

Förutsättningar för ledarskap

Region Värmland

2022-09-16

Carl-Gustaf Folkesson, projektledare

Erika Brolin, projektmedarbetare








Louise Tornhagen, kvalitetssäkrare

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Värmland genomfört en granskning av förutsättningar för ledarskap. Det övergripande syftet är att granska om Regionstyrelsen och nämnderna, utifrån sina ansvarsområden, säkerställer förutsättningarna för chefer i Region Värmlands olika verksamheter att utöva sitt ledarskap.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att Regionstyrelsen och nämnderna *endast delvis* säkerställer förutsättningarna för chefer i Region Värmlands olika verksamheter att utöva sitt ledarskap.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning	
Har Regionstyrelsen och nämnderna, utifrån sina ansvarsområden, tillsett att det finns relevanta och mätbara mål i sina måldokument för utveckling av ledarskapet i organisationen?	Delvis	
Har Regionstyrelsen och nämnderna, utifrån sina ansvarsområden, säkerställt att det finns ändamålsenliga och effektiva metoder för att följa upp resultaten av de uppdrag kring ledarskapet som lämnats i regionplanen och återredovisa resultaten till fullmäktige?	Delvis	
Har innehållet i chefsuppdraget och de krav som ställs på en verksamhetschef tydliggjorts och är chefsuppdraget väl definierat och kommunicerat?	Delvis	
Erbjuds verksamhetschefer en ändamålsenlig utbildning och fortbildning i form av exempelvis ledarskapsprogram, löpande fortbildning och mentorskap?	Delvis	
Är tillräcklig tid avsatt i chefsförordnandet för ledarskapet i förhållande till de administrativa uppgifterna och är med avseende på ledarskapsrollen antalet direkt underställda skäligt i förhållande till förordnandet?	Nej	
Får verksamhetscheferna återkoppling och stöd från överordnade chefsnivåer avseende verksamheternas måluppfyllelse och prestationer?	Delvis	
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?	Delvis	

Rekommendationer

Utifrån de iakttagelser och bedömningar vi har gjort i denna granskning rekommenderar vi Regionstyrelsen att tillse:

- Att i det kommande personalpolitiska programmet särskilt lyfta chefernas roll och deras förutsättningar och i synnerhet 1:a linjens chefer som vi anser är en grupp som bör ges särskild uppmärksamhet. Vi föreslår att det i programmet upprättas ett antal målsättningar som tydliggör Regionstyrelsens ambitioner för chefer.
- Att med utgångspunkt från det personalpolitiska programmet ta fram ändamålsenliga och effektiva metoder för att följa upp mål och resultat kopplat till ledarskap.
- Att arbetet som inletts med att förtydliga chefsrollen genom införandet av tillsvidare tjänster fortsätter, samt inom ramen för detta arbete, beakta de synpunkter som framkommit i denna granskning vad gäller outtalade förväntningar på chefsrollen samt balansen mellan chefernas ansvar och befogenheter.
- Att förutsättningar skapas så att chefer får möjlighet att ta del av de utbildningar som ges samt att möjligheterna till mentorsstöd kommuniceras tydligare. Vi anser även att utbildningserbjudandet till chefer med erfarenhet bör utvecklas.
- Att en riktlinje tas för vilket antal underställda medarbetare som anses skäligt att ha som chef. Denna riktlinje bör utformas med hänsyn till verksamhetens art samt personalsammansättning. Vi anser att detta är en viktig fråga för regionen i egenskap av arbetsgivare för att dels ge chefer rimliga förutsättningar och dels ur ett rekryteringsperspektiv för framtida chefer.
- Att en översyn sker av de IT-system som används av chefer i syfte att förbättra och förenkla användargränssnittet och därmed underlätta chefernas arbete.
- Att en utvärdering sker av chefernas behov av administrativt stöd samt vilket stöd cheferna ska ha ur ett arbetsgivarperspektiv.
- Att riktlinje för hur samtal ska genomföras mellan chef och överordnad chef aktualiseras och att uppföljning sker av dessa samtal.
- Att chefernas arbetsmiljö särskilt beaktas inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Detta kan exempelvis ske genom att särskilda skyddsronder/motsvarande genomförs där chefernas arbetssituation uppmärksammas.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Inledning	5
Bakgrund	5
Syfte och revisionsfrågor	5
Revisionskriterier	6
Avgränsning	6
Metod	6
Granskningsresultat	8
Inledning	8
Mål för utveckling av ledarskapet	8
lakttagelser	8
Bedömning	9
Metoder för uppföljning av ledarskapet	10
lakttagelser	10
Bedömning	11
Tydlighet i chefsuppdraget	12
lakttagelser	12
Bedömning	13
Utbildning och fortbildning i chefsuppdraget	13
lakttagelser	13
Bedömning	16
Tid för ledarskapet	16
lakttagelser	16
Bedömning	19

Återkoppling och stöd från överordnade chefsnivåer	20
lakttagelser	20
Bedömning	22
Ansvar, befogenheter och kunskaper	22
lakttagelser	22
Bedömning	24
Samlad bedömning	25
Rekommendationer	25
Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor	27
Bilagor	31

Inledning

Bakgrund

Region Värmland ska vara en attraktiv arbetsgivare där verksamhet och goda resultat alltid står i fokus. En viktig förutsättning för att uppnå detta är ett gott ledarskap. För åstadkomma detta behöver chefer på olika nivåer i organisationen ges adekvata förutsättningar. En grupp som är särskilt viktig i sammanhanget är de förutsättningar som ges till första linjens chefer.

Under den senaste tiden har ledarskapsfrågor kommit i fokus med koppling till ledarskapets betydelse för medarbetarnas arbetsmiljö. Det har rapporterats om medarbetare som lämnar sin anställning i regionen eller blir sjukskrivna på grund av hög arbetsbelastning. Chefer på olika nivåer inom exempelvis hälso- och sjukvård verkar i en komplex miljö med flera olika och vissa fall motstridiga intressen från politiker, förvaltning, profession och patienter.

Att säkerställa chefers förutsättningar för att utföra ett framåtsyftande ledarskap är av stor betydelse för utvecklingen av hälso- och sjukvården och övriga verksamheter inom Region Värmland. Insatser inom området ledarskap och medarbetarskap handlar bland annat om stöd i verksamhetsutveckling och förändringsprocesser men också om individuell handledning till chefer samt ledningsgruppsutveckling.

Regionen följer upp aktiviteter inom utvecklande ledar- och medarbetarskap inom målet "hållbart arbetsliv".

Mot ovanstående bakgrund har de förtroendevalda revisorerna beslutat att granska detta område.

Syfte och revisionsfrågor

Det övergripande syftet är att granska om Regionstyrelsen och nämnderna, utifrån sina ansvarsområden, säkerställer förutsättningarna för chefer i Region Värmlands olika verksamheter för att utöva sitt ledarskap.

- Har Regionstyrelsen och nämnderna, utifrån sina ansvarsområden, tillsett att det finns relevanta och mätbara mål i sina måldokument för utveckling av ledarskapet i organisationen?
- Har Regionstyrelsen och nämnderna, utifrån sina ansvarsområden, säkerställt att det finns ändamålsenliga och effektiva metoder för att följa upp resultaten av de uppdrag kring ledarskapet som lämnats i regionplanen och återredovisa resultaten till fullmäktige?
- Har innehållet i chefsuppdraget och de krav som ställs på en verksamhetschef tydliggjorts och är chefsuppdraget väl definierat och kommunicerat?

- Erbjuds verksamhetschefer en ändamålsenlig utbildning och fortbildning i form av exempelvis ledarskapsprogram, löpande fortbildning och mentorskap?
- Är tillräcklig tid avsatt i chefsförordnandet för ledarskapet i förhållande till de administrativa uppgifterna och är med avseende på ledarskapsrollen antalet direkt underställda skäligt i förhållande till förordnandet?
- Får verksamhetscheferna återkoppling och stöd från överordnade chefsnivåer avseende verksamheternas måluppfyllelse och prestationer?
- 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?

Revisionskriterier

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

- KL 6:6
- Styrdokument i form av regionplan och nämndplaner
- Protokoll från Regionstyrelsen samt nämnderna
- Övriga dokument med bäring på granskningsområdet

Avgränsning

Granskningen ligger till grund för ansvarsprovningen för år 2022 och omfattar Regionstyrelsen och samtliga nämnder (hälso- och sjukvårdsnämnden, kollektivtrafiknämnden, kultur- och bildningsnämnden, regionala utvecklingsnämnden, patientnämnden, hjälpmedelsnämnden samt kost- och servicenämnden).

Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Granskning av styrande och stödjande dokument
- Genomgång av Regionstyrelsens och nämndernas protokoll
- Intervjuer med följande funktioner:
 - Regionstyrelsens ordförande
 - HR-direktör
 - Enhetschef ledarskapsenheten
 - Förhandlingschef
 - Hälso- och sjukvårdsdirektör och HR-chef hälso- och sjukvården
 - Folkhälso- och kulturdirektör och HR-konsult
 - Kollektivtrafikdirektör
 - Regional utvecklingsdirektör
 - Tandvårdschef
 - Ordförande tillika huvudskyddsombud, Värmlands läkarförening
 - Ordförande tillika huvudskyddsombud, Vårdförbundet avdelning Värmland

- Fokusgruppsintervju med ett urval av första linjens chefer från hälso- och sjukvården
- Enkät till samtliga chefer inom Region Värmland. Syftet med enkätundersökningen var att undersöka hur chefer i regionen uppfattar sina förutsättningar för ledarskap. Totalt svarade 273 av 401 respondenter, vilket innebär en svarsfrekvens om 68 %. Svaren behöver därmed tolkas med viss försiktighet. Enkätundersökningen genomfördes under perioden 2022-05-12 till och med 2022-05-29.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Granskningsresultat

Inledning

I följande avsnitt redovisas de iakttagelser vi har gjort i samband med vår granskning. För varje revisionsfråga redovisas våra iakttagelser tillsammans med resultaten från vår enkät. Respektive revisionsfråga avslutas med en bedömning. I slutet av denna rapport finns en sammanfattande bedömning tillsammans med de rekommendationer som vi önskar lämna.

Mål för utveckling av ledarskapet

Revisionsfråga 1: Har Regionstyrelsen och nämnderna, utifrån sina ansvarsområden, tillsett att det finns relevanta och mätbara mål i sina måldokument för utveckling av ledarskapet i organisationen?

Iakttagelser

I Regionplan 2022-2024 framgår att Region Värmland under planperioden kommer att prioritera satsningar för att hela Värmland skyndsamt ska kunna återhämta sig efter covid-19-pandemin. Ett antal områden lyfts fram som särskilt viktiga i det fortsatta arbetet, varav utvecklande ledarskap utgör ett. I detta avseende nämns bland annat fokus på att ta tillvara på de positiva förändringarna av arbetssätt som pandemin har lett till.

Region Värmlands planeringsarbete utgår från den universella Agenda 2030, som inrymmer 17 mål för hållbar utveckling. De olika målen i Agenda 2030 sorteras in i de så kallade effektmålen, dvs. regionens fyra strategiska målområden;

- Trygga och nöjda invånare
- Attraktivt och hållbart Värmland
- God, jämlik och jämställd hälsa
- Hållbar organisation

Inom ramen för *Hållbar organisation* redogörs i regionplanen för vikten av strategisk kompetensförsörjning och ett hållbart arbetsliv. Bland annat framgår att "*Region Värmland ska erbjuda ett hållbart arbetsliv som kännetecknas av gott ledar- och medarbetarskap, god arbetsmiljö med ökat fokus på hälsofrämjande aspekter, enhetlig arbetsgivarpolitik och möjligheter till kompetensutveckling.*" Vidare framgår att "*Organisationen ska eftersträva ett ledar- och medarbetarskap som kan beskrivas med begreppen ansvar, kompetens, engagemang och vilja till samverkan. En väl fungerande dialog och ett samspel mellan ledare och medarbetare stärker regionens förutsättningar att nå positiva resultat och det kännetecknar också en attraktiv arbetsgivare.*"

Till effektmålen har, i regionplanen, ett antal indikatorer formulerats. En av indikatorerna inom ramen för *Hållbar organisation - Hållbart arbetsliv* rör ledarskapet; *Omsättning chefer – andel unika individer som innehar ett chefsuppdrag vid mättillfälle december 2022 och december 2021 av samtliga anställda chefer.* Indikatorn är satt till att 90 % är

anställda vid båda mättillfällena. Den andra indikatorn avser *Hållbart medarbetarengagemang (HME)*, med målet att index ska vara ökande.

Vidare anges i regionplanen vilka nämndsmål och uppdrag som respektive nämnd har tilldelats. Bland dessa återfinns inga specifika mål eller uppdrag som är kopplade till chefs-/ledarskap. I nämndsplanerna för år 2022 redogörs för målen för respektive nämnd och i vissa fall tillhörande indikatorer och målnivåer. I samtliga nämndsplaner framgår, i avsnittet rörande värdegrund, följande:

“Vår verksamhet kännetecknas av kunskap och kvalitet. Vi tar ansvar för att nå goda resultat genom att ha helhetssyn, vara kostnadseffektiva och ständigt utveckla vår kompetens och våra arbetssätt. Ett engagerat medarbetar- och ledarskap skapar förutsättningar för att vi tillsammans når våra mål.”

I hälso- och sjukvårdsnämndens nämndplan för år 2022 framgår att *“nämnden ska säkerställa och aktivt bidra till den nationella och sjukvårdsregionala nivån samt att hälso- och sjukvården bygger upp lokala strukturer och arbetssätt som stödjer det nationella systemet”*. I detta sammanhang nämns att det nationella systemet för kunskapsstyrning består av tre delar, varav stöd till verksamhetsutveckling och ledarskap utgör en del. Vi har i vår granskning inte kunnat utläsa hur arbetet med ledarskap konkret ska bedrivas. Utöver vad som angetts ovan, framgår det i övrigt inte något specifikt gällande ledarskap av nämndsplanerna.

Av de uppgifter vi har tagit del framgår att regionen inte har antagit någon ledarskapspolicy eller motsvarande dokument. I protokoll från Regionstyrelsens sammanträde 2022-01-25 § 6 framgår dock att HR-direktören har fått i uppdrag att i bred samverkan ta fram förslag till ett personalpolitiskt program. Enligt uppgift är ambitionen att förslaget ska presenteras under hösten 2022. Programmet kommer att bestå av flera delar, däribland ledarskap. Enligt uppgift kommer också mål att formuleras som sedan kommer att följas upp av politiken. I protokollet kan utläsas att bakgrunden till beslutet är att regionen i dagsläget saknar ett övergripande personalpolitiskt program som innehåller konkreta strategier, mål samt en arbetsgivarpolitisk inriktning.

I intervju med fackliga företrädare framförs att målsättningarna som cheferna har att jobba med i verksamheten inte alltid avspeglar den verklighet som råder. I sammanhanget framförs att man från fackligt håll anser att det finns en god samverkan med arbetsgivaren.

Bedömning

Har Regionstyrelsen och nämnderna, utifrån sina ansvarsområden, tillsett att det finns relevanta och mätbara mål i sina måldokument för utveckling av ledarskapet i organisationen?

Bedömning: *Delvis*

Vi bedömer att Regionstyrelsen har fattat beslut om mål i regionplanen inom målområdet hållbar organisation som har bäring på ledarskap. Mål har angivits för chefsomsättning samt HME som följs upp med hjälp av indikatorer. Vår granskning visar

dock att konkreta övergripande mål avseende ledarskap saknas. Avseende mål på nämnds nivå visar vår granskning att nämnderna saknar mål för ledarskap.

Vi noterar att det pågår ett arbete med att ta fram ett personalpolitiskt program med målsättningar där ledarskap kommer att utgöra en del.

Metoder för uppföljning av ledarskapet

Revisionsfråga 2: Har Regionstyrelsen och nämnderna, utifrån sina ansvarsområden, säkerställt att det finns ändamålsenliga och effektiva metoder för att följa upp resultaten av de uppdrag kring ledarskapet som lämnats i regionplanen och återredovisa resultaten till fullmäktige?

lakttagelser

I regionplanen för år 2022 ingår en uppföljningsplan för fullmäktige, där det tydliggörs vilka effektmål som följs upp på delårs- respektive helårsbasis. Till dessa finns olika indikatorer knutna, liksom indikatornivåer och varifrån uppgifterna ska hämtas (exempelvis olika mätverktyg, enkäter, system etc.). Som nämnts i föregående avsnitt kan vi i nämndsplanerna inte finna någon spårbarhet till specifika mål eller uppdrag som är kopplade till ledarskap.

Hållbar organisation - Hållbart arbetsliv var en målsättning i regionplanen för år 2021. I regionens årsredovisning för år 2021 redovisades måluppfyllelsen. Den indikator kring *omsättning av chefer* som redovisades i föregående kapitel användes även för år 2021 (mätpunkter var december 2021 respektive 2020). Utfallet uppgick till 83 %, vilket innebar att målet inte nåddes. Vad gäller HME gjordes ingen bedömning, mot bakgrund av att inget målvärde fanns att utgå från då det inte genomfördes någon medarbetarenkät under år 2020. Jämfört med år 2019 var resultatet för ledarskap oförändrat (medelvärdesindex 81 av maximala 100).

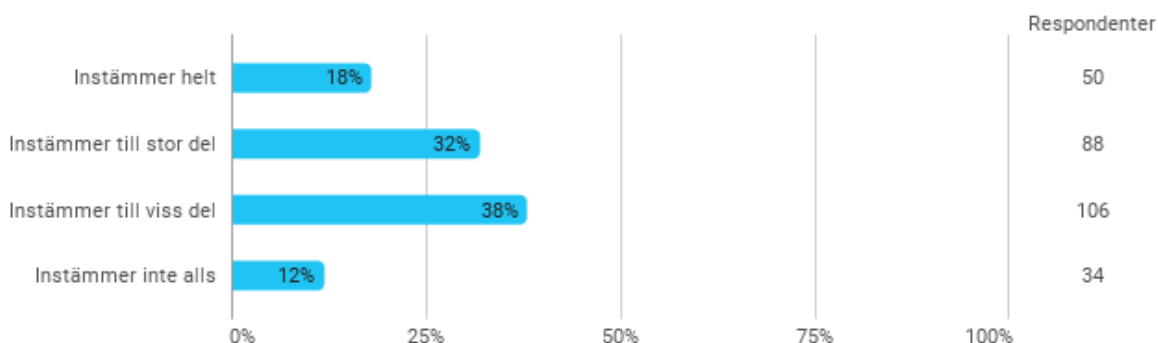
I nämndernas årsredovisningar för år 2021 framgår inte något specifikt kring ledarskap, med undantag för hälso- och sjukvårdsnämnden. I anslutning till redogörelsen utifrån *Hållbar organisation - Hållbart arbetsliv* framgår att nämnden haft fokus på att skapa goda förutsättningar för ledare och medarbetare under pandemin, i syfte att vården har kunnat vara av så god kvalitet som möjligt.

I granskningen framkommer att det i dagsläget inte sker någon uppföljning avseende ledarskap utöver det som följs inom ramen för *Hållbar organisation - Hållbart arbetsliv*. Vid vår genomgång av samtliga protokoll från Regionstyrelsens och nämndernas sammanträden under år 2021 samt första halvåret 2022 framgår att det inte har behandlats några frågor rörande chefs-/ledarskap i varken Regionstyrelsen eller i nämnderna. Som nämnts i föregående kapitel finns dock planer på att i det kommande personalpolitiska programmet formulera mål som också ska följas upp på politisk nivå.

I den enkät som vi inom ramen för granskningen genomfört har cheferna getts möjlighet att ta ställning till påståendet huruvida målen för chefsuppdraget regelbundet följs upp tillsammans med närmaste chef. Av diagram 1 nedan framgår att 12 procent av respondenterna inte instämmer alls i påståendet, 38 procent instämmer till viss del, 32

procent till stor del samt 18 procent som instämmer helt. Till påståendet i enkäten fanns även möjlighet för de svarande att lämna kommentarer. Bland dessa kommentarer framgår att uppföljning av målen framförallt sker inom ramen för medarbetarsamtal en gång per år. Vissa av de svarande framför att man har en mer frekvent uppföljning än så men det varierar hur konkret och strukturerad uppföljningen av målen är. I sammanhanget nämner flera av de svarande att chefsuppdraget är så pass omfattande och komplext att det är svårt att hinna arbeta med och följa upp samtliga mål.

Diagram 1. Målen för chefsuppdraget följs regelbundet upp tillsammans med min närmaste chef



Bedömning

Har Regionstyrelsen och nämnderna, utifrån sina ansvarsområden, säkerställt att det finns ändamålsenliga och effektiva metoder för att följa upp resultaten av de uppdrag kring ledarskapet som lämnats i regionplanen och återredovisa resultaten till fullmäktige?

Bedömning: *Delvis*

Vi bedömer att regionstyrelsen inte i tillräcklig utsträckning har säkerställt ändamålsenliga och effektiva metoder för att följa upp resultaten av ledarskapet. Vi konstaterar att Regionstyrelsens uppföljning av ledarskap i huvudsak sker i årsredovisningen. Vår granskning visar att Regionstyrelsen inte har formulerat några specifika uppdrag eller mål avseende ledarskap som sedan kan ligga till grund för en uppföljning.

Vi anser att det i nuläget saknas ett helhetsgrepp avseende mål och uppdrag samt uppföljning av ledarskap. I likhet med föregående revisionsfråga noterar vi att det pågår ett arbete med att ta fram ett personalpolitiskt program där ledarskap kommer att ingå och där mål för ledarskap kommer att formuleras.

Avseende nämnderna bedömer vi att det, förutom hälso- och sjukvårdsnämnden, saknas ändamålsenliga och effektiva metoder för att följa upp resultaten kopplat till ledarskap samt att nämnderna inte antagit några mål som kan ligga till grund för uppföljningen.

Vi konstaterar att de svar som lämnats i enkäten indikerar att det även finns brister i systematiken vad gäller uppföljning av mål mellan chef och dennes närmaste chef.

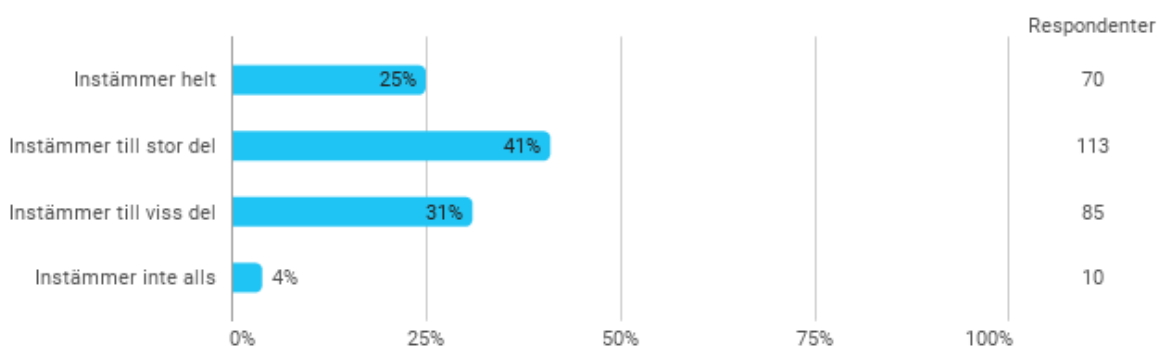
Tydlighet i chefsuppdraget

Revisionsfråga 3: Har innehållet i chefsuppdraget och de krav som ställs på en verksamhetschef tydliggjorts och är chefsuppdraget väl definierat och kommunicerat?

lakttagelser

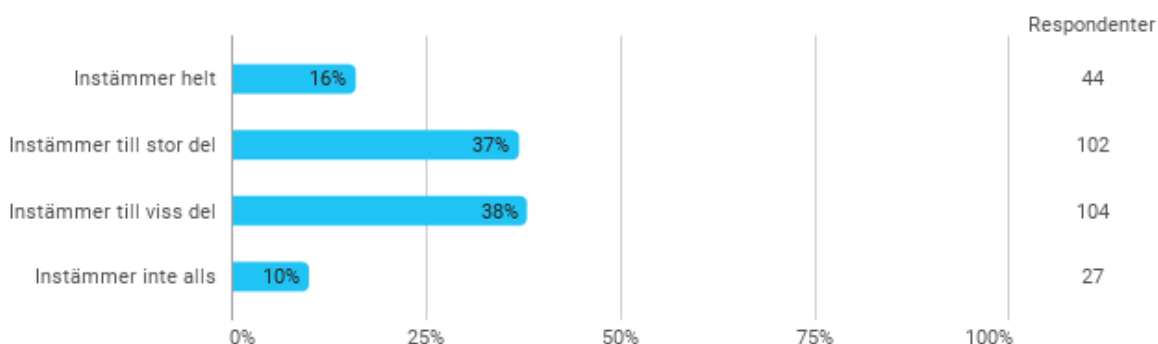
I vår enkät till cheferna ställdes en fråga om man upplever att det finns tydliga mål för uppdraget som chef. I diagram 2 nedan redovisas svaren. Av de svarande instämmer 25 procent helt i att det finns tydliga mål, 72 procent instämmer till stor del eller till viss del samt 4 procent som inte instämmer alls i påståendet. Även bland fritextsvaren kan utläsas att det varierar mellan de svarande huruvida man uppfattar att det finns tydliga mål för uppdraget. I sammanhanget nämns även svårigheten att formulera adekvata mål som går att följa upp på ett meningsfullt sätt.

Diagram 2. Det finns tydliga mål för mitt uppdrag som chef



Avseende påståendet i enkäten om huruvida de krav och förväntningar som finns på chefer uppfattas som tydliga och dokumenterade instämmer 16 procent helt, medan majoriteten (75 procent) instämmer till stor del eller till viss del. 10 procent instämmer inte alls i påståendet. Bland fritextsvaren kan exempelvis utläsas att flertalet anser att kraven upplevs som tydliga men att dessa krav inte är dokumenterade. I sammanhanget nämns också att även om chefsavtalet till viss del bidrar till att tydliggöra uppdraget, tillkommer ytterligare uppgifter som inte alltid är väl definierade.

Diagram 3. Jag anser att de krav och förväntningar som ställs på mig som chef är tydliga och dokumenterade



Nedan följer ett citat från fritextsvaren som illustrerar hur tydligheten i chefsuppdraget upplevs från en av de svarande:

“Hade önskat en arbetsbeskrivning gällande vad som förväntades av mig som chef när jag klev på uppdraget. Bara vilka system jag förväntades ha koll på och jobba i skulle ha underlättat. Jag hade önskat en plan med fasta punkter som jag skulle gå igenom första året.”

Regionen har fram tills nyligen tillämpat fyraåriga förordnanden för chefernas anställning. I syfte att stärka attraktiviteten som arbetsgivare och tydliggöra chefs- och ledarskapet som profession har under våren 2022 en övergång inletts till tillsvidare tjänster. Regiondirektören fattade vid regionledningens sammanträde 2022-03-30 § 91 beslut om att:

1. Region Värmland tecknar från och med 2022-05-01 enbart chefsavtal med tillsvidare tjänster.
2. Befintliga tidsbegränsade förordnanden övergår när de löper ut, om det är aktuellt, till tillsvidare tjänster.
3. Ledarskapsenheten får i uppdrag att ta fram program för chefsväxling inom Region Värmland.

De fackliga företrädarna framför att kraven på chefer inte är så tydliga vilket kan bidra till att försvåra chefsuppdraget. Vad gäller införandet av tillsvidareanställningar för chefer anser de fackliga företrädarna att detta bidrar till en ökad trygghet för cheferna.

Bedömning

Har innehållet i chefsuppdraget och de krav som ställs på en verksamhetschef tydliggjorts och är chefsuppdraget väl definierat och kommunicerat?

Bedömning: *Delvis*

Vi gör bedömningen att innehållet i chefsuppdraget och de krav som ställs på en chef till delar har tydliggjorts och kommunicerats. Vi anser att omställningen till tillsvidare tjänster för chefer har bidragit till att tydliggöra chefsuppdraget. Dock visar vår granskning att det finns förväntningar på chefer som inte är tydligt kommunicerade. Dessa “outtalade” förväntningar innebär enligt vår uppfattning att förutsättningarna för chefsuppdraget försvåras.

Utbildning och fortbildning i chefsuppdraget

Revisionsfråga 4: Erbjuds verksamhetschefer en ändamålsenlig utbildning och fortbildning i form av exempelvis ledarskapsprogram, löpande fortbildning och mentorskap?

lakttagelser

Vi har i vår granskning tagit del av beslut, fattade av tidigare landstingsledning, gällande att begreppet *Utvecklande ledarskap* utgör regionens ledarskapsfilosofi.

Ledarskapsenheten i Region Värmland erbjuder ett antal olika utbildningar riktade till chefer och ledare i verksamheterna. Vi har inom ramen för granskningen tagit del av en

sammanställning över de utbildningar som är planerade att genomföras under hösten 2022. Dessa är följande:

- *Utvecklande ledarskap* (4 dagar)
- *Indirekt ledarskap* (4 dagar)
- *Motiverande samtal MI för chefer* (3 dagar) samt
- *Konfliktanalys och konflikthantering för chefer* (3 dagar)

I intervju uppges även att ett antal längre utbildningar planeras från hösten 2022 när det gäller följande utbildningar:

- *Nästa chef i Region Värmland* som riktar sig till framtida chefer som är anställda i regionen men i dagsläget inte har något chefsuppdrag (7 dagar utsträckt över ett halvår).
- *Ny chef i Region Värmland* som riktar sig till samtliga nyanställda chefer (14 dagar utsträckt över ett år). Utbildningsstart var sjätte månad.
- *Erfaren chef i Region Värmland* som riktar sig till de chefer som arbetar som chef en lite längre tid (14 dagar utsträckt över ett år).

Utöver ovan nämnda utbildningar så erbjuds cheferna ett antal utbildningar inom en rad specifika områden som exempelvis ekonomi, olika IT-stöd samt arbetsmiljö.

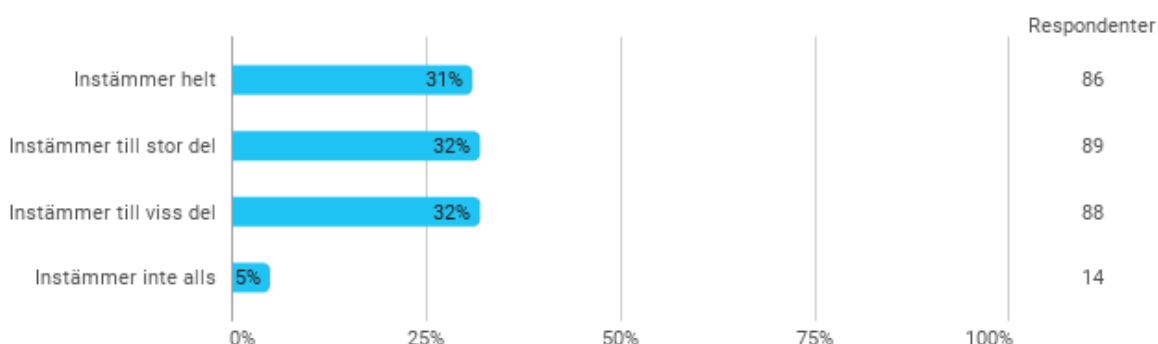
För nya chefer genomförs en introduktionsdag och det finns även en checklista med en sammanställning över vad man som ny chef behöver få information om och vilka områden man behöver ha kunskap om (exempelvis stödsystem etc.). Likaså framhålls även att samtliga chefer erbjuds individuellt stöd i form av handledning eller coaching av en organisationskonsult. Noterbart är att alla insatser som erbjuds, exempelvis från ledarskapsenheten, är fria att nyttja för samtliga chefer, vilket innebär att den egna verksamhetens budget inte påverkas.

Utöver de utbildningar som ledarskapsenheten erbjuder, finns även digitala utbildningar genom tjänsten iKnow, som chefer kan ta del av.

I vår enkät gavs cheferna möjlighet att svara på påståendet om huruvida man erbjuds utbildning i rollen som chef (diagram 4 nedan). Av cheferna uppgav 5 procent att man inte instämde alls medan resterande 95 procent uppgav att man erbjuds utbildning men i varierande utsträckning.

Flertalet respondenter anger dock i sina fritextsvar att möjligheterna till att kunna delta i de utbildningar som erbjuds är begränsade, detta till följd av framförallt tidsbrist. Likaså framhålls covid-19-pandemin ha bromsat möjligheterna till genomförande och deltagande i utbildningar.

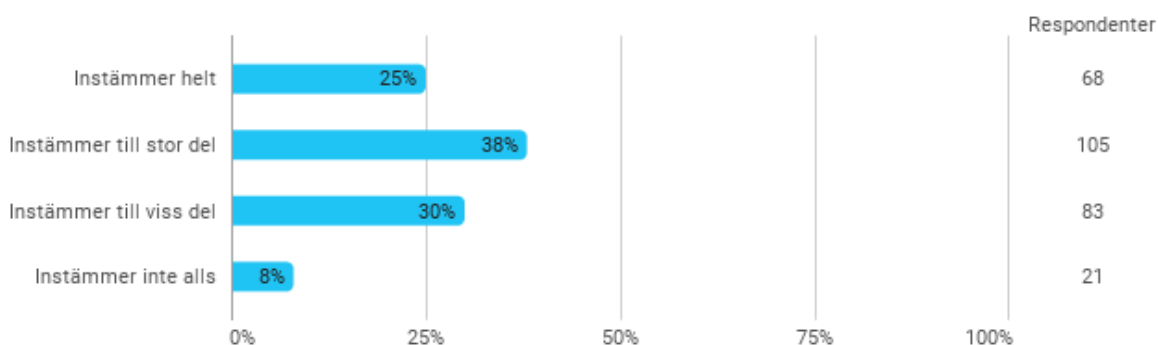
Diagram 4. Jag anser att jag erbjuds möjlighet till utbildning i min roll som chef



Majoriteten av de som svarat på enkäten anser att utbildningar erbjuds i någon utsträckning. Flera respondenter lyfter i sina fritextsvar att ansvaret för att hålla koll på vilka utbildningar som kan vara relevanta i ens chefsroll i huvudsak faller på en själv. I sammanhanget nämns att de utbildningar som erbjuds i första hand riktar sig till nyare chefer, medan det inte finns ett motsvarande utbud av utbildningar som riktar sig till mer erfarna chefer. Bland enkätsvaren återfinns även kommentarer om att personlig utveckling erbjuds i stor utsträckning.

I enkäten gjordes följande påstående "Jag anser att de utbildningar som jag erbjuds bidrar till att utveckla mig i min chefsroll". Av diagram 5 nedan kan utläsas att 8 procent av de svarande inte instämmer i att de utbildningar som erbjuds bidrar till utveckling i chefsrollen. Resterande 92 procent anser att utbildningarna i mer eller mindre utsträckning bidrar till att utveckla chefsrollen.

Diagram 5. Jag anser att de utbildningar som jag erbjuds bidrar till att utveckla mig i min chefsroll



Regionstyrelsens ordförande framför att man från Regionstyrelsens sida inte följer upp chefsutbildningar i särskild ordning i nuläget men att man har konstaterat att det finns en utbildningsskuld till chefer. Denna skuld beror enligt Regionstyrelsens ordförande till delar på att pandemin innebar att många utbildningstillfällen inte kunde genomföras. Enligt verksamhetsföreträdare följs det på verksamhetsnivå upp vilka chefer som gått

vilka utbildningar, men ingen rapportering av genomförda utbildningar sker till nämnd eller regionstyrelsen.

Vad gäller möjligheterna till att få mentorsstöd konstaterar vi både av enkätsvaren och av intervjuerna att det råder delade uppfattningar. En del de svarande i enkäten framhåller att det hade varit bra att bli erbjuden en mentor, medan andra framhåller att man haft tillgång till mentor och/eller handledare. Mentorn har då oftast varit någon utanför den egna organisationen. En del uppfattar att mentorskapet fungerat mycket bra och utgjort ett stöd, samtidigt som andra uppger att stödet inte har gett så mycket.

Bedömning

Erbjuds verksamhetschefer en ändamålsenlig utbildning och fortbildning i form av exempelvis ledarskapsprogram, löpande fortbildning och mentorskap?

Bedömning: *Delvis*

Vi gör bedömningen att det till delar erbjuds en ändamålsenlig utbildning samt fortbildning till verksamhetschefer. Vår granskning visar att det finns ett utbud av utbildningar som är riktat till chefer. Vi kan dock konstatera att det är svårt för chefer att avsätta tillräckligt med tid för att genomföra utbildningar. Till detta kommer den utbildningsskuld till cheferna som pandemin har orsakat. Vår granskning pekar även på ett behov av att tydligare "marknadsföra" vilka chefsutbildningar som erbjuds samt utveckla utbildningserbjudandet även till mer erfarna chefer.

Vi konstaterar att möjligheterna till mentorsstöd behöver tydliggöras och att det kan finnas skäl för att i större utsträckning utvärdera det mervärde som mentorstödet bidrar med.

Tid för ledarskapet

Revisionsfråga 5: Är tillräcklig tid avsatt i chefsförordnandet för ledarskapet i förhållande till de administrativa uppgifterna och är med avseende på ledarskapsrollen antalet direkt underställda skäligt i förhållande till förordnandet?

lakttagelser

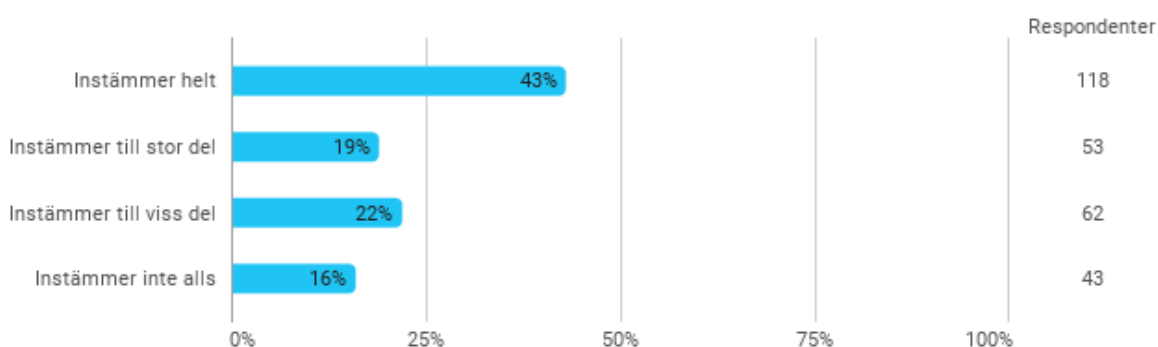
Inom Region Värmland finns inte något beslutat riktmärke eller maxtak för hur många direkt underställda medarbetare som anses vara ett rimligt för en chef (kontrollspann). I granskningen ges uttryck för att antalet direkt underställda medarbetare per chef varierar mellan regionens olika verksamheter. I vår enkät ställdes en fråga rörande hur många underställda medarbetare cheferna har (se bilaga). Vi kan av enkätsvaren utläsa att 48 procent av de svarande har mellan 11 och 30 medarbetare, medan resterande antingen har maximalt tio eller 31 eller fler direkt underställda medarbetare.

Huruvida respondenterna uppfattar att antalet underställda medarbetare är rimligt i förhållande till uppdraget framgår av diagram 6 nedan. Av diagrammet framgår att 43 procent av de svarande instämmer helt i påståendet att antalet medarbetare är rimligt,

medan 16 procent inte instämmer alls i påståendet. Övriga instämmer till stor del (19 procent) eller till viss del (22 procent).

Av fritextsvaren kan utläsas att flertalet respondenter bedömer att omkring 20-30 direkt underställda medarbetare är ett rimligt antal. Både i enkätsvaren och vid intervjuer framhålls att belastningen på chefen dels handlar om antalet underställda, men dels också hur sammansättningen av gruppen ser ut vad gäller olika yrkesgrupper. Många chefer har ansvar för flera olika yrkesgrupper och ibland är medarbetarna utspridda på olika geografiska platser, vilket beskrivs medföra särskilda utmaningar. Utöver de ordinarie medarbetarna finns också ofta vikarier inne i verksamheterna vilket också påverkar chefernas förutsättningar. Flera av respondenterna i enkäten beskriver att de nyligen minskat antalet direkt underställda medarbetare tack vare förändringar i chefsstrukturen.

Diagram 6. Jag anser att det antal medarbetare som jag har som direkt underställda är rimligt i förhållande till mitt uppdrag



Av våra intervjuer samt de svar som lämnats i enkäten ges uttryck för att cheferna upplever att de administrativa åtagandena ökar. Detta påverkar i sin tur förutsättningarna för att kunna utöva ett nära ledarskap i förhållande till medarbetarna. Flera respondenter uppger att man arbetar som regel mer än 40 timmar per vecka för att hinna med alla krav som ställs. I sammanhanget nämns särskilt de olika digitala stödsystem som ska hanteras (som enligt uppgift inte alltid interagerar med varandra på ett smidigt sätt) samt att schemaläggning och rekryteringar tar mycket tid i anspråk och fordrar en omfattande administration. Detta skapar svårigheter vad gäller långsiktig planering och utveckling av den egna verksamheten. En av respondenterna i enkäten kommenterar sin arbetssituation på följande sätt:

“Mycket tid går åt till möten och administrativt arbete för att lösa mer eller mindre akuta uppgifter i nutid. Önskar mer möjlighet till strategiskt och långsiktigt arbete med samsyn, styrning och implementering "uppifrån".”

Utmaningen kring att hantera de digitala stödsystemen är ett återkommande ämne både vid intervjuer och i enkätsvaren. Bland annat framhålls att flertalet system uppfattas snarlika varandra och att det i samband med införande av ett nytt system krävs tid för att sätta sig in i hur det fungerar. I anslutning till detta nämns även att vissa IT-stöd bidrar till en ökad arbetsbelastningen för cheferna istället för att underlätta deras arbete. Utöver

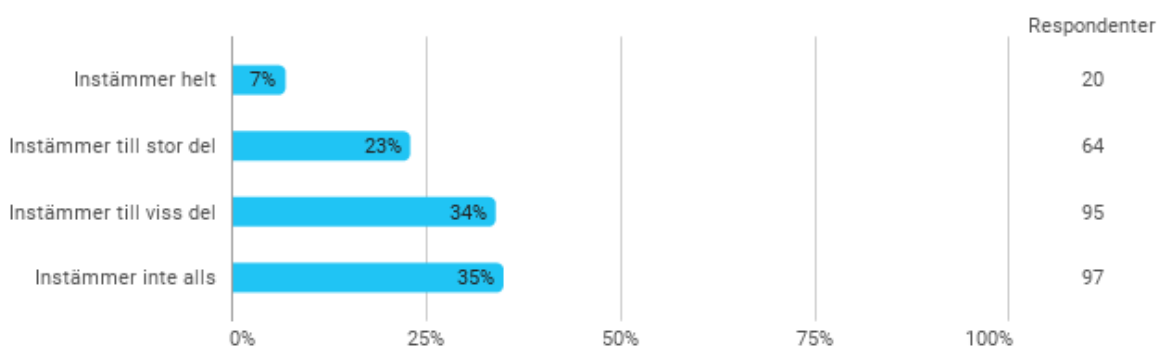
de digitala stödsystemen efterfrågas också ett mer lättillgängligt stöd från exempelvis HR, vilket flera av enkätrespondenterna och de intervjuade framhåller är en utmaning i dagsläget. Nedan följer ett citat ur enkäten, som sammanfattar vad flertalet svarande gett uttryck för:

“Alldeles för mycket administrativa sysslor. Många olika system som man ska in i regelbundet. Ofta måste man fylla i så mycket uppgifter så att vinsten av att få stöd är marginell, t.ex. vid publicering av annonser eller lägga ärenden till HR/lön. Vissa uppgifter måste hämtas från ett system för att kunna registreras i ett annat, t.ex. personnummer får hämtas från Heroma varje gång man ska lägga ett ärende till HR/lön. Väl där ska personnumret in i både formuläret och bifogad rapport. Systemen verkar vara framtagna för att uppfylla krav från stödfunktionerna men helt utan hänsyn till de som är användare (chefer). Det förekommer också krav på att vi ska fylla i tertiärrapporter mm utan instruktion eller återkoppling.”

Av diagram 7 nedan framgår att 35 % av respondenterna inte instämmer alls i att det råder en rimlig balans mellan tiden för ledarskap i förhållande till de administrativa uppgifterna som ska lösas. 7 procent instämmer helt i att det balans råder, medan 23 procent instämmer till stor del och 34 procent till viss del. En av respondenterna i enkäten lämnade följande kommentar:

“Jag trivs med mitt arbete och uppdrag men önskar bättre balans mellan arbete och fritid. Hinner inte med det administrativa och till viss del operativa som jag bedömer att det finns behov av utan att arbeta mer än 40 h i veckan.”

Diagram 7. Jag anser att det råder en rimlig balans mellan den tid jag har för att utöva mitt ledarskap i förhållande till de administrativa uppgifter som jag har att lösa

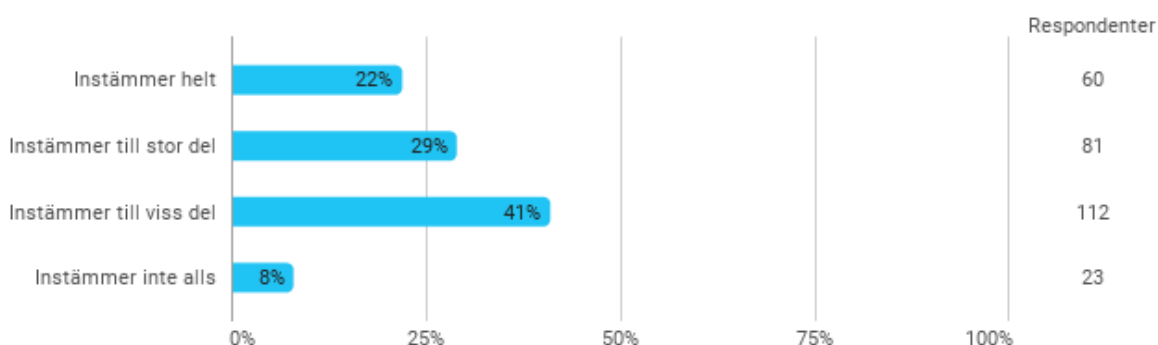


Som nämnts ovan ges i granskningen uttryck för att många delar i rollen som chef innebär administrativt arbete och hantering av flertalet olika stödsystem. I både enkäten och vid intervjuer framhålls vikten av tillgång till olika former av stöd, både operativt och administrativt. I sammanhanget nämns också att stöd i form av exempelvis HR-resurser finns att tillgå, men att det ofta tar tid att få svar även på enklare frågor. Samtidigt finns de som är nöjda med det stöd som finns att tillgå. Nedan följer ett exempel ur enkäten:

“Känner mig väldigt nöjd med det stöd vi har från HR och ledningsstödsenheten. Älskar att man arbetat mer med värdegrund de senaste åren.”

I diagram 8 nedan framgår att 22 procent av de svarande instämmer helt i att man får det chefsstöd som anses behövas i rollen som chef, medan 8 procent inte instämmer alls. I övrigt instämmer 29 procent till stor del och 41 procent instämmer till viss del.

Diagram 8. Jag får det chefsstöd som jag anser att jag behöver i min roll som chef



Vi har inom ramen för granskningen inte tagit del av någon analys kring vilket behov av stöd som chefer på olika nivåer anser sig behöva. I granskningen ges dock uttryck för att chefers utmaningar med administrativa uppgifter har tagits upp i samband med chefsdagar under året. Graden av återkoppling och eventuella beslut om åtgärder uppfattas dock vara begränsad.

De fackliga företrädarna framför att de IT-stöd som cheferna har tillgång till inte utgör det stöd som är tänkt. Detta på grund av att systemen upplevs som svåra att arbeta med. Bland IT-systemen omnämns särskilt HR-systemet som särskilt tungarbetat. Detta system används frekvent av cheferna exempelvis i samband med anställning av medarbetare.

Bedömning

Är tillräcklig tid avsatt i chefsförordnandet för ledarskapet i förhållande till de administrativa uppgifterna och är med avseende på ledarskapsrollen antalet direkt underställda skäligt i förhållande till förordnandet?

Bedömning: *Nej*

Vi bedömer att chefer saknar tillräckligt med tid för att kunna utöva ledarskapet i förhållande till de administrativa uppgifter som ett chefsförordnande innebär. Vi gör denna bedömningen utifrån att IT-systemen upplevs som svårtillgängliga och inte utgör ett adekvat stöd till chefer. Vår granskning visar även att tillgången och nivån på administrativt stöd från exempelvis HR-funktionen i vissa lägen anses vara bristande. Vi anser att det är en brist att det inte har genomförts någon genomgripande analys av vilka former av stöd som chefer har behov av.

Vi bedömer att det är en brist att det saknas en riktlinje för chefer vilket antal underställda medarbetare som anses skäligt att ha med hänsyn till verksamhetens art.

Vår granskning visar att det finns stora variationer mellan chefer över vilket antal medarbetare man ansvarar för. Vi anser att detta är en viktig fråga för regionen som arbetsgivare att hantera.

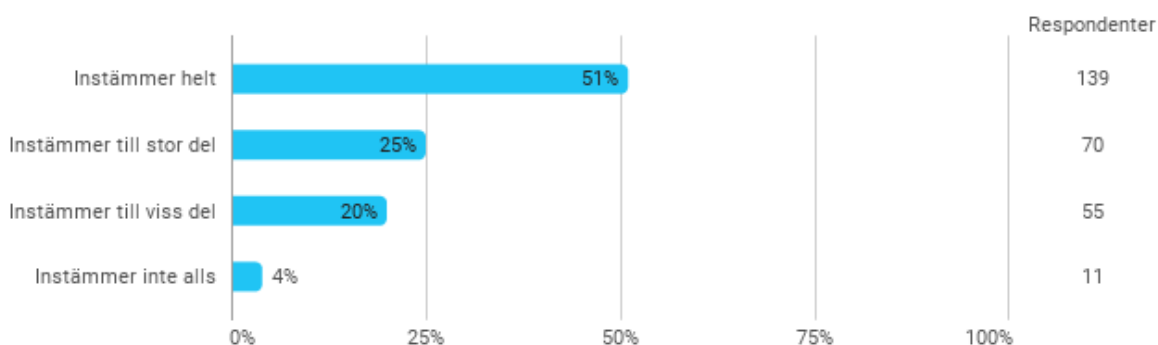
Återkoppling och stöd från överordnade chefsnivåer

Revisionsfråga 6: Får verksamhetscheferna återkoppling och stöd från överordnade chefsnivåer avseende verksamheternas måluppfyllelse och prestationer?

lakttagelser

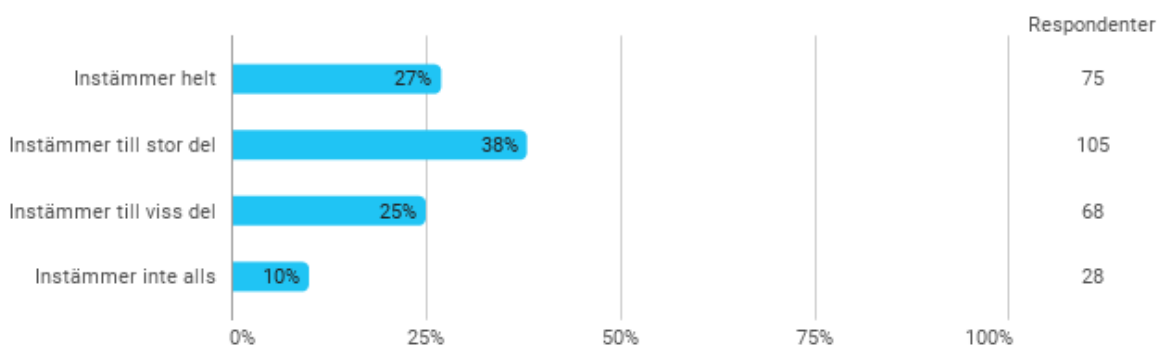
I vår enkät ställdes ett påstående om samtal genomförs med närmaste chef (se diagram 9 nedan). Av svaren framgår att 51 procent av de svarande anser att de har regelbundna samtal med sin närmaste chef. I både enkätsvaren och vid intervjuer lyfter flera chefer att strukturerade samtal (t ex medarbetarsamtal) genomförs en gång per år. Samtidigt anges att de strukturerade samtalen inte alltid genomförs enligt plan men att sker en löpande dialog på mer informell basis. I de fall strukturerade samtal inte genomförs framhålls detta i vissa fall bero på att man själv valt bort detta, i andra fall att närmaste chef inte anser sig ha tillräckliga förutsättningar för att kunna genomföra samtalen.

Diagram 9. Jag har regelbundet samtal med min närmaste chef i form av medarbetarsamtal mm



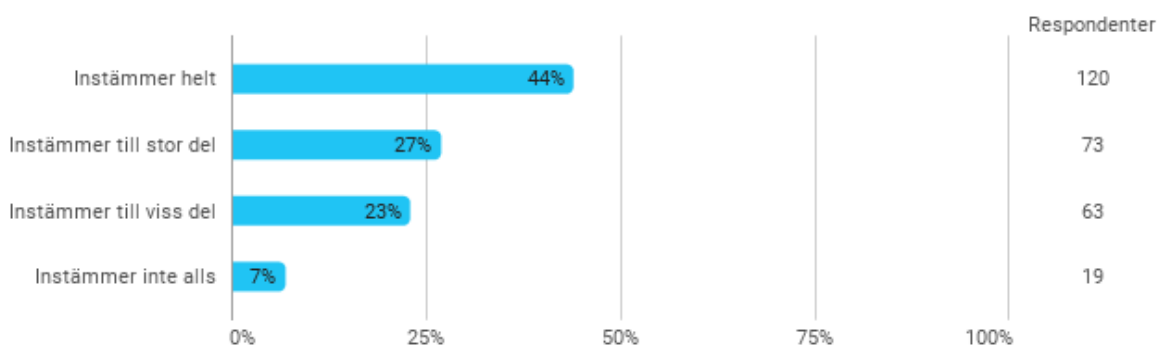
I nedanstående diagram (diagram 10) kan utläsas att det bland de svarande finns varierande uppfattningar om förekomsten av återkoppling från närmaste chef om mål och hur verksamheten presterar. Av de svarande instämmer 27 procent helt i påståendet medan 10 procent inte instämmer alls. Resterande 63 procent instämmer till stor del eller till viss del. Flera av de svarande framhåller att det är dem själva som rapporterar "uppåt" till sin chef och inte tvärtom. Samtidigt ges uttryck för att den återkoppling som sker ofta kommer från exempelvis ekonom och HR-funktion och inte från närmaste chef. I sammanhanget återkommer reflektioner om att det är svårt att formulera mål som kan följas upp och som innebär att alla känner ansvar och arbetar för att nå målen. Det ges också uttryck för att ett stort fokus upplevs ligga på högt ställda produktionsmål, där frågor som rör arbetsmiljö och patientnöjdhet upplevs bli sekundära.

Diagram 10. Jag får regelbunden återkoppling från min närmaste chef om hur vi når våra mål och hur verksamheten presterar vad gäller verksamhet, medarbetare, ekonomi mm



Avseende tillgång till stöd från närmaste chef (diagram 11 nedan) instämde 44 procent av de svarande helt i påståendet, 27 procent instämmer till stor del medan 23 procent instämmer till viss del. Resterande 7 procent instämmer inte alls. Bland fritextsvaren kan utläsas att uppfattningen om stödet från närmaste chef varierar. Medan en del är nöjda med det stöd som erhålls och upplevs ha ett gott samarbete med sin närmaste chef framhåller andra att exempelvis organisatoriska förutsättningar och tidsbrist begränsar möjligheten till att kunna få ett adekvat stöd. Ett konkret exempel som nämns är att närmaste chef inte har mandat att förändra nyckeltalen för bemanning trots att behov av detta upplevs finnas.

Diagram 11. Jag anser att jag får ett bra stöd från min närmaste chef (dvs. den chef som jag har medarbetarsamtal med)

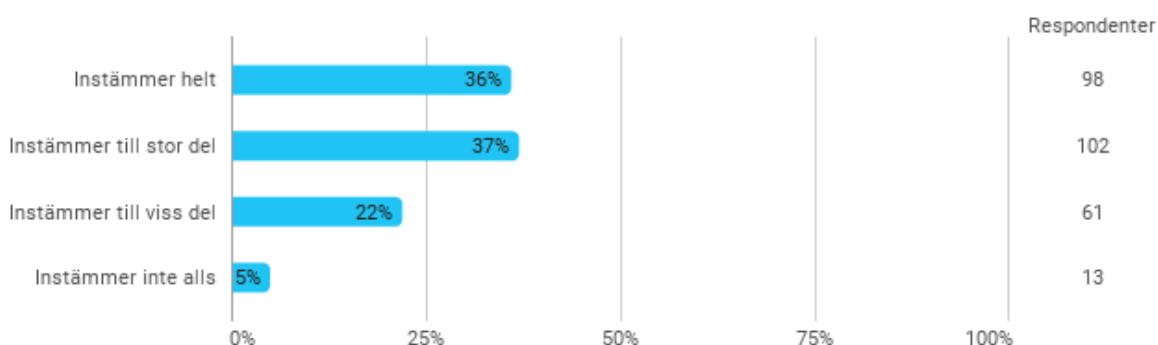


Ovanstående bild från vår enkät bekräftas i våra intervjuer där flertalet framhåller den goda relation som man anser sig ha med sin närmaste chef. De intervjuade framförde även att tillgången till stöd från närmaste chef, när behov föreligger, är en viktig förutsättning för att känna trygghet i sitt uppdrag som chef/ledare.

I vår enkät har cheferna getts möjlighet att svara på huruvida man känner sig uppskattad för sina insatser som chef. Som framgår av diagram 12 nedan instämmer 36 procent helt och 37 procent till stor del. Flera av de svarande har i fritextsvar angett att man känner sig uppskattad av sina medarbetare men inte i samma utsträckning av sin närmaste chef eller ledningen. Flertalet av de svarande uppger att de är nya i sin roll

som chef och därför ännu inte kan uttala sig i frågan. Vidare framgår vissa kommentarer om att feedbacken man erhåller avseende sitt ledarskap kan utvecklas.

Diagram 12. Jag känner mig uppskattad för mina insatser som chef



Bedömning

Får verksamhetscheferna återkoppling och stöd från överordnade chefsnivåer avseende verksamheternas måluppfyllelse och prestationer?

Bedömning: *Delvis*

Vi bedömer att cheferna i viss utsträckning får återkoppling och stöd från överordnade chefsnivåer avseende verksamheternas måluppfyllelse och prestationer. Vår granskning visar att samtal genomförs mellan chef och närmaste överordnad men att de inte alltid sker strukturerat.

Vad gäller återkoppling från närmaste chef visar granskningen att denna i vissa fall är bristande. Avseende tillgången till stöd från närmaste chef så uppfattar vi att detta till övervägande del fungerar väl men att det finns brister vad gäller graden av uppskattning som erhålls från närmaste chef.

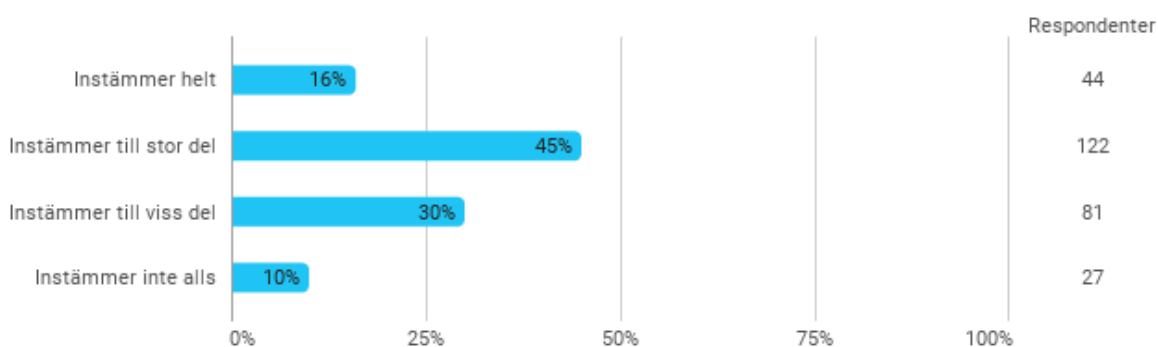
Ansvar, befogenheter och kunskaper

Revisionsfråga 7: 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

Av diagram 13 nedan framgår att 45 % av respondenterna i enkäten anser att det till stor del finns en balans mellan ansvar och befogenheter i chefsuppdraget. 10 % instämmer inte alls i påståendet. Både vid intervjuer och av enkätsvaren framgår att chefernas befogenheter är begränsade, exempelvis vad gäller bemanningsfrågor och lönesättning av medarbetare.

Diagram 13. Jag anser att det finns en balans mellan det ansvar som jag har som chef och de befogenheter som jag har i mitt chefsuppdrag



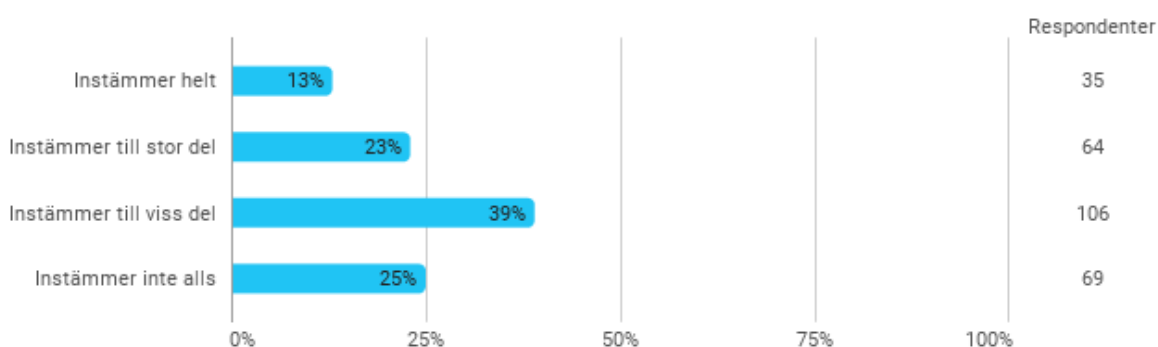
Vi har inom ramen för granskningen fått del av en *mall för undersökning av chefs arbetsmiljö - riskbedömning och handlingsplan*. I mallen framgår att denna kan användas för undersökning av chefernas arbetsmiljö och vara ett stöd i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Frågorna utgår från SKR¹:s checklista för chefs arbetsmiljö. I våra intervjuer av chefer har inte någon åberopat denna mall.

Vad gäller huruvida uppföljning av chefers arbetsmiljö sker i tillräcklig utsträckning kan vi i enkätsvaren utläsa att uppfattningarna varierar. 39 % instämmer till viss del och 25 % inte alls. Totalt 36 % instämmer helt eller till stor del. Både bland fritextsvaren samt vid intervjuer ges uttryck för att huvudfokus i arbetsmiljöarbetet ligger på medarbetare och att arbetsmiljön för chefer inte står lika högt på agendan. Några respondenter nämner att chefs arbetsmiljö börjat lyftas mer än tidigare men majoriteten framhåller att det inte sker i någon större utsträckning. Flera av de svarande framför att uppdraget som chef innebär att man har arbetsveckor på mellan 50 - 60 timmar.

Ett exempel på fritextsvar som beskriver arbetsmiljön är följande:

“Chefers arbetsmiljö hamnar i skymundan, känns som att chefer förväntas vara “supermänniskor”. Arbetsmiljö för chefer behöver komma tydligare på agendan.”

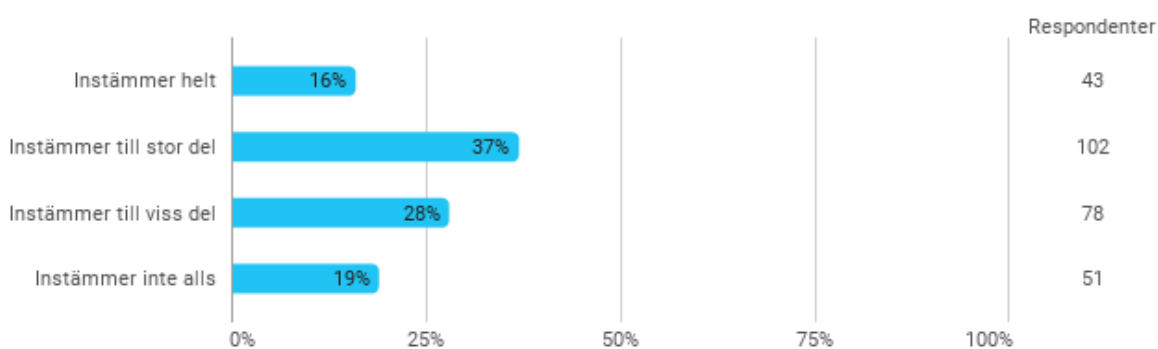
Diagram 14. Jag anser att arbetsmiljön för mig som chef följs upp i tillräcklig utsträckning



¹ Sveriges kommuner och regioner

19 % av enkätrespondenterna instämmer inte alls i att arbetsmiljön som chef är god och 16 % instämmer helt. Övriga totalt 65 % instämmer till stor eller till viss del. Bland fritextsvaren kan utläsas att flertalet chefer anser att chefsuppdraget är stort, att antalet uppgifter ökar samt att man upplever en förväntan om att alltid behöva vara tillgänglig. I sammanhanget nämns bland annat bemanningsproblem i vissa verksamheter som en bidragande orsak till hög arbetsbelastning, en påfrestande arbetsmiljö och begränsade möjligheter till ledarskap. Vad gäller chefers arbetsmiljö påtalas också i enkäten vikten av att lyfta chefers arbetsmiljö upp på agendan och samtidigt också uppmärksamma medarbetare om deras roll i hela arbetsplatsens, inklusive chefens, arbetsmiljö.

Diagram 15. Jag anser att arbetsmiljön för mig som chef är god



Fackliga företrädare framhåller att chefernas arbetsmiljö inte ges tillräcklig stor uppmärksamhet i nuläget. Detta förhållande gäller i synnerhet för 1:a linjens chefer/enhetschefer.

Bedömning

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?

Bedömning: *Delvis*

Vår granskning visar att verksamhetschefernas bedömning av sina förutsättningar gällande ansvar, befogenheter och kunskap delvis överensstämmer med det ansvar, befogenheter och kunskap de anser sig behöva för att fullfölja sitt uppdrag. Av vår enkät framgår att verksamhetscheferna till övervägande del anser att det finns en balans mellan ansvar och befogenheter i deras uppdrag.

Vad gäller chefernas arbetsmiljö, vilket vi anser vara en mycket viktig aspekt för att skapa goda förutsättningar, visar vår granskning att chefernas arbetsmiljö inte uppmärksammas i tillräcklig utsträckning. Vidare framgår att uppföljning av chefernas arbetsmiljö behöver förbättras.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Värmland genomfört en granskning av förutsättningar för ledarskap. Granskningens syfte är att granska om Regionstyrelsen och nämnderna, utifrån sina ansvarsområden, säkerställer förutsättningarna för chefer i Region Värmlands olika verksamheter för att utöva sitt ledarskap.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att Regionstyrelsen och nämnderna *endast delvis* säkerställer förutsättningarna för chefer i Region Värmlands olika verksamheter att utöva sitt ledarskap.

Rekommendationer

Utifrån de iakttagelser och bedömningar vi har gjort i denna granskning rekommenderar vi Regionstyrelsen att tillse:

- Att i det kommande personalpolitiska programmet särskilt lyfta chefernas roll och deras förutsättningar och i synnerhet 1:a linjens chefer som vi anser är en grupp som bör ges särskild uppmärksamhet. Vi föreslår att det i programmet upprättas ett antal målsättningar som tydliggör Regionstyrelsens ambitioner för chefer.
- Att med utgångspunkt från det personalpolitiska programmet ta fram ändamålsenliga och effektiva metoder för att följa upp mål och resultat kopplat till ledarskap.
- Att arbetet som inletts med att förtydliga chefsrollen genom införandet av tillsvidare tjänster fortsätter, samt inom ramen för detta arbete, beakta de synpunkter som framkommit i denna granskning vad gäller uttalade förväntningar på chefsrollen samt balansen mellan chefernas ansvar och befogenheter.
- Att förutsättningar skapas så att chefer får möjlighet att ta del av de utbildningar som ges samt att möjligheterna till mentorsstöd kommuniceras tydligare. Vi anser även att utbildningserbjudandet till chefer med erfarenhet bör utvecklas.
- Att en riktlinje tas för vilket antal underställda medarbetare som anses skäligt att ha som chef. Denna riktlinje bör utformas med hänsyn till verksamhetens art samt personalsammansättning. Vi anser att detta är en viktig fråga för regionen i egenskap av arbetsgivare för att dels ge chefer rimliga förutsättningar och dels ur ett rekryteringsperspektiv för framtida chefer.
- Att en översyn sker av de IT-system som används av chefer i syfte att förbättra och förenkla användargränssnittet och därmed underlätta chefernas arbete.
- Att en utvärdering sker av chefernas behov av administrativt stöd samt vilket stöd cheferna ska ha ur ett arbetsgivarperspektiv.
- Att riktlinje för hur samtal ska genomföras mellan chef och överordnad chef aktualiseras och att uppföljning sker av dessa samtal.

- Att chefernas arbetsmiljö särskilt beaktas inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Detta kan exempelvis ske genom att särskilda skyddsronder/motsvarande genomförs där chefernas arbetssituation uppmärksammas.

Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning
1. Har Regionstyrelsen och nämnderna, utifrån sina ansvarsområden, tillsett att det finns relevanta och mätbara mål i sina måldokument för utveckling av ledarskapet i organisationen?	Delvis Regionstyrelsen har fattat beslut om mål i regionplanen inom målområdet hållbar organisation som har bäring på ledarskap. Mål har angivits för chefsomsättning samt HME som följs upp med hjälp av indikatorer. Dock saknas konkreta övergripande mål avseende ledarskap saknas. Nämnderna saknar mål för ledarskap. Det pågår ett arbete med att ta fram ett personalpolitiskt program med målsättningar där ledarskap kommer att utgöra en del.
2. Har Regionstyrelsen och nämnderna, utifrån sina ansvarsområden, säkerställt att det finns ändamålsenliga och effektiva metoder för att följa upp resultaten av de uppdrag kring ledarskapet som lämnats i regionplanen och återredovisa resultaten till fullmäktige?	Delvis Vi bedömer att Regionstyrelsen inte i tillräcklig utsträckning har säkerställt ändamålsenliga och effektiva metoder för att följa upp resultaten av ledarskapet. Regionstyrelsens uppföljning av ledarskap sker i huvudsak i årsredovisningen. Regionstyrelsen inte har formulerat några specifika uppdrag eller mål avseende ledarskap som kan ligga till grund för en uppföljning. Vi anser att det i nuläget saknas ett helhetsgrepp avseende mål och uppdrag samt uppföljning av ledarskap. Avseende nämnderna bedömer vi att det, förutom hälso- och sjukvårdsnämnden, saknas ändamålsenliga och effektiva metoder för att följa upp resultaten kopplat till ledarskap samt att nämnderna inte antagit några mål som kan ligga till grund för uppföljningen.

3. Har innehållet i chefsuppdraget och de krav som ställs på en verksamhetschef tydliggjorts och är chefsuppdraget väl definierat och kommunicerat?

Delvis

Innehållet i chefsuppdraget och de krav som ställs på en chef har till delar tydliggjorts och kommunicerats. Vi anser att omställningen till tillsvidarejänster för chefer har bidragit till att tydliggöra chefsuppdraget. Dock finns förväntningar på chefer som inte är tydligt kommunicerade. Dessa "outtalade" förväntningar innebär enligt vår uppfattning att förutsättningarna för chefsuppdraget försvåras.



4. Erbjuds verksamhetschefer en ändamålsenlig utbildning och fortbildning i form av exempelvis ledarskapsprogram, löpande fortbildning och mentorskap?

Delvis

Vi gör bedömningen att det till delar erbjuds en ändamålsenlig utbildning samt fortbildning till verksamhetschefer. Det finns ett utbud av utbildningar som är riktade till chefer, dock är det svårt för chefer att avsätta tillräckligt med tid för att genomföra utbildningar. Till detta kommer den utbildningsskuld till cheferna som pandemin har orsakat. Det finns behov av att tydligare "marknadsföra" vilka chefsutbildningar som erbjuds samt utveckla utbildningserbjudandet även till mer erfarna chefer. Möjligheterna till mentorsstöd behöver tydliggöras och att det kan finnas skäl för att i större utsträckning utvärdera det mervärde som mentorstödet bidrar med.



5. Är tillräcklig tid avsatt i chefsförordnandet för ledarskapet i förhållande till de administrativa uppgifterna och är med avseende på ledarskapsrollen antalet direkt underställda skäligt i förhållande till förordnandet?

Nej

Vi bedömer att chefer saknar tillräckligt med tid för att kunna utöva ledarskapet i förhållande till de administrativa uppgifter som ett chefsförordnande innebär. IT-systemen upplevs som svårtillgängliga och inte utgör ett adekvat stöd till chefer. Tillgången och nivån på administrativt stöd från exempelvis HR-funktionen i vissa lägen anses vara bristande. Vi anser att det är en brist att det inte har genomförts någon genomgripande analys av vilka former av stöd som chefer har behov av.

Vi bedömer att det är en brist att det saknas en riktlinje för chefer vilket antal underställda medarbetare som anses skäligt att ha med hänsyn till verksamhetens art. Vår granskning visar att det finns stora variationer mellan chefer över vilket antal medarbetare man ansvarar för.



6. Får verksamhetscheferna återkoppling och stöd från överordnade chefsnivåer avseende verksamheternas måluppfyllelse och prestationer?

Delvis

Vi bedömer att cheferna i viss utsträckning får återkoppling och stöd från överordnade chefsnivåer avseende verksamheternas måluppfyllelse och prestationer. Samtal genomförs mellan chef och närmaste överordnad men att de inte alltid sker strukturerat. Vad gäller återkoppling från närmaste chef visar granskningen att denna i vissa fall är bristande. Avseende tillgången till stöd från närmaste chef så fungerar detta till övervägande del väl men det finns brister vad gäller graden av uppskattning som erhålls från närmaste chef.



7. 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?

Delvis

Verksamhetschefernas bedömning av sina förutsättningar gällande ansvar, befogenheter och kunskap överensstämmer delvis med det ansvar, befogenheter och kunskap de anser sig behöva för att fullfölja sitt uppdrag. Enkäten visar att verksamhetscheferna till övervägande del anser att det finns en balans mellan ansvar och befogenheter i deras uppdrag. Chefernas arbetsmiljö, vilket vi anser vara en mycket viktig aspekt för att skapa goda förutsättningar, visar vår granskning att chefernas arbetsmiljö inte uppmärksammas i tillräcklig utsträckning. Vidare framgår att uppföljningen av chefernas arbetsmiljö behöver förbättras.



Bilagor

Nedan framgår de bakgrundsfaktorer som respektive respondent besvarat i enkäten. Av resultatet kan bland annat utläsas att 70 % av de svarande har sin organisatoriska tillhörighet i hälso- och sjukvården samt att 70 % är första linjens chef. Antalet år i chefsrollen samt antalet underställda medarbetare varierar.

Diagram 16. Vilken organisatorisk tillhörighet har du?

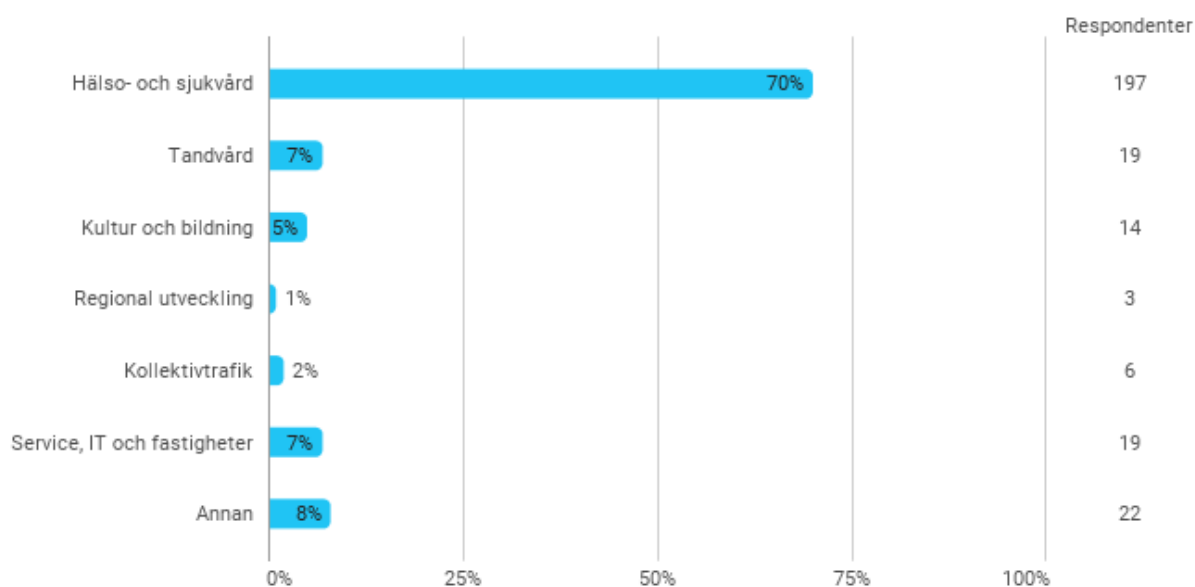


Diagram 17. Vilken chefsnivå/befattning har du?

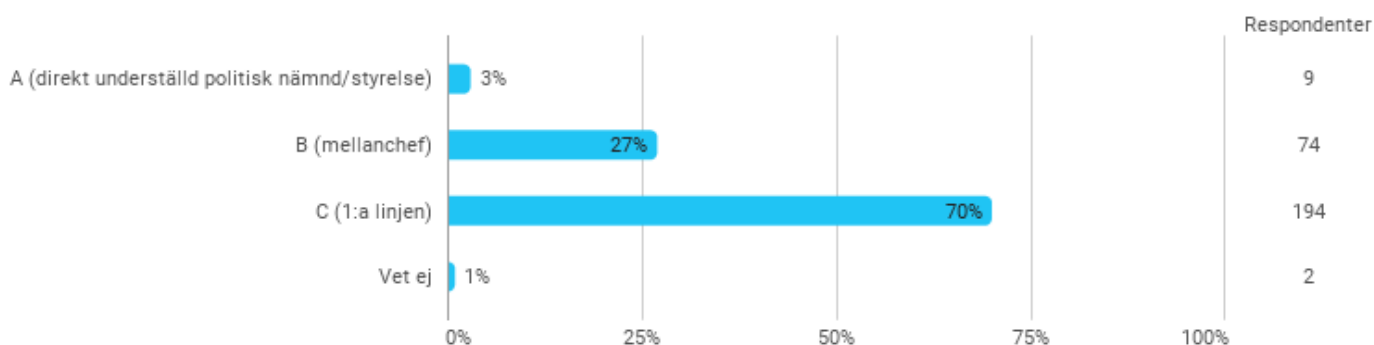


Diagram 18. Hur många år har du innehaft ditt nuvarande uppdrag som chef?

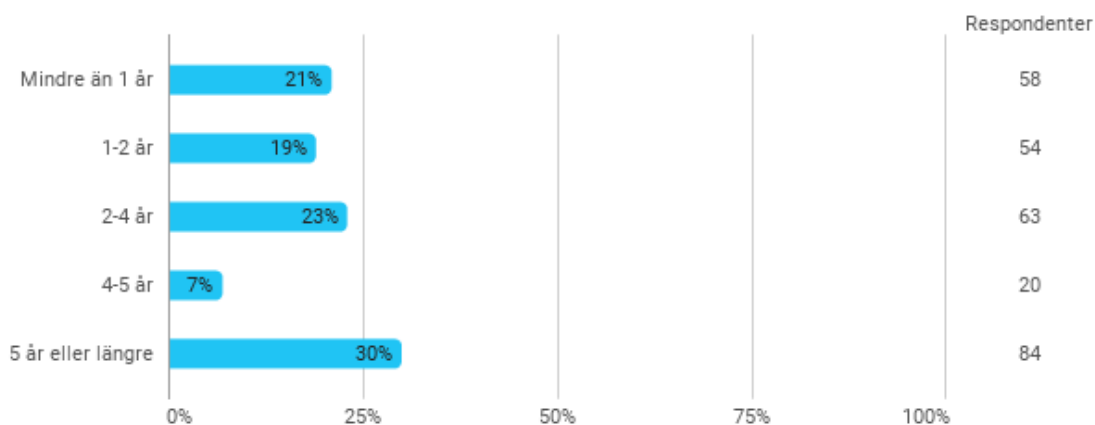
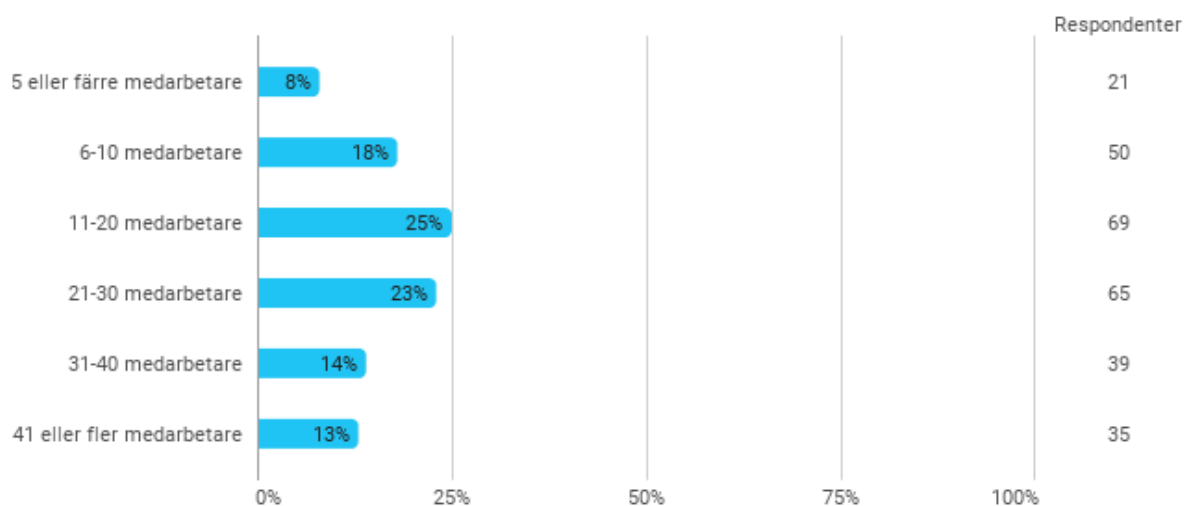


Diagram 19. Hur många medarbetare är du chef för? (Dvs. medarbetaren benämner dig som sin närmaste chef och du förväntas ha medarbetarsamtal med denne)



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