



Internrevisjonsoppdrag «Strategisk rekruttering» - revisjonsprosess

IIA-møte
19.03.2019

Nils Hjelle
internrevisjonsdirektør



Bufdir

Disposisjon

- > Kort om internrevisjonsoppdraget
- > Hovedbudskap
- > Hva kjennetegnet revisjonsprosessen?
- > Kort om innholdet i oppdraget
- > Nærmere om revisjonsprosessen
- > En god revisjonsprosess bidrar til et produkt som blir positivt mottatt og godt utnyttet i organisasjonen

Kort om internrevisjonsoppdraget

Formål og avgrensninger	Tema og problemstillinger	Revisjonsprosess
<p>Belyse i hvilken grad etatens rekrutteringsprosesser starter med en behovsanalyse</p> <p>Belyse hvordan rekrutteringsprosessen gjennomføres, generelt og med utgangspunkt i behovsanalyse.</p> <p>Identifisere god rekrutteringspraksis i etaten.</p> <p>Gi anbefalinger som bidrar til å styrke etatens strategiske tilnærming til rekruttering.</p> <p>Anbefalingene skal primært brukes i etatens prosjekt <i>Kompetansestrategi</i>.</p> <p>Oppdraget har ikke omfattet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva som er nødvendig eller ønskelig kompetanse i ulike funksjoner og stillinger • Mangfold i betydningen ikke-diskriminering, og tilhørende resultatkrav til statlige virksomheter • Hvilke enheter i etaten som har en god eller mindre god praksis på området • Testing av etterlevelse opp mot policy og rutiner 	<p>Kartlegging:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva er etatens skrevne og evt. uskrevne policy og rutiner for behovsvurdering i rekruttering, og på hvilken måte inngår dette i det helhetlige kompetansearbeidet på etatsnivå? • Hvilken form for behovsanalyse gjøres? • I hvilken grad rekrutteres tilsvarende kompetanse til tilsvarende rolle? • Hvordan gjennomføres etterfølgende utlysning og kandidatvurdering/utvelgelse • Hvordan brukes behovsanalysen? <p>Vurdering:</p> <ul style="list-style-type: none"> • I hvilken grad bidrar policy, prosessbeskrivelser og rutiner, på etats-, region- og enhetsnivå, til strategisk rekruttering? • I hvilken grad framstår etatens rekrutteringspraksis generelt, og bruk av behovsanalyse spesielt, som strategisk? 	<p>Periode:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juni-november 2018 <p>Viktigste informasjonskilder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Styrende dokumenter (policy og rutiner) på området • Spørreundersøkelse til samtlige ledere i etaten • Innledende samtaler og dybdeintervjuer <p>Revisjonsteam:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nils Hjelle (oppdragsleder) og Wilhelm Kavli <p>Bidragstyttere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ledere på alle nivå i etaten • HR i Bufdir og regionene

Hovedbudskap

- > **Utnytt revisjonsmetodiske muligheter** i oppdrag som ikke primært belyser etterlevelse

- > ... og sørg for at slike oppdrag ikke blir unntak – men derimot noe som internrevisjonen påtar seg jevnlig



Hva kjennetegnet revisjonsprosessen? (1)

- > **Trinnvis gjennomføring** - der hver fase designes med utgangspunkt i output fra foregående fase

I dette oppdraget:

1. **Bruk av innledende samtaler**
 - til å bekrefte/identifisere egnede tema i spørreundersøkelse og intervju
 - til å avtale bidrag til kvalitetssikring av spørreundersøkelse
2. **Bruk av resultater fra spørreundersøkelse**
 - til å skille mellom hva som hhv. «står støtt» av observasjoner og hva som trenger belyses/utdypes i dybdeintervju
3. **Bruk av fritekst-svar i undersøkelse**
 - til å identifisere egnede intervjupersoner



Hva kjennetegnet revisjonsprosessen? (2)

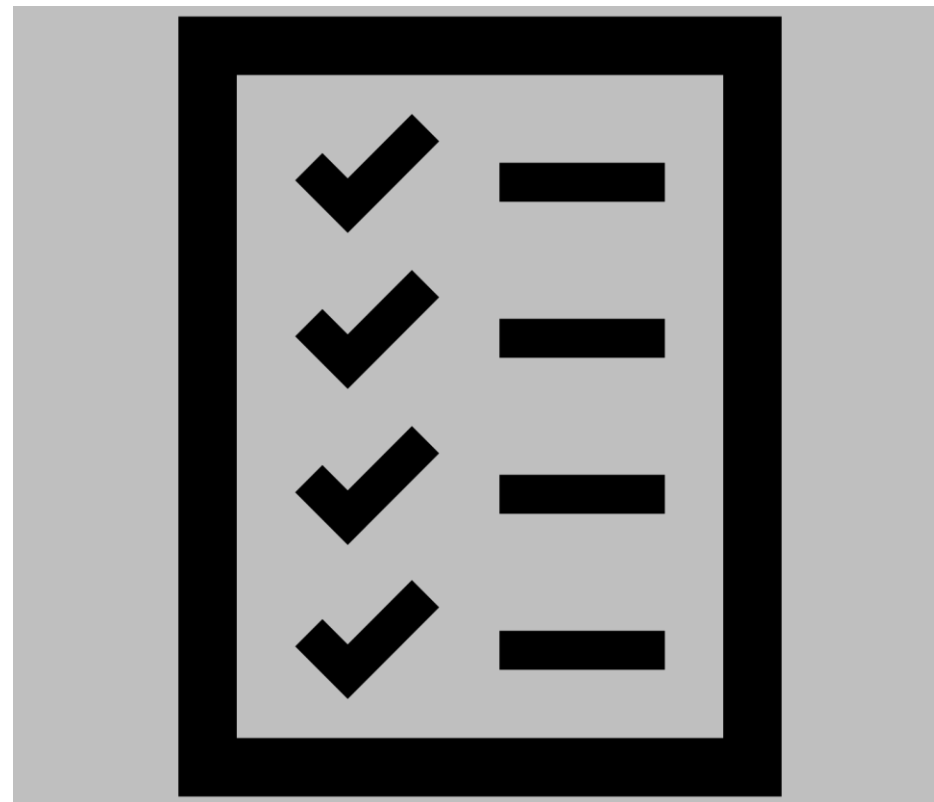
- > Løpende kommunikasjon underveis i oppdraget
 - i ledermøter og på andre arenaer
 - utpekt fagperson fra HR-avdelingen mottok informasjon og bidro med innspill gjennom hele oppdraget
- > Tidlig eierskap til internrevisjonens leveranse bidrar til positive forventninger til det reviderte området
 - ... og dermed økt sannsynlighet for et reelt løft på området



Kort om innholdet i revisjonsoppdraget

Ethvert internrevisjonsoppdrag – uansett tema – handler om styring og kontroll ...

- > Ambisjonsnivå og detaljnivå i krav
- > Tydelighet om «må», «bør» og «kan»
- > Evne og vilje til reell implementering
- > Oppfølging/rapportering av praksis/etterlevelse
- > Viktighet av tema i ledelse & styring



Betydningen av strategisk rekruttering

- > Strategisk rekruttering er et viktig element i å vedlikeholde og styrke virksomhetens kompetanse – og dermed en betydelig suksessfaktor i tjenesteleveransene til brukerne.
- > Strategisk rekruttering innebærer å analysere organisasjonens behov grundig, og med utgangspunkt i behovsanalysen gjennomføre en rekrutteringsprosess som sikrer at den aller beste blant tilgjengelige kvalifiserte kandidater blir ansatt.
- > Rekruttering har oftest et langsiktig perspektiv, og innebærer dermed bruk av budsjettmidler for flere år. «Feilansettelser» har følgelig store negative konsekvenser, på samme måte som større anskaffelser av varer og tjenester som ikke dekker behovet godt nok.

Opplevde suksessfaktorer for strategisk rekruttering

De som har en strategisk tilnærming til rekruttering framhever følgende som grunnleggende suksessfaktorer for den rekrutterende leder:

- > Innlede rekrutteringsprosessen med en behovsanalyse med tydelig utgangspunkt i **organisasjonens** behov
- > Avsette og bruker **nok tid** i prosessen, og erkjenner at kvalitet i prosessen er enda viktigere enn framdrift (når disse hensyn evt. kommer i konflikt)
- > **Involvere andre** i rekrutteringsprosessen
- > Gjennomføre en **enkel egenanalyse** / risikovurdering, med fokus på kapasitet, preferanser og tilbøyeligheter

Internrevisjonens hovedkonklusjoner

Minstekrav, verktøy og kompetanse

.....
>
>
>

Utnyttelse av etatens HR-fagmiljø

.....
>
>

Strategisk rekruttering som tema for ledere

.....
>
>
>

Eksempler på hvordan observasjoner er formulert

Utvalgte observasjoner:

- > Det er mye god rekrutteringspraksis i etaten ...
- > Etatens samlede kjennskap til ...
- > Begrunnelsen for selve rekrutteringen ...
- > Strategisk rekruttering har i begrenset grad vært eksplisitt tema på etatens ledelsesarenaer ...

- > Lederne har god forståelse av ...
- > Ikke alle ledere har høy bevissthet om ...
- > Det er mye god rekrutteringspraksis i etaten.....
- > Mange ledere gjennomfører ...
- > Mange ledere anser ...
- > Ulike ledere har ulike tanker om bruken av ...
- > Mange ledere ville jobbet bedre med rekruttering dersom ...
- > Mange ledere opplever det som krevende ...
- > Mange ledere etterspør ...

Vurdering:

Anbefalinger:

Utdypende observasjoner - overskrifter

De følgende observasjonene er basert på innledende samtaler, dokumenter, spørreundersøkelse og dybdeintervjuer

- a) Praksis i ulike faser i rekruttering (eget lysbilde →)
- b) Bruk av personlige egenskaper som vurderingskriterium
- c) Involvering av andre
- d) Krav og hjelpemidler i rekrutteringsprosessen

Utdypende observasjoner - overskrifter (2)

- a) Praksis i ulike faser i rekruttering
 - I. Behovsanalyse
 - II. Aktivt arbeid rettet mot arbeidsmarkedet
 - III. Utlysning av stilling
 - IV. Søknadsbehandling – utvelgelse til første gangs intervju
 - V. Intervjuer med aktuelle kandidater
 - VI. Intervjuer med referanser
 - VII. Innstilling
 - VIII. Tiltredelse og prøvetid

Nærmere om revisjonsprosessen

Innledende samtaler



Policy for behovsanalyse

- I hvilken grad opplever regionen at etaten har en policy for behovsanalyse ved rekruttering? (skreven eller uskreven)
- Har regionen eventuelt en egen policy for slik behovsanalyse? (skreven eller uskreven)

Praksis mht. hvilken kompetanse som skal rekrutteres i enheter / avdelinger

- Hvilke vurderinger gjøres i regionen av hvilken kompetanse som skal rekrutteres (som følge av hhv. turnover og evt. nyopprettede stillinger)
- Hvem er involvert i vurderingene, og med hvilke roller (innspill, premissgiver, beslutningstaker)?
- I hvilken grad og eventuelt hvordan dokumenteres behovsvurderingene?
- Hvordan brukes vurderingene i rekrutteringsprosessen videre (utlysning, kandidatvurdering/utvelgelse)?

Spørreundersøkelse

- > Alle 415 ledere i etaten ble invitert til å delta i en spørreundersøkelse
- > Ca. 55% besvarte fullstendig
 - + ca. 8% ufullstendige besvarelser
- > Alle spørsmål, samt svarfordelinger i avkrysnings- spørsmål ble gjengitt i vedlegg til internrevisjonsrapport
- > Alle svar i åpne spørsmål ble oversendt HR-avdelingen i Bufdir

0% ferdig

Din besvarelse er ikke anonym. Ditt svar kan spores tilbake til deg.

FORHÅNDSVISNING AV SIDE 1 (viser alle spørsmål, validerer ikke svarene)
SVAR FRA FORHÅNDSVISNINGEN BLIR IKKE LAGRET. DENNE LENKEN MÅ IKKE DISTRIBUERES TIL REELLE RESPONDENTER.

Hvor jobber du?

- Region øst
- Region sør
- Region vest
- Region Midt-Norge
- Region nord
- BSA
- Bufdir

Hva er din rolle?

- Lederrolle på familievernkantor
- Enhetsleder på institusjon
- Avdelingsleder på institusjon
- Annen lederrolle i regionen (f. eks. fosterhjemstjensten, inntak)
- Lederrolle i BSA eller Bufdir

Neste -->

11% ferdig

FORHÅNDSVISNING AV SIDE 2 (viser alle spørsmål, validerer ikke svarene)
SVAR FRA FORHÅNDSVISNINGEN BLIR IKKE LAGRET. DENNE LENKEN MÅ IKKE DISTRIBUERES TIL REELLE RESPONDENTER.

Hva slags institusjon jobber du ved?

- Akutt
- Omsorg
- Adferd
- Senter for foreldre og barn

Hvor mange personer har du rekruttert (eller bidratt til å rekruttere) i 2017 og hittil i 2018

- Ingen
- 1-3
- 4-10
- Flere enn 10

<-- Forrige Neste -->

22% ferdig

FORHÅNDSVISNING AV SIDE 3 (viser alle spørsmål, validerer ikke svarene)
SVAR FRA FORHÅNDSVISNINGEN BLIR IKKE LAGRET. DENNE LENKEN MÅ IKKE DISTRIBUERES TIL REELLE RESPONDENTER.

Hva er etter din mening aller viktigst for å lykkes med rekruttering?

Nevn de 3-5 suksessfaktorene du synes er viktigst

33% ferdig

FORHÅNDSVISNING AV SIDE 4 (viser alle spørsmål, validerer ikke svarene)
 SVAR FRA FORHÅNDSVISNINGEN BLIR IKKE LAGRET. DENNE LENKEN MÅ IKKE DISTRIBUERES TIL
 REELLE RESPONDENTER.

Når det gjelder å vurdere rekrutteringsbehov, stillingsinnhold og kompetansekrav, brukes ulike begreper om omtrent det samme (blant annet. «jobbanalyse», «stillingsanalyse», «behovsvurdering» og «kravspesifikasjon»). I denne spørreundersøkelsen brukes begrepet «behovsanalyse».

Behovsanalyse er et anbefalt steg i etatens rekrutteringsprosess. Hvor godt kjenner du til dette?

Prosessbeskrivelse finnes i HR-portalen: <https://cp.compendia.no/bufetat/bufetat-personalhandbok/363052#openstep=363053>

- Jeg kjenner godt til dette
- Jeg kjenner noe til dette
- Jeg kjenner lite til dette
- Jeg kjenner ikke til dette

<-- Forrige Neste -->

44% ferdig

FORHÅNDSVISNING AV SIDE 5 (viser alle spørsmål, validerer ikke svarene)
 SVAR FRA FORHÅNDSVISNINGEN BLIR IKKE LAGRET. DENNE LENKEN MÅ IKKE DISTRIBUERES TIL
 REELLE RESPONDENTER.

Hva slags stilling var den siste du rekrutterte til? (eller bidro til å rekruttere til)

Ta utgangspunkt i denne siste rekrutteringen.

Hvor enig er du i hver av påstandene nedenfor?

	1 Helt uenig	2	3	4 Helt enig
Det ble gjort en reell vurdering av erstatningsbehovet - uavhengig av bemanningsplaner og budsjett	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Behovsanalysen inneholdt tydelig stillingsinnhold (rolle, ansvarsområde, arbeidsoppgaver)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Behovsanalysen inneholdt tydelige kompetansekrav (utdanning, arbeidserfaring, personlige egenskaper)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Behovsanalysen var skriftlig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Behovsanalysen var definert av bemanningsplan for enheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hva var det som først og fremst skilte innstilt søker nr. 1 fra nr. 2?

- Kvalifikasjonskrav (utdanning, arbeidserfaring mv.)
- Personlige egenskaper
- Det ble ikke innstilt mer enn en kandidat

<-- Forrige Neste -->

56% ferdig

FORHÅNDSVISNING AV SIDE 6 (viser alle spørsmål, validerer ikke svarene)
SVAR FRA FORHÅNDSVISNINGEN BLIR IKKE LAGRET. DENNE LENKEN MÅ IKKE DISTRIBUERES TIL REELLE RESPONDENTER.

Hva var det konkret som skilte, og på hvilken måte inngikk dette i behovsanalysen?

Vi ber deg knytte dine videre svar til de behovsanalysene du gjør (eller bidrar til) i din organisasjonsenhet.
Alt som omfattes av definisjonen ("å vurdere rekrutteringsbehov, stillingsinnhold og kompetansekrav") er relevant, uansett hva dere kaller aktivitetene og hvorvidt vurderinger er skriftlige.

Hvem deltar i gjennomføring av behovsanalyser i din enhet?

Hvordan er rollefordelingen? (hvis flere deltar)

[<-- Forrige](#) [Neste -->](#)

67% ferdig

FORHÅNDSVISNING AV SIDE 7 (viser alle spørsmål, validerer ikke svarene)
SVAR FRA FORHÅNDSVISNINGEN BLIR IKKE LAGRET. DENNE LENKEN MÅ IKKE DISTRIBUERES TIL REELLE RESPONDENTER.

Hvordan bruker din enhet behovsanalyser i utforming av stillingsannonse?

Hvordan bruker din enhet behovsanalyser i utvelgelse, vurdering og innstilling av kandidater?

78% ferdig

FORHÅNDSVISNING AV SIDE 8 (viser alle spørsmål, validerer ikke svarene)
SVAR FRA FORHÅNDSVISNINGEN BLIR IKKE LAGRET. DENNE LENKEN MÅ IKKE DISTRIBUERES TIL REELLE RESPONDENTER.

Hvor ofte i 2017-2018 har følgende skjedd etter at noen har sluttet i din enhet:

	1 Aldri	2	3	4 Alltid
Det har blitt rekruttert person med tilsvarende fagbakgrunn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det har blitt rekruttert person med annen fagbakgrunn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det har blitt rekruttert person til samme rolle/ansvarsområde/arbeidsoppgaver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det har blitt rekruttert person til justert rolle/ansvarsområde/arbeidsoppgaver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det har blitt rekruttert person til samme sted	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det har blitt rekruttert person til annet sted	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det har ikke blitt rekruttert noen etter den som har sluttet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hva kan bidra til å forbedre arbeidet med behovsanalyser i rekrutteringsprosesser?

- Mer informasjon om formål med og nytteverdi av behovsanalyser
- Mer informasjon/opplæring om hvordan man konkret kan gjennomføre behovsanalyser
- Flere og/eller bedre maler for gjennomføring av behovsanalyser
- Mer bistand fra HR i gjennomføring av behovsanalyser
- Mer bistand fra andre (enn HR) i gjennomføring av behovsanalyse (f. eks. lederkolleger, medarbeidere, eksterne samarbeidspartnere)
- Annet
- Ser ikke forbedringspotensial i mitt arbeid med behovsanalyser

Eventuelle kommentarer:

<- Forrige Neste ->

89% ferdig

FORHÅNDSVISNING AV SIDE 9 (viser alle spørsmål, validerer ikke svarene)
SVAR FRA FORHÅNDSVISNINGEN BLIR IKKE LAGRET. DENNE LENKEN MÅ IKKE DISTRIBUERES TIL REELLE RESPONDENTER.

Nytteverdi av behovsanalyse

Hvor enig er du i hver av påstandene nedenfor?

	1 Helt uenig	2	3	4 Helt enig
Behovsanalyse ved rekruttering er viktig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om (og i så fall hvorfor) det er viktig å rekruttere bør framgå av behovsanalysen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stillingsinnhold (rolle, ansvarsområde, arbeidsoppgaver) bør framgå av behovsanalysen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kompetansekrav (utdanning, arbeidserfaring, personlige egenskaper) bør framgå av behovsanalysen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Behovsanalyser bør være skriftlige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Behovsanalyser bør gjøres noenlunde likt i regionen - for sammenliknbare rekrutteringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Behovsanalyser bør gjøres noenlunde likt i etaten - for sammenliknbare rekrutteringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Siden du ikke har rekruttert i 2017-2018, har du blitt stilt færre spørsmål enn de som har rekruttert i perioden.

Eventuelle ytterligere innspill til temaet "Strategisk rekruttering - bruk av behovsanalyse"

Internrevisjonen mottar gjerne ytterligere innspill som ikke har blitt fanget opp av de konkrete spørsmålene

Dybdeintervjuer (1)

- > Med ressurspersoner
 - utpekt av regionledelse
 - utvalgt av internrevisjonen - på bakgrunn av svar i spørreundersøkelsen

- > Representasjon av ulike ledernivå, fagområder og regioner

- > Varighet 1t30min

- > Til sammen 11 samtaler

Dybdeintervjuer (2)

Oppdrag iht. epost:



Som kjent har vi gjennomført en Easyfact-undersøkelse, der drøyt 200 svar allerede har gitt mye informasjon.....

De kommende intervjuene med dere er vår andre hovedinformasjonskilde. Hovedformålet er få tak i deres samlede erfaringer og innspill (ikke å bekrefte noe på individ-/enhetsnivå) - som del av grunnlaget for internrevisjonens vurderinger og anbefalinger. **Dere er utvalgt til å bidra fordi dere allerede har et bevisst forhold til og bruker behovsanalyse i rekruttering.**

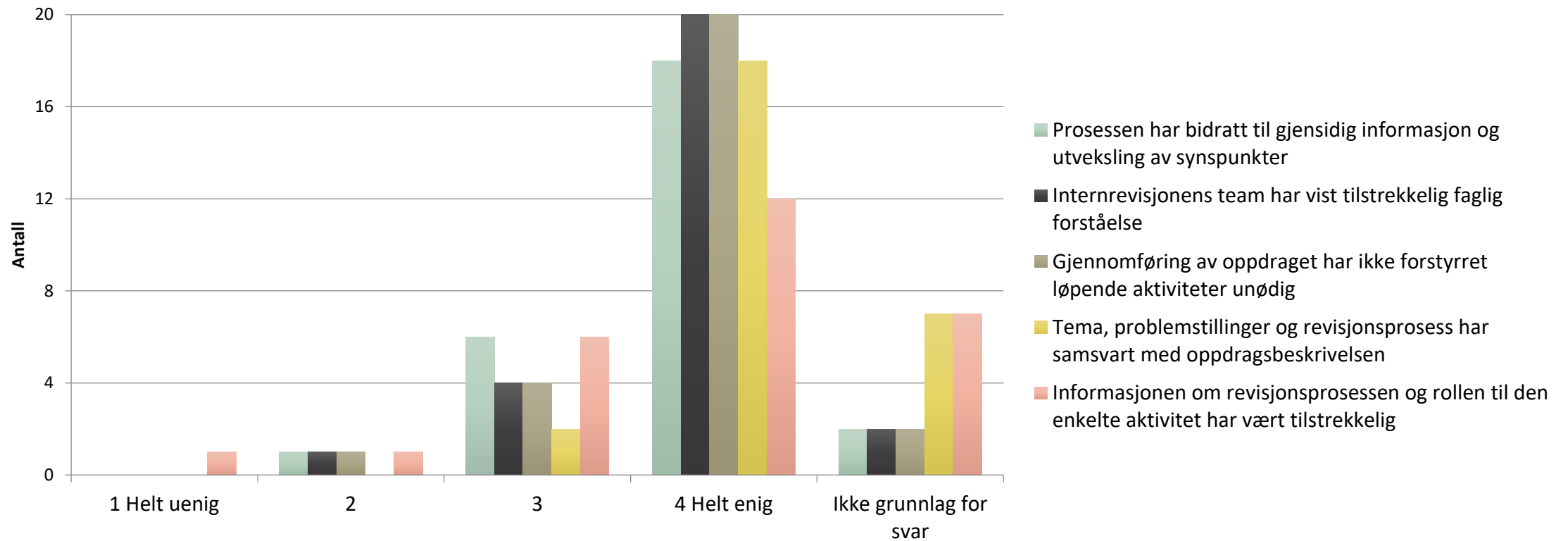
Avtalte tema:



- Rekruttering generelt
- Konkret gjennomføring og bruk av behovsanalyse «fra A til Å»
 - Selve dokumentet «Behovsanalyse»
 - Personlige egenskaper sin plass
- Etatens videre arbeid med rekruttering og behovsanalyse

**En god revisjonsprosess bidrar til
et produkt som blir
positivt mottatt og godt utnyttet
i organisasjonen**

Positive tilbakemeldinger fra involverte/berørte (1)



Positive tilbakemeldinger fra involverte/berørte (2)

> Syv «ytterligere innspill» (fritekst-svar), hvorav fire om revisjonsprosessen:

- Jeg har bare hørt gode tilbakemeldinger om prosessen og arbeidet, men det var ingen spørsmål om hva man har hørt i denne undersøkelsen :)

- Har ikke lest rapporten men inngangen til prosessen og intervju har vært tilfredsstillende. Også veldig bra med easyfact i etterkant!

- Det har vært en svært god prosess

- Ryddig saksgang og fokus på et viktig område

”

(Øvrige: to om godt oppdragstema og en om tekniske forhold knyttet til egen besvarelse)

Virksomheten jobber aktivt med forbedringstiltak

DM-sak: Oppfølging av internrevisjonsoppdrag «18-4 Strategisk rekruttering – bruk av behovsanalyse» ”

Informasjonssak	<input checked="" type="checkbox"/>	DM	<input checked="" type="checkbox"/>	IDF Bufdir	<input type="checkbox"/>
Diskusjonssak	<input type="checkbox"/>	LM	<input type="checkbox"/>	IDF Bufetat	<input type="checkbox"/>
Beslutningssak	<input type="checkbox"/>	Felles	<input type="checkbox"/>		

Saksnr: [REDACTED] Dato: 05.02.2019

Fra: Divisjon organisasjon/avdeling for HR Saks-behandler: [REDACTED]

0 Vedlegg

Kort oppsummering av saken
 Internrevisjonsoppdrag «18-4 Strategisk rekruttering – bruk av behovsanalyse» er ferdigstilt, og i denne saken beskriver HR Bufdir sine forslag til videre oppfølging av rapporten fra internrevisjonen. Saken sendes til DM for informasjon og forankring.

Sakens bakgrunn
 Gjennom internrevisjonsoppdraget om strategisk rekruttering, har Bufdir høstet verdifull informasjon om rekruttering i etaten. Rekruttering er et viktig fagområde, både fordi det er vår måte å hente inn ny kompetanse og samtidig markedsføre oss som arbeidsgiver. Rekruttering av ny kompetanse beskrives som et viktig virkemiddel i modellen for kompetansestyring:

