

Revisorerna
i Ludvika kommun

Kommunfullmäktige (för kännedom)
Kommunstyrelsen
Social- och utbildningsnämnden (för kännedom)
Vård- och omsorgsnämnden (för kännedom)
Samhällsbyggnadsnämnden (för kännedom)

Uppföljande granskning av kommunstyrelsens och nämndernas hantering av rekrytering och avslut av anställning

PwC har på uppdrag av Ludvika kommuns revisorer genomfört en granskning av genomfört en mindre uppföljande granskning av kommunstyrelsens och nämndernas hantering av rekrytering och avslut av anställningar.

Den sammanfattande revisionella bedömningen är att kommunstyrelsen och nämnderna **inte helt** har en tillfredsställande process inför och i samband med frågor som rör rekrytering och avslut av anställningar.

Bedömningen baseras på följande revisionsfrågor:

Revisionsfråga 1.

Finns ändamålsenliga riktlinjer och rutiner för rekryteringsarbetet och tillämpas dessa?

Revisionsfrågan bedöms som **delvis uppfylld**.

Sedan förra granskningen har det tagits fram en riktlinje för rekrytering som genom informationen på intranätet också innehåller praktiska tillvägagångssätt för rekryteringsarbetet. Vi ser likt den föregående granskningen att det fortfarande varierar både mellan och inom förvaltningarna i hur rekryteringarna i praktiken går till, även om det finns instruktioner och en dokumenteras process. Detta tyder på att det i likhet vid den förra granskningen att det inte finns en enhetlig, standardiserad och tydlig rekryteringsprocess som tillämpas. Vi konstaterar också att det finns brister i efterlevnaden av rutinen för hanteringen av personalhandlingar.

Revisionsfråga 2.

Finns ändamålsenliga riktlinjer och rutiner för avslut av anställning och tillämpas dessa?

Revisionsfrågan bedöms som **delvis uppfylld**.

Det finns rutiner och en etablerad process för avslutningssamtal som uppges efterlevas. Vi har dock i granskningen inte kunnat verifiera att avslutningssamtalen dokumenteras.

Revisionsfråga 3.

Finns regler/principer för eventuella avgångsvederlag?

Revisionsfrågan bedöms som **delvis uppfylld**.

Det finns inte några regler/principer för avgångsvederlag i kommunen. Avgångsvederlagen styrs ofta av förhandlingar och att det kan vara svårt att ta fram specifika regelverk för detta då utfallen av förhandlingarna är omöjliga att förutse. Kommunstyrelsens delegationsordning reglerar vem som fattar beslut om avgångsvederlag.

Revisionsfråga 4.

Genomförs erforderliga kontroller vid anställning av en ny medarbetare?

Revisionsfrågan bedöms som **delvis uppfylld**.

Det finns inte några dokumenterade rutiner för vilka kontroller som ska genomföras vid nyanställningar. Vi ser det som positivt att de intervjuade anger att referenstagning alltid genomförs och att utdrag ur belastningsregister har begärts i det fall där det var tillämpligt i våra stickprov

Revisionsfråga 5.

Finns anställningsavtal och dokumentation över avslut av anställningar i personalakterna?

Revisionsfrågan bedöms som **delvis uppfylld**.

Det finns i huvudsak anställningsavtal i akterna men det finns bristfällig dokumentation kring avslut av anställningar.

Utifrån granskningen lämnar vi följande rekommendationer

- Vi rekommenderar liksom den föregående granskningen att kommunstyrelsen säkerställer en tydlig och enhetlig rekryteringsprocess innefattandes en tydlig roll- och ansvarsfördelning och gränssnitt mellan personalenheten och förvaltningarna så att detta stämmer överens med gällande riktlinjer och processbeskrivningar.
- I likhet med förra granskningen rekommenderar vi att kommunstyrelsen säkerställer att rutinen för hanteringen av personalhandlingar efterlevs.
- Liksom vid förra granskningen rekommenderar vi att kommunstyrelsen säkerställer att systematiska uppföljningar och utvärderingar av rekryteringsarbetet och rekryteringsprocessen görs.
- Vi rekommenderar att kommunstyrelsen utvärderar varför medarbetare avslutar sin anställning.
- Vi rekommenderar att det tas fram dokumenterade rutiner för vilka kontroller som ska genomföras vid nyanställningar.

***Revisorerna önskar kommunstyrelsens svar på hur de avser att åtgärda de förbättringsområden/brister som påtalas i revisionsrapporten, senast 2021-06-15.
Revisorerna vill ha svaret i bifogad matris.***

Ludvika den 10 mars 2021

Torbjörn Åker
Ordförande

Revisorernas rekommendationer	Nämnden/styrelsens reflektion och beslut om åtgärd	När åtgärd planeras vara utförd	Ansvarig för implementering
Vi rekommenderar liksom den föregående granskningen att kommunstyrelsen säkerställer en tydlig och enhetlig rekryteringsprocess innefattandes en tydlig roll- och ansvarsfördelning och gränssnitt mellan personalenheten och förvaltningarna så att detta stämmer överens med gällande riktlinjer och processbeskrivningar.			
I likhet med förra granskningen rekommenderar vi att kommunstyrelsen säkerställer att rutinen för hanteringen av personalhandlingar efterlevs.			
Liksom vid förra granskningen rekommenderar vi att kommunstyrelsen säkerställer att systematiska uppföljningar och utvärderingar av rekryteringsarbetet och rekryteringsprocessen görs.			
Vi rekommenderar att kommunstyrelsen utvärderar varför medarbetare avslutar sin anställning.			
Vi rekommenderar att det tas fram dokumenterade rutiner för vilka kontroller som ska genomföras vid nyanställningar.			

Uppföljande granskning av kommunstyrelsens och nämndernas hantering av rekrytering och av- slut av anställningar

Ludvika kommun

Mars 2021

Emma Ekstén

Casper Wessén

Innehållsförteckning

Inledning	4
Bakgrund	4
Syfte och revisionsfrågor	4
Revisionskriterier	5
Avgränsning	5
Metod	5
Iakttagelser och bedömningar	6
Revisionsfråga 1	6
Iakttagelser	6
Bedömning	8
Revisionsfråga 2	9
Iakttagelser	9
Bedömning	10
Revisionsfråga 3	10
Iakttagelser	10
Bedömning	10
Revisionsfråga 4	11
Iakttagelser	11
Bedömning	11
Revisionsfråga 5	11
Iakttagelser	11
Bedömning	12
Revisionell bedömning	13
Rekommendationer	14

Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Ludvika kommun har PwC genomfört en mindre uppföljande granskning av kommunstyrelsens och nämndernas hantering av rekrytering och avslut av anställningar. Efter genomförd revision gör vi den revisionella bedömningen att kommunstyrelsen och nämnderna **inte helt** har en tillfredsställande process inför och i samband med frågor som rör rekrytering och avslut av anställningar.

Bedömningen görs mot bakgrund av utfallet av nedan revisionsfrågor:

Finns ändamålsenliga riktlinjer och rutiner för rekryteringsarbetet och tillämpas dessa?

Revisionsfrågan bedöms som **delvis uppfylld**.

Sedan förra granskningen har det tagits fram en riktlinje för rekrytering som genom informationen på intranätet också innehåller praktiska tillvägagångssätt för rekryteringsarbetet. Vi ser likt den föregående granskningen att det fortfarande varierar både mellan och inom förvaltningarna i hur rekryteringarna i praktiken går till, även om det finns instruktioner och en dokumenteras process. Detta tyder på att det i liksom vid den förra granskningen att det inte finns en enhetlig, standardiserad och tydlig rekryteringsprocess som tillämpas. Vi konstaterar också att det finns brister i efterlevnaden av rutinen för hanteringen av personalhandlingar.

Finns ändamålsenliga riktlinjer och rutiner för avslut av anställning och tillämpas dessa?

Revisionsfrågan bedöms som **delvis uppfylld**.

Det finns rutiner och en etablerad process för avslutningssamtal som uppges efterlevas. Vi har dock i granskningen inte kunnat verifiera att avslutningssamtalen dokumenteras.

Finns regler/principer för eventuella avgångsvederlag?

Revisionsfrågan bedöms som **delvis uppfylld**.

Det finns inte några regler/principer för avgångsvederlag i kommunen. Avgångsvederlagen styrs ofta av förhandlingar och att det kan vara svårt att ta fram specifika regelverk för detta då utfallen av förhandlingarna är omöjliga att förutse. Kommunstyrelsens delegationsordning reglerar vem som fattar beslut om avgångsvederlag.

Genomförs erforderliga kontroller vid anställning av en ny medarbetare?

Revisionsfrågan bedöms som **delvis uppfylld**.

Det finns inte några dokumenterade rutiner för vilka kontroller som ska genomföras vid nyanställningar. Vi ser det som positivt att de intervjuade anger att referenstagning alltid genomförs och att utdrag ur belastningsregister har begärts i det fall där det var tillämpligt i våra stickprov.

Finns anställningsavtal och dokumentation över avslut av anställningar i personalakterna?

Revisionsfrågan bedöms som **delvis uppfyllt**.

Det finns i huvudsak anställningsavtal i akterna men det finns bristfällig dokumentation kring avslut av anställningar.

Rekommendationer

Mot bakgrund av vad som framkommit i granskningen lämnar vi följande rekommendationer:

- Vi rekommenderar liksom den föregående granskningen att kommunstyrelsen säkerställer en tydlig och enhetlig rekryteringsprocess innefattandes en tydlig roll- och ansvarsfördelning och gränssnitt mellan personalenheten och förvaltningarna så att detta stämmer överens med gällande riktlinjer och processbeskrivningar.
- I likhet med förra granskningen rekommenderar vi att kommunstyrelsen säkerställer att rutinen för hanteringen av personalhandlingar efterlevs.
- Liksom vid förra granskningen rekommenderar vi att kommunstyrelsen säkerställer att systematiska uppföljningar och utvärderingar av rekryteringsarbetet och rekryteringsprocessen görs.
- Vi rekommenderar att kommunstyrelsen utvärderar varför medarbetare avslutar sin anställning.
- Vi rekommenderar att det tas fram dokumenterade rutiner för vilka kontroller som ska genomföras vid nyanställningar.

Inledning

Bakgrund

Revisorernas granskning som genomfördes under år 2019 påvisade flertalet brister vad gäller rekryteringsprocessen. Den sammanfattande bedömning i granskningen var att kommunstyrelsen och nämnderna inte hade säkerställt en ändamålsenlig rekryteringsprocess och chefsförsörjning. I granskningen lämnades några rekommendationer till kommunstyrelsen samt i tillämpliga delar nämnderna, bland annat följande:

- Säkerställ en tydlig och enhetlig rekryteringsprocess innefattandes en tydlig roll- och ansvarsfördelning och gränssnitt mellan personalenheten och förvaltningarna. Det finns ett behov av att tydliggöra och kommunicera vilket stöd personalenheten erbjuder, samt säkerställa att detta stöd överensstämmer med det stöd som cheferna är i behov av.
- Revidera och gör en översyn av befintliga riktlinjer och rutiner för rekryteringsprocessen, så att de är aktuella och bidrar till en effektiv rekryteringsprocess.
- Säkerställ att rutinen för hanteringen av personalhandlingar efterlevs.
- Säkerställ att systematiska uppföljningar och utvärderingar av rekryteringsarbetet och rekryteringsprocessen görs.

I kommunstyrelsens svar på revisionsrapporten (oktober 2019) tydliggjordes att kommunstyrelsens förvaltning arbetade med att ta fram två olika rekryteringsprocesser - en för chefer och nyckelpersoner, och en för medarbetare. Planen var att dessa skulle vara klara våren 2020. De skulle fastställas i en kommande riktlinje. Förvaltningen höll enligt svaret även på med att ta fram förslag till en ny personalpolicy och riktlinjer då gällande styrdokument var föråldrade. Förvaltningen uppgavs ha kommit långt i arbetet med att fram personalpolicy och riktlinjer.

Utifrån en bedömning av väsentlighet och risk har de förtroendevalda revisorerna valt att genomföra en mindre uppföljande granskning av kommunstyrelsens och nämndernas hantering av rekrytering och avslut av anställningar.

Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna har en tillfredsställande process inför och i samband med frågor som rör rekrytering och avslut av anställningar.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Finns ändamålsenliga riktlinjer och rutiner för rekryteringsarbetet och tillämpas dessa?
- Finns ändamålsenliga riktlinjer och rutiner för avslut av anställning och tillämpas dessa?
- Finns regler/principer för eventuella avgångsvederlag?
- Genomförs erforderliga kontroller vid anställning av en ny medarbetare?
- Finns anställningsavtal och dokumentation över avslut av anställningar i personalakterna?

Revisionskriterier

- Lagen om offentlig anställning (1994:260) bl.a. 4 §, 8-12 §§
- Lagen om anställningsskydd (1980:80) bl.a 4 §, 6c §, 6 e §, 7-10 §§, 12-14 §§, 34-37 §§
- Lag (2013:852) om registerkontroll av personer som ska arbeta med barn
- Styrdokument och policys i Ludvika kommun

Avgränsning

Granskningen avser år 2020 och avgränsas till att omfatta kommunens samlade hantering av personalrelaterade frågor.

Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av exempelvis riktlinjer för rekrytering och intervjuer med kommunens t.f. personalchef, HR-generalister, verksamhetschef för arbetsmarknads- och integrationsenheten samt med verksamhetschef för LSS och socialpsykiatri.

Stickprov har genomförts på fem personalakter där vi granskat följande delar:

- Finns upprättad personalakt?
- Finns påskrivet anställningsavtal?
- Innehåller personalakten ansökningshandlingar?
- Framgår referenstagning?
- Framgår eventuella kontroller, ex belastningsregistret?
- Finns dokumentation för avslut i akten?

Rapporten har varit föremål för sakgranskning av de intervjuade.

Iakttagelser och bedömningar

Revisionsfråga 1

Finns ändamålsenliga riktlinjer och rutiner för rekryteringsarbetet och tillämpas dessa?

Iakttagelser

Riktlinjer

Vi har inom ramen för granskningen tagit del av dokumentet Riktlinjer för rekrytering¹. Riktlinjerna, som syftar till att vara ett stöd och ange inriktning för hur rekrytering av chefer, specialister och medarbetare går till, gäller för samtliga nämnder och bolag i Ludvika kommun. Målsättningen med riktlinjerna är att på ett strukturerat sätt hitta den kompetens som eftersöks samt att säkerställa en kvalitativ rekrytering där gällande lagstiftning efterföljs.

I dokumentet anges bland annat att rekrytering i Ludvika kommun baseras på kompetens, där kandidatens samlade utbildning, erfarenhet, kunskap och personliga egenskaper är avgörande för om hen ska erbjudas tjänsten eller inte. Vidare anges att rekrytering ska grunda sig på ett noggrant förarbete där verksamhetens tillika befattningens mål, syfte och ansvarsområden är väl kartlagt och att de tillsammans utgör det grunden för hela rekryteringsarbetet.

Riktlinjerna innehåller inga praktiska tillämpningsanvisningar för rekryteringsarbetet.

Vid sakgranskning framkommer att det på kommunens intranät finns dokumenterade processer som gäller för rekrytering av chefer, specialister och medarbetare. I informationen som finns på intranätet framgår bland annat att rekryteringen ska vara kompetensbaserad. Följande steg presenteras också som en del av rekryteringsarbetet:

1. Behovsanalys – En undersökning av nuläget i verksamheten
2. Kravspecifikation – En beskrivning tas fram över vilka krav som ställs för tjänsten
3. Annonsering – Bygger på kravspecifikationen och görs utifrån en generell mall i systemet
4. Arbetsrättslig prövning – en arbetsrättslig prövning görs avseende omplacering och företrädesrätt till anställning där skalkraven granskas enligt detta.
5. Urval – Urval görs utifrån kravspecifikationen
6. Intervju – Intervjuer genomförs. Vid första intervjutillfället medverkar personalenheten och rekryterande chef.
7. Referenstagning – Personalenheten tar referenser utifrån mall för referenstagning. Kandidater ombeds lämna referenser på nuvarande chef och/eller från senaste arbete innan befintlig arbetsgivare samt kollega/arbetsledare.
8. Utvärdering – En objektiv utvärdering av kandidaterna görs

¹ Riktlinjer för rekrytering, beslutade av KS personalutskott 2020-05-05 § 10. Dnr KS 2020/75-00.

9. Erbjudande/ avslut – Rekryterande chef meddelar erbjudande till kandidaten över telefon.

10. Introduktion – en introduktionsplan skapas.

Det finns även en riktlinje för kompetensbaserad rekrytering. Riktlinjen konkretiserar stegen ovan och vad som ska tas i beaktande för respektive steg.

Tillvägagångssätt

Ludvika kommun använder i dagsläget rekryteringssystemet ReachMee. När rekryterande chef har identifierat ett rekryteringsbehov ska en personalbehovsanmälan godkännas av överordnad chef och sedan skickas till personalenheten som bland annat kontrollerar om det finns omplaceringar eller annat att ta hänsyn till utifrån gällande lagkrav innan rekryteringsprocessen kan starta. Därefter uppfattar vi utifrån intervjuer att det varierar stort i hur processen genomförs och vilket stöd som rekryterande chef får eller ber om från personalenheten. Gemensamt är dock att rekryteringen sker genom kommunens upphandlade rekryteringssystem där krav- och kompetensprofil läggs in av rekryterande chef. I rekryteringssystemet ges även förslag på intervjufrågor utifrån krav- och kompetensprofilen.

Vid rekrytering ansvarar rekryterande chef för att driva rekryteringsarbetet framåt. Information om rekryteringsarbetet och dess tillvägagångssätt finns att tillgå på kommunens intranät. Personalenheten finns också att tillgå som stöd i olika frågeställningar som kan uppkomma under rekryteringsprocessen. Vid rekrytering av specifika tjänster såsom högre chefer finns möjlighet att använda extern part efter dialog med personalenheten. Liksom vid granskningen som genomfördes år 2019 är personalfunktionen involverade i större utsträckning när det gäller chefsrekryteringar, även om det i dagsläget inte finns någon enhetlig, standardiserad eller tydlig rekryteringsprocess för chefer heller. Vid rekrytering av chefer finns möjlighet att genomföra olika typer av tester, exempelvis personlighetstester, som en del i urvalsprocessen. Det är dock inte tydligt uttalat när eller vilka tester som ska användas vid chefsrekryteringar.

Vid intervjuer anges att det finns hjälp att tillgå avseende kravspecifikationer, annonser, intervjuer, urval etc. på kommunens intranät. Utifrån utformad kravspecifikation kan verksamhetssystemet ReachMee sedan vara behjälpligt med framtagandet av intervjufrågor. I samtliga annonser ska en standardskrift om kommunen finnas med, och annonserna ska upprättas utifrån en mall i systemet med förutbestämda rubriker. Vad som ska stå under respektive rubrik får cheferna sedan välja fritt. Att cheferna får välja fritt vad som ska stå i annonserna medför enligt intervjusvar att de inte blir särskilt enhetliga. Även om samtliga annonser passerar personalenheten innan de läggs ut kan inte garanteras att eventuella brister korrigeras. Detta då kommunens HR-generalister uppges ha väldigt hög arbetsbelastning.

Av granskningen som genomfördes år 2019 framkom att det troligtvis, i och med avsaknaden av en enhetlig, standardiserad och tydlig rekryteringsprocess, varierade stort både mellan och inom förvaltningarna i hur rekryteringarna i praktiken går till. Förvaltningarna hade inga egna riktlinjer för rekrytering. Detta är något som fortfarande uppges stämma.

Efter att datumet för en medarbetarannons har passerat gör rekryterande chef ett urval och väljer vilka denne går vidare med. Om det är specialister eller liknande är personalenheten behjälplig med urvalet. Vid chefsrekrytering är personalenheten högst delaktiga i urvalet.

Under det senaste året har det skett kontinuerliga utbildningar avseende rekrytering. Intervjuade chefer har också förklarat att stödet från personalenheten under rekryterings-

processen är bra när det behövs, men att de oftast sköter rekryteringsprocessen själva. Samarbetet med fackliga organisationer uppges också fungera bra.

Tillämpning av riktlinjerna

Kopplat till om riktlinjerna och rutinerna för rekrytering tillämpas har vi i granskningen kontrollerat följande punkter i fem utvalda stickprov:

- Finns upprättad personalakt?
- Innehåller personalakten ansökningshandlingar?

För samtliga fem stickprov finns personalakter upprättade. För fyra av fem stickprov finns ett påskrivet anställningsavtal i pappersform. Två av dessa förvaras i personalakterna och två förvaras i pärmar i samma rum som personalakterna. För ett stickprov saknades påskrivet anställningsavtal i pappersform.

Vidare har vi kunnat konstatera att personalakterna för fyra av fem stickprov innehåller någon form av ansökningshandling. För ett av stickproven finns både ansökan om anställning med meritförteckning från Arbetsförmedlingen och betyg. För ett av stickproven finns CV och betyg. För två av stickproven finns betyg eller motsvarande och för ett av stickproven saknas någon form av ansökningshandling.

Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som delvis uppfylld.

Bedömningen görs mot bakgrund av att det sedan förra granskningen har tagits fram en riktlinje för rekrytering som genom informationen på intranätet också innehåller praktiska tillvägagångssätt för rekryteringsarbetet. Vi konstaterar att det finns stöd för cheferna i rekryteringsarbetet i rekryteringssystemet samt genom information på kommunens intranät. Vi ser likt den föregående granskningen att det fortfarande varierar både mellan och inom förvaltningarna i hur rekryteringarna i praktiken går till, även om det finns instruktioner och en dokumenteras process. Detta tyder på att det i liksom vid den förra granskningen att det inte finns en enhetlig, standardiserad och tydlig rekryteringsprocess som tillämpas. Det innebär en risk för ineffektiva och felaktiga rekryteringar. Vi konstaterar också att det finns brister i efterlevnaden av rutinen för hanteringen av personalhandlingar.

Revisionsfråga 2

Finns ändamålsenliga riktlinjer och rutiner för avslut av anställning och tillämpas dessa?

lakttagelser

Vi har inom ramen för granskningen tagit del av dokumentet Avslutningssamtal². Samtliga av kommunens förvaltningar och kommunala bolag ska, om möjligt, hålla avslutningssamtal med en medarbetare som är på väg att avsluta sin anställning. Kommunens syften med att hålla avslutningssamtal är att:

- skaffa underlag till en förbättrad rekryterings- och personalpolitik
- samtalet ska fungera som instrument för ledningen och vara ett planerings- och styrmedel
- samtalet ska vara ett utvärderingsinstrument för den gångna verksamhetsperioden
- ge den som slutar möjlighet att bidra till utveckling och förbättringar av sin verksamhet
- möjliggöra för att information kan lämnas över till andra medarbetare
- vara en "ventil" för medarbetaren angående känslor och tankar om verksamheten, cheferna och arbetskamraterna
- göra det möjligt för arbetsgivaren att ge medarbetaren en värdig avslutning och erkänsla för hans/hennes arbetsinsats
- bidra till ett positivt avslut så att medarbetaren efter avslutad anställning kan förmedla Ludvika kommun som en bra arbetsgivare

Närmaste chef ansvarar för att ta initiativ till och erbjuda medarbetare avslutningssamtal. Samtalet är frivilligt och ska erbjudas tillsvidareanställda som slutar sin anställning på egen begäran eller som avgår med pension. Om medarbetaren önskar kan samtalet genomföras med högre chef. Om medarbetaren inte vill samtala med någon inom den egna förvaltningen kan samtalet istället hållas av personalenheten. Samtliga avslutningssamtal ska dokumenteras utifrån ett frågeformulär bestående av 19 frågor. Om avslutningssamtal inte hållits med en medarbetare som avslutat sin anställning ska orsaken till detta anges. I personalakten ska avgång/entledigande och uppsägning finnas. När det gäller avslutningssamtal så är de dokumenterade, men samlas i en pärm för att ligga till grund för hur vi som arbetsgivare kan bli bättre.

Vid intervjuer anges att samtliga chefer i kommunen erbjuder den som avslutar sin anställning ett avslutningssamtal. Avslutningssamtalen erbjuds oavsett om personen valt att avsluta sin anställning på egen begäran, om personen går i pension eller om personen blivit uppsagd. Avslutningssamtalen dokumenteras enligt de intervjuade utifrån en blankett (ovan nämnt frågeformulär). Blanketten, eller frågeformuläret, finns att ta del av på kommunens intranät tillsammans med dokumentet Avslutningssamtal. I vår stickprovsgranskning har vi inte kunnat verifiera att blanketterna finns i personalakterna eller att dokumentation sker. Dock uppges dessa förvaras i en pärm.

Syftet med att hålla ett avslutningssamtal är enligt de intervjuade att identifiera eventuella synpunkter och/eller annat som kan användas för att förbättra kommunens verksamheter och/eller tjänsten som den anställda har haft. Under hösten 2020 tvingades arbetsmark-

² Avslutningssamtal, beslutad av KS personalutskott 2009-10-21. Revidering har skett 2017-12-01 och 2018-08-21 § 21. Dnr KS 2017/589.

nads- och integrationsenheten säga upp tre personer på grund av arbetsbrist, under denna process användes både personalenheten och fackliga organisationer. Intervjuade chefer förklarar att stödet från personalenheten är av god kvalitet även vid avslut av anställningar.

Utöver ovan uttrycks en önskan från HR-generalister om att ytterligare digitalisera processen vid avslut av anställningar. Generalisterna önskar dels att utveckla avslutningssamtalen ytterligare dels att dra mer lärdom av vad som sägs vid samtalen. Den bild vi får från de intervjuade är att resultaten av genomförda avslutningssamtal inte tas tillvara tillräckligt idag.

Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som delvis uppfylld.

Bedömningen grundar vi på att det finns rutiner och en etablerad process för avslutningssamtal som uppges efterlevas. Vi har dock i granskningen inte kunnat verifiera att avslutningssamtalen dokumenteras, men vi noterar att det anges göras i särskild pärm för ändamålet. Vi ser det också som relevant att det genomförs analyser över avslutningssamtalen för att på så vis kunna analysera orsaker till att medarbetare väljer att lämna kommunen som arbetsgivare.

Revisionsfråga 3

Finns regler/principer för eventuella avgångsvederlag?

Iakttagelser

Vi har inom ramen för granskningen efterfrågat men ej tagit del av dokumenterade regler/principer för avgångsvederlag som gäller i kommunen.

Av kommunstyrelsens delegationsordning framgår att ansvarig chef tillsammans med förhandlingschef ansvarar för eventuella avgångsvederlag samt att kommunens förhandlingsutskott ansvarar för att besluta om eventuella engångsbelopp i enlighet med rådande delegationsordning. Vidare anges att det sker ytterst få utköp i kommunen, att hanteringen sker enligt arbetsrättens gång.

Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som delvis uppfylld.

Bedömningen görs mot bakgrund av att det inte finns några regler/principer för avgångsvederlag i kommunen utöver vad lagstiftningen anger. Vi konstaterar att avgångsvederlagen ofta styrs av förhandlingar och att det kan vara svårt att ta fram specifika regelverk för detta då utfallen av förhandlingarna är omöjliga att förutse. Vi ser positivt på att kommunstyrelsens delegationsordning reglerar vem som fattar beslut om avgångsvederlag.

Revisionsfråga 4

Genomförs erforderliga kontroller vid anställning av en ny medarbetare?

Iakttagelser

Kommunen saknar dokumenterade rutiner för vilka eventuella kontroller som ska genomföras vid anställning av ny medarbetare.

Vid intervjuer anges dock att den kontroll som huvudsakligen sker vid rekrytering är referenstagning. Alla som söker en utannonserad tjänst ska, om möjligt, ange minst två referenser. Lämnade referenser ska bestå av en chef, en kollega och en medarbetare. Kontakten med lämnade referenser tas i huvudsak av rekryterande chef, men kan också tas av HR. HR är i huvudsak behjälpliga om det rör sig om chefsrekrytering.

Utöver referenstagning anges vid intervjuer att det sker säkerhetsprövning på säkerhetsklassade tjänster. Det rör sig i huvudsak om kontroll av utdrag ur belastningsregister för personer som ska arbeta med barn och ungdomar under 18 år (där kontroller krävs enligt gällande lagstiftning). Vid intervjuer uttrycks en önskan att få kontrollera utdrag ur belastningsregister även för personer som inte ska arbeta med barn och ungdomar under 18 år, detta är dock ej aktuellt idag.

Referenstagning saknas i personalakten för samtliga stickprov. Detta förklaras av att referenstagningen sparas digitalt i kommunens ärendehanteringssystem. För ett av stickproven framgår att kontroll av belastningsregister har utförts. Utdraget förvaras dock ej i personalakten utan i en pärm som förvaras i samma rum som personalakten. För övriga stickprov saknas dokumentation av kontroller, ex belastningsregistret. Detta kan dock förklaras av att personerna inte har arbetat med barn och ungdomar under 18 år samt att det finns inget något som anger rätten att behålla och förvara utdrag ur belastningsregistret. Personer ska uppvisa ett utdrag och detta noteras i personalsystem och bokningssystem av vikarier.

Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som delvis uppfylld.

Bedömningen görs mot bakgrund av att det inte finns några dokumenterade rutiner för vilka kontroller som ska genomföras vid nyanställningar. Vi ser det som positivt att de intervjuade anger att referenstagning alltid genomförs. Vi ser positivt på att utdrag ur belastningsregister har begärts i det fall där det var tillämpligt i våra stickprov.

Revisionsfråga 5

Finns anställningsavtal och dokumentation över avslut i personalakterna?

Iakttagelser

Vi har inom ramen för granskningen genomfört stickprov där vi kontrollerat personalakterna för fem personer som avslutat sin anställning i Ludvika kommun under år 2020. Vid genomförandet av respektive stickprov har för denna revisionsfråga vi kontrollerat huruvida:

- Det finns ett påskrivet anställningsavtal
- Dokumentation för avslut finns i akten

Resultatet visar att det för fyra av fem stickprov finns ett påskrivet anställningsavtal i pap-

persform. Två av dessa förvaras i personalakterna och två förvaras i pärmar i samma rum som personalakterna. För ett stickprov saknades påskrivet anställningsavtal i pappersform.

Gällande dokumentation för avslut i personalakten finns för ett stickprov en begäran om uttag av tjänstepension i förtid, påskriven av både chef och anställd. Uppsägningen finns dock inte i personalakten utan förvaras i en pärm hos en av kommunens löneassistenter. För ett stickprov framgår i personalakten att anställningen är tidsbegränsad. Någon ytterligare dokumentation för avslut framgår dock ej i personalakten men en kopia på uppsägningen finns tillgänglig i lönematerialet hos en annan av kommunens löneassistenter. För resterande tre stickprov saknas någon form av dokumentation för avslut i personalakterna. Uppsägning för två av dessa finns dock tillgängliga i kommunens ärendehanteringssystem respektive i pärm hos en av tidigare nämnda löneassistenter, för det tredje saknas uppsägning.

Som tidigare nämnts har vi inte kunnat se att avslutningssamtalen finns dokumenterade i akterna, men dessa uppges vara dokumenterade i en pärm.

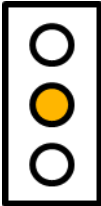
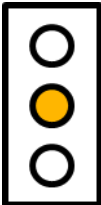
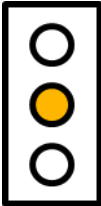
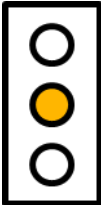
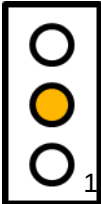
Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som delvis uppfylld.

Bedömningen görs mot bakgrund av att det i huvudsak finns anställningsavtal i akterna men att det finns bristfällig dokumentation kring avslut av anställningar.

Revisionell bedömning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Ludvika kommun har PwC genomfört en mindre uppföljande granskning av kommunstyrelsens och nämndernas hantering av rekrytering och avslut av anställningar. Efter genomförd revision gör vi den revisionella bedömningen att kommunstyrelsen och nämnderna **inte helt** har en tillfredsställande process inför och i samband med frågor som rör rekrytering och avslut av anställningar. Bedömningen görs mot bakgrund av utfallet av nedan revisionsfrågor:

Revisionsfråga	Kommentar	
Finns ändamålsenliga riktlinjer och rutiner för rekryteringsarbetet och tillämpas dessa?	Delvis uppfylld Sedan förra granskningen har det tagits fram en riktlinje för rekrytering som genom informationen på intranätet också innehåller praktiska tillvägagångssätt för rekryteringsarbetet. Vi ser likt den föregående granskningen att det fortfarande varierar både mellan och inom förvaltningarna i hur rekryteringarna i praktiken går till, även om det finns instruktioner och en dokumenteras process. Detta tyder på att det i liksom vid den förra granskningen att det inte finns en enhetlig, standardiserad och tydlig rekryteringsprocess som tillämpas. Vi konstaterar också att det finns brister i efterlevnaden av rutinen för hanteringen av personalhandlingar.	
Finns ändamålsenliga riktlinjer och rutiner för avslut av anställning och tillämpas dessa?	Delvis uppfylld Det finns rutiner och en etablerad process för avslutningssamtal som uppges efterlevas. Vi har dock i granskningen inte kunnat verifiera att avslutningssamtalen dokumenteras.	
Finns regler/principer för eventuella avgångsvederlag?	Delvis uppfylld Det finns inte några regler/principer för avgångsvederlag i kommunen. Avgångsvederlagen styrs ofta av förhandlingar och att det kan vara svårt att ta fram specifika regelverk för detta då utfallen av förhandlingarna är omöjliga att förutse. Kommunstyrelsens delegationsordning reglerar vem som fattar beslut om avgångsvederlag.	
Genomförs erforderliga kontroller vid anställning av en ny medarbetare?	Delvis uppfylld Det finns inte några dokumenterade rutiner för vilka kontroller som ska genomföras vid nyanställningar. Vi ser det som positivt att de intervjuade anger att referenstagning alltid genomförs och att utdrag ur belastningsregister har begärts i det fall där det var tillämpligt i våra stickprov.	
Finns anställningsavtal och dokumentation över avslut av anställningar i personalakterna?	Delvis uppfylld Det finns i huvudsak anställningsavtal i akterna men det finns bristfällig dokumentation kring avslut av anställningar.	

Rekommendationer

Mot bakgrund av vad som framkommit i granskningen lämnar vi följande rekommendationer:

- Vi rekommenderar liksom den föregående granskningen att kommunstyrelsen säkerställer en tydlig och enhetlig rekryteringsprocess innefattandes en tydlig roll- och ansvarsfördelning och gränssnitt mellan personalenheten och förvaltningarna så att detta stämmer överens med gällande riktlinjer och processbeskrivningar.
- I likhet med förra granskningen rekommenderar vi att kommunstyrelsen säkerställer att rutinen för hanteringen av personalhandlingar efterlevs.
- Liksom vid förra granskningen rekommenderar vi att kommunstyrelsen säkerställer att systematiska uppföljningar och utvärderingar av rekryteringsarbetet och rekryteringsprocessen görs.
- Vi rekommenderar att kommunstyrelsen utvärderar varför medarbetare avslutar sin anställning.
- Vi rekommenderar att det tas fram dokumenterade rutiner för vilka kontroller som ska genomföras vid nyanställningar.

2021-03-10

Marie Lindblad

Uppdragsledare

Emma Ekstén

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Ludvika kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.