

# Förutsättningar för första linjens chef

Region Gävleborg

2020-01-27

*Hanna Franck Larsson, certifierad kommunal revisor*

*Erika Brolin*

*Casper Wessén*



# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b>	2
<b>Inledning</b>	4
<b>Bakgrund</b>	4
<b>Syfte och revisionsfråga</b>	4
<b>Revisionskriterier</b>	4
<b>Kontrollmål</b>	4
<b>Avgränsning</b>	4
<b>Metod</b>	4
<b>laktagelser och bedömningar</b>	6
<b>Bakgrundsfrågor</b>	6
<b>Statistik</b>	6
<b>Styrning av ledarskapet</b>	7
<b>laktagelser</b>	7
<b>Bedömning</b>	9
<b>Uppdragsbeskrivning</b>	9
<b>laktagelser</b>	9
<b>Bedömning</b>	11
<b>Stöd i chefsrollen</b>	12
<b>laktagelser</b>	12
<b>Bedömning</b>	14
<b>Uppföljning av chefers förutsättningar</b>	14
<b>laktagelser</b>	14
<b>Bedömning</b>	15

# Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Gävleborg har PwC granskat förutsättningarna för första linjens chefer inom hälso- och sjukvårdsnämndens verksamheter.

Vår sammanfattande bedömning är att regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden i **begränsad utsträckning** har säkerställt att första linjens chefer har tillräckliga och ändamålsenliga förutsättningar i förhållande till sitt ansvar som chef. Det finns en dokumenterad styrning avseende ledarskapet men det finns behov av att ytterligare tydliggöra och kommunicera denna i organisationen. Vidare visar granskningen på att efterlevnaden till de styrande dokumenten kan stärkas. Det finns även behov av att tydliggöra stödet som cheferna kan erhålla samt att strukturera och systematisera uppföljningen av chefers förutsättningar.

Bedömningen grundar vi kontrollmålen nedan.

Kontrollmål	Kommentar
Finns en styrning av det ledarskap organisationens chefer utövar?	<b>Till övervägande del uppfyllt.</b> Det finns en dokumenterad styrning av det ledarskap som Region Gävleborgs chefer utövar. Enkätsvaren visar dock att chefs- och ledarskapsuppdraget inte upplevs vara tydliggjort i styrande dokument samt att de styrande dokumenten inte är fullt ut implementerade.
Finns en dokumenterad uppdragsbeskrivning där ansvar, befogenheter och förutsättningar för chefsuppdraget tydliggörs?	<b>I begränsad utsträckning uppfyllt.</b> Det framgår tydligt av personaldirektivet att uppdragsbeskrivningar skall finnas för chefer inom Region Gävleborg. Enkätresultatet visar dock att en betydande andel av respondenterna inte anser sig ha en uppdragsbeskrivning där ansvar, befogenheter och förutsättningar tydliggörs. Det uttrycks även behov av att ytterligare tydliggöra förutsättningar och befogenheter.
Finns det uttalat och tydligt vilket stöd organisationens chefer kan erhålla i sitt ledarskap? (T ex utbildning, handledning, mentorskap, coachning, tillgång till specialistkompetens)	<b>I begränsad utsträckning uppfyllt.</b> Det finns tillgång till stöd i form utbildningar och specialistkompetens för chefer. Granskningsresultatet indikerar dock att det finns vissa praktiska begränsningar i möjligheten att delta i de utbildningar som erbjuds, samt att merparten av de utbildningar som genomförs riktar sig till chefer som är nya i sina roller. Vidare finns ett behov av att tydliggöra vilket stöd som finns främst inom övrig administration och bemanningsplanering.

---

Sker uppföljning av chefers förutsättningar att genomföra sitt uppdrag? (T ex balans mellan uppdrag, mandat och stöd)

#### **I begränsad utsträckning uppfyllt.**

Det sker uppföljning av chefers förutsättningar i olika former där samtalet med överordnad chef utgör en betydande del. Det är viktigt att det som framkommer i dessa samtal fångas upp och tas tillvara för att korrekta åtgärder skall kunna vidtas. Uppföljningen av chefers förutsättningar bör systematiseras och struktureras ytterligare. Genomförd uppföljning bör även analyseras för att nödvändiga åtgärder skall kunna vidtas så att chefernas förutsättningar förbättras.

Det är även väsentligt att genomförd uppföljning kommuniceras så att cheferna får information om hur uppföljning sker samt vilka åtgärder som vidtas med anledning av detta.

### **Rekommendationer**

Mot bakgrund av genomförd granskning vill vi ge regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden följande rekommendationer:

- Säkerställ att arbetet med revidering och implementering av befintliga styrdokument fortsätter samt att de styrande dokumenten efterlevs, t.ex. i förekomst av uppdragsbeskrivningar.
- Se över befintligt utbildningsutbud och tillse att detta även vänder sig till mer erfarna chefer som vill utvecklas i sitt chefs- och ledarskap.
- Tydliggör och kommunicera tillgången till stöd i form av specialistkompetens och utbildningar till cheferna.
- Säkerställ att det finns en strukturerad och systematisk uppföljning av chefers förutsättningar. Uppföljningen bör användas i utvecklingsarbetet samt bidra till att skapa en balans mellan chefers krav och förutsättningar.
- Se över enkätresultatet som en del i arbetet med förutsättningarna för första linjens chefer att utöva ett ledarskap i enlighet med ledarskapsmodellen.

# Inledning

## Bakgrund

Under 2015-2017 genomförde Arbetsmiljöverket en tillsyn av första linjens chefer inom vård och omsorg. Totalt har 113 arbetsgivare blivit inspekterade, varav 15 landsting/regioner. 99 % av de besökta arbetsgivarna har fått krav om åtgärder.

Inom ramen för inspektionen uttrycker första linjens chefer att de arbetar under tidspress, har många medarbetare, hög personalomsättning etc., vilket försvårar deras möjligheter att utveckla verksamheten och ledarskapet. Inspektionen visar att resurserna behöver vara anpassade efter kraven för att få en hanterbar arbetsbelastning för cheferna.

Revisorerna i Region Gävleborg har de senaste åren genomfört ett antal granskningar inom personalområdet (systematiskt arbetsmiljöarbete och sjukfrånvaro, personal- och kompetensförsörjning etc.). Inom ramen för granskningarna har indikerats att det finns utmaningar i uppdragen för första linjens chefer.

Revisorerna har i sin bedömning av väsentlighet och risk beslutat att granska förutsättningarna för första linjens chefer.

## Syfte och revisionsfråga

Har regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställt att första linjens chefer har tillräckliga och ändamålsenliga förutsättningar i förhållande till sitt ansvar som chef?

## Revisionskriterier

- Kommunallag (2017:725)
- Policydokument som regionfullmäktige antagit
- Arbetsmiljölagen (1977:1160)
- Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4)

## Kontrollmål

- Finns en styrning av det ledarskap organisationens chefer utövar?
- Finns en dokumenterad uppdragsbeskrivning där ansvar, befogenheter och förutsättningar för chefsuppdraget tydliggörs?
- Finns det uttalat och tydligt vilket stöd organisationens chefer kan erhålla i sitt ledarskap? (T ex utbildning, handledning, mentorskap, coachning, tillgång till specialistkompetens)
- Sker uppföljning av chefers förutsättningar att genomföra sitt uppdrag? (T ex balans mellan uppdrag, mandat och stöd)

## Avgränsning

Revisionsobjekt är regionstyrelsen samt hälso- och sjukvårdsnämnden.

## Metod

- Granskning av dokument relevanta för området.
- Intervjuer med personalutskottets ordförande, HR-direktör, HR-strateg
- Enkät till samtliga första linjens chefer inom hälso- och sjukvårdsnämndens verksamheter. Enkäten var möjlig att svara på under tidsperioden 2019-11-25 till 2019-12-17. Enkätens frågor var utformade som påståenden med tillhörande svarsalternativ. Därutöver fanns möjlighet till fritextsvar. Enkäten har skickats ut utifrån erhållet material från regionen med en lista över vårdenhetschefer per 2019-11-18. Svarsfrekvensen uppgick till totalt 75 %.



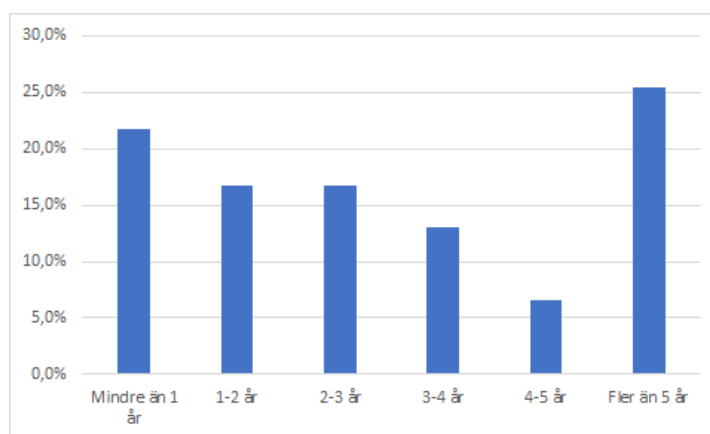
# Iakttagelser och bedömningar

I följande avsnitt redovisas de iakttagelser som framkommit kopplat till respektive kontrollmål. Iakttagelserna baseras främst på enkätsvar men även dokumentstudier. Varje kontrollmål avslutas med en bedömning. I följande avsnitt redogörs för bakgrundsfrågor i enkäten samt statistik som erhållits från Region Gävleborg.

## Bakgrundsfrågor

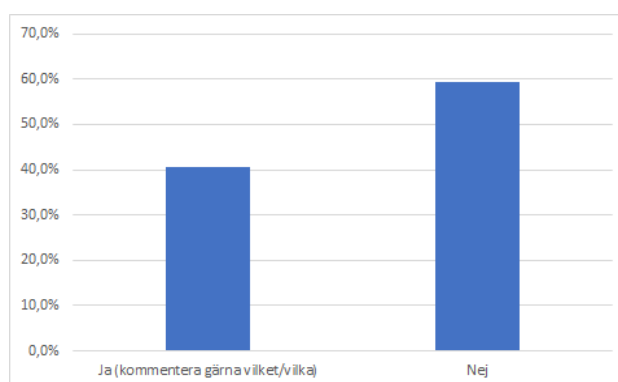
Den enkät som genomförts inom ramen för granskningen bland chefer inom regionen inleddes med ett par bakgrundsfrågor. Svaren redovisas i diagrammen nedan.

### Enkätfråga: Hur länge har du haft ditt nuvarande uppdrag?



Av diagrammet framgår att strax över hälften av respondenterna har haft sitt nuvarande uppdrag mindre än 3 år samt att en fjärdedel av respondenterna haft uppdraget i mer än 5 år.

### Enkätfråga: Har du haft andra chefsuppdrag inom Region Gävleborg innan ditt nuvarande uppdrag?



Av diagrammet kan vi se att flertalet av de chefer som svarat på enkäten har haft andra chefsuppdrag innan det nuvarande. Av kommentarerna som lämnats kan utläsas att flertalet av respondenterna har haft liknande uppdrag och som första linjens chefer inom Region Gävleborg tidigare.

## Statistik

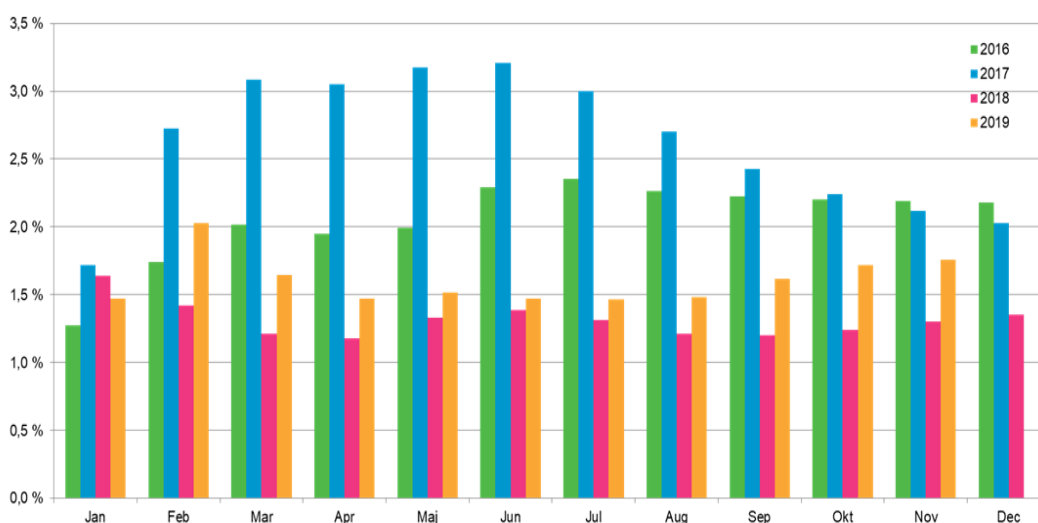
Inom ramen för granskningen har tagit del av följande statistik:

## Statistik

Totalt antal första linjens chefer	200
Totalt antal första linjens chefer, inkl biträdande	228
Genomsnittligt antal medarbetare per chef	29
Genomsnittligt antal medarbetare per chef, inkl. biträdande*	26

\*Biträdande har inga medarbetare under sig specificerade i personalsystemet men har personalansvar och påverkar medel på totalen.

Tabellen nedan visar sjukfrånvaro för första linjens chefer under de senaste åren, ackumulerad till och med aktuell månad under åren 2016-2019.



Tabellen visar att sjukfrånvaron bland vårdenhetschefer låg på en högre nivå under 2017 men har sedan dess minskat.

## Styrning av ledarskapet

*Finns en styrning av det ledarskap organisationens chefer utövar?*

### *lakttagelser*

Regionstyrelsen har inrättat ett personalutskott med 7 ledamöter. Personalutskottet skall bereda ärenden rörande personalfrågor till regionstyrelsen. Vid intervjuer framgår att chefers förutsättningar är en prioriterad fråga och att detta bland annat framgår av den politiska inriktningen där hållbart ledarskap lyfts.

I Region Gävleborgs budgetdokument avseende år 2019 betonas bland annat vikten av att regionens medarbetare skall kunna nyttja sin kompetens på bästa sätt, kunna påverka sin arbetssituation och vara delaktiga i hälso- och sjukvårdens utveckling. För att detta ska kunna nås framhålls att det är viktigt att cheferna, och i synnerhet första linjens chefer, har bra förutsättningar för att kunna vara goda ledare.

Vi har inom ramen för granskningen tagit del av dokumentet *Personalpolicy i Region Gävleborg* vilket fastställdes av regionfullmäktige 2017-10-25. I dokumentet återges bland annat att chefer ur ett helhetsperspektiv skall ta ansvar för verksamheten. Genom delaktighet, engagemang och ansvarstagande uppnår chefer tillsammans med medarbetare goda resultat. Kontinuerlig återkoppling är av vikt för både medarbetare och chefer.



Vi har även delgivits dokumentet *Personaldirektiv i Region Gävleborg*, vilket fastställdes av Regionstyrelsen 2017-11-29. I dokumentet återges vad chefskap inom Region Gävleborg innebär; att i ledning och styrning skapa fokus på regionens och verksamhetens mål. Utöver kreativitet och engagemang ställs även krav på chefer om kompetens att leda, styra och skapa förutsättningar för utveckling av såväl verksamhet som medarbetare.

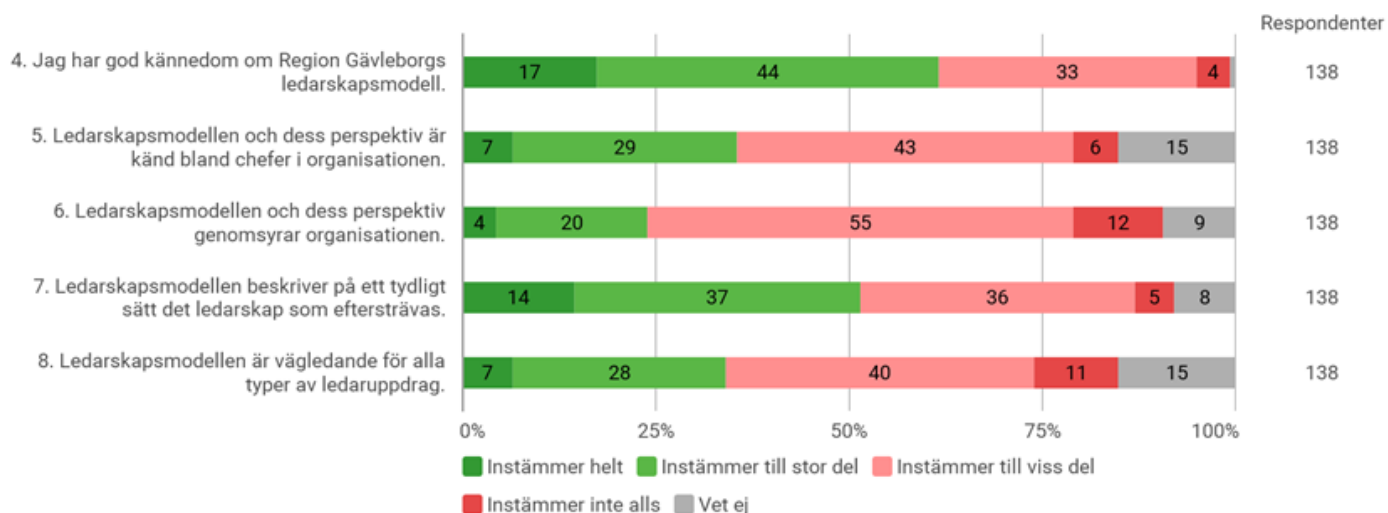
Befintlig dokumenterad *Ledarskapsmodell för Region Gävleborg - direktiv* antogs av regiondirektör 2016-10-05 och är giltig till och med 2020-10-05. Ledarskapsmodellen, som bygger på tre perspektiv (*helhet och samverkan, mål och effekt* samt *innovation och utveckling*), syftar till att tydliggöra förväntningar på chefer och ledare i Region Gävleborg och beskriver vilka beteenden och drivkrafter som är nödvändiga för att säkerställa ett framgångsrikt ledarskap och en hållbar verksamhet. I direktivet framgår bland annat att det åligger HR-direktör att säkerställa att de regionövergripande chefsutvecklingsprogrammen stödjer den riktning som ledarskapsmodellen ger uttryck för.

I granskningen framkommer att ledarskapsmodellen vid granskningstillfället är föremål för en mindre revidering.

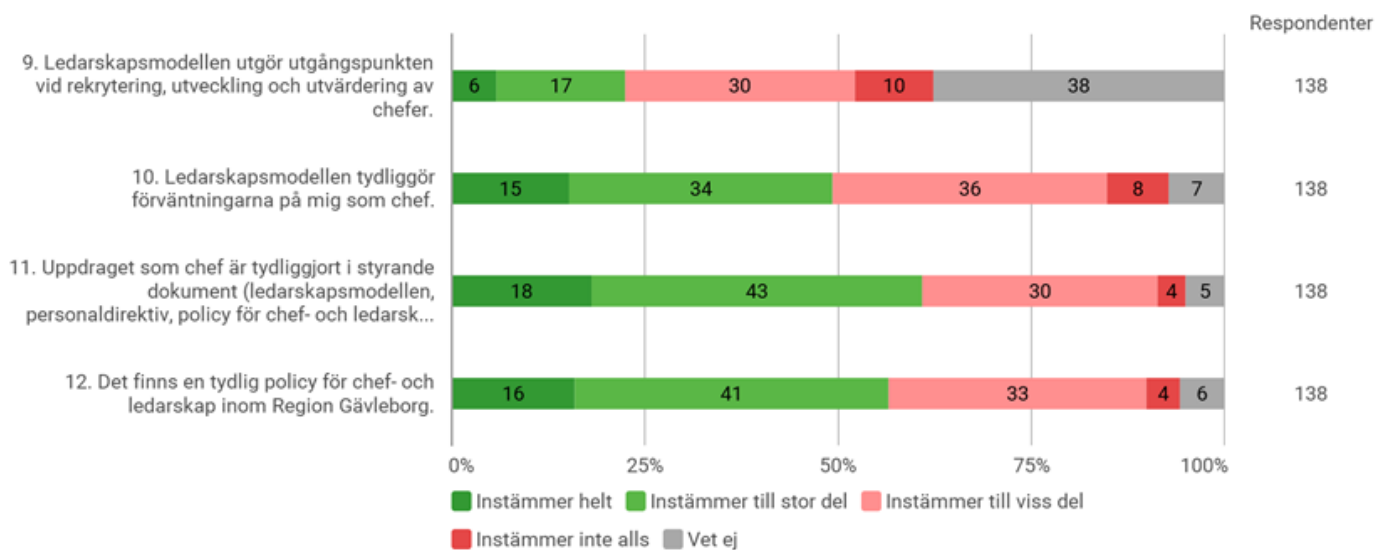
Under 2019 har ett forskningsprojekt avseende chefers förutsättningar inletts i samverkan mellan Region Gävleborg och Högskolan i Gävle. Syftet med projektet är bland annat att generera kunskap om och förståelse för betydelsen av implementering av en ledarskapsmodell för ett hållbart arbetsliv bland första linjens chefer och deras underställda.

Ytterligare dokument med relevans för det granskade området redogörs för i nästkommande avsnitt.

Inom ramen för genomförd enkät har ett antal frågor ställts rörande styrningen av ledarskapet. Resultatet i enkäten redovisas nedan.



I diagrammet ovan framgår att ledarskapsmodellen är känd i organisationen men att flertalet respondenter upplever att modellen inte genomsyrar organisationen fullt ut. Vi kan även notera att det finns ett behov av att tydliggöra modellen avseende ledarskapet samt att den inte upplevs vägledande av alla respondenterna.



I diagrammet ovan kan vi utläsa att ungefär hälften av respondenterna upplever att ledarskapsmodellen tydliggör förväntningarna på chefsrollen. 69 % anser att chefsuppdraget är tydliggjort i styrande dokument och 57 % att det finns en tydlig policy för ledarskap inom Region Gävleborg.

Av fritextsvaren går att utläsa att kännedomen om ledarskapsmodellen varierar bland respondenterna. Flertalet menar att den dokumenterade modellen inte är implementerad i hälso- och sjukvårdens alla verksamheter och att den inte fullt ut efterlevs på samtliga chefsnivåer. Bland svaren framkommer bland annat att ledarskapsmodellen behandlas exempelvis vid chefsutbildningar men att den inte alltid upplevs som levande i det dagliga arbetet.

### Bedömning

Vi bedömer kontrollmålet som till övervägande del uppfyllt.

Vår bedömning är att det finns en styrning av det ledarskap som Region Gävleborgs chefer utövar, bland annat genom personalpolicy, personaldirektiv och ledarskapsmodell. Styrningen är dokumenterad. Enkätsvaren visar på att flera respondenter anser att chefs- och ledarskapsuppdraget inte är tydliggjort i styrande dokument samt att ledarskapsmodellen inte är fullt ut implementerad i organisationen. Mot bakgrund av detta bedömer vi att regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden bör fortsätta arbetet med att säkerställa att befintliga styrdokument genomsyrar verksamheten och får avsedd effekt.

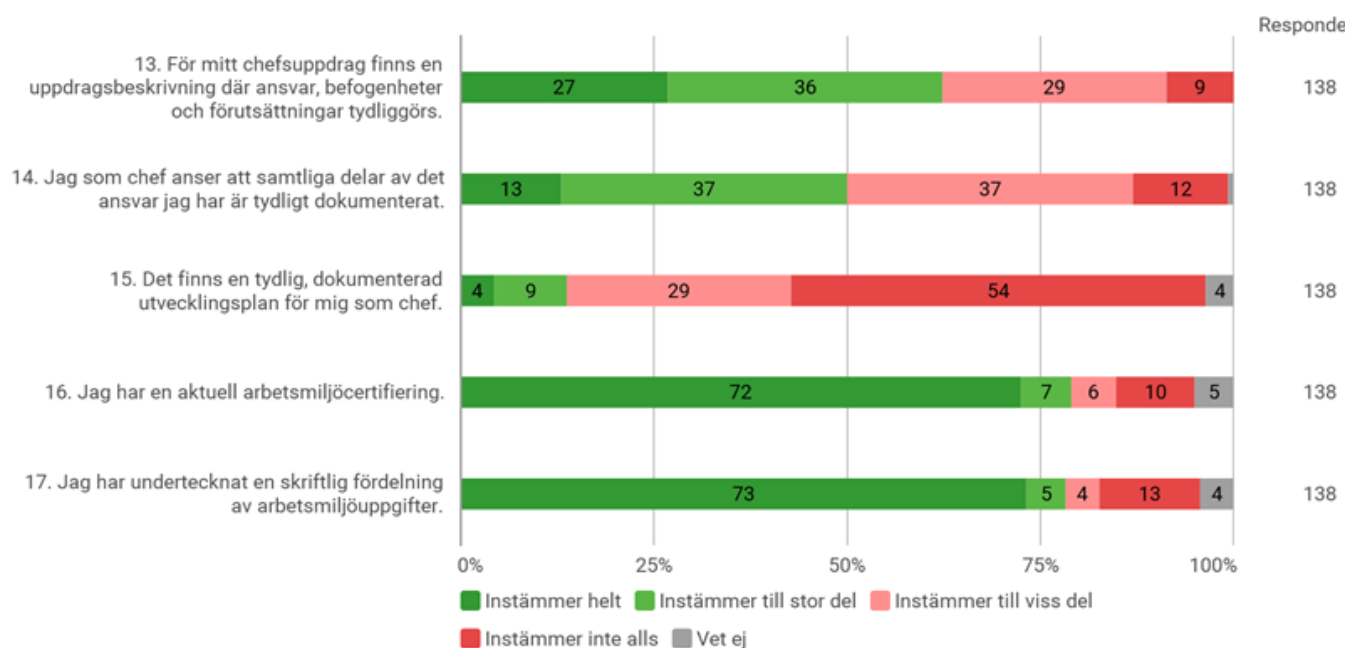
### Uppdragsbeskrivning

*Finns en dokumenterad uppdagsbeskrivning där ansvar, befogenheter och förutsättningar för chefsuppdraget tydliggörs?*

### Iakttagelser

I befintligt personaldirektiv framgår att alla medarbetare och chefer ska ha tydliga uppdrag och individuella mål som bidrar till de övergripande målen. För varje chefsuppdrag skall en uppdagsbeskrivning finnas där ansvar, befogenheter och förutsättningar tydliggörs.

Inom ramen för enkäten ställdes en fråga avseende förekomst av uppdragsbeskrivningar som tydliggör ansvar, befogenhet och förutsättningar för chefsuppdraget. I diagrammet nedan framgår att 63 % av respondenterna upplever sig helt eller till stor del ha en uppdragsbeskrivning.



Ungefär hälften av respondenterna svarar att chefsansvaret är tydligt dokumenterat. Av kommentarerna som lämnats i enkäten framgår att de som upplever sig sakna uppdragsbeskrivning främst har tillförordnade chefstjänster samt att flertalet respondenter upplever att det finns ett behov att ytterligare tydliggöra förutsättningarna och befogenheterna.

Vi noterar även att 83 % har svarat att de instämmer till viss del eller inte alls i förekomsten av en tydlig utvecklingsplan i deras roll som chef.

Bland fritextsvaren noterar vi bland annat kommentarer om att vissa respondenter saknar en utvecklingsplan. Därutöver förekommer även kommentarer om att ansvaret som åligger chef är väl dokumenterat, men att man saknar tydliggörande kring befogenheter och förutsättningar.

Inom ramen för granskningen framkommer att Region Gävleborg vid anställning av chef huvudsakligen tillämpar tillsvidareanställning i en grundprofession med tidsbegränsat förordnande som chef. Förordnandetiden uppgår vanligen till tre år. I de fall som chefsuppdraget förenas med aktiv tjänstgöring i grundprofessionen/klinisk verksamhet skall omfattningen av detta framgå i chefsavtalet. Detta går att utläsa i *Chefsuppdrag i Region Gävleborg - En riktlinje för förutsättningar och villkor i chefsuppdraget*, där det även framgår vilket ansvar som åligger respektive chefsnivå. Vad gäller vårdenhetschef beskrivs det som följande:

*Har ett samlat operativt ledningsansvar för vårdenheten/enheten och dess medarbetare, utveckling och resultat. I uppdraget ingår verksamhetsansvar, personalansvar samt ekonomiskt ansvar för enheten.*

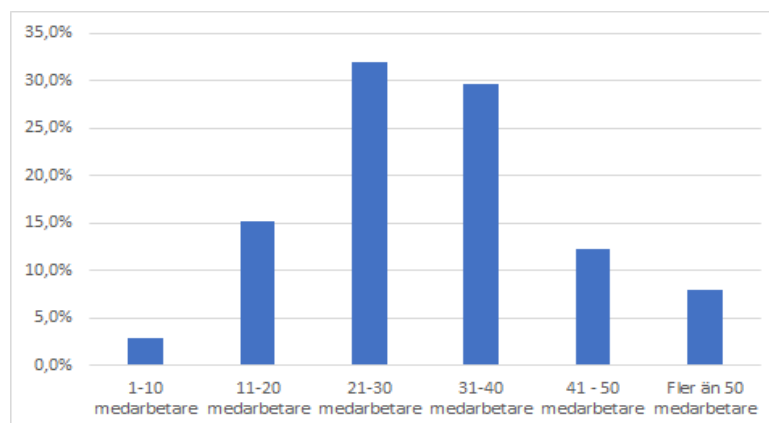
Vidare beskrivs i ovanstående riktlinje att utgångspunkten för chefens uppdrag finns i delegationsordning, policys och riktlinjer, lagar och avtal samt i uppdrag och budget. De anställningsvillkor som är specifika för chefstjänsten regleras i chefsavtalet.

För att ha möjlighet att leda, utveckla, motivera och regelbundet träffa medarbetarna, framgår i ovanstående riktlinje att respektive chef generellt inte bör ha fler än 30 medarbetare. Ett antal frågor finns formulerade för att utgöra ett stöd i bedömningen av huruvida rimliga förutsättningar föreligger. I granskningen ges uttryck för att målsättningen för hälso- och sjukvården under 2019 är 40 medarbetare per chef.

Antalet underställda medarbetare följs upp på årsbasis i beslutsstödssystemet Cyklop och det digitala kvalitetsledningssystemet Stratsys, tillsammans med sjukfrånvaron hos chefer. Inom

ramen för vår enkät har en fråga avseende antalet medarbetare som respondenterna har personalansvar för ställt. Svaren redovisas i diagram 3 nedan.

**Enkätfråga: Hur många medarbetare har du personalansvar för? (medarbetaren benämner dig som sin närmsta chef och du förväntas ha medarbetarsamtal med denne)**



Av diagrammet framgår att majoriteten av cheferna har personalansvar för 21 - 40 medarbetare som benämner dem som närmaste chef. Vi kan även utläsa att en femtedel har fler än 41 medarbetare. Ett erhållt utdrag ifrån Cyklop visar att genomsnittligt antal medarbetare per chef i november 2019 uppgår till 29 st exkl biträdande chefer.

Vi har inom ramen för granskningen tagit del av mallen för *Avtal om tidsbegränsat chefsuppdrag och tillsvidareanställning*. I avtalet framgår bland annat att uppdraget innebär ett ansvar att tillse att regiongemensamma värderingar, mål och strategier genomsyrar verksamheten. Vidare tydliggörs chefens olika ansvarsområden och att det åligger överordnad chef att säkerställa att förutsättningar för uppdraget finns.

Befogenheter inom HR-området för chefer regleras i ett särskilt dokument, fastställt av HR-direktör 2019-06-25 och giltigt till och med 2020-06-25.

### *Bedömning*

Vi bedömer kontrollmålet som i begränsad utsträckning uppfyllt.

Vår bedömning är att det tydligt framgår av personaldirektivet att uppdragsbeskrivningar skall finnas för chefer inom Region Gävleborg. Enkätresultatet visar dock att en betydande andel av respondenterna inte anser sig ha en uppdragsbeskrivning där ansvar, befogenheter och förutsättningar tydliggörs.

Vi konstaterar att ansvarsfördelningen för respektive chefsnivå framgår i riktlinjen för chefsuppdrag i Region Gävleborg, där det även hänvisas till övriga styrdokument samt målet om ett maxantal underställda medarbetare. Vidare ska det även upprättas chefsavtal som tydliggör uppdraget.

Vi rekommenderar att regionstyrelsen samt hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställer att dokumenterade uppdragsbeskrivningar upprättas i enlighet med personaldirektivet samt att en översyn görs över möjligheterna att, i enlighet med vad som uttrycks i enkäten, ytterligare tydliggöra uppdraget.

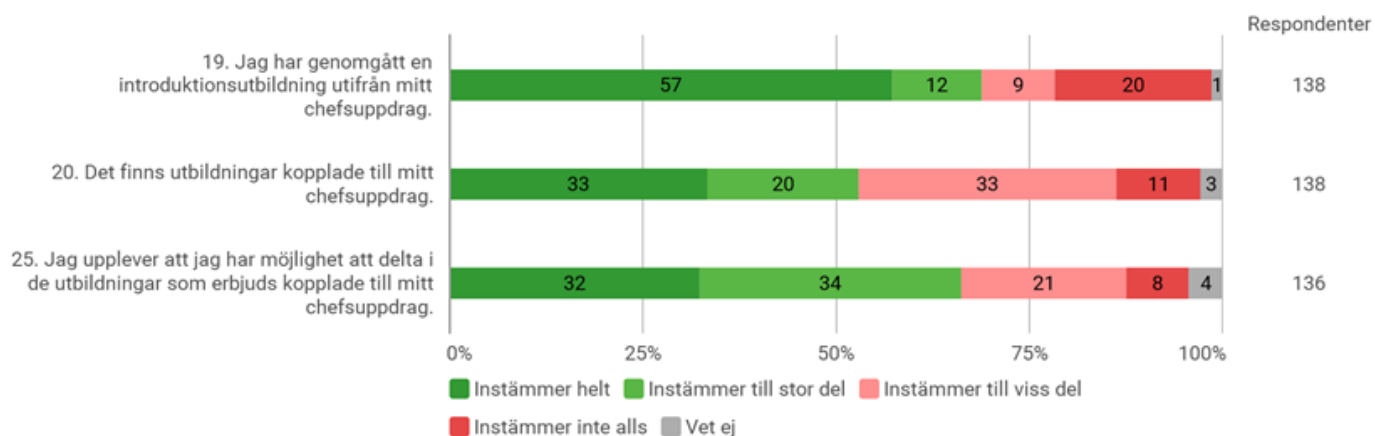
## Stöd i chefsrollen

Finns det uttalat och tydligt vilket för organisationens chefer kan erhålla i sitt ledarskap?

### lakttagelser

I granskningen framkommer att nya chefer genomgår ett introduktionsprogram. Detta tar sin utgångspunkt Region Gävleborgs ledarskapsmodell och syftar till att ge de nyblivna cheferna en introduktion utifrån de perspektiv som modellen består av. Introduktionsprogrammet, liksom arbetsmiljöutbildning, skall genomföras inom sex månader från starten av chefsuppdraget. Cirka ett år in i chefsuppdraget erbjuds ett ledarskapsprogram som fokuserar på chefen som person och dennes ledarskap.

Genomförd enkät visar att 69 % av respondenterna instämmer helt eller till stor del i att ha genomgått en introduktionsutbildning utifrån chefsuppdraget men endast hälften av respondenterna upplever att det finns andra utbildningar kopplade till chefsuppdraget.



Av de kommentarer som lämnats i enkäten framgår att flertalet upplever att utbildningarna är tillräckliga men att det inte alltid finns förutsättningar för cheferna att delta i de som erbjuds, i synnerhet de som arbetar kliniskt. Vidare ges uttryck för att de utbildningar som finns främst vänder sig till nya chefer och att det saknas utbildningar för mer erfarna chefer. Flera respondenter efterfrågar möjligheter att utvecklas i chefs- och ledarrollen.

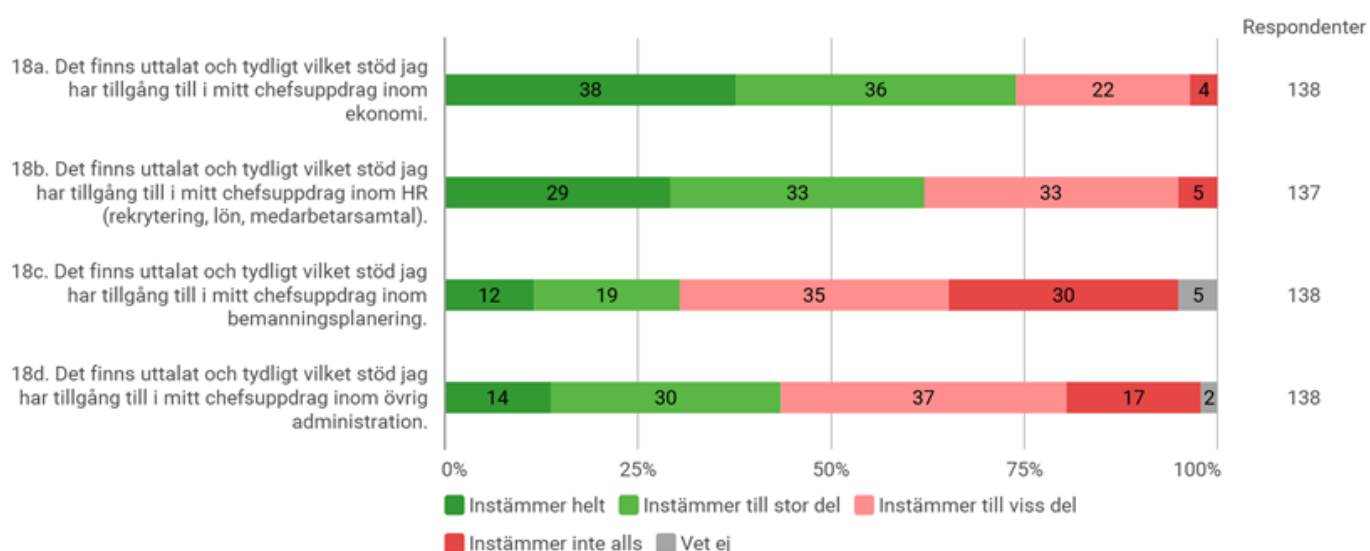
I dokumentet *Chefers förutsättningar i Region Gävleborg - En kunskapsöversikt* framgår att det även finns ett nychefsprogram samt ett mentor- och adeptprogram som genomförs tillsammans med Sandviken, Lantmäteriet samt Gävle kommun. Utöver ovanstående uppges vid intervjuer att Region Gävleborg även erbjuder utbildningar i exempelvis attesträtt, hur man för viktiga samtal samt påbyggnadsutbildning för lite mer erfarna chefer.

Vid intervju framkommer att det finns flertalet forum där chefer träffas. Två gånger per år kallar regiondirektören till så kallade ledarforum, där Region Gävleborgs samtliga chefer samlas. Därutöver finns även inom hälso- och sjukvården sammankomster för chefer som verkar inom dessa områden.

Det digitala kvalitetsledningssystemet Stratsys lyfts av de intervjuade som ett stöd i rollen som chef. I Stratsys uppges bland annat ett dokumenterat årshjul för det systematiska arbetsmiljöarbetet finnas. Därutöver framhålls att det vid behov finns stöd i form av exempelvis HR-partner, ekonom, rehabiliteringskoordinator att tillgå inom respektive verksamhetsområde. Vid granskningstillfället uppges det nyligen ha startats ett rekryteringsteam, vilket syftar till att stötta berörda chefer vid tillsättande av vissa, exempelvis svårtillsatta, tjänster.

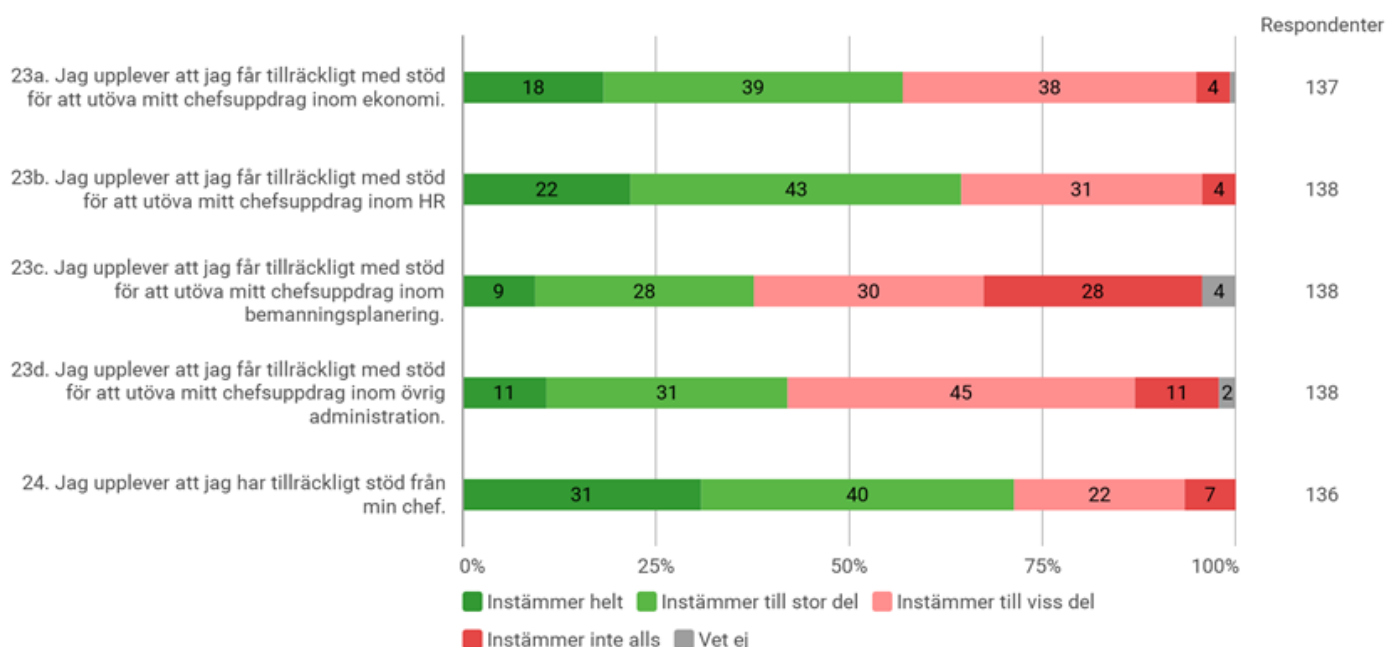
Vid intervju nämns att det upplevs finnas ett behov av ytterligare stöd vad gäller administrativa uppgifter och exempelvis schemaläggning. Hur stort behovet är för respektive chef framhålls bland annat vara avhängigt antalet medarbetare som man ansvarar för. För att möjliggöra en långsiktig planering och ett utvecklingsarbete, menar intervjuade att det behöver finnas ett flyt i utförandet av bland annat de administrativa uppgifterna och i synnerhet uppgifter som inte genomförs så ofta och därför inte går på rutin.

Inom ramen för enkäten har frågor ställts till respondenterna om huruvida det finns uttalat och tydligt stöd inom ekonomi, HR, bemanningsplanering samt övrig administration.



Enkäten visar att respondenterna i hög grad upplever att det finns uttalat och tydligt vilket stöd de har tillgång till inom främst ekonomi men även inom HR. Däremot noterar vi att stödet 65 % har svarat *till viss del* eller *inte alls* kring stöd i bemanningsplanering samt att 54 % har svarat *till viss del* eller *inte alls* kring stöd i övrig administration vilket bekräftar vad som framkommer av intervjuer.

Inom ramen för enkäten har frågor även ställts kring huruvida stödet upplevs som tillräckligt. Resultatet framgår av diagrammet nedan.



Av enkätresultatet framgår att det upplevda stödet HR och ekonomi är något högre jämfört med bemanningsplanering och övrig administration. Vi noterar att 71 % av respondenterna instämmer helt eller till stor del i upplevelsen av att ha ett tillräckligt stöd från sin chef.



Av fritextsvaren i enkäten framgår att tillgången till chefsstöd påverkar möjligheterna att utföra chefsuppdraget och att vara en närvarande chef. Vi kan bland annat utläsa att de centrala stödfunktionerna ibland upplevs vara långt ifrån verksamheten och att man som chef behöver ha kunskap om i vilka frågor/situationer som de centrala stödfunktionerna kan kontaktas. Omsättning av personal inom HR framhålls som begränsande vad gäller exempelvis kontinuitet i rehabiliteringsärenden. Vidare uttrycks från ett antal respondenter ett behov av tydliggörande av chefsstödet roll och mandat. Bland annat framhåller flertalet chefer en begränsning i mandat i frågor som rör rekrytering och lönesättning. I anslutning till detta förekommer även kommentarer kring upplevelsen av att som första linjens chef inte få tydliga direktiv avseende vilka uppgifter som ska tas bort när andra läggs till, dvs. hur man ska prioritera och säkerställa att medarbetare inte får alltför stor arbetsbörda.

### **Bedömning**

Vi bedömer kontrollmålet som i begränsad utsträckning uppfyllt.

Vår bedömning är att det finns tillgång till stöd i form av utbildningar för chefer men granskningsresultatet indikerar att det finns vissa praktiska begränsningar i möjligheten att delta i de utbildningar som erbjuds, samt att merparten av de utbildningar som genomförs riktar sig till chefer som är nya i sina roller. Mot bakgrund av vad som framkommer i enkäten bedömer vi att hälso- och sjukvårdsnämnden med fördel bör se över möjligheterna för mer erfarna chefer som önskar utvecklas i sitt chefs- och ledarskap.

Vidare gör vi bedömningen att det finns stöd att tillgå i form av specialistkompetenser men att chefernas upplevelse av tillgången till stöd varierar. Genomförd granskning tyder på att det finns ett behov av att tydliggöra vilket stöd som finns främst inom övrig administration och bemanningsplanering.

Utifrån genomförd granskning vill vi poängtera vikten av att kommunicera tillgången av stöd till cheferna dels i form av specialistkompetens men även utbildningsmöjligheter för chefer. Tillgången till stöd kan med fördel dokumenteras för att tydliggöras ytterligare.

### **Uppföljning av chefers förutsättningar**

*Sker uppföljning av chefers förutsättningar att genomföra sitt uppdrag?*

#### **lakttagelser**

I befintlig riktlinje för förutsättningar och villkor i chefsuppdraget framgår att överordnad chef ansvarar för att ge förutsättningar för uppdraget så att balans uppnås mellan krav och resurs. Där tydliggörs även att det åligger överordnad chef att tillse att utvecklingssamtal genomförs minst en gång per år och att det i samtalet förs en diskussion kring mål, förväntningar, krav och uppnådda resultat. Vid dessa samtal skall även kompetensutveckling diskuteras och dokumenteras. I riktlinjen betonas vidare vikten av att kontinuerliga avstämnings-/uppföljningsmöten genomförs mellan chef och överordnad chef. Detta för att ge förutsättningar för ett hållbart chefs- och ledarskap.

Vid intervju framhålls att Region Gävleborg, genom utskick av enkätfrågor en gång per månad, arbetat med kontinuerlig uppföljning med utgångspunkt i det arbete som bedrivs mot att bli oberoende av hyrpersonal. Därutöver följs arbetsmiljösituationen upp genom särskild arbetsmiljöenkät.

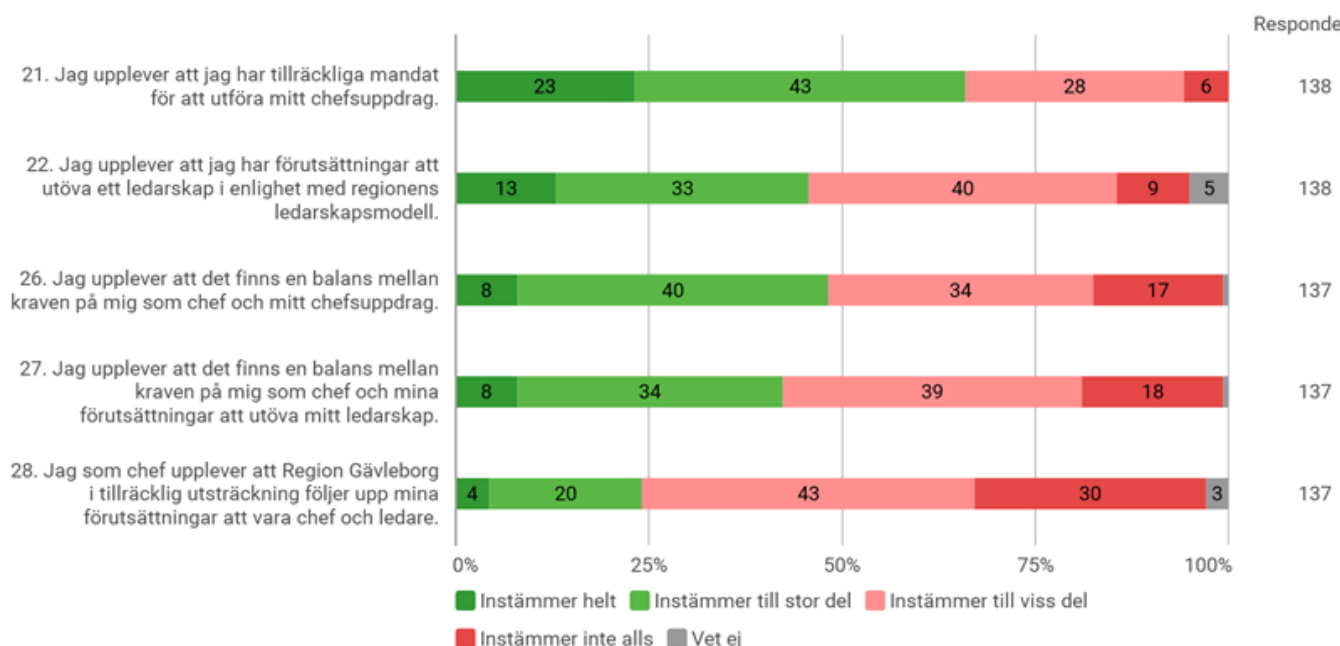
Vid granskningstillfället följs, på tjänstemannanivå, chefers situation upp på en aggregerad nivå genom bland annat sjukfrånvarotal, personalomsättning samt antal underställda medarbetare. Det pågår ett arbete kring frågan om uppföljning och vad i detta avseende som löpande skall följas.

Vid en genomgång av personalutskottets protokoll noteras att utskottet under år 2019 fått information om det pågående projektet avseende chefers förutsättningar vid två tillfällen. Vi noterar vidare att uppföljning av måluppfyllelse sker i bland annat delårsrapport (per augusti 2019), behandlad av regionstyrelsen 2019-10-16. I delårsrapporten framgår bland annat att satsningen på chefers förutsättningar i form av att biträdande chefer anställts bedöms ha

betydelse för chefernas arbetsmiljö och möjligheter att vara bra ledare. Vi har i protokoll från regionstyrelsens sammanträden under 2019 i övrigt inte kunnat finna att det granskade området varit föremål för information och/eller diskussion/analys.

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av resultatet från den medarbetarenkäten som genomfördes år 2018. Medarbetarenkäten har nio områden om Hållbart Medarbetarengagemang (HME) som är framtagen av Sveriges kommuner och regioner. Ett av dessa områden är "ledning". Vid senaste enkäten uppgick det HME för området till 78,4 vilket är en marginell minskning för tidigare års resultat om 78,8. Enligt verksamhetsföreträdare är målvärdet 75 för HME. Det har ej gjorts några analyser avseende resultatet kring ledning för första linjens chefer inom hälso- och sjukvården men enligt regionens rutiner skall respektive chef hantera och arbeta med resultatet inom ramen för APT.

I enkäten har frågor ställts gällande chefernas upplevelse av och balansen mellan förutsättningar och mandat m.m. I diagrammet nedan presenteras respondenternas svar.



Bland fritextsvaren i enkäten kan vi utläsa att flertalet respondenter anser att det saknas uppföljning av chefers förutsättningar. Bland annat framhålls att arbetsuppgifterna är många och att tiden ofta inte räcker till. Vissa chefer har uppdrag på flera olika orter, vilket uttrycks med följande svårigheter vad gäller att vara en närvarande chef.

### Bedömning

Vi bedömer kontrollmålet som i begränsad utsträckning är uppfyllt.

Vår bedömning är att det sker uppföljning av chefers förutsättningar i olika former där samtalet med överordnad chef utgör en betydande del. Det är viktigt att det som framkommer i dessa samtal fångas upp och tas tillvara för att korrekta åtgärder skall kunna vidtas. Uppföljningen av chefers förutsättningar bör systematiseras och struktureras ytterligare. Genomförd uppföljning bör även analyseras för att nödvändiga åtgärder skall kunna vidtas så att chefernas förutsättningar förbättras.

Det är även väsentligt att genomförd uppföljning kommuniceras så att cheferna får information om hur uppföljning sker samt vilka åtgärder som vidtas med anledning av detta.

Vi rekommenderar regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden att se över enkätresultatet för att säkerställa att första linjens chefer får förutsättningar att utöva ett ledarskap i enlighet med ledarskapsmodellen samt att de upplever en balans i chefsuppdraget.



2020-01-27

---

*Karin Magnusson*  
*Uppdragsledare*

---

*Hanna Franck Larsson*  
*Projektledare*

---

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Gävleborg enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från 2019-06-04. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.