

Härnösands kommuns revisorer

Till

Kommunstyrelsen
Samhällsnämnden
Skolnämnden
Socialnämnden

För kännedom:

Kommunfullmäktige

2025-10-14

Revisionsrapport ”Granskning av rekryteringsprocessen”

Azets har på uppdrag av kommunens revisorer genomfört en översiktlig granskning av kommunens rutiner kring rekryteringsprocessen. Uppdraget ingick i revisionsplanen för år 2025.

Revisionen önskar att kommunstyrelsen lämnar synpunkter på de slutsatser som finns redovisade i rapporten senast den 16 januari 2026. Av svaret bör det framgå vilka eventuella åtgärder som ska vidtas och när de beräknas vara genomförda.

Svaret skickas till Lena Medin, Azets (mailadress lena.medin@azets.com) för vidarebefordran till revisorerna.

För Härnösands kommuns revisorer

Maria Öberg
Ordförande

Lillemor Andersson
Vice ordförande

A large decorative graphic on the left side of the page. It consists of a solid blue triangle pointing right, followed by a series of overlapping triangles in light grey, green, and blue, creating a sense of movement and depth.

Granskning av rekryteringsprocessen

Rapport

Härnösands kommun

2025-10-14

26 sidor

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund	5
3	Syfte och revisionsfrågor	5
4	Avgränsning	5
5	Revisionskriterier	6
6	Metod	6
7	Resultat av granskningen	7
7.1	<i>Styrning och ansvar</i>	7
7.1.1	Styrande dokument	7
7.1.2	Rekryteringsprocessen	10
7.1.3	Bedömning	15
7.2	<i>Stöd till chefer</i>	16
7.2.1	Resultat av enkätundersökning	16
7.2.2	Bedömning	17
7.3	<i>Konvertering och företrädesrätt</i>	18
7.3.1	Bedömning	18
7.4	<i>Uppföljning</i>	19
7.4.1	Efterlevnad av riktlinjer	19
7.4.2	Uppföljning av antal anställda	20
7.4.3	Bedömning	21
8	Samlad bedömning och rekommendationer	22
	Stickprovsundersökning	24

1 SAMMANFATTNING

Azets har av Härnösands kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens rutiner kring rekryteringsprocessen.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen har en tillfredsställande styrning och uppföljning av rekryteringsprocessen.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen endast delvis har en tillfredsställande styrning och uppföljning av rekryteringsprocessen.

Bakgrunden till vår samlade bedömning är att granskningen visat att det i allt väsentligt finns styrande dokument för rekrytering och att rekryteringsprocessen finns tydligt beskriven. Dock ser vi att det finns utrymme för förbättring vad gäller ansvarsfördelningen. Det framgår av vissa styrande dokument och beskrivningar men det beskrivs inte fullt ut i delegationsordning för kommunstyrelsen.

Vi bedömer även att chefer i huvudsak får tillräckligt med stöd i rekryteringsfrågor.

Vidare bedömer vi att det till viss del finns fungerande rutiner för att bevaka tidpunkter för företrädesrätt enligt LAS¹ och konvertering. Vi bedömer dock att rutiner och arbetssätt för företrädesrätt bör förstärkas.

Vi ser inte att efterlevnad av riktlinjer följs upp på ett systematiskt sätt vilket behöver ses över och åtgärdas. Vi bedömer även att antalet anställda och årsarbetare endast delvis följs upp i tillräcklig utsträckning.

I det följande redovisas våra samlade bedömningar av respektive revisionsfråga.

Nej Endast delvis I allt väsentligt Ja 	
Revisionsfråga	Bedömning
Finns ändamålsenliga strategier och riktlinjer för rekrytering (omfattande behovsanalys, annonsering, kontroller, beslut, lönesättning, dokumentation etc)?	I allt väsentligt
Är ansvarsfördelningen tydlig vad gäller rekrytering och lönesättning?	Endast delvis
Får ansvariga chefer tillräckligt med stöd från HR i rekryteringsfrågor?	I allt väsentligt
Finns rutiner för att bevaka tidpunkter för LAS och konvertering enligt allmänna bestämmelser?	Endast delvis

¹ Lagen om anställningsskydd

Revisionsfråga	Bedömning
Följer kommunstyrelsen upp att riktlinjerna efterlevs?	Nej
Följer kommunstyrelsen och nämnder upp antalet anställda/årsarbetare?	Endast delvis

För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Det i rutinerna för rekrytering framgår att intervjuer och referenstagning ska dokumenteras samt hur denna dokumentation ska sparas, se avsnitt 7.1
- I delegationsordning tydliggöra ansvar för rekrytering utöver anställning av kommundirektör samt ansvar för lönesättning, se avsnitt 7.1
- Säkerställa att det finns en systematisk kontroll av tillfällen för konvertering och företrädesrätt, se avsnitt 7.3
- Säkerställa att uppföljning och kontroll av efterlevnad av riktlinjer för rekrytering sker, se avsnitt 7.4
- Tillse att det görs en notering i rekryteringssystemet i de fall en sökande inte fullt ut uppfyller kravprofilen ändå erbjuds tjänsten. Noteringen bör beskriva orsakerna till att anställningen gjorts trots avvikelserna mot kravprofilen, se avsnitt 7.4
- Tillse att det finns kontroller för att säkerställa att kandidater får återkoppling, se avsnitt 7.4
- Arbeta för att ta fram rutiner för uppföljning av kandidatupplevelsen, se avsnitt 7.1 och 7.4

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi kommunstyrelsen och nämnderna att:

- I uppföljning av arbetade timmar omräknat till årsarbetare även inkludera intermittert anställda (timvikarier), se avsnitt 7.4

2 BAKGRUND

Azets har av Härnösands kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens rutiner kring rekryteringsprocessen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2025.

Att kommunen rekryterar personal med rätt kompetens har avgörande betydelse för att säkerställa kvaliteten i kommunens verksamheter. Personalkostnader utgör även en stor kostnad inom kommunens verksamheter. Rekryteringsprocessen utgör därför en central funktion som ska bemanna organisationen med chefer och medarbetare med 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. Mindre lyckosamma rekryteringar kan medföra merkostnader och skador för verksamheten.

Revisorerna bedömer att det finns en risk för att otydliga rutiner för rekryteringsprocessen kan medföra negativa ekonomiska och kvalitetsmässiga konsekvenser för kommunens styrning och dess verksamheter.

Med anledning av ovanstående har revisorerna i sin risk- och väsentlighetsanalys dragits slutsatsen att kommunens rutiner avseende rekrytering behöver granskas.

3 SYFTE OCH REVISIONSFRÅGOR

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen har en tillfredsställande styrning och uppföljning av rekryteringsprocessen.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Finns ändamålsenliga strategier och riktlinjer för rekrytering (omfattande behovsanalys, annonsering, kontroller, beslut, lönesättning, dokumentation etc)?
- Är ansvarsfördelningen tydlig vad gäller rekrytering och lönesättning?
- Får ansvariga chefer tillräckligt med stöd från HR i rekryteringsfrågor?
- Finns rutiner för att bevaka tidpunkter för LAS och konvertering enligt allmänna bestämmelser?
- Följer kommunstyrelsen upp att riktlinjerna efterlevs?
- Följer kommunstyrelsen och nämnder upp antalet anställda/årsarbetare?

4 AVGRÄNSNING

Granskningen avser kommunstyrelsen. Nämnderna berörs av sista revisionsfrågan samt den enkätundersökning och de stickprov som är genomförda.

Granskningen har avgränsats till verksamhetsåret 2025.

5 REVISIONSKRITERIER

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

- Kommunallagen 6 kap § 6
- Lag (1992:80) om anställningsskydd 5a § och 25 §
- Allmänna bestämmelser (AB)
- Tillämpbara interna regelverk, policys och beslut.

6 METOD

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av:
 - Riktlinjer vid rekrytering
 - Lönepolitiska riktlinjer
 - Dokumenthanteringsplan 2024
 - Delegationsordning kommunstyrelsen 2023-2026
 - Rutin för konverteringsrapporter
 - Delårsrapport kommun 2024
 - Kommunstyrelse och nämnders delårsrapporter per 2024-08-31
 - Årsredovisning 2024
 - Kommunstyrelse och nämnders verksamhetsberättelse 2024
 - Härnösands kommuns fyramånadersrapport per 2025-04-30
 - Kommunstyrelse och nämnders fyramånadersrapport 2025
- Intervjuer med HR-chef, HR-generalist och HR-partner.
- 10 stickprov på genomförda anställningar under år 2025 för att kontrollera dokumentation.
- Enkätundersökning till rekryterande chefer.

De bedömningar som avlämnas i granskningen har utgått ifrån följande bedömningsnivåer.



Rapporten är faktakontrollerad av HR-chef, kompetensstrateg/HR-partner och HR-generalist.

7 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

7.1 Styrning och ansvar

7.1.1 Styrande dokument

Delegationsordning kommunstyrelsen 2023-2026

Av kommunstyrelsens delegationsordning för åren 2023 - 2026² framgår gällande anställningsärenden att kommunstyrelsens ordförande ansvarar för att fatta beslut om att anställa kommundirektör. Det framgår även vem som ansvarar för verkställande av uppsägning, avsked eller annan enskild överenskommelse om avslut av anställning för kommundirektör, förvaltningschef, verksamhetschef/avdelningschef, enhetschef och övrig personal.

Vidare framgår ansvar vid förhandlingsärenden, exempelvis är chef för HR-avdelningen delegat för förhandlingar enligt 14 § MBL³ och tvisteförhandling enligt 10 § MBL.

Övriga personalfrågor som framgår av delegationsordningen är prövning av bisyssla, krigsplacering och pensioner.

Riktlinjer vid rekrytering

Riktlinjer för rekrytering⁴ är ett kommunövergripande dokument som avser samtliga nämnder och förvaltningar inom kommunen. Riktlinjen syftar till att genomföra välgrundade, effektiva och professionella rekryteringar till verksamheten.

Samtliga kandidater ska värderas utifrån kompetens, det vill säga formella meriter såsom utbildning och praktisk erfarenhet samt personliga egenskaper.

Av riktlinjen framgår följande rekryteringsordning:

1. Omplacering enligt 7 § 2 stycket LAS

Omplacering avser medarbetare som är i behov av omplacering på grund av arbetsbrist eller personliga skäl. Under en pågående omplaceringsutredning kan en ledig vakans komma att prövas i samråd med HR.

2. Stadigvarande förflyttning enligt AB § 6

Stadigvarande förflyttning innebär att den nya befattningen ligger inom medarbetarens arbetsskyldighet. Befattningen kan vara både inom och utom tidigare förvaltning. I första hand tillämpas frivillighet bland medarbetarna och då krävs ingen förhandling vid stadigvarande förflyttning. Vid en stadigvarande förflyttning som sker mot arbetstagarens vilja ska arbetsgivaren ha vägande skäl för åtgärder och det ska förhandlas enligt MBL 11 § före förflyttningen sker.

² Rev KS 2024-12-10 § 202

³ Lag (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet

⁴ Kommunstyrelseförvaltningen 2023-11-24

3. Deltidsanställdas önskemål om högre sysselsättningsgrad enligt AB § 5

När arbetsgivaren har ett behov av arbetskraft ska hänsyn tas till om det finns någon deltidsanställd på arbetsplatsen som har anmält intresse om högre sysselsättningsgrad. Medarbetare som är deltidsanställda på grund av att de beviljats delpension, sjukersättning som inte är tidsbegränsad samt medarbetare som har fyllt 69 år har inte företräde till högre sysselsättningsgrad.

4. Företrädesrätt till återanställning enligt 25 § LAS och AB § 35 mom 3 b-e

Företrädesrätt till återanställning innebär att arbetsgivaren är skyldig enligt lag att erbjuda en medarbetare ett ledigt arbete i stället för att rekrytera någon externt. Medarbetare ska ha gjort anspråk på sin företrädesrätt skriftlig och stå överst på företrädesrättslistan.

Företrädesrätt till återanställning gäller till den befattning arbetstagaren hade på sin tidsbegränsade anställning. Om medarbetaren har klarat sin tidsbegränsade anställning inom befattningen utan dokumenterad prestationsbrist eller misskötsamhet, så är huvudregeln att hen är lämpad för återanställning. Medarbetare med längre anställningstid har företräde framför medarbetare med kortare anställningstid. Vid lika anställningstid ger högre ålder företräde.

5. Intern frivillig rörlighet inom kommunen

Frivillig rörlighet handlar om långsiktig hållbarhet och att nyttja resurser effektivt. För att vara en attraktiv arbetsgivare behövs både befintliga karriärvägar synliggöras och nya möjligheter för karriärutveckling skapas.

Kommunen ska bli bättre på att uppgiftsfördela rätt. Arbetsgivaren ska organisera så att kompetensen kommer verksamheten till gagn. Mer kvalificerade arbetsuppgifter ska utföras av den med önskvärd/bäst lämpad kompetens. Metoder för att stimulera intern rörlighet är exempelvis kompetensplanering och individuella utvecklingssamtal.

I intervju framkom att frivillig rörlighet är något som uppmuntras då det är ett sätt att behålla personal inom organisationen som annars kanske hade bytt arbetsgivare.

6. Extern rekrytering

Extern rekrytering får endast ske när det är uppenbart att rekrytering inte kan ske på annat sätt. Innan en extern rekrytering påbörjas är det viktigt att utveckla befintliga medarbetare.

I intervju framkom att all extern rekrytering ska gå via HR. Om de ser att rekryteringen kan hanteras internt, exempelvis genom omplacering, kan HR stoppa den externa rekryteringen.

Vad gäller annonsering av lediga tjänster framgår att alla lediga tjänster, oavsett anställningsform och sysselsättningsgrad, ska annonseras internt eller externt. Rekommendationen är att en intern annons är publicerad minst sju kalenderdagar. Rekommendationen för en extern annons är 14 kalenderdagar.

Rekryterande chef ansvarar för att följa rekryteringsordningen, och rekryteringsprocessen.

Enligt riktlinjen ska samtliga sökande betraktas som potentiella medarbetare och ambassadörer för kommunen som arbetsgivare. Därför är det viktigt att ansvarig rekryterare behärskar kompetensbaserad rekrytering samt återkopplar till kandidater som inte går vidare i processen.

Vidare framgår av riktlinjen att rekryteringsgrupp ska utformas utifrån den tjänst som ska tillsättas. Rekryterande chef avgör sammansättningen av rekryteringsgruppen. Dock bör HR vara delaktig i chefsrekryteringar och facklig part ska i ett tidigt skede få ta del av kravspecifikation, inkomna ansökningshandlingar och erbjudas att intervjua slutkandidaterna. Enligt MBL 11 § ska chefstillsättningar alltid förhandlas. Vid rekrytering av kommundirektör och förvaltningschef är det fastställt i riktlinjen hur rekryteringsgrupperna ska utformas.

I intervju framkom att vid tillfället för granskningen pågår en revidering av riktlinjer vid rekrytering samt andra styrande dokument som avser kompetensförsörjning och arbetsmiljö mm. Enligt uppgift kommer revideringen innebära vissa förtydliganden, det ska bland annat bli tydligare hur sakliga och objektiva bedömningar ska göras vid rekryteringar av exempelvis anhöriga.

Lönepolitiska riktlinjer

Av lönepolitiska riktlinjer⁵ framgår att kommunen:

- Alltid ska sträva efter att sätta rätt lön
- Inte ska konkurrera med lön inom arbetsgivaren
- Ska tillämpa lönetillägg restriktivt
- Ska se lönesättning som en del av chefens uppdrag samt arbetsgivarens ledning och styrning av verksamheten
- Chefer ska sätta en lön som leder till att medarbetarnas goda prestationer uppmärksammas och belönas

Riktlinjen redogör även för lokal lönebildning som avser de aktiviteter som vidtas kopplat till lön och sammantaget utgör kommunens löneläge. Detta inkluderar allt från det löpande arbetet med den årliga löneprocessen, lönesättning vid nyrekrytering och förändring av lön under pågående tjänst. I det löpande arbetet ska kommunen arbeta med uppföljning och analys. Det löpande arbetet ska leda till:

- Kontinuerliga analyser av marknadsläget och intern lönestruktur
- Att kommunen har väl kända lönekriterier som ligger till grund för dialogen mellan chef och medarbetare
- Att hänsyn tas till ekonomi och budget så att lönemedel används på ett hållbart sätt
- Att medarbetare känner till vad arbetsgivaren förväntas sig av dem i sin yrkesutövning och prestation samt vad som ligger till grund för deras lön

Vid anställning ska lönesättande chef beakta tjänstens art, kandidatens erfarenhet och kompetens, marknadsläget på aktuell befattning samt rådande eller av Härnösands kommun önskvärd intern lönestruktur.

⁵ Kommundirektör 2023-02-17

Vi har tagit del av marknadsanalys för år 2025 som omfattar förändring av medellön över tid i ett antal kommuner samt en sammanställning över lönespannet för år 2024. Av både marknadsanalysen och lönespannet framgår statistik för flera olika yrkesgrupper.

Dokumenthanteringsplan 2024

Av dokumenthanteringsplan för kommunstyrelsen⁶ framgår handling, registrering/förvaring, gallring, leveransfrist till kommunarkivet, arkivformat och anmärkning för följande aktiviteter avseende rekrytering:

- Rekrytera för tillsvidareanställning
- Hantera intervju
- Tilldela tjänst
- Hantera ej begärda ansökningar.

7.1.2 Rekryteringsprocessen

Vi har tagit del av processbeskrivning/rutiner för rekryteringsprocessen från kommunens intranät. Av detta framgår att rekryteringsprocessen består av åtta steg som redovisas nedan. I systemet är det dock endast krav på stegen gällande kravprofil, annons och att återkoppling genomförs.

Chefer ansvarar för att genomföra rekryteringsprocessen med hänsyn till samtliga steg i syfte att säkerställa en kvalitets- och rättssäker process. HR ansvarar för att stötta rekryterande chef genom processen och bidrar till att kvalitet och rättssäkerhet uppnås.

I intervju framkom att det normalt sätt är chef om beslutar när en rekrytering ska genomföras. Under år 2025 råder ett anställningsstopp och därför krävs beviljande av förvaltningschef vid externa rekryteringar. Att anställningsstoppet efterlevs kontrolleras genom att HR kollar att annonsen är godkänd.

Analysera behov

En behovsanalys av verksamhetens personella behov ska upprättas. Eventuell rekryteringsgrupp sätts samman i förhållande till effektivitet, gruppens storlek och kompetenser.

Av beskrivningen framgår tre områden med frågor att beakta i behovsanalysen.

1. Identifiera behovet

Exempel på frågor att beakta här är vilken funktion som behöver fyllas och i vilken omfattning.

2. Undersök och diskutera möjligheterna att frigöra resurser på annat sätt än genom nyrekrytering

Exempel på frågor att beakta här är vilka kvalifikationer som krävs för att utföra arbetsuppgifterna, kan arbetsuppgifterna omfördelas och om det finns möjlighet att kompetensutveckla befintlig personal.

3. Kan inte resursbehovet lösas inom verksamheten behövs en nyanställning

Här ska kravprofil påbörjas utifrån nästa steg i rekryteringsprocessen.

⁶ Rev KS 2024-11-26 § 193

I intervju framkom att behovsanalys inte alltid har genomförts innan kravprofil upprättats.

Kravprofil

I kravprofilen sammanställs kraven på kompetens utifrån behovsanalysen. Av kravprofilen ska det framgå formella meriter, erfarenhet och personliga egenskaper. Enligt intervjuade finns exempel på personliga egenskaper inlagda i rekryteringsverktyget ReachMee. Det finns en gräns för hur många egenskaper som kan läggas in i kravprofilen, cirka fem egenskaper.

Kravprofilen ska vara styrande i annonsens utseende och innehåll, urval av sökande, intervjuens karaktär och i valet av slutkandidat.

Vid framtagandet av en kravprofil ska följande frågor ställas:

- Vad vill vi åstadkomma med denna tjänst?
- Vilka är våra gemensamma mål?
- Vad är arbetsprestation hos oss?
- Vilka personliga egenskaper är viktiga hos personen som söker?

Vid cheftjänst eller arbetsledande befattning ska facken informeras. Underlaget för kravprofilen ska lämnas till facken för synpunkter.

Om ett bemannings-/rekryteringsföretag ska anlitas ska det säkerställas att de använder sig av kravprofilen. Enligt intervju finns dock inget rekryteringsföretag upphandlat. Kommunen har upphandlat ADDA⁷ för bemanningsfrågor men inte för rekrytering.

Kravprofilen kan skapas direkt i ReachMee. Av beskrivningen framgår hur detta görs. I intervju framkom det även finns en separat PDF-mall för kravprofil. Till alla rekryteringar ska det finnas en kravprofil i systemet.

Om HR mottar en annons och ser att kravprofil inte har upprättats så uppges att HR meddelar rekryterande chef att sådan ska tas fram.

Efter att kravprofil har upprättats, och innan annons upprättas, ser HR över kravprofilen för att bedöma om den känns rimlig utifrån den befattning som ska rekryteras och vilka arbetsuppgifter som ska genomföras. Utifrån det kommer HR med en rekommendation på lönespann utifrån statistik som tas fram årligen. Bland annat undersöks lönespann från andra kommuner som liknar Härnösands kommun.

Om rekryterande chef inte håller med om rekommenderat lönespann ska frågan tas till förvaltningschef. Den rekryterande chefen har delegation att besluta om lön förutsatt att den hålls inom det rekommenderade lönespannet. Om beloppet under- eller överskrider rekommendationen ska förvaltningschef besluta om lön.

⁷ ADDA är ett företag inom SKR som erbjuder tjänster och produkter inom hållbar försörjning, digitalisering och kompetensutveckling.

Tidplan och annons

En tidplan ska tas fram för rekryteringsprocessens resterande steg. På intranätet finns en mall för tidplan. Om rekryteringsprocessen drar ut på tiden ska de sökande informeras om det.

ReachMee ska användas i alla steg av rekryteringsprocessen. I systemet ska rekryteringsprojekt skapas, annons skrivas, kandidaternas ansökningshandlingar sparas, urval genomföras och kandidater refuseras.

För annonsen finns en gemensam mall i ReachMee som enligt beskrivningen på intranätet gärna ska användas. Annonsen ska spegla kravprofilen och det ska vara tydligt vad som sökes för tjänsten. Både skallkrav och sådant som är meriterande ska framgå.

Det är viktigt att annonsen inte uppfattas som diskriminerande. Rekryterande chef ska därför vända sig till HR-supporten för att säkerställa att annonsen är inkluderande och icke-diskriminerande.

I intervju framkom att annonsen måste godkännas av HR innan den kan publiceras. Om den inte har godkänts uppges att det inte är möjligt att gå vidare i processen. I systemet är det möjligt att se vem som har godkänt annonsen. När annonsen kontrolleras av HR tittar de exempelvis på om annonsen speglar kravprofilen samt kontrollerar om det finns någon som har företrädesrätt och att rekryteringsordningen har följts.

Enligt intervjuade ansvarar rekryterande chef för att publicera annonsen men HR kan bistå chefen i detta.

Företrädesrätt och omplacering

Rekryterande chef, i egenskap av arbetsgivarrepresentant, är skyldig att följa kommunens rekryteringsordning innan extern rekrytering genomförs. Detta innebär att chef bedömer om rekryteringsbehovet kan tillgodoses genom:

- Stadigvarande förflyttning enligt AB § 6
- Deltidsanställdas önskemål om högre sysselsättningsgrad enligt AB § 5
- Intern frivillig rörlighet inom kommunen

HR-supporten, innan annons och kravprofil godkänns, ansvarar för att kontrollera om rekryteringsbehovet ska tillgodoses genom:

- Omplacering enligt 7 § 2 stycket LAS
- Företrädesrätt till återanställning enligt 25 § LAS och AB § 35 mom 3 b – e

Urval

Urvalet utgörs av tre steg.

1. Kalla till intervju

De kandidater som bäst matchar kravprofilen ska kallas till intervju. Det är kandidaterna som uppfyller skallkraven i kravprofilen som kan tas vidare i urvalet. Om någon kandidat uppfyller både skallkrav och meriter har denna extra förtur.

Det beskrivs hur kandidaterna ska kallas till intervju och att den sökande också kan få en kallelse via ReachMee med uppgifter om tid, plats och annan nödvändig information. Om de som har gått vidare till intervju ska genomföra test och/eller arbetsprov kan det informeras om i samband med kallelsen.

2. Intervju

Från och med den 1 juni 2025 gäller nya krav vid anställningsintervjuer. Rekryterande chef ansvarar för att följande kontroller genomförs:

- Kandidaten ska uppvisa giltig ID-handling vid intervjutillfället
- Om tjänsten kräver en viss utbildning ska kandidaten visa upp vidimerad kopia av relevanta betyg eller examensbevis.
- Kandidaten ska ha rätt att arbeta i Sverige och kunna uppvisa giltigt arbetstillstånd.

Vidare framgår att innan intervjun ska rekryteringsgruppen bestämma vilka roller respektive person i gruppen har under intervju och förbereda intervjufrågor. Det är viktigt att samma frågor ställs till samtliga kandidater. Intervjumallar finns i ReachMee och om kravspecifikationen i systemet har använts så automatiseras frågor utifrån den.

Det framgår även att under intervjun får de sökande en likvärdig behandling eftersom frågorna ställs utifrån kravprofilen och inte utifrån situationen eller subjektiva värderingar. Alla i rekryteringsgrupper bör vara med på samtliga intervjuer för att få en rättvis bild över samtliga kandidater.

Vid chefstjänst eller arbetsledande författning ska facken erbjudas att hålla en egen intervju med kandidaterna eller erbjudas att medverka på rekryteringsgruppens intervju. Ansökningshandlingarna ska skickas till de fackliga representanterna.

Under intervju ska kandidaten även påminnas om att utdrag ur belastningsregistret kan vara aktuellt beroende på tjänst. Ett utdrag kan beställas av individen i detta skede men visas enbart upp om personen blir slutkandidat.

Det uppges inte finnas några krav på att intervjun ska dokumenteras.

3. Bedömning

Bedömningen omfattar följande delar:

- Värdera och vikta utifrån kravprofil och intervju vem eller vilka som bedöms vara bäst lämpade för att gå vidare i processen.
- Bestäm om ytterligare en intervju behövs för kompletterande frågor.
- Nu kan det vara lämpligt att ta in slutbetyg, betyg och referenser på slutkandidaterna.

I intervju framkom att anteckningar från intervjuer inte dokumenteras i systemet.

Referenstagning

Vid det här steget ska rekryteringsgruppen ha sammanställt/poängsatt/viktat kandidaterna och valt ut den/de kandidater som bäst motsvarar kravprofilen. Referenstagning ska genomföras av minst två av den sökandes lämnade referenter. Åtminstone en av dessa ska ha eller ha haft en överordnad roll mot den sökande.

Det finns två alternativ för referenstagning. Det första alternativet är att digitala referenser tas via verktyget Refapp. Verktyget kan kombinera fritext-frågor med flervals- och skalfrågor. Det andra alternativet är att ringa referenserna. Förslag på referensfrågor finns via Refapp och från färdiga exempelmallar.

Om den rekryterande chefen önskar ta referenser från en person som den sökande inte har angett behöver det godkännas av den sökande först. Om den sökande nekar till detta ska det respekteras. Den sökande ska då få frågan varför hen nekar till att referenser tas av den personen. Det ska också beaktas i bedömningen att den sökande nekat till efterfrågad referenstagning.

Enligt erhållna uppgifter finns inget krav att referenstagningen ska dokumenteras i ReachMee. Om den har genomförts i Refapp finns den dock dokumenterad där.

Övriga kontroller

Under detta steg beskrivs även rekryterande chefs ansvar vid anställning av utländska medborgare samt till säkerhetsklassade tjänster.

Vid anställning av arbetstagare från annat land ska det exempelvis kontrolleras att personen har ett giltigt uppehålls- och/eller arbetstillstånd.

Vid säkerhetsklassade tjänster ska en säkerhetsprövning göras på slutkandidaten innan erbjudande om anställning. Helhetsbedömning gällande säkerhetsprövningen, bland annat svar på registerkontroll, ska inväntas innan anställning erbjuds. I intervju framkom att vid säkerhetsklassade tjänster ska samtycke ges för att genomföra de registerkontroller som krävs, både för den sökande och anhöriga.

Erbjudande av tjänst

I detta steg ska slutkandidaten erbjudas tjänsten och lön samt andra anställningsvillkor ska diskuteras. Vid erbjudande av cheftjänst eller arbetsledande befattning ska tillsättningen alltid MBL-förhandlas.

I de fallen utdrag från belastningsregistret krävs ska detta visas upp och godkännas innan avtal ingås. Enligt uppgift ska utdrag ur belastningsregistret göras vid rekrytering till skolverksamhet och funktionsstöd.

Vidare ska rekryterande chef informera om vilka förmåner som finns.

Tacka alla sökande och avsluta rekryteringsprocessen

I detta steg framgår bland annat att även de som inte kom vidare i processen ska få återkoppling och ett tack. Sökande som inte blivit refuserade och inte blivit intervjuade ska få ett mejl via ReachMee. Kandidater som gått vidare till intervju ska få återkoppling via telefon då det är mer personligt än ett mejl/meddelande. Personen som ansvarar för rekryteringen ansvarar även för återkopplingen.

Vidare ska rekryteringsprocessen avslutas i ReachMee. Det finns en lathund för detta ska genomföras.

Anställningshandlingar skickas enligt uppgift direkt in i digital personakt när status på kandidaten ändras till anställd och projektet avslutas.

I intervju framkom att det inte alltid fungerar så att samtliga sökande får återkoppling. Ofta är det endast de kandidater som nått intervjufasen som får återkoppling.

I systemet kan man klicka i "avsluta projekt" och då ställs en fråga om personen vill skicka återkoppling. Dock uppges det inte alltid vara så att rekryterande chef kommer fram till steget när de ska klicka i "avsluta projekt". Enligt uppgift brukar HR försöka hålla koll på detta, och vid behov påminna rekryterande chef om att återkoppla till kandidaterna, men det uppges finnas utrymme för förbättring här.

Vidare framkom i intervju att det inte genomförs någon uppföljning av kandidatupplevelser. Detta då de först behöver säkerställa att samtliga kandidater flyttas av rekryterande chef till rätt processteg i systemet. Detta då det är processteget som leder till utskick av en enkät för kandidatupplevelsen. De utvärderingssystem som kommunen har tittat på bygger på att detta fungerar.

7.1.3 Bedömning

Vår bedömning är att det i allt väsentligt finns ändamålsenliga strategier och riktlinjer för rekrytering.

Vi konstaterar att det finns styrande dokument som omfattar rekryteringsprocessen, främst genom riktlinjer vid rekrytering.

Vi anser dock att det finns vissa delar som kan förtydligas i dessa, såsom rekrytering av anhöriga och dokumentation av intervjuer och referenstagning. Dock pågår en revidering av riktlinjerna som bland annat ska förtydliga vad som gäller vid rekrytering av anhöriga. Vi vill betona vikten av att detta genomförs enligt plan och att detta förtydligas då det inte framgår av befintliga riktlinjer.

Rekryteringsprocessen finns även beskriven på kommunens intranät på ett övervägande tydligt sätt. Vi noterar dock att det inte finns rutiner för uppföljning av kandidatupplevelsen. Detta på grund av att sådan utvärdering bygger på att samtliga kandidater får återkoppling vilket inte uppges vara fallet. Ytterligare bedömning av detta framgår av avsnitt 7.4. Enkätundersökningen, som redovisas i avsnitt 7.2 indikerar även att riktlinjer inte alltid efterlevs fullt ut. Bedömning av efterlevnad av riktlinjer framgår av avsnitt 7.4.

Vår bedömning är att ansvarsfördelningen endast delvis är tydlig vad gäller rekrytering och lönesättning.

Vi noterar att ansvarsfördelning gällande rekrytering framgår av vissa styrande dokument och systemet för rekryteringsprocessen. Det är chef, med stöd av HR, som har det huvudsakliga ansvaret. Däremot ser vi inte att delegationsordning för kommunstyrelsen beskriver ansvaret för rekrytering fullt ut utan enbart vid rekrytering av kommundirektör.

Vad gäller lönesättning noterar vi att ansvar för det framgår av lönepolitiska riktlinjer samt beskrivningen av rekryteringsprocessen på intranätet. Däremot ser vi inte att det framgår av delegationsordningen.

7.2 STÖD TILL CHEFER

Enligt riktlinjer vid rekrytering ska HR bistå med tolkning vad gäller förutsättningar och tillämpning av riktlinjen.

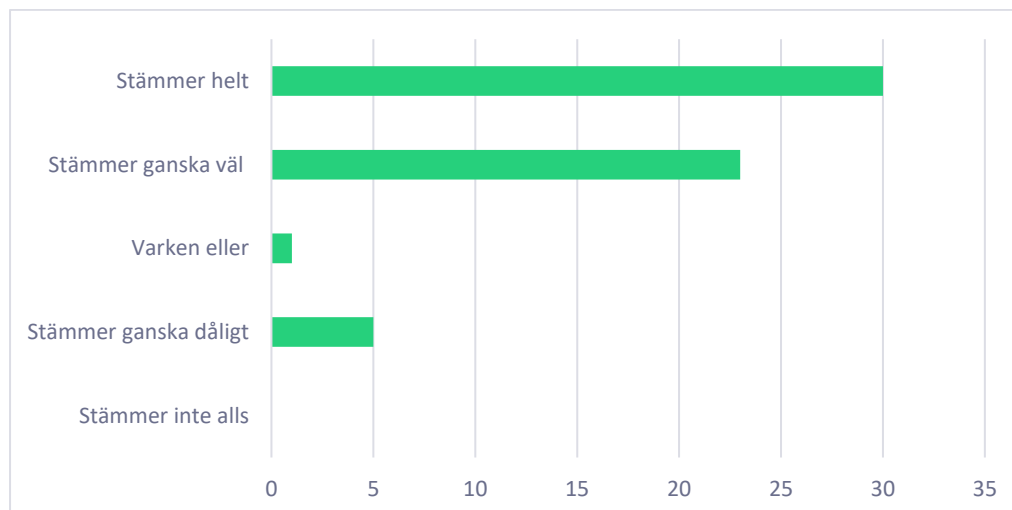
Vidare har vi tagit del av underlag från en utbildning i rekrytering/rekryteringsprocessen som HR håller i riktat till chefer. Av underlaget framgår de åtta delarna av rekryteringsprocessen, vad som ska genomföras under respektive steg och hur det ska ske.

I intervju framkom att cheferna ska gå utbildningen under sitt första år. Obligatoriska utbildningsveckor finns för nya chefer men inte för övriga chefer. Det uppges ha varit en utmaning att få chefer att anmäla sig till utbildningen i rekrytering och flera utbildningstillfällen har ställts in på grund av lågt deltagande.

7.2.1 Resultat av enkätundersökning

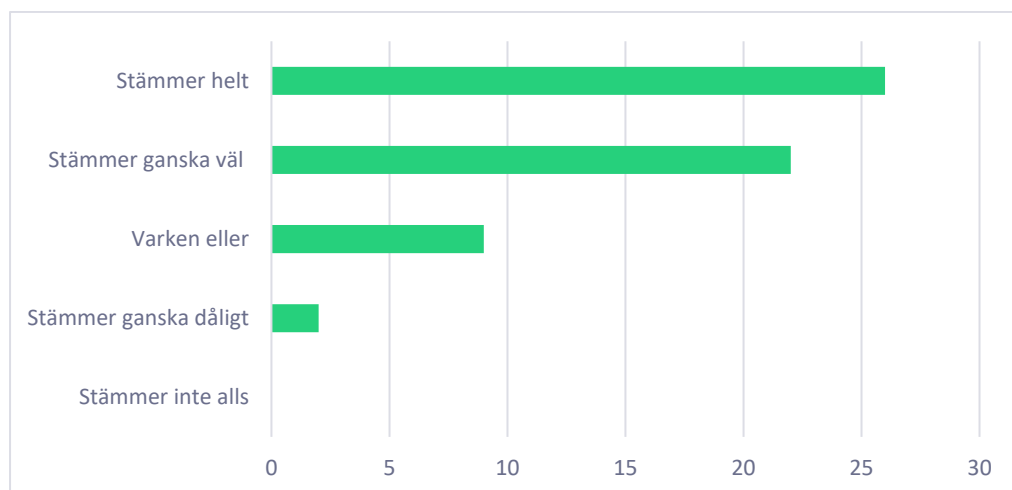
Enkätundersökningen har skickats till 121 chefer och besvarats av 59 chefer (49 procent).

Av resultatet framgår att majoriteten av chefer upplever att det är tydligt vilket ansvar och vilka befogenheter de har i rekryteringsprocessen.



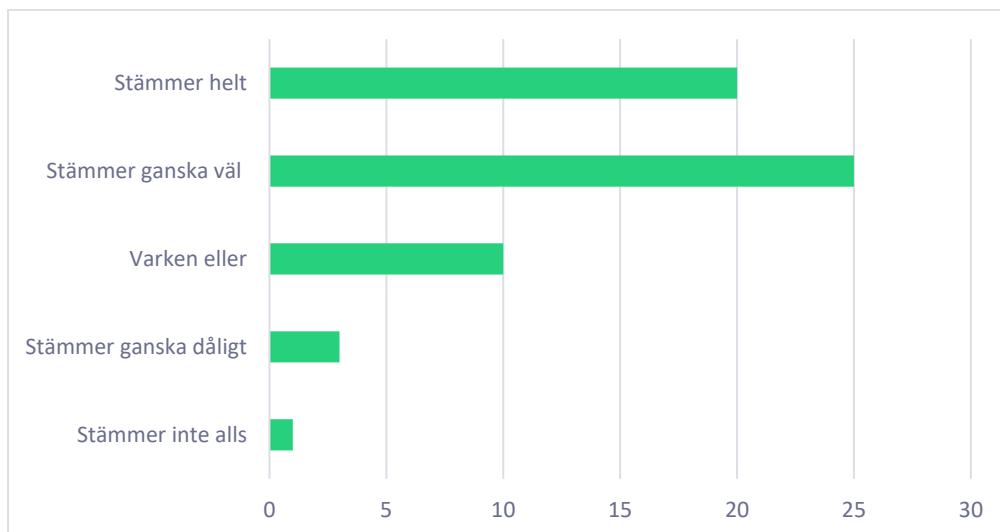
Tabell 1: Resultat på "det är tydligt vilket ansvar och vilka befogenheter jag har i rekryteringsprocessen".

Majoriteten av chefer upplever även att det finns tydliga rutiner till stöd i rekryteringsprocessen.



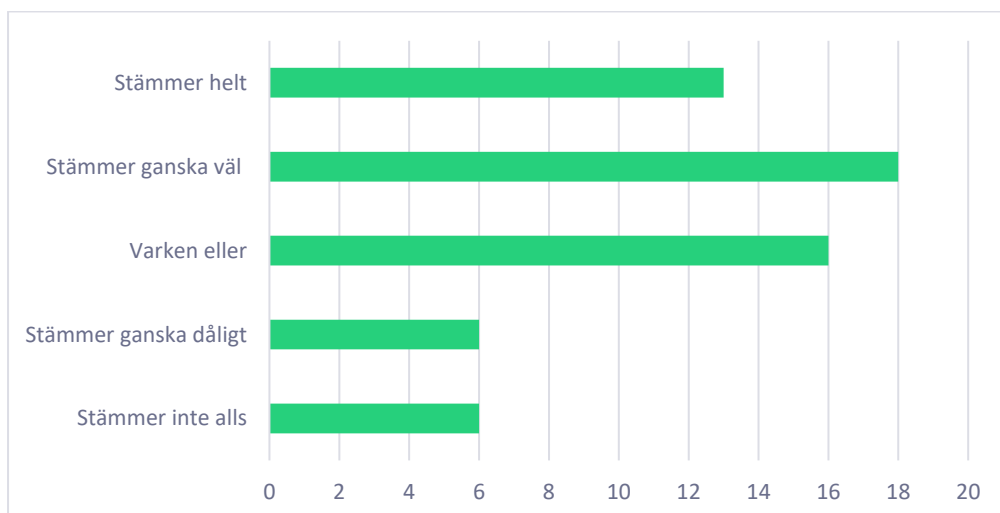
Tabell 2: Resultat på "det finns tydliga rutiner till stöd i rekryteringsprocessen".

Vidare upplever en stor del av cheferna att det finns ett IT-system som ger ett bra stöd i rekryteringsprocessen.



Tabell 3: Resultat på "det finns ett IT-system som ger ett bra stöd i rekryteringsprocessen".

Vad gäller frågan om chefer på ett enkelt sätt kan få de uppgifter de behöver i rekryteringsprocessen avseende LAS-förturer etc visar resultatet större variation i svaren. Flera chefer har svarat att de kan få dessa uppgifter på ett enkelt sätt medan andra har svarat att de inte kan få det. Flera chefer har även svarat "varken eller".



Tabell 4: Resultat på "jag kan på ett enkelt sätt få de uppgifter jag behöver i rekryteringsprocessen avseende LAS-förturer etc".

7.2.2 Bedömning

Vår bedömning är att ansvariga chefer i allt väsentligt får tillräckligt med stöd från HR i rekryteringsfrågor.

Vår bedömning utgår från de svar vi erhållit i enkätundersökningen där majoriteten av cheferna gav ett positivt svar (stämmer helt eller stämmer ganska väl) på frågorna. Vi får dock ta i beaktande att svarsfrekvensen endast var 49 % vilket påverkar enkätundersökningen och den bedömning vi kan göra utifrån den.

Vi anser dock att utbildningen i rekrytering/rekryteringsprocessen bör ingå i den obligatoriska utbildningen för chefer.

7.3 KONVERTERING OCH FÖRETRÄDESRÄTT

Vi har tagit del av rutin för konverteringsrapporter. Enligt denna ska konverteringsrapport för varje förvaltning tas ut varje månad av HR från systemet WinLas⁸.

I rapporten markeras de intermittent anställda med rött (arbetstagaren är konverterad eller har ett konverteringsdatum) eller gult (arbetstagaren är veckor/månad från att konverteras). I rapporten lämnar HR-generalist en kommentar på alla som är markerade med rött eller gult avseende hur långt de har kvar till konvertering eller vad nästa steg är om konvertering redan är uppnått.

Enligt rutinen ska konverteringsrapporten skickas till aktuell verksamhetschef (alternativt förvaltningschef), HR-partner och löneenheten.

Anställande chef kontaktas direkt om de har arbetstagare som är mycket nära konvertering eller har blivit konverterad. HR uppmanar chef att kontakta arbetstagaren för att upprätta ett nytt anställningsavtal. Alternativt ber chef arbetstagaren att skriva under ett dokument om att skjuta upp konverteringen i sex månader.

HR-generalist kontakter det verksamhetsområde denne är kontaktperson mot. HR-generalisten besöker ledningsgruppen för att se över konverteringsrapporten. Månaden efter ser HR-generalist över den nya rapporten och undersöker om cheferna har tagit kontakt med arbetstagaren för att skriva nytt anställningsavtal eller skjuta upp konverteringen.

Enligt intervjuade fungerar rutinen för konverteringar bra. Det finns inget sätt att checka av i systemet att konverteringar har setts över men eftersom HR måste godkänna annonserna uppges att detta fångas upp ändå.

Dock framkom i intervju att rutinen för företrädesrätt i dagsläget inte fungerar väl. Ett system för att förbättra detta (WinLas) är under införande. Tanken uppges vara att det ska finnas ett system där chefer och anställda själva ska kunna se företrädesrätt och konverteringar. Piloter för systemet har genomförts och dialoger med facken uppges ha hållits. Enligt uppgift pågår arbete med att ta fram utbildningsmaterial kring detta.

7.3.1 Bedömning

Vår bedömning är att det endast delvis finns rutiner för att bevaka tidpunkter för LAS och konvertering enligt allmänna bestämmelser.

Vi noterar att det finns rutiner och arbetssätt för konvertering som uppges vara väl fungerande.

Däremot noterar vi att rutinen för företrädesrätt inte fungerar lika bra. Vi ser exempelvis att chefer i dagsläget inte direkt kan se vilka som har företrädesrätt.

⁸ Ett system kommunen använder för att övervaka anställningstid, företrädesrätt och konverteringar

Vi noterar dock att arbete pågår med att implementera ett system för detta. Vi ser positivt på detta och vill betona vikten av att arbetet fullföljs enligt plan.

Vidare bedömer vi att det i systemet bör finnas en kontroll för att säkerställa att konvertering och företrädesrätt har setts över.

7.4 UPPFÖLJNING

7.4.1 Efterlevnad av riktlinjer

I intervju framkom att det inte genomförs någon systematisk uppföljning av att gällande riktlinjer efterlevs, varken av kommunstyrelsen eller HR. Eftersom HR deltar vid chefsrekryteringen uppges att sådana är mer kontrollerade utifrån riktlinjer.

Enligt uppgift genomför även HR vissa kontroller av nya anställningar eller förlängningar av visstidsanställningar. Detta genom att kontrollera om anställningen är godkänd i systemet och i linje med den införda farfarsprincipen. Om anställningen inte är godkänd i systemet så meddelas förvaltningschef att detta behöver kontrolleras. När detta har skett uppges att det främst handlar om intern förflyttning eller förlängning av visstidsanställning.

7.4.1.1.1 Resultat av stickprov

Stickprov har genomförts på totalt 10 anställningar som genomförts under år 2025. Nedan redovisas respektive del av rekryteringsprocessen som har granskats inom ramen för stickprovet.

Kravprofil

I stickprovsundersökningen framkom att kravprofil har upprättats för samtliga anställningar och att dessa omfattar skallkrav, vad som är meriterande samt personliga egenskaper. I några av dessa var det dock något otydligt vad som var krav respektive meriterande.

Annonser

Annonser har i huvudsak upprättats utifrån kravprofilerna. I vissa fall stämde annonsen helt överens med kravprofilen. I några fall var kravprofilen något mer utförlig än annonsen och i några fall det motsatta.

Bedömning

I flera stickprov framkom att kandidaterna har värderats på en femgradig skala. I ett fall framkom dock värdering endast för den kandidat som erbjöds tjänsten.

I flera fall framkom även att CV för kandidaten som erbjöds tjänsten stämde väl överens med annons och kravprofil. I några fall fanns vissa otydligheter och avvikelser i CV i förhållande till annons och kravprofil.

I ett av stickproven gick det inte att följa upp vem som anställdes. Enligt uppgift kan detta förklaras av att den som anställdes redan arbetade i organisationen. I ett annat stickprov framkom att kandidat erbjudits tjänsten samtidigt som den var refuserad. Enligt uppgift kan detta förklaras av ett systemfel då det kunde bekräftas att kandidaten fått en anställning.

Referenser

För nio av stickproven hade inga referenstagningar dokumenterats. I ett stickprov framkom att referenstagning hade skett för en kandidat, dock inte kandidaten som fick tjänsten.

Återkoppling till sökande

I undersökningen framkom att för fem av stickproven hade samtliga kandidater fått återkoppling. För tre stickprov framkom att en eller några kandidater hade fått återkoppling men inte alla. För två stickprov framkom att kandidaterna inte hade fått återkoppling.

7.4.2 Uppföljning av antal anställda

Av kommunens delårsrapport per 2024-08-31⁹ framgår antal årsarbetare (månadsavlönade¹⁰) och antal anställda (tillsvidareanställda) under respektive nämnd. Statistiken avser antal årsarbetare utifrån faktiskt sysselsättningsgrad. Även av årsredovisning 2024¹¹ framgår antal årsarbetare och antal anställda i respektive förvaltning. Detsamma framgår av kommunens fyramånadersrapport per 2025-04-30¹². Enligt uppgift omfattas tidsbegränsat anställda av statistiken men inte intermittent anställda (timvikarier).

I rapporterna görs en enklare analys av ökningar/minskningar per nämnd/förvaltning.

Antal årsarbetare	Månads- avlönade 2024	Varav kvinnor (%)	Månads- avlönade 2023	Varav kvinnor (%)	Månads- avlönade 2022	Varav kvinnor (%)	Månads- avlönade 2021	Varav kvinnor (%)
Arbetslivs- förvaltningen	143	59	240	55	255	54	296	55
Kommunstyrelse- förvaltningen	156	65	159	67	161	68	154	63
Samhälls- förvaltningen	148	57	139	60	135	63	132	62
Skol-förvaltningen	830	75	852	75	840	74	866	75
Social- förvaltningen	998	69	1041	70	954	72	882	74
Kommunen totalt	2284	70	2431	65	2344	70	2 329	71

Tabell 5: Antal årsarbetare enligt kommunens årsredovisning 2024

Antal anställda	Tillsvidare- anställda 2024	Varav kvinnor	Tillsvidare- anställda 2023	Tillsvidare- anställda 2022	Tillsvidare- anställda 2021
Arbetslivsförvaltningen	95	65	91	89	88
Kommunstyrelseförvaltningen	151	98	150	144	140
Samhällsförvaltningen	137	81	128	130	129
Skolförvaltningen	790	598	788	782	729
Socialförvaltningen	959	684	965	917	800
Kommunen totalt	2132	1526	2122	2062	1886

Tabell 6: Antal anställda enligt kommunens årsredovisning 2024

Av kommunstyrelsens och nämndernas delårsrapporter per 2024-08-31¹³ framgår personalkostnader för respektive verksamhetsområde samt antal årsarbetare per verksamhetsområde (faktiskt sysselsättningsgrad omräknad till heltider) med tillhörande analyser.

⁹ KF 2024-10-21 § 123

¹⁰ I månadsavlönade ingår både tillsvidareanställda och tidsbegränsat anställda med månadslön

¹¹ KF 2025-04-28 § 39

¹² KF 2025-06-16 § 94

¹³ KS 2024-10-01 § 138, ARN 2024-09-24 § 68, SAM 2024-09-26 § 122, SKN 2024-09-26 § 84 och SN 2024-09-26 § 90

Detta följs även upp i kommunstyrelsens och nämndernas, med undantag för samhällsnämndens, verksamhetsberättelser för år 2024¹⁴. Denna uppföljning framgår även av kommunstyrelsen och samtliga nämnders fyramånadersrapporter för år 2025¹⁵.

Enligt uppgift har det inte identifierats något behov för kommunstyrelsen eller nämnderna att följa upp antalet anställda i större utsträckning än vad som framgår av delårsrapporter och årsredovisning.

7.4.3 Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen inte följer upp att riktlinjerna efterlevs.

Vi noterar att det inte sker någon systematisk uppföljning av att riktlinjer efterlevs, varken av kommunstyrelsen eller på förvaltningsnivå. Vi anser att någon form av uppföljning och kontroller av detta bör genomföras, exempelvis genom intern kontroll.

Vidare noterar vi utifrån stickprovsundersökningen att rekrytering till stor del sker i enlighet med riktlinjer för rekryteringsprocessen. Vad gäller stegen i rekryteringsprocessen som enligt krav ska genomföras noterar vi att kravprofil och annons i huvudsak upprättas på ett korrekt sätt. Vi har dock noterat att CV för den person som erbjuds tjänsten inte alltid stämmer överens fullt ut med kravprofilen. Vi anser att när så sker bör en notering göras i systemet med en förklaring till varför personen har anställts.

Däremot ser vi att återkoppling till sökande inte alltid genomförs. Såsom vi beskrivit i avsnitt 7.1 ser vi inte heller att kandidatupplevelsen följs upp. Vi anser att kontroller bör genomföras på ett mer systematiskt sätt för att säkerställa återkoppling ges. Därefter bör fortsatt arbete ske för att hitta metoder att följa upp och utvärdera kandidatupplevelsen.

Vi noterar även att det inte alltid framgår av dokumentation om referenser har tagits.

Vår bedömning är att kommunstyrelsen och nämnder endast delvis följer upp antalet anställda/årsarbetare.

Vi noterar att antal årsarbetare och antal anställda följs upp i delårsrapport och årsredovisning för kommunen. Kommunstyrelsen följer även upp detta i sin delårsrapport och verksamhetsberättelse. Däremot omfattas inte intermitterant anställda av uppföljningen vilket vi anser bör åtgärdas. Vi anser att det är väsentligt att följa upp hur många arbetade timmar, omräknat till årsarbetare, som utförs av intermitterant anställda (timvikarier) för att få en samlad bild av arbetad tid i kommunen samt hur tiden fördelar sig mellan anställda med olika anställningsformer.

¹⁴ KS 2025-03-04 § 28, ARN 2025-02-26 § 12, SAM 2025-01-30 § 10, SKN 2025-02-06 § 3 och SN 2025-02-11 § 5

¹⁵ KS 2025-05-27 § 104, SAM 2025-05-28 § 83, SKN 2025-06-04 § 56 och SN 2025-06-05 § 56

8 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen har en tillfredsställande styrning och uppföljning av rekryteringsprocessen.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen endast delvis har en tillfredsställande styrning och uppföljning av rekryteringsprocessen.

Vi noterar att det finns styrdokument för rekrytering och att dessa i huvudsak omfattar alla delar av rekryteringsprocessen. Vi ser även att ansvar för rekrytering och lönesättning delvis finns beskriven. Vi bedömer dock att det bör regleras på ett tydligare sätt i delegationsordning.

Vidare bedömer vi att chefer till stor del får tillräckligt med stöd i rekryteringsfrågor.

Vi bedömer även att det delvis finns rutiner för att bevaka tidpunkter för LAS och konvertering. Vi ser att rutiner och arbetssätt för konvertering fungerar bra men att det finns vissa brister i rutinerna för företrädesrätt vilket bör åtgärdas.

Vad gäller uppföljning av efterlevnad av riktlinjer bedömer vi att det inte sker på ett systematiskt sätt. Vi anser att det bör säkerställas att sådan uppföljning och kontroller genomförs. Vi bedömer även att antalet anställda och årsarbetare endast delvis följs upp i tillräcklig utsträckning.

Se inledning samt respektive rapportkapitel för en mer detaljerad beskrivning.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Det i rutinerna för rekrytering framgår att intervjuer och referenstagning ska dokumenteras samt hur denna dokumentation ska sparas, se avsnitt 7.1
- I delegationsordning tydliggöra ansvar för rekrytering utöver anställning av kommundirektör samt ansvar för lönesättning, se avsnitt 7.1
- Säkerställa att det finns en systematisk kontroll av tillfällen för konvertering och företrädesrätt, se avsnitt 7.3
- Säkerställa att uppföljning och kontroll av efterlevnad av riktlinjer för rekrytering sker, se avsnitt 7.4
- Tillse att det görs en notering i rekryteringssystemet i de fall en sökande inte fullt ut uppfyller kravprofilen ändå erbjuds tjänsten. Noteringen bör beskriva orsakerna till att anställningen gjorts trots avvikelserna mot kravprofilen, se avsnitt 7.4
- Tillse att det finns kontroller för att säkerställa att kandidater får återkoppling, se avsnitt 7.4
- Arbeta för att ta fram rutiner för uppföljning av kandidatupplevelsen, se avsnitt 7.1 och 7.4

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi kommunstyrelsen och nämnderna att:

- I uppföljning av arbetade timmar omräknat till årsarbetare även inkludera intermittent anställda (timvikarier), se avsnitt 7.4

Datum som ovan

Azets Revision & Rådgivning AB

Karin Helin Lindkvist

Certifierad kommunal yrkesrevisor

Kristin Larsson

Verksamhetsrevisor

Lena Medin

Certifierad kommunal yrkesrevisor

STICKPROVSUNDERSÖKNING

Stickprov 1

Kravprofil	Ja. Den innehåller skallkrav, meriter och personliga egenskaper.
Annons, kopplat till kravprofil	Ja. Den stämmer överens med kravprofilen.
Bedömning	Kandidaterna har värderats på en skala (1 – 5). Kandidaten som fick tjänsten värderades med en 4. CV stämmer väl överens med krav.
Referenser	Referenser togs inte på den som fick tjänsten. Personen var dock känd i organisationen sedan tidigare. Referenser togs på en annan kandidat.
Återkoppling till sökanden	Ja.

Stickprov 2

Kravprofil	Ja. Det var dock något otydligt vad som var krav respektive meriterande.
Annons, kopplat till kravprofil	Delvis. En del av kravprofilen saknas i annonsen.
Bedömning	Skalan är ifylld. CV stämmer överens med krav.
Referenser	0 referenstagningar.
Återkoppling till sökanden	Ja.

Stickprov 3

Kravprofil	Ja. Det var dock något otydligt vad som var krav respektive meriterande.
Annons, kopplat till kravprofil	Delvis. En del av kravprofilen saknas i annonsen.
Bedömning	Rekryterande chef har bara fyllt i skalan för personen som fick jobbet och inte övriga kandidater. Vissa otydligheter i CV gällande utbildning. Om vår tolkning av detta stämmer och det har bekräftats av rekryterande chef så uppfylls kravet.
Referenser	0 referenstagningar.
Återkoppling till sökanden	Ja.

Stickprov 4

Kravprofil	Ja
Annons, kopplat till kravprofil	Ja. Det står lite mer i annonsen än i kravprofilen. Det som finns i kravprofilen finns dock även i annonsen.
Bedömning	Skalan är ifylld. Erfarenhet i CV stämmer med krav. Dock saknas eftergymnasial utbildning. Eftergymnasial utbildning eller annan likvärdig arbetslivserfarenhet var ett skallkrav.
Referenser	0 referenstagningar.
Återkoppling till sökanden	Det ser lite avvikande ut för en kandidat. Det kan förklaras av ett systemfel. Vissa kandidater har fått återkoppling och vissa inte.

Stickprov 5

Kravprofil	Ja.
Annons, kopplat till kravprofil	Ja.
Bedömning	Det gick inte att följa upp vem som blivit anställd. Det kan vara så att de anställde en person som redan fanns i organisationen.
Referenser	0 referenstagningar.
Återkoppling till sökanden	Nej.

Stickprov 6

Kravprofil	Ja.
Annons, kopplat till kravprofil	Delvis. Annonsen var något mer utförlig än kravprofilen med ett exempel på relevant högskoleutbildning. Vissa delar i annonsen finns inte i kravprofilen och vice versa. Andemeningen i kravprofilen finns generellt i annonsen men på ett omformulerat sätt.
Bedömning	Skalan är ifylld. CV stämmer överens med krav.
Referenser	0 referenstagningar
Återkoppling till sökanden	Ja.

Stickprov 7

Kravprofil	Ja. Det var dock något otydligt vad som var krav respektive meriterande.
Annons, kopplat till kravprofil	Delvis/i allt väsentligt. En del i kravprofilen finns inte med i annonsen. Annars stämmer de bra överens.
Bedömning	Skalan är ifylld. Möjligt att värderingen var något hög. Dock var värderingen rimlig i förhållande till övriga kandidater. CV stämmer bra överens med kraven på utbildning. Dock saknas viss arbetslivserfarenhet. Efterfrågad arbetslivserfarenhet var dock inget krav utan enbart meriterande.
Referenser	0 referenstagningar.
Återkoppling till sökanden	Ja.

Stickprov 8

Kravprofil	Ja. Det var dock något otydligt vad som var krav respektive meriterande. Kravprofilen var svår att följa vad gäller vilka krav som ställs.
Annons, kopplat till kravprofil	Delvis. Annonsen var något otydlig i förhållande till vissa delar av kravprofilen. Det står mer i kravprofilen än i annonsen. Annonsen var även svår att följa.
Bedömning	Kandidaten är markerad med både jobberbjudande och refuserad. Det framgår dock inte att refuseringsmejl har skickats så detta förklaras nog av ett fel i systemet. I ett annat system finns bekräftelse att personen har fått en anställning. CV stämmer överens med krav.
Referenser	0 referenstagningar.
Återkoppling till sökanden	En kandidat har fått återkoppling. Det står inte att den andra kandidaten har fått det. Dock står hen som intressant för andra uppdrag. Detta kan tolkas som att intervju har genomförts.

Stickprov 9

Kravprofil	Ja.
Annons, kopplat till kravprofil	Delvis/i allt väsentligt. En av det som var meriterande i kravprofilen finns inte i annonsen. Annars stämmer annonsen bra överens med kravprofilen.
Bedömning	CV uppfyller inte kraven gällande utbildning eller annan erfarenhet. Tjänsten avsåg dock enbart ett vikariat på två månader.
Referenser	0 referenstagningar.
Återkoppling till sökanden	Nej.

Stickprov 10

Kravprofil	Ja.
Annons, kopplat till kravprofil	Delvis/i allt väsentligt. Personliga egenskaper i annonsen stämmer inte helt med kravprofilen.
Bedömning	CV stämmer överens med krav. Det saknas lite arbetslivsfarenhet. Personen var nyutbildad.
Referenser	0 referenstagningar.
Återkoppling till sökanden	Det var endast en sökande.