



Granskning av anställningsrutiner

Rapport

Sollefteå kommun

KPMG AB

2019-10-18

Antal sidor 10



Sollefteå kommun
Granskning av anställningsrutiner

2019-10-18

Innehållsförteckning

| | | |
|-----|---------------------------------------|----|
| 1 | Sammanfattning | 2 |
| 2 | Inledning/bakgrund | 3 |
| 2.1 | Syfte, revisionsfråga och avgränsning | 3 |
| 2.2 | Revisionskriterier | 3 |
| 2.3 | Metod | 3 |
| 3 | Resultat av granskningen | 4 |
| 3.1 | Styrdokument | 4 |
| 3.2 | Rutiner | 5 |
| 3.3 | Introduktion | 8 |
| 4 | Slutsats och rekommendationer | 10 |
| 4.1 | Rekommendationer | 10 |

1 Sammanfattning

Vi har av Sollefteå kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens rutiner för rekrytering av nyanställda. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2019.

Syftet med granskningen är att konstatera om kommunstyrelsen har ändamålsenliga rutiner och en tillräcklig intern kontroll gällande personalrekryteringsprocessen.

Kommunens rekryteringspolicy har som syfte att vara ett stöd och vägledning i rekryteringsprocessen. I policyn framgår grundläggande värderingar för medarbetare, rekryteringsansvar och rekryteringsprocessen.

Rekryteringsprocessen omfattar nio moment, som alltid ska genomföras om inte särskilda skäl finns. Momenten beskrivs översiktligt i policyn, och därutöver finns ett antal stöddokument/verktyg att använda i det praktiska arbetet med rekryteringar.

Det finns även en kommungemensam introduktionsplan, som kan kompletteras med verksamhetsspecifika behov. Det finns även en ledarskapsintroduktion för nyanställda chefer, som består av fem block och genomförs regelbundet.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att det i huvudsak finns ändamålsenliga rutiner gällande personalrekryteringsprocessen, men att intern kontroll behöver utvecklas.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Överväga att se över rekryteringspolicyn (se 3.1.1)
- Säkerställa överensstämmelse mellan rekryteringspolicy och delegationsordning gällande ansvarsfördelning (se 3.1.1)
- Se över och uppdatera rekryteringsprocessen (se 3.2.1)
- Utveckla uppföljning och intern kontroll av rekryteringsprocessen (se 3.2.1)
- Utveckla uppföljning och intern kontroll av introduktion (se 3.3.1)

2 Inledning/bakgrund

Vi har av Sollefteå kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens rutiner för rekrytering av nyanställda. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2019.

Personalkostnaderna är den största enskilda kostnaden inom kommunens verksamhet. Rekryteringsprocessen utgör i detta sammanhang en central funktion vars uppgift är att bemanna organisationen med chefer och medarbetare som innehar rätt kompetens i förhållande till verksamheternas behov. Genom att rekrytera chefer och medarbetare med rätt kompetens utifrån ställda krav skapas förutsättningar för en väl fungerande organisation som bidrar till att kommunens målsättningar uppnås. Mindre lyckosamma rekryteringar kan medföra merkostnader och skador för verksamheten.

Revisorerna bedömer att det finns risker för att rekrytering sker utifrån andra kriterier än kompetens.

Med anledning av ovanstående drar kommunens revisorer slutsatsen i sin riskanalys, att kommunens rutiner avseende rekrytering av personal behöver granskas.

2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Granskningen syftar till att konstatera om kommunstyrelsen har ändamålsenliga rutiner och en tillräcklig intern kontroll gällande personalrekryteringsprocessen.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Finns det styrdokument/riktlinjer gällande personalrekrytering? Finns det en tydlig ansvarsfördelning?
- Finns det rutiner kring rekryteringsprocessen?
- Hur hanteras jävsfrågor?
- Finns det regler för interna rekryteringar? Finns det rutiner för introduktion av nya medarbetare?

Granskningen omfattar år 2019, och avser kommunstyrelsen och samtliga nämnder.

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

- Kommunallagen 6 kap § 6
- Tillämpbara interna regelverk och policys

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

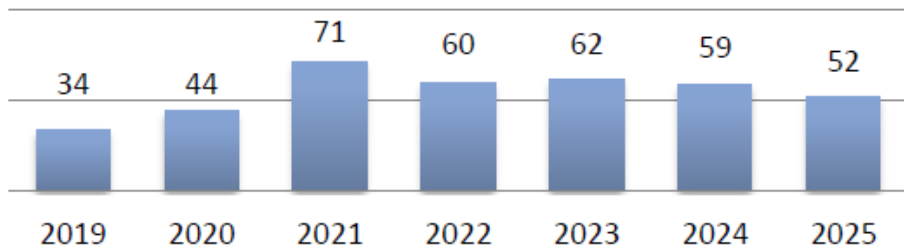
- Dokumentstudier av relevanta dokument såsom policy, riktlinjer och rutiner
- Intervjuer med berörda tjänstepersoner, såsom HR-chef, HR-konsult, rektorer och enhetschefer.

Rapporten är faktakontrollerad av HR-enheten.

3 Resultat av granskningen

Varje år genomför Sollefteå kommun ett flertal rekryteringar. Under år 2018 gjordes cirka 225 rekryteringar avseende tillsvidare tjänster, och hittills i år (augusti) har cirka 120 rekryteringar gjorts. Gällande tidsbegränsade anställningar gjordes år 2018 cirka 315 rekryteringar.

Vidare kommer beräknat antal pensionsavgångar att öka de närmaste åren. Under år 2018 gick 55 personer i pension (59 personer år 2017), varav cirka hälften gick före 65 år.



Figur 1: Beräknat antal pensionsavgångar på pensionsålder 65 år, data ur årsredovisning 2018 sid 29.

Sammantaget kan detta innebära det finns ett årligt rekryteringsbehov de närmaste åren minst i nivå med de senaste åren.

3.1 Styrdokument

Sollefteå kommun har utarbetat en arbetsgivarstrategi för år 2019-2022¹. Som utgångspunkter anges kommunens vision, värdegrund och kärnvärden för organisationen. Syftet med arbetsgivarstrategin är att skapa förutsättningar för att på bästa sätt utveckla resurserna i form av medarbetare och verksamheter på bästa sätt för att nå en gemensam målbild för Sollefteå kommun. Strategin anger fyra fokusområden som ska prioriteras under 2019-2022. Fokusområdena är:

- Attraktionskraft
- Ledarskap
- Kompetens
- Arbetsmiljö och hälsa.

Till varje fokusområde hör ett antal prioriteringar, som ger ytterligare styrning till området. Vidare framgår att kommunen har en stor utmaning i att rekrytera medarbetare inom akademiska och praktiska yrken, och att det därför är nödvändigt att fortsätta att stärka kommunens attraktionskraft som arbetsgivare.

¹ Fastställd av kommunstyrelsen 2019-03-12 § 66.

2019-10-18

Samtliga fokusområden kan sägas bidra till detta, även om fokusområdet "Attraktionskraft" är mest konkret kopplat till rekrytering.

Kommunen har även en rekryteringspolicy². Syftet med policyn är att vara ett stöd och vägledning i rekryteringsprocessen. I policyn framgår grundläggande värderingar för medarbetare, rekryteringsansvar och rekryteringsprocessen.

Det framgår i policyn att det slutliga ansvaret för arbetet med rekrytering och anställning ligger hos ansvarig arbetsledare, och att HR-enheten bistår med stöd och råd. Gällande rekrytering till arbetsledande befattningar deltar alltid HR-enheten aktivt stöd. Det framgår också av intervjuade att denna ansvarsfördelning och arbetsuppdelning är väl känd och förankrad.

I delegeringsordningen³ anges dock att delegat gällande beslut om tillsvidareanställningar är verksamhetschef (chef nivå 3), utom beslut om tillsvidareanställningar i intraprenad där intraprenadchef är delegat (chef nivå 4, dit hör även rektor, förskolechef, områdeschef). Chef nivå 4 samt enhetschef (chef nivå 5) har delegation på tidsbegränsade anställningar.

Det finns även ytterligare styrdokument som berör personalområdet och rekrytering. Exempel på detta är styrdokument kring jämställdhet och mångfald⁴, rekryteringsförmåner⁵, heltidsplan⁶ och lönepolitiska riktlinjer⁷.

3.1.1 Bedömning

— Finns det styrdokument/riktlinjer gällande personalrekrytering?

Vi bedömer att det finns styrdokument/riktlinjer gällande rekrytering. Den rekryteringspolicy som finns bedömer vi till övervägande del vara känd och tillämplig. Det kan dock finnas skäl att se över policyn utifrån att det tillkommit ytterligare styrdokument inom personalområdet som kan medföra uppdateringsbehov och/eller vara lämpliga att samordna.

— Finns det en tydlig ansvarsfördelning?

Vi bedömer att det finns en tydlig ansvarsfördelning som tillämpas och är väl känd. Ansvarsfördelningen är dock inte formellt överensstämmande med gällande delegationsordning, då chefer på nivå 4 och 5 inte har befogenheter gällande tillsvidareanställningar.

3.2 Rutiner

I rekryteringspolicyn finns rekryteringsprocessen beskriven. Den omfattar nio moment, som alltid ska genomföras om inte särskilda skäl finns. Momenten beskrivs översiktligt i

² KF 2010-06-21 § 97.

³ Senast ändrad KS 2019-02-05 § 47.

⁴ Mångfaldspolicy, KF 2013-12-16 § 182, samt Sollefteå kommuns arbete med jämställdhet och mångfald, KS 2018-01-09 § 4.

⁵ Riktlinjer rekryteringsförmåner 2018, KS 2018-01-09 § 3.

⁶ KS 2018-03-13 § 34.

⁷ KS 2018-12-04 § 216.

policyn, och därutöver finns ett antal stöddokument/verktyg att använda i det praktiska arbetet med rekryteringar.

| Moment | Exempel på stöddokument/verktyg |
|--|---|
| 1. Behovsanalys | Rekrytering av personal (turordning) |
| 2. Kravprofil | Kompetensguide, generella kravprofil för vissa kategorier |
| 3. Annonsering och rekryteringskanaler | Annonsmall |
| 4. Behandling av ansökningshandlingar | e-rekryteringssystem (Offentliga jobb) |
| 5. Urval | |
| 6. Intervju | Intervjuguide |
| 7. Referenser | Referenstagningsguide |
| 8. Anställningsbeslut | WinLas |
| 9. Introduktion | Introduktionsplan |

Vid intervjuer framkommer att stödmaterial används och utgör ett bra stöd. I vissa fall saknas dock vissa delar, t.ex. förhandling kring anställningsvillkor och en checklista i samband med anställning. Gällande intervjumomentet framkommer att det under åren tillkommit ytterligare metoder som används, t.ex. presentationer. Momentet behovsanalys bör även innehålla stöd för en bredare belysning än turordning.

Enligt intervjuade deltar HR-enheten oftast som stöd vid rekrytering till chefer, i övrigt sker stöd utifrån respektive chefs önskemål. Vissa administrativa uppgifter sker alltid via HR-enheten, t.ex. annonsering och slutlig registrering av anställningsbeslut.

Gällande intern rekrytering finns i rekryteringspolicyn uttryckt att kommunen uppmuntrar medarbetare som vill byta arbete inom organisationen och tar särskild hänsyn till internt sökande. Detta gäller under dock inte vid extern annonsering. Det finns också medtaget i stöddokumentet "Rekrytering av personal", där även turordning enligt gällande regelverk är beskriven (exempelvis omplacering). Några ytterligare regler kring interna rekryteringar finns enligt erhållna uppgifter inte.

I dokumentet "Sollefteå kommuns arbete med jämställdhet och mångfald – Aktiva åtgärder för likabehandling"⁸ anges förslag på aktiva åtgärder bl.a. gällande området Rekrytering och befordran. Det handlar bland annat om utformning av platsannonser. I

⁸ KS 2018-01-09, §4.

annonsmallen finns formuleringar kring detta, liksom att genomförda stickprov på utannonserade tjänster bedöms uppfylla föreslagna åtgärder.

I "Riktlinjer mot mutor och jäv i Sollefteå kommun"⁹ anges inget specifikt gällande rekrytering, men det övergripande förhållningssättet är giltigt även vid rekrytering. Exempelvis kan detta gälla rekrytering av närstående. Vid intervjuer framkommer att det finns exempel på att detta kan förekomma: Samtidigt framhålls att det är ett chefsansvar att hantera samt att kommunens storlek medför naturligt att många känner varandra.

Chefer utbildas i rekrytering i samband med ledarskapsintroduktionsprogrammet. Programmet består av fem block, där kompetensförsörjning och rekrytering ingår. Vidare anordnas "Chefsdialog" två gånger per år kring olika teman, exempelvis arbetsrätt. Därutöver sker även chefsutbildningar inom specifika områden vid behov, t.ex. vid införandet av ny rapportering gällande tillbud och arbetsskador.

Vid intervjuer framkommer att det inte görs någon kontroll av att rekryteringsprocessens moment genomförs och att genomförandet av momenten sker på avsett vis. Det framhålls dock att chefer erhåller centralt stöd utifrån behov i det enskilda fallet, samt att centrala HR-enheten är involverad i delar av processen. Som exempel nämns att alla annonser går igenom innan de läggs ut av HR-enheten.

I kommunstyrelsens Internkontrollplan 2019¹⁰, som är en plan för uppföljning av den interna kontrollen, finns tre kontrollmoment med bäring på rekryteringsprocessen. En avser upprättande av anställningsavtal och två avser registerkontroll vid arbete med barn. Kontrollmomenten är ännu inte genomförda.

3.2.1 Bedömning

— Finns det rutiner kring rekryteringsprocessen?

Vi bedömer att det med utgångspunkt i den i rekryteringspolicyn beskrivna rekryteringsprocessen och kompletterande stödmaterial finns tillämpbara rutiner gällande rekrytering. Vi anser dock att rekryteringsprocessen i vissa moment kan behöva uppdateras och utvecklas, exempelvis gällande intervju och anställningsbeslut. I praktiken uppges dock kompletterande metoder användas, såsom presentationer och arbetsprov. Det kan också finnas skäl att överväga om rekryteringsarbetet gällande tidsbegränsade anställningar kan se annorlunda ut.

Vi bedömer vidare att det sker en bristfällig uppföljning och kontroll av att rekryteringsprocessen följs, även om det finns vissa aktiviteter inbyggda som kan betraktas som kontrollaktiviteter liksom att utbildning av nya chefer sker gällande rekryteringsprocessen. Vi anser därför att det finns skäl att utveckla uppföljning och kontroll. Genom riskbedömning kan effektiva kontrollaktiviteter i processen identifieras och utvecklas, och även utgöra underlag för förbättringar av process och rutiner.

⁹ KS 2016-09-06 § 180.

¹⁰ KS 2019-03-12 § 69.

— Hur hanteras jävsfrågor?

Vi bedömer att det inte finns några särskilda riktlinjer gällande jäv vid rekrytering, och att de allmänna riktlinjerna gällande jäv är tillämpliga. Utifrån granskningen bedömer vi dock att det kan finnas skäl att överväga om information om riktlinjerna gällande jäv ska förtydligas i rekryteringsprocessen.

— Finns det regler för interna rekryteringar?

Vi bedömer att det inte finns särskilda regler för interna rekryteringar, utan att sådana ska följa ordinarie rekryteringsprocess även om tjänsten bara är utlyst internt. Undantag finns av arbetsrättsliga skäl.

3.3 Introduktion

I rekryteringspolicyn finns uttalat att alla nyanställda ska genomgå kommunens introduktionsprogram. En generell introduktionsplan finns framtagen, som bl.a. innehåller konkreta åtgärder samt uppföljningssamtal som samtliga nyanställda ska genomgå. Detta kompletteras med arbetsplats- och befattningsspecifika behov, som respektive chef ansvarar för.

Vidare anordnas kommungemensamma informationsträffar normalt två gånger per år för nyanställda.

För nyanställda chefer har en ledarskapsintroduktion¹¹ tagits fram, som komplement till verksamhetens egen introduktion. Ledarskapsintroduktionen består av fem block. Vid intervjuer framkommer att även befintliga chefer kan delta på specifika block vid behov.

| Block | Kommentar |
|--------------------------------------|-----------------------------------|
| I. Rollen som chef | |
| II. Systemutbildning och rekrytering | |
| III. Arbetsrätt inkl anställning | |
| IV. Löneutbildning | |
| V. Arbetsmiljöutbildning | 48 timmar, genomförs vår och höst |

Vidare anges vid intervjuer att HR-personal utöver att delta i själva rekryteringen av chefer även i anslutning till anställningens påbörjande träffar den nyanställda chefen och på så sätt bidra till att förenkla fortsatta kontakter.

Vi har inte uppfattat att uppföljning eller kontroll sker av att introduktionen faktiskt genomförs, varken avseende medarbetare eller chefer. Vid intervjuer framkommer dock att respektive chef själv såväl deltar aktivt i genomförande av introduktionen och säkerställer att introduktionsplanen fullföljs.

¹¹ Daterat 2018-02-13.



Sollefteå kommun
Granskning av anställningsrutiner

2019-10-18

3.3.1 Bedömning

— Finns det rutiner för introduktion av nya medarbetare?

Vi bedömer att det finns upprättade rutiner i form av stödmaterial och aktiviteter för introduktion av såväl chefer som medarbetare.

Vi bedömer vidare att det sker en bristfällig uppföljning och kontroll av att introduktionen faktiskt genomförs och även är effektiv. Vi anser därför att det finns skäl att utveckla uppföljning och kontroll. Genom riskbedömning kan effektiva kontrollaktiviteter identifieras och utvecklas, och även utgöra underlag för förbättringar av introduktion och tillhörande rutiner.



Sollefteå kommun
Granskning av anställningsrutiner

2019-10-18

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att det i huvudsak finns ändamålsenliga rutiner gällande personalrekryteringsprocessen, men att intern kontroll behöver utvecklas.

4.1 Rekommendationer

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Överväga att se över rekryteringspolicyn (se 3.1.1)
- Säkerställa överensstämmelse mellan rekryteringspolicy och delegationsordning gällande ansvarsfördelning (se 3.1.1)
- Se över och uppdatera rekryteringsprocessen (se 3.2.1)
- Utveckla uppföljning och intern kontroll av rekryteringsprocessen (se 3.2.1)
- Utveckla uppföljning och intern kontroll av introduktion (se 3.3.1)

Datum som ovan

KPMG AB

Anneth Nyqvist
Certifierad kommunal revisor

Mikael Lindberg
Certifierad kommunal revisor

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.