

Göteborgs Stad

Självdeklaration 2013

Verifiering av rekryteringsprocessen

Utförd av Deloitte, EY och PwC

Februari 2014



Innehåll

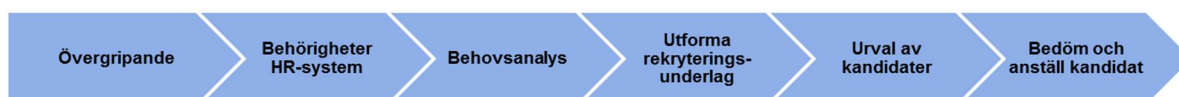
1	Sammanfattning.....	2
2	Inledning.....	4
3	Avgränsningar.....	5
4	Metod	6
5	Resultat.....	8
5.1	Kommentarer avseende årets resultat.....	8
5.2	Väsentliga iakttagelser och därtill relaterade rekommendationer Delområde "Övergripande"	9
5.2.1	Risikanalys	9
5.2.2	Efterlevnad av rutiner i rekryteringsprocessen.....	10
5.2.3	Rutiner för att rapportera och hantera avvikelser.....	10
5.3	Väsentliga iakttagelser och därtill relaterade rekommendationer Delområde "Behörigheter HR-system"	11
5.3.1	Genomgång av behörigheter.....	11
5.4	Väsentliga iakttagelser och därtill relaterade rekommendationer Delområde "Behovsanalys"	11
5.4.1	Dokumenterad behovsanalys	11
5.5	Väsentliga iakttagelser och därtill relaterade rekommendationer Delområde "Utforma rekryteringsunderlag"	12
5.5.1	Viktning i kravprofilen.....	12
5.5.2	Efterlevnad av stadens rekryteringsordning.....	12
5.6	Väsentliga iakttagelser och därtill relaterade rekommendationer Delområde "Bedöm och anställ kandidat"	13
5.6.1	Dokumentation i samband med bedömning av kandidater	13
5.6.2	Referenstagning.....	13
5.6.3	Avslut av rekrytering.....	13
5.6.4	Arkivering och diarieföring	14
5.6.5	Uppföljning av avslutade rekryteringar.....	14
5.7	Sammanfattande rekommendationer till Göteborgs Stad centralt	15
	Bilaga 1 – Totalt resultat per delområde i rekryterings-processen vid självutvärdering och verifiering	2
	Bilaga 2 – Totalt resultat per COSO-komponent vid självutvärdering och verifiering	3
	Bilaga 3 – Resultat för respektive bolag/förvaltningar per delområde vid självutvärdering och verifiering	4
	Bilaga 4 – Resultat för respektive bolag/förvaltningar per COSO-komponent vid självutvärdering och verifiering.....	6
	Bilaga 5 – Fördelning av antal verifierade bolag/förvaltningar avseende måluppfyllelse per COSO-komponent.....	8
	Bilaga 6 – Resultat från självutvärdering för samtliga bolag/förvaltningar per COSO-komponent.....	9
	Bilaga 7 – COSO-ramverkets fem komponenter	12

1 Sammanfattning

Samtliga bolag och förvaltningar inom Göteborgs Stad genomförde under oktober och november 2013 en självutvärdering genom att svara på ett antal påståenden kring den interna kontrollen inom rekryteringsprocessen och ta ställning till om de uppfyller påståendena eller inte. De har även fått beskriva vilken dokumentation de har på plats för att styrka påståendena.

Under januari 2014 har Deloitte, EY och PwC som ett fristående uppdrag genomfört en verifiering av den interna kontrollen inom rekryteringsprocessen för att utvärdera hur denna har fungerat under 2013. Totalt har 30 bolag/förvaltningar omfattats. Verifiering har utförts genom besök hos bolagen/förvaltningarna och har omfattat intervjuer med utvalda medarbetare inom respektive verksamhet. Om tillämpligt har även relevant dokumentation insamlats och viss testning genomförts.

Följande delar av rekryteringsprocessen har innefattats av årets självdeklaration:



Återrapporteringen av verifieringen är en avvikelserapportering och är inte av beskrivande karaktär.

Nivån på bedömningsskalan har medvetet satts högt av Göteborgs Stad och är i nivå med vad andra organisationer brukar sätta.

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

För de verifierade bolagen/förvaltningarna som helhet bedöms den interna kontrollen vara i stort behov av förbättring. Årets resultat är enligt vår bedömning att anse som normalt i jämförelse med vad andra organisationer brukar erhålla när verifieringen genomförs för första gången inom ett nytt område och när det råder en informell intern kontroll där kontroller inte är tillräckligt dokumenterade i kombination av högt personberoende. Årets resultat beror delvis på att det saknas dokumentation som bevis på genomförda arbetsmoment.

En orsak till den stora skillnaden mellan resultatet från självutvärderingen jämfört med resultatet från verifieringen är att en del bolag/förvaltningar inte fullt ut varit medvetna om de krav som ställs på dokumentation/spårbarhet, vilket påverkat deras svar vid självutvärderingen.

Delområden med störst förbättringsbehov är Behovsanalys, Utforma rekryteringsunderlag samt Bedöm och anställ kandidat. På intervjubasis med bolagen/förvaltningarna har information framkommit att behovsanalys och bedömning av kandidater sker men att dokumentation saknas och/eller är bristfällig.

Fördelningen av resultatet för de 30 verifierade bolagen/förvaltningarna redovisas nedan tillsammans med resultatet från genomförd självutvärdering. Detaljerade iakttagelser framgår i avsnitt 5.

Självutvärdering 2013	Verifiering 2013	Innebörd
God måloppfyllelse 20 st (67 %)	God måloppfyllelse 0 st (0 %)	Inget av bolagen/förvaltningarna har god måloppfyllelse avseende intern kontroll på en övergripande nivå inom rekryteringsprocessen.
Behov av förbättring 5 st (16,5 %)	Behov av förbättring 7 st (23 %)	23 % av bolagen/förvaltningarna är i behov av förbättring avseende intern kontroll på en övergripande nivå inom rekryteringsprocessen.
Stort behov av förbättring 5 st (16,5 %)	Stort behov av förbättring 23 st (77 %)	77 % av bolagen/förvaltningarna är i stort behov av förbättring avseende i intern kontroll på en övergripande nivå inom rekryteringsprocessen.

I tabellen nedan sammanfattas generella iakttagelser per delområde inom Göteborgs Stads rekryteringsprocess och hur stor andel av bolagen/förvaltningarna som har bedömts som effektiva inom respektive delområde vid självutvärdering respektive verifiering.

Delområde	Självutvärdering 2013	Verifiering 2013
1. Övergripande	90 %	76 %
- Systematisk utvärdering av rekryteringsprocessen saknas - Avsaknad av/ bristfällig riskanalys - Bristfällig rutin för rapportering och hantering av avvikelser - Rutiner saknas som förtydligar/konkretiserar hur bolaget/förvaltningen arbetar med Göteborgs Stads process för rekrytering - Rutiner för att förebygga eller förhindra jävssituationer saknas eller är bristfälliga		
2. Behörigheter HR-system	93 %	74 %
Bristfällig genomgång och/eller dokumentation av behörighetsgenomgång		
3. Behovsanalys	79 %	23 %
Avsaknad av dokumenterad behovsanalys		
4. Utforma rekryteringsunderlag	89 %	48 %
- Avsaknad av viktning av kompetens i kravprofil - Avsaknad av dokumentation av att rekryteringsordningen efterlevs		
5. Urval av kandidater	79 %	100 %
Inga generella avvikelser		
6. Bedöm och anställ kandidat	91 %	55 %
- Avsaknad av dokumentation på hur bedömning av kandidater skett - Avsaknad av spårbarhet att referenstagning skett - Avslut av rekrytering samt återkoppling till kandidater har ej skett inom rimlig tid - Bristfällig rutin för arkivering och diarieföring - Bristfällig rutin för uppföljning av avslutade rekryteringar		
Totalt	89 %	65 %

2 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”.

3 Avgränsningar

Våra bedömningar bygger på en översiktlig verifiering av påståendena i Självdeklarationen 2013 inom rekryteringsprocessen. Återrapporteringen 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-modellen bygger på ett strukturerat sätt att arbeta med intern kontroll omfattande 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 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.¹

Samtliga bolag/förvaltningar inom Göteborgs Stad har genomfört en självutvärdering. Bolagen/förvaltningarna 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. De har även fått beskriva vilken dokumentation de har på plats för att styrka påståendena.

Vår uppgift har varit att verifiera i vilken utsträckning fastställda påståenden uppnås för ett antal utvalda bolag/förvaltningar. Verifieringen under 2013 har omfattat 30 bolag/förvaltningar inom Göteborgs Stad.

Respektive COSO-komponent har bedömts enligt en tregradig skala:

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

Nivån på bedömningsskalan har medvetet satts högt av Göteborgs Stad och är i nivå med vad andra organisationer brukar sätta. Verifieringen har utförts genom besök hos bolagen/förvaltningarna och har omfattat intervjuer med utvalda medarbetare inom respektive verksamhet. Om tillämpligt har även relevant dokumentation insamlats och viss testning genomförts.

¹ 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. Påståenden som bedömts som ej tillämpliga ingår inte i beräkningen.

Beroende på påståendets karaktär har en av följande tre testmetoder använts för att utvärdera dess effektivitet:

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

Efter utvärderingen enligt ovan har varje påstående bedömts som effektiv, ej effektiv eller ej tillämplig. 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.

5 Resultat

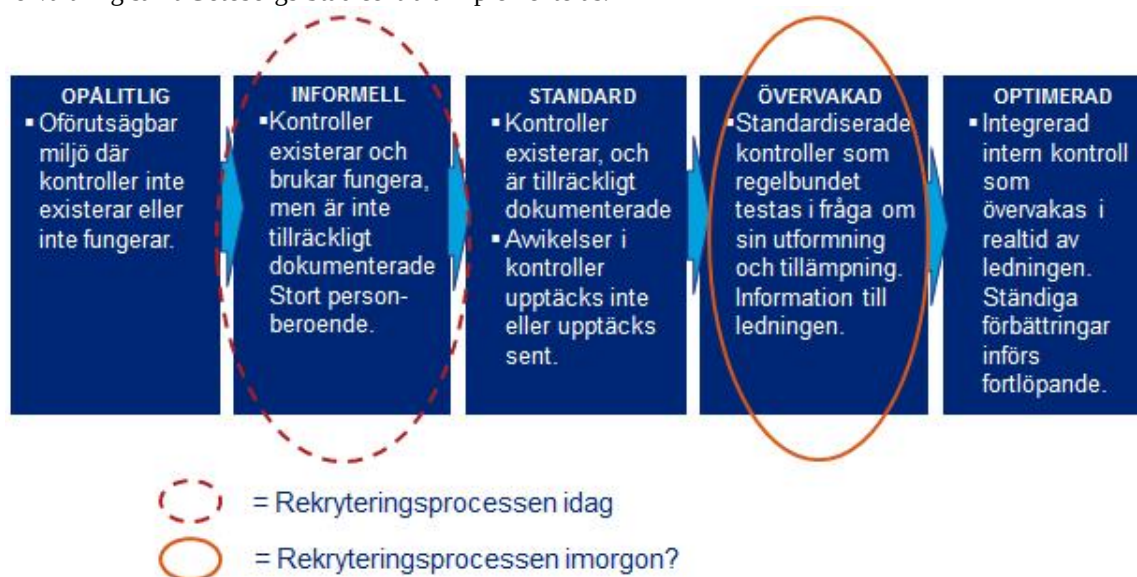
5.1 Kommentarer avseende årets resultat

Årets verifiering av rekryteringsprocessen visar att det finns ett stort behov av förbättring avseende intern kontroll inom flertalet av Göteborgs Stads bolag och förvaltningar. Av 30 verifierade bolag/förvaltningar erhöll ingen bedömningen ”God måluppfyllelse”. 7 bolag/förvaltningar erhöll resultatet ”Behov av förbättring” och 23 bolag/förvaltningar erhöll resultatet ”Stort behov av förbättring”.

Självutvärdering 2013	Verifiering 2013	Innebörd
God måluppfyllelse 20 st (67 %)	God måluppfyllelse 0 st (0 %)	Inget av bolagen/förvaltningarna har god måluppfyllelse avseende intern kontroll på en övergripande nivå inom rekryteringsprocessen.
Behov av förbättring 5 st (16,5 %)	Behov av förbättring 7 st (23 %)	23 % av bolagen/förvaltningarna är i behov av förbättring avseende intern kontroll på en övergripande nivå inom rekryteringsprocessen.
Stort behov av förbättring 5 st (16,5 %)	Stort behov av förbättring 23 st (77 %)	77 % av bolagen/förvaltningarna är i stort behov av förbättring avseende i intern kontroll på en övergripande nivå inom rekryteringsprocessen.

Resultatet av verifieringen är enligt vår bedömning att anse som normalt i jämförelse med vad andra organisationer brukar erhålla när verifieringen genomförs för första gången inom ett nytt område och när det råder en informell intern kontroll där kontroller inte är tillräckligt dokumenterade i kombination med ett högt personberoende. Årets resultat beror delvis på att det saknas dokumentation som bevis på genomförda arbetsmoment. En orsak till den stora skillnaden mellan resultatet från självutvärderingen jämfört med resultatet från verifieringen är att en del bolag/förvaltningar inte fullt ut varit medvetna om de krav som ställs på dokumentation/spårbarhet, vilket påverkat deras svar vid självutvärderingen.

Nedan visas en modell för mognadsgrad avseende intern kontroll där den streckade figuren visar var Göteborgs Stad befinner sig idag vad gäller intern kontroll i rekryteringsprocessen. Den heldragna figuren visar hur Göteborgs Stads interna kontroll kan utvecklas om de förbättringsförslag som avgivits till respektive bolag/förvaltning samt Göteborgs Stad centralt implementeras.



Flera bolag/förvaltningar upplever att diskussioner kring intern kontroll i samband med verifieringen varit positiva och ökat medvetenheten kring dessa frågor.

Nedan redogör vi för de mest väsentliga iakttagelserna samt därtill relaterade rekommendationer avseende verifieringen. Dessa är uppdelade i dels rekommendationer inkluderade i återslagrapporteringar till bolagen/förvaltningarna och dels i rekommendationer till Göteborgs Stad centralt.

Följande delar av delar av rekryteringsprocessen har innefattats av årets självdeklaration:

Årets resultat i detalj framgår av nedanstående bilagor:

- Bilaga 1: Totalt resultat per delområde i rekryteringsprocessen vid självutvärdering och verifiering
- Bilaga 2: Totalt resultat per COSO-komponent vid självutvärdering och verifiering
- Bilaga 3: Resultat för respektive bolag/förvaltning per delområde vid självutvärdering och verifiering.



- Bilaga 4: Resultat för respektive bolag/förvaltning per COSO-komponent vid självutvärdering och verifiering.
- Bilaga 5: Fördelning av antal verifierade bolag/förvaltningar avseende målpåfyllelse per COSO-komponent
- Bilaga 6: Resultat från självutvärdering för samtliga bolag/förvaltningar per COSO-komponent.

Bilaga 1-5 visar resultatet för de 30 bolag/förvaltningar där det också skett en extern verifiering. I bilaga 6 ingår alla bolag/förvaltningar (totalt 56) som genomfört en självutvärdering av rekryteringsprocessen. Ingen analys har skett av den självutvärdering som gjorts av de bolag/förvaltningar som ej omfattats av verifieringen. I bilaga 7 återfinns en beskrivning av COSO-ramverkets fem komponenter.

5.2 Väsentliga iakttagelser och därtill relaterade rekommendationer Delområde "Övergripande"



5.2.1 Riskanalys

COSO-komponent: Riskbedömning

Verifieringen har visat att cirka 70 % av bolagen/förvaltningarna inte har utfört en dokumenterad riskanalys och/eller inte beaktat samtliga väsentliga risker i rekryteringsprocessen. Vad vi har förstått pågår ett arbete inom Göteborgs Stad med att arbeta fram styrdokument kring hur riskanalysen bör inkluderas i den övergripande verksamhetsplaneringen och därefter kommer tydliga och ändamålsenliga riktlinjer avseende riskanalys och dokumentation av kontroller att kommuniceras.

Rekommendation till bolag/förvaltningar

Bolagen/Förvaltningarna bör genomföra en riskanalys i syfte att säkerställa att väsentliga risker i rekryteringsprocessen identifieras och hanteras. Riskanalysen bör innefatta identifiering, utvärdering och dokumentation av risker oavsett om kontrollåtgärder vidtagits eller ej (brutorisker), med en tydlig koppling till målen för rekryteringsprocessen.

Rekommendation till Göteborgs Stad centralt

Göteborgs Stad rekommenderas fortsätta arbetet med att ta fram styrdokument kring hur riskanalysen bör inkluderas i den övergripande verksamhetsplaneringen för att snarast kunna fastställa tydliga och ändamålsenliga riktlinjer samt kommunicera dessa till bolagen/förvaltningarna. Riktlinjerna bör inkludera information om väsentligheten av att identifiera risker på bruttonivå.

Göteborgs Stad bör också tillhandahålla stöd med ändamålsenlig utbildning inom riskhantering och intern kontroll.

5.2.2 Efterlevnad av rutiner i rekryteringsprocessen

COSO-komponent: Uppföljning

Verifieringen har visat att samtliga bolag/förvaltningar saknar en dokumenterad uppföljning av att rutiner i rekryteringsprocessen efterlevs. Inom vissa bolag/förvaltningar utför HR löpande uppföljning av chefernas rekryteringsarbete, men varken bolag eller förvaltningar utför en systematisk granskning som även inkluderar de processteg som utförs av HR.

Rekommendation till bolag/förvaltningar

Bolagen/Förvaltningarna bör säkerställa att en systematisk utvärdering genomförs och dokumenteras för att säkerställa efterlevnad av rekryteringsprocessen.

En sådan uppföljning skulle exempelvis kunna vara en del av internkontrollplanen. Tidpunkt och frekvens för utvärdering bör anpassas utifrån identifierade risker och/eller resultat av tidigare genomförda uppföljningar.

Rekommendation till Göteborgs Stad centralt

Göteborgs Stad bör upprätta anvisningar som beskriver vilka steg i rekryteringsprocessen som ska utvärderas och hur detta lämpligen kan dokumenteras. Anvisningarna bör kommuniceras till samtliga förvaltningar/bolag. Göteborgs Stad kan förslagsvis hålla en gemensam utbildning i syfte att säkerställa att alla berörda parter har tillräcklig kompetens och information om hur utvärderingen bör ske.

5.2.3 Rutiner för att rapportera och hantera avvikelser

COSO-komponent: Uppföljning

Cirka 77 % av bolagen/förvaltningarna saknar formella rutiner för hantering och rapportering av avvikelser relaterade till rekryteringsprocessen. Flera av bolagen/förvaltningarna har informella rutiner som inkluderar dialog med ansvarig chef vid identifierade avvikelser och hantering av dessa.

Rekommendation till bolag/förvaltningar

Bolagen/Förvaltningarna bör införa en dokumenterad rutin för att rapportera och hantera avvikelser kopplat till rekryteringsprocessen. Om bolagen/förvaltningarna har en generell avvikelse rutin som även är tillämpbar på rekryteringsprocessen bör det framgå. Bolagen/Förvaltningarna bör säkerställa att rutinen för avvikelsehantering är kommunicerad inom verksamheten.

Rekommendation till Göteborgs Stad centralt

Göteborgs Stad bör ta fram och förtydliga krav avseende avvikelse rapportering.

5.3 Väsentliga iakttagelser och därtill relaterade rekommendationer Delområde ”Behörigheter HR-system”



5.3.1 Genomgång av behörigheter

COSO-komponent: Uppföljning

Verifieringen har visat att ca 78 % av bolagen/förvaltningarna saknar en rutin för att minst årligen genomföra en dokumenterad genomgång av behörigheterna i rekryteringssystemet. Identifierade avvikelser avser bland annat personer som har avslutat sin anställning/bytt roll, men som fortfarande har kvar behörighet till olika funktioner i rekryteringssystemet.

Rekommendation till bolag/förvaltningar

Bolagen/Förvaltningarna bör minst årligen gå igenom och säkerställa att behörigheter i rekryteringssystemet uppdateras och är ändamålsenliga ur såväl ett funktionellt- som ett säkerhetsperspektiv. Genomgången bör vara dokumenterad i syfte att säkerställa spårbarhet.

De bolag/förvaltningar som har Aditro Recruit bör även ha en rutin att minst årligen se över generella behörigheter i rekryteringssystemet Aditro Recruit, för att säkerställa att de generella behörigheter som finns upplagda centralt inom Göteborgs Stad hos respektive bolag/förvaltning är ändamålsenliga.

Rekommendation till Göteborgs Stad centralt

Göteborgs Stad bör ta fram anvisningar för ändamålsenlig uppföljning av behörigheter i viktiga/kritiska system, exempelvis rekryteringssystemet. Anvisningarna bör kommuniceras till bolag och förvaltningar.

5.4 Väsentliga iakttagelser och därtill relaterade rekommendationer Delområde ”Behovsanalys”



5.4.1 Dokumenterad behovsanalys

COSO-komponent: Kontrollaktiviteter

Vid verifieringen noterades att 77 % av bolagen/förvaltningarna inte genomför en dokumenterad behovsanalys i samband med rekrytering. Flertalet bolag/förvaltningar genomför dock informella behovsanalyser vilka inte dokumenteras. Detta avser både ersättningsrekryteringar för befintliga tjänster och nya tjänster som skapas inom bolag och förvaltningar.

Rekommendation till bolag/förvaltningar

Bolagen/Förvaltningarna bör säkerställa att en dokumenterad behovsanalys sker för samtliga rekryteringar.

Rekommendation till Göteborgs Stad centralt

Göteborgs Stad bör kommunicera vilka krav som ställs på dokumentation av behovsanalys till bolagen/förvaltningarna. Eventuella skillnader i dokumentationskrav bör specificeras beroende på typ av rekrytering.

5.5 Väsentliga iakttagelser och därtill relaterade rekommendationer

Delområde ”Utforma rekryteringsunderlag”



5.5.1 Viktning i kravprofilen

COSO-komponent: Kontrollaktiviteter

Verifieringen visar att 87 % av bolagen/förvaltningarna inte har utfört och/eller dokumenterat en viktning eller bedömning av kompetenser i kravprofilen i enlighet med Göteborgs Stads rekryteringsprocess innan bedömning av kandidater sker.

Rekommendation till bolag/förvaltningar

Bolagen/Förvaltningarna bör införa en modell för hur viktning eller bedömning ska ske av aktuella kompetenser i samtliga kravprofiler, i syfte att möjliggöra en objektiv bedömning av kandidater.

Rekommendation till Göteborg Stad centralt

I Göteborgs Stads gemensamma rekryteringsprocess finns redan stöd för dokumentation av viktning, i form av ”Mall urval/viktning”, dock bör Göteborgs Stad tydliggöra syftet med denna viktning och bjuda in bolagen/förvaltningarna till en diskussion kring hur viktningen kan tillämpas i praktiken.

5.5.2 Efterlevnad av stadens rekryteringsordning

COSO-komponent: Kontrollaktiviteter

Enligt genomförda intervjuer förefaller flertalet av bolagen/förvaltningarna utföra informella kontroller för att säkerställa att stadens rekryteringsordning följs. I huvuddelen av fallen saknas spårbarhet av att denna kontroll skett och endast en förvaltning har bedömts uppfylla kraven.

I vissa fall upplevs kontrollen mot omställningsdatabasen vara svårarbetad eller ej tillämplig och vidare hänvisar bolag/förvaltningar till bristande sökfunktionalitet eller att rekryteringar ofta gäller specifika kompetenser som inte återfinns i databasen.

Under 2013 har viss otydlighet funnits avseende tillämpning av rekryteringsordningen vid chefsrekryteringar, vilket har resulterat i bristfällig efterlevnad av rekryteringsordningen.

Rekommendation till bolag/förvaltningar

Bolagen/Förvaltningarna bör införa en kontroll för att säkerställa att rekryteringsordningen följs. Kontrollen bör dokumenteras för att möjliggöra spårbarhet.

Rekommendation till Göteborg Stad centralt

Göteborgs Stad bör förtydliga hur kontroll mot rekryteringsordningen kan dokumenteras. Göteborgs Stad bör också utvärdera i vilka fall undantag från rekryteringsordningen kan/får ske. Vidare bör Göteborgs Stad genomföra utbildningar avseende omställningsdatabasens funktionalitet, exempelvis när det gäller sökfunktioner och hur information kan läggas in för att ge bättre sökresultat.

5.6 Väsentliga iakttagelser och därtill relaterade rekommendationer

Delområde ”Bedöm och anställ kandidat”



5.6.1 Dokumentation i samband med bedömning av kandidater

COSO-komponent: Kontrollaktiviteter

Vid verifieringen har 87 % av bolagen/förvaltningarna inte bedömts genomföra en fullgod och dokumenterad bedömning av aktuella kandidater. Flertalet bolag/förvaltningar genomför en bedömning av aktuella kandidater, men brister finns i dokumentationen, vilket försvårar spårbarhet för hur bedömning skett.

Rekommendation till bolag/förvaltningar

Bolagen/Förvaltningarna bör säkerställa att bedömning utifrån en viktad kravprofil eller bedömningsmall sker, dokumenteras och sparas för samtliga rekryteringar.

För att säkerställa spårbarhet bör beslutsunderlaget biläggas i rekryteringssystemet eller på annat sätt lagras i enlighet med aktuella riktlinjer avseende dokumenthantering

5.6.2 Referenstagning

COSO-komponent: Kontrollaktiviteter

Samtliga bolag/förvaltningar genomför referenstagning enligt intervju. För 87 % av bolagen/förvaltningarna saknas dock spårbarhet avseende en eller flera genomförda referenstagningar, då noteringar avseende datum för referenstagning samt referensens relation till kandidaten inte alltid dokumenteras.

Rekommendation till bolag/förvaltningar

Bolagen/Förvaltningarna bör säkerställa att referenstagning sker och dokumenteras i rekryteringssystemet eller motsvarande. Dokumentationen bör inkludera datum för referenstagning samt vilken relation kandidat haft till aktuell referens.

Rekommendation till Göteborg Stad centralt

Göteborgs Stad bör förtydliga vilka uppgifter kopplade till referenstagning som bör sparas och hur detta ska ske. Särskild vikt bör läggas vid eventuell känslig information och begränsningar med anledning av PUL.

5.6.3 Avslut av rekrytering

COSO-komponent: Kontrollaktiviteter

Vid verifieringen har hälften av bolagen/förvaltningarna bedömts ha brister vid avslut av rekryteringar i systemet och/eller avseende återkoppling till kandidater. Under stickprovstestning har det framkommit exempel på öppna rekryteringar som avbrutits eller avslutats, men som i rekryteringssystem eller motsvarande fortfarande ej är avslutade.

Rekommendation till bolag/förvaltningar

Bolagen/Förvaltningarna bör implementera ett arbetssätt för att säkerställa att öppna rekryteringar avslutas i rekryteringssystemet så snart rekryteringen är klar. Bolagen/Förvaltningarna bör dels säkerställa att återkoppling sker till de kandidater som ej kom vidare till intervju och dels att personlig återkoppling sker till de kandidater som gick vidare till intervju. Detta bör dokumenteras i rekryteringssystemet eller på annat sätt för att ge spårbarhet och möjliggöra uppföljning.

Rekommendation till Göteborg Stad centralt

Göteborgs Stad bör inkludera ett krav på att även muntlig återkoppling till kandidater ska dokumenteras i rekryteringssystemet eller motsvarande, för att möjliggöra uppföljning och spårbarhet. Denna förändring bör kommuniceras till bolagen/förvaltningarna.

5.6.4 Arkivering och diarieföring

COSO-komponent: Kontrollaktiviteter

Vid verifieringen har samtliga bolag/förvaltningar bedömts ha brister i rutinerna för arkivering och diarieföring. Hos flera bolag/förvaltningar saknas en systematisk arkivering och hantering av dokument som är relevanta för rekryteringsprocessen enligt Göteborg stads "Checklista arkivering". I vissa fall samlas ett flertal rekryteringsärenden under ett gemensamt diarienummer, vilket är en felaktig hantering enligt Regionarkivet.

Rekommendation till bolag/förvaltningar

Bolagen/Förvaltningarna bör säkerställa att samtliga rekryteringar diarieförs med separata nummer och att relevanta dokument arkiveras. Bolagen/Förvaltningarna bör säkerställa att all relevant dokumentation enligt gällande riktlinjer finns bilagd i rekryteringssystemet eller på annat sätt är lätt åtkomligt och kan härledas från aktuellt diarienummer.

Rekommendation till Göteborg Stad centralt

Göteborgs Stad bör överväga att förtydliga vilka handlingar inom rekryteringsprocessen som ska upprättas respektive arkiveras. Ett förtydligande kring Regionarkivets riktlinjer och betydelsen av dokumenthanteringsplaner bör ske, där information om diarieföring samt gallring av dokument förmedlas till bolagen/förvaltningarna.

5.6.5 Uppföljning av avslutade rekryteringar

COSO-komponent: Uppföljning

Vid verifieringen framkom att 43 % av bolagen/förvaltningarna saknar rutiner för uppföljning av att rekryteringar avslutas inom rimlig tid.

Rekommendation till bolag/förvaltningar

Bolagen/Förvaltningarna bör införa en rutin avseende uppföljning av öppna rekryteringar för att säkerställa att rekryteringar stängs inom rimlig tid efter avslutad rekrytering. Dokumenterad kontroll av öppna rekryteringar sker förslagsvis löpande av HR.

Rekommendation till Göteborg Stad centralt

Göteborgs Stad bör överväga att tydliggöra vilken uppföljning bolagen/förvaltningarna bör genomföra avseende avslutande rekryteringar och hur denna bör dokumenteras.

5.7 Sammanfattande rekommendationer till Göteborgs Stad centralt

I nedanstående tabell återfinns de rekommendationer, i kortfattad version, som vi lämnat till Göteborgs Stad centralt avseende de iakttagelser vi noterat för rekryteringsprocessen. I andra kolumnen anges "referens" till fullständig iakttagelse och rekommendation under respektive underrubrik.

Göteborgs Stad bör utse ansvarig person, upprätta åtgärdsplan och fastställa tidplan för respektive rekommendation nedan.

Sammanfattande rekommendationer till Göteborgs Stad centralt	Referens	Ansvarig	Åtgärdsplan	Tidplan
Rekryteringsprocessen				
• Utveckla och implementera riktlinjer avseende riskanalys	5.2.1			
• Upprätta anvisningar för hur utvärdering av rekryteringsprocessen ska ske	5.2.2			
• Ta fram och förtydliga krav avseende avvikelserapportering	5.2.3			
• Upprätta anvisningar för ändamålsenlig uppföljning av behörigheter i rekryteringssystem	5.3.1			
• Kommunicera krav på dokumentation av behovsanalys • Tydliggöra eventuella skillnader i dokumentationskrav på ersättningsrekryteringar och nya tjänster	5.4.1			
• Tydliggöra syfte med viktning/bedömning av kompetenser i kravprofil	5.5.1			
• Tydliggöra hur kontroll av rekryteringsordningen kan dokumenteras • Utbilda bolag/förvaltningar i användning av funktioner i omställningsdatabasen	5.5.2			
• Förtydliga hur referenstagning ska dokumenteras	5.6.2			
• Kommunicera krav på hur muntlig återkoppling till kandidater ska dokumenteras	5.6.3			
• Förtydliga rutin kring arkivering och diarieföring	5.6.4			
• Tydliggöra krav på bolag/förvaltningar avseende uppföljning av avslutade rekryteringar	5.6.5			

Göteborg

26 februari 2014

Harald Jagner

Deloitte

Hans Gavin

EY

Bror Frid

PwC

Bilaga 1 – Totalt resultat per delområde i rekryteringsprocessen vid självutvärdering och verifiering

Delområde	Självutvärdering 2013	Verifiering 2013
1. Övergripande	90 %	76 %
- Systematisk utvärdering av rekryteringsprocessen saknas - Avsaknad av/ bristfällig riskanalys - Bristfällig rutin för rapportering och hantering av avvikelser - Rutiner saknas som förtydligar/konkretiserar hur bolaget/förvaltningen arbetar med Göteborgs Stads process för rekrytering - Rutiner för att förebygga eller förhindra jävssituationer saknas eller är bristfälliga		
2. Behörigheter HR-system	93 %	74 %
Bristfällig genomgång och/eller dokumentation av behörighetsgenomgång		
3. Behovsanalys	79 %	23 %
Avsaknad av dokumenterad behovsanalys		
4. Utforma rekryteringsunderlag	89 %	48 %
- Avsaknad av viktning av kompetens i kravprofil - Avsaknad av dokumentation av att rekryteringsordningen efterlevs		
5. Urval av kandidater	79 %	100 %
Inga generella avvikelser		
6. Bedöm och anställ kandidat	91 %	55 %
- Avsaknad av dokumentation på hur bedömning av kandidater skett - Avsaknad av spårbarhet att referenstagning skett - Avslut av rekrytering samt återkoppling till kandidater har ej skett inom rimlig tid - Bristfällig rutin för arkivering och diarieföring - Bristfällig rutin för uppföljning av avslutade rekryteringar		
Totalt	89 %	65 %

Stort behov av förbättring < 70 %
Behov av förbättring 70 - < 90 %
God måluppfyllelse 90 - 100 %
Ej tillämpligt

Bilaga 2 – Totalt resultat per COSO-komponent vid självutvärdering och verifiering

COSO-komponent	Självutvärdering 2013	Verifiering 2013
Kontrollmiljö	94 %	94 %
- Rutiner saknas som förtydligar/konkretiserar hur bolaget/förvaltningen arbetar med Göteborgs Stads process för rekrytering - Rutiner för att förebygga eller förhindra jävssituationer saknas eller är bristfälliga		
Riskbedömning	74 %	30 %
Avsaknad av/ bristfällig riskanalys		
Kontrollaktiviteter	90 %	61 %
- Avsaknad av dokumenterad behovsanalys - Avsaknad av viktning av kompetens i kravprofil - Avsaknad av dokumentation som styrker att rekryteringsordningen efterlevs - Avsaknad av dokumentation på hur bedömning av kandidater skett - Avsaknad av spårbarhet att referenstagning skett - Avslut av rekrytering samt återkoppling till kandidater har ej skett inom rimlig tid - Bristfällig rutin för arkivering och diarieföring		
Information & kommunikation	94 %	93 %
Bristfällig kommunikation av mål och strategier för rekrytering		
Uppföljning & övervakning	82 %	38 %
- Systematisk utvärdering av rekryteringsprocessen saknas - Bristfällig rutin för rapportering och hantering av avvikelser - Bristfällig rutin för uppföljning av avslutade rekryteringar - Bristfällig genomgång och/eller dokumentation av behörighetsgenomgång		
Totalt	89 %	65 %

Stort behov av förbättring < 70 %
Behov av förbättring 70 - < 90 %
God måluppfyllelse 90 - 100 %
Ej tillämpligt

Bilaga 3 – Resultat för respektive bolag/förvaltningar per delområde vid självutvärdering och verifiering

Rekryteringsprocessen	Övergripande		Behörigheter HR-system		Behovsanalys		Utforma rekryteringsunderlag		Urval av kandidater		Bedöm och anställ kandidat		Totalt	
	Självutvärdering	Verifiering	Självutvärdering	Verifiering	Självutvärdering	Verifiering	Självutvärdering	Verifiering	Självutvärdering	Verifiering	Självutvärdering	Verifiering	Självutvärdering	Verifiering
Stadsbyggnadskontoret	86%	77%	100%	71%	100%	0%	100%	50%	100%	100%	78%	56%	88%	65%
Idrotts- och fritidsförvaltningen	77%	77%	29%	71%	0%	0%	83%	50%	100%	100%	78%	50%	71%	64%
Stadsledningskontoret	80%	50%	71%	43%	100%	0%	100%	25%	100%	100%	100%	11%	88%	36%
Förvaltningen kretslopp och vatten	100%	83%	100%	71%	0%	0%	100%	80%	100%	100%	100%	89%	96%	80%
Kulturförvaltningen	94%	69%	100%	100%	100%	0%	83%	70%	100%	100%	100%	78%	95%	72%
Lokalförvaltningen	100%	77%	100%	71%	100%	100%	100%	70%	100%	100%	100%	78%	100%	77%
Intraservice	100%	91%	100%	71%	100%	0%	100%	70%	100%	100%	100%	67%	100%	77%
Park- och Naturförvaltningen	100%	83%	100%	71%	100%	0%	100%	25%	100%	100%	100%	78%	100%	69%
SDF Angered	74%	85%	100%	71%	0%	0%	33%	50%	0%	100%	89%	56%	69%	69%
SDF Askim-Frölunda-Högsbo	51%	76%	57%	71%	0%	0%	58%	50%	0%	100%	39%	56%	47%	65%
SDF Centrum	83%	76%	100%	71%	100%	0%	83%	0%	0%	100%	100%	56%	87%	58%
SDF Lundby	71%	79%	100%	71%	100%	0%	83%	50%	0%	100%	44%	56%	69%	66%
SDF Majorna-Linné	100%	68%	100%	71%	100%	0%	83%	0%	Ej tillämplig	100%	100%	44%	95%	51%
SDF Norra Hisingen	71%	76%	57%	71%	0%	0%	58%	50%	100%	100%	72%	56%	66%	65%
SDF Västra Göteborg	91%	76%	100%	71%	Ej tillämplig	0%	44%	50%	0%	100%	100%	44%	86%	62%
SDF Västra Hisingen	100%	74%	100%	100%	100%	0%	100%	50%	100%	100%	100%	56%	100%	66%
SDF Örgryte-Härlanda	100%	76%	100%	71%	0%	0%	100%	50%	100%	100%	100%	67%	96%	68%
SDF Östra Göteborg	94%	85%	100%	100%	100%	100%	100%	50%	100%	100%	100%	67%	97%	78%
Social Resursförvaltning	100%	86%	100%	71%	100%	0%	83%	50%	100%	100%	100%	44%	97%	67%
Utbildningsförvaltningen	57%	71%	100%	71%	100%	100%	58%	20%	0%	100%	78%	44%	66%	59%
Göteborgs Hamn AB	100%	82%	100%	100%	100%	0%	100%	71%	100%	100%	100%	67%	100%	76%

Rekryteringsprocessen	Övergripande		Behörigheter HR-system		Behovsanalys		Utforma rekryteringsunderlag		Urval av kandidater		Bedöm och anställ kandidat		Totalt	
	Självutvärdering	Verifiering	Självutvärdering	Verifiering	Självutvärdering	Verifiering	Självutvärdering	Verifiering	Självutvärdering	Verifiering	Självutvärdering	Verifiering	Självutvärdering	Verifiering
Liseberg AB	100%	66%	100%	0%	100%	100%	100%	71%	100%	100%	100%	28%	100%	53%
Got Event AB	100%	79%	100%	71%	100%	100%	100%	20%	100%	100%	89%	28%	97%	59%
Göteborg Energi AB	100%	91%	100%	100%	100%	100%	100%	50%	100%	100%	100%	39%	100%	75%
Göteborgs Spårvägar AB	83%	49%	100%	71%	100%	100%	100%	70%	100%	100%	89%	67%	90%	61%
Renova AB	91%	83%	100%	100%	100%	0%	100%	71%	100%	100%	100%	28%	96%	67%
Bostads AB Poseidon	100%	69%	Ej tillämplig	Ej tillämplig	100%	0%	100%	71%	100%	100%	100%	67%	100%	66%
Familjebostäder i Göteborg AB	100%	69%	Ej tillämplig	Ej tillämplig	100%	0%	100%	71%	100%	100%	100%	67%	100%	66%
Göteborgs Stads Bostads AB	100%	69%	Ej tillämplig	Ej tillämplig	100%	0%	100%	71%	100%	100%	88%	56%	97%	63%
Göteborg & Co Träffpunkt AB	94%	77%	Ej tillämplig	71%	100%	0%	100%	0%	100%	100%	81%	67%	92%	62%
Genomsnitt alla bolag/förvaltningar	90%	76%	93%	74%	79%	23%	89%	48%	79%	100%	91%	55%	89%	65%

Stort behov av förbättring < 70 %
Behov av förbättring 70 - < 90 %
God måluppfyllelse 90 - 100 %
Ej tillämpligt

Bilaga 4 – Resultat för respektive bolag/förvaltningar per COSO-komponent vid självutvärdering och verifiering

Rekryteringsprocessen	Kontrollmiljö		Riskbedömning		Kontrollaktiviteter		Information & kommunikation		Uppföljning		Totalt	
	Självutvärdering	Verifiering	Självutvärdering	Verifiering	Självutvärdering	Verifiering	Självutvärdering	Verifiering	Självutvärdering	Verifiering	Självutvärdering	Verifiering
Stadsbyggnads-kontoret	100%	100%	0%	0%	95%	59%	100%	100%	71%	42%	88%	65%
Idrotts- och fritidsförvaltningen	79%	100%	0%	0%	77%	56%	100%	100%	50%	42%	71%	64%
Stadsledningskontoret	86%	86%	100%	0%	100%	26%	71%	43%	64%	15%	88%	36%
Förvaltningen kretslopp och vatten	100%	100%	Ej tillämplig	0%	92%	82%	100%	100%	100%	58%	96%	80%
Kulturförvaltningen	100%	86%	100%	0%	100%	74%	100%	100%	71%	50%	95%	72%
Lokalförvaltningen	100%	100%	100%	0%	100%	82%	100%	100%	100%	42%	100%	77%
Intraservice	100%	100%	100%	100%	100%	69%	100%	100%	100%	58%	100%	77%
Park- och Naturförvaltningen	100%	100%	100%	0%	100%	64%	100%	100%	100%	50%	100%	69%
SDF Angered	86%	100%	100%	100%	62%	59%	71%	100%	64%	36%	69%	69%
SDF Askim-Frölunda-Högsbo	57%	100%	0%	0%	38%	59%	100%	100%	43%	36%	47%	65%
SDF Centrum	100%	100%	0%	0%	95%	46%	100%	100%	64%	36%	87%	58%
SDF Lundby	86%	86%	100%	100%	64%	59%	71%	100%	57%	36%	69%	66%
SDF Majorna-Linné	100%	100%	Ej tillämplig	0%	93%	38%	100%	100%	100%	18%	95%	51%
SDF Norra Hisingen	64%	100%	0%	0%	67%	59%	71%	100%	79%	36%	66%	65%
SDF Västra Göteborg	100%	100%	100%	0%	79%	59%	100%	100%	79%	18%	86%	62%
SDF Västra Hisingen	100%	100%	100%	0%	100%	51%	100%	100%	100%	73%	100%	66%
SDF Örgryte-Härlanda	100%	100%	100%	0%	92%	64%	100%	100%	100%	36%	96%	68%

Rekryteringsprocessen	Kontrollmiljö		Riskbedömning		Kontrollaktiviteter		Information & kommunikation		Uppföljning		Totalt	
	Självutvärdering	Verifiering	Självutvärdering	Verifiering	Självutvärdering	Verifiering	Självutvärdering	Verifiering	Självutvärdering	Verifiering	Självutvärdering	Verifiering
SDF Östra Göteborg	100%	100%	100%	100%	100%	72%	100%	100%	86%	55%	97%	78%
Social Resursförvaltning	100%	100%	100%	100%	95%	59%	100%	100%	100%	25%	97%	67%
Utbildnings-förvaltningen	86%	86%	0%	0%	77%	59%	71%	100%	29%	18%	66%	59%
Göteborgs Hamn AB	100%	100%	100%	0%	100%	75%	100%	100%	100%	55%	100%	76%
Liseberg AB	100%	57%	100%	100%	100%	58%	100%	71%	100%	8%	100%	53%
Got Event AB	100%	100%	Ej tillämplig	100%	95%	51%	100%	71%	100%	18%	97%	59%
Göteborg Energi AB	100%	100%	100%	100%	100%	64%	100%	100%	100%	58%	100%	75%
Göteborgs Spårvägar AB	100%	100%	100%	0%	95%	74%	71%	0%	71%	25%	90%	61%
Renova AB	100%	100%	0%	0%	100%	56%	100%	100%	100%	58%	96%	67%
Bostads AB Poseidon	100%	73%	100%	0%	100%	68%	100%	100%	100%	50%	100%	66%
Familjebostäder i Göteborg AB	100%	73%	100%	0%	100%	68%	100%	100%	100%	50%	100%	66%
Göteborgs Stads Bostads AB	100%	73%	100%	0%	94%	68%	100%	100%	100%	30%	97%	63%
Göteborg & Co Träffpunkt AB	100%	79%	100%	100%	92%	61%	100%	100%	71%	21%	92%	62%
Genomsnitt alla bolag/förvaltningar	94%	94%	74%	30%	90%	61%	94%	93%	82%	38%	89%	65%

Stort behov av förbättring < 70 %
Behov av förbättring 70 - < 90 %
God måluppfyllelse 90 - 100 %
Ej tillämpligt

Bilaga 5 – Fördelning av antal verifierade bolag/förvaltningar avseende måluppfyllelse per COSO-komponent

Rekryteringsprocessen	Kontrollmiljö	Riskbedömning	Kontrollaktiviteter	Information & kommunikation	Uppföljning	Total
God måluppfyllelse 90-100%	70%	30%	0%	87%	0%	0%
Behov av förbättring 70-90%	27%	0%	20%	7%	3%	23%
Stort behov av förbättring < 70%	3%	70%	80%	7%	97%	77%
God måluppfyllelse 90-100%	21	9	0	26	0	0
Behov av förbättring 70-90%	8	0	6	2	1	7
Stort behov av förbättring < 70%	1	21	24	2	29	23

Stort behov av förbättring < 70 %
Behov av förbättring 70 - < 90 %
God måluppfyllelse 90 - 100 %
Ej tillämpligt

Bilaga 6 – Resultat från självutvärdering för samtliga bolag/förvaltningar per COSO-komponent

Rekryteringsprocessen	Kontrollmiljö	Riskbedömning	Kontrollaktiviteter	Information & kommunikation	Uppföljning	Totalt
	Självutvärdering	Självutvärdering	Självutvärdering	Självutvärdering	Självutvärdering	Självutvärdering
Stadsbyggnadskontoret	100%	0%	95%	100%	71%	88%
Fastighetskontoret	64%	100%	90%	71%	71%	81%
Färdtjänstförvaltningen	100%	0%	100%	100%	100%	96%
Idrotts- och fritidsförvaltningen	79%	0%	77%	100%	50%	71%
Stadsledningskontoret	86%	100%	100%	71%	64%	88%
Förvaltningen för konsument- och medborgarservice	79%	100%	95%	57%	86%	87%
Förvaltningen kretslopp och vatten	100%	Ej tillämplig	92%	100%	100%	96%
Kulturförvaltningen	100%	100%	100%	100%	71%	95%
Lokalförvaltningen	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Miljöförvaltningen	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Regionarkivet	64%	0%	85%	29%	50%	66%
Intraservice	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Park- och Naturförvaltningen	100%	100%	100%	100%	100%	100%
SDF Angered	86%	100%	62%	71%	64%	69%
SDF Askim-Frölunda-Högsbo	57%	0%	38%	100%	43%	47%
SDF Centrum	100%	0%	95%	100%	64%	87%
SDF Lundby	86%	100%	64%	71%	57%	69%
SDF Majorna-Linné	100%	Ej tillämplig	93%	100%	100%	95%
SDF Norra Hisingen	64%	0%	67%	71%	79%	66%
SDF Västra Göteborg	100%	100%	79%	100%	79%	86%
SDF Västra Hisingen	100%	100%	100%	100%	100%	100%
SDF Örgryte-Härlanda	100%	100%	92%	100%	100%	96%
SDF Östra Göteborg	100%	100%	100%	100%	86%	97%
Social Resursförvaltning	100%	100%	95%	100%	100%	97%

Rekryteringsprocessen	Kontrollmiljö	Riskbedömning	Kontrollaktiviteter	Information & kommunikation	Uppföljning	Totalt
	Självutvärdering	Självutvärdering	Självutvärdering	Självutvärdering	Självutvärdering	Självutvärdering
Trafikkontoret	73%	0%	100%	71%	100%	88%
Utbildningsförvaltningen	86%	0%	77%	71%	29%	66%
Valnämndens kansli	100%	Ej tillämplig	Ej tillämplig	Ej tillämplig	Ej tillämplig	100%
Vuxenutbildningsförvaltningen	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Boplats	100%	100%	86%	100%	100%	93%
GREFAB	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Göteborgs Hamn AB	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Liseberg AB	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Got Event AB	100%	Ej tillämplig	95%	100%	100%	97%
Göteborgs Stadsteater	100%	0%	94%	100%	42%	82%
Göteborgs Gatu AB	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Göteborg Energi AB	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Hantverks - & Industrihus i GBG AB (HIGAB)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Göteborgs Stads Upphandlings AB	79%	0%	100%	100%	57%	84%
Försäkrings AB Göta Lejon	79%	0%	89%	100%	50%	78%
Kommunleasing i GBG AB (KLAB)	100%	Ej tillämplig	87%	100%	67%	90%
Business Region Göteborg AB	100%	100%	100%	100%	83%	97%
Göteborgs Spårvägar AB	100%	100%	95%	71%	71%	90%
Gryaab AB	79%	0%	85%	100%	50%	75%
Renova AB	100%	0%	100%	100%	100%	96%
Förvaltnings AB Framtiden	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Bostads AB Poseidon	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Familjebostäder i Göteborg AB	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Gårdstensbostäder AB	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Göteborgs Stads Bostads AB	100%	100%	94%	100%	100%	97%
Göteborgs Egnahems AB	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Göteborgs Stads Parkerings AB	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Förvaltnings AB	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Utveckling Nordost AB	100%	0%	100%	100%	100%	93%
Störningsjouren i Göteborg AB	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Rekryteringsprocessen	Kontrollmiljö	Riskbedömning	Kontrollaktiviteter	Information & kommunikation	Uppföljning	Totalt
	Självutvärdering	Självutvärdering	Självutvärdering	Självutvärdering	Självutvärdering	Självutvärdering
Älvstranden Utveckling AB	45%	0%	9%	71%	8%	21%
Göteborg & Co Träffpunkt AB	100%	100%	92%	100%	71%	92%
Genomsnitt alla bolag/förvaltningar	94%	74%	90%	94%	78%	89%

Stort behov av förbättring <70%
Behov av förbättring 70-90%
God måluppfyllelse 90-100%
Ej tillämplig

Bilaga 7 – COSO-ramverkets fem komponenter²

Kontrollmiljö

Kontrollmiljön anger tonen i en organisation och påverkar kontrollmedvetenheten hos dess medarbetare. Det är grunden för alla andra komponenter för intern styrning och kontroll och erbjuder ordning och struktur. Faktorer inom kontrollmiljön innefattar integritet, etiska värden, kompetensen hos medarbetarna i organisationen, ledningens filosofi och ledarstil, det sätt på vilket ledningen fördelar ansvar och befogenheter och organiserar och utvecklar dess medarbetare samt den uppmärksamhet och vägledning som styrelsen ger.

Riskbedömning

Varje organisation möter många olika risker av externt och internt ursprung som måste värderas. En förutsättning för riskbedömningen är etablerandet av mål knutna till olika nivåer och som är internt konsistenta. Riskbedömningen är identifieringen och analysen av relevanta risker för att uppnå målen och utgör basen för att bestämma hur riskerna skall hanteras.

Kontrollaktiviteter

Kontroller är de riktlinjer och rutiner som bidrar till att säkerställa att ledningens direktiv genomförs. De bidrar till att säkerställa att nödvändiga åtgärder vidtas för att hantera risker för att organisationens mål inte uppnås. Kontroller äger rum inom hela organisationen, på alla nivåer och i alla funktioner. De innefattar en rad aktiviteter av olika slag såsom godkännanden, attester, verifikationer, avstämningar, genomgångar av verksamhetens resultat, säkrandet av tillgångarna, samt åtskillnad av tjänsteroller och uppgifter.

Information & kommunikation

Effektiv kommunikation måste förekomma för en god intern kontroll och flöda nedåt, uppåt och över hela organisationen. All personal måste få ett klart budskap från den högsta ledningen att ansvaret för intern styrning och kontroll måste tas på allvar. De anställda måste förstå sin egen roll samt hur enskilda aktiviteter påverkar andras arbete. De måste ha en kanal för att kommunicera betydelsefull information uppåt. Det finns också behov av effektiv kommunikation med externa parter, såsom kunder och leverantörer.

Uppföljning och övervakning

Interna styr- och kontrollsystem behöver övervakas, följas upp och utvärderas – en process som bestämmer kvalitén på systemets resultat över tiden. Det åstadkoms genom löpande övervakningsåtgärder och uppföljningar, separata utvärderingar eller en kombination av dessa. Uppföljningen genomförs för att säkerställa att de kontroller som designats för att möta risker verkligen utförs och fungerar som det är tänkt.

² COSO Intern styrning och kontroll – ett sammanhållet ramverk Nr 1 i Internrevisorernas skriftserie med översatta COSO-dokument