



TILL REGIONFULLMÄKTIGE

Granskning av förutsättningar för ledarskapet

Region Kronobergs revisorer har låtit genomföra en fördjupad granskning av förutsättningar för ledarskapet. Granskningen har utförts av konsulter från KB Revision AB och utgått från syfte och revisionsfrågor som revisorerna har fastställt.

Granskningens syfte och övergripande revisionsfråga

Det övergripande syftet är att granska om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden, utifrån sina respektive ansvarsområden, genom styrning och intern kontroll säkerställer förutsättningarna för chefer att utöva sitt ledarskap i olika verksamheter och på olika nivåer. Sammanfattande bedömning

Sammanfattande bedömning

Den sammanfattande bedömning är att regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden, genom styrning och intern kontroll, **inte fullt ut har säkerställt** förutsättningarna för chefer att utöva sitt ledarskap i olika verksamheter och på olika nivåer.

Identifierade förbättringsområden

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer till regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden att utifrån respektive uppdrag och verksamhet:

- säkerställa att riktlinjen om 10–35 underställda per chef får genomslag i alla verksamheter;
- ge nya chefer bättre förutsättningar att klara av chefskapet och utöva ledarskap genom att ge dem en grundutbildning redan i inledningen av chefskapet, med ett tydliggörande av vad det innebär att vara chef och ledare;
- säkerställa att chefer får tillräcklig återkoppling och stöd från överordnade chefer;
- säkerställa att chefer har ett tillräckligt administrativt stöd;
- verka för att chefer ges reella förutsättningar att aktivt arbeta med verksamhetens mål och med utvecklingsarbete.

Vi rekommenderar också regionstyrelsen att verka för att:

- tydliggöra vad som avses i arbetsordningen för regionstyrelsens personalutskott rörande utskottets beslutanderätt kring anställningsformer, disciplinära åtgärder, uppsägning, avsked och avgångsvederlag.

Regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden uppmanas att i övrigt beakta de synpunkter som lämnas i rapporten.

Svar önskas från regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden

Mot bakgrund av vad som framkommit i granskningen önskar revisorerna ett samlat svar från regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden med uppgift om tidsplan för planerade åtgärder samt redovisning av hittills vidtagna åtgärder som tillvaratar de förbättringsmöjligheter som föreslagits.

För varje rekommendation som föreslagits ska följande framgå:

- Hittills vidtagna åtgärder
- Planerade åtgärder
- Tidplan för planerade åtgärder
- Eventuella andra synpunkter

Revisorerna kommer att senast våren 2026 vilja ha en avstämning från Regionstyrelsen och Hälso- och sjukvårdsnämnden på hur arbetet har fortskridit avseende genomförande av planerade åtgärder.

Ingrid Hugosson
Ordförande Revisionen

Ove Dahl
Vice ordförande Revisionen

Bilaga: Granskningsrapport från KB Revision AB



Detta dokument är elektroniskt signerat och juridiskt bindande.

Signed by: INGRID HUGOSSON

Date: 2024-11-21 15:10:16

BankID refno: c27653c1-17f5-4da6-a78e-d16d3e1f21a9



Vice ordförande: Ingrid Hugosson

Signed by: Ove Alf Ingemar Dahl

Date: 2024-11-21 15:11:01

BankID refno: ea305688-dac2-4544-84de-88880f2775c2



Justerare: Ove Dahl

2024-11-07

Granskning av förutsättningar för ledarskapet

Granskning utförd på uppdrag av revisorerna i Region
Kronoberg, november 2024

Granskning av förutsättningar för ledarskapet

Innehåll

1. Sammanfattning	3
2. Granskningens utgångspunkter	5
2.1 Bakgrund.....	5
2.2 Granskningens syfte och revisionsfrågor	5
2.3 Avgränsning	6
2.4 Revisionskriterier	6
2.5 Ansvarig nämnd	6
2.6 Metod och genomförande	6
2.7 Kvalitetssäkring	7
3. Lagar och förordningar	7
4. Region Kronobergs organisation	8
5. Chefskap och ledarskap	9
6. Resultat av granskningen	10
6.1 Finns det ändamålsenliga riktlinjer och styrande dokument för utformande av instruktioner och uppdrag för chefer på olika nivåer i verksamheten?	10
6.2 Är innehållet i chefsuppdraget och chefers befogenheter samt de krav som ställs på en chef på olika nivåer tydliggjort och är chefsuppdraget väl definierat och kommunicerat?	11
6.3 Har chefer på olika nivåer förutsättningar och mandat att utföra sitt uppdrag utifrån fastställda ledningsinstruktioner och krav?	13
6.4 Följs chefernas uppdrag upp löpande på ett ändamålsenligt sätt?	17
6.5 Får cheferna en relevant återkoppling och stöd från överordnade chefsnivåer att de följer tilldelat uppdrag?	18
6.6 Finns det en ändamålsenlig samordning av ledarskapsutveckling och ledarskapets förutsättningar för hela regionens organisation?	19
6.7 Finns det ett ändamålsenligt chefstöd för chefer på olika nivåer?	19
6.8 Erbjuds chefer en ändamålsenlig utbildning och fortbildning?	20
6.9 Vem har befogenhet att träffa överenskommelse om avslut om anställning samt att fatta beslut om avgångsvederlag för direktörer och chefer?	24
6.10 Sammanfattande bedömning	24
6.11 Rekommendationer	27

Granskning av förutsättningar för ledarskapet

Bilaga 1 – Intervjuade	28
Bilaga 2 – Intervjufrågor.....	29
Bilaga 3 – Enkätundersökning	31
Bilaga 4 – Chefers uppdrag.....	33
Bilaga 5 – Checklista arbetsmiljöromd chefers organisatoriska förutsättningar	35

1. Sammanfattning

Regiondirektören har fattat beslut om chefers organisatoriska förutsättningar¹. Syftet är att skapa förutsättningar för Region Kronobergs chefer att kunna utveckla en effektiv och välfungerande verksamhet med medarbetare som trivs och utvecklas. Regionen vill vara en attraktiv arbetsgivare för befintliga och nya chefer. Chefer och ledare i regionen ska ha en god arbetsmiljö med förutsättningar som möjliggör ett hållbart ledarskap utifrån regionens ledaridé. Under de senaste åren har det varit en hög personalomsättning i regiondirektörens ledningsgrupp. Under 2023 genomfördes en extern utredning avseende förutsättningar för dialog inom Region Kronoberg. I utredningsrapporten konstateras att det finns en otydlighet gällande chefernas ansvar och mandat, vilket leder till att många frågor eskaleras uppåt, vilket resulterar i långsamma beslutsprocesser och frustration. Ledningen beskrevs som avlägsen och det uppfattades finnas ett avstånd mellan ledning och medarbetare. I rapporten lämnades ett flertal rekommendationer på åtgärder.

Revisorerna har utifrån en bedömning av risk och väsentlighet beslutat att genomföra en granskning av förutsättningarna för ledarskapet. Det övergripande syftet är att granska om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden, utifrån sina respektive ansvarsområden, genom styrning och intern kontroll säkerställer förutsättningarna för chefer att utöva sitt ledarskap i olika verksamheter och på olika nivåer. Granskningen har genomförts av KB Revision AB i form av dokumentgranskning, intervjuer samt en enkel enkätundersökning för att verifiera intervjuerna.

Det ställs omfattande krav på chefer och ledare i Region Kronoberg i en verksamhet som blir alltmer komplex. Vår bedömning är att regionen i allt väsentligt bedriver ett systematiskt och strukturerat arbete med utveckling avseende förutsättningar för ledarskap. Regionens styrdokument "ledarskapet i Region Kronoberg" är ett ändamålsenligt och tydligt styrande dokument med beskrivning av regionens ledaridé samt uppdragen för chefer på olika nivåer i verksamheten. De krav som ställs på chefer är därmed relativt tydliga. Däremot konstaterar vi i granskningen att det finns en otydlighet kring innebörden av att vara chef. Det är något som behöver kommuniceras tydligare i samband med introduktion av nya chefer samt vid ledarskapsutbildningar.

Vår bedömning är att det finns en ändamålsenlig samordning av ledarskapsutveckling och ledarskapets förutsättningar för hela regionens organisation. Omfattande åtgärder vidtas i Region Kronoberg för att stärka chefers organisatoriska förutsättningar, men det är likväl inte tillräckligt för att åstadkomma en större förbättring. Om chefer ska ha reella förutsättningar att ta det ansvar som regionen lägger på chefer måste det i alla verksamheter finnas rimliga möjligheter att uppnå de mål som satts för verksamheten inom den ekonomiska budgetram som verksamheten tilldelats. Chefer behöver också ha möjlighet och tid att strukturerat arbeta med verksamhetens mål och med utvecklingsfrågor. Regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden bör säkerställa att riktlinjen om 10-35 underställda per chef får genomslag i alla verksamheter. Vår bedömning är också att den översyn som pågår kring vårdadministration är viktig med tanke på att den ökande administrativa bördan upplevs vara ett stort problem av chefer i verksamheten. Det är angeläget att i största möjliga utsträckning effektivisera administrativa arbetsuppgifter och tillse att chefer har ett tillräckligt administrativt stöd.

¹ Diarienummer: 20RGK47, registreringsdatum 2020-01-02

Granskning av förutsättningar för ledarskapet

Vår bedömning är att Region Kronoberg har verktyg och rutiner för en systematisk uppföljning av chefers uppdrag. I granskningen noterar vi dock att många chefer inte anser sig få en relevant återkoppling och stöd från överordnade chefsnivåer. Trots omfattande insatser i olika former för att stötta chefer på olika nivåer i organisationen framkommer det i granskningen att många nya chefer känner en osäkerhet beträffande chefsuppdragen. Vi bedömer att regionen behöver satsa mer på stöd till nya chefer under de första åren i ett chefsförordnande. Även om vissa resurser finns vad gäller mentorskap med mera så bedömer vi det som otillräckligt. Vår bedömning är att det behövs mer strukturerade insatser så att nya chefer känner en trygghet i sina chefskap. Vi menar att de brister som nämns ovan tyder på en bristande dialog mellan chefsnivåer och också mellan den politiska ledningen och verksamheten kring vilka prioriteringar chefer ska göra för att ha reella förutsättningar att leda verksamheter. Trots de brister vi noterat i vår granskning anser dock det stora flertalet av de intervjuade att det är attraktivt att vara chef i Region Kronoberg.

Vi har granskat regionen ledarskapsprogram och bedömer det som strukturerat och ambitiöst. Det finns dock en utvecklingspotential vad gäller introduktionsutbildning för nya chefer samt mer specialanpassade utbildningar utifrån typ av verksamhet och chefers bakgrund och erfarenhet.

Vi har också granskat befogenheter avseende rätten att träffa överenskommelse om avslut om anställning samt att fatta beslut om avgångsvederlag för direktörer och chefer. Vår bedömning är att det tydligt framgår i regionstyrelsens delegationsordning vad som gäller vid avslut av anställning och avgångsvederlag. Vår bedömning är vidare att det i arbetsordningen för regionstyrelsens personalutskott bör tydliggöras vilka chefer utskottets beslut rörande anställningsformer, disciplinära åtgärder, uppsägning, avsked och avgångsvederlag avser.

Vår sammanfattande bedömning är därmed att regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden, genom styrning och intern kontroll, inte fullt ut har säkerställt förutsättningarna för chefer att utöva sitt ledarskap i olika verksamheter och på olika nivåer. Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer till regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden att utifrån respektive uppdrag och verksamhet:

- säkerställa att riktlinjen om 10-35 underställda per chef får genomslag i alla verksamheter.
- ge nya chefer bättre förutsättningar att klara av chefskapet och utöva ledarskap genom att ge dem en grundutbildning redan i inledningen av chefskapet, med ett tydliggörande av vad det innebär att vara chef och ledare.
- säkerställa att chefer får tillräcklig återkoppling och stöd från överordnade chefer.
- säkerställa att chefer har ett tillräckligt administrativt stöd.
- verka för att chefer ges reella förutsättningar att aktivt arbeta med verksamhetens mål och med utvecklingsarbete.

Vi rekommenderar också regionstyrelsen att verka för att:

- tydliggöra vad som avses i arbetsordningen för regionstyrelsens personalutskott rörande utskottets beslutanderätt kring anställningsformer, disciplinära åtgärder, uppsägning, avsked och avgångsvederlag.

Regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden uppmanas att i övrigt beakta de synpunkter som lämnas i rapporten.

2. Granskningens utgångspunkter

2.1 Bakgrund

Regiondirektören har fattat beslut om chefers organisatoriska förutsättningar². Syftet är att skapa förutsättningar för Region Kronobergs chefer att kunna utveckla en effektiv och välfungerande verksamhet med medarbetare som trivs och utvecklas. Regionen vill vara en attraktiv arbetsgivare för befintliga och nya chefer. Chefer och ledare i regionen ska ha en god arbetsmiljö med förutsättningar som möjliggör ett hållbart ledarskap utifrån regionens ledaridé.

Under de senaste åren har det varit en hög personalomsättning i regiondirektörens ledningsgrupp. Under 2023 genomfördes en extern utredning avseende förutsättningar för dialog inom Region Kronoberg. Konsultföretaget YesP fick i uppdrag att genomföra en utredning. På regionstyrelsens sammanträde 2023-11-14 presenterades rapporten "Förutsättningar för kommunikation inom Region Kronoberg" med fokus på ledarskap, delaktighet och kommunikation. I utredningsrapporten konstateras att det finns en otydlighet gällande chefernas ansvar och mandat, vilket leder till att många frågor eskaleras uppåt, vilket resulterar i långsamma beslutsprocesser och frustration. Ledningen beskrevs som avlägsen och det uppfattades finnas ett avstånd mellan ledning och medarbetare. I rapporten lämnades ett flertal rekommendationer på åtgärder. Det handlade bland annat om ledningsgruppsutveckling, där regionens ledningsgrupp uppmanades att klargöra mål och strategier samt initiera en öppen dialog med personalen. Rekommendationer lämnades också om att satsa på ett coachande ledarskap och om riktat stöd till ledningsgrupper, team och chefer med flera.

Regionstyrelsen beslutade därefter att uppdra åt regionstyrelsens presidium att tillsammans med HR-direktör, kommunikationsdirektör, hälso- och sjukvårdsdirektör samt fackliga representanter ur Central samverkansgrupp utgöra styrgrupp för det fortsatta arbetet med slutsatserna i rapporten.

Revisorerna har utifrån en bedömning av risk och väsentlighet beslutat att genomföra en granskning av förutsättningarna för ledarskapet. Granskningen omfattas av revisionens långsiktiga planering för fördjupade granskningar och är ett identifierat riskområde i revisionsplanen 2024.

2.2 Granskningens syfte och revisionsfrågor

Det övergripande syftet är att granska om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden, utifrån sina respektive ansvarsområden, genom styrning och intern kontroll säkerställer förutsättningarna för chefer att utöva sitt ledarskap i olika verksamheter och på olika nivåer.

Delfrågor att besvara syftet

Har regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställt utifrån respektive uppdrag och verksamhet:

- att det finns ändamålsenliga riktlinjer/styrande dokument för utformande av instruktioner/uppdrag för chefer på olika nivåer i verksamheten?
- att innehållet i chefsuppdraget, dess befogenheter och de krav som ställs på en chef på olika nivåer har tydliggjorts och chefsuppdraget är väl definierat och kommunicerat?

² Diarienummer: 20RGK47, registreringsdatum 2020-01-02

Granskning av förutsättningar för ledarskapet

- att chefer på olika nivåer har förutsättningar och mandat att utföra sitt uppdrag utifrån fastställda ledningsinstruktioner/krav?
 - Hur säkerställs detta vid chefsrekryteringar?
- att chefernas uppdrag följs upp löpande på ett ändamålsenligt sätt, exempelvis beträffande implementering av rutiner och riktlinjer och i budgetuppföljning?
- att cheferna får en relevant återkoppling och stöd från överordnade chefsnivåer att de följer tilldelat uppdrag?
- att det finns en ändamålsenlig samordning av ledarskapsutveckling och ledarskapets förutsättningar för hela regionens organisation?
- att det finns ett ändamålsenligt chefstöd för chefer på olika nivåer?
- att chefer erbjuds en ändamålsenlig utbildning och fortbildning (t.ex. ledarskapsprogram och mentorskap)?
- vem som har befogenhet att träffa överenskommelse om avslut om anställning samt att fatta beslut om avgångsvederlag för direktörer och chefer?
 - Finns det ändamålsenliga rutiner och riktlinjer för avgångsvederlag för direktörer och chefer?

2.3 Avgränsning

Granskningen har genomförts under hösten 2024 med fokus på chefskap och ledarskap inom Region Kronobergs hälso- och sjukvårdsverksamhet.

2.4 Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar. De revisionskriterier som använts i granskningen är:

- Kommunallagen (2017:725).
- Hälso- och sjukvårdslagen (2017:30).
- Lagen (1982:80) om anställningsskydd (LAS).
- Delegationsordningar för regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden.
- Övriga, för granskningen, tillämpliga lagar, regler, reglementen m.m.
- Region Kronobergs övriga beslut, riktlinjer och rutiner inom området.

2.5 Ansvarig nämnd

Granskningen avser regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden.

2.6 Metod och genomförande

Granskningen har genomförts genom följande metoder:

Dokumentstudier: Granskning av styrande dokument samt möteshandlingar och protokoll för regionstyrelsen och för hälso- och sjukvårdsnämnden har gjorts. Dessutom har en genomgång gjorts av riktlinjer och rutiner samt av intern kontroll. Därutöver har planerings- och uppföljningsdokument, analyser och utvärderingar, processer och arbetssätt kring regionens samordning av ledarskapsutveckling, ledarskapsprogram, kommunikation och utvecklingsarbete granskats.

Intervjuer: I granskningen har presidiet för och hälso- och sjukvårdsnämnden intervjuats. Vi har också intervjuat 9 tjänstepersoner inom regionstaben, varav flertalet inom HR-avdelningen.

Granskning av förutsättningar för ledarskapet

Därutöver har 13 intervjuer gjorts med chefer och ledare samt HR-medarbetare på olika nivåer i organisationen och 2 intervjuer med chefer som avslutat sin anställning (se bilaga 1). Utöver intervjuerna har vissa kompletterande frågor ställts via mail kring kontroller och uppföljning. Intervjufrågorna finns i bilaga 2.

Enkätundersökning: I granskningen har en enkätundersökning genomförts där 46 chefer i regionen fått möjlighet att svara på frågor kring ledarskapets förutsättningar. Vi fick svar från 30 chefer, vilket ger en svarsfrekvens på 65,2%. Syftet med enkätundersökningen är att den ska utgöra en komplettering till genomförda intervjuer och på så sätt bredda granskningen och verifiera det som framkommit i intervjuerna. Se vidare i bilaga 3.

Regionens arbetsmiljöromd för chefer: Vi har bearbetat resultatet av den arbetsmiljöromd som regionen gjorde hösten 2023. Se vidare i bilaga 5.

Granskningen har utförts av KB Revision AB under perioden juni - oktober 2024. Kari Aartojärvi har varit uppdragsansvarig, granskningsledare och kvalitetssäkrare i granskningen. Berit Zackrisson har varit granskare och medverkat i intervjuerna och analyserna.

2.7 Kvalitetssäkring

Kvalitetssäkring har skett löpande under granskningens gång samt utifrån en strukturerad modell för kvalitetssäkring av fördjupade granskningar. Modellen bygger på god revisionssed och Skyrev:s vägledningar och rekommendationer.

Faktakontroll har skett genom att de intervjuade getts möjlighet att lämna synpunkter på de beskrivningar av iakttagelser som gjorts i granskningen.

3. Lagar och förordningar

I Kommunallagens 7:e kapitel anges att regionstyrelsen ska utse en direktör och att direktören ska ha den ledande ställningen bland de anställda och vara chef för den förvaltning som finns under styrelsen. Regionstyrelsen ska i en instruktion fastställa hur direktören ska leda förvaltningen under styrelsen. Instruktionen ska också fastställa direktörens övriga uppgifter³. I kapitlet anges också bestämmelserna om regionstyrelsens och nämndernas delegering av beslutanderätt. En styrelse eller nämnd får uppdra åt en anställd hos regionen att besluta på styrelsens/nämndens vägnar i ett visst ärende eller en viss grupp av ärenden. Viss vidaredelegering är också möjlig.

I Hälso- och sjukvårdslagens 4:e kapitel anges att där det bedrivs hälso- och sjukvårdsverksamhet ska det finnas någon som svarar för verksamheten (verksamhetschef). Det är vårdgivaren som bestämmer vilket ansvar och vilka arbetsuppgifter som verksamhetschefen ska ha. Vissa arbetsuppgifter måste dock alltid ingå i verksamhetschefens ansvarsområde. Det är till exempel att ansvara för rutiner för delegering. Verksamhetschefen ska också alltid ha det övergripande ansvaret för verksamheten.

I patientsäkerhetslagen, patientlagen och i ett flertal andra lagar ställs en rad krav på hälso- och sjukvårdsverksamhet och vårdgivare, som indirekt är krav på chefer i hälso- och sjukvården att följa. Lagen om anställningsskydd reglerar villkoren för anställning och uppsägning.

³ Regionstyrelsen i Region Kronoberg har fattat beslut om en sådan instruktion för perioden 2023-2026 på sitt sammanträde 2023-02-21.

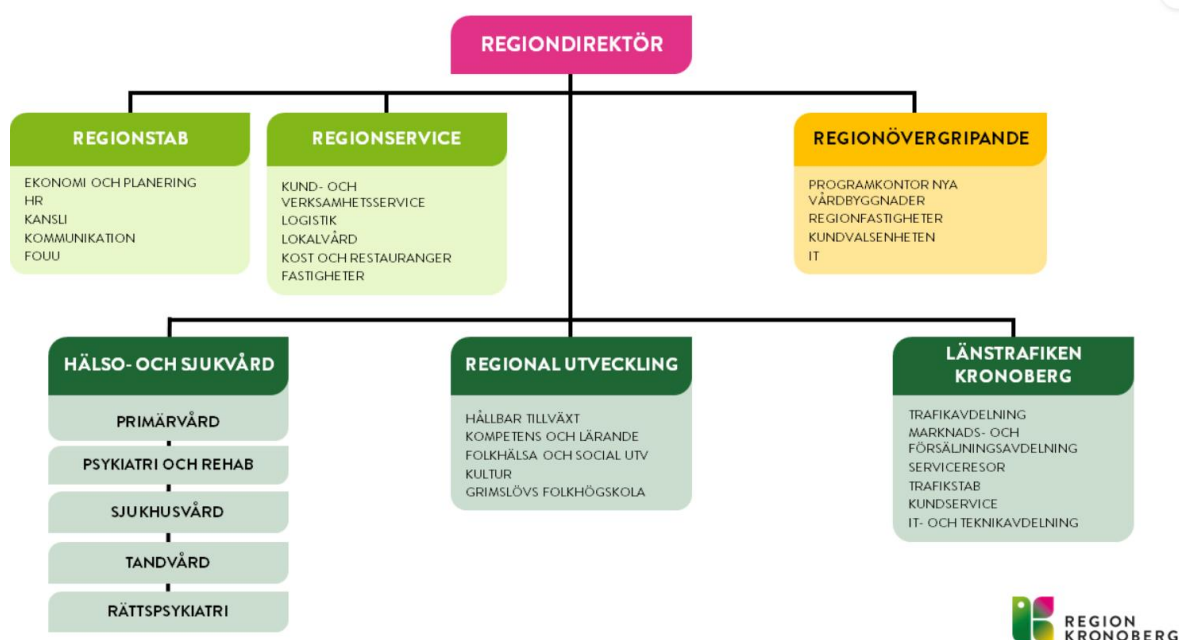
4. Region Kronobergs organisation

Region Kronobergs politiska organisation består av regionstyrelsen samt ytterligare åtta nämnder och styrelser. I arbetsordningar och reglementen för den politiska organisationen i Region Kronoberg 2023-2026⁴ anges att regionstyrelsen är det högsta verkställande och beredande organet. Styrelsen ska leda och samordna förvaltningen av Region Kronobergs angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet. Regionstyrelsen är anställningsmyndighet för samtliga anställda i Region Kronoberg och har det övergripande arbetsgivar- och arbetsmiljöansvaret.

Regionstyrelsens personalutskott ansvarar för övergripande frågor inom personalområdet. Personalutskottet har både ett beredande och beslutande uppdrag. I uppgifterna ingår att bereda förslag till regionstyrelsen om Region Kronobergs övergripande personalpolitiska ställningstaganden bland annat gällande lönepolitik, förmåner, arbetsmiljö, jämställdhet, mångfald, kompetensutveckling och personalförsörjning. Därutöver har utskottet att följa upp och utvärdera de personalpolitiska insatserna och årligen följa upp det systematiska arbetsmiljöarbetet inom Region Kronoberg samt besluta om anställningsformer, disciplinära åtgärder, uppsägning, avsked och avgångsvederlag för chefer.

Hälso- och sjukvårdsnämnden har det övergripande ansvaret samt vårdgivaransvaret för all hälso- och sjukvård i egen regi. Nämnden ansvarar för att verksamheten inom nämndens ansvarsområde bedrivs effektivt och i enlighet med policy, mål, program, reglementen och inom de ekonomiska ramar som fullmäktige har beslutat. Nämnden ansvarar också för att verksamheten inom nämndens ansvarsområde bedrivs i enlighet med anvisningar och direktiv från regionstyrelsen.

Bilden nedan visar Region Kronobergs verksamhetsorganisation.



⁴ Fastställt av regionfullmäktige 2022-06-15, reviderat: 2022-11-30, 2023-02-08 och 2023-03-08.

Regiondirektören leder regionens förvaltning och är chef över övriga förvaltningschefer i regionen. Regiondirektören leder regionstaben där bland annat HR-avdelningen ingår. HR-avdelningen har som övergripande uppdrag inom HR-området att identifiera övergripande mål och framtidsstrategier för fortsatt utveckling och att kontinuerligt utveckla, samordna och följa upp Region Kronobergs utveckling inom HR-området. HR-avdelningen ska också ge konsultativt stöd till chefer inom samtliga HR-processer och införa och förankra Region Kronobergs synsätt i strategiskt viktiga HR-frågor. I HR-avdelningens arbetsuppgifter ingår att utveckla regionens arbete avseende chefers organisatoriska förutsättningar samt att utveckla program för ledarskapsutbildningar för regionens chefer. Utvecklingsarbetet har drivits inom ramen för en styrgrupp där även deltagare från FoUU (Forskning, utveckling och utbildning) finns.

På regiondirektörens ledningsgruppsmöte 2024-09-16 fattades beslut om reviderad ledning och styrning av chefs- och ledarskapsfrågor inom Region Kronoberg. En strategisk ledningsgrupp ger uppdrag och riktning/mål för chef- och ledarskapet. I gruppen ingår regiondirektören och tre stabsdirektörer. En grupp för operativ utveckling verkställer på strategisk grupps uppdrag. Gruppen leds av en rektor. Ansvaret att utföra uppdragen ligger på medarbetare på HR-avdelningen, på FoUU och andra avdelningar med olika uppdrag inom området.

Granskningen avser ledarskapets förutsättningar inom hälso- och sjukvården. Regionens hälso- och sjukvård är uppdelad i fem verksamhetsområden enligt bilden ovan. Vi har genomfört intervjuer med chefer och HR-ansvariga inom samtliga dessa områden. Därutöver har vi genomfört intervjuer med medarbetare på regionstaben.

5. Chefskap och ledarskap

Begreppen chefskap och ledarskap blandas ofta i beskrivningar av förutsättningar för ledarskap. Det är därför viktigt att definiera skillnaderna mellan begreppen. Lite förenklat kan chefskap definieras som det formella mandatet som en person får från en överordnad chef att leda en verksamhet, medan ledarskap är något man förtjänar eller förvärvar i form av ett förtroende från andra chefer och medarbetare. En chef fullgör de arbetsuppgifter som åläggs av arbetsgivaren, men behöver för den skull inte vara ledare. En ledare är en person som andra väljer att följa, men behöver för den skull inte vara chef. Chefskap förutsätts ofta bygga på ett gott ledarskap och utvecklingsarbete har som utgångspunkt att chefers ledarskap ska kunna stärkas.

SKR lyfter fram några viktiga strategier för att stärka chefers förutsättningar att leda⁵. Ledarskap handlar om förmågan att styra, leda och utveckla. Genom organisatoriska förutsättningar, som till exempel antal medarbetare per chef, närhet till medarbetare och chefers handlingsutrymme, skapas bättre möjligheter att utföra uppdraget enligt SKR. Man lyfter också vikten av att stötta första linjens chefer samt att stärka chefsens roll i förändringsarbete.

Myndigheten för vård- och omsorgsanalys har i uppdrag av regeringen kartlagt vilka utmaningar chefer i hälso- och sjukvården möter och i en rapport beskrivit hur ledarskapet kan stärkas⁶. Myndigheten har utgått från en definition av ledarskap som säger att ledarskap handlar om att skapa organisationer som präglas av riktning och mening, koordinerade system och processer

⁵ SKR:s websida

<https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/personalochkompetensforsorjning/kompetensforsorjningstrategier/starkchefensforutsattningarattleda.79789.html>, avläst 2024-10-16

⁶ Myndigheten för vård- och omsorgsanalys, Rapport 2017:7 Visa vägen i vården – ledarskap för stärkt utvecklingskraft

samt engagemang. Ledarskap i framförallt hälso- och sjukvården kännetecknas av komplexitet, där den löpande verksamheten med alla dess problem och utmaningar ska kombineras med större utvecklings- och förändringsarbeten, behov av ökad patientcentrering, behov av samverkan mellan vårdgivare och mellan olika professioner. Det ställs stora krav på chefer och ledare att hantera en rad olika frågeställningar. Myndigheten beskriver viktiga komponenter i ledarskap i vården, bland annat ledarskap som bygger på att förstå sitt sammanhang och ha ett systemtänkande, att samverka och att leda med fokus på meningsskapande, lärande och utveckling/förbättring för patientens bästa.

I rapporten lyfts ett antal utmaningar i hälso- och sjukvården att hantera. Det handlar bland annat om bristfälliga stödstrukturer och mycket administration som försvårar ett närvarande ledarskap, bristfälligt stöd för att bedriva utvecklingsarbete och styrning som skapar dåliga förutsättningar för ledarskap i komplexa organisationer med ett högt förändringstryck. Man pekar också på att det finns otydliga roller mellan politiker och tjänstemän som kan leda till bristande långsiktighet och fragmentisering.

Myndigheten för vård- och omsorgsanalys har i en uppföljande rapport, "Åt samma håll - Nationella insatser för stärkt ledarskap i hälso- och sjukvården"⁷ tagit fram ett underlag till ett nationellt program för samordning av ledarskapsfrågor i hälso- och sjukvården.

Som framgår ovan ställs omfattande krav på chefer och ledare i en verksamhet som blir alltmer komplex.

6. Resultat av granskningen

I detta kapitel beskriver vi våra iakttagelser och bedömningar kopplat till granskningens revisionsfrågor. Vi sammanfattar våra slutsatser och bedömningar i en tabell med svar på granskningens revisionsfrågor. Kapitlet avslutas med våra rekommendationer utifrån genomförd granskning.

6.1 Finns det ändamålsenliga riktlinjer och styrande dokument för utformande av instruktioner och uppdrag för chefer på olika nivåer i verksamheten?

6.1.1 Iakttagelser

Granskningen visar att Region Kronoberg har relativt få styrande dokument avseende instruktioner och uppdrag för chefer. Det saknas politiska styrdokument. De styrdokument som finns är beslutade av regiondirektören. I dokumentet "Ledarskapet i Region Kronoberg" beskrivs Region Kronobergs ledaridé och gemensamma förhållningssätt. Dokumentet anges vara ett viktigt styrdokument som visar på den röda tråden vid rekrytering, introduktion och i arbetet med regionens ledarskapsprogram och chefsdagar. Den är också utgångspunkt i uppföljningen i medarbetarsamtalet, lönesamtalet och i samband med utvärderingen av varje chefsförordnande. Utöver det finns informationsmaterial i olika former, både som dokument och som information på regionens intranät.

⁷ Myndigheten för vård- och omsorgsanalys, Rapport 2019:3 Åt samma håll - Nationella insatser för stärkt ledarskap i hälso- och sjukvården

Intervjuer

I stort sett alla intervjuade anser att Region Kronoberg har tydliga styrdokument och beskrivande dokument avseende chefskap och ledarskap. Flera av de intervjuade saknar politiska styrdokument inom området. Regionstyrelsen är anställande myndighet och ytterst ansvarig och borde uttrycka sin syn på chefskap och ledarskap lite tydligare anser en av de intervjuade. Vid intervjuer med regionens HR-avdelning framkommer att regionen arbetade fram ledaridéen på bred front med mycket dialog. Ledaridéen ses som grundläggande när det gäller ledarskapet i regionen. Till ledaridéen finns också ett dialogmaterial för att lite djupare diskutera vad de olika begreppen betyder för chefer och ledare. Frågan kring ledaridéen har enligt intervjuade från början varit en förvaltningsfråga, där politikerna i personalutskottet fått information om pågående arbete.

En av de intervjuade anger att man succesivt har lyft upp viktiga frågor till personalutskottet för information. Det är frågor som rör förutsättningar för ledarskapet, t ex kring administrativt stöd, antal medarbetare och vilka forum som finns, men anser att det hade varit bra med tyngd och inriktning från politikerna, till exempel om hur man uppnår målen. Några av de intervjuade efterlyser också mer stöd i form av särskilt avsatta resurser för arbetet med utveckling av ledarskap.

När det gäller tydligheten i styrdokument anger flera av de intervjuade inom HR-avdelningen att dessa måste utgå från det uppdrag som chefer i regionens olika verksamheter har och att de därför blir allmänt hållna och inte så konkreta.

6.1.2 Bedömning

Vår bedömning är att dokumentet "Ledarskapet i Region Kronoberg" är ett ändamålsenligt och tydligt styrande dokument. Dokumentet utgör också en övergripande instruktion, med beskrivning av uppdrag för chefer på olika nivåer i verksamheten.

6.2 Är innehållet i chefsuppdraget och chefers befogenheter samt de krav som ställs på en chef på olika nivåer tydliggjort och är chefsuppdraget väl definierat och kommunicerat?

6.2.1 Iakttagelser

I dokumentet "Ledarskapet i Region Kronoberg" beskrivs regionens ledaridé och chefsrollen och ledarrollen översiktligt samt vad som ingår i uppdragen att vara direktör, verksamhetsområdeschef, verksamhetschef och avdelningschef (se bilaga 4 för en mer detaljerad redovisning). I den ledaridé som regionen tog fram 2016 anges att "Region Kronobergs chefer är modiga och motiverade ledare och att helhet, tillit och tydlighet är viktiga värdeord för ledarskapet i Region Kronoberg".

I regionen konstaterades⁸ att förutsättningarna för Region Kronobergs chefer varierar gällande såväl antal medarbetare och tillgång till chefsstöd och HR-direktören fick i uppdrag från regiondirektörens ledningsgrupp att genomföra en pilotstudie med följande syfte: "Översynen ska utgå från aktuell forskning och syftar till att säkerställa att chefer i Region Kronoberg har rätt organisatoriska förutsättningar för att kunna vara närvarande och leda och utveckla medarbetare,

⁸ Regionstyrelsens protokoll från sammanträde 2018-08-28.

Granskning av förutsättningar för ledarskapet

verksamhet och organisation utifrån de krav och förväntningar som beskrivs i Region Kronobergs ledaridé." En pilotstudie som omfattade medicinkliniken i Växjö och vårdcentralerna Teleborg, Birka och Ingelstad genomfördes 2018-2019. Regiondirektören har därefter fattat beslut om chefers organisatoriska förutsättningar (CHOF) som utgår från ledaridén och som ska skapa organisatoriska förutsättningar för att leva upp till den bild som ledaridén anger.

I dokumentet "Ledarskapet i Region Kronoberg" betonas under rubriken "Chefsrollen" att det är en formell position att vara chef. Det innebär ett ansvar för verksamhetens mål och uppdrag, att följa lagar och andra styrdokument kopplade till verksamheten och att arbeta strategiskt med att planera, organisera och prioritera. Chefen ska bidra konstruktivt i beslutsfattandet och vara lojal mot fattade beslut. Man är också bärare av övergripande mål och värderingar och ansvarar för att kommunicera dessa vidare i verksamheten.

Under rubriken "Ledarrollen" betonas förmågan att se till helheten och skapa förståelse genom att förmedla sammanhanget samt att utveckla verksamheten, medarbetarna och det egna ledarskapet. Tillsammans med medarbetarna skapas förutsättningar för en kultur där vilja och arbetsglädje utvecklas. I rollen som ledare ska kommunikativ förmåga och mod driva förändring för att prova nya arbetssätt för att på så sätt förmedla framtidsbilder och visioner. Genom att agera konsekvent och visa tillit till medarbetarna skapas engagemang och delaktighet, nytänkande och kreativitet. Ledaren är tillgänglig för sina medarbetare och lyhörd för deras olika behov och åsikter samt delegerar och uppmuntrar självständighet och eget ansvar.

I regionen betonas chefernas så kallade "trebensansvar", vilket innebär ansvar för personal, ekonomi och verksamhet. På regionens intranät finns mycket material och information avseende chefsuppdraget.

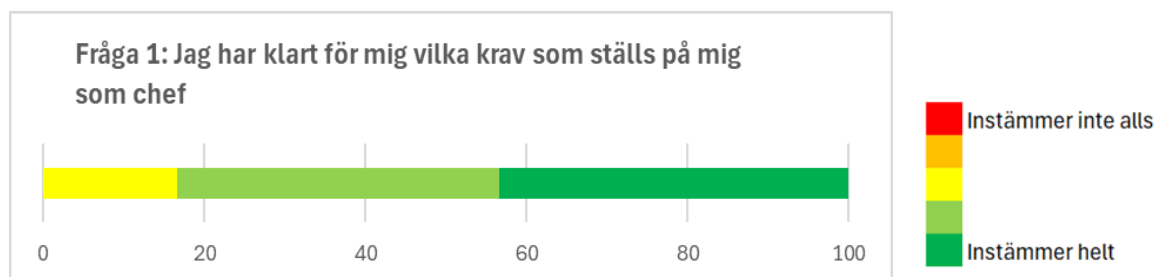
I vår granskning framkommer att det sker en omfattande kommunikation till regionens chefer i samband med introduktioner, ledarskapsutbildningar, chefsdagar med mera vad gäller chefsuppdraget.

Intervjuer

Flertalet av de intervjuade cheferna anser att det formella chefsuppdraget framgår i styrdokument med mera. Det är tydligt beskrivet och kommuniceras i olika sammanhang såsom chefsdagar, där regionens chefer samlas fyra gånger varje år. Många av de intervjuade menar likväl att det saknas tydlighet i vad det innebär att vara chef. Det medför enligt de intervjuade bristande förutsättningar att utföra det uppdrag chefer har. Ett flertal av de punkter som till exempel en avdelningschef ska vara ansvarig för upplevs vara lite abstrakta. Vad innebär det mer konkret att "övergripande ansvara för avdelningen, prioritera och fördela resurser", att "aktivt medverka ur ett helhetsperspektiv i ledningsgrupper" och att "styra mot resultat och kvalitet, mäta, följa upp och ständigt förbättra det som gör skillnad med invånarens bästa i fokus"? Vad innebär det att "säkerställa en sammanhängande målkedja från regionövergripande nivå till medarbetarnivå"?

Enkätundersökning

Den enkätundersökning som genomfördes bekräftade bilden från intervjuerna. Enkätsvaren visar på att chefer är relativt klara med vilka krav som ställs på dem. Mer än 80 procent av cheferna instämmer helt eller nästan helt i påståendet i fråga 1 i vår enkät.



6.2.2 Bedömning

Vår bedömning är att chefers ansvar och befogenheter är relativt utförligt beskrivna i dokumentet "Ledarskapet i Region Kronoberg" och att det till stora delar är väl definierat och kommunicerat till cheferna. Vad som åligger chefer att utföra och chefers ansvar framgår på ett övergripande plan, men vi bedömer, utifrån genomförda intervjuer, att det finns otydlighet kring innebörden av att vara chef, att prioritera, att arbeta ur ett helhetsperspektiv med mål och resultatfokus. Det är något som behöver kommuniceras tydligare i samband med introduktion av nya chefer samt vid ledarskapsutbildningar.

6.3 Har chefer på olika nivåer förutsättningar och mandat att utföra sitt uppdrag utifrån fastställda ledningsinstruktioner och krav?

6.3.1 Iakttagelser

I kapitel 5 ovan beskrevs en rad krav på chefer i hälso- och sjukvården. Genom organisatoriska förutsättningar, som till exempel antal medarbetare per chef, närhet till medarbetare och chefers handlingsutrymme, ska bättre möjligheter skapas att utföra chefsuppdraget. Chefers roll i utvecklings- och förändringsarbete och utveckling av samverkan och systemtänkande bör stärkas. Det förutsätter administrativt stöd, tydlighet och långsiktighet i styrningen.

Förutom olika typer av ledarskapsutbildningar (som beskrivs i avsnitt 6.8 nedan) har Region Kronoberg under senare år arbetat för att skapa bättre förutsättningar att vara chef och ledare. Syftet med arbetet är bland annat att med en god arbetsmiljö skapa förutsättningar för ett hållbart ledarskap som ger förutsättningar att utveckla effektiva och välfungerande verksamheter. Det handlar också om att Region Kronoberg ska vara en attraktiv arbetsgivare för såväl nuvarande som framtida chefer. I regionens arbete för att förbättra chefers förutsättningar ingår bland annat att se över antalet medarbetare per chef, förbättra samordningen för bättre stöd i chefsarbetet samt att skapa arenor för dialog i organisationen.

En intern utredning genomfördes 2018-2019 avseende chefers organisatoriska förutsättningar som resulterade i en rapport med ett flertal förslag. Arbetet resulterade bland annat i följande:

- Ett riktvärde anges på 10–35 medarbetare per chef.
- Chefer ska vara så kallade "trebenschefer", det vill säga ha ansvar för personal, ekonomi och verksamhet.
- Biträdande chefsrollen ska undvikas.
- Sektionsledarens uppdrag ska tydliggöras.

I beslutet låg att arbetet skulle genomföras så att det är kostnadsneutralt. Genomförda förändringar som medför kostnader ska inrymmas i befintlig budget. I beslutet angavs också att chefer och lokala HR-funktioner äger genomförandet. Genomförandet påbörjades 2021. Åren 2021-2023 fanns vissa övergripande aktiviteter som sedan 2024 övergått i löpande arbete i verksamheten. I regionens delårsrapporter och årsredovisningar för åren 2019-2023 beskrivs det bedrivna arbetet översiktligt. I regionens delårsrapport per augusti 2024 beskrivs relativt detaljerat de insatser som görs för att stärka förutsättningarna för chefskap och ledarskap i regionen. Där anges bland annat följande: "Region Kronobergs chefer ges möjlighet att delta i ett sammanhållet ledarskapsprogram för att få ökade kunskaper och verktyg i att leda i förändring, utveckla sitt personliga ledarskap samt ökad samsyn kring regionens ledningskultur och värdegrund. Syftet med ledarskapsprogrammet är att trygga Region Kronobergs chefer i sitt chefs- och ledaruppdrag för att säkerställa att de når verksamhetens mål och klarar framtidens utmaningar. Programmet startar i september och pågår under åtta månader". Insatser görs också för att arbeta mer systematiskt med friskfaktorer för chefer och medarbetare.

Antalet underställda som en chef har anses i ett flertal studier vara en viktig förutsättning för chefskap och ledarskap. Målet i Region Kronoberg är att chefer ska ha maximalt 35 underställda medarbetare. Vad gäller det har en viss utveckling skett under senare år. I den redovisning vi fått ta del av framgår att det 2019-12-31 var en andel på 66% av avdelningscheferna som hade 10-35 underställda. Fyra år senare, 2023-12-31, är siffran 75%. Vid den tidpunkten hade 13% av avdelningscheferna mer än 35 underställda och 12% av cheferna mindre än 10 underställda. Vad gäller verksamhetschefer har endast 3% av dessa mer än 35 underställda per 2023-12-31.

Att chefer är "trebenschefer" innebär att cheferna har ansvar för personal, ekonomi och verksamhet. Ett flertal studier och forskningsrapporter under senare år har pekat på att chefernas administrativa arbete ökat, vilket riskerar att minska förutsättningarna att utföra de uppdrag som regionen angett för verksamheterna⁹. Behovet av ökade stödresurser har lyfts i utredningar såväl nationellt som i regionerna.

På regionstyrelsens möte 2024-09-03 behandlas en återsrapportering från styrgruppen för intern kommunikation, som bildades med anledning av den utredning som regionstyrelsen gav ett uppdrag att göra hösten 2023 (se avsnitt 2 ovan). Styrgruppens uppdrag avslutas och regiondirektören får i uppdrag att fortsätta arbetet med slutsatserna i rapporten "Utredning - Förutsättningar för kommunikation inom Region Kronoberg med fokus på ledarskap, delaktighet och kommunikation" inom ramen för Region Kronobergs ordinarie mötesstruktur.

Intervjuer

Vid intervjuerna framkommer att det finns en relativt god kunskap om regionens styrdokument och riktlinjer och om arbetet med CHOF:en (Chefers organisatoriska förutsättningar). En rad aktiviteter uppges pågå för att öka förutsättningarna för chefskapet. Skillnader i verksamheters komplexitet och uppdrag betonas. Det påverkar chefers organisatoriska förutsättningar. Viktiga sådana faktorer är typ av uppdrag, antal arbetsgrupper i en verksamhet, om det är 24/7-verksamhet eller dagverksamhet, om enheten är geografiskt spridd med mera. Inom vården har

⁹ I en aktuell bok, "Administration i offentlig sektor – om expansion, elevering och mittokrati" (2024), har professorerna Johan Alvehus och Gustaf Kastberg Weichselberger beskrivit hur chefer och värlönlade medarbetare i verksamheten alltmer sköter administrativa rutinuppgifter samtidigt som antalet strategier och verksamhetsplaner ökar. Central administration ökar medan administratörer kopplat till mer vårdnära administration i många fall minskar.

Granskning av förutsättningar för ledarskapet

man traditionellt haft stora arbetsgrupper och här anser många av de intervjuade att det behövs omfattande stöttning för att hantera de problem som det medför.

Det så kallade trebensansvaret, det vill säga att vara ansvarig för personal, ekonomi och verksamhet, upplevs av några av de intervjuade cheferna som svårt att hantera. Även här kan förutsättningarna vara väldigt olika för olika chefer. Några av de intervjuade anger att till exempel ekonomin är omöjlig att hantera om man redan vid ingången till verksamhetsåret vet att den budget man har att utgå ifrån inte kommer att räcka. Många verksamheter har stora underskott år efter år. Därmed saknas viktiga delar vad gäller chefens organisatoriska förutsättningar.

Flera av de intervjuade anser också att det administrativa stödet är otillräckligt. Ökande administrativ börda lyfts av många av de intervjuade som något som försämrar chefers organisatoriska förutsättningar. Det gör det svårt att hinna med arbetsuppgifter som rör utveckling av verksamheten med mera. Vid intervjuer framkommer att en översyn av patientnära och icke patientnära administration pågår. Vid intervjuerna framkommer också att arbete pågår med bland annat "rätt använd kompetens" (RAK), till exempel genom att servicepersonal avlastar vårdpersonal.

En fråga som lyfts av flera av de intervjuade är frågan om vad som ska prioriteras. En av de intervjuade lyfter behovet av att fokusera på viktiga frågor och "parkera" en del andra frågor. Flera av de intervjuade lyfter svårigheten att prioritera när det kommer olika inspel från styrelser, nämnder och verksamhetsledning som "stökar till det". Några av de intervjuade anser att regionens möteskultur behöver ses över och möten effektiviseras. Mer utrymme behöver skapas för de strategiska frågorna.

Några av de intervjuade tycker att det är anmärkningsvärt att det fortfarande finns enheter med chefer som har en bra bit över 35 underställda. "Varför har detta inte hanterats genom konkreta åtgärder från övergripande nivåer?", som en av intervjupersonerna uttrycker det.

När vi ställer frågor till de intervjuade cheferna kring deras förutsättningar att utöva ett närvarande och verksamhetsnära ledarskap, ett mål- och resultatorienterat ledarskap, att leda utvecklingsarbeten med mera så får vi varierande svar. Några av de intervjuade cheferna anger att man tack vare lång cheferfarenhet klarar att hantera både de formella chefsfrågorna och frågor som rör verksamhetens resultat och utveckling. Dock inte alltid inom ordinarie arbetstid. Några av cheferna ansåg det vara omöjligt att utföra allt det arbete som ligger på chefers ansvar att göra.

En viktig del i chefers uppdrag att styra mot resultat är regionens målstyrning. Åsikterna kring att arbeta med mål och resultat varierar. Flera av de intervjuade cheferna anser att regionens mål är lite abstrakta och att det inte är helt tydligt hur respektive verksamhet kan bidra i målarbetet. Några av de intervjuade anger att man klarar av att hantera en stor mängd mål, medan andra tycker att målen dels är för många, dels otydliga.

Flera av de intervjuade efterlyser en tydlighet avseende chefers förutsättningar, och framförallt vad det innebär att vara trebenschef, vid chefsrekrytering och vid introduktion av nya chefer.

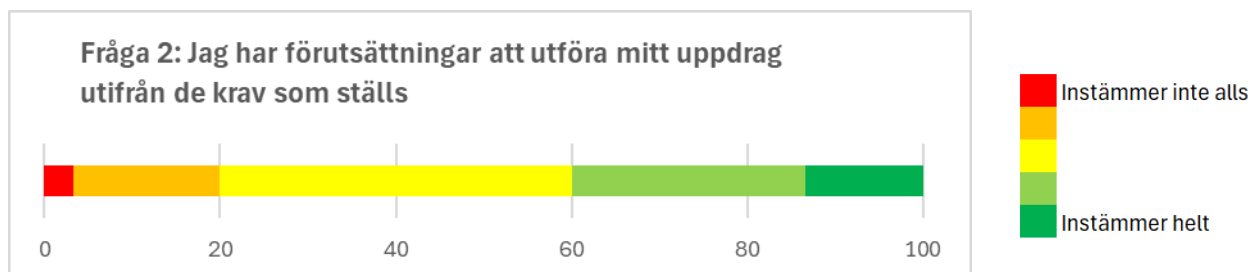
Trots de brister vi nämner ovan anser det stora flertalet av de intervjuade att det är attraktivt att vara chef i Region Kronoberg.

Enkätundersökning

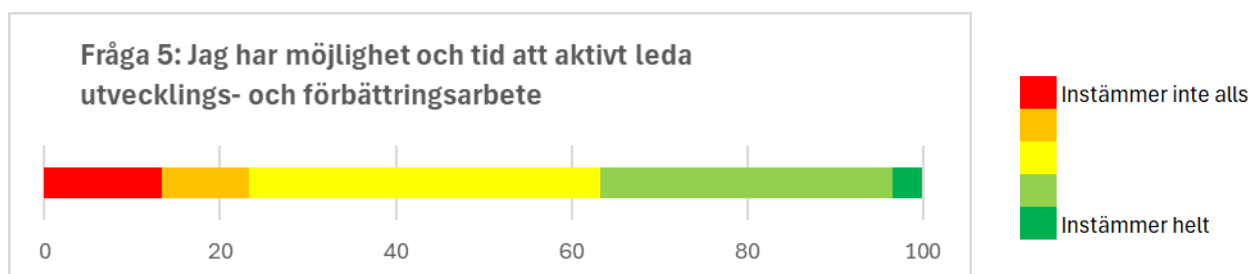
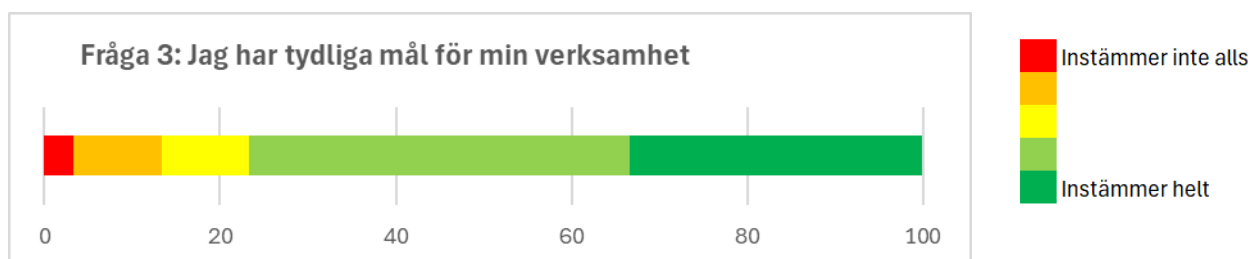
I enkätundersökningen som genomfördes framgår att även om cheferna har klart för sig vilka krav som ställs på dem så finns det en stor spridning vad gäller synen på om cheferna har

Granskning av förutsättningar för ledarskapet

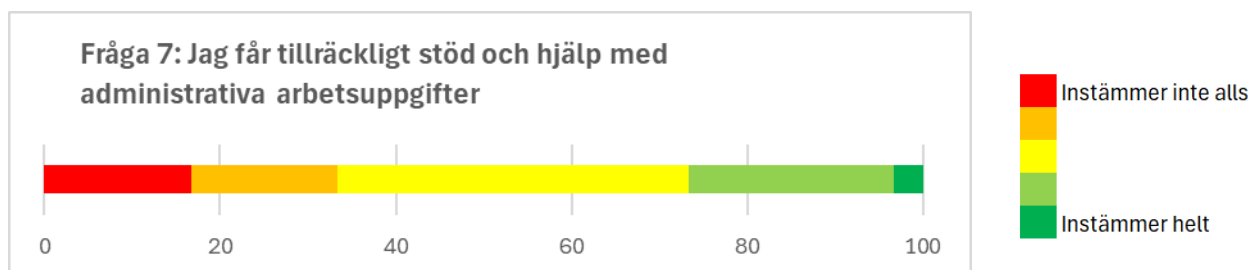
förutsättningar att utföra chefsuppdraget utifrån dessa krav. Resultatet av enkätundersökningen bekräftar till stor del bilden från intervjuerna.



I enkätundersökningen anger flertalet att de har tydliga mål för verksamheten, men även här varierar synen vad gäller möjlighet och tid att arbeta med målen. Detsamma gäller möjlighet och tid att arbeta med utvecklings- och förbättringsarbete. Det är enbart enstaka svarande som fullt ut anser att det finns förutsättningarna för att arbeta med mål och med utvecklingsfrågor.



Flertalet svarande i enkätundersökningen anser att det administrativa stödet är otillräckligt. Noterbart är att endast en av de svarande instämmer helt i påståendet "Jag får tillräckligt stöd och hjälp med administrativa arbetsuppgifter".



Enkätfråga 6 avser stöd från överordnad chef och redovisas i avsnitt 6.5 nedan.

6.3.2 Bedömning

Vår bedömning är att omfattande åtgärder vidtas i Region Kronoberg för att stärka chefers organisatoriska förutsättningar, men att det likväl inte är tillräckligt för att åstadkomma en större förbättring. Om chefer ska ha reella förutsättningar att ta det ansvar som regionen lägger på chefer måste det i alla verksamheter finnas rimliga möjligheter att uppnå de mål som satts för verksamheten inom den ekonomiska budgetram som verksamheten tilldelats. Chefer behöver också ha möjlighet och tid att strukturerat arbeta med verksamhetens mål. Redan vid rekrytering av chefer bör det också tydligt klargöras vilka krav som ställs på chefer och vilka förutsättningar som ges.

Vår bedömning är också att den översyn som pågår kring vårdadministration är viktig med tanke på att den ökande administrativa bördan upplevs vara ett stort problem av chefer i verksamheten. Det är angeläget att i största möjliga utsträckning effektivisera administrativa arbetsuppgifter och tillse att chefer har ett tillräckligt administrativt stöd.

Vår bedömning är vidare att regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden bör säkerställa att riktlinjen om 10-35 underställda per chef får genomslag i alla verksamheter.

6.4 Följs chefernas uppdrag upp löpande på ett ändamålsenligt sätt?

6.4.1 Iakttagelser

Region Kronoberg följer upp chefsuppdragen i flera olika former. Det sker via arbetsmiljörund för chefer, via så kallade pulsmätningar, via medarbetarsamtal med överordnad chef, vid avslut och förnyelse av chefsuppdrag med mera. Chefsförordnanden är på fyra år och utvärderingsformulär finns efter en sådan period. Uppföljning av chefers uppdrag ligger på överordnade chefer att hantera. Det finns en mall för medarbetarsamtal för chefer. I regionens kompetensportal finns ett formulär för chefer och stöd vid uppföljning. Alla medarbetarsamtal såväl för medarbetare som chef genomförs och dokumenteras i Kompetensportalen. I granskningen framkommer att det inte är helt tydligt hur uppföljning sker av implementering av beslut om nya rutiner och riktlinjer.

Region Kronoberg har en checklista för arbetsmiljörund avseende chefers organisatoriska förutsättningar. Checklistan innehåller ca 20 frågeställningar som ska gås igenom av varje ledningsgrupp i september-oktober (se frågorna i bilaga 5). På varje fråga avges ett svar med ja, delvis eller nej. Vi har i granskningen fått ta del av en resultatsammanställning av genomförd arbetsmiljörund 2023. Checklistan har besvarats av totalt 55 ledningsgrupper. Svaren visar på att chefer i det stora hela anser att chefsuppdragen är tydliga och att det finns kollegialt stöd från chefer på samma organisatoriska nivå. Det finns sammantaget fem områden där var fjärde eller mer än var fjärde ledningsgrupp svarade delvis eller nej på frågorna. Inom tabellen anges **andel delvis/nej-svar** på frågorna. Dessa fem områden är:

Finns ett tillgängligt och professionellt stöd att få från olika stabsfunktioner? (IT, ekonomi, HR, lön, utvecklingsavdelning, miljö, fastigheter, säkerhet).	39%
Finns det tillräckligt administrativt stöd för att klara uppdraget? (Text för schemaläggning, skriva protokoll/anteckningar, beställa varor, mottagningsattestera fakturor).	30%
Kan arbetsuppgifterna oftast hanteras inom schemalagd arbetstid?	26%
Är personalomsättningen och antal visstidsanställda av totalt antal anställda hanterbar?	26%
Är de ekonomiska förutsättningarna hanterbara?	25%

Svaren överensstämmer väl med det som framkom i våra intervjuer och i vår enkätundersökning.

Intervjuer

Vid intervjuerna framkommer att uppföljning av chefers uppdrag görs vid medarbetarsamtal samt i samband med att chefsförordnanden ska förnyas. Pulsättning sker två gånger per år.

Medarbetarsamtal med närmsta chef ska genomföras årligen. Många av de intervjuade pekar på brister vad gäller överordnade chefers uppföljning av chefsuppgifterna.

Vid några av intervjuerna framkommer att det finns en viss ohälsa hos första linjens chefer, där de intervjuade menar att detta borde följas upp. Eller som en av de intervjuade uttrycker det:

”Oroväckande många kollegor släppte uppdraget som chef på grund av ohälsa. Mycket skjuts ut som ska genomföras och klarar man inte att prioritera blir detta svårt att hantera”.

6.4.2 Bedömning

Vår bedömning är att Region Kronoberg i allt väsentligt har verktyg och rutiner för en systematisk uppföljning av chefers uppdrag. Vår bedömning är dock att regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden bör säkerställa att uppföljning genomförs och att åtgärder vidtas för att komma till rätta med identifierade brister och problem. Uppföljningen bör också ta fasta på chefers upplevelser av chefskapet i syfte att tidigt fånga upp tecken på ohälsa. Det är också viktigt att följa upp att rutiner och riktlinjer implementeras i hela verksamheten.

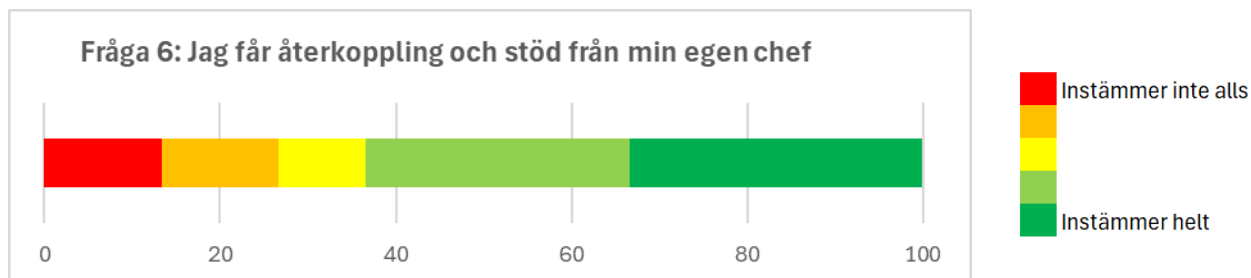
6.5 Får cheferna en relevant återkoppling och stöd från överordnade chefsnivåer att de följer tilldelat uppdrag?

6.5.1 Iakttagelser

Som framgår av föregående avsnitt så finns verktyg och rutiner för uppföljning av chefers uppdrag som kan utgöra underlag för dialog kring återkoppling och stöd från överordnade chefer. I våra intervjuer framkommer dock att såväl återkoppling som stöd varierar. Flera av de intervjuade menar att deras överordnade chefer inte ger det stöd som skulle behövas utan att stöd ofta hämtas från andra chefer på samma organisatoriska nivå. Även återkopplingen avseende chefers uppdrag uppges brista i många fall.

Enkätundersökning

Enkätundersökningen visar på en stor spridning vad gäller synen på om cheferna får återkoppling och stöd från överordnad chef. Svaren bekräftar bilden från intervjuerna. Noterbart är att det är relativt många som förefaller anse att återkoppling och stöd kan bli bättre.



6.5.2 Bedömning

Vår bedömning är regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden inte fullt ut har säkerställt att chefer får en relevant återkoppling och stöd från överordnade chefsnivåer. Styrelsen och nämnden bör säkerställa att strukturerade medarbetarsamtal genomförs med en tydlig uppföljning och återkoppling av chefsuppgifterna. Chefer behöver också få en tätare återkoppling.

6.6 Finns det en ändamålsenlig samordning av ledarskapsutveckling och ledarskapets förutsättningar för hela regionens organisation?

6.6.1 Iakttagelser

Vår dokumentgranskning visar att HR-avdelningen inom regionstaben har utvecklat en rad regiongemensamma aktiviteter för att utveckla ledarskapets förutsättningar. Arbetet med ledarskapsutveckling och arbetet med att stärka ledarskapets förutsättningar är tydligt samordnat i Region Kronoberg. De aktiviteter som bedrivs och som planeras beskrivs mer utförligt framförallt i avsnitt 6.8 nedan. Våra intervjuer bekräftar bilden av ett starkt samordnat arbete i regionen.

6.6.2. Bedömning

Vår bedömning är att det finns en ändamålsenlig samordning av ledarskapsutveckling och ledarskapets förutsättningar för hela regionens organisation.

6.7 Finns det ett ändamålsenligt chefstöd för chefer på olika nivåer?

6.7.1 Iakttagelser

Vad gäller stöd till chefer och ledare anges på regionens intranät vikten av att chefer och ledare ska kunna få handledning och stöd i olika former. Det handlar dels om individuell chefshandledning, dels om ledarhandledning i grupp. Handledningen kan röra sig om att få tillgång till ett "bollplank" för att kunna diskutera och reflektera över sitt ledarskap. Nya chefer ges möjlighet till handledning. Grupphandledning kan handla om att tillsammans med andra chefer och ledare reflektera över sitt ledarskap och utbyta erfarenheter.

Mentorskap finns för en del chefer. Det finns inget program för mentorskap men det finns med i introduktionsprogrammet. I checklistan för chefsintroduktion anges att mentor ska utses. Det

finns verksamheter där man provat med att en rutinerad interimschef går in som chef och den nyanställda chefen går bredvid en period. Det finns också vissa möjligheter till chefshandledning. Några av de intervjuade fungerar som handledare för personer som gått utbildningen för framtida ledare eller som har sitt första chefsuppdrag. I regionstyrelsens verksamhetsplan för 2024 finns ett uppdrag att ta fram en strukturerad modell för mentorskap för nyanställda medarbetare samt där seniora medarbetare kan få viss grad av mentorstjänst i sin anställning.

Intervjuer

Vid intervjuerna framkommer att frågan om stöd till chefer diskuteras i organisationen, bland annat frågor som rör delat ledarskap, mentorskap, interimschefer, stödpersoner med mera. En del verksamheter i regionen har ett delat ledarskap, dvs en enhet har två chefer med lite olika ansvarsområden. Flera av de intervjuade pekar på möjligheterna med delat ledarskap, men också på utmaningarna och svårigheterna. Det kräver en god personkemi mellan ledare där man tydligt förmår dela upp ansvar för olika saker i verksamheten. Endast en chef ska vara arbetsmiljöansvarig och det ska vara tydligt för medarbetarna vilken chef som är ansvarig för vad.

Flera av de intervjuade anger att man skulle behöva bli bättre på att arbeta med och stötta chefer under de första två åren. Det skulle kunna vara i form av utbildning och mentorskap i inledningen av ett chefsförordnande, innan regionens mer strukturerade ledarskapsprogram sätts in ca två år efter att man blir chef. "Varför ska man kämpa på i två år och gå i alla fällor innan man får en utbildning?", som en före detta avdelningschef nämnde vid intervju. Trots att det finns en rutin för introduktion av nya chefer så menar de intervjuade att det saknas viktiga delar kring en djupare förståelse av vad det innebär att vara chef. Som framgår i avsnitt 6.8 nedan pågår vissa aktiviteter vad gäller översyn av introduktionen av nya chefer.

6.7.2 Bedömning

Vår bedömning är att regionen har omfattande insatser i olika former för att stötta chefer på olika nivåer i organisationen. Vi bedömer dock att regionen behöver satsa mer på stöd till nya chefer under de första åren i ett chefsförordnande. Även om vissa resurser finns vad gäller mentorskap med mera så bedömer vi det som otillräckligt. Många nya chefer är, trots förekomsten av tydliga styrdokument, osäkra kring vad chefsuppdraget egentligen innebär. Vår bedömning är att det behövs mer strukturerade insatser så att nya chefer känner en trygghet i sina chefskap.

6.8 Erbjuds chefer en ändamålsenlig utbildning och fortbildning?

6.8.1 Iakttagelser

Genomgången av riktlinjer och program avseende chefers organisatoriska förutsättningar och ledarskap visar att det sker ett omfattande arbete i regionen för att samordnat arbeta med ledarskapsutveckling. HR-avdelningen inom regionstaben har tagit fram ett utbildningsprogram, med målet att täcka in såväl utvecklingsinsatser för befintliga chefer, ledare som inte är chefer samt för framtida ledare. Regionens utbildningsenhet har ett processtänk kring ledarutveckling. Arbetet sker i stor utsträckning samordnat för regionens olika verksamheter. Styrgrupp finns för arbetet med utbildningar. En arbetsgrupp har fått ett uppdrag att se över alla chefsutbildningar under 2024/2025. De utbildningar som är föremål för översyn avser framförallt utbildningar som stödjer trebensansvaret såsom utbildningar inom arbetsmiljö, ekonomi etc. Utvärderingar görs också av genomförda utbildningar.

Granskning av förutsättningar för ledarskapet

Regionens arbete med ledarskapsutveckling och utbildning kan sammanfattas enligt bilden nedan.



Framtida och nya ledare

Vad gäller framtida ledare i regionen sker en urvalsprocess och därefter ett antal utbildningsdagar under ca 9 - 10 månader. Vad gäller introduktion av nya chefer finns en beslutad rutin, med en introduktionsplan som omfattar de första tolv månaderna. Syftet med rutinen är att säkerställa att den nya chefen får en bra start och en strukturerad, individuellt anpassad introduktion utifrån sina erfarenheter och önskemål. Syftet är också att säkerställa att samtliga delar som tillhör chef- och ledarskapet i Region Kronoberg är väl känt och tydligt för den nya chefen. Rutinen innehåller en relativt detaljerad förteckning av styrdokument, grundläggande chefsutbildningar, aktiviteter och praktiska saker i introduktionen.

Det är den rekryterande chefen som ansvarar för att en introduktionsplan tas fram och följs upp. Det sker i samverkan med den nyrekryterade chefen. Planen ska löpande utvärderas och efter tolv månader hålls ett uppföljningssamtal för att säkerställa att grundläggande delar i planen fullföljts. I en processbeskrivning anges översiktligt olika delar i introduktionsplanen.

Ledarskapsprogram för alla chefer

Alla chefer erbjuds en niodagars utbildning enligt bilden nedan. Inriktningen är att man ska ha arbetat som chef i två år innan man går chefsutbildning. Detta för att ha en viss erfarenhet och bättre kunna ta till sig utbildningen. Bilden nedan visar översiktligt programmets innehåll.



Granskning av förutsättningar för ledarskapet

Ledarskapsprogrammet utgår från organisationens ledningskultur och värdegrund. Utifrån det ges sedan en fyradagars utbildning i personlig ledarutveckling som handlar om att leda sig själv och leda andra. Det avslutas med en utbildning på 4,5 dagar i att leda verksamhet och leda i förändring. Ledarskapsprogrammet har starkt fokus på ledarskap snarare än chefskap.

Nätverk för engagerat ledarskap

Regionen har chefsdagar fyra gånger per år då alla chefer uppmanas att delta. På dessa chefsdagar lyfts aktuella frågor och fokusområden för diskussion. Det kan också vara inspirationsföreläsningar, seminarier med mera. Chefsnätverken hålls i anslutning till chefsdagarna. På eftermiddagen hålls chefsnätverken då alla chefer är indelade i en nätverksgrupp som hålls av en samtalsledare. Här sker diskussion enligt särskilt tema samt möjlighet till att lyfta olika dilemman och lära känna nya verksamheter. FoUU ansvarar för nätverksträffarna.

Ledningsgruppsutveckling

Det finns också ett koncept för ledningsgruppsutveckling. Syftet med det är att utveckla strategiska och effektiva ledningsgrupper utifrån verksamhetens mål och strategier. Ledningsgruppen bör ha varit någotsånär intakt innan ledningsgruppsutveckling påbörjas. Det är en process bestående av ett flertal olika steg med utbildningsdagar, internat med mera. Exempel på frågor som kan lyftas är effektivare administrativt arbete, effektivare möten, tydliggörande av spelregler, roller och förväntningar med mera. Arbetet följs upp vid några tillfällen.

Indirekt ledarskap (IL)

I juni 2023 beslutade regionens ledningsgrupp att i början av 2024 erbjuda upp till 24 chefer på högre nivå (från verksamhetschefsnivå) utbildning i Indirekt Ledarskap (IL). En utbildning som omfattar 2+2 dagar. Grupperna blandas med chefer från olika delar av organisationen.

Utvecklande ledarskap (UL)

Utvecklande ledarskap syftar till att skapa förtroende, motivation och utveckling hos medarbetaren, där ledaren är en förebild som inspirerar och utvecklar medarbetarnas kompetens och självständighet. Arbetet utgår från en modell som utarbetats av Försvarshögskolan. Regionen har haft utbildning enligt konceptet vid sex tillfällen.

Utvecklande medarbetarskap (UM)

Arbete pågår också kring utvecklande medarbetarskap. Medarbetarna har också ett ansvar och ett utvecklande medarbetarskap behöver därför stärkas.

Ledare utan att vara chef

I en stor organisation som Region Kronoberg finns många roller där medarbetare leder arbetet men inte är chefer. Regionen har valt att lägga in detta som en del i utvecklings-/utbildningsarbetet. Objektledare och projektledare är några av de roller som har genomgått denna utbildning men även ledningsansvariga sjuksköterskor och teamledare har varit med vid utbildningarna. Vad gäller projektledare så finns en projektmodell och projektledarutbildning kopplat till detta. Under våren 2024 har det dock varit paus i denna del, då den person som höll i utbildningen avslutade sin anställning på regionstaben.

I Region Kronobergs delårsrapport per augusti 2024 anges att en rad insatser bedrivs för att ytterligare stärka förutsättningarna för chefer och ledare att genomföra de uppdrag de har. Där anges bland annat följande:

Granskning av förutsättningar för ledarskapet

- Arbetet med att utveckla chef- och ledarskapet i Region Kronoberg fortsätter; bland annat genom program för framtida ledare, ledarskapsprogram för befintliga chefer och nätverk för engagerat ledarskap samt ledningsgruppsutveckling.
- I mars påbörjade ytterligare 20 medarbetare programmet för framtida ledare.
- Femtio chefer deltar för närvarande i femte omgången av regionens ledarskapsprogram om totalt nio dagar som avslutas i maj 2025. Hittills har cirka 220 chefer genomfört programmet.
- Uppstart av femte omgången sker i september 2024 med ytterligare 46 chefer.
- I februari 2024 startade första omgången av regionens utbildning i Indirekt Ledarskap (IL) för tolv chefer på högre nivå. Utbildningen omfattar två plus två dagar och ytterligare två omgångar av utbildningen kommer att genomföras under hösten 2024.
- Under våren har två nätverk för engagerat ledarskap hållits i anslutning till chefsdagarna i februari respektive maj. I februari var temat "Kraft att lösa utmaningar" och i maj "Innovation för regioner". Ytterligare två nätverksträffar och chefsdagar är inplanerade för hösten.
- Ledningsgruppsutvecklingen, vars mål är att utveckla trygga, strategiska och effektiva ledningsgrupper har fortsatt under våren 2024. Sedan satsningen påbörjades under 2023 har sammanlagt 23 ledningsgrupper genomfört utvecklingsinsatsen och ytterligare 14 är delvis genomförda eller pågående/planerade för 2024.
- Under våren har ett arbete och en dialog påbörjats om hur chefskapet och rollen som trebenschef i Region Kronoberg kan stärkas och utvecklas, bland annat genom en översyn av chefsintroduktionen.
- Ett förslag på upplägg för utbildning i Utvecklande Medarbetarskap (UM) presenterades för regionens ledningsgrupp i november 2023. En pilot kommer genomföras på medicinkliniken hösten 2024. Därefter kommer formellt beslut fattas om att gå vidare med insatsen.
- Flera grupper av medarbetare har under våren 2024 genomfört "Att leda utan att vara chef" som är en utbildningssatsning som erbjuds till medarbetare som har en ledande roll utan att vara formell chef.

Intervjuer

I stort sett alla intervjuade verksamhets- och enhetschefer anser att regionen har ett omfattande och bra ledarskapsprogram. Även intervjuade på regionstabens HR-avdelning samt HR-enheter i verksamheterna är nöjda med det samlade ledarskapsprogrammet.

Några av de intervjuade anser att regionen skulle behöva analysera vad som krävs av chefer i olika verksamheter och specialanpassa utbildningar efter det. Idag är det i grunden samma utbildning för chefer i sjukvården som inom andra områden i regionen. En av de intervjuade menar att viss individuell anpassning av utbildning för chefer skulle kunna vara ett utvecklingsområde.

Flera av de intervjuade, både inom HR-funktioner och chefer i verksamheten, menar att det under senare år varit mycket fokus på ledarskapet och mindre på chefskapet och anser att det så kallade trebensansvaret behöver bli tydligare vad gäller innehåll och innebörd.

Andra intervjuade menar tvärtom att formaliadelen inte är den svåra utan det är personalfrågorna, dvs den mellanmännsliga dialogen som är den viktiga i chefskap/ledarskap. "Att kliva på

ett chefsförordnande innebär ensamhet”, som en av de intervjuade sade. Det ställer enligt den intervjuade krav på mer stöd i inledningen av chefskapet. Själva grundutbildningen är omfattande, men den intervjuade menar att det saknas fortbildning kring de mer mjuka delarna. Formaliadelarna, såsom arbetsmiljöarbetet med mera, finns det en rad utbildningar för.

En av de intervjuade anser att det hade varit bra med en ledarskapsutbildning för politiker för att hålla dem uppdaterade och för att de ska få en större förståelse för ledarskapsfrågorna.

6.8.2 Bedömning

Vår bedömning är att det finns ett omfattande och ambitiöst ledarskapsprogram med ett strukturerat utvecklingsprogram för chefer och ledare. Även om så gott som samtliga intervjuade anser att ledarskapsprogrammet är bra så finns det enligt vår mening en utvecklingspotential vad gäller mer specialanpassade utbildningar utifrån typ av verksamhet samt chefers bakgrund och erfarenhet.

6.9 Vem har befogenhet att träffa överenskommelse om avslut om anställning samt att fatta beslut om avgångsvederlag för direktörer och chefer?

6.9.1 Iakttagelser

Vad som gäller för avslut av anställningar och avgångsvederlag framgår i regionstyrelsens delegationsordning. Vad gäller beslut som avser regiondirektör eller tillförordnad regiondirektör anges att regionstyrelsens ordförande har rätt att efter samråd med regionstyrelsens förste och andre vice ordförande fatta beslut om anställning, lönesättning, disciplinära åtgärder och avgångsvederlag samt att fatta beslut om uppsägning/avsked. Vad gäller beslut som avser förvaltningsdirektörer och stabsdirektörer samt chef för regionservice har regiondirektören rätt att efter samråd med berört presidium fatta beslut om anställning, lönesättning, disciplinära åtgärder och avgångsvederlag samt att fatta beslut om uppsägning/avsked. I arbetsordningen för personalutskottet anges att utskottet beslutar om anställningsformer, disciplinära åtgärder, uppsägning, avsked och avgångsvederlag för chefer. Det torde röra övriga chefer, det vill säga de som inte är direktörer, men det framgår inte tydligt.

Under våren 2024 beviljades den dåvarande regiondirektören ett avgångsvederlag. Beslutet fattade av regionstyrelsens avgående ordförande, utan dokumenterat samråd med förste vice och andre vice ordförande. För att rätta till felet beslutade regionstyrelsens nya ordförande i samråd med förste vice och andre vice ordförande om att godkänna överenskommelsen om avslut av anställning som den tidigare ordföranden hade beslutat om mellan Region Kronoberg och regiondirektören. Beslutet är daterat 2024-05-27.

6.9.2 Bedömning

Vår bedömning är att det tydligt framgår i regionstyrelsens delegationsordning vad som gäller vid avslut av anställning och avgångsvederlag. Vår bedömning är vidare att det i arbetsordningen för regionstyrelsens personalutskott bör tydliggöras vilka chefer utskottets beslut rörande anställningsformer, disciplinära åtgärder, uppsägning, avsked och avgångsvederlag avser.

6.10 Sammanfattande bedömning

Vår sammanfattande bedömning är att Region Kronoberg i allt väsentligt har ett strukturerat och systematiskt arbete för att utveckla förutsättningar för ledarskapet i regionen. Ett samordnat och

Granskning av förutsättningar för ledarskapet

ambitiöst ledarskapsprogram bedrivs löpande med flertal olika utbildningsmoment för att utveckla ledarskap och chefskap. Chefsuppgifterna följs upp i olika former, men vi konstaterar i vår granskning att både uppföljning och stöd till chefer kan utvecklas. Det gäller särskilt nya chefer som i många fall är osäkra kring innebörden av att vara chef. Vår bedömning är också att det administrativa stödet till chefer kan förbättras. Detta inte minst för att öka chefers förutsättningar att arbeta med verksamhetens mål och leda utvecklings- och förbättringsarbete.

Vi menar också att flera av de brister som vi noterat i vår granskning tyder på en bristande dialog mellan chefsnivåer och också mellan den politiska ledningen och verksamheten kring vilka prioriteringar chefer ska göra för att ha reella förutsättningar att leda verksamheter.

Vår sammanfattande bedömning är därmed att regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden, genom styrning och intern kontroll, inte fullt ut har säkerställt förutsättningarna för chefer att utöva sitt ledarskap i olika verksamheter och på olika nivåer. I tabellen nedan sammanfattas svaren på granskningens revisionsfrågor.

Delfrågor	Svar	Kommentar
Har regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställt utifrån respektive uppdrag och verksamhet att det finns ändamålsenliga riktlinjer/ styrande dokument för utformande av instruktioner/uppdrag för chefer på olika nivåer i verksamheten?	Ja	Vår bedömning är att dokumentet "ledarskapet i Region Kronoberg" är ett ändamålsenligt och tydligt styrande dokument. Dokumentet utgör också en övergripande instruktion, med beskrivning av uppdrag för chefer på olika nivåer i verksamheten.
Har regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställt utifrån respektive uppdrag och verksamhet att innehållet i chefsuppgifterna, dess befogenheter och de krav som ställs på en chef på olika nivåer har tydliggjorts och chefsuppgifterna är väl definierat och kommunicerat?	Delvis	Vår bedömning är att chefers ansvar och befogenheter är relativt utförligt beskrivna och att det till stora delar är väl definierat och kommunicerat till cheferna. Innebörden av att vara chef behöver dock kommuniceras tydligare i samband med introduktion av nya chefer samt vid ledarskapsutbildningar.
Har regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställt utifrån respektive uppdrag och verksamhet att chefer på olika nivåer har förutsättningar och mandat att utföra sitt uppdrag utifrån fastställda ledningsinstruktioner/krav?	Delvis	Vår bedömning är att omfattande åtgärder vidtas i Region Kronoberg för att stärka chefers organisatoriska förutsättningar. Det saknas dock i många fall förutsättningar för att uppnå verksamhetens mål inom tilldelad budget. Det administrativa stödet behöver stärkas och utökade insatser krävs för att uppnå målsättningen om 10-35 medarbetare per chef. Det gäller inte minst avseende nya chefer.

Granskning av förutsättningar för ledarskapet

Har regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställt utifrån respektive uppdrag och verksamhet att chefernas uppdrag följs löpande upp på ett ändamålsenligt sätt (exempelvis implementering av rutiner och riktlinjer, budgetuppföljning)?	Delvis	Vår bedömning är att Region Kronoberg har verktyg och rutiner för en systematisk uppföljning av chefers uppdrag. Uppföljningen bör dock breddas för att komma till rätta med identifierade brister och problem vad gäller återkoppling, stöd med mera. Det gäller också att följa upp att rutiner och riktlinjer implementeras i hela verksamheten.
Har regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställt utifrån respektive uppdrag och verksamhet att cheferna får en relevant återkoppling och stöd från överordnade chefsnivåer att de följer tilldelat uppdrag?	Delvis	Vår bedömning är att regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden inte fullt ut har säkerställt att chefer får en relevant återkoppling och stöd från överordnade chefsnivåer. Insatser behöver göras för att säkerställa att strukturerade medarbetarsamtal genomförs med en tydlig uppföljning och återkoppling av chefsuppdragen. Chefer behöver också få en tätare återkoppling.
Har regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställt utifrån respektive uppdrag och verksamhet att det finns en ändamålsenlig samordning av ledarskapsutveckling och ledarskapets förutsättningar för hela regionens organisation?	Ja	Vår bedömning är att det finns en ändamålsenlig samordning av ledarskapsutveckling och ledarskapets förutsättningar för regionens olika verksamheter.
Har regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställt utifrån respektive uppdrag och verksamhet att det finns ett ändamålsenligt chefstöd för chefer på olika nivåer?	Delvis	Vår bedömning är att regionen har omfattande insatser i olika former för att stötta chefer på olika nivåer i organisationen. Vi bedömer dock att regionen behöver satsa mer på stöd till nya chefer under de första åren i ett chefsförordnande.
Har regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställt utifrån respektive uppdrag och verksamhet att chefer erbjuds en ändamålsenlig utbildning och fortbildning (t.ex. ledarskapsprogram, mentorskap)?	Ja	Vår bedömning är att det finns ett omfattande och ambitiöst ledarskapsprogram med ett strukturerat utvecklingsprogram för chefer och ledare.
Har regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställt utifrån respektive uppdrag och verksamhet vem som har befogenhet att träffa överenskommelse om avslut om anställning samt att fatta beslut om avgångsvederlag för direktörer och chefer?	Ja	Vår bedömning är att det tydligt framgår i regionstyrelsens delegationsordning vad som gäller vid avslut av anställning och avgångsvederlag. Arbetsordningen för personalutskottet behöver dock bli tydligare kring utskottets ansvar.

6.11 Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer till regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden att utifrån respektive uppdrag och verksamhet:

- säkerställa att riktlinjen om 10-35 underställda per chef får genomslag i alla verksamheter.
- ge nya chefer bättre förutsättningar att klara av chefskapet och utöva ledarskap genom att ge dem en grundutbildning redan i inledningen av chefskapet, med ett tydliggörande av vad det innebär att vara chef och ledare.
- säkerställa att chefer får tillräcklig återkoppling och stöd från överordnade chefer.
- säkerställa att chefer har ett tillräckligt administrativt stöd.
- verka för att chefer ges reella förutsättningar att aktivt arbeta med verksamhetens mål och med utvecklingsarbete.

Vi rekommenderar också regionstyrelsen att verka för att:

- tydliggöra vad som avses i arbetsordningen för regionstyrelsens personalutskott rörande utskottets beslutanderätt kring anställningsformer, disciplinära åtgärder, uppsägning, avsked och avgångsvederlag.

Regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden uppmanas att i övrigt beakta de synpunkter som lämnas i rapporten.

KB Revision AB



Kari Aartojärvi
Certifierad kommunal revisor



Berit Zackrisson
Kommunal revisor

Bilaga 1 – Intervjuade

- Hälso- och sjukvårdsnämndens presidium
- HR-direktör
- Kommunikationsdirektör
- Utvecklingsdirektör
- 6 st medarbetare på HR-avdelningen, regionstaben
- 3 st medarbetare HR, hälso- och sjukvårdsverksamheter
- 5 st verksamhetschefer, hälso- och sjukvårdsverksamheter
- 5 st avdelningschefer/vårdenhetschefer, hälso- och sjukvårdsverksamheter
- 2 st före detta chefer

Bilaga 2 – Intervjufrågor

Förteckningarna nedan anger intervjufrågor i granskningen. Viss anpassning gjordes utifrån varje enskild intervju.

Intervjufrågor, chefer i verksamheten

1. Berätta kort om ditt chefsuppdrag?
2. Anser du att det finns tydliga riktlinjer, rutiner och beskrivningar i Region Kronoberg som beskriver chefsuppdraget?
3. Är chefsuppdraget enligt din mening så tydligt att ditt ansvar och dina befogenheter framgår?
4. I chefsuppdraget ligger ansvar för en rad olika frågor. Anser du att du har förutsättningar och mandat att utföra ditt chefsuppdrag utifrån de krav som ställs?
 - a. skapa ett mer mål- och resultatorienterat ledarskap? Anser du att du har förutsättningar till detta i ditt arbete?
 - b. skapa utrymme för ett mer utvecklingsorienterat ledarskap? Anser du att du har förutsättningar till detta i ditt arbete?
5. Hur ser du på regionens ledarskapsutveckling? Är den tillräcklig eller saknar du något?
6. Erbjuds du som chef en ändamålsenlig utbildning och fortbildning (t.ex. ledarskapsprogram och mentorskap)?
7. Hur följs chefsuppdraget upp?
8. Får du som chef en relevant återkoppling och stöd från överordnade chefsnivåer?
9. Anser du att Region Kronoberg har skapat sådana förutsättningar att chefskapet är attraktivt? Om inte, hur skulle man kunna göra chefskapet mer attraktivt?

Intervjufrågor, HR

1. Berätta kort om dina arbetsuppgifter och din roll vad gäller chefs- och ledarutveckling?
2. Anser du att det finns tydliga riktlinjer, rutiner och beskrivningar i Region Kronoberg avseende chefsuppdraget?
3. Strategier, policyer och riktlinjer – hur hänger dessa ihop? Finns politisk inriktning?
4. Hur ser du på regionens ledarskapsutveckling? Pågående förbättringsarbete över tid?
5. Erbjuds chefer och ledare en ändamålsenlig utbildning och fortbildning (t.ex. ledarskapsprogram och mentorskap)? Vad kan förbättras/utvecklas?
6. Hur följs chefsuppdraget upp?
7. Berätta lite om bakgrunden till att uppdrag gavs att utreda förutsättningar för dialog inom Region Kronoberg
 - a. Hur hanterades utredningsrapporten?
 - b. Vilka konkreta åtgärder vidtogs utifrån de rekommendationer som lämnades i utredningen?
8. Mycket av den information som ligger på intranätet och i de beskrivningar som vi fått handlar om chefskap. Hur ser du på distinktionen mellan chefskap och ledarskap?
 - a. Ledare som inte är chefer (t.ex projektledare), vilka insatser görs för dem?
9. SKR med flera lyfter vikten av att chefer inte har för många underställda. Även Region Kronoberg har betonat detta. Vilka insatser görs kring den frågan?

10. SKR lyfter också frågan om uppgiftsväxling och teamsammansättning som strategier för ett framgångsrikt arbete för att utveckla ledarskap. Hur ser du på arbete kring detta? Vad har gjorts?
11. Chefer och ledare inom hälso- och sjukvården verkar inom en verksamhet som kännetecknas av stor komplexitet. Många olika problem, utmaningar och utvecklingsfrågor ska hanteras. Chefer har ansvar för en rad olika frågor. Hur ska chefer och ledare klara av detta? Vilka risker och möjligheter ser du?
12. Myndigheten för vård- och omsorgsanalys lyfter en rad utmaningar att hantera, bland annat mycket administration, bristfälligt stöd och högt förändringstryck. Hur ser du på problematiken?
13. Hur ska chefer och ledare klara att arbeta med utvecklings- och förbättringsarbete i en tuff vardag?
14. Anser du att Region Kronoberg har skapat sådana förutsättningar att chefskapet är attraktivt? Om inte, hur skulle man kunna göra chefskapet mer attraktivt?
15. Vilka riktlinjer, rutiner samt befogenheter finns vad gäller för avslut av anställningar och avgångsvederlag?

Intervjufrågor, förtroendevalda

1. Hur ser du på politikens roll avseende ledarskaps- och personalfrågor?
2. Anser du att det finns tydliga riktlinjer, rutiner och beskrivningar i Region Kronoberg som beskriver chefsuppdraget?
3. Hur ser du på regionens ledarskapsutveckling? Är den tillräcklig eller saknar du något?
4. Erbjuds chefer och ledare en ändamålsenlig utbildning och fortbildning (t.ex. ledarskapsprogram och mentorskap)?
5. Berätta lite om bakgrunden till att uppdrag gavs att utreda förutsättningar för dialog inom Region Kronoberg
 - a. Hur hanterades utredningsrapporten?
 - b. Vilka konkreta åtgärder vidtogs utifrån de rekommendationer som lämnades i utredningen?
6. Hur säkerställer regionstyrelsen respektive hälso- och sjukvårdsnämnden att det finns goda förutsättningar för ledarskapet i Region Kronoberg?
7. Chefer och ledare inom hälso- och sjukvården verkar inom en verksamhet som kännetecknas av stor komplexitet. Många olika problem, utmaningar och utvecklingsfrågor ska hanteras. Hur ska chefer och ledare klara av detta? Vilka risker och möjligheter ser du?
8. Myndigheten för vård- och omsorgsanalys lyfter en rad utmaningar att hantera, bland annat mycket administration, bristfälligt stöd och högt förändringstryck. Hur ser du på problematiken?
9. Hur ska chefer och ledare klara att arbeta med utvecklings- och förbättringsarbete i en tuff vardag?
10. Anser du att Region Kronoberg har skapat sådana förutsättningar att chefskapet är attraktivt? Om inte, hur skulle man kunna göra chefskapet mer attraktivt?

Bilaga 3 – Enkätundersökning

Inledning

Enkäten skickades till 46 mottagare, slumpvis utvalda utifrån en maillista med namn. Enkäten introducerades med ett mail med följande innehåll:

Hej!

Du kommer att få en enkät med 7 frågor om dina förutsättningar att vara chef och ledare i Region Kronoberg. Vi är tacksamma om du vill deltaga och svara på frågorna. Det tar ca 3-4 minuter att svara på enkäten.

Vi på KB Revision har fått i uppdrag av revisionen i Region Kronoberg att genomföra en granskning av förutsättningar för ledarskap i regionen. Hur är det att vara chef? Har man förutsättningar för att klara av uppdraget?

Alla svaren ges anonymt och vi kommer att sammanställa svaren som en helhet i en revisionsrapport. Vår rapport presenteras sedan för regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden samt för regionledningen.

KB Revision AB

Enkäten

Antalet svarande på enkäten är 30, vilket ger en svarsfrekvens på 65,2%. Nedan redovisas enkätfrågorna och resultatet, enligt skalan "instämmer inte alls" till "instämmer helt".

Instämmer inte alls Instämmer helt



Fråga 1: Jag har klart för mig vilka krav som ställs på mig som chef

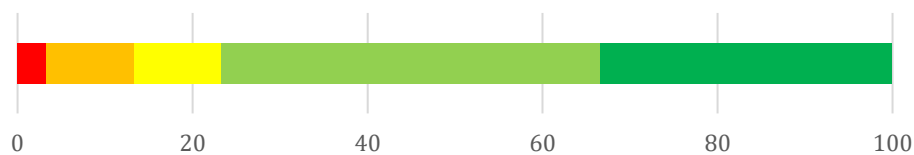


Fråga 2: Jag har förutsättningar att utföra mitt uppdrag utifrån de krav som ställs



Granskning av förutsättningar för ledarskapet

Fråga 3: Jag har tydliga mål för min verksamhet



Fråga 4: Jag har möjlighet och tid att aktivt arbeta med verksamhetens mål



Fråga 5: Jag har möjlighet och tid att aktivt leda utvecklings- och förbättringsarbete



Fråga 6: Jag får återkoppling och stöd från min egen chef



Fråga 7: Jag får tillräckligt stöd och hjälp med administrativa arbetsuppgifter



Bilaga 4 – Chefers uppdrag

DIREKTÖRER OCH VERKSAMHETSOMRÅDESCHEFER – UPPDRAG

I uppdraget ingår att:

- delta i det övergripande ledningsarbetet och representera Region Kronoberg i interna och externa sammanhang
- bevaka omvärld, framtida trender och utmaningar ur ett regionperspektiv
- aktivt medverka ur ett helhetsperspektiv i ledningsgrupper och vid Region Kronobergs chefsdagar
- bereda ärenden och föra dialog med politisk ledning.
- övergripande ansvara för verksamheten, prioritera och fördela resurser
- styra mot resultat och kvalitet, mäta och följa upp det som gör skillnad för regionen
- efterfråga fakta och ha modet att fatta beslut
- samarbeta över organisationsgränser såväl internt som externt med invånarens bästa i fokus
- säkerställa en sammanhängande målkedja från regionövergripande nivå till avdelningsnivå
- ansvara för personal, ekonomi och arbetsmiljö.

ENGAGERA OCH MOTIVERA

- vara en förebild i det dagliga arbetet och främja en kultur som stödjer värdegrunden
- sträva efter ett kommunikativt ledarskap och ta ansvar för att övergripande frågor förtydligas och kommuniceras i chefslinjen
- vara tillgänglig och coacha dina medarbetare
- ha tillit till medarbetarna att själva agera och ta initiativ till lösningar inom ramen för deras ansvarsområde
- ge tydlig återkoppling, skapa struktur och förutsättningar för dina medarbetare att nå förväntade prestationer och utveckla verksamheten.

VERKSAMHETSCHEF – UPPDRAG

I uppdraget ingår att:

- ha det övergripande strategiska ansvaret för verksamheten, prioritera och fördela resurser. Bevaka omvärld, framtida trender och utmaningar
- aktivt medverka ur ett helhetsperspektiv i ledningsgrupper
- styra mot resultat och kvalitet, mäta, följa upp och ständigt förbättra det som gör skillnad med invånarens bästa i fokus
- efterfråga fakta och ha modet att fatta beslut
- samarbeta över organisationsgränser såväl internt som externt med invånarens bästa i

Granskning av förutsättningar för ledarskapet

fokus

- säkerställa en sammanhängande målkedja från regionövergripande nivå till avdelningsnivå
- ansvara för personal, ekonomi och arbetsmiljö.

ENGAGERA OCH MOTIVERA

- vara en förebild i det dagliga arbetet och främja en kultur som stödjer värdegrunden
- sträva efter ett kommunikativt ledarskap och ta ansvar för att övergripande frågor förtydligas och kommuniceras i chefslinjen
- vara tillgänglig och coacha dina medarbetare
- ha tillit till medarbetarna att själva agera och ta initiativ till lösningar inom ramen för deras ansvarsområde
- ge tydlig återkoppling, skapa struktur och förutsättningar för dina medarbetare att nå förväntade prestationer och utveckla verksamheten.

AVDELNINGSCHEF – UPPDRAG

I uppdraget ingår att:

- övergripande ansvara för avdelningen, prioritera och fördela resurser
- aktivt medverka ur ett helhetsperspektiv i ledningsgrupper
- styra mot resultat och kvalitet, mäta, följa upp och ständigt förbättra det som gör skillnad med invånarens bästa i fokus
- efterfråga fakta och ha modet att fatta beslut
- bevaka omvärld, framtida trender och utmaningar
- samarbeta över organisationsgränser såväl internt som externt med invånarens bästa i fokus
- säkerställa en sammanhängande målkedja från regionövergripande nivå till medarbetarnivå
- leda den dagliga operativa verksamheten och utvecklingen och säkerställa att vi gör rätt saker
- ansvara för personal, ekonomi och arbetsmiljö.

ENGAGERA OCH MOTIVERA

- vara en förebild i det dagliga arbetet och främja en kultur som stödjer värdegrunden
- sträva efter ett kommunikativt ledarskap och ta ansvar för att övergripande frågor förtydligas och kommuniceras i chefslinjen
- vara tillgänglig och coacha dina medarbetare
- ha tillit till medarbetarna att själva agera och ta initiativ till lösningar inom ramen för deras ansvarsområde
- ge tydlig återkoppling, skapa struktur och förutsättningar för dina medarbetare att nå förväntade prestationer och utveckla verksamheten.

Bilaga 5 – Checklista arbetsmiljörond chefers organisatoriska förutsättningar

1. Är uppdraget och vilka arbetsuppgifter som chefen ska utföra tydliga? Är Ledaridén och regionens värdegrund "Respekt för människan" känd och möjlig att följa?
2. Är chefens mandat tydligt?
3. Är det tydligt vilket resultat som avdelningen/verksamheten ska uppnå?
4. Är det tydligt hur arbetet ska utföras?
5. Är det tydligt vilka arbetsuppgifter som ska prioriteras om arbetsbelastningen blir för hög?
6. Finns det utrymme och möjlighet att få stöd och hjälp från närmast överordnad chef när det behövs?
7. Genomförs det regelbundna möten med närmast överordnad chef om a) chefens uppdrag, resurser och organisatoriska förutsättningar? b) verksamhetens resultat, utveckling och ekonomi?

Kollegialt, administrativt och organisatoriskt stöd:

8. Finns det möjlighet till kollegialt stöd från chefer från samma organisatoriska nivå?
9. Finns det tillräckligt administrativt stöd för att klara uppdraget?
10. Finns ett tillgängligt och professionellt stöd att få från olika stabsfunktioner?
11. Finns det stöd att tillgå vid arbetssituationer som är starkt psykiskt påfrestande?

Förutsättning i uppdraget - personal och arbetsmiljö:

12. Är antal medarbetare rimligt i förhållande till uppdraget?
13. Är antal verksamheter och lokaliseringen och den geografiska spridning av dessa hanterbar?
14. Är personalomsättningen och antalet visstidsanställda av totalt antal anställda hanterbar?
15. Är sjukfrånvaron bland medarbetarna på enheten hanterbar och finns det stöd att få vid behov?
16. Är arbetsmiljön för medarbetarna vanligtvis god?

Förutsättningar i uppdraget - verksamhet och ekonomi:

17. Är de ekonomiska förutsättningarna hanterbara?
18. Är det sällsynt att det förekommer brister vid revisioner, tillsyn eller utvärderingar, t ex arbetsmiljö, patientsäkerhet?
19. Kan arbetsuppgifterna oftast hanteras inom schemalagd arbetstid?

I 2024 års checklista är fråga 7 uppdelad i två frågor, men i övrigt är frågorna desamma.