

Granskning av regionens arbete med chefsförsörjning

Region Jönköpings län
Januari 2018

Ulrika Stränge
Emelie Duong
EY

Innehåll

Sammanfattning	4
1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Syfte och revisionsfrågor	6
1.3 Avgränsning	7
1.4 Revisionskriterier	7
1.5 Metod	7
2. Styrning och strategi	8
2.1 Regionens chefsnivåer och personalomsättning	8
2.2 Regionledningskontorets HR-avdelning	9
2.3 Övergripande styrdokument och strategier avseende chefsförsörjning	9
2.4 Verksamhetsspecifika styrdokument och strategier	11
3. Utveckling och utbildning	6
3.1 Framgångsfaktorer	6
3.2 Chefs- och ledarskapsutveckling	7
3.3 Utbildning	7
3.4 Medarbetarundersökning	8
4. HR-funktionens roll i chefsförsörjningen	10
4.1 Organisation och samspel med HR	10
4.2 Förutsättningar för chefskap	11
5. Sammanfattning av revisionsfrågor	13
Bilaga 1: Förteckning över intervjuade funktioner	16
Bilaga 2: Dokumentförteckning	17
Bilaga 3: Personalportalen	18

Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Jönköpings län har EY genomfört en granskning avseende regionens arbete med chefsförsörjning.

Granskningens syfte har varit att bedöma om styrelse och nämnder säkerställt en ändamålsenlig chefsförsörjningsprocess som kontinuerligt och långsiktigt täcker verksamheternas behov av chefer.

Region Jönköpings län har över 500 chefer i sin organisation och det finns hela tiden ett kontinuerligt behov av att rekrytera nya chefer. För att fortsatt vara en attraktiv arbetsgivare för chefer är det väsentligt att arbeta systematiskt, strategiskt och samordnat genom hela chefsförsörjningsprocessen. RJL har i budgeten tydliggjort betydelsen av ledarskapet och kopplingen till regionens grundläggande värderingar. Det finns även en chefspolicy som ytterligare förtydligar vilka områden som är viktiga för ett framgångsrikt chef- och ledarskap inom Region Jönköpings län. RJL har en hög ambition och en vilja att synliggöra betydelsen av ledarskapet och i den regiongemensamma personalportalen finns ett omfattande stöd till cheferna för att ge dem vägledning i deras uppdrag.

Vår bedömning är att det är positivt att både ledande tjänstemän och politiker visar intresse för chef- och ledarskapsfrågor genom att vara närvarande i olika forum och sammanhang då regionens chefer samlas. Regionen tar ansvar för kompetensutvecklingen av sina chefer genom att Kultorum, som är en enhet inom Region Jönköpings län som arbetar strategiskt och stödjande med verksamhetsutveckling, även ansvarar för den ledarskapsutveckling som finns för chefer inom olika nivåer. En viktig del i chefsförsörjningen är att identifiera medarbetare som har ett intresse och engagemang för ledarskapsfrågor och det utvecklingsprogram som finns inom regionen och som fångar upp dessa medarbetare är en viktig del i den framtida chefsförsörjningen.

Vår sammanfattande bedömning är att Region Jönköpings län arbetar aktivt med många delar i chefsförsörjningsprocessen. Det finns delar som kan utvecklas och stärkas, och vi ger följande rekommendationer till fortsatt arbete:

- ▶ Ta fram en strategi och handlingsplan som tydliggör hur Region Jönköpings län ska arbeta genom hela chefsförsörjningsprocessen. Det bör framgå hur uppföljning ska ske till styrelse och nämnder.
- ▶ Arbeta mer systematiskt med kartläggning och analys av befintlig chefskompetens och framtida chefsbehov. Exempelvis kan uppföljningar göras av pensionsavgångar, sjukskrivningar och personalomsättning avseende chefer på olika nivåer inom regionens olika verksamheter. Personalomsättningen bland chefer inom Bra Liv är hög och avviker från den genomsnittliga personalomsättningen bland chefer inom RJL.

- ▶ Säkerställ och gör systematiska uppföljningar över att cheferna genomgår de ledarskapsutbildningar som erbjuds på olika nivåer.
- ▶ Överväg metod/diskutera former för att hämta in chefers upplevelser av förutsättningarna för deras chefskap.
- ▶ Säkerställ att samtliga chefsnivåer har tillräckligt administrativt stöd, så att inte utveckling av verksamheten får prioriteras ned.

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Region Jönköpings län har drygt 500 chefer på olika nivåer. I budget med verksamhetsplan för 2017 och flerårsplan 2018-2019 anges att det behövs en kontinuerlig rekrytering under planperioden, inte minst internt inom organisationen.

Kompetenta chefer med goda förutsättningar är centralt för verksamhetens effektivitet och kvalitet. I regionens målsättningar har även chefskapet en viktig funktion för att utveckling bedrivs kontinuerligt. Det betyder att chefers förutsättningar för att kunna ägna tid till verksamhetsstyrning och utveckling bör vara goda vilket i sin tur kräver fungerande administrativa arrangemang som underlättar för chefer att kunna fokusera på ledningen av verksamheten. En annan sådan förutsättning är vilka övriga roller som finns för att komplettera cheferna i sitt arbete att leda och stödja medarbetare samt för att utveckla verksamheten. Sammantaget har dessa faktorer betydelse för att det ska vara attraktivt att söka chefsbefattningar.

Revisorerna har i sin riskanalys inför 2017 definierat en risk att regionen inte kan attrahera chefer med adekvat kompetens och i tillräcklig omfattning. Brister kan påverka måluppfyllelse, styrning och ledning negativt. Därför har revisorerna valt att rikta en av de fördjupade granskningarna mot området chefsförsörjning.

1.2 Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen har varit att ge revisorerna underlag för att bedöma om styrelse och nämnder säkerställt en ändamålsenlig chefsförsörjningsprocess som kontinuerligt och långsiktigt täcker verksamheternas behov av chefer.

För att uppnå granskningens syfte besvaras följande delfrågor:

- ▶ Finns det för respektive verksamhetsområde strategier och handlingsplaner för en långsiktig chefsförsörjning?
- ▶ Fungerar samspelet mellan linjeorganisationen och HR-funktionen i chefsförsörjningsarbetet?
- ▶ Har analyser gjorts av hur stor attraktionskraften till chefstjänster är och vilka framgångsfaktorerna är?
- ▶ Finns det fungerande administrativa och andra organisatoriska förutsättningar för existerande chefer?
- ▶ Har respektive styrelse och nämnd upprättat målsättningar och uppföljning av chefsförsörjning?

1.3 Avgränsning

Granskningen avgränsas till verksamhetsområdena Länstrafiken, Verksamhetsstöd och service, vårdcentralerna Bra Liv och Psykiatri, rehabilitering och diagnostik.

1.4 Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterier kan ofta hämtas från lagar och förarbeten, föreskrifter och interna regelverk, policyer och fullmäktigebeslut.

I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av:

- ▶ Regionens budget med verksamhetsplan 2017 med flerårsplan 2018-2019
- ▶ EY:s erfarenheter och kunskap om chefsförsörjningsfrågor

1.5 Metod

Granskningen har skett genom dokumentgranskning och intervjuer. Samtliga dokument och intervjuade personer/funktioner framgår av bilagor till rapporten.

2. Styrning och strategi

Revisionsfrågor:

Finns det för respektive verksamhetsområde strategier och handlingsplaner för en långsiktig chefsförsörjning?

Har respektive styrelse och nämnd upprättat målsättningar och uppföljning av chefsförsörjning?

2.1 Regionens chefsnivåer och personalomsättning

Region Jönköpings län (RJL) har ca 525 chefer i sin organisation. Personalomsättningen bland chefer följs inte upp systematiskt, men på vår förfrågan togs uppgifter fram, vilket framgår av tabellen nedan. Det kan konstateras att personalomsättningen bland chefer ligger på ungefär samma nivå som den totala personalomsättningen inom RJL.

Definition av olika chefsnivåer

Chefskod	Beskrivning	Exempel	Antal inom RJL
A	Chef direkt underställd regiondirektör, alternativt ansvarar inför politisk nämnd/styrelse. Har ett övergripande verksamhets-, ekonomi- och personalansvar	Regiondirektör, Sjukvårdsdirektör	17
B	Chef på mellanchefernivå som har verksamhets-, ekonomi- och personalansvar och ett övergripande ansvar inom sitt verksamhetsområde	Verksamhetschef, stabschef	142
C	1:a linjens chef som har verksamhets-, ekonomi- och personalansvar och ett övergripande ansvar inom sitt ansvarsområde	Enhetschef, vårdenhetschef	366

*Personalomsättning
exkl. pension*

År	Chefer	Totalt
2016	5,3 %	5,8 %
2015	5,4 %	5,1 %
2014	4,2 %	4,0 %
2013	2,9 %	3,6 %

Region Jönköpings län tillämpar både tillsvidareanställningar och tidsbegränsade förordnanden för chefstjänster. Enligt uppgift förekommer tillsvidareanställningar i majoriteten av alla chefstillsättningar. HR-avdelningen framhåller att regionen anser att det är viktigt att kunna välja form i varje enskilt fall, det kan finnas orsaker till att ett förordnande passar bättre i det enskilda fallet och situationen.

2.2 Regionledningskontorets HR-avdelning

HR-avdelningen, som tillhör regionledningskontoret, arbetar med övergripande frågor inom HR-området. Inom HR-avdelningen finns tre personalstrategier som arbetar med regiongemensamma personalstrategiska frågor och de har även vissa specifika ansvarsområden. I dagsläget finns det ingen personalstrateg som specifikt har ansvar/en specialinriktning mot frågor som rör chefsförsörjning inom RJL. HR-avdelningen tar inte fram någon övergripande kartläggning/analys över chefsförsörjningsbehovet utifrån olika chefsnivåer inom regionen.

HR-direktören ingår i regionledningsgruppen och enligt uppgift diskuteras chefsförsörjning vid behov inom denna grupp.

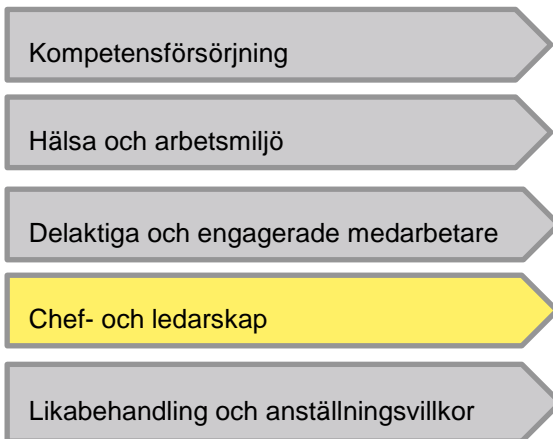
I avsnitt 4.1 beskrivs HR-funktionen som finns ute i de olika verksamhetsområdena.

2.3 Övergripande styrdokument och strategier avseende chefsförsörjning

Budget med verksamhetsplan 2017 med Flerårsplan 2018-2019

I budgeten anges de grundläggande värderingar som Region Jönköpings län fastställt och som ska vara vägledande för att uppnå visionen *För ett bra liv i en attraktiv region*. En av dessa värderingar handlar om ett *Engagerat ledarskap* där regionen framhåller att det krävs ett personligt, aktivt och synligt engagemang från varje ledare. Ledarskapets viktigaste uppgifter är att ange riktningen för verksamheten, ta till vara potentialen i individens olikheter och erfarenheter, skapa förutsättningar för medarbetarna samt att i dialog med dem definiera och följa upp målen.

I avsnittet som berör *Medarbetare* beskrivs att det finns en handlingsplan som inkluderar följande områden:



Regionen framhåller att ett framgångsrikt chef- och ledarskap vilar på regionens grundläggande värderingar och chefspolicyerna ska ge vägledning och stöd. I budgeten anges att det kommer att finnas ett behov av att kontinuerligt rekrytera chefer under planperioden. Internt rekryterade chefer har kunskap om verksamheten, organisation och kultur. Att bli chef är en möjlig intern karriärväg. Samtidigt anges att det är positivt att rekrytera externt, då nya kunskaper, synsätt och erfarenheter tillförs verksamheten.

För att säkra framtida förnyelse och ledning behöver regionen identifiera och stödja utveckling av medarbetare med goda förutsättningar för och med intresse för att leda. Med stöd av ett utvecklingsprogram ska intresserade medarbetare få möjlighet att undersöka sina förutsättningar för ledar- och chefskap. Dessa program ska ge möjlighet till personlig utveckling och bidra till förståelse för morgondagens behov och utmaningar.

I budgeten anges att chefer på alla nivåer ska ges möjlighet till utbildnings- och utvecklingsinsatser. Program och utbildningar kring chefs- och ledarskap samt talangutveckling ska anordnas kontinuerligt.

Policy - Chef och ledare i Region Jönköpings läns verksamhet

Gällande chefspolicy fastställdes av dåvarande landstingsstyrelsen i oktober 2011.

Policyerna framhåller att ett framgångsrikt chefs- och ledarskap vilar på regionens grundläggande värderingar. Som chef har man ett helhetsansvar för sin verksamhet och för att:

- ▶ nå uppsatta mål med fokus på att tillgodose behov hos dem man är till för
- ▶ arbeta med medarbetares lärande och arbetstillfredsställelse
- ▶ åstadkomma ständiga förbättringar
- ▶ verksamheten genomförs inom givna ramar

Engagemanget i ledarskapet lyfts fram samtidigt som regionen betonar att det ges en stor handlingsfrihet och möjligheter till nytänkande inom givna mål och med tillgängliga resurser.

Policyn innehåller ett antal områden som regionen framhåller som viktiga för chefs- och ledarskapet och inom vissa av dessa områden beskrivs vad som förväntas av dig som är chef:

- Kundorientering
- Ansvar och resultat
- Utveckling och nytänkande
- Chefskap – medarbetarskap
- Rekrytering och urval
- Introduktion, kompetensutveckling och avveckling
- Likabehandling och mångfald
- Samverkansavtal
- Medarbetarsamtal
- Lönedialog
- Arbetsplatsträffar
- Chefsstöd och chefsutveckling

I regionens personalportal (se bilaga 3), som är en del av intranätet, så finns ett eget område/avsnitt som benämns "Chef". Detta avsnitt är sedan uppdelat i olika delar som berör chefskapet och innehåller stöddokument, statistik, information m.m. som kan användas av chefen i sitt ledarskap.

2.4 Verksamhetsspecifika styrdokument och strategier

Av de verksamhetsområden som ingår i denna granskning så är det enbart verksamhetsområdet Vårdcentralerna Bra Liv som har egna styrdokument inom området chefsförsörjning. Övriga verksamhetsområden hänvisar till de övergripande strategier och styrdokument som presenteras i avsnitt 2.2.

Vårdcentralerna Bra Liv driver och äger 31 vårdcentraler i Jönköpings län. Tillsammans med de privata vårdcentralerna ansvarar Bra Liv för den nära vården till länets invånare. Verksamheten är konkurrensutsatt vilket innebär att man identifierat ett behov av att utifrån Region Jönköpings läns vision och värderingar tydliggöra och profilera chefskapet inom Bra Liv. Direktör och HR-chef inom Bra Liv uppger att de arbetar aktivt med att visa betydelsen av chefskapet och att alla chefer ska känna sig delaktiga och ha möjlighet att påverka verksamheten. Samtliga vårdcentralchefer inom Bra Liv träffas en gång per månad (heldag) och vid dessa träffar diskuteras alltid ledarskap och olika strategiska frågor.

Personalomsättningen bland chefer inom Bra Liv är hög. För perioden januari 2016-december 2017 redovisas en personalomsättning bland verksamhetschefer på 43 % och för enhetschefer är personalomsättningen 29 %. Vid intervjuerna framkommer att Bra Liv följer upp orsakerna till varför cheferna valt att lämna sina uppdrag och i vissa fall rör det som generationsskifte p.g.a. pensionsavgångar.

Det finns en fastställd *chefsidé* som utgår från vision, mod, attityd, disciplin och uthållighet. Det framhålls att det inom chefsrollen ingår att se och uppmärksamma framtida ledare. För att stärka chefskapet använder sig Bra Liv av mentorskap. Erfarna chefer är mentorer åt nya chefer och syftet är att på ett systematiskt sett skapa insikter, bygga nätverk och förankra kunskap genom en öppen och ärlig dialog chefer emellan.

Bra Liv har arbetat fram en modell för *individuell chefsintroduktion* som omfattar de första 12 månaderna. För att säkerställa att samtliga moment genomförs så finns det en checklista framtagen där det dokumenteras när varje moment är genomfört. Utöver detta finns det *gruppintroduktion* där aktiviteter som är gemensamma går igenom med samtliga nya chefer inom Bra Liv. Det finns även fastställda aktiviteter för den fortsatta utvecklingen av ledarskapet efter de 12 första månaderna. Varje chef har en uppdragsbeskrivning och en kompetensplan och i uppdragsbeskrivningen finns en koppling både till regionens övergripande vision och chefspolicy och till Bra Liv:s egen chefsidé. Det framgår tydligt vad som ingår i chefsansvaret.

Bra Liv har ett eget *chefstraineeprogram* där 6 utvalda medarbetare deltar. Tanken är att traineeprogrammet ska pågå under ett år och att det max ska delta 5-7 medarbetare åt gången. Syftet är att skapa en kandidatbank med framtida chefer som har ett intresse för organisation, ledarskap och medarbetarskap. Traineeprogrammet omfattar 10 olika teman och ett projektarbete.

Utöver den regiongemensamma personalportalen så har Bra Liv en egen sida på intranätet där de samlat stödet för cheferna.

Bedömning

Region Jönköpings län har i budgetdokumentet betonat att ledarskapet är viktigt och att ett engagerat ledarskap har stor betydelse för medarbetarnas och verksamhetens fortsatta utveckling. I budgeten framgår även att RJL har identifierat att det finns ett behov av en kontinuerlig rekrytering av chefer. Regionstyrelsen och nämnderna har inte fastställt några specifika målsättningar avseende chefsförsörjningen och det finns heller inga beslut gällande en systematisk uppföljning av chefsförsörjningen inom regionen. De verksamhetsområden som ingår i granskningen uppger att de inte informerat sina respektive nämnder kring hur de arbetar med chefsförsörjning inom sitt verksamhetsområde.

Regionens utvecklingsprogram (se avsnitt 3.2), för att identifiera de medarbetare som har intresse för chefs- och ledarskap, är en viktig aktivitet som bidrar till att säkra framtida chefsförsörjning. Vårdcentralerna Bra Liv har även sitt egna chefstraineeprogram för sin verksamhet.

Det saknas dock en tydlig och dokumenterad strategi och handlingsplan som beskriver hur RJL ska möta framtida rekryteringsbehov av chefer. Tillgången till chefer med rätt kompetens är en central och strategiskt viktig fråga som påverkar verksamheternas möjlighet att bedriva en effektiv

verksamhet som lever upp till krav i lagstiftning och andra riktlinjer. Uppföljning av ex. personalomsättning och sjukskrivning på olika chefsnivåer kan ge värdefull input till hur chefskapet inom RJL upplevs och fungerar utifrån regionens grundläggande värderingar och chefspolicy.

Personalomsättningen för chefer inom Bra Liv avviker från personalomsättningen bland chefer på regionövergripande nivå (avsnitt 2.1). Vår bedömning är dock att Bra Liv aktivt arbetar med chefsförsörjningen och för att ge cheferna en bra introduktion och fortsatt stöd i sitt chefskap.

3. Utveckling och utbildning

Revisionsfråga:

Har analyser gjorts av hur stor attraktionskraften till chefstjänster är och vilka framgångsfaktorerna är?

3.1 Framgångsfaktorer

Av budgeten och vid intervjuerna med ledande tjänstemän framkommer det att Region Jönköpings län har ett behov av att kontinuerligt rekrytera chefer. Vid intervjuerna framhålls att en väsentlig framgångsfaktor för att säkerställa en god chefsförsörjning är att synliggöra chefs- och ledarskapet och tydliggöra vilka förväntningar regionen har på sina chefer samt erbjuda cheferna goda utbildnings- och utvecklingsmöjligheter. Att visa goda kliniska resultat och att vara en organisation som aktivt arbetar med förbättring och förnyelse i verksamhetens alla delar är viktiga parametrar för att vara en attraktiv arbetsgivare för chefer. Vid intervjuerna framkommer att attraktionskraften bedöms vara god och att det i de allra flesta fall inkommer många ansökningar till regionens utannonserade chefstjänster. Det uppges finnas fall då det varit svårt att rekrytera på verksamhetschefsnivå och att det generellt är lättare att rekrytera förstalinjechefer. Dock framhålls att om inte rätt kompetens och profil finns bland de sökande så försöker regionen alltid att lösa situationen med tillfälliga chefsförordnanden bland befintlig personal och efter en tid göra ett nytt försök att rekrytera rätt person. Inom hälso- och sjukvården uppges chefstillsättningarna präglas av viss tradition, dvs. vissa chefsnivåer ska innehas av en viss profession. Att rekrytera rätt person till chefstjänster är väsentligt för regionen och enligt uppgift görs alltid en kravprofil inför en rekrytering. Ledar- och chefskapet ses som en långsiktig investering och det har stor betydelse för medarbetarnas trivsel och verksamhetens utveckling, vilket innebär att det är mycket viktigt att hitta rätt person.

Vid intervjuer med olika chefer inom de olika verksamhetsområden som ingår i granskningen har följande framgångsfaktorer identifierats som viktiga för en erhålla en god och långsiktig chefsförsörjning inom RJL:

- *Mer tid till att fokusera på ledarskapet*
- *Mindre andel administrativa arbetsuppgifter*
- *Rimlig arbetsbelastning*
- *Ansvar för mindre arbetsgrupper*
- *Möjlighet att vara med och påverka*
- *Introduktion inom olika områden inom regionen för att få en ökad förståelse för helheten*
- *Transparent kommunikation genom alla led*
- *Fortsatt arbete med att identifiera framtida ledare*

3.2 Chefs- och ledarskapsutveckling

Vid intervjuerna med ansvariga tjänstemän och politiker framkommer att det finns en tydlig ambition och vilja att vara nära chefsutvecklingsfrågorna och de följer resultatet i medarbetarundersökningar och deltar aktivt i olika forum där chefer träffas för att visa att chefskapet och chefsförsörjningen är prioriterade frågor inom Region Jönköpings län. Regiondirektören träffar samtliga verksamhetschefer inom bl.a. storgrupp sjukvård (4 ggr/år) och genom verksamhetsdialogerna (2 ggr/år) där olika verksamhetschefer deltar tillsammans med verksamhetsområdesdirektörerna. Den politiska ledningen deltar årligen vid någon av träffarna med storgrupp sjukvård, dels för att det är viktiga strategiska frågor som behandlas där, men också för att visa att cheferna är viktiga kulturbärare för Region Jönköpings län.

I september förra året anordnades en chefsdag där samtliga chefer inom Region Jönköpings län bjöds in. Liknande inspirationsdagar för chefer har även anordnats tidigare och denna gång var temat "Att ta roll som chef och ledare i offentlig verksamhet". I samband med denna chefsdag introducerades chefsutveckling via dialoggrupper, som vände sig till regionens samtliga enhetschefer. I varje dialoggrupp ingår 8-10 enhetschefer som ska ledas av en samtalsledare. Träffarna ska behandla olika aktuella ämnen inom ledarskap, med utgångspunkt i regionens grundläggande värderingar. Träffarna ska ske under ett halvår och tanken är att dessa dialoggrupper ska vidareutvecklas och i nästa steg även omfatta verksamhetschefsnivån.

3.3 Utbildning

Region Jönköpings län framhåller att en viktig faktor för att klara framtida chefsförsörjning är att tydligt visa vilka möjligheter som finns till stöd och utveckling i ledarskapet. Region Jönköpings län bedriver utbildning och utveckling av chefer, till största delen inom den egna organisationen. Kultorum, som är regionens strategiska och stödjande enhet för verksamhetsutveckling, har bl.a. uppdraget att genomföra utbildningar riktade till chefer. Ledar- och chefsutvecklingsprogrammen, som bygger på regionens grundläggande värderingar och chefspolicy, har utarbetats för olika chefsnivåer. Det finns referensgrupper med representanter från olika verksamheter kopplade till de olika utbildningsnivåerna och regionledningsgruppen följer aktivt utvecklingen av utbildningarna och regiondirektören deltar både vid inledningen och avslutningen av utbildningarna. Programmen är indelade enligt följande:

- Grön linje ny första linjechef
- Blå linje erfaren första linjechef (arbetat mer än 5 år)
- Röd linje ny verksamhetschef
- Svart linje erfaren verksamhetschef (arbetat mer än 5 år)

Vid intervjuerna framkommer att det är överordnad chef som ansvarar för att berörda chefer går de aktuella utbildningarna. Det finns ingen sammanställning per verksamhetsområde över vilka utbildningar respektive chef gått.

Ytterligare en aktivitet inom ramen för regionens framtida chefsförsörjning är att Qulturum tagit fram ett program som riktar sig till de medarbetare som är nyfikna på framtida chefskap inom Region Jönköpings län. Programmet omfattar två terminer och ca en dag i månaden träffas de som ingår i programmet. Det är chefen tillsammans med medarbetaren som gemensamt kommer fram till om medarbetaren är aktuell för detta program.

Det sker även samarbeten med externa parter, både inom och utanför Sverige, gällande chefs- och ledarskapsutveckling. Det finns ett utbildningsprogram, ATP (Advanced Training Program), som riktar sig till chefer, ledare och processledare inom hälso- och sjukvården. Utbildningen är ett samarbete mellan Qulturum, Hälsohögskolan i Jönköping och Intermountain Healthcare i Salt Lake City.

Inom hälso- och sjukvården är det många läkare och sjuksköterskor som har chefstjänster. För att förbereda och ge AT-läkarna en inblick i chef- och ledarskap så har verksamhetsområdet Psykiatri, rehabilitering och diagnostik lagt in fria veckor i AT-läkarnas auskultation där de bl.a. kan välja att följa en chef för att få kunskap och förståelse för ledarskapet inom RJL.

3.4 Medarbetarundersökning

Under 2016 genomfördes en undersökning av medarbetarskap och säkerhet. Undersökningen genomfördes av ett externt företag och svarsfrekvensen uppgick till 82 %. EY har tagit del av en resultatsammanfattning som HR-avdelningen sammanställt.

Undersökningen visar att det finns ett högt förtroende för den närmsta chefen och att det är sämre gällande den högre ledningen.

I undersökningen från 2016 ingår även Hållbart medarbetarengagemang (HME) som omfattar nio frågeställningar, i form av påståenden, som mäter förutsättningarna för medarbetarengagemang. HME är uppbyggt utifrån tre delområden; Motivation, Ledarskap och Styrning. Enligt SKL är den primära avsikten med HME-enkäten att utvärdera organisationen och dess chefers förmåga att skapa, tillvarata och upprätthålla ett stort medarbetarengagemang. I undersökningen från 2016 uppnår RJL 78 i index (0-100) totalt för HME. De olika delarna (som väger lika tungt i undersökningen) uppnår följande resultat:

- Motivation, 77
- Styrning, 75
- Ledarskap, 82

Inom området ledarskap ställs följande frågor:

- Min närmaste chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser
- Min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare
- Min närmaste chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete

Svarsalternativen är indelade i skalan 1-5, enligt följande:

1. Stämmer mycket dåligt
2. Stämmer ganska dåligt
3. Stämmer varken bra eller dåligt
4. Stämmer ganska bra
5. Stämmer mycket bra

Variationer mellan RJL:s olika verksamheter, kön, åldersgrupper och olika yrkeskategorier förekommer. En jämförelse har gjorts med de övriga landsting/regioner¹ som valt att genomföra HME-enkäten och då erhåller Region Jönköpings län det högsta resultatet för totalt HME och även för den delen som rör ledarskap. HME-resultatet har brutits ned till varje verksamhetsområde som ansvarar för att arbeta vidare med de delar som behöver utvecklas och förbättras.

Inom Bra Liv har även en enkät gällande ledningsstaben genomförts. Frågorna har handlat om bl.a. bemötande, stöd, förståelse för verksamheten, effektiva processer, förmåga att utveckla och behålla personal m.m.

Bedömning

Det finns ingen dokumenterad analys av hur stor attraktionskraften är till chefstjänsterna inom RJL. Vår bedömning är att intervjuerna visar att regionen har en gemensam syn kring vilka delar som är väsentliga för att skapa attraktiva chefstjänster. RJL arbetar aktivt med att synliggöra chefskapet och erbjuda olika utbildnings- och utvecklingsprogram, anordna särskilda chefsdagar och andra forum där ledande tjänstemän inom RJL träffar chefer på olika nivåer. RJL uppger att de i de allra flesta fall har tillräckligt många personer med rätt kompetens som söker utannonserade chefstjänster.

Uppföljning av att cheferna går de olika utbildningsprogram som Qulturum erbjuder kan ske på ett mer systematiskt sätt.

Den senaste undersökningen gällande medarbetarskap och säkerhet visar på ett högt förtroende för den närmsta chefen. I HME-enkäten uppnår Region Jönköpings län höga index totalt sett och särskilt gällande ledarskapet. I jämförelse med övriga landsting som deltog, får RJL det högsta indexvärdet. Vår bedömning är att detta visar på att Region Jönköpings län på flera sätt arbetar för att skapa attraktiva chefstjänster och att ge cheferna förutsättningar för att bedriva ett bra ledarskap. I genomförda medarbetarundersökningar är samtliga personer medarbetare, dvs. varje person svarar på frågor kring hur de upplever att ledarskapet bedrivs av sin närmsta chef samt högre ledning (definieras som din chefs chef). Det finns inga frågor där cheferna får svara på frågor hur de upplever sin situation och vilka möjligheter de anser sig ha att bedriva ett ledarskap utifrån regionens värderingar och chefspolicy.

¹ Landstingen i Blekinge, Kalmar, Gävleborg, Norrbotten, Västernorrland och Örebro

4. HR-funktionens roll i chefsförsörjningen

Revisionsfrågor:

Fungerar samspellet mellan linjeorganisationen och HR-funktionen i chefsförsörjningsarbetet?

Finns det fungerande administrativa och andra organisatoriska förutsättningar för existerande chefer?

4.1 Organisation och samspel med HR

HR-funktionen finns ute i de olika verksamhetsområdena och på regionledningskontoret. Inom varje verksamhetsområde finns en HR-chef och ett antal HR-konsulter. HR-funktionen inom Verksamhetsstöd och Service stödjer ett antal verksamheter, bl.a. Länstrafiken, IT-centrum, Utbildning och Kultur m.fl.

Tanken med denna organisation är bl.a. att vara närvarande både på regionövergripande nivå samt på verksamhetsnivå, att uppnå ett starkt kundfokus, dvs. att HR-funktionen ska ha en kontinuerlig kontakt med chefer och verksamhet kring HR-frågor och att de ska arbeta efter gemensamma processer inom hela RJL. Samtliga HR-chefer inom RJL träffas en gång/månad och vid dessa träffar diskuteras olika strategiska frågor, vilket även innefattar chefsförsörjning på olika nivåer och inom olika verksamhetsområden.

Samtliga intervjuade upplever att tillgängligheten till HR-funktionen är god och att HR-stödet framförallt används vid rekrytering och arbetsmiljöfrågor. Någon nämner att stödet/kompetensen från HR avseende rehabilitering och arbetsträning kan utvecklas och att stödet gällande lönerelaterade frågor inte fungerar fullt ut. När det gäller lönerelaterade frågor finns en önskan om ett mer framåtsyftande stöd, exempelvis framtagande av statistik m.m.

Det finns en gemensam rekryteringsprocess, Kompetensbaserad rekrytering, som används för samtliga rekryteringar inom RJL, både för medarbetare och chefer. När det gäller rekrytering av chefer så sker rekrytering både internt och externt, och det uppges finnas fördelar med båda. I samband med chefsrekryteringar tas det enligt uppgift alltid fram en behovsanalys och en kravprofil för att tydliggöra vilken profil man söker och för att på ett tydligt sätt kunna visa för de sökanden vilka förväntningar regionen har. RJL tillämpar öppna rekryteringsprocesser och annonserar både via bl.a. LinkedIn, egen webbsida (www.rjl.se), i Dagens Medicin och i Dagens Samhälle. Det är viktigt att nå ut i alla kanaler för att få det bästa rekryteringsunderlaget vid chefstillsättningar. Vid rekrytering på direktörsnivå är regionstyrelsens presidium delaktig i processen. Det framhålls från något verksamhetsområde, att rekryteringsprocessen för

chefstjänster kan påbörjas tidigare i de fall det är känt att chefen ska sluta vid en viss tidpunkt, exempelvis i samband med pension.

4.2 Förutsättningar för chefskap

Vid intervjuer med ledande tjänstemän framhålls att utveckling av medarbetare och verksamhet är viktiga delar i chefskapet. Chefer inom RJL ska få stöd i olika delar från bl.a. HR-konsulter och controllers som finns ute i verksamheterna. På detta sätt vill regionen skapa förutsättningar för cheferna att ägna sig åt bl.a. medarbetar- och verksamhetsutveckling.

Det finns inte något beslut som anger ett visst maxantal medarbetare som en chef får ansvara för, detta är ett medvetet val inom RJL, då förutsättningarna varierar mycket mellan olika verksamhetsområden.

Det finns olika kulturer från olika delar av organisationen och inom ex. delar av verksamheten inom Psykiatri, rehabilitering och diagnostik har man länge arbetat med biträdande chefer för att få en fördelning av arbetsuppgifter och minska sårbarheten.

Gemensamt för de verksamhetsområden som ingår i granskningen är att samtliga uppger att efterfrågan på administrativt stöd, anställning av verksamhetsutvecklare, biträdande chefer m.m. ökar. Inom verksamhetsområde Psykiatri, rehabilitering och diagnostik uppges bl.a. att det kan finnas en viss fara i att chefen delegerar utvecklingsansvaret för verksamheten. Flera intervjuade lyfter fram att det ligger en stor utmaning i chefskapet att hantera ökade sjukskrivningstal och en större personalrörlighet.

Vid intervjuerna framkommer att förstalinjecheferna ansvarar för en mängd olika administrativa uppgifter som inte går att prioritera bort. Upplevelsen är att dessa är svåra att delegera eller få hjälp med från andra medarbetare, då det saknas resurser och kompetens. Majoriteten av de intervjuade uppger att utveckling av verksamheten ofta får prioriteras ned, till följd av en ökad administration. Dock uppges att det även finns fördelar med de administrativa uppgifterna då det ökar förståelsen för hela verksamheten samt ger ett nära samarbete med medarbetarna.

Verksamhetsstöd och service har tagit fram en sammanställning över pensionsavgångarna för perioden 2017-2025 inom sitt verksamhetsområde. Materialet omfattar alla befattningar och det går att utläsa hur många av dessa personer som arbetar med "ledningsarbete". Enligt uppgift har denna sammanställning inte använts specifikt i arbetet med chefsförsörjning inom Verksamhetsstöd och service.

Bedömning

Region Jönköpings län har i sin chefspolicy definierat vad chefsrollen innebär och vilket ansvar som förväntas. Det har även i policyn lyfts olika områden som är särskilt viktiga i ett chef- och ledarskap. Viktiga delar i ledarskapet är att utveckla både verksamhet och medarbetare. För att möjliggöra detta är det väsentligt att det finns administrativa stödprocesser och organisatoriska förutsättningar som stödjer detta.

Granskningen visar att samspelet mellan linjeorganisationen och HR-funktionen fungerar tillfredsställande avseende rekryteringsprocessen. Det är ansvarig chef som signalerar till HR-konsulten att en rekrytering av en chefstjänst är aktuell och sedan arbetar man efter fastställd rekryteringsprocess. Vår bedömning är att det framåtsyftande arbetet gällande chefsförsörjning inom respektive verksamhetsområde kan utvecklas. Det sker inget systematiskt arbete med att exempelvis kartlägga pensionsålder, personalomsättning, sjukfrånvaro m.m. bland cheferna och inom olika chefsnivåer. Detta är ett arbete som enligt vår bedömning kan ske med hjälp av och i dialog med HR-funktionen.

I intervjuerna lyfter merparten av de intervjuade cheferna, främst på förstalinjenivå, att den administrativa delen i chefskapet ökar och gör att tiden för verksamhetsutveckling får prioriteras ned. Ansvariga chefer för de olika verksamhetsområdena uppger att efterfrågan på resurser i form av verksamhetsutvecklare, biträdande chefer och liknande ökar. För att kunna behålla och vidareutveckla nuvarande chefer och även attrahera personer till framtida chefstjänster är det väsentligt att det finns förutsättningar för chefen utveckla verksamheten mot uppställda mål och att planera och organisera arbetet på ett sätt som engagerar medarbetarna.

5. Sammanfattning av revisionsfrågor

Nedan beskrivs i komprimerad form svar på respektive revisionsfråga.

Revisionsfråga	Svar
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Finns det för respektive verksamhetsområde strategier och handlingsplaner för en långsiktig chefsförsörjning? 	<p>Det finns ingen dokumenterad strategi eller handlingsplan som beskriver regionens långsiktiga arbete med chefsförsörjning, varken på övergripande nivå eller på verksamhetsområdesnivå.</p> <p>I budgeten framgår bl.a. att chef- och ledarskapet inom regionen ska vila på de grundläggande värderingarna. Fastställd chefspolicy lyfter bl.a. fram ett antal viktiga områden och vad som förväntas av cheferna inom vissa av dessa områden.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fungerar samspelet mellan linjeorganisationen och HR-funktionen i chefsförsörjningsarbetet? 	<p>Samspelet mellan linjeorganisationen och HR-funktionen bedöms fungera väl gällande arbetet med chefsförsörjning. Vår bedömning är att dialogen kan bli mer framåtsyftande och att det systematiska arbetet med bl.a. kartläggning av pensionsålder, personalomsättning och sjukskrivningar av olika chefsnivåer kan utvecklas.</p>

Revisionsfråga	Svar
<p>▶ Har analyser gjorts av hur stor attraktionskraften till chefstjänster är och vilka framgångsfaktorerna är?</p>	<p>Det finns ingen dokumenterad analys av hur stor attraktionskraften är till chefstjänsterna inom RJL. Vår bedömning, utifrån genomförda intervjuer, är att det finns en gemensam syn inom regionen kring vilka delar som är väsentliga för att skapa attraktiva chefstjänster och säkerställa en god chefsförsörjning.</p> <p>Framgångsfaktorer som nämns är att aktivt arbeta med att synliggöra chef- och ledarskapet genom att bl.a. erbjuda utbildnings- och utvecklingsprogram, anordna särskilda chefsdagar och andra forum där chefer kan träffas och utbyta erfarenheter och där regionens ledande tjänstemän och politiker deltar. Att visa goda kliniska resultat och att vara en organisation som arbetar med ständig förnyelse och förbättring är ytterligare viktiga parametrar för chefsförsörjningen.</p> <p>Regionen upplever inga större svårigheter att hitta rätt kompetens till sina utannonserade chefstjänster, men uppger att det funnits enstaka fall på verksamhetschefnivå där det varit svårare att hitta rätt person.</p>

Revisionsfråga	Svar
<p>▶ Finns det fungerande administrativa och andra organisatoriska förutsättningar för existerande chefer?</p>	<p>I chefspolicyn finns det beskrivet vad chefsrollen innebär och vilket ansvar som följer med rollen. I personalportalen finns ett omfattande stöd för olika delar i chefskapet, se bilaga 3.</p> <p>HR-funktionen finns organisatoriskt ute i varje verksamhetsområde. HR-funktionen inom Verksamhetsstöd och service arbetar dock för flera verksamhetsområden.</p> <p>Merparten av de intervjuade cheferna, främst på förstalinjenivån, lyfter dock fram att den administrativa delen ökar och att tiden för verksamhetsutveckling i vissa fall får prioriteras ned.</p>
<p>▶ Har respektive styrelse och nämnd upprättat målsättningar och uppföljning av chefsförsörjning?</p>	<p>Regionstyrelsen och nämnderna har inte fastställt några målsättningar eller rutiner för hur uppföljning av chefsförsörjningsarbetet ska ske.</p>

Jönköping den 22 januari 2018

Ulrika Stränge
Certifierad kommunal revisor

Emelie Duong
Verksamhetsrevisor

Bilaga 1: Förteckning över intervjuade funktioner

- ▶ Ordförande i regionstyrelsen
- ▶ Regiondirektör
- ▶ HR-direktör
- ▶ Förhandlingschef
- ▶ Trafikdirektör
- ▶ Direktör för Verksamhetsstöd och service
- ▶ Direktör för vårdcentralerna Bra Liv
- ▶ Sjukvårdsdirektör för Psykiatri, rehabilitering och diagnostik
- ▶ HR-konsult Länstrafiken
- ▶ HR-chef Verksamhetsstöd och service
- ▶ HR-chef Vårdcentralerna Bra Liv
- ▶ HR-chef Psykiatri, rehabilitering och diagnostik
- ▶ Utvecklingsledare, Qulturum
- ▶ 3 st. förstalinjechefer inom Verksamhetsstöd och service
- ▶ 4 st. förstalinjechefer inom Länstrafiken
- ▶ 4 st. förstalinjechefer inom Psykiatri, rehabilitering och diagnostik
- ▶ 4 st. verksamhetschefer inom Vårdcentralerna Bra Liv

Bilaga 2: Dokumentförteckning

- ▶ Budget med verksamhetsplan 2017, Flerårsplan 2018-2019
- ▶ Chefspolicyn, fastställd av landstingsstyrelsen 2011
- ▶ Personalportalen, se bilaga 3
- ▶ Dokumentation avseende olika ledarskapsutbildningar, Qulturum
- ▶ Chefstraineeprogram, Bra Liv
- ▶ Chefsintroduktion, Bra Liv
- ▶ Material från personalportalen, Bra Liv
- ▶ Program för Chefsdagen den 29 september 2017
- ▶ Sammanställningar pensionsavgångar, Verksamhetsstöd och service
- ▶ Regionövergripande sammanställning, Medarbetare och säkerhet 2016

Bilaga 3: Personalportalen

I denna bilaga beskrivs de olika delarna som finns i personalportalen som berör chefs- och ledarskapet i Region Jönköpings län.

Rubrik:	Innehåll:
Att vara chef i regionen	Chefspolicy och utbildningar
Chefens årsplanering	Återkommande aktiviteter som bör göras under året
Personaluppföljning	Månadsuppföljning, rapporter, bokslut, sjukfrånvaro och nyckeltal
Anställningsvillkor och avtal	Anställning, sjukdom, semester, föräldraledighet, tjänsteresor
Rekrytering	Regionens kompetensbaserade rekryteringsprocess och introduktion
Kompetensutveckling	Medarbetarsamtal och kompetensplanering
Hälsa och arbetsmiljö	Utbildning, hälsofrämjande arbetsplats, SAM och rehabilitering
Lönebildning	Lönepolitik, lönesättning, avtal, kriterier, översyn, arbetsvärdering
Lönehantering	Heroma, godkända ledighet, schemaändring, löneutbetalning
Förändringsarbete	Organisationsutveckling
När medarbetare slutar	Kunskapsöverföring, avgångssamtal och goodwill
Chef från A till Ö	Allt du behöver veta - i bokstavsordning