

2018-12-07



Hans Strandlund

Till
Regionstyrelsen för svar
Regionfullmäktige för kännedom

Uppföljning av temagranskning personal- och kompetensförsörjning

Revisorerna i Region Västmanland har låtit PwC göra en uppföljning av den stora temagranskning avseende regionens arbete med personal- och kompetensförsörjning som genomfördes under 2017. I temagranskningen ingick tre delrapporter; sjukfrånvaro, personal- och kompetensförsörjning samt chefsförsörjning.

Revisionsfrågan för uppföljningen har varit: Har regionstyrelsen vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av tidigare genomförd temagranskning avseende personal- och kompetensförsörjning?

Efter genomförd uppföljning gör vi den samlade bedömningen att regionstyrelsen till övervägande del vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av tidigare genomförd temagranskning avseende personal- och kompetensförsörjning.

Denna bedömning gör vi utifrån följande ställningstaganden:

- Avseende delrapporten om sjukfrånvaro gör vi bedömningen att regionstyrelsen till övervägande del har fattat beslut och genomfört åtgärder utifrån de bedömningar och rekommendationer som lämnades i granskningsrapporten.
- Avseende delrapporten om personal- och kompetensförsörjning gör vi bedömningen att regionstyrelsen till övervägande del har fattat beslut och genomfört åtgärder utifrån de bedömningar och rekommendationer som lämnades i granskningsrapporten.
- Avseende delrapporten om chefsförsörjning gör vi bedömningen att regionstyrelsen till övervägande del har fattat beslut och genomfört åtgärder utifrån de bedömningar och rekommendationer som lämnades i granskningsrapporten.

Iakttagelser och bedömningar i sin helhet framgår i bifogad rapport. Revisorerna önskar svar från regionstyrelsen senast 2019-03-15.

FÖR REGIONENS REVISORER



Hans Strandlund
Ordförande



Elisabeth Löf
Revisor

Revisionsrapport

Uppföljning av temagranskning personal- och kompetens- försörjning

Region Västmanland

Carl-Gustaf Folkesson
Certifierad kommunal
revisor

Karolin Hamnér
Revisionskonsult

November 2018

pwc

Innehåll

1.	Sammanfattande revisionell bedömning.....	2
2.	Inledning	3
2.1.	Bakgrund	3
2.2.	Övergripande revisionsfråga	3
2.3.	Revisionskriterier	3
2.4.	Avgränsning och metod.....	3
3.	Redovisning av delrapporterna.....	4
3.1.	Inledning	4
3.2.	Sjukfrånvaro	4
3.2.1.	Sammanfattning av genomförd granskning	4
3.2.2.	Regionstyrelsens yttrande	5
3.2.3.	Iakttagelser - nuläge.....	5
3.2.4.	Bedömning.....	6
3.3.	Personal- och kompetensförsörjning	6
3.3.1.	Sammanfattning av genomförd granskning	6
3.3.2.	Regionstyrelsens yttrande	7
3.3.3.	Iakttagelser - nuläge.....	7
3.3.4.	Bedömning.....	9
3.4.	Chefsförsörjning	9
3.4.1.	Sammanfattning av genomförd granskning	9
3.4.2.	Regionstyrelsens yttrande	10
3.4.3.	Iakttagelser - nuläge.....	11
3.4.4.	Bedömning.....	11
4.	Bedömning	12
4.1.	Bedömning	12

1. *Sammanfattande revisionell bedömning*

PwC har på uppdrag av Region Västmanlands revisorer genomfört en uppföljning av en temagranskning avseende regionens arbete med personal- och kompetensförsörjning. I temagranskningen ingick tre delrapporter; sjukfrånvaro, personal- och kompetensförsörjning samt chefsförsörjning.

Efter genomförd uppföljning gör vi den samlade bedömningen att *regionstyrelsen till övervägande del vidtagit tillräckliga åtgärder* med anledning av tidigare genomförd temagranskning avseende personal- och kompetensförsörjning.

Denna bedömning gör vi utifrån följande ställningstaganden:

- Avseende delrapporten om sjukfrånvaro gör vi bedömningen att regionstyrelsen *till övervägande del* har fattat beslut och genomfört åtgärder utifrån de bedömningar och rekommendationer som lämnades i granskningsrapporten.
- Avseende delrapporten om personal- och kompetensförsörjning gör vi bedömningen att regionstyrelsen *till övervägande del* har fattat beslut och genomfört åtgärder utifrån de bedömningar och rekommendationer som lämnades i granskningsrapporten.
- Avseende delrapporten om chefsförsörjning gör vi bedömningen att regionstyrelsen *till övervägande del* har fattat beslut och genomfört åtgärder utifrån de bedömningar och rekommendationer som lämnades i granskningsrapporten.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Revisorerna i Region Västmanland genomförde under år 2017 en stor temagranskning avseende regionstyrelsens arbete med personal- och kompetensförsörjning. I granskningen ingick följande tre delar:

- Sjukfrånvaro
- personal- och kompetensförsörjning
- chefsförsörjning

I temagranskningen gjordes även en sammanfattande rapport av de tre delrapporterna. I den sammanfattande rapporten gjordes bedömningen att regionstyrelsen delvis säkerställde en ändamålsenlig personal- och kompetensförsörjning.

I denna uppföljning önskar revisorerna få en bild av vilka åtgärder som regionstyrelsen har vidtagit med anledning av revisionens tidigare genomförda temagranskning.

2.2. Övergripande revisionsfråga

Granskningen ska besvara följande revisionsfråga:

- Har regionstyrelsen vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av tidigare genomförd temagranskning avseende personal- och kompetensförsörjning?

2.3. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna i denna granskning utgörs av de tre delrapporterna som ingick i temagranskningen:

- Delrapport 1: Sjukfrånvaro
- Delrapport 2: Personal- och kompetensförsörjning
- Delrapport 3: Chefsförsörjning

2.4. Avgränsning och metod

Uppföljningen är avgränsad till temagranskningen som genomfördes under år 2017 och de bedömningar och rekommendationer som där gavs.

Uppföljningen har inkluderat dokumentstudier av styrelsens yttrande på de tre delrapporterna, regionstyrelsens protokoll, delårsrapport per april och augusti 2018 samt övriga relevanta underlag. Intervjuer har genomförts med regionråd med ansvar för personal och utbildningsfrågor samt tjänstepersoner.

Rapporten har varit föremål för sakgranskning.

3. *Redovisning av delrapporterna*

3.1. *Inledning*

I följande avsnitt redovisas den sammanfattande bedömning som gjordes i samband med de tre delgranskningarna tillsammans med de rekommendationer som lämnades. Efter beskrivningen av respektive delgranskning redovisas det svar som regionstyrelsen lämnat tillsammans med övriga iakttagelser som har bäring på aktuell granskning. Avslutningsvis lämnas vår bedömning, utifrån de åtgärder som regionstyrelsen har vidtagit, kopplat till respektive granskning.

3.2. *Sjukfrånvaro*

3.2.1. *Sammanfattning av genomförd granskning*

I augusti 2017 överlämnades delrapporten avseende sjukfrånvaron. Syftet med delrapporten var att besvara frågan om regionstyrelsens arbete för att förebygga och hantera sjukfrånvaron var ändamålsenligt.

Efter genomförd granskning gjordes bedömningen att regionstyrelsens arbete för att förebygga och hantera sjukfrånvaron *till viss del var ändamålsenligt*.

Det framkom i granskningen att det inom regionen delvis fanns tillgång till adekvata beslutsunderlag (ledningsinformation) avseende sjukfrånvaron, och att förutsättningarna för chefer att själva hämta, alternativt efterfråga statistik från befintliga system, varierade. Det framkom även att uppdrag och roller mellan de olika HR-nivåerna inom regionen upplevdes som otydliga. Vidare framkom att det rådde oklarhet i vilken utsträckning som goda exempel på insatser för att förbättra sjukfrånvaron spreds mellan verksamheterna.

Revisorernas rekommendationer

Följande rekommendationer lämnades till regionstyrelsen i rapporten:

- Att införa ett ledningsinformationsstöd som möjliggör att sjukfrånvarostatistik samt övrig adekvat personalstatistik kan följas upp på ett enkelt sätt inom olika organisatoriska nivåer och därmed bidra till en effektiv analys av effekterna kring vidtagna åtgärder.
- Att de goda exempel som finns inom regionen på lokal nivå vad gäller lyckade åtgärder mot den ökande sjukfrånvaron samlas och görs tillgängliga för hela organisationen för att på så sätt bidra till en generell kunskapsspridning.
- Att analyserna kring sjukfrånvarons utveckling i samband med delårs- och årsrapport utvecklas.
- Att uppdraget för HR-funktionerna förtydligas kopplat till behoven på olika organisatoriska nivåer inom regionen samt klargöra vilka förväntningar som verksamheterna kan ställa avseende HR-stöd kopplat till sjukfrånvaro.

3.2.2. Regionstyrelsens yttrande

Av svaret framgår att regionstyrelsen "i stort sett delar revisionens bedömning". Vidare framkom av svaret att regionstyrelsen delar uppfattningen att det finns ett behov av utveckla rapporteringen och analys avseende sjukfrånvaron.

I svaret pekar även regionstyrelsen på det arbete som bedrivs inom ramen för "Översyn av personal- och arbetsgivarpolitik". Av arbetsmiljöprogrammet, som antagits av regionfullmäktige, framgår att rutinerna kring uppföljning av sjukfrånvaron kommer att förbättras.

Avslutningsvis anges att regionstyrelsen kommer att efterfråga underlag samt analyser kopplat till sjukfrånvaron, att HR-stödet ska styras i större utsträckning och att goda exempel ska spridas.

3.2.3. Iakttagelser - nuläge

Regionstyrelsen

I svaret från regionstyrelsen nämns regionfullmäktiges beslut om ett arbetsmiljöprogram (2017: 79). Av beslutet framgår bla följande: "*Region Västmanlands arbetsmiljöarbete föreslås samlas i ett regionövergripande program - Arbetsmiljöprogrammet. Programmet kommer att ha en viktig roll för att stärka regionens arbetsmiljöarbete och ska möjliggöra skapandet av en långsiktig hälsofrämjande och hållbar arbetsmiljö. Det ska också stödja regionens arbete med att vara en attraktiv arbetsgivare. Programmet är det första för arbetsmiljöarbetet och föreslås gälla för perioden 2017-2021*".

I arbetsmiljöprogrammet finns mål samt därtill hörande handlingsplan vilken behandlades vid regionstyrelsens sammanträde 17-06-21. Enligt vad som framgår av dokumentet ska samtliga mål vara uppfyllda senast år 2021.

I vår genomgång av regionstyrelsens protokoll avseende beslut som fattats efter det att granskningen överlämnades, fram till oktober 2018, har vi inte noterat några ytterligare beslut kopplat till de bedömningar och rekommendationer som lämnades i granskningsrapporten.

Övriga iakttagelser

I tertialrapporten per 1804 redovisas aktiviteter kopplat till de olika delarna i arbetsmiljöprogrammet. Vad gäller området sjukfrånvaro kan noteras följande "*I arbetet med att minska sjukfrånvaro så genomförs, i tillägg till de aktiviteter som sker mer förebyggande inom arbetsmiljöområdet, en fördjupad analys av regionens sjukfrånvaro i syfte att bättre kunna styra de stödresurser som finns till arbetsplatser med behov av stöd*". Vidare uppges att en översyn av rehabprocessen pågår för att säkerställa att rätt insatser sker vid rätt tidpunkt.

I tertialrapporten per 1808 anges att målsättningen om 6 procents sjukfrånvaro för år 2018 inte kommer att kunna uppnås. Vidare anges att arbetet med att analysera regionens sjukfrånvaro över tid, är på väg att avslutas.

I övrigt kan nämnas att förbättringar avseende tillgången till adekvat statistik avseende sjukfrånvaro pågår inom ramen för arbetsmiljöprogrammet.

3.2.4. *Bedömning*

Av vår uppföljning framgår att regionstyrelsen har fattat beslut om ett övergripande arbetsmiljöprogram. Utifrån en översiktlig genomgång anser vi att de delar av programmet som berör arbetet mot sjukfrånvaro uttrycker en tydlig ambition och innebär ett samlat grepp kring sjukfrånvarofrågan. Vi anser vidare att arbetsmiljöprogrammet till delar svarar upp mot de bedömningar som lämnades i granskningsrapporten bl.a. avseende att förbättra rapporteringen och analyserna kring sjukfrånvaron till regionstyrelsen. Dock har vi inte noterat några särskilda åtgärder för att i större utsträckning sprida goda exempel. Vad gäller anpassning av HR-stöd till verksamhetens behov så är detta i nuläget ett pågående arbete.

Vi noterar att inga ytterligare beslut har fattats av regionstyrelsen kopplat till åtgärder för att minska sjukfrånvaron.

Vi gör bedömningen att regionstyrelsen till övervägande del har fattat beslut och genomfört åtgärder utifrån de bedömningar och rekommendationer som lämnades i granskningsrapporten.

3.3. *Personal- och kompetensförsörjning*

3.3.1. *Sammanfattning av genomförd granskning*

I november 2017 överlämnades delrapporten avseende regionstyrelsens arbete med personal- och kompetensförsörjning. Syftet med delrapporten var att besvara frågan om regionstyrelsens arbete med personal- och kompetensförsörjningen var ändamålsenligt.

Efter genomförd granskning gjordes bedömningen att regionstyrelsens arbete med personal- och kompetensförsörjning *till viss del var ändamålsenligt*.

Det framkom i granskningen att det endast till viss del skedde en adekvat regionövergripande styrning och uppföljning vad gäller personal- och kompetensförsörjning och att det till övervägande delar genomfördes behovs- och riskanalyser vad gäller personal- och kompetensförsörjning men inte på regionövergripande nivå.

I rapporten redovisades även att det fanns en del handlingsplaner kopplade till analyser av personal- och kompetensförsörjning på förvaltningsnivå samt att det fanns brister i samverkan mellan regionstyrelsen och verksamheter. Avslutningsvis framkom att verksamheterna till övervägande del hade tillgång till ett adekvat stöd från HR-funktionen.

Revisorernas rekommendationer

Följande rekommendationer lämnades till regionstyrelsen i rapporten:

- att ett årshjul för rapportering av personalfrågor införs i syfte att bidra till en tydligare struktur för *vad* som ska rapporteras *när* under ett verksamhetsår
- att ett strukturerat arbete med behovs- och riskanalyser införs på regionövergripande nivå avseende personal- och kompetensförsörjning.
- att tillse att uppdraget avseende framtagandet av en övergripande strategi för personal- och kompetensförsörjning slutförs snarast möjligt

- att chefers förutsättningar för att kunna behålla medarbetare ses över och förstärks
- att de synpunkter som framkommit i granskningen kopplat till brister i styrkulturen analyseras närmare och, vid behov, att adekvata åtgärder vidtas för att etablera en enhetlig och gemensam styrkultur inom regionen
- att åtgärder vidtas för att ytterligare förbättra HR-stödet med utgångspunkt från de behov som finns i förvaltningarna bla utifrån en tillgänglighetsaspekt
- att redovisning av arbetet med personal- och kompetensförsörjning ges utrymme i regionens budget samt årsredovisning

3.3.2. Regionstyrelsens yttrande

I sitt svar framför regionstyrelsen att man till ”viss del delar” de bedömningar som lämnats i rapporten. Regionstyrelsen delar uppfattningen att det finns ett behov av att utveckla den regionsövergripande styrningen och uppföljningen kopplat till personal- och kompetensförsörjning. I svaret påpekas även behovet av en kompetensförsörjningsplan som säkerställer rätt kompetens både i dagsläget och i framtiden.

Inom ramen för regionstyrelsens uppdrag ”Översyn av personal- och arbetsgivarpolitik” ingår uppdrag med bäring på att skapa förbättrade förutsättningar för chefer att behålla medarbetare.

3.3.3. Iakttagelser - nuläge

Regionstyrelsen

Av vår genomgång av regionstyrelsens protokoll fram till oktober 2018 framgår att regionstyrelsen har vidtagit ett antal åtgärder i linje med vad som framfördes i granskningsrapporten.

I sammanträdesprotokoll 2018-01-31 § 20 godkände regionstyrelsen att 26,9 miljoner kronor, som avsatts för att fortsätta arbetet med översyn av personal- och arbetsgivarpolitiken, tas i anspråk till regionstyrelsens förfogande år 2018. Översynen syftar till att utveckla en personal- och arbetsgivarpolitik som stödjer en framgångsrik verksamhet enligt vision, intentioner och mål i regionplanen. Uppdraget gavs redan år 2015 och i regionplanen för 2018-2020 finns ekonomiska medel avsatta för ändamålet.

Av beslutet framgår att arbetet behöver fokuseras på att omvandla vision och värderingar till principer, attityder och önskvärda beteenden, dels på att utveckla chefsstöd och olika verktyg inom kompetensförsörjningens alla delar.

I protokollet finns även en hänvisning till det påbörjade regionövergripande arbetet som berör ny arbetstidsmodell för nattarbete, kompetensmodell, schemariktlinjer och introduktionsår för sjuksköterskor.

I samband med regionstyrelsens arbetsutskotts sammanträde 2018-02-14 lämnade tf HR-direktör information angående årshjulet för planering, information och uppföljning av HR-frågor.

Enligt sammanträdesprotokollet 2018-04-25 (§ 118) fastställde regionstyrelsen en kompetensförsörjningsstrategi för Region Västmanland som ska vägleda och skapa förutsättningar för regionens arbete att långsiktigt planera för den kompetens som behövs i organisationen. Det framgår att kompetensförsörjningsstrategin ska ge regionen möjlighet att fokusera sina insatser inom kompetensförsörjningen och på så sätt få en större effekt inom prioriterade områden.

Utifrån strategin ska en kompetensförsörjningsplan, som täcker in behoven på kortare sikt (1 – 3 år) samt på längre sikt (4 – 10 år), tas fram. Detta arbete pågår för närvarande och kommer att presenteras till halvårsskiftet 2019. Målsättningen är att kompetensförsörjningsplaner ska finnas på tre nivåer – verksamhetsnivå, förvaltningsnivå samt regionövergripande nivå där den regionövergripande planen är en produkt av de två underliggande nivåerna.

I strategin ingår även aspekter kopplat till *attraktiv arbetsgivare* såsom rekrytera och behålla, arbetsmiljö och organisation samt kompetensplanering, löneutveckling och lönebildning.

Av protokollet framgår även att (§126) regionstyrelsen godkände finansiering av kostnader för praktikplatser till läkarassistenter och underläkare under framförallt sommaren för att på så sätt trygga den långsiktiga läkarförsörjningen i primärvård, psykiatri och habiliteringsverksamhet. I § 131 godkände regionstyrelsen även att medel tas i anspråk för en satsning på läkarförsörjningen, för rekryteringaktiviteter samt satsningar på att behålla ST-läkare och nyblivna specialistläkare i Region Västmanland.

Enligt sammanträdesprotokollet 2018-06-20 (§ 199) godkände regionstyrelsen att 18,3 mkr tas i anspråk till finansiering av omställning och kompetensutveckling *”för att säkra att regionen har den kompetensen som behövs för att vara en attraktiv arbetsgivare”*. Utgångspunkten i detta arbete beskrivs vara att erbjuda studielön vid studier och underlätta omställningsarbetet genom kompetenshöjning, kompetensväxling och individuella lösningar.

Övriga iakttagelser

I årsredovisningen för 2017 framgår att en ny kompetensmodell för sjuksköterskor, specialistsjuksköterskor, och barnmorskor i klinisk vård blivit klar. Syftet med kompetensmodellen är att *”attrahera, inspirera och behålla medarbetare genom att skapa tydliga karriärvägar och förutsättningar”*. Vidare beskrivs att kompetensmodellen bidrar till att få tydliga och lika krav för yrkesrollerna i regionen.

I delårsrapporten per 1808 beskrivs regionens erbjudande till sjuksköterskor avseende studielön/bibehållen lön under studier till specialistsjuksköterska. Kopplat till denna möjlighet har en ny process för ansökan och hantering tagits fram med syfte att tydliggöra regionens erbjudande.

Avslutningsvis kan nämnas de insatser som har gjorts för att stärka regionens rekryteringsfunktion med särskilt fokus på att utveckla rekryteringen av bristyrken.

3.3.4. *Bedömning*

Av vår granskning framgår att regionstyrelsen har fattat beslut om ett antal åtgärder med bäring på personal- och kompetensförsörjning, men även chefsförsörjning. Ett exempel är beslutet om översyn av personal- och arbetsgivarpolitiken där särskilda medel har avsatts för ändamålet.

Vi anser att beslutet om att anta en kompetensförsörjningsstrategi är ett viktigt beslut som innebär att en gemensam regionövergripande grund läggs för det fortsatta arbetet med personal – och kompetensförsörjning vilket kommer att manifesteras i den kommande kompetensförsörjningsplanen. I vår tidigare granskning framkom att det inom vissa verksamheter-/förvaltningar redan pågick ett arbete med att ta fram kompetensförsörjningsplaner. Dessa erfarenheter kommer enligt uppgift att tas tillvara i det pågående arbetet med att ta fram en enhetlig, regionövergripande modell för kompetensförsörjningsplanens innehåll och utformning. Utblickar sker även mot hur andra regioner/landsting arbetar med kompetensförsörjningsfrågor som ett sätt att samla in erfarenheter.

Av strategin framgår att begreppet attraktiv arbetsgivare utgör en del av kompetensförsörjningsstrategin vilket vi bedömer är av mycket stor vikt, där både *behålla-perspektivet* och *rekrytera-perspektivet* särskilt behöver beaktas. Utifrån strategin ska sedan kompetensförsörjningsplanen tas fram som kommer att ges ett perspektiv upp mot tio år. Vi anser att ett sådant långsiktigt perspektiv är viktigt för att skapa framförhållning i arbetet med personal- och kompetensförsörjning.

Vi noterar även att behovet av chefsstöd har uppmärksamrats av regionstyrelsen vilket vi, utifrån de iakttagelser som framkom i granskningsrapporten, anser är en angelägen fråga. Vidare noterar vi att vår rekommendation om att ta fram ett årshjul för HR-frågor har verkställts.

Vi noterar dock att den rekommendation som lämnades avseende brister i regionens styrkultur *inte* har beaktats i regionstyrelsens svar.

Vi gör bedömningen att regionstyrelsen till övervägande del har fattat beslut och genomfört åtgärder utifrån de bedömningar och rekommendationer som lämnades i granskningsrapporten.

3.4. *Chefsförsörjning*

3.4.1. *Sammanfattning av genomförd granskning*

I januari 2018 överlämnades delrapporten avseende regionstyrelsens arbete med chefsförsörjning. Syftet med delrapporten var att besvara frågan om regionstyrelsens arbete med chefsförsörjningen var ändamålsenligt.

Efter genomförd granskning gjordes bedömningen att regionstyrelsens arbete med chefsförsörjningen *till övervägande del* var ändamålsenligt.

Det framkom i granskningen att det delvis gjordes analyser av behovet av chefsförsörjningen, att det i huvudsak genomfördes behovs och riskanalyser avseende chefsförsörjningen på regionövergripande nivå, att det fanns handlingsplaner kopplade till genom-

förda analyser avseende chefsförsörjningen och att regionens varumärke som arbetsgivare var delvis attraktivt ur ett chefsperspektiv. Vidare framkom att det delvis fanns adekvata förutsättningar för ledare inom verksamheterna och att verksamheterna delvis fick ett adekvat stöd från HR-funktionen i arbetet.

Revisorernas rekommendationer

Följande rekommendationer lämnades till regionstyrelsen i rapporten:

- att den chefsinventering som togs i fram i inledningen av år 2017 och som belyser de förutsättningar som chefer inom regionen arbetar under, fortsättningsvis genomförs årligen där bla eventuella riskområden särskilt uppmärksammas tillsammans med förväntade rekryteringsbehov
- att förutsättningarna för chefsrollen utvecklas i syfte att skapa förutsättningar för ett hållbart ledarskap över tid och att ohälsotalen för chefer blir föremål för en analys där adekvata åtgärder vidtas i syfte att reducera ohälsan bland chefer
- att en analys genomförs kring hur HR-stöd kan utvecklas så att chefsrollen i lämpliga delar kan avlastas, i synnerhet vad gäller chefers behov av stöd i bla komplexa personalärenden, för att skapa mer utrymme för ledning och styrning av den operativa verksamheten
- att granskningen från år 2013 tillsammans med aktuell granskning bildar underlag i det fortsatta arbetet med att förbättra chefers förutsättningar, en särskild aspekt gäller behovet av en översyn vad gäller rollen som sektionsledare samt första linjens chef
- att arbetet med att stärka regionens varumärke som arbetsgivare avseende chefer ges särskilt fokus
- att informationen vad gäller pensionsavgångar i årsredovisningen vidareutvecklas till att även redovisa information om kommande pensionsavgångar avseende chefer

3.4.2. Regionstyrelsens yttrande

Regionstyrelsen konstaterar inledningsvis i sitt svar att man till *”viss del delar”* revisorernas bedömning med samma motivering som för den föregående granskningen avseende personal- och kompetensförsörjning. Av svaret framgår även att regionstyrelsen delar revisorernas bedömning att *”förutsättningar för chefsrollen ska utvecklas i syfte att skapa förutsättningar för ett hållbart ledarskap över tid och att stärka regionens varumärke som arbetsgivare avseende chefer ges särskilt fokus”*.

Vidare anges att chefsförsörjningen utgör en del av den regionövergripande kompetensförsörjningsstrategin. Även i detta svar hänvisas till regionstyrelsens uppdrag avseende personal- och arbetsgivarpolitik som även innehåller hantering av chefsrekryteringar.

Avslutningsvis kan noteras den ambition som uttrycks att förbättra chefers möjligheter att behålla medarbetare samt att göra chefsrollen mer attraktiv.

3.4.3. Iakttagelser - nuläge

Regionstyrelsen

Vår genomgång av regionstyrelsens protokoll för perioden fram till oktober 2018 visar att regionstyrelsen inte har fattat några specifika beslut kopplat till chefsförsörjning. De beslut som beskrivits avseende personal- och kompetensförsörjning (p. 3.3.3) ovan, har i allt väsentligt bäring även på området chefsförsörjning, bland annat beslutet om en regionövergripande kompetensförsörjningsstrategi samt det nu pågående arbetet med att ta fram en kompetensförsörjningsplan.

Övriga iakttagelser

Av delårsrapporten framgår att en satsning på särskilda chefsrekryterare har genomförts för att kunna ge ett mer adekvat stöd i samband med denna typ av rekryteringar. Vidare beskrivs programmet "Morgondagens chef" som vänder sig till blivande chefer. För seniora chefer genomfördes ett chefsprogram tillsammans med Landstinget Sörmland, Västerås stad och Eskilstuna kommun.

En ytterligare del är de chefsseminarier som har genomförts med chefer från olika delar och nivåer i organisationen. Syftet med seminarierna har varit att skapa samsyn kring kommande utmaningar samt gemensamt hitta lösningar till ett förändrat arbetssätt för att nå uppsatta mål. Ett ytterligare syfte har varit att stimulera till samarbete över verksamhetsgränserna.

Noterbart är att resultatet från seminarierna visade på ett förbättringsbehov inom områden såsom *"samverkan och samordning samt uttrycker en önskan om ökad satsning på utveckling"*.

3.4.4. Bedömning

I likhet med vår bedömning avseende personal- och kompetensförsörjning anser vi att regionstyrelsens beslut angående en kompetensförsörjningsstrategi samt den kommande kompetensförsörjningsplanen, utgör en viktig grund i det fortsatta arbetet med chefsförsörjningen. Vi anser att det är viktigt att i det fortsatta arbetet med kompetensförsörjningsplanen särskilt uppmärksamma de förutsättningar som i första hand första linjens chefer har i sitt uppdrag bla utifrån antal medarbetare samt tillgång till adekvat stöd. Detta för att skapa rimliga förutsättningar för chefer och göra det mer attraktivt att gå in i en ledarroll.

Vi noterar att de resultat som redovisats i samband med chefsseminarierna som pekade på behov av förbättringar när det gäller samverkan och samordning, ligger i linje med synpunkter som framkommit i vår granskning. Vidare anser vi att denna typ av seminarier är ett gott exempel på det som vi menar med *"erfarenhetsutbyte"* och som vi efterlyst i vår granskning.

Vi gör bedömningen att regionstyrelsen till övervägande del har fattat beslut och genomfört åtgärder utifrån de bedömningar och rekommendationer som lämnades i granskningsrapporten.

4. *Bedömning*

4.1. *Bedömning*

PwC har på uppdrag av Region Västmanlands revisorer genomfört en uppföljning av en temagranskning avseende regionens arbete med personal- och kompetensförsörjning. I temagranskningen ingick tre delrapporter; sjukfrånvaro, personal- och kompetensförsörjning samt chefsförsörjning.

Efter genomförd uppföljning gör vi den samlade bedömningen att *regionstyrelsen till övervägande del vidtagit tillräckliga åtgärder* med anledning av tidigare genomförd temagranskning avseende personal- och kompetensförsörjning.

Denna bedömning gör vi utifrån följande ställningstaganden:

- Avseende delrapporten om sjukfrånvaro gör vi bedömningen att regionstyrelsen *till övervägande del* har fattat beslut och genomfört åtgärder utifrån de bedömningar och rekommendationer som lämnades i granskningsrapporten.
- Avseende delrapporten om personal- och kompetensförsörjning gör vi bedömningen att regionstyrelsen *till övervägande del* har fattat beslut och genomfört åtgärder utifrån de bedömningar och rekommendationer som lämnades i granskningsrapporten.
- Avseende delrapporten om chefsförsörjning gör vi bedömningen att regionstyrelsen *till övervägande del* har fattat beslut och genomfört åtgärder utifrån de bedömningar och rekommendationer som lämnades i granskningsrapporten.

2018-12-07

Tobias Bjöörn

Uppdragsledare

Carl-Gustaf Folkeson

Projektledare