



Rekryteringsprocessen

- av högre chefer och nyckelpersoner i Motala kommun

Oktober 2021

Innehåll

Innehåll	1
Sammanfattning	2
1. Inledning	4
2. Granskningsresultat	6
3. Bilagor	11

Sammanfattning

Deloitte AB har av de förtroendevalda revisorerna i Motala kommun fått uppdraget att genomföra en granskning avseende rekryteringsprocessen av högre chefer och nyckelpersoner.

Revisionsfråga

Säkerställer kommunstyrelse och nämnder att rekryteringar av högre chefer och nyckelpersoner hanteras på ett ändamålsenligt sätt?

Svar på revisionsfråga

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelse och nämnder till stor del säkerställer att rekrytering av högre chefer och nyckelpersoner hanteras på ett ändamålsenligt sätt.

Iakttagelser

- Enligt intern statistik som redovisas i årsredovisning 2020 var omsättningen för samtliga chefer strax över 8 %. Vår granskning visar att omsättningen bland högre chefer och nyckelpersoner var något lägre 2020 med 5,3 %.
- 5 av våra 38 begärda stickprov visar att chefer bytts 2 eller fler gånger de senaste 5 åren, en av dessa funktioner rör en förvaltningschef.
- Enligt intern redovisning från förvaltningen beräknades en chefsomsättning kosta kommunen 1,86 mnkr. Det sker ingen systematisk uppföljning för rekryteringskostnader i kommunen.
- Av kommunstyrelsens reglemente framgår att de ansvarar för att anställa förvaltningschefer. Styrelsen har via sin delegationsordning beslutat att delegera detta till kommundirektör och berörd nämnd.
-
-

- Nämnderna har i sin tur fördelat rekryteringsansvaret i respektive förvaltning där ansvaret för att rekrytera chefer ligger på förvaltningschef respektive verksamhetschef.
- Kommunen har en av kommundirektören framtagen rekryteringsprocess som guidar rekryterande chef genom ett antal steg. I processen finns ett stort antal mallar och checklistor framtagna som hjälp och vägledning.
- Vår granskning visar att områden är öppna för tolkning inom rekryteringsprocessen. Bland annat hur stor del av urvalet som ska genomgå personlighetstest eller om bedömningsmatris ska användas eller ej.
- Det saknas i dagsläget en tydlig kontrollfunktion för rekryteringsprocessens efterlevnad.
- Våra stickprov visar att efterlevnad av dokumenthanteringsplan och rekryteringsprocessen krav på arkivering i personakten inte efterlevs fullt ut. Enligt uppgift från kommunen ska uppgifter inom rekrytering äldre än 2 år gallras ut från arkiv enligt GDPR och diskrimineringslagen.
- HR-avdelningen genomför EXIT-samtal när en chef inom kommunen slutar. Samtalet ligger till grund för ett förbättringsarbete. Svaren sammanställs och redovisas årligen till kommunens ledningsgrupp.

Rekommendationer

Kommunstyrelsen rekommenderas att:

- se över och uppdatera rekryteringsprocessen med fokus på likvärdig hantering.
- arbeta för ökade kontroller av rekryteringsprocessens efterlevnad.
- utred och vid behov justera dokumenthanteringen så den stämmer överens med nu gällande lagstiftning.

Rekryteringsprocessen | Sammanfattning

- sträva efter att öka transparensen i bevarande av dokumentation, samtidigt som aktuella lagar efterlevs.
- utveckla arbetet med systematisk uppföljning av kostnader i samband med rekrytering.

Jönköping den 14 oktober 2021

DELOITTE AB

Revsul Dedic
Projektledare

Jimmy Lindberg
Projektdeltagare

1. Inledning

Bakgrund

Kompetensförsörjning är en av de största utmaningarna för Sveriges kommuner. För att utföra det uppdrag kommunen har krävs att kompetensförsörjningen är säkerställd. Området kompetensförsörjning omfattar flera delprocesser varav rekrytering är en.

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, tydliga roller och ansvar och att bra rutiner finns för att möjliggöra lyckade rekryteringar.

Rekrytering av högre chefer är en strategiskt viktig fråga för en kommun och den sker ofta i en särskild rekryteringsprocess. En lyckad eller mindre lyckad rekrytering kan både på kort och lång sikt leda till stora verksamhetsmässiga, förtroendemässiga och ekonomiska konsekvenser för en kommun. Av den anledningen ska kommunstyrelse och nämnder säkerställa att rekryteringar av dessa personer hanteras på ett ändamålsenligt sätt och med god intern kontroll. Att säkerställa att rekryteringar följer rekryteringsprocessen, att personer tillsätts på sakliga grunder och se till att upprätthålla allmänhetens möjligheter till insyn.

Med tanke på ovanstående och utifrån en bedömning av väsentlighet och risk har de förtroendevalda revisorerna funnit det angeläget att göra en granskning av kommunens rekryteringsprocess av chefer och nyckelpersoner.

Syfte och avgränsning

Granskningens syfte är om kommunstyrelsen och nämnderna hanterat rekryteringar på ett ändamålsenligt sätt. Granskningen har begränsats till högre chefer och nyckelpersoner.

Revisionsfråga

Säkerställer kommunstyrelse och nämnder att rekryteringar av högre chefer och nyckelpersoner hanteras på ett ändamålsenligt sätt?

Underliggande frågeställningar

- Hur har omsättningen bland högre chefer och nyckelpersoner sett ut över tid (de senaste 5 åren)? Vilken bedömning gör kommunstyrelse och nämnder avseende denna omsättning?
- Har kommunstyrelse och nämnder tillräcklig styrning för att säkerställa att rätt kompetens finns på rätt plats och i rätt tid?
 - ✓ Det finns ändamålsenliga och aktuella styrdokument kopplade till rekryteringar av förvaltningschefer, högre chefer och nyckelpersoner.
 - ✓ Organisation kopplat till rekrytering av förvaltningschefer, högre chefer och nyckelpersoner bedöms som ändamålsenlig. Det är tydligt vem som ansvarar för rekryteringar både vad det gäller helheten och för enskilda moment.
 - ✓ Det finns en ändamålsenlig och effektiv process för rekrytering av högre chefer och nyckelpersoner.
- Genomförs rekryteringar i enlighet med styrdokument, ansvarsfördelning och beslutad rekryteringsprocess?

Metod och granskningsinriktning

Granskningen har genomförts genom *dokumentstudier*, *statiska analyser*, *stickprov* samt genom intervjuer med följande befattningshavare:

- Kommundirektör
- HR-chef
- Förvaltningschef bildningsförvaltningen

Granskningen har delats in i följande sju faser:

- Planering av intervjuer.
- Samla fakta/underlag genom intervjuer och dokumentgranskning.
- Genomgång, sammanställning och analys av insamlat material. Vid behov komplettering med mer material.
- Framtagning av viktiga iakttagelser och rekommendationer samt svar på revisionsfråga.
- Rapportskrivning inkl. sakavstämning.
- Presentation av granskning till revisorer.
- Godkänd rapport skickas till berörda nämnder & revisorer.

Revisionskriterier

Kommunens reglemente

Enligt det av fullmäktige beslutade (2020-04-20) reglementet gäller för samtliga nämnder att:

A § 3 Kommunstyrelsen är kommunens centrala organ för frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare och ansvarar för kommunens samlade personal- och lönepolitik.

Var och en av kommunstyrelsen, bildningsnämnden, samhällsbyggnadsnämnden, socialnämnden och tekniska servicenämnden är anställningsmyndighet för personal vid sina förvaltningar med undantag för förvaltningschef, som anställs av kommunstyrelsen.

Eventuell biträdande förvaltningschef anställs av respektive nämnd.

Nämnd ska i alla ärenden som rör större förändringar av organisationen, inhämta godkännande från kommunstyrelsen. Syftet är att kommunstyrelsen ska kunna bedöma om respektive nämnd har getts rätt förutsättningar att agera som en god arbetsgivare.

Personalpolitiskt program

Av detta dokument beskrivs kommunens personalpolitik och att "syftet med det personalpolitiska programmet är att tydliggöra den gemensamma och övergripande personalpolitiken för medarbetare, chefer och politiska beslutsfattare. Programmet ska vara visionärt samtidigt som det ger ramar och visar vägen då personalpolitiken för den egna arbetsplatsen formas."

I programmet lyfts fem strategiska områden fram som bygger kommunens personalpolitik:

- Medarbetarskap – Ledarskap
- Kompetensförsörjning
- Hållbart arbetsliv
- Jämställdhet och mångfald
- Lönepolitik.

Rekrytering berörs framför allt inom området kompetensförsörjning och här beskrivs att kommunen måste arbeta strategiskt, långsiktigt, strukturerat och målmedvetet med insatser som syftar till att kommunen som arbetsgivare kan attrahera och rekrytera nya medarbetare. Det syftar även till att utveckla och behålla de befintliga.

För att vara säker på att den nyanställde har rätt kompetens lyfter man fram kommunens rekryteringsprocess fram som beskrivs av kommunen som systematisk och kompetensbaserad.

Urval av granskningsobjekt/stickprov

Då granskningen berör högre chefer och nyckelpersoner har urvalet inneburit att stickprovsgranskningen berört 38 funktioner inom kommunen. Med nyckelpersoner avses sådana som har en kommunövergripande roll inom kommunledningsförvaltningen. Hela listan finns som bilaga i rapporten (se bilaga B).

Kvalitetssäkring

Kvalitetssäkring har skett genom Deloitte's interna kvalitetssäkringssystem. Rapporten har även kvalitetssäkrats av de intervjuade personerna.

2. Granskningsresultat

Utifrån genomförda intervjuer och granskat material har en övergripande beskrivning av rekryteringsprocessen av högre chefer och nyckelpersoner gjorts nedan. De iakttagelser som framkommit till följd av intervjuer och dokumentstudier redogörs under den rubrik som ansetts mest lämplig. Granskningen inleds med inledande intern statistik från Motala kommun.

Inledande statistik

I årsredovisning för år 2020 presenterar Motala kommun intern statistik rörande personal och personalomsättning. Enligt statistiken har Motala kommun följande antal chefer i organisationen mellan 2016–2020 (totalt redovisat antal anställda delat på snittet per chef enligt årsredovisning 2020), se tabell 1 nedan.

	2016	2017	2018	2019	2020
Antal chefer	140	145	145	145	157
Snitt antal anställda per chef	28	27	27	27	25

Tabell 1: Antalet chefer och snitt anställda per chef (Källa årsredovisning 2020 Motala kommun).

Det framgår att snittantal anställda per chef har minskat något och det totala antalet chefer har ökat mellan 2019 och 2020. Då statistiken redovisar antal anställda är det inte säkert att antalet årsarbetare ökat med samma mängd mellan åren. Vidare redovisas siffrorna samma siffror för 2020, se bild 1 nedan (grafnen hämtad från årsredovisning 2020) men nedbrutet per förvaltning.

Antal medarbetare per chef						
ANTAL UNDERSTÄLLDA PER CHEF 2019	BF*	GLF*	SBF*	SF*	TSF*	TOTAL
Antal månadsavlönade	1725	173	112	1405	456	3 880
Antal chefer	59	13	10	51	22	155
Snitt underställda/chef	29	13	11	28	21	25

*BF=Bildningsförvaltningen, GLF= Gemensam ledningsförvaltning, SBF= Samhällsbyggnadsförvaltningen, SF=Socialförvaltningen, TSF=Tekniska serviceförvaltningen

Bild 1: Antal medarbetare per chef (Källa årsredovisning 2020 Motala kommun).

Statistiken visar att det inom organisationen finns en skillnad i hur många underställda varje chef har. Mellan 2019 och 2020 har antalet chefer ökat och enligt den interna statistiken har ökningen av chefer skett inom socialförvaltningen med 8 stycken och tekniska serviceförvaltningen med 2. Övriga förvaltningar har samma antal chefer som under 2019.

Relevant för vår granskning av rekryteringsprocessen är att se statistik gällande personalomsättning och framför allt på chefsnivå. Motala kommun redovisar årligen detta i sina årsredovisningar och det går därför följa hur den externa omsättningen är i kommunen. Bild 2 visar detta förhållande nedan.



Bild 2: Omsättning 2013–2020 i Motala kommun (Källa årsredovisning 2020 Motala kommun).

Statistiken visar att det är en högre omsättning bland samtliga chefer jämfört med den totala omsättningen personal. Omsättningen av totalt antal chefer ligger på strax över 8 % för 2020, vilket är en minskning sedan tidigare år. Enligt redovisad statistik så innebär det att i Motala kommun slutade totalt cirka 12 chefer under 2020.

Enligt beslutad budget med mål och resursplan för 2021 har inget beslut fattats om att direkt politiskt prioritera rekryteringsområdet. Men en prioritering är lagd för implementering av det nya personalpolitiska programmet vilket delvis berör även rekryteringar. Kopplat till prioriteringen finns insats planerad vilket är att planen årligen ska granskas och revideras.

Kommentar till inledande statistik

Vi har med ovan avsnitt lyft fram den interna statistik som kommunen själva redovisar gällande antal chefer och underställda per chef. Syftet är inte att bedöma statistiken, utan att sätta granskningen i en kontext. Kommunens egen statistik gällande extern personalomsättning bland chefer visar att den är högre än den totala omsättningen. Vi ser även att totalt antal chefer har ökat i kommunen, vilket innebär att de chefer som slutat rimligen har ersatts.

En rekrytering tar i regel tid och kostar pengar för en kommun. Utöver det så riskerar viktig kunskap att lämna verksamheten och det är därför av stor vikt att en kommun har en fungerande rekryteringsprocess som kan bidra till en snabb och kostnadseffektiv tillsättning av ny chef.

I kommande avsnitt kommer vi utifrån de underliggande frågeställningarna granska kommunens rekryteringsprocess och hur denna efterlevs med fokus på högre chefer och nyckelpersoner.

Hur har omsättningen bland högre chefer och nyckelpersoner sett ut över tid (de senaste 5 åren)? Vilken bedömning gör kommunstyrelse och nämnder avseende denna omsättning?

I vår granskning har vi efterfrågat omsättning bland högre chefer och utvalda nyckelpersoner under de senaste fem åren för kommunen. Totalt rör det sig om 38 funktioner utifrån våra uppställda kriterier. Utfall av detta presenteras i tabell 1 (hela

listan finns i bilaga B):

Tabell över personalomsättning	2016	2017	2018	2019	2020
Antal chefer/nyckelpersoner	38	38	38	38	38
Antal nyrekrytering/avslut	4	1	3	5	2
Omsättning %	10,5 %	2,6 %	7,9 %	13,2 %	5,3 %

Tabell 2: Personalomsättning höga chefer och nyckelpersoner 2016–2020 (Källa: Motala kommun).

Vi noterar att för 5 av de uttagna 38 tjänsterna har personal bytts 2 eller fler gånger under perioden. I ett av dessa fallen avses en förvaltningschef.

Vi har i vår granskning efterfrågat om det finns en samlad bild av kostnaderna kopplat till chefsrekryteringar och enligt uppgift finns det i dagsläget ingen systematisk uppföljning på kostnaderna för rekryteringar som sker på chefsnivå.

Enligt intern redovisning från förvaltningen beräknades en chefsomsättning kosta 1,86 mnkr (uträkning gjord för åren 2018–2020). I beloppet räknas kostnader för återbesättning vilket är en majoritet av kostnaden (1,8 mnkr) och tillkommande avvecklingskostnader. I kostnad för återbesättning ingår i det redovisade beloppet kostnader för bland annat direkta insatser i rekrytering men även för introduktion och produktionsbortfall vid introduktion (se bilaga C för hela uträkningen av återbesättning av tjänster).

Bedömning och kommentar

Vi kan av vårt underlag konstatera att omsättningen bland de av oss utvalda funktionerna har varierat mellan åren. I snitt har omsättningen varit 7 %, vilket är lägre än kommunens presenterade siffror för total omsättning bland chefer.

Ett byte av chef innebär alltid en risk för att organisationen under en tid tappar i kunskap och fart i arbetet, vilket sätter stor vikt vid att det finns en tydlig och effektiv rekryteringsprocess för att minimera den risken.

Vi kan konstatera att det i 5 av 38 tjänsterna har bytts personal 2 eller fler gånger, vilket kan ge en indikation om att det finns vissa förvaltningar inom kommunen där chefer byts ut oftare och där det blir extra viktigt att rekryteringsprocessen fungerar väl inom berörd förvaltning.

Vi har i vår granskning haft som ambition att utreda om kommunen själva följer kostnader för rekryteringar på chefsnivå, vilket vi fått till svar att de i dagsläget inte gör.

Vi kan dock konstatera av underlag vi tagit del av att det finns uträkningar där försök gjorts att visa på vad en rekrytering kostar, vilket visar på vikten av ett arbete med att få rätt rekryteringar. Kopplat till rekryteringarna i vårt urval skulle det innebära kostnader på över 28 mnkr. Vår uppfattning är att arbetet med en samlad kostnadsbild som systematiskt följs upp än mer än vad som görs idag skulle visa på vikten av en tydlig rekryteringsprocess och kunna användas för att tydliggöra vikten av att den efterlevs.

Har kommunstyrelse och nämnder tillräcklig styrning för att säkerställa att rätt kompetens finns på rätt plats och i rätt tid?

Styrdokument, policys och riktlinjer

Vid granskning har vi begärt och fått in de dokument som på något sätt är kopplade till kommunens arbete med rekrytering utöver reglementet och delegationsordningen. I bilaga A finns de centrala av dessa omnämnda och dess innehåll kortfattat beskrivet.

Centralt styrdokument för rekryteringsarbetet är rekryteringsprocessen, vilken är framtagen av kommundirektör på uppdrag av kommunstyrelsen. Processen beskrivs utförligare längre ner i detta avsnitt.

Processen har i sin tur ytterligare mallar som ska guida den rekryterande chefen rätt. Gemensamt för i stort sett samtliga av dessa är att de inte är politiskt beslutade, men enligt processen ska dessa användas vid rekrytering. Det framgår inte heller i ett antal av fallen när de ska uppdateras eller om de fortsatt är aktuella eller ej.

Vi har exempelvis identifierat en riktlinje som berör vilken ledarprofil chefer ska ha inom Motala, men vid intervju framgår att denna inte längre används. En ny anvisning för chef- och ledarskap är enligt uppgifter under revidering.

Ansvarsfördelning

Av kommunstyrelsens reglemente framgår att de ansvarar för att anställa förvaltningschefer. Styrelsen har via sin delegationsordning beslutat att delegera detta till kommundirektör och berörd nämnd, se tabell 3.

Delegationsordning KS	Delegat	Möjlighet till vidaredelegation
Anställning med månadslön enligt AB § 16 (undantag: p. A 2.2 och A 2.7) A. kommundirektör B. biträdande kommundirektör, förvaltningschefer och personal direkt underställd kommundirektören C. övrig personal	A. KSAU B. KD, efter samråd med FL (ersättare: HRC) och resp. nämnd/-styrelse C. KD	nej nej ja (biträdande kd, enhetschefer på GLF, verksamhetschef IT och verksamhetschef för GLF verksamhetsstöd enligt beslutad vidaredelegation).

Tabell 3: Delegationsordning kommunstyrelsen (Källa: Motala kommun).

I nuvarande reglemente framgår även att en nämnd i alla större ärenden ska inhämta godkännande från kommunstyrelsen. Det finns inte definierat vad en större förändring är och om tillsättning av nya chefstjänst ingår här.

Ansvarsfördelning tjänstemannanivå

Nämnderna har i sin tur delegerat ner ansvaret för rekrytering till förvaltningschefen för respektive förvaltning. Ansvaret att rekrytera längre ner i organisationen går också vidaredelegera, men ansvaret för chefsrekrytering ner till verksamhetschefer ligger på förvaltningschefen.

Rekryteringsprocessen förtydligar ansvaret och beskriver vem som har ansvaret för att hantera rekrytering i praktiken:

”Ytterst ansvarig för rekrytering av nya medarbetare är alltid rekryterande chef. Vid rekrytering av förvaltningschef eller motsvarande ansvarar kommundirektör i samarbete med berörd nämnds politiker för rekryteringen.”

Vid rekrytering av ny chef ska ansvarig rekryterande chef kontakta HR-partner som hjälper till genom hela processen, men det är fortsatt den rekryterande chefen som bär det övergripande ansvaret.

Rekryteringsprocessen

Motala kommun använder sig av kompetensbaserad rekrytering. I rekryteringsprocessen beskrivs varför kommunen valt denna modell och att den ska gälla all rekrytering inom

kommunen. Användandet motiveras med att det är effektivt och träffsäkert men den ska också bidra till ökad likvärdighet vid intervjuer och kandidaterna blir rättvist behandlade.

Samtliga chefer inom kommunen som rekryterar personal har tillgång till processen via kommunens intranät, se bild 3 nedan.

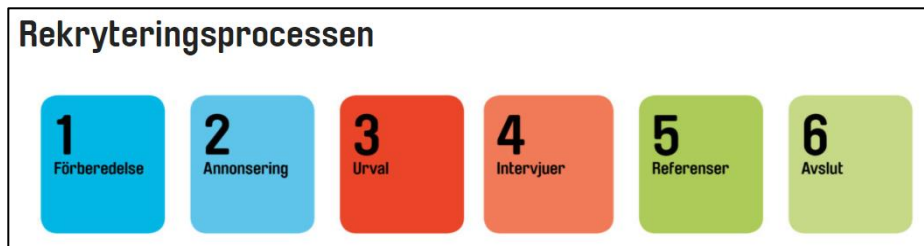


Bild 3.

Processen rör all rekrytering men har ett särskilt avsnitt som ska följas vid chefsrekrytering. Via antagen process kan ansvarig rekryterande chef följa hur rekryteringen är avsedd att gå till från initiering av rekrytering till arkivering när anställningsprocessen avslutas. Inne i processen guidas rekryterande chef med hjälp av en steg-för-steg-guide där koppling finns till gällande mallar och checklistor.

I avsnittet nedan har vi beskrivit ett antal iakttagelser i processen.

Uppstart (steg 1 i processen)

Vid varje extern rekrytering måste anställande chef först ta hänsyn till om det finns personer inom kommunen som exempelvis genomgår en omplaceringsutredning eller har förtur till återanställning. Processen hänvisar här till dokumentet "Rekryteringsordning" för att guida anställande chef rätt.

Inför ett beslut ska rekryterande chef fundera över om befattningen behöver ersättas eller om det går att omorganisera arbetet. Innebär rekryteringen en större förändring ska den tas upp i samverkansgrupp, innebär det en mindre kan den diskuteras vid arbetsplatsträffar. Processen definierar inte vad en större eller mindre förändring är.

När ett beslut har fattats om att nyrekrytera lyfter processen fram uppstartsmötet och att ta fram en kravprofil som de viktigaste och mest tidskrävande delarna i rekryteringen.

Här finns framtagna mallar som hjälpmedel och dessa ska användas. Kravprofilen löper som en röd tråd genom rekryteringen och ska fungera som en garant för en likvärdig process och att kommunen anställer rätt person.

Om det är en chef som ska rekryteras så framgår att samarbete alltid ska ske med HR-partner och att de fackliga organisationerna som berörs ska kontaktas i ett tidigt skede och informeras kontinuerligt om hur arbetet går. De ska även ges möjlighet att delta i processen genom att ta del av kravprofil, lämna synpunkter men även att ha en egen intervjugrupp.

Annonsering, urval och intervju (steg 2–4)

Alla anställningar som är eller förväntas vara minst tre månader ska annonseras internt eller externt och annonsen ska utformas så den speglar kravprofilen. Innan publikation av annons ska denna skickas till HR-partner för granskning.

Ansvarig chef väljer med hjälp av kravprofilen ut ett antal personer som ska intervjuas utifrån genomförd rangordning. Enligt processen ska en jämförelse av kandidaterna mot kravprofilen hjälpa chefen att vara objektiv och neutral i urvalet.

Om fler personer är involverade i rekryteringen ska ett urvalsmöte bokas där kandidaterna går igenom och samtligas rangordning sammanställs. Gruppen ska därefter välja ut några kandidater. Det finns inget exakt antal angivet i processen idag som ska kallas till intervju.

Enligt processen ska en intervjumall tas fram med hjälp av kravprofilen. Syftet är att skapa en likvärdighet vid intervjuandet och att alla kandidater blir rättvist behandlade. Till hjälp finns även ett dokument framtaget som berör intervjufrågor utifrån kompetenser.

Efter genomförda intervjuer är det upp till chef ensamt eller tillsammans med rekryteringsgruppen gå igenom kandidaterna. Enligt processen kan en framtagen bedömningsmatris användas, men det är inte ett krav.

Vid chefsrekrytering ska Thomasverktygets tester göras. Ansvarig chef ska då kontakta HR-partner för att få hjälp med detta. Det framgår inte om tester endast ska göras på slutkandidat eller på ett antal av de utvalda intervjupersonerna. Enligt uppgift görs det alltid på de kandidater som går vidare till intervjuomgång 2 och det kan variera mellan 1 och 4 personer. Ett test kostar enligt uppgift 1500 kr att genomföra. Det sker ingen uppföljning av hur många tester som genomförs på ett år.

Anställa och avsluta rekryteringsprocessen (steg 5–6)

Efter intervjuer och tester ska referenser tas och kandidaten ska lämna minst 2 referenser där helst båda, men minst en, ska ha varit personens chef. Till hjälp finns en referensmall och samma mall ska användas för att kunna jämföra kandidaterna.

När utvald person ska anställas ska det vid lönesättning utgå från respektive förvaltnings delegationsordning där det framgår vem som har rätt att sätta lön för nyanställd personal samt lön över en viss summa. Ingen anställning får påbörjas innan avtal om lön är klart.

Av rekryteringsprocessen framgår också vad som ska arkiveras när anställningen är klar. Det framgår att platsannonser och ansökningshandlingar för den nyanställda skickas till personalarkivet för att arkivera dem i personakten. Examinationsbevis, betyg och intyg skickas digitalt till HR-team som för in detta i WinLas. Dessa arkiveras sedan i personalarkivet.

Chefen ska därefter skriva ut en sammanställning över alla sökande. På listan markeras den person som anställts och listan skickas till centralarkivet för arkivering.

Vid chefsrekrytering så ska även arbetsmiljöansvar delegeras till nyanställd chef som ett avslut på rekryteringen.

Exit-samtal

Vid avslut av anställning genomförs så kallade Exit-samtal. Det är HR som ansvarar för exitsamtalen med chefer medan cheferna ansvarar för med sina respektive medarbetare. De samtal som HR ansvarar för tar enligt uppgift bland annat frågor kring hur chefen upplevt rekryteringsprocessen och introduktionen.

Exitsamtalen används enligt de svar vi fått för förbättringsarbete och de synpunkter som framkommer förmedlas till chefens chef efter exitsamtalen. HR gör även en årlig sammanställning över svaren som redovisas för kommunens ledningsgrupp.

Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelse och nämnder till stor del har tillräcklig styrning för att säkerställa att rätt kompetens finns på rätt plats och i rätt tid.

Vi baserar bedömningen på följande:

- Det finns i dagsläget en ansvarsfördelning som beskriver ett tydligt ansvar för rekrytering av högre chefer och nyckelpersoner inom organisationen. Kopplat till själva rekryteringsprocessen finns också en tydlig rutin framtagen där rekryterande chef får hjälp av underlag och av HR-personal. Vi menar att detta ger en bra grund för att säkerställa att rätt kompetens finns på rätt plats och i rätt tid.
- Vi har dock noterat vissa moment som vi menar skulle göra processen än mer tydlig eller där vi menar att det finns utrymme för fri tolkning och likvärdigheten kan riskeras. Bland annat finns det utrymme för tolkning i hur många av kandidaterna som ska genomföra Thomastester eller vilka som ska ingå vid ett uppstartsmöte.
- Vi noterar även att bedömningsmatrisen är frivillig att använda vid bedömning av slutkandidaterna vilket kan leda till att hanteringen blir annorlunda mellan rekryteringarna.
- I rekryteringsprocessen lyfts kravprofilen fram som en central punkt som ska bidra till likvärdighet i arbetet. Vår uppfattning är att den, liksom processen i sin helhet, bör bidra till detta. En förutsättning är dock att den efterlevs och vi kan konstatera att det är ett fåtal kontrollmoment inlagda som syftar till att kontrollera efterlevnad. Risken är därför att felaktig hantering i förhållande till rekryteringsprocessen kan ske och att det upptäcks sent eller inte alls. Vår uppfattning är därför att kommunstyrelse och nämnder bör överväga att lyfta in uppföljning av rekryteringar som en naturlig del i deras arbete med intern kontroll.

Genomförs rekryteringar i enlighet med styrdokument, ansvarsfördelning och beslutad rekryteringsprocess?

Som en del i vår granskning har vi haft för avsikt att via stickprov följa efterlevnaden av kommunens rekryteringsprocess och riktlinjer för arkivering. Vi har begärt underlag för 7 av de 38 högre chefer och nyckelpersoner som redogjorts för tidigare i granskningen.

Beslutad rekryteringsprocess beskriver att platsannonser och ansökningshandlingar för den nyanställda ska till personalarkivet för arkivering i personakten. Det framgår också att examensbevis, betyg och intyg skickas digitalt till HR-team som ska föra in det i WinLas (personalsystem) och därefter arkiveras i personakt.

Motala kommun har även för respektive nämnd arbetat fram dokumenthanteringsplaner för personalhandlingar. Här framgår vilken typ av handling som ska sparas, hur den ska sorteras och förvaras men även hur länge den måste bevaras och när den kan gallras bort (se bilaga D).

Resultat av stickprov

Av de 7 genomförda stickproven så fanns enligt uppgift vi tagit del av endast underlag skickat till personalarkivet enligt rekryteringsprocessens bestämmelser för en av dessa. Vi har i det fallet tagit del av platsannons och ansökningshandlingar.

För två av rekryteringarna finns platsannons och ansökningshandlingar, men dessa har enligt de uppgifter vi tagit del av, inte skickats för arkivering i personakten.

Enligt kommunens dokumenthanteringsplan ska bland annat behovsanalys, kravprofil, platsannons, ansökningshandlingar och självskattningshandlingar bevaras i 3 år innan de kan gallras bort. För 3 av våra stickprov har rekryteringsår varit 2019 eller senare, vilket innebär att sådant underlag enligt planen ska finnas sparad. Vi har i mottaget underlag inte tagit del av dessa.

Enligt uppgifter har Arbetsgivarstöd skickat in det material som finns att tillgå. Om efterfrågade handlingar saknas i akt och om rekrytering skett för mer än 2 år sedan så är de raderade med hänvisning till diskrimineringslagen och GDPR. Gallring sker också automatiskt i rekryteringsverktyget VISMA.

Bedömning

Vår bedömning är att det utifrån begärt underlag inte går att säga att rekryteringar genomförs i enlighet med styrdokument, ansvarsfördelning och beslutad rekryteringsprocess.

Vi baserar bedömningen på följande:

Vår ambition har varit att bedöma efterlevnad av kommunens rekryteringsprocess och den av kommunen beslutade dokumenthanteringsplanen genom sparad underlag. Då det enligt gällande plan inte finns krav att samtliga underlag ska sparas har det varit svårt att kontrollera efterlevnad mot rekryteringsprocessen fullt ut. I de fall rekrytering skett längre än 3 år tillbaka i tiden så finns möjligheten att vissa underlag gallrats ut.

Vi kan dock konstatera att i sex av fallen har rekryteringsprocessen inte efterlevts vad gäller arkivering i personakt. Vi har inte heller tagit del av underlag som enligt dokumenthanteringsplanen ska sparas i minst 3 år kopplat till rekryteringar i något av våra stickprov.

Kommunen hänvisar i svar till diskrimineringslag och GDPR och att uppgifter äldre än 2 år raderas.

Vi har sedan tidigare lyft fram att det saknas en tydlig kontroll av efterlevnad av rekryteringsprocessen. Vår bedömning är att avsaknaden av underlag till vårt stickprov är ett tydligt bevis på varför det behövs. Bedömningen är att det inte bara är för arkiveringens skull utan att en kontroll utav efterlevnad skulle kunna leda till ökad kvalitet i form av en inre lärandeprocess genom en tydligare utvärdering av hur väl processens steg fungerar respektive inte fungerar.

Den viktigaste frågan här är dock, enligt vår uppfattning, transparensen mot de sökande som inte blir anställda och framför allt mot medborgarna. En anställning av högre chef och nyckelperson berör och påverkar i förlängningen en stor del av invånarna i kommunen. I dagsläget går det inte uttala sig om varför personen i fråga valdes framför andra och att processens alla steg har följts.

Vi menar därför att kommunstyrelsen bör analysera de krav som idag finns på sparade underlag och ställa det i förhållande till gällande lagstiftning och framförallt transparens och spårbarhet internt och externt. Vår uppfattning är att en tydligt gjord avvägning utifrån balansgång mellan allmänhetens intresse och lagstiftning skulle skapa ytterligare legitimitet till rekryteringsprocessen.

BILAGOR

BILAGA A – Styrdokument, mallar och checklistor

Namn	Centralt innehåll	Beslutsinstans
Rekryteringsprocess	Guidar ansvarig chef från förberedelse till avslut vid rekrytering. Av processen finns hänvisningar i varje steg till bland annat lagrum, mallar och kommunikation.	KD
Personalpolitiskt program	Syftet med det personalpolitiska programmet är att tydliggöra den gemensamma och övergripande personalpolitiken för medarbetare, chefer och politiska beslutsfattare. Programmet innehåller en övergripande beskrivning av hur Motala kommuns rekryteringsprocess ska fungera.	KF
Förvaltningschefens vidaredelegation från kommunstyrelsen	Kommunstyrelsen har för vissa ärendetyper medgett förvaltningschef rätt att, i den utsträckning som anges i delegationsordningen, uppdra åt annan anställd i kommunen att besluta i dennes ställe (vidaredelegation) i enlighet med bestämmelserna i 7 kap. 6 § kommunallagen. Dokumentet beskriver nu aktuell delegationsrätt.	KS
Riktlinje för rekryteringsordning	Rekryteringsordningens syfte är att tydliggöra i vilken ordning/prioritet olika åtgärder har i samband med att tjänsteunderlag föreligger. Flertalet av dessa åtgärder ska beaktas av arbetsgivaren innan rekrytering kan komma i fråga.	Oklart
Checklista för hela rekryteringsprocessen	Checklista som följer rekryteringsprocessen där ansvarig funktion fyller i när samtliga moment genomförts.	Oklart
Dokumenthanteringsplan	Beskriver vilka dokument, var och hur länge dessa ska arkiveras.	KS
Ledarskapsprofil	Motala kommuns ledarskapsprofil används vid identifikation, rekrytering och utveckling av cheferna i kommunen.	Oklart
Vårt arbetsgivarvarumärke	Beskriver hur rekryterande chef ska formulera sitt erbjudande som arbetsgivare. Tips ges inom varje område i kompetensförsörjningsprocessen med anpassade budskap.	Oklart

BILAGOR

BILAGA A – Styrdokument, mallar och checklistor |

BILAGA B – Personalomsättning högre chefer och nyckelpersoner 2016-2020

Personalomsättning utvalda grupper		Avgångar	Avgångar	Avgångar	Avgångar	Avgångar
		2016	2017	2018	2019	2020
0011 Kommundirektör	A	0	0	0	0	0
0054 Kommunjurist	C	0	0	0	0	0
0104 Kommundirektör bitr	A	0	0	0	0	0
0148 Kommunikationschef	C	1	0	1	0	0
0966 IT-chef	C	0	0	0	0	0
2407 Verksamhetschef	B	0	1	1	1	1
2407 Verksamhetschef	B	0	0	0	1	1
2407 Verksamhetschef	B	0	0	0	1	0
2407 Verksamhetschef	B	0	0	0	1	0
2407 Verksamhetschef	B	0	0	0	0	0
2407 Verksamhetschef	B	0	0	0	0	0
2407 Verksamhetschef	B	0	0	0	0	0
2407 Verksamhetschef	B	0	0	0	0	0
2407 Verksamhetschef	B	0	0	0	0	0
2407 Verksamhetschef	B	0	0	0	0	0
2407 Verksamhetschef	B	0	0	0	0	0
2407 Verksamhetschef	B	0	0	0	0	0
2407 Verksamhetschef	B	0	0	0	0	0
2407 Verksamhetschef	B	0	0	0	0	0
2407 Verksamhetschef	B	0	0	0	0	0
2407 Verksamhetschef	B	0	0	0	0	0
2407 Verksamhetschef	B	0	0	0	0	0
2407 Verksamhetschef	B	0	0	0	0	0
2407 Verksamhetschef	B	0	0	0	0	0
2407 Verksamhetschef	B	0	0	0	0	0
2407 Verksamhetschef	B	0	0	0	0	0
2433 Planering- och uppföljning	C	0	0	0	0	0
3001 Socialdirektör	A	0	0	0	0	0
3002 Socialchef	B	0	0	0	0	0
3051 Socialdirektör bitr	B	0	0	0	0	0
5092 Mark- o. exploateringschef	C	1	0	0	0	0
5446 Upphandlingschef	C	0	0	0	0	0
8856 HR-Chef	C	1	0	0	0	0
9003 Ekonomichef	C	0	0	0	1	0
9009 Administrativ chef	C	0	0	0	0	0
9105 Förvaltningschef	A	1	0	1	0	0
9105 Förvaltningschef	A	0	0	0	0	0
9105 Förvaltningschef	A	0	0	0	0	0
9106 Förvaltningschef bitr	A	0	0	0	0	0
9146 Redovisningschef	C	0	0	0	0	0
9156 Lönechef	C	0	0	0	0	0
H575 TF Räddningschef	B	0	0	0	0	0
Totalt		4	1	3	5	2
Snittanställda		38	38	38	38	38
Personalomsättning		10,5%	2,6%	7,9%	13,2%	5,3%

Bilaga C – intern uträkning av återbesättning av tjänst

Kostnader återbesättning av tjänst

Aktivitet	Antal/Procent	Tidsenhet	Kostnad/enhet	Kostnad
Återbesättning av en tjänst				
Rekrytering:				
Arbetsinsats - HR	50	timmar	500	25 000
Arbetsinsats - chef	25	timmar	650	16 250
Arbetsinsats - fackliga	20	timmar	450	450
Summa rekr.kostn inkl soc.avg	95	timmar	1600	41 700
Introduktion				
Chefs- och ledarutbildningar	40	timmar	650	26 000
Ambassadörsutbildning	8	timmar	650	5 200
Övriga utbildningar	15	timmar	650	9 750
Övriga introduktionskostnader	10	timmar	650	6 500
Summa introduktionskostnader	73	timmar	650	47 450
Inskolning - den tid det tar innan full produktion	procent	månader		
Minskad effektivitet för nyanställd	40%	24	110 000	1 056 000
Minskad effektivitet för handledare	25%	12	110 000	330 000
Minskad effektivitet för annan personer	25%	12	110 000	330 000
Summa introduktionskostnader				1 716 000
Övrigt				
Övriga kostnader				
minus övriga intäker				
Summa återbesättningskostnad				1 805 150

BILAGOR

BILAGA A – Styrdokument, mallar och checklistor |

BILAGA D – Utdrag ur Dokumenthanteringsplan för personalhandlingar

<p>Rekrytering:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Behovsanalys - Kravprofil - Platsannonser - Ansökningshandlingar, ej erhållen tjänst - Ansökningshandlingar, erhållen tjänst - Ansökningshandlingar, spontanansökningar - Meddelanden som skickas till sökande , tex om avbruten ansökningsprocess - Bekräftelsebrev - Sammanställning av sökande - Självskattningsanalyser, svarsgraf - Självskattningsanalyser, enskilda svar samt utdata - Samverkansprotokoll - Examensbevis 	<p>L-katalog L-katalog Offentliga Jobb (OJ) OJ Personalakt - OJ OJ OJ Thomas Thomas Diarierordning Personakt</p>	<p>3 år 3 år 3 år 3 år efter tillsättning Bevaras Vid inaktualitet 3 år - 2 år efter tillsättning Bevaras Vid inaktualitet Bevaras Bevaras</p>	<p>Pappersansökningar gallras efter inskanning Bevaras i personalakt Utgående till sökande Bevaras i systemet. Exempelvis intervjufrågor och rapporter av tillfällig karaktär</p>	
--	---	---	---	--

<p>Anställning:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Anställningsbevis/ avtal/ förordnande/sekretessavtal -Underlag anställningsuppgifter- vid nyanställning eller förändring, blankett -Databehörighetsblankett -Delegationsbeslut, anställning -Kvittenser för nycklar, passerkort, behörigheter till IT-system mm, blanketter -Anställningstid i Motala kommun 	<p>Personalakt L-katalog Pärm, L-katalog Diarieordning Pärm, L-katalog Personalakt</p>	<p>Bevaras Vid inaktualitet Vid inaktualitet Bevaras Vid inaktualitet Bevaras</p>	<p>Bevaras bland diarieförda handlingar</p>	
--	--	---	---	--

Bilaga E – Bedömningskriterier för revisionsgranskning

BEDÖMNING	KRITERIER
Är ... <ul style="list-style-type: none">→ ... ändamålsenlig→ ... tillfredställande ur ekonomisk synpunkt→ ... tillfredställande intern kontroll.	Mer än 90 % i granskningen använda revisionskriterier uppfyllda.
I huvudsak <ul style="list-style-type: none">→ ... ändamålsenlig→ ... tillfredställande ur ekonomisk synpunkt→ ... tillfredställande intern kontroll	Mellan 70-90 % i granskningen använda revisionskriterier uppfyllda eller vid några få <u>lindriga</u> avvikelser/brister.
Till stor del <ul style="list-style-type: none">→ ... ändamålsenlig→ ... tillfredställande ur ekonomisk synpunkt→ ... tillfredställande intern kontroll	Mellan 40-69 % i granskningen använda revisionskriterier uppfyllda eller vid några få <u>kännbara</u> avvikelser/brister.
Till viss del <ul style="list-style-type: none">→ ... ändamålsenlig→ ... tillfredställande ur ekonomisk synpunkt→ ... tillfredställande intern kontroll	Mellan 20-39 % i granskningen använda revisionskriterier uppfyllda eller vid några få <u>allvarliga</u> avvikelser/brister.
Ej <ul style="list-style-type: none">→ ... ändamålsenlig→ ... tillfredställande ur ekonomisk synpunkt→ ... tillfredställande intern kontroll	Mindre än 20 % i granskningen använda revisionskriterier uppfyllda eller vid några få <u>mycket allvarliga</u> avvikelser/brister.



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 entities. 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 for a more detailed description 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. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 225,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on [LinkedIn](#) or [Twitter](#).

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.