Förstudie av rekryteringsprocess

Förstudie

Gotlandshem AB

2026-04-13

Antal sidor 9

1 INNEHÅLLSFÖRTECKNING

2 Bakgrund 3

3 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning 3

3.1 Avgränsning och ansvarigt bolag 3

4 Revisionskriterier 3

5 Metod 4

6 Resultat av granskningen 5

6.1 Styrande dokument rörande rekrytering 5

6.1.1 Bedömning 7

6.2 Har rutiner och riktlinjer följts i de aktuella fallen 8

6.2.1 Bedömning 8

7 Samlad bedömning och rekommendationer 10

2 BAKGRUND

Azets Revision & Rådgivning AB har av lekmannarevisorerna i Gotlandshem AB fått i uppdrag att genomföra en förstudie avseende rekryteringsprocessen med anledning av information i media som aktualiserat frågor rörande en rekrytering.

Lekmannarevisorerna har bedömt att det finns risk för brister i rekryteringsprocessen. Därför har lekmannarevisorerna beslutat att genomföra en förstudie av den aktuella rekryteringsprocessen i bolaget.

3 SYFTE, REVISIONSFRÅGOR OCH AVGRÄNSNING

Förstudien syftar till att analysera om den aktuella rekryteringsprocessen i bolaget följt gällande regler och bedöma om det finns behov av en fördjupad granskning:

- Finns styrande dokument för rekrytering från regionen som omfattar Gotlandshem AB?
- Finns styrande dokument för rekrytering med en fastställd rekryteringsprocess i bolaget?
- Är ansvar och roller för rekrytering i bolaget tydligt utformade och beslutade?
- Har de styrande dokumenten följts i det aktuella fallet?
- Finns dokumentation som stödjer val av kandidat?
- Föreligger risker kopplat till rekryteringsprocessen som medför behov av en fördjupad granskning?

3.1 AVGRÄNSNING OCH ANSVARIGT BOLAG

Granskningen avgränsas till det aktuella ärendet som uppmärksammats i media. Granskningen avser Gotlandshem AB:s ansvar för rekrytering.

4 REVISIONSKRITERIER

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

— 8 kap. aktiebolagslagen (2005:551)

— 1 kap. 9 § regeringsformen Domstolar samt förvaltningsmyndigheter och andra som fullgör offentliga förvaltningsuppgifter ska i sin verksamhet beakta allas likhet inför lagen samt iaktta saklighet och opartiskhet.

— Gotlandshem AB:s interna regelverk, policys och beslut.

— Styrande dokument beslutade av Region Gotland som omfattar bolaget.

5 METOD

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier samt en fallstudie.

Dokumentstudierna syftar till att ge oss information om till exempel organisering och arbetssätt. Dokumentstudier har genomförts av till exempel processbeskrivningar, strategier, ägardirektiv och VD instruktion.

Fallstudien omfattar granskning av det ärende som förstudien avser. Syftet har varit att ganska om genomförandet är förenligt med lagstiftning, interna riktlinjer och rutiner.

Vi har inte genomfört några intervjuer inom ramen för denna förstudie. Detta eftersom vi bedömt att nivån på de skriftliga svar som vår kontaktperson försett oss med, samt tillhörande underlag varit av tillräckligt hög nivå för att besvara syftet och revisionsfrågorna.

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



Rapporten är faktakontrollerad av en utsedd tjänsteperson på bolaget.

6 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

6.1 STYRANDE DOKUMENT RÖRANDE REKRYTERING

Av bolagets ägardirektiv[1] framgår att bolaget *”i tillämpliga delar, ska följa Region Gotlands styrmodell och regionfullmäktiges prioriteringar”.*

I gällande aktieägarpolicy[2] framgår att regionen har fastställt övergripande direktiv och riktlinjer i olika policys som gäller generellt för regionens verksamheter. Bolagen ska känna till dessa samt verka för att dess intentioner i tillämpliga delar följs och inarbetas i bolagens egna direktiv och riktlinjer.

I *”Region Gotlands kompetensförsörjningsstrategi 2024–2027”*[3] beskrivs regionens strategi för att möta kompetensutmaningen samt SKR:s vägledande strategier. Dessa strategier ska sedan brytas ned på varje förvaltning i aktiviteter som är särskilt angelägna för att möta just deras yrkesgruppers utmaningar.

Företrädare från bolaget lyfter det att det inte anser sig lyda under Region Gotlands kompetensförsörjningsstrategi. Däremot framgår att regionens kompetensförsörjnings-strategi i stora drag skulle kunna appliceras på bolagets verksamhet. Det beskrivs hur bolaget i hög grad delar såväl mål, modell, utmaningar och strategier med ägaren, men att det sker i en betydligt mindre skala.

Vi har inom ramen för förstudien tagit del av en processbeskrivning[4] från Gotlandshem som beskriver hur bolaget ska arbeta med kompetensförsörjning. I dokumentet framgår det hur processen ska vara ett stöd och skapa tydlighet för hur HR, chefer och medarbetare bör agera vid behov på individ och gruppnivå, både avseende kortsiktiga och långsiktiga kompetensbehov. Därtill lyfts vikten av att rätt person med rätt kompetens har rätt uppdrag vid rätt tidpunkt samt att varje medarbetare introduceras i sin nya roll snabbt och effektivt.

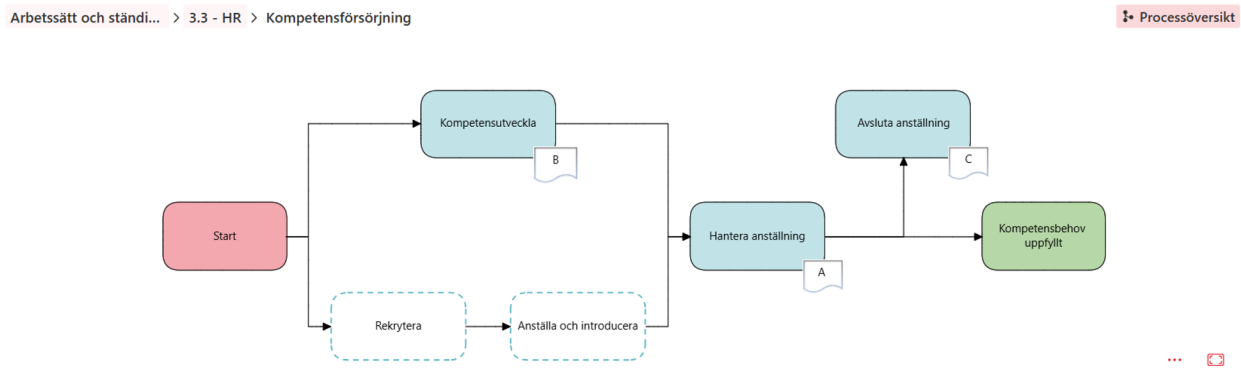
Processen beskriver också, på en övergripande nivå, vilka åtgärder, resurser, kompetenser och krav som bolaget ska upprätthålla för att ha en god kompetensförsörjning. Därtill beskrivs det hur kompetensförsörjningen ska mätas på följande sätt:

- Bedömd kompetensnivå (puls, målsamtal),
- Ökad kvalitet i verksamheten (avvikelser),
- Personalomsättning (med fokus på oönskade uppsägningar) samt
- Mätning engagemangsindex.

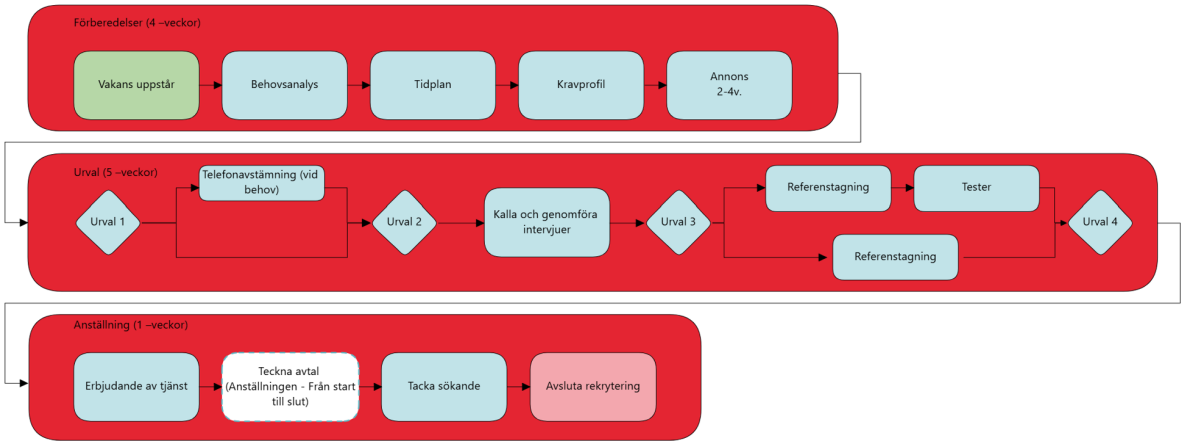
[1] Daterad 2023-06-19. Gäller 2024–2027.
[2] Antagen av regionfullmäktige 2014-06-16, § 99. Reviderad 2019-05-13, § 150 och 2025-12-10 §
[3] Fastställd av regionfullmäktige, RS 2024/925. Saknas datering
[4] Daterad 2023-10-24

Inom ramen för förstudien har vi även tagit del av två processkartor som beskriver hur bolaget arbetar med kompetensförsörjning respektive rekrytering.

Modell 1 - Processbeskrivning avseende kompetensförsörjning



Modell 2 - Processbeskrivning avseende rekrytering



Vid skriftlig kontakt med bolaget beskrivs att de på sitt intranät åskådliggjort den typiska rekryteringsprocessen med en processkarta (se ”Modell 2” ovan). Denna process följs i de allra flesta fall. Därtill lyfts det att bolaget inte lyder under någon särskild lagstiftning när det kommer till rekrytering, utöver diskrimineringslagen.

Gällande roll och ansvarsfördelning i bolaget anser ansvarig tjänsteperson att de dokument som finns på plats, på ett tydligt sätt, beskriver på vilka olika sätt bolaget kan försörja verksamheten med rätt kompetens baserat på bolagets storlek och HR-resurser. Dessa dokument upplevs även vara på en tillräckligt tydlig detaljnivå. Vidare framgår det att det enda dokument som på ett tydligt sätt beskriver roller och ansvarsfördelningar när det kommer till rekrytering är VD-instruktionen[5].

I instruktionen beskrivs att VD ska hantera bolagets löpande förvaltning, vilket bland annat

[5] Beslutad av styrelsen 2025-04-29

omfattar att anställa personal och att besluta om uppsägning och omplacering av personal.

6.1.1 Bedömning

Vår bedömning är att det **endast delvis** finns styrande dokument för rekrytering från regionen som omfattar Gotlandshem AB.

Vår bedömning grundar sig på att det av aktieägarpolicyn för regionen framgår hur det fastställts övergripande direktiv och riktlinjer i olika policys som gäller generellt för regionens verksamheter. Bolagen ska känna till dessa samt verka för att dess intentioner i tillämpliga delar följs och inarbetas i bolagens egna direktiv och riktlinjer. Det är emellertid inte tydligt vilka styrdokument som ska gälla eller vilka kriterier som ska tillämpas vid bolagens ställningstagande. Det lämnas till bolagen att göra denna bedömning.

Vi kan konstatera att bolaget inte tillämpar Region Gotlands kompetensförsörjningsstrategi men att företrädare för bolaget anser att kompetensförsörjningsstrategin i stora drag skulle kunna appliceras på bolagets verksamhet.

Vår bedömning är att det **endast delvis** finns styrande dokument för rekrytering med en fastställd rekryteringsprocess i bolaget.

Vår bedömning grundar sig på att det finns en fastställd processbeskrivning rörande rekrytering och kompetensförsörjningen som berör Gotlandshem AB. Dock är dessa processer inte beslutade av exempelvis styrelsen för bolaget eller VD.

Vår bedömning är att ansvar och roller för rekrytering i bolaget ***är*** tydligt utformade och beslutade.

Vår bedömning grundar sig på att bolaget har en VD-instruktion som är beslutad av bolagets styrelse. I detta dokument regleras ansvaret för VD och det finns även beskrivningar rörande rekrytering. Bland annat att VD har rätt att anställa, säga upp och omplacera personal.

6.2 HAR RUTINER OCH RIKTLINJER FÖLJTS I DE AKTUELLA FALLEN

Av granskningen framgår att VD, i enlighet med gällande VD-instruktion (som beskrivs i avsnitt 6.1) hanterar bolagets löpande förvaltning, vilket bland annat omfattar att anställa personal och att besluta om uppsägning och omplacering av personal. I detta fall har VD beslutat om den aktuella anställningen. Rekryteringen har inte följt bolagets process för rekrytering. Tjänsten har inte annonserats och i kontakt med bolaget framgår att det inte finns något underlag att ta del av kopplat till rekryteringsprocessen i det specifika fallet, varken behovsanalys eller underlag för beslut om tillsättning. Detta eftersom tjänsten inte varit utlyst.

I kontakt med representant från bolaget beskrivs det, hur det är en styrka och fördel för en organisation, att kunna rekrytera medarbetare på olika sätt. Det gäller i synnerhet i de fall där specifika kompetenser eftersöks som kan vara svåra att hitta genom ett standardiserat rekryteringsförfarande. Därtill beskrivs att personalansvarig chef har mandat och ansvar att anställa medarbetare inom ramen för tilldelad budget och sitt arbetsmiljöansvar. HR ska utgöra stöd till chef men har inget beslutsmandat gällande rekrytering.

6.2.1 Bedömning

Vi bedömer att styrande dokumenten ***i allt väsentligt*** följts i det aktuella fallet.

Vår bedömning grundar sig på att VD har rätt att anställa personal i enlighet med gällande VD-instruktion. Vidare kan vi konstatera att det inte finns några lagkrav för hur en rekryteringsprocess i kommunala bolag ska gå till, men bolaget har formulerat en tänkt process för hur rekryteringar ska gå till. Processen är dock inte beslutad av exempelvis bolagets styrelse eller VD. Processen har inte följts i detta fall.

Avsaknaden av lagkrav eller formella rutiner ställer enligt vår bedömning krav på att det finns en tydlig styrning, avseende i detta fall rekryteringar. Därtill är det viktigt att det finns en transparens kring hur rekryteringar ska hanteras i och med att bolaget är ett offentligt ägt sådant och kan lida förtroendeskada om till exempel oegentligheter inträffar.

Vår bedömning är att det ***inte*** finns dokumentation som stödjer val av kandidat.

Bakgrunden till vår bedömning grundar sig på att det inte finns någon dokumentation kring rekryteringen. Skälet uppges vara att tjänsten inte varit utlyst.

Vi bedömer att det är viktigt att i en offentligt ägd organisation motivera och dokumentera sina beslut för att säkerställa transparens och insyn. I detta fall kan vi se att det inte har skett. Vidare bedömer vi att rekryteringsprocessen som beskrivs ovan (Modell 2) inte är beslutad av exempelvis bolagets styrelse eller VD.

7 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Syftet med förstudien har varit att analysera om den aktuella rekryteringsprocessen i bolaget följt gällande regler och bedöma om det finns behov av en fördjupad granskning.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att vi konstaterar att den aktuella rekryteringsprocessen i bolaget i allt väsentligt följt gällande regler och att vi bedömer att det inte finns behov av en fördjupad granskning av det specifika fallet.

Vår granskning visar att det inte finns något behov av en fördjupad granskning i det specifika fallet som föranlett förstudien. Det finns en övergripande process för hur rekrytering och kompetensförsörjning ska gå till. Den är emellertid inte beslutad av exempelvis styrelse eller VD. Vi kan konstatera att avsaknaden av beslutade styrdokument, processer eller rutiner inom rekryteringsområdet är en brist och en indikation på att styrelsen inte utövar en tillräcklig styrning inom området. Det kan vara ett riskområde som kan föranleda ett behov av en fördjupad granskning.

Vidare visar förstudien på att det finns en formell ansvars- och rollfördelning avseende rekryteringar i form av VD-instruktionen där det är reglerat att VD hanterar bolagets löpande förvaltning, vilket bland annat omfattar att anställa personal och att besluta om uppsägning och omplacering av personal. VD har i detta fall inom ramen för sitt mandat rekryterat utan att annonsera en tjänst. Förfarandet uppges vara en följd av att bolaget har begränsade resurser och att den tillsatta tjänsten bedöms vara en ”nischad” rekrytering. Processen som finns för rekrytering anger att en behovsanalys och annons ska upprättas vid rekryteringsförfaranden. Denna process är emellertid inte beslutad av styrelse eller VD i bolaget.

Därtill kan vi konstatera att det i aktieägarpolicyn föreskrivs hur bolagen ska känna till regiongemensamma direktiv, riktlinjer och policys samt verka för att dess intentioner i tillämpliga delar följs och inarbetas i bolagens egna direktiv och riktlinjer. Vi kan se att bolaget inte exempelvis inarbetat den regiongemensamma kompetensförsörjningsstrategin i sina egna styrdokument. Vi bedömer att bolagets arbete för att avgöra vilka styrande dokument som ska tillämpas eller ej samt implementering av dessa är ett område som kan behöva granskas ytterligare inom ramen för en fördjupad granskning.

Dessa risker kan med fördel inkluderas i lekmannarevisorernas kommande riskanalyser.

Se inledning samt respektive rapportkapitel för en mer detaljerad beskrivning.

Datum som ovan

Azets Revision & Rådgivning AB

Micaela Hedin
Certifierad kommunal revisor

John Martinsson
Verksamhetsrevisor

Veronica Hedlund Lundgren
Certifierad kommunal revisor

Mikael Lind
Certifierad kommunal revisor