer för rekryteringsprocessen, checklista för introduktion av nya medarbetare samt checklista för avslut är framtaget. Vår enkät visar att riktlinjerna är väl kända. Det finns en rutin för att genomföra avgångssamtal, dock saknas mall för samtalet samt en rutin för hur resultaten hanteras och sammanställs.	
3. Genomförs aktiviteter för att behålla, attrahera och utveckla medarbetare och chefer?	Det finns flera olika aktiviteter för att behålla, attrahera och utveckla medarbetare och chefer genom traineeprogram, aspirantprogram, högre chefsprogram m fl. De satsningar som görs gällande karriärmöjligheter utgör en viktig del för att behålla och attrahera yrkesgrupper inom nämndernas ansvarsområden.	
4. Genomförs aktiviteter för att stärka varumärket som arbetsgivare?	Det genomförs aktiviteter för att stärka varumärket som arbetsgivare men det finns behov av att stärka kommunens arbetsgivarvarumärke ytterligare. Vår enkätundersökning visar att 62 procent av respondenterna upplever att Västerås stads arbetsgivarvarumärke är neutralt. 48 procent upplever inte alls eller instämmer enbart till viss del i att det bedrivs ett strategiskt arbete med kommunens arbetsgivarvarumärket.	

5. Finns etablerade samarbeten med universitet och andra lärosäten avseende kompetensförsörjning?

Etablerade samarbeten finns med universitet och andra lärosäten inom både förskolan och grundskolan i syfte att främja kompetensförsörjningen. Samverkan sker främst med Mälardalens universitet, Linköpings universitet och Uppsala universitet.



6. Sker uppföljning av kompetensförsörjningsbehovet och vidtas åtgärder vid behov?

Nämnden har tagit del av uppföljningar kopplat till kompetensförsörjning. Uppföljning av kompetensförsörjningsstrategin i verksamhetsberättelse sker år 2025. Nämnderna har fattat beslut om åtgärd kopplat till kompetensförsörjning.



Bilaga 1

Kommunens egna styrande dokument:

- Checklista offboarding
- Checklista introduktion
- Delårsrapport 1 per april grundskolenämnden
- Delårsrapport 1 per april förskolenämnden
- Kompetensförsörjningsstrategi för barn- och utbildningsförvaltningen 2024-2027
- Medarbetarundersökningar
- Processtöd för skolutveckling Västerås stad
- Reglemente grundskolenämnden
- Reglemente förskolenämnden
- Riktlinje om kompetensförsörjning i Västerås stad
- Riktlinje för rekrytering i Västerås stad
- Samverkansavtal om verksamhetsförlagd utbildning (VFU) och partnerförskolor/partnerskolor mellan Uppsala universitet och Västerås stad
- Verksamhetsbudget grundskolenämnden 2024
- Verksamhetsbudget förskolenämnden 2024
- Verksamhetsberättelse grundskolenämnden 2023
- Verksamhetsberättelse förskolenämnden 2023
- Välkomstbrev högre chefsprogrammet 2023
- Verksamhetsberättelse förskolenämnden 2023
- Årsplan och mål för Västerås stad 2024 - fokus barn och unga
- Årsredovisning 2023 Västerås stad

2024-09-24

Rebecka Hansson

Petra Ribba

Uppdragsledare

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Västerås stad enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från 2024-01-15. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.