

## Svar revisionsrapport - Granskning - Åtgärder för att behålla och utveckla medarbetare och chefer.

### Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Gävleborg har PWC granskat regionens arbete avseende att behålla och utveckla medarbetare och chefer.

Utifrån genomförd granskning är den samlade bedömningen att regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden till övervägande del säkerställer att ändamålsenliga åtgärder vidtas för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer. Av rapporten framkommer vidare att kravet på mål och strategier är helt uppfyllt och att det till övervägande del sker ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla regionens medarbetare. Systematiken kring chefer framkommer inte lika tydligt och behöver därför utvecklas. Uppkomna behov åtgärdas på ett tillfredsställande sätt. Dock behöver tydligare uppföljning av åtgärdernas effekter implementeras.

Mot bakgrund av genomförd granskning lämnar revisorerna följande rekommendationer till regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden att arbeta vidare utifrån:

- att komplettera mål- och strategidokument med vilka mål samt åtgärder som särskilt avser chefernas roll och förutsättningar.
- att tydligare kommunicera vilka konkreta åtgärder som vidtas för att behålla och utveckla medarbetare samt chefer.
- att en översyn av stödfunktionerna sker i syfte att stämma av vilket faktiskt behov av stöd som cheferna har och hur formerna för stöd ska utformas på ett effektivt vis. Det innebär även en översyn av hur chefer kan avlastas administrativa uppgifter för att frigöra tid för deras chefsuppdrag.
- att åtgärder vidtas i syfte att uppmärksamma och säkerställa en god arbetsmiljö för chefer där en del är att se över antalet medarbetare per chef.
- att formerna för regionstyrelsens uppföljning av åtgärder för att behålla och utveckla medarbetare och chefer utvecklas. Detta mot bakgrund av att kompetensförsörjning har identifierats som ett väsentligt område i regionstyrelsens riskanalys.

### Kommentarer

Regionstyrelsen lämnar följande kommentarer till rekommendationerna i revisionsrapporten:

#### Rekommendation 1:

*- komplettera mål- och strategidokument med vilka mål samt åtgärder som särskilt avser chefernas roll och förutsättningar.*

HR-förvaltningens arbete med chefers förutsättningar har under 2024 formulerats i ett tydligare mål. De organisatoriska förutsättningarna som omger regionens chefer ses över. Ett exempel är definitionen av chefsrollen på alla nivåer. En revidering av chefsmodell (krav och förväntningar) pågår. Samtidigt genomförs en kartläggning av vad som är

attraktivt och gör att chefer vill påbörja och fortsätta sitt uppdrag i Region Gävleborg. Resultaten av enkäten som redovisas i revisionsrapporten och den årliga NKI-mätningen (nöjd kund index) som genomförs inom regionstyrelseförvaltningen används i formuleringen av framtida insatser för chefer.

**Rekommendation 2:**

*- tydligare kommunicera vilka konkreta åtgärder som vidtas för att behålla och utveckla medarbetare samt chefer.*

Det övergripande syftet med HR-förvaltningens kommunikation är att bidra till att Region Gävleborg är en attraktiv arbetsgivare med ett starkt medarbetarengagemang och uppfyller det politiska målområdet Medarbetare som trivs på jobbet. En kommunikationspolicy har tagits för att höja förmågan att nå ut med de åtgärder som vidtas men även med det som redan finns på plats, både internt och externt. Exempel på budskap som också stöds av nuvarande och framtida processer, program och åtgärder:

- Hos oss vill vi att du ska orka – och vilja – arbeta ett helt yrkesliv.
- Som medarbetare och chef i Region Gävleborg ska du känna dig trygg. Här ska du ha en hållbar arbetsmiljö fri från ohälsa och diskriminering.
- Som medarbetare i Region Gävleborg ska du känna att du har chefer och ledare som är närvarande och engagerade.
- Som medarbetare och chef ska du ha goda möjligheter att utvecklas, lära mer och bygga upp en långsiktig karriär. Tillsammans med engagerade kollegor är du med och påverkar och bidrar till utvecklingen av framtidens Gävleborg.
- Som medarbetare har du möjlighet att påverka din löneutveckling genom din personliga prestation och utveckling under hela din yrkeskarriär.

**Rekommendation 3:**

*- att en översyn av stödfunktionerna sker i syfte att stämma av vilket faktiskt behov av stöd som cheferna har och hur formerna för stöd ska utformas på ett effektivt vis. Det innebär även en översyn av hur chefer kan avlastas administrativa uppgifter för att frigöra tid för deras chefsuppdrag.*

En genomlysning av samtliga stödfunktioner genomfördes under våren 2023. Trots ett ambitiöst försök och tillgång till jämförelser med relevanta regioner är det svårt att hitta en perfekt nivå på det administrativa stödet. Behovet av stöd inom områdena tjänster och rådgivning växer stadigt. Det kan vara rekrytering, bemanning, IT-support, chefsjurist, inköp etc. Utrullning av nya system och processer samt svårigheter att prioritera bort mindre viktiga arbetsuppgifter gör chefernas vardag utmanande. Arbetet med digitalisering spelar en stor roll i effektiviseringen av stödfunktionerna. Förenklar arbetsflödet och frigör tid för chefer och stödfunktioner som med fördel kan användas till mer värdeskapande arbete.

Årligen genomförs NKI (nöjd kund index) som visar var chefer är nöjda och var stödverksamheterna behöver utvecklas.

**Rekommendation 4:**

*- att åtgärder vidtas i syfte att uppmärksamma och säkerställa en god arbetsmiljö för chefer där en del är att se över antalet medarbetare per chef.*

En viktig förutsättning är att chefer i sitt uppdrag har ett rimligt antal underställda, balans mellan krav och resurser och tydliga förväntningar på vad som kan åstadkommas inom uppdraget. Uppföljning av organisatoriska förutsättningar som rimligt antal direktrapporterande genomförs halvårsvis.

Exempel på några åtgärder som syftar till att förbättra arbetsmiljöarbetet och därmed också arbetsmiljön för chefer finns inom HR:s verksamhetsplan för 2024:

- utökat stöd till högre chefer i operativt systematiskt arbetsmiljöarbete (från Koncernledning till VC/AC-nivå). En arbetsmiljöutbildning för högre chefer är framtagen och genomförs under hösten.
- utbilda chefer i hanteringen av utmattningssyndrom, NPF-diagnoser, återhämtning och digital arbetsmiljö.
- eventuellt införa "processledare" inom området Friskfaktorer (Sunt Arbetsliv)
- tillsätta insatskoordinator och stödteam som ger stöd till aktuella arbetsplatser
- implementera OSA-mål (organisatorisk och social arbetsmiljö) i Region Gävleborg

**Rekommendation 5:**

*- att formerna för regionstyrelsens uppföljning av åtgärder för att behålla och utveckla medarbetare och chefer utvecklas. Detta mot bakgrund av att kompetensförsörjning har identifierats som ett väsentligt område i regionstyrelsens riskanalys.*

Regionen bedriver en systematisk uppföljning av chefers och medarbetares arbetsmiljö genom bl a medarbetarenkät och HME. Andra typer av uppföljning sker genom utvärderingar i samband med introduktion och utbildning, APT samt medarbetarsamtal. Dock finns ett behov av att förbättra metoder och nyckeltal som mer effektivt fångar sambandet mellan åtgärd och effekt. Framtagande av relevanta nyckeltal och standardiserade rapporter för uppföljning av åtgärder är ett särskilt fokusområde i kommande verksamhetsplan.

Patrik Stenvard  
Regionstyrelsens ordförande

Ulrika Gatti Boström  
HR-direktör