

Revisionsrapport  
Granskning av  
rutiner för  
rekrytering och  
kompetens-  
försörjning

Krokoms kommun

# Innehåll

Sammanfattning .....	2
1.Inledning.....	3
2.Granskningsresultat .....	4
3. Bedömning och rekommendationer.....	7

# Sammanfattning

På uppdrag av revisorerna i Krokoms kommun har Deloitte genomfört en granskning av rutiner för rekrytering. Projektet har syftat till att undersöka vilka rutiner, regler och avtal som ligger till grund för rekrytering av personal.

Rekrytering av personal genomförs normalt av chefer i organisationen. Vid rekrytering av chefer finns personalavdelningen med som stöd under hela processen. Chefer som rekryterar har en checklista och mallar som stöd i rekryteringsprocessen. Det finns i övrigt inga särskilda riktlinjer för rekrytering. Vår bedömning är att processen kan tydliggöras genom att sådana upprättas.

Det finns påbörjad kompetensförsörjningsplan i kommunen. Viss bedömning av kompetensbehov görs också i det personalekonomiska bokslutet genom analys av pensionsavgångar de kommande åren. Vi anser att framtida planering kring rekryteringar kan underlättas om det finns ett samlat dokument där det görs bedömningar av kommande rekryteringsbehov samt internt kompetensbehov, baserat på pensionsavgångar men också på andra faktorer.

Efter genomförd granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Snarast besluta om hur arbetet med kompetensförsörjning ska bedrivas och hur det ska dokumenteras.
- Upprätta riktlinjer med särskild inriktning på rekrytering.

Krokoms den 27/6 -2016

Kjell Pettersson  
Certifierad kommunal revisor  
och uppdragsledare

Veronica Blank  
Certifierad kommunal revisor  
Projektledare

# 1. Inledning

## 1.1 Uppdrag och bakgrund

En av de större ”investeringar” som görs är att anställa personal. Lyckosamma rekryteringar är bra för verksamhet och ekonomi medan mindre lyckade rekryteringar kan medföra merkostnader och skador för verksamheten.

Det är viktigt att ha god framförhållning i rekryteringsprocessen och att bra rutiner finns för att möjliggöra lyckade rekryteringar. Med anledning av detta har kommunens revisorer valt att titta närmare på rutiner och regler som finns för rekrytering i Krokoms kommun.

## 1.2 Syfte och revisionsfrågor

Projektet syftar till att undersöka vilka rutiner, regler och avtal som ligger till grund för rekrytering av personal.

Övergripande revisionsfråga är om kommunstyrelsens rutiner och arbetsmetoder för rekrytering av personal är tillfredsställande?

### Kontrollmål

- Finns det någon samordnad, central kompetensförsörjningsplan för kommunen?
- Gäller planen hela kommunen eller delar av verksamheten?
- Överensstämmer planen med kommunens mål?
- Finns det möjlighet även till intern kompetensutveckling för att kunna söka jobb istället för att rekrytera externt?
- Har Ks och nämnder lika riktlinjer/policy för rekryteringar?
- Används extern kompetens vid rekryteringar?
- Följs riktlinjerna när Ks rekryterar?

## 1.3 Revisionskriterier

Underlag för bedömning är gällande avtal och interna regelverk, policy och beslut beträffande dessa.

## 1.4 Avgränsning

Granskningen är avgränsad till kommunstyrelsens arbete år 2016. Dessutom granskas enbart rekrytering till chefsbefattningar och tillsvidareanställningar.

## 1.5 Metod

Granskningen har genomförts genom att intervjua personalchef och personalkonsulter vid personalavdelningen samt genom att ta del av rutiner, riktlinjer och planer.

## 2. Granskningsresultat

### 2.1 Kommunens styrdokument och rutiner

Nedan en beskrivning av planer och riktlinjer avseende kompetensförsörjning och rekrytering:

#### 2.1.1 Reglemente och delegationsordning.

I kommunstyrelsens reglemente anges att KS är anställningsmyndighet.

Rätten att anställa är till del vidaredelegerad (enligt fastställd delegationsordning) till olika chefer i organisationen. KS anställer kommunchef och kommunchef anställer förvaltningschefer.

För chefer under förvaltningschefer ansvarar förvaltningscheferna för rekrytering och anställning och rätten är vidaredelegerad till enhetschefsnivå.

#### 2.1.2 Policys

Det finns ingen särskild policy för rekryteringar, men vissa faktorer som har betydelse för rekrytering täcks i delar i andra policys, exempelvis genom lönepolicy.

#### 2.1.3 Kompetensförsörjningsplan

Det finns en framtagen kompetensförsörjningsplan som gäller för åren 2010-2016. Den är beslutad i KS 100518. Vissa av åtgärderna som beskrivs i planen har genomförts men den ses inte som aktuell och är inget levande dokument.

#### 2.1.4 Personalekonomisk redovisning

I den personalekonomiska redovisningen beskrivs till viss del kommande behov av rekryteringar genom väntade pensionsavgångar. För närvarande väntas ett stort framtida behov av rekryteringar på grund av pensionsavgångar. Det beräknas finnas ett behov av ca 400 personer inom de närmsta 10 åren, enbart genom pensionsavgångar. Framst kommer bristerna enligt, nuvarande prognos, att finnas inom vård- och omsorg.

I intervjuer framhålls vikten av kommunens förmåga att kunna behålla medarbetare genom att skapa en god arbetsmiljö och genom detta även få goda ambassadörer för kommunen vilket även på sikt leder till en underlättad rekrytering. Därför är hälsa en viktig faktor att följa upp, något som regelbundet görs.

### 2.1.5 Riktlinjer och stöd

På kommunens intranät finns visst stöd till cheferna i form av en checklista för rekrytering och olika mallar och guider (intervjuguiden, referenstagning, anställningsavtal). Checklistan för rekrytering ska användas av alla i organisationen, d.v.s. samma checklista gäller för alla nämnder. Listan och mallar är ett stöd till chefer i rekryteringsprocessen. I listan anges stegen i en rekrytering, exempelvis annonsering, referenstagning och avslut.

I kommunen används personalsystemet Heroma som har en särskild modul för rekrytering. All ansökning till utannonserade tjänster sker i Heromas rekryteringsmodul. Respektive chef har behörighet till sina rekryteringsärenden och kan under ansökningstiden löpande se de ansökningar som inkommer. Ansökningar som kommer via exempelvis mail eller brev scannas in av personalavdelningen och läggs till i rekryteringsärendet. När ansökningstiden gått ut får ansvarig chef per automatik en sammanställning av de sökandes profilsvar för att därefter påbörja gallringsarbetet. När rekryteringen är slutförd meddelar ansvarig chef personalavdelningen vem som erbjudits tjänsten och vilka övriga som intervjuats. Personalavdelningen skickar, genom Heroma, ut tackbrev till de övriga och avslutar ärendet. Rekryteringsmodulen kan även fungera som diarium.

## 2.2 Organisation och ansvar för rekrytering

Det är cheferna i organisationen (enligt angiven delegation) som ansvarar för rekrytering.

Personalavdelningen ansvarar för att utveckla rutiner kring rekrytering, samt för att kvalitetssäkra annonser vid rekrytering. Personalavdelningen har alltid kännedom om de rekryteringar som sker i kommunen. Konsulterna vid personalavdelningen bistår också chefer i kommunen vid behov när de ska rekrytera och när det gäller chefsrekryteringar medverkar alltid personalavdelningen i rekryteringsprocessen.

Vid avdelningen arbetar, utöver personalchef, tre PA-konsulter. Av dem är en speciellt inriktad på utveckling av rutiner i rekryteringsprocessen och även kontaktperson gentemot förvaltningarna gällande frågor om rekrytering. Det innebär inget särskilt ansvar men ger däremot en överblick över processen.

## 2.3 Rutiner

Kompetensförsörjning och framtida rekryteringsbehov diskuteras i kommunchefens ledningsgrupp (KLG) och i den centrala samverkansgruppen (Cesam). I KLG ingår förutom kommunchef även personalchef, ekonomichef, näringslivschef, kanslichef och förvaltningscheferna. I Cesam ingår kommunchef, personalchef och

ett antal fackliga företrädare. De fackliga organisationerna deltar i chefsrekryteringar utifrån samverkan.

Det har i nuläget inte tagits något beslut om att revidera kompetensförsörjningsplanen men diskussioner har förts.

Rekryteringar sker till största delen med hjälp av intern kompetens. Externa företag används ibland vid rekryteringar men sådana tjänster omfattar aldrig hela processen. När externa företag har hand om delar, följer personalavdelningen ändå processen och tar exempelvis del av ansökningar. Ibland köps också tester in av externa företag som en del i processen. Vid rekrytering av högre chefer har extern kompetens ibland anlåtats, exempelvis när ny kommunchef rekryterades.

PA-konsulter är med på intervjuer eller stöttar på andra sätt chefer i processen med rekrytering. Normalt har de fackliga organisationerna också en del i chefsrekryteringar. De har ibland intervjuer med potentiella kandidater, antingen själva, eller i samband med arbetsgivarens intervju.

Personalavdelningen gör ingen speciell uppföljning av att exempelvis checklista för rekrytering används ute i organisationen. Däremot har de enligt uppgift en god överblick av vilka rekryteringar som görs genom att de kontrollerar alla annonser som läggs ut. PA-konsulterna kan också vara med vid introduktion av nya chefer för att informera om rutiner vid rekryteringar, vikten av referenstagning osv.

### 2.3.1 Intern kompetensutveckling

Kompetensutveckling är något som ska diskuteras i medarbetarsamtal. För arbetet finns mallar för individuella kompetensutvecklingsplaner. Det sker inget strukturerat arbete med exempelvis kompetensutveckling inom vissa områden. För ett antal år sedan fanns ett ledarskapsprogram men det finns inte längre.

Från tid till annan har prioritering av ledarskapsprogram gjorts. Det finns behov av att fortlöpande genomföra utbildningsinsatser för chefer och att strukturera upp det arbetet. Det finns med på agendan att arbeta med under hösten 2016.

# 3 Bedömning och rekommendationer

Nedan (tabell 1) anges svaren på revisionsfrågorna:

Tabell 1.

Fråga	Svar
Finns det någon samordnad, central kompetensförsörjningsplan för kommunen?	Planen är beslutad i KS 2010-05-18 (§79) och den gäller hela kommunen. Det anges att den inte är färdigställd eller ses som styrande eftersom någon revidering inte skett. I KLG diskuteras för närvarande behov av att arbeta strategiskt med personal-/kompetensförsörjning och utarbeta plan för detta. Det finns med i kommunstyrelsens verksamhetsplan för 2016-17
Gäller planen hela kommunen eller delar av verksamheten?	Se ovan.
Överensstämmer planen med kommunens mål?	Se ovan.
Finns det möjlighet även till intern kompetensutveckling?	Beslutas genom utvecklingssamtal, dock inga strukturerade program för kompetensutveckling.
Har Ks och nämnder lika riktlinjer/policy för rekryteringar?	Checklista och mallar gäller hela kommunen. Finns dock inga



	riktlinjer eller någon specifik policy.
Används extern kompetens vid rekryteringar?	Ibland, dock endast till delar av processen. Större delen av rekryteringar sker med intern kompetens
Följs riktlinjerna när Ks rekryterar?	Inga riktlinjer finns

Vår bedömning är att det bör tas beslut om hur kompetensförsörjningsarbetet ska bedrivas och dokumenteras. För närvarande beskrivs delar av underlag för kompetensförsörjning i det personalekonomiska bokslutet och delar i en äldre kompetensförsörjningsplan som inte reviderats sedan 2010 och som inte ses som styrande.

Vår bedömning är att ett samlat dokument skulle underlätta arbetet med långsiktig planering för rekrytering och intern kompetensförsörjning. I dokumentationen kan det förväntade externa och interna behovet analyseras och strategier utarbetas.

Det finns stöd till chefer vid rekrytering genom PA-konsulterna, checklista samt rekryteringsfunktionen i personalsystemet Heroma. Det finns ingen särskild policy eller riktlinjer för rekryteringar. Vi anser att riktlinjer bidrar till en tydlighet i processen och en förbättrad intern kontroll. I sådana kan det exempelvis klargöras vilka steg som ska vidtas i rekryteringsprocessen, vad som gäller för användning av extern kompetens, rekryteringskanaler och intern rörlighet.

### 3.3 Rekommendationer

Efter genomförd granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Snarast besluta om hur arbetet med kompetensförsörjning ska bedrivas och hur det ska dokumenteras.
- Upprätta riktlinjer med särskild inriktning på rekrytering.

## Intervjuade

Gunilla Sundqvist, personalchef  
Karoline Humble, PA-konsult  
Daniel Jonsson, PA-konsult



**Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related companies. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a more detailed description of the legal structure of DTTL and its member firms.**

**Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte’s more than 225,000 professionals are committed to making an impact that matters.**

**This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.**