

Åtgärder för att behålla och utveckla medarbetare samt chefer

Region Gävleborg

December 2023

Carl-Gustaf Folkesson

Elina Lundberg

Marie Lindblad

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Gävleborg genomfört en granskning. Granskningens syfte har varit att bedöma om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställer att ändamålsenliga åtgärder vidtas för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Granskningsområde	Bedömning
1. Finns mål och strategier utformade för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer?	Helt uppfyllt
2. Sker ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla medarbetare?	Till övervägande del
3. Sker ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla chefer?	I begränsad utsträckning
4. Sker kontinuerlig uppföljning av om åtgärderna för att behålla och utveckla medarbetare samt chefer får avsedd effekt?	I begränsad utsträckning
5. Vidtas vid behov åtgärder?	Helt uppfyllt

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden *till övervägande del* säkerställer att ändamålsenliga åtgärder vidtas för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer.

Rekommendationer

För att utveckla granskningsområdet lämnas följande rekommendationer:

- 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 sker av stödfunktionerna i syfte att stämma av vilket faktiskt behov av stöd som cheferna har och hur formerna för stöd ska utformas på ett effektivt vis. Vi anser att i detta arbete bör det även ingå 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.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Inledning	4
Bakgrund	4
Syfte och revisionsfrågor	4
Revisionskriterier	4
Avgränsning	5
Metod	5
Granskningsresultat	6
Inledning	6
Mål och strategier för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer	6
Systematiskt arbete för att behålla och utveckla medarbetare	8
Systematiskt arbete för att behålla och utveckla chefer	12
Uppföljning av åtgärder och dess effekter	16
Vi noterar de fackliga företrädarnas synpunkt angående avslutningssamtalen och i vilken utsträckning som informationen som där framkommer används som ett underlag till förbättringsåtgärder.	18
Vidtagna åtgärder	18
Avslutning	20
Sammanfattande bedömning	20
Rekommendationer	20

Inledning

Bakgrund

SKR beskriver att stora pensionsavgångar och ökad efterfrågan på välfärdstjänster gör att kommuner och regioner behöver rekrytera många nya medarbetare de kommande åren. Det är därför viktigt att regioner tydliggör och synliggör sitt framtida personal- och rekryteringsbehov utifrån prognostiserad befolkningsutveckling, personalomsättning och kommande pensionsavgångar. Det är viktigt att regionerna bedriver ett aktivt strategiskt arbete med personal- och kompetensförsörjningen som bör innefatta att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke och arbetsgivarerbjudande för att attrahera och behålla personal samt ta hand om erfarenheter från personal som slutar.

Av regionens budget 2023 med ekonomisk plan 2024-2025 framgår att ett av de prioriterade områdena är att medarbetare trivs på jobbet.

För att bedriva ett framgångsrikt arbete med kompetensförsörjning är det angeläget att regionen bedriver ett aktivt strategiskt arbete. En del i detta arbete är att skapa ett starkt arbetsgivarerbjudande för att kunna behålla medarbetare och chefer.

Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att granska om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställer att ändamålsenliga åtgärder vidtas för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

1. Finns mål och strategier utformade för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer?
2. Sker ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla medarbetare?
3. Sker ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla chefer?
4. Sker kontinuerlig uppföljning av om åtgärderna för att behålla och utveckla medarbetare samt chefer får avsedd effekt?
5. Vidtas vid behov åtgärder?

Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

- Kommunallagen, kapitel 6 § 6.
- Regionstyrelsens samt hälso- och sjukvårdsnämndens reglemente
- Budget 2023
- Övriga styrdokument med bäring på området

Avgränsning

Granskningen är avgränsad till regionstyrelsen samt hälso- och sjukvårdsnämnden. Granskningen avser revisionsåret 2023.

Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av relevanta styrdokument och planer/strategier med bäring på granskningsområdet. Vi har i granskningen tagit del av genomförda medarbetarundersökningar.

Genomgång har skett av regionstyrelsens samt hälso- och sjukvårdsnämndens protokoll med avseende på beslut som berör förutsättningarna för att kunna behålla samt utveckla medarbetare och chefer.

Under granskningen har följande funktioner intervjuats:

- Personalutskottets ordförande
- HR-direktör
- Fokusgruppsintervju med medarbetare från hälso- och sjukvårdsförvaltningen
- Fokusgruppsintervju med första linjens chefer från hälso- och sjukvårdsförvaltningen
- Fackliga företrädare i anslutning till centralt samverkansmöte

Vi har även skickat ut en enkät till chefer med personalansvar inom hälso- och sjukvården med frågor som gäller förutsättningar för att kunna behålla och utveckla medarbetare och chefer. Enkäten skickades ut till totalt 250 chefer. Av dessa slutförde 176 chefer enkäten vilket innebär en svarsfrekvens på 70 procent. Ytterligare två chefer påbörjade enkäten men slutförde den inte, 72 chefer besvarade inte enkäten.

Granskningen bygger på information som erhållits under perioden maj 2023 till och med november 2023.

Rapporten har kvalitetssäkrats av Marie Lindblad i enlighet med PwC:s interna riktlinjer för kvalitetssäkring.

Revisionell bedömning av respektive revisionsfråga har skett utifrån skalan "ej uppfyllt", "i begränsad utsträckning", "till övervägande del" eller "helt uppfyllt".

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Granskningsresultat

Inledning

I följande avsnitt redovisas de iakttagelser som vi har gjort i anslutning till respektive revisionsfråga utifrån våra dokumentstudier samt intervjuer. I anslutning till respektive revisionsfråga redovisas även resultaten av vår enkät. Varje avsnitt avslutas med en bedömning. I slutet på rapporten lämnar vi en samlad bedömning tillsammans med våra rekommendationer.

Mål och strategier för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer

Revisionsfråga 1: Finns mål och strategier utformade för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer?

Iakttagelser

Av "Reglementen för regionstyrelsen och nämnder" (Dnr 2017/2113 - gällande från 190101) anges att i regionstyrelsens ledningsfunktion ligger att leda och samordna bland annat personalpolitiken. I § 5 anges att "Regionstyrelsen ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan Region Gävleborg som arbetsgivare och dess arbetstagare". Hälso- och sjukvårdsnämnden berörs inte i reglementet när det gäller arbetsgivarfrågor.

Av "Personalpolicy i Region Gävleborg" (fastställd av regionfullmäktige 2017-10-25 § 208) framgår att en bra och väl fungerande verksamhet är utgångspunkten för att vara en attraktiv arbetsgivare. Personalpolicyn ska stödja organisationen i att uppnå kvalitet och fastställda mål samt möjliggöra för regionen att *behålla* och *rekrytera* rätt kompetens för att utföra uppdraget.

I personalpolicyn anges även de förutsättningar som behövs för att bedriva en ändamålsenlig organisation inom olika områden, bland annat medarbetarskap, chef och ledarskap, arbetsmiljö och hälsa, kompetens, anställningsvillkor samt lön och förmåner,

I "Personaldirektiv i Region Gävleborg" (fastställd av regionstyrelsen 2017-11-29 § 322) beskrivs hur regionen ska arbeta för att *uppfylla* de ambitioner som uttrycks i personalpolicyn dvs vara en attraktiv arbetsgivare med ett starkt medarbetarengagemang. Direktivet är regionövergripande och omfattar alla verksamheter. I direktivet beskrivs även vilka krav som ska uppnås för att personalpolicyn ska anses vara uppfylld.

Av personaldirektivet framgår att regionens övergripande mål är att bedriva en verksamhet med hög kvalitet som når fastställda mål. Vidare framhålls att regionen ska präglas av ett starkt medarbetarengagemang som bidrar till goda resultat. Begreppet medarbetarengagemang definieras på följande vis "*medarbetarnas vilja att bidra med sin fulla potential*". Det framgår också att medarbetare och chefer inom regionen ska ha tydliga uppdrag och individuella mål som bidrar till de övergripande målen.

Av "Budget för år 2023 samt ekonomisk plan för åren 2024–2025" (Regionfullmäktige 221213, §325) framgår att en av de politiska prioriteringar som anges är medarbetare som trivs på jobbet. I budgetdokumentet beskrivs denna prioritering på följande vis: *"Fokus kommer under mandatperioden att ligga på att stärka regionens attraktionskraft som arbetsgivare och att stärka förutsättningarna för medarbetarna i hälso- och sjukvården. Detta så att fler medarbetare trivs och stannar kvar och fler söker sig hit. Regionens medarbetare ska känna att de har en stimulerande och utvecklande arbetssituation och en god balans mellan arbete och fritid. Genom att medarbetarna talar gott om sin arbetsplats stärks regionens rykte vilket kan underlätta vid rekrytering."*

De satsningsområden som anges för att uppnå detta är bland annat ledarskap, arbetsmiljö, lönestruktur bland annat med satsningar för de som arbetat länge i regionen samt rekrytering och introduktion av nyanställda.

Vi har i vår granskning även tagit del av "Sammanfattning Verksamhetsplanering 2023" som tagits fram av HR-avdelningen. Denna inkluderar en sammanfattning av omvärldsanalys, HR:s uppdrag, aktivitets- och målstruktur för HR-förvaltningen. Den inkluderar även HR-förvaltningens verksamhetsplan 2023. Målen i verksamhetsplanen, som härrör från de politiska målen, är följande:

- Utöka vårt samhällsansvar
- Stärka hälsa på arbetet
- Skapa en hållbar arbetsmiljö för chefer
- Främja utveckling och lärande
- Arbeta proaktivt med digitalisering

För respektive mål anges bakgrund, nuläge samt önskat läge samt vilka aktiviteter som är kopplade till målsättningen. Till exempel ska HR-förvaltningen inom ramen för målet "Skapa en hållbar arbetsmiljö för chefer" revidera och implementera ett nytt introduktionsprogram för nya och mer seniora chefer.

Vidare framgår även en introduktionskarta för nya medarbetare med länkar till olika utbildningar, styrdokument, stödssystem m.m.

Av personalpolicyn framgår att uppföljning av personaldirektivet genomförs årligen och ska rapporteras till regionstyrelsen (se även revisionsfråga 4). Ett antal mål ligger till grund för uppföljningen, bland annat följande:

- Samtliga enheter ska ha ett HME (ett mått på organisationens förmåga att skapa förutsättningar för engagemang) motsvarande minst 75
- Samtliga enheter ska genomföra arbetsmiljöronder minst en gång per år som omfattar fysiska samt organisatoriska och sociala arbetsmiljöfaktorer.
- Kompetensförsörjningsplaner ska finnas på verksamhet-/avdelnings-, förvaltnings- och regionövergripande nivå.
- Samtliga medarbetare och chefer ska ha en individuell kompetensutvecklingsplan samt erbjudas och delta i minst fem kompetensutvecklingsdagar per år.
- Alla medarbetare och chefer ska ha minst ett utvecklingssamtal per år.

- Samtliga medarbetare och chefer ska årligen ha lönedialog/lönesamtal där ny lön motiveras.
- Regionen utvärderar och utvecklar årligen introduktion och avslut

Vi har även i vår granskning tagit del av ett presentationsmaterial "*Arbetsgivarprofilering - Region Gävleborgs arbetsgivarvarumärke*". I denna beskrivs arbetet med att profilera regionens varumärke som arbetsgivare - Gävleborgskraften. Av materialet framgår bland annat bakgrund, metod, underlag samt huvudbudskap. Bakgrunden till detta arbete är ett uttalat behov av att regionen behöver tydliggöra sitt erbjudande som arbetsgivare. Ett starkt erbjudande möjliggör för regionen att kunna attrahera rätt talanger och engagera nuvarande medarbetare. Regionen avser även att bygga en budskapsplattform för sin kommunikation som arbetsgivare.

Bedömning

Finns mål och strategier utformade för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer?

Helt uppfyllt

Vi bedömer att regionstyrelsen har fastställt mål som inbegriper ambitioner för att behålla och utveckla medarbetare samt chefer. Vidare gör vi bedömningen att strategier finns framtagna som innehåller övergripande beskrivningar av arbetssätt för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer. Vi noterar att de beskrivningar vi har tagit del av framförallt riktar sig till medarbetare och att chefer, som kollektiv, omnämns i mindre utsträckning.

Vi anser dock, mot bakgrund av våra iakttagelser, att det finns ett behov av att förtydliga vilka *konkreta* åtgärder som regionstyrelsen, i egenskap av arbetsgivarföreträdare, avser att vidta för att behålla och utveckla medarbetare. Vi anser även att riktade åtgärder för chefer bör övervägas i detta sammanhang.

Systematiskt arbete för att behålla och utveckla medarbetare

Revisionsfråga 2: Sker ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla medarbetare?

Iakttagelser

Av personalpolicyn framgår att medarbetare och chefer inom regionen ska ha tydliga uppdrag samt individuella mål som bidrar till de övergripande målen.

Av personalpolicyn framgår även att arbetsplatserna inom regionen ska vara hälsofrämjande och präglas av ett hållbart och engagerat medarbetarskap. Vidare anges att regionens inställning som arbetsgivare är att medarbetare kan och vill ta ansvar vilket innebär att arbeta utifrån värdegrunden, vara engagerad i arbetet samt utifrån förutsättningar ta ansvar för verksamhetens utveckling och resultat.

Arbetsmiljö, samarbete med chef och forum för diskussion

Av personalpolicyn anges att arbetsmiljöarbetet ska bedrivas systematiskt, i samverkan och utgå från identifierade risker i syfte att främja god hälsa samt förebygga arbetsrelaterad ohälsa och olycksfall.

Vid intervjuer nämns att arbetsplatserna anses fungera väl med chefer som stödjer sina medarbetare. Vissa av de intervjuade nämner att arbetet är flexibelt och att det finns möjlighet till att göra olika uppgifter inom samma enhet.

När behov uppstår uppger de intervjuade att det finns möjlighet för diskussion mellan närmaste chef och medarbetare. Ett forum som nämns är arbetsplatsträffarna där man tillsammans diskuterar hur arbetet ska bedrivas.

En faktor som de intervjuade särskilt framhåller är fördelen med att ha en chef som kommer ur den egna professionen. Detta anses underlätta samarbetet samt bidrar till en ökad förståelse för de problem som medarbetarna kan stå inför i sitt arbete.

Löner

Av personalpolicyn framgår att regionen tillämpar individuell och differentierad lönesättning baserad på prestation. Med detta avses hur väl medarbetaren uppfyller mål och de förväntningar på medarbetare som anges i lönekriterierna. Personalpolicyn anger att medarbetare genom sina arbetsinsatser kan påverka löneutvecklingen under hela sin yrkeskarriär.

Vid intervjuer med medarbetare framförs att de intervjuade är i regel nöjda med sin grundlön, men att ersättning för arbete vid obekvämt arbetstid och under helger inte är tillräcklig. Vidare uppger några av medarbetarna att det inte finns tydliga lönekriterier samt en upplevelse av att man inte har möjlighet att påverka sin lön. I våra intervjuer framkommer även exempel på den rakt motsatta upplevelsen, det vill säga att man anser att det finns relativt tydliga lönekriterier och att dessa också följs.

Kompetensutveckling

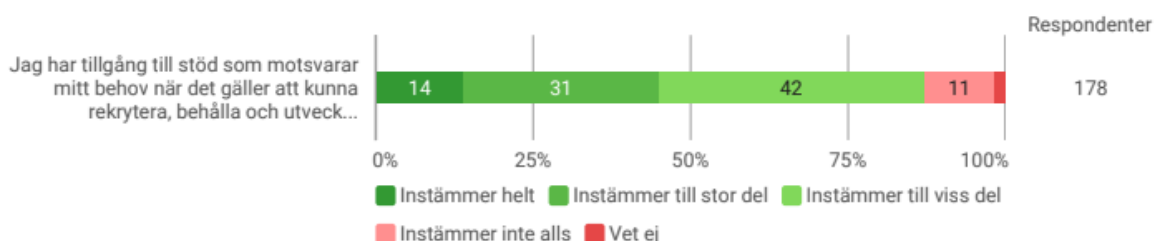
I samtliga intervjuer uppges att det finns möjlighet till kompetensutveckling och att närmaste chef uppmuntrar medarbetare att ta del av olika utbildningar. Dock framförs att det sällan finns tid att delta i utbildningar eftersom det råder ett högt tryck i verksamheten. I något fall uppges att medarbetare varit tvungna att avbryta sin utbildning på grund av att verksamhetens behov fått gå före.

Av granskningen noteras även att centralförbundet beträffande specialistläkare förordar minst tio externa utbildningsdagar per år samt en halv dag per vecka för intern utbildning och egen fortbildning, i syfte att upprätthålla adekvata kunskapsnivåer.

Tillgång till stöd

I vår enkätundersökning ställde vi frågan om tillgången till stöd till cheferna motsvarar behovet när det gäller att kunna rekrytera, behålla och utveckla medarbetare.

Diagram 1 - Jag anser att jag har tillgång till ett stöd som motsvarar mitt behov när det gäller att kunna rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom mitt ansvarsområde



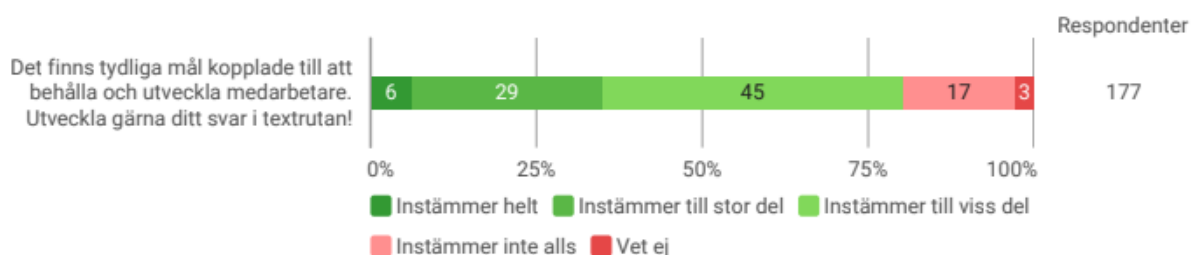
Av enkätsvaren framgår att 14% instämmer helt i påståendet samt att 31% instämmer till stor del. Vidare framgår att 42% instämmer till viss del och 11% instämmer inte alls i påståendet. Resterande 2% har svarat vet ej.

I enkäten gavs möjlighet att kommentera de svar som lämnats. Av dessa kommentarer framgår att man inte anser sig ha tillgång till det stöd som motsvarar behovet. Vidare uppges att det är svårt att rekrytera med få sökande till utlysta tjänster. I svaren anges även att lönestrukturen inte motsvarar vad som krävs för att kunna rekrytera, behålla och utveckla medarbetare. I övrigt nämns i svaren även neddragningar av utbildning samt personalvårdande åtgärder.

Mål och arbete kopplat till att behålla och utveckla medarbetare

I enkäten ställde vi även frågan om cheferna anser att det finns tydliga mål som är kopplade till att behålla och utveckla medarbetare.

Diagram 2 - Det finns tydliga mål kopplade till att behålla och utveckla medarbetare



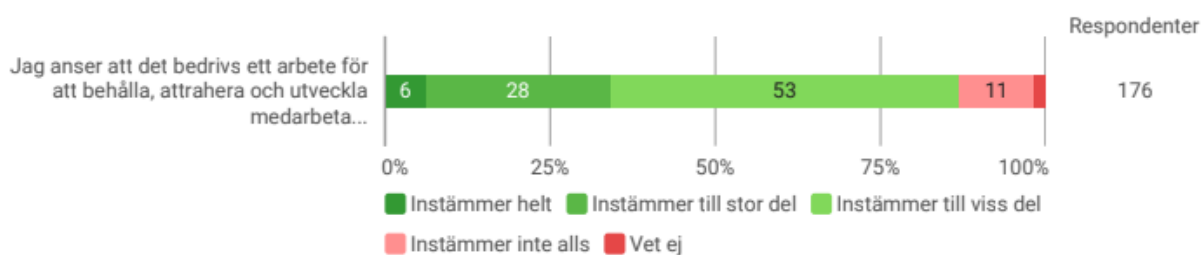
Av enkätsvaren framgår att 6% instämmer helt i påståendet samt att 29% instämmer till stor del. Noterbart är att 45% av de svarande instämmer till viss del och 17% instämmer inte alls. Resterande 3% har svarat att de inte vet.

Av fritextsvaren framgår att mål kopplat till området är en stor utmaning samt att det är svårt att konkurrera lönemässigt med både privata och kommunala aktörer. I några av

svaren anges att mål finns, men att resurserna inte är tillräckliga och att det är svårt att satsa på att utveckla medarbetare och samtidigt bedriva en verksamhet.

Vid intervju med fackliga företrädare beskrivs att det finns varierade möjligheter till utveckling för medarbetare. Vidare framförs att lönekriterier behöver vara mer specificerade och tydliga. De fackliga företrädarna framför även att arbetsgivaren behöver bli bättre på att arbeta med behålla-perspektivet bland annat genom att skapa bättre förutsättningar för medarbetarna.

Diagram 3 - Jag anser att det bedrivs ett arbete för att behålla, attrahera och utveckla medarbetare



Av enkätsvaren framgår att 6% instämmer helt i påståendet samt 28% instämmer till stor del. Noterbart är att 53% instämmer till viss del i påståendet samt att 11% inte instämmer alls. Resterande 2% har svarat att man inte vet.

Av fritextsvaren i enkäten framgår att det pågår ett arbete inom enheterna för att behålla, attrahera och utveckla medarbetare och att detta arbete bedrivs med goda ambitioner. Vi noterar att vissa av respondenterna framför att politiska beslut ibland står i konflikt med dessa ambitioner. Vi noterar även att det till viss del uppges vara otydligt vilket *faktiskt* arbete som bedrivs för att behålla, attrahera och utveckla medarbetare.

Bedömning

Sker ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla medarbetare?

Till övervägande del

Vi bedömer att det till övervägande del sker ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla medarbetare. Vi gör denna bedömning utifrån resultaten från vår enkätundersökning som visar att mål finns för att behålla och utveckla medarbetare.

Vidare framgår det av vår granskning att chefer har tillgång till stöd för att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare. Vår granskning indikerar dock att det finns ett behov av att se över stödfunktionerna.

Vår granskning visar även att det bedrivs ett arbete, både regionövergripande och i verksamheterna, med att behålla och utveckla medarbetare. Vi anser att det finns behov av att tydligare kommunicera detta arbete mot bakgrund av de iakttagelser som framkommit i granskningen.

Systematiskt arbete för att behålla och utveckla chefer

Revisionsfråga 3: Sker ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla chefer?

lakttagelser

Av personalpolicyn framgår som tidigare omnämnts att samtliga medarbetare och chefer inom regionen ska ha tydliga uppdrag och individuella mål som bidrar till de övergripande målen.

Vidare anges i policyn att ett chefskap innebär att i ledning och styrning skapa fokus på regionens och verksamhetens mål. Chefer har ansvar för att uppnå fastställda mål och goda resultat samt har ledningsansvar för verksamhet, medarbetare och ekonomi. Goda resultat skapas genom inflytande, delaktighet och engagemang. För varje chefsuppdrag ska en uppdragsbeskrivning finnas där ansvar, befogenheter och förutsättningar tydliggörs.

Kompetensutveckling

Av personaldirektivet framgår att chefsuppdraget kräver kompetens att leda, styra och skapa förutsättningar för utveckling av såväl verksamhet som medarbetare.

Vid intervjuer med chefer beskrivs att man både har en tydlig ambition och en vilja till att bidra till att utveckla verksamheten. Detta trots att rollen som chef beskrivs innebära många olika utmaningar. Vid intervjuer beskrivs i positiva ordalag det nära samarbetet man har med närmast överordnad chef och det goda stöd man får därvidlag.

Vidare anges vid intervjuer att det finns goda utbildningsmöjligheter för nya chefer i form av Ny chef -programmet. Dock anser sig de intervjuade cheferna sakna en kompetensutvecklingsplan. I nuläget uppges det att det ligger ett stort ansvar på den enskilde att själv finna lämpliga utbildningar. Vidare uppges att det är otydligt vilka utbildningar man behöver ha genomgått som chef. I likhet med intervjuerna med medarbetargruppen så uppges även cheferna att det finns möjlighet till kompetensutveckling men att verksamhetens krav innebär att det är svårt att frigöra tid för detta.

Stödfunktioner

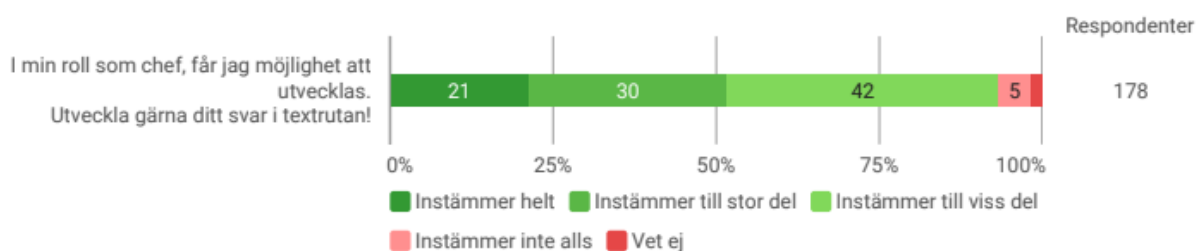
De intervjuade cheferna nämner att de har tillgång till ett antal olika stödfunktioner. Dessa stödfunktioner beskrivs fungera på olika sätt med varierande grad av stöd till cheferna. Det främsta förbättringsområdet uppges vara att de olika IT-stöden som anses svårhanterade och som inte alltid samverkar med varandra.

I intervjuer anges att HR-funktionen upplevs som en bra stödfunktion till cheferna och att stödet från denna funktion har förbättrats över tid. Cheferna uppskattar att man får återkoppling på frågor och att man får hjälp när behov uppstår.

Chefers möjlighet till utveckling

I vår enkätundersökning ställde vi frågan om cheferna får möjlighet till att utvecklas i sin nuvarande roll.

Diagram 4 - I min roll som chef, får jag möjlighet att utvecklas

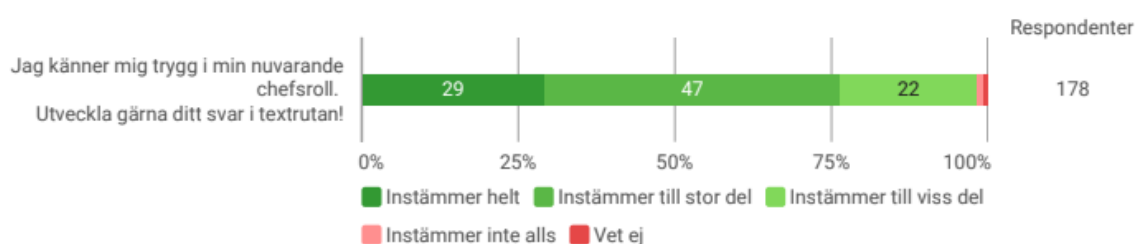


Enkätsvaren visar att 21% svarat har svarat att man instämmer helt i påståendet samt att 30% instämmer till stor del i påståendet. Noterbart är att 42% instämmer till viss del samt att 5% inte instämmer alls i påståendet. Resterande 4% har svarat att man inte vet.

Av kommentarerna i fritextsvaren i enkäten noteras främst avsaknaden av utbildning, samt avsaknad av tid för att kunna genomgå utbildning. Det uppges att det är svårt att prioritera sin egen utveckling när det råder en pressad situation inom verksamheten. Vidare framförs önskemål om mer information om vilka utbildningar som finns att tillgå.

Trygghet i nuvarande roll som chef

Diagram 5 - Jag känner mig trygg i min nuvarande chefsroll



Noterbart är att det av enkätsvaren framgår att 29% instämmer helt i påståendet samt 47% instämmer till stor del i att man känner sig trygg i sin nuvarande chefsroll. I övrigt uppgav 22% att man instämmer till viss del i påståendet medan 1% har svarat att de inte instämmer i påståendet. 1% har svarat att de inte vet.

Av kommentarerna i fritextsvaren framgår att det främst är lång erfarenhet och tillit till underställda chefer och medarbetare som bidrar till att skapa trygghet i chefsrollen. I övrigt framförs det att det råder hög arbetsbelastning inom verksamheterna. Vidare uppges att det är en utmaning att möta medarbetarnas förväntningar parallellt med att matcha dessa mot verksamhetens behov och förutsättningar.

Antal medarbetare

I vår enkät ställde vi frågan om hur många medarbetare cheferna har personalansvar för (chefernas kontrollspann). Enkäten visade på följande fördelning av antalet medarbetare per chef::

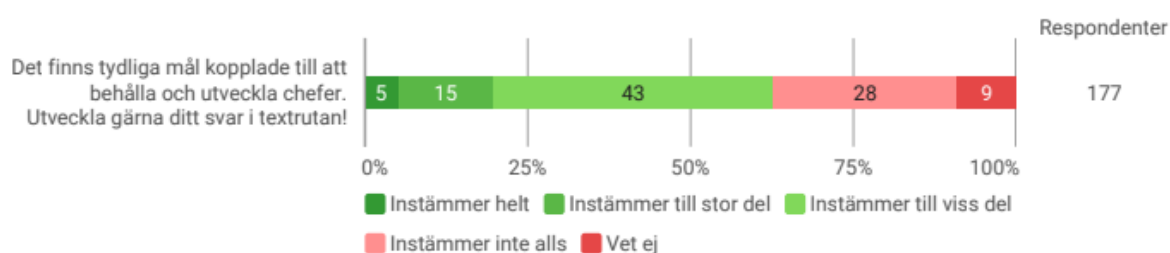
- 32% av cheferna har ansvar för 20-29 medarbetare
- 19% av cheferna har ansvar för 10-19 medarbetare
- 19% av cheferna har ansvar för 30-39 medarbetare
- 12% av cheferna har ansvar för 40-49 medarbetare
- 9% av cheferna har ansvar för fler än 50 medarbetare
- 8% av cheferna har ansvar för färre än 10 medarbetare
- 2% av cheferna uppgav att de inte har något personalansvar

Av svaren framgår att 40 procent av alla chefer har ansvar för 30 medarbetare eller fler. Särskilt noterbart är att 9 procent av de chefer som besvarade enkäten uppgav att de har ansvar för 50 medarbetare eller fler. Antalet medarbetare per chef är en faktor som i våra intervjuer anges påverka chefernas förutsättningar.

Mål och arbete för att behålla och utveckla chefer

I enkäten ställde vi frågan huruvida cheferna anser att det finns tydliga mål och om det bedrivs ett arbete kopplat till att behålla och utveckla chefer.

Diagram 6 - Det finns tydliga mål kopplade till att behålla och utveckla chefer

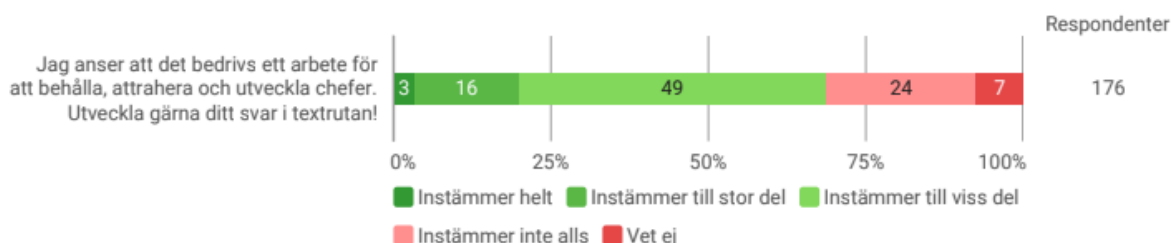


Av enkätsvaren framgår att 5% instämmer helt i påståendet samt att 15% instämmer till stor del. Noterbart är dock att 43% instämmer till viss del, att 28% inte instämmer alls i påståendet samt att 9% svarat att man inte vet.

Av kommentarerna i fritextsvaren framgår att man anser att det finns en god vilja från högsta ledning men att stödet till enskilda chefer ofta uteblir på grund av tidsbrist, samt att det är svårt att ägna tid åt att utvecklas som chef då man upplever sig i hög grad arbetat med att "släcka bränder". I kommentarerna hänvisas även till de

regionövergripande policydokumenten men att effekterna av dessa dokument anses vara svaga. Vid intervjuer framgår även att ett antal chefer inte är nöjda med hur chefsavtalen är utformade där upplevelsen är att det inte finns något förhandlingsläge fastän det uttrycks att det ska finnas.

Diagram 7 - Jag anser att det bedrivs ett arbete för att behålla, attrahera och utveckla chefer



Enkätsvaren visar att 3% instämmer helt i påståendet och att 16% instämmer till stor del. Noterbart är dock att 49% uppger att man instämmer till viss del i påståendet samt att 24% inte instämmer alls i påståendet. Övriga 7% uppger att man inte vet

Av kommentarerna i fritextsvaren framgår att vissa av respondenterna inte anser att det bedrivs något påtagligt arbete för att behålla, attrahera och utveckla chefer. Främst nämns avsaknaden av utbildningar, utöver de grundutbildningar som erbjuds, samt avsaknad av tid för att gå på utbildning. Dock noteras en skillnad i svaren, där flera av respondenterna istället anger att det finns goda möjligheter till utbildningar. Vi noterar även att man uppger att det för vissa chefer råder bristande tillgång till kontor som ligger i nära anslutning till den egna verksamheten. Detta uppges vara en faktor som påverkar en chefs förutsättningar negativt.

De fackliga företrädarna pekar på att chefer inom hälso- och sjukvården har olika förutsättningar för sitt uppdrag samt att det beskrivs att produktion går före kompensation. De uppger även att chefs arbetsmiljö behöver uppmärksammas betydligt mer än vad som är fallet i nuläget. Vidare anser man att det saknas möjlighet till handledning för nya chefer. En ytterligare aspekt som framförs är att mer seniora chefer inte tar del av arbetsmiljöutbildningar vilket de fackliga företrädarna anser är en brist. Vidare framförs att det saknas strategier för chefer som är seniora i sina uppdrag.

De fackliga företrädarna tar även upp att det finns chefs- och ledarutvecklingsprogram med fokus på nya chefer men att det även behövs utbildningsalternativ som vänder sig till mer seniora chefer.

Bedömning

Sker ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla chefer?

I begränsad utsträckning

Vi bedömer att det i begränsad utsträckning bedrivs ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla chefer. Vi konstaterar utifrån enkätsvaren att chefer upplever att

det finns bristande möjligheter att utvecklas i sin roll, i synnerhet vad gäller mer seniora chefer. I vår granskning framkommer även att det behöver mer utbildningsmöjligheter för denna grupp av chefer.

Vidare framgår av enkäten att en stor andel chefer upplever att det endast sker begränsade insatser för att behålla och utveckla chefer. I sammanhanget kan även noteras att det finns en tydlig upplevelse bland cheferna av att det saknas mål för att behålla och utveckla chefer. Vår granskning visar samtidigt att chefer upplever en hög grad av trygghet i sin chefsroll vilket vi anser är en viktig förutsättning för ett hållbart ledarskap.

Vi noterar att det finns behov av att uppmärksamma chefernas arbetsmiljö i större utsträckning. En faktor i detta sammanhang är enligt vår uppfattning antalet medarbetare som en chef har ansvar för där vår granskning visar att 40 procent av cheferna har ansvar för 30 medarbetare eller fler.

Uppföljning av åtgärder och dess effekter

Revisionsfråga 4: Sker kontinuerlig uppföljning av om åtgärderna för att behålla och utveckla medarbetare samt chefer får avsedd effekt?

lakttagelser

För att identifiera uppföljningspunkter och vidtagna åtgärder (vilket beskrivs i revisionsfråga 5) har vi genomfört en översiktlig protokollsgranskning av regionstyrelsens samt hälso- och sjukvårdsnämndens protokoll för perioden november 2022 till oktober 2023.

Vi har i vår granskning tagit del av den medarbetarundersökning som genomförts under år 2023. Av enkäten framgår att 82% besvarade denna vilket innebär en viss försämring jämfört med enkäten från år 2021 som besvarades av 86%. Vi kan inte, utifrån vår protokollgranskning, verifiera om medarbetarundersökningens resultat varit föremål för behandling av regionstyrelsen eller av hälso- och sjukvårdsnämnden .

Av "*Personalpolicy i Region Gävleborg*" framgår att regionen årligen mäter Hållbart Medarbetarengagemang (HME) vilket är ett mått på organisationens förmåga att skapa förutsättningar för engagemang. HME har enligt vad som anges ett dokumenterat samband med verksamhetens resultat och upplevd kvalitet. Målet är att samtliga enheter ska ha ett HME-värde motsvarande minst 75.

I revisionsfråga 1 framgår att det i personalpolicyn anges att en uppföljning av personaldirektivet ska genomföras årligen och att denna ska rapporteras till regionstyrelsen. Vi kan inte av vår protokollsgranskning verifiera att uppföljning av personaldirektivet varit föremål för behandling av regionstyrelsen.

I Region Gävleborgs årsredovisning 2022 beskrivs att det bedrivs ett systematiskt kompetensförsörjningsarbete som bland annat omfattar bland annat arbetet med den sk

Gävleborgskraften. Detta begrepp är ett samlingsnamn för regionens arbete med att profilera sig som arbetsgivare.

Av regionens delårsrapport per augusti 2023 framgår att det fortsatt bedrivs ett systematiskt kompetensförsörjningsarbete för att kunna ta tillvara tillgänglig kompetens på arbetsmarknaden. Andra exempel är fortsatt satsning på arbetsgivarvarumärket för att bevara och attrahera arbetskraft, där insatser skett för att kommunicera Gävleborgskraften. I övrigt anges vikten av att följa upp och möjliggöra kompetensutveckling i och med att denna fråga fått stå tillbaka under pandemin.

I delårsrapporten följs även fullmäktiges mål avseende kompetensförsörjning upp. Under målet "*Chefer ska ha förutsättningar att tillämpa ett tillitsbaserat ledarskap*" beskrivs att en översyn av den centrala administrationen genomförts och där har chefers förutsättningar tagits i särskilt beaktande. I uppföljningen lyfts att alla förvaltningar inom regionstyrelseförvaltningen arbetar aktivt med transparens i den betydelsen att medarbetarna ska ha goda förutsättningar att kunna bedriva sitt arbete med tillgång till tillräcklig information. Under året har även regionstyrelseförvaltningen för första gången samlat alla chefer för ledarmöten. Sedan tidigare deltar cheferna både i de regionövergripande digitala ledarforumen och i de fysiska ledarträffarna.

Vad gäller hälso- och sjukvårdsnämndens ansvarsområde omfattas verksamheten på samma sätt av målet "*Chefer ska ha förutsättningar att tillämpa ett tillitsbaserat ledarskap*". Av uppföljningen framgår att de genomfört en årlig medarbetarenkät och följt dess HME värde. Utfallet från årets undersökning inom hälso- och sjukvårdsförvaltningen blev 78, vilket var högre än den uppsatta målnivån men något lägre jämfört med den senaste undersökningen år 2021. Vidare anges att aktiviteter genomförts för att stärka graden av nöjdhet hos medarbetarna. Exempel på detta är de nya riktlinjer som implementerats för flexibelt arbete.

Personalutskottets ordförande framför att det för politikens del, när det gäller uppföljning, snarast handlar om att följa utvecklingen över tid samt ta del av information när det gäller medarbetarundersökningen, beroendet av hyrpersonal samt uppföljning av tidigare beslut.

De fackliga företrädarna framför att man inte ser att åtgärder vidtas utifrån den information som framkommer i samband med avslutningssamtalen vilket man anser är en brist. Överlag anser de fackliga företrädarna att det är oklart vilken typ av uppföljning som sker när det gäller att behålla och utveckla medarbetare och chefer samt vilka åtgärder detta i så fall resulterar i.

Bedömning

Sker kontinuerlig uppföljning av om åtgärderna för att behålla och utveckla medarbetare samt chefer får avsedd effekt?

I begränsad utsträckning

Vi bedömer att det i begränsad utsträckning sker uppföljning av om åtgärderna för att behålla och utveckla medarbetare samt chefer får avsedd effekt. Vi noterar att uppföljning av åtgärder till delar sker i delårsrapporten.

Vi konstaterar dock, utifrån vår protokollgranskning, att det är svårt att utläsa hur uppföljning av bland annat medarbetarundersökningen har hanterats av regionstyrelsen samt vilka eventuella beslut om åtgärder som fattats. Vi gör samma konstaterande när det gäller i vilken utsträckning som regionstyrelsen hanterat uppföljningen av personaldirektivet.

Vi noterar de fackliga företrädarnas synpunkt angående avslutningssamtalen och i vilken utsträckning som informationen som där framkommer används som ett underlag till förbättringsåtgärder.

Vidtagna åtgärder

Revisionsfråga 5: Vidtas vid behov åtgärder?

lakttagelser

Vid en genomgång av regionstyrelsens protokoll noterar vi att regiondirektören löpande rapporterar till styrelsen under punkten "Regiondirektören informerar". Den information som lämnats har bland annat avsett nyrekryteringar, hyroberoende samt 11-timmars dygnsvila.

Hälso- och sjukvårdsdirektören rapporterar också löpande till nämnden om olika händelser inom verksamheten. Informationen avser bland annat dygnsvila, vårdplatsläget och uppskjuten vård.

Vi har i vår granskning tagit del av årsredovisning för 2022 där en uppföljning av olika identifierade risker redovisats. Vi noterar att en verksamhetsrisk som identifierats är kompetensförsörjningsfrågan. I beskrivningen av risken framgår att om egen personal eller specialistkompetens inte finns att tillgå i tillräcklig utsträckning kan mer vård behöva köpas från externa aktörer, personal hyras in eller vård skjutas fram. Det kan också leda till att patienter söker vård i andra regioner eller hos externa aktörer. Andra effekter, som avser personal i andra verksamheter än hälso- och sjukvården, kan handla om att digitalisering samt införande av nya IT-system eller arbetssätt drar ut på tiden.

I årsredovisningen redovisas hur regionstyrelsen agerat för att hantera/reducera denna risk:

- Arbeta för en hälsofrämjande arbetsmiljö
- Kommunicera Gävleborgskraften
- Använda en regiongemensam modell för kompetensplanering som tagits fram under år 2022
- Uppdragsutbildning till bland annat sjuksköterska och vidareutbildad sjuksköterska där medarbetare får studera med lön
- Samverkan med kommuner och andra aktörer om praktikplatser

- Erbjudna anställning till studenter från vårdutbildningar som gör praktik eller genomgår klinisk utbildning hos regionen.
- Utbildning av utländsk vårdpersonal vid folkhögskolor.
- Förbättra resultatet av rekryteringsinsatser genom skraddarsydda kampanjer mot specifika målgrupper.

I vår enkät gavs möjlighet till cheferna att fritt kommentera vilka åtgärder som genomförts för att behålla och utveckla medarbetare i regionen. I svaren uppgavs bland annat återhämtningsaktiviteter, möjlighet till utbildning, friskvårdsbidrag, möjlighet till flexitid och kontinuitetstillägg. Vidare nämns även att uppföljning sker av det systematiska arbetsmiljöarbetet utifrån årshjulet för arbetet.

Som nämnts i revisionsfråga 1 och 4 pågår ett arbete med Gävleborgskraften. Detta avser regionens arbetsgivarprofilering och ska underlätta i arbetet med att attrahera, rekrytera och behålla medarbetare. Denna följs upp i samband med del- och helårsredovisning. I uppföljningen lyfts att Gävleborgskraften vuxit fram från organisationens egna medarbetare, som identifierat styrkor, utvecklingsområden och vad som symboliserar organisationens samlade kraft. Gävleborgskraften kan konkretiseras som medarbetarnas kompetens, sätt att samarbeta, att ha ett meningsfullt uppdrag och att göra verklig skillnad.

Personalutskottets ordförande beskriver det arbete som inletts med att minska beroendet av hyrpersonal. Ordföranden beskriver att man istället vill satsa de resurser som frigörs på den egna personalen vilket bla innebär en förbättrad kontinuitet i verksamheten. Ett exempel som anges är den satsning som görs för sjuksköterskor inom särskilt utpekade enheter där en sk kontinuitetsersättning införts från den 1 oktober 2023. Denna ersättning innebär att en sjuksköterska får ett särskilt lönetillägg på motsvarande 24 000 – 36 000 kr per år enligt uppgift.

Vi kan av protokollen inte utläsa att några beslut om åtgärder i övrigt har fattats av regionstyrelsen eller hälso- och sjukvårdsnämnden som har bäring på att behålla och utveckla medarbetare samt chefer.

Bedömning

Vidtas vid behov åtgärder?

Helt uppfyllt

Vi bedömer att åtgärder har vidtagits för att behålla och utveckla medarbetare och chefer. Ett exempel som vi vill framhålla är det riskanalytiska arbetet som skett där kompetensförsörjning identifierats som en väsentlig risk och där olika åtgärder har redovisats.

Ytterligare exempel på åtgärder är arbetet med Gävleborgskraften som vi anser är en viktig del för att successivt bygga regionens varumärke som arbetsgivare. Detta i syfte att både kunna behålla samt attrahera nya medarbetare och chefer.

Ett ytterligare exempel är den satsning som beslutats gällande kontinuitetsersättning för vissa sjuksköterskegrupper. Vi noterar att ett arbete pågår för att minska beroendet av hyrpersonal. Vi ser detta som en viktig åtgärd för att skapa möjligheter till satsningar riktade mot både medarbetare och chefer.

Avslutning

Sammanfattande bedömning

Nedan redovisas våra revisionella bedömningar för respektive granskningsområde:

Granskningsområde	Bedömning
1. Finns mål och strategier utformade för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer?	Helt uppfyllt
2. Sker ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla medarbetare?	Till övervägande del
3. Sker ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla chefer?	I begränsad utsträckning
4. Sker kontinuerlig uppföljning av om åtgärderna för att behålla och utveckla medarbetare samt chefer får avsedd effekt?	I begränsad utsträckning
5. Vidtas vid behov åtgärder?	Helt uppfyllt

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden *till övervägande del* säkerställer att ändamålsenliga åtgärder vidtas för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer.

Rekommendationer

För att utveckla granskningsområdet lämnas följande rekommendationer:

- 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 sker av stödfunktionerna i syfte att stämma av vilket faktiskt behov av stöd som cheferna har och hur formerna för stöd ska utformas på ett effektivt vis. Vi anser att i detta arbete bör det även ingå 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.

December månad 2023

Karin Magnusson

Carl-Gustaf Folkesson

Uppdragsledare

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Region Gävleborg enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 13 mars 2023. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.