

Regionens revisorer 2024-02-21

Till Regionstyrelsen

Regionfullmäktiges presidium för kännedom

### **Revisionsrapport Granskning av den goda arbetsgivaren – åtgärder för att behålla och utveckla medarbetare och chefer**

Regionens revisorer har vid sitt sammanträde 2024-02-21 behandlat och godkänt bifogad revisionsrapport Granskning av den goda arbetsgivaren – åtgärder för att behålla och utveckla medarbetare och chefer.

Granskningens syfte har varit att bedöma om regionstyrelsen säkerställer att ändamålsenliga åtgärder vidtas för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer. Vi har i vår granskning biträtts av sakkunniga från PwC.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen **i allt väsentligt** säkerställer att ändamålsenliga åtgärder vidtas för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer.

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer till regionstyrelsen:

- Att regionstyrelsens uppföljning kopplat till att behålla samt utveckla medarbetare och chefer utvecklas.
- Att åtgärder vidtas för att säkerställa att tillgången till informationen förbättras gällande vilka utbildningar som finns tillgängliga för medarbetare och chefer.
- Att fortsatta åtgärder vidtas för att skapa goda förutsättningar för chefsrollen.

Yttrande samt redogörelse om vilka åtgärder Regionstyrelsen avser att vidta med anledning av resultatet i granskningen önskas senast 2024-06-21.

För regionens revisorer



Lillemor Landén Vepsä  
Ordförande



Annalena Emilsson  
Vice ordförande

Bilaga: Revisionsrapport Granskning av den goda arbetsgivaren – åtgärder för att behålla och utveckla medarbetare och chefer

Svar sänds till: [regionen@regionhalland.se](mailto:regionen@regionhalland.se)

# Granskning av den goda arbetsgivaren - Åtgärder för att behålla och utveckla medarbetare samt chefer

**Region Halland**

Februari 2024

*Carl-Gustaf Folkesson, Certifierad kommunal revisor*

*Sara Sommarin, Certifierad kommunal revisor*






*Marie Lindblad, Certifierad kommunal revisor*

# Sammanfattning

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

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen *i allt väsentligt* säkerställer att ändamålsenliga åtgärder vidtas för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. Bedömningarna utgår ifrån en tregradig skala: i allt väsentligt, inte helt samt ej. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning	
Finns mål och strategier utformade för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer?	Ja	
Skер ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla medarbetare?	Ja	
Skер ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla chefer?	Ja	
Skер kontinuerlig uppföljning av om åtgärderna för att behålla och utveckla medarbetare samt chefer får avsedd effekt?	Ja	
Vidtas vid behov åtgärder?	Delvis	

## Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer till regionstyrelsen:

- Att regionstyrelsens uppföljning kopplat till att behålla samt utveckla medarbetare och chefer utvecklas.
- Att åtgärder vidtas för att säkerställa att tillgången till informationen förbättras gällande vilka utbildningar som finns tillgängliga för medarbetare och chefer.
- Att fortsatta åtgärder vidtas för att skapa goda förutsättningar för chefsrollen.

# Innehållsförteckning

<b>Inledning</b>	<b>3</b>
<b>Bakgrund</b>	<b>3</b>
<b>Syfte och revisionsfrågor</b>	<b>3</b>
<b>Revisionskriterier</b>	<b>3</b>
<b>Avgränsning</b>	<b>4</b>
<b>Metod</b>	<b>4</b>
<b>Granskningsresultat</b>	<b>5</b>
Mål och strategier	6
Revisionsfråga 1: Finns mål och strategier utformade för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer?	6
Bedömning	8
Systematiskt arbete för att behålla och utveckla medarbetare och chefer	9
Revisionsfråga 2: Sker ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla medarbetare?	9
Revisionsfråga 3: Sker ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla chefer	9
Bedömningar	13
Uppföljning och åtgärder	13
Revisionsfråga 4: Sker kontinuerlig uppföljning av om åtgärderna för att behålla och utveckla medarbetare samt chefer får avsedd effekt?	13
Revisionsfråga 5: Vidtas vid behov åtgärder?	13
Bedömningar	16
<b>Samlad bedömning</b>	<b>17</b>
<b>Rekommendationer</b>	<b>17</b>
<b>Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor</b>	<b>18</b>

# Inledning

## Bakgrund

Av regionens dokument "Mål och budget 2023" framgår följande: *"Medarbetarna är Region Hallands viktigaste resurs i erbjudandet om en välfungerade hälso- och sjukvård och god samhällsservice. Samtidigt ökar behovet av välfärdstjänster i en betydligt högre utsträckning än tillgången på kompetens. När bristen på arbetskraft ökar behöver rekryteringsbehoven minska, bland annat genom att behålla, utveckla och använda medarbetares kompetens på rätt sätt. För att attrahera och behålla rätt kompetens behöver Region Halland fortsatt erbjuda konkurrenskraftiga arbetsvillkor, en god arbetsmiljö och kontinuerlig kompetensutveckling"*

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

Mot bakgrund av ovanstående har revisorerna utifrån sin bedömning av väsentlighet och risk beslutat att granska regionens arbete för att behålla och utveckla medarbetare samt chefer.

## Syfte och revisionsfrågor

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

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

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

## Revisionskriterier

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

- Kommunallagen, kap. 6 § 6.
- Regionstyrelsens reglemente
- Kompetensförsörjningspolicy för Region Halland 2017 - 2026
- Riktlinjer för Region Hallands kompetensförsörjning 2017-2026

## **Avgränsning**

Granskningen är avgränsad till regionstyrelsen. Granskningen avser revisionsåret 2023.

## **Metod**

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av relevanta styrdokument och planer/strategier med bäring på granskningsområdet. Genomgång av regionstyrelsens protokoll avseende år 2023 med avseende på beslut som berör förutsättningarna för att kunna behålla samt utveckla medarbetare och chefer har även gjorts.

Intervjuer har skett med:

- Regiondirektören.
- Representanter från HR-avdelningen.
- Representanter från Hallands sjukhus, Regionservice, Ambulans, diagnostik och hälsa och Psykiatri Halland.
- Representanter från fackförbunden Kommunal, Vision, Saco, Vårdförbundet och Sveriges läkarförbund.

Rapporten är kvalitetssäkrad av Marie Lindblad, certifierad kommunal revisor.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

# Granskningsresultat

## Ansvar

I "Reglemente för regionstyrelsen och driftnämnderna i Region Halland" fastställs styrelsens och nämndernas ansvarsområden. Bland annat anges att regionstyrelsen har ett ansvar för regionens ekonomiska och organisatoriska utveckling samt att säkra att regionen har en ändamålsenlig organisation. Därtill framgår av reglementet att regionstyrelsen ansvarar för frågor som rör förhållandet mellan Region Halland som arbetsgivare och dess arbetstagare. Detta ansvar innebär att regionstyrelsen ska:

- Vara regionens centrala arbetsgivarorgan och ha ett övergripande arbetsgivar- och arbetsmiljöansvar samt svara för övergripande personalpolitiska frågor,
- Ansvara för löne- och pensionspolitik,
- Utveckla och samordna personalpolitik och personaladministration,
- Ge råd och biträde i personalpolitiska frågor till regionens nämnder och bolag,
- Ansvara för Region Hallands gemensamma personalstatistik.
- Ha arbetsgivaransvaret för regionens förvaltningschefer. Arbetsgivaransvaret omfattar ansvar för kompetensförsörjning, jämställdhet och mångfald.

Respektive driftnämnd är anställningsmyndighet för personal vid dess förvaltning och har hand om arbetsgivare- arbetsmiljö- och personalpolitiska frågor inom sitt respektive verksamhetsområde. Reglementet antogs 2022-06-22 §57 och är gällande från år 2023.

Det är regionkontoret som är förvaltning för regionstyrelsen. HR-avdelningen, som är en del av regionkontoret, leds av HR-direktören och innefattar områdena:

- Förhandling/arbetsrätt.
- Arbetsmiljö.
- Kompetensförsörjning och analys.

## Mål och strategier

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

### *lakttagelser*

#### Målstyrning

Enligt "Mål och Budget 2023 med ekonomisk ram 2024 - 2027" (antagen av fullmäktige 2022-11-23 §117) finns sju fastställda fokusområden i Region Halland. Två av fokusområdena har tillhörande mål med bäring på kompetensförsörjning:

- Fokusområde: Förnyelseförmåga och konkurrenskraft.
- Fokusområde: Utbildning, kompetens och jämlik hälsa.

Till samtliga fokusområden finns tillhörande konkreta målsättningar. Dessa mål gäller för hela regionen, inklusive för regionstyrelsen, och är formulerade enligt nedan:

- Region Halland ska positionera regionen för att attrahera etableringar, besökare och kompetenser.
- Region Halland ska bidra till en god kompetensförsörjning i regionen.
- Region Halland ska bedriva ett aktivt jämställdhetsarbete

I regionens budgetdokument (Mål och Budget) för år 2023 tydliggörs även att kompetensförsörjning ses som en viktig del i att säkra att regionen har anställda med rätt kompetens. Detta utvecklas vidare i "Regionkontorets verksamhetsplan 2023" där medarbetare inom regionen särskilt lyfts fram som "Region Hallands viktigaste resurs i erbjudandet om en välfungerande hälso- och sjukvård och god samhällsservice". Därtill anges att regionen ska verka för en långsiktig kompetensförsörjning, kompetensutveckling och vidareutbildning samt ett sunt och hållbart arbetsliv. Verksamhetsplanen behandlades av styrelsen 2022-11-30 §190.

Även i "Mål och Budget 2024 med ekonomisk plan 2025 - 2028" (antagen av fullmäktige 2023-06-21 §79) lyfts medarbetarna och deras engagemang fram som regionens viktigaste resurs för att locka människor att vilja arbeta och bo i Halland. Beslutade fokusområden med bäring på personal- och kompetensförsörjning är: attraktiva och hållbara livsmiljöer, förnyelseförmåga och konkurrenskraft samt utbildning, kompetens och jämlik hälsa.



## Strategier kopplat till kompetensförsörjning

Som en del i regionstyrelsens samordningsansvar ingår att ansvara för framtagandet av regionövergripande styrdokument inom personalområdet samt styrdokument som bedöms vara nödvändiga för ledning av regionen kopplat till granskningsområdet.

Av regionen har vi mottagit en policy och riktlinje för kompetensförsörjning samt för arbetsmiljöarbetet. Dessa beskrivs kortfattat nedan.

I "Kompetensförsörjningspolicy för Region Halland 2017 - 2026" beskrivs bakgrunden till policyn och ramverket för kompetensförsörjningsarbetet. Syftet med policyn och de kompletterande riktlinjerna är, enligt skrivelse, att etablera en tydlig struktur för styrningen av Region Hallands långsiktiga kompetensförsörjningsarbete fram till år 2026. Enligt ramverket är det huvudsakliga målet för kompetensförsörjning att ha kompetenta och engagerade medarbetare som utvecklar verksamheten.

Huvudmålet är nedbrutet i fem delmål:

1. Rätt kompetens på rätt plats.
2. Möjlighet att attrahera och rekrytera den kompetens som behövs.
3. God karriär- och utvecklingsmöjligheter i en innovativ miljö.
4. Ett sunt och hållbart arbetsliv.
5. Ett gott ledar- och medarbetarskap med utgångspunkt i värdegrunden.

Till samtliga delmål finns delmålsindikatorer och uppföljningsvariabler kopplade.

I "Riktlinjer för kompetensförsörjning 2017 - 2026" beskrivs prioriteringarna för delmålen. Dessa handlar om att inrätta processer för att förstå behov av och tillgång till kompetens, öka intresset för att arbeta i Region Halland, effektivisera rekryteringsarbetet och öka medarbetarnas engagemang. Enligt riktlinjen kommer aktiviteter att väljas ut varje verksamhetsår för verksamheterna för genomförande under årets första kvartal.

I både policyn och i riktlinjerna framgår planering och uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet i ett årshjul. Årshjulet omfattar analys, dialog kring aktiviteter och resursfördelning.

Policyn och riktlinjerna har, enligt styrdokumentet, tagits fram i bred förankring tillsammans med politiker, tjänstemän och företrädare för de olika yrkesgrupperna. Huruvida de behandlats av regionstyrelsen framgår däremot inte av de upprättade dokumenten. Policyn är daterad 2017-10-31 och riktlinjerna 2020-02-10. Båda dokumenten är fastställda av HR-direktören enligt skrivelse i styrdokumentet.

I "Arbetsmiljöriktlinje" (2022) beskrivs arbetsmiljöarbetet i regionen på flera nivåer: individnivå, arbetsplatsnivå och organisatorisk nivå. Centrala delar avseende arbetsmiljö är: Främja hälsa, Förebygga ohälsa och Åtgärda ohälsa. Riktlinjen är, enligt skrivelse, en konkretisering av arbetsmiljöpolicy som vi mottagit. Även arbetsfördelningen avseende arbetsmiljö och hur arbetet följs upp framgår i riktlinjen. Enligt riktlinjen är styrdokumentet fastställt av HR-direktör och godkänt 2022-12-08.

### *Kompetensinventering*

Vid intervju med HR-avdelningen lyfts att förvaltningar tidigare arbetat olika avseende kompetensförsörjningen. Under hösten 2023 har det pågått ett arbete för att identifiera och säkerställa det nuvarande kompetensbehovet i syfte att kunna säkerställa att regionen har rätt kompetens även i framtiden. Enligt de intervjuade ska inventeringen resultera i att kompetensförsörjningsplaner tas fram för varje förvaltning.

Av erhållet arbetsmaterial framgår att kompetensinventeringar har genomförts även tidigare men att inventeringen under år 2023 "blir första inventeringen som inkluderar en större del av kompetensförsörjningsområdet". I intervju lyfts att även exempelvis förvaltningarnas behov och chefers förutsättningar innefattas i arbetet. Inventeringen utgår ifrån modell för kompetensförsörjning, den så kallade "ARUBA-modellens begrepp". Modellen omfattar följande delar: *Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla och Avveckla*. Inventeringen är ännu inte färdigställd. Förvaltningarna har, enligt de intervjuade, varit involverade genom dialoger med HR-partners och olika ledningsgrupper.

De fackliga företrädarna framför vid intervju att de anser att kompetensinventeringen är en positiv åtgärd. Dock anser de att arbetsmiljöarbetet behöver utvecklas. Stress, ökad sjukfrånvaro och lokaler som brister i förhållande till verksamheternas behov anges som orosfaktorer som kommer ha en inverkan på framtida förutsättningar.

### *Bedömning*

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

**Bedömning: Ja**

Vi bedömer att mål och strategier finns utformade för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer. Vi konstaterar att det i budget för år 2023 finns mål med tillhörande fokusområden som har koppling mot att både behålla och utveckla medarbetare och chefer. Vi kan även konstatera att strategier finns framtagna för kompetensförsörjning och för arbetsmiljöområdet.

Vi noterar att de fackliga företrädarna framför att arbetsmiljöarbetet behöver utvecklas.

Vi har i vår granskning tagit del av det arbete som pågår med kompetensinventering vilket vi anser kommer att utgöra ett viktigt underlag i arbetet med kompetensförsörjning, inte minst för att bedöma kommande behov av kompetenser.

## **Systematiskt arbete för att behålla och utveckla medarbetare och chefer**

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

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

### *lakttagelser*

Som framgår av revisionsfråga 1 finns ett flertal mål avseende kompetensförsörjning för både år 2023 och 2024. Under år 2023 har det även pågått en kompetensinventering för att identifiera kompetensbehoven på de olika förvaltningarna i regionen. Som framkommit i revisionsfråga 1 är inventeringen ännu inte klar.

I Region Hallands uppföljningsrapport 2 (delårsrapport per augusti) framgår bland annat att:

- Personalomsättningen uppgick per delåret år 2023 till 13,7 % vilket översteg målvärdet per helår som var 11 %. Utfallet per delår är en minskning med 0,3 % gentemot samma tidsperiod år 2022. Det är särskilt de yngre och äldre åldersgrupperna som bidrar till omsättningen. Bland de äldre personalgrupperna härrör, enligt rapporten, omsättningen oftast till pensionsavgångar.
- Flera insatser bedrivs för att minska användandet av hyrbolag, och förvaltningarna har exempelvis genomfört risk- och konsekvensanalyser. Hallands sjukhus har beslutat om att bemanningssjuksköterskor endast ska användas för arbetspass under helger och nätter. Arbetet med att behålla befintlig personal understryks.
- För befintliga anställda anges att det pågår ett arbete med NPF-utbildning och verktyg för återhämtning på arbetstid. NPF står för neuropsykiatriska funktionsnedsättningar. Handledarutbildning och översyn av introduktionsprocessen beskrivs som andra insatser.

Inom ramen för granskningen har vi mottagit ett utkast avseende regionkontorets årsrapport för år 2023. I rapporten anges att det pågått ett arbete avseende att införa ett nytt schema och bemanningsverktyg (TESSA) som medför en förenkling avseende att planera, visualisera och lättare överskåda befintlig bemanning i realtid. I dagsläget uppges pilotprojekt genomförts i bland annat verksamheterna Hallands sjukhus, regionservice och närsjukvården som kan betecknas som "schemaintensiva" verksamheter. Pilotfasen har avslutats och beskrivs som "framgångsrik". Under år 2024 kommer fler verksamheter att omfattas.

Av utkastet till årsrapporten framgår även att exempelvis kommunikationsaktiviteter genomförts. Aktiviteterna omfattar förbättrad webbinformation om jobb- och

karriärmöjligheter, nytt bildmaterial i jobbbannonser och översyn av arbetssätt och mallar för jobbbannonsering i sociala medier.

Avseende personalomsättning var utfallet enligt utkastet för år 2023 9,92 procent vilket understeg målvärdet om 11 procent. Utfallet för sjukfrånvaron uppgick till 2,4 procent för år 2023 vilket understeg målvärdet om 5,2 procent. Vid faktagranskning tydliggörs att uppgifterna avseende utfallen per helår inte stämmer, och att utfall för personalomsättningen uppgick till 13,4 procent. Utfallet för sjukfrånvaron var 5,8 procent.

I vår protokollsgranskning för regionstyrelsens sammanträden för våren år 2023 framgår att flera motioner angränsande till området personal- och kompetensförsörjning behandlades. Motionerna avsåg bland annat att göra en plan för fler praktik- och traineeplatser i regionens regi (föreslogs bifallas), anställningsgaranti för ungdomar som avslutar vård- och omsorgscollege med godkända betyg (föreslogs avslås) och verka för fler YH-utbildningar (föreslogs bifallas). Motionen som föreslogs avslås av fullmäktige av styrelsen gjordes så mot bakgrund av att den rekryterande chefen ska kunna ta hänsyn till kompetensen.

I Region Hallands "Mål och Budget" för 2024 anges att regionen har genomfört satsningar för att stärka regionen som attraktiv arbetsgivare. Under pandemin gavs exempelvis extraersättningar till alla medarbetare och friskvårdsbidraget höjdes med 60 procent under förra mandatperioden. Villkor och ersättningar beskrivs också ha förbättrats för bland annat sjuksköterskor och undersköterskor. Att utvidga möjligheten till flera yrkesgrupper avseende tillgång till arbetsskor anges vara en prioriterad fråga, men som först ska utredas innan beslut tas.

Av intervju med företrädare för HR-avdelningen lyfts att regionen arbetar med att tydliggöra utbildningsalternativ för de anställda i syfte att öka transparens och möjligheterna för de anställda att ta del av, och utvecklas genom, de olika utbildningarna.

### *Medarbetarundersökning*

I Region Halland genomförs årligen en medarbetarundersökning som en del i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Inom ramen för granskningen har vi mottagit en dokumenterad rutin för medarbetarundersökningen som beskriver ansvar, målgrupp, undersökningsfrågor och arbetsprocessen kopplat till undersökningen. Rutinen är daterad 2022-09-21 och fastställd av HR-direktör enligt notering i rutinen. Syftet med undersökningen beskrivs vara att "undersöka medarbetarnas uppfattning om, och förutsättningar för, att nå Region Hallands övergripande kompetensförsörjningsmål - kompetenta och engagerade medarbetare". Undersökningen behandlar områdena:

- Hållbart medarbetarengagemang (HME).
- Organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA).

Tillsvidareanställda, tidsbegränsat anställda och föräldralediga samt sjukskrivna tillhör undersökningens målgrupp. De två sistnämnda gruppernas frånvaro ska inte vara längre än 6 månader. Intermittent anställda eller timavlönad personal ingår ej i målgruppen.

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av medarbetarundersökningen på regionnivå som genomfördes under september och oktober år 2023. Av vår protokollsgranskning framgår att regionstyrelsen inte har tagit del av medarbetarundersökningen. Vid faktagranskning anges av HR-avdelningen att rapportering till regionstyrelsen kommer ske i mars år 2024. I intervjuer lyfts att sammanställningar även gjorts på förvaltningsnivå. I samband med faktagranskning fick vi ta del av sammanställningar på förvaltningsnivå, däremot visades resultaten på totalnivå. De frågor som användes i medarbetarundersökningen med bäring på dels personal- och kompetensförsörjning dels utveckling och att få den anställde att stanna kvar var följande:

- Mitt arbete känns meningsfullt.
- Jag lär nytt och utvecklas i mitt dagliga arbete.
- Jag ser fram emot att gå till arbetet.

Det sammanvägda resultatet visar på att en stor majoritet (över 80 procent) ansåg att ovanstående påståenden antingen stämde relativt bra eller mycket bra.

Av OSA-undersökningen framgår att enbart 18 procent av respondenterna anser att påståendet "Jag har tillräcklig tid att utföra mina arbetsuppgifter" stämmer mycket bra. Drygt 40 procent angav däremot att det stämmer ganska bra. I utkastet för årsrapporten år 2023 framgår att resultatet minskat gentemot föregående år med två enheter och att resultatet understiger målvärdet och hamnar i gult intervall.

De fackliga representanterna framför att sjukfrånvaro och arbetsmiljö är de frågor som de framförallt blir kontaktade kring av sina medlemmar. De fackliga företrädarna anser vidare att den positiva bild som framkommer i det övergripande resultatet står i viss kontrast till resultaten på förvaltningsnivå som uppges vara mer negativa.

I OSA-undersökningen uppgav de svarande, gällande påståendet "Jag har inga besvär av stress eller oro orsakade av mitt arbete", stämde ganska bra (34,1 procent) respektive mycket bra (20,6 procent).

## **Medarbetare**

I medarbetarundersökningen ställdes ett antal frågor kopplade till ledarskap.

- Min närmaste chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser.
- Min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare.

- Min närmaste chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete.

Av det sammanvägda resultatet framgår att knappt 79 procent anser att ovanstående påståenden antingen stämmer ganska bra eller mycket bra. Avseende det andra och tredje påståendet uppgav 53,3 procent respektive 47,1 procent att de stämmer mycket bra.

I våra intervjuer verifieras bilden i stort att anställda upplever att cheferna visar medarbetarna ett stort förtroende. Det framgår även vid intervjuer (med chefer och medarbetare) att chefer är lyhörda för utvecklingsmöjligheter och utbildningar. Som exempel ges utbildningen "Morgondagens ledare" som är en utbildning för framtida chefer, vidareutbildning för sjuksköterskor samt möjligheten till flexibel arbetstid. Samtidigt framförs önskemål om ett tydligare regionperspektiv för att minska "stuprörstänk" mellan förvaltningar. Därtill uttrycks oro för hur regionen långsiktigt ska klara av att upprätthålla en god arbetsmiljö samtidigt som nyttjandet av hyrpersonal minskar. Andra önskemål för framtiden är utveckling av introduktionen för nya medarbetare samt ett förtydligande av vilket ansvar som ingår i olika yrkesroller.

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av en riktlinje för medarbetaruppdraget. Riktlinjen gäller enligt skrivelse för hela regionen och är daterad 2020-02-10 samt fastställd av HR-direktören. Riktlinjen behandlar värdegrunden och vad uppdraget som medarbetare innebär. Riktlinjen syftar till att vara ett stöd i samtal mellan chef och medarbetare samt att skapa förutsättningar för att omsätta värdegrunden i praktiken.

## **Chefer**

De intervjuade uppger vid ett flertal tillfällen att chefsrollen blivit mer komplex genom åren, exempelvis genom att chefer ofta har flera anställda som arbetar på olika håll (per distans eller i olika städer). De med chefsroll står därtill inför utmaningen om att behålla medarbetare samtidigt som anställda oftare byter arbetsgivare och att anpassa sin verksamhet för att attrahera den yngre generationen, utan att för den delen ändra för mycket för de nuvarande medarbetarna.

Att chefsrollen är komplex styrks även av OSA-undersökningen då chefer har ett lägre OSA-värde (totalt) än medarbetare, även om det överstiger målvärdet enligt årsrapporten. Resultatet avseende tillräcklig tid att utföra de egna arbetsuppgifterna anges däremot ligga inom den röda intervallen och vara en del i en sjunkande trend sedan år 2021.

Av de chefer som vi har intervjuat anges tillgången till olika chefsstödsfunktioner, exempelvis HR-stöd, samt ett ökat fokus på chefers förutsättningar som viktiga faktorer för att de i sin roll som chef väljer att fortsätta sin anställning i regionen. Att det nyligen införts möjligheten för chefer att få mentorsstöd av mer seniora chefer lyfts som positivt vid flertalet intervjuer. Vidare framgår att chefer i regionen genomgått utbildning i förändringsledning.

I likhet med medarbetarna anges att ett helhetsperspektiv är viktigt för chefer, att förmåner är lika mellan förvaltningar i den mån det är möjligt och att regionen säkrar att förvaltningar inte konkurrerar ut varandra avseende arbetskraft. Vidare anges att "chefens chef" spelar en stor roll för de förutsättningar som en chef har för att kunna agera i sin roll som chef.

### *Bedömningar*

#### *Sker ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla medarbetare?*

##### **Bedömning: Ja**

Vi bedömer att det bedrivs ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla medarbetare. I vår granskning har vi tagit del av medarbetarundersökningens resultat som indikerar att medarbetarna är relativt nöjda bland annat vad gäller ledarskapet. Vi anser att ett gott ledarskap tillsammans med gällande riktlinje för medarbetaruppdraget bidrar till att skapa förutsättningar för att medarbetare ska välja att stanna kvar i regionen.

Vi noterar att regionstyrelsen inte har tagit del av den senaste medarbetarundersökningen. Vi anser att medarbetarundersökningen innehåller viktig information kring hur medarbetarna uppfattar sin situation som vi bedömer är angeläget för regionstyrelsen att följa.

#### *Sker ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla chefer*

##### **Bedömning: Ja**

Vi bedömer att det sker ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla chefer bland annat genom att erbjuda utbildningar till chefer. Vi anser även att införandet av mentorer är en viktig åtgärd för att stödja chefer, särskilt för de chefer som är nya i sin roll.

Vi noterar att resultaten från medarbetarundersökningen indikerar att det finns utmaningar i chefsuppdraget exempelvis när det gäller tid för att utföra egna arbetsuppgifter. Vi anser att det är viktigt att åtgärder även fortsättningsvis vidtas för att förbättra chefernas förutsättningar.

### **Uppföljning och åtgärder**

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

Revisionsfråga 5: Vidtas vid behov åtgärder?

### *lakttagelser*

#### **Uppföljningsstruktur**



Enligt "Mål och Budget 2023" ska uppföljning till fullmäktige ske vid tre tillfällen per år i uppföljningsrapporter:

- Uppföljningsrapport 1 (januari – april).
- Uppföljningsrapport 2 (januari – augusti).
- Årsredovisning.

## Uppföljning

Som en del i granskningen har en genomgång av regionstyrelsens protokoll för år 2023 genomförts. Vid tidpunkt för granskningen var protokollet för november månads sammanträde det som senast publicerats på hemsidan. Av protokollsgranskningen framgår att regionstyrelsen tagit del av flera informationsärenden avseende regionens kompetensförsörjningsarbete. Bland dessa kan följande nämnas:

- 2023-03-15 §38. Information om arbetsmiljöansvar för styrelsen.
- 2023-03-15 §40. Information om resultatet för medarbetarundersökning 2022.
- 2023-06-07 §126. Uppföljningsrapport 1 (tertiärrapport 1).
- 2023-10-11 §160. Uppföljningsrapport 2 (delårsrapport).

Avseende exempelvis ärendet om *arbetsmiljöansvar* för styrelsen fick regionstyrelsen en genomgång av vad som ingår i regionens arbetsmiljöansvar i egenskap av arbetsgivare. Avseende information om *medarbetarundersökningen* för år 2022 fick styrelsen information om resultaten på övergripande nivå.

I uppföljningsrapport 2 framgår som nämnts i revisionsfråga 2 och 3 bland annat utfall avseende personalomsättningen och insatser för befintliga medarbetare såsom NPF-utbildning och handledarutbildning. Som beskrivits i revisionsfråga 2 och 3 berör undersökningen områdena HME och OSA. Kopplat till området "Motivering" är de sammanvägda resultaten höga, runt 80 procent. Frågorna som ställdes rör meningsfullhet, utveckling och att se fram emot att gå till arbetet. Medarbetarundersökningarna genomförs på årsbasis.

Som angetts i revisionsfråga 1 har ett regionövergripande arbete genomförts under år 2023 avseende kompetensinventering för att identifiera och säkerställa det nuvarande kompetensbehovet i syfte att kunna säkra att regionen har rätt kompetens även i framtiden. Enligt de intervjuade ska inventeringen resultera i att kompetensförsörjningsplaner tas fram för varje förvaltning. Avseende tidsram för planerna har detta inte framkommit under granskningen.



Vi har tagit del av ett utkast för årsrapporten för regionkontoret. Rapporten har inte behandlats ännu av styrelsen och nästkommande sammanträde är i februari, det vill säga efter att denna granskning avslutats.

## Åtgärder

Som angetts i revisionsfråga 2 och 3 har styrelsen behandlat flera motioner och fattat beslut om förslag till regionfullmäktige. Motionerna behandlade "stärkandet av välfärden", och ett "hållbart arbetsliv" bland annat. Motionen om att göra en plan för fler praktik- och traineeplatser i regionens regi föreslogs bifallas medan anställningsgaranti för ungdomar som avslutar vård- och omsorgscollege med godkända betyg föreslogs avslås.

I flera intervjuer lyfts regionperspektivet som en framgångsfaktor för att säkerställa en fungerande personal- och kompetensförsörjning. Bland annat lyfts helhetsperspektivet kring lönesättning fram som viktigt för att undvika att förvaltningarna konkurrerar sinsemellan. I samband med att en förfrågan skickades ut till HR-avdelningen avseende styrdokument efterfrågades eventuella beslut/åtgärder som vidtagits under det senaste året. Som återkoppling mottogs "Beslutsförslag beslut om inriktning av löneöversyn 2023". Beslutet omfattar att stödja regionens långsiktiga lönebildning och att fortsätta det systematiska arbetet med att särskilt se över skillnader inom vissa yrkesgrupper mellan förvaltningarna. Enligt regionstyrelsens delegationsordning från år 2019 har arbetsutskottet delegation att hantera lönerevision/lönepolitisk inriktning. Enligt bakgrundsbeskrivningen ska lönebildning stimulera till ökat engagemang och utveckling av verksamhetens produktivitet och kvalitet. Lönepolitiken ska skapa förutsättningar både för att behålla och rekrytera personal. Inriktning avseende löneöversyn anges beslutas årligen av arbetsgivaren.

Noterbart är att utskottets beslut om en regionövergripande inriktning inför löneöversyn år 2023 är under rubriken "Förslag till beslut". Däremot framgår i protokollet att beslutet expedieras till driftnämnderna och styrdokumentet är angett som ett beslut av regionen vid bifogande av styrdokumentet.

Vid faktagranskning lyftes även av HR-avdelningen att ett beslut om löneöversyn gjorts även under år 2023, inför år 2024, av regionstyrelsens arbetsutskott per 2023-12-12 §363. Beslutet omfattar bl.a. att stödja regionens långsiktiga lönebildning, att verka för kompetensförsörjning och fortsätta det systematiska arbetet med att särskilt se över skillnader inom vissa yrkesgrupper mellan förvaltningarna.

Som påpekat har en genomgång av styrelsens protokoll gjorts. Utöver att styrelsen erhållit information har vi inte kunnat styrka att styrelsen fattat beslut om/vidtagit åtgärder utöver det som redan lyfts i rapporten.

### *Bedömningar*

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

**Bedömning:** Ja

Vår granskning visar att det sker en kontinuerlig uppföljning till regionstyrelsen av om åtgärderna för att behålla och utveckla medarbetare samt chefer får avsedd effekt. Detta sker i huvudsak i samband med tertial-/delårsrapporterna samt i årsredovisningen.

Vi noterar att regionstyrelsen fått särskild information gällande sitt arbetsmiljöansvar.

*Vidtas vid behov åtgärder?*

**Bedömning:** Delvis

Vi bedömer att regionstyrelsen till delar har fattat beslut om åtgärder. Vi anser att beslutet kring lönebildning är en viktig strategisk fråga som har tydlig bäring på förutsättningarna att både kunna behålla men även för att kunna attrahera nya medarbetare och chefer. Vi har dock inte tagit del av några ytterligare beslut som regionstyrelsen fattat med koppling till granskningsområdet.

# Samlad bedömning

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




Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen *i allt väsentligt* säkerställer att ändamålsenliga åtgärder vidtas för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer.

## Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer till regionstyrelsen:

- Att regionstyrelsens uppföljning kopplat till att behålla samt utveckla medarbetare och chefer utvecklas.
- Att åtgärder vidtas för att säkerställa att tillgången till informationen förbättras gällande vilka utbildningar som finns tillgängliga för medarbetare och chefer.
- Att fortsatta åtgärder vidtas för att skapa goda förutsättningar för chefsrollen.

## Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
Finns mål och strategier utformade för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer?	<b>Ja</b> Vi bedömer att mål och strategier finns utformade för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer.	
Skjer ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla medarbetare?	<b>Ja</b> Vi bedömer att det bedrivs ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla medarbetare.	
Skjer ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla chefer?	<b>Ja</b> Vi bedömer att det sker ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla chefer bland annat genom att erbjuda utbildningar till chefer.	
Skjer kontinuerlig uppföljning av om åtgärderna för att behålla och utveckla medarbetare samt chefer får avsedd effekt?	<b>Ja</b> Vår granskning visar att det sker en kontinuerlig uppföljning till regionstyrelsen av om åtgärderna för att behålla och utveckla medarbetare samt chefer får avsedd effekt.	
Vidtas vid behov åtgärder?	<b>Delvis</b> Vi bedömer att regionstyrelsen till delar har fattat beslut om åtgärder.	

Februari 2024

Marie Lindblad

Carl-Gustaf Folkesson

---

*Uppdragsledare*

---

*Projektledare*

---

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Region Halland enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från 2023-03-15. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.