A decorative graphic on the left side of the page, consisting of a large blue triangle pointing right, and a cluster of smaller triangles in shades of grey, green, and blue, arranged in a grid-like pattern.

# Granskning av socialnämndens anställningsförfarande

**Rapport**

Piteå kommun

2026-03-23

Antal sidor 16

# 1 INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

<b>2</b>	<b>Sammanfattning</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Bakgrund</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Syfte, revisionsfrågor och avgränsning</b>	<b>5</b>
4.1	<i>Avgränsning och ansvarig styrelse/nämnd/fullmäktigeberedning</i>	6
<b>5</b>	<b>Revisionskriterier</b>	<b>6</b>
<b>6</b>	<b>Metod</b>	<b>6</b>
<b>7</b>	<b>Resultat av granskningen</b>	<b>7</b>
7.1	<i>Ansvar och uppgiftsfördelning</i>	7
7.1.1	Styrande förutsättningar	7
7.1.2	Socialnämndens uppgiftsfördelning	7
7.1.3	Kommungemensamt arbetssätt	8
7.1.4	Bedömning	10
7.2	<i>Anställning av nya medarbetare</i>	10
7.2.1	Behovsanalys	10
7.2.2	Kravspecifikation	11
7.2.3	Annonsering av tjänster	12
7.2.4	Referenstagning	12
7.2.5	Säkerställande av följsamhet till rutinerna	12
7.2.6	Stickprovskontroll	13
7.2.7	Bedömning	14
<b>8</b>	<b>Samlad bedömning och rekommendationer</b>	<b>16</b>

## 2 SAMMANFATTNING

Azets Revision & Rådgivning har fått i uppdrag av Piteå kommuns revisorer att översiktligt granska socialnämndens anställningsförfarande. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2025.


Syftet med granskningen har varit att bedöma om socialnämnden har en ändamålsenlig process för beslut om anställning.

**Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att socialnämnden endast delvis har en ändamålsenlig process för beslut om anställning.**

Bakgrunden till vår samlade bedömning är bland annat det finns en kommunövergripande anställningsprocess, vilken socialnämndens förvaltning utgår från. Däremot bedömer vi att det finns behov av att socialnämnden tydliggör ansvar och mandat kring beslut om anställning.

Granskningen indikerar på att det finns avvikelser i dokumenteringen av processens olika delar samt brister i följsamhet till den kommunövergripande rutinen. Granskningen tyder på att det sällan finns tillräckliga resurser för att efterleva den kommungemensamma anställningsprocessen till fullo.

I det följande redovisas våra samlade bedömningar av respektive revisionsfråga.

<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <span>Nej</span> <span>Endast delvis</span> <span>I allt väsentligt</span> <span>Ja</span> </div> 	
Revisionsfråga	Bedömning
Finns det en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning i anställningsprocessen?	Endast delvis
Har socialnämnden tillsett att det genomförs behovsanalyser innan en rekryteringsprocess inleds?	Endast delvis
Har socialnämnden tillsett att anställningsförfaranden utgår från en kravspecifikation?	Endast delvis
Har socialnämnden säkerställt att kraven i publicerade annonser överensstämmer med de krav som anges i utarbetade kravspecifikationer?	Endast delvis
Har socialnämnden säkerställt att det genomförs referenstagningar?	Endast delvis

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

Utifrån resultatet av granskningen rekommenderas socialnämnden att:

- Tydliggöra ansvar och mandat för beslut om anställningar, se avsnitt 7.1.4.
- Överväga att tydliggöra den kommungemensamma rutinen för rekrytering på förvaltningsnivå i syfte att anpassa processen mer till förvaltningens behov, se avsnitt 7.2.7.
- Tillse att behovsanalyser, kravspecifikationer, annonser och referenstagning sker i enlighet med den kommungemensamma rutinen, 7.2.7.

Därutöver rekommenderas kommunstyrelsen att:

- Tillse att den kommungemensamma anställningsprocessen dokumenteras i enlighet med kommunfullmäktiges styr- och ledningssystem, se avsnitt 7.1.4.

### 3 BAKGRUND

---

Azets Revision & Rådgivning har fått i uppdrag av Piteå kommuns revisorer att översiktligt granska socialnämndens anställningsförfarande. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2025.

Enligt diskrimineringslag (2008:567) ska arbetsgivare bedriva ett arbete med aktiva åtgärder inom ramen för sin verksamhet. Aktiva åtgärder avser ett förebyggande och främjande arbete för att motverka diskriminering och på annat sätt verka för lika rättigheter och möjligheter. Detta arbete ska bland annat omfatta rekrytering och befordran.

Det framgår av Piteå kommuns reglemente för styrelse och nämnder<sup>1</sup> att nämnderna är anställningsmyndighet för personal vid deras respektive förvaltning, med undantag för förvaltningschef. Kommunstyrelsen har ett strategiskt övergripande ansvar för kompetensförsörjningsfrågor och utveckling inom personalområdet. Kommunstyrelsen gör gällande i riktlinjer för kompetensförsörjning<sup>2</sup> att all rekrytering i kommunen ska utgå från kompetensbaserad rekryteringsmetod.

I Piteå kommun finns det en kommunövergripande rutin för rekrytering<sup>3</sup>, vilken ska följas vid rekrytering av en anställning som är sex månader eller längre. Rutinen gör gällande för hur anställningsförfarandet ska se ut i kommunen från och med att ett behov har uppstått till och med anställning av en medarbetare eller avslutning av processen.

Av kommunfullmäktiges delårsrapport per augusti år 2025<sup>4</sup> framgår att det är fortsatt svårt att rekrytera baspersonal inom vård- och omsorgen. Det uppges att det inte har varit möjligt att tillsätta ett flertal tjänster. Vad gäller fysioterapi, arbetsterapi och sjuksköterskor har socialförvaltningen noterat både färre ansökningar och anställningar.

Med anledning av att socialnämnden har identifierat brister i möjligheten till att anställa nya medarbetare har revisorerna bedömt att det finns anledning att granska nämndens anställningsförfarande.

### 4 SYFTE, REVISIONSFRÅGOR OCH AVGRÄNSNING

---

Syftet med granskningen har varit att bedöma om socialnämnden har en ändamålsenlig process för beslut om anställning.

Granskningen avser besvara följande revisionsfrågor:

- Finns det en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning i anställningsprocessen?
- Har socialnämnden tillsett att det genomförs behovsanalyser innan en rekryteringsprocess inleds?

---

<sup>1</sup> Reglemente för styrelse och nämnder. Kommunfullmäktige 2025-10-27, § 255.

<sup>2</sup> Riktlinjer för kompetensförsörjning. Kommunstyrelsen 2021-05-03, § 113.

<sup>3</sup> Rutin för rekrytering i Piteå kommun. 2025-06-03.

<sup>4</sup> Delårsrapport augusti 2025. Kommunfullmäktige 2025-10-27, § 252.

- Har socialnämnden tillsett att anställningsförfaranden utgår från en kravspecifikation?
- Har socialnämnden säkerställt att kraven i publicerade annonser överensstämmer med de krav som anges i utarbetade kravspecifikationer?
- Har socialnämnden säkerställt att det genomförs referenstagningar?

#### 4.1 AVGRÄNSNING OCH ANSVARIG NÄMND

Granskningen har avgränsats till socialnämnden och till anställningar av baspersonal inom vård- och omsorg samt inom områdena fysioterapi, arbetsterapi och sjuksköterskor. Denna granskning är avgränsad till anställningar genomförda från och med juli månad år 2025.

## 5 REVISIONSKRITERIER

---

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

- 6 kap. 6 § kommunallagen (2017:725), KL
- Diskrimineringslag (2008:567)
- Reglemente för styrelse och nämnder

## 6 METOD

---

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av bland annat reglemente för styrelse och nämnder, delegationsbestämmelser för socialnämnden och rutin för rekrytering.
- Intervjuer har genomförts med ett urval av enhetschefer inom socialförvaltningen och rekryteringspartner.
- Skriftliga svar på frågor från representanter för Vision.
- Stickprovsvisa kontroll av sju anställningsprocesser. Syftet med stickprovskontrollen var att granska om socialnämnden säkerställt en följsamhet till kommunens rutiner. I kontrollen har vi inkluderat samtliga anställningar av sjuksköterskor och inom områdena fysioterapi och arbetsterapi som genomförts under perioden 1 juli år 2025 till och med 1 januari år 2026.

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

Nej                      Endast delvis                      I allt väsentligt                      Ja



Samtliga intervjuade har givits möjlighet att faktakontrollera rapporten.

## 7 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

---

### 7.1 ANSVAR OCH UPPGIFTSFÖRDELNING

#### 7.1.1 Styrande förutsättningar

Det framgår av reglemente för styrelse och nämnder<sup>5</sup> att kommunstyrelsen har ett strategiskt övergripande ansvar för kompetensförsörjningsfrågor och utveckling inom personalområdet. Det framgår vidare att nämnderna är anställningsmyndighet för personal vid dess förvaltning. Med anledning av detta är nämnderna ansvarig för personalfrågor, inklusive arbetsmiljöfrågor, inom sina respektive verksamhetsområden med undantag av de frågor som kommunstyrelsen ansvarar för.

Justitieombudsmannen har tidigare uttalat sig kring att ett landsting (region) hade, med undantag för vissa chefsbefattningar, behandlat anställningsbeslut som ren verkställighet.<sup>6</sup> Justitieombudsmannens bedömning var att landstinget hade förskjutit gränsen mellan vad som i rättsligt hänseende är "beslut", respektive "ren verkställighet" på ett sätt som går längre än vad som i förarbetsuttalandena till kommunallag (1991:900)<sup>7</sup> förutsattes kunna ske. I propositionen till den äldre kommunallagen anges det att åtgärder som inte kan anses som beslut i lagens mening utan är av rent förberedande eller rent verkställande art omfattas inte av anmälningsskyldigheten. Justitieombudsmannens slutsats var att kommunallagens bestämmelser om delegation och överklagande som regel är tillämpliga när det gäller beslut om anställningar. Justitieombudsmannen såg allvarligt på att landstinget i fråga om de flesta anställningsbeslut inte följer kommunallagens reglering beträffande delegationsbeslut.

I regeringens proposition till ny kommunallag<sup>8</sup> anges det att beslut kännetecknats av att det bland annat föreligger alternativa lösningar och att beslutsfattaren måste göra vissa överväganden eller bedömningar. Vad gäller ren verkställighet får det inte finnas utrymme för självständiga bedömningar. Det anges inte vara helt klart var den exakta gränsen går mellan beslut som kräver delegering och sådana åtgärder som anses vara ren verkställighet. Det framgår vidare att bedömningen av vad som utgör ett beslut av rent verkställande art ska tolkas restriktivt så att möjligheterna till att överklaga besluten inte begränsas genom den praktiska tillämpningen.

#### 7.1.2 Socialnämndens uppgiftsfördelning

Av socialnämndens delegationsordning<sup>9</sup> framgår beskrivningar av skillnader mellan delegationsbeslut och verkställighet. Det beskrivs bland annat att det saknas utrymme för

---

<sup>5</sup> Reglemente för styrelse och nämnder. Kommunfullmäktige 2025-10-27, § 255.

<sup>6</sup> Fråga om ett landstings handläggning av beslut om anställningar. Landstinget hade, med undantag för vissa chefsbefattningar, behandlat anställningsbeslut som ren verkställighet, vilket medfört att landstinget i fråga om ett stort antal anställningsbeslut inte följt kommunallagens (1991:900) reglering beträffande delegationsbeslut. Justitieombudsmannen 2009-10-19. Diarienummer: 448-2008.

<sup>7</sup> Regeringens proposition 1990/91:117. 1991-03-07.

<sup>8</sup> Regeringens proposition 2016/17:171. 2017-04-06.

<sup>9</sup> Delegationsbestämmelser för socialnämnden. Socialnämnden 2025-11-27, § 198.

självständiga bedömningar när det handlar om verkställighet. Exempel som anges är avgiftsdebitering enligt fastställd taxa eller inköp enligt ramavtal. Även lönesättning, attest och övrig personaladministration anges som verkställighet.

I socialnämndens delegationsordning anges det inte vilken/vilka funktioner som har delegation på beslut om anställning.

Det uppges vid intervju att det har uppfattats som att kommunstyrelsens delegering av rätten till att fatta beslut om anställning har varit tillräckligt. Det framgår av kommunstyrelsens delegationsordning<sup>10</sup> att den gäller för anställda på kommunledningsförvaltningen samt förtroendevalda i kommunstyrelsen. Det uppges vidare vid intervju att denna fråga har lyfts med kommunjurist under granskningens genomförande.

Vid intervju beskrivs att chefer i socialförvaltningen kan få stöd av det kommungemensamma rekryteringsteamet vid behov.

Det uppges vid intervju att det inte har utarbetats några verksamhetsspecifika stödjande dokument avseende anställningsprocessen inom socialförvaltningen. Det framförs vid intervju att socialförvaltningen använder sig av kommungemensamma styrande och stödjande dokument.

### **7.1.3 Kommungemensamt arbetssätt**

#### ***Kompetensbaserat arbete***

Kommunstyrelsen har beslutat om en riktlinje för personalpolitiken<sup>11</sup>, vilken gör gällande att kommunen ska följa diskrimineringslagstiftningen och tillämpa kompetensbaserad rekrytering.

Det uppges vid intervju att arbetet med kompetensbaserad rekrytering tydliggörs i den kommunövergripande rutinen för rekrytering. Rutinen ska bidra till att förvaltningarna efterlever det som anges i kommunstyrelsens riktlinje för personalpolitiken om anställning. Det framgår inte av rutinen vilken instans som beslutat om att fastställa denna. I kommunfullmäktiges styr- och ledningssystem<sup>12</sup> finns inte "rutin" angivet som ett styrande dokument som kan vara kommunövergripande. Däremot anges det att en förvaltning kan behöva hjälp i form av stödjande dokument som till exempel rutiner. Dokument av sådan typ uppges inte vara styrande dokument. I styr- och ledningssystemet anges det till exempel att en "anvisning" kan vara ett kommunövergripande styrande dokument. En anvisning ska beslutas av kommundirektör.

Vid intervju uppges det att rutinen fungerar som ett styrande dokument i praktiken. Rutinen för rekrytering finns även publicerad på kommunens intranät. Det framförs vidare vid intervju att det finns instruktionsfilmer till ett flertal delar av processen som anges i rutinen.

---

<sup>10</sup> Delegationsbestämmelser för kommunstyrelsen. Kommunfullmäktige 2025-11-10, § 288.

<sup>11</sup> Riktlinjer för personalpolitik. Kommunstyrelsen 2023-03-06, § 32.

<sup>12</sup> Piteå kommuns styr- och ledningssystem. Kommunfullmäktige 2024-06-24, § 148.

I rutinen anges det att det kompetensbaserade arbetssättet ska motverka effekten av ytliga kategoriseringar, fördomar och förutfattade meningar. Det uppges att denna process ska bidra till att kommunen rekryterar personer med rätt kompetens i förhållande till verksamhetens behov idag och/eller i framtiden.

### ***Processens olika steg***

Det anges i rutinen att denna ska följas om behovet av en ny medarbetare är längre än sex månader. Av rutinen framgår beskrivningar av processens efterföljande steg:

- 1) Behovsanalys
- 2) Kravspecifikation
- 3) Annonsering
- 4) Mottagning av ansökningar
- 5) Urval
- 6) Intervju
- 7) Referens
- 8) Kontroller innan erbjudande om anställning (utdrag från belastningsregister för en del tjänster, arbetstillstånd om kandidaten är tredjelandsmedborgare och kontroll av ID-handling och körkort<sup>13</sup>)
- 9) Erbjudande om anställning
- 10) Introduktion

Rutinen gör även gällande att den som ska anställa någon måste undersöka om det finns någon medarbetare som är aktuell för omplacering eller företrädesrätt<sup>14</sup>. Detta ska ske genom kontakt med kommunens rekryteringsteam eller HR-partner.

I rutin för rekrytering anges det att berörda fackförbund ska delta i processen fram till och med urvalet. Fackliga representanter ska således inte delta i intervjuer och referenstagning. Vid intervju uppges det att HR-funktionen uppmuntrar rekryterande chef till att kontakta berört fackförbund och efterfråga en representant. Det uppges även att cheferna uppmuntras till att bjuda in till urvalsmöte inför intervju. Det anges i skriftliga svar att fackliga representanter upplever att de bjuds in för att vara med i urval och intervjuer.

### ***HR-funktionens stödjande funktion***

Det anges vid intervju att den kommunövergripande HR-funktionen i kommunen tidigare genomfört samtliga nyanställningar. Detta ska ändrats under år 2024 då uppgiften omfördelats till cheferna i organisationen.

Enligt rutinen kan funktionen HR-partner fungera som stöd vid tidigare beskrivna delar av processen. Vid intervju uppges det även finns ett kommungemensamt rekryteringsteam bestående av två medarbetare som kan stödja cheferna i processens samtliga delar. För att få stöd från rekryteringsteamet kan cheferna skicka ett mejl till teamets funktionsbrevlåda där de ska beskriva sitt behov av stöd i kommande process.

---

<sup>13</sup> Denna kontroll ska genomföras från och med 2025-11-01.

<sup>14</sup> I enlighet med lag (1982:80) om anställningsskydd.

Det uppges vid intervju att rekryteringsteamet erbjuder det stöd som cheferna efterfrågar. HR-funktionen framför vid intervju att de inte har identifierat någon önskan eller något behov av ytterligare stöd. Vid intervju med ett urval av enhetschefer uppges det att cheferna önskar ett mer omfattande stöd i arbetet med att anställa nya medarbetare med anledning av hög arbetsbelastning.

#### 7.1.4 Bedömning

Vår bedömning är att det **endast delvis** finns en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning i anställningsprocessen.

Vi kan konstatera att kommunstyrelsen har beslutat om att kompetensbaserad rekrytering ska tillämpas i kommunen genom riktlinjer för personalpolitik. Vi bedömer att arbetet med kompetensbaserad rekrytering tydliggörs i en rutin, vilket inte klassificeras som ett styrande dokument i kommunen. Med anledning av detta bedömer vi att rutinens styrande förmåga för andra nämnders förvaltningar är otydlig, även om det uppges att rutinen fungerar som ett styrande dokument i praktiken på socialförvaltningen. Vad gäller rutinen i sig bedömer vi att denna anger kommunens kompetensbaserade process för att anställa nya medarbetare.

Vad gäller anställningar inom socialnämnden kan vi konstatera att nämnden inte har delegerat rätten till att fatta beslut om anställning. Med anledning av Justitieombudsmannens uttalande, det som finns angivet om ren verkställighet i regeringens proposition samt att nämnderna i kommunen är anställningsmyndighet och ansvarig för personalfrågor, inklusive arbetsmiljöfrågor, inom sina respektive verksamhetsområden bedömer vi att socialnämnden bör delegera rätten till att fatta beslut om anställning. Vi bedömer att socialnämnden behöver tillse att det finns en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning för att kunna säkerställa följsamhet till kommungemensamma rutiner.

## 7.2 ANSTÄLLNING AV NYA MEDARBETARE

### 7.2.1 Behovsanalys

Enligt rutinen ska den som genomför en rekrytering genomföra en behovsanalys då det inte självklart att behovet kommer att vara likadant längre fram i tiden. Det beskrivs att förändringar i samhället/organisationen samt ändrade krav från kunder/brukare är sådant som kan påverka behovet.

I mallen för behovsanalys och kravspecifikation<sup>15</sup> anges det två områden för behovsanalysen:

---

<sup>15</sup> Dokumentnamn och datering saknas.

- 1) Beskrivning av framtida behov: här kan det till exempel anges om personalbehovet kan lösas på andra sätt än nyanställning samt vilket behov som finns utifrån verksamhetens mål.
- 2) Den nya tjänstens arbetsuppgifter, mål och ansvar: här kan det anges vilket ansvar som ska ingå i tjänsten samt vilken kompetens som finns i dagsläget och vad som behöver kompletteras.

Vid intervju förmedlas en upplevelse om att det sällan är nödvändigt eller att det finns tillräckligt med resurser för att genomföra och dokumentera en behovsanalys inför inledande av processen. Det beskrivs att det vanligen inte finns andra möjligheter att lösa behovet än att nyanställa. För befattningar som har ett ofta återkommande anställningsbehov uppges det vid intervju att en dokumenterad behovsanalys sällan är nödvändig. Vad gäller resurser uppges det att chefer sällan har tillräckligt med tid för att fullt ut genomföra och dokumentera en behovsanalys. Det beskrivs att arbetsuppgifter med mer direkt påverkan på den dagliga driften av verksamheten alltid måste prioriteras före arbetsuppgifter av denna typ.

### **7.2.2 Kravspecifikation**

Den kommungemensamma rutinen gör gällande att det ska utarbetas en kravspecifikation om den som ska rekrytera har konstaterat att det finns ett rekryteringsbehov utifrån behovsanalysen. Kravspecifikationen uppges utgöra grunden för annonsutformning, urval och intervjuer.

Enligt rutinen ska kravspecifikationen utarbetas i ett digitalt rekryteringssystem. Det beskrivs att den som genomför rekryteringen ska välja ut tre eller fyra kompetenser som är relevanta för tjänsten. Däremot uppges det att en del tjänster redan har en utarbetad kompetensmall i systemet.

I mallen för behovsanalys och kravspecifikation anges följande områden för kravspecifikationen:

- 1) Utbildning
- 2) Erfarenhet
- 3) Kunskapskrav
- 4) Personliga egenskaper utifrån kompetensmodellen
- 5) Övriga krav

Av mallen framgår exempel på personliga egenskaper och färdigheter.

Vid intervju uppges det att kravspecifikationen för sjuksköterskor och befattningar inom områden som till exempel fysioterapi och arbetsterapi sällan skiljer sig åt. Med anledning av detta samt tidsbrist används vanligen kravspecifikationer från tidigare anställningar av samma befattningstyp.

### **7.2.3 Annonsering av tjänster**

Enligt den kommungemensamma rutinen för rekrytering ska kravspecifikationen utgöra underlag för utformning av annonsen. Utarbetandet av själva annonsen ska ske i det digitala rekryteringssystemet.

Vid intervju uppges det att annonser för sjuksköterskor och befattningar inom områden som till exempel fysioterapi och arbetsterapi sällan skiljer sig åt. Med anledning av detta samt tidsbrist används vanligen annonser från tidigare anställningar av samma befattningstyp.

Det beskrivs i rutinen att kommunens rekryteringsteam eller kommunikatör på berörd förvaltning kan stödja den som ska utarbeta en annons genom att "putsas" texten, vid behov. Det uppges vara rekryteringsteamet som ska publicera samtliga annonser för att säkerställa att lag (1982:80) om anställningsskydd och rätten till omplacering efterlevs. Innan annonsen publiceras ska även fackliga representanter givits möjlighet att delge sina synpunkter.

Det uppges vid intervju att HR-funktionen uppmantrar rekryterande chef att skicka med annonsunderlag till fackliga företrädare vid förfrågan om facklig representant i processen. Det anges i skriftliga svar att fackliga representanter upplever att de sällan blir tilldelad möjlighet att läsa tilltänkt annons innan publicering.

### **7.2.4 Referenstagning**

Enligt den kommungemensamma rutinen för rekrytering ska referenser tas på de kandidater som kan vara aktuella för tjänsten. Det uppges att referenstagningen, i huvudsak, ska ske via ett digitalt referenssystem.

Vi har tagit del av skrämbilder från det digitala referenssystemet som visar mallen för referenstagning som ska användas inom vård och omsorg. Mallen består av 13 frågor, däribland hur personens prestation stod i förhållande till andra som utförde samma arbete, hur personens samarbetsförmåga bedöms vara samt hur personens bemötande mot kunder/brukare upplevdes vara.

Rutinen för rekrytering gör gällande att det i undantagsfall är möjligt att genomföra referenstagning på annat sätt. Vid intervju beskrivs att referenstagningen via telefonsamtal är en vanlig metod. Det uppges inte finnas något bestämt sätt för att dokumentera referenstagning som sker via telefon.

Det uppges i rutinen att det bör tas minst två referenser per kandidat, varav minst en ska vara en chef. Om kandidaten tidigare arbetat eller fortfarande arbetar i kommunen ska interna referenser alltid tas.

### **7.2.5 Säkerställande av följsamhet till rutinerna**

Det anges vid intervju att det inte genomförs några specifika kontroller eller uppföljningar som syftar till att säkerställa följsamhet till den skriftliga rutinen för rekrytering. Däremot uppges det finnas några inbyggda kontroll- och kvalitetssäkrande funktioner i den kommungemensamma processen. Bland annat ska det inte vara möjligt att anställa någon i

kommunen utan att registrera detta som ett anställningsärende i det digitala verktyget. Det framförs vidare att detta verktyg administreras av den kommungemensamma HR-funktionen, vilket medför att HR har översyn av samtliga ärenden. Samtliga anställningsannonser publiceras även av HR-funktionen. Detta beskrivs utgöra en kontroll av annonsens utformning och till viss del hur denna överensstämmer med den ifyllda kravspecifikationen.

### 7.2.6 Stickprovskontroll

Inom ramen för denna granskning har vi genomfört en stickprovskontroll av samtliga anställningar inom områden fysioterapi, arbetsterapi och sjuksköterskor som har genomförts under perioden 1 juli år 2025 till och med 1 januari år 2026. För anställningarna som inkluderats i stickprovskontrollen har vi begärt följande underlag:

- 1) Behovsanalys
- 2) Kravspecifikation
- 3) Publicerad annons
- 4) Dokumentation av referenstagning

Utifrån erhållna underlag har vi kontrollerat om det finns en dokumenterad behovsanalys, om det finns en dokumenterad kravspecifikation, om den publicerade annonsen överensstämmer med kravspecifikationen samt om det har genomförts referenstagning.

Urvalet består av sju anställningsärenden som totalt sett innehåller tio tjänster:

Se sammanställning av stickprovskontrollen nedan.

Tabell 1. Stickprovskontroll.

Dokumenterad behovsanalys	Dokumenterad kravspecifikation	Annons överensstämmer med kravspecifikation	Dokumenterad referenstagning
Nej	Ja	Nej. I annons anges det att personen gärna har vidareutbildning. Personliga egenskaper är inte helt överensstämmande.	Ja
Nej	Ja	Nej. Anges fler personliga egenskaper i annonsen. Anges även i annons att ytterligare utbildning är meriterande samt krav på B-körkort.	Nej
Nej	Ja	Nej. I annons anges det att vidareutbildning är meriterande.	Nej
Nej	Ja	Nej. I annons anges det att personen gärna har specialisering. Framgår inte av annons att erfarenhet inom äldreomsorgen är meriterade. Personliga egenskaper är inte helt överensstämmande.	Uppges finnas. Ej tagit del av underlag.
Nej	Ja	Nej. I kravspecifikationen anges det som önskvärt med erfarenhet från liknande uppgifter, ej i annons. Personliga egenskaper är inte helt överensstämmande. Kravspecifikationen anger inte B-körkort som krav.	Ja

Nej	Nej	Kravspecifikation finns ej.	Ja
Nej	Ja	Nej. I annons anges det att vidareutbildning är meriterande. Anges inte att erfarenhet är ett krav utan att det kan vara meriterande. Krav på B-körkort anges inte i kravprofilen. Personliga egenskaper är inte helt överensstämmande.	Ej tillämpligt*

*Källa: interna underlag.*

*\*Ingen ansökte till tjänsten*

Vi noterar i genomförd stickprovskontroll att det inte finns någon dokumenterad behovsanalys i något av de utvalda ärendena. Vår stickprovskontroll är baserad på underlag som är lagrade i det digitala rekryteringsverktyget, vilket innebär att det kan finnas dokumenterade behovsanalyser hos den berörda chefen.

I stickprovskontrollen noterar vi att det finns avvikelser mellan den dokumenterade kravspecifikationen och den publicerade annonsen i samtliga fall. Avvikelserna handlar om ska-krav, vad som anges vara meriterande och personliga egenskaper.

Vad gäller referenser har vi tagit del av digitala referenser i tre ärenden. Det uppges även finnas digitala referenser i ytterligare ett ärende men vi har inte tagit del av underlag för detta. Vår stickprovskontroll är baserad på underlag som är lagrade i det digitala rekryteringsverktyget, vilket innebär att det kan finnas dokumenterade referenstagningar hos den berörda chefen. Det uppges även vid intervju att det kan tas referenser genom telefonsamtal.

### 7.2.7 Bedömning

Vår bedömning är att socialnämnden **endast delvis** tillsett att det genomförs behovsanalyser innan en rekryteringsprocess inleds.

Vår bedömning är att socialnämnden **endast delvis** tillsett att anställningsförfaranden utgår från en kravspecifikation.

Vår bedömning är att socialnämnden **endast delvis** säkerställt att kraven i publicerade annonser överensstämmer med de krav som anges i utarbetade kravspecifikationer.

Vår bedömning är att socialnämnden **endast delvis** säkerställt att det genomförs referenstagningar.

Vår bedömning baseras på att det finns en kommunövergripande rutin som ska tillämpas vid anställningar som ska vara längre än sex månader. Vi bedömer att rutinens styrande förmåga för andra nämnders förvaltningar är otydlig, även om det uppges att rutinen fungerar som ett styrande dokument i praktiken på socialförvaltningen. I rutinen framgår beskrivningar för hur behovsanalyser, kravspecifikationer, annonser och referenstagningar

ska genomföras. Vi bedömer att rutinen tydliggör ovan nämnda delar av anställningsprocessen. I processen finns det även några inbyggda kontroller som har en kvalitetssäkrande funktion i delar av processen. Däremot tyder våra intervjuer på att det sällan finns tillräckliga resurser för att efterleva rutinen till fullo. Intervjuerna tyder även på att den kommungemensamma processen inte alltid är helt tillämplig på anställningar inom socialförvaltningen. Vår stickprovskontroll indikerar även på att det finns avvikelser i dokumenteringen av processens olika delar. Vi bedömer att stickprovskontrollens resultat tyder på att det finns brister i följsamhet till den kommunövergripande rutinen. Däremot vill vi framhålla att vår stickprovskontroll är baserat på ett mindre urval och är således inte representativ för samtliga ärenden inom nämndens verksamhet.

## 8 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

---

Syftet med granskningen har varit att bedöma om socialnämnden har en ändamålsenlig process för beslut om anställning.

**Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att socialnämnden endast delvis har en ändamålsenlig process för beslut om anställning.**

Se inledning samt respektive rapportkapitel för en mer detaljerad beskrivning.

Utifrån resultatet av granskningen rekommenderas socialnämnden att:

- Tydliggöra ansvar och mandat för beslut om anställningar, se avsnitt 7.1.4.
- Överväga att tydliggöra den kommungemensamma rutinen för rekrytering på förvaltningsnivå i syfte att anpassa processen mer till förvaltningens behov, se avsnitt 7.2.7.
- Tillse att behovsanalyser, kravspecifikationer, annonser och referenstagning sker i enlighet med den kommungemensamma processen, 7.2.7.

Därutöver rekommenderas kommunstyrelsen att:

- Tillse att den kommungemensamma anställningsprocessen dokumenteras i enlighet med kommunfullmäktiges styr- och ledningssystem, se avsnitt 7.1.4.

Datum som ovan

Azets Revision & Rådgivning AB

Pär Koyanagi-Gustafsson

*Certifierad kommunal revisor*

Liam Alldén

*Verksamhetsrevisor*