

Förstudie Rekryteringsprocessen

Hörby kommun

Förstudie

December 2022



*Hanna
Franck, certifierad
kommunal revisor*

*Carl-Gustaf Folkesson,
certifierad kommunal
revisor*

Innehållsförteckning

- | | | |
|----|---------------------|-------|
| 1. | Inledning | s. 3 |
| 2. | Granskningsresultat | s. 5 |
| 3 | Samlad bedömning | s. 12 |

1

Inledning

Inledning

Bakgrund

Hörby kommuns revisorer har med hänsyn till risk och väsentlighet bedömt det angeläget att göra en förstudie av arbetet kring rekrytering. Detta mot bakgrund av att det är av stor vikt att hela rekryteringsprocessen hanteras på ett enhetligt vis och att kommunens uppträder som en arbetsgivare i samband med rekryteringar.

De resultat som framkommer i förstudien kommer att ligga till grund för beslut om en eventuell fördjupad granskning.

Syfte

Förstudien ska besvara följande frågor:

- Vilka bedömningar sker av behoven inför beslut om rekrytering?
- Finns riktlinjer för framtagande av kravprofil inför en rekrytering?
- Finns riktlinjer för hur ledigförklarade tjänster ska utannonseras?
- Vilka regler ligger till grund för urvalsprocessen av inkomna ansökningar?
- Finns rutiner för kontroll av CV, referenser med mera?
- Vilka funktioner äger rätt att fatta beslut om rekrytering?

Avgränsning och metod

Förstudien syftar till att översiktligt granska rekryteringsprocessen. Förstudien avser revisionsåret 2022.

I förstudien har intervjuer genomförts med HR-chef, sektorschef bildning samt fackliga företrädare.

2

Granskningsresultat

Granskningsresultat

Styrning och förekomst av dokument

Kommunen har dokumenterat *rekryteringspolicy*. Denna är framtagen av personalavdelningen men är inte daterad varför dess aktualitet inte kan bedömas.

I rekryteringspolicyn finns förutom en beskrivning över syfte, mål och värdegrund i rekryteringen även en beskrivning av rekryteringsansvaret och rekryteringsprocessen. Av policyn framgår att ansvaret för rekrytering och anställning ligger hos ansvarig chef. Det finns en möjlighet att avropa rekryteringshjälp och då kontaktas personalchefen. Beslut om extern rekryteringshjälp fattas av förvaltningschef.

Personalenheten bistår med råd och stöd i rekryteringsarbetet enligt policyn. Detta avser bland annat annonsering, urval och arbetsrättsliga aspekter. Rekryterande chef åberopar stöd från HR-

Kommunen har även en dokumenterad rutin för *chefsrekrytering*. Dokumentet är daterat till mars år 2020 och ägare är HR-avdelningen.

I samband med intervjuer framhålls att det finns en dokumenterad rekryteringsprocess som överlag är känd inom kommunen. Processen finns beskriven på intranätet.

Verksamhetsföreträdare framhåller att HR bistår inom vissa moment i rekryteringen men att rekryteringsarbetet i huvudsak hanteras av rekryterande chef. Undantaget är ledande positioner där HR har en mer aktiv roll enligt rutinerna.

Vid intervjuerna påtalas att mallar, rutiner, riktlinjer m.m. finns tillgängliga på intranätet. Det finns bland annat mallar för referenstagning, frågor vid intervjuer, kravspecifikationer m.m. Verksamhetsföreträdare påtalar att följsamheten till rutinerna för rekrytering överlag är god men att rutinerna frångås emellanåt och att följsamheten kan förbättras.

Kommunen har per den 30 juni år 2021 sagt upp samverkansavtalet. Detta har gjorts då det finns för avsikt att träffa ett nytt samverkansavtal med utgångspunkt i ett avtal från 2017. Av den skriftliga informationen som tagits del av från HR-enheten framgår att kommunen i väntan på ett avtal kommer att fortsätta att informera och förhandla enligt MBL och hantera arbetsmiljöfrågor i enskilda skyddskommittéer. Vid förstudiens genomförande (per november) finns inget samverkansavtal på plats.

Granskningsresultat

Rekryteringsprocessen

Kommunen har dokumenterat rekryteringsprocessen och de moment som ska ingå om inte särskilda skäl finns.

Rekryteringsprocessen är indelad i följande steg:

1. Behovsanalys
2. Kravprofil
3. Annonsering och rekryteringskanaler
4. Behandling av ansökningshandlingar
5. Urval
6. Intervju
7. Referenser
8. Anställningsbeslut
9. Introduktion

Till varje steg i processen finns en kortare beskrivning.

Kommunen använder sig av rekryteringsverktyget *Offentliga jobb* för att skapa och publicera platsannonser men även för att ta emot och bekräfta ansökningar digitalt. I systemet hanteras även annonseringen, urval, sortering och selektering. Rekryterande chefer och arbetsledare kan följa processen i systemet som är helt webbaserat.

Granskningsresultat

1. Vilka bedömningar sker av behoven inför beslut om rekrytering?

lakttagelser

Enligt rekryteringspolicyn framgår att det ska genomföras en behovsanalys innan nyrekrytering påbörjas. Behovsanalysen ska tydliggöra hur behovet av arbetskraft ska tillfredsställas. Det framgår av dokumentet att det i samband med behovsanalysen är ett bra tillfälle att se över möjlighet till förflyttning av personal eller omfördela arbetsuppgifter i syfte att utveckla den befintliga personalen.

I rutinen för chefsrekrytering framgår att rekryteringsbehovet ska prövas noggrant innan rekryteringen startas. Det framgår av rutinen vilka frågor som ska övervägas innan det startas bland annat utifrån organisationen, verksamhetens behov

Vid rekrytering av förvaltningschefer ska samverkan ske enligt rekryteringspolicyn. Vilken nivå av samverkan som är aktuell beror på vilken nivå rekryteringen ska ske. Det är rekryterande chef som ansvarar för att samverkan sker på rätt nivå och att information om rekryteringen lämnas till aktuell samverkansgrupp.

I samband med intervjuer framhålls att det finns en dokumenterad rekryteringsprocess som överlag är känd inom kommunen där det tydligt framgår att behovsbedömning ska göras innan nyrekrytering påbörjas.

Verksamhetsföreträdare påtalar att det i samband med behovsbedömning sker en information till facken i enlighet med MBL 19. I samband med informationen förs även en dialog med HR där en gemensam plan för rekryteringen tas fram, exempelvis i arbetsbeskrivning och förfrågan.

Vid intervjuer med fackliga företrädare framhålls att det har funnits brister i dialogen inför påbörjandet av en rekrytering. Samverkan sker men i ett antal fall har detta skett först i en senare del av processen än vad som framgår av rutinerna.

Genomgången av dokument visar att det inte framgår i den dokumenterade rekryteringsprocessen när samverkan ska ske i samband med rekrytering utöver vid chefsrekryteringar.

Av rekryteringspolicyn framgår att medarbetare som vill byta arbete inom kommunen ska tas särskild hänsyn till i rekryteringsprocessen men att det vid extern annonsering ska ansöka enligt samma principer som externt sökande. Rutiner för intern annonsering/rekrytering finns inte dokumenterat.

Granskningsresultat

2. Finns riktlinjer för framtagande av kravprofil inför en rekrytering?

lakttagelser

Enligt rekryteringspolicyn ska en kravprofil tas fram inför en nyrekrytering. Rekryterande/ansvarig chef är ansvarig för att en sådan tas fram. Av policyn framgår vad som ska beaktas i kravprofilen och syftet med dem. Framtagande av en kravprofil framhålls i rutinen vara extra viktigt i samband med rekrytering av arbetsledande befattningar.

Enligt verksamhetsföreträdare kommuniceras kravprofiler för högre ledande befattningar med fackliga, i ledningsgruppen samt politiken. Samtliga av dessa får en möjlighet att tycka till på kravprofilen.

Vi har inom ramen för förstudien tagit del av en mall/checklista för framtagande av kravprofil.

Vid intervjuer med fackliga företrädare framkommer att framtagna kravprofiler skickas ut till fackliga i samband med rekrytering. Möjligheterna att lämna synpunkter på innehållet i kravprofilen upplevs dock begränsade.

3. Finns riktlinjer för hur ledigförklarade tjänster ska utannonseras?

lakttagelser

Enligt rekryteringspolicyn ska en befattning bedömas vara ledigförklarad då det inte finns omplacering eller begärd höjd sysselsättningsgrad att tillgodose. Annonsering av tjänsten kan då ske.

Av rekryteringspolicyn framgår att HR alltid ska kontaktas i samband med rekrytering, oavsett om denna är intern eller extern. Interna annonser publiceras på kommunens intranät. Externa annonser publiceras enligt policyn på Offentliga jobb, kommunens hemsida och Arbetsförmedlingen. Om rekryterande chef bedömer det nödvändigt kan det även annonseras i facktidningar eller social media.

Verksamhetsföreträdare påtalar att det är rekryterande chef som tar fram texten till annonsen men att den ska kvalitetssäkras av HR innan publicering. Det pågår ett arbete med att se över möjligheterna att ta fram standardiserade texter för rekrytering och exempelannonser för vanliga rekryteringar. Arbetet är dock inte färdigställt.

Granskningsresultat

4. Vilka regler ligger till grund för urvalsprocessen av inkomna ansökningar?

lakttagelser

Av rekryteringspolicyn framgår hur ansökningshandlingar ska behandlas och hur urval ska ske.

Ansökningarna inkommer via kommunens verktyg. Inkomna sökanden sammanställs av HR till ansvarig/rekryterande chef. Om rekryteringen avser en chefsbefattning ska sammanställningen även delges fackliga organisationerna.

Vid intervjuer med fackliga representanter påtalas att de delas in rekryteringsgrupper där en utses som ansvarig för att kontakta och informera de övriga i gruppen men att detta inte utgör en del av deras ansvarsområde.

Rutinen för urval av sökande framgår av rekryteringspolicyn. Enligt denna ska värdering av de sökande ske utifrån kravprofilen. Hänsyn ska tas till kompetens, praktiskt erfarenhet och personliga egenskaper. HR är enligt policyn tillgänglig för stöd i urvalsprocessen.

Ansökningarna delas i samband med urvalet in i grupper utifrån hur de uppfyller kravprofilen:

- Aktuella för intervju (uppfyller kravprofilen)
- Intressanta (uppfyller delvis kravprofilen)
- Uppfyller inte kraven.

Vid intervjuer framkommer att urvalet görs av rekryterande chef tillsammans med representant från förvaltningen. Facket informeras därefter om vilka kandidater som kommer att kallas till intervju. Facket har i detta läge möjlighet att inkomma med synpunkter. Rekryterande chef kallar intervjun.

Vidare framkommer vid intervjuer att kommunen har anställt en person till HR-avdelningen som bland annat ska arbeta med att motverka diskriminering i samband med rekrytering. En del i detta arbete är exempelvis möjligheterna till att avidentifiera ansökningar.

Av rutinen för chefsrekrytering framgår att rekryteringsgrupper utses vid rekrytering av ledande positioner. En av dessa grupper är arbetsgivargruppen bestående av kommunstyrelsens ordförande, förste vice ordförande, ev berörd nämnsordförande, kommundirektör och HR-chef. Denna grupp utser vilka kandidater som ska kallas till intervju. Av chefsrutinen framgår att urvalet ska vägas samman med upprättad kravspecifikation. Beslut om vilka kandidater som ska kallas till intervju fattas enligt rutinen av arbetsgivaren.

Granskningsresultat

5. Finns rutiner för kontroll av CV, referenser med mera?

lakttagelser

Enligt kommunens rekryteringspolicy bör referenser inhämtas från minst två referenter. Syftet är att komplettera bilden av sökandets erfarenheter, arbetsresultat, kompetens och personlighet.

Som stöd i arbetet med referenstagning finns ett särskilt dokument, *Checklista för referenstagning*. Av dokumentet framgår ett antal viktiga punkter och frågor som kan vara till hjälp i referenstagningen.

Gällande kontroll av CV framgår inte detta av de rutiner eller policys hur det ska ske. Det framgår inte heller hur referenstagningen ska dokumenteras.

Vid intervjuer påtalas att rekryterande chef ansvarar för och genomför referenstagningen. Vid intervjuerna påtalas även att det pågår en utveckling av referenstagningen, exempelvis diskuteras möjligheterna att istället använda sig av länk istället för telefonsamtal.

Kontroller utöver referenstagning framgår inte av rekryteringspolicyn. Detta har inte heller påtalats eller lyfts vid genomförda intervjuer.

Av rutinen för chefsrekrytering framgår att representanter från rekryteringsgruppen intervjuar kandidaterna. Arbetsgivaren och de fackliga organisationerna intervjuar var för sig.

Vidare framgår av rutinen att minst tre referenser ska inhämtas för alla slutkandidater. Det finns rekommendationer i rutinen om vilka typer av referenser som ska tas när det är tillämpligt. Innan referenstagning påbörjas ska klartecken lämnas av ansvarig för rekryteringsprocessen.

6. Vilka funktioner äger rätt att fatta beslut om rekrytering?

lakttagelser

Av rekryteringspolicyn framgår att slutliga ansvaret för anställning ligger hos ansvarig chef. Verksamhetsföreträdare påtalas att delegationsordningen tydliggör vilken chefsnivå som äger beslutet om rekrytering.

I rutinen för chefsrekrytering framgår att chefsnivå enligt delegation fattar beslut om anställning. Samverkan kring tillsättning av chef ska ske i berörd samverkansgrupp.

3

Samlad
bedömning

Samlad bedömning

- Utifrån genomförd förstudie kan vi konstatera att det finns en dokumenterad rekryteringspolicy med en beskrivning av rekryteringsprocessen. Policyn tillsammans med aktuella dokument finns tillgängliga på intranätet. Vi noterar att ingen av dokumenten som vi tagit del av är daterat. Vi rekommenderar att en översyn av dokumenten görs i syfte att säkerställa att de är aktuella.
- Det framkommer i förstudien att det pågår arbete med att se över rekryteringsprocessen till viss del i syfte att stärka delar av denna. Förstudien visar att arbetet med kontroller innan anställning kan stärkas, bland annat i arbetet hur detta ska dokumenteras.
- Genomförd förstudie visar att den dokumentation som vi tagit del av som beskriver rekryteringsprocessen omfattar bedömningar inför beslut om rekrytering, riktlinjer för framtagande av kravspecifikation och hur annonsering ska ske. Beslut om anställning utgår från delegationsordning men ansvarig chef äger rekryteringen enligt rutinerna. Dokumentationen visar att det finns riktlinjer för urvalsprocessen utifrån att sökande ska graderas utifrån överensstämmelse med kravspecifikationen. Vi noterar dock att rutinerna för kontroller kan utvecklas till att omfatta fler delar än referenstagning.
- Referenstagningen uppges inte vara obligatorisk och det framgår ej hur denna ska dokumenteras vilket vi anser är en brist.



Samlad bedömning

Vår bedömning är att förstudien ej föranleder en fördjupad granskning inom området i nuläget.

Vi anser dock att det finns anledning att följa utvecklingen inom området. Detta mot bakgrund av att det pågår ett antal aktiviteter bla arbetet med att stärka den interna kontrollen, förbättringsområden samt brister som framkommit i förstudien.



2023-01-17

Carl-Gustaf Folkeson

Hanna Franck

pwc.se

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Hörby kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 14 juni 2022. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.