



LULEÅ KOMMUN

••• Riktlinjer



Rekrytering & introduktion



Dokumenttyp Riktlinjer	Dokumentnamn Rekrytering och introduktion	Fastställd 2015-01-01	Giltighetstid 1 år
Dokumentansvarig Anna Lindh Wikblad	Senast reviderad 2019-04-02	Beslutsinstans Förvaltningschef	Dokument gäller för Alla förvaltningar



## Innehållsförteckning

<b>Inledning</b>	<b>4</b>
Utgångspunkter för all rekrytering	4
Syfte	4
<b>1. Förberedelse</b>	<b>5</b>
Prövning av rekryteringsbehov	5
Kravprofil	5
Arbetsrättslig prövning av rekryteringsbehovet	6
Rekryteringsgrupp	7
Marknadsföring	7
<b>2. Under rekrytering</b>	<b>8</b>
Urval	8
Intervju	8
Referenstagning	8
Lön vid nyanställning	9
<b>3. Anställning</b>	<b>9</b>
Kontroll innan anställning	9
Beslut	9
Arkivering av handlingar	9
Etiskt förhållningssätt vid rekrytering	10
<b>4. Introduktion</b>	<b>11</b>

### Bilaga 1

Rekryteringsgruppens roller och ansvar

### Information om rekrytering och vägledande material- finns på Intranätet

- Kravprofil
- Presentation vid intervju
- Intervjuguide
- Strukturerad bedömning
- Referensguide
- Protokoll vid chefsrekrytering
- Underlag för registrering av anställning
- Introduktionsplan
- Rutin arbetstillstånd



## Inledning

Luleå kommun har ett omfattande rekryteringsbehov -att rekrytera rätt kompetenser och introducera nya medarbetare är en förutsättning för att säkra kompetensförsörjningsbehovet. Luleå kommuns gemensamma värdegrund utgör en grund och ska ingå som en naturlig del i hela förloppet från prövning av kompetensbehov till introduktion. Riktlinjen bygger på en kompetensbaserad process, som innebär att rekryteringen sker på ett effektivt och strukturerat sätt.

**Målet är att rekrytering och introduktion ska ses som en helhet vars syfte är att tillsätta rätt person på rätt plats med rätt kompetens.**

### *Utgångspunkter för all rekrytering*

- rekryterande chef är ansvarig och kan ta stöd av HR-funktion i hela rekryteringsprocessen
- rekryterande chef ska använda dessa riktlinjer med tillhörande material *se Intranätet*
- det digitala rekryteringsverktyget används vid rekrytering
- huvudprincipen vid all anställning i Luleå kommun ska vara arbete på heltid, vid tillsvidareanställningar tillämpas *heltid en rättighet deltid en möjlighet*
- mångfald berikar våra arbetsplatser
- överväg internannonsering för att stimulera rörlighet inom Luleå kommun
- alla nya medarbetare får introduktion
- när man arbetar med rekrytering ska man känna till och följa det etiska förhållningssättet vid rekrytering, se längre fram i dokumentet och Etiska riktlinjer.

Riktlinjerna avser alla rekryteringar och gäller oberoende av kollektivavtalsområde.

### Syfte

Syftet med riktlinjen är att kvalitetssäkra, effektivisera, förtydliga och förenkla Luleå kommuns rekryterings- och introduktionsarbete.

Det är en styrka att Luleå kommun uppfattas som EN arbetsgivare som är både effektiv och attraherar kvalificerade kandidater.



## 1. Förberedelse

Rekryterande chef följer dessa riktlinjer och vid all rekrytering ska kommunens digitala verktyg användas för att administrera hela rekryteringsprocessen. På Intranätet finns information och vägledande material som ska användas vid all rekrytering. Chefen tar hjälp av HR-funktionen för att bevaka de arbetsrättsliga frågorna och får stöd med att utforma kravprofil och annons med mera.

Luleå kommun anordnar utbildning i rekrytering för rekryterande chefer och HR-funktioner. Utbildningen är en del i Luleå kommuns grundläggande chefsutbildningar. En gång per år anordnar personalkontoret utbildning för fackliga representanter.

### Prövning av rekryteringsbehov

När ett personalbehov uppstår ska en noggrann prövning göras. Utred följande:

- ska organisationen förändras utifrån verksamhetens nuvarande och framtida behov?
- ska den befattningens innehåll förändras helt eller delvis?
- vilken anställningsform är lämplig/möjlig?
- ett avslutningssamtal med den som slutar kan ge idéer kring hur befattningen bör förändras. Samtalet genomförs av chef eller överordnad chef *Se Intranätet, guide avslutningssamtal*
- innan utannonsering sker samråder chef med HR-funktion om vilken benämning som ska användas för den befattning man avser rekrytera
- vid ny benämning ska chef/HR-funktion, innan utannonsering, ta kontakt med personalkontoret för fastställande av benämning.

### Kravprofil

Kravprofilen ska styra hela rekryteringsarbetet. Den tid som läggs på att ta fram en grundlig kravprofil är väl investerad, eftersom en tydlig kravprofil förenklar arbetet med att kunna bedöma vem som är rätt kandidat för befattningen. Ta fram vad som är ska-krav, bör-krav och önskemål för rätt kompetens till den vakanta befattningen. Ska-krav är grundkrav och underlag för urval, bör-krav och önskemål är meriterande och bedöms vid intervju, tester, referenser med mera. *Använd mall för kravprofil Intranätet.*

Oavsett om den vakanta befattningen är en visstids- eller tillsvidareanställning ska kravprofilen utformas lika noggrant.

Vid rekrytering av arbetsledande befattningar ska kravprofilen också spegla det synsätt som uttrycks i kommunens Chefs- och ledarskapspolicy. Kommunens ledarskapsprofil med områdena *relationsorienterad, målinriktad, förändringsorienterad, kommunikativ och medskapande* är vägledande vid chefsrekrytering.



De krav som ställs vid rekryteringen måste uttryckas tydligt vid annonseringen, exempelvis ska kraven på utbildning uttrycka inriktning och omfattning. Krav på erfarenhet utifrån kravprofil ska vara tydligt definierade. *Mall för kravprofil* används vid all rekrytering.

Det ska klart framgå att den vakanta befattningen är öppen för alla ur ett mångfaldsperspektiv och en standardtext finns med i alla annonser.

Ansökningstiden ska, om det inte finns särskilda skäl, vara 14 dagar. Ansökningstiden kan förlängas i syfte att få bättre underlag för slutligt urval.

Där det är en särskild utmaning att hitta rätt kompetens kan andra rekryteringsvägar och metoder behövas, kontakta:

- i första hand -Rekryterande chef kontaktar HR-funktion på förvaltningen eller Internkonsult på Personalkontoret för vägledning och stöd
- i andra hand -Rekryterande chef anlitar extern rekryteringskonsult. *Se ramavtal på Intranätet*. Avtal finns för traditionellt rekryteringsstöd, tester och i särskilda fall kan searchuppsdrag användas.

### Arbetsrättslig prövning av rekryteringsbehovet

Det finns lagkrav på att vi ska erbjuda arbete till personer som är i omplaceringsfas, som gjort anspråk på högre sysselsättningsgrad och som har företrädesrätt. Den aktuella personen måste ha tillräckliga kvalifikationer för arbetet, dvs. uppfyller ska-kraven i kravprofilen. Om befattningen inte tillsätts genom något av nedanstående steg fortsätter rekryteringsprocessen med att den vakanta befattningen annonseras.

#### Rutin

1. **Omplaceringsbehov inom förvaltning** HR-funktionen på förvaltningen ska säkra att lediga jobb matchas mot personer med omplaceringsbehov inom förvaltningen/ nämndområdet
2. **Omplaceringsbehov inom Luleå kommun** All annonsering ska granskas av Personalkontoret för att säkerställa att tjänsten inte behöver tas i anspråk för central omplacering. Skulle så vara prövas den omplaceringsberättigades kompetens gentemot ska-kraven i kravprofilen. Personalkontoret hör av sig om den aktuella befattningen behöver tas i anspråk.
3. **Utökad sysselsättningsgrad** Om verksamheten (arbetsplatsen) tillåter, erbjud högre sysselsättningsgrad till person som anmält intresse
4. **Företrädesrätt** HR-funktionen på förvaltningen kontrollerar i personalsystemet om någon har eller kommer att få företrädesrätt under den tid som rekryteringen pågår. Erbjud arbete till den som har företrädesrätt samt har tillräckliga kvalifikationer.



## Rekryteringsgrupp

Vid rekrytering arbetar arbetsgivaren och de fackliga organisationerna i rekryteringsgrupper. Den fackliges roll är att bevaka sina medlemmars rättigheter så dessa inte blir felaktigt behandlade. Den facklige representanten stödjer/granskar rekryteringsprocessen så att den är strukturerad och följer riktlinjerna.

Chefstillsättningar omfattas av förhandlingsskyldighet enligt MBL och ska protokollföras, *se protokoll chefsrekrytering, Intranätet*. Arbetsgivaren ska förhandla med kollektivavtalsbärande ATO som organiserar medarbetare som är berörda av förändringen.

Då beslut om rekrytering fattats utses en rekryteringsgrupp, gäller tillsvidareanställning eller tidsbegränsad anställning längre än sex månader.

Rekryteringsgruppen har olika sammansättning beroende på vilken typ av befattning som ska tillsättas. En medarbetare är aldrig med och rekryterar sin chef. En rekryteringsgrupp ska inte vara för stor. *Se rekryteringsgruppens sammansättning bilaga 1.*

Rekryteringsgruppens uppgift är att:

- finslipa kravprofilen
- bidra till urval
- eventuellt delta vid intervju eller ta del av sammanställning av intervju
- deltar i beslutsdiskussion och lämna förslag till beslut

## Marknadsföring

Luleå kommun har en strategi för marknadsföring av lediga jobb, *se Intranätet*. Det är en styrka att Luleå kommun uppfattas som EN arbetsgivare. Eftersom det finns en strategi behöver inte rekryterande chef ta ställning till var annonsen ska marknadsföras, detta görs automatiskt. Vid behov kan ytterligare annonsering behövas i tidningar/branschmedia kontakta HR-funktion eller personalkontorets internkonsult. Marknadsföringen av alla lediga jobb ska syfta till att nå de personer som uppfyller kompetenskraven för befattningen.

Vid varje rekrytering gör rekryterande chef med hjälp av HR-funktionen en bedömning om det är aktuellt med intern eller extern marknadsföring.



## 2. Under rekrytering

### Urval

Alla ansökningar inkommer digitalt och ett urval görs direkt i det digitala rekryteringsverktyget som stödjer dokumentationen under processen. I de fall en pappersansökan inkommer ska de läggas till i det digitala verktyget. Utgå alltid från den fastställda kravprofilen och säkerställ att ingen diskriminering sker i urvalsförfarandet, enligt diskrimineringslagens sju diskrimineringsgrunder: kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder.

### Intervju

- förbered en presentation om Luleå kommun som arbetsgivare, Luleå kommuns gemensamma värdegrund, arbetsplatsen och den aktuella befattningens innehåll *Se presentation vid intervju, Intranätet*
- anställningsintervjuer ska alltid vara strukturerade med ett frågebatteri kopplat till kravprofilen. Samma frågor används för alla kandidater vid aktuell rekrytering *se mall Intervjuguide*
- med fördel kan ett kortare arbetsprov användas, kopplat till aktuell befattning
- den som kallas till intervju ska uppvisa dokumenterade meriter
- arbetsgivaren är skyldig att kontrollera id-handling för att säkerställa personens identitet, medborgare utanför Norden/EU ska uppvisa arbetstillstånd
- överväg tester vid chefsrekrytering, avtal finns *se intranät*
- använd alltid en strukturerad bedömning i form av en tabell för att underlätta utvärderingen av de som varit på intervju, *se mall Intranätet*

### Referenstagning

Referenser genomförs av chef eller HR-funktion oavsett om det gäller interna eller externa sökande. Utgå från *referensguide, se Intranätet*.

Referenstagning syftar till:

- komplettering och eventuell kontroll av den sökandes inlämnade uppgifter
- ytterligare bedömning av den sökandes kvalifikationer, egenskaper och beteenden
- att kompetens bedöms i förhållande till vissa arbetsuppgifter och en viss arbetssituation

Referenstagning sker efter genomförd anställningsintervju. Referenser tas i första hand med personer som uppgivits av sökanden och som känner den sökande i arbetssituationen. Om det finns behov av ytterligare referenstagning eller om uppgifter tagits via exempelvis sociala medier ska kandidat upplysas om detta. Det är särskilt viktigt att ta referenser av någon i arbetsledande ställning på den sökandes senaste arbetsplats samt att försöka täcka in olika delar från arbetslivet.





## Lön vid nyanställning

Luleå kommun vill agera som en arbetsgivare och har därför en sammanhållen lönesättning så att alla nyanställda ska bli likvärdigt bedömda. Det finns rutiner för lönesättning vid nyanställning, se Intranätet.

## 3. Anställning

### Kontroll innan anställning

Ibland är det viktigt att genomföra vissa kontroller innan anställning erbjuds, exempelvis säkerhetsklassade befattningar, lagstadgade förpliktelser såsom arbetstillstånd, utdrag ur belastningsregistret eller kreditupplysningar för den som kommer att förfoga över stora ekonomiska värden. För vissa yrkesgrupper finns obligatoriska medicinska kontroller, enligt Arbetsmiljöverkets författningssamling. Varje förvaltning måste säkerställa sina rutiner avseende kontroller och dokumentation av dessa.

Både den sökande och arbetsgivaren har intresse av att personen fungerar i det kommande arbetet, därför ska alltid frågor om hälsotillstånd/alkohol-drogvanor och bisysslor ställas vid intervjutillfället. Arbetsgivaren har möjlighet att begära läkarintyg om personens arbetsförmåga som ett komplement till beslutsunderlag.

### Beslut

Rekryteringsgruppen samverkar genom att utvärdera slutliga kandidater *Se strukturerad bedömning Intranätet* och rekryterande chef beslutar därefter om anställning.

Innan beslut om anställning fattas ska arbetsgivaren ha kommit överens med den sökande om lön och övriga anställningsvillkor. Det skriftliga anställningsavtalet/ anställningsinformationen undertecknas av båda parter. *Se Underlag för registrering av anställning*. Rekryterande chef ansvarar för att anställningen registreras i personalsystemet.

Alla som varit på intervju ska få muntlig återkoppling av rekryterande chef och de övriga sökande ska omgående få meddelande via det digitala verktyget att tjänsten är tillsatt.

### Arkivering av handlingar

Vid anställning ska vissa handlingar arkiveras i personakt, *se rutin Intranätet*. För att säkerställa arbetsgivarens bevis i en eventuell tvist i ett rekryteringsärende ska vissa dokument sparas i två år hos rekryterande chef. Det gäller alla dokument av betydelse för beslutet:



- annons och sökandeförteckning förvaras digitalt i rekryteringsverktyget
- För den som anställs ska personligt brev, meritförteckning/CV, original av anställningsavtal och protokoll vid chefsrekrytering läggas i personakten
- Följande dokument ska förvaras hos rekryterande chef i två år
  - underlag till kravprofil *mall kravprofil*
  - intervjufrågor
  
- personligt brev och meritförteckning/CV, från de sökande som intervjuats
- strukturerad bedömning

De rekryteringsföretag som Luleå kommun har avtal med ska skicka handlingar såsom sökandeförteckning, personligt brev och meritförteckning/ CV för de som intervjuats till Personalkontoret.

### Etiskt förhållningssätt vid rekrytering

Rekrytering är en förtroendeskapande process mellan arbetsgivaren och framtida medarbetare. Samtliga sökande ska känna sig trygga med att information om deras person behandlas med största respekt.

Önskemål från sökanden om konfidentiell hantering kan inte garanteras men respekteras så långt som möjligt. På begäran kan vem som helst få ta del av ansökningshandlingar och vilka som är utvalda till exempelvis intervju. Känsliga uppgifter ska alltid skyddas.

Rekryteringsgruppen ska sköta sitt uppdrag med diskretion – de har mandat att lämna förslag till beslut och ska inte diskutera pågående process med andra. Alla diskussioner, avvägningar och bedömningar hålls inom rekryteringsgruppen.

Den sökande ska alltid upplysas innan referenstagning genomförs.

Uppgifter som utelämnar eller kränker den enskilde ska aldrig förekomma.

Jävssituationer ska inte förekomma. Om en anhörig eller en bekant söker en ledig befattning i en rekrytering som du deltar i, överväg ditt deltagande.

#### 4. Introduktion

Introduktion av den nya medarbetaren ska betraktas som den slutliga länken i rekryteringskedjan. En bra planerad introduktion gör att den nyanställde får en bra start i det nya arbetet, kommer snabbare in i sina arbetsuppgifter, lär känna sina arbetskamrater och ny miljö. Medarbetare som av någon anledning varit frånvarande från arbetet en längre tid bör få en kortare introduktion. En mentor/ handledare kan vara ett bra stöd för den nyanställde. Introduktionen ska omfatta tre nivåer *Arbetsplats, Förvaltning, Kommun*.

*Engagemang* från hela arbetsgruppen ger förutsättningar för en bra start för den som är ny på en arbetsplats. Att alla är *ansvarstagande* är en förutsättning för att introduktionen blir bra. Genom att involvera samtliga på arbetsplatsen i introduktionen tar vi tillvara på den samlade *kompetensen* som finns på arbetsplatsen.

#### En ny arbetsgrupp är bildad

Vetskapen om grupputveckling är viktig i en introduktionsfas. Grupprocessen startar alltid när en ny person kommer in i arbetsgruppen. Alla grupper går igenom tre faser, -tillhöra -rollsökning och öppenhet. Gruppens mognad avgör hur fort gruppen går igenom de olika faserna. Avsätts tid för detta, skapas förutsättningar så att gruppen kan fokusera på verksamhetens syfte och mål.

1. Avsätt tid till att arbetsgruppen lär känna varandra. (tillhörafasen)
2. Den här fasen är den mest krävande i grupprocessen och tar längst tid att gå igenom. Det bildas ofta undergrupper och man frågar sig vem ledaren är, hur stort inflytande man själv har i gruppen och hur ens kompetens tas tillvara. (rollsökningsfasen)
3. Nu fungerar gruppen och medlemmarna kan ägna energi åt de gemensamma målen. (öppenhetsfasen)



#### Arbetsplatsintroduktion

Närmaste chef ansvarar för att en introduktionsplan upprättas. Planen ska vara anpassad efter den nyanställdes situation. Förutsättningar för en bra introduktion är att medarbetaren får den kunskap, kompetens och tid som behövs för att på ett bra sätt komma in i arbetsuppgifterna.

Arbetskamrater förbereds inför att en ny medarbetare börjar, på så sätt är alla medskapande i introduktionen. De ska på olika sätt medverka till en bra start. På Intranätet finns en vägledande Checklista – *Förbered introduktionen*.



### Förvaltningsintroduktion

Förvaltningsintroduktionen ska komplettera arbetsplatsintroduktionen. Den ska ge den nya medarbetaren en helhetsbild av förvaltningens verksamhetsområde. Förvaltningsintroduktionen bör ges så snart som möjligt efter arbetsplatsintroduktionen. Målgrupp är alla nya medarbetare.

Förvaltningsintroduktionen bör innehålla följande information:

- nämndens uppdrag
- förvaltningens verksamheter
- förvaltningsspecifik lagstiftning
- Luleå kommuns gemensamma värdegrund
- förvaltningens strategiska plan & budget och styrmodell
- arbetsmiljöpolicy: SAM, nolltolerans inom alkohol& droger, samverkansformer FÖS & KÖS: medarbetarutveckling och arbetsplatsträffar
- mål och åtgärder inom jämställdhetsområdet

Säkerställ att alla nya medarbetare går dataintroduktion, obligatorisk via Vuxenutbildningen, alternativt digitalt -säkerhetsprogram DISA, *se Intranätet*.

### Central introduktion

Den centrala introduktionen ska ge information, kunskap och en helhetsbild om kommunen. Central introduktion innehåller följande information och bör genomföras inom 6 månader. Målgrupp är alla nya medarbetare. Personalkontoret ansvarar för central introduktion, inbjudan finns på Intranätet.

- organisation och fakta
- Luleå kommuns gemensamma värdegrund
- HR-strategi – en vägledning
- platsen Luleå
- Vision 2050 och program
- kommunikation/Intranätet/IT
- förmåner & hälsofrämjande arbete
- kommunens ekonomi och styrmodell
- det politiska uppdraget

### Introduktion för nya chefer

Denna introduktion ska ge grundläggande verktyg för att få bra förutsättningar för att klara uppdraget som chef/ledare i Luleå kommun. Introduktionen ska ge en bild av Luleå kommun som arbetsgivare och visa på det stöd och vilka verktyg som finns för chef. Kallelse skickas från personalkontoret till varje ny chef.



## Rekryteringsgruppens roller och ansvar

### Bilaga 1

### Medarbetare rekryteras

#### •Rekryteringsgrupp

- Chef ansvarar, HR vägledning och stöd, 1-2\* ATO kopplad till aktuell yrkesroll deltar. Kommer överens om vem som deltar vid intervju.

#### •Kravprofil

- Chef ansvarar, HR vägledning och stöd, 1 ATO deltar, stödmaterial och det digitala verktyget används

#### •Annonsering/utformning/marknadsföring

- Använd gemensam rutin för annonsering, kontaktpersoner Chef + ATO

#### •Ansökningar

- Inkommer via digitalt verktyg till kommunen

#### •Urval/presentera kandidater

- Chef, HR gör urval i digitalt verktyg, ATO har insyn och tycker till via mail/telefon. I undantagsfall träffas rekryteringsgrupp för diskussion

#### •Intervjuer

- Chef + 1-2\* personer (HR, ATO varav en kan vara arbetskamrat utsedd av ATO)

#### •Referenstagning

- Chef alternativt HR tar referenser, använder mall och dokumenterar

#### •Beslut

- Chef motiverar anställningsbeslut utifrån kravprofil/strukturerad bedömning. Rutiner för anställning finns, se Intranätet.

#### **\*Luleå kommuns ambition är att undvika stora rekryteringsgrupper**

Av respekt för den sökande ska den som intervjuas inte behöva möta en stor grupp vid intervju, normalt deltar max tre personer och i ett fåtal rekryteringar finns behov av fler deltagare. Kommunen har ett stort antal (ca 2000) intervjuer varje år som kräver stora resurser och kostnader.



## Rekryteringsgruppens roller och ansvar

## Bilaga 1

### Chef rekryteras

- **Rekryteringsgrupp**
  - Chef ansvarar, HR vägledning och stöd, 1- 3\* ATO (max 1 representant från 3 huvudorg) deltar, eventuellt extern aktör. Kommer överens om vem som deltar vid intervju.
- **Kravprofil**
  - Chef och HR tar fram underlag, rekryteringsgrupp fastställer, stödmaterial och det digitala verktyget används.
- **Annonsering/utformning/marknadsföring**
  - Använd gemensam rutin för annonsering, kontaktpersoner Chef + ATO
- **Ansökningar**
  - Inkommer via digitalt verktyg till kommunen alt. extern aktör
- **Urval/presentera kandidater**
  - Chef, HR gör urval i digitalt verktyg utifrån kravprofil, rekryteringsgruppens ATO tar del av urvalet och tycker till. I undantagsfall träffas rekryteringsgrupp för diskussion.
- **Intervjuer**
  - Chef, HR, 1-3\* ATO (ATO utser företrädare)
- **Referenstagning**
  - Chef alternativt HR tar referenser, använder mall och dokumenterar
- **Förhandling MBL §11, beslut**
  - Chef, HR redovisar prioriteringar utifrån kravprofil/ strukturerad bedömning för ATO och förhandling sker med berörda ATO\*. Rutiner för anställning finns, se Intranät.

#### \*Luleå kommuns ambition är att undvika stora rekryteringsgrupper

Av respekt för den sökande ska den som intervjuas inte behöva möta en stor grupp vid intervju, normalt deltar max tre personer och i ett fåtal rekryteringar finns behov av fler deltagare. Kommunen har ett stort antal (ca 2000) intervjuer varje år som kräver stora resurser och kostnader.

\***Förhandling** Arbetsgivaren ska förhandla med kollektivavtalsbärande ATO som organiserar medarbetare som är berörda av förändringen.

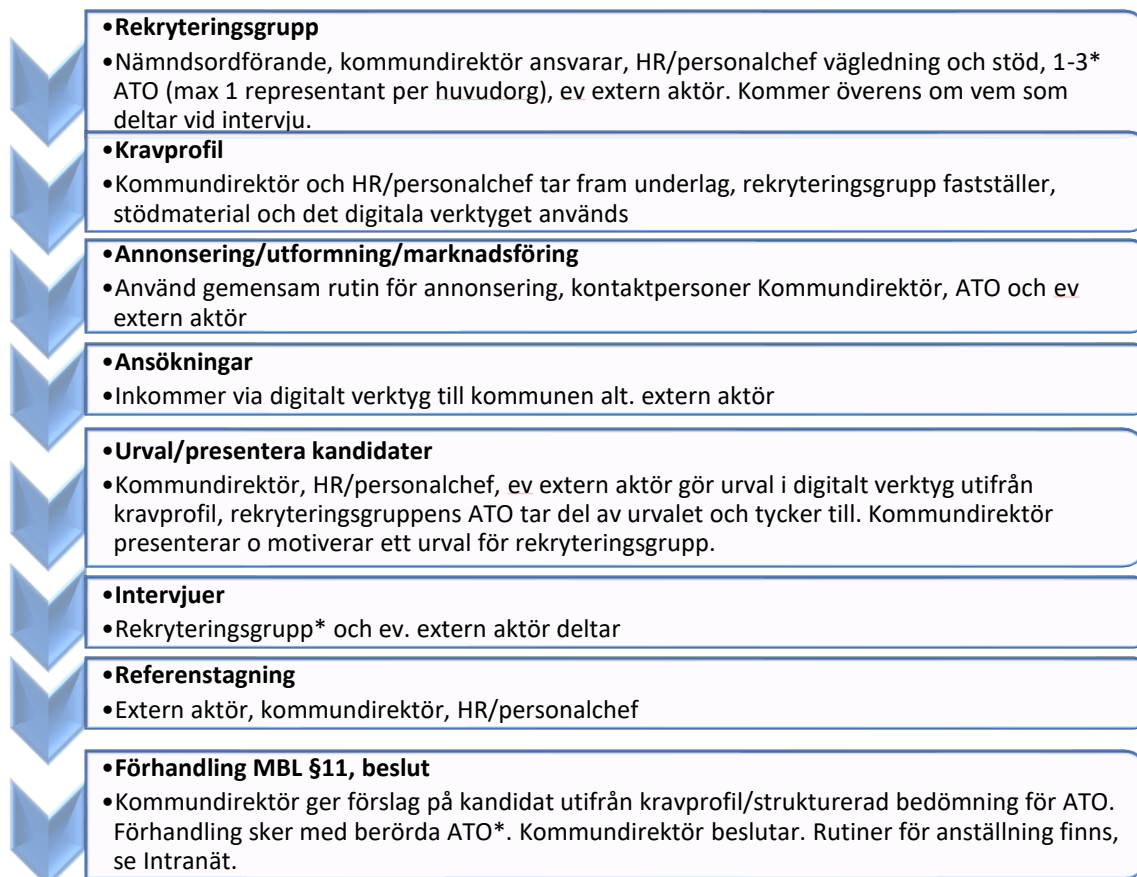
-



## Rekryteringsgruppens roller och ansvar

### Bilaga 1

### Förvaltningschef/kontorschef rekryteras



#### \*Luleå kommuns ambition är att undvika stora rekryteringsgrupper

Av respekt för den sökande ska den som intervjuas inte behöva möta en stor grupp vid intervju, normalt deltar max tre personer och i ett fåtal rekryteringar finns behov av fler deltagare. Kommunen har ett stort antal (ca 2000) intervjuer varje år som kräver stora resurser och kostnader.

\***Förhandling** Arbetsgivaren ska förhandla med kollektivavtalsbärande ATO som organiserar medarbetare som är berörda av förändringen.