

**Rutiner för avgångssamtal
Östersunds kommun**

Samtliga nämnder

Innehåll

Sammanfattning	2
1. Inledning	4
2. Granskningsresultat	5
3. Bedömning och rekommendationer	10

Sammanfattning

Uppdrag och bakgrund

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna har Deloitte granskat rutiner för avgångssamtal.

Syfte

Syftet med granskningen har varit att bedöma om det finns ändamålsenliga rutiner för att ta tillvara synpunkter från medarbetare som valt att avsluta sin anställning.

Revisionskriterier

I denna granskning har revisionskriterierna huvudsakligen utgjorts av:

- kommunallagen 6 kap:7§
- Interna styrdokument

Svar på syfte och revisionsfrågor

Vår bedömning är att rutinerna för att ta tillvara synpunkter från medarbetare som valt att avsluta sin anställning inte är ändamålsenliga.

Det finns kommunövergripande rutiner som innebär att avgångssamtal ska hållas med samtliga anställda som avslutar sin anställning i kommunen.

Dessa rutiner tillämpas inte i tillräcklig utsträckning ute i organisationen. Resultaten från samtalen ska enligt rutinen inrapporteras till HR-enheten som därefter gör

sammanställningar. Eftersom bortfallet hittills varit för stort har det inte varit möjligt att dra några långtgående slutsatser utifrån inrapporterade resultat.

Av de chefer som deltagit i vår enkätundersökning är det 17 % av cheferna som inte känner till rutinen med avgångssamtal. Dessutom svarar 50 % att de inte vidarebefordrar resultaten till någon.

Vår bedömning är att det behövs en grundlig genomgång av rutinen. Det behöver analyseras och beslutas om rutinen ska förändras helt eller om det är något i övrigt (exempelvis informationen kring rutinen) som behöver förändras så att resultaten i högre utsträckning rapporteras in till HR och kan användas i arbetet med att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare.

Det har redan uppmärksammats vid HR-enheten att rutinen inte fungerar vilket vi ser som positivt. Exempelvis har det förts en diskussion kring att införa en webbaserad metod.

Rekommendationer

Efter genomförd granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att gå igenom rutinen för avgångssamtal och särskilt fokusera på:

- Om rutinen kan förenklas genom att samtalen exempelvis kan göras på ett annat sätt än genom skriftliga blanketter.
- Om avgångssamtal ska genomföras på en annan nivå än med närmaste chef. Dels för att få in fler åsikter, dels för att enklare kunna samla resultaten och dra slutsatser av dem.

När det beslutats om hur rutinen ska se ut är det viktigt att:

- Informera regelbundet om vilka rutiner som gäller
- Återkoppla till chefer i organisationen om resultaten utifrån de samtal som genomförs, för att de ska kunna dra nytta av informationen.

Östersund 2016-09-27

DELOITTE AB

Mattias Holmetun

Certifierad kommunal revisor

Veronica Blank

Certifierad kommunal revisor

1. Inledning

1.1. Uppdrag och bakgrund

När en anställd slutar är det viktigt att fånga in synpunkter och orsaker till att anställningen avslutas. Genom att göra det finns möjligheten att förbättra och utveckla verksamheten samt vara en attraktiv arbetsgivare.

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna har Deloitte granskat rutiner för avgångssamtal.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om det finns ändamålsenliga rutiner för att ta tillvara synpunkter från medarbetare som valt att avsluta sin anställning.

Underliggande revisionsfrågor är:

- Finns dokumenterade rutiner för avgångssamtal?
- Sammanställs och analyseras resultaten?
- Hur används analyserna?
- Tillämpas rutinerna med avgångssamtal i organisationen?

Revisionskriterier

Revisionskriterierna är de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

I granskningen har revisionskriterierna huvudsakligen utgått ifrån:

- kommunallagen 6 kap:7§
- Interna styrdokument

1.3. Metod

Granskningen har genomförts med följande metod:

- Intervjuer med berörda tjänstemän vid HR-enheten(kommunledningsförvaltningen)
- Granskning av styrande dokument, sammanställningar och resultat
- Enkät till chefer i organisationen.

2. Granskningsresultat

2.1. Övergripande riktlinjer

HR-avdelningen har tagit fram övergripande rutiner kring avgångssamtal samt en särskild blankett för ändamålet. Innan anställningen avslutas ska medarbetaren erbjudas ett avgångssamtal.

I riktlinjerna framgår att det är **närmaste chef** ansvarar för att genomföra samtalet med den som ska sluta. Avgångssamtalet kan också genomföras av chef på högre nivå eller av HR-konsult om den anställde vill det.

Chef ansvarar för att tillsammans med medarbetaren dokumentera samtalet på blankett "dokumentation avgångssamtal". Inga personuppgifter noteras på blanketten, för att garantera anonymitet.

2.2. Analys av resultat från avgångssamtal

Det framgår i riktlinjerna att dokumentation från avgångssamtalet ska vidarebefordras till HR-avdelningen. Resultatet från avgångssamtalen sammanställs av HR-avdelningen.

Enligt intervjuer erhålls inte dokumentation från avgångssamtal i den utsträckning som det borde, med hänsyn till hur många anställda som avslutar sin anställning varje år.

2016 jan - maj slutade 156 tillsvidareanställda, 50 samtal har rapporterats in.

Totalt slutade 384 tillsvidareanställda år 2015 och 81 samtal rapporterades in under samma period. Av de som slutade var 119 var pensionsavgångar, 236 slutade på egen begäran och resterande 29 var övriga orsaker.

Det finns en sammanställning över resultaten av avgångssamtalen. I sammanställningen anges statistik gällande inkommen dokumentation av avgångssamtal per förvaltning, samt hur många avgångar som funnits under 2015 (se tabell 1):

Resultaten av de dokument som lämnats in har hittills rapporterats muntligt från HR-enheten till kommunledningsgruppen och vid bokslut till kommunfullmäktige. Orsaken till att någon skriftlig rapportering inte skett är att det inkommit för få resultat för att det ska kunna dras några slutsatser.

Tabell 1. Förteckning över personal som slutat och hur många samtal som rapporterats in till HR-enheten år 2015.

Tillämpning av rutiner i organisationen

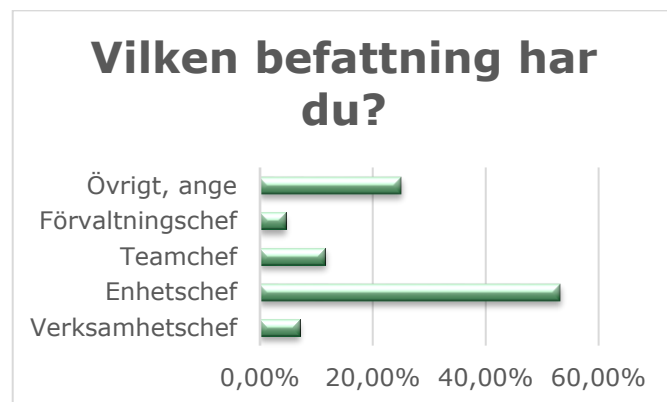
Liksom HR-enhetens statistik visar, rapporteras inte resultat av avgångssamtal in till enheten i samma utsträckning som personal avslutar sin anställning vid kommunen.

Nämnd	Antal avgångar	Varav Pension	Antal in-rapporterade samtal till HR	
Vård- och omsorgsförvaltningen	171	47	29	Det kan finnas flera orsaker till det och som en del i granskningen har vi genomfört en enkätundersökning. Undersökningen har skickats till chefer i organisationen, totalt 235 st.
Barn- och utbildningsförvaltningen	122	37	17	Målet med enkätundersökningen har varit att ta reda på om avgångssamtal genomförs i organisationen och om de inte genomförs, vilka orsaker som kan finnas till det.
Socialförvaltningen	28	6	23	
Serviceförvaltningen	21	10	5	Av 235 tillfrågade chefer har 156 stycken svarat på undersökningen. I undersökningen ställdes både ja och nej frågor och frågor med öppna svarsalternativ, för att vi skulle ha möjlighet att fånga in orsaker. Undersökningen bestod av totalt 9 frågor.
Teknisk förvaltning	20	10	3	
Samhällsbyggnadsförvaltningen	10	3	3	
Kommunledningsförvaltningen	7	2	0	
Kultur- och fritidsförvaltningen	5	4	1	
Totalt	384	119	81	

Resultat från enkätundersökning:

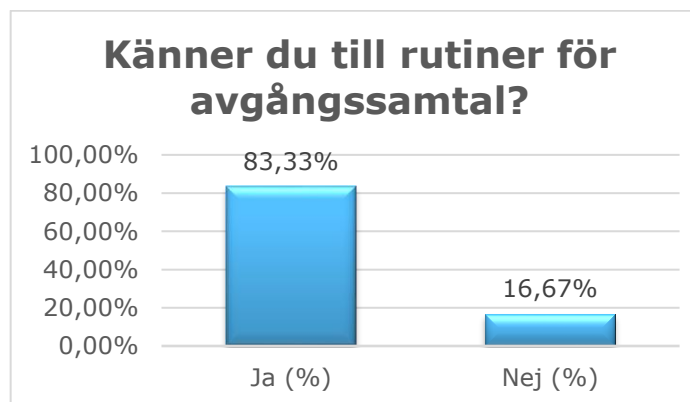
Nedan visas ett sammandrag av resultatet i enkätundersökningen. Resultat visas i diagram och sist redovisas fritextsvar.

Följande chefer har deltagit i undersökningen:



Undersökningen visar att 53 % av respondenterna är enhetschefer och därmed den största enskilda gruppen. Övriga chefer (25 %) består till större delen av rektorer och förskolechefer.

Den första frågan som ställdes hade till avsikt att se om rutinerna för avgångssamtal är kända:



Som diagrammet visar, är det ca 17 % av cheferna som inte känner till att det finns rutiner för avgångssamtal.

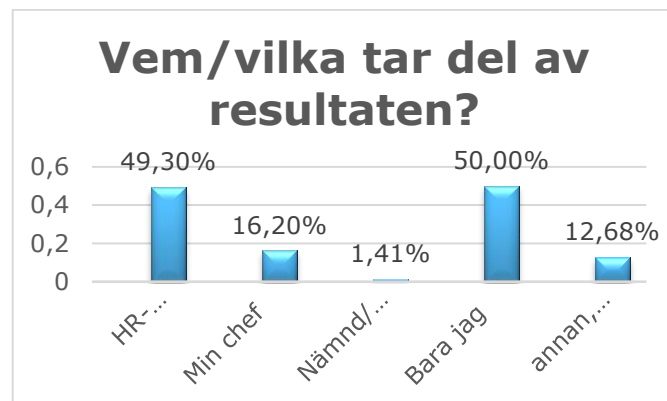
Vi ställde därefter frågan om chefen alltid informerar om möjligheten till avgångssamtal till de personer som avslutar sin anställning. Som svar på frågan angav 75 % av cheferna ja, medan 19 % svarade nej.

En viktig fråga är vilka orsaker som finns till att samtal inte genomförs. Därför ställdes frågan:

”Om samtal inte genomförts, vad är den främsta orsaken?”

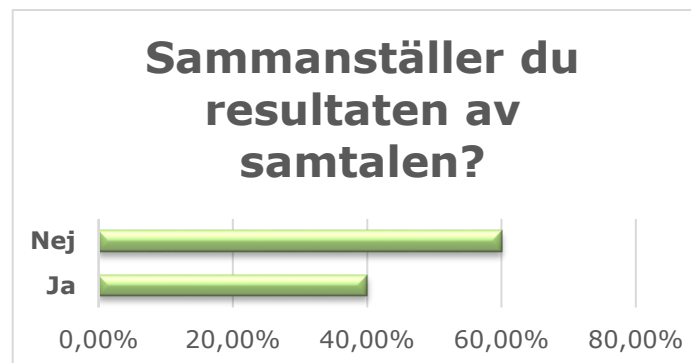
Den främsta orsaken som angavs var att den anställda själv avböjt samtal. Andra orsaker som angetts är att person bara varit anställd en kort tid, att avslutande av anställningen föregåtts av sjukskrivning eller tjänstledighet vilket lett till att det inte funnits någon naturlig tid för samtal.

Eftersom ansvariga vid HR-enheten i intervju angett att de inte erhåller blanketter från avgångssamtal ställdes frågan till cheferna om vem eller vilka som tar del av de samtal som genomförs:



Svaren visar att de flesta chefer inte vidarebefordrar dokumentationen. Nästan lika många anger att de vidarebefordrar resultatet till HR-avdelningen.

En annan fråga som ställdes var om chefen sammanställer resultat av avgångssamtal:



Enkätundersökningen visar vidare att 60 % av cheferna som svarat inte sammanställer resultaten av avgångssamtalen.



På frågan om chefen anser att samtalen ger viktig information svarar 81 % ja och 19 % nej. Den vanligaste orsaken till att svaret blev nej är att informationen redan varit känd av chefen tidigare. En annan synpunkt som framkommer är att värdet borde ligga i att HR-enheten får svaren och kan sammanställa dem.

Övriga synpunkter från enkätundersökningen

Nedan redogörs för ett antal synpunkter som framkommit i enkätundersökningen genom fritextsvar.

Materialet för avgångssamtal kan uppdateras och göras synligare. Dessutom framkommer det att

cheferna önskar ta del av sammanställningar som HR gör, vilket inte är något de anser sig få ta del av idag.

Några av cheferna påpekar att samtalen kanske inte ska hållas av den närmaste chefen eftersom de kan leda till att den som slutar håller undan information, att samtalet inte blir så ärligt som det kunde vara.

Andra synpunkter som framkommer är att det inte prioriteras att ha samtal, eftersom tiden inte finns till det.

3. Bedömning och rekommendationer

Vår bedömning är att rutinerna kring avgångssamtal inte är ändamålsenliga.

Det finns kommunövergripande rutiner, vilka har tagits fram av HR-enheten. Enligt rutinerna ska resultaten från samtalen rapporteras in till HR men statistik visar att resultat från samtal inte rapporteras in i samma utsträckning som anställda slutar.

HR-enheten sammanställer resultaten av samtalen men har inte kunnat dra några slutsatser på grund av för stort bortfall. Rapportering av resultat, från HR, har gjorts muntligen i kommunledningsgruppen och till kommunfullmäktige i samband med bokslut.

Vår enkätundersökning visar att cirka 17 % av cheferna som svarat inte känner till rutinerna kring avgångssamtal. Av de personer som genomför samtalen är det 50 % som inte vidarebefordrar resultaten av samtalen till någon annan.

En synpunkt som framkommit i enkätundersökningen är att rutinen inte är värdefull om den anställda inte säger "som det är", vilket skulle kunna vara fallet om samtalet hålls med den närmaste chefen. Det finns även idag en möjlighet att begära samtal med någon annan men vår bedömning är att det kanske bör övervägas att hålla samtalen på den nivån redan från början.

Enligt intervjuer med ansvariga vid HR-avdelningen pågår en diskussion kring hur samtalen ska genomföras framöver. En lösning som diskuteras är att ha en enkät som de anställda ska fylla i på webben. Vi ser positivt på att bristerna i rutinen har uppmärksammats och att alternativa lösningar diskuteras.

Vår bedömning är att det behövs en grundlig genomgång av rutinen. Det behöver analyseras och beslutas om rutinen ska förändras helt eller om det är något i övrigt (exempelvis informationen kring rutinen) som behöver förändras så att resultaten i högre utsträckning rapporteras in till HR och kan användas i arbetet med att förbättra verksamheten och kommunen som arbetsgivare.

Rekommendationer:

Efter genomförd granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att gå igenom rutinen för avgångssamtal och särskilt fokusera på:

- Om rutinen kan förenklas genom att samtalen exempelvis kan göras på ett annat sätt än genom skriftliga blanketter.
- Om avgångssamtal ska genomföras på en annan nivå än med närmaste chef. Dels för att

få in fler åsikter, dels för att enklare kunna samla resultaten och dra slutsatser av dem.

När det beslutats om hur rutinen ska se ut är det viktigt att:

- Informera regelbundet om vilka rutiner som gäller
- Återkoppla till chefer i organisationen om resultaten utifrån de samtal som genomförs, för att de ska kunna dra nytta av informationen.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related companies. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of the legal structure of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte's more than 225,000 professionals are committed to making an impact that matters.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.