

Landstingsstyrelsen  
Hälso- och sjukvårdsnämnden

### Granskning av HR-funktionens stöd till landstingets chefer

Vår granskning visar att det saknas en tillräckligt utvecklad styrning och uppföljning av det verksamhetsnära HR-stödet. Vår bedömning är att varken landstingsstyrelsen eller hälso- och sjukvårdsnämnden har styrt eller hållit sig informerade om chefer och medarbetare inom deras ansvarsområden fått ett tillräckligt verksamhetsnära HR-stöd. Bedömningen bygger vi bland annat på nedanstående iakttagelser:

- Det finns ingen samlad dokumenterad analys av chefernas behov av HR-stöd.
- Det saknas ett utvecklat ledningssystem på landstingsövergripande nivå. Det saknas även ett utvecklat ledningssystem för HR. Bland annat saknas beslut om de övergripande processerna för HR. Avsaknad av ett ledningssystem får bland annat till följd att regler och rutiner för HR-frågor är svåra att hitta för landstingets chefer.
- Det saknas beslutade och dokumenterade uppdragsbeskrivningar för hur det verksamhetsnära stödet ska vara utformat.
- Det saknas mål kring exempelvis servicenivåer eller vad chefer kan förvänta sig för stöd från sin HR-partner.
- Det saknas uppföljning på både politisk nivå och tjänstemannanivå om hur HR-stödet till verksamheterna fungerar.

En positiv iakttagelse är att arbete pågår inom HR med att ta fram uppdragsbeskrivningar och mål för det verksamhetsnära stödet.

### Rekommendationer

Utifrån ovanstående iakttagelser lämnar vi nedanstående rekommendationer till landstingsstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden.

- Säkerställ att HR-processerna dokumenteras beslutas och implementeras i ledningssystemet.
- Säkerställ att det verksamhetsnära HR-stödet har ett tydligt uppdrag.

2017-01-25

- Säkerställ att utformningen av det verksamhetsnära HR-stödet utgår från en analys av verksamheternas behov av stöd.
- Säkerställ med hjälp av uppföljning att cheferna får ett tillräckligt verksamhetsnära HR-stöd.

Vid revisorernas överläggning den 25 januari 2017 beslöt revisorerna enhälligt att ställa sig bakom slutsatser och rekommendationer i detta missiv. Missiv och underliggande rapport (nr 13/2016) lämnar revisorerna för yttrande till landstingsstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden. Yttrande med uppgifter om verkställda och planerade åtgärder ska lämnas till revisionskontoret senast den 1 juni 2017.

För landstingets revisorer



Christer Fessé  
Ordförande



Bert Öhlund  
Vice Ordförande

LANDSTINGSREVISIONEN

# Granskning av HR-funktionens stöd till landstingets chefer

Rapport nr 13/2016

 VÄSTERBOTTENS  
LÄNS LANDSTING

Januari 2017  
Eva Röste Moe, revisionskontoret  
Diarienummer: REV 13:2-2016

## Innehåll

<b>1. SAMMANFATTANDE ANALYS.....</b>	<b>3</b>
1.1. REKOMMENDATIONER .....	3
<b>2. BAKGRUND.....</b>	<b>4</b>
2.1. REVISIONSFRÅGOR .....	4
2.2. AVGRÄNSNING.....	5
2.3. REVISIONSKRITERIER.....	5
2.4. METOD .....	5
<b>3. RESULTAT AV GRANSKNINGEN .....</b>	<b>7</b>
3.1. DEN POLITISKA STYRNINGEN AV HR .....	7
3.1.1. VÅR KOMMENTAR.....	7
3.2. STYRNING AV HR PÅ TJÄNSTEMANNANIVÅ .....	8
3.2.1. VÅR KOMMENTAR.....	9
3.3. LEDNINGSSYSTEM.....	9
3.3.1. VÅR KOMMENTAR.....	9
3.4. VERKSAMHETSNÄRA HR-STÖD.....	10
3.4.1. VÅR KOMMENTAR.....	11
3.5. CHEFERNAS BEHOV AV HR-STÖD .....	11
3.5.1. VÅR KOMMENTAR.....	12
3.6. UPPFÖLJNING .....	13
3.6.1. VÅR KOMMENTAR.....	13
<b>4. SVAR PÅ REVISIONSFRÅGORNA .....</b>	<b>14</b>
4.1. REKOMMENDATIONER .....	15

## 1. Sammanfattande analys

Det saknas tillräckligt utvecklad styrning och uppföljning av det verksamhetsnära HR-stödet. Vår bedömning är att varken landstingsstyrelsen eller hälso- och sjukvårdsnämnden har styrt eller hållit sig informerade om chefer och medarbetare inom deras ansvarsområden fått ett tillräckligt verksamhetsnära HR-stöd. Bedömningen bygger på följande iakttagelser:

- Det finns ingen samlad dokumenterad analys av chefernas behov av HR-stöd.
- I landstinget saknas ett utvecklat ledningssystem på en landstingsövergripande nivå. Det saknas även ett utvecklat ledningssystem för HR-funktionen. Bland annat saknas beslut om de övergripande processerna för HR. Regler och rutiner för HR-frågor är svåra att hitta för landstingets chefer eftersom alla styrdokument inte finns i IT-verktyget för ledningssystemet (LITA).
- Det finns inga beslutade och dokumenterade uppdragsbeskrivningar inom HR för hur det verksamhetsnära stödet ska vara utformat. Intervjuer med både HR-partners och chefer visar att uppdraget är otydligt och att det stöd som cheferna får från HR är personberoende.
- Det finns inga mål kring exempelvis servicenivåer eller vad cheferna kan förvänta sig för stöd från sina HR-partners.
- Det saknas uppföljning på både politisk nivå och på tjänstemannanivå om hur HR-stödet till verksamheterna fungerar.

### 1.1. Rekommendationer

Utifrån dessa iakttagelser lämnar vi nedanstående rekommendationer till landstingsstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden.

- Säkerställ att HR-processerna dokumenteras, beslutas och implementeras i ledningssystemet.
- Säkerställ att det verksamhetsnära HR-stödet har ett tydligt uppdrag.
- Säkerställ att utformningen av det verksamhetsnära HR-stödet utgår från en analys av verksamheternas behov av stöd.
- Säkerställ med hjälp av uppföljning att cheferna får ett tillräckligt verksamhetsnära HR-stöd.

## 2. Bakgrund

Personalen är en viktig resurs för att kunna leverera hälso- och sjukvård till medborgarna. Att det finns resurser för att hantera personalfrågor både ur ett arbetsgivar- och ett medarbetarperspektiv är en strategisk fråga.

Landstingsstyrelsen har enligt fullmäktiges reglemente verksamhetsansvar för landstingets staber däribland HR-staben.

HR-staben har till uppgift att hantera frågor inom områdena:

- Personalförsörjning och rekrytering
- Lön- och förhandling
- Arbetsmiljö och rehabilitering
- Kompetensutveckling

Landstingsstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden har verksamhetsansvar för sina verksamheter. Styrelsen och nämnden ska säkerställa att cheferna inom deras ansvarsområden får ett tillräckligt HR-stöd.

Revisorerna har i tidigare granskningar uppmärksammat att chefer i landstingets verksamheter inte ansett sig få tillräckligt stöd från HR. Revisorerna har i sin riskanalys inför år 2016 åter uppmärksammat de risker som ett otillräckligt HR-stöd kan få för verksamheterna. Revisorerna har därför beslutat att granska HR-funktionens stöd till verksamheterna.

### 2.1. Revisionsfrågor

Huvudsyftet med granskningen är att se om landstingsstyrelsen har säkerställt att landstingets HR-funktion utgör ett tillräckligt stöd för landstingets chefer. Vi avser även att granska om hälso- och sjukvårdsnämnden har säkerställt att chefer och medarbetare inom nämndens ansvarsområde får ett tillräckligt HR-stöd. Följande revisionsfrågor ska besvaras inom landstingsstyrelsens och hälso- och sjukvårdsnämndens ansvarsområden:

#### Landstingsstyrelsen

- Har landstingsstyrelsen säkerställt att det finns en analys av verksamheternas behov av HR-stöd?
- Har landstingsstyrelsen säkerställt att det verksamhetsnära stödet inom HR har ett tydligt uppdrag?
- Har landstingsstyrelsen säkerställt att det verksamhetsnära stödet inom HR är tillräckligt bemannat för att klara av sitt uppdrag?
- Har landstingsstyrelsen följt upp att primärvården fått ett tillräckligt stöd från HR-partners?
- Har landstingsstyrelsen följt upp att HR-partners har genomfört sitt uppdrag gentemot primärvården och sjukhusvården?

#### Hälso- och sjukvårdsnämnden

- Har hälso- och sjukvårdsnämnden följt upp att sjukhusvårdens verksamheter fått ett tillräckligt stöd från HR-partners?

## 2.2. Avgränsning

Granskningen har genomförts under hösten och vintern 2016. Granskningen är avgränsad till verksamhetschefer inom landstingets hälsocentraler och sjukstugor samt avdelningschefer inom den specialiserade sjukhusvården. Granskningen omfattar inte verksamhetsområdena tandvård och service. Vi har inte heller granskat verksamheter som finns inom nämnden för funktionshinder och habiliterings ansvarsområde.

## 2.3. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar. Vi har utgått från nedanstående revisionskriterier:

- Kommunallagen 6 kap 7 §
- Fullmäktiges landstingsplan 2016-2019
- Fullmäktiges reglementen
- Landstingsstyrelsens och hälso- och sjukvårdsnämndens verksamhetsplaner

## 2.4. Metod

För att bedöma om landstingsstyrelsen säkerställt ett tillräckligt stöd till landstingets chefer har granskningen gjorts i två steg. Första steget var att granska styrning och ledning av HR-funktionen. Det andra steget var att fråga chefer i verksamheterna om deras behov av HR-stöd stämde överens med det stöd som HR-funktionen levererade till dem.

Granskningen genomfördes dels genom dokumentationsstudier av styrdokument dels genom ett 40-tal intervjuer. Inom primärvården har vi intervjuat primärvårdsdirektör och primärvårdsstrateg. Vi har även intervjuat 6 verksamhetschefer på hälsocentraler och sjukstugor i länet. Inom sjukhusvården har vi intervjuat hälso- och sjukvårdsdirektören samt 18 avdelningschefer. Vi har även gjort intervjuer med medarbetare inom HR-funktionen. De vi intervjuat var HR-direktören, enhetschef för det verksamhetsnära stödet, fem strateger och processchefer inom HR-staben samt åtta HR-partners. De åtta HR-partners som intervjuades har ansvar för verksamhetsnära stöd till knappt hälften av landstingets drygt 100 basenheter.

Tabellen på nästa sida visar den geografiska spridningen och fördelningen av intervjuer mellan primärvård och sjukhusvård.

<b>Antal intervjuade chefer:</b>	<b>Primärvård:</b>	<b>Sjukhusvård:</b>
Totalt: 24	6 verksamhetschefer	18 avdelningschefer
<b>Antal basenheter:</b>		
Totalt 14	6 basenheter	8 basenheter
<b>Geografisk spridning:</b>		
Umeå (4)	1 basenhet	3 basenheter
Skellefteå (5)	2 basenheter	3 basenheter
Lycksele (2)	0 basenhet	2 basenheter
Inlandet (3)	3 basenheter	0 basenhet
<b>Antal chefer per enhet:</b>		
Umeå (11)	1 verksamhetschef	10 avdelningschefer
Skellefteå (7)	2 verksamhetschefer	5 avdelningschefer
Lycksele (3)	0 verksamhetschef	3 avdelningschefer
Inlandet (3)	3 verksamhetschefer	0 avdelningschef

<b>Antal intervjuade HR-partners:</b>	<b>Primärvård:</b>	<b>Sjukhusvård:</b>
Totalt: 8	3	5

Resultatet av granskningen presenteras i tre delar. Den första delen beskriver den politiska styrningen, den andra delen styrningen på tjänstemannanivå och den tredje delen visar våra iakttagelser kring landstingsstyrelsens och hälso- och sjukvårdsnämndens uppföljning av HR-frågor. Iakttagelserna om styrelsens och nämndens styrning (del 1) och uppföljning (del 3) bygger på granskning av verksamhetsplaner, delårsrapporter, internkontrollplaner och protokoll för år 2016. Styrning på tjänstemannanivå bygger delvis på dokumentationsstudier och delvis på intervjuer med medarbetare inom HR och chefer i verksamheterna.

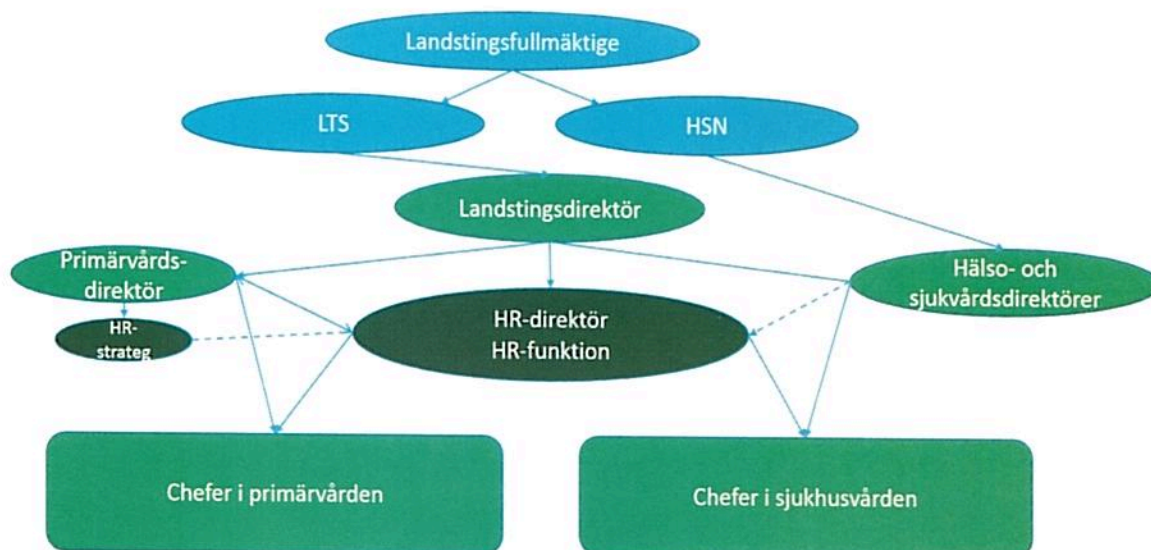


### 3. Resultat av granskningen

#### 3.1. Den politiska styrningen av HR

Landstingsfullmäktige styr landstingets verksamheter genom att besluta om reglementen till styrelser och nämnder. Landstingsfullmäktige beslutar årligen om en landstingsplan som ligger till grund för styrelser och nämnders verksamhetsplaneringar.

I landstingsplanen har fullmäktige beslutat om fyra inriktningsmål för landstingets verksamheter. Ett av dessa mål är att landstinget ska vara en attraktiv arbetsgivare. Detta mål omfattar landstingets personalfrågor och därmed också HR-funktionens och chefernas arbete. Inriktningsmålet finns nedbrutet till fem delmål med olika mätindikatorer i såväl landstingsstyrelsens som hälso- och sjukvårdsnämndens verksamhetsplaner. Inget av dessa mål är inriktade mot styrningen av det verksamhetsnära stödet inom HR. Inom målområdet gav landstingsfullmäktige både styrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden ett särskilt uppdrag som gick ut på att ta fram kompetensstegar för de stora personalgrupperna i landstinget. Uppdraget om att ta fram kompetensstegar fanns med i både landstingsstyrelsens och hälso- och sjukvårdsnämndens verksamhetsplaner för år 2016. Bilden nedan är vår egen illustration av hur styrningen är utformad. En skillnad mellan primärvården och sjukhusvården är att primärvården köper sitt HR-stöd från landstingets gemensamma HR-funktion. Primärvården har i sin tur en egen HR-strateg som arbetar direkt under primärvårdsdirektören. De HR-strateger som arbetar mot sjukhusvården är organisatoriskt placerade under HR-direktören.



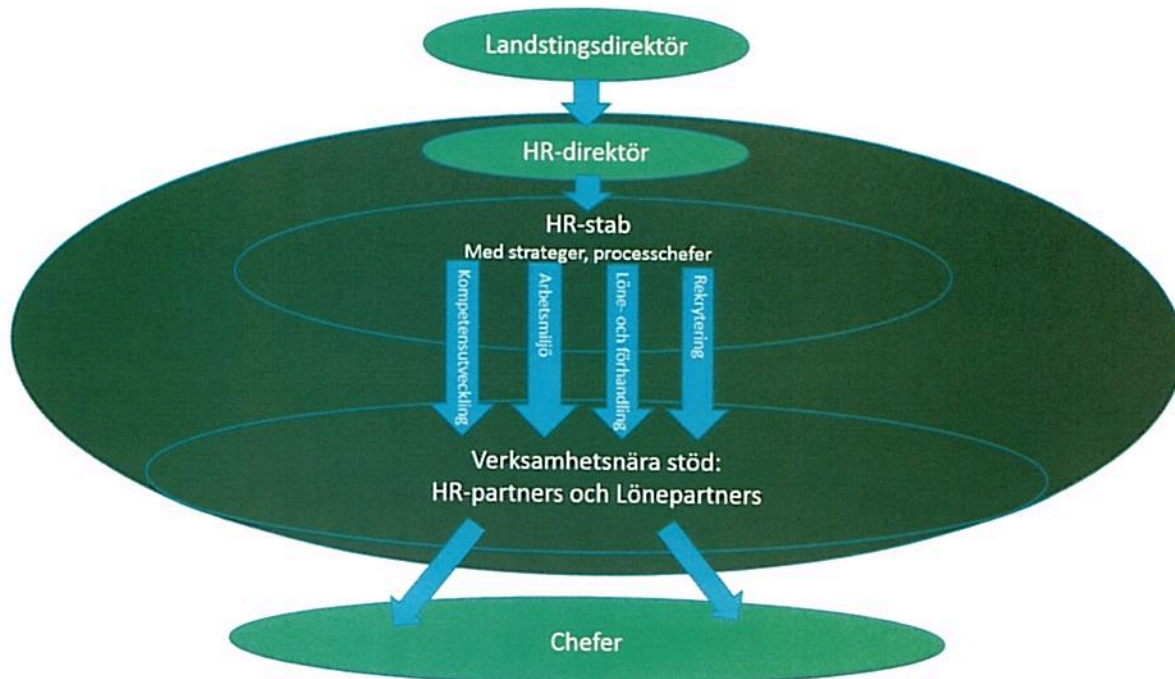
##### 3.1.1. Vår kommentar

En genomgång av landstingsstyrelsens och hälso- och sjukvårdsnämndens verksamhetsplaner och protokoll för år 2016 visar att varken styrelsen eller nämnden beslutat om direktiv, uppdrag eller ambitionsnivåer för hur det verksamhetsnära stödet ska vara inriktat eller utformat.

Vår bedömning är att den politiska styrningen av det verksamhetsnära stödet till landstingets chefer är outvecklad.

### 3.2. Styrning av HR på tjänstemannanivå

HR leds av HR-direktören. Under HR-direktören finns en central stab med HR-strategier, HR-konsulter och fyra processchefer. Processcheferna har ansvar för de fyra huvudprocesserna inom HR (rekrytering, lön och förhandling, arbetsmiljö samt kompetensutveckling).

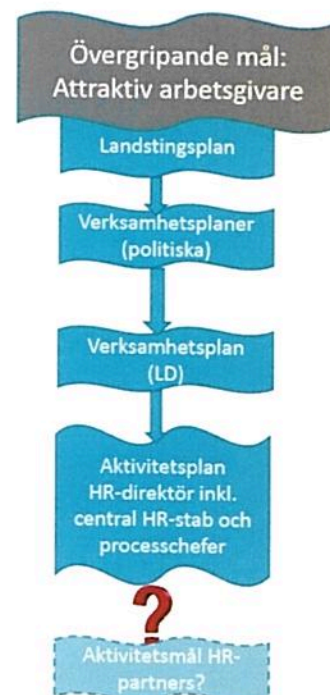


Bilden ovan är vår egen illustration av kopplingarna från landstingsdirektören, via HR-direktören, strategier och processchefer, det verksamhetsnära stödet och landstingets chefer.

Landstingsdirektören styr verksamheterna genom att ta fram en verksamhetsplan och ge uppdrag till stabsdirektörerna att upprätta aktivitetsplaner.

HR-direktören har för år 2016 upprättat en aktivitetsplan som landstingsdirektören godkänt. Dokumentationen finns i en databas i Lotus Notes. Ansvaret för att genomföra aktiviteterna inom de olika fokusområdena i planen är fördelade mellan HR-strategier och chefer för de olika HR-processerna.

I aktivitetsplanen för år 2016 finns ingen tydlig koppling till det uppdrag som ska utföras av det verksamhetsnära stödet. Chefen för det verksamhetsnära stödet uppger att HR har uppmärksammat detta. Ett arbete pågår enligt chefen för det verksamhetsnära stödet med att arbeta fram mål för det verksamhetsnära stödet under år 2017.



Bilden ovan visar hur målen bryts ner från politisk- till tjänstemannanivå

### 3.2.1. Vår kommentar

En analys av styrkedjan från politiska mål till verksamhetsnära mål visar att det finns ett glapp inom HR mellan HR-direktörens aktivitetsplan och det verksamhetsnära stödet.

Vår bedömning är att styrningen av det verksamhetsnära stödet på tjänstemannanivå behöver utvecklas. Det saknas uppdragsbeskrivningar och mål för HR-partners. Detta får bland annat till följd att det uppstår otydligheter i gränsdragningar mellan HR och verksamheternas chefer. Det är positivt att ett arbete har påbörjats inom HR med att förtydliga HR-partneruppdraget.

### 3.3. Ledningssystem

Flera tidigare granskningar (senaste rapporten nr 06/2016) har visat att landstinget inte har ett ledningssystem i enlighet med Socialstyrelsens föreskrifter. Det saknas bland annat beslut om landstingets övergripande processer. Att det saknas beslut om de övergripande processerna i landstinget har enligt HR-direktören även påverkat utvecklingen av ledningssystemet inom HR.

Enligt samtal med en processchef inom HR gjorde man år 2015 i samband med ledningssystemprojektet en övergripande processkartläggning inom HR. Processkartläggningen överlämnades till dåvarande staben för planering och styrning. Det är oklart vad som hände med kartläggningen. Det finns inga beslut kring den dokumenterade processkartläggningen.

Vår granskning visar att det inom HR i varierande grad finns dokumenterade processbeskrivningar för enskilda processer.

- **Rekryteringsprocessen.** Rekryteringschefen uppger att det pågår ett arbete med att lägga in en beskrivning av rekryteringsprocessen i ledningssystemets IT-verktyg (LITA). Enligt rekryteringschefen ska denna beskrivning finnas i ledningssystemet senast i slutet av mars 2017. På landstingets intranät i den s.k. chefskanalen finns stödmaterial som cheferna kan använda vid rekrytering.
- **Lön- och förhandlingsprocesserna.** Processerna inom lön- och förhandling är dokumenterade och finns i dokumenthanteringssystemet Platina. Det är endast HR-personal som har tillgång till dokumentplatsen i Platina.
- **Arbetsmiljö- och rehabiliteringsprocesserna.** Enligt processchefen är arbetsmiljöprocessen inte dokumenterad. Processen för rehabilitering är däremot dokumenterad och finns i Platina. Dokument om arbetsmiljö- och rehabilitering finns publicerade på intranätet.
- **Kompetensutvecklingsprocessen.** Processen för kompetensutveckling är enligt HR-direktören dokumenterad. Däremot finns enligt HR-direktören inte något årshjul som beskriver utbildningsplaneringen. Chefsutbildningarna är dokumenterade och det finns även ett utbud av e-utbildningar.

#### 3.3.1. Vår kommentar

Eftersom det saknas beslut om de övergripande styr och ledningsprocesserna för HR är vår bedömning att HR inte har något tydligt ledningssystem.

Däremot finns det processkartläggningar för specifika områden som exempelvis lön- och förhandling eller rehabilitering m.fl.

En annan iakttagelse som bidrar till bedömningen att HR inte har något tydligt ledningssystem är att styrande dokument och information som gäller för HR-funktionen och landstingets medarbetare finns på flera olika ställen. Dokument kan finnas på intranätet, i en HR-mapp på en gemensam server (G:), i chefskanalen, i dokumenthanteringssystemet Platina (som endast HR har tillgång till), eller i ledningssystemet LITA. Vid tidpunkten för genomförandet av denna granskning används inte ledningssystemet LITA för att kommunicera beslut och material. Att dokumenten finns på flera olika platser gör det svårt att få en helhetsbild över hur HR-frågor hanteras och hur HR-funktionen fungerar.

### 3.4. Verksamhetsnära HR-stöd

HR-funktionens verksamhetsnära stöd består främst av HR- och lönepartners. Inom enheten arbetar även personaladministrativa handledare och HR-administratörer.

En HR-partner är en generalist som ska ha kompetens inom alla HR:s fyra huvudprocesser (rekrytering, lön och förhandling, arbetsmiljö samt kompetensutveckling). Varje HR-partner har i genomsnitt ansvar för att ge stöd till ett 15-tal chefer. HR-partners som arbetar med chefer inom sjukhusvården har färre basenheter med fler chefer per basenhet medan det motsatta gäller för HR-partners som arbetar för primärvårdens chefer.

I en granskning från år 2007 (nr 14/2007) uppmärksammade landstingets revisorer att det inte fanns något tydligt uppdrag för det verksamhetsnära stödet. Även i andra granskningar har det framkommit otydligheter i gränsdragningar mellan HR och verksamheterna. Under det senaste året har HR-direktören arbetat med att förtydliga rollerna inom HR.

Ett arbete pågår enligt uppgift från verksamhetsstödet enhetschef med att ta fram uppdragsbeskrivningar för HR-partners. När denna granskning avslutades i januari år 2017 hade några arbets- eller uppdragsbeskrivningar för HR-partners ännu inte blivit klara. Enligt uppgift från HR-direktören ska arbetet vara klart i februari år 2017.

Vid intervjuer med både HR-partners och chefer i verksamheterna framgår att det finns ett behov av att förtydliga vilket uppdrag HR-partners har och vad cheferna förväntas hantera själva. Från intervjuer med HR-partners och chefer har framkommit att HR-partners har olika arbetssätt och ger olika stöd till cheferna. Exempelvis skiljer det sig mellan HR-partners hur ofta de besöker eller har uppföljningsmöten med de chefer de supporterar. Variationen kan även bero på att chefernas behov av HR-stöd ser olika ut.

Flera HR-partners upplever att det inte finns tid att arbeta proaktivt med exempelvis bemannings- och rekryteringsfrågor utan att arbetet blir mer ”brandsläckning”. HR-partners anser att mycket av deras tid går åt till att göra administrativa uppgifter som att skriva anställningsavtal, registrera uppgifter i det personaladministrativa systemet osv. Det finns en upplevelse från HR-partners att avståndet är långt till HR-stabens strategier och pro-

cesschefer och att kommunikationen mellan stabens medarbetare och HR-partners behöver bli bättre och tydligare.

Under år 2016 inrättades inom HR en stödfunktion som kallas "HR-admin". HR-admin bemannas av HR-administratörer som har till uppgift att hjälpa chefer med enklare HR-frågor. Syftet med HR-admin är att ge cheferna snabb service och avlasta HR-partners från enklare administrativa uppgifter. Intervjuade chefer som använt HR-admin uppger att det fungerat bra.

#### **3.4.1. Vår kommentar**

Avsaknad av dokumenterade uppdragsbeskrivningar till HR-partners medför en risk att HR-stödet inte får en ändamålsenlig inriktning och omfattning. HR-partners och chefer uppger att det verksamhetsnära stödet är personberoende och varierar mellan olika HR-partners. En del av variationen kan även bero på att chefernas behov av HR-stöd ser olika ut. Det är positivt att det inom HR pågår ett arbete med att ta fram uppdragsbeskrivningar för HR-partners. Det är också positivt att HR vidtagit åtgärd i form av HR-admin i syfte att förbättra stödet till cheferna.

### **3.5. Chefernas behov av HR-stöd**

#### **Analys av chefernas behov**

Inför omorganiseringen år 2015 genomförde dåvarande HR-direktör tillsammans med några medarbetare från HR-staben ett antal aktiviteter i form av omvärldsbevakning, benchmark, samtal med företrädare för fackförbund, workshops och ett 15-tal intervjuer med verksamhetschefer och avdelningschefer. Intervjuerna gjordes för att ta reda på vilket behov av HR-stöd cheferna hade. Vi har under granskningen tagit del av arbetsmaterial i form av intervjuanteckningar, powerpointpresentationer, tjänsteanteckningar m.m. från det arbete som genomfördes inom HR. När vi efterfrågat en samlad och dokumenterad analys som ligger till grund för presentationsmaterial och beslut om omorganisationen har vi dock inte fått några hänvisningar till ett sådant underlag.

Under granskningen har vi bland annat tagit del av ett internt arbetsdokument från år 2014 som gjordes inom HR som underlag inför kommande organisationsutveckling. Dokumentet som heter "Rapport sammanställning av HR-funktionen" sammanställer information från studentrapporter, benchmark, kundenkäter m.m. från åren 2012-2014 och beskriver styrkor och svagheter inom den tidigare basenheten HR-centrum. I slutet av sammanställningen finns en summering av förbättringsförslag.

#### **Intervjuer med chefer under granskningen**

Majoriteten av de chefer och HR-partners vi intervjuat under granskningen uppger att det är otydligt var gränsen för uppdragen mellan chefer och HR-partners går.

Intervjuade chefer har en splittrad bild av hur HR-stödet fungerar. Några chefer har ett nära samarbete med sin HR-partner medan andra inte har det. Vissa chefer har kontinuerliga möten med sina HR-partners som också är delaktiga i lokala ledningsgrupper m.m. medan andra inte har lika täta kontakter med sin HR-partner.

Vilket behov cheferna har av HR-stöd varierar också utifrån chefernas erfarenheter.

En förändring som flera chefer märkt av är den personalomsättningen som ägt rum bland HR-partners de senaste åren. Knappt hälften av landstingets HR-partners har på kort tid gått i pension eller slutat. Vissa chefer har på några år bytt HR-partner flera gånger. Vid våra intervjuer uppger några chefer att de var positiva till förändringen och menade att deras HR-partner numera coachade dem i högre grad än tidigare. Dessa chefer ansåg att HR-partners på ett bättre sätt än tidigare tog fram underlag och lämnade råd. Tidigare var det enligt intervjuade chefer vanligt att HR-partners bestämde hur chefen skulle besluta. En negativ effekt var dock att det tog tid för en ny HR-partner att sätta sig in i verksamheten.

Flertalet chefer ansåg att det var svårt att hitta dokumentation om olika HR-frågor. Viss information finns på intranätet, annan information går via chefskanalen osv. Det framkom önskemål om ett fungerande ledningssystem eller en chefshandbok så att cheferna själva skulle kunna söka svar på sina frågor.

Under semesterperioder har HR en jourtelefon. Flera chefer har vid våra intervjuer påtalat att de önskar att HR-funktionen anpassar sin verksamhet så att extra stöd kan ges till cheferna exempelvis inför semesterperioder då många semestervikarier ska anställas. Enligt dessa chefer har otillräckligt stöd från HR bidragit till att vikarier inte fått anställningsavtal och behörigheter i tid innan tjänstgöring skulle påbörjas.

Det finns inte några definierade mål kring vilken nivå av tillgänglighet HR-stödet ska ha för verksamheterna. Detta uppmärksammade HR i den interna HR-rapport från år 2014 som nämns ovan. Det finns dock ännu inga beslut om mål för tillgängligheten för det verksamhetsnära stödet.

Primärvårdens chefer i framför allt inlandet upplever att avståndet till HR är långt. Deras fysiska möten med HR-partners hade enligt cheferna varit begränsade. Detta kan delvis bero på de geografiska avstånden men även på vilken mängd HR-stöd som primärvården köper från HR.

En samstämmig kommentar från såväl chefer som HR-partners är att de administrativa arbetsuppgifterna som berör anställningar och rekrytering är tidskrävande och behöver ses över.

### **3.5.1. Vår kommentar**

Det finns ingen samlad dokumenterad analys om chefernas behov av HR-stöd. Inte heller finns uppdragsbeskrivningar för det verksamhetsnära stödet. Granskningen visar att såväl HR-partners som chefer anser att uppdraget är otydligt och personberoende.

En iakttagelse är också att kommunikationen inom HR samt mellan HR och chefer behöver tydliggöras. Ett ledningssystem för styrning och ledning av HR-frågor behöver byggas upp inom HR-funktionen.

### **3.6. Uppföljning**

I landstingsstyrelsens och hälso- och sjukvårdsnämndens delårsrapporter under år 2016 följs målet kring attraktiv arbetsgivare upp. I internkontrollplanerna lyfts riskerna kring bemanning och sjukskrivningar. Landstingsstyrelsen har dock inte följt upp HR-funktionens arbete och inte heller i vilken grad cheferna fått ett tillräckligt verksamhetsnära HR-stöd.

Inte heller hälso- och sjukvårdsnämnden har följt upp i vilken grad cheferna fått ett tillräckligt verksamhetsnära HR-stöd.

Vi kan inte se att någon analys av chefernas stöd har gjorts under år 2016. Den senaste chefsenkäten genomfördes år 2010.

#### **3.6.1. Vår kommentar**

Det saknas analys av chefernas behov av HR-stöd. Det saknas också mål, uppdrag och direktiv för det verksamhetsnära stödet. Vår bedömning är därför att varken landstingsstyrelsen eller hälso- och sjukvårdsnämnden har underlag för att värdera om chefer i primärvården och sjukhusvården får ett tillräckligt stöd från sina HR-partners.

#### 4. Svar på revisionsfrågorna

Vår bedömning är att varken landstingsstyrelsen eller hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställt att chefer och medarbetare inom deras ansvarsområden får ett tillräckligt verksamhetsnära HR-stöd. Bedömningen bygger på de underliggande revisionsfrågorna:

Revisionsfråga	Bedömning	Kommentar
Har landstingsstyrelsen säkerställt att det finns en analys av verksamheternas behov av HR-stöd?	Nej	I samband med omorganiseringen inför år 2015 gjorde företrädare från HR-funktionen ett antal intervjuer med chefer i landstingets verksamheter. Det finns dock ingen dokumenterad analys av HR-stödet utifrån verksamheternas behov.
Har landstingsstyrelsen säkerställt att det verksamhetsnära stödet inom HR har ett tydligt uppdrag för sin verksamhet?	Nej	Det verksamhetsnära stödet har inga dokumenterade uppdragsbeskrivningar för sitt uppdrag gentemot verksamheterna.  Det finns inga beslut eller mål kring uppdrag eller vilka förväntade servicenivåer HR ska ha gentemot verksamheterna.
Har landstingsstyrelsen säkerställt att det verksamhetsnära stödet inom HR är tillräckligt bemannade för att klara av sitt uppdrag?	Nej	Det finns ingen dokumenterad analys av vilket verksamhetsnära HR-stöd som chefer är i behov av.  Det finns inget dokumenterat uppdrag för det verksamhetsnära stödet. Det är därför svårt att analysera om den verksamhet HR-funktionen tillhandahåller är tillräcklig när det gäller att stötta landstingets chefer.  De intervjuade cheferna uppfattar att stödet från HR är personberoende.  Eftersom det saknas beslut om servicenivåer är det svårt att utvärdera om bemanningen är tillräcklig för uppdraget.
Har landstingsstyrelsen följt upp att primärvården fått ett tillräckligt stöd från HR-partners?	Nej	Det finns ingen uppföljning av chefsstödet i primärvården.



Revisionsfråga	Bedömning	Kommentar
Har landstingsstyrelsen följt upp att HR-partners har genomfört sitt uppdrag gentemot primärvården och sjukhusvården?	Nej	Det saknas uppdragsbeskrivningar för HR-partners. Det finns heller inga dokumenterade analyser av chefernas behov av HR-stöd.  Vi har varken i landstingsstyrelsens protokoll, delårsrapporter eller internkontrollplan kunnat se någon uppföljning kring cheferna eller deras behov av HR-stöd.
Har hälso- och sjukvårdsnämnden följt upp att sjukhusvårdens verksamheter fått ett tillräckligt stöd från HR-partners?	Nej	Det finns inga dokumenterade analyser av vilket behov sjukhusvårdens chefer har av HR-stöd. Vi har varken i nämndens protokoll, delårsrapporter eller internkontrollplan funnit någon uppföljning kring cheferna eller deras behov av HR-stöd.

#### 4.1. Rekommendationer

Utifrån ovanstående iakttagelser lämnar vi nedanstående rekommendationer till landstingsstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden.

- Säkerställ att HR-processerna dokumenteras, beslutas och implementeras i ledningssystemet.
- Säkerställ att det verksamhetsnära stödet har ett tydligt uppdrag.
- Säkerställ att utformningen av det verksamhetsnära HR-stödet utgår från en analys av verksamheternas behov av stöd.
- Säkerställ med hjälp av uppföljning att cheferna får ett tillräckligt verksamhetsnära stöd.

Umeå den 19 januari 2017

Eva Röste Moe  
Certifierad kommunal revisor  
Västerbottens läns landsting