



Huddinge

# **Utvärdering av hanteringen för att kompensera personalbortfall under Covid-19**

## **Sammanfattning**

Under vårens fas av Covid-19 har medarbetare i Huddinge kommun omplacerats mellan och inom förvaltningar med syfte att kompensera uppkomna personalbortfall i kommunens samhällskritiska verksamheter. Utöver det har ett stort antal intermittenta anställningar gjorts.

Följande utvärdering av arbetet med att kompensera personalbortfall genomförs under hösten 2020. Syftet med utvärderingen är att ge väl underbyggda förslag på hur organisering och styrning av arbetet med att kompensera personalbortfall under krissituationer i Huddinge kommun kan förbättras.

Materialet till utvärderingen består i dokumentation som finns kring kommunens arbete för att kompensera personalbortfall under covid-19, och av semistrukturerade intervjuer med ett urval av ansvariga chefer på socialförvaltningen, HR-direktör samt omplacerade medarbetare.

Rekommendationerna som presenteras nedan ämnar på olika sätt bidra till hur organisering och styrning av arbetet med att kompensera personalbortfall under krissituationer i Huddinge kommun kan förbättras:

### *Ekonomi*

- Tydligare beslut, uppföljning och kommunikation om hantering av underskott som uppkommer till följd av Covid-19.

### *Omplacering av medarbetare inom kommunen*

- Utveckla och likrikta informationen till medarbetare som ska förflyttas mellan förvaltningar i kommunen. Informationen bör innehålla vilka arbetsuppgifter medarbetaren ska utföra, under hur lång tid, eventuell justering av arbetstid och vad som händer med de ordinarie arbetsuppgifterna.
- Utveckla informationen om samt kanalerna för medarbetare som frivilligt vill anmäla sig för omplacering inom kommunen.
- Utarbeta en tydligare beslutsgång för att besluta om omplacering av medarbetare för att säkerställa ett verksamhetsperspektiv.
- Prioritera rekrytering av ny personal så länge kommunens egna verksamheter håller öppet och ny personal är förhållandevis lätt att rekrytera.

### *Kompetensbank*

- Se över möjligheterna att inrätta en kompetensbank där medarbetares kompetenser lagras. Ett alternativ är att se över en kombination av kompetensbank och frivilliganmälning där medarbetare får anmäla vilka kompetenser de har till kommunens förfogande under en krissituation som Covid-19.

### *Information*

- Se över kommunikationsvägarna och hur information kommuniceras. Det ska vara lätt att hitta uppdaterad information på insidan. Viss information behöver kommuniceras både muntligt och skriftligt för att fångas upp bland den stora mängd information som kommuniceras.

### *Kultur*

- Utveckla arbetet med kulturen kring att vara anställd i Huddinge kommun, med syfte att stärka medarbetarnas känsla av att vilja bidra där det behövs för att gynna kommunens medborgare.

### *Introduktion*

- Se över om ytterligare delar av introduktionen till nya medarbetare kan centraliseras, till exempel genom att ta fram filmer som visar hur man tar på och av skyddskläder på ett säkert sätt.

### *Chefsstöd*

- Se över behovet av chefsstöd för enheterna på socialförvaltningen. Identifiera vilka delar av stödet som kan bemannas genom förflyttning av medarbetare inom den egna samt mellan förvaltningarna i kommunen.

### *Rekryteringsprocess*

- Utveckla arbetet med att identifiera enheternas behov av kompensation av personalbortfall.
- Utifrån rådande läge är rekommendationen att följa den ordinarie rekryteringsprocessen.

## **Bakgrund**

Under Covid-19 har medarbetare i Huddinge kommun omplacerats mellan och inom förvaltningar med syfte att kompensera uppkomna personalbortfall i kommunens samhällskritiska verksamheter. Utöver det har ett stort antal intermittenta anställningar rekryterats.

Följande utvärdering av arbetet med att kompensera personalbortfall är beställd av den centrala krisstaben i Huddinge kommun och genomförs under hösten 2020.

## **Uppdrag och syfte**

Syftet med utvärderingen är att ge väl underbyggda förslag på hur organisering och styrning av arbetet med att kompensera personalbortfall under krissituationer i Huddinge kommun kan förbättras.

## **Avgränsning**

Följande utvärdering avgränsas till att följa upp och utvärdera arbetet som bedrivits i Huddinge kommun avseende kompensation av personalbortfall under Covid-19. Ytterligare material kan behöva komplettera utvärderingen framöver, exempelvis omvärldsbevakning. Avgränsningen har gjorts utifrån att utvärderingen ska genomföras under en begränsad tid på grund av risken för en andra våg av Covid-19.

## **Metod och material**

För följande utvärdering har inläsning gjorts av dokumentation och material som finns kring kommunens arbete för att kompensera personalbortfall under covid-19. Relevanta delar redovisas eller refereras till.

Materialet till utvärderingen består därtill av semistrukturerade intervjuer med ett urval av ansvariga chefer på socialförvaltningen, HR-direktör samt omplacerade medarbetare. Intervjuerna har utgått från ett antal tematiska frågor.

Det insamlade materialet har analyserats utifrån det ovan angivna syftet som sedermera utmynnat i ett antal rekommendationer och förslag på åtgärder för hur kommunens arbete med att kompensera personalbortfall under krissituationer kan förbättras.

### **Kartläggning av nuläge**

Mot bakgrund av utbrottet av Covid-19 beslutade krisledningsnämndens ordförande den 16 mars 2020 att en sådan extraordinär händelse föreligger i Huddinge kommun som medför att krisledningsnämnden ska träda i funktion.

### **Inriktningsbeslut**

I mars fattade krisnämnden inriktningsbeslut gällande omfördelning av personal inom Huddinge kommun. Syftet med beslutet var att säkerställa att kommunen har möjlighet att omfördela sina personalresurser för att kunna upprätthålla och prioritera samhällskritisk verksamhet, främst inom socialtjänstens område men även inom andra nämnders verksamhet. Beslutsatserna följer nedan:

1. *”Tillgängliga personalresurser inom Huddinge kommun ska omfördelas inom nämnder samt mellan nämnder och fackliga avtalsområden om detta bedöms nödvändigt med hänsyn till utbrottet av Covid-19. Omfördelning av personalresurser ska ske med den inriktning som framgår av kommunstyrelsens förvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 18 mars 2020.”*
2. *”Kostnader ska redovisas där de uppstår. Medel kan komma att omfördelas mellan verksamheter och nämnder till följd av omfördelning av personalresurser.”*

Ambitionen var att så långt som möjligt omfördela personal inom den egna nämndens verksamhetsområden, men vid behov skulle personal även omfördelas till andra nämnder. I möjligaste mån skulle personal omfördelas på så sätt att de även efter åtgärden utförde arbetsuppgifter inom samma kompetensområde och fackliga avtalsområde som tidigare. Om det bedömdes nödvändigt kunde personal även komma att omfördelas till andra kompetens- och fackliga avtalsområden

För att möjliggöra uppföljning av kostnader som uppkommer till följd av åtgärder som vidtas på grund av covid-19 beslutades att kostnaderna ska särredovisas. Kostnader ska vidare redovisas där de uppstår. Det beslutades även att verksamheter kan kompenseras för ökade kostnader, alternativt att verksamheten inte behöver återställa negativa avvikelser, enligt ordinarie ekonomistyrning, som uppkommit direkt till följd av åtgärder som vidtas på grund av covid-19. Medel kan även komma att omfördelas från verksamheter som fått lägre kostnader till följd av att medarbetare arbetat i annan verksamhet.

### **Central bemanningsplan**

En central bemanningsplan utarbetades genom ett samarbete mellan kommunens samtliga HR avdelningar. Personalplaneringen utgick från två olika scenarion.

Första scenariot var att upprätthålla verksamhet med minsta möjliga störning där skola och förskola var öppna men samtliga verksamheter hade en minskad bemanning på 30 procent på grund av sjukfrånvaro och vård av barn. I första scenariot bedömdes att respektive förvaltning skulle kunna hantera att bemanna verksamheterna genom att prioritera arbetsuppgifter och fördela resurser till de mest kritiska verksamheterna.

Det andra scenariot var att upprätthålla samhällskritisk verksamhet med minsta möjliga störning där skola och förskola hade stängt och samtliga verksamheter hade en minskad bemanning på 50 procent på grund av sjukfrånvaro, vård av barn och barnomsorg för egna barn. I andra scenariot bedömdes att resurserna inom kommunen behöver fördelas främst till socialförvaltningens verksamheter.

Skulle vissa skolor, förskolor eller verksamheter inom kultur och fritidsförvaltningen stänga så skulle medarbetare i första hand fördelas till verksamheter inom förvaltningen som var i behov av förstärkning. I andra hand skulle medarbetare fördelas mellan förvaltningarna i samma prioriteringsordning som vid stängning av skolor.

### Handlingsplan

Utifrån bemanningsplanen fick kultur- och fritidsförvaltningen, kommunstyrelseförvaltningen, miljö- och bygglovsförvaltningen samt gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen uppdrag att ta fram handlingsplaner. Handlingsplanerna skulle innehålla listor på medarbetare som kunde tillgängliggöras för arbete på annan förvaltning. Listorna skickades till HR-direktör, beslut om förflyttning togs därefter av HR-direktör eller förhandlingschef. Listan skickades sedan vidare till vidare till HR-enheten på socialförvaltningen. Ordinarie chef hade kommunikation med medarbetare som var aktuella för förflyttning. Därefter kontaktades medarbetaren av chef på socialförvaltningen eller bemanningscenter med besked om tillfällig placering. Generell information gjordes även tillgänglig på kommunens intranät.

### Fackliga förhandlingar

En förutsättning för arbetet var de fackliga förhandlingarna som genomfördes. Kommunen kom överens om att tillåta tillfälliga placeringar med fackförbunden Kommunal, Vision och Saco. Vårdförbundet motsatte sig förflyttning över avtalsområden.

### Placeringar

De bemanningslistor som aktiverades var gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningens, miljö- och bygglovsförvaltningens och kommunstyrelseförvaltningens.

Av de cirka 80 medarbetare som var aktuella för förflyttning flyttades cirka 18 personer till Socialförvaltningen. Av dessa var 13 kökspersonal från gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen.

### Extern rekrytering

Utöver den interna omplaceringen av medarbetare i Huddinge kommun så fattades beslut om att socialförvaltningens bemanningscenter skulle nyrekrytera cirka 500

intermittenta anställningar för att kompensera eventuella kommande personalbortfall. Det beslutades även att avsteg skulle göras från den ordinarie rekryteringspolicyn avseende kompetensnivå. Verksamheterna inom socialförvaltningen fick i uppdrag att introducera nyanställda för att säkerställa en viss överbemanning, med syfte att snabbt kunna hantera eventuella personalbortfall för att säkra kvaliteten i verksamheten.

Av de cirka 500 intermittenta anställningar som rekryterades så bemannades 150-170 ut till verksamheterna inom socialförvaltningen. Av de som bemannades ur är 90 procent idag kvar inom verksamheter i egen regi.

### Introduktion

En webbaserad snabbintroduktion arbetades fram för att ge medarbetare kunskap om bland annat basala hygienregler för att ge förflyttade eller nyanställda medarbetare vissa grundläggande kunskaper om arbete i vård och omsorg.

### Sammanställning av intervjuer

Nedan redogörs för en sammanställning av insamlat material från genomförda intervjuer.

#### **Vad anser du har fungerat bra med kompenseringen av personalbortfall under Covid-19?**

Att socialförvaltningens bemanningscenter fanns etablerat lyfts fram av fler av de intervjuade som en viktig faktor för att krisen kunde hanteras så pass bra som den gjorde.

Det fackliga samarbetet under pandemin bedöms generellt ha varit effektivt och ändamålsenligt.

Flera av cheferna lyfter fram det kommunövergripande samarbetet som bra.

Introduktionsfilmerna som togs fram centralt beskrivs ha haft ett adekvat innehåll och underlätta introduktionen.

Förflyttningen av medarbetare från gymnasieskolornas skolkök till kök inom socialförvaltningens verksamheter beskrivs överlag som en förflyttning som fungerat bra. Bedömningen är att viktiga framgångsfaktorer varit att medarbetarna arbetat med liknande arbetsuppgifter som tidigare samt att den ordinarie arbetsplatsen stängt ned vilket minskar oron för de ordinarie arbetsuppgifterna.

Verksamhetscheferna som fick medarbetare flyttade till sig har i vissa fall lyft fram att omplaceringen av medarbetare har lett till en kunskapsökning och ett förbättrat samarbete.

Omplacerade medarbetare beskriver att de uppskatta möjligheten att hjälpa till där de behövdes, att det stärkte känslan av "kommunhatten" på. Det uttrycks även att det var lärorikt att få prova på nya arbetsuppgifter och utvecklande att stärka sitt kontaktnät i kommunen.

#### **Vad anser du har fungerat mindre bra?**

Fler av de intervjuade anser att det varit otydligt hur den ekonomiska frågan ska hanteras. Enheterna inom socialförvaltningen har i vissa fall haft svårt att få budgeten att gå ihop eftersom fler medarbetare flyttades till enheten än vad som

fanns vakanser. I vissa fall hade även medarbetarna som flyttades en betydligt högre lön än medarbetarna på den mottagande enheten. Den ekonomiska situationen har därför lett till stor oro.

Något som beskrivs ha ökat den ekonomiska oron är att det var svårt att förutsäga var behovet av kompensation för personalbortfall ska uppstå. Enheterna förväntades ha en viss överbemanning men det rådde även här en osäkerhet kring hur den kostnaden skulle hanteras.

Förflyttningen av medarbetare inom kommunen beskrivs i flera fall som administrativt krävande.

Frivilliganmälningen av exempelvis sjuksköterskor lyfts upp som ett exempel som skulle kunna hanteras bättre i framtiden.

Det beskrivs i flera fall att listorna med möjliga medarbetare för omplacering inte var tillräckligt förankrade med medarbetarna som stod på listan. Det ledde till problem när personerna kontaktades.

Medarbetare som har omplacerats beskriver i vissa fall att de fått bristfällig information inför och under förflyttningen till socialförvaltningens verksamheter. Information om vad man ska göra, varför, under hur lång tid och vad som händer med de ordinarie arbetsuppgifterna uteblev.

För verksamhetscheferna på socialförvaltningen beskrivs personalansvaret för de omplacerade medarbetarna som övermäktigt. Att hinna hantera sjukfrånvaro och föra dialog under pågående pandemi var tidskrävande.

Överlag beskrivs verksamhetscheferna på socialförvaltningens arbetsbelastning som mycket hög. Det gjorde att introduktionen av nyanställda inte alltid kunde genomföras på ett önskvärt sätt.

För att kunna rekrytera den stora mängd intermittenta anställningar som ansågs nödvändiga så beskrivs det att det gjordes avsteg från rekryteringsprocessen. Dessa avsteg säger dock vissa intervjuade inte var tillräckligt kommunicerade med verksamheten som bland ifrågasatte rekryteringen.

En stor del av de nyanställda fick aldrig placering inom kommunens verksamheter vilket har väckt frustration hos de nyanställda.

### **Hur skulle arbetet med att kompensera personalbortfall vid krissituationer kunna utvecklas framgent?**

De intervjuade lyfter fram tydligare beslutsgång och ett ökat verksamhetsperspektiv vid identifiering av behov av medarbetare som en önskvärd utveckling.

Tydligare konsensus avseende vilka krav som ställs på nyanställd personal lyfts fram som en fråga som hade underlättat processen.

Det anges att möjligheten att utveckla och systematisera frivilliganmälningen i kommunen bör ses över.

Ett förslag från flera av de intervjuade är att prioritera rekrytering av ny personal så länge kommunens egna verksamheter håller öppet och ny personal är förhållandevis lätt att rekrytera.

De intervjuade beskriver att det kom ut mycket information under perioden vilket gjorde det svårt att sälla. Förslag lyfts om att se över kommunikationsvägarna samt hur informationen kommuniceras. Viss information kan behöva kommuniceras både muntligt och skriftligt för att nå fram.

Det anses viktigt att ha en tydlig plan för vad de omplacerade medarbetarna ska göra på den nya arbetsplatsen och att den planen behöver kommuniceras inför förflyttningen. I den mån det går.

Arbetet med kulturfrågan kring att vara anställd i Huddinge kommun lyfts fram som ett utvecklingsområde. Det bör finnas en förväntan på medarbetare i kommunen att bidrar med sin kompetens så att det i slutändan gynnar Huddingeborna på bästa sätt. Under krissituationer som en pandemi bör det då förväntas att medarbete bidra där det behövs.

Flera av de intervjuade säger att den webbaserade introduktionen som togs fram var ett bra initiativ. För att ytterligare underlätta introduktionen av nyanställda föreslås en översyn kring vilka ytterligare delar av introduktionen som kan centraliseras.

### **Analys**

Analysen har genomförts tillsammans med urval av chefer i Huddinge kommun.

### **Ekonomi**

Analysen visar att den ekonomiska frågan avseende underskott relaterade till Covid-19 som uppstått på enheterna inom socialförvaltningen är en nyckelfråga. Enheterna behöver känna sig trygga med att merkostnader som uppstått till följd av Covid-19 inte kommer att belasta enheten i framtiden.

De ekonomiska effekterna var svåra att bedöma tidigt under pandemin och därför formulerades och kommunicerades att verksamheter *kan* kompenseras för ökade kostnader, alternativt behöver inte återställa negativa avvikelser som uppkommit direkt till följd av åtgärder som vidtas på grund av coronaviruset.

Kommunledningsgruppen fattade beslut i oktober om att varken över- eller underskott som kan hänföras till pandemin förs över till nästkommande år. Det är nu viktigt att säkerställa att informationen kommuniceras snabbt och tydligt till enheterna.

### **Omplacering av medarbetare inom kommunen**

Analysen visar att förflyttningen av medarbetare mellan förvaltningar i kommunen inte har fungerat fullt ut. Det bedöms bero på bristande information till medarbetarna som ska förflyttas, bristande resurser på den mottagande enheten för att kunna genomföra en adekvat introduktion samt ett bristande verksamhetsperspektiv när behov tas fram och beslut fattas om att omplacera en medarbetare. Samtliga brister bedöms bero på ovissheten som präglade kommunen i och med Covid-19. Beslut, processer och information har utarbetats efterhand.

Framgångsfaktorer för att omplacera medarbetare inom kommunen har visat sig vara frivillighet, att medarbetarna arbetat med liknande arbetsuppgifter som tidigare samt att den ordinarie arbetsplatsen stängts ned vilket minskar oron för de



ordinarie arbetsuppgifterna. Viljan att bidra där det behövs lyfts också fram som en viktig aspekt då enhetscheferna inte haft den tid som de normalt har att motivera nytillkomna medarbetare.

Eftersom förflyttningen av medarbetare mellan förvaltningar har visat sig vara administrativt krävande är bedömningen att det är mer effektivt att prioritera rekrytering av ny personal så länge kommunens egna verksamheter håller öppet och ny personal är förhållandevis lätt att rekrytera.

### Kompetensbank

Huddinge kommun saknar kompetenskartläggning av kommunens medarbetare på övergripande nivå. En kompetensbank hade underlättat arbetet med att identifiera medarbetare med en lämplig bakgrund. Det bör dock lyftas att det är administrativt krävande att hålla en kompetensbank uppdaterad. Ett alternativ är en kombination av kompetensbank och frivilliganmälning där medarbetare får anmäla vilka kompetenser de har till kommunens förfogande under en krissituation som Covid-19.

### Information

Informationsflödet till enheterna har i vissa fall brustit. Analysen är att det beror på att det varit svårt att sälla i den stora mängd information som genererats under Covid-19. Det har bland annat lett till konsekvenser som att den introduktionsfilm som togs fram inte fick önskad spridning vilket lett till att endast ett fåtal medarbetare genomfört den.

### Kultur

Den gemensamma kulturfrågan kring att arbeta i Huddinge kommun lyfts fram som viktig. Kommunikationen kring vad som förväntas av kommunens medarbetare under en krissituation bedöms kunna utvecklas framgent.

Även information om hur medarbetare förväntas bidra på den arbetsplats de blivit förflyttade till har i vissa fall inte nått ändra fram. Under krissituationer bedöms det vara viktigt att arbeta i den linje som finns utarbetad, det finns inte tid eller resurser till att bedriva utvecklingsarbeten. Medarbetare i kommunen behöver då bidra med sin kompetens där den behövs och efter de utarbetade arbetssätt och rutiner som finns på den mottagande enheten.

### Introduktion

Genomförda intervjuer pekar på att det varit svårt för enheterna att introducera den stora mängd nyanställda och omplacerade medarbetare som tillkommit. Det har varit särskilt svårt på de enheter som tidigt drabbades av Covid-19 och därför inte hade tillräckligt mycket ordinarie personal på plats. Eftersom varje enhet har sina lokala rutiner är det svårt att centralisera allt för många delar av introduktionen. Ett viktigt arbete är därför att identifiera vilka delar av introduktionen som är gemensamma för enheterna, exempelvis hur man tar på och av skyddskläder på ett säkert sätt.

### Chefsstöd

Analysen visar att chefsstödet till enhetscheferna inom socialförvaltningen kan utvecklas. Till viss del behöver chefsstödet ha god kunskap om den egna

verksamheten. Men det finns även delar, exempelvis administrativt stöd, som kan förstärkas med medarbetare från andra förvaltningar i kommunen. Ett utvecklat stöd till enheterna bedöms även frigöra tid till att introducera nyanställda medarbetare.

Det framkommer att förstärkningen av medarbetare som skett inom socialförvaltningen till utsatta enheter, exempelvis samtalsstöd till anhöriga, har fungerat väl och bör fortsätta.

### Rekryteringsprocessen

Beslutet om att göra avsteg från rekryteringsprocessen bedöms i dagsläget inte ha varit nödvändigt. Bedömningen då var att fler intermittenta anställningar behövdes än vad verksamheten hittills har haft behov av. Det är dessutom tidskrävande för verksamheten att introducera nyanställda som inte har den kompetens som verksamheten har behov av. Bedömningen är att problematiken med att fler intermittenta anställningar rekryterades än vad som bemannades ut i värsta fall kan ha påverkat Huddinge kommuns arbetsgivarvarumärke negativt.

### Rekommendationer

Vårens arbete med att kompensera personalbortfall under Covid-19 har i stort fungerat väl utifrån rådande förutsättningar. För att utveckla arbetet framöver föreslås följande rekommendationer:

#### *Ekonomi*

- Tydligare beslut, uppföljning och kommunikation om hantering av underskott som uppkommer till följd av Covid-19.

#### *Omplacering av medarbetare inom kommunen*

- Utveckla och likrikta informationen till medarbetare som ska förflyttas mellan förvaltningar i kommunen. Informationen bör innehålla vilka arbetsuppgifter medarbetaren ska utföra, under hur lång tid, eventuell justering av arbetstid och vad som händer med de ordinarie arbetsuppgifterna.
- Utveckla informationen om samt kanalerna för medarbetare som frivilligt vill anmäla sig för omplacering inom kommunen.
- Utarbeta en tydligare beslutsgång för att besluta om omplacering av medarbetare för att säkerställa ett verksamhetsperspektiv.
- Prioritera rekrytering av ny personal så länge kommunens egna verksamheter håller öppet och ny personal är förhållandevis lätt att rekrytera.

#### *Kompetensbank*

- Se över möjligheterna att inrätta en kompetensbank där medarbetares kompetenser lagras. Ett alternativ är att se över en kombination av kompetensbank och frivilliganmälning där medarbetare får anmäla vilka kompetenser de har till kommunens förfogande under en krissituation som Covid-19.

#### *Information*

- Se över kommunikationsvägarna och hur information kommuniceras. Det ska vara lätt att hitta uppdaterad information på insidan. Viss information behöver kommuniceras både muntligt och skriftligt för att fångas upp bland den stora mängd information som kommuniceras.

#### *Kultur*

- Utveckla arbetet med kulturen kring att vara anställd i Huddinge kommun, med syfte att stärka medarbetarnas känsla av att vilja bidra där det behövs för att i slutändan gynna kommunens medborgare.

#### *Introduktion*

- Se över om ytterligare delar av introduktionen till nya medarbetare kan centraliseras, till exempel genom att ta fram filmer som visar hur man tar på och av skyddskläder på ett säkert sätt.

#### *Chefsstöd*

- Se över behovet av chefsstöd för enheterna på socialförvaltningen. Identifiera vilka delar av stödet som kan bemannas genom förflyttning av medarbetare inom den egna samt mellan förvaltningarna i kommunen.

#### *Rekryteringsprocess*

- Utveckla arbetet med att identifiera enheternas behov av kompensation av personalbortfall.
- Utifrån rådande läge är rekommendationen att följa den ordinarie rekryteringsprocessen.