

REGION
JÄMTLAND
HÄRJEDALEN



REVISIONSRAPPORT
**Granskning av chefsrollen -
arbetet med chefernas
förutsättningar**

Therese Norrbelius

Innehållsförteckning

1	SAMMANFATTNING	3
2	INLEDNING/BAKGRUND.....	4
3	SYFTE, REVISIONSFRÅGA OCH AVGRÄNSNING	4
4	REVISIONSKRITERIER.....	5
5	METOD	5
6	RESULTAT AV GRANSKNINGEN	5
6.1	HAR ÅTGÄRDER VIDTAGITS UTIFRÅN TIDIGARE IDENTIFIERADE BRISTER OCH UTVECKLINGSOMRÅDEN?.....	7
6.2	HAR VIDTAGNA ÅTGÄRDER FÖLJTS UPP?	10
6.3	HAR INITIATIV TILL FÖRÄNDRINGAR TAGITS SOM GJORT ATT CHEFERNAS FÖRUTSÄTTNINGAR HAR FÖRBÄTTRATS?.....	11
6.4	SLUTSATS OCH SVAR PÅ REVISIONSFRÅGOR	12
7	ANSVARIGA FÖR GRANSKNINGENS GENOMFÖRANDE	13
7.1	KVALITETSSÄKRING	13
7.2	UNDERTECKNANDE	13
8	BILAGOR	14
8.1	FÖRSLAG TILL ÅTGÄRDER ENLIGT RAPPORT – RESULTAT ENKÄT CHEFERNAS FÖRUTSÄTTNINGAR HÖSTEN 2016.....	14

1 SAMMANFATTNING

Enligt Regionplanen ska det finnas bra förutsättningar för alla chefer i organisationen att genomföra ett engagerat chefs- och ledarskap. Alla chefer ska veta vilka förväntningar och krav som ställs så att de kan vara tydliga och lyhörda representanter för Region Jämtland Härjedalen och goda förebilder och ledare.

Tidigare granskningar och utredningar har visat på behov av att tillhandahålla chefer tillräckligt stöd för att kunna bedriva ett ändamålsenligt ledarskap. Åtgärdsförslag och utvecklingsområden har under åren tagits fram, senast efter den kartläggning som genomfördes 2016 där alla enhetschefer gavs möjlighet att besvara en enkät om sina förutsättningar.

Granskningens syfte har varit att svara på om regionstyrelsen har säkerställt en tillfredställande styrning, uppföljning och kontroll av om cheferna har tillräckliga förutsättningar för att leva upp till de krav som ställs. Granskningen har avgränsats till att följa upp arbetet med beslutade åtgärder efter den senaste kartläggningen.

Sammanfattningsvis har granskningen visat att:

- Av de åtgärdsförslag som presenterades efter kartläggningen av chefernas förutsättningar har ett antal konkreta åtgärder fortfarande inte genomförts. Vidare har ingen samlad uppföljning av åtgärderna gjorts. Vi bedömer att det finns behov av att regionstyrelsen skärper kontrollen av att uppdrag genomförs och följs upp.
- Någon handlingsplan med åtgärder för att förbättra chefernas förutsättningar finns inte registrerad i regionens dokumenthanteringssystem och har inte kunnat uppvisas. Trots detta ger formuleringar i protokoll och bokslut en bild av att en handlingsplan har tagits fram. I granskningens slutskede framkom att det som är att betrakta som handlingsplan är de föreslagna åtgärder som framgår av rapporten med resultatet av kartläggningen. En bristande intern kommunikation har dock inneburit att den personalstrateg som sedan årsskiftet ansvarar för att driva och följa upp arbetet inte informerats om hur det förhåller sig. Vi bedömer att kvalitetssäkringen vid hanteringen av ärendet har brustit och rutinen behöver skärpas. Det finns också behov att förbättra rutinen för överlämning av uppdrag mellan medarbetare.
- Ansvaret behöver tydliggöras när det gäller de uppdrag som initierats av personaldirektören vid hälso- och sjukvårdsförvaltningens ledningsgruppsmöte. Personalavdelningen är organiserad i regionstaben och personaldirektören har således inte mandat att besluta om hur verksamheter ska organiseras. Det bör klargöras hur vidare handläggning och genomförande av uppdraget ska ske.
- Rapporten där resultatet av genomförd kartläggning sammanställdes var underlag till regionstyrelsens beslut om åtgärder. Enligt uppgift finns en felformulering i rapporten vilket innebär en oklarhet avseende vilken typ av handlingsplan regionstyrelsen avsåg skulle tas fram. För att undvika risk för missuppfattningar bör kvalitetssäkringen av underlag som ligger till grund för beslut förbättras.
- Rutinen för ärendehantering har inte fungerat tillfredställande då den personalpolitiska policyn, som är beslutad av fullmäktige, har reviderats av styrelsen och personalutskottet.

Det framgår tydligt av Region Jämtland Härjedalens styrdokument att chefs- och ledarskap är något som är politiskt prioriterat. Trots de kartläggningar som genomförts och det arbete som initierats är vår bedömning, utifrån inhämtad information, att

regionstyrelsen ännu inte lyckats skapa de förutsättningar som krävs för ett väl fungerande chefs- och ledarskap.

När det gäller arbetet med ”chefernas förutsättningar” är bedömningen att regionstyrelsen inte haft en tillfredställande styrning, kontroll och uppföljning av uppdraget och att det följaktligen saknats kontroll över att cheferna får det stöd som tidigare utlovats.

Vi rekommenderar regionstyrelsen att:

- *säkerställa att dokument och underlag som ligger till grund för beslut kvalitetssäkras, fastställs och registreras i enlighet med gällande regler.*
- *förbättra rutinen för överlämning av uppdrag mellan medarbetare.*
- *kontrollera att rutiner för ärendehantering med koppling till fullmäktiges beslut följs så att inte obehöriga beslut fattas.*
- *säkerställa att beslutade åtgärder genomförs.*
- *säkerställa att regiondirektörens uppdrag följs upp och att handlingar som verifierar uppföljningarna registreras till ärendet.*
- *följa upp att de åtgärder som vidtas leder till faktisk förbättring för cheferna.*

2 INLEDNING/BAKGRUND

Enligt Regionplanen ska det finnas bra förutsättningar för alla chefer i organisationen att genomföra ett engagerat chefs- och ledarskap. Alla chefer ska veta vilka förväntningar och krav som ställs så att de kan vara tydliga och lyhörda representanter för Region Jämtland Härjedalen och goda förebilder och ledare.

Ett syfte med omorganisationen som beslutades 2015 var att enhets- och områdeschefer skulle få mer stöd och bättre förutsättningar för att planera och styra sina verksamheter¹. I en kartläggning av enhetschefernas förutsättningar 2016 framkom dock att cheferna upplevde att tiden för förbättringsarbete och möjligheten att vara en närvarande och synlig chef minskat. Regionstyrelsen beslutade utifrån resultatet av kartläggningen att analysera och verkställa de åtgärder som föreslagits².

Otillräckliga förutsättningar för cheferna kan innebära risk för att utrymmet för strategisk planering och effektivisering av verksamheten uteblir. Det kan också leda till att regionen går miste om kompetenta chefer som väljer att sluta.

Mot bakgrund av ovanstående har regionens revisorer i sin risk- och väsentlighetsanalys bedömt det angeläget att genomföra en granskning av chefsrollen och arbetet med chefernas förutsättningar.

3 SYFTE, REVISIONSFRÅGA OCH AVGRÄNSNING

Granskningens syfte har varit att svara på om regionstyrelsen har säkerställt en tillfredställande styrning, uppföljning och kontroll av om cheferna har tillräckliga förutsättningar för att leva upp till de krav som ställs.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

¹ Regiondirektörens beslut om ny organisation 2016-01-01 Dnr: RS/1379/2015

² Regionstyrelsens protokoll 2017-03-29 §63

- Har åtgärder vidtagits utifrån tidigare identifierade brister och utvecklingsområden?
- Har vidtagna åtgärder följts upp?
- Har initiativ till förändringar tagits som gjort att chefernas förutsättningar har förbättrats?

Avgränsning

Med anledning av de tidigare granskningar och kartläggningar som genomförts på områdes- och enhetsnivå de senaste åren har denna granskning avgränsats till att fokusera på att följa upp arbetet inom regionstyrelsen, regionstaben och hälso- och sjukvårdsförvaltningens ledning utifrån tidigare beslutade åtgärder.

4 REVISIONSKRITERIER

Uppfylls kraven i:

- Regionplan 2018-2020 RS/257/2017
- Personalpolitisk policy LS/685/2010
- Region Jämtland Härjedalens styrmodell

5 METOD

Granskningen har utförts genom dokumentstudier och intervjuer. Intervjuer har genomförts med en personalstrateg och en områdeschef. Svar på frågor har per mejl inhämtats från ytterligare sju områdeschefer. Uppgifter har även inhämtats från regionstabschef, samordnare för assistentstöd och utvecklingschef inom regionstaben.

Substansgranskning har utförts för att i erforderlig omfattning verifiera gjorda utsagor samt att system och rutiner fungerar på avsett sätt.

Berörda uppgiftslämnare och verksamhetsansvariga har faktagranskat lämnade uppgifter som finns med i revisionsrapporten. En muntlig genomgång utifrån rapportutkastet har genomförts med regionstabschef och tidigare personaldirektör.

6 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

Styrning av arbetet med chefernas förutsättningar

Arbetet med chefernas förutsättningar beskrivs i huvudsak i följande styrdokument:

- I *Personalpolitisk policy*³ anges att ledarskapets huvuduppgift är att stödja medarbetarna som resurs för att uppnå verksamhetens mål. Vidare ska landstinget (regionen) skapa förutsättningar för ett väl fungerande chefs- och ledarskap genom att tydliggöra uppdrag, ansvar och befogenheter. Policyn är beslutad av fullmäktige 2006 men har därefter reviderats av personalutskottet och styrelsen 2010. Ett policydokument som beslutats av fullmäktige endast får revideras av fullmäktige.

En översyn av personalpolitisk policy pågår och den nya policyn planeras att antas av regionfullmäktige i oktober 2018⁴.

³ Personalpolitisk policy Beslutad av landstingsfullmäktige 2010-03-05 Dnr: LS/685/2010

⁴ Personalpolitiska utskottets protokoll 2017-08-25 §46

- I *Regionplanen*⁵ anges att det i Region Jämtland Härjedalen ska finnas bra förutsättningar för alla chefer i organisationen att genomföra ett engagerat chefs- och ledarskap. Alla chefer ska veta vilka förväntningar och krav som ställs så att de kan vara tydliga och lyhörda representanter för Region Jämtland Härjedalen och goda förebilder och ledare. Strategiska mål inom område Medarbetare är bl.a. *Tydligt och lyhört ledarskap, Kompetensutveckling och karriärvägar för alla yrkesgrupper* och *Kompetensförsörjning utifrån behov*.
- I *Regiondirektörens direktiv för verksamhetsplaner 2018*⁶ anges att Region Jämtland Härjedalen ska vara en hälsofrämjande arbetsplats med god arbetsmiljö och att varje medarbetare kompetens ska tas tillvara och utvecklas. Vidare anges att en viktig förutsättning för effektiv verksamhet och attraktiva arbetsplatser är att cheferna har goda förutsättningar för sina uppdrag i form av kompetens, stöd och utveckling.
- I *Övergripande handlingsplan attraktiv arbetsgivare*⁷ finns ett mål kopplat till chefs- och ledarförsörjning. För att uppfylla målet anges fem aktiviteter varav en är att följa upp och driva arbetet med fastställd handlingsplan ”Chefers förutsättningar”. Ekonomi- och personalavdelningen står som ansvarig för aktiviteten. Enligt styrmodellen ska de övergripande handlingsplanerna följas upp vid tertial- och delårsrapport samt årsbokslut.
- Regionstabens huvuduppgifter är att stödja ledning och förvaltningarna. I *Verksamhetsplan Regionstaben 2018* nämns en särskild insats med koppling till ledarskap; att till den 1 augusti 2018 implementera ett nytt chefsutvecklingsprogram.
- I Hälso- och sjukvårdsförvaltningens verksamhetsplan 2018⁸ nämns som en aktivitet att resultatet av ”Chefernas förutsättningar” ska tillvaratas.



Figur 1: Regionens styrmodell

⁵ Regionplan 2018-2020 Beslutad av regionfullmäktige 2017-06-21 Dnr: RS/257/2017

⁶ Beslutad av regiondirektör 2017-09-05 Dnr: RS/1349/2017

⁷ Övergripande handlingsplan attraktiv arbetsgivare 2018-2020. Beslutad av regiondirektör 2017-11-05. Dnr: RS/2304/2017

⁸ Hälso- och sjukvårdsförvaltningens verksamhetsplan 2018. Godkänd av regiondirektören 2017-12-20. Centuri: 39688-1

6.1 HAR ÅTGÄRDER VIDTAGITS UTIFRÅN TIDIGARE IDENTIFIERADE BRISTER OCH UTVECKLINGSSOMRÅDEN?

Tidigare identifierade brister och beslut om åtgärder

Revisorernas tidigare granskning av "chefsrollen" 2012 visade att chefernas arbetssituation i flera aspekter inte var tillfredställande. Som exempel kan nämnas den stora andel administrativa uppgifter på bekostnad av tid för personalen, utveckling och strategiskt arbete, upplevelsen av brist på stöd från staben samt tekniska stödsystem som inte var användarvänliga.⁹

I styrelsens svar på granskningen 2013 uppgavs att:

"ett arbete har påbörjats med att ta fram en handlingsplan med åtgärder för att förbättra styrning och kontroll av att det finns tillräckliga förutsättningar för ett ändamålsenligt ledarskap".

En åtgärd, som enligt svaret redan påbörjats, var en översyn av administrationen med syfte att förbättra det administrativa stödet till cheferna.¹⁰ Utifrån resultatet av den externa översynen beslutades 2014 att:

"direktören får i uppdrag att beakta rapportens rekommendationer inför fortsatt arbete".¹¹

Under hösten 2015 beslutade regiondirektören om en ny organisation från och med 2016. Ett chefsled togs bort och centrumorganisationen upphörde. I beslutet¹² uppgavs att:

"enhets- och områdeschefer ska få bättre stöd och förutsättningar för att planera och styra sina verksamheter"

I samband med revisorernas granskning av kompetensförsörjning, som genomfördes samma år, framkom uppgifter om att det utlovade utökade stödet till cheferna uteblivit då intervjuade chefer uppgav att besparingar inom regionstaben inneburit att resurser och stöd för cheferna att nyttja för administration och strategiskt arbete istället minskat. I svaret uppgav regionstyrelsen att:

"en handlingsplan för att skapa förutsättningar för chefer ska tas fram" och "verksamhetsstödet till chefer ska tydliggöras utifrån uppdrag och arbetsuppgifter"

I mars 2016 gav styrelsen personalutskottet i uppdrag att kartlägga enhetschefernas förutsättningar och att vid behov föreslå åtgärder för att komma tillrätta med eventuella hinder¹³. Resultatet av kartläggningen sammanställdes i en rapport¹⁴ och med rapporten som underlag beslutade regionstyrelsen¹⁵ i mars 2017 att:

"ge regiondirektören i uppdrag att analysera och verkställa åtgärdsplanens förslag till åtgärder med beaktande av kostnadseffektivitet".

I rapporten står följande:

"Förslag till åtgärder

En regionövergripande handlingsplan tas fram med nedanstående åtgärder.

⁹ Granskning av chefsrollen Dnr: REV/28/2012

¹⁰ Landstingsstyrelsens protokoll 2013-11-06 §270 Dnr: LS/261/2013

¹¹ Landstingsstyrelsens protokoll 2014-03-20 §64 Dnr: LS/784/2013

¹² Regiondirektörens beslut om ny organisation 2016-01-01 Dnr: RS/1379/2015

¹³ Regionstyrelsens protokoll 2016-03-23 §57

¹⁴ Resultat enkät Chefers förutsättningar hösten 2016 Centuri nr: 34846-1

¹⁵ Regionstyrelsens protokoll 2017-03-29

Kostnader för respektive åtgärd beräknas och budgeteras i samband med genomförandet.”

Rapportens förslag till åtgärder framgår av *Bilaga 8.1*.

Registrerad handlingsplan finns ej

I granskningens dokumentanalys kunde vi konstatera att det i ett flertal dokument (Övergripande handlingsplan Attraktiv arbetsgivare¹⁶, Personalbokslut 2016¹⁷, Personalbokslut 2017¹⁸ samt protokoll från personalutskottet¹⁹) uppges att en handlingsplan för chefernas förutsättningar tagits fram.

Inom regionen finns två definitioner av handlingsplan:

- *En övergripande handlingsplan* är en plan som upprättas för särskilda sakområden som särskilt behöver fokuseras på. Den ska fastställas av regiondirektören och följas upp tre gånger årligen. Syftet med övergripande handlingsplaner är att förvaltningarna ska ta med innehållet i sina verksamhetsplaner.²⁰
- *En handlingsplan* är en beskrivning av mål och planerade aktiviteter med ansvarig, tidplan och vid behov anvisning för uppföljning. Handlingsplanen kan beslutas av chef på olika nivåer och ska finnas tillgänglig i regionens dokumenthanteringssystem.²¹

Någon handlingsplan finns inte registrerad i regionens dokumenthanteringssystem, varken på övergripande- eller annan nivå. När vi begärde att få se handlingsplanen fick vi till svar från den personalstrateg som övertagit ansvaret för uppdraget att den inte kunde hittas.

I slutskedet av granskningen framkom nya uppgifter från den tidigare personaldirektören, som då uppgav att det som benämns handlingsplan i olika sammanhang i själva verket är de förslag till åtgärder som presenterades i slutet av rapporten ”Resultat enkät - chefers förutsättningar”. Denna information hade således inte förmedlats till den personalstrateg som övertagit uppdraget.

Vid frågan om den regionövergripande handlingsplan som omnämns uppgav den tidigare personaldirektören att avsikten aldrig var att ta fram en handlingsplan på regionövergripande nivå och att formuleringen om detta i rapporten följaktligen var felaktig.

Åtgärder har inte genomförts enligt tidplan

Tidplan för de föreslagna åtgärderna i rapporten är 2017 och ansvariga för åtgärderna är i huvudsak chefer inom regionstaben. Någon samlad uppföljning av åtgärderna har inte genomförts och några av åtgärderna är ännu inte slutförda t.ex.:

- Framtagandet av nytt ledarutvecklingsprogram

¹⁶ Övergripande handlingsplan attraktiv arbetsgivare Dnr: RS/2304/2017

¹⁷ Personalbokslut 2016 Dnr: RS/359/2017

¹⁸ Personalbokslut 2017 Dnr: RS/2761/2017

¹⁹ Personalutskottets protokoll 2017-06-02, 2017-09-25

²⁰ Regler för planering och uppföljning enligt Region Jämtland Härjedalens styrmodell Dnr: RS/101/2015

²¹ Dokumenthanteringsregler för Region Jämtland Härjedalen Dnr: RS/447/2015

Beslut om att ta fram en modell för ledarutvecklingsprogram fattades av regiondirektören 2015²². Framtagandet av ett nytt chefsutvecklingsprogram har, enligt personalstrategen, drivits som ett projekt som finansierats med statliga medel. Enligt personalstrategen har den projektledare som drivit arbetet en tidsbegränsad anställning, men tanken är att det ska finnas någon som ansvarar för att upprätthålla programmet efter att projektet avslutats. Programmet ska starta till hösten 2018 och den första av tre delar kommer att ersätta introduktionsutbildningen "Ny som chef".

- Utreda och ta fram förslag med konsekvensbeskrivning till grundförutsättningar för chefsuppdragens omfattning

I augusti 2017 lämnade personaldirektören ett förslag om att en biträdande enhetschef ska kunna utses i särskilda fall för de som har fler än 35 underställda²³. En utredning avseende ansvar och befogenheter för en sådan tjänst förväntas vara klar 31 augusti 2018, enligt personalstrategen.

En av områdescheferna uppger att de vid samma tillfälle under hösten 2017 fick i uppdrag att se över chefsorganisationen för enheterna och presentera förslag på hur verksamheten kan organiseras för att ge chefer bättre förutsättningar. Uppdraget initierades av personaldirektören vid hälso- och sjukvårdsdirektörens ledningsgrupp²⁴. Någon återkoppling avseende de åtgärdsförslag som lämnades in har inte skett, enligt områdeschefen.

- Slutföra arbetet med att tydliggöra chef och stödfunktioners olika roller och se över möjligheten till likartat administrativt stöd till chefer

Otydligheter avseende administratörers arbetsuppgifter och stödfunktion är något som tidigare noteras²⁵. Styrelsen har vid ett flertal tillfällen beslutat om åtgärder för att säkerställa att det finns tillräckliga förutsättningar för ett ändamålsenligt ledarskap samt att verksamhetsstödet till chefer ska tydliggöras utifrån uppdrag och arbetsuppgifter²⁶. I regionstyrelsens svar på revisorernas granskning av kompetensförsörjning 2016 uppgavs att arbetet med att tydliggöra verksamhetsstödet uppdrag och arbetsuppgifter pågick²⁷.

Rollbeskrivning för personal- och ekonomifunktioner inom verksamhetsstöd är vid granskningens genomförande inte färdigställda. Enligt regionstabschefen förväntas de beslutas och kommuniceras till cheferna efter sommaren 2018.

För administrativa assistenter tillsattes i november 2017 en arbetsgrupp på uppdrag av regionstabschefen. Inom gruppen har en arbetsbeskrivning med baskrav tagits fram och planeras kompletteras ytterligare utifrån assistenternas personliga arbetsbeskrivning för att tydliggöra vilket stöd chefer kan förvänta sig. Beskrivningen anger ett "minimikrav" och assistenterna ska sedan själva ange vad de kan utföra utöver baskravet. Hur detta ska dokumenteras och kommuniceras till cheferna är ännu inte klargjort, enligt samordnaren för arbetsgruppen.

- "Elvnäs projektet"

Inom område primärvård genomfördes en pilotstudie under 2016 vad gäller chefsutveckling. Materialet används, enligt primärvårdens områdeschef, bl.a. som stöd för nya chefer inom primärvården. Enligt regionledningens protokoll ska delar av materialet

²² Delegationsbeslut 2015-11-09 Dnr: RS/1818/2015

²³ Hälso- och sjukvårdsförvaltningens ledningsgrupps protokoll 2017-08-24 §137

²⁴ Hälso- och sjukvårdsförvaltningens ledningsgrupps protokoll 2017-08-24 §137, 2017-11-16 §178

²⁵ Granskning av chefsrollen 2012/2013, Översyn administration JLL 2014, Granskning av Kompetensförsörjning 2016

²⁶ Landstingsstyrelsens protokoll 2013-11-06 §270, Landstingsstyrelsens protokoll 2014-03-21 §64, Personalutskottets protokoll 2016-11-14 §45 Regionstyrelsen 2017-01-25 §7

²⁷ Svar på revisorernas granskning av kompetensförsörjning Dnr: RS/1783/2016

eventuellt tas med i ledarutvecklingsprogrammet²⁸. Som nämnts ovan ska programmet starta hösten 2018.

Bedömning

- Sedan 2013 har granskningar och utredningar av administrativa funktioner och chefers förutsättningar visat på likartade resultat och utvecklingsområden. Av de åtgärdsförslag regiondirektören senast fick i uppdrag att verkställa har ett antal konkreta åtgärder ännu inte slutförts. Regionstyrelsen bör skärpa kontrollen av att uppdrag genomförs.
- Rapporten där resultatet av genomförd kartläggning sammanställdes var beslutsunderlag till regionstyrelsens beslut om åtgärder. Enligt uppgift finns en felformulering i rapporten vilket innebär en oklarhet avseende vilken typ av handlingsplan regionstyrelsen avsåg skulle tas fram. För att undvika risk för missuppfattningar bör kvalitetssäkringen av underlag som ligger till grund för beslut förbättras.
- Någon handlingsplan med åtgärder för att förbättra chefernas förutsättningar finns inte registrerad och har inte kunnat uppvisas. Trots detta ger formuleringar i protokoll och bokslut en bild av att en handlingsplan har tagits fram. I granskningens slutskede framkom att det som är att betrakta som handlingsplan är de föreslagna åtgärder som framgår av rapporten med resultatet av kartläggningen. En bristande intern kommunikation har dock inneburit att den personalstrateg som sedan årsskiftet ansvarar för att driva och följa upp arbetet inte informerats om hur det förhåller sig. Vi bedömer att kvalitetssäkringen vid hanteringen av ärendet har brustit och rutinen behöver skärpas. Det finns också behov att förbättra rutinen för överlämning av uppdrag mellan medarbetare.
- Ansvaret behöver tydliggöras när det gäller de uppdrag som initierats av personaldirektören vid hälso- och sjukvårdsförvaltningens ledningsgruppsmöte. Personalavdelningen är organiserad i regionstaben och personaldirektören har således inte mandat att besluta om hur verksamheter ska organiseras. Det bör klargöras hur vidare handläggning och ett eventuellt genomförande av uppdraget kommer att ske.
- Rutinen för ärendehantering har inte fungerat tillfredställande då den personalpolitiska policyn, som är beslutad av fullmäktige, har reviderats av styrelsen och personalutskottet.

Vi rekommenderar regionstyrelsen att:

- *säkerställa att beslutade åtgärder genomförs.*
- *säkerställa att dokument och underlag som ligger till grund för beslut kvalitetssäkras, fastställs och registreras i enlighet med gällande regler.*
- *förbättra rutinen för överlämning av uppdrag mellan medarbetare.*
- *kontrollera att rutiner för ärendehantering med koppling till fullmäktiges beslut följs så att inte obehöriga beslut fattas.*

6.2 HAR VIDTAGNA ÅTGÄRDER FÖLJTS UPP?

Som tidigare nämnts gav regionstyrelsen i mars 2017 regiondirektören i uppdrag att analysera och verkställa åtgärdsplanens förslag till åtgärder. Någon övergripande uppföljning av ärendet har inte noterats vid regionledningens möten. Regiondirektören

²⁸ Regionledningens protokoll 2017-03-22 §24

har i den övergripande handlingsplanen utsett ekonomi- och personalavdelningen som ansvariga för att driva och följa upp arbetet.

Tidplanen för de föreslagna åtgärderna var att de skulle genomföras 2017. Någon dokumenterad uppföljning av åtgärderna har inte gjorts, enligt tidigare personaldirektör.

I tertialbokslut per april 2018 uppges att den övergripande handlingsplanen, där aktiviteten att "driva och följa upp arbetet med fastställd handlingsplan för chefers förutsättningar" följs i stort och att arbetet fortskrider enligt plan. Det saknas handlingar som verifierar vad som gjorts.

Personalutskottet har, enligt protokoll, löpande fått information om pågående arbete²⁹. Vid utskottets sammanträde i juni 2017 redovisades t.ex. att "handlingsplan är upprättad och åtgärder pågår". Det saknas registrerade handlingar till utskottets möten för att verifiera vad som presenterats.

På områdesnivå uppger de områdeschefer vi varit i kontakt med att åtgärder i de områdesspecifika handlingsplanerna har följts upp t.ex. i samband med arbetsmiljöenkät och inom ledningsgrupperna.

Bedömning

- Formuleringar i protokoll och olika bokslut ger intryck av att arbetet med chefernas förutsättningar styrts och följts upp enligt fastställd handlingsplan. Mot bakgrund av den otydlighet som noterats kring uppdraget och att väsentliga dokument saknas för att verifiera de uppföljningar som uppgetts i olika sammanhang, bedömer vi att styrningen och kontrollen av arbetet har brutit.
- Det saknas dokumentation som verifierar att uppföljningar skett. Bedömningen är således att uppföljning inte skett.

Vi rekommenderar regionstyrelsen att:

- *säkerställa att regiondirektörens uppdrag följs upp och att handlingar som verifierar uppföljningarna registreras till ärendet.*

6.3 HAR INITIATIV TILL FÖRÄNDRINGAR TAGITS SOM GJORT ATT CHEFERNAS FÖRUTSÄTTNINGAR HAR FÖRBÄTTRATS?

I "Projektplan för granskning av chefsrollen" uppgavs att en enkätundersökning eventuellt skulle genomföras vilket avsågs kunna bevara denna fråga. Eftersom uppföljning av beslutade åtgärder inte skett och det inte är klargjort vad som slutförts har revisorerna inte funnit det motiverat att genomföra enkäten. Information har istället på en övergripande nivå inhämtats från åtta områdeschefer.

Som inledningsvis nämndes har, inom loppet av fem år, två utredningar genomförts med syfte att förbättra chefernas stöd³⁰. I resultatet av utredningarna har likartade utvecklingsområden lyfts fram och cheferna har framfört behov av t.ex. mer behovsanpassat och utökat administrativt stöd, mer tid för analys och förbättringsarbete, kompetensutveckling och stöd vid rekrytering och bemanning, som uppges ta alltmer tid i anspråk.

Tre av åtta områdeschefer uppger att cheferna fortfarande är beroende av bättre stöd från regionstaben. Ett område fick, efter överenskommelse med ekonomi- och

²⁹ Personalpolitiska utskottets protokoll 2017-06-02, 2017-09-25, 2017-12-05, 2018-02-15

³⁰ Översyn administration Dnr: RS/784/2013 och Kartläggning av enhetschefernas förutsättningar Dnr: RS/1538/2016

personalavdelningen, utökat resurstöd från regionstaben 2017. Stödet minskade dock igen 2018 på grund av brist på resurser inom regionstaben.

Upplevelsen är att ”man som chef får göra det mesta själv” eftersom det är tidskrävande, svårt och otydligt att veta vart eller till vem de ska vända sig för att få hjälp i olika frågor, uppger en områdeschef. Områdeschefen uppger vidare att det i omgångar har pratats mycket om att förändra chefernas förutsättningar och att verksamheten gång på gång visat på brister från regionstaben och andra förändringsbehov, men upplevelsen är att det inte blir någon förbättring.

På områdesnivå uppger de områdeschefer vi varit i kontakt med att initiativ för att förbättra chefernas förutsättningar har tagits t.ex. genom organisationsförändringar och utökade chefstjänster för att jämna ut antalet medarbetare per chef. Sex av åtta områdeschefer uppger dock att antalet underställda per chef fortfarande är för många. Enligt en av områdescheferna, är frågan om en riktlinje med max 35 underställda något som diskuterats flera gånger tidigare. Problemet uppges vara att områdescheferna inte anser sig ha mandat att anställa fler för att avlasta befintliga chefer med anledning av de stora ekonomiska underskott som cheferna brottas med inom hälso- och sjukvårdsförvaltningen.

Bedömning

- Det framgår tydligt av Region Jämtland Härjedalens styrdokument att chefs- och ledarskap är något som är politiskt prioriterat. Trots de kartläggningar som genomförts och det arbete som initierats är vår bedömning, utifrån inhämtad information, att regionstyrelsen ännu inte lyckats skapa de förutsättningar som krävs för ett väl fungerande chefs- och ledarskap.

Vi rekommenderar regionstyrelsen att:

- *följa upp att de åtgärder som vidtas leder till faktisk förbättring för cheferna.*

6.4 SLUTSATS OCH SVAR PÅ REVISIONSFRÅGOR

Granskningens syfte har varit att svara på om regionstyrelsen har säkerställt en tillfredställande styrning, uppföljning och kontroll av om cheferna har tillräckliga förutsättningar för att leva upp till de krav som ställs.

I tabellen nedan besvaras granskningens revisionsfrågor:

Revisionsfråga	Svar	Kommentar
Har åtgärder vidtagits utifrån tidigare identifierade brister och utvecklingsområden?	Delvis	På grund av bristande dokumentation av arbetet med chefernas förutsättningar är frågan svår att svara på. Ett antal åtgärder uppges vara genomförda, andra är fortfarande i utredningsfasen och har inte genomförts enligt tidplan.
Har vidtagna åtgärder följts upp?	Nej	Det saknas dokumentation som verifierar att uppföljning skett.

Har initiativ till förändringar tagits som gjort att chefernas förutsättningar har förbättrats?	Nej	Flera av de åtgärder som bedöms kunna ge konkret effekt har ännu inte verkställts. T.ex. avseende utlovat stöd till chefer.
---	-----	---

Vår bedömning är att regionstyrelsen avseende arbetet med "chefernas förutsättningar" inte haft en tillfredställande styrning, kontroll och uppföljning av uppdraget och att det följaktligen saknats kontroll över att cheferna får det stöd som tidigare utlovats. Regionstyrelsen har ännu inte lyckats skapa de förutsättningar som krävs för ett väl fungerande chefs- och ledarskap.

7 ANSVARIGA FÖR GRANSKNINGENS GENOMFÖRANDE

7.1 KVALITETSSÄKRING

Projektledare svarar för kvalitetssäkring gentemot uppgiftslämnare och av de insamlade uppgifter som används i analysen. Projektledaren har det primära ansvaret för att den analys och de bedömningar och förslag som förs fram är tillräckligt underbyggda.

Ansvarig för kvalitetssäkring har det övergripande ansvaret för att kontrollera om granskningen har en tillräcklig yrkesmässig och metodisk kvalitet samt att det finns en överensstämmelse mellan revisionsfrågorna/kontrollmålen, metoder, fakta, slutsatser/bedömningar och framförda förslag.

7.2 UNDERTECKNANDE

Projektledare:



Therese Norrbelius
Kommunal yrkesrevisor

Kvalitetssäkring:



Leif Gabrielsson
Revisionsdirektör

8 BILAGOR

8.1 FÖRSLAG TILL ÅTGÄRDER ENLIGT RAPPORT – RESULTAT ENKÄT CHEFERNAS FÖRUTSÄTTNINGAR HÖSTEN 2016

Förslag till åtgärder

En regionövergripande handlingsplan tas fram med nedanstående åtgärder. Kostnader för respektive åtgärd beräknas och budgeteras i samband med genomförandet.

Åtgärd	Tidplan	Ansvarig
Kommunikation och förtydligande av uppdraget	Ledardialogdag VT 2017	Regiondirektör
Kommunicera och arbeta med resultatet av Simon Elvnäs projektet i Primärvården.	Ledardialogdag VT 2017	Regiondirektör och primärvårdschef
Utifrån Elvnäs projektet mm lägg in i introduktion för chefer samt arbeta fram handbok/utbildning	Klart augusti 2017	Personaldirektör och utvecklingschef
Ta tillvara lärdomar och resultat av Hälsofrämjande ledarskap	Ledardialogdag HT 2017	Regiondirektör och Projektledare Hälsofrämjande ledarskap
Säkerställa att introduktion ges till alla nyanställda chefer	Kontinuerligt	Överordnad chef
Ta fram regiongemensamt kompetensutvecklingsprogram för ekonomi, verksamhetsplanering, uppföljning och arbetsrätt	Start HT 2017	Ekonomidirektör, personaldirektör och utvecklingschef
Beakta resultatet av enkäten och behov av insatser i det pågående arbetet med framtagandet av nytt ledarutvecklingsprogram. I synnerhet att leda i förändring.	Start januari 2017	Utvecklingschef
Säkerställa att alla nya chefer genomgår den obligatoriska chefsutbildningen	Kontinuerligt	Överordnad chef
Utreda, ta fram förslag med konsekvensbeskrivning till grundförutsättningar för chefsuppdragens omfattning inom Region Jämtland Härjedalen ex. vad gäller antal underställda, antal arbetsplatser och övriga förutsättningar per chef.	Start mars 2017	Regiondirektör Delredovisning på Utskottet för personal september 2017
Slutföra arbetet med att tydliggöra chef och stödfunktioners olika roller och se över möjligheten till likartat administrativt stöd till chefer	Klart mars 2017	Regionstabschef
Fortsätta arbetet med att genomföra aktiviteterna i övergripande handlingsplan Attraktiv arbetsgivare 2017-2019.	Enligt fastställd tidplan	Personaldirektör och Utvecklingschef
Områdeschefer och förvaltningschefer ta fram handlingsplan för sitt område/förvaltning utifrån enkätens resultat.	Handlingsplaner klara maj 2017	Respektive områdeschef/förvaltning chef. Redovisas 1-2 juni 2017 på Utskottet för personal