



# Granskning av förutsättningar för ledarskap

Rapport  
Region Blekinge

KPMG AB

Datum 2022-10-24

Antal sidor 20



## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund	4
2.1	Syfte och revisionsfrågor	4
2.2	Avgränsning	5
2.3	Revisionskriterier	5
2.4	Metod	5
3	Ansvar och roller	6
4	Resultat av granskningen	7
4.1	Regionstyrelsens och hälso- och sjukvårdsnämndens mål för utveckling av ledarskapet samt uppföljning	7
4.1.1	Styrande dokument	7
4.1.2	Mål	9
4.1.3	Uppföljning	10
4.1.4	Bedömning	11
4.2	Utbildning, fortbildning och introduktion till nya chefer	12
4.2.1	Bedömning	13
4.3	Förutsättningar för ledarskap - har innehållet i ledarskapet och de krav som ställs på verksamhetschef tydliggjorts?	14
4.3.1	Bedömning	15
4.4	Förutsättningar för ledarskap t.ex. avseende antal underställda, stödresurser etc. samt möjligheter till stöd från överordnade chefsnivåer	15
4.4.1	Bedömning	17
5	Slutsats och rekommendationer	18

## 1 Sammanfattning

KPMG har av de förtroendevalda revisorerna i Region Blekinge 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, med fokus mot verksamhetschefer i hälso- och sjukvården. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022.

Vid tidpunkten för granskningen har den huvudsakliga covid-19 pandemin med dess olika konsekvenser (bland annat smittspridning och sjukfrånvaro) minskat betydligt. I granskningen kan ändå konstateras att den intensiva och i alla delar starkt påverkande pandemin fortsatt inverkar på de delar som också omfattar chefs- och ledarskap. Granskningen i sig har inget uttalat fokus på pandemin, men det framkommer i intervjuer och enkät att förutsättningarna för ledarskapet har påverkats av detta.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden i stor utsträckning, säkerställer verksamhetschefernas förutsättningar för ledarskap men att utrymme för förbättringar finns.

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 bland annat genom att tydliggöra uppdraget för verksamhetschefer i hälso- och sjukvården i Region Blekinge.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi regionstyrelsen att:

- utarbeta mätbara tydliga övergripande mål för ledarskap i Region Blekinge
- säkerställa att det inte finns någon utbildningsskuld avseende ledarskap, relaterat till pandemin, för i synnerhet nya chefer och verksamhetschefer inom hälso- och sjukvården

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi hälso- och sjukvårdsnämnden att:

- utarbeta mätbara mål för ledarskap inom hälso- och sjukvården i Region Blekinge
- göra en översyn av arbetsbeskrivning för verksamhetschef i syfte att ge verksamhetschefer förutsättningar för ett mer närvarande ledarskap
- säkerställa att det inte finns någon utbildningsskuld avseende ledarskap, relaterat till pandemin, för i synnerhet nya chefer och verksamhetschefer inom hälso- och sjukvården

## 2 Bakgrund

Myndigheten för vård- och omsorgsanalys pekar i rapporten *Visa vägen i vården – ledarskap för stärkt utvecklingskraft* (2017) ut i huvudsak fyra utvecklingsområden som sjukvårdshuvudmännen bör fokusera på för det framtida arbetet med att utveckla ledarskap: Stärkta förutsättningar för ett verksamhetsnära och patientcentrerat ledarskap, ökad attraktivitet i chefskapet, stärkt förmåga att leda i komplexitet, förändring och förbättring samt strategisk och kunskapsbaserad ledarskapsutveckling.

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 framhåller bland annat att utmaningar för chefer i hälso- och sjukvården är bristfälliga stödstrukturer och mycket administration vilket försvårar ett närvarande ledarskap, bristfälligt stöd för att bedriva utvecklingsarbete, styrning som skapar dåliga förutsättningar för ledarskap i komplexa organisationer med ett högt förändringstryck samt otydliga roller mellan politiker och tjänstemän som kan leda till bristande långsiktighet och fragmentisering<sup>1</sup>.

I föreliggande granskning har nämnda utvecklingsområden utgjort centrala revisionskriterier i våra bedömningar och rekommendationer. Därmed är de rekommendationer som lämnas anpassade till den inriktning för ledarskapets utveckling inom hälso- och sjukvården som ges på nationell nivå.

KPMG har av de förtroendevalda revisorerna i Region Blekinge fått i uppdrag att granska om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställer chefernas förutsättningar att utöva sitt ledarskap (med fokus mot verksamhetschefer) och har, i enlighet med beslutad projektplan, sin utgångspunkt i ovan nämnda rapport.

### 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 ledarskapet och utveckling av detta i organisationen?

---

<sup>1</sup> Vårdanalys 2017:7, *Visa vägen i vården – ledarskap för stärkt utvecklingskraft* (2017)

2022-10-24

- Har styrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden ändamålsenliga och effektiva metoder att följa upp hur ledarskapet fungerar och utvecklas?
- Upprätthåller styrelsen en ändamålsenlig samordning av ledarskapsutveckling och ledarskapets förutsättningar för hela regionens organisation?
- Har innehållet i ledarskapet och de krav som ställs på en verksamhetschef tydliggjorts (har till exempel alla chefer ett dokumenterat chefsuppdrag och är uppdraget väl definierat och kommunicerat med cheferna)?
- Görs tydliga kravprofiler som underlag vid rekrytering av nya chefer?
- Ges nya chefer en ändamålsenlig introduktion och utbildning för att få rätt förutsättningar att ta sitt ledarskap?
- Finns en organisation som ger cheferna förutsättningar för att utöva sitt ledarskap, t ex avseende antalet underställda, stödresurser etc.
- Erbjuds verksamhetschefer ändamålsenlig utbildning och fortbildning (till exempel ledarskapsprogram, löpande fortbildning, mentorskap)?
- Finns ändamålsenliga processer för att säkerställa 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.

## 2.2 Avgränsning

Granskningen avser förhållandena vid granskningstidpunkten. Granskningen har fokuserat på frågor rörande ledarskap och chefskap utifrån verksamhetscheferns rollen.

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

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

- Kommunallagen 6 kap § 6
- Hälso- och sjukvårdslagen (2017:30) 4, 5 kap
- Hälso- och sjukvårdsförordning (2017:80)
- Regionfullmäktige, Regionplan och budget och finansplan 2021–2023
- Interna styrdokument, riktlinjer och policys
- Myndigheten för vård- och omsorgsanalys, rapport Visa vägen i vården – ledarskap för stärkt utvecklingskraft (2017)

## 2.4 Metod

Granskningen har utöver dokumentstudier omfattat intervjuer, avstämningar och enkät.

Vi har intervjuat tjänstepersoner i Region Blekinge inom HR samt områdeschefer och hälso- och sjukvårdsdirektör inom hälso- och sjukvården. Vi har därtill haft

avstämningar med berörda förtroendevalda inom regionstyrelsen samt hälso- och sjukvårdsnämnden.

I granskningen har vi haft att ta ställning till frågan huruvida verksamhetschefernas egen bedömning av det ansvar, de befogenheter och den kunskap de anser sig ha överensstämmer med det ansvar, befogenheter och kunskap de anser sig behöva för att fullfölja sitt uppdrag. Vi har inom ramen för granskningen därför genomfört en enkätundersökning till verksamhetschefer i Region Blekinges hälso- och sjukvårdsförvaltning för att fånga perspektiv och reflektioner kring ledarskap. Totalt 23 verksamhetschefer från områdena Nära vård, Specialiserad vård och Medicinsk service har mottagit enkäten per e-post. Totalt inkom 18 enkätsvar vilket ger en svarsfrekvens på 78 procent. Resultatet av enkätundersökningen redovisas löpande i rapporten.

Samtliga intervjupersoner har erbjudits möjlighet att faktagranska sakinnehållet.

### 3 Ansvar och roller

Av Regionfullmäktiges regionplan för 2022<sup>2</sup> framkommer att Region Blekinges styrning utgår från fem centrala perspektiv varav kompetens ska utgöra ett perspektiv. Fullmäktige menar att Region Blekinge ska uppfattas som en attraktiv arbetsplats med långsiktig kompetensplanering när det gäller exempelvis rekrytering och kompetensutveckling.

#### **Regionstyrelsen**

Enligt reglemente för regionstyrelsen<sup>3</sup> är regionstyrelsen Region Blekinges ledande arbetsgivarorgan med ansvar för övergripande HR-frågor. Regionstyrelsen ansvarar för regionens långsiktiga kompetensförsörjning samt ansvarar för att utse regiondirektör och övriga förvaltningschefer i samråd med berörda nämnder och styrelser.

Regionstyrelsens personalutskott leder och samordnar Region Blekinges ärenden inom HR samt bereder de ärenden som ska beslutas av regionfullmäktige<sup>4</sup>.

#### **Hälso- och sjukvårdsnämnden**

Enligt reglemente för hälso- och sjukvårdsnämnden<sup>5</sup> ansvarar nämnden för att utöva ledning över Region Blekinges samlade hälso- och sjukvård exklusive tandvård. Nämnden ansvarar bland annat för att verksamheten bedrivs effektivt och efter fastställda mål och riktlinjer samt att verksamheten bedrivs på ett kostnadseffektivt sätt.

---

<sup>2</sup> Regionplan 2022–2024 med budget för 2022, dokumentnummer 2021/02040-6

<sup>3</sup> Reglementen för Region Blekinge 2018/01604–1

<sup>4</sup> Se webbplats Region Blekinge, 2022-09-30

<sup>5</sup> Reglementen för Region Blekinge 2018/01604–1

Vidare har nämnden arbetsgivaransvar för anställd personal inom hälso- och sjukvården samt ansvarar för verksamhetens långsiktiga kompetensförsörjning.

Hälso- och sjukvårdsnämnden är anställningsmyndighet för hälso- och sjukvårdens personal i egen regi och omfattar cirka 3 800 anställda medarbetare.

### **Hälso- och sjukvården**

Hälso- och sjukvården leds på förvaltningsnivå av en hälso- och sjukvårdsdirektör. Hälso- och sjukvården består i huvudsak av tre sjukvårdsområden: Nära vård, Specialiserad vård och Medicinsk service vilka respektive leds av områdeschef.

### **Verksamhetschef**

Av 4 kap. 2 § hälso- och sjukvårdslagen (2017:30) framgår att där det bedrivs hälso- och sjukvårdsverksamhet ska det finnas någon som svarar för verksamheten (verksamhetschef). Enligt Socialstyrelsens bestämmelser<sup>6</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 dennes 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.

## **4 Resultat av granskningen**

### **4.1 Regionstyrelsens och hälso- och sjukvårdsnämndens mål för utveckling av ledarskapet samt uppföljning**

#### **4.1.1 Styrande dokument**

##### **Ledningsfilosofi**

Landstingsfullmäktige antog år 2011 en *Ledningsfilosofi*<sup>7</sup>, vilken ligger till grund för regionens arbete med ledning och styrning. Ledningsfilosofin behandlar bland annat chefers och ledares roll för att regionen ska kunna nå de gemensamma regionövergripande målen om t.ex. uppdrags- och måluppfyllelse samt kostnadseffektivitet.

---

<sup>6</sup> Socialstyrelsen, *Vem får göra vad i hälso- och sjukvården och tandvården?* (2022-07-19)

<sup>7</sup> Ledningsfilosofi för Region Blekinge, Landstingsfullmäktige, 2011-06-13

## Region Blekinge

Granskning av förutsättningar för ledarskap

2022-10-24

Chefskap i Region Blekinge beskrivs som dels en arbetsgivarroll dels en ledarroll. I arbetsgivarrollen ingår att vara företrädare för regionen och i den senare ingår att leda, engagera och uppmuntra medarbetare och kollegor. Ledningsfilosofin omfattar härtill tillämpningsanvisningar avseende ansvar och befogenheter för verksamhetschef, däribland att ansvara för verksamhetsplanering och uppföljning av verksamheten, att inneha ett samlat ansvar för bemannings- och personalfrågor samt leda underställda medarbetare.

### ***Tillämpningsanvisning för verksamhetschefer***

Av tillämpningsanvisningen framkommer att kontinuerlig utbildning ska erbjudas i syfte att skapa trygghet i chefsrollen. Syftet är att möjliggöra för verksamhetschef att verka som chef. Verksamhetschef ska vara väl förtrogen med det ansvar och de befogenheter som gäller och de policies, beslutsordningar och delegationsbestämmelser som gäller för Region Blekinge och som omfattar verksamhetschefens roll i egenskap av arbetsgivarföreträdare.

### ***Kompetensförsörjningsstrategi***

Regionstyrelsen beslutade 2018 om Kompetensförsörjningsstrategi för Blekinge 2018–2020<sup>8</sup>. Strategin har inte något uttalat fokus på individuellt ledarskap. Kompetensförsörjningsstrategin har inte uppdaterats till senare version.

### ***Regionfullmäktige, Regionplan***

Av Regionplanen för 2022–2024<sup>9</sup> framgår att Region Blekinge ska uppfattas som en attraktiv arbetsgivare genom att exempelvis arbeta med långsiktig kompetensplanering och kompetensutveckling. Fullmäktige har formulerat inriktningsmålet *Engagerade medarbetare med rätt kompetens*<sup>10</sup>.

### ***Hälso- och sjukvårdsnämnden, Verksamhetsplan och budget 2022***

Av hälso- och sjukvårdsnämndens verksamhetsplan för 2022 framgår att det övergripande inriktningsmålet, *Engagerade medarbetare med rätt kompetens*, relaterar till HR och personalfrågor. För uppföljning av målet har nämnden formulerat fem indikatorer: HME-index, Arbetsmiljöindex, Arbetad tid utförd av inhyrd personal räknat i årsarbetare, Andel basenheter som har en dokumenterad kompetensförsörjningsplan samt Andel medarbetare som rekommenderar sin arbetsplats. För indikatorerna gäller i huvudsak att målsättningen för 2022 är ett högre utfall jämfört med föregående år.

---

<sup>8</sup> Dnr 17/00157, Beslutad av regionstyrelsen 2018-04-18

<sup>9</sup> 2021/02040–6

<sup>10</sup> Regionplan 2022, Region Blekinge ska uppfattas som en attraktiv arbetsplats där många vill arbeta och utvecklas. För att kunna uppfylla våra uppdrag och mål är det särskilt viktigt med en långsiktig kompetensplanering, exempelvis när det gäller rekrytering och kompetensutveckling.



#### 4.1.2 Mål

Enligt tidigare beskrivna rollfördelningar ansvarar regionstyrelsen för regionens långsiktiga kompetensförsörjning och hälso- och sjukvårdsnämnden för hälso- och sjukvårdens långsiktiga kompetensförsörjning. Av hälso- och sjukvårdsnämndens verksamhetsplan för 2022 framgår att kompetensförsörjningsarbetet bland annat handlar om vikten av kompetensbaserade rekryteringar, möjligheter till god introduktion för nya medarbetare samt strategiskt och systematiskt kompetensförsörjningsarbete, dock finns inget uttalat mål eller målsättning om ledarskap<sup>11</sup>. Relaterat till regionens arbete med kompetensförsörjning har fullmäktige, som tidigare nämnts under 4.1.1, beslutat om inriktningsmålet *Engagerade medarbetare med rätt kompetens*. I hälso- och sjukvårdsnämndens övergripande verksamhetsplan har inriktningsmålet brutits ned i fem indikatorer. Ingen indikator har emellertid fokus "ledarskap".

I intervju med tjänsteperson inom HR framgår att regionens arbete med mål utgår från arbetet med regionplanen. Respektive förvaltning tar fram övergripande verksamhetsplan och därefter lokala handlingsplaner i respektive verksamhet. I intervju framkommer att planernas avsikt är att förtydliga vilka verksamhetsnära mål som har sitt ursprung från regionens övergripande mål.

I intervjuer framkommer att nyanställda chefer får information om styrande dokument, däribland regionens Ledningsfilosofi, vid introduktion. Det uppges dock vara en utmaning att hålla dokumentet "levande i vardagen", att det inte är så känt i organisationen, men att dokumentet ändå fyller en funktion av att "sätta ramarna" för hur chefs- och ledarskapsfrågor ska omhändertas i organisationen.

Det framkommer i intervju att regionen inte har några mätbara mål kopplat specifikt till ledarskap men att områden som berör personal, personalomsättning, sjukfrånvaro etc. regelbundet följs upp genom exempelvis medarbetarsamtal och medarbetarundersökningar. Denna uppfattning får stöd i intervju med medarbetare inom HR som samtidigt framhåller att medarbetarsamtalet är ett forum för samtal kring medarbetarens egen individuella måluppfyllelse i relation till regionens övergripande mål. I intervju framkommer vidare att den årliga mätningen inom Hållbart medarbetarengagemang<sup>12</sup> som regionen tillämpar omfattar frågor om styrning och ledarskap. Det finns ingen specifik fråga om ledarskapsuppföljning formulerad i denna undersökning.

En av de chefer inom hälso- och sjukvården som vi intervjuat uppfattar att arbetet med mål kopplat till ledarskap skulle kunna vara tydligare. I intervju framkommer

---

<sup>11</sup> Hälso- och sjukvårdsnämnden, Verksamhetsplan och budget 2022,

<sup>12</sup> Sveriges kommuner och regioner, HME: Hållbart medarbetarengagemang. Delindex "Ledarskap" består av tre delfrågor: Min närmaste chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser; Min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare; Min närmaste chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete.

uppfattningen att måluppföljning saknar struktur vilket respondenten uppfattar som en brist i organisationen.

I avstämningar med förtroendevalda framkommer att det delvis uppfattas som otydligt vilka delar av arbetsgivaransvaret och kompetensförsörjningsarbetet som ligger på regionstyrelsen respektive hälso- och sjukvårdsnämnden. Den gemensamma uppfattningen är dock att "ledarskap" är centralt för att medarbetare ska trivas och vilja stanna i organisationen. Det finns också en samstämmighet om att mätbara mål för ledarskap saknas. Respondenterna menar att det är svårt att utforma mätbara mål om ledarskap och därmed svårt att följa upp ledarskap.

### 4.1.3 Uppföljning

Vi kan konstatera, utifrån avstämning med regionstyrelsens personalutskott respektive hälso- och sjukvårdsnämndens presidium, att regelbunden återrapportering av ekonomi- och verksamhet inkluderar personalfrågor. Rapporteringen sker genom muntliga föredragningar från hälso- och sjukvårdsdirektör och HR-direktör samt genom skriftliga delårsrapporteringar och verksamhetsberättelser.

Vid hälso- och sjukvårdsnämndens sammanträden informerar hälso- och sjukvårdsdirektören, och eventuella andra berörda tjänstepersoner, om aktuella frågor i verksamheten. Detta görs under punkten "Verksamhetsinformation" där bland annat information, frågor och ärenden relaterat till HR och personal ingår.

Vi har i samband med granskningen tagit del av samtliga hittills publicerade protokoll för år 2022 och kan konstatera att punkten Verksamhetsinformation finns med på samtliga dagordningar. Vi kan konstatera att möjlighet till genomgång av personal och HR-ärenden finns med vid samtliga sammanträden<sup>13</sup>.

Skriftlig information om HR, personal och kompetensförsörjningsfrågor är också återkommande från förvaltning till styrelse och nämnd. I hälso- och sjukvårdsnämndens verksamhetsberättelse från föregående år redovisas bland annat hälso- och sjukvårdens arbetet med individuella kompetensplaner. Av redovisningen framkommer att nära samtliga (vid tidpunkten 30 av 34 verksamhetschefer) har sådan plan.

I verksamhetsberättelsen återges också hur hälso- och sjukvården arbetar med kompetensplanering långsiktigt och i kostnadskontrollerande syfte. Hälso- och sjukvården har sedan flera år tillbaka en rutin för särskild prövning inför varje rekrytering. Verksamheterna ska arbeta med att hitta andra lösningar på

---

<sup>13</sup> Hälso- och sjukvårdsnämnden, protokoll, sammanträdesdatum 2022-01-27, 2022-02-17, 2022-03-24, 2022-04-21, 2022-05-19, 2022-06-16, 2022-08-25

2022-10-24

kompetensförsörjning, till exempel samverka mer internt eller omfördela arbetsuppgifter, i syfte att nå god kostnadskontroll<sup>14</sup>.

Information om verksamhet, däribland personalfrågor, är återkommande punkt även vid regionstyrelsens sammanträden. Vi noterar i genomgång av regionstyrelsens sammanträdesprotokoll<sup>15</sup> att information om kompetensutveckling, strategiskt utvecklingsarbete, systematiskt arbetsmiljöarbete och personalfrågor, däribland återrapportering om Inriktningsmålet *Engagerade medarbetare med rätt kompetens*, är återkommande sammanträdespunkter. Informationen behandlar dock inte HR- och personalfrågor för specifikt hälso- och sjukvården utan omfattar regionens arbete på övergripande nivå. Informationen är i huvudsak utifrån det arbetsgivaransvar och ansvar om regionens övergripande personalpolitik som regionstyrelsen innehar. Av protokollen framgår att tjänstepersoner från i huvudsak regionstaben, däribland regiondirektören, närvarar vid samtliga sammanträden.

#### 4.1.4 Bedömning

Vi uppfattar att Ledningsfilosofin samt tillhörande tillämpningsanvisning gäller tills vidare och delvis anses vägledande. Styrdokumenten har dock, enligt vad som framkommit vid intervju, inte uppdaterats eller levandegjorts under senare år varför kännedom om dem kan vara begränsad. Vi bedömer mot bakgrund av detta att ledningsfilosofin respektive tillämpningsanvisningen sannolikt har låg styreffekt.

Vi kan därtill konstatera att det saknas mätbara mål avseende ledarskap även om det finns flera andra indikatorer i närliggande områden med målsättningar avseende exempelvis medarbetarskap och HR. Vi är medvetna om komplexiteten i frågan om mål och mätbart ledarskap. Vi bedömer det som positivt att det emellertid finns återkommande uppföljning utifrån just medarbetarundersökningar samt att det finns sammanställning över antal individuella kompetensplaner för hälso- och sjukvårdens verksamhetschefer.

Utifrån granskningen kan konstateras att såväl nämnd som styrelse har goda förutsättningar för att vara informerade om frågor som berör HR-området, till exempel genom återkommande skriftlig och muntlig information och möjligheter att ställa frågor direkt till verksamheten. De förtroendevalda har dock inga metoder eller mätbara mål för att följa upp hur ledarskapet fungerar och utvecklas.

---

<sup>14</sup> Hälso- och sjukvårdsnämnden, verksamhetsberättelse 2021

<sup>15</sup> Regionstyrelsen, protokoll, sammanträdesdatum 2022-02-02, 2022-02-15, 2022-03-16, 2022-04-27, 2022-05-18, 2022-06-08, 2022-09-01

## 4.2 Utbildning, fortbildning och introduktion till nya chefer

*Ledarskapsakademin* är Region Blekinges utbildningsprogram för medarbetare och omfattar utbildningsmoment för olika professioner och utifrån olika erfarenhetsnivå. Region Blekinge beskriver att *Ledarskapsakademin* är ett regiongemensamt koncept för chefers introduktion där utbildning och utveckling skapar en plattform för att stärka styrningen och ledningen av Region Blekinge samt den enskilde chefers förmåga och förutsättningar att fullgöra sitt chefsuppdrag. Vidare beskrivs att innehållet i *Ledarskapsakademin* inriktas både på chefs- och ledarskapet och bygger på att nya chefer som rekryteras har ledarkompetens och att alla chefer, både nya och befintliga, har ett starkt intresse av att utveckla denna kompetens vidare<sup>16</sup>. Därtill finns ett flertal andra kurser inom kompetensutveckling som orienterar deltagaren inom personal- och HR-området så som kurser inom arbetsmiljö, arbetsrätt, ekonomihantering och mål- och verksamhetsplanering<sup>17</sup>.

Kursen *Ny som chef* riktar sig till nya chefer i organisationen och är obligatoriskt för nya chefer. Kursen pågår under två år och omfattar bland annat utbildningsmoment inom chefs- och ledarskap, arbetsrätt, arbetsmiljö, ekonomistyrning samt kompetensplanering. "Ny som chef" är i huvudsak lärarledd undervisning via fysiska träffar även om digitala utbildningsmoment via Teams också förekommer.

Det framkommer i intervju att introduktionsutbildning för chefer kan behöva stärkas eftersom det är en omfattande mängd ämnesområden som en chef ska vara insatt i, utöver frågor som arbetsmiljö, arbetsrätt och verksamhetsplanering är det nödvändigt att exempelvis ha kunskap om upphandling och inköp. I intervju framkommer uppfattningen att uppföljning av huruvida utbildningsmoment har genomförts i tillfredsställande omfattning kan behöva stärkas. Denna uppföljning uppges inte finnas idag.

Kursen *Potentiella chefer* riktar sig till medarbetare som har ett intresse av att lära sig mer om chefs- och ledarskap för att kunna anta en framtida ledarroll. *Potentiella chefer* anordnas vartannat år. Exempel på andra kompetensutvecklande utbildningar och kurser är introduktionsutbildningar för samtliga medarbetare oavsett roll och ansvar och specifika introduktionsutbildningar för hälso- och sjukvårdspersonal.

I flertalet intervjuer framhålls *Ledarskapsakademin* som en central funktion för hela Region Blekinge avseende introduktion och fortbildning av medarbetare, ledare och chefer. I intervjuer beskrivs att chefer har olika behov i sitt ledarskap och vilken utbildning, eller fortbildningsinsats, som krävs kan se väldigt olika ut. Vissa medarbetare i chefsposition är helt nya i sin roll medan andra har lång erfarenhet. I flera intervjuer framkommer att det är i dialogen med överordnad chef, via exempelvis medarbetarsamtal, som behovet för den enskilde kan preciseras och en plan framåt utformas.

---

<sup>16</sup> Informationsblad nya chefer 2021-09-15, Region Blekinge

<sup>17</sup> Program för kompetensutveckling, Region Blekinge

I enkäten finns frågan om verksamhetschefen anser att denne erbjuds en ändamålsenlig utbildning och fortbildning. Av de tillfrågade svarar 73 procent att de upplever att de har tillgång till ändamålsenlig utbildning och fortbildning avseende ledarskap. I fritextsvar kopplat till frågan framkommer uppfattningen att det finns ett visst basutbud i regionen men att pandemin kan ha försvårat möjlighet till utbildningar etc. I enkäten har vi inte explicit frågat om Ledarskapsakademin men det är rimligt att anta att den höga svarsfrekvensen gällande kännedom och tillgång till ändamålsenlig utbildning och fortbildning indikerar att bland annat Ledarskapsakademin utgör en central del i detta.

På den närliggande frågan, om den svarande uppfattar att regionen arbetar med strategisk och kunskapsbaserad ledarskapsutveckling, uppger 44 procent att detta är ett påstående som man instämmer i medan något färre (39 procent) har motsatt uppfattning. Övriga respondenter uppger att man saknar uppfattning i frågan och hänvisar till att det förväntas att medarbetaren själv tar reda på vilka relevanta utbildningar eller dyl. som finns att ta del av men att tidsbrist kan medföra att man inte hinner sätta sig in i det.

I såväl intervjuer som enkät framkommer uppfattningen att pandemin i viss omfattning har påverkat möjlighet till utbildning och fortbildning. Det framkommer att det finns risk att nya medarbetare, däribland nya chefer, inte fått introduktion i tillfredsställande omfattning samt att kompetensutveckling delvis fått stå tillbaka.

#### 4.2.1 **Bedömning**

Vår granskning visar att i synnerhet regionens egna utbildningsprogram *Ledarskapsakademin* omfattar utbildning för ledare och chefer i Region Blekinge och innehåller ändamålsenliga utbildningsdelar. 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 chefs- och ledarskap. Vi konstaterar att den utbildning som erbjuds omfattar samtliga regionens chefer och att det därigenom finns god samordning av detta.

Kontinuerlig kompetensutbildning och fortbildning är en förutsättning för att göra chefskapet attraktivt och frågan om ledarskap levande likväl som stödfunktioner och tydliga uppdragsbeskrivningar. Granskningen har dock visat att pandemin kan ha inverkat på tillgängligheten och möjligheterna till utbildning och därigenom förutsättningarna för ledarskap.

Vi bedömer vidare att regionen, i normalläge, har goda förutsättningar för utbildning avseende chef- och ledarskap. Regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden bör dock säkerställa att det inte finns någon utbildningsskuld avseende ledarskap, relaterat till pandemin, för i synnerhet nya chefer och verksamhetschefer.

### 4.3 Förutsättningar för ledarskap - har innehållet i ledarskapet och de krav som ställs på verksamhetschef tydliggjorts?

I Region Blekinge har verksamhetschefen ett tidsbegränsat chefsförordnande om 3 år. I intervju med tjänsteperson inom HR uppges att det tidsbegränsade förordnandet syftar till att ge möjlighet till utvärdering från båda parter, och att chefskapet därefter kan avslutas eller förlängas.

De tjänstepersoner som vi intervjuat uppfattar att det finns en tydlighet om vilka krav och vilka förväntningar som ställs på verksamhetschefer, såväl vid rekrytering som under anställning. Som exempel på tydliggörande vid rekrytering nämns att kravprofiler utformas tillsammans med HR-konsulter. Även fackliga företrädare kan vara delaktiga i denna process.

Personliga egenskaper, utöver formell kompetens, lyfts fram som centralt vid chefsrekryteringar och det uppmuntras att differentiera arbetsgruppen och att våga satsa på olika kompetenser i en chefsroll. Hälso- och sjukvården nämns som en traditionellt hierarkisk organisation med tydliga professioner varför vikten av att uppmuntra de medarbetare som vill ta en ledande roll oavsett professionell bakgrund särskilt framhålls. Medarbetare som vill bli chef kan exempelvis vara aktuell för utbildningen *Potentiella chefer* via Ledarskapsakademin.

Det framkommer därtill uppfattning om att ledarskap handlar om vikten av att hitta trygghet i sin roll, få tid och förutsättningar för att ta sig an ledarskap samt få stöd i överordnade chefsled.

En av de chefer inom hälso- och sjukvården som vi intervjuat uppger att verksamhetschefernas uppdrag utgår från strategier snarare än uppdrag i detalj och att det därigenom kan finnas en otydlighet för verksamhetscheferna vilket mandat de har. En annan av de chefer som vi intervjuat menar att det finns tillräckliga mandat förenat med verksamhetschefsrollen, men att det kan handla om att våga ta beslut även om beslut kan vara svåra eller obekväma att genomföra. Vidare framhålls vikten av följsamhet till nämndens beslut och att implementera dem i verksamheten. Respondenten menar vidare att eventuell otydlighet avseende mandat kan ha bäring på hälso- och sjukvårdens omorganisation 2019 då ytterligare chefsled tillkom.

I vår enkätundersökning har vi låtit verksamhetschefer ta ställning till påståendet om förväntningar och krav på rollen som chef är tydliga och relevanta. Av de svarande uppger 11 procent att de inte håller med alls och 11 procent att de håller med helt. En klar majoritet, 72 procent, uppger att de i stort sett instämmer med påståendet och har fördelat sina svar på den övre halvan dvs. gradering 4 samt 5 av den 6-gradiga skala som tillämpats i enkäten. Några av respondenterna reflekterar kring frågan och det framkommer bland annat åsikter om att förväntningar och krav varierar och att det saknas tydlighet och långsiktighet.

En viktig aspekt av ledarskap är kompetens. Vi har därför ställt frågan om respondenternas uppfattning om kompetenskrav i Region Blekinge. En majoritet (56 procent) uppger att finns tydliga kompetenskrav för verksamhetschefer inom hälso- och sjukvården i regionen. Emellertid uppger en dryg femtedel att de saknar uppfattning att ta ställning till frågan men det framgår inte vad som saknas.

I enkätsvaren framkommer också synpunkter att det upplevs finnas svårigheter att som verksamhetschef fatta egna beslut, exempelvis beslut om rekrytering av personal till den egna verksamheten. Detta har bland annat sin bakgrund i det anställningsstopp, relaterat till kostnadskontroll, som råder inom hälso- och sjukvården.

#### **4.3.1 Bedömning**

Vi uppfattar att det framkommer något motsägande uppfattningar i frågan avseende *förväntningar och krav i rollen som chef och ledare* i intervjuer respektive enkät där enkätsvaren redovisar en mer positiv uppfattning.

Vi bedömer att detta skulle kunna bero på att det å ena sidan, i det dagliga arbetet för de verksamhetschefer som svarat, kan finnas en tydlighet om vad arbetet kräver och vilka förväntningar som finns.

Emellertid saknas tydligt utformade chefsbeskrivningar om vad respektive roll innebär vilket å andra sidan återspeglas i intervju svar. Granskningen har visat att verksamhetschefsuppdraget, men också övriga chefsuppdrag, kan behöva förtydligas vilket skulle kunna medföra tydligare och effektivare ledning och styrning i samtliga chefsled samt göra chefsrollen mer attraktiv.

#### **4.4 Förutsättningar för ledarskap t.ex. avseende antal underställda, stödresurser etc. samt möjligheter till stöd från överordnade chefsnivåer**

Flera av de intervjuade framhåller att chefskapet för verksamhetscheferna är förenat med administration så som schemaläggning och exempelvis godkännande av behörigheter till, till exempel, IT-system vilket medför att verksamhetscheferna får göra avkall på tid till ledarskapet. Det uppfattas som ett hinder i möjligheterna för verksamhetscheferna att ha fokus på andra typer av personalfrågor (till exempel kompetensförsörjning, produktion och strategiskt arbete) och att arbetsuppgifter av administrativt slag mot bakgrund av detta kan behöva flyttas från verksamhetschefer till annan funktion.

I intervjuer framkommer att respektive sjukvårdsområdes verksamhetschef har regelbundna möten (cirka två-fyra gånger per månad) med överordnad chef, controller

och HR-partner med fokus på ekonomi, verksamhet och personalfrågor. Även enskilda avstämningar förekommer. I intervju framkommer att enskilda avstämningar uppfattas som särskilt betydelsefulla där verksamhetschef har möjlighet att lyfta specifika ärenden och frågor med närmast överordnad chef. Såväl intervjuade tjänstepersoner inom HR som chefer i hälso- och sjukvården framhåller även det årligt förekommande medarbetarsamtalet som ett bra tillfälle att gå igenom medarbetares individuella behov av stöd, coaching eller utbildning inom ledarskap.

Hälften (50 procent) av enkätrespondenterna upplever att de får återkoppling och stöd avseende ledarskap. 44 procent uppger att ledarskapet i viss mån följs upp. Några av respondenterna har i fritext utvecklat sina svar och uppger bland annat att det finns kontinuerlig dialog med närmsta chef samt att HME (Hållbart medarbetarengagemang) samt s.k. ”tempmätningar” ger feedback från underställda medarbetare på verksamhetschefens ledarskap.

I intervju framkommer att det har förekommit diskussioner i Region Blekinge om antal underställda för arbetsgrupper i hälso- och sjukvården. I dagsläget finns ingen undre respektive övre gräns för antal underställda vilket innebär att förutsättningarna för verksamhetschefer avseende arbetsgruppens storlek varierar kraftigt. Detta kan i sin tur medföra att delar av verksamhetschefers uppdrag varierar stort inom regionen. En verksamhetschef med många underställda ska hålla medarbetarsamtal med samtliga likväl som den som har jämförelsevis få underställda.

En reflektion som återkommer i intervjuer, och som redogjorts för tidigare i rapporten, är att det behövs mer tydlighet om ansvar och befogenheter för hälso- och sjukvårdens verksamhetschefer, och att rollen som verksamhetschef bör få möjlighet att fatta egna beslut i högre utsträckning. Några respondenter framhåller att det saknas reell möjlighet att driva viktiga frågor som enligt uppdraget ska drivas, att det efterfrågas tydligare mål och tydligare mandat i sitt uppdrag. Även om det, enligt respondenterna, blivit tydligare vad verksamhetschefsrollen innebär saknas tillräckliga uppdragsbeskrivningar och tydliga mandat. Det framkommer uppfattning om att det saknas tydlighet i flertalet chefsuppdrag, utöver verksamhetschefsrollen, vilket riskerar att göra att ledning, styrning och beslutsfattande otydligt och ineffektivt i organisationen som helhet. I intervju framkommer att verksamhetschefer har små möjligheter att själva ta beslut om rekrytering och anställning vid vakanser. Detta har berörts tidigare i föreliggande rapport och har sin bakgrund i anställningsstopp inom hälso- och sjukvården i syfte att ha god kostnadskontroll.

En majoritet av tillfrågade verksamhetschefer i enkätundersökningen (67 procent) uppfattar att de i huvudsak har stöd i sin ledningsroll som verksamhetschef. Dock framkommer uppfattningen att större behov av stöd från t.ex. HR men också IT efterfrågas.

I enkäten har också ingått ett avsnitt där respondenten erbjudits att reflektera kring vad denne saknar i sin roll som verksamhetschef. Av svaren framkommer att mer tid och tydligare mål efterfrågas. Därtill efterfrågas mer stöd i form av HR och ekonomi. Även mer ”administrativt stöd” efterfrågas för att avlasta verksamhetschefen från



arbetsuppgifter som är av mer administrativ karaktär i syfte att frigöra mer tid till de egna medarbetarna och till ledarskap.

I enkäten har respondenterna fått ta ställning till om de i sin roll som verksamhetschef upplever att de har tillräckliga förutsättningar för att ta sig an ledarskapet. 6 procent (1 respondent) håller inte med alls, 6 procent håller helt med och 6 procent har svarat ingen uppfattning. Övriga respondenters svar fördelar sig relativt jämnt över de tre mittenalternativen. I enkäten framkommer uppfattningen att uppdraget som verksamhetschef är omfattande och att verksamhetschefer ofta ansvarar för många underliggande verksamheter och stort antal medarbetare. Därtill framkommer uppfattningen att uppdraget som verksamhetschef inte alltid är väldefinierat samt att man i vissa delar saknar mandat att ta beslut. Två respondenter efterfrågar därtill mer administrativt stöd för att kunna hantera ledarskapet på ett bra sätt.

Av enkätsvaren i det avslutande reflektionsavsnittet framkommer också att två respondenter upplever att det saknas tillit och förtroende till verksamhetschefer vilket upplevs som hindrande i förutsättningarna för deras ledarskap.

#### 4.4.1 **Bedömning**

Det kan konstateras att uppfattningen om rollen som verksamhetschef till viss del skiljer sig åt mellan respondenterna. En av de frågor som visar en bredare fördelning av svar är till exempel frågan om förutsättningar att ta sitt ledarskap där vissa uppfattar att det finns i hög, och andra låg, utsträckning. Detta skulle kunna bero på att förutsättningarna, så som antal underställda och vilken typ av vårduppdrag som verksamhetschefen ansvarar för, skiljer sig åt mellan respondenterna. Även uppfattningen om möjligheter till stöd i ledningsrollen fördelar sig relativt jämnt över svarsalternativen där vissa uppfattar att det finns i hög, och andra i lägre, utsträckning. Detta hänger sannolikt samman med att olika respondenter har olika lång erfarenhet av chefsrollen, att behovet av stöd därmed kan skilja sig åt men också antal underställda och verksamhetens storlek.

Det finns behov av ytterligare analys för att bedöma om chefsuppdragen behöver förtydligas eftersom granskningen visar att svaren skiljer sig åt. Vår bedömning är att chefsuppdraget kan behöva förtydligas i styrdokument och arbetsbeskrivning. En fråga som särskilt kan behöva tydliggöras är verksamhetschefers mandat mot bakgrund av de oklarheter som beskrivs ovan. Vi bedömer att detta skulle kunna ge verksamhetscheferna bättre förutsättningar i deras roll, utöver de positiva effekter som lyfts fram i bedömningen i föregående avsnitt.

## 5 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden inte i tillräcklig utsträckning säkerställer verksamhetschefernas förutsättningar att utöva sitt ledarskap.

I vår granskning har vi haft att ta ställning till om styrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden i sina interna måldokument har relevanta, mätbara mål för ledarskapet och utveckling av detta i organisationen samt om det finns ändamålsenliga och effektiva metoder att följa upp hur ledarskapet fungerar och utvecklas. Vi kan konstatera att det inte finns specifika mätbara mål om ledarskap vilket gör att ledarskap är svårt att följa upp. Det finns därigenom inte heller effektiva metoder för de förtroendevalda att följa upp hur ledarskapet fungerar och utvecklas.

Regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden kan mot bakgrund av ovanstående inte anses ha formulerat relevanta och mätbara mål för utveckling av ledarskapet i organisationen utifrån de inriktningsmål om medarbetarskap och kompetens som fullmäktige har beslutat om. Vi ser därför ett behov av att formulera mål som i högre utsträckning är relevanta för ledarskapets utveckling inom hälso- och sjukvården i Region Blekinge.

I granskningen framkommer att individuella skillnader så som antal år i yrket, erfarenhet och antal underställd personal kräver olika omfattning av stödinsatser för respektive verksamhetschef. Vi kan konstatera att hälso- och sjukvårdens förvaltning genom medarbetarundersökningar och medarbetardialoger med överordnade chefer, har möjlighet att kontinuerligt fånga upp frågor om utmaningar, förutsättningar för ledarskapet och behov av stöd etc. Kontinuerlig återkoppling om det egna arbetet, relaterat till verksamhetens måloppfyllelse, prestation och resultat är ett centralt inslag i att göra chefskapet attraktivt samt att ge chefer förutsättningar att leda i komplexitet, förändring och förbättring.

Granskningen har visat att verksamhetschefsuppdraget kan behöva förtydligas i styrdokument och arbetsbeskrivning vilket skulle kunna ge verksamhetschefer bättre förutsättningar i deras roll. Det är därtill tydligt att verksamhetschefsrollen är förenad med mycket administration vilket riskerar att minska tid till ledarskap och tid till underställda medarbetare. Vi bedömer att det mot bakgrund av ovan inte finns en fullt ut ändamålsenlig organisation för förutsättningar för ledarskap.

Vi ser positivt på Region Blekinges möjligheter till utbildning och fortbildning för samtliga medarbetare inkluderat nya chefer och chefer som varit anställda längre tid inom organisationen. Såväl intervjuer som enkät förmedlar att det finns goda möjligheter till utbildning och strategisk- och kunskapsbaserad ledarskapsutveckling vilket har en attraktionskraft i förutsättningar för chefs- och ledarskap.

Vi bedömer att regionen, i normalläge, har goda förutsättningar för utbildning och fortbildning avseende chef- och ledarskap men kan samtidigt konstaterat att pandemin riskerar att ha medfört att det uppstått en viss utbildningsskuld. Vi menar därför att

**Region Blekinge**

Granskning av förutsättningar för ledarskap

2022-10-24

regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden bör säkerställa att det inte finns någon utbildningsskuld avseende ledarskap, relaterat till pandemin, för i synnerhet nya chefer och verksamhetschefer inom hälso- och sjukvården.

Kompetensförsörjning, även vid chefstillsättningar, uppfattas som en "knäckfråga" för möjligheten att kunna utföra vårduppdraget. Förutsättningar för att ta sitt ledarskap kräver tydlighet vid rekrytering och välformulerade kravprofiler, en god introduktion, möjligheter till stöd och utbildning samt att tid finns avsatt för ledarskapet. Vi bedömer att Region Blekinge har flertalet av ovanstående men att förutsättningar för strategiskt arbete i chefs- och ledarskapsrollen behöver stärkas ytterligare.

Regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden bedöms sammantaget, mot bakgrund av granskningen, säkerställa verksamhetschefernas förutsättningar för ledarskap. Dock finns utrymme för förbättringar.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi regionstyrelsen att:

- utarbeta mätbara tydliga övergripande mål för ledarskap i Region Blekinge
- säkerställa att det inte finns någon utbildningsskuld avseende ledarskap, relaterat till pandemin, för i synnerhet nya chefer och verksamhetschefer inom hälso- och sjukvården

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi hälso- och sjukvårdsnämnden att:

- utarbeta mätbara mål för ledarskap inom hälso- och sjukvården i Region Blekinge
- göra en översyn av arbetsbeskrivning för verksamhetschef i syfte att ge verksamhetschefer förutsättningar för ett mer närvarande ledarskap
- säkerställa att det inte finns någon utbildningsskuld avseende ledarskap, relaterat till pandemin, för i synnerhet nya chefer och verksamhetschefer inom hälso- och sjukvården

Datum som ovan

KPMG AB



Liv Ahlgren

Verksamhetsrevisor



Lars Jönsson

Certifierad kommunal revisor

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.