

§ 111

Dnr KS 2023/00709-1.6.1

**Beslut - Revisionsrapport 2023:2, Granskning av chefsrekrytering**

**Beslut**

Förslag till kommunfullmäktige:

1. Stadsledningskontorets förslag till yttrande daterat 2024-02-22 antas och överlämnas till Västerås stads revisorer.
2. Revisionsrapporten läggs till handlingarna.

**Ärendebeskrivning**

Revisionsbyrån PWC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Västerås stad genomfört en granskning av chefsrekrytering. Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer en ändamålsenlig rekryteringsprocess avseende chefer. Granskningen är i huvudsak inriktad på rekrytering av förvaltningsdirektörer eller motsvarande.

Granskningen har genomförts genom intervjuer och dokumentstudier. Intervjuer har genomförts med kommunstyrelsens presidium, individ- och familjenämndens presidium, stadsdirektör, HR-direktör och enhetschef för rekrytering- och arbetsgivarvarumärke samt fackliga företrädare.

Utifrån genomförd granskning bedömer revisorerna att kommunstyrelsen inte helt säkerställt en ändamålsenlig rekryteringsprocess avseende chefer. Utifrån detta planeras ett antal åtgärder vilka redovisas i yttrandet.

Stadsledningskontoret har till kommunstyrelsen lämnat följande förslag till beslut:

Förslag till kommunfullmäktige:

1. Stadsledningskontorets förslag till yttrande daterat 2024-02-22 antas och överlämnas till Västerås stads revisorer.
2. Revisionsrapporten läggs till handlingarna.

**Kopia till**

Västerås stads revisorer



Kommunstyrelsen  
Hanna Jeppsson  
Epost: hanna.jeppsson@vasteras.se

Kopia till  
Västerås stads revisorer

Kommunstyrelsen

## Tjänsteutlåtande - Revisionsrapport 2023:2 Granskning av chefsrekrytering

### Förslag till beslut

Förslag till kommunfullmäktige:

1. Stadsledningskontorets förslag till yttrande daterat 2024-02-22 antas och överlämnas till Västerås stads revisorer.
2. Revisionsrapporten läggs till handlingarna.

### Ärendebeskrivning

Revisionsbyrån PWC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Västerås stad genomfört en granskning av chefsrekrytering. Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer en ändamålsenlig rekryteringsprocess avseende chefer. Granskningen är i huvudsak inriktad på rekrytering av förvaltningsdirektörer eller motsvarande.

Granskningen har genomförts genom intervjuer och dokumentstudier. Intervjuer har genomförts med kommunstyrelsens presidium, individ- och familjenämndens presidium, stadsdirektör, HR-direktör och enhetschef för rekrytering- och arbetsgivarvarumärke samt fackliga företrädare.

Utifrån genomförd granskning bedömer revisorerna att kommunstyrelsen inte helt säkerställt en ändamålsenlig rekryteringsprocess avseende chefer. Utifrån detta planeras ett antal åtgärder vilka redovisas i yttrandet.

Stadsledningskontoret har till kommunstyrelsen lämnat följande förslag till beslut:

Förslag till kommunfullmäktige:

1. Stadsledningskontorets förslag till yttrande daterat 2024-02-22 antas och överlämnas till Västerås stads revisorer.
2. Revisionsrapporten läggs till handlingarna.

### Juridisk bedömning

Kommunstyrelsen är behörig att fatta beslutet i enlighet med kommunstyrelsens reglemente och kommunallagen.

### Ekonomisk bedömning

Perspektivet ej relevant med anledning av ärendets karaktär och innehåll.

### **Hållbar utveckling**

Perspektivet ej relevant med anledning av ärendets karaktär och innehåll.

Helene Öhrling  
Stadsdirektör

Lina Öberg  
HR-direktör



Kommunstyrelsen  
Hanna Jeppson  
Epost: hanna.jeppsson@vasteras.se

Västerås stads revisorer

### Yttrande - Revisionsrapport 2023:2 Granskning av chefsrekrytering

Med utgångspunkt i de iakttagelser och bedömningar som framkommit i granskningen av chefsrekrytering lämnar revisionsbyrån PWC följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

1. Att avgångssamtal genomförs och att informationen från dessa samtal dokumenteras och tas tillvara på ett strukturerat vis för att kunna utveckla stadens varumärke som arbetsgivare. Vi anser att detta är angeläget att avgångssamtal genomförs för alla typer av tjänster inom staden men i synnerhet för direktörstjänster med tanke på den dignitet som denna typ av tjänst innebär.
2. Att en dokumenterad utvärdering sker efter slutförd rekrytering av en direktörstjänst men även för chefstjänster i övrigt, där såväl arbetsgivar- som arbetstagarrepresentanter medverkar, för att tillvarata erfarenheter och skapa ett lärande inför framtida rekryteringsprocesser.
3. Att det görs tydligt vad en chef kan förvänta sig av staden som arbetsgivare. Vi anser att det är av vikt att formulera de utfästelser som staden önskar göra som arbetsgivare, både gällande chefer som redan arbetar i staden och mot de som kan tänka sig en framtida karriär som chef.
4. Att referenstagning tas med som ett kontrollmoment i plan för intern kontroll för att på så vis säkerställa att referenstagning sker enligt gällande riktlinjer

För att möta upp granskningens förslag på åtgärder hanterar arbetsgivaren förslagen på följande sätt:

1. Rutinen för avslutsprocessen ses över inom ramen för det statsövergripande utvecklingsarbetet. Avslutsprocessen innefattar avgångssamtal, eventuell avgångsintervju med HR och avgångsenkät.
2. En rutin för utvärdering av chefsrekrytering har införts och genomförs i samband med avslutad rekrytering.
3. Att tydliggöra chefsuppdraget genom att förväntningar, uppdrag och förutsättningar ses över inom ramen för det statsövergripande utvecklingsarbetet. Insatser som att tydliggöra chefsprofil och utvecklingsprogram för chef- och ledarskap är prioriterade.

Vid rekrytering av chef läggs särskild vikt vid behovsanalys och tydliggörande av uppdrag, utmaningar och förväntningar.

4. Rekryteringsprocessen utvärderas löpande där referenstagning ingår som en del i rekryteringsprocessen tillika utvärderingen. Referenstagning ska genomföras i alla rekryteringsprocesser och bedömningen är att detta genomförs.

# Granskning av chefsrekrytering

**Västerås stad**

September 2023

*Carl-Gustaf Folkesson, certifierad kommunal revisor*

*Elin Rylander, revisionskonsult*

*Rebecka Hansson, kvalitetssäkrare*






*Asta Matikainen-Lecklin, kontaktrevisor*

# Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Västerås stad genomfört en granskning av chefsrekrytering. Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer en ändamålsenlig rekryteringsprocess avseende chefer.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen *inte helt* säkerställt en ändamålsenlig rekryteringsprocess avseende chefer.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning
Finns en etablerad rekryteringsprocess där olika ansvarsområden ingår?	Ja 
Tas en kravprofil fram inför en rekrytering samt sker referenstagning i samband med rekryteringen?	Ja 
Finns det riktlinjer som anger vad arbetsgivaren förväntar sig av en chef samt vad en chef i gengäld kan förvänta sig av staden?	Delvis 
Sker utvärdering av genomförda rekryteringsprocesser i syfte att utveckla och förbättra rekryteringsarbetet?	Delvis 
Genomförs avgångssamtal och används informationen för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?	Delvis 

## Rekommendationer

Med utgångspunkt i de iakttagelser och bedömningar som framkommit i granskningen lämnar vi följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Att avgångssamtal genomförs och att informationen från dessa samtal dokumenteras och tas tillvara på ett strukturerat vis för att kunna utveckla stadens varumärke som arbetsgivare. Vi anser att detta är angeläget att avgångssamtal genomförs för alla typer av tjänster inom staden men i synnerhet för direktörstjänster med tanke på den dignitet som denna typ av tjänst innebär.
- Att en dokumenterad utvärdering sker efter slutförd rekrytering av en direktörstjänst men även för chefstjänster i övrigt, där såväl arbetsgivar- som arbetstagarrepresentanter medverkar, för att tillvarata erfarenheter och skapa ett lärande inför framtida rekryteringsprocesser.

- Att det görs tydligt vad en chef kan förvänta sig av staden som arbetsgivare. Vi anser att det är av vikt att formulera de utfästelser som staden önskar göra som arbetsgivare, både gällande chefer som redan arbetar i staden och mot de som kan tänka sig en framtida karriär som chef.
- Att referenstagning tas med som ett kontrollmoment i plan för intern kontroll för att på så vis säkerställa att referenstagning sker enligt gällande riktlinjer. .



# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b>	<b>1</b>
<b>Inledning</b>	<b>4</b>
Bakgrund	4
Syfte och revisionsfrågor	4
Revisionskriterier	4
Avgränsning	5
Metod	5
<b>Granskningsresultat</b>	<b>6</b>
Rekryteringsprocess och ansvarsområden	6
Kravprofil och referenstagning i samband med rekrytering	9
Förväntningar på chef	11
Utvärdering av genomförd rekrytering	12
Avgångssamtal	13
<b>Samlad bedömning</b>	<b>15</b>
Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor	15
<b>Rekommendationer</b>	<b>17</b>

# Inledning

## Bakgrund

Av Västerås stads årsredovisning för år 2021 framgår bland annat följande: *“Att vara en attraktiv arbetsgivare är ett viktigt mål för Västerås stad eftersom en attraktiv arbetsgivare har lättare att klara framtidens kompetensförsörjning. Det är något som bedöms vara ett av Västerås stads viktigaste och förmodligen mest utmanande uppdrag som arbetsgivare.”*

För att kunna vara en attraktiv arbetsgivare behövs chefer som har rätt förutsättningar, kvalifikationer och de erfarenheter som krävs i förhållande till deras respektive uppdrag. I detta avseende är befattningen som förvaltningsdirektör särskilt viktig, bland annat i egenskap av att vara chefernas chef. Rollen som förvaltningsdirektör är även viktig utifrån att denna funktion anger “tonen-på-toppen” samt är kulturbärare för organisationen.

Revisorerna har utifrån en bedömning av väsentlighet och risk funnit det angeläget att genomföra en granskning av chefsrekryteringar.

## Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer en ändamålsenlig rekryteringsprocess avseende chefer.

Följande revisionsfrågor används för att besvara syftet med granskningen:

- Finns en etablerad rekryteringsprocess där olika ansvarsområden ingår?
- Tas en kravprofil fram inför en rekrytering samt sker referenstagning i samband med rekryteringen?
- Finns det riktlinjer som anger vad arbetsgivaren förväntar sig av en chef samt vad en chef i gengäld kan förvänta sig av staden?
- Sker utvärdering av genomförda rekryteringsprocesser i syfte att utveckla och förbättra rekryteringsarbetet?
- Genomförs avgångssamtal och används informationen för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?

## Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

- Kommunallagen 6:6
- Personalpolicy/motsvarande
- Riktlinjer för rekrytering
- Övriga styrdokument med bäring på området

## **Avgränsning**

Granskningen är avgränsad till kommunstyrelsen. Granskningen är i huvudsak inriktad på rekrytering av förvaltningsdirektörer/motsvarande. Granskningen avser revisionsåret 2023 med tillbakablickar mot år 2022.

## **Metod**

Granskningen har genomförts genom intervjuer och dokumentstudier.

Eftersom granskningen är avgränsad till att beröra rekrytering av förvaltningsdirektörer och motsvarande har vi utgått ifrån följande rekryteringar gjorda under 2022 och 2023 i vår granskning av rekryteringsprocessen:

- HR-direktör
- Direktör för individ- och familjeförvaltningen
- Ekonomidirektör
- Kommunikationsdirektör (rekrytering pågår)
- Administrativ chef (ej direktörstitel men ingår i stadens ledning, rekrytering pågick vid granskningstillfället)

Intervjuer har genomförts med:

- Kommunstyrelsens presidium
- Individ- och familjenämndens presidium
- Stadsdirektör
- HR-direktör och enhetschef för rekrytering- och arbetsgivarvarumärke
- Fackliga företrädare

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

# Granskningsresultat

I följande avsnitt redovisas de iakttagelser vi har gjort i samband med vår granskning. För varje revisionsfråga redovisas våra iakttagelser. Respektive revisionsfråga avslutas med en bedömning. I slutet av denna rapport finns en sammanfattande bedömning tillsammans med de rekommendationer som vi önskar lämna.

## Rekryteringsprocess och ansvarsområden

*Revisionsfråga 1: Finns en etablerad rekryteringsprocess där olika ansvarsområden ingår?*

### *Iakttagelser*

Av *Reglemente för kommunstyrelsen*, fastställt av kommunfullmäktige 2022-12-01 (§ 432), framgår att kommunstyrelsen är stadens centrala personalorgan och pensionsmyndighet. Vidare framgår att kommunstyrelsen ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan staden som arbetsgivare och dess arbetstagare och har därvid bland annat att förhandla å stadens vägnar enligt lagstiftning om förhandlingsrätt utom vad gäller 11-14 och 38 § lagen (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet inom andra nämnders verksamhetsområden. Det framgår av reglementet att kommunstyrelsen är ansvarig för att besluta om ersättningar och förmåner för förvaltningschefer/förvaltningsdirektörer och bolagschefer som tillsvidareanställs.

I *Riktlinje för rekrytering av direktörer och bolagschefer i Västerås stad* beskrivs rekryteringsprocessens olika steg. Riktlinjen är senast reviderad och beslutad av kommunens HR-direktör 2020-10-01. Det framgår av riktlinjen att syftet med denna är att skapa en tydlig överblick över processens olika delar och arbetsgruppernas olika roller. Enligt riktlinjen genomförs rekrytering av direktörer och bolagschefer inom Västerås stad av styrgrupp, medarbetargrupp och facklig grupp med stöd av HR. Det beskrivs att stadsdirektören utser HR-stödet som ska bidra med kompetens och kunskap inom rekrytering. Det framgår även att ett externt rekryteringsstöd kan anlitas vid behov.

Av riktlinjen framgår det att vid samtliga rekryteringar av direktörer och bolagschefer inom Västerås stad utses tre arbetsgrupper. Den första arbetsgruppen utgörs av styrgruppen som enligt riktlinjen ansvarar för att leda och genomföra rekryteringen. Av riktlinjen framgår att styrgruppen består av nämndens/styrelsens presidium, stadsdirektören, HR-direktören samt HR-stöd. Vidare framgår att HR-stödet arbetar på styrgruppens uppdrag och ansvarar för att säkerställa att rekryteringen sker i enlighet med fastställd rekryteringsprocess för direktörer och bolagschefer. Den andra arbetsgruppen är medarbetargruppen som består av medarbetarrepresentanter. Enligt riktlinjen utgörs medarbetargruppen av chefer från den berörda förvaltningens/bolagets ledningsgrupp. Medarbetargruppens roll är enligt riktlinjen att bidra med synpunkter som

i sin tur används som underlag till behovsanalysen. Den tredje arbetsgruppen är den fackliga gruppen som utgörs av representanter från de fackliga organisationerna.

Ansvarsfördelning mellan HR-stöd, styrgrupp, medarbetargrupp och facklig grupp framgår av riktlinjen för rekrytering av direktörer. Riktlinjen beskriver rekryteringsprocessens olika delar vad gäller uppstart, annonsering och ansökningar, urval, intervjuer, referenstagning och tester, beslutsmöte, erbjudande om tjänst och förhandling samt avslut. Det framgår bland annat av riktlinjen att det är HR-stödet som gör ett första urval av ansökningarna efter att ansökningstiden har gått ut. Vidare framgår att urvalet görs utifrån kravprofilen och att urvalet sedan skickas till styrgrupp, medarbetargrupp och facklig grupp. Av riktlinjen framgår att medarbetargrupp och facklig grupp i detta läge har möjlighet att lämna synpunkter på vilka kandidater de anser att styrgruppen ska bjuda in till en första intervju. Synpunkterna skickas till HR-stödet. Därefter framgår det av riktlinjen att styrgruppen har ett urvalsmöte där de fattar beslut om vilka kandidater som ska bjudas in till en första intervju.

Vidare framgår av riktlinjen för direktörsrekryteringar att det är styrgruppen som, tillsammans med HR-stödet, intervjuar aktuella kandidater. Efter intervjuerna beslutar sedan styrgruppen om vilka kandidater som ska gå vidare till intervjuer med medarbetargrupp och den fackliga gruppen. Vidare framgår av riktlinjen att medarbetargrupp och facklig grupp lämnar återkoppling på sina intervjuer till styrgruppen som då fattar beslut om vilka kandidater som går vidare till referenstagning och tester. Efter genomförande av tester och intervjuer framgår det av riktlinjen att styrgruppen bjuder in medarbetargrupp och facklig grupp för referensåterkoppling och beslutsmöte. Vid detta tillfälle får medarbetargrupp och facklig grupp möjlighet att lämna återkoppling på intervjuer samt att styrgruppen motiverar sitt beslut om vilken kandidat som kommer att erbjudas tjänst. Vidare framgår av riktlinjen att ett förhandlingsprotokoll upprättas, utifrån mall för MBL 11 §, och diarieförs på aktuell förvaltning.

Gällande erbjudande om tjänst och förhandling, framgår det av stadens riktlinje att det är stadsdirektören som ansvarar för förhandling av lön och anställningsvillkor. Vidare framgår att beslut om anställning tas i aktuell styrelse/nämnd samt att det är kommunstyrelsen som fattar beslut om anställningsvillkor. Av intervjuer framgår att beslut om slutgiltig kandidat sker i samråd mellan stadsdirektör och berörd styrelse/nämnd där det är respektive nämnd som anställer sin förvaltningsdirektör. Intervjuade beskriver även att det är kommunstyrelsen som beslutar i frågan gällande anställningsvillkor. Stadsdirektören sköter de årliga utvecklingssamtalen med förvaltnings- och bolagsdirektörerna. I samband med lönerevisionen tar stadsdirektören in underlag från ordförande i respektive nämnd och styrelse.

Utöver *Riktlinje för rekrytering av direktörer och bolagschefer i Västerås stad* finns en intern processbeskrivning som används vid rekrytering av chefer. Intervjuade beskriver att processbeskrivningen gäller för chefsrekryteringar generellt och inte endast för rekrytering av förvaltningsdirektörer eller bolagschefer. Det framgår av intervjuer att den interna processbeskrivningen är utifrån rekryteringsenhetens roll och hur rekryteringar ska genomföras. Inom ramen för granskningen har vi tagit del av stadens dokument

*Processbeskrivning för rekrytering av chefer i Västerås stad.* Processbeskrivningen är daterad 2023-04-04 och innehåller beskrivning av samtliga delar av rekryteringsprocessen. En skillnad mellan rekrytering av direktörer och chefer generellt är att det vid chefsrekryteringar utses två arbetsgrupper, styrgrupp och facklig grupp. Vid rekrytering av förvaltningsdirektörer utses, som nämnts ovan, även en medarbetargrupp.

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av en checklista för chefsrekrytering. Det framgår ej av checklistan för vem denna är avsedd samt när denna är upprättad. Checklistan innefattar vilka olika moment som ska genomföras under de olika delarna av rekryteringsprocessen. Exempelvis framgår det vad som ska göras inom ramen för:

- Upptagsmöte med rekryterande chef
- Planera för annonsering
- Kravprofil och annons (facklig input)
- Ansökningar
- Urvalsmöte
- Intervjuer

Av intervjuer framgår det att riktlinjen för rekrytering av direktörer är huvudprocessen och den som ligger till grund för arbetet i samband med direktörsrekryteringar. Den generella uppfattningen hos de intervjuade är att rekryteringsprocessen fungerar väl samt att roller och ansvarsfördelningen är tydlig. Fackliga företrädare beskriver att det råder en god dialog med arbetsgivaren under rekryteringsprocessens gång.

Av *Processbeskrivningen för rekrytering av chefer i Västerås stad* framgår att rekryterande chef utser två till tre medarbetare från den verksamhet som ska rekrytera, vilka får representera alla medarbetare i rekryteringsprocessen. För att fånga medarbetarnas perspektiv bjuds medarbetarrepresentanterna in till ett möte tillsammans med HR-stöd och rekryterande chef för att diskutera vilka egenskaper de efterfrågar i rekryteringen. Som stöd för detta möte finns det stödjande dokumentet *Medarbetarperspektivet* (odaterat), vilket innehåller frågor kopplat till uppdraget, arbetsgruppen, arbetsklimatet och kultur, framtida ledare och målgruppen.

Intervjuade beskriver att *Riktlinjen för rekrytering av direktörer och bolagschefer i Västerås stad* kommer att revideras under året. Målsättningen är att arbetet ska vara klart till hösten 2023.

## *Bedömning*

### *Finns en etablerad rekryteringsprocess där olika ansvarsområden ingår?*

#### **Bedömning: Ja**

Vi bedömer att det finns en etablerad rekryteringsprocess där olika ansvarsområden ingår. Vi anser att dokumentet "Riktlinje för rekrytering av direktörer och bolagschefer i Västerås stad" ger en god bild av hur processen ska bedrivas och de olika ansvarsområden som är involverade. Vår granskning visar att det tydligt framgår roller och ansvar i rekryteringsprocessen avseende kommunstyrelsen, nämnd/bolagsstyrelse samt stadsdirektör.

Vi noterar att ovan nämnda riktlinje för närvarande är föremål för revidering.

### **Kravprofil och referenstagning i samband med rekrytering**

#### *Revisionsfråga 2: Tas en kravprofil fram inför en rekrytering samt sker referenstagning i samband med rekryteringen?*

#### *lakttagelser*

Enligt *Riktlinje för rekrytering av direktörer och bolagschefer* är det styrgruppen som genomför en behovsanalys, tar fram ett första utkast till kravprofil samt fastställer tidsplanen för den aktuella rekryteringen. Det beskrivs i riktlinjen att medarbetargruppen och den fackliga gruppen erbjuds möjlighet att lämna synpunkter på utkast till kravprofil, tidsplan och annan övrig information rörande rekryteringen. Vidare framgår av riktlinjen att styrgruppen fattar beslut om eventuella ändringar i kravprofilen efter återkoppling från medarbetargruppen och den fackliga gruppen. Det beskrivs också att den beslutade kravprofilen diarieförs av HR-funktionen och sedan skickas till styrgruppen och medarbetargruppen samt den fackliga gruppen.

Enligt intervjuade finns det en uttalad ambition att ta tillvara olika perspektiv och åsikter i syfte att skapa förutsättningar för en så väl genomarbetad och förankrad kravprofil som möjligt. I intervjuer beskriver fackliga företrädare att de får ta del av kravprofilen och har möjlighet att lämna synpunkter på denna. Utöver att lämna synpunkter på utkastet till kravprofilen uppger fackliga företrädare att de inte är med i det övriga arbetet med framtagandet av kravprofilen.

Intervjuade beskriver att man inför upprättande av kravprofilen kartlägger rekryteringen och specificerar vad verksamheten efterfrågar i en behovsanalys. De intervjuade beskriver att det ligger ett omfattande arbete bakom kravprofilen och att behovsanalysen är ett av de viktigaste stegen för att få rätt förutsättningar genom hela rekryteringsprocessen. Av intervjuer framkommer att samtliga parter är nöjda med den kravprofil som slutligen beslutas och som sedan ligger som grund genom hela rekryteringsprocessen. Detta beskrivs bland annat bero på att både den fackliga gruppen och medarbetargruppen får möjlighet att lämna synpunkter på kravprofilen i inledningen av rekryteringsprocessen. De intervjuade beskriver även att kravprofilen ligger fast genom hela rekryteringsprocessen och att kravprofilen inte förändras, exempelvis beroende på hur urvalet av kandidater ser ut. De intervjuade ger även

exempel på situationer där rekryteringsprocessen har fått pausats. Detta på grund av att de sökande inte uppfyllt kravprofilen.

Det framgår av stadens *Riktlinje för rekrytering direktörer och bolagschefer* att HR-funktionen ansvarar för referenstagning och tester av slutkandidater. Enligt riktlinjen tas tre referenser per slutkandidat vid chefsrekryteringar och minst en av dessa referenspersoner ska vara en chef. Det beskrivs att i de fall det är aktuellt att ta fler än tre referenser stäms detta av med styrgruppen. Det framgår även av riktlinjen att den fackliga gruppen kan komma överens med HR-stödet om att ta egna referenser. Enligt riktlinjen är det styrgruppen som diskuterar resultatet från referenstagningen och det är endast styrgruppen som får återkoppling på referenserna. I de fall den fackliga gruppen har tagit fackliga referenser återkopplas även dessa till styrgruppen. Av riktlinjen framgår att styrgruppen gör en utvärdering över lämplig slutkandidat efter genomgång av referenserna och bjuder sedan in medarbetargruppen och den fackliga gruppen till ett beslutsmöte. Vid detta möte lämnar medarbetargruppen och den fackliga gruppen återkoppling på sina intervjuer och styrgruppen motiverar sitt beslut om kandidat.

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av en mall för referenstagning vid chefsrekryteringar (mallen är inte daterad). I mallen finns exempel på frågor att ställa i samband med referenstagningen. Frågorna är strukturerade under rubrikerna praktisk information, arbetsuppgifter och prestation, ledarskapsförmåga, ekonomi, personlighet och drivkraft, arbetets förutsättningar, samarbete, nätverk och relationer, pålitlighet samt aktuell tjänst och övrigt. Intervjuade beskriver att mallen för referenstagning är en grund och att denna sedan anpassas utifrån varje enskild tjänst och vad som efterfrågas i kravprofilen.

Intervjuade beskriver att det vid rekrytering av direktörer alltid tas åtminstone tre referenser för slutkandidaterna. Referenser önskas tas från nuvarande chef, en tidigare chef samt en medarbetare. Om arbetsgivaren önskar ta ytterligare referenser beskriver intervjuade att detta alltid stäms av med kandidaten först. Intervjuade uppger även att den fackliga gruppen alltid har möjligheten att ta fackliga referenser.

Fackliga företrädare beskriver att de fackliga referenserna har en viktig roll i rekryteringsprocessen då dessa kan bidra med annan information om slutkandidaterna än vad som framkommer av de referenser som kandidaten själv lämnat. Vidare framkommer av intervjuer med fackliga företrädare att de upplever att den fackliga gruppen har ett inflytande i rekryteringen, men att det slutgiltiga avgörandet ligger hos arbetsgivaren. Intervjuade beskriver att det har förekommit fall där de fackliga företrädarna och arbetsgivaren inte varit överens om vilken kandidat som varit bäst lämpad för den aktuella tjänsten.

Av intervjuer framkommer att referenserna är en del som, tillsammans med intervjuer och resultat av genomförda tester, vägs samman till en sammanfattande bild av kandidaten. Intervjuade beskriver att det vid direktörsrekryteringar där det har funnits flera starka slutkandidater i vissa fall har genomförts ytterligare intervjuer för att nå ett



slutligt avgörande. Detta förfarande är dock inget som finns angivet i stadens riktlinjer eller som framgår av processbeskrivningen för rekrytering av direktörer eller chefer.

### *Bedömning*

*Tas en kravprofil fram inför en rekrytering samt sker referenstagning i samband med rekryteringen?*

#### **Bedömning: Ja.**

Vår granskning visar att en kravprofil tas fram inför en rekrytering i dialog med bla medarbetare och fackliga företrädare samt att kravprofilen ligger fast genom hela rekryteringsprocessen. Vi anser rent allmänt att det är av största vikt att man är trogen den kravprofil som tagits fram för att uppnå önskad målbild i en rekrytering, detta gäller i synnerhet för rekrytering av direktörstjänster.

Granskningen visar också att referenstagning sker med minst tre olika referenstagningar på slutkandidaterna i en rekrytering med möjlighet att, vid behov, ta ytterligare referenser. Vi noterar att de fackliga företrädarna har möjlighet att ta egna referenser och att denna information bidrar till urvalsprocessen av slutkandidater i samband med rekrytering av en direktörstjänst.

### **Förväntningar på chef**

*Revisionsfråga 3: Finns det riktlinjer som anger vad arbetsgivaren förväntar sig av en chef samt vad en chef i gengäld kan förvänta sig av staden?*

#### *lakttagelser*

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av Västerås stads *Bemötandekod*. Dokumentet är beslutat av stadsdirektören 2020-11-01 och senast uppdaterat 2022-10-12. Bemötandekoden är en vägledning för vad Västerås stad som arbetsgivare förväntar sig av sina medarbetare och är ett komplement till stadens värdegrund.

I Bemötandekoden beskrivs vad staden förväntar sig av samtliga av sina medarbetare. Det framgår att det finns en förväntning på medarbetaren att agera i enlighet med värdegrunden, Bemötandekoden samt de lagar som omfattar medarbetarens arbete. Ansvarstagande, kreativitet och samarbete är områden som specificeras vad gäller förväntningarna på medarbetaren. Vidare framgår vad Västerås stad förväntar sig av sina chefer och ledare. Bland annat betonas vikten av att chefer och ledare inom kommunkoncernen är arbetsgivarrepresentanter och därmed ska leda genom exempel. Öppenhet, ansvarstagande och handlingskraft är nyckelord som speglar förväntningarna på chefer och ledare. Stadens förväntningar på ledar- och medarbetarskapet utgår från den gemensamma värdegrunden i Västerås stad.

Av Bemötandekoden framgår även till viss del vad en medarbetare kan förvänta sig av Västerås stad som arbetsgivare. Bland annat framgår det att staden prioriterar en säker och hållbar arbetsmiljö där alla medarbetare ska kunna känna sig trygga. Det framgår vidare att staden värnar om mänskliga rättigheter och har nolltolerans mot diskriminering och trakasserier.

Intervjuade beskriver att urvalet av kandidater till en utlyst tjänst som direktör är begränsat mot bakgrund av de stora krav som ställs avseende kompetens och erfarenhet. Det framgår av intervjuer att de kandidater som intervjuas för dessa roller generellt sett brukar fråga vilka förväntningar som finns på dem samt att det finns möjlighet för kandidaterna att uttrycka vilka förväntningar de skulle ha på sin blivande chef. Vidare beskriver stadsdirektör och HR-direktör att det är viktigt att ge de intervjuade en realistisk beskrivning av den aktuella tjänsten. Detta genom att vara öppen med vilka styrkor som finns samt vilka utvecklingsområden eller utmaningar som finns inom den berörda verksamheten. Intervjuade beskriver även att rekryteringen är ett viktigt verktyg för att marknadsföra Västerås stad som arbetsgivare och att det därmed krävs en avvägning i hur en tjänst presenteras.

Företrädare för arbetsgivaren uttrycker att det finns en förbättringspotential i hur arbetsgivaren kan lyfta utmaningar som finns kopplat till en tjänst och att det finns fördelar med att vara mer transparenta gentemot kandidaterna i rekryteringsprocessen. Detta i syfte att hitta de rätta kandidaterna för tjänsten och som är införstådda i vad en direktörssroll faktiskt innebär.

### *Bedömning*

*Finns det riktlinjer som anger vad arbetsgivaren förväntar sig av en chef samt vad en chef i gengäld kan förvänta sig av staden?*

### **Bedömning: Delvis**

Vi bedömer att det finns riktlinjer som anger vad arbetsgivaren förväntar sig av en chefsfunktion. I bemötandekoden anges stadens förväntningar på chefer utifrån ledorden *öppenhet, ansvarstagande och handlingskraft*.

Vi anser dock att det inte i samma utsträckning är tydliggjort vad en chef *kan förvänta sig* av staden som arbetsgivare. Vår granskning visar att dessa förväntningar, vad gäller rekrytering av direktörstjänster, tydliggörs i samband med intervjutillfällena. Vi anser att det är av vikt att formulera de utfästelser som staden önskar göra som arbetsgivare, både mot chefer som arbetar i staden och mot de som önskar börja arbeta i staden.

### **Utvärdering av genomförd rekrytering**

*Revisionsfråga 4: Sker utvärdering av genomförda rekryteringsprocesser i syfte att utveckla och förbättra rekryteringsarbetet?*

### *lakttagelser*

Det framgår ej av den dokumentation vi har tagit del av huruvida utvärdering av genomförda rekryteringsprocesser genomförs eller ej. Enligt intervjuade genomförs uppföljning, men det betonas att detta är något som inte finns angivet i stadens riktlinjer. Intervjuade beskriver att det görs en uppföljning efter varje genomförd intervju, där de som deltagit under intervjun går igenom vad som fungerat bra och om det var rätt urval av frågor. Denna uppföljning dokumenteras dock inte. Vidare beskriver de intervjuade att den uppföljning som görs efter avslutad rekrytering sker som en dialog inom

styrgruppen. Intervjuade uppger att denna uppföljning inte är något som protokollförs eller dokumenteras.

Av intervju framgår att HR skickar ut enkäter till rekryterande chefer där de får chansen att besvara frågor gällande hur de har upplevt rekryteringsprocessen. Inom ramen för granskningen har vi tagit del av rekryteringsenhetens kundenkät för år 2023. Det framgår av dokumentationen att enkäten har skickats till rekryterande chef efter avslutad rekrytering. Enkäten består av 12 frågor där respondenterna även har getts möjligheten att lämna ett fritextsvar till varje fråga. I enkäten får rekryterande chef besvara frågor kring hur de upplevt rekryteringsprocessen och dess olika delar samt stödet från rekryteringskonsulten.

### *Bedömning*

*Sker utvärdering av genomförda rekryteringsprocesser i syfte att utveckla och förbättra rekryteringsarbetet?*

#### **Bedömning: Delvis**

Vi bedömer att det till delar sker en utvärdering av genomförda rekryteringsprocesser. Vår granskning visar att det sker en muntlig utvärdering av genomförda rekryteringsprocesser och att denna information används för att utveckla och förbättra rekryteringsarbetet.

Dock kan vi konstatera att det inte sker någon dokumentation av den utvärdering som sker och att det i nuvarande riktlinjer inte heller finns något krav på att dokumentation ska ske vilket vi anser är en brist. Enligt vår uppfattning innebär detta förfarande att man tappar i spårbarhet och riskerar förlora gjorda erfarenheter inför framtida rekryteringar av framförallt direktörstjänster men även chefsrekryteringar i övrigt.

### **Avgångssamtal**

*Revisionsfråga 5: Genomförs avgångssamtal och används informationen för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?*

#### *lakttagelser*

Vi har tagit del av rutin för avgångssamtal som är gemensam för alla förvaltningar inom Västerås stad. Företrädare för staden beskriver att samtliga förvaltningar delvis har egna rutiner och samtalsmallar för genomförande av avgångssamtal samt att rekryteringsenheten kan bistå förvaltningarna i detta arbete. Av rutinen framgår att det huvudsakligen är närmaste chef som håller avgångssamtalet, men att det i vissa fall kan vara fördelaktigt om samtalet leds av en utomstående. Punkter som enligt rutinen kan behandlas under avgångssamtalet är arbetsuppgifter, krav och förutsättningar, arbetsledning och organisation samt arbetsmiljö (fysiskt och psykiskt). Vidare framgår av rutinen att det är av vikt att samla in positiva och negativa omdömen kopplat till arbetsmiljö, arbetsledning och arbetsorganisation för att kunna förändra och förbättra innan eventuella problem växer sig för stora. Enligt rutinen kan även en enkät skickas ut till medarbetare innan avgångssamtalet. I rutinen finns en påminnelse om att dokumentera det som framkommer under avgångssamtalet.

Utöver rutin för avgångssamtal har vi även tagit del av en checklista för avgångssamtal. Checklistan innehåller förslag på frågor som kan ställas till medarbetaren i samband med avgångssamtalet.

Av intervjuer framgår att det saknas en systematik för hur informationen från avgångssamtal används, dels vad gäller förvaltningsdirektörer men även generellt. Intervjuade beskriver att det som är relevant och/eller angeläget hanteras och tas med i förbättringsarbetet. I dagsläget finns ingen övergripande enkät som skickas ut till medarbetare som valt att avsluta sin anställning. Intervjuade beskriver att det finns planer på att ta fram en digital enkät med syftet att fånga upp de viktigaste frågorna i samband med att en medarbetare slutar.

### *Bedömning*

*Genomförs avgångssamtal och används informationen för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?*

#### **Bedömning: Delvis**

Vi bedömer att avgångssamtal till delar genomförs. Det finns en allmän rutin för hur avgångssamtal ska hanteras. Vår granskning visar att det finns variationer i hur denna rutin tillämpas inom förvaltningarna. Avseende direktörstjänster konstaterar vi att det inte finns någon tydlig struktur för hur avgångssamtal ska genomföras. I de fall avgångssamtal sker så är dessa samtal muntliga och dokumenteras inte.



Vi har i vår granskning inte kunnat verifiera i vilken utsträckning som resultaten av avgångssamtalen används för att utveckla stadens varumärke som arbetsgivare.

# Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Västerås stad genomfört en granskning av chefsrekrytering. Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer en ändamålsenlig rekryteringsprocess avseende chefer.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen *inte helt* säkerställt en ändamålsenlig rekryteringsprocess avseende chefer.

## Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
1. Finns en etablerad rekryteringsprocess där olika ansvarsområden ingår?	<b>Ja</b> Vi bedömer att det finns en etablerad rekryteringsprocess där olika ansvarsområden ingår. Vi anser att dokumentet "Riktlinje för rekrytering av direktörer och bolagschefer i Västerås stad" ger en god bild av hur processen ska bedrivas och de olika ansvarsområden som är involverade. Vår granskning visar att det tydligt framgår roller och ansvar i rekryteringsprocessen avseende kommunstyrelsen, nämnd/bolagsstyrelse samt stadsdirektör.	
2. Tas en kravprofil fram inför en rekrytering samt sker referenstagning i samband med rekryteringen?	<b>Ja</b> Vår granskning visar att en kravprofil tas fram inför en rekrytering i dialog med bl.a. medarbetare och fackliga företrädare samt att kravprofilen ligger fast genom hela rekryteringsprocessen. Vi anser att det är av största vikt att man är trogen den kravprofil som tagits fram för att uppnå önskad målbild i en rekrytering, detta gäller i synnerhet för rekrytering av direktörstjänster. Granskningen visar att referenstagning sker med minst tre olika referenstagningar på slutkandidaterna i en rekrytering med möjlighet	

---

att, vid behov, ta ytterligare referenser. Vi noterar att de fackliga företrädarna har möjlighet att ta egna referenser och att denna information bidrar till urvalsprocessen av slutkandidater i samband med rekrytering av en direktörstjänst.

---

3. Finns det riktlinjer som anger vad arbetsgivaren förväntar sig av en chef samt vad en chef i gengäld kan förvänta sig av staden?

**Delvis**

Vi bedömer att det finns riktlinjer som anger vad arbetsgivaren förväntar sig av en chefsfunktion. I bemötandekoden anges stadens förväntningar på chefer utifrån ledorden öppenhet, ansvarstagande och handlingskraft. Vi anser dock att det inte i samma utsträckning är tydliggjort vad en chef kan förvänta sig av staden som arbetsgivare. Vår granskning visar att dessa förväntningar, vad gäller rekrytering av direktörstjänster, tydliggörs i samband med intervjutillfällena. Vi anser att det är av vikt att formulera de utfästelser som staden önskar göra som arbetsgivare, både mot chefer som arbetar i staden och mot de som önskar börja arbeta i staden.



4. Sker utvärdering av genomförda rekryteringsprocesser i syfte att utveckla och förbättra rekryteringsarbetet?

**Delvis**

Vi bedömer att det till delar sker en utvärdering av genomförda rekryteringsprocesser. Vår granskning visar att det sker en muntlig utvärdering av genomförda rekryteringsprocesser och att denna information används för att utveckla och förbättra rekryteringsarbetet. Dock kan vi konstatera att det inte sker någon dokumentation av den utvärdering som sker och att det i nuvarande



---

riktlinjer inte heller finns något krav på att dokumentation ska ske vilket vi anser är en brist. Enligt vår uppfattning innebär detta förfarande att man tappar i spårbarhet och riskerar förlora gjorda erfarenheter inför framtida rekryteringar av framförallt direktörstjänster men även chefsrekryteringar i övrigt.

---

5. Genomförs avgångssamtal och används informationen för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?

#### **Delvis**

Vi bedömer att avgångssamtal till delar genomförs. Det finns en allmän rutin för hur avgångssamtal ska hanteras. Vår granskning visar att det finns variationer i hur denna rutin tillämpas inom förvaltningarna. Avseende direktörstjänster konstaterar vi att det inte finns någon tydlig struktur för hur avgångssamtal ska genomföras. I de fall avgångssamtal sker så är dessa samtal muntliga och dokumenteras inte. Vi har i vår granskning inte kunnat verifiera i vilken utsträckning som resultaten av avgångssamtalen används för att utveckla stadens varumärke som arbetsgivare.



### **Rekommendationer**

Med utgångspunkt för de iakttagelser och bedömningar som framkommit i granskningen önskar vi lämna följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Att avgångssamtal genomförs och att informationen från dessa samtal dokumenteras och tas tillvara på ett strukturerat vis för att kunna utveckla stadens varumärke som arbetsgivare. Vi anser att detta är angeläget att avgångssamtal genomförs för alla typer av tjänster inom staden men i synnerhet för direktörstjänster med tanke på den dignitet som denna typ av tjänst innebär.
- Att en dokumenterad utvärdering sker efter slutförd rekrytering av en direktörstjänst men även för chefstjänster i övrigt, där såväl arbetsgivar- som arbetstagarrepresentanter medverkar, för att tillvarata erfarenheter och skapa ett lärande inför framtida rekryteringsprocesser.

- Att det görs tydligt vad en chef kan förvänta sig av staden som arbetsgivare. Vi anser att det är av vikt att formulera de utfästelser som staden önskar göra som arbetsgivare, både gällande chefer som redan arbetar i staden och mot de som kan tänka sig en framtida karriär som chef.
- Att referenstagning tas med som ett kontrollmoment i plan för intern kontroll för att på så sätt säkerställa att referenstagning sker enligt gällande riktlinjer.



2023-09-26

**Rebecka Hansson**

---

*Uppdragsledare*

**Carl-Gustaf Folkesson**

---

*Projektledare*

---

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Västerås stad enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2023-02-14. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.