Förstudie – Granskning av rekryteringsprocessen

Olofströms kommun

November 2026

Ingrid Nordin, verksamhetsrevisor
Carl-Gustaf Folkesson, certifierad kommunal revisor

Azets Revision och Rådgivning AB

Innehåll

1. Bakgrund 3
2. Finns en dokumenterad rekryteringsprocess för chefer (beskrivning av de olika stegen i rekryteringen exempelvis behovsanalys samt utannonsering av tjänst mm)? 4
3. Tas en kravprofil fram inför en rekrytering samt sker referenstagning i samband med rekrytering av chefer? 5
4. Hur sker beslut om tillsättning samt lönesättning vid rekrytering av chefer? 6
5. Finns det rutiner för kontroll av CV samt vid behov bakgrundskontroll av sökande? 7
6. Finns en systematik för att följa upp rekryteringsprocessen samt vidtas vid behov åtgärder? 8
7. Slutsats 9

Bakgrund

Bakgrund och syfte

Azets Revision & Rådgivning har av Olofströms kommuns revisorer fått i uppdrag att genomföra en förstudie gällande rekryteringsprocess avseende chefer. Förstudien, som är av övergripande karaktär, kommer att utgöra ett underlag för beslut i revisionen om att i nästa steg eventuellt genomföra en fördjupad granskning.

Chefer har en avgörande roll när det gäller att skapa förutsättningar för en god arbetsmiljö för medarbetarna, leda förändringsarbete samt säkerställa att kommunens mål uppnås. Mot denna bakgrund är det särskilt viktigt med en välfungerande rekryteringsprocess som säkerställer att chefer med önskad kompetens rekryteras.

Metod

Förstudien har genomförts genom dokumentstudier samt intervjuer med kommunstyrelsens dåvarande ordförande, tidigare kommunchef, HR-chef samt HR-specialist.

Faktakontroll

Rapporten har faktakontrollerats av de som har intervjuats.

Frågeställningar

Förstudien omfattar följande frågeställningar:

- ❑ Finns en dokumenterad rekryteringsprocess för chefer (beskrivning av de olika stegen i rekryteringen exempelvis behovsanalys samt utannonsering av tjänst mm)?
- ❑ Tas en kravprofil fram inför en rekrytering samt sker referenstagning i samband med rekrytering av chefer?
- ❑ Hur sker beslut om tillsättning samt lönesättning vid rekrytering av chefer?
- ❑ Finns det rutiner för kontroll av CV samt vid behov bakgrundskontroll av sökande?
- ❑ Finns en systematik för att följa upp rekryteringsprocessen samt vidtas vid behov åtgärder?

Finns en dokumenterad rekryteringsprocess för chefer (beskrivning av de olika stegen i rekryteringen exempelvis behovsanalys samt utannonsering av tjänst mm)?

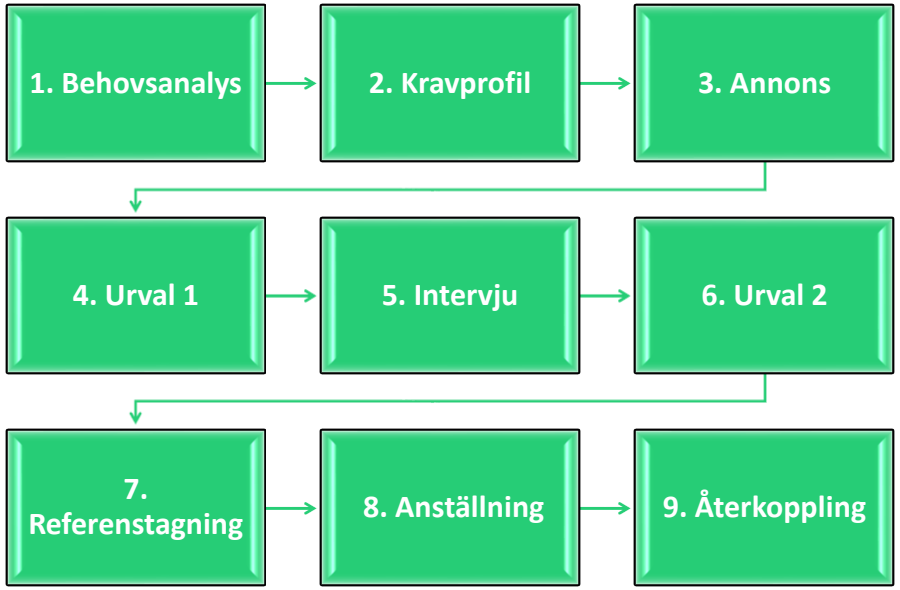
Kompetensbaserad rekrytering

Olofströms kommun tillämpar kompetensbaserad rekrytering. Arbetsgivaren erbjuder årliga utbildningar i detta och utbildningen är obligatorisk för nya chefer. På intranätet finns ett flödesschema över hur en rekryteringsprocess ska ske, beskrivet i nio olika steg (se figur 1 till höger).

Rekryteringsprocessen för chefer finns dokumenterad i kommunens digitala chefsutbildning, HR:s fysiska utbildning (som enligt uppgift inte genomförts på flera år) samt i de olika stegen i rekryteringsverktyget Varbi.

Vi har tagit del av ett skärmklipp från Varbi där de övergripande stegen i rekryteringsprocessen framgår, så som kravprofil och annonsering. I Varbi finns även vägledning för rekryterande chef i form av:

- *Rekryteringsguide*
- *Rekryteringsstöd HR*
- *Annonsgranskning HR*
- *Externt rekryteringsstöd* (i tillämpliga fall).



Figur 1. Källa: Olofströms kommuns intranät, *Rekrytering och anställning.*

Tas en kravprofil fram inför en rekrytering samt sker referenstagning i samband med rekrytering av chefer?

Kravprofil
Kravprofil tas fram inför chefsrekrytering vilket framgår av föregående sida och ingår som ett moment i den kompetensbaserade rekryteringen samt utgör ett av stegen för rekrytering i systemet Varbi.

Vi har även tagit del av utbildningsmaterial i kompetensbaserad rekrytering, som riktar sig till nya chefer.

I utbildningen ingår bland annat information om att kravprofil ska användas vid rekrytering samt ligga till grund för anställningsannonsen.

Referenstagning
I flödesschemat för kompetensbaserad rekrytering ingår bland annat referenstagning som ett moment.

I vissa fall används ett digitalt systemstöd (Refap) där referensen kan legitimera sig med mobilt Bank-ID eller LinkedIn. Systemstödet kan även känna av om referensen och sökanden befinner sig på samma IP-adress och därigenom identifiera falska referenser.

I andra rekryteringar sker referenstagning genom uppringning till referensen via angivet telefonnummer. Intervjuade framhåller att det skapar en större osäkerhet eftersom det finns svårigheter med att fastställa att referenten faktiskt är den person som den utger sig för att vara.

I utbildningen om kompetensbaserad rekrytering framgår att referenstagning är viktigt och att det ska ske innan tillsättning av tjänst.

Hur sker beslut om tillsättning samt lönesättning vid rekrytering av chefer?

Enligt uppgift sker beslut om tillsättning samt lönesättning vid rekrytering av en chefstjänst genom samråd mellan rekryterande chef, HR samt den rekryterande chefens närmaste chef.

Arbetsgivaren har upphandlat rekryteringsstöd genom tre externa bolag. Bolagen kan bistå med gallring, intervjufrågor och genomföra en första intervju. Enligt intervju gör arbetsgivaren sina rekryteringar själv och anlitar endast externt stöd vid behov.

I figur 2 nedan redovisas vilken funktion som fattar beslut om tillsättning samt beslut om lön:

Rekrytering	Rekryteringsbolag (antal rekryteringar)	Intern/egen rekrytering (antal rekryteringar)	Hur sattes lön/ beslut om tillsättning
Förvaltningschef	2	1	Kommunchef eller KSO
Avdelnings-/verksamhetschef	3	1	Kommunchef eller verksamhetschef
Enhetschef	0	4	Verksamhetschef

Figur 2: Sammanfattning av rekryteringar, 2026. Källa: HR-avdelningen.

Av figur 2 ovan framgår att vid rekrytering av enhetschefer används inte externt rekryteringsstöd.

Finns det rutiner för kontroll av CV samt vid behov bakgrundskontroll av sökande?

CV- och bakgrundskontroll

CV bifogas alltid vid ansökningstillfället. Vid intervjuer har det lyfts fram att arbetsgivarens kontroll av CV- och bakgrundskontroll kan stärkas genom att arbetsgivaren under rekryteringsprocessen säkerställer att sökanden faktiskt har arbetat på de angivna arbetsplatserna. I nuläget finns inga dokumenterade riktlinjer gällande i vilken utsträckning som information på sociala medier får användas i samband med en rekrytering.

Enligt utbildningsunderlaget får utökade bakgrundskontroller enligt gällande regelverk endast göras vid tillsättning av vissa typer av tjänster. Ett exempel som nämns är att arbetsgivaren kan göra en kreditupplysning om sökanden kommer ha ett stort ekonomiskt ansvar.

Säkerhetsprövning

Säkerhetsprövning görs av SÄPO i förekommande fall. Det finns ingen rutin som anger i vilka fall en säkerhetsprövning ska genomföras. En bedömning görs från fall till fall beroende på vilket ansvar som den utlysta tjänsten innebär.

Vid intervju har det lyfts fram att säkerhetsprövning exempelvis sker vid rekrytering av IT-chef. Förvaltningschefer genomgår i förekommande fall säkerhetsprövning beroende på vilket uppdrag personen ska ha.

Enligt intervju har det förts en dialog om huruvida även förtroendevalda ska säkerhetsprövas. Bedömningen var dock att en säkerhetsprövning inte är lämpligt ur demokratihänseende.

Finns en systematik för att följa upp rekryteringsprocessen samt vidtas vid behov åtgärder?

Egen rekrytering
Vid egna rekryteringar, det vill säga när arbetsgivaren inte har använt ett externt rekryteringsbolag, saknas i nuläget riktlinjer eller rutiner för uppföljning efter avslutad rekryteringsprocess.

Eventuell uppföljning sker genom intern dialog mellan rekryterande chef och HR. Vi har även blivit informerade om att rekrytering av chefstjänster innebär att dessa tjänster blir föremål för samverkan med fackliga företrädare.

Uppföljningen är dock frivillig och sker inte på ett strukturerat sätt.

Extern rekrytering
Vid användning av externt rekryteringsbolag sker löpande uppföljning mellan kommunen som uppdragsgivare och rekryteringsbolaget.

Efter avslutad rekryteringsprocess ingår uppföljning och utvärdering som en del i avstämningen av uppdraget.

Sammanfattning och slutsats

Sammanfattning

Vi har i samband med vår förstudie gällande rekryteringsprocessen av chefer gjort följande iakttagelser:

- Det finns en dokumenterad kompetensbaserad process för rekrytering av chefer.
- Kravprofil tas fram inför rekrytering av chef samt används även i samband med annonsering av tjänsten.
- Referenstagning ingår som ett moment i den kompetensbaserade rekryteringen. I vissa fall sker referenstagningen med hjälp av digitalt systemstöd.
- Rekryteringsbeslut fattas i samverkan mellan rekryterande chef, HR-funktion och överordnad chef. Vid behov används externt rekryteringsstöd främst i samband med rekrytering av högre chefsbefattningar.
- Tillämpning av bakgrundskontroller är reglerat.
- Behov av säkerhetsprövning bedöms från fall till fall.
- Förstudien visar att det saknas en systematisk och dokumenterad uppföljning av de chefsrekryteringar som arbetsgivaren gör själv. I de fall extern rekryteringsstöd anlitas så ingår en utvärdering av rekryteringsprocessen.

Slutsats

Utifrån våra iakttagelser i förstudien anser vi att det i nuläget *inte* finns anledning att genomföra en fördjupad granskning gällande rekryteringsprocessen för chefer.