

Granskning av Regionens chefs försörjning

Revisionsrapport

Region Dalarna



Endredi Konsult

2021-10-08

Antal sidor 29

Antal bilagor 2

Innehåll

1	Sammanfattning och rekommendationer	1
1.1	<i>Sammanfattning</i>	1
1.2	<i>Övergripande revisionell bedömning</i>	3
1.3	<i>Rekommendationer</i>	3
2	Inledning/bakgrund	4
2.1	<i>Revisionsfrågor</i>	4
2.2	<i>Avgränsning</i>	5
2.3	<i>Projektorganisation/granskningsansvariga</i>	5
2.4	<i>Metod</i>	5
3	Resultat av granskningen	5
3.1	<i>Inledning</i>	5
3.2	<i>Övergripande förutsättningar</i>	5
3.2.1	<i>Utgångspunkter</i>	5
3.2.2	<i>laktagelser</i>	6
3.2.3	<i>Kommentarer</i>	7
3.3	<i>Attrahera</i>	7
3.3.1	<i>Utgångspunkter</i>	7
3.3.2	<i>laktagelser</i>	7
3.3.3	<i>Kommentarer</i>	8
3.4	<i>Identifiera interna framtida chefer</i>	9
3.4.1	<i>Utgångspunkter</i>	9
3.4.2	<i>laktagelser</i>	9
3.4.3	<i>Kommentarer</i>	9
3.5	<i>Rekrytera</i>	9
3.5.1	<i>Utgångspunkter</i>	9
3.5.2	<i>laktagelser</i>	10
3.5.3	<i>Kommentarer</i>	18
3.6	<i>Behålla / utveckla</i>	19
3.6.1	<i>Utgångspunkter</i>	19
3.6.2	<i>laktagelser</i>	20
3.6.3	<i>Kommentarer</i>	24

3.7	Avveckla.....	25
3.7.1	Utgångspunkter.....	25
3.7.2	lakttagelser.....	25
3.7.3	Kommentarer	25
4	Svar på revisionsfrågor.....	26
Bilaga 1 Metod		
	Revisionskriterier	
	Intervjuer	
	Dokument	
	Substansgranskning	
Bilaga 2 Analysmodell för granskning av chefsförsörjning		
	<i>Inledning</i>	
	<i>Övergripande styrande förutsättningar</i>	
	Attraktiv arbetsgivare	
	Personalpolicy	
	Chefsroll.....	
	Ledarkriterier för chefer	
	<i>Attrahera</i>	
	<i>Identifiera interna framtida chefer</i>	
	<i>Rekrytera</i>	
	<i>Behålla/utveckla</i>	
	<i>Avveckla</i>	

1 Sammanfattning och rekommendationer

Regionens revisorer har beslutat genomföra en granskning för att ge underlag att kunna bedöma om Regionens styrelser och nämnder säkerställt en ändamålsenlig chefsförsörjning.

1.1 Sammanfattning

En övergripande granskning har skett avseende dokument inom följande fyra områden: attraktiv arbetsgivare, personalpolicy, chefsroll och ledarkriterier för chefer. Övergripande dokument inom dessa områden finns i Regionen.

Attrahera

Vi bedömer att den nyligen framtagna "Handlingsplan för kompetensförsörjning 2020 – 2030" anger en tydlig riktning för arbetet med kompetensförsörjning. Formellt finns dock behov av att klargöra processansvar för såväl chefsförsörjning i sin helhet samt för den delen som avser chefsrekrytering. Förvisso har Kompetensförsörjning inom HR-enheten ett ägarskap av rekryteringsprocesserna till följd av sitt funktionsansvar inom området men de uppgifter som följer av ett processägarskap är inte utförda. Granskade förvaltningar med undantag för hälso- och sjukvården har aktuella bilder av chefsrekryteringsbehovet på kort- och lång sikt.

Identifiera interna framtida chefer

Identifiering av framtida interna chefskandidater har hittills skett främst genom ett program för medarbetare med ledarroller utan att de är chefer. Ett viktigt komplement till detta har nyligen startat som pilotprojekt – Framtidens chef.

Rekrytera

Även om Regionen nyligen har beslutat om en särskild process för chefsrekrytering så finns behov av att klargöra vissa delar och lägga till andra. Denna slutsats ska ses mot bakgrund av att flera höga chefer, rekryterade under senare år, stannat påtagligt kort tid i Regionen. I grund och botten finns det behov av att noggrant analysera orsakerna till att det blivit så och det är förvånande att detta inte har gjorts än. I flera av rekryteringarna har Regionen anlitat extern rekryteringskonsult och det finns anledning att tro att en ordentlig analys av orsaker till att flera chefsrekryteringar inte givit önskat utfall, behöver inbegripa förhållanden mellan rekryteringskonsulten och Regionen. Dessa förhållanden har endast i mindre grad kunnat bli föremål för granskning i detta uppdrag.

Det som är angeläget att lyfta kopplat till chefsrekrytering är att Regionen behöver klargöra i vilka sammanhang en extern rekryteringskonsult får användas. Dessutom behöver chefsrekryteringsprocessen kompletteras med hållpunkter kring hur samarbetet ska ske i dessa fall, vem gör vad och vilka moment måste ansvarig chef alltid utföra själv. Ett skäl för att anlita extern rekryteringskonsult är vanligen att möjliggöra för kandidater som vill, att vara anonyma ända fram till slutet i rekryteringsprocessen. Detta är rimligt men mer bör kunna ske på ett sätt som också lever upp till offentlighetsprincipen och värden som

transparens och spårbarhet. Det bör därför även klargöras vilka underlag som en rekryteringskonsult ska överlämna till Regionen efter avslutat uppdrag.

Processbeskrivningen behöver också kompletteras med krav på vilka delar i en rekrytering som ska dokumenteras och hur detta ska ske. Nuvarande systemstöd i rekryteringen (Heroma) har inte tillräcklig funktionalitet avseende dokumentation och det går t.ex. inte i systemet att få fram om referenstagning skett i en viss rekrytering och inte heller mer övergripande – i hur många rekryteringar som referenstagning har skett.

Som en del i detta uppdrag har fem chefsrekryteringar granskats. När det gäller rekryteringen av regiondirektör (sommaren 2020) och hälso- och sjukvårdsdirektör (hösten 2019) återges en sammanfattning nedan. För övriga chefsrekryteringar är bedömningen att dessa i allt väsentligt skett i enlighet med rekryteringsprocessen.

När det gäller rekryteringen av **regiondirektör** kan vi konstatera att en nyanserad och relativt omfattande kravspecifikation har utarbetats. Det kan också konstateras att den kandidat som fick jobbet kom in sent i processen. Vilka mått och steg som vidtagits för att säkerställa att Friberg motsvarade uppställda krav är inte känt men enligt vad som framkommit genomgick Friberg inte de intervjuer och tester som övriga kandidater gjort i rekryteringskonsultens regi. Som beskrivits ovan saknas riktlinjer kring hur samarbetet ska gå till mellan Regionen och en extern rekryteringskonsult. Trots det är det svårt att se att det skulle vara förenligt med Regionens rekryteringsprocess eller med branschstandard inom rekryteringsbranschen, att inte låta Friberg genomgå liknande intervjuer och tester som övriga kandidater.

Beträffande rekryteringen av **hälso- och sjukvårdsdirektör** kan inledningsvis konstateras att uppställd kravspecifikation är mycket kortfattad. Den är väldigt mycket kortare och mindre nyanserad än motsvarande kravspecifikation för regiondirektören. Vår bedömning är att få personer med inblick i chefsrekrytering i offentlig sektor skulle gissa att denna kravspecifikation gäller en hälso- och sjukvårdsdirektör i en region. Vi har tagit del av 22 ansökningshandlingar. I princip samtliga uppfyller dessa krav. Det är svårt att förstå varför kravspecifikationen inte ställde krav på t.ex. erfarenhet av chefskap på högsta nivå inom offentlig hälso- och sjukvård. Att bedömningen gjordes att alla tre slutkandidater var tillräckligt bra och att det därför inte behövdes tester, går att förstå mot bakgrund av uppställd kravspecifikation. Kravspecifikationen kan dock inte anses ha varit ändamålsenlig.

Behålla / utveckla

Innehållet i chefs- och ledarskapsprogrammet är klart uppskattat och vår bedömning är att det är ändamålsenligt. Önskvärt vore att även erbjuda en särskild utbildning till mycket erfarna chefer. Vi bedömer att chefer har ett gott stöd idag såväl från sin närmaste chef som via de tjänster som erbjuds (individuellt chefsstöd samt ledningsgruppsutveckling) av chefsstödsteamet.

Avveckla

Vår bedömning är att chefsavveckling i huvudsak sker ändamålsenligt. Flera exempel finns i Region Dalarna på att chefer tillhörande den högsta chefskretsen avvecklats efter kort tid. I varje enskilt fall finns i stunden förstås skäl för avveckling så i den bemärkelsen har detta

inte skett oplanerat. Det som dock behöver systematiseras är analysen och lärandet kring det faktum att flera höga tjänstepersoner i chefsställning blivit kvar kort tid i Regionen.

På verksamhetschefsnivå och längre ut i organisationen är det relativt vanligt att en rimlig överlämning hinner ske från avgående till tillträdande chef. Avslutningssamtal genomförs vanligen och vissa exempel beskrivs i intervjuerna på att det som framkommer i samtalen har använts till verksamhetsförbättringar.

Avgångsvederlag har tillämpats i vissa fall och har då överenskommit från fall till fall men med beaktande av nivåer vid liknande fall i andra regioner. Detta enligt regiondirektören.

1.2 Övergripande revisionell bedömning

Den övergripande revisionsfrågan är: Har Regionens styrelser och nämnder säkerställt en ändamålsenlig chefsförsörjning?

Vår samlade bedömning är att detta:

- delvis är säkerställt hos Regionstyrelsen
- är säkerställt hos Hälso- och sjukvårdsnämnden, Tandvårdsnämnden, Servicenämnden, Kollektivtrafiknämnden och Fastighetsnämnden

1.3 Rekommendationer

Mot bakgrund av genomförd granskning lämnas följande rekommendationer:

- Regionstyrelsen behöver tillse att ansvaret för de regionövergripande processerna chefsförsörjning och chefsrekrytering formaliseras liksom att detta leder till att processerna målsätts och regelbundet utvärderas.
- Regionstyrelsen behöver tillse att en analys sker av orsaker till att ett flertal chefsrekryteringar under senare år inte givit önskat utfall och i detta arbete ha med underlag från Regionens relation till extern rekryteringskonsult.
- Regionstyrelsen behöver tillse att chefsrekryteringsprocessen kompletteras och förtydligas i flera avseenden vilka framgår i denna rapport men som övergripande handlar om att kravsätta samverkan när extern rekryteringskonsult anlitas samt tydliggöra vad som ska dokumenteras vid rekrytering.
- Hälso- och sjukvårdsnämnden behöver etablera rutiner för att regelbundet skapa en aktuell bild av chefsrekryteringsbehovet inom hälso- och sjukvården på kort- och lång sikt.
- Regionstyrelsen behöver etablera rutiner för att regelbundet skapa en aktuell bild av Regionens chefsrekryteringsbehov på kort- och lång sikt.

2 Inledning/bakgrund

Regionens revisorer har beslutat att med konsultstöd genomföra en granskning med syfte att ge underlag för att kunna bedöma om Regionens styrelser och nämnder säkerställt en ändamålsenlig chefsförsörjning.

2.1 Revisionsfrågor

Revisionsfrågor inklusive konsultens tillagda frågor:

- a. Finns i Regionen någon långsiktig planering för Regionens chefsförsörjning (t ex chefsförsörjningsprogram eller motsvarande) och är planeringen i förekommande fall ändamålsenlig?
 - Finns t ex något traineeprogram eller andra aktiviteter för att fånga upp intresserade och lämpliga blivande chefer?
- b. Är den process för rekrytering av chefer som utarbetats ändamålsenlig?
- c. Sker chefsrekryteringar på ett ändamålsenligt sätt där t ex följande frågeställningar är beaktade?
 - Görs kravprofiler och baseras dessa, i förekommande fall, på tillräckligt kvalificerade behovsanalyser (är kravprofilerna dokumenterade)?
 - Görs avvägningar mellan olika intressen vad avser intern eller extern rekrytering, fackkunskaper i relation till ledaregenskaper etc.?
 - Används ändamålsenliga metoder/kanaler för att nå potentiella sökande?
 - Finns rutiner för hur ansökningar ska hanteras från kvalificerade intressenter som initialt har behov av att förbli anonyma (gäller främst nyckelbefattningar)?
 - Säkerställs att sökande svarar mot uppställd kravprofil genom t ex tester, tillräckligt kvalificerad referenstagning e t c?
 - Görs tillräckligt kvalificerade bakgrundskontroller vid rekrytering av chefer i nyckelbefattningar?
- d. Säkerställer styrelser och nämnder att Regionens rekryteringsprocess tillämpas vid alla chefsrekryteringar och nyttjas det stöd som personalenheten tillhandahåller?
- e. Uppfylls de fyra styrande förutsättningarna för en ändamålsenlig chefsrekrytering?
- f. Sker arbetet med att behålla och utveckla chefer ändamålsenligt?
- g. Sker arbetet med chefsavveckling ändamålsenligt?

Revisionsfrågorna besvaras sist i rapporten, kapitel 4.

2.2 Avgränsning

Det är Regionstyrelsens, Hälso- och sjukvårdsnämndens, Tandvårdsnämndens, Servicenämndens, Kollektivtrafiknämndens och Fastighetsnämndens ansvar som granskas.

2.3 Projektorganisation/granskningsansvariga

Granskningen har utförts av Andreas Endrédi, projektledare och certifierad kommunal revisor samt av Mats Källman – seniorkonsult och expert inom chefsförsörjning, chefs- och ledningsutveckling. Rapporten har kvalitetsgranskats av Anders Haglund, seniorkonsult och certifierad kommunal revisor.

Samtliga intervjuade har erbjudits möjlighet att faktagranska rapporten.

2.4 Metod

En beskrivning över använd metod inklusive revisionskriterier återges i bilagorna 1 och 2.

3 Resultat av granskningen

3.1 Inledning

Granskningen har strukturerats enligt den analysmodell för chefsförsörjning som utgjorde fundamentet i lämnat anbud till revisorerna för denna granskning. Den återges i sin helhet i bilaga 2 och består av följande delar vilka också blir egna rubriker i granskningen:

- Övergripande förutsättningar
- Attrahera
- Identifiera interna framtida chefer
- Rekrytera
- Behålla / utveckla
- Avveckla

Varje avsnitt / rubrik inleds med våra utgångspunkter.

3.2 Övergripande förutsättningar

3.2.1 Utgångspunkter

Attraktiv arbetsgivare

Att organisationen är eller arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare är en förutsättning i syfte dels att "attrahera" duktiga chefer och medarbetare dels för att behålla kompetenta medarbetare och chefer.

Personalpolicy

I en personalpolicy anges gemensamma värderingar och dessa utgör en plattform för personalpolitiken.

Chefsroll

Det bör finnas beskrivningar av chefsroller (maximalt så många som det finns chefsnivåer och olika förvaltningar) och vilka kompetenskrav som gäller för dessa. Syftet med kompetenskraven är att de ska ligga till grund för och skapa tydlighet vid rekrytering av chefer samt för att identifiera behov av kompetensutveckling.

Ledarkriterier för chefer

I ledarkriterier bör en beskrivning finnas av vad som utmärker ett önskvärt chefs-och ledarskap. Kriterierna bör ha en koppling till personalpolicy, där det anges vad som förväntas och krävs av både chefer och medarbetare.

3.2.2 Iakttagelser

Detta avsnitt bygger uteslutande på genomgång av befintlig dokumentation på regionnivå inom de fyra områdena.

Attraktiv arbetsgivare

Regionens nyligen (maj 2020) beslutade handlingsplan för kompetensförsörjning har som syfte att attrahera och behålla medarbetare, se vidare om detta dokument nedan i avsnitt 3.3.2. Flera andra av de dokument som beskrivs nedan i detta avsnitt har också ambitionen att bl.a. öka Regionens attraktionskraft.

Personalpolicy

Region Dalarna har en chefs och medarbetarpolicy (2010) som beskriver chefers ansvar utifrån en "ledaridé" i tio punkter.

Chefsroll

I denna del letar vi efter en generell beskrivning av chefsrollen såsom den kan definieras för chefer på olika nivå i olika delar av organisationen. Detta kan fungera som stöd vid rekrytering när en kravprofil ska tas fram för en viss tjänst. Region Dalarna har ingen sådan generell beskrivning. Däremot ingår utbildning av chefsuppdrag och chefsuppgifter i chefs- och ledarprogrammets första modul.

Ledarkriterier för chefer

Inom Region Dalarna har under 2021 två initiativ skett med betydelse för området ledarkriterier, dels Ledarskapets riktning dels Värdegrund.

Ledarskapets riktning

Detta initiativ utgår ifrån följande mål i 2020-års regionplan:

"Förbättra arbetet med att stödja och främja ett gott ledarskap inom Region Dalarna"

Regionledningen har tillsammans med ledningsgrupper i Regionens förvaltningar och divisioner processat fram ett gemensamt strävansmål, för samtliga chefer och formella ledare, för att uppnå en samsyn kring vad som utgör ett gott ledarskap inom Region Dalarna.

Ledarskapets riktning innebär att ledarskapet ska sträva emot tydlighet, mod och tillit. Begreppens närmare uttolkning med koppling till just ledarskap har tagits fram centralt liksom ett dialog- och arbetsmaterial att använda i Regionens verksamheter.

Värdegrund

Regionen har under 2021 utarbetat en värdegrund som utgår ifrån "ÖRA" som är en förkortning av första bokstaven i de tre ledord som värdegrunden utgörs av:

Öppenhet, Respekt och Ansvar. För varje ledord finns ytterligare beskrivning. Dokumentet innehåller även konkret vägledning till verksamheter att arbeta med och förverkliga värdegrunden.

Värdegrunden vänder sig till och ställer krav på förtroendevalda, chefer/ledare och medarbetare i organisationen.

3.2.3 Kommentarer

Vår bedömning är att de övergripande förutsättningarna finns på plats i meningen att dokument finns som innehåller riktlinjer kopplade till de fyra områdena attraktiv arbetsgivare, personalpolicy, chefsroll och ledarkriterier för chefer.

3.3 Attrahera

3.3.1 Utgångspunkter

Det bör finnas en strategi för att attrahera chefer till Regionen och Regionen behöver regelbundet skapa en aktuell bild av hur rekryteringsbehovet av chefer på olika nivå ser ut på kort – och lång sikt.

Det bör finnas en sammanhållen strategi för chefsförsörjning vilket innebär att den är nedtecknad, att det är klargjort vad hela processen kompetensförsörjning liksom dess delprocesser (t.ex. chefsrekryteringsprocessen) ska leverera, dvs att det finns mål, att det finns en processledare för chefsförsörjningen och dess delprocesser, att processerna följs upp och utvärderas samt att åtgärder / förbättringsförslag vid behov tas fram för högsta ledningens ställningstagande.

3.3.2 Iakttagelser

Sedan år 2020 finns handlingsplan för kompetensförsörjning i Region Dalarna för åren 2020 - 2030. Planen är beslutad i Personalutskottet i maj 2020. Arbetet med kompetensförsörjning ska enligt planen leda till att Region Dalarna lyckas med att attrahera, rekrytera, utveckla och framför allt behålla medarbetare. Målet är:

"att Region Dalarna ska vara en arbetsgivare som behåller och attraherar dagens, samt morgondagens medarbetare. Våra medarbetare ska känna delaktighet, yrkesstolthet och ha en individuell kompetensutvecklingsplan."

Handlingsplanen innehåller ett flertal åtgärder kopplade till följande områden:

- Attraktiv arbetsgivare
- Ledarskap
- Framtidens medarbetare
- Våra medarbetare är våra viktigaste resurser
- Uppföljning

Åtgärderna berör i många fall chefsförsörjning och delar där Regionen idag saknar angreppssätt eller behöver utveckla befintliga angreppssätt. Exempel på detta är aktiviteter för att stärka attraktiviteten som arbetsgivare (såsom aktivt arbete för mångfald och

jämställdhet, förfina och kvalitetssäkra den kompetensbaserade rekryteringsprocessen, verka för att fler kompetenser flyttar till länet), introduktionsprogram för nya chefer, anpassa chefs- och ledarskapsutbildningen till Regionens ledarfilosofi, utarbeta metod för att identifiera och utbilda morgondagens chefer m.m. Nyligen har även ett projekt startat kring att kartlägga chefers förutsättningar i Regionen.

Ovan beskrivning har en tydlig koppling till helheten i begreppet chefsförsörjning. Något uttalat formellt ansvar för chefsförsörjningsprocessen eller processledarskap finns inte i Region Dalarna och detsamma gäller chefsrekryteringsprocessen. Förvisso har Kompetensförsörjning inom HR-enheten ett ägarskap av rekryteringsprocesserna till följd av sitt funktionsansvar inom området men de uppgifter som följer av ett processägarskap är inte utförda. Processen är t.ex. inte målsatt.

Regionen har sedan maj 2021 en separat chefsrekryteringsprocess och har sedan c.a. ett år tillbaka även anställt två chefsrekryterare¹. Processledarskapet för chefsrekrytering finns inom Kompetensförsörjning men utan ett uttalat ansvar att följa upp, utvärdera och föreslå förbättringsåtgärder. Den nya chefsrekryteringsprocessen ska enligt chefen för kompetensförsörjning utvärderas efter ett halvår, dvs under slutet av 2021. I avsnittet rekrytera (3.5) nedan beskrivs innehållet i chefsrekryteringsprocessen mer ingående.

Förvaltningarna har en aktuell bild av rekryteringsbehov på kort- och lång sikt dock gäller detta inte för hälso- och sjukvårdsförvaltningen enligt intervjuade HR-chefer vid förvaltningens divisioner. Eventuellt finns delar av detta hos divisionschefer men det finns ingen sammanställd bild för förvaltningen. Centrala HR-funktionen planerar att ta fram ett regiongemensamt verktyg och en metod för att kartlägga och få överblick över kompetensförsörjningen på kort- och lång sikt. Idag finns inte detta och enligt intervjuer kommer det dröja något år ytterligare innan ett sådant finns.

3.3.3 Kommentarer

Den nyligen framtagna tioåriga handlingsplanen för kompetensförsörjning bedöms utgöra en ändamålsenlig inriktning för arbetet med kompetensförsörjning.

Processledarskapet för hela chefsförsörjningsprocessen utifrån det som tas upp som utgångspunkter ovan, är inte adresserat i Region Dalarna. Ingen namngiven processledare finns utsedd och ingen har tydligt tilldelats de uppgifter som bör ligga i en sådan roll. Detsamma gäller för processägarskapet även om Kompetensförsörjning inom HR-enheten äger rekryteringsprocesserna utifrån sitt funktionsansvar. Den nya (maj 2021) chefsrekryteringsprocessen ska utvärderas under slutet av 2021. Mål saknas dock såväl för chefsförsörjningsprocessen som för denna nya chefsrekryteringsprocess och för den tidigare. Ingen systematisk utvärdering har ännu skett av varför ett flertal rekryteringar av höga tjänstepersoner i Region Dalarna under senare år, inte givit önskat utfall. Följaktligen saknas en tydlig och gemensam bild av förbättringsområden för processerna.

Med undantag för Hälso- och sjukvårdsförvaltningen finns aktuella bilder av rekryteringsbehov av chefer. Inte minst med tanke på Hälso- och sjukvårdsförvaltningens storlek bör motsvarande underlag tas fram även där. Möjligheterna att skapa en beredskap

¹ I samband med faktagranskningen av denna rapport framkommer att en av dessa sagt upp sig och enligt uppgift från HR, av budgetskäl inte kommer kunna ersättas.

för kommande rekryteringsbehov på regionnivå påverkas starkt av om hälso- och sjukvården ingår i underlaget eller inte. Regionen behöver ta fram en regiongemensam modell för kartläggning av rekryteringsbehov som kan användas såväl av förvaltningarna som för att få en samlad bild på regionnivå.

3.4 Identifiera interna framtida chefer

3.4.1 Utgångspunkter

Det bör finnas systematiska angreppssätt för att internt hitta framtidens chefer. Tydlighet och transparens bör finnas kring hur individer nomineras till chefskandidatprogram och på vilka grunder urval sker. Slutligen är det lämpligt att de som genomgår kandidatprogram erhåller en konkret utvecklingsplan mot ett framtida chefskap.

3.4.2 Iakttagelser

Ett pilotprojekt kallat Morgondagens chef har startat och pågår till och med februari 2022. Kandidater har kunnat söka genom ett personligt brev tillsammans med ett rekommendationsbrev från sin chef. Ca 70 ansökningar har inkommit från sju olika förvaltningar. När denna rapport skrivs (mitten av september 2021) pågår urvalsprocessen där kandidaterna bedöms dels utifrån medarbetarens beskrivning av chefsintresset dels utifrån chefens rekommendation och hur chefen ser på potentialen för ett kommande chefskap hos denna medarbetare utifrån den medarbetarroll hen har idag. Totalt kommer 14 personer att få delta i den första omgången av utbildningen till Morgondagens chef. Deltagare erhåller efter avslutad utbildning en individuell utvecklingsplan med fokus på mål som identifierats under utbildningen.

Leda utan att vara chef (LUCA) har varit ett utbildningsprojekt under 2020 som vänt sig till personer som har ett ledande uppdrag utan att formellt vara chefer. Efter avslut och utvärdering av projektet under våren 2021 ska LUCA-utbildningen permanentas. Syftet med LUCA är att bidra till ökad medvetenhet och trygghet i rollen som ledare för att kunna driva, stödja och leda systematiskt i vardagen. Deltagare anmäls i samförstånd (medarbetare – chef) till utbildningen av sin chef. Innan utbildningen startar gör deltagare tillsammans med sin chef en utvecklingsplan med fokus på behov utifrån "att leda". Planen följs upp under och efter utbildningen av deltagare och hens chef.

Det finns eller har funnits vissa förvaltningsinitiativ kring att identifiera individer med chefspotential. Exempelvis har Folkandvården i samarbete med tre regioner tidigare deltagit i ett program för kommande chefer.

3.4.3 Kommentarer

De flesta större organisationer har redan denna typ av program och utbildningar och det får anses lämpligt att Region Dalarna nu sällas sig till den skaran.

3.5 Rekrytera

3.5.1 Utgångspunkter

Inför varje chefsrekrytering bör kompetensbehovet analyseras och en kravprofil för chefstjänsten tas fram.

Val av media att annonsera i bör väljas för att säkerställa rätt sökande. Det bör finnas regler för när och hur rekryteringsbolag får användas i stället för Regionens egna experter.

Sökande bör genomgå en första sällning genom att deras kompetens och erfarenheter stäms av mot kravprofil. Intervjuer genomförs och eventuellt även tester. Det bör finnas tydliga regler för hur referenstagning och kontroller av meriter och andra förhållanden sker och hur detta ska dokumenteras.

Förankring av chefsrekryteringar bör ske både i den egna organisationen och fackligt. Chefers anställningsvillkor bör regleras i chefsavtal och där bör framgå chefs ansvar för verksamhetens innehåll, kvalitet, personal och ekonomi.

3.5.2 Iakttagelser

En generell rekryteringsprocess finns återgiven och åtkomlig via Regionens intranät. Den bygger i hög grad på digital hantering av underlag och det finns möjlighet att ta del av ytterligare stöddokument, mallar m.m. i de olika processtegen. Processen är indelad i följande 16 steg:

1. Förberedelser – behovsanalys och kravprofil
2. Digital anställningsprövning
3. Uppstart och planering
4. Annonsering lediga jobb
5. Företrädesrätt
6. Läsa ansökningar och urval
7. Anställningsintervjuer
8. Referenstagning
9. Urval: Förslag på tillsättning
10. Kontroller inför anställning
11. Information och förhandling vid tillsättningar
12. Anställningserbjudande och lönesättning
13. Anställningsavtal
14. Tillsätta tjänst och låsa rekryteringsärende
15. Introduktion av ny medarbetare
16. Utvärdera rekryteringen

Beträffande annonsering beskrivs i processen att det via Heroma automatiskt sker annonsering i följande kanaler:

- regiondalarna.se/jobb/lediga-jobb/
- arbetsförmedlingen.se/platsbanken
- Heroma webb - sök jobb - lediga jobb (för redan anställda i Region Dalarna)
- LinkedIn

Stor restriktivitet gäller beträffande annonsering i medier utöver de ovan nämnda men processbeskrivningen innehåller information om att detta i så fall sker via produktionsbyrån Nowa kommunikation. Härigenom kan annonsering ske t.ex. i facktidskrifter och på olika webbplatser.

När det gäller företrädesrätt finns en särskild instruktion och stöd för att via HR-direkt få avstämning mot företrädeslistan

Beskrivningen av rekryteringsprocessen är generell, dvs. oberoende av vilken tjänst som rekryteringen avser. I flera fall finns preciseringar om vad som gäller vid chefsrekrytering. Preciseringarna är:

- Vid chefsrekrytering ska två intervjuer genomföras med kandidater.
- Vid rekrytering till chefsroller rekommenderas även att ta en referens från en medarbetare som har haft kandidaten som chef.
- Vid chefsrekryteringar ska berörd facklig organisation informeras om vem arbetsgivaren avser anställa. Förhandling ska alltid ske vid anställning av chef/arbetsledare samt övriga tillsättningar då oenighet råder mellan arbetsgivare och arbetstagarorganisationen.
- Att anställa en chef i Region Dalarna innebär ett tidsbegränsat chefsförordnande (vanligen 3 eller 4 år) med tillsvidareanställning i för grundprofessionen relevant befattning. Det är alltid HR-direkt som upprättar chefsförordanden enligt en särskild mall.

Regionens generella processbeskrivning tar inte upp något om tester, om sådana ska användas, när i så fall och vilka tester som ska användas etc.

Däremot finns numera ett separat dokument "Rekryteringsprocess för chefer" som fastställdes i Personalutskottet i maj 2021. Av ärendet framgår att:

"Region Dalarna behöver kunna fatta välgrundade beslut vid tillsättning av chefer. En koncerngemensam rekryteringsprocess för chefstillsättningar, vilken slår fast ett kompetensbaserat tillvägagångssätt med tydlig rollfördelning, har tagits fram. Avsikten är att motverka diskriminering och att minska risken för felaktiga rekryteringar."

Denna process överensstämmer med den allmänna rekryteringsprocessen förutom på en punkt, tester. Enligt chefsrekryteringsprocessen ska två slags tester ske av de kandidater som uppfyller uppställda formella krav: personlighetstest Big five och förmågestest GMA (General Mental Ability). Verktynen är enligt processbeskrivningen validerade och Regionen beskriver att motivet för användning ligger både i att få en bra bild av personliga egenskaper och förmågor och inte minst i att testerna ger möjlighet att få en objektiv bild av vilka kandidater som uppfyller uppställd kravprofil. Testerna ger underlag för vilka kandidater som väljs ut för en första intervju.

Vid den första intervjun ska enligt processbeskrivningen fokus ligga på hur väl kandidaten uppfyller kraven på de personliga egenskaperna och hur dessa utgår ifrån den specifika verksamheten. Vid den andra intervjun är fokus mer på chef- och ledarskap samt i vissa fall på hur kandidaterna tas sig an och löser ett arbetsprov i form av en fallbeskrivning/situation.

En iakttagelse är att följande inte framgår av processbeskrivningarna:

- Dokumentationskrav kopplat till en rekrytering, tex:
 - Vilka ställningstaganden längs vägen som ska finnas (på vilka grunder kandidater utesluts) och hur detta ska dokumenteras
 - Hur kontroll av meriter- och referenstagning ska dokumenteras
- Anlitande av extern rekryteringskonsult
 - I vilka fall får extern rekryteringskonsult anlitas
 - När detta sker, vilken bemanning från Regionen - t.ex. från HR – ska finnas som stöd i arbetet.
 - Vilka moment i en rekrytering ska utföras av ansvarig chef även om extern rekryteringskonsult anlitas

- Vilken dokumentation om rekryteringen ska finnas hos Regionen även om extern rekryteringskonsult anlitas (senast efter avslutad rekrytering)?

Chefsrekrytering vid intervjuade förvaltningar

I intervjuerna uppger och beskriver samtliga förvaltningschefer och deras HR-partners att de arbetar i enlighet med rekryteringsprocessen. Det finns kravprofiler för sökande, en systematisk värdering sker för att sortera fram vilka som uppfyller ställda krav, urval för första intervju sker sedan. När det gäller testning uppger samtliga att detta sker i enlighet med den nya chefsrekryteringsprocessen i de fall chefer rekryterats på senare tid. Testresultat används som en av flera delar men är sällan ensamt avgörande för vilken kandidat som väljs eller väljs bort. Kontroller av meriter och referenstagning sker i enlighet med processen liksom fackligt samarbete och förhandlingar, enligt de intervjuade.

Dokumentationen av rekryteringar bygger på stödet som ges av det digitala verktyget Heroma. Sökande laddar själva upp sin ansökan inklusive meritförteckning, personligt brev, intyg och betygskopior. Dokumentationen av processens framdrift kan i systemet ske genom att tilldela sökande olika status i processen, såsom "Inkommen", "Ej aktuell", "Vidare till intervju 1", "Tillsatt" m.m. Idag finns inget stöd i systemet för att dokumentera olika ställningstaganden eller för att markera att kontroll av underlag i meritförteckning skett eller att referenser har tagits. Exempel framkommer på förvaltningar som för egen dokumentation av detta vid sidan av Heroma.

Substansgranskning, genomgång av underlag avseende fem chefsrekryteringar

Vi har i denna granskning begärt ut underlag från fem chefsrekryteringar. Önskemålet har varit att få del av underlag som ska finnas enligt Regionens rekryteringsprocess för chefer och vi även specificerat följande önskemål om dokumentation för de utvalda rekryteringarna:

- Kravprofil för tjänsten
- Annonsen
- En sammanställning över sökande till tjänsten
- För de som valdes ut till en 1:a intervju dessutom:
 - Personligt brev + CV (inga bilagor dock)
 - Vilka som genomfört något test
 - Varför testet genomfördes
 - Vilket/vilka test som genomförts
 - Hur ni prioriterat testets olika delar
- Beslutsdokument kring anställningen
- Underlag facklig förhandling
- Uppgifter om vilka från Regionen som deltagit i rekryteringen

Rekrytering 1 Avser en avdelningschef vid vårdcentral.

- Ingen specifik kravprofil finns, däremot framgår kvalifikationer i den annons som vi fått del av. Kravet är legitimerad sjuksköterska eller annan relevant utbildning, meriterande med tidigare chefserfarenhet inom hälso- och sjukvård samt en bakgrund inom verksamhetsutveckling.
- Totalt sökte 10 personer denna tjänst
- En person valdes ut till intervju och har anställts på ett chefsförordnande.

- Inga tester genomfördes
- Verksamhetschefen vid den aktuella vårdcentralen ansvarade för rekryteringen
- Det är oklart om facklig representant deltagit i rekryteringen
- Intyg finns på att arbetsgivarens förhandlingsskyldighet § 11 MBA, är fullgjord
- Av meritförteckning framgår att personen sedan många år varit anställd inom hälso- och sjukvården i Region Dalarna samt att personen uppfyller kvalifikationskraven.

Rekrytering 2 Avser en 1:a linjens chef inom Regionservice

- Ingen specifik kravprofil finns, däremot framgår kvalifikationer i den annons som vi fått del av. Kravet är eftergymnasial utbildning eller annan erfarenhet som bedöms likvärdig. Tidigare erfarenhet av att vara chef och av att planera genomföra och följa upp verksamhetsutfall. Goda kunskaper i svenska, B-körkort. Meriterande med erfarenhet från servicesektorn, lokalvård och/eller hälso- och sjukvård.
- Förutom rekryterande chef och HR specialist har fackliga representanter från Vision, SACO, Ledarna och Kommunal kunna följa rekryteringen genom tillgång till handlingarna. En representant från Kommunal har varit mest delaktig i processen.
- Total sökte 16 personer denna tjänst.
- Fyra personer valdes ut för en första intervju två av dess gick vidare
- De två som gick vidare fick genomföra dels personlighetstest (MAP) och ett problemlösningstest (Matrigma).
- En av dessa valdes ut och har anställts på ett chefsförordnande.
- Intyg finns på att arbetsgivarens förhandlingsskyldighet § 11 MBA, är fullgjord
- Av meritförteckning framgår att den person som anställts uppfyller kvalifikationskraven.

Rekrytering 3 Avser en 1:a linjens chef inom Division Kirurgi

- Ingen specifik kravprofil finns, däremot framgår kvalifikationer i den annons som vi fått del av. Kravet är utbildad medicinsk sekreterare med goda kunskaper i sjukdomsklassifikation. Väl insatt i dagligt förekommande sekreterarbete inom specialistvården samt i övrig förekommande uppgifter som kvalitetsregisterarbete och förfarande vid SVF².
- Förutom rekryterande chef, HR specialist och Regionens samordnare för medicinska sekreterare har fackliga representanter från Vårdförbundet, Vision, SACO, Ledarna och Kommunal kunna följa rekryteringen genom tillgång till handlingarna.
- Total sökte 3 personer denna tjänst.
- En av dessa valdes ut och har anställts på ett chefsförordnande.
- Intyg finns på att arbetsgivarens förhandlingsskyldighet § 11 MBA, är fullgjord
- Av meritförteckning framgår att den person som anställts uppfyller kvalifikationskraven.

² Standardiserade VårdFörlopp

Rekrytering 4 Regiondirektör

Granskningen har fått del av de tio ansökningar som inkommit till Region Dalarnas webbplats. Utöver dessa finns ett (enl uppgift) större antal kandidater som rekryteringskonsulten tillfört i processen men där underlagen inte tillhandahållits.

Sedvanliga ansökningshandlingar finns för nio av de tio personer som sökt via Regionens hemsida. Den tionde är den person som erhållit tjänsten men här fanns inga ansökningshandlingar i de underlag revisionen fick del av och som är hämtat från Heroma. Efter flera frågor om detta har slutligen ett CV erhållits för Anders Friberg.

Av en sammanställning från den anlitate rekryteringskonsulten som erhållits via centrala HR-funktionen i Regionen återfinns:

- Verksamhetsbeskrivning
- Annons inklusive uppdrag
- Kravprofil

Kravprofilen innehöll följande:

PRAKTISK KOMPETENS: mångårig ledarerfarenhet i en stor och komplex organisation, omfattande erfarenhet av att jobba i en politiskt styrd organisation och av att genomföra av politiken fattade beslut, lång erfarenhet av att leda genom andra chefer, dokumenterat goda resultat av utvecklings- och/eller effektiviseringsarbete på strategisk nivå, kunna se och eftersträva koncernnytta, stor vana av att bygga välfungerande team samt av att leda ledningsgrupper, intresse för chefs- och ledarutveckling, god kunskap om ekonomi- och verksamhetsstyrning

BRANSCHKOMPETENS: god kännedom om offentlig förvaltning

PERSONLIGA EGENSKAPER: tillgänglighet, transparens och tydlighet, stark kommunikativ förmåga och ett inkluderande ledarskap för att främja öppenhet och dialog, ledarroll präglad av förmåga till helhetssyn och trygghet, värdesätter samverkan, god förmåga att skapa och upprätthålla goda relationer såväl internt som med externa samarbetsparter, förståelse för vikten av god struktur i centrala processer

TEORETISK KOMPETENS: relevant akademisk utbildning, god uttrycksförmåga muntligt och i skrift på svenska och engelska

Utöver detta har vi fått del av följande underlag:

- Kallelse till MBA angående information och förhandling avseende rekrytering av regiondirektör
- Protokoll MBA angående information och förhandling avseende rekrytering av regiondirektör

Enligt uppgifter från HR var processen utformad för att rekryteringskonsulten skulle presentera två slutkandidater vilka även hade genomgått tester. Regionen har dock ingen dokumentation om dessa. Möten hade bokats med politiker och fackliga för att presentera de två kandidaterna men dessa ställdes in. Skälet var att det fanns en ny kandidat som skulle presenteras i stället. Den nye kandidaten var också den personen som blev anställd dock utan att genomgå de intervjuer och tester hos rekryteringskonsulten som övriga

kandidater hade gjort. Inga underlag har tillställts revisionen kring dessa ställningstaganden.

Det formella beslutet att anställa

Av Regionstyrelsens protokoll från sammanträden 2020-07-07 framgår (ärendet delades ut vid sammanträdet) att Regionstyrelsens presidium intervjuat fem kandidater och haft hjälp i rekryteringen av rekryteringskonsulten Source.

Under rubriken "Sammanfattning av ärendet" framgår att det finns en bilaga (86A) som avser beslutsunderlag. En sådan bilaga finns och innehåller information om:

- Att det är Regionstyrelsen som enligt delegationsordningen rekryterar regiondirektör
- Att presidiet haft hjälp av konsulten Source i rekryteringen och att fem kandidater har intervjuats
- Bakgrunden till ny roll för en regiondirektör, till följd av regionbildning
- Att det finns en överenskommelse med nuvarande regiondirektör att tjänsten omregleras till biträdande regiondirektör när en ny regiondirektör tillträder
- Att kommunikationsdirektören informerar om rekryteringen i brev 28 april

Bilagan "Beslutsunderlag" innehåller alltså ingen motivering eller skäl till att aktuellt förslag till beslut lämnas. Vidare under protokollets rubrik "Sammanfattning av ärendet" framgår att presidiet:

"...informerar om rekryteringsprocessen, förslag till beslut och protokoll från MBA 2 juli – beslutsunderlag och CV för föreslagen Regiondirektör och MBL-protokollet delas ut vid sammanträdet."

Om detta är ett annat beslutsunderlag än 86A framgår inte. Ingen information finns bland handlingar eller protokoll om varför föreslagen kandidat förordas. Inget CV finns bland handlingar eller i protokollet.

Regionstyrelsen beslutade att anställa Anders Friberg som regiondirektör från oktober 2020. En ledamot reserverade sig mot beslutet då han ansåg att rekryteringsprocessen skulle tas om för att få ett större urval.

På Region Dalarnas webbplats finns följande pressmeddelande från 7 juli 2020 bl.a. med information om rekryteringsprocessen:

Regionstyrelsen har utsett Anders Friberg till ny regiondirektör för Region Dalarna. Han är idag kommundirektör i Avesta kommun.

– Vi är glada över att ha rekryterat Anders Friberg. Han är en rutinerad chef och ledare med gedigen erfarenhet av att leda politiskt styrda och komplexa organisationer. Han kommer att skapa stabilitet i vår organisation, säger regionstyrelsens ordförande Ulf Berg (M).

Anders Friberg är utbildad jurist. Förutom uppdraget i Avesta kommun har Anders Friberg bland annat varit kommunchef i Älvdalens kommun samt verkat på olika positioner inom Länsstyrelsen Dalarna.

– Det har varit viktigt för oss att hitta en lösning som håller oavsett färg på den politiska majoriteten i Region Dalarna. Därför har representanter för både majoritet och opposition deltagit i rekryteringsarbetet, säger Ulf Berg.

Friberg tillträder sin tjänst i början av oktober 2020.

Under rubriken "FAKTA: Rekryteringsprocess" finns följande information:

- Regionstyrelsens presidium har under drygt två månader genomfört en bred rekryteringsprocess tillsammans med ett upphandlat rekryteringsföretag.
- Rekryteringen har skett utifrån en kravprofil som tagits fram på basis av intervjuer med bland annat förvaltningschefer och fackliga representanter.
- Av ett 50-tal kontakter/intresseanmälningar valde rekryteringsföretaget ut ett 10-tal kandidater som presenterades muntligt för Regionstyrelsens presidium som består av regionråden Ulf Berg (M) och Sofia Jarl (C) och oppositionsråd Abbe Ronsten (S).
- Regionstyrelsens presidium valde därefter att gå vidare med 5 sökande som intervjuades.
- Tisdagen den 7 juli 2020 beslöt Regionstyrelsen att Anders Friberg blir ny regiondirektör i Region Dalarna.

I april 2021 publicerades följande information på www.regiondalarna.se:

Anders Friberg lämnar sin tjänst som regiondirektör idag den 16 april.

– Tyvärr fungerar inte Anders Fribergs ledarskap i vår organisation. Det är tråkigt att vi hamnat i den här situationen, men jag ser ingen annan utväg än att Friberg lämnar Region Dalarna, säger Ulf Berg (M), Regionstyrelsens ordförande.

Region Dalarna har träffat en enskild överenskommelse med Anders Friberg om ett anställningsavslut.

Biträdande regiondirektör Karin Stikå-Mjöberg går in i regiondirektörens ställe.

Anders Friberg arbetade ca. 6-7 månader i rollen som regiondirektör.

Rekrytering 5 Hälso- & sjukvårdsdirektör

Granskningen har fått del av de 20 ansökningar som inkommit till Region Dalarnas webbplats. För samtliga dessa finns sedvanliga underlag. En av dessa var Lotta Olmarken Ingler som slutligen anställdes.

Av en sammanställning från den anlitate rekryteringskonsulten som erhållits via centrala HR-funktionen i Regionen återfinns följande underlag avseende rekryteringen:

- Verksamhetsbeskrivning
- Annons inklusive arbetsuppgifter
- Kravprofil

Den aktuella kravprofilen innehöll följande:

PRAKTISK KOMPETENS: Goda ledarerfarenheter

BRANSCHKOMPETENS: god kunskap och ett intresse för verksamhetsstyrning i hälso- och sjukvården samt kunskap inom ekonomi- och personalfrågor

PERSONLIGA EGENSKAPER: Diplomatisk, driven, en lagspelare

TEORETISK KOMPETENS: Akademisk examen

Det formella beslutet att anställa

Beslutet att anställa hälso- och sjukvårdsdirektör låg enligt den delegationsordning som gällde i oktober 2019 (då beslutet fattades) på Regionstyrelsens personalutskott. Följande skrivning är hämtad från beslutet:

Enligt Regionstyrelsens reglemente 36 § anställer Personalutskottet förvaltningschefer och direktörer efter beredning av regiondirektören. Regiondirektören har ansvarat för rekryteringsprocessen med stöd från HR och det upphandlade rekryteringsföretaget. I beredningsansvaret ingår förhandling om anställningsvillkor inklusive lön.

Av beslutsunderlaget i övrigt framgår bl.a. att valet har fallit på Lotta Olmarken Ingler, att hon är läkare och specialist inom allmän psykiatri samt vilka roller hon haft tidigare. Inget närmare motiv framgår till valet.

I beslutet anges även att facklig samverkan har ägt rum. Granskningen har efterfrågat men inte fått del av kallelse eller protokoll från MBA.

Rekryteringsbolaget presenterade utöver Lotta Olmarken Ingler, även två kandidater som inte sökt via Regionens webbplats. Granskningen har dock erhållit även dessa kandidaters meritförteckningar och kan konstatera att alla uppfyller den kravprofil som ställts upp i överenskommelsen mellan Regionen och rekryteringskonsulten.

Det skedde ingen testning av kandidaterna då de ansågs vara tillräckligt bra. Enligt regiondirektören erhöll Lotta Olmarken Ingler väldigt bra referenser vilket avgjorde att valet föll på henne. Eventuellt fanns även nyligen gjorda tester avseende Lotta Olmarken Ingler. Inga underlag har tillställts revisionen kring dessa ställningstaganden.

Pressmeddelande på Region Dalarnas webbplats den 10 oktober 2019:

Lotta Olmarken Ingler – ny chef för hälso- och sjukvården inom Region Dalarna

Lotta Olmarken Ingler har utsetts till ny hälso- och sjukvårdsdirektör i Region Dalarna. Hon är läkare och specialist inom allmän psykiatri och har lång erfarenhet som chef och ledare. Lotta Olmarken Ingler tillträder tjänsten den 1 december.

Pressmeddelande 27 aug 2020:

Lotta Olmarken Ingler lämnar sin tjänst som hälso- och sjukvårdsdirektör den 31 augusti.

– *Lotta Olmarken Ingler och jag har olika uppfattningar om hur verksamheten ska bedrivas. Därför har vi i samförstånd kommit överens om att hon lämnar vår organisation, säger regiondirektör Karin Stikå Mjöberg.*

Region Dalarna har träffat en enskild överenskommelse med Lotta Olmarken Ingler om ett anställningsavslut.

Lotta Olmarken Ingler arbetade 9 månader i rollen som hälso- och sjukvårdsdirektör.

3.5.3 Kommentarer

Regionens rekryteringsprocess finns dokumenterad och vår bedömning är att den rubrikmässigt innehåller relevanta delar. Det finns dock behov av att komplettera beskrivningen med vilka krav på dokumentation som finns och med vad som ska gälla om och när en extern rekryteringskonsult anlitas.

Det digitala rekryteringsverktyget Heroma bedöms idag ge ett otillräckligt stöd i chefsrekryteringsprocessen. Ett ändamålsenligt stöd behöver enkelt och systematiskt kunna ge stöd för att göra rätt med centrala moment i rekryteringsprocessen, t.ex. erbjuda funktionalitet för att dokumentera att kontroller genomförts av meriter (i vissa fall) samt att dokumentera att referenser tagits samt att dessa åtminstone inte talar emot en anställning. Moderna verktyg är utformade så att rekryteringsprocessen inte kan slutföras om vissa moment inte har utförts. Sådan automatik behöver ingå i ett ändamålsenligt rekryteringsstöd. Dagens situation i Region Dalarna innebär att det t.ex. inte går att söka fram hur stor andel av rekryteringarna där referenser har tagits. Enligt HR-direktören kommer under våren 2022 en uppgradering till nyare version av Heroma att ske i Region Dalarna. Det är dock inte klarlagt om den nya versionen fullt ut åtgärdar ovan beskrivna brister.

När det gäller de tre chefsrekryteringar vi granskat närmare och som avser 1:a linjens chefer, har efterfrågade underlag huvudsakligen erhållits och rekryteringsprocessen följts i de delar där underlag finns. Vi har ingen anledning att misstänka att relevanta kontroller inte skett eller att referenser inte har tagit men som beskrivits ovan, finns ingen dokumentation om detta.

Nu följer kommentarer och bedömningar beträffande rekryteringen av regiondirektör år 2020 och hälso- och sjukvårdsdirektör år 2019.

Rekryteringsprocesserna är enbart i mindre delar granskningsbara. Detta till följd av att det saknas riktlinjer i Region Dalarna för när och hur externa rekryteringskonsulter ska anlitas och inte minst när det gäller hur samarbetet ska se ut i dessa fall. Det bör t.ex. klargöras:

- Vilken bemanning från Regionen - t.ex. från HR – ska finnas som stöd i arbetet när extern rekryteringskonsult anlitas?
- Vilka moment i en rekrytering ska utföras av ansvarig chef även om extern rekryteringskonsult anlitas?
- Vilken dokumentation om rekryteringen ska finnas hos Regionen även om extern rekryteringskonsult anlitas (senast efter avslutad rekrytering)?

Ett skäl för att anlita extern rekryteringskonsult är vanligen att möjliggöra för kandidater som vill, att vara anonyma ända fram till slutet i rekryteringsprocessen. Detta är rimligt men

mer bör kunna göras för att också (så mycket det går) leva upp till offentlighetsprincipen och värden som transparens och spårbarhet.

När det gäller rekryteringen av **regiondirektör** kan vi konstatera att en nyanserad och relativt omfattande kravspecifikation har utarbetats. Det kan också konstateras att den kandidat som fick jobbet kom in sent i processen. Vilka mått och steg som vidtagits för att säkerställa att Friberg motsvarade uppställda krav är inte känt men enligt vad som framkommit genomgick Friberg inte de intervjuer och tester som övriga kandidater gjort i rekryteringskonsultens regi. Som beskrivits ovan saknas riktlinjer kring hur samarbetet ska gå till mellan Regionen och en extern rekryteringskonsult. Trots det är det svårt att se att det skulle vara förenligt med Regionens rekryteringsprocess eller med branschstandard inom rekryteringsbranschen, att inte låta Friberg genomgå liknande intervjuer och tester som övriga kandidater.

Beträffande rekryteringen av **hälso- och sjukvårdsdirektör** kan inledningsvis konstateras att uppställd kravspecifikation är mycket kortfattad. Den är väldigt mycket kortare och mindre nyanserad än motsvarande kravspecifikation för regiondirektören. Vår bedömning är att få personer med inblick i chefsrekrytering i offentlig sektor skulle gissa att denna kravspecifikation gäller en hälso- och sjukvårdsdirektör i en region. Vi har tagit del av 22 ansökningshandlingar. I princip samtliga uppfyller dessa krav. Det är svårt att förstå varför kravspecifikationen inte ställde krav på t.ex. erfarenhet av chefskap på högsta nivå inom offentlig hälso- och sjukvård. Att bedömningen gjordes att alla tre slutkandidater var tillräckligt bra och att det därför inte behövdes tester går att förstå mot bakgrund av uppställd kravspecifikation. Kravspecifikationen kan dock inte anses ha varit ändamålsenlig.

Kraven på samverkan och förhandling med fackliga organisationer uppfylls enligt vår bedömning, eventuellt med undantag för rekryteringen av hälso- och sjukvårdsdirektör. Här saknas kallelse och protokoll från MBA men vår bedömning är att detta handlar om oordning snarare än att förhandlingen ej har ägt rum.

Inga underlag avseende behovsanalyser har framkommit för de fem granskade chefsrekryteringarna.

3.6 Behålla / utveckla

3.6.1 Utgångspunkter

Chefer har det samlade ansvaret för verksamhet, ekonomi och personal och har därför ett tungt och utmanande uppdrag. Erfarenheten visar att särskilda åtgärder krävs för att säkerställa att chefer orkar fortsätta och att de mår bra, dvs åtgärder för att säkerställa ett uthålligt chefskap

Chefsprogram bör finnas för chefer på olika nivå i sin chefskarriär, från chefskandidater via operativa chefer till mer strategiskt inriktade chefsprogram. Nya chefer och särskilt om de inte tidigare varit anställda i Regionen bör genomgå ett introduktionsprogram. Olika aktiviteter bör genomföras för att utveckla och stödja chefer inom ledarskap, strategisk utveckling, ekonomisk styrning och utveckling för ledningsgrupper etc

En individuell kompetensutvecklingsplan bör upprättas med överordnad chef för att ge chefen rätt förutsättningar att nå uppsatta mål, genomföra uppdrag och bidra till goda

resultat. Chefs- och ledarskapet behöver utvärderas kontinuerligt och chefsuppdraget följas upp.

Stöd i form av mentor / handledare eller coach bör kunna erbjudas till chefer där detta inte kan tillhandahållas av chefens chef.

3.6.2 Iakttagelser

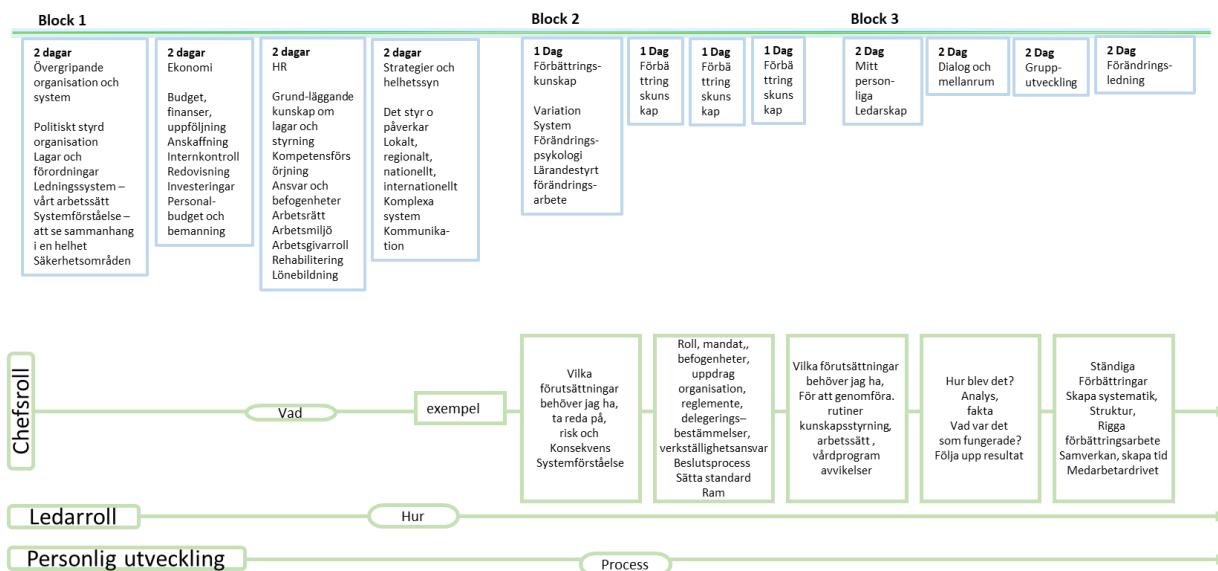
Chefs- och ledarskapsprogram

Uppdraget att bygga ett internt program för chefer och ledare startade 2012 på initiativ av dåvarande landstingsdirektör. Parallellt med programmet vidareutvecklades handledning /coaching /samtalsstöd för chefer och ledningsgrupper.

I Regionen finns nu ett chef- och ledarskapsprogram bestående av tre block som vardera innehåller fyra pass om en till två dagar. Det finns en förväntan att samtliga chefer ska ha genomgått programmet. En grov bedömning av programmets samordnare är att ca 300 av Regionens 500 nuvarande chefer har genomgått programmet. Utbildningen riktar sig idag till chefer i allmänhet. En önskan från samordnaren är att hinna tillskapa ett specifikt program för särskilt erfarna chefer.

Totalt innebär deltagande i programmets samtliga block, 20 dagars utbildning. I nedanstående bild illustreras övergripande innehåll och vad som står i fokus i olika moment.

Uppbyggnad chef- och ledarskapsprogrammet



Efter genomgången program är tanken att cheferna bildar nätverk där de fortsätter att mötas och utvecklas. Antalet chefer/ledare som hittills genomgått chefs- och ledarskapsprogrammet uppgår till ca 400 (vissa av dessa har slutat i Regionen, därav skillnaden mot uppgiften om antal tidigare i detta avsnitt). Det stora flertalet ingår efter programmet i ett chefsnätverk. Nätverken startas efter sista modulen i programmen och

representant från HR ser till att de kommer i gång. Därefter släpper HR ansvaret och nätverken ska fungera av sig själva. Enligt genomförda intervjuer verkar så även vara fallet.

Teamet för Chef och ledarutveckling driver utöver detta följande initiativ/utvecklingsinsatser:

- Leda utan att vara chef (LUCA) – projekt som vänder sig till personer som har ett ledande uppdrag utan att formellt vara chefer. Avslut och utvärdering våren 2021. Implementering 21/22.
- Webinarier – aktuella ledarskapsteman digitalt. 20/21.
- ST Ledarskap – samarbetsprojekt med ansvariga för ST-utbildning och HR. Utveckla ett koncept kring ledarskap. Påbörjades 2020.
- Högskolan Dalarna – samarbete kring forskning och utveckling med tema ledarskap. Kontinuerlig dialog.
- Implementering av Ledarskapets riktning och Regionens organisatoriska värdegrund i chef- och ledarskapsprogrammet. 2021.
- Utveckla effektmätning av chef och ledarskapsprogrammet.
- Utvärdera och utveckla arbetssätt, metoder och verktyg gällande insatser under pandemin.

Som redan nämnts tidigare i denna rapport har pilotprojekt startat och pågår till och med februari 2022, kallat Morgondagens chef.

Region Dalarna har idag inget gemensamt introduktionsprogram för nyanställda chefer utan det som finns är modul 1 i chefs- och ledarskapsprogrammet. Introduktion hanteras på förvaltningsnivå. Däremot pågår ett projekt för att utarbeta ett enhetligt introduktionsprogram för nya chefer.

Samordnaren för chefsutbildning menar att det finns behov att tillhandahålla en utbildning även för chefer som varit chefer länge men att det hittills varit svårt att hinna ta fram en sådan utbildning.

Utvärdering av chef och ledarskapsprogram

Vi har granskat de utvärderingar som genomförts sedan 2018. Olika metoder har använts för att utvärdera olika kurser / delar. I nedanstående tabell har vi sammanställt det samlade och övergripande utfallet av dessa uppföljningar. Utvärderingarna avseende Personlig utveckling och Block 1, innehåller ingen sammanvägd värdering på samma sätt som utvärderingen av momentet Förbättringskunskap. Omdömena i kolumnen "Utvärdering" är vår samlade bedömning utifrån de faktiska utvärderingar som granskats.

När	Delmoment	Utvärdering
Vt 2020	Block 1	Positiv
Ht 2020	Block 1	Positiv
Vt 2021	Block 1	Positiv

När	Delmoment	Lärt nytt (medel, median)	Nytta i vardagen (medel, median)
Vt 2018	Förbättringskunskap	8,9 9,0	9,1 9,0
Ht 2018	Förbättringskunskap	8,4 9,0	8,2 8,5
Vt 2019	Förbättringskunskap	8,6 9,0	9,1 9,0
Ht 2019	Förbättringskunskap	9,0 9,0	9,1 9,0

När	Delmoment	Utvärdering
Vt 2019	Personlig utveckling, Verksamhetschefer	Positiv
Vt 2019	Personlig utveckling, 1:a linjechefer	Mkt positiv
Ht 2019	Personlig utveckling, 1:a linjechefer, Grupp 1	Mkt positiv
Ht 2019	Personlig utveckling, 1:a linjechefer, Grupp 2	Mkt positiv
Vt 2020	Personlig utveckling, 1:a linjechefer	Mkt positiv
Vt 2020	Personlig utveckling, Verksamhetschefer	Positiv

Utvärderingarna visar genomgående att utbildningarna varit uppskattade av deltagarna och att det finns en tendens att 1:a linjechefer är mer nöjda än verksamhetschefer. I genomförda intervjuer menar förvaltningscheferna genomgående också att programmet är mycket bra och att det är värdefullt för verksamheten.

Samordnaren för chefsutbildning beskriver att utvärderingarna har använts för att successivt anpassa och förbättra programmet.

Chefs- och ledningsstöd

Chefs- och ledningsstöd inom HR-enheten tillhandahåller stöd till enskilda chefer och till ledningsgrupper. I intervjuerna framkommer genomgående att båda dessa tjänster nyttjas och är väldigt uppskattade i verksamheterna.

Centrala HR-funktionen driver även ett projekt för att kartlägga olika chefs arbetsituationer och mandat.

Styrning och uppföljning av chef- och ledarskap samt stöd

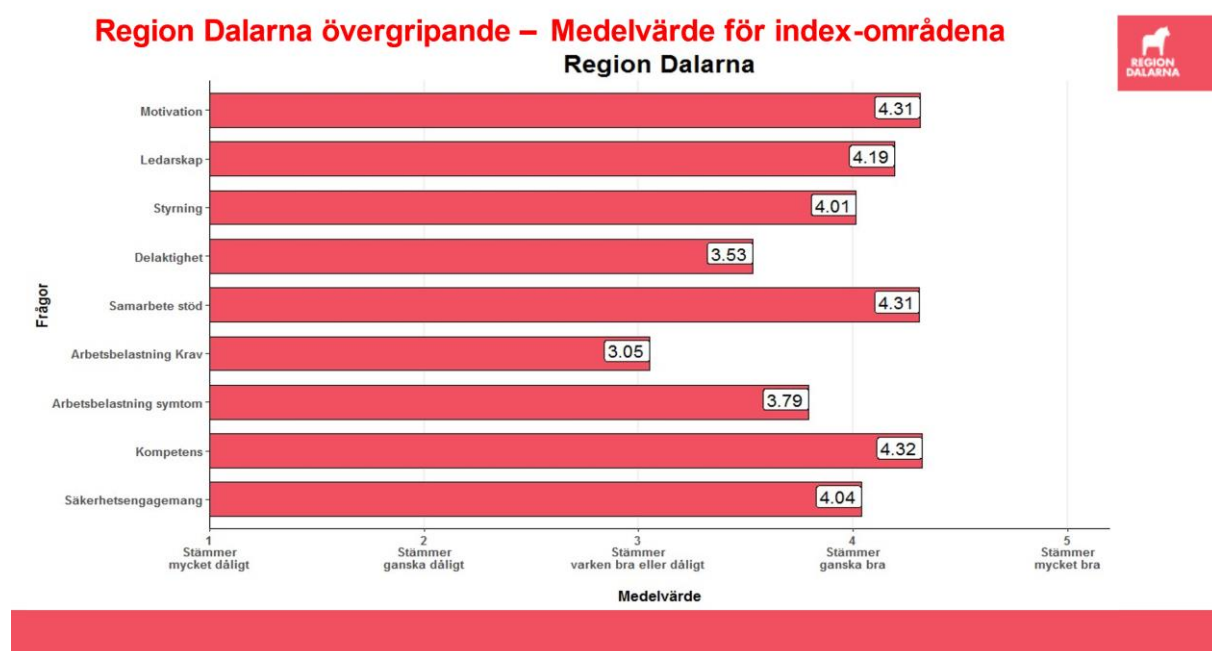
I granskningen har vi i nästan samtliga intervjuer med chefer ställt frågan om den intervjuade har en utvecklingsplan i relation till sin närmsta chef som pekar ut utvecklingsområden inom just chefskapet. En väldigt liten andel (ca 1/5) av cheferna menade att de har en sådan utvecklingsplan. Några har tagit upp att detta inte är en given del i den mall som används medarbetarsamtal och uppföljning (MoU).

Vi har även frågat cheferna hur deras chefskap utvärderas. Här svarar de flesta att det sker via medarbetarenkäten, ganska många svarar MoU och några att det dessutom sker i regelbundna samtal med chefen.

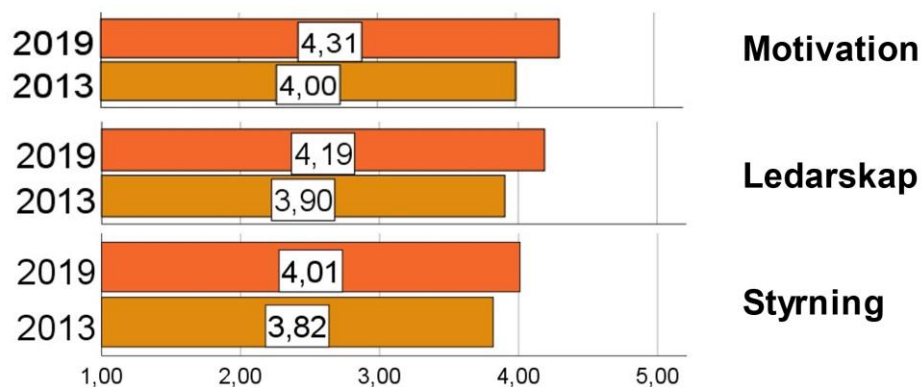
I de tre fokusgruppsintervjuerna (förvaltnings- /divisionschefer, verksamhetschefer samt 1:a linjens chefer) har vi diskuterat vilket stöd de i praktiken upplever från sin närmsta chef. I princip samtliga menar att de har ett gott stöd och att detta är situationsanpassat till att handla om bollplank/stöd till coach eller mentorskap.

Medarbetarenkäter

Den senaste medarbetarenkäten med presenterade utfall genomfördes år 2019 i Region Dalarna, se nedan.



Jämförande resultat mellan olika år inom Region Dalarna Indexområden



Området ledarskap belyses genom ett index bestående av tre frågor om hur medarbetaren upplever sin chef. Indexet hamnar på nivån 4,19 på en skala 1-5 där 5 är bäst. Jämfört med den föregående mätningen (år 2013) har resultat förbättrats från 3,9.

3.6.3 Kommentarer

Innehållet i chefs- och ledarskapsprogrammet är klart uppskattat och vår bedömning är att det är ändamålsenligt.

Önskvärt vore att även erbjuda en särskild utbildning till mycket erfarna chefer. Utbildningsutbudet bör även kompletteras med ett introduktionsprogram för nyanställda chefer och det är tillfredsställande att ett sådant är under framtagande. Ibland förflyter lång tid innan en nyanställd chef kan påbörja den första modulen i chefs- och ledarskapsprogrammet. Nuvarande hantering innebär att introduktioner sker inom respektive förvaltning. Sådan introduktion är relevant. Utöver detta finns dock behov av en enhetlig introduktion som har som syfte att mer allmänt (och relativt snabbt efter tillträdet) introducera i regionövergripande regler och annat som följer av chefskap i Region Dalarna.

Vi bedömer att chefer har ett gott stöd idag såväl från sin närmaste chef som via de tjänster som erbjuds (individuellt chefsstöd samt ledningsgruppsutveckling) av chefsstödsteamet.

Utfallet i den senaste medarbetarundersökningen innebär att området ledarskap erhåller högre poäng än tidigare. Detta är tillfredsställande men data är ganska gamla (2019) och det skulle vara intressant att få del av en mer aktuell uppgift på hur medarbetarna upplever ledarskapet.

3.7 Avveckla

3.7.1 Utgångspunkter

Avveckling av chefsavtal/anställning bör ske planerat. I första hand ska möjlighet till annat arbete prövas inom organisationen. Om det inte bedöms möjligt prövas andra alternativ. Det kan till exempel vara livs- och karriärvägledning eller outplacement oftast i kombination med avgångsvederlag. Regler för användning av avgångsvederlag bör finnas.

En ambition bör vara att föra över kompetens till den chef som tar vid, innan en chef lämnar. Avgångssamtal bör alltid genomföras och dokumenteras i syfte att utvärdera och förbättra chefsförsörjningsprocessen.

3.7.2 Iakttagelser

Vid intervjuerna med förvaltningschefer och i fokusgruppsintervjuerna med chefer framkommer att det är relativt vanligt att en rimlig överlämning hinns med när en chef slutar. De intervjuade är även tydliga med att det finns tillfällen där detta inte hinns med och då vanligen pga. att den avgående chefen lämnar snabbt.

På intranätet finns mallar att använda i verksamheten i samband med att en chef (eller medarbetare) lämnar sin tjänst – mall för avgångssamtal.

Även om det finns undantag uppger de intervjuade att avgångssamtal genomförs i hög grad. Några tar även upp i intervjuer att de i sina respektive ledningsgrupper diskuterat vem som bör genomföra avslutningssamtal, ansvarig chef (som nu) eller någon mer oberoende person.

När det gäller hur informationen från avgångssamtalen används, uppger de intervjuade i verksamheterna att ambitionen är att använda informationen för att förbättra verksamheten och några konkreta exempel på att detta har skett framkommer.

I sammanhanget bör nämnas att centrala HR-funktionen nyligen presenterat ett förslag till en enkät med syfte att anonymt besvaras av personer som lämnar sin tjänst inom Regionen. Syftet är att samla systematisk information om orsaker till att anställda slutar. Enkäten är inte tänkt att ersätta avslutningssamtalen i verksamheterna utan ska utgöra ett komplement.

Vi har i intervjuerna även ställt frågor för att ta reda på i vilken grad avslutningssamtal har genomförts med kretsen höga tjänstepersoner (regiondirektör, förvaltningschefer, direktörer vid central förvaltning och divisionschefer). Även i dessa sammanhang har avslutningssamtal huvudsakligen skett. Däremot är det mer oklart i vilken mån informationen härifrån har använts i en samlad analys.

Region Dalarna har inga generella regler för avgångsvederlag. I grunden regleras villkoren för uppsägningstid dock i chefsförordnandet för respektive chef. I de fall ett avgångsvederlag blir aktuellt sker, enligt regiondirektören, överenskommelse från fall till fall med beaktande av nivåer vid liknande fall i andra regioner.

3.7.3 Kommentarer

Vår bedömning är att chefsavveckling i huvudsak sker ändamålsenligt. Flera exempel finns i Region Dalarna på att chefer tillhörande den högsta chefskretsen avvecklats efter kort tid. I varje enskilt fall finns i stunden förstås skäl för avveckling så i den bemärkelsen har detta

inte skett oplanerat. Det som dock behöver systematiseras är analysen och lärandet kring det faktum att flera höga tjänstepersoner i chefsställning blivit kvar kort tid i Regionen.

På verksamhetschefs nivå och längre ut i organisationen är det relativt vanligt att en rimlig överlämning hinner ske från avgående till tillträdande chef. Avslutningssamtal genomförs vanligen och vissa exempel beskrivs i intervjuerna på att det som framkommer i samtalen har använts till verksamhetsförbättringar.

Avgångsvederlag har tillämpats i vissa fall och har då överenskommit från fall till fall men med beaktande av nivåer vid liknande fall i andra regioner. Detta enligt regiondirektören.

4 Svar på revisionsfrågor

Övergripande fråga/syfte är att ge underlag för att bedöma: om Regionens styrelser och nämnder säkerställt en ändamålsenlig chefsförsörjning?

Detta besvaras sist då svaret i hög grad bygger på nedanstående revisionsfrågor vilka besvaras inledningsvis i det följande:

Revisionsfrågor:

- a. **Finns i Regionen någon långsiktig planering för Regionens chefsförsörjning (t ex chefsförsörjningsprogram eller motsvarande) och är planeringen i förekommande fall ändamålsenlig?**

Delvis. Region Dalarna har relativt nyligen tagit fram en Handlingsplan för kompetensförsörjning för perioden 2020 till 2030. Den bedöms utgöra en ändamålsenlig inriktning för arbetet med kompetensförsörjning. När det specifikt gäller behovet av chefsrekrytering på kort och lång sikt visar intervjuerna att en aktuell sådan bild finns inom förvaltningarna med undantag för hälso- och sjukvårdsförvaltningen. Ännu saknas ett gemensamt verktyg för att på ett smidigt sätt erhålla en samlad bild av rekryteringsbehov på regionnivå.

- **Finns t ex något traineeprogram eller andra aktiviteter för att fånga upp intresserade och lämpliga blivande chefer?**

Ja. Inget traineeprogram finns dock. Däremot finns sedan några år ett program för medarbetare som har ledarroller utan att vara chef (LUCA) och under hösten startar ett pilotprojekt kallat Morgondagens chef. Båda dessa bedöm som systematiska angreppssätt i syfte att identifiera kommande chefer i Region Dalarna.

- b. **Är den process för rekrytering av chefer som utarbetats ändamålsenlig?**

Delvis. Rekryteringsprocessen med 16 processteg liksom den specifika chefsrekryteringsprocessen, tar rubrikmässigt, och tydligt upp relevanta delområden och processerna motsvarar på detta sätt tematiskt det som bör ingå vid rekrytering i egen regi. Det saknas dock dels ett uttalat processledarskap för processen dels definierade krav på vad som ska

dokumenteras i processens olika delsteg. Ett ytterligare område som behöver tillföras är när extern rekryteringskonsult får anlitas och hur samarbetet och dokumentationen mellan Regionen och rekryteringskonsulten ska ske.

En konsekvens av nuvarande oklarheter är att det saknas mål för rekryteringsprocessen liksom en analys och utvärdering av processens funktion. En sådan ska komma under hösten men det är förvånande att en sådan inte redan skett. Detta med tanke på att flera höga chefsanställningar avslutats efter kort tid under senare år.

Vår samlade bedömning är att processen har stor förbättringspotential.

c. Sker chefsrekryteringar på ett ändamålsenligt sätt där t ex följande frågeställningar är beaktade?:

- **Görs kravprofiler och baseras dessa, i förekommande fall, på tillräckligt kvalificerade behovsanalyser (är kravprofilerna dokumenterade)?**

Delvis. Kravprofiler finns och är dokumenterade i samtliga de chefsrekryteringar vi granskat. Däremot är utgångspunkten i behovsanalyser mer oklar, här har inga underlag redovisats. När det gäller kravprofilen för rekrytering till hälso- och sjukvårdsdirektör (hösten 2019), är vår bedömning att den var för onyanserad.

- **Görs avvägningar mellan olika intressen vad avser intern eller extern rekrytering, fackkunskaper i relation till ledaregenskaper e t c?**

Delvis. I ett av rekryteringsprocessens steg ska en avstämning ske mot Regionens företrädeslista. Som beskrivs i rapporten saknas idag riktlinjer för när extern rekryteringskonsult får anlitas. Avvägningar mellan olika kunskaper och egenskaper ska ske initialt i rekryteringsprocessen i samband med att kravprofil upprättas. Vår bedömning är att detta i huvudsak sker på ett ändamålsenligt sätt. Ett undantag från detta är dock kravprofilen som togs fram i samband med rekryteringen av hälso- och sjukvårdsdirektör hösten 2019. Den var för onyanserad.

- **Används ändamålsenliga metoder/kanaler för att nå potentiella sökande?**

Ja. Processbeskrivningen reglerar när och hur olika kanaler får användas. (På annan plats bedömer vi hur och när extern rekryteringskonsult används.)

- **Finns rutiner för hur ansökningar ska hanteras från kvalificerade intressenter som initialt har behov av att förbli anonyma (gäller främst nyckelbefattningar)?**

Ansökningar som sker på Regionens webbplats blir offentlig

handling. Härigenom finns inte möjlighet för sökande att vara anonyma. Omvänt är ett argument för att anlita extern rekryteringskonsult, att intressenter därigenom (och utan att lämna en officiell ansökan till Regionen) kan förbli anonyma fram till slutet i rekryteringsprocessen.

- **Säkerställs att sökande svarar mot uppställd kravprofil genom t ex tester, tillräckligt kvalificerad referenstagning e t c?**
Delvis. Här framkommer en splittrad bild. Granskningen av tre rekryteringar av första linjens chefer liksom intervjuer med förvaltningsledningar, ger vid handen att detta säkerställs. Däremot framkommer brister (alternativt saknas underlag) kring dessa delar i granskningen av rekryteringen av regiondirektör (sommaren 2020) och hälso- och sjukvårdsdirektör (hösten 2019).
- **Görs tillräckligt kvalificerade bakgrundskontroller vid rekrytering av chefer i nyckelbefattningar?**
Se föregående svar.

- d. **Säkerställer styrelser och nämnder att Regionens rekryteringsprocess tillämpas vid alla chefsrekryteringar och nyttjas det stöd som personalenheten tillhandahåller?**

Delvis. Vår bedömning är att detta inte har varit säkerställt men att situationen har förbättrats under senaste året efter att två chefsrekryterare har anställts och att en särskild chefsrekryteringsprocess tagits fram. Som beskrivits ovan har delar i processen inte efterlevts vid rekryteringen av regiondirektör och hälso- och sjukvårdsdirektör, alternativt har inte en professionell hantering präglat rekryteringarna.

- e. **Uppfylls de fyra styrande förutsättningarna för en ändamålsenlig chefsrekrytering?**

Ja. Denna del av granskningen har enbart skett utifrån befintlig övergripande dokumentation och vår bedömning att de fyra styrande förutsättningarna uppfylls.

- f. **Sker arbetet med att behålla och utveckla chefer ändamålsenligt?**

Ja

Behålla: När det gäller arbetet med att erbjuda ett hållbart chefskap finns enligt denna granskning styrkor i det individuella stöd som erbjuds via ledningsstöd till chefer. Ytterligare en faktor som får anses bidra till att chefer orkar med sitt chefsuppdrag är att samtliga intervjuade chefer uppger att de har ett gott stöd i sin egen chef.

Utveckla: Vår bedömning är att Regionens chefs- och ledarprogram liksom de tjänster som tillhandahålls via ledningsstöd är såväl ändamålsenliga som omtyckta av deltagare och deras chefer. De utvecklingsområden som framkommer kring detta är dels att kursutbudet bör kompletteras med en utbildning riktad till erfarna chefer dels att chefers utvecklingsplaner behöver tillföras ett tydligt fokus på att utveckla chefskap.

- g. **Sker arbetet med chefsavveckling ändamålsenligt?**

Ja. Dock bör analysen och lärandet utifrån detta (bl.a. med information från avslutningssamtal från de högsta chefer som slutat) systematiseras

Sammanfattande revisionell bedömning. Svar på övergripande fråga / syfte

Har Regionens styrelser och nämnder säkerställt en ändamålsenlig chefsförsörjning?

Vår samlade bedömning är att detta:

- delvis är säkerställt av Regionstyrelsen
- är säkerställt av Hälso- och sjukvårdsnämnden, Tandvårdsnämnden, Servicenämnden, Kollektivtrafiknämnden och Fastighetsnämnden

Andreas Endrédi

Certifierad kommunal revisor

Uppdragsansvarig

Bilaga 1 Metod

Revisionskriterier

Bedömningar i denna granskning har skett utifrån följande:

- Regionens reglementen
- Övergripande i relation till Patientlag (2014:821)
- En egen erfarenhetsbaserad analysmodell, se bilaga 2

Intervjuer

Intervjuer har skett med följande befattningshavare:

- Ordförande Regionstyrelsen tillika ordförande Personalutskottet
- Regiondirektör
- HR-direktör
- Chef kompetensförsörjning
- HR-specialist Chefsrekrytering
- Samordnare chefsutveckling
- Förvaltningschef Folkandvården och Senior HR-parner
- Förvaltningschef Regionervice och Senior HR-parner
- Förvaltningschef Kollektivtrafikförvaltningen och Senior HR-parner
- Förvaltningschef Fastighetsförvaltningen och Senior HR-parner
- 2 HR-parners inom Hälso- och sjukvårdsförvaltningen
- Fokusgruppsintervju med 1:a linjechefer
- Fokusgruppsintervju med verksamhetschefer
- Fokusgruppsintervju med förvaltnings- / divisionschefer

Dokument

Följande dokument har granskats:

- Rekryteringsprocess
- Strategi / handlingsplan kompetensförsörjning
- Medarbetarundersökningar
- Chefsutvecklingsprogram
- Utvärderingar av chefsutvecklingsprogram
- Chefs- och medarbetarpolicy
- Region Dalarnas värdegrund
- Att arbeta med Ledarskapets riktning

Substansgranskning

Vi har granskat fem chefsrekryteringar varav en avser regiondirektör, en hälso- och sjukvårdsdirektör och tre avser 1:a linjens chefer. Se vidare rapportens avsnitt om Rekrytering.

Bilaga 2 Analysmodell för granskning av chefsförsörjning

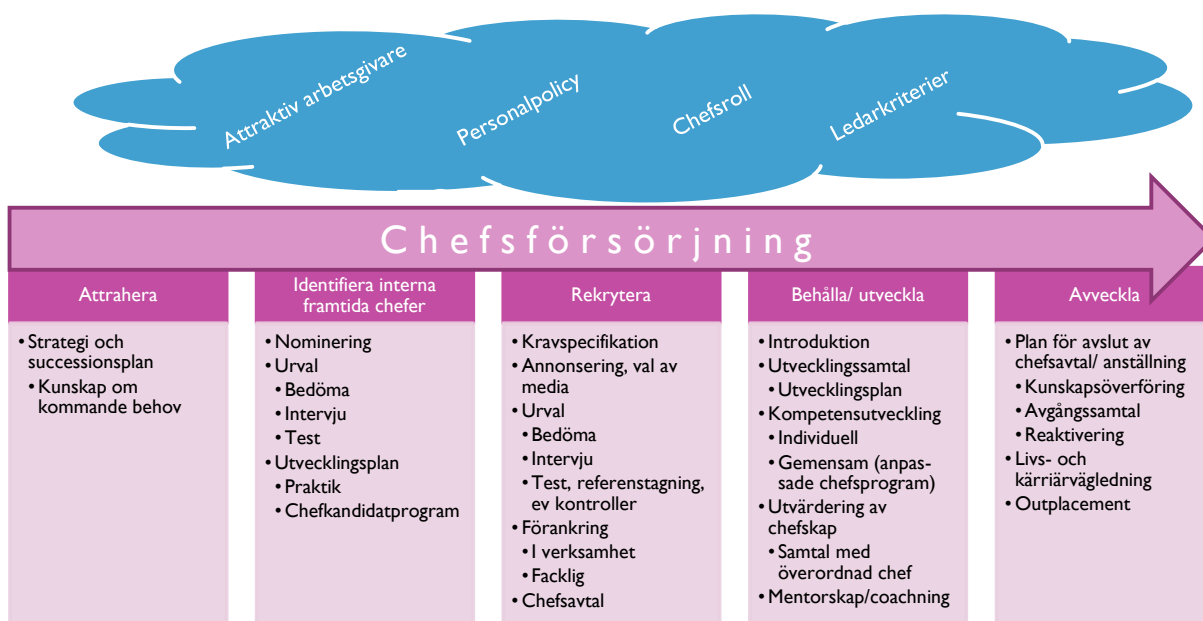
Nedan presenteras analysmodellen. Det som uttrycks mer detaljerat i de olika delområdena är det vi menar är utmärkande för en ändamålsenlig chefsförsörjning. Det är alltså detta som är våra utgångspunkter i granskningen.

Analysmodell:

Inledning

Organisationer bör ha gemensamma riktlinjer för chefsförsörjning för att stärka befintliga chefers förmåga att leda verksamhet och medarbetare och för att attrahera, identifiera, rekrytera och utveckla blivande och befintliga chefer till respektive chefsnivå. Chefer har alltid det samlade ansvaret för verksamhet, ekonomi och personal och har därför ett tungt och utmanande uppdrag. Erfarenheten visar att särskilda åtgärder krävs för att säkerställa att chefer orkar fortsätta och att de mår bra, dvs åtgärder för att säkerställa ett uthålligt chefskap.

Chefsförsörjning är en strategiskt viktig stödprocess och bör finnas dokumenterad och den bör även ha en namngiven processledare med ansvar för att utvärdera processens funktion och dess tillämpning samt vid behov föreslå förbättringsåtgärder. Ytterligare en förutsättning är högsta ledningens engagemang i att processen fungerar och används.



Analysmodellen innefattar områdena attrahera, identifiera interna framtida chefer, rekrytera, behålla/utveckla och avveckla, områden som vi ser bör hanteras systematiskt i syfte att säkerställa en ändamålsenlig chefsförsörjning. Utöver detta ser vi även att fyra övergripande styrande förutsättningar är betydelsefulla. Vi beskriver först dessa fyra övergripande förutsättningar och därefter innehållet i själva processen för chefsförsörjning.

Övergripande styrande förutsättningar

Attraktiv arbetsgivare

Att organisationen är eller arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare är en förutsättning i syfte dels att "attrahera" duktiga chefer och medarbetare dels för att behålla kompetenta medarbetare och chefer.

Personalpolicy

I en personalpolicy anges gemensamma värderingar och dessa utgör en plattform för personalpolitiken. Ett välfungerande chefs-och ledarskap är en av de viktigaste framgångsfaktorerna för verksamheter. I personalpolicyen kan chefers ansvar beskrivas: Chefer ansvarar för att:

- formulera och kommunicera mål och krav på resultat till medarbetarna
- arbeta aktivt med resultatuppföljning
- ge möjlighet till utveckling och lärande i arbetet
- leda arbetet så att verksamheten utvecklas och effektiviseras
- skapa förutsättningar för dialog, medinflytande, samverkan och trivsel

Kan följas upp genom medarbetarundersökning.

Chefsroll

Det bör finnas beskrivningar av chefsroller och vilka kompetenskrav som gäller för dessa. Chefer med rätt kompetens är grundläggande för att verksamheten ska klara sitt uppdrag. Syftet med kompetenskraven är att de ska ligga till grund för och skapa tydlighet vid rekrytering av chefer. De ska även användas för att identifiera chefers behov av kompetensutveckling.

Ledarkriterier för chefer

I ledarkriterier bör en beskrivning finnas av vad som utmärker ett önskvärt chefs-och ledarskap. Kriterierna bör ha en koppling till personalpolicy, där det anges vad som förväntas och krävs av både chefer och medarbetare. Syftet med kriterierna är att de ska ligga till grund vid rekrytering av chefer till samtliga chefsnivåer. De ska även användas för att identifiera kandidater till chefsförsörjningsprogram och för att ge feedback på chefers ledarskap. Exempel på ledarkriterier kan vara:

- Utvecklingsinriktad
- Kommunikativ
- Värdegrundsbaserad och
- Mål-och resultat inriktad

Nu till de fem delarna i själva chefsförsörjningsprocessen.

Attrahera

Att Regionen är en attraktiv arbetsgivare och att arbetet som chef uppfattas som spännande och intressant, är grundläggande för att kunna attrahera rätt chefer –nu och i framtiden. För att klara sin chefsförsörjning behöver varje förvaltning och bolag ha en strategi för chefsförsörjningen med tydliga karriärvägar och successionsplanering. Successionsplanering innebär att ha rätt chef på rätt chefsposition. Det behöver ske arbete både med att identifiera och utveckla medarbetare och chefer internt för kommande chefspositioner och attrahera chefer externt. För att behålla och utveckla unga chefer, attrahera unga att vilja bli chef och öka rörligheten av chefer internt kan ett nätverk för unga chefer och medarbetare med ledningsansvar startas. Löpande behöver Regionen ha en aktuell bild av kommande rekryteringsbehov av chefer både på kort och längre sikt.

Identifiera interna framtida chefer

En viktig rekryteringsbas för framtida chefer är Regionens egna medarbetare. Som en del i att säkerställa chefsförsörjningen kan ett chefskandidatprogram skapas. Syftet är att identifiera och ta tillvara möjliga chefskandidater och samtidigt ge medarbetare möjlighet att träda fram och visa sitt intresse. Deltagarna kan nomineras till programmen och bör genomgå någon form av utvärdering och urval innan antagning. Normalt sett kan inte en faktisk chefstjänst garanteras efter avslutat program. Däremot ger programmet möjlighet att forma individuella utvecklingsplaner för deltagarna liksom möjlighet att via praktik träna på områden inför ett eventuellt chefskap.

Rekrytera

Inför varje chefsrekrytering bör kompetensbehovet analyseras och en kravprofil för chefstjänsten tas fram. Kravprofilen beskriver bland annat vilka kompetenser, färdigheter, erfarenheter och vilken personlighet som behövs för den aktuella chefstjänsten. Kravprofilen tar dessutom hänsyn till mångfaldsperspektivet och ligger till grund för urval, bedömning och beslut om tillsättning.

Val av media att annonsera i bör väljas för att säkerställa rätt sökande. Det bör finnas regler för när och hur rekryteringsbolag kan användas i stället för Regionens egna experter.

Sökande bör genomgå en första sällning genom att deras kompetens och erfarenheter stäms av mot kravprofil. Sökande intervjuas och får eventuellt genomgå tester. Det bör finnas tydliga regler för hur referenstagning och kontroller av meriter och andra förhållanden sker och hur detta ska dokumenteras.

Förankring av chefsrekryteringar bör ske både i den egna organisationen och fackligt. Chefers anställningsvillkor bör regleras i chefsavtal och där bör framgå chefens ansvar för verksamhetens innehåll, kvalitet, personal och ekonomi.

Behålla/utveckla

Nya chefer och särskilt om de inte tidigare varit anställda i Regionen bör genomgå ett introduktionsprogram. Olika aktiviteter bör genomföras för att utveckla och stödja chefer inom ledarskap, strategisk utveckling, ekonomisk styrning och utveckling för ledningsgrupper etc. Chefsprogram bör finnas för chefer på olika nivå i sin chefskarriär, från chefskandidater via operativa chefer till mer strategiskt inriktade chefsprogram.

En individuell kompetensutvecklingsplan bör upprättas med överordnad chef för att ge chefen rätt förutsättningar att nå uppsatta mål, genomföra uppdrag och bidra till goda resultat. Chefs- och ledarskapet behöver utvärderas kontinuerligt och chefsuppdraget följas upp. Grunderna för utvärdering och uppföljning är medarbetarundersökningen, ledarkriterierna, ekonomiska och verksamhetsmässiga resultat, utvecklingen av verksamheten etc.

I den bästa av världar kan chefens chef fungera i rollen som mentor, handledare och coach. Erfarenheten visar dock att detta inte hinns med eller att kompetens saknas. Denna slags stöd bör därför kunna erbjudas på annat sätt till chefer.

Avveckla

Avveckling av chefsavtal/anställning bör ske planerat. I första hand ska möjlighet till annat arbete prövas inom organisationen. Om det inte bedöms möjligt prövas andra alternativ. Det kan till exempel vara livs- och karriärvägledning eller outplacement³ oftast i kombination med avgångsvederlag. Regler för användning av avgångsvederlag bör finnas.

En ambition bör vara att föra över kompetens till den chef som tar vid, innan en chef lämnar.

Avgångssamtal bör alltid genomföras och dokumenteras i syfte att utvärdera och förbättra chefsförsörjningsprocessen.

³ innebär att medverka till att övertalig personal erhåller ny anställning hos annan arbetsgivare