



# Granskning av förutsättningar för ledarskap

Revisionsrapport

Region Dalarna

KPMG AB

2020-11-16

Antal sidor 36

Antal bilagor 2

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	4
2.1	Syfte och revisionsfrågor	4
2.2	Avgränsning	4
2.3	Revisionskriterier	5
2.4	Ansvarig nämnd/styrelse	5
2.5	Projektorganisation	5
2.6	Metod och utgångspunkter	5
2.7	Organisation	5
3	Resultat av granskningen	8
3.1	Regionstyrelsens och hälso- och sjukvårdsnämnden mål för utveckling av ledarskapet i organisationen	8
3.2	Har styrelsen ändamålsenliga och effektiva metoder att följa upp – och till fullmäktige återredovisa – resultaten av de uppdrag kring ledarskapet som lämnats i regionplanen?	11
3.3	Regionstyrelsens arbete med samordning av ledarskapsutveckling och ledarskap i Region Dalarna	12
3.4	Har innehållet i ledarskapet och de krav som ställs på en verksamhetschef tydliggjorts?	14
3.5	Erbjuds verksamhetschefer en ändamålsenlig utbildning och fortbildning?	16
3.6	Är i chefsförordnandena, tillräcklig tid avsatt för ledarskapet och är antalet direkt underställda skäligt i förhållande härtill?	17
3.7	Får verksamhetscheferna en relevant återkoppling och stöd från överordnade chefsnivåer?	18
3.8	Överensstämmer verksamhetschefernas egen bedömning av det ansvar, de befogenheter och den kunskap de anser sig ha med det ansvar, befogenheter och kunskap de anser sig behöva för att fullfölja sitt uppdrag	19
A	Bilaga 1 Metod och utgångspunkter	22
B	Bilaga 2 Enkätundersökning	23
	Enkätensammanställning – Ledarskap i Region Dalarna	23

## 1 Sammanfattning

KPMG har av de förtroendevalda revisorerna i Region Dalarna fått i uppdrag att granska ledarskapets förutsättningar inom hälso- och sjukvården. Granskningen har syftat till att ge underlag för att kunna bedöma om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställer chefernas förutsättningar att utöva sitt ledarskap.

Granskningen ingår i revisionsplan för år 2020.

Chefer i hälso- och sjukvården verkar i en komplex miljö med flera olika och ibland motstridiga intressen från politiker, förvaltning, profession och patienter. Sammantaget innebär detta en komplex verklighet och en stor mängd styrsignaler för chefer att ta hänsyn till. Att säkerställa chefers förutsättningar att utöva ett framåtsyftande ledarskap är av betydelse för hälso- och sjukvårdens utveckling även ur ett bredare perspektiv.

Utifrån de intervjuer vi genomfört och den dokumentation vi granskat så konstaterar vi att vissa mål pekas ut av regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden i delårsrapporten. Däremot är de mål som berör frågan om ledarskap otydliga och därigenom svåra att mäta. Vår bedömning är därför att regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden inte har formulerat relevanta och mätbara mål för utveckling av ledarskapet i organisationen utifrån de målområden som fullmäktige har beslutat om. Vi ser ett behov av att formulera mål som i högre utsträckning är relevanta för ledarskapets utveckling inom hälso- och sjukvården i Region Dalarna.

Vi konstaterar vidare att det i regionplanen finns former och en struktur för att återredovisa resultat för mål om ledarskap till fullmäktige. Samtidigt har vi under föregående revisionsfråga konstaterat att de mål som följs upp i delårsrapporten är otydliga och därmed inte går att mäta. Detta får som konsekvens att målens relevans och ändamålsenlighet ur ett uppföljningsperspektiv kan ifrågasättas. Sammantaget bedömer vi att det existerar ett gap mellan fullmäktiges beslutade mål och styrelsens verkställighet av dessa. Därvidlag bedömer vi att styrelsen behöver vidta åtgärder för att säkerställa en ändamålsenlig styrning och uppföljning av ledarskapets utveckling inom hälso- och sjukvården i Region Dalarna. Vad gäller uppföljning av chefers ledarskapsansvar konstaterar vi att det inte förekommer någon samordnad uppföljning inom hälso- och sjukvården i Region Dalarna. Vi bedömer att Region Dalarna behöver utveckla och stärka uppföljningen av ledarskapsansvaret bland chefer inom hälso- och sjukvården.

När det gäller regionstyrelsens arbete med samordning av ledarskapsutveckling och ledarskap i Region Dalarna framstår ägarskapet av denna fråga som svagt. Vi ser därför ett behov av att vidta åtgärder som syftar till att stärka ägarskapet vad gäller ledarskapets samordning och utveckling. Vi bedömer att det utvecklingsarbete som beslutats och inletts vad avser framtagande av en regionövergripande ledarskapsprofil och gemensamma värderingar är ett steg i rätt riktning härvidlag. Detta sagt konstaterar vi att Region Dalarnas arbete med ledarskapets utveckling inte bedrivs tillräckligt prioriterat och målmedvetet. Vi bedömer att mer genomgripande och långsiktiga åtgärder behöver vidtas för att skapa förutsättningar för en varaktig och hållbar förändring av ledarskapets roll, betydelse och förutsättningar inom hälso- och sjukvårdens verksamheter.

**KPMG AB**

Granskning av förutsättningar för ledarskap

2020-11-16

Myndigheten för vård- och omsorgsanalys pekar i rapporten *Visa vägen i vården – ledarskap för stärkt utvecklingskraft (2017)* ut fyra utvecklingsområden som sjukvårdshuvudmännen bör fokusera det framtida arbetet med att utveckla ledarskap kring:

- Stärkta förutsättningar för ett verksamhetsnära och patientcentrerat ledarskap
- Ökad attraktivitet i chefskapet
- Stärkt förmåga att leda i komplexitet, förändring och förbättring
- Strategisk och kunskapsbaserad ledarskapsutveckling

Vi bedömer utifrån genomförd granskning att Region Dalarna vid tidpunkten för granskningen endast i begränsad omfattning arbetar aktivt med dessa utvecklingsområden.

***Revisionell bedömning och rekommendationer***

I förhållandet till vårt uppdrag och utifrån genomförd granskning är det mot det ovan sagda vår bedömning att styrelse och nämnd inte säkerställer chefernas förutsättningar att utöva sitt ledarskap.

Mot bakgrund av genomförd granskning rekommenderar vi regionstyrelsen att:

- utarbeta ett program med strategisk inriktning som syftar till att etablera och stödja en långsiktigt hållbar infrastruktur för ledarskapets utveckling,
- i verkställighetsbestämmelser för verksamhetschef inom hälso- och sjukvården tydliggöra verksamhetschefs ansvar och befogenheter i relation till vad som sägs härom i bestämmelser i Hälso- och sjukvårdslagen (2017:30).

## 2 Bakgrund

Vi har av Region Dalarnas revisorer fått i uppdrag att granska om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställer chefernas förutsättningar att utöva sitt ledarskap (med fokus mot verksamhetschefer).

### 2.1 Syfte och revisionsfrågor

Granskningen har syftat till att ge revisorerna ett underlag för att kunna bedöma om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställer chefernas förutsättningar att utöva sitt ledarskap (med fokus mot verksamhetschefer).

För att besvara granskningens övergripande revisionsfråga har följande delfrågor ställts:

- Har styrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden i sina interna måldokument relevanta, mätbara mål för utveckling av ledarskapet i organisationen?
- Har styrelsen ändamålsenliga och effektiva metoder att följa upp – och till fullmäktige återredovisa – resultaten av de uppdrag kring ledarskapet som lämnats i regionplanen?
- Upprätthåller styrelsen en ändamålsenlig samordning av ledarskapsutveckling och ledarskapets förutsättningar för hela regionens organisation?
- Har innehållet ledarskapet och de krav som ställs på en verksamhetschef tydliggjorts (har t ex alla chefer ett relevant chefsuppdrag och är uppdraget väl definierat och kommunicerat med cheferna)?
- Erbjuds verksamhetschefer en ändamålsenlig utbildning och fortbildning (t ex ledarskapsprogram, löpande fortbildning, mentorskap)?
- Är, i chefsförordnandena, tillräcklig tid avsatt för ledarskapet och är antalet direkt underställda skäligt i förhållande härtill?
- Får verksamhetscheferna en relevant återkoppling och stöd från överordnade chefsnivåer?
- Överensstämmer verksamhetschefernas egen bedömning av det ansvar, de befogenheter och den kunskap de anser sig ha med det ansvar, befogenheter och kunskap de anser sig behöva för att fullfölja sitt uppdrag (finns det t ex inskränkningar i ansvar och befogenheter som begränsar förutsättningarna att utöva ledarskapet)?

### 2.2 Avgränsning

Granskningen har utförts under hösten 2020 och avser förhållandena vid granskningstidpunkten. Granskningen har fokuserat på frågor rörande ledarskap och chefskap utifrån linjechefsrollen. Utöver revisionsfrågan som avser tydliggörande av krav på verksamhetschefer har vi inte särskilt granskat kraven på verksamhetschefer med utgångspunkt i bestämmelserna i hälso- och sjukvårdslagen.

## **2.3 Revisionskriterier**

Revisionskriterierna i denna granskning har utgjorts av:

- Hälsa- och sjukvårdslagen (2017:30), 4, 5 kap.
- Regionplan, budget och finansplan 2020-2022
- Interna styrdokument, riktlinjer och policys såsom "Bättre stöd i ledarskapet".
- Myndigheten för vård- och omsorgsanalys' rapport *Visa vägen i vården – ledarskap för stärkt utvecklingskraft (2017)*

## **2.4 Ansvarig nämnd/styrelse**

Granskningen berört regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden.

## **2.5 Projektorganisation**

Granskningen har utförts av Martin Jansson, projektledare, Jenny Thörn, specialist, och Max Kollberg, granskare. Veronica Hedlund-Lundgren har varit uppdragledare och Mikael Lind har kvalitetssäkrat rapporten.

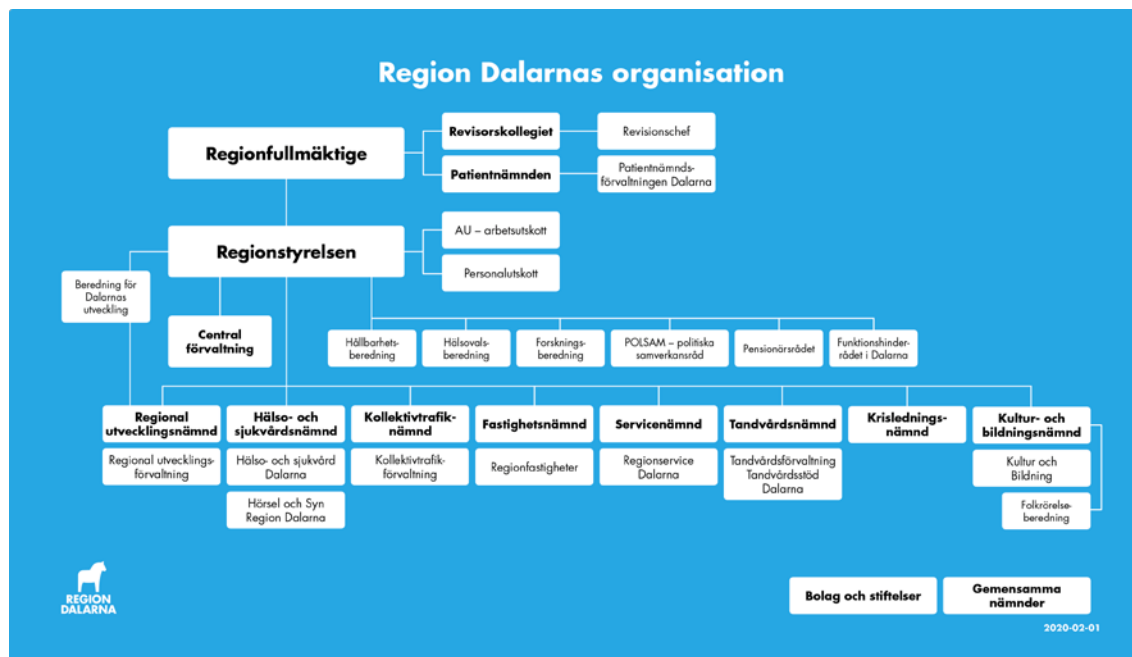
## **2.6 Metod och utgångspunkter**

För granskningens metod och utgångspunkter, se bilaga 1.

Samtliga intervjuade har fått möjlighet att lämna synpunkter på rapportens innehåll.

## **2.7 Organisation**

Region Dalarna styrs av regionfullmäktige som ger uppdrag till regionstyrelse och nämnder. Organisationen är uppbyggd enligt nedan, bild hämtad från regionens hemsida.



## Regionstyrelsen

Enligt regionstyrelsens reglemente<sup>1</sup> är styrelsen överordnad övriga nämnder på följande regionövergripande områden: personal- och arbetsgivarfrågor, verksamhetsplanering, ekonomisk förvaltning och redovisning, miljöarbete, information och säkerhet. Det framgår att regionstyrelsen utgör regionens personalmyndighet med övergripande ansvar i alla personalfrågor.

Regionstyrelsen har utsett ett personalutskott med sju ledamöter ur regionstyrelsen vars ansvar regleras i §36 i regionstyrelsens reglemente.

Regiondirektören leder regionens övergripande operativa arbete och är chef över biträdande regiondirektör och regionens förvaltningschefer. Regiondirektören leder den centrala förvaltningen där administration, personal, ekonomi och IT bland annat ingår.

Personalenheten har ett regionövergripande uppdrag att utgöra stöd till förvaltningarnas chefer inom personalfrågor samt planera och genomföra ledarskapsutbildningar för regionens chefer vilket beskrivs mer under avsnitt 3.5.

### Hälsa- och sjukvårdsnämnden

Enligt hälsa- och sjukvårdsnämndens reglemente<sup>2</sup> ansvarar nämnden inom ramen för sitt uppdrag inför fullmäktige och styrelsen för att anvisad budgetram hålls och att verksamheten bedrivs utifrån de mål och riktlinjer som fullmäktige och styrelsen bestämt.

Nämnden utövar arbetsgivaransvaret inom sitt verksamhetsområde.

<sup>1</sup> Fastställt av fullmäktige § 105/14 och sedan reviderat löpande, senaste revidering 2019-10-22

<sup>2</sup> Fastställt av fullmäktige LF § 112/16, LD16/03052



**KPMG AB**

Granskning av förutsättningar för ledarskap

2020-11-16

Hälso- och sjukvårdsförvaltningen leds av en hälso- och sjukvårdsdirektör, vid tiden för granskningen var dock rollen vakant då direktören avslutat sin anställning i slutet av augusti. Tf. hälso- och sjukvårdsdirektör är för närvarande regiondirektören.

Inom förvaltningen finns fem divisioner som leds av varsin divisionschef. Enligt den förteckning som vi har tagit del av från Region Dalarnas administrativa enhet finns 65 verksamhetschefer. Dessa fördelar sig på följande divisioner:

- Division Kirurgi
- Division Medicin
- Division Medicinsk Service
- Division Primärvård
- Division Psykiatri



## 3 Resultat av granskningen

### *Något om granskningsdelens disposition och revisionella angreppssätt*

Frågan om ledarskap och dess förutsättningar berör i stor utsträckning det som brukar kallas för "mjuka" frågor, d.v.s. frågor av kvalitativ snarare än kvantitativ karaktär. Det får som konsekvens att förhållanden, omständigheter och sammanhang som omger ledarskapet i Region Dalarna behöver beskrivas och sättas in i en kontext som verkar stödjande i det fortsatta utvecklingsarbetet.

Av den anledningen kommer våra bedömningar och rekommendationer att ta utgångspunkt i Myndigheten för vård- och omsorgsanalys' rapport *Visa vägen i vården – ledarskap för stärkt utvecklingskraft (2017)*. I rapporten betonar myndigheten att chefer i hälso- och sjukvården verkar i en komplex miljö med flera olika och ibland motstridiga intressen från politiker, förvaltning, profession och patienter. Sammantaget innebär detta en komplex verklighet och en stor mängd styrsignaler för chefer att ta hänsyn till.

Rapporten pekar ut fyra utvecklingsområden för sjukvårdshuvudmännen att fokusera det framtida arbetet med att utveckla ledarskap kring:

- Stärkta förutsättningar för ett verksamhetsnära och patientcentrerat ledarskap
- Ökad attraktivitet i chefskapet
- Stärkt förmåga att leda i komplexitet, förändring och förbättring
- Strategisk och kunskapsbaserad ledarskapsutveckling

I föreliggande granskning utgör dessa utvecklingsområden centrala revisionskriterier i våra bedömningar och rekommendationer. Därmed kommer de rekommendationer som lämnas att vara anpassade till den inriktning för ledarskapets utveckling inom hälso- och sjukvården som ges på nationell nivå.

### 3.1 Regionstyrelsens och hälso- och sjukvårdsnämnden mål för utveckling av ledarskapet i organisationen

#### **lakttagelser**

##### *Styrning och ledning*

##### **Regionplan 2020 – 2022**

I Regionplanen beskrivs visionen, fyra målområden samt effektmål och specifika uppdrag som är styrande för nämnders och verksamheters målstyrningsprocesser. Verksamheterna ska i verksamhetsplaner formulera lämpliga mål som leder till att uppdragen, effektmålen och visionen uppnås.

I Regionplanen finns ett målområde som avser medarbetare och ledarskap i vilken det framgår att det inom målområdet kommer läggas särskild vikt vid att mäta och följa upp hur regionens samtliga verksamheter arbetar med:

**KPMG AB**

Granskning av förutsättningar för ledarskap

2020-11-16

- Ökad trivsel på jobbet
- Ökad fast bemanning - minskat beroende av hyrpersonal
- Bättre stöd i ledarskapet

I delårsrapporten 2020 har en bedömning av måluppfyllelse för mål för medarbetare och ledarskap gjorts av regionstyrelsen och vissa nämnder.

Regionstyrelsen har formulerat målet enligt "trivseln ska öka och sjukfrånvaron minska" vilket i rapporten anges vara delvis uppfyllt. Regionstyrelsen har även i uppdrag från regionfullmäktige att förbättra arbetet med att stödja och främja ett gott ledarskap, målet anses delvis uppfyllt vid tiden för delårsrapporten och det anges att målet är ständigt pågående. Under rubriken *Uppföljning av intern kontroll*, där uppdraget från regionfullmäktige finns med, anses målet inte vara uppfyllt och prognosen för helåret 2020 är att det kommer att vara delvis uppfyllt.

Hälso- och sjukvårdsnämnden har inte angett några mål inom detta målområde på nämndövergripande nivå men divisionerna har angett och följt upp olika mål för målområdet.

I hälso- och sjukvårdsnämndens textavsnitt finns dock en beskrivning av ett av målen som regionfullmäktige ska följa upp som avser inhyrd personal. Andelen inhyrd personal har enligt rapporten minskat med 19 % under 2020 inom nämndens ansvarsområde.

Exempel på mål som följs upp på divisionsnivå i delårsrapporten är: ett gott ledarskap, ett gott medarbetarskap, attraktiv arbetsgivare, ökad rekrytering av utpekade kompetenser, alla chefer och medarbetare ska ha en utvecklingsplan, ökad trivsel och minskad sjukfrånvaro, social sammanhållning, engagerat ledarskap, tydlighet i uppdrag och organisation, ledarskapet ska präglas av ett coachande förhållningssätt, mm. Det framgår inte av delårsrapporten hur dessa mål ska mätas.

Division medicinsk service har uttryckt följande kring sitt arbete med utveckling i enlighet med målområdet i delårsrapport 2020:

*Divisionen har fokus på långsiktiga kompetensförsörjningsåtgärder genom ett aktivt utvecklingsarbete kring HR-frågor, rekrytering och arbetsmiljöarbete. Ett omfattande arbete som startades under hösten 2019 för att ta fram aktiviteter där divisionen direkt kan påverka medarbetarskap och chefskap fortsätter. Åtta olika aktiviteter börjar ta sin form och fylls med innehåll. Det första området är "Mentorskap". I samband med nyrekryterade verksamhetschefer så har även ett mentorskap tillförts. Ett närvarande ledarskap är prioriterat och det har skett en generationsväxling inom divisionen med ett flertal nya verksamhetschefer och första linjens chefer. Vi är ödmjuka inför den utmaningen men ser också många utvecklingsmöjligheter i ett nytt ledarskap.*

### **Handlingsplan för kompetensförsörjning**

Regionstyrelsen har ett ansvar för den övergripande styrningen i arbetsgivaransvaret. Som stöd i arbetet finns central förvaltning där HR-avdelningen har ett övergripande ansvar för ledarskapsutveckling och kompetensförsörjning.

Det finns till viss del beskrivningar av arbetsgivarens ansvar och ledarskapets betydelse i en handlingsplan för kompetensförsörjning som regionstyrelsens personalutskott antog 2020-05-13 för Region Dalarna för åren 2020 – 2030. Syftet med

**KPMG AB**

Granskning av förutsättningar för ledarskap

2020-11-16

handlingsplanen är att leda, utveckla och säkerställa organisationens samlade kompetens. Arbetet med kompetensförsörjning ska enligt uppgift leda till att Region Dalarna lyckas attrahera, rekrytera, utveckla och behålla medarbetare.

För att lyckas med kompetensförsörjningen ska Region Dalarna vara en attraktiv arbetsgivare som både attraherar dagens och framtidens personal. För att lyckas med detta ska regionen arbeta för att bland annat utveckla värdegrunder och policyer, sänka personalomsättningen samt arbeta mer aktivt med mångfald och jämställdhetsfrågan.

I handlingsplanen lyfts vikten av att främja det goda och närvarande ledarskapet som en förutsättning i att vara en framgångsrik organisation. Samtliga chefer ska genomgå chefs- och ledarskapsutbildningen, vilket vi beskriver utförligare nedan, som en start i sin nya yrkesroll. För att identifiera och utveckla potentiella framtida ledare ska regionen ta fram ett Talent management-program.

***lakttagelser från intervjuer***

Det har fattats beslut i regionstyrelsen<sup>3</sup> om att ge regiondirektören i uppdrag att ta fram ett förslag till värdegrund för Region Dalarna. I beslutsunderlaget framgår att regiondirektörens ledningsgrupp ska jobba fram ett förslag till värdegrund som förvaltningschefer sedan ska processa i respektive förvaltnings ledningsgrupp och även med medarbetarna. Rapport och dialog med regionstyrelsens ledamöter ska ske kontinuerligt. Förslag till värdegrund ska enligt beslutet läggas fram till regionstyrelsens arbetsutskott den 30 november 2020.

**Kommentarer och bedömning**

Vi konstaterar utifrån de intervjuer vi genomfört och den dokumentation vi granskat att vissa mål följs upp av regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden i delårsrapporten. Däremot är de mål som berör frågan om ledarskap, enligt vår bedömning övergripande och otydliga och därigenom svåra att mäta. Mål för minskad hyrpersonal och minskad sjukfrånvaro går förvisso att mäta, följa upp och återredovisa till fullmäktige på ett tydligt sätt men det är oklart hur de relaterar till frågan om ledarskapets utveckling.

Mot bakgrund av ovanstående är det vår bedömning att regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden inte har formulerat relevanta och mätbara mål för utveckling av ledarskapet i organisationen utifrån de målområden som fullmäktige har beslutat om. Vi ser ett behov av att formulera mål som i högre utsträckning är relevanta för ledarskapets utveckling inom hälso- och sjukvården i Region Dalarna. Vi bedömer att ett sådant arbete i högre utsträckning än idag behöver ha en uttalad inriktning mot strategisk och kunskapsbaserad ledarskapsutveckling. Härvidlag utgör inriktningen för Division Medicinsk service utvecklingsarbete med ledarskap i delårsrapporten, som återges i iakttagelserna ovan, ett bra exempel.

---

<sup>3</sup> Regionstyrelsen 2020-04-06 RD20/00561

## 3.2 Har styrelsen ändamålsenliga och effektiva metoder att följa upp – och till fullmäktige återredovisa – resultaten av de uppdrag kring ledarskapet som lämnats i regionplanen?

### Lakttagelser

I regionplanen beskrivs hur måluppfyllelsen för målområde 2 *Medarbetare och ledarskap* ska följas upp. Målen ska utvärderas systematiskt och i respektive verksamhetsplan ska målens nyckeltal anges, samt hur målen ska formas, mätas och följas upp. Enligt intervjuer pågår en utveckling i arbetet med verksamhetsplaner. Det beskrivs att det finns mål formulerade i dessa men att processen för framtagande av målen inte varit ändamålsenlig. Det har enligt intervjuerna inte funnits någon långsiktig tanke med att formulera mål som ska utveckla verksamheten inom medarbetarskap och ledarskap.

Det framgår vidare att mål och aktiviteter ska finnas tillgängliga i *Ledningsportalen*. I regionen används styrkort. I enkätsvar har dock framkommit åsikter om att målen som finns i styrkorten saknar relevans i verksamheten.

Måluppfyllelsen återrapporteras till regionfullmäktige i samband med delårsrapport och årsredovisning.

### Regionstyrelsens arbete med uppföljning ledarskapet

Vi har under de intervjuer vi genomfört haft svårigheter att identifiera ett aktivt uppföljningsarbete av ledarskapet inom hälso- och sjukvården i Region Dalarna. Det framhålls under intervjuer att ett tänkande med framåtsyftande utvärdering och uppföljning behöver förstärkas. Det uppges inte finnas en samlad och gemensam bild av ledarskapets innehåll och betydelse inom hälso- och sjukvården. Vi har inte heller kunnat identifiera något pågående eller planerat uppdrag som syftar till att stärka uppföljningen av chefers ledningsansvar. Bilden av en svagt sammanhållen uppföljning av ledningsansvaret bekräftas i vår enkätundersökning där endast 22 % av de svarande uppger att uppföljning sker av ledarskapet? I nästkommande avsnitt redogörs utförligare för enkätundersökningens utgångspunkter och omfattning.

### Kommentarer och bedömning

Vi konstaterar att det i regionplanen finns former och en struktur för att återredovisa resultat för mål om ledarskap till fullmäktige. Samtidigt har vi under föregående revisionsfråga konstaterat att de av regionstyrelsen formulerade målen i delårsrapporten är otydliga och därmed är svåra att mäta. Sammantaget bedömer vi att det existerar ett gap mellan fullmäktiges beslutade mål och styrelsens verkställighet av dessa. Vi bedömer att styrelsen behöver vidta åtgärder för att säkerställa en ändamålsenlig styrning och uppföljning av ledarskapets utveckling inom hälso- och sjukvården i Region Dalarna.

Vad gäller uppföljning av chefers ledarskapsansvar konstaterar vi att det inte förekommer någon samordnad uppföljning inom hälso- och sjukvården i Region Dalarna. Vi bedömer att en strukturerad och systematisk uppföljning behöver utvecklas för att säkerställa kunskap om hur ledarskapet utövas och för att bidra till kunskap om hur ökad attraktivitet i chefskap i regionen ska uppnås. Vår bedömning är att Region

Dalarna behöver utveckla och stärka uppföljningen av ledarskapsansvaret bland chefer inom hälso- och sjukvården genom att definiera gemensamma utgångspunkter ledarskapets innehåll.

### 3.3 Regionstyrelsens arbete med samordning av ledarskapsutveckling och ledarskap i Region Dalarna

#### **lakttagelser**

Utöver intervjuer med företrädare för politiska ledningen och förvaltning har vi i den här granskningen genomfört en enkätundersökning. Enkätundersökningen riktar sig till verksamhetschefer i Region Dalarna. Av de 65 verksamhetschefer som bjudits in till enkätundersökningen svarade tre att de inte arbetade som verksamhetschef inom hälso- och sjukvården i Region Dalarna. Totalt fick vi in 51 enkätsvar, vilket ger en svarsfrekvens på 82 procent (exklusive de som svarade att de inte arbetar som verksamhetschef inom hälso- och sjukvården i Region Dalarna).

Enkätundersökningen har omfattat totalt 13 frågor, varav vissa var s.k. uppföljande frågor beroende på respondentens svar. Respondenterna har haft möjlighet att i fritextsvar mer utförligt kommentera frågorna. Resultat av enkätundersökningen samt ett urval av dessa kommentarer redovisas löpande i rapporten. I redovisningen av enkäten har svarsalternativ 1 – 3 tolkats som att de svarande "inte instämmer" och svarsalternativ 4 – 6 som att de "instämmer", där svarsalternativ 1 är "instämmer inte alls", och svarsalternativ 6 "instämmer fullständigt".

I vår enkätundersökning har vi låtit verksamhetscheferna ta ställning till påståendet om huruvida de har tillräckliga förutsättningar för ett verksamhetsnära och patientcentrerat ledarskap. Av de svarande säger sig ca 40 % sakna tillräckliga förutsättningar att utöva ett verksamhetsnära och patientcentrerat ledarskap.

Hinder för att utöva ledarskapet som framkommer i enkät och intervjuer uppges vara det stora antalet underställda och brist på stödfunktioner. Det framkommer även att chefer anser sig sakna bollplank för mer långsiktiga och strategiska frågor. Vidare framhålls att det saknas tid för att arbeta utvecklingsinriktat med exempelvis följsamhet till nationella riktlinjer.

Ett annat hinder som återkommande förs fram är avsaknaden av chefsstöd och stöd från HR. Flera respondenter uppskattar det stöd man får från HR men man menar att den centraliserade organisationen medför att man inte alltid får det stöd man behöver när man behöver det. Det framhålls vidare att det organisatoriska avståndet medför att HR-representanter inte har möjlighet att upparbeta nödvändiga kunskaper om den enskilda verksamhetens utgångspunkter och förutsättningar. Det framkommer vidare under intervjuer att chefsstöd i form av administration och strategier är begränsat. Divisionscheferna har ingen egen stab som stöd i det strategiska arbetet och upplever att det är svårt att nyttja personalenhetens kompetens då de inte har några utsedda resurser som är utpekade till divisionen och kan vara med i det löpande utvecklingsarbetet.

När det gäller frågan om i vilken utsträckning regionen ger verksamhetschefer inom hälso- och sjukvården förutsättningar att leda i komplexitet, förändring och förbättring så instämmer endast hälften av enkätrespondenterna. Det uppges vara stora skillnader i

2020-11-16

förutsättningar mellan chefer i de olika divisionerna beroende verksamheternas storlek, antal direktrapporterande chefer och medarbetare samt att den geografiska placeringen ger skilda förutsättningar i tillgång till stödfunktioner.

Ytterligare en omständighet som nämns är att förutsättningarna för verksamheterna förändras i snabb takt genom t.ex. sparkrav samtidigt som nya direktiv kan komma plötsligt vilket gör det svårt att leda verksamheten långsiktigt. Vidare sägs uppdrag ha fokus på att leverera uppåt i organisationen medan det finns behov av att ha mer tid för att arbeta med synergier och patientsäkerhetsarbete utifrån t.ex. nationella riktlinjer som medarbetarna dessutom är delaktiga i.

En viktig aspekt av ledarskap är kompetens. Vi har därför ställt frågan om respondenternas uppfattning om kompetenskrav i Region Dalarna. Hälften av de svarande anser att det saknas tydliga kompetenskrav för verksamhetschefer inom hälso- och sjukvården i Region Dalarna. Det framkommer olika tänkbara orsaker till den otydliga bilden av kompetenskrav för verksamhetschefer. Bland svaren nämns att politikerna ställer krav som inte överensstämmer med verksamheternas behov och förutsättningar.

Avslutningsvis återkopplar vi till det beslut i regionstyrelsen om att ta fram gemensamma värderingar och en ledarskapsprofil som nämns under fråga 4.1 ovan. Under intervjuer uttrycks förväntan på att detta arbete ska leda fram till en ledarskapsprofil och värderingar som kan bidra i arbetet med att samordna och utveckla medarbetarskap och ledarskap i Region Dalarna utifrån gemensamma utgångspunkter. Det framhålls vidare att det borde finnas ett program där medarbetare som är intresserade av ledarskap ges möjlighet att förbättra sina kunskaper om ledarskap vad avser t.ex. ekonomi, arbetsledning och mötesstruktur.

## **Kommentarer och bedömning**

Vår sammantagna bedömning är att Region Dalarna inte har tillräckligt fokus på att bedriva ett systematiskt och strukturerat arbete med strategisk och kunskapsbaserad ledarskapsutveckling i syfte att utveckla och samordna ledarskapet inom hälso- och sjukvården i önskad riktning. Strategisk och kunskapsbaserad ledarskapsutveckling är ett av de fokusområden som Myndigheten för Vårdanalys pekar ut som centrala i arbetet med att utveckla ett långsiktigt hållbart ledarskap inom hälso- och sjukvården.

Vi konstaterar mot bakgrund av de intervjuer vi gjort att det inte finns ett utpekat "ägarskap" vad gäller samordning och utveckling av ledarskapet i Region Dalarna. Exempelvis är stöd från HR centraliserat vilket, med utgångspunkt i nuvarande organisation och arbetssätt, tycks skapa hinder för ett ändamålsenligt stöd. Vi ser därför ett behov av att vidta insatser och åtgärder som syftar till att stärka arbetet vad gäller ledarskapets samordning och utveckling.

Vi bedömer att det utvecklingsarbete som beslutats och inletts vad avser framtagande av en regionövergripande ledarskapsprofil och gemensamma värderingar är ett steg i rätt riktning härvidlag. Vi ser det dock som väsentligt att detta också tydligt kopplas till vad regionen vill uppnå med sin verksamhet och vilka krav det i sin tur ställer på ledarskapet inom hälso- och sjukvården.

## 3.4 Har innehållet i ledarskapet och de krav som ställs på en verksamhetschef tydliggjorts?

### Lakttagelser

#### *Verkställighetsbestämmelser avseende chefer inom hälso- och sjukvården i Region Dalarna*

Vi har i verkställighetsbestämmelser beslutade av regiondirektören tagit del av beskrivningar av övergripande verkställighetsansvar och beslutsbefogenheter för divisionschefer<sup>4</sup>, verksamhetschefer<sup>5</sup> och avdelningschefer<sup>6</sup>. Vi redogör kort för dessa nedan. Utöver dessa beskrivningar definieras även verksamhetschefernas roll i lagstiftningen.

#### Verksamhetschef

Av 4 kap., 2 § Hälso- och sjukvårdslag (2017:30) framgår att där det bedrivs hälso- och sjukvårdsverksamhet ska det finnas någon som svarar för verksamheten (verksamhetschef). Enligt Socialstyrelsens bestämmelser<sup>7</sup> har verksamhetschefen det övergripande ansvaret för verksamheten och för att tillgodose patientens behov av trygghet, kontinuitet, samordning och säkerhet.

Det är vårdgivaren som bestämmer vilket ansvar och vilka arbetsuppgifter som verksamhetschefen ska ha. Vissa arbetsuppgifter måste dock alltid ingå i verksamhetschefens ansvarsområde, till exempel att ansvara för rutiner för delegering. Verksamhetschefen ska också alltid ha det övergripande ansvaret för verksamheten. Verksamhetschefen behöver inte ha medicinsk kompetens men utan den kompetensen får hen inte bestämma över vård och behandling av patienter.

Som framgår av ovan är Socialstyrelsens ansvarsbeskrivning övergripande och anger de minimikrav som bildar den ram inom vilken vårdgivaren sedan preciserar ansvar och arbetsuppgifter. I Region Dalarna sker denna precisering i styrdokumentet *Verkställighetsbestämmelser för verksamhetschef inom Hälso- och sjukvården*.

Av dokumentet framgår att det är verksamhetschefen som har det övergripande och samlade ledningsansvaret för sin/a basenhet/basenheter för att leda, förvalta, samordna, utveckla och besluta om verksamheten inom den egna basenheten. Med verksamhetschef avses förutom verksamhetschef också andra chefer med motsvarande uppgifter. Därutöver fastslås med hänvisning till jävsbestämmelser att en verksamhetschef aldrig har rätt att besluta i frågor som gäller den egna personen eller närstående. I sådana fall måste beslutsrätten hänvisas till närmast överordnad. Bestämmelserna om verksamhetschefens ansvar och arbetsuppgifter är uppdelade på fyra områden:

- Verksamhetsansvar
- Arbetsgivaransvar

<sup>4</sup> Beslutat av regiondirektör 2018-04-11

<sup>5</sup> Beslutat av regiondirektör 2018-03-16

<sup>6</sup> Beslutat av regiondirektör 2018-04-11

<sup>7</sup> Socialstyrelsen, *Vem får göra vad i hälso- och sjukvården och tandvården?* (2020-11-08), <https://vemfargoravad.socialstyrelsen.se/sida/verksamhetschef>

## KPMG AB

Granskning av förutsättningar för ledarskap

2020-11-16

- Ekonomiskt ansvar
- Miljö- och säkerhetsansvar

Därvidlag beskriver dokumentet övergripande verkställighetsansvar och beslutsbefogenheter för verksamhetschef inom Hälso- och sjukvårdsförvaltningen i Region Dalarna.

I den enkätundersökning som vi har genomfört har vi ställt frågan om i vilken utsträckning respondenterna upplever att innehållet i ledningsansvaret som verksamhetschef är tydliggjort. Av de svarande anser ca 60 procent att ledningsansvaret som verksamhetschef inom hälso- och sjukvården i Region Dalarna är tydliggjort.

### Divisionschef

Divisionschefen har det divisionsövergripande och strategiska ansvaret för att leda divisionens verksamhet. Det innebär bland annat ansvar för att leda, förvalta, samordna, utveckla och besluta om verksamheten inom den egna divisionen. Avseende arbetsgivaransvaret finns detta specificerat i ett tjugotal punkter i verkställighetsbestämmelserna.

### Avdelningschef

Med avdelningschef avses i detta dokument förutom avdelningschefer också första linjens chefer med motsvarande uppgifter. Avdelningschef är direkt underställd och ansvarar inför och rapporterar till verksamhetschef. Som avdelningschef räknas chef på samtliga nivåer, med direkt underställd personal. Avdelningschef har utöver personalansvar även ansvar för verksamhet och ekonomi.

Avseende arbetsgivaransvaret finns detta specificerat i ett antal punkter i verkställighetsbestämmelserna.

### Kommentarer och bedömning

Utifrån vår granskning av övergripande verkställighetsansvar och beslutsbefogenheter konstaterar vi att de krav som ställs på en verksamhetschef är tydliggjort. Däremot saknar vi i dokumentet *verkställighetsbestämmelser för verksamhetschef inom hälso- och sjukvården* ett tydliggörande vad gäller rollen som verksamhetschef inom hälso- och sjukvården. Det framgår att dokumentet riktar sig till verksamhetschefer *och andra chefer med motsvarande uppgifter*. Uttrycket *chefer med motsvarande uppgifter* ter sig i detta sammanhang otydligt i relation till de bestämmelser som anger verksamhetschefens ansvar i Hälso- och sjukvårdslagen (2017:30). Vi bedömer att det är angeläget att det i verkställighetsbestämmelser för verksamhetschef inom hälso- och sjukvården tydliggörs i vilken utsträckning det ansvar och de befogenheter som beskrivs tar sin utgångspunkt i hälso- och sjukvårdslagens bestämmelser rörande verksamhetschefs ansvar.



## 3.5 Erbjuds verksamhetschefer en ändamålsenlig utbildning och fortbildning?

### **lakttagelser**

I vår enkät har vi frågat verksamhetschefer om de anser att de erbjuds en ändamålsenlig utbildning och fortbildning. Av de tillfrågade svarar 57 % att de upplever att de har tillgång till ändamålsenlig utbildning och fortbildning avseende ledarskap. I fritextsvar kopplat till frågan framgår är det framförallt det chefs- och ledarskapsprogram som erbjuds verksamhetschefer i regionen som lyfts fram. Vid sidan av det upplevs fortbildning och mentorskap finnas i liten utsträckning endast för ett fåtal och i sådana fall ske utifrån eget initiativ och kontakter.

### ***Chef- och ledarskapsprogrammet***

Som nämnts ovan finns i Region Dalarna ett regionövergripande chefsprogram som erbjuds verksamhetschefer. Det är HR-avdelningen som ansvarar för programmet och det finns en programansvarig tjänsteperson som samordnar utbildningarna.

Programmet består av och är uppbyggt av följande tre block:

#### **Block 1 – introduktion**

I detta block får cheferna en introduktion om allt det som ingår i chefsrollen och arbetsgivarperspektivet:

Övergripande organisation, styrning och säkerhet (2 dagar)

Ekonomi (2 dagar)

HR (2 dagar)

Strategier, ledarskap och helhetssyn (2 dagar)

Omfattning: 2 dagar x 4 tillfällen.

#### **Block 2 – förbättringskunskap**

I detta block får cheferna kunskap och praktisk träning i variation, system, förändringspsykologi och lärandestyrkt förändringsarbete.

Omfattning: 4 dagar med två mellanliggande handledningstillfällen.

#### **Block 3 – personlig utveckling**

I detta block läggs fokus på det personliga ledarskapet och cheferna får träning och teori i bland annat ledarskap, gruppdynamik, konflikthantering, kommunikation och processtänkande.

Omfattning: första linjens chefer 2 dagar x 4 tillfällen, verksamhetschefer 3 dagar x 4 tillfällen.

Efter att cheferna slutfört samtliga tre block, vilket tar ca 1,5 år, bildas nätverk där cheferna ansvarar för att regelbundet träffas, utbyta erfarenheter och stödja varandra.

Chef- och ledarskapsprogrammet fokuserar således initialt på chefsrollen för att i block 2 börja "mixa" chefsroll och ledarskap. I block 3 är det ledarskap fullt ut.

Under intervjuer och i fritextsvar från vår enkät beskrivs programmet i uppskattande ordalag. Det uppges från start ha varit ett högt deltagande när programmet genomförs. Personalenheten hade en förväntan när programmet startades att antalet deltagande

2020-11-16

skulle minska varefter programmet genomförts men det fortsätter vara stort intresse för programmet. Det framkommer vidare att det har upplevts vara stor skillnad i hur kunskaperna som erhålls tas tillvara i verksamheten utifrån om överordnad chef har genomgått chefs- och ledarskapsprogrammet eller inte.

Hälften av respondenterna anger i vår enkätundersökning att de inte upplever i sin roll som chef att regionen arbetar med strategisk och kunskapsbaserad ledarskapsutveckling. I enkätsvar framkommer även att ledarskapsprogrammet har varit informativt men inte så givande fram till tredje steget då ett nätverk bildades där givande diskussioner förts utifrån en intressant teori vilket varit mycket uppskattat. Överlag efterfrågas mer av nätverk där chefer kan utbyta kunskaper och erfarenheter.

### **Kompetensutveckling**

Av fritextsvar i enkäten framgår det att det inte erbjuds eller är svårt att få någon ytterligare kompetensutveckling vid sidan om chefs- och ledarskapsprogrammet. Det finns ingen plan för vad som ska ske efter att programmet är slutfört. Vidare framgår det av svaren att frågan om kompetensutveckling inte lever i vissa verksamheter. Det uppges därutöver saknas en strategi för hur de olika chefsnivåerna ska ta frågan om ledarskapets utveckling vidare.

Det ska enligt uppgift finnas en utbildningskatalog på intranätet för olika moment, exempelvis personalrelaterade frågor, ekonomi, upphandling, planeringsansvar mm.

### **Kommentarer och bedömning**

Vår granskning visar att det finns ett etablerat ledarskapsprogram för chefer inom hälso- och sjukvården i Region Dalarna. Vi ser positivt på detta och bedömer att programmet lägger en grund för att ledare i regionen ska få grundläggande och likvärdiga kunskaper inom viktiga områden som berör deras ledarskap. Samtidigt är ledarskap något som förutsätter ett kontinuerligt arbete och lärande för att det ska få en bred genomslagskraft i en så komplex och omfattande organisation som Region Dalarna. Vårt intryck är att efter genomgången ledarskapsprogram så finns det begränsat med insatser vad gäller vidare kompetensutveckling och fortbildning för chefer. Kontinuerlig kompetensutbildning och fortbildning är en förutsättning för att göra chefskapet attraktivt och frågan om ledarskap levande. Vi bedömer det därför som angeläget att skapa nya och permanenta kanaler och forum som stödjer kontinuerlig fortbildning och kompetensutveckling för regionens chefer.

## **3.6 Är i chefsförordnandena, tillräcklig tid avsatt för ledarskapet och är antalet direkt underställda skäligt i förhållande härtill?**

### **lakttagelser**

Av intervjuer och fritextsvar i vår enkätundersökning framkommer flera synpunkter som relaterar till frågan om tillräckligt med tid för ledarskap är avsatt i chefsförordnandena. Det påpekas bland annat att bördan av administration tenderar att ta fokus från ledarskapet och bidrar snarare till att befästa chefskapet som det viktigaste i rollen som verksamhetschef.

2020-11-16

En annan aspekt som påpekas handlar om att kringskuren tid att utöva ledarskap begränsar möjligheten att utöva verksamhetschefsuppdraget på ett tillfredsställande sätt. Behovet av avlastning pekas ut som en viktig faktor för att kunna utarbeta bra planer för verksamheten, arbeta med uppföljning och på så sätt verkligen driva verksamheten mot utpekade uppdrag och mål

Ytterligare en aspekt som framhålls är betydelsen av förståelse för att det är svårt att arbeta med både långsiktigt hållbar verksamhetsutveckling där det kommer politiska önskemål som ska hanteras inom snäva tidsramar samtidigt som det finns en inriktning mot att prioritera bort utredande och utvecklande personal.

Andra kommentarer påpekar att det stora antalet underställda försvårar att utöva ett ändamålsenligt ledarskap. Detta påpekas särskilt när det gäller arbetsmiljöarbetet och utvecklingssamtal.

### **Kommentarer och bedömning**

Utifrån den information som framkommit under granskningen bedömer vi att regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden inte har ett arbetssätt med styrning och uppföljning så att man kan säkerställa att verksamhetschefer har tillräckligt med tid avsatt för att utöva ledarskap.

## **3.7 Får verksamhetscheferna en relevant återkoppling och stöd från överordnade chefsnivåer?**

### **lakttagelser**

Utifrån svaren i vår enkätundersökning framgår det att en klar majoritet av de svarande (69 %) upplever att de har stöd i sin ledningsroll som verksamhetschef. Av de fritextssvar som lämnats framkommer att återkoppling och stöd från närmaste chef är tillfredsställande men att på en mer övergripande nivå saknas stöd och återkoppling på verksamheternas måluppfyllelse och prestationer.

Vi har i vår enkätundersökning ställt den kompletterande frågan *Vad anser du saknas i din roll som verksamhetschef utifrån ett ledarskapsperspektiv?* Ett av de mer utvecklade svaren på frågan var följande:

*En tydlig idé i regionen om vad man vill åstadkomma gällande ledarskapet och att man utifrån den skapar möjlighet för mig som verksamhetschef att möta denna idé. Att jag i min roll som verksamhetschef också hanteras som medarbetare avseende mål- och utvecklingssamtal, lönesamtal, individuell utvecklingsplan, att någon tar ansvar för min arbetsmiljö o.s.v. som skulle hjälpa mig att utöva ett bättre ledarskap.*

Andra synpunkter efterlyser mer återkoppling på ledarskapet och formaliserat stöd vid behov. Därutöver uttrycks önskemål om mer kontinuerliga utvecklingssamtal för att kunna utvecklas i sin ledarroll.

Det uppges under intervju inte finnas något formellt mentorskap för verksamhetschefer. Däremot påpekas att det finns ett flertal exempel på verksamheter som erbjuder det på eget initiativ.

Under intervju framgår att personalenheten har uppdraget att vara chefsstöd. Det uppges innebära att cheferna kan vända sig till personalenheten för coaching,

2020-11-16

handledning och stödjande samtal för utmaningar i vardagen. Personalenheten erbjuder även handledning och processtöd för ledningsgrupper. Det framgår dock av enkäten att det finns önskemål om mer dedikerat och formaliserat stöd från personalenheten. Som nämnts tidigare framförs synpunkten att det faktum att personalenheten är centraliserad och inte har en vardaglig kontakt med verksamheterna så saknar den förutsättningar att bygga upp nödvändig kunskap om verksamheternas specifika utgångspunkter och behov.

### **Kommentarer och bedömning**

Vi konstaterar att en majoritet av de svarande i vår enkätundersökning upplever att de har stöd i sin ledningsroll. Av den information som framkommit under intervjuer och fritextsvar i enkätundersökningen får vi dock en delvis annorlunda bild. Det framgår nämligen att det bland regionens verksamhetschefer finns starka önskemål om ökad återkoppling och stöd från överordnade chefer som inte är närmsta chef. Vi konstaterar att det inte finns någon formaliserad struktur eller fastställd ordning för återkoppling och stöd från överordnade chefer som inte är närmsta chef. Kontinuerlig återkoppling om verksamhetens måluppfyllelse och prestation utifrån deras resultat är ett centralt inslag i att göra chefskapet attraktivt samt att ge chefer förutsättningar att leda i komplexitet, förändring och förbättring. Vi ser därför ett behov av att återkoppling och stöd formaliseras och fastställs i syfte att ge ledarskapet bättre förutsättningar.

## **3.8 Överensstämmer verksamhetschefernas egen bedömning av det ansvar, de befogenheter och den kunskap de anser sig ha med det ansvar, befogenheter och kunskap de anser sig behöva för att fullfölja sitt uppdrag**

### **lakttagelser**

Vi har ställt två enkätfrågor med koppling till den övergripande frågan om ansvar och befogenheter. För det första har vi frågat om krav och förväntningar på chefs- och är tydliggjorda avseende chefs- och ledarrollen i Region Dalarna. Av de svarande anser 86% att krav och förväntningar på chefs- och ledarrollen är tydliggjorda.

Resultaten från intervjuer och fritextsvaren i enkäten, avseende hur denna tydlighet kommer till uttryck, gör dock bilden mer sammansatt. Det framkommer att det visserligen finns tydliga krav men att verktygen att möta dessa saknas. Därutöver framförs synpunkten att de befogenheter som följer med chefsrollen är begränsade i förhållande till upplevda krav och förväntningar.

När vi, för det andra, ställer frågan om ledningsansvaret avseende verksamhetschefer är tydliggjort återkommer motsägelsefullheten mellan fördelningen av svaren på enkätfrågan och de mer kvalitativa reflektioner som görs i fritextsvar och under intervjuer. Av de tillfrågade anser nämligen 84 % att ledningsansvaret för verksamhetschefer är tydliggjort. Utifrån de kommentarer som lämnas i fritextsvar och under intervjuer kompliceras dock bilden. Det framhålls att även om ledningsansvaret är formellt tydliggjort så rimmar det inte med kravet att man som verksamhetschef har helhetsansvar för verksamheten. Diskrepansen mellan det ansvar som pekas ut i lagstiftningen och de befogenheter som återfinns i verksamhetscheferns roll är en återkommande synpunkt. Exempelvis pekas det på att överprövningar av samtliga

2020-11-16

anställningar inom befintlig budgetram skapar en känsla av att ha ansvaret men inte redskapen och befogenheterna att utöva det. Andra uppgifter som framkommer pekar på att uppdraget som verksamhetschef är tydligt uttryckt i lagstiftning och andra nationella vägledningarna men att motsvarande tydlighet saknas i regionen.

## Kommentarer och bedömning

Vår granskning visar att det förvisso finns beskrivningar av ansvar och befogenheter för olika chefsnivåer uttryckta i styrdokument. Men vi konstaterar samtidigt en diskrepans mellan styrdokumentens beskrivning av ansvar och befogenheter och verksamhetschefernas reella förutsättningar att utöva dessa. Avsaknaden av en prioriterad inriktning för ledarskapets utveckling inom hälso- och sjukvården i Region Dalarna framträder under vår granskning. Vi ser härvidlag avsaknaden av en tillitsfull ledarskapsfilosofi, där verksamhetschefer har ett reellt mandat att i enlighet med beslutade styrdokument utöva ett verksamhetsnära och patientcentrerat ledarskap, som en viktig förklaring.

År 2017 genomförde Socialstyrelsen ett större utvecklingsarbete om regionernas utvecklingskraft för en mer patientcentrerad och tillgänglig vård. Region Dalarna (dåvarande Landstinget Dalarna) var en av de fyra huvudmän som ingick i studien som genomfördes under pågående omställningsarbete. Rapporten pekar ut bättre ledarskap ut som en viktig förutsättning för att öka utvecklingskraften i Landstinget Dalarna. Ledarskapet sågs också som nyckeln i den utvecklingsfas som landstinget då befann sig i med ett omställningsarbete mot bättre ekonomi och handlingskraft högst upp på agendan. I rapporten konstateras att ledarskapet tidigare varit fragmenterat i Dalarna och att steg nu behövde tas mot ett ledarskap som stödjer helheter snarare än delar. Rapporten pekar dock på en risk för att nya idéer och lösningar får svårt att komma in i organisationen samtidigt som fokus mot ekonomistyrning är påtagligt.<sup>8</sup>

Betraktat i relation till föreliggande granskning konstaterar vi att de nödvändiga steg som Socialstyrelsen bedömde att landstinget/regionen behövde ta ännu inte har tagits. Ekonomistyrningen är alltjämt stark och under intervjuer beskrivs förhållanden och omständigheter som vittnar om en påtaglig rapporteringskultur där måluppfyllelsen i sig upplevs vara viktigare än kvaliteten i det som rapporteras. Exempelvis framhålls i fritextssvar att det upplevs som viktigare att hålla utvecklingssamtal med medarbetare än att samtalen har ett kvalitativt och meningsfullt innehåll.

Mot bakgrund av ovanstående är det vår bedömning att Region Dalarnas arbete med ledarskapets utveckling inte bedrivs tillräckligt prioriterat och målmedvetet. Vi ser förvisso positivt på att beslut har tagits om att utveckla en ledarskapsprofil men vi bedömer samtidigt att mer genomgripande och långsiktiga åtgärder behöver vidtas för att skapa förutsättningar för en varaktig och hållbar förändring av ledarskapets roll och betydelse inom hälso- och sjukvårdens verksamheter.

<sup>8</sup> Socialstyrelsen (2017), *Tjänsteutveckling för en mer patientcentrerad och tillgänglig vård – om landstings och regioners utvecklingskraft*, s.30.



**KPMG AB**

Granskning av förutsättningar för ledarskap

2020-11-16

Datum som ovan

KPMG AB

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument.

Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.



**KPMG AB**

Granskning av förutsättningar för ledarskap

2020-11-16

## **A Bilaga 1 Metod och utgångspunkter**

### **Metod**

Vår metod har bestått av följande delar:

- Intervjuer med politiker och tjänstemän
- Insamling av relevanta dokument
- Insamling av ekonomisk information
- Analyser
- Skriftlig och muntlig avrapportering

Följande dokument har granskats:

- Handlingsplan för kompetensförsörjning för Region Dalarna 2020 – 2030
- Regionstyrelsens reglemente (rev. 2019-10-01)
- Hälso- och sjukvårdsnämndens reglemente (rev. 2019-10-01)
- Delårsrapport 2020
- Regionplan, finansplan och budget 2020 – 2022
- Regionstyrelsens delegeringsbestämmelser
- Hälso- och sjukvårdsnämndens delegeringsbestämmelser
- Verkställighetsbestämmelser HoS Avdch
- Verkställighetsbestämmelser HoS Vch
- Verkställighetsbestämmelser HoS Divisionschef

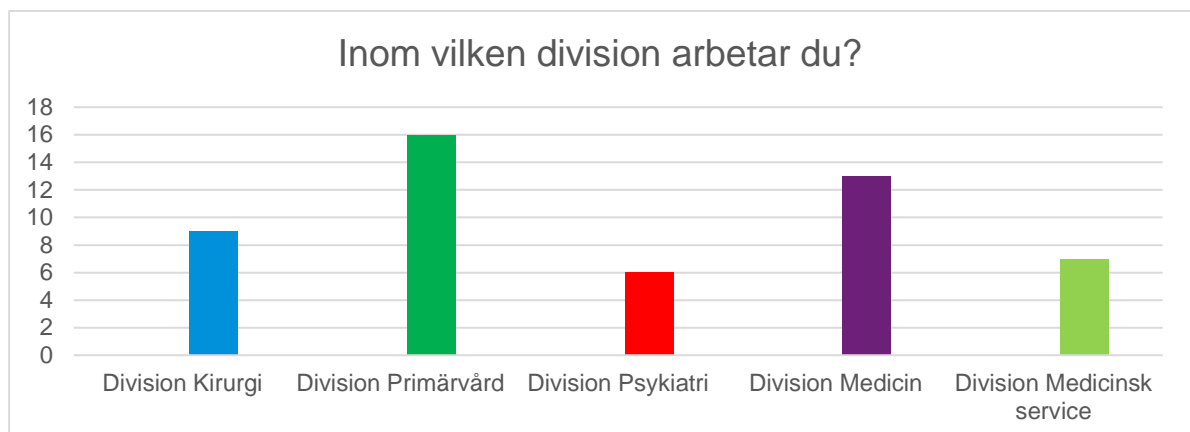
## B Bilaga 2 Enkätundersökning

### Enkätens sammanställning – Ledarskap i Region Dalarna

#### Övergripande

Genom enkätundersökning riktad mot verksamhetschefer har regionens förutsättningar för ledarskap granskats i några övergripande aspekter. Enkätundersökningen distribuerades till 65 personer. Av de som bjudits in till enkätundersökningen svarade tre att de inte arbetade som verksamhetschef inom hälso- och sjukvården i Region Dalarna. Totalt fick vi in 51 enkätsvar, vilket ger en svarsfrekvens på 82 procent (exklusive de som svarade att de inte arbetar som verksamhetschef inom hälso- och sjukvården i Region Dalarna).

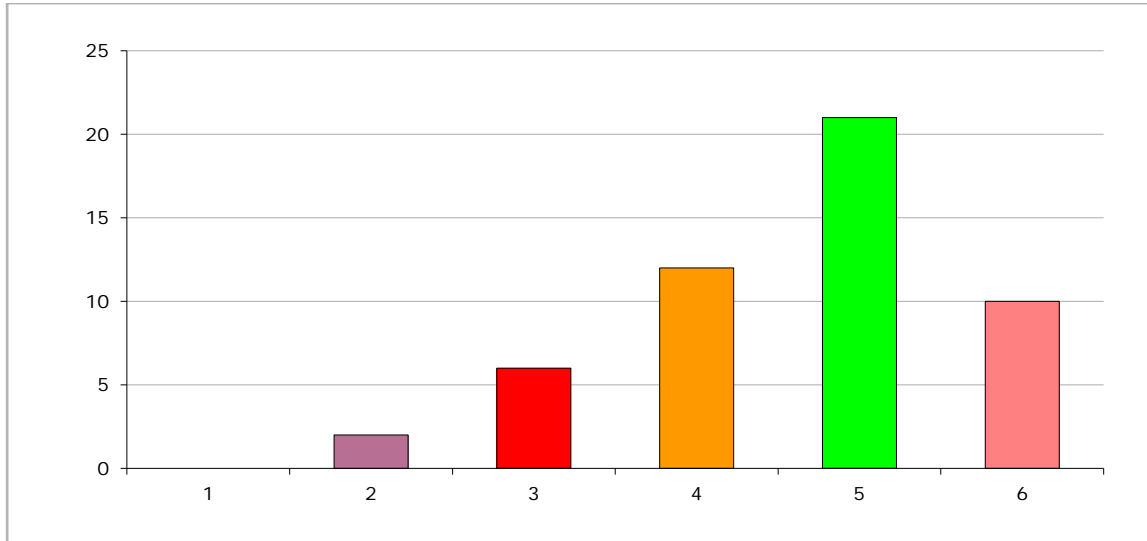
Enkätundersökningen omfattade totalt 13 frågor, varav vissa var s.k. uppföljande frågor beroende på respondentens svar. Respondenterna hade möjlighet att kommentera sina svar. Resultat av enkätundersökningen samt ett urval av dessa kommentarer redovisas löpande i rapporten. I rapportredovisningen har svarsalternativ 1-3 tolkats som att de svarande "inte instämmer" och svarsalternativ 4-6 som att de "instämmer".



#### Jag upplever att innehållet i mitt ledningsansvar som verksamhetschef är tydliggjort.

En klar majoritet (84 %) av de svarande upplever att innehållet i deras ledningsansvar som verksamhetschef är tydliggjort.



**Kommentarer:**

*Stämmer ej överens med HSL gällande till exempel IVO-anmälningar etc. Sen har ledning plockat av oss mandat i samband med anställningar. Vilket bara krånglar till processen.*

*har tillfälligt uppdrag med fokus på givet uppdrag av divisionschef som nu slutat*

*Uppdraget beskrivet från regionen är inte bra, därav siffran. Uppdraget beskrivet utifrån socialstyrelsen är glasklart*

*Svårt att svara på då det är beslut om ny ledningsstruktur utifrån den känns det mycket ovisst. I dagsläget utan ny ledings struktur en 4*

*Enl de styrdokument jag tagit del av förväntas man som VC ha helhetsansvar för verksamhet, personal och budget. Detta rimmar inte med ex överprövningar av anställningar inom bef budgetram. Upplevs som att man i vissa avseenden har ansvaret, men är fråntagen redskapen.*

*Plus massor av annat som ska tas tag i hela tiden. Till del beroende av att vi är en Vc "på landet" där man behöver hoppa in i mängder av olika ärenden såsom att köpa bilar, att skruva upp lampor etc.*

*Oklar arbetsbeskrivning, avsaknad av mål för uppföljning.*

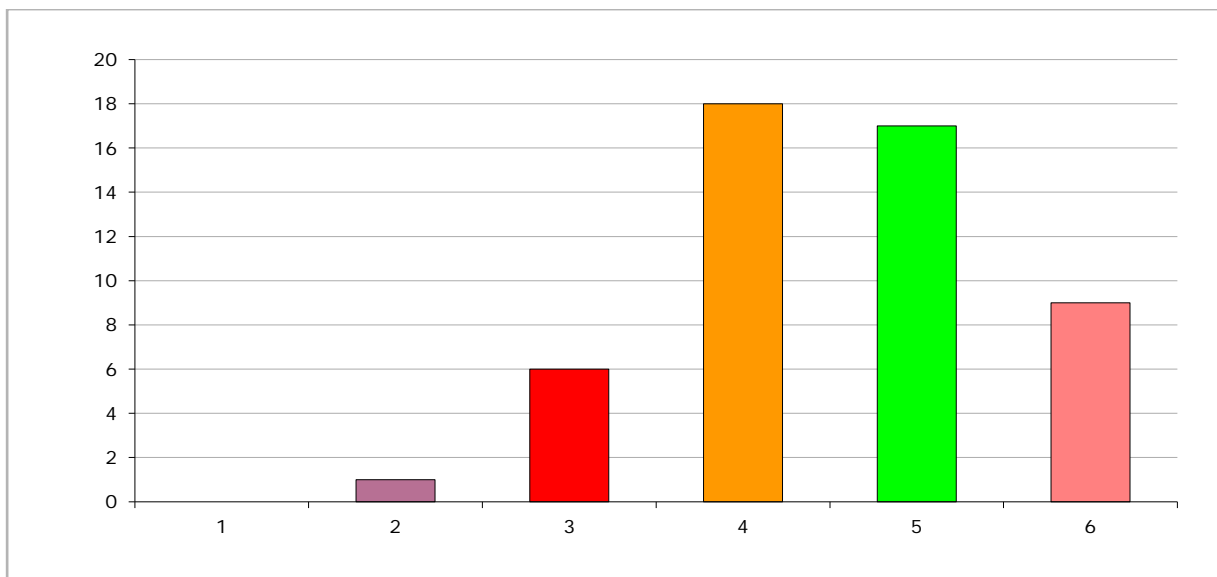
**Som verksamhetschef i Region Dalarna är förväntningar och krav på mig i min roll som chef och ledare tydliga och relevanta.**

En klar majoritet (86 %) av de svarande upplever att förväntningar och krav på dem i deras roll som chef och ledare är tydliga och relevanta.

**KPMG AB**

Granskning av förutsättningar för ledarskap

2020-11-16



**Kommentarer:**

*Kraven finns men verktyg att utföra är begränsat*

*Med tanke på att befogenheterna är begränsade är frågan om kraven och förväntningarna kan sägas vara relevanta?*

*här har mitt uppdrag varit att tydliggöra VC rollen då kliniken varit utan VC längre tid som skapat mycket att " klara sig själv " vilket gett resultat på informella system*

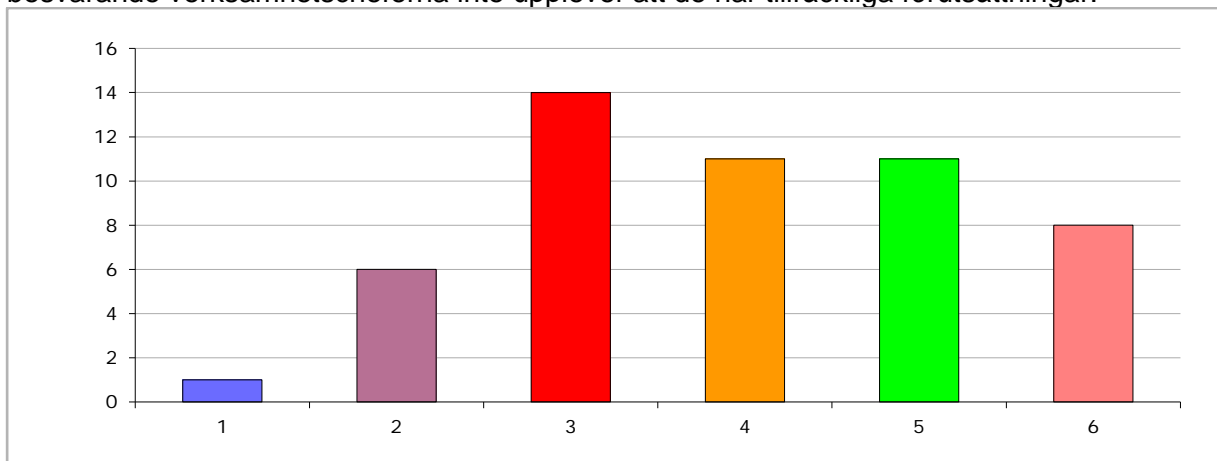
*Verksamhetschef för en Vc med ca 85 medarbetare och mängder av uppdrag plus närmsta chef/avdelningschef till ca 25 personer*

*Vem gör vad? Stor förvirring i fördelningen av arbetsuppgifter.*

**Jag upplever att jag i min roll som verksamhetschef har tillräckliga**

**förutsättningar för ett verksamhetsnära och patientcentrerat ledarskap.**

En majoritet (59 %) av de svarande upplever att de har tillräckliga förutsättningar för ett verksamhetsnära och patientcentrerat ledarskap. Det innebär att nästan hälften av de besvarande verksamhetscheferna inte upplever att de har tillräckliga förutsättningar.



**Kommentarer:**

*Det beror på hur man definierar patientnära verksamhet. Det finns inte bemanning för att göra det på ett fullödigt sätt*

**KPMG AB**

Granskning av förutsättningar för ledarskap

2020-11-16

*Som VC handlar det om att stödja avdelningscheferna i det verksamhetsnära och patientcentrerade ledarskapet. Tyvärr finns det inte så mycket tid till att i exempelvis ledningsgrupp reflektera kring dessa frågor som skulle behövas. För många ärenden här och nu. Personligen har jag en uppfattning av (baserad på tidigare arbetslivserfarenheter) att verksamheten i Regionen är mer medarbetarcentrerad än patientcentrerad. En etablerad kultur som man inte ändrar på i en handvändning*

*vi befinner oss nu på kliniken där: Vi är till för patienterna / skattebetalarna förväntningar*

*Ansvar och befogenheter följs inte åt*

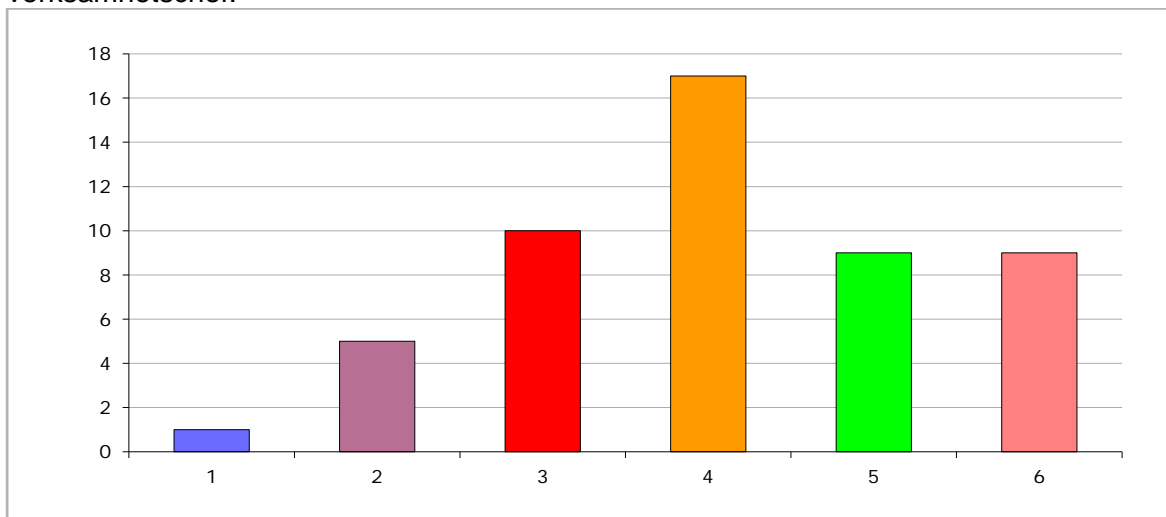
*saknar HR stöd*

*Stödorganisationen är inte tillräcklig för att man i rollen som VC skall kunna vara verksamhetsnära och patientcentrerad. Majoriteten av tiden äts upp av administrativa göromål.*

*Arbetar många timmar per vecka men hinner inte som jag borde/vill*

**Jag upplever att det finns stöd i min ledningsroll som verksamhetschef.**

En majoritet (69 %) av de svarande upplever att det finns stöd i deras ledningsroll som verksamhetschef.

**Kommentarer**

*Bra stöd av HR och ekonomi, men saknar stöd och struktur från närmaste chef.*

*Både ekonomi och HR är under all kritik. (HR direkt fungerar bra men inte resten när det gäller viktiga förhandlingar etc.*

**KPMG AB**

Granskning av förutsättningar för ledarskap

2020-11-16

*Gott stöd finns för enklare frågor, budget- och juridiska frågor. Frågor som man så småningom med erfarenhet klarar av själv. I komplicerade strategiska frågor eller besvärliga personalärenden upplever jag det som att jag står rätt ensam.*

*Inget individuellt stöd, däremot eget nätverk*

*Saknar stöd från HR och ekonom.*

*samverkanspartner stöd under min tid HR*

*HR ger kanske inte alltid det stödet man skulle önska pga låg bemanning och många unga oerfarna.*

*Ingår i chefsnätverk*

*Det finns behov av en bättre introduktion till uppdraget som verksamhetschef. Behov av bättre strukturellt stöd kopplat till ledstång/årshjul. Det har varit mycket "learn as you go"*

*Stödfunktionen ekonomi behöver stärkas upp - mycket varierad kompetens och kunskapsnivå*

*bättre nu med divisionschef än tidigare*

*Starkt stöd när det finns en ordinarie divisionschef*

*Det externa stöd som finns (HR, Ekonomi, Chefsstöd mm) är bra, men ex HR och Eko är splittrade på så många enheter att de inte kan axla lokalt ansvar för en enskild verksamhet.*

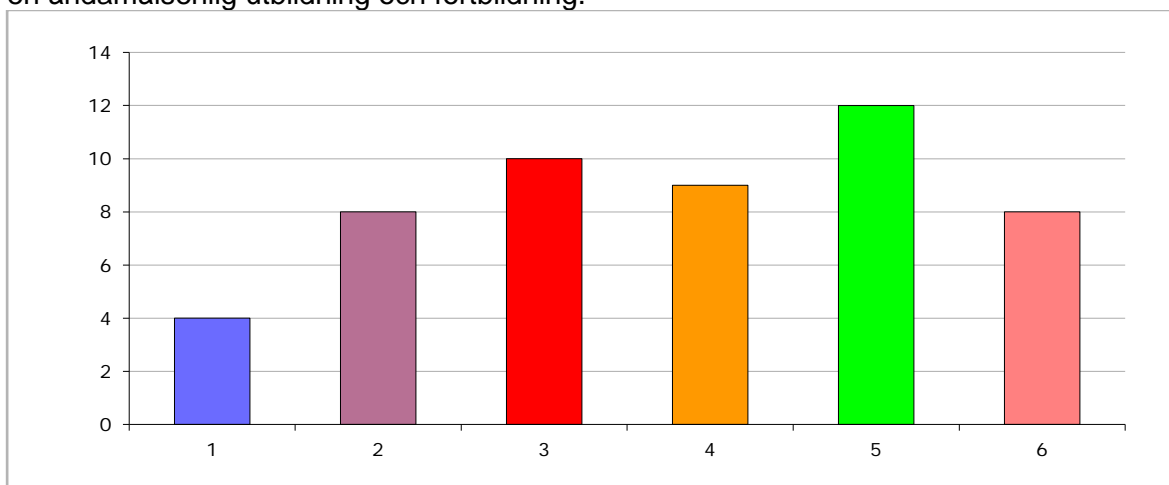
*Resurserna tillåter inte heller att jag bygger upp en intern stödorganisation.*

*Är relativt sällan som man behöver annat stöd än sina medarbetare/ledningsgrupp och andra vchefer*

*Ny organisation med områdeschefer införs nu under hösten. Vad bli min roll i denna organisation?*

**Jag upplever att jag som verksamhetschef erbjuds en ändamålsenlig utbildning och fortbildning (t.ex. ledarskapsprogram, löpande fortbildning och mentorskap).**

En svag majoritet (57 %) av de svarande upplever att de som verksamhetschef erbjuds en ändamålsenlig utbildning och fortbildning.



Kommentarer:

2020-11-16

*Saknas struktur som skulle behövas från avdelningschef till verksamhetschefsutbildning. Går egen ledarskapsutbildning som handlar om att tydliggöra mötesstruktur etc.*

*Ledarskapsprogrammet har varit informativt men inte så givande fram till tredje steget, där jag upplever att vi fått en bra grupp att nätverka i, intressant teori och bra diskussioner. Bra kursledning! Mentorskap i organisationen kunde vara mycket mer utvecklat. Mentor får man skaffa genom egna kontakter. Fortbildning för chefer verkar svårare så snart man genomgått ledarskapsprogrammet (ingen egen erfarenhet).*

*Få aktuella områden i programmet berörs.*

*Jag är väldigt nöjd med Regionens chefsprogram, block 2 och 3. Mentorskap har aldrig erbjudits eller varit på tal. Har förvisso själv inte bett om det heller.*

*Bra chefskurs initialt, däremot ingen struktur för fortbildning och mentorskap.*

*Saknar fortbildning*

*Mentorskap har jag inte tillgång till. Ledarskapsprogram och fort löpande utbildningar finns.*

*OK i början av verksamhetschefskap, därefter obetydligt.*

*Efter 8 år som verksamhetschef har jag fått ok på att gå ett nationellt chefsprogram för offentlig sektor!*

*Mycket bra ledarskapsprogram som gett en bra grund, men sedan avsaknad av löpande fortbildning. Inget mentorskap. Behov av bättre möjligheter till bollplank för individuella utvecklingsbehov.*

*Har endast blivit erbjuden mentorskap i min roll som verksamhetschef.*

*fortbildning saknar jag*

*Vi försöker väl vara varandras nätverk*

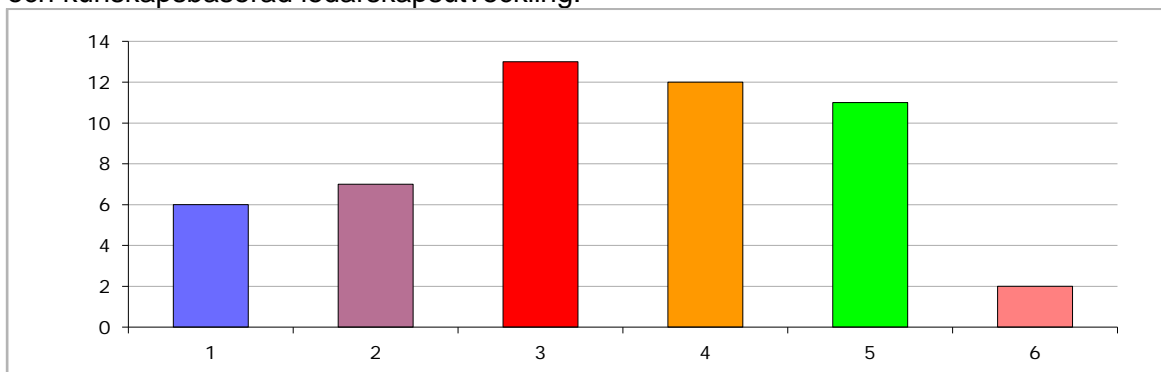
*saknas regelbunden återkommande fortbildning det skulle vara bra med chefsdagar lika som för övriga yrkesgrupper. Det är viktigt med tanke på bästa styrning och resultat.*

*RD chefsprogram är utmärkt, men det enda exemplet på ovanstående. Så vitt jag vet finns inget annat.*

*inte mentorskap*

### **Jag anser att Region Dalarna arbetar med strategisk och kunskapsbaserad ledarskapsutveckling.**

En svag majoritet (51 %) av de svarande anser att regionen inte arbetar med strategisk och kunskapsbaserad ledarskapsutveckling.



2020-11-16

*Jag upplever att vår division är oerhört medarbetarstyrd. Fokus på vilka vi är tillför kommer u skymundan , alltför känslostyrt hos vissa kollegor. Tydliga mål och riktning medför en tydlighet för personal och automatisk blir arbetsmiljön bättre. Som nu fokuserar man mkt på hur personalen mår, vilja krav man kan ställa på underliggande chefer. Det medarbetarstyrda passar inte mitt ledarskap*

*Ledarstilen kan jag ifrågasätta, känns ålderdomlig och inte coachande*

*Möjligen i chefs- och ledarskapsprogrammet*

*Gällande det etablerade chef och ledarskapsprogrammet i regionen.*

*Det behövs en tydlig strategi med olika nivåer för denna fråga*

*Bra fram till nivån "ny verksamhetschef"*

*efter chefsutbildningen saknas det planering för fortsatt kunskapsutveckling. Det saknas ekonomi,juridik, lagar och förordningar det ligger väldigt ytlig kunskap för verksamhetscheferna i chefsutbildningen.*

*Kan inte påstå att jag sett något exempel på strategisk och kunskapsbaserad ledarskapsutveckling?*

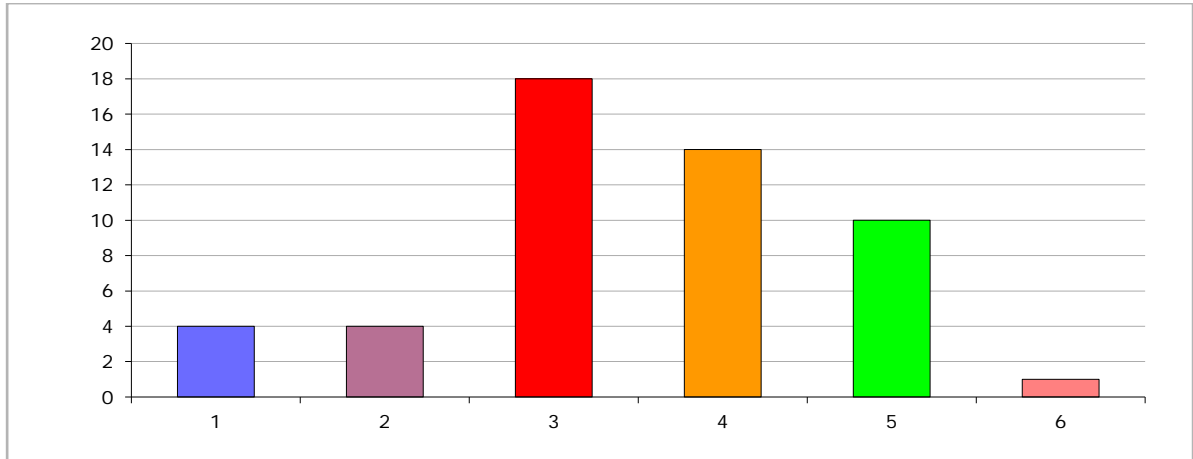
*Känner mest till min egen division - där bra*

*Har gått ledarskapsutbildningen som var bra, men efter den är avslutad så är det klart mindre som erbjuds*

*Svårt att känna till evidensen bakom den ledarskapsutveckling som trots allt givits/ges. Den har dock upplevts som relativt gedigen.*

**Jag anser att Region Dalarna har tydliga kompetenskrav för verksamhetschefer inom hälso- och sjukvården.**

En svag majoritet (51 %) av de svarande anser att regionen inte har tydliga kompetenskrav för verksamhetschefer inom hälso- och sjukvården.

**Kommentarer:**

*Politikerna ställer krav som inte följer behovet i vården och som inte kan förberedas på ett patientsäkert sätt.*

*Det saknas driv och förmåga att ta beslut som är lite obekväma, vågar inte ställa krav  
Vet inget om vilka kompetenskrav som finns.*

*Väldigt yvigt hur kompetensen ser ut. Innan man blir chef skulle det finnas ett program där medarbetare som är intresserade av ledarskap skulle utbildas i förväg, utbildningen bör koncentrera sig på ekonomi, arbetsledning och mötesstruktur. Inte personlig utveckling.*

*För mig helt oklart vilka kompetenskrav som finns. Egenskaper har varit tongivande vid intervjun till tjänsten.*

*Vet inte riktigt vad jag ska svara på det. I princip anser jag att VC-jobbet i Regionen är mer som ett enhetschefsjobb i andra verksamheter, med tanke på de begränsningar man har både vad gäller budget- och personalbefogenheter. Jag tror inte att det vore meningsfullt att ställa högre kompetenskraven eftersom verksamheten inom Regionen är starkt uppifrån-nerstyrd bör finnas en mer samsyn som stärker samverkan över gränserna*

*Har inte sett några*

*Vet ej hur det är överlag, i mitt fall var det tydligt.*

*Medveten om att det är så svårt att rekrytera att kravställandet kan framstå som diffust.*

*Svår fråga. Jag tolkar RD som att vi rekryterar verksamhetskunniga medarbetare med potential, vilka vi sedan skolar som ledare. Tror detta är en styrka när det kommer till att leda sjukvård.*

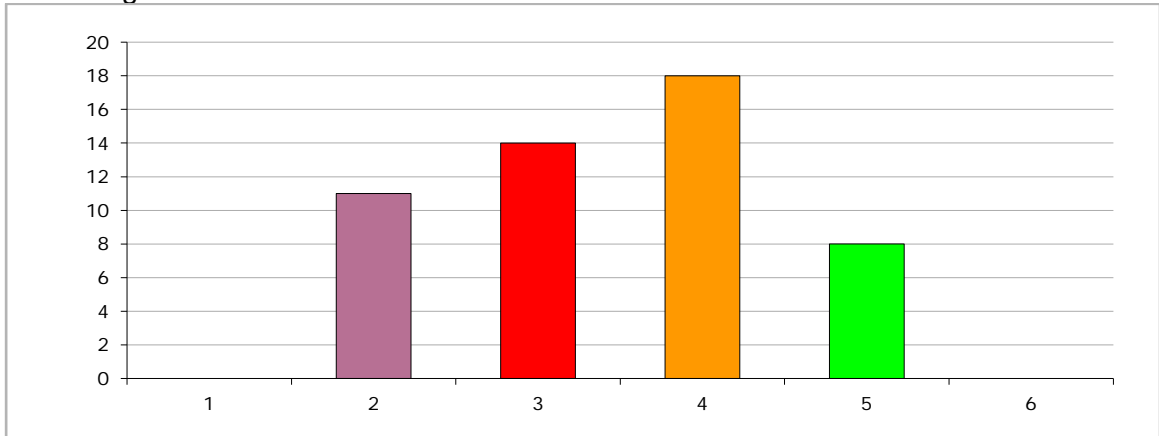
*Oklart ang hela RD, känner mest till min egen division - där bra.*

*Här skulle jag vilja ha ett alternativ-vet ej. Detta har jag inte kunskap om helt enkelt.*

*På en del kliniker märks det tydligt att den medicinska kompetensen saknas och som därmed bromsat beslutsgången i flera viktiga beslut (operationssalsfördelning/prioritering mm)*

**Jag anser att Region Dalarna ger verksamhetschefer inom hälso- och sjukvården förutsättningar att leda i komplexitet, förändring och förbättring.**

En svag majoritet (51 %) av de svarande anser att regionen ger verksamhetschefer inom hälso- och sjukvården förutsättningar att leda i komplexitet, förändring och förbättring.

**Kommentarer:**

*Omfattning, storlek på uppdrag som verksamhetschef skiljer sig åt väsentligt inom Divisionen. Med föränderlig förutsättningar för verksamheterna (t.ex sparkrav) och nya direktiv som ofta kommer plötsligt är det svårt att anpassa verksamheten. Behoven > budget vilket ställer stora krav på medling mellan medarbetare och högre ledning. Detta är iofs för mig en del i vad som lockar med chefsrollen och är en utmaning som stimulerar.*

*För begränsat beslutsmandat, för långsamma processer. Även den mest energiska tappar sugen till slut.*

*Som jag ser det skapar man till stor del dessa förutsättningar själv*

*Målen i styrkortet saknar relevans i verksamheten*

*hitill har mitt uppdrag varit att leverera mycket uppåt*

*mer tid bör finnas för synergi /patientsäkerhetsarbete och följa nationella riktlinjer som medarbetare kan känna sig delaktiga i...spännande utmaningar*

*Det är ju en komplex verksamhet och vi leder den så det kan man väl säga.*

*Har svårt att svara på frågan då jag är väldigt ny i min roll.*

*De mjuka värdena som krävs i från medarbetarna behöver finnas en tydligare strategi kring*

*Förutsättningar finns delvis, men sviktande stödorganisation gör att man ofta tvingas ta genvägar för att hinna med.*

*Oklart ang hela RD - känner mest till min egen division - där bra.*

*Lite det jag nämnde tidigare, att mitt uppdrag kanske är lite stort. Skulle ev behöva en assistent*

*som kan avlasta i lite alla möjliga frågor så jag kan koncentrera mig på primäruppdraget som chef.*

*På det viset kan Regionen hjälpa till med ekonomiska medel för att stärka upp kring*

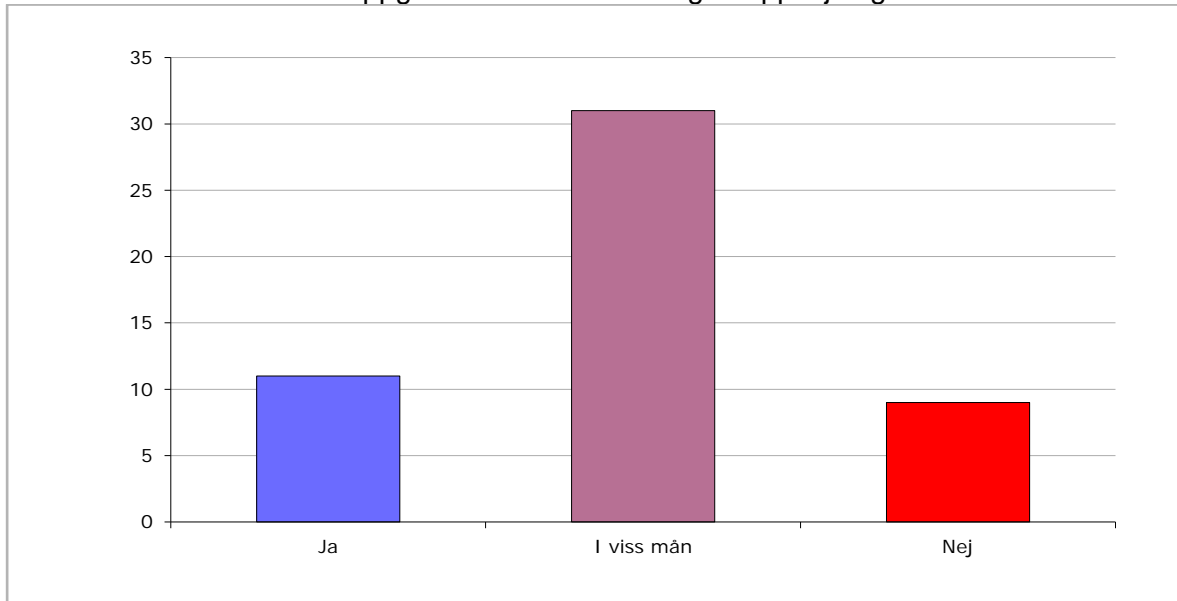
*verksamhetschefen. I övrigt är jag nöjd.*

*Finns inte ekonom för allt*



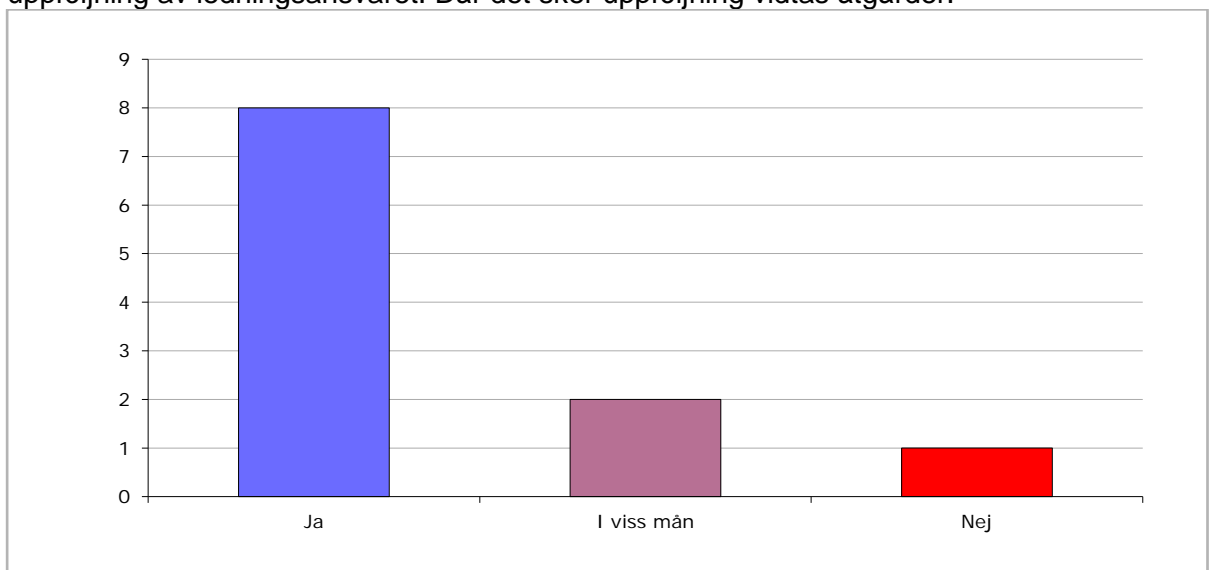
**Sker det någon uppföljning av ditt ledningsansvar avseende hur det utövas och fungerar?**

Av de svarande uppger 22 % att det sker uppföljning av ledningsansvar avseende hur det utövas och fungerar. 61 % av de svarande uppger att uppföljning sker i viss mån och 18 % av de svarande uppger att det inte sker någon uppföljning.



**Med anledning av uppföljning av ledningsansvaret, vidtas det åtgärder?**

De svarande som uppgav att det sker uppföljning av ledningsansvar avseende hur det utövas och fungera fick möjlighet att besvara om åtgärder vidtas med anledning av uppföljning av ledningsansvaret. Där det sker uppföljning vidtas åtgärder.



**Vad anser du saknas i din roll som verksamhetschef utifrån ett ledarskapsperspektiv?**

*Tydligare stöd/styrning från närmaste chef.*

*Utbildade mellanchefer*

*Jag är van att arbeta utifrån en politisk styrd verksamhet och tar själv ansvar för det uppdrag o mål som jag har. Finns en otydlighet så efterfrågar jag det, annars ser jag till att skapa det för min verksamhet. Jag arbetar utifrån min ledningsgrupp. I divisionen är samarbetet mellan VC rätt obefintligt. Varje verksamhet värnar mer om sitt eget. Saknas en enhet i divisionen.*

*Ett coachande ledarskap där man lyfter fram bra prestationer. Det är snarare så att bra prestationer pratar man inte om men man hugger på små saker*

*Förbättra återkoppling till mina avdelningschefer*

*Mera stöd för att ge bättre förutsättningar till medarbetare till mera hälsosamma scheman och återhämtning.*

*Så ny i min roll kan ej svara ännu*

*Hej!*

*Måste först och främst medge att jag inte förstår frågan fullt ut.*

*Uppdraget är tämligen tydligt både via regionens ledningssystem med förväntningar från divisionschef. Vidare är det arbetsbelastningen och tidsbrist som kan vara utmanande.*

*Tydlighet långsiktighet i våra övergripande mål. Tydlig ledning och styrning från landstingsledning, upplever ett gott stöd från närmsta chef! Feedback på verksamhetens måluppfyllelse och min egen prestation som chef och ledare. Forum för att dela smarta lösningar och fungerande strategier i att leda en föränderlig verksamhet. Mer samordning inom koncernen, kontakt med övriga divisioner är sporadisk.*

*Vad gäller den tidigare frågan om uppföljning av ledarskapsansvar så kan jag inte komma på annat än de ekonomiska uppföljningarna. Hittills har inga åtgärder behövts vidtas (fanns inget kommentarsfält för frågan).*

*Vad gäller sådant som jag saknar i min roll som chef är ett bollplank för långsiktiga, strategiska frågor. Jag saknar också diskussion kring kategoriska beslut som fattas av sjukhusledningen. Sammanfattningsvis saknar jag en tillitsfull ledarskapsfilosofi där man som verksamhetschef får ett reellt mandat. Det är demoraliserande och passiviserande att inte få ta ansvar över sin egen budget och sina egna personalresurser. Det riskerar också att leda till att man inte upplever sig behöva ta reellt ansvar.*

*Återkoppling på ledarskapet. Mer formaliserat stöd när behov uppstår.*

*Fortbildning, stöd t,ex mot press, blir oftast lämnad ensam*

*Delaktighet i omorganisationer osv, och att min chef har tid med mig, att jag också kan få medarbetarsamtal, lönesamtal, uppföljande samtal osv*

*Svårt att genomföra med 44 st som jag har 1a linjeför ansvar för samtidigt skall jag utveckla verksamheten och kvalitetssäkra den. Jag måste prioritera vad jag skall fokusera på.*

*pg av mitt korta uppdrag har fokus varit mycket på här och nu men vi har börjat med långsiktiga diskussioner för en välmående verksamhet där alla ser sin rolldelaktighet bör även lyftas "uppåt " Medarbetarsamtal kontinuerligt.*

*Med ca 200 medarbetare så vore det inte fel med ett HR stöd som hade mer dedicerad tid till vår verksamhet. Det fungerar inte alltid att ringa HR direkt utan man behöver någon som förstår verksamheten och bryr sig om den.*

*Stödfunktioner utifrån vårt behov. Stödfunktioner som IT, HR har skapat sina organisationer utifrån sina egna behov vilket inte främjar utveckling för verksamheterna utan man känner sig utelämnad och fortsatt står man där utan hjälp....*

**KPMG AB**

Granskning av förutsättningar för ledarskap

2020-11-16

*Tydligt mentorskap för nya chefer.*

*Möjligheter till chefsnätverk för alla chefer.*

*Stödsystem fungerar inte alltid så som önskat. Heroma finns några enstaka personer som har expertkunskap om men det verkar vara kopplat till person och inte funktion. Det sker så vitt jag vet inte någon systematisk utvärdering av mitt ledarskap med till exempel 360-evaluering och konkret feedback. Finns inget direkt system för mentorskap men jag har ett bra nätverk av chefskollegor att vända mej till. Efter att ha genomgått regionens egen chefsutbildning får man själv ansvara för eventuell vidare utveckling av ledarskapet.*

*Bättre uppföljning av ledningen utifrån enkätsvar och hur nöjd ledningen är med mittledarskap och vad jag behöver förbättra.*

*Tydlig kompetensutvecklingsplan*

*Befogenheter utifrån mitt ansvar, tydlig beskrivning på vad som förväntas av mig, övergripande ledarskapsfilosofi*

*En tydlig ide i Regionen om vad man vill åstadkomma gällande ledarskapet och skapar möjlighet för mig som verksamhetschef att möta den iden.. Att jag i min roll som verksamhetschef också hanteras som medarbetare avseende mål- och utvecklingssamtal, lönesamtal, individuell utvecklingsplan, att någon tar ansvar för min arbetsmiljö o.s.v. som skulle hjälpa mig att utöva ett bättre ledarskap.*

*Möjlighet att ha dialog med politik kring de besparingar som beslutas och påverkan och konsekvenser för en verksamhet*

*Det är extremt bristande med information uppifrån i organisationen. Vet ej om det är med anledning av covid-19-situationen då jag inte varit verksamhetschef mer än några månader. I denna situation har vi nu svårt att planera vår verksamhet och kan inte förmedla information vidare till våra underställda chefer och medarbetare i verksamheten. Överlag upplevs då ledningen uppåt frånvarande och ostabil, vilket inte ger mig dom bästa förutsättningarna i mitt ledarskap. För övrigt är det för tidigt för mig att säga då situationen varit som den varit med covid-19 under den tid jag varit verksamhetschef.*

*Bördan av onödig men i sig välmenande administration tar fokus från ledarskapet och befäster snarare chefskapet som det viktigare i tjänsten. Åtterrapportering av att man genomfört tex Mål- och utvecklingssamtal är på sitt sätt viktigare än kvaliteten på samtalet. Tiden för ledarskap är mindre än man kan tro.*

*HR-stöd. Koncernlojalitet. Helhetstänk. Respekt*

*En förståelse för att det är svårt att både arbeta med långsiktigt hållbar verksamhetsutveckling samtidigt som det kommer politiska önskemål om än det ena än det andra. När vi samtidigt skall prioritera bort administrativ och utredande/ utvecklande personal.*

*Ytterligare och mera djupgående kunskap inom ekonomi, juridik, lagar och förordningar. Viss har man kunskap men borde vara ytterligare detta för patientsäkerhet och en förbättrad ekonomi.*

*1. Fortbildning och mentorskap*

*2. Färre kliniker per HR/Eko skulle skapa förutsättningar för bättre stöd från dem.*

*3. Mer resurser till intern stödorganisation - jag kan inte leda genom utbrända förstalinjeschefer.*

*Överlag kan jag tycka att det saknas åtgärder när verksamhetschefer inte levererar. Slapphet mot usla chefer sänder helt fel signaler.*

*Ingen introduktion av arbetet. Dåligt stöd uppifrån. Otydligt uppdrag.*

*Återigen. Möjlighet att utöva ett verksamhetschefsuppdrag. Att ges möjlighet till ngn typ av avlastning för ett bättre nyttjande av min tid och något kortare arbetsveckor än vad jag har idag. Då skulle man kunna utarbeta bra planer, följa upp och verkligen driva verksamheten mot uppdraget och mål.*



**KPMG AB**

Granskning av förutsättningar för ledarskap

2020-11-16

*Respons samt en handlingsplan för att ta itu med det stora underskott som RD har på Operationssalar. Vi fortsätter att pytsa ut pengar till andra regioner samt privata vårdgivare då vi är ålagda att följa de lagar som fastställer patientens rättighet till vård inom skälig tid. Det finns solid kunskap kring hur dimensionering av såväl vårdplatser som ffa operationskapaciteten bör säkras utan att det lett till någon som helst plan. Ingen kontakt har tagits från ledande politiker till mig som VC om varför Ortopedkliniken i Falun (men även Mora) varje år köper vård från St Elsewhere för 40 miljoner per år trots att kompetensen finns i huset.*

*Stöd från högre chefer, större personalansvar, större ekonomiansvar.*

*Visioner och tydlighet vart vi ska jobba med i framtiden. Många informationsvägar och en bättre struktur på informationsflödet önskas.*

*I stort saknas inget. Men i bland önskas att det fanns mera tid över till dessa frågor*