

Regionstyrelsen
Hälsa- och sjukvårdsnämnden

Styrning och kontroll över HR-stödet till chefer

Det saknas övergripande riktlinjer och överenskommelser mellan styrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden för hur styrning och uppföljning av HR-stödet ska gå till.

Granskningen visar att regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden inte har en tillräcklig styrning och kontroll över HR-stödet till chefer i hälso- och sjukvården och tandvården. I hög grad styrs HR-stödet till cheferna med hjälp av informella kontakter mellan hälso- och sjukvårdsdirektören, HR-direktören och andra tjänstepersoner i de olika förvaltningarna. Varken regionstyrelsen eller hälso- och sjukvårdsnämnden har följt upp hur HR-stödet fungerar.

Positivt är att en enkätundersökning som revisionskontoret genomfört visar att en majoritet av tillfrågade chefer upplever att de får det stöd de behöver från sina HR-partners. I en bilaga till detta missiv lämnar vi rekommendationer till regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden.

Vid revisorernas överläggning den 26 februari 2021 beslöt revisorerna enhälligt att ställa sig bakom slutsatser i detta missiv. Missiv och underliggande rapport (9/2020) lämnar revisorerna för yttrande till regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden. Yttrande med uppgifter om verkställda och planerade åtgärder ska lämnas till revisionskontoret senast den 10 september 2021.

Undertecknas med digital signering.

Edward Riedl
Ordförande

Bert Öhlund
Vice ordförande

Bilaga

Revisorernas rekommendationer

Revisorernas rekommendationer till styrelsen och nämnden

- Förtydliga hur regionstyrelsens centrala HR-stab ska fungera i förhållande till övriga nämnders förvaltningar.
- Tydliggör hur styrning av det centrala HR-stödet ska gå till när det gäller stödets inriktning och omfattning. Säkerställ exempelvis att det finns beslutade principer och kriterier för hur fördelningen av HR-partners till chefer ska gå till.
- Säkerställ en kontinuerlig uppföljning av att HR-stödet till cheferna fungerar ändamålsenligt.
- Säkerställ en tydligare berednings- och beslutsprocess för styrande dokument inom HR-området som berör flera nämnders verksamheter.
- Säkerställ att uppdrag för HR-strategi, HR-partners med flera som arbetar som stöd till chefer i hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltning är beslutade och dokumenterade.

Instruktioner för yttrande

Nedan bifogas ett formulär som ska användas då regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden svarar på revisorernas rekommendationer. Syftet med formuläret är att underlätta kommunikationen. Tanken är att det ska vara enkelt för revisorerna att utläsa vilka åtgärder styrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden vidtagit eller planerar att vidta.

Tänk på detta när ni svarar:

- Svaret ska innehålla uppgifter om vilka åtgärder som vidtagits eller planeras vidtas utifrån revisorernas rekommendationer.
- Det ska finnas en tydlig koppling mellan de rekommendationer som revisorerna lämnat och de åtgärder som beskrivs i svaret.
- Svaret bör så långt det är möjligt innehålla tidsangivelser för när åtgärderna genomförs.
- Svaret bör så långt det är möjligt innehålla beskrivningar hur åtgärderna genomförs.
- Svaret bör så långt det är möjligt beskriva vilken eller vilka funktioner inom förvaltningen som fått i uppdrag att arbeta med åtgärderna.
- Om nämnden inte tänker vidta några åtgärder, motivera varför.
- Om nämnden inte kan svara på utsatt tid, kontakta undertecknad.

Vid frågor kontakta

Eva Moe
Revisionskontoret
090-785 73 55
eva.moe@regionvasterbotten.se

Svarsformulär

Förtydliga hur regionstyrelsens centrala HR-stab ska fungera i förhållande till övriga nämnders förvaltningar.
<i>Regionstyrelsen/hälso- och sjukvårdsnämnden vidtar följande åtgärder:</i>
Tydliggör hur styrning av det centrala HR-stödet ska gå till när det gäller stödets inriktning och omfattning. Säkerställ exempelvis att det finns beslutade principer och kriterier för hur fördelningen av HR-partners till chefer ska gå till.
<i>Regionstyrelsen/hälso- och sjukvårdsnämnden vidtar följande åtgärder:</i>
Säkerställ en kontinuerlig uppföljning av att HR-stödet till cheferna fungerar ändamålsenligt.
<i>Regionstyrelsen/hälso- och sjukvårdsnämnden vidtar följande åtgärder:</i>
Säkerställ en tydligare berednings- och beslutsprocess för styrande dokument inom HR-området som berör flera nämnders verksamheter.
<i>Regionstyrelsen/hälso- och sjukvårdsnämnden vidtar följande åtgärder:</i>
Säkerställ att uppdrag för HR-strateg, HR-partners med flera som arbetar som stöd till chefer i hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltning är beslutade och dokumenterade.
<i>Regionstyrelsen/hälso- och sjukvårdsnämnden vidtar följande åtgärder:</i>

SIGNATURSIDA

Detta dokument har elektroniskt undertecknats av följande undertecknare:

NAMN: BERT ÖHLUND
TITEL, ORGANISATION: Vice ordförande, Revisorerna i Region Västerbotten
DATUM & TID: 2021-02-26 12:13:39 +01:00
IDENTIFIKATIONSTYP: Svensk e-legitimation
IDENTIFIKATIONS-ID: _06e06110a9fc8ffbd3e91445404eb9dca0



NAMN: EDWARD RIEDL
TITEL, ORGANISATION: Ordförande, Revisorerna i Region Västerbotten
DATUM & TID: 2021-02-27 12:12:33 +01:00
IDENTIFIKATIONSTYP: Svensk e-legitimation
IDENTIFIKATIONS-ID: _09ef751e98f3f07539b85d4f5063e9de55



Certifierad av Comfact Signature
Accepterad av alla undertecknare
2021-02-27 12:12:38 +01:00
Ref: 1042304
www.comfact.se



[Validera dokumentet](#) | [Användarvillkor](#)

Fördjupad granskning nr 9/2020

Granskning av styrning och kontroll över HR-stöd till chefer

Februari 2021
Eva Moe och Clara Wiklund
Revisionskontoret
Diarienummer: REV 19–2020

Innehåll

1. Sammanfattande analys	2
Rekommendationer	2
2. Bakgrund till granskningen	3
Styrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden har olika roller	3
3. Granskningens genomförande	4
Syfte och revisionsfrågor	4
Avgränsning	5
Revisionskriterier	5
Metod	6
4. Iakttagelser i granskningen	9
Otydligheter i beredningen av förvaltningsorganisationen	9
Regionstyrelsens och hälso- och sjukvårdsnämndens styrning	10
Förvaltningschefernas styrning	13
Chefernas syn på stödet från HR-partners	16
HR-partners syn på stödet till cheferna	23
5. Svar på revisionsfrågor	24
Bilaga 1 Dokumentöversikt	28
Bilaga 2 Enkätfrågor till chefer	29
Bilaga 3 Enkätfrågor till HR-partners	32

1. Sammanfattande analys

Granskningen visar att Region Västerbotten saknar övergripande riktlinjer och överenskommelser för hur styrning och uppföljning av HR-stödet ska gå till. Hälso- och sjukvårdsnämnden har ingen egen HR-stab. HR-stöd får hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltning från en central HR-stab i regionstyrelsens förvaltning. Granskningen visar att regionstyrelsens styrning och uppföljning är svag och att hälso- och sjukvårdsnämnden saknar styrning och uppföljning av det verksamhetsnära HR-stödet till chefer i hälso- och sjukvårdsförvaltningen. I hög grad hanteras styrningen och uppföljningen av det verksamhetsnära HR-stödet genom informella kontakter mellan HR-direktören, hälso- och sjukvårdsdirektören och andra tjänstepersoner i styrelsens och nämndens förvaltningar. Varken styrelsen eller nämnden har kontroll över om HR-stödet till chefer är tillräckligt.

Efter den senaste granskningen år 2016 av HR-stödet redovisade landstingsstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden att åtgärder hade vidtagits med anledning av identifierade brister. Styrelsen och nämnden hade i en enkät frågat verksamhetschefer hur de upplevde att HR-stödet fungerade. Styrelsen och nämnden uppgav att de fortsättningsvis skulle göra enkäter och följa upp hur HR-stödet fungerade. I yttrandena över granskningen informerade styrelsen och nämnden också om att överenskommelser, så kallade "service level agreement" (SLA), mellan HR och chefer i verksamheterna skulle tas fram för att förbättra styrningen och kontrollen av HR-stödet.

Denna uppföljande granskning visar att varken styrelsen eller nämnden, sedan enkäten efter den förra granskningen, har följt upp hur det verksamhetsnära HR-stödet fungerar. De överenskommelser om HR-stöd (SLA) som styrelsen och nämnden utlovade är ännu inte framtagna.

Positivt är att en enkätundersökning som vi genomfört visar att en majoritet av tillfrågade chefer inom hälso- och sjukvården och tandvården upplevde att de fick det stöd de behövde från sina HR-partners. Dock visade resultatet att det fanns skillnader mellan olika verksamhetsområden och mellan olika chefsnivåer.

Rekommendationer

Enligt kommunallagen är styrelser och nämnder ansvariga för att verksamheterna inom deras ansvarsområden fungerar tillfredsställande. Vi lämnar nedanstående rekommendationer till regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden:

- Förtydliga hur regionstyrelsens centrala HR-stab ska fungera i förhållande till övriga nämnders förvaltningar.
- Tydliggör hur styrning av det centrala HR-stödet ska gå till när det gäller stödets inriktning och omfattning. Säkerställ exempelvis att det finns beslutade principer och kriterier för hur fördelningen av HR-partners till chefer ska gå till.
- Säkerställ en kontinuerlig uppföljning av att HR-stödet till cheferna fungerar ändamålsenligt.
- Säkerställ en tydligare berednings- och beslutsprocess för styrande dokument inom HR-området som berör flera nämnders verksamheter.
- Säkerställ att uppdrag för HR-strateg, HR-partners med flera som arbetar som stöd till chefer i hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltning är beslutade och dokumenterade.

2. Bakgrund till granskningen

Region Västerbotten har över 10 000 anställda som leds av cirka 460 chefer på olika nivåer. Cheferna stöts bland annat av resurser från regionens centrala HR-stab. HR-staben ska bidra till att regionens verksamheter skapar goda resultat, utvecklas och når sina mål. HR-staben består av fem enheter: verksamhetsstöd, förhandling, lag och avtal, arbetsmiljöenheten, kompetensutveckling och rekrytering samt företagshälsövården. På enheten för verksamhetsstöd arbetar ett drygt 20-tal HR-partners och ungefär lika många lönepartners. HR-partnern är generalist inom HR-området och har till uppgift att vara chefernas närmaste stöd i olika personalfrågor. Flera tidigare granskningar, den senaste från år 2016, har visat på brister i HR-stödet till verksamheternas chefer:

- HR:s uppdrag att utgöra ett verksamhetsnära stöd till chefer har varit otydligt.
- HR-stödets utformning har inte i tillräcklig grad utgått från analyser av chefernas behov av HR-stöd.
- Det har saknats utvärderingar om HR-stödet till cheferna har varit tillräckligt.

Enligt kommunallagen har styrelser och nämnder ansvar för att verksamheterna inom deras ansvarsområden fungerar tillfredsställande.

Styrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden har olika roller

Regionstyrelsen har enligt fullmäktiges reglemente både verksamhets- och personalansvar för sin förvaltning. Hur ansvaret för HR-staben är reglerat framgår dock varken av regionstyrelsens eller övriga nämnders reglementen. Regiondirektören beslutade i december 2018 att HR-staben skulle ingå i regionstyrelsens förvaltning.

Hälso- och sjukvårdsnämnden har verksamhets- och personalansvar för sjukhusvård, primärvård och tandvård som bedrivs i egen regi samt funktionshinder och habilitering. Hälso- och sjukvårdsnämnden har ingen egen HR-stab. HR-stöd får hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltning från HR-staben i regionstyrelsens förvaltning. Det finns ingen formellt beslutad modell för hur de båda förvaltningarna ska samverka. I praktiken är regionstyrelsens förvaltning "utförare" av HR-stöd och hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltning "nyttjare" av detta stöd.

I sin riskanalys för år 2020 identifierade revisorerna att oklara ansvarsförhållanden och otillräcklig styrning och kontroll kunde medföra risk för brister i HR-stödet till chefer. I revisionsplanen beslutade revisorerna om att genomföra en granskning av regionstyrelsens och hälso- och sjukvårdsnämndens styrning och kontroll av HR-stödet.

3. Granskningens genomförande

Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden utifrån sina olika roller och ansvarsområden har säkerställt ett tillräckligt HR-stöd till cheferna i vården.

För att besvara syftet har revisionsfrågorna delats upp mellan regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden.

Hälso- och sjukvårdsnämnden i sin roll som nyttjare av HR

- Har hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställt att det finns en tydlig överenskommelse med regionstyrelsen om hur hälso- och sjukvårdsförvaltningen ska nyttja HR-stödet inom regionstyrelsens förvaltning?
- Har hälso- och sjukvårdsnämnden, med hjälp av beslut, direktiv, styrdokument styrt inriktningen och omfattningen av regionstyrelsens HR-stöd till chefer i hälso- och sjukvårdsförvaltningen?
- Har hälso- och sjukvårdsnämnden, med hjälp av inventering eller utvärdering identifierat vilket HR-stöd som cheferna i hälso- och sjukvårdsförvaltningen behöver?
- Har hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställt att styrdokument inom HR-området som berör hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltning är aktuella och behörigt beslutade?
- Har hälso- och sjukvårdsnämnden, med hjälp av uppföljning eller kontroller säkerställt att cheferna inom nämndens förvaltning får ett tillräckligt HR-stöd?

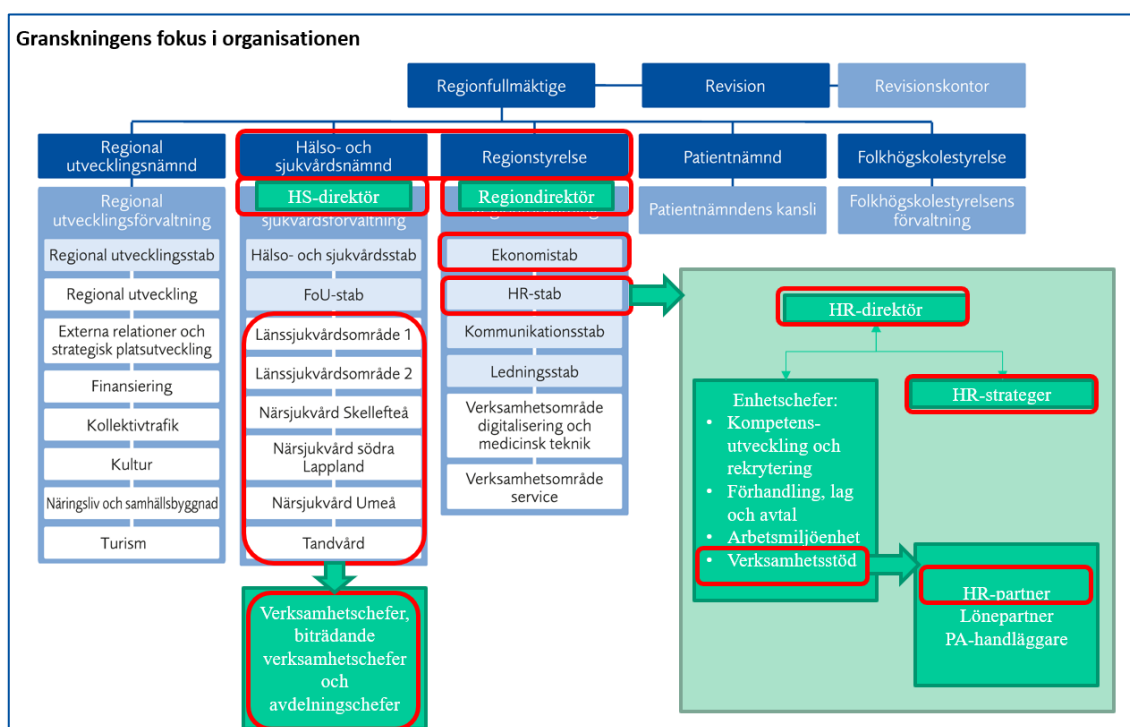
Regionstyrelsen i sin roll som utförare av HR

- Har regionstyrelsen, säkerställt att det finns en tydlig överenskommelse med hälso- och sjukvårdsnämnden om vilket stöd som regionstyrelsens HR-stab ska ge till chefer i hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltning?
- Har regionstyrelsen, säkerställt ett tillräckligt tydligt uppdrag till HR-staben när det gäller stödet till cheferna i hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltning?
- Har regionstyrelsen, säkerställt en tillräcklig dimensionering och inriktning på HR-stödet till chefer i hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltning?
- Har regionstyrelsen, säkerställt att styrdokument, regler och rutiner inom HR-området som även gäller chefer i hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltning är aktuella och behörigt beslutade?
- Har regionstyrelsen, med hjälp av uppföljning och kontroller säkerställt att HR-stabens stöd till cheferna i hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltning uppfyller överenskommelser med hälso- och sjukvårdsnämnden och ställda krav?

Under arbetet med granskningen har vi även följt hur Covid-19-pandemin påverkat stödet från HR och chefernas behov av HR-stöd.

Avgränsning

Granskningen är avgränsad till regionstyrelsens ansvar som utförare av HR-stöd och hälso- och sjukvårdsnämndens ansvar som nyttjare av HR-stöd. Med HR-stöd avser vi i denna granskning endast det verksamhetsnära stödet som cheferna får från sina tilldelade HR-partners. Granskningen är främst inriktad på hur regionstyrelsen samt hälso- och sjukvårdsnämnden utifrån sina roller, säkerställer ett tillräckligt verksamhetsnära stöd till verksamhetschefer, biträdande verksamhetschefer och avdelningschefer i hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltning. Granskningen avser år 2020. Bilden nedan visar schematiskt vilka områden, enheter och befattningar som granskningen omfattar (inringade med röd färg):



Revisionskriterier

Revisionskriterierna utgör de bedömningsgrunder som bildar underlag för granskningens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterier för denna granskning är:

- **Kommunallagen 6 kap. 6 §** reglerar regionstyrelsens och hälso- och sjukvårdsnämndens ansvar att se till att deras verksamheter bedrivs utifrån de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt och de föreskrifter som gäller för verksamheten. Styrelsen och nämnden ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig.
- **Fullmäktiges reglementen för regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden** anger bland annat att styrelsen och nämnden har verksamhets- och personalansvar för sina ansvarsområden.
- **Fullmäktiges mål i regionplan 2020–2023** - "Vi är en attraktiv arbetsgivare med personal som trivs och utvecklas hos oss". Detta mål är en av våra utgångspunkter i granskningen. Ett bra stöd till vårdens chefer är en av förutsättningarna för att chefer och övrig personal ska trivas och utvecklas i regionen.

Metod

De metoder vi använt oss av i denna granskning är dokumentationsstudier, intervjuer samt enkäter.

Dokumentationsstudier

Med hjälp av exempelvis fullmäktigebeslut, reglementen, delegationsordningar, verksamhetsplaner och beslutade regler och riktlinjer i ledningssystemet har vi granskat regionstyrelsens och hälso- och sjukvårdsnämndens styrning av HR-stödet till hälso- och sjukvårdsnämndens verksamheter.

Vi har även granskat delårsrapporter, protokoll, internkontrollplaner, budget samt budgetunderlag.

Kontroll av dokument i ledningssystemet inom personalområdet

För att få en bild över hur HR-stödet styrs har vi även gått igenom ett urval av dokument i ledningssystemet. Vi har undersökt, vem som beslutat om dokumenten, för vilka dokumenten gäller och hur dokumenten beretts innan dokumenten fastställdes och publicerades i ledningssystemet.

Intervjuer

Vi har intervjuat ett 15-tal personer samt stämt av granskningen med politiska företrädare för regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden, se lista nedan.

Politiska företrädare/förtroendevalda:

- Presidiet för regionstyrelsen
- Presidiet för hälso- och sjukvårdsnämnden

Förvaltningschefer:

- Regiondirektör
- Hälso- och sjukvårdsdirektör

Verksamhetsområdeschefer:

- Länssjukvårdsområde 1
- Länssjukvårdsområde 2
- Närsjukvårdsområde Skellefteå
- Närsjukvårdsområde Södra Lappland
- Närsjukvårdsområde Umeå
- Tandvård

HR:

- HR-direktör
- HR-strateg som arbetar mot hälso- och sjukvårdsförvaltningen
- Enhetschef för HR-partners
- HR-partners – kontaktades via enkätfrågor

Ekonomi:

- Ekonomidirektör

Juridik:

- Regionjurist

Enkät till chefer inom hälso- och sjukvårdsnämndens ansvarsområde

Enkätens syfte

Syftet med enkäten var att ta reda på om cheferna inom hälso- och sjukvården samt tandvården upplevde att de fått ett tillräckligt stöd av sin HR-partner och om de var nöjda med stödet. Enkätsvaren var anonyma.

Datinsamling

Enkätundersökningen var en totalundersökning bland chefer inom hälso- och sjukvården. Mottagare av enkäten var totalt 278 chefer. Av dessa var 214 avdelningschefer och resterande 64 var verksamhetschefer eller biträdande verksamhetschefer. Cheferna tillhörde något av följande verksamhetsområde:

- Länssjukvårdsområde 1
- Länssjukvårdsområde 2
- Närsjukvårdsområde Skellefteå
- Närsjukvårdsområde Umeå
- Närsjukvårdsområde Södra Lappland
- Tandvården

Kontaktuppgifter till cheferna bestod av en förteckning uttagen från regionens personalsystem i mitten på oktober 2020. I undersökningen ingick inte biträdande avdelningschefer och medicinska chefer.

Datinsamlingen genomfördes med hjälp av en webbenkät mellan den 23 oktober och den 5 november 2020. Samtliga 278 chefer i urvalet kontaktades med e-post och bjöds in att delta i undersökningen. I utskicket fanns bakgrunden och syftet med undersökningen samt information om att enkätsvaren var anonyma.

Enkätfrågorna finns i bilaga 2.

Svarsfrekvens

Av totalt 278 personer var det 198 personer som besvarade och skickade in enkäten. Det motsvarar en svarsfrekvens på 71 procent.

Av de som svarade på enkäten var 24 procent verksamhetschefer eller biträdande verksamhetschefer och 76 procent avdelningschefer.

Redovisning av enkätresultat

Resultatet från enkäten till chefer redovisar vi i avsnitt 4 i rapporten. En sammanställning av enkäten i sin helhet finns diarieförd i ärende REV 19–2020.

En respondent uppgav att den inte ingick i målgruppen för enkäten och fick därför avsluta den. Resultatet på enkäten baseras därför på 197 svarande.

Enkät till HR-partners

Enkätens syfte

Syftet med enkäten var att ta reda på hur regionens HR-partners såg på sitt uppdrag och om HR-partners upplevde att uppdraget motsvarade chefernas behov av stöd. Enkätsvaren var anonyma.

Datinsamling

Enkäten var en totalundersökning bland regionens 28 HR-partners. Dessa 28 HR-partners utgör 23,75 årsarbetare.

Datinsamlingen genomfördes med hjälp av en webbenkät mellan den 23 oktober och den 5 november 2020. Samtliga HR-partners i kontaktades med e-post och bjöds

in att delta i undersökningen. I utskicket fanns bakgrunden och syftet med undersökningen samt information om att enkätsvaren var anonyma. För att öka svarsfrekvensen förlängdes svarstiden på enkäten till den 11 november 2020.

Enkätfrågorna finns i bilaga 3.

Svarsfrekvens

Av totalt 28 personerna var det 19 personer som svarade på enkäten vilket motsvarar en svarsfrekvens på 68 procent.

Redovisning av enkätresultat

Resultatet från enkäten till chefer redovisar vi i avsnitt 4 i rapporten. En sammanställning av enkäten i sin helhet finns diarieförd i ärende REV 19–2020.

Kvalitetssäkring

Rapporten har kvalitetssäkrats genom att den granskats av annan sakkunnig person inom revisionskontoret samt av revisionsdirektören. Vidare har samtliga intervjupersoner fått möjlighet att lämna synpunkter på rapportens innehåll.

4. Iakttagelser i granskningen

Otydligheter i beredningen av förvaltningsorganisationen

Landstingsfullmäktige beslutade i november 2017 att den nya regionen från den 1 januari 2019 skulle ha en tjänstepersonsorganisation bestående av flera förvaltningar. Av beslutet framgick att funktioner med huvudsaklig koppling till en nämnds ansvarsområde skulle tillhöra den nämnden. Vidare framgick att funktioner av "organisationsövergripande eller av övrig samordnande karaktär" skulle tillhöra regionstyrelsens förvaltning.

Varken i fullmäktiges beslut eller i beslutsunderlaget fanns någon definition av vad som avsågs med "organisationsövergripande eller av övrig samordnande karaktär".

Fullmäktiges reglemente till regionstyrelsen började gälla den 1 januari 2019. Av reglementet framgår att regionstyrelsen ska säkerställa en "sammanhållen förvaltning". Exempelvis framgår att regionstyrelsen ska samordna styrning och leda arbetet med att ta fram styrdokument.

Av reglementet framgår inte hur "en sammanhållen förvaltning" ska fungera i förhållande till övriga styrelser och nämnders förvaltningar. Det finns ingen definition av när en funktion bedöms ha en huvudsaklig koppling till en nämnds ansvarsområde och ska finnas inom den nämndens förvaltning. Det finns inte heller några riktlinjer för hur regionstyrelsen ska samordna styrningen eller hur styrelsen ska leda arbetet med att ta fram styrdokument.

I december 2018 beslutade regiondirektören att HR-staben skulle vara placerad i regionstyrelsens förvaltning.

Vi har i diariet sökt efter underlag, inför regionbildningen och regiondirektörens beslut om förvaltningsorganisation i syfte att få klarhet i på vilket sätt det var tänkt att förvaltningarna skulle utformas. Vår efterforskning visar att det inte finns underlag som förklarar hur det var tänkt att förvaltningarna skulle utformas och samarbeta:

- Ärendet för fullmäktiges beslut den 21 november 2017, §196 om regionens förvaltningsorganisation (VLL 2061–2017) innehåller endast:
 - Protokollsutdrag från fullmäktiges beslut
 - Protokollsutdrag från förslag till beslut från regionstyrelsens arbetsutskott. I arbetsutskottets protokollsutdrag finns inga hänvisningar till diarieförda utredningar inför beslutet.
- Ärendet för regiondirektörens beslut den 3 december 2018 om förvaltningsorganisationen (VLL 2684–2018) innehåller en tjänsteskrivelse från ledningsstabsdirektören. Tjänsteskrivelsen innehåller inga hänvisningar till diarieförda utredningar inför beslutet. Tjänsteskrivelsen hänvisar inte heller till någon diarieförd riskanalys. Enligt tjänsteskrivelsen fanns inga väsentliga risker med den föreslagna förvaltningsorganisationen.

Vår kommentar

En nämnd har enligt kommunallagen ansvaret för att nämndens verksamheter fungerar. I regionens organisation finns flera nämnder med förvaltningar som är beroende av regionstyrelsens centrala stabsresurser där exempelvis HR ingår. Det saknas

förtydliganden om hur nämnderna formellt ska kunna påverka vilket stöd deras verksamheter får från styrelsens centrala staber.

- Vi rekommenderar regionstyrelsen att förtydliga hur regionstyrelsens förvaltning med centrala staber ska fungera i förhållande till övriga nämnders förvaltningar.

Regionstyrelsens och hälso- och sjukvårdsnämndens styrning

Styrning över HR-stödet

Vi har gått igenom regionstyrelsens och hälso- och sjukvårdsnämndens verksamhetsplaner för år 2020 för att se om styrelsen eller nämnden styrt inriktning eller omfattning av det verksamhetsnära HR-stödet. Vi har även gått igenom styrelsens och nämndens protokoll från åren 2019–2020. Granskningen visade att varken verksamhetsplaner eller protokoll innehöll några riktade uppdrag, mål eller andra beslut som handlar om det verksamhetsnära HR-stödet.

Regionstyrelsen gav regiondirektören i uppdrag att genomföra en översyn av de centrala stabsresurserna för regionförvaltningen, hälso- och sjukvårdsförvaltningen samt regionala utvecklingsförvaltningen. Av verksamhetsplanen framgick att budgeten för de centrala staberna skulle minskas med 1,5 miljoner kronor år 2020. Budgetreduceringen påverkade inte regionens HR-partners. Antalet budgeterade tjänster för HR-partners har varit oförändrade sedan vår granskning år 2016.

Hälso- och sjukvårdsnämnden ingick inte i beredningsprocessen för budgeten till de centrala staberna. Exempelvis den budget som låg till grund för HR-stabens resurser.

Hälso- och sjukvårdsnämndens beredning av styrdokument inom HR-området

Hälso- och sjukvårdsnämnden kan styra och följa upp sitt ansvarsområde genom att exempelvis besluta om styrande dokument eller delegera till nämndens förvaltningschef eller någon annan tjänsteman i regionen att besluta om styrande dokument som ska gälla för nämndens verksamheter.

Vi har granskat nämndens delegationsordning. I sin delegationsordning har nämnden inte delegerat till hälso- och sjukvårdsdirektören eller till någon annan i regionen att besluta om styrande dokument för nämndens verksamheter.

För att få en bild av om hälso- och sjukvårdsnämnden, hälso- och sjukvårdsdirektören eller någon annan i hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltning beslutat om eller ingått i arbetet med att ta fram personalrelaterade styrdokument har vi gått igenom ett urval av dokument i regionens ledningssystem. Vi har tittat på vad dokumenten handlar om, vilka i organisationen som dokumenten omfattar, om dokumenten är aktuella, vem som beslutat om dokumenten och om det framgår av dokumenten hur beredningen inför beslutet gått till.

Nedan följer fem exempel på dokument i ledningssystemet LITA:

Tabell 1. Sammanställning av styrdokument i ledningssystemet

Dokument:	Dokumentet berör:	Beslutat av:	Beredning:	Kommentar:
Chefsstruktur Region Västerbotten v1.0 (Dokument nr: 381395)	Hela organisationen	Regiondirektör	Utarbetat av HR-staben	Framgår inte om hälso- och sjukvårdsnämndens verksamheter ingått i beredningen.
Chefsförsörjningsprocessen (Dokument nr: 265598)	Hela organisationen	HR-direktör	Utarbetat av HR-staben	Framgår inte om hälso- och sjukvårdsnämndens verksamheter ingått i beredningen.
Riktlinjer för lönetillägg (Dokument nr: 176243)	Hela organisationen	Regiondirektör	Utarbetat av HR-staben	Framgår inte om hälso- och sjukvårdsnämndens verksamheter ingått i beredningen.
Bestämmelser kring bisyssla (Dokument nr: 182154)	Hela organisationen	Regiondirektör	Utarbetat av HR-staben samt ledningen hälso- och sjukvård	Framgår inte vem eller vilka som ingår i hälso- och sjukvårdens ledning.
Systematiskt arbetsmiljöarbete (Dokument nr: 239031)	Hela organisationen	Landstingsdirektör	Utarbetat av HR-staben	Framgår inte om hälso- och sjukvårdsnämndens verksamheter ingått i beredningen.

För tre av de fem ovanstående dokumenten hade uppföljningsdatumet för dokumentet passerats.

Förtydligande exempel på innehållet i dokument som är beslutade av regiondirektören men berör hälso- och sjukvårdsnämndens verksamheter:

I maj 2020 fastställde regiondirektören riktlinjer för chefsstrukturen i regionen "Chefsstruktur Region Västerbotten v1.0". Av dokumentet framgår att Region Västerbotten har som mål att antalet medarbetare per chef ska ligga inom spannet 15–35 personer, med ambitionen att gå mot 25 medarbetare eller färre. Den som anställer en chef ska enligt dokumentet ta hänsyn till verksamhetens förutsättningar, tillgängliga stödresurser samt chefsuppdragets omfattning och komplexitet inför beslut om antalet medarbetare för det aktuella uppdraget. Under beskrivningen av enkätresultatet har vi sammanställt i vilken grad hälso- och sjukvårdsnämndens verksamheter följer den beslutade chefsstrukturen.

Sammanställningen i tabellen ovan visar att varken hälso- och sjukvårdsnämnden eller hälso- och sjukvårdsdirektören beslutat om eller delegerat beslut om de granskade dokumenten trots att dokumenten till stor del omfattar hälso- och sjukvårdsnämndens verksamheter. För ett dokument framgick att det var utarbetat av HR-staben samt ledningen för hälso- och sjukvård. Av dokumentet framgick inte vem eller vilka som representerade ledningen för hälso- och sjukvården.

Uppföljning av HR-stödet

År 2017 informerade landstingsstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden i yttrandet till revisorerna om vilka åtgärder de vidtagit efter revisorernas granskning år 2016. Exempelvis hade en enkät skickats till verksamhetschefer i sjukhusvården och primärvården i syfte att följa upp chefernas behov av HR-stöd. Enligt styrelsen och

nämnden skulle HR-stödet till cheferna även fortsättningsvis följas upp med hjälp av enkäter.

Styrelsen och nämnden informerade även revisorerna om att det pågick ett arbete med att ta fram ett "Service Level Agreement" (SLA) som utöver att beskriva verksamhetsstödet roll även skulle tydliggöra vad det verksamhetsnära HR-stödet skulle leverera till verksamheterna.

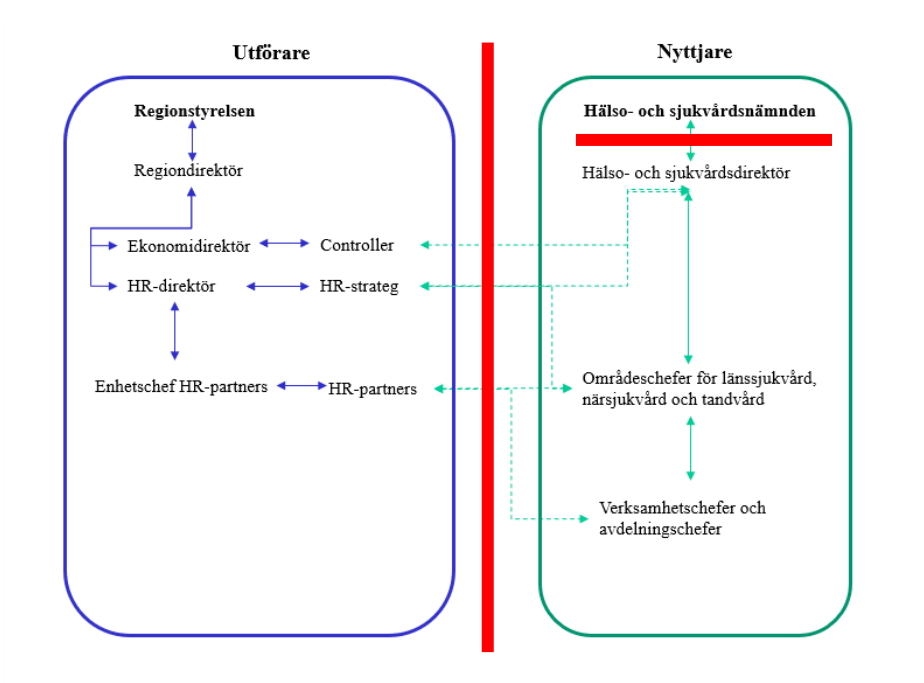
Vår granskning visar att det inte gjorts någon uppföljning av HR-stödet sedan år 2017. Det finns inte heller något SLA eller någon dokumenterad överenskommelse mellan det verksamhetsnära HR-stödet och verksamheternas chefer. Nuvarande HR-direktör och hälso- och sjukvårdsdirektör arbetade inte i Region Västerbotten år 2017. Ingen av dem kände heller till om det pågått något arbete med att ta fram ett SLA.

Vi har granskat regionstyrelsens och hälso- och sjukvårdsnämndens protokoll för åren 2019 och 2020. Protokollen innehåller varken beslut eller uppföljning av HR-stabens stöd till hälso- och sjukvårdens chefer.

Vår kommentar

Vår granskning visar att varken regionstyrelsen eller hälso- och sjukvårdsnämnden styrt eller följt upp hur det verksamhetsnära HR-stödet till hälso- och sjukvårdens chefer fungerar.

Hälso- och sjukvårdsnämnden styr varken med hjälp av mål, beslut, budget eller överenskommelser hur HR-stödet till hälso- och sjukvårdsförvaltningen ska vara dimensionerat eller utformat. Vi bedömer att nämnden saknar förutsättningar att säkerställa att stödet till deras verksamheter fungerar ändamålsenligt. Se bild nedan:



När det gäller styrande dokument visade vår kontroll att dokumenten var fastställda av regiondirektör eller HR-direktör. Endast för ett av de fem dokumenten framgick att dokumentet var utarbetat i samarbete mellan HR och ledningen för hälso- och sjukvård trots att alla granskade dokument i hög grad påverkar hälso- och sjukvårdsnämndens verksamheter.

- Vi rekommenderar regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden att tydliggöra hur de centrala stabsresurserna ska fördelas och hur beredning, dimensionering med mera av stabsresurserna ska gå till. Säkerställ exempelvis att kriterier och principer i processen för fördelning av HR-partners till cheferna är beslutade och dokumenterade.
- Säkerställ en kontinuerlig uppföljning av att stödet till cheferna fungerar ändamålsenligt.
- Säkerställ en tydligare berednings- och beslutsprocess för styrande dokument som berör flera nämnders verksamheter.

Förvaltningschefernas styrning

Både regiondirektör som HR-direktör bekräftar att en majoritet av HR-stabens resurser är avsatta att stötta de verksamheter som finns inom hälso- och sjukvårdsnämndens ansvarsområde. Regiondirektören uppger vid en intervju att centrala staber är det mest kostnadseffektiva alternativet för regionen. Enligt regiondirektören fördelar stabsdirektörer sina centrala stabsresurser efter dialog med berörda förvaltningschefer. Regiondirektören berättar att fördelningen av HR-stödet bygger på en tillitsbaserad styrning som inte är detaljreglerad.

Regiondirektörens och hälso- och sjukvårdsdirektörens styrning

Vi har granskat sammanträdesanteckningar från regiondirektörens centrala ledningsgrupp (CLG) och hälso- och sjukvårdsdirektörens ledningsgrupp (HSLG) för åren 2019–2020. Anteckningarna innehöll inga beslut eller förtydliganden om styrning eller uppföljning av HR-stabens stöd till chefer i hälso- och sjukvården.

Av anteckningar från HSLG framgick dock att hälso- och sjukvårdsdirektören under år 2020 haft dialog med HR-direktören och enhetschef för HR-partners om behovet av en förstärkning av stödet till cheferna. I anteckningarna fanns förslag på förbättringsåtgärder, dock saknades uppgifter om när åtgärderna skulle vara genomförda.

HR-direktörens styrning

I HR-stabens verksamhetsplan för år 2020 fanns ett antal mål och aktiviteter med koppling till regionfullmäktiges övergripande mål. Exempel på mål som berörde verksamheternas chefer var:

- Att förbättra chefsförsörjningsprocessen och utveckla en ledarskapsstrategi.
- Att utveckla rekryterings- och avvecklingsprocesser.
- Att skapa en struktur för uppföljning av chefers arbetsmiljö.

Sedan vår granskning år 2016 har HR-staben tagit fram en informationsbroschyr "Ditt HR-partnerstöd" som finns publicerad på intranätet. Syftet med dokumentet är att tydliggöra vad chefer kan förvänta sig från sin HR-partner. Av dokumentet

framgår inte vem eller vilka som har beslutat om det HR-uppdrag som beskrivs i dokumentet. I beskrivningen framgår bland annat följande om HR-stabens uppdrag:

- HR-stabens uppdrag är att bidra till att regionens verksamheter skapar goda resultat, utvecklas och uppnår sina mål.
- HR har till uppgift att:
 - Ge verksamhet och ledning ett kompetent stöd inom hela personalområdet.
 - Att verka för en enhetligt tillämpad personalpolitik med utgångspunkt i regionens värdegrund.
 - Att med fokus på förbättringar och utveckling medverka på operativ, taktisk och strategisk nivå inom HR-området.



Under kvalitetssäkringen av rapporten framkom att dokumentet "Ditt HR-partnerstöd" arbetades fram i samarbete mellan HR-staben och regionens verksamhetschefer. Enligt uppgift från enhetschefen för HR-partners hanterades dokumentet därefter i HR-stabens ledningsgrupp.

Tjänstepersoner upplever att samarbetet mellan förvaltningarna fungerar bra

På tjänstepersonsnivå finns det en HR-strateg som ska utgöra en "brygga" mellan hälso- och sjukvårdsförvaltningen och regionstyrelsens HR-stab. HR-strategen är anställd av HR-direktören men ingår i både HR-direktörens och hälso- och sjukvårdsdirektörens ledningsgrupper. Intervjuade personer bekräftar att HR-strategen i stort sett arbetar 100 procent åt hälso- och sjukvårdsdirektören och dennes förvaltning.

Det fanns inga dokumenterade överenskommelser om vad HR-strategens uppdrag omfattade för år 2020. I samband med att HR-strategens tjänst tillsattes hade strategen muntlig dialog med HR-direktören och hälso- och sjukvårdsdirektören om uppdragets inriktning och omfattning. De uppdrag HR-strategen utför till hälso- och sjukvårdsdirektören är enligt strategen förankrade med HR-direktören. HR-strategen upplever inte att det finns några otydligheter i uppdraget. Både HR-direktören och hälso- och sjukvårdsdirektören uppger att de har en bra dialog med varandra om HR-stödet.

Styrningen över fördelningen av HR-resurserna är inte dokumenterad

Det fanns för år 2020 inga dokumenterade överenskommelser, riktlinjer eller nyckeltal som styr hur fördelningen av HR-partners till regionens chefer ska gå till. Enligt HR-direktören bygger fördelningen på flera olika kriterier. Exempelvis på typ av verksamhet, verksamhetens storlek, chefens och HR-partners erfarenhet, om det finns särskilda utmaningar i verksamheten osv. Enligt HR-direktör och enhetschef för HR-partners genomförs förändringar i dialog med hälso- och sjukvårdsförvaltningens HR-strateg eller hälso- och sjukvårdsdirektören.

När det gäller regionens konkurrensutsatta verksamheter, tandvården och primärvården, är fördelningen av det verksamhetsnära HR-stödet tydligare. Dessa verksamheter måste för att kunna vara konkurrensneutrala redovisa alla sina kostnader, även kostnader för centrala stabsresurser. Tandvården hade för år 2020 exempelvis budget för två HR-partners.

Vår kommentar

Vår granskning visar att styrning och fördelning av HR-stöd hanteras informellt genom dialoger på tjänstepersonnivå. Vi bedömer att denna hantering kan medföra risker. Exempel på identifierade risker:

- Risk för svag styrning och kontroll från regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden om de informella processerna är för omfattande och ersätter de formella processerna. Tanken med informella processer är att de ska komplettera de formella processerna.
- Risk för personberoende. Uppdraget till HR-strategen som arbetar i hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltning är inte dokumenterat. Kunskapen om uppdraget finns hos de personer som i dialog utarbetat tjänsten. Vi rekommenderar att dokumentera uppdraget.
- Risk för bristande kontinuitet. Kriterier, principer eller processen för hur fördelningen av HR-partners går till är inte dokumenterade. Vi rekommenderar att kriterier, principer eller processen för hur fördelningen av HR-partners går blir dokumenterad.

Chefernas syn på stödet från HR-partners

Nedanstående avsnitt baseras på intervjuer med hälso- och sjukvårdsdirektör, samtliga verksamhetsområdeschefer samt enkätfrågor som besvarats av 197 verksamhetschefer, biträdande verksamhetschefer och avdelningschefer inom hälso- och sjukvården och tandvården. Resultatet av enkäten redovisar vi samlat för alla verksamhetsområden av hänsyn till enskilda individer. Skillnader i resultatet mellan verksamhetsområdena redovisar vi översiktligt utan att gå in på vilka områden det rör sig om.

Cirka 70 procent av cheferna upplevde att de fått det stöd de behövde

Enkätresultatet visade att cirka 70 procent av cheferna, på det stora hela upplevde att de fått det stöd de behövde från sin HR-partner. Det innebär att 30 procent av cheferna upplevde att de inte fått ett tillräckligt stöd från sin HR-partner. Resultatet visade att det fanns skillnader mellan de olika verksamhetsområdena. I ett verksamhetsområde upplevde nästan 60 procent av svarande chefer att de inte fått det stöd de behövde. I ett annat verksamhetsområde var motsvarande siffra 20 procent.



Diagram 1: Andel chefer som upplevde att de fått det stöd de behöver från sin HR-partner. Samlat resultat för alla verksamhetsområden.

Det fanns ingen större avvikelse mellan olika chefsnivåer vad gällde upplevelsen om cheferna fått det stöd de behövde från sin HR-partner. Bland avdelningscheferna svarade 70 procent "ja" på frågan om de upplevde sig få det stöd de behöver från sin HR-partner och bland verksamhetscheferna var motsvarande siffra 72 procent.

De 58 chefer som upplevde att de inte fått det stöd de behövde från sin HR-partner fick en följdfråga. Följdfrågan var vilken den främsta anledningen var att stödet inte motsvarade deras behov.

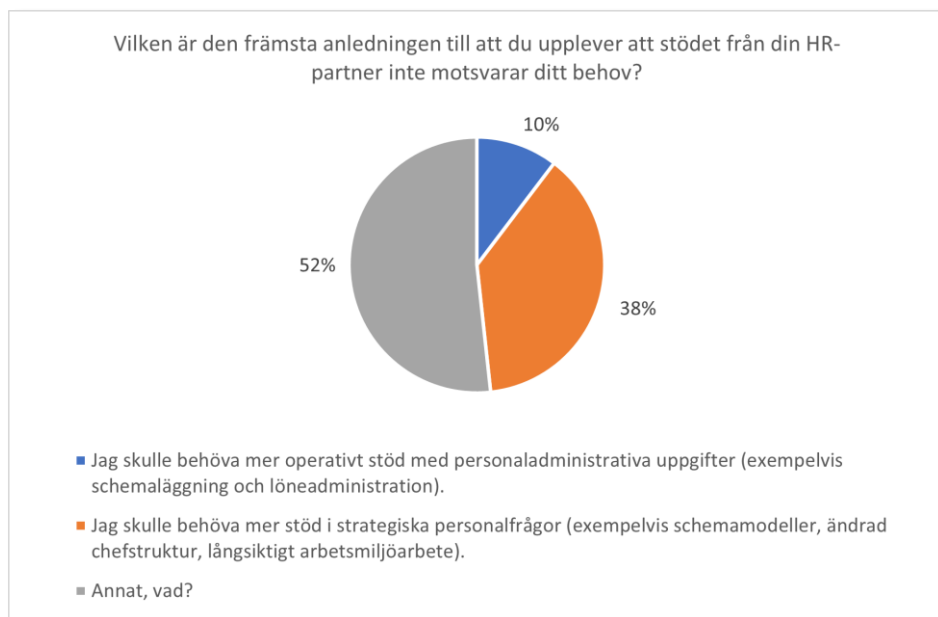


Diagram 2. Anledningar till att chefer inte upplevde att de fått det stöd de behöver från sin HR-partner. Samlat resultat för alla verksamhetsområden.

Av diagrammet ovan framgår att 52 procent av de svarande valde alternativet "Annat, vad?". De vanligast förekommande anledningarna som cheferna uppgav i fritextsvaren var:

- Båda alternativen dvs. chefen upplevde sig behöva både mer operativt stöd och mer strategiskt stöd.
- Behov av mer stöd kring rehabilitering, arbetsmiljö och rekrytering.
- Tillgängligheten till stöd var för låg.

Nöjdheten bland cheferna varierade mellan verksamhetsområdena

I enkäten frågade vi hur nöjda cheferna var med stödet de fått från sin HR-partner det senaste året. Cheferna angav sina svar på en skala från 0–10, där 0 betydde "inte alls nöjd" och 10 "mycket nöjd". I tabellen nedan har vi grupperat chefernas svar i tre kategorier utifrån hur nöjda de var.

Enkätresultatet visade en viss skillnad mellan de olika verksamhetsområdena. Inom ett verksamhetsområde var det endast 6 procent av cheferna som svarade att de var missnöjda medan motsvarande siffra var 35 procent missnöjda i ett annat verksamhetsområde. Bland de mest nöjda cheferna varierade andelen svar mellan 26 procent och 55 procent.

Tabell 2. Andel nöjda chefer i olika verksamhetsområden. Enkätfrågan var: "På det stora hela, hur nöjd är du med det stöd du fått från din HR-partner det senaste året?". Enkätsvaren angavs på en skala från 0–10, där 0 betydde "inte alls nöjd" och 10 "mycket nöjd". Svaren är grupperade till tre kategorier utifrån nöjdhet. Totalt svarade 197 chefer på enkätfrågan.

	Andel som angav nöjdhet			Totalt
	0 till 4	5 till 7	8 till 10	
Verksamhetsområde med lägst andel nöjda	35 %	39 %	26 %	100 %
Verksamhetsområde med högst andel nöjda	6 %	53 %	41 %	100 %
Samtliga chefer	20 %	43 %	37 %	100%

Intervjuade verksamhetsområdeschefer inom hälso- och sjukvårdsförvaltningen uppgav att de var nöjda med stödet de fått från sin HR-partner. De uppgav dock att de var medvetna om att det fanns chefer i deras verksamheter som var mindre nöjda med stödet från sina HR-partners.

Bland regionens HR-partners har det varit hög personalomsättning de senaste åren. Det har exempelvis varit flera pensionsavgångar och föräldraledigheter. I intervjuer uppgav flera verksamhetsområdeschefer att den höga personalomsättningen kan vara en orsak till att chefer bland verksamheterna upplevt brister i HR-stödet. Denna uppfattning styrks av resultatet i enkäten. Ett flertal chefer svarade i kommentarer till enkäten att hög personalomsättning bland HR-partners hade bidragit till svagare HR-stöd.

Stor spridning i nöjdhet bland verksamhetschefer

Även mellan avdelningschefer och verksamhetschefer fanns en viss skillnad i nöjdhet. Andelen verksamhetschefer som angav att de var mycket nöjda var större än motsvarande andel för avdelningscheferna. Samtidigt var också andelen verksamhetschefer som angav att de var missnöjda större än motsvarande andel för avdelningscheferna. Bland verksamhetscheferna var alltså spridningen i nöjdhet större än bland avdelningscheferna.

Tabell 3. Andel nöjda verksamhetschefer resp. avdelningschefer. Enkätfrågan var: "På det stora hela, hur nöjd är du med det stöd du fått från din HR-partner det senaste året?". Enkätsvaren angavs på en skala från 0–10, där 0 betydde "inte alls nöjd" och 10 "mycket nöjd". Svaren är grupperade till tre kategorier utifrån nöjdhet. Totalt svarade 196 chefer på enkätfrågan. En chef ville inte uppge chefsnivå och är därför exkluderad från resultatet.

	Andel som angav nöjdhet			Totalt
	0 till 4	5 till 7	8 till 10	
Verksamhetschef/biträdande	26%	30%	45%	100%
Avdelningschefer	18%	47%	35%	100%
Samtliga	20%	43%	37%	100%

Chefer med lång erfarenhet var mer kritiska till HR-stödet

Enkätresultatet visade att de chefer som arbetat länge i lägre utsträckning upplevde sig fått det stöd de behövde från sin HR-partner. Bland de chefer som arbetat mer än fem år i regionen uppgav 34 procent att de inte fått det stöd de behövde. Motsvarande siffra för de som arbetat fem år eller kortare tid i regionen var 23 procent.

Det fanns ingen större variation vad gällde nöjdhet relaterat till hur många medarbetare varje chef ansvarade för. Resultatet speglade i stort det övergripande resultatet.

Större andel verksamhetschefer har tillgång till eget administrativt stöd

Enkätresultatet visade att verksamhetschefer och biträdande verksamhetschefer i mycket högre grad än avdelningscheferna hade hjälp från medarbetare på den egna basenheten med att sköta personaladministrativa uppgifter. Enkäten visade också att antalet medarbetare per chef varierade mellan olika chefskategorier.

Tabell 4. Redovisning av svar från verksamhetschefer och avdelningschefer.

Enkätfråga	Verksamhetschef	Avdelningschef
Andel chefer som har tillgång till medarbetare som hjälper till med personaladministrativa uppgifter.	81 % (38 chefer)	52 % (79 chefer)
Andel chefer som har ansvar för fler än 25 medarbetare.	46 % (22 chefer)	60 % (91 chefer)
Andel chefer som har ansvar för fler än 35 medarbetare.	31 % (15 chefer)	35 % (53 chefer)

Var fjärde chef upplevde sig inte få stöd från sin HR-partner inom rimlig tid

Syftet med denna fråga var att ta reda på om cheferna upplevde sig få stöd från sin HR-partner inom rimlig tid. Vi valde att inte definiera begreppet "rimlig tid" utan fokuserade på chefernas upplevelse av vad rimlig tid är. Omkring 25 procent av cheferna upplevde att de inte fått stöd av sin HR-partner inom rimlig tid. Även här fanns skillnader mellan olika verksamhetsområden. I ett verksamhetsområde var det 35 procent av cheferna som upplevde att de inte fått stöd inom rimlig tid. I ett annat verksamhetsområde var motsvarande siffra 10 procent.

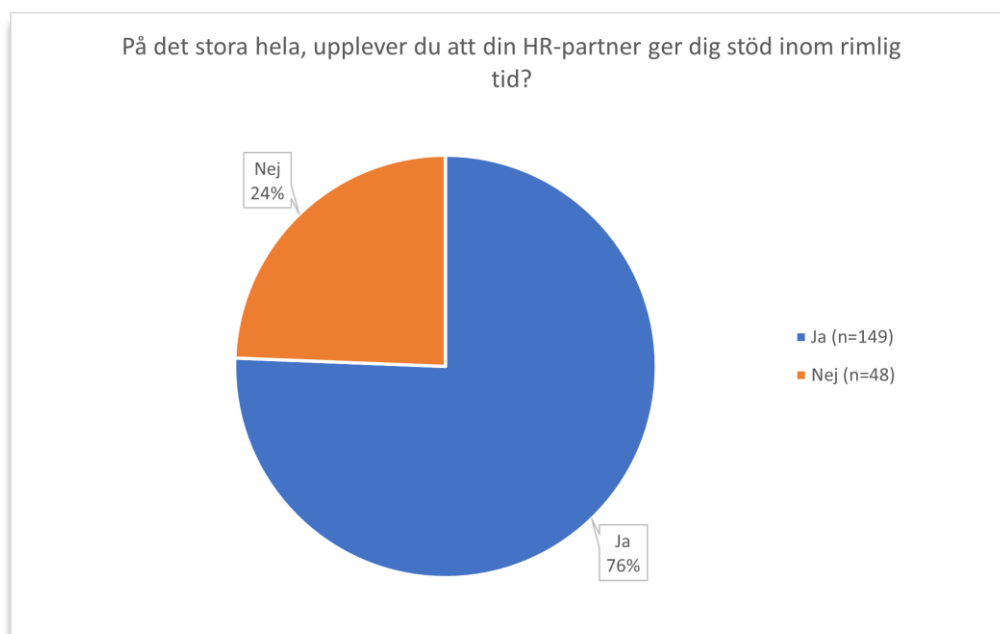


Diagram 5. Andel chefer som upplever att de får stöd från sin HR-partner inom rimlig tid. Samlat resultat för alla verksamhetsområden.

Resultatet visade också att verksamhetscheferna i något större utsträckning än avdelningscheferna upplevde att de inte fått stöd från sin HR-partner inom rimlig tid. 30 procent av verksamhetscheferna och 23 procent av avdelningscheferna uppgav att de inte fått stöd från sin HR-partner inom rimlig tid. Flera chefer kommenterade att de upplevde att deras HR-partners verkade ha hög arbetsbelastning.

Av kommentarer från fritextsvar framkom exempelvis att:

- Det saknades information om vem chefen skulle vända sig till i händelse av ordinarie HR-partners frånvaro.
- Ärenden ibland fastnade när HR-partner behövde ta hjälp från andra enheter inom HR-staben.
- Det saknades återkoppling på när chefen kunde förvänta sig få ett svar från sin HR-partner.

Brister i kommunikationen till chefer om HR-partners uppdrag

Vår enkät visade att 25 procent av svarande chefer inte hade fått information vare sig i introduktionen till sin chefsroll eller vid något annat tillfälle om vilket stöd de kunde förvänta sig få från sin HR-partner. I ett av verksamhetsområden svarade cirka 40 procent av cheferna att de inte fått information om vilket stöd de kunde förvänta sig. I övrigt var det endast mindre skillnader i resultatet mellan de olika verksamhetsområdena.

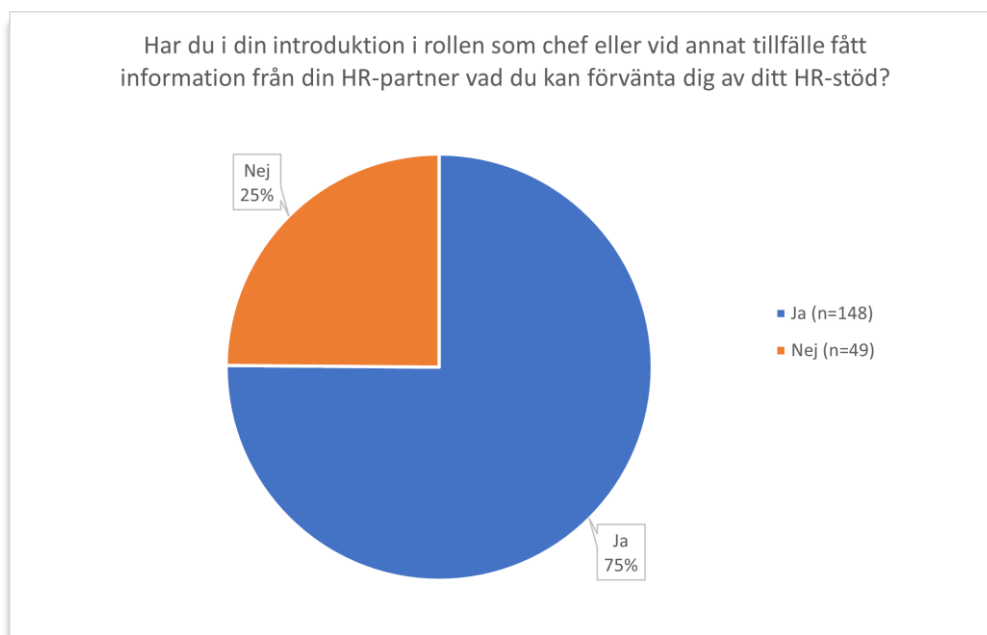


Diagram 6. Andel chefer som i samband med sin chefsintroduktion eller vid annat tillfälle hade fått information om vad de kunde förvänta sig för stöd från sin HR-partner. Samlat resultat för alla verksamhetsområden.

Var femte chef kände inte till vilket stöd de kunde förvänta sig från HR

Av svarande chefer uppgav 20 procent att de inte kände till vad de kunde förvänta sig för stöd från sin HR-partner.



Diagram 7. Andel chefer som kände till vilket stöd de kunde förvänta sig från sin HR-partner. Samlat resultat för alla verksamhetsområden.

Flera chefer uppgav i enkätens fritextsvar att deras förväntningar inte alltid överensstämde med hur stödet fungerade i verkligheten. Några förklaringar från cheferna på varför förväntningar inte alltid överensstämde med verkligheten var personalomsättningen bland HR-partners, kompetensskillnader hos HR-partners och en upplevelse av att arbetsuppgifter hade flyttats från HR-partners till chefer. Några chefer upplevde också att HR-partners hade blivit en mer kontrollerande funktion än en stödfunktion.

Exempel på citat från chefer från fritextsvar i enkäten:

" Jag har hunnit med tre olika HR-partner. Det har varit mycket olika hur bra eller mindre bra det har fungerat."

" Har hunnit byta HR flera gånger, har varierat mycket hur stödet har varit, alltifrån mycket bra till bristfälligt stöd"

" Skulle behöva en back-up de tillfällen ordinarie inte är på plats"

Chefernas behov av stöd under Covid-19

En majoritet av svarande chefer upplevde inte någon skillnad i behovet av stöd från sin HR-partner med anledning av Covid-19. Bland svarande chefer hade 22 procent haft ett ökat behov av HR-stöd under pandemin. Bland de chefer som haft ett ökat behov av stöd under pandemin svarade 77 procent att det stöd de fått från sin HR-partner varit tillräckligt.

Vår kommentar

Det är positivt att en majoritet av cheferna som svarat på vår enkätundersökning upplevde att de fått det stöd de behövde från sin HR-partner. Det är dock viktigt att regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställer att HR-stödet löpande följs upp och att åtgärder vidtas inom de områden som inte fungerar. Enkätresultatet visar att det finns förbättringsområden. Exempelvis:

- Cirka 30 procent av svarande chefer upplevde att de inte fått de stöd de behövde.
- 20 procent av svarande chefer uppgav att de inte kände till vad de kunde förvänta sig av sin HR-partner.
- Cirka 25 procent av svarande chefer upplevde att de inte fått stöd inom rimlig tid.

HR-partners syn på stödet till cheferna

Nedanstående avsnitt baseras på enkätsvar från 19 av regionens 28 HR-partners.

Resultatet av enkäten till HR-partners visade att majoriteten upplevde att deras uppdrag var tydligt.

Tabell 5. Andel HR-partners som upplever att uppdraget som HR-partner är tydligt.

Upplever du att ditt uppdrag som HR-partner är tydligt?	Antal	Procent
Ja	15	79
Nej	4	21

I kommentarer till frågan om uppdragets tydlighet framkom exempelvis att det fanns otydligheter gällande:

- Ansvar och befogenheter.
- Målstyrning inom HR.
- Var olika dokument fanns sparade.
- HR-partners uppdrag beroende på vilken chefsnivå uppdraget omfattar.

Hälften av HR-partners upplevde att omfattningen på uppdraget var orimligt

Av de HR-partners som besvarat enkäten upplevde mer än hälften att omfattningen på HR-partneruppdraget inte var rimligt i förhållande till antalet chefer de stöttade.

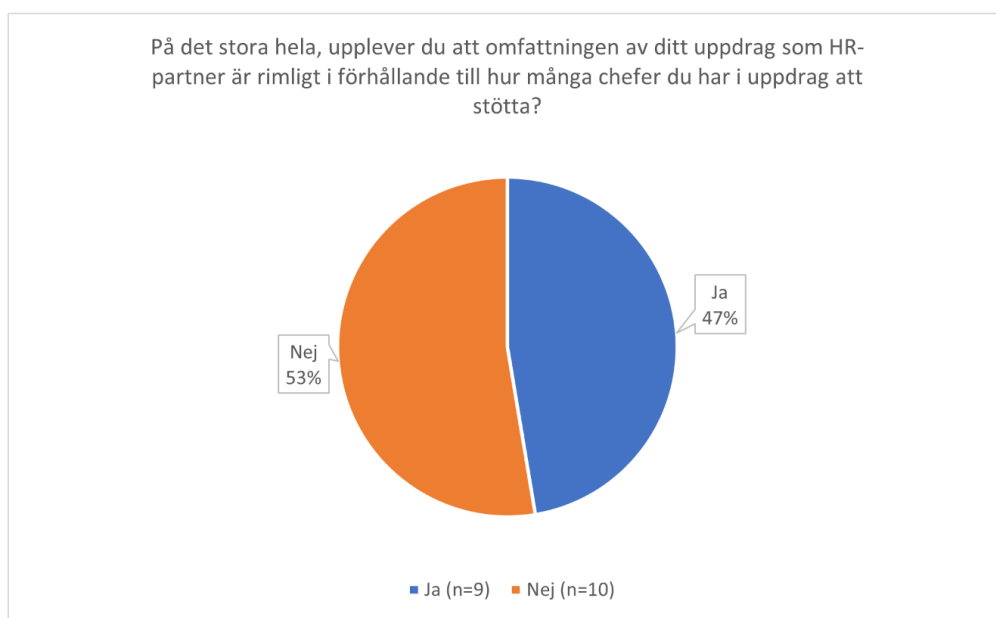


Diagram 8. Andel HR-partners som upplever att omfattningen på sitt uppdrag är rimligt i förhållande till hur många chefer de stöttar.

Var fjärde HR-partner upplevde att det var svårt att hinna stötta chefen i tid

Lite drygt var fjärde HR-partner som besvarade enkäten upplevde att det var svårt att hinna stötta cheferna inom rimlig tid. Bland kommentarer framkom att många chefer förväntade sig svar samma dag vilket inte alltid var möjligt. Någon HR-partner menade att arbetsförhållandena blivit bättre för HR-partners efter att cheferna börjat sköta mer administrativa uppgifter som exempelvis anställningsguide och anställningsavtal. Medan någon annan HR-partner beskrev arbetssituationen som stressig med hård prioritering av arbetsuppgifter, bortprioritering av fikaraster och fokus på att leverera "good enough".

Brist på kunskap om chefernas behov

Av enkäten framkom att drygt var fjärde HR-partner ansåg att deras uppdrag inte motsvarade chefernas behov av stöd alternativt att de inte kände till om deras uppdrag motsvarade chefernas behov av stöd. Av kommentarer framgick att chefer både hade behov av mer strategiskt stöd och mer stöd i det dagliga arbetet. Av kommentarer framgick även att HR-partners upplevde att chefer ville att HR-partnern skulle tillbringa mer tid ute på klinikerna.

Vår kommentar

Vi bedömer att svaren från HR-partners i hög grad speglar bilden som framkom i enkäten till cheferna om hur stödet fungerar.

Det är positivt att en majoritet av regionens HR-partners känner sig trygga med vad som ingår i deras uppdrag. Däremot är det oroande att mer än hälften av svarande HR-partners upplever att uppdraget är orimligt i förhållande till antalet chefer de stöttar.

Det är viktigt att regionstyrelsen säkerställer att HR-stödet till verksamheternas chefer löpande följs upp och att åtgärder vidtas inom områden där det finns brister.

5. Svar på revisionsfrågor

Granskningen visar att varken regionstyrelsen eller hälso- och sjukvårdsnämnden i tillräcklig grad styrt, följt upp eller haft kontroll över om cheferna i vården fått ett tillräckligt stöd från sin HR-partner. I hög grad hanteras styrningen och uppföljningen av det verksamhetsnära HR-stödet genom informella kontakter mellan HR-direktören, hälso- och sjukvårdsdirektören och andra tjänstepersoner i styrelsens och nämndens förvaltningar. Styrningen, utformningen och dimensioneringen av stödet bygger på personliga relationer och muntliga överenskommelser och inte på någon formell styrning och uppföljning. Varken styrelsen eller nämnden har säkerställt att det finns dokumenterade analyser över chefernas behov.

Positivt är att vår enkätundersökning visar att en majoritet av tillfrågade chefer inom hälso- och sjukvården och tandvården upplevde att de fick det stöd de behövde från sina HR-partners. Dock visade resultatet att det fanns skillnader mellan olika verksamhetsområden och mellan olika chefsnivåer.

Granskning visar också att de flesta cheferna under Covid-19-pandemin¹ inte upplevt någon större skillnad vad gäller behov av stöd från HR-partner. Av de chefer som





¹ Från pandemins början och fram till att enkäten avslutades i början av november 2020


haft behov av mer stöd under pandemin upplevde majoriteten att stödet varit tillräckligt, vilket är positivt.

Hälso- och sjukvårdsnämnden i sin roll som nyttjare av HR

Revisionsfråga	Bedömning	Vår kommentar
Har hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställt att det finns en tydlig överenskommelse med regionstyrelsen om hur hälso- och sjukvårdsförvaltningen ska nyttja HR-stödet inom regionstyrelsens förvaltning?		Överenskommelse saknas.
Har hälso- och sjukvårdsnämnden, med hjälp av beslut, direktiv, styrdokument styrt inriktningen och omfattningen av regionstyrelsens HR-stöd till chefer i hälso- och sjukvårdsförvaltningen?		Beslut, direktiv, styrdokument gällande inriktning och omfattning av HR-stöd till chefer saknas. HR-stödets inriktning och omfattning styrs genom informell dialog mellan hälso- och sjukvårdsdirektören och HR-direktören.
Har hälso- och sjukvårdsnämnden, med hjälp av inventering eller utvärdering identifierat vilket HR-stöd som cheferna i hälso- och sjukvårdsförvaltningen behöver?		Hälso- och sjukvårdsnämnden har inte gjort någon dokumenterad uppföljning sedan år 2017.
Har hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställt att styrdokument inom HR-området som berör hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltning är aktuella och behörigt beslutade?		Hälso- och sjukvårdsnämnden har inte säkerställt att det är tydligt vem som har befogenhet att besluta om styrdokument som berör nämndens verksamheter. Av de dokument vi kontrollerade i ledningssystemet var tre av fem inte reviderade i tid.
Har hälso- och sjukvårdsnämnden, med hjälp av uppföljning eller kontroller säkerställt att cheferna inom nämndens förvaltning får ett tillräckligt HR-stöd?		Hälso- och sjukvårdsnämnden har inte gjort någon dokumenterad uppföljning sedan år 2017.

Regionstyrelsen i sin roll som utförare av HR

Revisionsfråga	Bedömning	Vår kommentar
Har regionstyrelsen, säkerställt att det finns en tydlig överenskommelse med hälso- och sjukvårdsnämnden om vilket stöd som regionstyrelsens HR-stab ska ge till chefer i hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltning?	 NEJ	Överenskommelse saknas.
Har regionstyrelsen, säkerställt ett tillräckligt tydligt uppdrag till HR-staben när det gäller stödet till cheferna i hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltning?	 DELVIS	I regionstyrelsens verksamhetsplan och budget fanns inga riktade uppdrag till HR-staben om det verksamhetsnära stödet. Inom HR-staben har en beskrivning av HR-partneruppdraget tagits fram "Ditt HR-partnerstöd". Det är oklart hur dokumentet har beretts och vem som har beslutat om det.
Har regionstyrelsen, säkerställt en tillräcklig dimensionering och inriktning på HR-stödet till chefer i hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltning?	 NEJ	Det finns inga dokumenterade riktlinjer för hur dimensioneringen av HR-stödet ska se ut. Regionstyrelsen har inte gjort någon uppföljning av chefernas behov av HR-stöd sedan år 2017. Dimensionering och inriktning på HR-stödet bygger på informella dialoger på tjänstepersonsnivå.
Har regionstyrelsen, säkerställt att styrdokument, regler och rutiner inom HR-området som även gäller chefer i hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltning är aktuella och behörigt beslutade?	 NEJ	Regionstyrelsen har inte säkerställt att det är tydligt vem som har befogenhet att besluta om styrdokument som berör hälso- och sjukvårdsnämndens verksamheter. Av de dokument vi kontrollerade i ledningssystemet var tre av fem inte reviderade i tid.

Revisionsfråga	Bedömning	Vår kommentar
Har regionstyrelsen, med hjälp av uppföljning och kontroller säkerställt att HR-stabens stöd till cheferna i hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltning uppfyller överenskommelser med hälso- och sjukvårdsnämnden och ställda krav?		Regionstyrelsen har inte gjort någon dokumenterad uppföljning sedan år 2017. Regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden har ingen överenskommelse om HR-stödets inriktning eller omfattning.

Rekommendationer

Enligt kommunallagen är styrelser och nämnder ansvariga för att verksamheterna inom deras ansvarsområden fungerar tillfredsställande. Vi lämnar nedanstående rekommendationer till regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden:

- Förtydliga hur regionstyrelsens centrala HR-stab ska fungera i förhållande till övriga nämnders förvaltningar.
- Tydliggör hur styrning av det centrala HR-stödet ska gå till när det gäller stödets inriktning och omfattning. Säkerställ exempelvis att det finns beslutade principer och kriterier för hur fördelningen av HR-partners till chefer ska gå till.
- Säkerställ en kontinuerlig uppföljning av att HR-stödet till cheferna fungerar ändamålsenligt.
- Säkerställ en tydligare berednings- och beslutsprocess för styrande dokument inom HR-området som berör flera nämnders verksamheter.
- Säkerställ att uppdrag för HR-strateg, HR-partners med flera som arbetar som stöd till chefer i hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltning är beslutade och dokumenterade.

Umeå den 26 februari 2021

Eva Moe
Certifierad kommunal revisor

Revisionskontoret
Region Västerbotten

Clara Wiklund
Sakkunnig

Revisionskontoret
Region Västerbotten

Bilaga 1 Dokumentöversikt

Granskade dokument

Regionstyrelsens reglemente, LITA dokumentnummer 346111

Hälso- och sjukvårdsnämndens reglemente, LITA dokumentnummer 346112

Regionstyrelsens delegationsordning, 2019-04-02 § 81

Hälso- och sjukvårdsnämndens delegationsordning, 2020-03-25 § 30

Regionstyrelsens internkontrollplan

Hälso- och sjukvårdsnämndens internkontrollplan

Fullmäktiges protokoll 2017-11-21—22

Riktlinje Chefsförsörjningsprocessen, LITA, dokumentnummer 265598

Riktlinje Chefsstruktur Region Västerbotten v1.0, LITA, dokumentnummer 381395

Riktlinje Lönetillägg, LITA, dokumentnummer 176243

Riktlinje Bestämmelser kring bisyssla, LITA, dokumentnummer 182154

Riktlinje Systematiskt arbetsmiljöarbete, LITA, dokumentnummer 299031

Diariet för enkätsammanställning

Resultatet från hela enkäten finns i ärendet med diarienummer: REV 19–2020

Bilaga 2 Enkätfrågor till chefer

Denna enkät riktar sig till dig som är verksamhetschef, biträdande verksamhetschef eller avdelningschef inom ett länssjukvårdsområde, närsjukvårdsområde eller inom tandvården i Region Västerbotten.

Syftet med denna enkät är att ta reda på om regionens chefer upplever sig få ett tillräckligt stöd från sin HR-partner. Regionens HR-partners tillhör HR-staben och har i uppdrag att stötta regionens chefer.

Resultatet av enkäten kommer att användas i en granskning av styrning och kontroll över HR-stödet till chefer. Granskningen genomförs på uppdrag av regionens förtroendevalda revisorer.

Du som svarar på enkäten är anonym.

Enkäten tar uppskattningsvis 2–4 minuter att svara på.

Tack för din medverkan.

Vänliga hälsningar
Eva Moe och Clara Wiklund
Revisionskontoret
Region Västerbotten

Revisorerna är ett demokratiskt kontrollinstrument

Regionens revisorer arbetar på uppdrag av regionfullmäktige och är ett demokratiskt kontrollinstrument. I revisorernas uppdrag ingår att varje år granska den verksamhet som bedrivs av styrelser, nämnder och kommunala företag som regionen äger eller är delägare i. Uppdraget är att oberoende granska verksamheten som bedrivs av regionens styrelser, nämnder och kommunala företag. Revisorerna består av sju förtroendevalda politiker som är utsedda av regionfullmäktige. Till sin hjälp har revisorerna anställda tjänstepersoner på revisionskontoret och kan också anlita konsulter från upphandlade revisionsbyråer.

1.

Jag arbetar inom:

Länssjukvårdsområde 1
Länssjukvårdsområde 2
Närsjukvårdsområde Skellefteå
Närsjukvårdsområde södra Lappland
Närsjukvårdsområde Umeå
Tandvården
Inget av ovanstående (Svarande hamnar på fråga 13)

2.

Jag arbetar som:

Verksamhetschef/biträdande verksamhetschef
Avdelningschef
Vill inte uppge

Hur länge har du arbetat som chef?

0–5 år
6–10 år
11–15 år
16 år eller mer

3.

Hur många medarbetare har du personalansvar för?

1–14
15–25
26–35
Fler än 35
Har inget personalansvar (Svarande hamnar på fråga 13)

4.

Har du någon medarbetare på din arbetsplats som hjälper dig med personaladministrativa arbetsuppgifter? Exempelvis schemaläggning,

Löneadministration eller korttidsvikarieanskaffning.

Ja
Nej

5.

Har du i din introduktion i rollen som chef eller vid annat tillfälle fått information från din HR-partner vad du kan förvänta dig av ditt HR-stöd?

Ja
Nej

6.

Känner du till vad du som chef kan förvänta dig för stöd från din HR-partner?

Ja
Nej

Här kan du kommentera ditt svar:

7.

På det stora hela, upplever du att din HR-partner ger dig det stöd du behöver inom HR-området?

Ja
Nej

8.

Vilken är den främsta anledningen till att du upplever att stödet från din HR-partner inte motsvarar ditt behov?

Jag skulle behöva mer operativt stöd med personaladministrativa uppgifter (exempelvis schemaläggning och löneadministration).

Jag skulle behöva mer stöd i strategiska personalfrågor (exempelvis schemamodeller, ändrad chefstruktur, långsiktigt arbetsmiljöarbete).

Annat, vad? _____

9.

På det stora hela, upplever du att din HR-partner ger dig stöd inom rimlig tid?

Ja
Nej

Här kan du kommentera ditt svar här:

10.

På det stora hela, hur nöjd är du med det stöd du fått från din HR-partner det senaste året?

0 Inte alls nöjd

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10 Mycket nöjd

11.

På det stora hela, har ditt behov av stöd från din HR-partner förändrats under Covid-

19-pandemin?

Har haft mer behov av stöd

Har haft mindre behov av stöd

Ingen skillnad av behovet med anledning av Covid-19

12.

På det stora hela, upplever du att det stöd du fått från din HR-partner under Covid-19-pandemin varit tillräckligt?

Ja

Nej

13. (Hopp från fråga 1 och 3 beroende på valt svarsalternativ)

Du verkar inte tillhöra vår målgrupp och behöver därför inte svara fler frågor i denna enkät. Klicka på "nästa sida" för att komma vidare och avsluta enkäten.

14.

Finns det något ytterligare du vill framföra till oss? Något du önskar förtydliga utifrån dina enkätsvar eller något annat du vill förmedla till revisionen?

Du har nu besvarat alla frågorna i enkäten. För att avsluta och skicka in dina svar klickar du på "Avsluta".

Stort tack för din medverkan!

Bilaga 3 Enkätfrågor till HR-partners

Denna enkät riktar sig till dig som är HR-partner i Region Västerbotten.

Syftet med enkäten är att ta reda på om HR-partners upplever sig ha tillräckliga förutsättningar för att kunna ge verksamheternas chefer det stöd de behöver.

Resultatet av enkäten kommer att användas i en granskning av styrning och kontroll över HR-stödet till chefer. Granskningen genomförs på uppdrag av regionens förtroendevalda revisorer. I granskningen följer vi också upp hur cheferna upplever det stöd de får från sin HR-partner.

Du som svarar på enkäten är självklart anonym.

Enkäten tar uppskattningsvis 2–3 minuter att svara på.

Tack för din medverkan.

Vänliga hälsningar
Eva Moe och Clara Wiklund
Revisionskontoret
Region Västerbotten

Revisorerna är ett demokratiskt kontrollinstrument

Regionens revisorer arbetar på uppdrag av regionfullmäktige och är ett demokratiskt kontrollinstrument. I revisorernas uppdrag ingår att varje år granska den verksamhet som bedrivs av styrelser, nämnder och kommunala företag som regionen äger eller är delägare i. Uppdraget är att oberoende granska verksamheten som bedrivs av regionens styrelser, nämnder och kommunala företag. Revisorerna består av sju förtroendevalda politiker som är utsedda av regionfullmäktige. Till sin hjälp har revisorerna anställda tjänstepersoner på revisionskontoret och kan också anlita konsulter från upphandlade revisionsbyråer.

1.

Hur länge har du arbetat som HR-partner?

- 0–5 år
- 6–10 år
- 11–15 år
- 16 år eller mer

2.

Hur många chefer är du HR-partner till?

- 1–5 chefer
- 6–10 chefer
- 11–15 chefer
- 16–20 chefer
- 21–25 chefer
- 26 chefer eller fler

3.

På det stora hela, upplever du att ditt uppdrag som HR-partner är tydligt?

- Ja
- Nej

Kommentera gärna ditt svar:

4.

I ditt svar nedan, utgå från behovet hos de chefer du är HR-partner till idag.

På det stora hela, upplever du att ditt uppdrag som HR-partner motsvarar chefernas behov av stöd från dig?

- Ja
- Nej
- Vet ej

5.

Vilken är den främsta anledningen till att du upplever att ditt uppdrag som HR-partner inte motsvarar chefernas behov av stöd?

Jag upplever att chefer har mer behov av operativt stöd med personaladministrativa uppgifter (exempelvis schemaläggning och löneadministration).

Jag upplever att chefer har mer behov av strategiskt stöd (exempelvis schemamodeller, ändrad chefsstruktur, långsiktigt arbetsmiljöarbete).

Annat, vad? _____

6.

På det stora hela, upplever du att omfattningen av ditt uppdrag som HR-partner är rimligt i förhållande till hur många chefer du har i uppdrag att stötta?

Ja

Nej

Kommentera gärna ditt svar:

7.

På det stora hela, upplever du att du inom rimlig tid kan ge stöd till de chefer du är HR-partner till?

Ja

Nej

Kommentera gärna ditt svar:

8.

Finns det något ytterligare du vill framföra till oss? Något du önskar förtydliga utifrån dina enkätsvar eller något annat du vill förmedla till revisionen?

Du har nu svarat på samtliga frågor i enkäten. Klicka på "Avsluta" för att skicka in dina svar.

Stort tack för din medverkan!