

Granskning av kommunens chefsrekryterin

g

Rapport

Trelleborg kommun



© 2020 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.



Trelleborg kommun
Granskning av kommunens chefsrekrytering

2020-12-22

Innehållsförteckning

1	Bakgrund	2
1.1	Syfte och revisionsfrågor	2
1.2	Revisionskriterier	3
1.3	Metod	3
2	Resultat av granskningen	3
2.1	Styrdokument	3
2.2	Rutiner för chefsrekrytering	3
2.3	Utannonsering av lediga tjänster	5
2.4	Rutiner för avslutsamtal	6
2.5	Åtgärder utifrån kommunfullmäktiges beslut	8
3	Slutsats och rekommendationer	8

1 Bakgrund

KPMG har av Trelleborgs kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens chefsrekrytering med fokus på utannonsering av tjänster och avslutsamtal. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2020.

Under 2016 lämnades en motion till kommunfullmäktige angående policy för chefsrekrytering. Bakgrunden till motionen var att motionären hänvisar till en infekterad debatt på grund av att två politiker erhöll chefsposter utan rekrytering i konkurrens. Ungefär samtidigt (februari 2017) avlämnade revisionen en granskningsrapport som berörde kommunstyrelsens rekryteringsprocess.

Motionen behandlades i kommunfullmäktige i oktober 2017. Beslutsförslaget från kommunstyrelsen var att avslå motionen mot bakgrund av revisionens granskning och bedömning att rekryteringsprocessen till övervägande del varit ändamålsenlig. Motionären yrkade att motionen skulle anses besvarad istället för att avslås. Skälet till yrkandet var att kommunfullmäktige i september 2017 beslutade att revisionens rekommendationer från granskningen skulle följas samt att kommunstyrelsen fick i uppdrag att inom sex månader återkomma till kommunfullmäktige med en rapport gällande hur kommunledningsförvaltningen tagit till sig revisorernas rekommendationer och hur dessa tillämpas. Efter votering beslutades att motionen skulle anses besvarad, vilket innebar att revisorernas rekommendationer avseende rekryteringsrutiner skulle följas.

Mot bakgrund av beskrivningen ovan finner revisorerna det angeläget att följa upp hur revisionens rekommendationer från 2017 har följts.

1.1 Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att bedöma om kommunstyrelsen har rekryteringsrutiner som följer det beslut som kommunfullmäktige fattade i oktober 2017, med fokus på utannonsering av tjänster. Utöver utannonsering ser revisorerna att avgångssamtal är en viktig rutin för utveckling varför detta även ingår i granskningen.

Granskningen besvarar följande revisionsfrågor:

- Vilka åtgärder vidtogs av kommunstyrelsen efter kommunfullmäktiges beslut om rekryteringsrutiner?
- Hur tolkades beslutet?
- Vilka rutiner finns idag kring rekrytering av chefstjänster och hur är de dokumenterade/beslutade?
- Vilka rutiner finns specifikt kring utannonsering vid rekrytering?
- I vilken omfattning har utannonsering skett för chefstjänster de senaste två åren?
- Vilka rutiner finns för avslutsamtal och genomförs sådana?

Granskningen avser kommunstyrelsen.

1.2 Revisionskriterier

Revisionskriterierna som ligger till grund för denna granskning är följande:

- Kommunallag kap. 6.
- Kommunfullmäktiges direktiv/beslut/mål.
- Övriga interna beslut, policys och riktlinjer.

1.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av kommunstyrelsens delegationsordning samt aktuella rutiner och riktlinjer avseende rekrytering.
- Intervjuer med kommunstyrelsens ordförande, kommundirektören samt HR-chefen.

2 Resultat av granskningen

2.1 Styrdokument

Av kommunstyrelsens reglemente¹ framgår att styrelsen ansvarar för den övergripande personalpolitiken och utgör kommunens centrala personalorgan. Vidare framgår att kommunstyrelsens arbetsutskott (KSAU) utgör kommunstyrelsens personalutskott.

Av kommunstyrelsens delegationsordning² framgår att anställning av personal direkt underställd förvaltningschefen (dvs. andra linjens chefer) är delegerat till kommundirektören.

2.2 Rutiner för chefsrekrytering

Vid chefsrekrytering kontaktar förvaltningschef eller avdelningschef, beroende på vilken nivå rekryteringen gäller, sin HR-kontakt på HR-avdelningen. HR-kontakten bistår i upprättande och administration av annons samt i att lägga ut annonsen via rekryteringssystemet Varbi. HR-avdelningen erbjuder även stöd i form av genomgång av inkomna ansökningar samt genomförande av intervjuer. HR-avdelningen är på så vis närvarande i hela processen, från det att annonsen framarbetas i samarbete med rekryterande chef till referenstagning. Under tiden som HR-chefen har varit på plats i sin nuvarande roll har enligt uppgift en miljöchef och en chef på tillväxtavdelningen rekryterats. Avseende rekryteringen av chefen på tillväxtavdelningen var en av HR-avdelningens specialister enligt uppgift närvarande under hela processen. Vid rekrytering av förvaltningschef genomför enligt uppgift nämndens presidium och KSAU intervjuerna.

¹ Beslutat av KF 2020-02-24, § 60 / § 72.

² Antagen av KS 2015-09-09, § 192. Senast reviderad av KS 2019-10-02, § 226.

2020-12-22

Enligt HR-chefen skiljer sig processen för chefsrekryteringar från ordinarie rekryteringsprocess på så vis att vid chefsrekryteringar övervägs behovet av att genomföra någon typ av personlighetstest, exempelvis DISC-analys³. Vidare kan en chefsrekryteringsprocess medföra ett större antal intervjuer. I de chefsrekryteringar HR-chefen har deltagit i har marknaden screenats avseende olika kandidaters bakgrund i en annan utsträckning än i en ordinarie rekrytering. Exempelvis konsulteras olika sociala medier, så som exempelvis LinkedIn. I samband med chefsrekrytering ställer HR-chefen även intervjufrågan "Om jag Googlar dig, vad får jag fram?". För övrigt deltar den fackliga organisationen i chefsrekryteringar i en annan utsträckning än i en ordinarie rekryteringsprocess.

Enligt kommundirektören har denne blivit delegerad att rekrytera avdelningschefer, vilket är i linje med kommunstyrelsens delegationsordning. Kommundirektören uppger att denne leder rekryteringsgruppen men involverar berörda chefer som får delge sina synpunkter avseende hur väl kandidaten lever upp till satta kriterier. Sedan tas en ranking fram där flertalet överväganden vägs in, exempelvis hur kandidaten bedöms kunna samarbeta med rekryterande chefer.

När en ny VD skulle rekryteras till Trelleborgs Elnät AB användes enligt uppgift kommunens upphandlade rekryteringsfirma. Tre till fyra kandidater togs fram som sedan sållades ned till två slutkandidater. Vid val av slutgiltig kandidat skrev respektive ledamot i KSAU ned ett namn på en av de slutkandidater som var kvar på en lapp. Kommunstyrelsens ordförande öppnade sedan lapparna i KSAU:s närvaro. Rekryteringen av ny VD till Visit Trelleborg föregicks av motsvarande process. Trelleborgs Rådhus styrelse bjöds in att delta vid slutintervjuerna i samband med rekryteringen. Trelleborgs Rådhus fattade inte det formella beslutet om rekryteringen men meddelade en preferens kring val av slutgiltig kandidat. Det slutgiltiga beslutet togs sedan i Visit Trelleborgs styrelse.

En beskrivning avseende rekryteringsprocessen för förvaltningschefer inom Trelleborgs kommun har framarbetats. Av beskrivningen framgår vilka instanser som ska delta i respektive steg i rekryteringsprocessen, från kravprofilstagnation och fastställande av kravprofil till intervjuer och beslut om anställning. Vidare har en riktlinje för kravprofilstagnation vid rekrytering av förvaltningschef eller avdelningschef med kommunövergripande uppdrag via kommunledningsförvaltningen framarbetats. Av riktlinjen framgår grundkrav och särskilda krav avseende utbildning, erfarenhet och personliga egenskaper. I avstämning med kommunsekreteraren framgår att beskrivningen av rekryteringsprocessen och riktlinjen för kravprofil inte är politiskt antagna styrdokument.

HR-chefen har enligt uppgift en ambition att se över HR-avdelningens rutiner och riktlinjer under hösten 2020. HR-avdelningen har däremot inom ramen för granskningen inte kunnat presentera en dokumenterad rutin avseende rekryteringsprocessen, inklusive chefsrekrytering. Utifrån att KSAU utgör kommunens personalutskott lägger HR-chefen i detta forum fram frågor som denna vill diskutera med politiken, kommundirektören och biträdande kommundirektör. Inom ramen för forumet kommer enligt uppgift bland annat rekryteringar och kompetensförsörjning

³ Utifrån DISC-profilerna. Dominans, Inflytande, Stabilitet och Konformitet.

2020-12-22

lyftas under hösten 2020. HR-chefen uttrycker ambitionen att lyfta diskussionen kring vilken arbetsgivarpolitik de förtroendevalda vill föra. Utifrån detta uppges HR-avdelningen sedan kunna utarbeta riktlinjer och förtydliganden utifrån resultatet av diskussionen.

2.2.1 Bedömning

Av granskningen framgår att en chefsrekrytering inleds genom att ansvarig chef kontakter HR-avdelningen för att få hjälp med att upprätta samt kvalitetssäkra annons och att lägga ut den i rekryteringssystemet. Sedan bistår HR-avdelningen ansvarig chef att gå igenom de kandidater som ansökt, utifrån upprättad kravprofil, för att välja ut kandidater för intervju. Vid chefsrekrytering undersöks kandidaternas bakgrund i en högre utsträckning än i en ordinarie rekryteringsprocess, exempelvis konsulteras sociala medier. I nästa steg genomförs intervju och referenstagning. Vid önskemål är HR-avdelningen slutligen behjälpliga i att genomföra DISC-analyser för utvalda kandidater. Vi gör således bedömningen att det finns ändamålsenliga arbetsrutiner för chefsrekrytering.

Vi kan konstatera att det har framarbetats en beskrivning avseende rekryteringsprocessen för förvaltningschefer samt en riktlinje för kravprofilstagning vid rekrytering av förvaltningschef eller avdelningschef med kommunövergripande uppdrag via kommunledningsförvaltningen. Vidare utesluter vi inte att det finns en dokumenterad rutin för den övergripande rekryteringsprocessen, inklusive chefsrekrytering, men eftersom HR-avdelningen inte har kunnat presenterat en sådan kan vi inte bedöma huruvida det finns en dokumenterad rutin avseende chefsrekryteringen eller huruvida kravet på extern utannonsering finns dokumenterat.

2.3 Utannonsering av lediga tjänster

Enligt HR-chefen ansvarar HR-avdelningen för den övergripande administrationen av annonseringen av lediga tjänster och lägger upp annonserna. De rekryterande cheferna kan på så vis inte själva lägga ut en annons i systemet, däremot kan de få tillgång till att skriva annonsen i systemet. Enligt uppgift vill vissa chefer skriva annonsen själv, vilket HR-chefen upplever som positivt. Ett resonemang förs dock med en HR-specialist avseende innehåll, formuleringar osv.

Vid tidpunkten för granskningen pågår en chefsrekrytering där HR-avdelningen har börjat bearbeta annonsen som sedan ska godkännas av rekryterande chef. HR-chefen lyfter vikten av att rekryterande chef är delaktig i framtagandet av annonsen i syfte att säkerställa vissa nyckelord och att utnyttja förvaltningens sakkunskap i annonsen för att den ska bli så träffsäker som möjligt. Vid rekryteringen av en ny VD för Visit Trelleborg under våren 2020 bistod exempelvis HR-chefen i framarbetandet av annonsen tillsammans med bolagets styrelse och Trelleborgs Rådhus AB.

Kanalerna för utannonsering beror enligt uppgift till viss del på vilken tjänst som ska utannonseras. För vissa specifika verksamhetsområden har kommunen exempelvis annonserat i yrkestidningar. Annonsering sker i övrigt bland annat genom sociala medier, exempelvis LinkedIn, där HR-chefen framförallt delar lediga chefs- och specialisttjänster. Kommunens lediga tjänster annonseras även via

2020-12-22

Arbetsförmedlingens kanaler. Inför valet av kanaler för utannonsering för HR-avdelningen en dialog med rekryterande chef avseende huruvida det avser en svårrekryterad tjänst eller om kommunen beräknas nå marknaden genom ordinarie kanaler.

Enligt en lista vi erhållit från HR-avdelningen har nedanstående chefstjänster utannonserats under perioden 2018 till och med 2019. Dock har HR-avdelningen inte kunnat verifiera med underlag huruvida samtliga tjänster har utannonserats externt.

Chefstjänst	Digital plattform
Enhetschef	-
Enhetschef hemvård (1)	Varbi
Museichef	Jobtip
Förvaltningschef teknisk serviceförvaltning	Upgraded
Administrativ chef	Jobtip
Räddningschef	Vakanser.se
Avdelningschef Tillväxt	Varbi
Miljöchef	Varbi
Enhetschef hemvård (2)	Varbi
VD Visit Trelleborg	Branschstegen
VD Trelleborgs Elnät	Varbi
Samhällsbyggnadschef	Upgraded

2.3.1 Bedömning

Vi kan konstatera att det övergripande ansvaret för administration av annonser samt utannonsering ligger hos HR-avdelningen. Utformning och formulering av annonser sker däremot i samarbete med rekryterande chef. På så vis gör vi bedömningen att det finns tydliga arbetsrutiner kring utannonsering vid rekrytering. Vi har inte fått verifierat med underlag att samtliga påstådda annonserade tjänster har utannonserats externt. Således bedömer vi att det finns en brist avseende extern utannonsering av chefstjänster.

2.4 Rutiner för avslutsamtal

Ansvaret för avslutsamtal ligger hos ansvarig chef. Enligt uppgift ansvarar avslutande chef även för dokumentation av avslutsamtal, vilket enligt HR-chefen försvårar insamlande av statistik. På så vis pågår ett arbete inom HR-avdelningen för att hitta ett

annat arbetssätt i syfte att förbättra dokumentationen och statistiken kopplat till avslut. Utifrån HR-chefens tidigare erfarenhet från socialförvaltningen genomförde avslutande chef avslutsamtal utan involvering av HR-avdelningen och dokumentationen av samtalen delades inte med HR-avdelningen. HR-avdelningen sammanställer statistik avseende de avslutsamtal som genomförs årligen, se tabellen nedan. Totalt genomfördes 265 avslutsamtal under 2019. HR-avdelningen har vid tidpunkten för granskningen inte kategoriserat avslutsamtalen som genomförts under 2020 per förvaltning. Enligt kommundirektören genomför denne eller biträdande kommundirektör avslutsamtalen inom kommunledningsförvaltningen.

Förvaltning	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (jan-sept)
Arbetsmarknadsförvaltningen	17	17	16	12	6	
Bildningsförvaltningen	57	83	89	134	131	
Kommunledningsförvaltningen	5	5	11	19	21	
Kultur- och fritidsförvaltningen	5	9	6	7	9	
Räddningstjänsten	0	0	0	2	3	
Samhällsbyggnadsförvaltningen	4	1	10	6	4	
Serviceförvaltningen	6	6	7	6	8	
Socialförvaltningen	51	68	75	69	73	
Tekniska förvaltningen	6	6	5	8	10	
Totalt	151	195	219	263	265	139

* Serviceförvaltningen och tekniska förvaltningen är numera en gemensam förvaltning – tekniska serviceförvaltningen.

Vidare har HR-avdelningen framarbetat avslutsenkäter som tillämpas vid avslut. Ett av problemen med avslutsenkäterna uppges dock vara att kommunen inte alltid har tillgång till medarbetares privata mejladresser. HR-avdelningen håller på så vis på att kartlägga eventuella lösningar på detta problem, exempelvis att skicka ut enkäten innan medarbetaren slutar, i syfte att höja svarsfrekvensen.

Enligt kommunstyrelsens ordförande har kommunstyrelsen under våren 2020 fått en redovisning från HR-chefen avseende genomförda avslutsamtal. I avstämning med kommunsekreteraren framgår att HR-chefen informerade kommunstyrelsen avseende avslutsamtal och avslutsenkät 2020-06-17, § 154.

2.4.1 Bedömning

Vi konstaterar att ansvaret för genomförande och dokumentation av avslutsamtal ligger hos avslutande chef. HR-avdelningen sammanställer årligen statistik över antalet genomförda avslutsamtal per förvaltning. På så vis gör vi bedömningen att det finns en tydlig ansvarsfördelning gällande genomförande av avslutsamtal.

Utifrån den statistik som vi tagit del av inom ramen för granskningen gör vi bedömningen att avslutsamtal genomförs. Vidare använder sig kommunen av avslutsenkäter vid avslut av tjänst. Vi anser att det är av vikt att HR-avdelningen utarbetar metoder för att höja svarsfrekvensen gällande avslutsenkäterna och utveckla

arbetet med analysen av genomförda avslutsamtal så att resultatet kan bidra till utveckling.

2.5 Åtgärder utifrån kommunfullmäktiges beslut

Kommunfullmäktige beslutade i september 2017 att revisionens rekommendationer från granskningen avseende chefsrekryteringar från 2017 skulle följas. Nedan framgår revisionens rekommendationer:

- Att kommunstyrelsen tar ställning till huruvida de råd och anvisningar gällande rekryteringsprocessen som finns på SLÄTTNET bör omarbetas till styrande riktlinjer.
- Att rekrytering av chefsfunktioner om möjligt även bör utannonseras externt i konkurrens med andra sökanden.

HR-avdelningen har inte kunnat presentera underlag som beskriver huruvida HR-avdelningen fick ett uppdrag kopplat till kommunfullmäktiges beslut avseende att följa revisionens ovan nämnda rekommendationer. Däremot kan vi konstatera att råden och anvisningarna avseende rekryteringsprocessen, inklusive chefsrekrytering, inte har omarbetats till styrande riktlinjer. Vidare har HR-avdelningen, som nämnts ovan, inte kunnat presentera underlag som styrker att samtliga chefsrekryteringar som genomförts under 2018 och 2019 har utannonserats externt.

I september 2017 uppdrog kommunfullmäktige även kommunstyrelsen att inom sex månader återkomma till kommunfullmäktige med en rapport gällande hur kommunledningsförvaltningen tagit till sig revisorernas rekommendationer och hur dessa tillämpats. Vi kan konstatera att en rapport inte inkommit inom denna tidsfrist.

2.5.1 Bedömning

Vi gör bedömningen att kommunstyrelsen inte har vidtagit åtgärder efter kommunfullmäktiges beslut att följa revisionens rekommendationer avseende att framarbete styrande riktlinjer för rekryteringsprocessen. På grund av att HR-avdelningen inte har kunnat presentera underlag som styrker att samtliga chefstjänster som tillsatts 2018 till och med 2019 har utannonserats externt kan vi däremot inte uttala oss kring huruvida åtgärder har vidtagits avseende revisionens rekommendation kring att utannonsera chefstjänster externt.

3 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att det finns ändamålsenliga arbetsrutiner avseende rekrytering, inklusive chefsrekrytering. Däremot har HR-avdelningen inte kunnat presentera vare sig dokumenterade rekryteringsrutiner eller ett dokumenterat krav på extern utannonsering. Således gör vi bedömningen att kommunstyrelsen inte har vidtagit åtgärder utifrån fullmäktiges beslut avseende att omarbete rekryteringsrutinerna till styrande riktlinjer. På grund av att HR-avdelningen inte kunnat styrka att samtliga lediga chefstjänster utannonseras externt bedömer vi att det finns en brist avseende utannonsering av chefstjänster.

Trelleborg kommun

Granskning av kommunens chefsrekrytering

2020-12-22

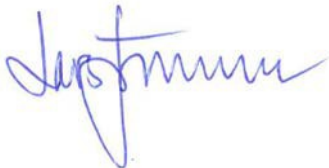
Vi gör bedömningen att det finns en tydlig ansvarsfördelning gällande genomförande av avslutsamtal. På grund av avsaknaden av underlag på individnivå har vi dock inte kunnat verifiera huruvida avslutsamtal genomförs för samtliga chefer som väljer att avsluta sin anställning hos kommunen.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa att avslutsamtal genomförs med samtliga chefer som väljer att avsluta sina anställningar i kommunen.
- Tillse att HR-avdelningen utarbetar arbetsformer för att för att höja svarsfrekvensen gällande avslutsenkäterna och utveckla arbetet med analysen av genomförda avslutsamtal så att resultatet kan bidra till utveckling.
- Tillse att dokumenterade rutiner/riktlinjer för rekryteringsprocessen, inklusive chefsrekrytering, upprättas där kravet på extern utannonsering framgår.

Datum som ovan

KPMG AB



Lars Jönsson
Certifierad kommunal revisor



Frida Starbrant
Verksamhetsrevisor

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.