

# Svar på revisionens rapport ”Granskning av chefsrollen – arbetet med chefernas förutsättningar”

## Granskningsrapporten

Revisorerna har genomfört en granskning av chefsrollen och arbetet med chefernas 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 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. En muntlig genomgång utifrån rapportutkastet har genomförts med regionstabschef och tidigare personaldirektör.

Revisorerna redovisar de förbättringsområden som framkommit i granskningen och rekommenderar en översyn och förändringar enligt följande:

- 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 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 tillfredsställande då den personalpolitiska policyn, som är beslutad av fullmäktige, har reviderats av styrelsen och personalutskottet.

## Regionstyrelsens svar

Med anledning av Region Jämtland Härjedalens revisorers granskning lämnar regionstyrelsen följande svar.

- Säkerställa att dokument och underlag som ligger till grund för beslut kvalitetssäkras, fastställs och registreras i enlighet med gällande regler.
  - Enligt *Resultat Enkät chefers förutsättningar hösten 2016* skulle en regionövergripande handlingsplan tas fram. Regionstyrelsen beslutade att rapportens föreslagna åtgärder under punkt 3 skulle antas som handlingsplan, detta då åtgärderna bedömdes relevanta och innehöll förslag på tidplan och ansvarig som följde verksamhetens ansvarsfördelning. Detta beslut formaliserades inte av arbetsgivaren vilket revisionsrapporten uppmärksammat på ett korrekt sätt.

När det gäller dokument och underlag inför beslut är arbetsgivaren av samma uppfattning som beskrivs i revisionsrapporten, att dessa ska ha god kvalitet och hanteras enligt regionens administrativa riktlinjer och rutiner.
- Förbättra rutinen för överlämning av uppdrag mellan medarbetare.
  - Regionstyrelsen instämmer att relevant information inte överförts i tillräcklig omfattning i samband med byte av medarbetare med processansvar för det kompetensområde där handlingsplanen för chefers förutsättningar hanterats. Om detta haft med rutinerna för överlämning mellan medarbetare att göra framgår inte tydligt av revisionsrapporten, även om detta slutligen är rapportens rekommendation. Arbetsgivaren åtar sig att se över rutinerna och att revidera dem om det vid översynen visar sig finnas behov av detta.
- Kontrollera att rutiner för ärendehantering med koppling till fullmäktiges beslut följs så att inte obehöriga beslut fattas.
  - En översyn av den personalpolitiska policyn har skett hösten 2017/våren 2018. Den nya versionen har inte beslutats av Utskottet för personal eller i Regionstyrelsen. Regionstyrelsens uppfattning är att ärendehantering av den personalpolitiska policyn vid detta tillfälle följt gällande rutiner. Det är den tidigare personalpolitiska policyn från 2006 och reviderad 2010 som alljämt gäller.

- Enligt revisionsrapporten har den personalpolitiska policyn reviderats av dåvarande personalpolitiska utskottet och regionstyrelsen 2010. Detta är korrekt och rutinerna för ärendehantering har inte följts vid detta tillfälle. Regionstyrelsen har uppmärksammat felet i den tidigare hanteringen och konstaterat att ärendeberedningsprocessen fungerar bättre idag.
- Säkerställa att beslutade åtgärder genomförs.
  - Revisionsrapporten lyfter fram några aktiviteter i den upprättade handlingsplanen som inte genomförts inom utsatt tid:
    - Framtagande av ledarutvecklingsprogram.
    - Införande av ny chefsroll, biträdande enhetschef, som ska kunna utses i verksamheter med fler än 35 direktrapporterande medarbetare.
    - Återkoppling från personaldirektören angående områdeschefers uppdrag att se över chefsorganisationen.
    - Tydliggöra verksamhetsstödet till chefer med avseende på tydliggörande av rollbeskrivningar för assistenter, ekonomer och personalkonsulter.
  - Viktigt att klargöra är att det som redovisas i revisionsrapporten (punkt 6.1 *Har åtgärder vidtagits utifrån tidigare identifierade brister och utvecklingsområden*) endast beskriver de avvikelser revisionen identifierat i form av enskilda aktiviteter som inte genomförts enligt tidsättningen i den upprättade handlingsplanen. Det är således inte en heltäckande beskrivning av hur arbetet med utvecklingen av chefers förutsättningar genomförs. Majoriteten av aktiviteterna i handlingsplanen har genomförts varav några, som också uppmärksammats i revisionsrapporten, senarelagts. Anledningarna till senareläggningarna har varit prioriteringar av stödverksamhetens sammantagna resurser och arbetsinsatser där chefers förutsättningar och behov av stöd ur ett helhetsperspektiv utgör en grund för prioriteringarna.
  - När det gäller de aktiviteter som i revisionsrapporten identifierats som icke genomförda är tre av dessa klara eller i sitt slutskede.
    - Framtagandet av ledarutvecklingsprogrammet är klart och startade hösten 2018 med ett första utbildningstillfälle 11 september, vilket också konstaterades i revisionsrapporten. Det förtjänar dock att nämnas att framtagandet av ett ledarutvecklingsprogram i sig inte är en aktivitet i handlingsplanen Resultat enkät chefers förutsättningar. Den aktivitet som omnämns där är att resultatet av enkäten och behov av insatser skulle beaktas i det pågående arbetet med framtagande av nytt ledarutvecklingsprogram. Vilket också har beaktats vid utformningen av programmet. Det är i den övergripande handlingsplanen Attraktiv arbetsgivare som ledarutvecklingsprogrammet finns med som en aktivitet, med start 2017 och med planerade aktiviteter från 2018. Det nya ledarutvecklingsprogrammet utgår också från det tidigare med ett delvis reviderat innehåll som på samma sätt ska möta behovet av en grundläggande kunskapsnivå för nya chefer på enhetsnivå.
    - Införandet av ny chefsroll, biträdande enhetschef, är i sitt slutskede och beslutas och implementeras inom kort. I utvecklingsarbetet har bedömningen gjorts att för att ha goda förutsättningar att utöva chefskapet bör chefernas arbetsgrupper inte överstiga 35 medarbetare. Detta har formaliserats i en riktlinje som möjliggör för chefer med fler än 35 medarbetare att inrätta ytterligare en befattning som biträdande

enhetschef. Arbetsgivarens uppfattning är att åtgärdsplanen avseende grundförutsättningarna för chefsuppdragets omfattning har omhändertagits enligt den upprättade handlingsplanen.

- Tydliggörandet av verksamhetsstödet roller och uppdrag är klart. Kommunikationen av de nya rollbeskrivningarna utgör en viktig del av det fortsatta implementeringsarbetet.
- Revisionsrapporten beskriver oklarheter angående ansvarsförhållandena då personaldirektören deltar i Hälso- och sjukvårdsförvaltningens ledningsgrupp, är det av vikt att klargöra att det är hälso- och sjukvårdsdirektören som är ordförande och beslutande i detta forum. Personaldirektören deltar genom sin roll som stödfunktion och har endast en rådgivande funktion. Det är arbetsgivarens uppfattning att detta är tydligt i organisationen.

När det gäller sakfrågan som lyfts i revisionsrapporten kommer arbetet med utvecklingen av chefers förutsättningar inom Hälso- och sjukvårdsförvaltningen att ingå i den övergripande uppföljningen. I detta ingår områdeschefernas handlingsplaner och vidtagna åtgärder, bl.a. gällande översynen av chefsorganisationen som nämns i revisionsrapporten.

- Sammanfattningsvis är regionstyrelsens ståndpunkt i denna fråga att majoriteten av aktiviteterna som planerats i Resultat enkät chefers förutsättningar hösten 2016, Centuri nr: 34846-1 har genomförts. Några har senarelagts och har därmed inte genomförts inom planerad tid. Regionstyrelsen instämmer att det är av betydelse att handlingsplaner genomförs inom upprättad tidplan vilket ska beaktas även i framtida planering och prioritering av verksamhetsstödet arbetsinsatser.
- Säkerställa att regiondirektörens uppdrag följs upp och att handlingar som verifierar uppföljningarna registreras till ärendet.
  - Revisionsrapporten beskriver att någon dokumenterad uppföljning av planlagda åtgärder inte har genomförts. Revisionen av arbetet med chefers förutsättningar genomfördes under våren och sommaren 2018. Den slutliga versionen av revisionsrapporten är daterad 2018-10-08.

Enligt upprättad plan för utveckling av chefers förutsättningar är en uppföljning av genomförda aktiviteter planerad i anslutning till att verksamhetsåret 2018 avslutas.

Revisionsrapportens slutsats kan vara korrekt om den tar hänsyn även till utvecklingsplaner som upprättats innan *Resultat Enkät chefers förutsättningar hösten 2016, Centuri nr: 34846-1* upprättats. Angående den sistnämnda rapporten kommer uppföljningen att ske enligt plan.
- Följa upp att de åtgärder som vidtas leder till faktisk förbättring för cheferna.
  - Uppföljning av de handlingsplaner som upprättats i samband med tidigare enkätundersökning "Chefers förutsättningar" är planerad att genomföras i samband med utgången av verksamhetsåret 2018.

## REGIONSTYRELSEN

Ann-Marie Johansson (S)  
Regionstyrelsens ordförande

Hans Svensson  
Regiondirektör