



# Familjebostäder AB

## Självdeklaration 2013

### Verifiering av rekryteringsprocessen

Utförd av PwC

Februari 2014



Göteborgs  
Stad

# 1 Inledning

Med start hösten 2010 har Deloitte, EY och PwC på uppdrag av Göteborgs Stad, som ett led i Göteborgs Stads arbete att utveckla och stärka riskhantering och intern kontroll, utvecklat en modell (Självdeklaration) för ett antal verksamhetskritiska processer.

Tidigare år har området verksamhetsövergripande och inköpsprocessen utvärderats och verifierats. För år 2013 beslutades att fortsätta arbetet med självdeklaration och efterföljande verifiering för vissa utvalda bolag/förvaltningar inom rekryteringsprocessen.

Rekrytering är en strategisk HR- process. Inom Göteborgs Stad genomförs cirka 6000 rekryteringar årligen och varje felrekrytering innebär en betydande kostnad för staden både ur verksamhetsperspektiv och ur ekonomiskt perspektiv.

I Göteborgs Stad finns en väl förankrad process för rekrytering som är dokumenterad och tillgänglig för alla på webb-platsen Personalingången. Processen bedöms av Göteborgs Stad också utgöra en viktig grund för ett framgångsrikt arbete med två av de prioriterade områdena inom stadens HR- arbete; ”kompetensförsörjning” och ”attraktiv arbetsplats”.

Följande delar av rekryteringsprocessen har innefattats av årets självdeklaration:



## 2 Sammanfattning

Familjebostäder AB genomförde under hösten 2013 självutvärderingen av den interna kontrollen i rekryteringsprocessen. Under januari 2014 genomförde PwC en verifiering av Familjebostäder AB självutvärdering inom området.

Verifiering har utförts genom besök hos Familjebostäder AB och har omfattat intervjuer med utvalda medarbetare på bolaget. Om tillämpligt har även relevant dokumentation insamlats och viss testning utförts.

Vid verifieringen har ett antal områden där den interna kontrollen kan förbättras framkommit. Den totala bedömningen visar att det finns ett stort behov av förbättring avseende intern kontroll.

Gjorda iakttagelser avser främst formalia kring dokumentation av vissa genomförda arbetsmoment. Rutiner och kontroller kring rekrytering finns på plats och bolaget har en dokumenterad rekryteringsprocess.

Nivån på bedömningsskalan har medvetet satts högt av Göteborgs Stad och är i nivå med vad andra organisationer brukar sätta. Göteborgs Stad centralt har också satt höga krav avseende dokumentation i rekryteringsprocessen som inte fullt ut kommunicerats inom organisationen. Det framgår inte heller tydligt hur dokumentationen ska ske i befintlig information på Göteborgs Stads intranät.

Detaljerade iakttagelser framgår i avsnitt 5 nedan.

### 3 Avgränsningar

Våra bedömningar bygger på en översiktlig verifiering av påståendena i ”Självdeklarationen” 2013 inom rekryteringsprocessen.

Åtterrapporeringen är en avvikelserapportering och är därmed inte av beskrivande karaktär, vilket innebär att redan fungerande områden inte lyfts fram i samma utsträckning som eventuella brister och förbättringsområden.

I de fall där testning inte ingått som en del av verifieringen bygger våra bedömningar på den information vi erhållit via intervjuer med utvalda medarbetare inom respektive verksamhet.

Vad gäller styrande dokument har verifieringen inte innefattat en djupare analys av dess ändamålsenlighet.

## 4 Metod

Självdeklarationen har initierats som ett led i att stärka och utveckla kvaliteten i riskhantering och intern kontroll inom Göteborgs Stad. Självdeklarationen är baserad på COSO, vilket är det internationellt mest erkända ramverket för intern kontroll. COSO-ramverket bygger på ett strukturerat sätt att arbeta med intern kontroll och omfattar ett antal olika komponenter. Komponenterna är kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning och övervakning. I Självdeklarationen finns ett antal påståenden, vilka har riskklassificerats i en skala från 1 till 3.

Riskklassificeringen har upprättats av Göteborgs Stad i samband med Självdeklarationens införande.

- **Riskkategori 1** har tilldelats påståenden med liten inverkan.
- **Riskkategori 2** har tilldelats påståenden med medelstor inverkan.
- **Riskkategori 3** har tilldelats påståenden med större inverkan.

Syftet med denna klassificering har varit att få en nyanserad och rättvisande bild av den interna kontrollen inom Göteborgs Stads bolag/förvaltningar.<sup>1</sup>

Familjebostäder AB har under oktober och november 2013 själva svarat på ett antal påståenden kring den interna kontrollen inom rekryteringsprocessen och tagit ställning till om de uppfyller påståendena eller inte och har även fått beskriva vilken dokumentation de har på plats för att styrka påståendena. PwCs uppgift har varit att verifiera i vilken utsträckning fastställda påståenden uppnås.

Verifieringen har utförts genom besök hos Familjebostäder AB och har omfattat intervjuer med utvalda medarbetare inom respektive verksamhet. Om tillämpligt har även relevant dokumentation insamlats och viss testning genomförts. Beroende på påståendets karaktär har en av följande tre testmetoder använts för att utvärdera dess effektivitet:

---

<sup>1</sup> Andelen effektiva påståenden multiplicerat med risknivå har dividerats med totalt antal tillämpliga påståenden, multiplicerat med deras risknivå. Kvoten som erhålls från denna beräkning utgör sedan underlaget för utvärdering av övergripande bedömning per COSO-komponent och respektive delområde inom rekryteringsprocessen. Påståenden som bedömts som ej tillämpliga ingår inte i beräkningen.

<b>Intervju</b>	Påståenden har utvärderats genom intervju med ledande befattningshavare och övriga nyckelpersoner.
<b>Intervju/ dokumentation</b>	Påståenden har utvärderats genom intervju med ledande befattningshavare och övriga nyckelpersoner. Vidare har även tillämplig dokumentation insamlats och översiktligt utvärderats.
<b>Intervju/ dokumentation/ testning</b>	Påståenden har utvärderats genom intervju med ansvarig befattningshavare och övriga nyckelpersoner. Vidare har testning genomförts enligt gemensamt beslutade urvalskriterier.

Efter utvärderingen enligt ovan har varje påstående bedömts som ”effektiv” eller ”ej effektiv”. För att ett påstående ska bedömas som effektivt måste det finnas en rutin som säkerställer att påståendet fungerar. Påståendet måste även ha fungerat under testperioden 2013, vilket validerats genom en av de tre testmetoderna. För de påståenden där det via stickprovstestning har visat sig att minst ett urval har en avvikelse har det aktuella påståendet bedömts som ej effektivt även om majoriteten av stickproven blivit godkända. Även i de fall kontroller finns på plats, men där dokumentation saknas eller är bristfällig har påståendena bedömts som ej effektiva.

Utvärderingen har skett enligt en tregradig skala. Nivån i bedömningsskalan har beslutats vid Självdeklarationens införande av Göteborgs Stad tillsammans med externa specialister från Deloitte, EY och PwC. Skalan är satt utifrån en hög ambitionsnivå av Göteborgs Stad och är i nivå med vad andra organisationer brukar sätta.

<b>Bedömningsskala</b>	
Stort behov av förbättring	< 70 % effektiva påståenden
Behov av förbättring	70 - < 90 % effektiva påståenden
God måluppfyllelse	90 - 100 % effektiva påståenden
E/T	Ej tillämpligt

## 5 Resultat

Vid verifieringen har ett antal områden där den interna kontrollen kan förbättras framkommit. Den totala bedömningen visar att det finns ett stort behov av förbättring avseende intern kontroll.

Göteborgs Stad centralt har satt höga krav avseende dokumentation i rekryteringsprocessen som inte fullt ut kommunicerats inom organisationen. Det framgår inte heller tydligt hur dokumentationen ska ske i befintlig information på Göteborgs Stads intranät.

Gjorda iakttagelser avser främst formalia kring dokumentation av vissa genomförda arbetsmoment. Rutiner och kontroller kring rekrytering finns på plats och bolaget har en dokumenterad rekryteringsprocess.

Nedan framgår en övergripande sammanställning per område utifrån de fem COSO-komponenterna och per delområde i rekryteringsprocessen. I avsnitt 5.1 återfinns detaljerade iakttagelser med tillhörande rekommendationer.

### Resultat per COSO-komponent

Riskbedömning består enbart av ett påstående varför resultatet av detta påstående får stor påverkan och blir detsamma som hela COSO-komponentens bedömning. Information & kommunikation innehåller enbart tre påståenden varför resultatet för respektive påstående får stor påverkan på COSO-komponentens bedömning.

COSO-komponent	Självutvärdering 2013	PwCs bedömning 2013
Kontrollmiljö	100 %	73 %
Riskbedömning	100 %	0 %
Kontrollaktiviteter	100 %	68 %
Information & kommunikation	100 %	100 %
Uppföljning	100 %	50 %
Total	100 %	66 %

### Resultat per delområde i rekryteringsprocessen

Områdena behovsanalys och urval av kandidater består enbart av ett påstående vardera varför resultatet av dessa påståenden får stor påverkan och blir detsamma som för hela delområdet.

Delområde	Självutvärdering 2013	PwCs bedömning 2013
Övergripande	100 %	69 %
Behörigheter HR-system	Ej tillämplig	Ej tillämplig
Behovsanalys	100 %	0 %
Utforma rekryteringsunderlag	100 %	71 %
Urval av kandidater	100 %	100 %
Bedöm och anställ kandidat	100 %	67 %
Total	100 %	66 %



## 5.1 Rekryteringsprocessen

Nedan redovisas de iakttagelser som identifierats som "ej effektiva" under verifieringen av Självdeklaration 2013. Vi har även lämnat förslag på förbättringsåtgärder/rekommendationer för respektive iakttagelse. Tidplan för när åtgärdsplan, ansvarig och tidplan för respektive iakttagelse ska vara framtaget har kommunicerats av Göteborgs Stad.

Rekryteringsprocessen				
Nr	Kontrollfråga självdeklaration	Risk-kategori	Iakttagelse	Rekommendation
1.4	Rutiner finns på plats som förtydligar, konkretiserar hur man arbetar med stadens gemensamma process eller motsvarande för rekrytering.	3	Rutinbeskrivning över rekryteringsprocessen ska enligt Staden innehålla en rad olika områden bland annat att mångfaldsperspektivet beaktas. Denna punkt framgår inte av bolagets processbeskrivning.	Bolaget bör komplettera sin befintliga dokumentation avseende rekryteringsprocessen med att en beaktning av mångfaldsperspektivet ska göras som en del av processen.
1.7	Bolaget/förvaltningen säkerställer att rutinerna enligt rekryteringsprocessen efterlevs.	3	Bolaget saknar uppföljning av HR-avdelningens arbete och att efterlevnad av rekryteringsprocessen följs upp av annan ansvarig än HR-avdelningen.	<p>Bolaget bör säkerställa att en systematisk utvärdering av hela rekryteringsprocessen sker, vilken även inkluderar de uppgifter som utförs av anställda inom HR, något som staden centralt efterfrågar.</p> <p>En sådan utvärdering skulle exempelvis kunna vara en del av bolagets internkontrollplan. Tidpunkt och frekvens för utvärderingen bör anpassas utifrån identifierade risker och/eller resultat av tidigare genomförda granskningar.</p> <p>Verifieringen kan inkludera både stickprov och en kvalitativ dialog för att undersöka och säkerställa att rutinerna för rekryteringsprocessen har följts under den granskade perioden.</p>

1.10	En modell och process för löpande utvärdering av risker finns på plats för rekryteringsprocessen i syfte att etablera ändamålsenlig intern kontroll.	3	I den riskanalys som bolaget har genomfört finns en övergripande risk kring rekrytering upptagen. Däremot saknas dokumentation av mer detaljerade risker kring rekrytering.	Bolaget bör komplettera sin befintliga riskanalys avseende rekryteringsprocessen i syfte att identifiera och dokumentera mer detaljerade risker kring rekryteringsprocessen samt säkerställa att formaliserade och ändamålsenliga kontroller finns på plats kopplade till identifierade riskområden även för dessa risker.  Riskanalysen bör innefatta identifiering, utvärdering och dokumentation av risker, med en tydlig koppling till målen för rekryteringsprocessen.
1.14	Bolaget/förvaltningen har rutiner för att hantera och rapportera avvikelser.  Exempelvis om bolaget/förvaltningen i efterhand (vid uppföljningskontroll) inser att bolaget/förvaltningen frångått rekryteringsordningen.	2	Bolaget saknar en dokumenterad rutin för att hantera och rapportera avvikelser inom rekryteringsprocessen.	Bolaget bör införa en dokumenterad rutin för att hantera och rapportera avvikelser kopplat till rekryteringsprocessen. Om bolaget har en generell avvikelserutin som även är tillämpbar på rekryteringsprocessen bör det framgå.
3.1	Bolaget/förvaltningen säkerställer att en behovsanalys genomförs.	3	Vid intervjuer och granskning av stickprov av ansökningar framkom att en behovsanalys inte alltid upprättas för alla rekryteringar, bristen gäller främst så kallade ersättningsrekryteringar till befintliga tjänster. Enligt Stadens riktlinjer skall en sådan alltid upprättas för samtliga kategorier av rekryteringar.	Bolaget bör säkerställa att en dokumenterad behovsanalys sker för samtliga rekryteringar som påbörjas.

4.2	Bolaget/förvaltningen säkerställer att kompetensen vikts i kravprofilen.	2	Vid intervjuer och granskning av stickprov av ansökningar framkom att bolaget inte alltid upprättar någon bedömningsmall för sin bedömning av kandidater vid rekryteringen. Enligt Stadens riktlinjer skall någon form av bedömningsmall alltid upprättas för samtliga rekryteringar.	Bolaget bör införa en metod för att vikta aktuella kompetenser i samtliga kravprofiler, i syfte att möjliggöra en objektiv bedömning av kandidater.
6.2	Bolaget/förvaltningen säkerställer att bedömning av kandidater sker.	2	Vid intervjuer och granskning av stickprov av ansökningar framkom att bolaget inte alltid dokumenterar sin bedömning av kandidater vid rekryteringen. Enligt Stadens riktlinjer ska någon form av dokumentation alltid upprättas avseende bedömning för samtliga rekryteringar.	Bolaget bör säkerställa att bedömning utifrån en viktad kravprofil eller bedömningsmall sker, dokumenteras och sparas för samtliga rekryteringar.  För att säkerställa spårbarhet bör beslutsunderlaget lagras i enlighet med aktuella riktlinjer avseende dokumenthantering.
6.3	Bolaget/förvaltningen säkerställer att referenstagning sker.	2	Bolaget har en mall för referenstagning. Dokumentation sker dock inte över inhämtade referenser avseende interna kandidater.  Enligt Stadens riktlinjer skall referenser tas för alla rekryteringar inklusive visstidsanställningar. Även interna referenser skall noteras, men behöver inte inhämtas om rekryterande chef har arbetat direkt med kandidaten.	Bolaget bör säkerställa att referenstagning dokumenteras i enlighet med aktuella riktlinjer avseende dokumenthantering.  Här skall datum för referenstagning framgå samt vilken relation kandidat haft till aktuell referens(er).
6.5	Rutiner finns för arkivering och diarieföring av handlingar i samband med rekrytering.	2	Bolaget har en dokumenthanteringsplan framtagen. Bolagets dokumenthanteringsplan följer i stort Stadens riktlinjer förutom avseende referenstagning vid internrekrytering vilka inte arkiveras, se även punkt 6.3.	Bolaget bör säkerställa att samtliga rekryteringar arkiveras i enlighet med stadens "checklista arkivering".  Bolaget bör säkerställa att all relevant dokumentation enligt gällande riktlinjer är lätt åtkomligt.