

Landstingsstyrelsen

Granskning av chefsrollen

På vårt uppdrag har Revisionskontoret med hjälp av konsultföretaget Capire AB genomfört en granskning av chefsrollen. Syftet har varit att ta reda på om landstingsstyrelsen har en tillfredställande styrning och kontroll av att det finns tillräckliga förutsättningar för ett ändamålsenligt ledarskap.

Granskningen har utförts genom dokumentstudier, 24 intervjuer med chefer på olika nivåer från tre utvalda centrum samt med bitr. landstingsdirektör, personalstaben och ordförande för det personalpolitiska utskottet. De centrum som valts ut är Opererande specialiteter, Primärvård samt Barn/Kvinna och Psykiatri. En enkätundersökning har ställts till samtliga chefer i landstinget med en svarsfrekvens på 75 procent.

Resultatet av granskningen redovisas i bifogad rapport.

Den sammanfattande bedömningen är att den nuvarande situationen för en stor del av organisationens chefer inte är långsiktigt hållbar. Landstingsstyrelsen har därmed brustit i sin styrning och kontroll av att det finns tillfredställande förutsättningar för ett väl fungerande chefskap i organisationen. Vi anser det därför angeläget att landstingsstyrelsen och landstingsdirektör värderar vilka förändringar som kan skapa mer gynnsamma förutsättningarna för de personer som iklar chefsrollen på olika nivåer.

Nedan redovisas de förbättringsområden som framkommit i granskning:

- Antalet dokument och mängden krav på chefsrollen är så omfattande att den avsedda styrande effekten riskerar att gå förlorad. Inte heller ges någon vägledning om vilka skyldigheter i chefskapet som ska prioriteras. Det saknas också lättillgängliga former för stöd när den enskilda chefen står inför prioritering och genomförande av det direkta chefskapet. Antalet styrdokument bör därför koncentreras och dokumenten måste bli lättare att hitta, förstå och använda i enlighet med syftet.
- Chefernas arbetssituation är i flera avseenden inte tillfredställande. Det gäller arbetsinnehållet med en för stor andel administrativa uppgifter på bekostnad av tid för personalen, utveckling och strategiskt- och framtidsinriktat arbete. Det gäller också upplevelsen av brist på stabsstöd och tekniska stödsystem som inte är användarvänliga. Regelverket bör därför ses över i syfte att förenkla den administra-

tion som ska genomföras av chefer i linjen. Likaså bör de administrativa stödsystemen göras användarvänliga och lättillgängliga.

- Det finns tillräckligt välfungerade rutiner för avslutningssamtal. I granskningen har emellertid framkommit att hälften av de som besvarat enkäten inte anser att erfarenheter från avgående chef behöver tas tillvara. Därför behövs det genomföras en kommunikationsinsats om värdet med tillvaratagande av chefers erfarenheter för att dessa rutiner ska få genomslag bland cheferna.
- Uppföljningen av chefsrollen är inte systematisk. Den uppföljning av cheferna som sker är ur ett individuellt perspektiv, främst genom det årliga utvecklingssamtalet. Däremot saknas en helhetsbild av förutsättningarna för chefskapet i organisationen. Det manifesteras bland annat i det faktum att endast var fjärde chef i organisationen har uppfattningen att uppmärksammade brister i chefskapet åtgärdas. En mer samlad och självkritisk uppföljning är en grundförutsättning för en bättre kontroll över förutsättningarna för ett gott chefskap.
- Ur ett politiskt perspektiv har ansvaret för chefsrollen delegerats till landstingsdirektören. Vår bedömning är att det ansvar som åvilar landstingsstyrelsen därmed utövas på ett otydligt sätt.

Vi emotser senast den 9 september 2013 en redovisning av vilka åtgärder som landstingsstyrelsen vidtar eller avser vidta med anledning av granskningsresultatet.

För Jämtlands läns landstings revisorer


Mona Nyberg
Ordförande


Annelie Bengtsson
V ordförande

Bilaga

Rapporten Granskning av Chefsrollen

Kopia till

Fullmäktiges presidium
Personalpolitiska utskottet
Landstingsdirektören
Bitr. landstingsdirektören
Chefen för Personalstaben
Samtliga centrumchefer

Granskning av Chefsrollen inom Jämtlands läns landsting

Dnr: Rev/28/1212

Capire

Maj 2013

Dag Boman

Pia Lidwall

Carin Magnusson

Mari Månsson

Innehåll

1	SAMMANFATTNING	3
2	GRANSKNINGENS SYFTE OCH GENOMFÖRANDE	5
2.1	BAKGRUND OCH SYFTE	5
2.2	LANDSTINGETS VÄRDEGRUND OCH KRAV PÅ CHEFSKAPET	5
2.3	ORGANISATORISKA FÖRÄNDRINGAR I LANDSTINGET	6
2.4	UPPDRAGETS GENOMFÖRANDE	6
3	GRANSKNINGENS FRÅGESTÄLLNINGAR	7
3.1	UPPDRAGSBESKRIVNINGAR OCH STYRDOKUMENT FÖR CHEFSUPPDRAGET	7
3.1.1	IAKTTAGELSER OM UPPDRAGSBESKRIVNINGAR OCH STYRDOKUMENT	7
3.1.1.1	Centrala styrdokument	7
3.1.1.2	Vad tycker cheferna?	8
3.1.2	BEDÖMNING OCH SLUTSATSER OM UPPDRAGSBESKRIVNINGAR OCH STYRDOKUMENT	9
3.2	BEFOGENHETER, STÖD MM TILL CHEFERNA	10
3.2.1	IAKTTAGELSER OM BEFOGENHETER MM	10
3.2.1.1	Styrande dokument	10
3.2.1.2	Vad tycker cheferna	11
3.2.2	BEDÖMNING OCH SLUTSATSER OM BEFOGENHETER MM	16
3.3	ERFARENHETER FRÅN AVGÅENDE CHEF VID CHEFSBYTEN	18
3.3.1	IAKTTAGELSER OM ERFARENHETER FRÅN AVGÅENDE CHEF	18
3.3.1.1	Styrande dokument	18
3.3.1.2	Vad tycker cheferna?	18
3.3.2	BEDÖMNING OCH SLUTSATSER OM ERFARENHETER FRÅN AVGÅENDE CHEF	18
3.4	UPPFÖLJNING AV CHEFSROLLEN	19
3.4.1	IAKTTAGELSER OM UPPFÖLJNING AV CHEFSROLLEN	19
3.4.1.1	Styrande dokument	19
3.4.1.2	Uppföljning från landstingsstyrelsens sida	19
3.4.1.3	Vad tycker cheferna?	20
3.4.2	BEDÖMNING OCH SLUTSATSER OM UPPFÖLJNING AV CHEFERNA	21
4	ÖVERGRIPANDE REVISIONSFRÅGA	22
	BILAGA 1. INTERVJUPERSONER	24
	BILAGA 2 - REDOVISNING AV ENKÄT	25

1 Sammanfattning

Uppdrag och genomförande

Revisorerna i Jämtlands läns landsting har uppdragit åt Capire att göra en granskning av chefsrollen. Genomförandet av granskningen har omfattat analys av relevanta dokument, djupintervjuer med representanter för landstingets ledning på samtliga nivåer och personalstaben samt en särskild enkät till alla chefer i landstinget. Arbetet med granskningen har bedrivits under perioden februari till maj 2013.

Sammanfattande bedömning

Vi bedömer att nuvarande situation för en stor del av organisationens chefer inte är långsiktigt hållbar. Det är därför angeläget att landstingsstyrelsen och landstingsdirektör värderar vilka förändringar som kan skapa mer gynnsamma förutsättningar för de personer som iklar chefsrollen på olika nivåer.

Vår sammanfattande bedömning är att landstingsstyrelsen har bristande kontroll av förutsättningarna för ett fungerande chefskap i organisationen och inte har sett till att det finns tillräckliga förutsättningar för ett ändamålsenligt ledarskap.

Bedömningar av delfrågor i granskningen

Får cheferna en tillfredställande styrning av sitt chefsuppdrag i form av uppdragsbeskrivningar, styrdokument etc?

Vår bedömning är att krav och ansvar på chefsrollen är väl beskrivna i de olika styrdokumenterna. Tillsammans kan de i stort sägas utgöra en helhet som är möjlig att förstå. Däremot är antalet dokument och mängden krav på chefsrollen så omfattande att den avsedda styrande effekten riskerar att gå förlorad. Inte heller ges någon vägledning om vilka skyldigheter i chefskapet som ska prioriteras. Det saknas också lättillgängliga former för stöd när den enskilda chefen står inför prioritering och genomförande av det direkta chefskapet.

- *Ges cheferna förutsättningar för att kunna fungera i sin chefsroll på ett tillfredställande sätt i form av tillräckliga befogenheter, hanterbar organisation, kompetensutveckling, stödsamtal, administrativt stöd etc?*

Vår bedömning är att chefernas arbetssituation i flera avseenden inte är tillfredställande. Det gäller arbetsinnehållet med en för stor andel administrativa uppgifter på bekostnad av tid för personalen, utveckling och strategiskt- och framtidsinriktat arbete. Det gäller också upplevelsen av brist på stabsstöd och tekniska stödsystem som inte är användarvänliga.

- *Tillvaratas erfarenheter från avgående chef vid chefsbyten?*

Det finns, enligt vår bedömning, tillräckligt välfungerade rutiner för avslutningsamtal. Om rutinerna ska få genomslag bland cheferna behövs en kommunikationsinsats om värdet av tillvaratagande av chefers erfarenheter.

- *Sker en systematisk uppföljning och utvärdering av chefsrollen och vidtas adekvata åtgärder med anledning av detta?*

Vår bedömning är att uppföljningen av chefsrollen inte är systematisk. Uppföljningen sker ur ett individuellt perspektiv, främst genom det årliga utvecklingssamtalet och det fyller en viktig funktion för cheferna. Däremot saknas en helhetsbild av förutsättningarna för chefskapet i organisationen. Det manifesteras bland annat i det

faktum att endast var fjärde chef i organisationen har uppfattningen att uppmärksammade brister åtgärdas.

Ur ett politiskt perspektiv har ansvaret för chefsrollen delegerats till landstingsdirektören. Vår bedömning är att det ansvar som åvilar landstingsstyrelsen utövas på ett otydligt sätt. Landstingsstyrelsens kontroll över området brister.

Förbättringsområden

Sammanfattningsvis har granskningen gett anledning att uppmärksamma följande förbättringsområden när det gäller chefskapet:

- Uppföljningen av chefskapet behöver bli mer systematisk och sikta mot att skapa en bättre helhetsbild över de verkliga förhållandena. En mer samlad och självkritisk uppföljning är en grundförutsättning för en bättre kontroll av ett gott chefskap.
- Nya uppgifter till cheferna bör inte läggas ut för genomförande i linjeorganisationen innan det säkerställts att det finns tillräckliga resurser i form av tid och kompetens. Strategiska frågor och utvecklingsfrågor ingår i chefskapet men är svårt att hinna med.
- Regelverket bör ses över i syfte att förenkla den administration som ska genomföras av chefer i linjen. Antalet styrdokument bör koncentreras och dokumenten vara lätta att hitta, förstå och använda i enlighet med syftet. Likaså bör de administrativa stödsystemen göras användarvänliga och lättillgängliga.

2 Granskningens syfte och genomförande

2.1 Bakgrund och syfte

Enligt landstingets personalpolitiska policy ska landstingets chefer vara tydliga representanter för arbetsgivaren och goda ledare som tar ansvar såväl för sin egen verksamhet som för landstinget i sin helhet. Enligt landstingsplanen fanns 2012 knappt cirka 160 chefer inom landstinget. Omsättningen bland dem har varit cirka 10 procent per år. Enligt landstingsplanen för 2013 är ett tydligt chefskap med klara befogenheter på alla nivåer en framgångsfaktor för att uppnå en god vård.

Under 2012 har ytterligare en nivå - Centrumnivån - i förvaltningsorganisationen tillförts.

Mot denna bakgrund har landstingets revisorer beslutat att granska chefsrollen och gett Capire i uppdrag att genomföra granskningen. Ansvarig projektledare vid är revisionsdirektör Majvor Enström, certifierad revisor i landstingets revisionskontor. Projektledare från Capire är Dag Boman.

Den övergripande revisionsfrågan är:

Har landstingsstyrelsen en tillfredställande styrning och kontroll av att det finns tillräckliga förutsättningar för ett ändamålsenligt ledarskap?

Revisionsfrågan omfattar följande delfrågor:

- Får cheferna en tillfredställande styrning av sitt chefsuppdrag i form av uppdragsbeskrivningar, styrdokument etc?
- Ges cheferna förutsättningar för att kunna fungera i sin chefsroll på ett tillfredställande sätt i form av tillräckliga befogenheter, hanterbar organisation, kompetensutveckling, stödsamtal, administrativt stöd etc?
 - Tillvaratas erfarenheter från avgående chef vid chefsbyten?
- Sker en systematisk uppföljning och utvärdering av chefsrollen och vidtas adekvata åtgärder med anledning av detta.

Avgränsning

Granskningen är avgränsad till centrumen opererande Specialiteter, Primärvård och Barn/Kvinna och psykiatri. En enkät har även skickats till samtliga chefer i landstinget.

Revisionskriterier

Revisionskriterierna baseras på kraven i följande styrande dokument:

- Landstingsplanen 2012 och 2013
- Ledarförsörjningsprocessen LS/594/2007
- Personal politisk policy LS/685/2010
 - Hälso- och sjukvårdslagen 29 §

2.2 Landstingets värdegrund och krav på chefskapet

Granskningen prövas mot de krav som landstinget fastställt ska gälla för chefer i landstinget. En utgångspunkt är kopplingen mellan landstingets värdegrund och de krav som

varje chef förväntas uppfylla. De krav på kunskap och färdigheter¹ som ställs på chefer/ledare utgår från landstingets värdegrund. Denna lyder:

- "Landstingets medarbetare ska i dagliga möten och samtal handla med respekt för alla människors lika värde, visa förtroende för andra och utgå från en helhetssyn på landstinget och dem landstinget är till för".
 - Denna värdegrund ska cheferna dela och förverkliga genom att visa vägen och vara en förebild.
 - Chefskapet innebär att ta personal-, besluts- och resultatansvar för verksamheten och skapa tydliga samband mellan resursåtgång, prestationer, resultat och effekter för att säkerställa en kostnadseffektiv och ändamålsenlig verksamhet.

Chefsrollen så som den beskrivs i landstingets olika dokument består av två delar. Den ena rör styrning av verksamhet och ekonomi, strategier, uppdrag och krav, det vill säga det som vanligen benämns som en arbetsgivar- eller chefsroll. Den andra delen innehåller personalfrågor, god arbetsmiljö, att skapa utrymme för delaktighet, engagemang och utveckling vilket brukar definieras som en ledarroll. När dessa två delar kopplas till den för landstinget gemensamma värdegrunden kan det ses som en definition av chefskapet i Jämtlands läns landsting. En scanning av chefs- och ledarskapslitteraturen indikerar att synen på vad en chefs- och ledarroll i JLL innebär ligger väl i linje med gängse definitioner.

2.3 Organisatoriska förändringar i landstinget

Under 2012 genomfördes en ny förvaltningsorganisation och samtidigt en ny stabsorganisation. Sjukvården samlades i fem centrum, vart och ett med en centrumchef. Därigenom skapades ett nytt chefsled och en mindre ledningsgrupp. Ekonomer och vårdutvecklare ingår numera i centrumledningen. Ekonomerna är underställda ekonomichefen och vårdutvecklarna en centrumchef.

De personalkonsulter som dithittills tillhört respektive verksamhetsområde samlades i en gemensam personalstab. Den är indelad i tre team: Arbetsmiljö och hälsa, Lönebildning samt Kompetensförsörjning. Varje centrum har en kontaktperson i form av en personalkonsult. En personalkonsult ingår i centrumens ledningsgrupper och samverkanskommittéer och vid behov deltar andra personalspecialister under "sina" punkter.

För att öka tillgängligheten har en helpdesk och en funktionsbrevlåda till personalstaben skapats.

2.4 Uppdragets genomförande

Granskningen har utförts genom dokumentstudier, 24 intervjuer med chefer på olika nivåer från tre utvalda centrum, ordföranden i personalpolitiska utskottet, med bitr. landstingsdirektören och personalstaben. De centrum som valts ut är Opererande specialiteter, Primärvård samt Barn/Kvinna och Psykiatri.

En enkätundersökning har ställts till samtliga chefer i landstinget. Enkäten skickades till 145 personer, varav 104 personer har besvarat den. Sex personer som inte besvarat enkäten var inte chefer vid tidpunkten för utskicket och skulle således inte delta i enkäten. Underlaget blir därmed 139 personer och svarsfrekvensen 75 procent.

¹ Ledarförsörjningsprocessen LS/594/2007, version 1.0, Krav på kunskaper och färdigheter för chefer/ledare

Substansgranskning utförs för att i erforderlig omfattning verifiera gjorda utsagor samt att system och rutiner fungerar på avsett sätt.

Ansvariga projektledare är revisionsdirektör Majvor Engström tillsammans Jan-Olov Undvall, båda certifierade kommunala revisorer i landstingets revisionskontor. Granskningen har genomförts av Dag Boman, uppdragsledare, Carin Magnusson, specialist och kvalitetsansvarig, Pia Lidwall, specialist, samt Mari Månsson, specialist och koordinator. Projektet har genomförts i nära samråd med uppdragsgivarens ovan nämnda projektledare.

Tjänstemän inom berörda verksamheter har fått möjlighet att faktagranska texter om iakttagelser i rapporten.

Arbetet med granskningen har bedrivits under perioden februari till maj 2013.

3 Granskningens frågeställningar

3.1 Uppdragsbeskrivningar och styrdokument för chefsuppdraget

Den revisionsfråga som behandlas i detta avsnitt är: *Får cheferna en tillfredsställande styrning av sitt chefsuppdrag i form av uppdragsbeskrivningar, styrdokument etc?*

3.1.1 Iakttagelser om uppdragsbeskrivningar och styrdokument

3.1.1.1 Centrala styrdokument

Det finns ett flertal uppdragsbeskrivningar och styrdokument som behandlar kraven på chefer/ledare i landstinget. De mest centrala är:

- Landstingsplan 2012 samt reviderad Landstingsplan 2013
- Personalpolitisk policy, LS/685/2010
- Landstingsdirektörens verksamhetsplan 2013, Dnr 1326/2012
- Landstingsdirektörens befogenhetsplan, LS/341/2010
- Landstingsdirektörens delegationsbestämmelser, LS/341/2010
- Reviderade delegationsbestämmelser, LS/1855/2011
 - Krav på kunskap och färdigheter för chefer/ledare, LS/594/2007

I den reviderade *Landstingsplanen*² anges att ett tydligt ledarskap är en av framgångsfaktorerna för att nå det övergripande målet "Hälsofrämjande arbetsmiljö". Befogenheter och ansvar ska följas åt och vara tydliga på alla nivåer och präglas av grundläggande värderingar. Vidare ska landstingets chefer vara tydliga representanter för arbetsgivaren samt goda ledare som tar ansvar både för sin egen verksamhet och för landstinget som helhet. Ledarskapets huvuduppgift är att stödja medarbetaren som resurs för att uppnå verksamhetens mål.

I *landstingsdirektörens verksamhetsplan 2013* redovisas övergripande verksamhetsprioritering utifrån landstingsplanen när det gäller områdena patient, medarbetare, samhälle och verksamhetsresultat. I målområde "Medarbetare/Hälsofrämjande arbetsmiljö och utveckling genom lärande och förnyelse" är *ledarskap* ett fokusområde. Till det

² Reviderad Landstingsplan 2013, Sidan 24

kopplas en aktivitet: *Utveckla former för att stärka ledarskapet i personalstrategiska frågor.*

I den *Personalpolitiska policyn*³ står bl a att chefen ska:

- *tydliggöra verksamhetens mål och vad som förväntas av medarbetarna för att förverkliga målen*
- *skapa förutsättningar för delaktighet, trygghet och öppenhet både i det dagliga arbetet och i förändringar*
- *skapa engagemang för landstingets uppgift, utveckling och resultat*
- *tillvara ta medarbetarnas kompetens, stimulera till nytänkande och utveckling*
- *värdesätta och ta tillvara olikheter bland medarbetarna*
- *ta ansvar för verksamhet, kvalitet, personal och ekonomi inom sin enhet*
- *vara öppen för att åta sig en annan roll och andra arbetsuppgifter inom organisationen och ha rätt till stöd för detta*
- *vara öppen för att åta sig en ändrad roll och andra arbetsuppgifter för ett väl fungerande chefs- och ledarskap genom att tydliggöra uppdrag, ansvar och befogenheter.*

I chefsansvaret ingår vidare att ha kunskaper och färdigheter om:

- *Ledning/Styrning/Uppföljning*: den politiska organisationen, tjänstemannaorganisationen, ansvar och befogenheter, landstingsplanen, chefsuppdraget, verksamhetsplanering samt JLLs modell för ledning/styrning och uppföljning inklusive övriga ledningssystem
- *Personal*: arbetsrätt, arbetsmiljö, rekryteringsprocessen, regler för bemanning samt Palett
- *Verksamhetsutveckling*: processutveckling, omvärldsbevakning, avvikelshantering, verksamhetsuppföljningsverktyg och FoU.

*Befogenhetsplanen*⁴ anger den lägsta nivå som beslut får fattas på. Det gäller olika typer av beslut inom ekonomi; lokaler, lägenheter och parkeringsplatser; personalpolitik och övriga personalärenden.

*Delegationsbestämmelserna*⁵ reglerar vilka befattningshavare som uppdras att fatta beslut i vissa ärenden rörande finansiering och placering mm; fastigheter; personalpolitik; utdelning från stiftelser; yttranden samt övrigt.

3.1.1.2 Vad tycker cheferna?

Relativt enhetlig bild om vilka dokument som är viktiga

Av den genomförda enkäten⁶ framgår att svarsbilden är tämligen likartad för centrumchefer, områdeschefer och enhetschefer beträffande vilka dokument och policys som är *mest centrala* för dem. Dessa dokument är

- *Hälso- och sjukvårdslagen,*
- *Landstingsplanen,*

³ Landstingsstyrelsen: Personalpolitisk policy LS/685/2010, version 4, 2010-06-02, sidan 7

⁴ Landstingsdirektörens befogenhetsplan, version 5, 2012-09-27

⁵ Landstingsdirektörens delegationsbestämmelser, version 4, 2012-06-19

⁶ Enkätresultatet har analyserats på två ledder. Redovisningen görs både genom uppdelning mellan primärvård och sjukhusvård och genom uppdelning mellan centrumchefer och områdeschefer å ena sidan och enhetschefer å andra sidan.

- *Uppdragen till centrumen från landstingsdirektören,*
- *Centrumens verksamhetsplaner,*
- *Personalpolitiska policyn.*

Chefer inom sjukhusvården och primärvården har en samsyn om att *Hälso- och sjukvårdslagen* är den viktigaste utgångspunkten i arbetet. Därutöver har de delvis olika uppfattning. Inom sjukhusvården framhålls *Uppdrag till centrumen från landstingsdirektören* följt av *Landstingsplanen* och *Centrumens verksamhetsplaner*. Cheferna i primärvården lyfter å sin sida fram den *Personalpolitiska policyn* och *Landstingsplanen*.

De dokument och policys som *underlättar chefskapet* är främst *Hälso- och sjukvårdslagen*, *Centrumens verksamhetsplaner* och den *personalpolitiska policyn*.

Mängden dokument ett problem för cheferna

Intervjupersonerna betonar att det är en stor spännvidd av styrdokument som reglerar chefskapet. Ett flertal har synpunkter att mängden styrande dokument är för stort. De menar också att dokumenten är svåra att hitta samt att det är svårt att veta vilka dokument som gäller eftersom de ofta ändras. Det beskrivs som "en djungel." Osäkerheten gör det svårt att använda dem till det de är avsedda för, nämligen styrning och uppföljning.

Ansvar och befogenheter

Synen på resultatkraven kopplat till ansvar och befogenheter skiljer sig åt mellan chefer på olika nivåer. Från centrumchefs-nivån sägs att både ansvaret och befogenheterna är stora och att det är få frågor som landstingets chefer inte får besluta om. Områdescheferna delar endast delvis denna syn. De menar att ansvaret är omfattande men inte alltid går hand i hand med befogenheterna. De anser även att befogenheterna har tenderat att variera över tid.

Bland enhetscheferna skiftar synpunkterna om ansvar och befogenheter. Vissa menar att de följs åt på ett rimligt sätt. Andra säger att det råder *kraftig obalans* mellan ansvar och befogenheter. Citat: "*JLL har svårt att prioritera frågor. Man jobbar inte klart med något. Allt ska vara klart samtidigt*".

Implementering av *strategiska frågor och utvecklingsfrågor* anses inte fungera väl i linjeorganisationen. Samma gäller för lokala problem som *rekryteringssvårigheter, kompetensbrist, ekonomisk obalans, personalfrågor och information uppåt*. Svarsbilden är delvis likartad för hela chefsgruppen.

3.1.2 Bedömning och slutsatser om uppdragsbeskrivningar och styrdokument

Vår övergripande bedömning är att krav och ansvar på chefsuppdraget återkommer i ett flertal styrdokument och följer en tydlig linje som rymmer ett chefskap såväl som ett ledarskap.

Kraven är emellertid många, omfattande och av olika art; alltifrån budgethållning till att främja tvärprofessionellt samarbete eller planera in tid för reflektion. Ingenstans framkommer någon prioritering mellan uppdragets olika delar. Det är svårt att hitta rätt på dokumenten - både att känna till vilka som finns och veta om de fortfarande är aktuella. Vi ser en risk att de inte används som avsetts och därmed förlorar i värde när det gäller styrning av verksamheten.

Det finns olika uppfattningar om huruvida krav, ansvar och befogenheter är balanserade eller inte. När chefer, framförallt enhetschefer, påtalar att ansvaret är större än befogenheterna så är det en indikation på att chefsuppdraget är svårt att genomföra. Det

kan vara en faktor som bidrar till den 10 procentiga omsättningen bland landstingets chefer. I mallen för chefsuppdraget specificeras, som redan nämnts, chefernas ansvarsområden. Däremot saknas i mallen skrivningar om hur de chefsuppdragen ska prioriteras i förhållande till givna resurser.

Enkätsvaren pekar på att Hälso- och sjukvårdslagen bedöms vara det viktigaste styrdokumentet. Det kan enligt vår bedömning ses som en bekräftelse på ett djupt engagemang bland cheferna för landstingets mål och verksamhet.

Våra bedömningar i sammanfattning är att:

- Krav och ansvar för chefsrollen är väl beskriven i de olika styrdokumenterna. Till sammans kan de i stort sägas utgöra en helhet som är möjlig att förstå.
- Däremot är antalet dokument och mängden krav på chefsrollen så omfattande att den avsedda styrande effekten riskerar att gå förlorad. Inte heller ges någon vägledning om vilka skyldigheter i chefskapet som ska prioriteras. Det saknas också lättillgängliga former för stöd när den enskilda chefen står inför prioritering och genomförande av det direkta chefskapet.
- För att få grepp om helheten av krav och ansvar bör det stora antalet dokument struktureras så att chefer i den praktiska, dagliga verksamheten lätt kan hitta vad som behövs.
- Om det är så att styrdokumenterna ofta ändras kan det vara på sin plats att analysera hur de kan göras *hållbara* över längre tidshorisonter.

3.2 Befogenheter, stöd mm till cheferna

Den revisionsfråga som behandlas i detta avsnitt är: *Ges cheferna förutsättningar för att kunna fungera i sin chefsroll på ett tillfredsställande sätt i form av tillräckliga befogenheter, hanterbar organisation, kompetensutveckling, administrativt stöd etc?*

3.2.1 Iakttagelser om befogenheter mm

3.2.1.1 Styrande dokument

Ett dokument om *ledarförsörjning*⁷ från 2008 ger vägledning om hur möjligheterna att bedriva ett chefskap kan förbättras. De kritiska framgångsfaktorer i chefskapet som identifierats i landstinget är tydliga uppdrag, tydlig chefsroll, fungerande chefsutveckling, kompetensutveckling samt att vara en attraktiv arbetsgivare. Målet är att skapa en leda-försörjningsprocess som möjliggör för landstingets chefer:

- *att ta ansvar för både sin egen verksamhet och landstinget som helhet*
- *att ta ansvar för den egna verksamhetens resultat och uppdrag*
- *att tydligt utöva sin arbetsgivarroll*
- *att utöva ett hälsofrämjande ledarskap*

Åtgärder för möjliggöra detta är chefsintroduktionsprogram med tillhörande checklistor, administrativt stöd och olika typer av kompetensutveckling. Alla chefer ska ha ett tidsbegränsat förordnande. Enligt leda-försörjningsdokumentet ska även ett chefsaspirantprogram tillskapas.

⁷ Verksamhetsplan Ledarförsörjningsprocessen, LS/595/2007, version 2, 2008-01-08

Ytterligare styrdokument som behandlar chefers förutsättningar att fungera tillfredsställande är *Personalpolitiska policyn* samt bilagor inom *Ledarförsörjningsprocessen*. Dit hör även *Chefsaspirantutbildning*, *Chefsintroduktion inom landstinget* med tillhörande rutin för introduktionen, *Ny som chef*, *Kunskapstorg*, *Krav på kunskap och färdigheter för chefer/ledare*. Chefsintroduktionen är uppbyggd på olika moduler där varje moment, när det är avklarat, skall signeras av den nya chefen och närmast överordnad chef.

Chefsuppdraget

Landstingets chefer och respektive centrumchef ska årligen underteckna ett skriftligt avtal om chefsuppdraget med specificerade fokusområden och aktiviteter. Mall⁸ för uppdragsbeskrivningen finns. Nedan presenteras några exempel i en uppdragsbeskrivning med sammanlagt 19 uppdrag för en chef på områdesnivå inför 2013:

- *Andel remisser skickade inom 3 dagar skall uppgå till 95 procent*
- *Utveckla handlingsplan för eHälsa*
- *Andel sjukfrånvaro i förhållande till arbetad tid, skillnad i sjukfrånvaro mellan kvinnor och män (<5 procent, kvinnors värde ska närma sig männens)*
- *Nyttjande av inhyrd personal skall minska med 50 procent jämfört med året innan*
- *Genomföra aktiviteter utifrån framtagna handlingsplaner avseende medarbetarenkäten*
- *Bidra till att utveckla landstingets medverkan i sociala medier*
- *Medverka i framtagande av en långsiktig handlingsplan för landstingets miljöarbete*
- *Förbättra styrning och uppföljning i syfte att få en ekonomi i balans.*

Det optimala antalet anställda i landstinget rekommenderas vara 25-35 medarbetare per heltidschef⁹. Genom detta är avsikten att ge rimliga förutsättningar för att klara ett fungerande och föredömligt ledarskap. I en rapport¹⁰ från Socialstyrelsen har beräkningar gjorts av tidsåtgången för normalt förekommande chefsuppgifter kopplat till kontrollspannets storlek. Den visar att med 45 medarbetare måste en chef arbeta mer än 2 350 timmar per år.

3.2.1.2 Vad tycker cheferna

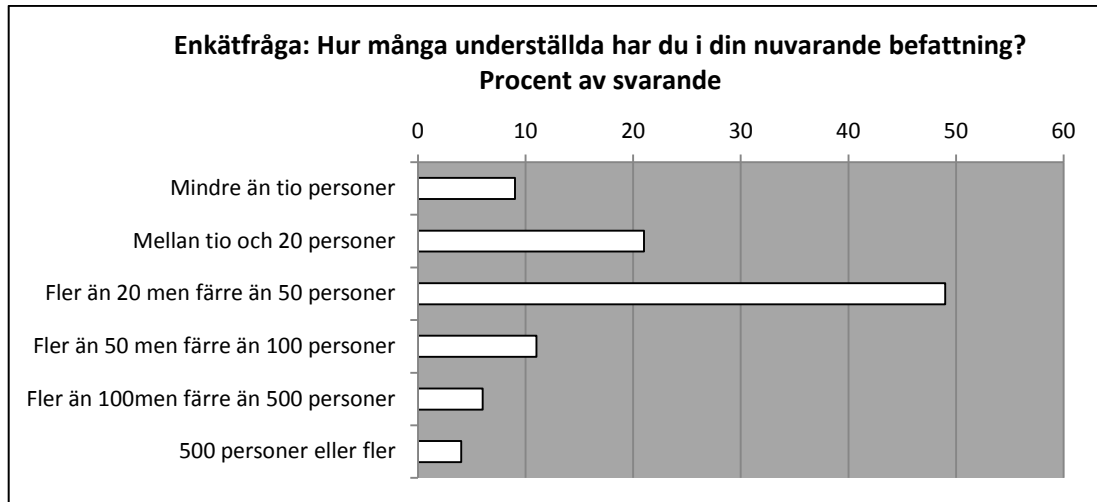
I enkäten till samtliga chefer framgår att hälften av cheferna har spannpå mellan 20 och 50 personer och 10 procent har mellan 50 och 100 underställda. Störst skillnader i *det direkta antalet* medarbetare per chef har enhetscheferna och minst har centrumcheferna. Se vidare nedanstående diagram¹¹.

⁸ Ledarförsörjningsprocessen LS/594/2007. Mall chefsuppdrag, version 1.0 2007-09-04

⁹ Landstingsstyrelsen: Personalpolitisk policy LS/685/2010, version 4, 2010-06-02

¹⁰ Socialstyrelsen, Hur många direkt underställda kan en chef ha? 2003

¹¹ Diagrammet omfattar alla svarande. Se även Bilaga 2 diagram 1.4 för ytterligare information.



Ökat stöd bland medarbetarna för närmaste chef

Av medarbetarenkäten framgår att förtroendet för närmsta chef ökat från 69 procent till 72 procent mellan åren 2010 till 2012. Medarbetarna uppskattar 2012 mest (69 procent och däröver) att cheferna är mottagliga för nya idéer, att utvecklingssamtalen genomförs på ett bra sätt, att det sker ett aktivt arbete för ickediskriminering, att cheferna ger stöd och hjälp, att kompetensen tas tillvara samt att cheferna lämnar tillräcklig information.

Enligt medarbetarna fungerar faktorer såsom konflikthantering, att ge feedback och att sätta upp tydliga mål något sämre. Dessa får ett omdöme på mellan 56 och 63 procent av medarbetarna.

Olika uppfattningar om den nya centrumorganisationen

På frågan om vilka skillnader intervjupersonerna upplevt med den nya centrumorganisationen så menar ett flertal att de inte märkt några egentliga skillnader. Några pekar på att informationen silas genom ytterligare ett led och att samverkan med de fackliga organisationerna lyfts längre bort från enheterna genom att äga rum på centrumnivån.

Resultatet i enkäten motsäger dock intervjupersonernas uppfattning genom att 72 procent av cheferna inom sjukhusvården har noterat skillnader i och med den nya organisationen. Inom primärvården är det endast en svarande (6 procent) procent som menar att hon eller han har märkt någon skillnad. Detta kan ha en naturlig förklaring i att primärvården egentligen inte påverkades av förändringen.

I enkätkommentarerna¹² anges till exempel att:

- *Det har blivit krångligare att rekrytera.*
- *Insynen i den högsta ledningen minskat.*
- *Det administrativa trycket ökat och befogenheterna minskat.*
- *Det blivit sämre information från staberna och ökad otydlighet om vad som ingår i uppdraget.*

Samtidigt lyfts fram att:

- *Fler enheter gör lika nu.*
- *Det har blivit mer hanterbar och funktionell ledningsstruktur.*

¹² För ytterligare kommentarer se Bilaga 2, Fråga 4.4.

Från centrumchefers horisont framgår att den nya organisationen har tydligare fokus på strategiskt arbete. Verksamheten är nu mer samlad än tidigare och därmed är det lättare att upprätthålla en enhetlig linje i hela organisationen. Centrumchefer poängte- rar också vikten av att värna en nära kontakt med linjeorganisationen.

Cheferna upplever brist på stöd

Ett flertal intervjupersoner menar att det administrativa arbetet ökat avsevärt. Som orsaker nämns bland annat personalstabens nya organisation, den stora mängden ruti- ner som ska följas, de tungrodda administrativa systemen (särskilt nämns Heroma) samt bristen på administrativa resurser.

Citat som illustrerar detta är följande:

- *"Man fastnar i administration".*
- *"Lönesättningen tar hutlöst mycket tid för litet utfall".*
- *Verktygen går inte att använda till verksamhetsutveckling".*
- *"Även om det är bra stöd av ekonomen, så går det inte att få ut rätt data. Vid ekono- miska analyser får man plocka ut all data för hand".*
- *"Stämpelklockan - för att kontrollera att varje medarbetare får rätt lön - tar mycket tid".*
"Det dimper ner uppdrag som vi ska besvara med kort varsel och som rycker undan planeringen".
- *"Vi skulle behöva assistenter så att vi hinner vara chefer".*

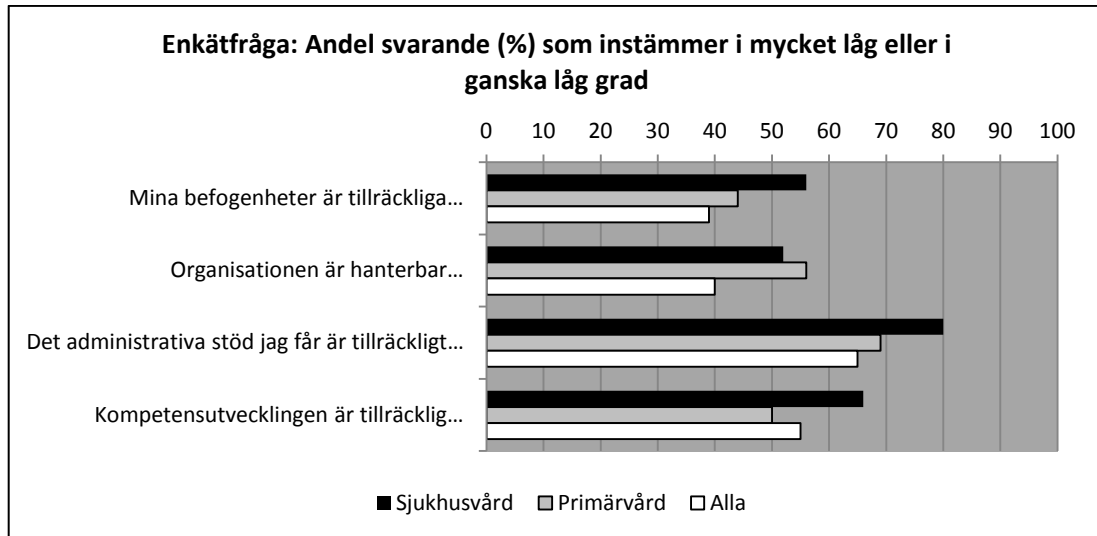
Intervjuade chefer uppger att de saknar det stöd de tidigare hade när personalkonsul- ter var destinerade till verksamheten. Det var smidigt att få hjälp och det underlättade vardagen. Det har blivit svårare att få kontakt med personalkonsulterna efter omorga- nisationen samtidigt som kraven ökat och rutiner blivit krångligare. Denna bild åter- kommer i enkäten. Två av tre centrum-, områdes- och enhetschefer menar att de inte får ett tillräckligt administrativt stöd. Mer än hälften anser att de inte får tillräcklig kompetensutveckling.

Cheferna har även särskilda uppdrag eller uppgifter utöver det omedelbara chefsupp- draget. Mycket tid åtgår till möten och arenor, bl a för "externa frågor". Sammantaget gör arbetssituationen att det är svårt att hinna med långsiktig verksamhetsutveckling, t ex om framtidens sjukvård.

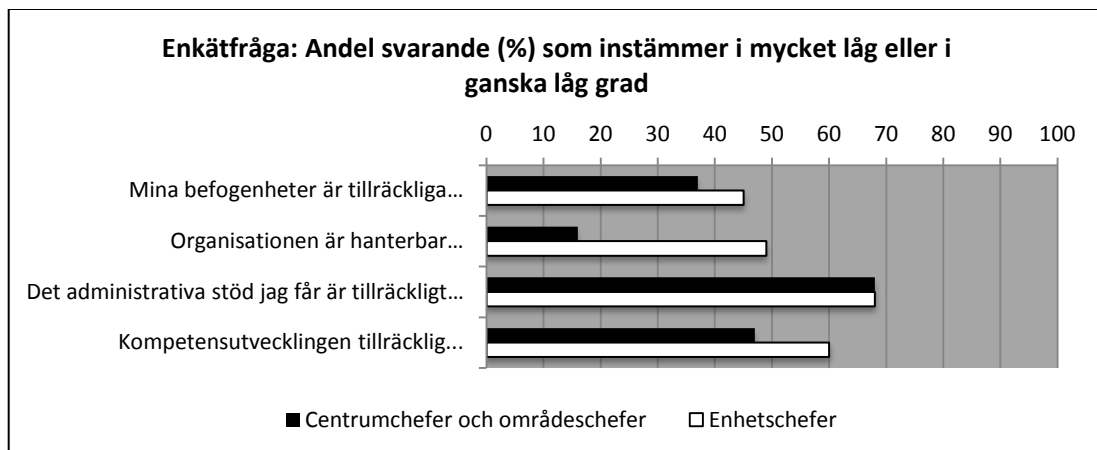
En särskild komplikation är att landstingets dåliga ekonomi som lägger sordin på såda- na arbetsuppgifter som ligger utöver det omedelbara operativa arbetet. Ett flertal in- tervjuade chefer på enhetsnivå tycker sig sakna befogenheter och resurser att utföra sitt chefsuppdrag på ett bra sätt. En gemensam upplevelse hos cheferna är ständig tids- brist.

Det finns också en upplevelse av bristande tillit till och respekt för chefsyrket. Denna brist på tillit kommer från både den politiska nivån och medarbetare.

Enligt enkäten är befogenheterna tillräckliga och på en lagom nivå för 44 procent av chefer inom sjukhusvården och 56 procent inom primärvården. Det innebär att *cirka hälften* av cheferna inte håller med eller inte vet. En likartad svarsbild gäller om organi- sationen är hanterbar utifrån chefsrollen (se nedanstående diagram). Bland cheferna i sjukhusvården är det färre än hälften som anser att organisationen är hanterbar.



När enkätresultatet analyseras utifrån *chefs nivå* märks tydliga skillnader mellan centrum- och områdeschefernas och enhetschefernas uppfattningar. Enhetscheferna tycker i mindre utsträckning än centrum- och områdescheferna att befogenheterna och kompetensutvecklingen är tillräckliga. Skillnaderna mellan chefsnivåerna är störst avseende frågan om organisationen är hanterbar utifrån den egna chefsrollen. Däremot enas cheferna på dessa nivåer i sin syn på det administrativa stöd de får som chefer. Nära 70 procent anser att det inte är tillräckligt (se nedanstående diagram).



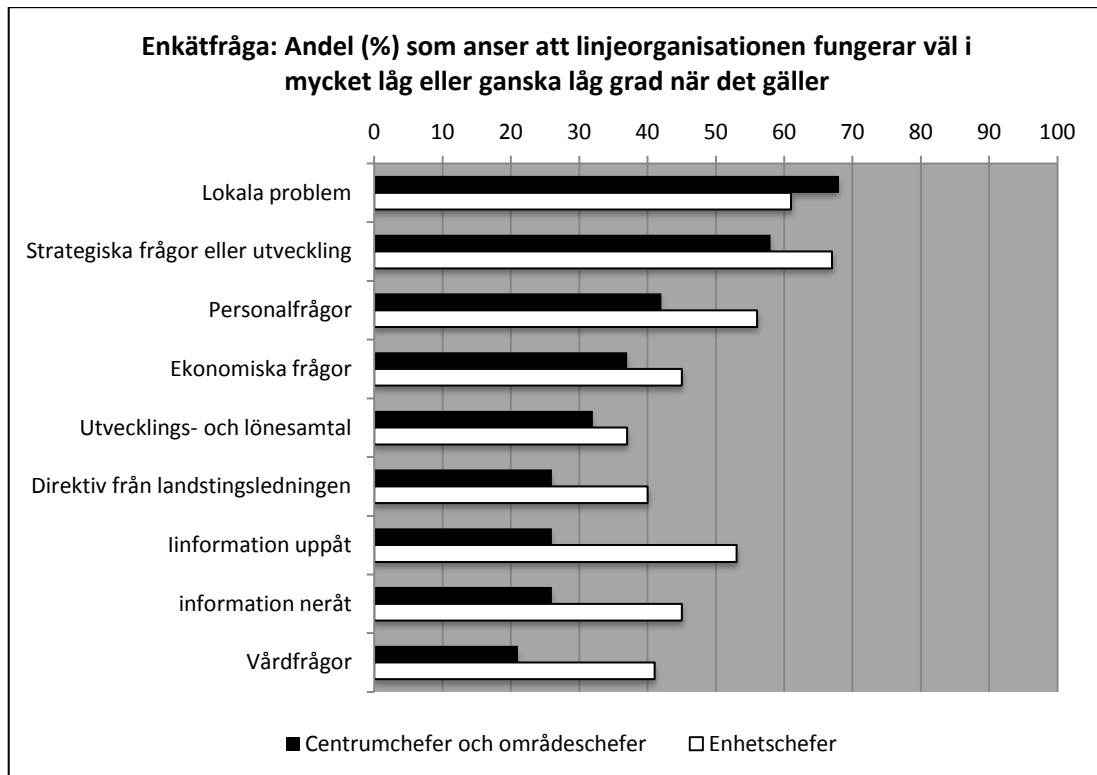
Av enkäten framgår vidare att *mer än hälften* anser att linjeorganisationen fungerar väl när det gäller

- *vårdfrågor*
- *utvecklings- och lönesamtal*
- *direktiv från landstingsledningen*
- *informationen uppåt och neråt*
- *ekonomiska frågor*

Mindre väl fungerar:

- lokala problem som rekryteringssvårigheter, kompetensbrist eller ekonomisk obalans
- implementering av strategiska frågor
- personalfrågor

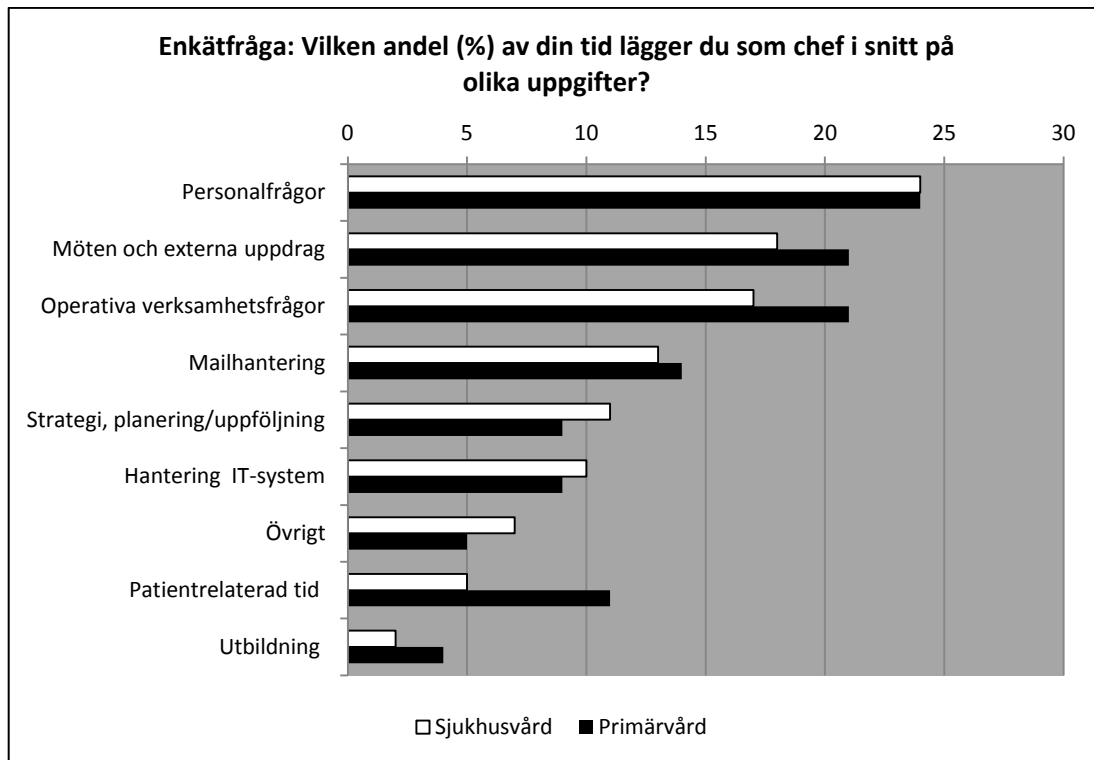
Enhetscheferna är mindre nöjda än centrum- och områdescheferna på ett flertal av dessa punkter. Se nedanstående diagram.



Fördelning av tid på olika arbetsuppgifter

På frågan om hur cheferna använder sin tid svarar centrumchefer och områdeschefer att de framförallt lägger tid på möten och externa uppdrag (23 procent), operativa verksamhetsfrågor (19 procent) och operativa personalfrågor, till exempel rekrytering, konflikter, medarbetarsamtal (16 procent). Enhetschefer använder mest tid till operativa personalfrågor (23 procent), operativa verksamhetsfrågor (18 procent) samt till möten och externa uppdrag (17 procent).

Värt att notera är att hantering av mail och IT-system upptar cirka 23 procent av sjukhusvårdens och primärvårdens chefer tid. Det motsvarar drygt två timmar per dag (se nedanstående diagram).



3.2.2 Bedömning och slutsatser om befogenheter mm

Landstinget har gjort en stor satsning i sitt Ledarförsörjningsprogram (2008) för att förbättra möjligheterna till ett gott chefskap. Så vitt vi kan bedöma har programmet genomförts. Det är uppbyggt kring aktiviteter och där så är tillämpligt signerar chef och överordnad chef att olika moment genomförts. Årligen undertecknar varje chef och centrumchef ett specificerat uppdrag som består av de krav som ska genomföras nästkommande år. Vår bedömning är att satsningen både är väl genomtänkt och väl genomarbetad.

Vår bedömning är dock att chefernas arbetsituation i flera avseenden inte är tillfredsställande. Det gäller arbetsinnehållet med en för stor andel administrativa uppgifter på bekostnad av tid för personalen, utveckling och strategiskt- och framtidsinriktat arbete. Det gäller också upplevelsen av brist på stabsstöd och tekniska stödsystem som inte är användarvänliga. En första förutsättning för en¹³ effektiv ledning är en *adekvat relation mellan organisationens övergripande uppgift och dess administrativa struktur*. Uppgiften måste vara meningsfull och genomförbar med de resurser som står till buds.

I enkäten synliggörs att det finns skillnader mellan chefsnivåerna när det gäller upplevelsen av befogenheter och om organisationen är rimlig. Enhetscheferna svarar i högre utsträckning att befogenheterna inte är tillräckliga och organisationen inte hanterbar.

Kommentarerna i enkäten visar även att det som cheferna anser vara de viktigaste uppgifterna i chefskapet i flera fall inte överensstämmer med de uppgifter som cheferna uppgett att de faktiskt utför (se ovanstående diagram).

Drygt 70 procent av chefer inom sjukhusvården svarade i enkäten att de anser sig ha upplevt skillnader efter den nya organisationen i form av ökad administration, ökade

¹³ Ingela Thylefors, Ledarskap i human service organisationer, Natur & Kultur 2007/Otto Kernberg 1980.

svårigheter att rekrytera mm. För centrumchefer har den nya organisationen medfört en ökad tydlighet i det strategiska uppdraget.

Många har påpekat att stödet från personalstaben minskat. Innan definitiva slutsatser an denna förändring kan dras av detta bör en utvärdering göras, för att säkra att det inte rör sig om inkörningsproblem för den nya organisationen.

Det framkommer att det finns ett en upplevelse av bristande tillit i landstinget som påverkar chefers trivsel. Även detta bör analyseras vidare. Om det visar sig vara en omfattande problematik kan man anta att det finns ett grundläggande misstroende i verksamhetskulturen, något som kan ge negativa effekter på trivsel, personalomsättning, effektivitet och målnuppfyllelse och som i så fall är angeläget att arbeta med att förändra.

Ett antal chefer, både enhetschefer och områdeschefer har ett större antal medarbetare än vad som föreslagits vara rimligt i den Personalpolitiska policyn. Det är särskilt påfrestande för första linjens chefer som har *direkt ansvar* för alla sina medarbetare. Mot bakgrund av socialstyrelsens rapport finns anledning att särskilt undersöka konsekvenserna av detta. En del chefer jagas av ständig tidsbrist. Det som blir gjort är det som mest pockar på både uppifrån och underifrån och som tenderar styra sig själv. Drygt 60 procent svarade dock i enkäten att befogenheterna är tillräckliga och medarbetarenkäten visar att många är nöjda med cheferna.

Våra bedömningar i sammanfattning är att:

- Chefernas arbetssituation är i flera avseenden inte är tillfredställande. Det gäller arbetsinnehållet med en för stor andel administrativa uppgifter på bekostnad av tid för personalen, utvecklings- och framtidsinriktat arbete. Det gäller också upplevelsen av brist på stabsstöd och tekniska stödsystem som inte är användarvänliga
- Landstinget gjort en stor satsning för att förbättra möjligheterna till ett gott chefskap. Det har framkommit att chefer, särskilt *enhetschefer*, i stor utsträckning saknar stöd. Om dokumenten koncentreras och kopplas till prioriteringar och stöd kan de bli ett värdefullt verktyg i styrningen.
- Det finns en frustration hos många chefer över att inte hinna vara en god ledare för sin personal i tillräcklig omfattning.
- Vissa brister även finns i förhållandet mellan ansvar och befogenheter, storleken på chefsspannet, tid för utvecklingsfrågor och långsiktig planering samt kompetensutveckling.

3.3 Erfarenheter från avgående chef vid chefsbyten

Revisionsfrågan som behandlas i detta avsnitt är: *Tillvaratas erfarenheter från avgående chef vid chefsbyten?*

3.3.1 Iakttagelser om erfarenheter från avgående chef

3.3.1.1 Styrande dokument

Frågor som rör chefsväxling¹⁴ - och i förlängningen om tidigare erfarenheter tas tillvara - redovisas i Verksamhetsplanen, Ledarförsörjningsprocessen och Checklista chefväxlingsprocess¹⁵.

Samtliga chefsförordnanden är tidsbegränsade. Årligen ska ett utvecklingssamtal äga rum och oftare vid behov. I god tid, cirka ett halvt år uppdraget upphör, ska över- och underordnad chef ha ett samtal som resulterar i att uppdraget antingen avslutas eller förlängs.

I dokumenten anges vidare att överordnad chef i direkt anslutning till att ett chefsförordnande har upphört ska genomföra ett avslutningssamtal. Syftet är att ta vara på och lära av de synpunkter och erfarenheter som framkommer. Samtalet ska dokumenteras och dokumentationen förvaras hos överordnad chef. Svaren avses komma till nytta vid den kontinuerliga verksamhetsuppföljningen och planeringen.

Behov av åtgärder formuleras i enhetens/centrumets arbetsmiljöplan. Vidare ska en sammanställning av genomförda avslutningssamtal redovisas till centrumen till sista november varje år. Redovisning och diskussion om eventuella åtgärder görs i centrumledning och centrumkommitté. Motsvarande sker på landstingsnivå.

Om chefsförordnandet avbrutits på grund av förtroendebrist kan samtalet delegeras till personalhandläggare. Det finns en färdigställd mall på Insidan för dessa samtal.

3.3.1.2 Vad tycker cheferna?

Tillämpning i praktiken

I enkäten utläses att knappt hälften av respondenterna anser att avgående chefers erfarenheter tas tillvara. Var fjärde svarar att de inte vet. Kommentarer i enkäten ger vid handen att flera ändå haft kort eller lång överlämning, upp till två veckor, med avgående chef i samband med att de tillträtt sin nya befattning. Däremot har det inte alltid varit genomförbart eftersom det kan uppstå ett tidsmässigt gap mellan avgående och tillträdande chefer. Flera anser att avgående chefers erfarenhet kunde tas tillvara exempelvis som mentor.

I enkäten framgår att ungefär hälften av respondenterna inte anser att erfarenheter från avgående chef behöver tas tillvara vid chefsbyten. Några menar att de vill starta sitt nya uppdrag utan att alltför mycket förförståelse om det som varit.

3.3.2 Bedömning och slutsatser om erfarenheter från avgående chef

Det finns rutiner såväl för att avslutningssamtal ska föras som hur de sedan ska tas omhand. Hos många av de chefer som besvarat enkäten är detta dock ingen angelägen fråga.

¹⁴ Verksamhetsplan Ledarförsörjningsprocessen LS/594/2007, version 2, 2008-01-18

¹⁵ Checklista chefväxlingsprocess, Version1, Bilaga 12a

Vår bedömning i sammanfattning är att:

- Det finns tillräckligt välfungerade rutiner för avslutningssamtal. Dessa samtal genomförs dock inte vid alla chefsavgångar. Cheferna ser inte alltid värdet av de erfarenheter som avgående chef kan förmedla. Om rutinerna ska få genomslag bland cheferna behövs en kommunikationsinsats om värdet med tillvaratagande av chefers erfarenheter

3.4 Uppföljning av chefsrollen

Revisionsfrågan som behandlas i detta avsnitt är: *Sker en systematisk uppföljning och utvärdering av chefsrollen och vidtas adekvata åtgärder med anledning av detta?*

3.4.1 Iakttagelser om uppföljning av chefsrollen

3.4.1.1 Styrande dokument

De dokument som berör uppföljning av chefsrollen är framförallt *Chefsaspirantutbildning, Introduktionsprogram, krav på kunskap och färdigheter, kollektivavtal angående tidsbegränsade avtal för chefer* samt *Checklistan för chefsväxlingsprocessen*. De syftar alla till att definiera rollen som chef så att något inte lämnas åt slumpen:

- *Utvärderings- och avslutningssamtal ska ske efter chefsaspirantutbildningen.*
- *Efter genomfört chefsintroduktionsprogram ska cheferna besvara en enkät om utbildningen.*
- *Uppföljningssamtal ska ske efter chefsväxlingsprocessen. Vid den processen görs även besök av överordnad chef på arbetsplatsen för att få synpunkter av medarbetarna om dennes chef.*

När det gäller vårduppdraget som cheferna är ålagda att genomföra sker uppföljning av detta enligt de krav som finns i verksamhetsplanen. Månatliga uppföljningar sker av kvalitets- och patientsäkerheten samt av ekonomin och tillgängligheten som följs upp veckovis av närmast överordnad chef.

3.4.1.2 Uppföljning från landstingsstyrelsens sida

Landstinget har ett personalpolitiskt utskott (PPU) som bereder ärenden till landstingsstyrelsen. Utskottet skall särskilt bevaka och följa upp områden inom den personalpolitiska policyn som:

- *Arbetsmiljö, arbetsorganisation och arbetstider.*
- *Jämställdhet- personal- och kompetensförsörjning.*
- *Lönepolitik.*
- *Chefs- och ledarskap.*

Tillblivelsen och utformningen av de policys och regler som ska ligga till grund för chefsrollen i landstinget är en central uppgift för PPU. Utskottet är dock inte operativt i enskilda chefspolitiska frågor. Det framgår vidare att i den styrmodell som tillämpas är utgångspunkten att det är landstingsdirektören som ansvarar för att de mål och policys som slagits fast ska tillämpas.

Från handlingar och protokoll går inte att utläsa att vare sig personalpolitiska utskottet eller landstingsstyrelsen på ett tydligt sätt beaktat de verkliga förhållandena för cheferna. I landstingsstyrelsens protokoll från 2012 berörs chefsfrågor i explicit följande

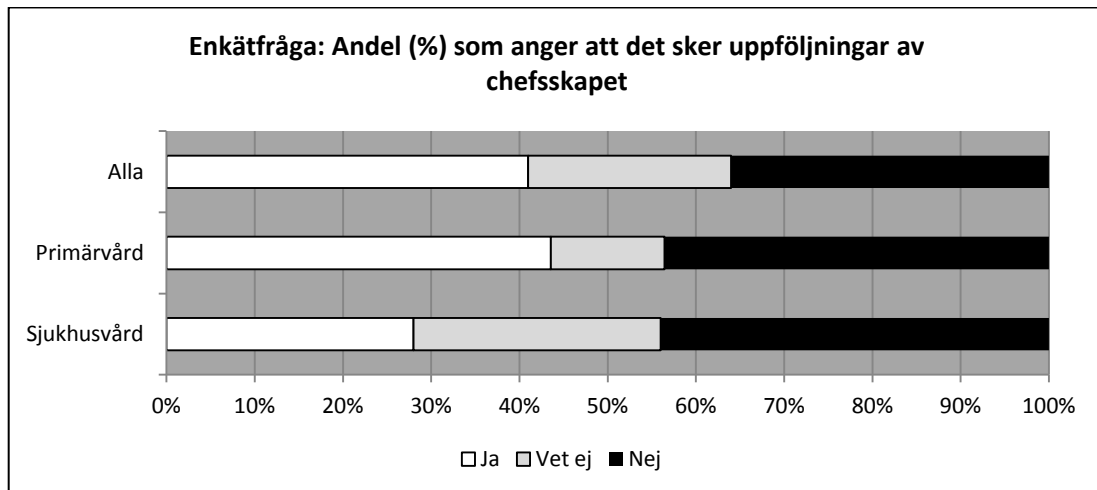
fall: motion om nytt chefsavtal, landstingsdirektörens rapport med anledning av att delar av landstingsledningen uttalat sig negativt i media om tjänstemannaledningen, information från personalpolitiska utskottet om chefslöneavtalet samt motion om frysning av chefers löner. Personalpolitiska utskottets protokoll från 2012 innehåller samma frågor som ovan exklusive negativt uttalande i media.

Av intervjuer framgår att PPU kontinuerligt följer läget inom organisationen genom bland annat föredragningar av tjänstemännen samt genom att ta del av personalenkäten. Av intervjuer framgår även att det finns en medvetenhet att organisationens chefer är pressade. Detta är ett resultat av landstingets trängda ekonomiska läge och neddragning av administrativa resurser.

Av de handlingar som studerats från utskottets sammanträden under det senaste året framgår att inga beslut eller initiativ tagits som direkt rör chefsrollens förutsättningar.

3.4.1.3 Vad tycker cheferna?

I enkäten anger 28 procent av chefer inom sjukhusvården och 44 procent från primärvården att det sker en *uppföljning av chefskapet*. Det sker vanligen i det årliga utvecklingssamtalet. Övriga svarar nej, eller vet ej på denna fråga (se nedanstående diagram).



På frågan om det förekommer någon *systematisk* uppföljning blir svarsbilden annorlunda. 58 procent av cheferna i *sjukhusvården* och 36 procent i *primärvården* bekräftar att så sker. Oftast tar chefs chef initiativ till mötet och över 70 procent tycker att samtalen är värdefulla. Däremot *vet inte* var fjärde chef inom sjukhusvården och 63 procent inom primärvården om det förekommer någon systematisk uppföljning eller inte.

När man studerar enkätsvaren utifrån *chefsrollerna* så fördelar sig svarsbilden på följande sätt. Att *det sker* uppföljning av chefsrollen bekräftas av 58 procent av centrum- och områdescheferna. Motsvarande för enhetscheferna är 39 procent. Ungefär var tredje chef tycker *inte* att det förekommer någon uppföljning av deras chefskap.

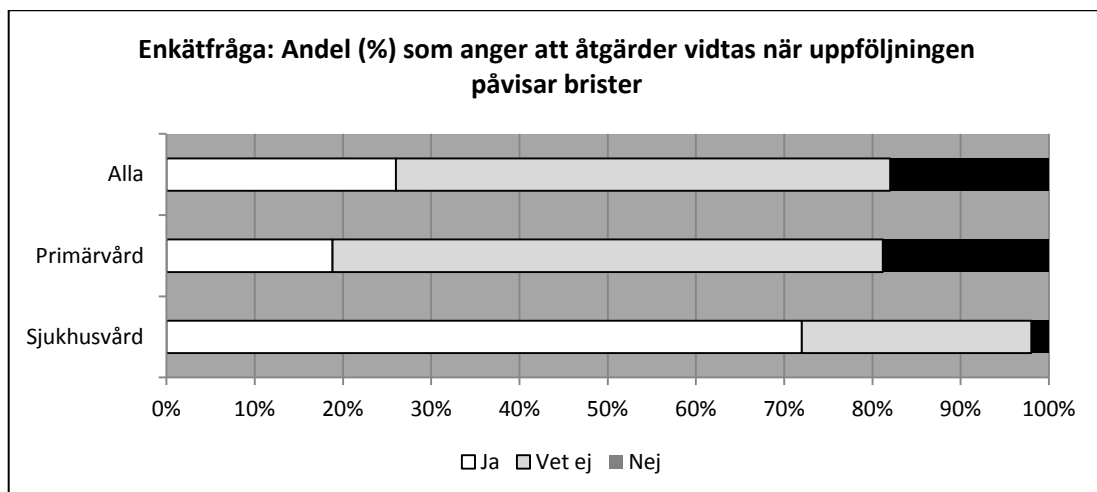
I enkäten finner vi vidare att de systematiska uppföljningarna och utvärderingarna av chefsrollen bedrivs i många olika former, exempelvis:

- i uppföljning av uppdraget och genom resultatet
- i genomgångar på ledningsmöten
- i Hälsovalskontorets uppföljning
- i kvartalsvisa uppföljningar av verksamheten och vid bokslutet

- på utvecklingssamtalet och lönesamtalet
- i medarbetarenkäten
- i måltavlorna
- i verksamhetsrapporter samt årsrapporter
- när förordnandet tar slut - då ska även besök av överordnad chef göras på arbetsplatsen för att få synpunkter av medarbetarna om dennes chef.

Många tycker att utvecklingssamtalet och medarbetarenkäten är viktiga instrument för uppföljningen. Endast fyra personer svarar att uppföljning är det viktigaste att hantera i sitt chefskap men samtidigt det svåraste att hinna med.

Så mycket som 72 procent av cheferna inom sjukhusvården anger att brister som härör ur chefskapet åtgärdas. Motsvarigheten inom primärvården är det endast 19 procent (se nedanstående diagram).



När uppföljningen visat på brister åtgärdas den i dubbelt så stor omfattning bland centrum- och områdeschefer jämfört med enhetschefer.

På frågan om cheferna *fått hjälp* i sitt chefskap när de så behövt anger drygt hälften av centrum- och områdescheferna och var tredje enhetschef "Ja, i ganska hög grad", vanligen av överordnad chef. 32% vänder sig till annan person, vanligtvis en kollega.

3.4.2 Bedömning och slutsatser om uppföljning av cheferna

Underlagen om uppföljning av chefskapet ger en otydlig bild. I landstinget finns många olika former för uppföljning men de är enligt vår bedömning inte är synkroniserade eller används på ett systematiskt sätt.

Vår bedömning i sammanfattning är att:

- Uppföljningen av chefsrollen är inte systematisk. Det avspeglas bland annat i att många inte känner till att uppföljning ingår i chefsuppdraget. Det märks också i att uppföljning av chefsrollen inte görs på ett enhetligt sätt. De som följs upp i minst utsträckning är enhetscheferna.
- Den uppföljning av cheferna som sker ur ett individuellt perspektiv, främst genom det årliga utvecklingssamtalet, fyller en viktig funktion för cheferna. Däremot sak-

nas en helhetsbild av förutsättningarna för chefskapet i organisationen. Det manifesteras bland annat i det faktum att endast var fjärde chef i organisationen har uppfattningen att uppmärksammade brister åtgärdas.

- Ur ett politiskt perspektiv har ansvaret för chefsrollen delegerats till landstingsdirektören. Vår bedömning är att det ansvar som åvilar landstingsstyrelsen utövas på ett ottydligt sätt. Landstingsstyrelsens kontroll över området brister.

4 Övergripande revisionsfråga

I detta avsnitt behandlas den övergripande revisionsfrågan *huruvida landstingsstyrelsen har en tillfredställande styrning och kontroll av att det finns tillräckliga förutsättningar för ett ändamålsenligt ledarskap*.

I den reviderade *Landstingsplanen*¹⁶ anges att ett tydligt ledarskap är en av framgångsfaktorerna för att nå det övergripande målet "Hälsofrämjande arbetsmiljö". Befogenheter och ansvar ska följas åt och vara tydliga på alla nivåer och präglas av grundläggande värderingar. Vidare ska landstingets chefer vara tydliga representanter för arbetsgivaren samt goda ledare som tar ansvar både för sin egen verksamhet och för landstinget som helhet. Ledarskapets huvuduppgift är att stödja medarbetaren som resurs för att uppnå verksamhetens mål.

Våra iakttagelser är att landstinget formellt sett har en tydlig styrning av chefsrollen:

- Ansvaret och dess fördelning mellan de politiska organen och tjänstemannaorganisationen är tydlig
- Det finns styrdokument som täcker in flertalet aspekter på chefsrollen. Styrdocumenten är generellt uttömmande och tydliga. Bland annat definieras vilka uppgifter och förväntningar som ingår chefsrollen på olika nivåer
- Det finns utformade system för chefsutbildning och chefsutveckling

Formellt sett är chefernas ansvar och befogenheter tydliga. Landstinget har däremot svårt att i praktiken realisera den tänkta styrningen av chefskapet. Uppföljning genomförs bland annat genom personalenkäter.

Det förekommer även flera avvikelser från de tänkta principerna. Några exempel är:

- Erfarenheter från tidigare chefer tas tillvara i begränsad omfattning och sker inte systematiskt.
- En betydande andel av cheferna har ansvar för fler än de 35 anställda som varit tänkt att vara ett tak.
- Många chefer saknar tid eller andra förutsättningar att arbeta med strategiska frågor och utveckling.

Vår bedömning är vidare att särskilt enhetscheferna har ett otillräckligt administrativt stöd. En betydande del av cheferna anser sig inte få den hjälp de behöver i sitt chefskap. Återkommande neddragningar av personal har medfört att det endast finns ett fåtal personer som kan erbjuda administrativ assistans i den dagliga verksamheten. Även den centrala staben har successivt reducerats, varför utvecklingsprojekt och initiativ av olika slag "ramlar rakt ner" på cheferna i första linjen.

¹⁶ Sidan 24

Många chefer uttrycker frustration över brist på tid och möjlighet att genomföra de utvecklingsuppgifter som de är ålagda. Två av fem chefer anser att deras befogenheter i mycket låg eller i ganska låg grad är tillräckliga. Vår bedömning är att befogenheterna inte är otydliga i sig utan att problemet är förutsättningarna inte är tillräckliga.

Den nya organisationen som infördes 2012 har vissa nackdelar. Dessa, som var förutsedda redan vid införandet, är sämre kommunikationsspridning uppåt och nedåt i organisationen. Detta märks mest inom sjukhuscentrumen. Primärvården har påverkats i begränsad omfattning vilket kan hänga samman med att själva förändringarna inte omfattat dem.

Uppföljningar sker i relativt stor omfattning. Trots detta är det endast cirka 40 procent av cheferna som uppfattar att det sker någon uppföljning. Vår bedömning är att den uppföljning som sker inte ger en samlad bild av förutsättningarna för ett gott chefskap. Den är inte systematisk och därför är inte heller åtgärdsrelevant.

Sammanfattande bedömning

Vi bedömer att nuvarande situation för en stor del av organisationens chefer inte är långsiktigt hållbar. Det är därför angeläget att landstingsstyrelsen och landstingsdirektör värderar vilka förändringar som kan skapa mer gynnsamma förutsättningarna för de personer som iklar chefsrollen på olika nivåer.

Vår sammanfattande bedömning är att landstingsstyrelsen har bristande kontroll för förutsättningarna för ett fungerande chefskap i organisationen och inte har sett till att det finns tillräckliga och långsiktiga förutsättningar för ett ändamålsenligt ledarskap.

Förbättringsområden

Sammanfattningsvis har granskningen gett anledning att uppmärksamma följande förbättringsområden:

- Uppföljningen av chefskapet behöver bli mer systematisk och sikta mot att skapa en bättre helhetsbild av de verkliga förhållandena. En mer samlad och självkritisk uppföljning är en grundförutsättning för en bättre kontroll över förutsättningarna för ett gott chefskap.
- Nya uppgifter bör inte läggas på cheferna för att genomföras i linjeorganisationen innan det säkerställts att det finns tillräckliga resurser i form av tid och kompetens.
- Regelverket bör ses över i syfte att förenkla den administration som ska genomföras av chefer i linjen. Antalet styrdokument bör koncentreras och dokumenten vara lätta att hitta, förstå och använda i enlighet med syftet. Likaså bör de administrativa stödsystemen göras användarvänliga och lättillgängliga.

Stockholm 8 maj 2013

Dag Boman

Capire Consulting AB

Bilaga 1. Intervjupersoner

Följande personer har medverkat vid intervjuer som genomförts inom ramen för granskningen:

Björn Ahlnäs, personaldirektör
Anna Andersson, områdeschef
Malin Andersson, områdeschef
Ulla-Britt Barcheus, områdeschef
Bengt Bergqvist, ordförande Personalpolitiska utskottet
Nina Fällbäck-Svensson, biträdande landstingsdirektör
Håkan Gadd, centrumchef
Monica Holmström, enhetschef
Ulla Ledin, enhetschef
Ewa Lundgren, områdeschef
Håkan Löfvenberg, enhetschef
Åsa Mattsson, enhetschef
Eva Olofsson, HR, ledarförsörjning
Ingalill Persson, centrumchef
Inger Persson, enhetschef
Ulla Schill, områdeschef
Kerstin Silver, enhetschef
Eva Spetz, enhetschef
Annica Sörensdotter, personalchef
Åsa Torbjörnsson, enhetschef
Märit Wiklund, enhetschef

Bilaga 2 – Redovisning av enkät

Om enkäten och dess resultat

Som en del av granskningen genomfördes en enkätundersökning om Chefsrollen i Jämtlands läns landsting. Undersökningen bestod av en enkät som riktat sig till samtliga chefer i Jämtlands läns landsting. Enkäten genomfördes som web-enkät och tre påminnelser har skickats till respondenterna.

Enkäten skickade ut till 145 respondenter, varav 104 personer besvarat enkäten och 110 personer påbörjat enkäten. En bortfallsanalys visar att sex personer som inte besvarat enkäten inte är chefer vid tidpunkten för utskicket och skulle således inte delta i enkäten. Detta innebär att underlaget blir 139 personer och svarsfrekvensen blir 75 procent.

Enkäten är huvudsakligen indelad i fyra frågeområden för att mäta och förstå hur chefer inom Jämtlands läns landsting ser på sin chefsroll utifrån styrning och kontroll, organisation och administrativt stöd, chefsbyten samt uppföljning och utvärdering av chefsrollen.

Frågorna framgår av nedanstående redovisning av enkätens resultat.

Om filtreringen

Med sjukhusvård avses chefer inom centrum för opererande specialiteter, centrum för medicinska specialiteter samt centrum för barn, kvinna och psykiatri.

1. BAKGRUNDSFAKTA

Fråga 1.1 Vilken befattning har du?	
	Antal
Centrumchef	4
Områdeschef	15
Enhetschef	75
Annan befattning	10
Totalt	104
<i>Svarsfrekvens</i>	<i>75</i>

Fråga 1.2 Vilket centrum tillhör du?		
	Antal	%
Centrum för opererande specialiteter	20	19
Centrum för medicinska specialiteter	13	13
Centrum för barn, kvinna och psykiatri	17	16
Centrum för medicinsk diagnostik och teknik	12	12
Centrum för primärvård	16	15
Annan organisatorisk tillhörighet	26	25

Fråga 1.3 Hur lång tid har du haft din nuvarande befattning?		
	Antal	%
Mindre än ett år	23	22
Mellan ett och två år	20	19
Längre än två år men kortare än fem år	23	22
Under fem år eller längre men kortare än tio år	29	28
Mer än 10 år	9	9

Fråga 1.4 Hur många underställda har du i din nuvarande befattning?		
	Antal	%
Mindre än tio personer	10	9
Mellan tio och 20 personer	22	21
Mer än 20 personer eller fler men färre än 50 personer	51	49
50 personer eller fler men färre än 100 personer	11	11
100 personer eller fler men färre än 500 personer	6	6
500 personer eller fler	4	4

Redovisning av svar från primärvård och sjukhusvård

2. STYRNING OCH KONTROLL

Fråga 2.1 Följande dokument och policys är centrala för chefskapet i Jämtlands läns landsting:

Svarsalternativ	I mycket låg grad	I ganska låg grad	I ganska hög grad	I mycket hög grad	Vet ej/ har ej tillgång	Dokument saknas		
Svarande som anger i ganska hög eller i mycket hög grad			Sjukhusvård		Primärvård		Alla ¹⁷	
			Antal	%	Antal	%	Antal	%
Landstingsplanen			42	84	11	69	88	85
Uppdrag till centrumen från landstingsdirektören			46	90	10	63	88	85
Ledarförsörjningsprocessen			23	46	8	50	47	45
Personalpolitisk policy			39	78	12	75	78	75
Hälsa- och sjukvårdslagen			48	96	15	94	95	91
Centrumens verksamhetsplaner			43	86	8	50	82	79
Annat:			25	50	9	56	52	50

Svar som givits beträffande "annat" fråga 2.1:

- Handlingsplaner
- Områdsspecifika dokument
- Områdets verksamhetsplan
- Enhetens verksamhetsplan
- Landstingsdirektörens verksamhetsplan
- Förfrågningsunderlag hälsoval
- Enhetens måldokument
- Samverkansavtal
- Den faktiska budgeten
- SKL överenskommelser
- Föreskrifter från Socialstyrelsen
- Vårdplaner och rutiner kopplade till verksamheten
- Personalförsörjningsprocessen
- Delegationsordning och befogenhetsplan
- Styrelse/fullmäktigebeslut

Fråga 2.2 I vilken utsträckning underlättar dessa dokument och policys ditt chefskap?

Svarsalternativ	I mycket låg grad	I ganska låg grad	I ganska hög grad	I mycket hög grad	Vet ej/ har ej tillgång	Dokument saknas		
Svarande som anger i mycket låg eller i ganska låg grad			Sjukhusvård		Primärvård		Alla	
			Antal	%	Antal	%	Antal	%
Landstingsplanen			31	62	9	56	54	52
Uppdrag till centrumen från landstingsdirektören			20	40	7	44	37	36
Ledarförsörjningsprocessen			33	66	10	63	65	63
Personalpolitisk policy			15	30	9	56	35	34
Hälsa- och sjukvårdslagen			6	12	2	13	21	20
Centrumens verksamhetsplaner			12	24	7	44	24	23
Annat:			4	8	2	8	6	6

Svar som givits beträffande "annat" fråga 2.2:

¹⁷ "Alla" omfattar förutom sjukhusvård och primärvård även medicinsk service och de centrala staberna

- Områdsspecifika dokument
- Områdets verksamhetsplan
- Enhetens verksamhetsplan
- Förfrågningsunderlag hälsoval
- Enhetens måldokument
- Den faktiska budgeten
- SKL överenskommelser
- Föreskrifter från Socialstyrelsen
- Vårdplaner och rutiner kopplade till verksamheten
- Personalförsörjningsprocessen
- Delegationsordning och befogenhetsplan
- Styrelse/fullmäktigebeslut
- Samverkansavtal
- Enhetschefsuppdraget
- Budgetuppföljning
- Tillgänglighetssiffror
- Avtal bemanningsfirmor läkare

Fråga 2.3 Chefer i Jämtlands läns landsting har tidigare haft ett avtal som innebär en tillsvidareanställning som grund och därutöver ett tidsbegränsat förordnande som chef. Avtalen har nu sagts upp för omförhandling. Vad anser du om tidsbestämde chefskontrakt?

Sammanfattning av fritext svar:

- Bra för alla parter.
- De ska vara tidsbestämde hos högsta chefer och då utan tillsvidareanställning. Hos enhets chefer kan det vara en tillsvidareanställning om deras yrke kan användas i organisationen och med ett tidsbegränsat chefsförordnande exv 3 år.
- Bra då chefen kan planera sin tillvaro. Ett mindre lyckat chefskap behöver inte avslutas abrupt. Fungerar det bra finns det inget som hindrar en förlängning.
- Bra, men även viktigt att det finns en plan för återgång i ett "vanligt" jobb efter chefsförordnandets utgång.
- Ibland är det en fördel att chefer byter uppdrag både för sin egen utveckling men även för utveckling av organisationen.
- Bra, dock skulle jag hellre se 5 års avtal med en utvecklingsplan. Tidigare var avtalen på 3 år och nu 4 år. Efter perioden skall det förhandlas om förlängning. Blir perioden 5-10 år är risken att engagemanget avtar. I utvecklingssamtalen med chefer bör det kontinuerligt tas upp vad som skall ske efter chefsförordnandets avslut. 2 år innan bör en plan stämmas av med möjligheter.
- Generellt har de varit 3 år i taget vilket har varit för kort i förhållande till att man får räkna med att det tar ca 1,5 år att komma in i en verksamhet.
- På enhetsnivå anser jag absolut att det ska vara en tillsvidareanställning i grunden och sen ett tidsbegränsat förordnande som chef utifrån hur uppdrag och befogenheter/möjlighet att utöva sitt chefskap inom JLL ser ut. Jag tycker också att det är rimligt att man får behålla del av eller hela chefslönen då skillnaden mellan ex ssk (inkl OB) och chefs lön efter skatt inte är särskilt stor.
- Risk för färre interna intressenter till chefstjänster.
- Innebär en väldig otrygghet då man som chef inte själv kan besluta hur länge man vill/får jobba som chef. Svårt också att kunna vidareutbildas som chef och ha en tydlig plan för utveckling då det finns en tidsbegränsning. Det finns heller ingen (mig verkar) tydlig plan för vad man ska göra om chefsuppdraget upphör.
- Bra att man har kvar sin grundanställning i landstinget så att man vågar prova på detta med ett chefsförordnande. Gäller ffa de chefer som har någon form av vårdutbildning i botten. Det har också varit bra som EC att man bibehåller den lön man har när chefskontraktet löper ut för andra gången (6 år) eftersom man annars hamnar långt efter i den normala löneutvecklingen inom sin grundprofession. Det kan annars vara en hindrande faktor att söka sig till ett chefsuppdrag.
- Det är i grunden bra med tidsbestämde chefsuppdrag. JLL borde mer titta på en förbättrad chefsförsörjningsprocess där individer planeras för andra uppdrag, i syfte att rotera och utveckla både organisation och individ. Här skulle också organisationen kunna vitaliseras mer.
- En chefsroll på tre år innebär att första året går åt till att lära sig verksamheten år två är produktion och sista halvåret börjar produktionen sjunka eftersom man inte vet om det blir en förlängning. Dessutom skulle det stärka chefsrollen om det räknades som ett yrke.
- Chefskapet måste respekteras i större utsträckning. Tidsbegränsning medför låg respekt för chefens roll och de viktiga arbetena som måste pågå oförbrutet.
- Fast anställning i JLL bra, tidsbestämde kontrakt tveksamt om det är bra.
- Bra, men saknar en kompetensplan och utvecklingsplan som ger en trygghet om tidsbegränsade förordnandet inte förlängs. Som chef tappar man kompetens inom sin grundprofession (vilka karriärvägar finns?)
- Det är bra. Tillsvidareanställning som chef kan leda till mycket stora problem vid LAS där en fungerande chef kan petas ut om en annan chef med längre tids anställning blir övertalig. Detta oavsett om den övertaliga chefen fungerar eller ej. Personalen kan då bli påtvingade en ny chef vilket aldrig är bra.

- Det är ok men anställningen i JLL måste finnas kvar efter man har slutat som chef. Annars får ni inga som kan
- Är rimligt på nivåer upp till områdeschef.
- En så stor organisation som landstinget måste kunna nyttja kompetenta f d chefer i t ex förbättringsarbeten och kvalitetsutveckling, projektledning. Inom dessa områden råder en mycket stor brist på kvalificerade resurspersoner.
- Risken är att det blir ännu svårare att rekrytera chefer. Redan idag är det svårt och det är en alldeles för hög omsättning. Mycket tuffa förutsättningar och utmaningar för chefer på alla nivåer i JLL
- Bra, bidrar till rörlighet och därmed utveckling.
- Att chefsuppdraget/kontraktet är tidsbestämt är bra då det framtvingar ett aktivt ställningstagande

3. CHEFSROLLEN UTIFRÅN BEFOGENHETER, ORGANISATION, ADMINISTRATIVT STÖD ETC.

Fråga 3.1 Hur väl anser du att nedanstående påstående stämmer?

Svarsalternativ	I mycket låg grad	I ganska låg grad	I ganska hög grad	I mycket hög grad	Vet ej
-----------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	--------

<i>Svarande som anger i mycket låg eller i ganska låg grad</i>	Sjukhusvård		Primärvård		Alla	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
Mina befogenheter är tillräckliga och på lagom nivå relaterat till mitt uppdrag	28	56	7	44	42	39
Organisationen är hanterbar utifrån min chefsroll	26	52	9	56	43	40
Det administrativa stöd jag får är tillräckligt för att hantera mitt uppdrag	40	80	11	69	69	65
Den kompetensutveckling som jag erhåller är tillräcklig för att jag fortlöpande kan hantera mitt uppdrag	33	66	8	50	59	55

Fråga 3.2 Anser du att linjeorganisationen fungerar väl i följande anseenden?

Svarsalternativ	I mycket låg grad	I ganska låg grad	I ganska hög grad	I mycket hög grad	Vet ej
-----------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	--------

<i>Svarande som anger i mycket låg eller i ganska låg grad</i>	Sjukhusvård		Primärvård		Alla	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
När det gäller direktiv från landstingsledningen	20	40	8	50	38	36
När det gäller information uppåt	31	62	9	56	47	44
När det gäller information neråt	22	44	9	56	41	39
När det gäller implementering av strategiska frågor eller utvecklingsfrågor	35	60	12	75	66	62
När det gäller personalfrågor	29	58	9	50	53	51
När det gäller vårdfrågor	26	52	5	31	37	35
När det gäller ekonomiska frågor	27	54	7	44	45	42
När det gäller utvecklings- och lönesamtal	19	38	8	50	35	33
När det gäller lokala problem så som rekryteringssvårigheter, kompetensbrist eller ekonomisk obalans	35	70	13	81	62	58

Fråga 3.3 Vilken andel av din tid lägger du som chef i snitt på olika uppgifter enligt nedan – baserat på din egen bedömning?

<i>Respondenternas summa adderar till 100 %</i>	Sjukhusvård	Primärvård	Alla
	%	%	%
Ledningsarbete – strategiska frågor, planering/uppföljning	11	9	13
Ledningsarbete – operativa verksamhetsfrågor	17	21	18
Ledningsarbete – operativa personalfrågor (t.ex. rekrytering, konflikter, medarbetarsamtal)	24	24	20
Hantering av olika IT-system	10	9	10
Mailhantering	13	14	14
Möten och externa uppdrag	18	21	19
Utbildning (på betald arbetstid)	2	4	3
Patientrelaterad tid (t.ex. diagnos, ronder, remisser)	5	11	5
Övrigt	7	5	8

Fråga 3.4 Vilka frågor anser du är viktigast att hantera i ditt chefskap

Sammanfattning av fritext svar:

Viktigast:

- Personalomsorg/Personalfrågor(rekrytering, bemanning, rehabilitering, medarbetar samtal etc)
- Kommunikation, information i linjeorganisation
- Att klara verksamhetens uppdrag/behov i förhållande till ekonomisk ram
- Planering av produktion mot målen
- Operativa verksamhetsfrågor
- Verksamhetsstyrning
- Utvecklingsfrågor
- Verksamhetsnära frågor, daglig drift och motivera personalen till en positiv arbetsplats då patienterna känner sig välkomna och trygga.
- Lagar o avtal, följa beslut
- Engagemang från den medicinska professionen
- Forskningssamverkan
- Samspelet med politikerna
- Patientsäkerhet
- Personalfrågor som syftar till att personalen kan/orkar utföra sina patientnära arbetsuppgifter på ett patientsäkert sätt.
- Bemötande
- Långsiktiga, strategiska frågor, framtida bemanning - vem/vilka vill jobba på en vårdavdelning i framtiden med nuvarande förutsättningar?
- Arbetsmiljön och omvårdnaden är viktigast.
- Ledarskap och uppföljning mot mål.
- Viktigt att få tiden av närvaro/synlighet till medarbetarna och samtidigt finnas med på alla möten och företräda verksamheten
- Verksamhetsfrågor som rör personal samt de operativa utvecklingsfrågorna dvs göra verkstad av de handlingsplaner vi tar fram vid ex. planeringsdagarna. Ge förutsättningar för att lösa uppgiften samt hantera det ökade inflödet av remisser och hålla väntetiderna korta..
- Vidare är arbetet med egen ledningsgrupp mycket viktigt. Vi jobbar med införande av flödestänk och jämförelser mellan enheter och områden. Viktigt att stimulera medarbetarna till delaktighet i arbetet och vara aktiva i förändringsarbetet.

Svårast att hantera:

- Den organisatoriska otydligheten
- Styrgrupper, politik
- Alla direktiv uppifrån
- Prioriteringar mellan yttre och inre verksamhetskrav
- Balans mellan "brandkårsutryckning" kontra långsiktig arbete
- Signaler/information från ledningen som inte är förankrade = topsstyrning
- Driva utveckling i en svag ekonomisk situation
- Kommande låga läkarbemannning samt brist på kontinuitet
- Strategiska frågor kopplat till verksamhet och bemanning.
- Otydlighet i organisationen på alla nivåer
- Hantera alla konflikter inom personalgruppen
- Styrning av medarbetare
- Att inte erhålla stabs stöd
- Uppföljning av olika uppdrag och given vård.
- Strategiska frågor - de operativa uppdragen ingen annan hinner ta hand om tar för mycket tid.
- Svårast är allt motstånd man möter när det gäller att utveckla verksamheten.
- Bemanning och förändringsarbete
- Att vi i omorganisation saknar områdeschef/byter områdeschef. Viktigast är nämligen att ha en linje i förändringsarbetet
- Alla neddimpande måsten och deadlines som alltid tar tid från det som är viktigast. Hinner sällan lyfta blicken. Dåliga stödsystem och för mycket personaladministrativt arbete. Centrum avkrävs t.ex handlingsplaner var för sig, dessa blir sällan synkroniserade med varandra.
- Att få tid till eftertanke och planering, strategi när det operativa arbetet pockar på, trögheten i systemet att få saker ur händerna för att frågor skall gå i så många led, överprövas och ibland försvinner någonstans på vägen. Tex rekrytering av personal som är MYCKET tidskrävande. Också otydlighet i vad som gäller (uppifrån), dvs styrning. Vilka beslut är egentligen fattade? Och vart kan man finna det? Och vad händer om man inte följer fattade beslut? Något som ofta händer, tror/tycker jag.
- Personalfrågor(rekrytering, bemanning, rehabilitering, medarbet samtal etc)
- Den mängd av olika uppdrag som hela tiden kommer både i linjen och från "sidan" och ska hanteras/ administreras/ delas ut av ec ute i verksamheten, en blandning av mer eller mindre viktig för patientsäkerheten tex miljöfarligt avfall, apoteksutbildning, röda tråden, arbetslivscenter, sopsortering, LEAN, livsmedelstillsyn, nya system för behörigheter, brandutbildning, det känns som någon annan äger och styr min tid och försvårar/ omöjliggör egen planering för verksamheten
- Ekonomiska besparingskrav från styrelsen som ska vara politiskt gångbara och egentligen inte ge några negativa effekter i verksamheten. Det är svårt att spara ex vis 10 mkr utan att det märks.

4. CHEFSBYTEN OCH TILLVARATAGANDE AV ERFARENHETER

Fråga 4.1 Anser du att erfarenheter från avgående chef tas tillvara vid chefsbyten?

Svarsalternativ	I mycket låg grad		I ganska låg grad		I ganska hög grad		I mycket hög grad		Vet ej	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%
I mycket låg grad	7	14	6	38	19	18				
I ganska låg grad	15	30	3	19	29	28				
I ganska hög grad	10	20	2	13	20	19				
I mycket hög grad	6	12	1	6	11	11				
Vet ej	12	24	4	25	26	25				

Fråga 4.2 Beskriv gärna på vilket sätt erfarenheter från avgående chef tas tillvara vid chefsbyten:

Sammanfattning av fritext svar:

- Jag fick en två veckor grundlig introduktion av avgående chef
- Rapporterar det som är aktuellt vid skiftet och möjligheter till "mentorfunktion".
- Ingen erfarenhet av detta
- Tas inte alls tillvara
- Förekommer det?
- I mitt fall så gick jag bredvid den chef som skulle efterträda mig i 2 v detsamma gällde då jag själv gick på som chef i ny organisation där jag fick förmånen att gå tillsammans med avgående chef innan han lämnade uppdraget.
- I introduktionen till chefsrollen ingår ett överlämningsarbete från avgående chef. Är inte den avgående chefen på plats, genomföres detta av mig och stabspersonal.
- Uppdragets utformning ska baseras på enhetens situation och anpassas. Detta skapar tydlighet och förankring bland medarbetare och då tas föregående chefs erfarenheter tillvara.
- Tidigare chefer, ges möjlighet att kunna fungera som mentorer för nya chefer (ej inom samma område), för att tillvarata värdefull kunskap, erfarenhet och stöd."
- Intervju enligt mall samt personliga medskick.
- Dubbelbemanning
- Individuellt baserat
- Finns ingen tid för att överlämna arbetet, ingen överlappningstid (introduktion).
- "Överlämningarna är generellt ganska dåliga. En fördel kan dock vara att "gamla" sanningar inte behöver leva vidare med automatik.
- Det som är viktigt är planeringsmässiga åtgärder som behöver föras vidare för smidig övergång. Det är inte alltid som det fungerar."
- Diskutera vad tidigare chef inriktat sig på för att ta vid inte för att göra samma saker utan för att se vad som behöver tas tag i nu.
- I bästa fall en till två veckors överlämning, i värsta fall är rekryteringen inte klar innan avgående chef har lämnat sin post.
- Samtal om medarbetare och svårigheter i verksamheten, överlämning av pärmar och elektroniska dokument. Men en hel del som lagras elektroniskt glöms också bort eller försvinner.
- 2 korta avstämningsmöten i huvudsak kring personalsituation.
- Samtal, demonstration av administrativa program, löpande dialog när man arbetar dubbelt i början, genomgång av dokument m.m.
- Utvecklingsarbete och verksamhetsplanering, mkt beroende på tidigare chefs starka sidor
- Erfarenheter om specialfunktioner överlämnas
- Hanteras vid ledningsgrupp möten, tankar och ideer som man vill arbeta vidare med
- Det varierar stort, i en del verksamheter inte alls och i andra till stor del.
- Då jag slutade min tidigare position gick min efterträdare "dubbelt" på deltid under några månader. Vi gick också igenom alla IT-stöd och rutiner som fanns.
- De chefsbyten jag varit med om har skett utan någon som helst erfarenhetsöverföring.

Fråga 4.3 Har du noterat några skillnader i ditt chefskap före respektive efter den nya organisationen (med bl.a. införande av ytterligare ett chefsled) som genomfördes under 2012?

		Ja		Nej		Vet ej	
		Antal	%	Antal	%	Antal	%
Jag har noterat skillnader i mitt chefskap	Sjukhusvård	36	72	1	2	13	26
	Primärvård	1	6	9	56	6	38
	Alla	50	48	25	24	30	29

Fråga 4.4 Om du i föregående fråga angivit Ja, beskriv i så fall gärna vilka skillnader i ditt chefskap som du noterat:

Sammanfattning av fritext svar:

- Jag fick en två veckor grundlig introduktion av avgående chef Ett extra led vilket innebär ökade problem när befogenheter beroende av ffa ekonomi flyttas upp och ner i linjeorg/ chefshierarki. Längre från diskussion och beslut. Mer av utförande chef än medarbetande chef.
- Längre väg till beslut.
- Stabsstödet har i princip upphört. Beslut ska passera ytterligare en chef vilket skapar längre tid till beslut. Ej acceptabelt på områdeschefs nivå att känna det enorma tryck som blivit efter omorganisationen.
- Minskad befogenhet
- I tidigare organisation, närmare kontakt med områdeschef (i dag centrumchef)"
- Det är mer omständigt att tex rekrytera. Mycket extra pappershantering innan jag har klartecken att anställa. Jag personligen uppfattar det som ett misstroende mot mitt uppdrag.
- Ett chefsled till märks i beslutsprocessen, den blir långsammare. Dock har syftet, att likrikta verksamheterna och föra ut samma budskap lyckats. Dvs det spretar inte på samma sätt i förutsättningar etc som det gjorde tidigare.
- Mindre insyn i, och möjlighet att tidigt påverka, beslut i högsta ledningen.
- Områdeschefen har blivit lite av en budbärare mellan EC samt centrumchef istället för att jag som EC diskuterar ärendet direkt med den som fattar beslut. En dyrbar budbärare.
- Högre administrativt tryck men minskade befogenheter.
- Till det positiva hör dock att vi är fler enheter som gör lika (flexavtal, friskvård etc) i och med att vi samordnar oss inom centrumet."
- Får sämre information från stabsfunktioner. Personalenhetens organisation tar oerhört mycket tid. Det kommer en rad direktiv uppifrån som ska åtgärdas utan att man får information om hur man ska åtgärda ärendet och hur man ska få tiden att räcka till
- Vi enhetschefer har fått fler uppgifter, mindre mandat.
- Tidigare tydligare och närmare koppling till landstingsledning. Otydligt med centrum och områdesnivån (vem gör vad och när?). Enhetschefskapet har avlövat, urvattnats.
- Chefskapet har blivit tydligare då det har inneburit en bättre uppdelning mellan operativa frågor och strategiska frågor i och med centrumorganisationen. Nu kan jag tillsammans med andra verksamhetschefer diskutera centrumövergripande frågor på ett annat sätt än tidigare. Centrumen har inneburit att vi förbättrar möjligheterna till att samma bedömning görs i olika områden av samma frågor
- Mer uppstyrt, mindre befogenhet ffa vad gäller personal.
- Det är ett större spann att kommunicera i.
- Sämre stabsstöd och mer tungjobbat - och mycket tristare. Tidigare en känsla av att vara del av landstingets ledning - ej så numera."
- Mindre befogenheter, mer tydligt att frågor ska gå i linjen, ej delaktig i bakgrund till beslut på landstingsnivå
- Mycket sämre stöd från personalstab och ledning. Kraftigt försämrad arbetsmiljö när uppdrags slängs på en utan tydliga förutsättningar och utan att tid för uppdragen frigörs. Dessutom uppdrag som upplevs främmande och lågt prioriterade. Den högre ledningen förstår inte dom akuta problemen på enheten och hur mycket tid det tar.
- Ökad otydlighet i vad som ingår i mitt uppdrag och främst i nästa chefs uppdrag. Chefsuppdrag är inte tydliga utåt, vad de innebär osv.
- Svårare eftersom viktiga stöd som ekonom, personalkonsult och vårdutvecklare har försvunnit längre bort. Även svårare med kommunikation då i princip ingen direktkontakt med centrumchef finns.
- Mer hanterlig och funktionell ledningsstruktur utifrån stora och viktiga processer i landstinget

5. UPPFÖLJNING OCH UTVÄRDERING AV CHEFSROLLEN

Fråga 5.1 Om du har varit i behov av hjälp i ditt chefskap, anser du att du har fått den hjälp du behövt?

Svarsalternativ	I mycket låg grad		I ganska låg grad		I ganska hög grad		I mycket hög grad		Vet ej	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%
	Sjukhusvård		Primärvård		Alla					
I mycket låg grad	2	4	2	13	8	8				
I ganska låg grad	18	36	6	38	33	31				
I ganska hög grad	19	38	6	38	42	40				
I mycket hög grad	8	16	2	13	15	14				
Vet ej	3	6	0	0	7	7				

Fråga 5.2 Om du har varit i behov av hjälp i ditt chefskap, var har du vänt dig?

	Sjukhusvård		Primärvård		Alla	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
Överordnad chef	2	4	2	13	83	49
Underordnad chef	18	36	6	38	3	2
Landstingsledningen	19	38	6	38	10	6
Mentor	8	16	2	13	9	5
Person som inte arbetar inom landstinget	3	6	0	0	9	5
Annat					55	33

Svar som givits beträffande "annat" fråga 5.2:

- Kollega
- Personalstab
- Resurspersoner i stab och hus 2+3
- Ekonom
- Nätverk/kollegor
- Strateger i organisationen
- Inte haft någon som lyssnat inom JLL
- Företagsläkare på LTH
- Handledning samt kolleger
- Olika expertfunktioner inom JLL
- Tidigare chef
- Enhetschefskollegor
- Chefskollegors mest då överordnad chef nästan alltid är upptagen med annat
- Andra EC-kollegor är till stor hjälp
- Personalkonsulterna
- Lönekontoret är väldigt hjälpsamma
- Landstingshälsan/psykolog
- Ledningsstab personal
- Chefskollegor
- Har ingen att vända mig till

Fråga 5.3 Sker det systematiska uppföljningar och utvärderingar av chefsrollen?

		Ja		Nej		Vet ej	
		Antal	%	Antal	%	Antal	%
Det sker uppföljningar av chefskapet	Sjukhusvård	14	28	22	44	14	28
	Primärvård	7	44	7	44	2	13
	Alla	43	41	38	36	24	23

Åtgärder vidtas när uppföljningen pekar på brister	Sjukhusvård	36	72	1	2	13	26
	Primärvård	3	19	3	19	10	63
	Alla	27	26	19	18	59	56

Fråga 5.4 Om du i föregående fråga angivit Ja, beskriv hur chefens uppdrag och resultat följs upp:

Sammanfattning av fritext svar:

- Bokslut, Årsrapporter, verksamhetsrapporter
- Månadsuppföljningar, uppföljning av utlagda uppdrag
- Utvecklingssamtal en gång per år
- Medarbetarenkäten
- Uppföljning av uppdrag samt uppföljning från Hälsovalskontoret årligen, dvs de resultat som chefens enheter uppnått.
- Vid lönesamtal
- Vid kvartalsvis uppföljning av verksamheten
- Måltavlor, uppföljningsträffar/genomgång
- Vid utvecklingssamtal samt vid aktuella ärenden
- Påkallade samtal utifrån situation
- Med samtal
- Uppföljning sker i samband med att förordnanden går ut
- Vid separata uppföljningar minst två ofta tre ggr per år följs enhetschefens resultat upp via samtal och genomgång av mål och mått
- Det följs upp via samtal som inte resulterar i åtgärder.
- Uppföljning på ledningsgrupp
- Facklig samverkan

Fråga 5.5 Får du återkoppling/feedback på ditt chefskap från din närmaste chef?

	Sjukhusvård		Primärvård		Alla	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
Ja, regelbundet, minst 10 gånger per år	4	6	1	5	13	10
Ja, i det årliga utvecklingssamtalet	32	51	11	55	63	48
Ja, när jag gjort något bra	13	21	6	30	29	22
Ja, när jag gjort något dåligt	4	6	0	0	5	4
Nej, aldrig	10	16	2	10	20	15

Fråga 5.6 Om du svarat Ja på en eller flera frågor: Vem tar oftast initiativ till feedback?

	Sjukhusvård		Primärvård		Alla	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
Din chef	30	75	11	79	67	79
Du själv	10	25	3	21	18	21

Fråga 5.7 Hur bedömer du generellt värdet av feedbacken när det gäller utveckling av ditt chefskap?

	Sjukhusvård		Primärvård		Alla	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
Alltid värdefullt	30	75	10	71	65	76
Värdefullt ibland	7	18	3	21	14	16
Sällan värdefullt	3	8	1	7	6	7
Aldrig värdefullt	0	0	0	0	0	0

6. HÄR HAR DU MÖJLIGHET ATT SKRIVA OM DU HAR SYNPUNKTER UTÖVER ELLER OM DU VILL FÖRTYDLIGA DE SVAR DU LÄMNAT PÅ FÖREGÅENDE FRÅGOR.

Du kan exv. ge förbättringsförslag avseende chefsrollen i landstinget:

- Bättre tillgång till administrativt stöd
- Tydliggöra uppdraget
- Korta vägen till beslut som rör egna området tex minska antal personer som vi skall ha dialog med innan tillsättning av tjänst eller vik.
- Tydliga beslutade underlag som leder till att det är lättare att föra dialog kring löner både till egna och nya personal
- I enlighet med LEAN bör allt som varken direkt eller indirekt skapar värde för patienten tas bort. Ett konkret exempel är behovsanalyser som områdeschefen ska skriva på och sedan levereras till personalenheten. Vi anställer/anlitar inte personal i onödan!
- En mer samordnad tjänstemanna ledning skulle ge bättre resultat inom landstinget.
- Det bör vara ett tätare arbete mellan Lst styrelse och tjänstemannaledning och se det som en "koncernledning"
- Vi chefer måste vara synliga i organisationen. För att kunna vara det bör vi se över våra agendor och forum. Lean får inte bli något vi kräver av enhetsnivå, vi måste börja med oss själva och vara ""leading""
- Krav: Stabstöd i direkt närhet. Konsekvensen har blivit att jag nu allvarligt funderar på att avsluta mitt chefs uppdrag pga tröghet i organisationen och att jag kämpar i motvind samt att jag känner aldrig av att jag får vila. Måste jobba på min ledighet för att klara av att sköta exheroma, fakturaportal etc.
- Som chef måste man få förtroende och förutsättningar att utföra sitt uppdrag, så är det inte idag. Förväntas jag hinna tänka framåt, planera, se nya möjligheter, driva en bra personalpolitik där mina anställda mår bra i en patientsäker vård behöver jag andra förutsättningar eller annat stöd. Det går inte att på 40 timmar/vecka göra allt detta tillräckligt bra utan det blir ständigt prioriteringar och då blir det alltid till dagliga verksamhetens fördel"
- Den högsta landstingsledningen med styrelsen inräknad måste bestämma sig för vad man vill att en chef i 1:a linjen skall uppnå och därefter tilldela tillräckliga resurser, skapa en långsiktig och trygg anställningsform med därtill hörande personalplan.
- Återkommande utbildningstillfällen med något års intervall i tex kommunikation, konflikthantering. Om det finns enheter/ chefer som inte följer upp och sköter sina åtaganden följ upp ta tag i och åtgärda bristerna.
- Chefsrollen för enhetschefer bör se över. Över tid har utvecklingen varit att enhetschefer fått en allt mer ökande arbetsbörda med dessutom ökat ansvar men befogenheterna har minskat. En i längden ohållbar utveckling
- Förbättringsområde för chefer är att jobba med chefsutveckling, arbetsmiljö i chefsfunktionen och rimliga uppdrag. "
- Otydligheten är ett stort problem. Kontakten uppåt ett annat. Jag har aldrig känt mig så lite insatt och delaktig i JLL som helhet, vilket är något jag saknar mycket.

- Stödet till chefer i landstinget bör utvecklas, framförallt när det gäller verksamhetsstyrning och uppföljning.
- Chefernas tidsdisponering bör ses över och mer tid frigöras för ledning och styrning på bekostnad av administration och bemanning som i ökad utsträckning bör kunna utföras av exempelvis assistenter.
- Vi saknar våra uppdragsgivares stöd - ett tydligare ansvar för vad den politiska ledningen vill åstadkomma och hur vore på önskvärt."
- Det är väldigt speciellt att som jag inte ha någon närmaste chef. Tanken att utvecklingssamtal o liknande ska skötas av
- Bättre möjlighet till utbildning/utveckling inom chefsrollen. Ny som chef var mer en organisationsmedvetenhet och det borde vara en mer kontinuerlig utbildningsplan som uppföljning
- "Vi behöver mentorer som kan stötta oss nya chefer. Mentorprogram som stöttar istället för att utbilda fler genom chefsaspiranten. Ta vara på de chefer som finns istället för att skapa nya.
- Vi behöver också mer utbildning inom ekonomistyrning på enhetsnivå.
- Vi som EC behöver mer hjälp och stöd och avlastning när det gäller schemaplanering, personalärenden, IT stöd etc. Känner mig alltför ensam med för stor arbetsbörda!
- Upplever mig få dåligt stöd i olika frågor ärenden från vad jag uppfattat som stödfunktioner till kärnverksamheten-vården. Vad jag menar med stödfunktioner är personalavd, fastighet, IT -avdelning.Upplever inte att de hjälper till och tar tag i frågor inom sina respektive områden. Upplever att jag som chef får lägga för mycket tid på att lösa praktiska problem.
- Underlätta den administrativa delen för chefer tillsammans med kompetensförsörjning. Stora svårigheter idag att samarbeta och hinna med den arbetsbörda det kräver. Utveckla systemet för mätningar via prodiver/diveport så att rätt siffror lätt kan inhämtas och analyseras i återkommande rapporter för varje enhet.
- Större mandat, tydligare och mer konkreta uppdrag. kontinuerlig feedback. bättre samarbete, att se till helheten och inte bara till sin egen enhet inom kliniken.

Redovisning av svar från enhetschefer, områdeschefer samt centrumchefer

2. STYRNING OCH KONTROLL

Fråga 2.1 Följande dokument och policys är centrala för chefskapet i Jämtlands läns landsting:

Svarsalternativ	I mycket låg grad	I ganska låg grad	I ganska hög grad	I mycket hög grad	Vet ej/ har ej tillgång	Dokument saknas
-----------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------------	-----------------

Svarande som anger i ganska hög eller i mycket hög grad	Centrumchefer och områdeschefer		Enhetschefer		Alla	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
Landstingsplanen	16	84	62	83	88	85
Uppdrag till centrumen från landstingsdirektören	18	84	65	87	88	85
Ledarförsörjningsprocessen	9	47	33	44	47	45
Personalpolitisk policy	11	58	62	83	78	75
Hälso- och sjukvårdslagen	17	89	70	93	95	91
Centrumens verksamhetsplaner	14	74	62	83	82	79
Annat:	15	79	44	56	52	50

Svar som givits beträffande "annat" fråga 2.1 har redan redovisats

Fråga 2.2 I vilken utsträckning underlättar dessa dokument och policys ditt chefskap?

Svarsalternativ	I mycket låg grad	I ganska låg grad	I ganska hög grad	I mycket hög grad	Vet ej/ har ej tillgång	Dokument saknas
-----------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------------	-----------------

Svarande som anger i mycket låg eller i ganska låg grad

	Centrumchefer och områdeschefer		Enhetschefer		Alla	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
Landstingsplanen	12	63	39	53	54	52
Uppdrag till centrumen från landstingsdirektören	7	37	28	37	37	36
Ledarförsörjningsprocessen	14	74	46	61	65	63
Personalpolitisk policy	9	47	21	28	35	34
Hälso- och sjukvårdslagen	3	16	14	19	21	20
Centrumens verksamhetsplaner	3	16	19	25	24	23
Annat:	1	5	5	7	6	6

Svar som givits beträffande "annat" fråga 2.2 har redan redovisats.

Fråga 2.3 Chefer i Jämtlands läns landsting har tidigare haft ett avtal som innebär en tillsvidareanställning som grund och därutöver ett tidsbegränsat förordnande som chef. Avtalen har nu sagts upp för omförhandling. Vad anser du om tidsbestämda chefskontrakt?

Svar på frågan har redovisats/se sammanställning i tidigare avsnitt

3. CHEFSROLLEN UTIFRÅN BEFOGENHETER, ORGANISATION, ADMINISTRATIVT STÖD ETC.

Fråga 3.1 Hur väl anser du att nedanstående påstående stämmer?

Svarsalternativ	I mycket låg grad	I ganska låg grad	I ganska hög grad	I mycket hög grad	Vet ej	
Svarande som anger i mycket låg eller i ganska låg grad	Centrumchefer och områdeschefer		Enhetschefer		Alla	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
Mina befogenheter är tillräckliga och på lagom nivå relaterat till mitt uppdrag	7	37	34	45	42	39
Organisationen är hanterbar utifrån min chefsroll	3	16	37	49	43	40
Det administrativa stöd jag får är tillräckligt för att hantera mitt uppdrag	13	68	51	68	69	65
Den kompetensutveckling som jag erhåller är tillräcklig för att jag fortlöpande kan hantera mitt uppdrag	9	47	45	60	59	55

Fråga 3.2 Anser du att linjeorganisationen fungerar väl i följande anseenden?

Svarsalternativ	I mycket låg grad	I ganska låg grad	I ganska hög grad	I mycket hög grad	Vet ej	
Svarande som anger i mycket låg eller i ganska låg grad	Centrumchefer och områdeschefer		Enhetschefer		Alla	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
När det gäller direktiv från landstingsledningen	5	26	30	40	38	36
När det gäller information uppåt	5	26	40	53	47	44
När det gäller information neråt	5	26	34	45	41	39
När det gäller implementering av strategiska frågor eller utvecklingsfrågor	11	58	50	67	66	62
När det gäller personalfrågor	8	42	42	56	53	51
När det gäller vårdfrågor	4	21	31	41	37	35

När det gäller ekonomiska frågor	7	37	34	45	45	42
När det gäller utvecklings- och lönesamtal	6	32	28	37	35	33
När det gäller lokala problem så som rekryteringssvårigheter, kompetensbrist eller ekonomisk obalans	13	68	46	61	62	58

Fråga 3.3 Vilken andel av din tid lägger du som chef i snitt på olika uppgifter enligt nedan – baserat på din egen bedömning?

Respondenternas summa adderar till 100 %

	Centrumchefer och områdeschefer	Enhetschefer	Alla
	%	%	%
Ledningsarbete – strategiska frågor, planering/uppföljning	13	11	13
Ledningsarbete – operativa verksamhetsfrågor	19	18	18
Ledningsarbete – operativa personalfrågor (t.ex. rekrytering, konflikter, medarbetarsamtal)	16	23	20
Hantering av olika IT-system	7	11	10
Mailhantering	14	14	14
Möten och externa uppdrag	23	17	19
Utbildning (på betald arbetstid)	2	3	3
Patientrelaterad tid (t.ex. diagnos, ronder, remisser)	4	5	5
Övrigt	8	8	8

Fråga 3.4 Vilka frågor anser du är viktigast att hantera i ditt chefskap

Svar på frågan har redovisats/se sammanställning i tidigare avsnitt

4. CHEFSBYTEN OCH TILLVARATAGANDE AV ERFARENHETER

Fråga 4.1 Anser du att erfarenheter från avgående chef tas tillvara vid chefsbyten?

Svarsalternativ	I mycket låg grad	I ganska låg grad	I ganska hög grad	I mycket hög grad	Vet ej	
	Centrumchefer och områdeschefer		Enhetschefer		Alla	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%

I mycket låg grad	5	26	14	19	19	18
I ganska låg grad	5	26	19	25	29	28
I ganska hög grad	6	32	12	16	20	19
I mycket hög grad	1	5	10	13	11	11
Vet ej	2	11	20	27	26	25

Fråga 4.2 Beskriv gärna på vilket sätt erfarenheter från avgående chef tas tillvara vid chefsbyten:

Svar på frågan har redovisats/se sammanställning i tidigare avsnitt

Fråga 4.3 Har du noterat några skillnader i ditt chefskap före respektive efter den nya organisationen (med bl.a. införande av ytterligare ett chefsled) som genomfördes under 2012?

		Ja		Nej		Vet ej	
		Antal	%	Antal	%	Antal	%
Jag har noterat skillnader i mitt chefskap	Centrumchefer och områdeschefer	7	37	6	32	6	32
	Enhetschefer	38	51	16	21	21	28
	Alla	50	48	25	24	30	29

Fråga 4.4 Om du i föregående fråga angivit Ja, beskriv i så fall gärna vilka skillnader i ditt chefskap som du noterar:

Svar på frågan har redovisats/se sammanställning i tidigare avsnitt

5. UPPFÖLJNING OCH UTVÄRDERING AV CHEFSROLLEN

Fråga 5.1 Om du har varit i behov av hjälp i ditt chefskap, anser du att du har fått den hjälp du behövt?

Svarsalternativ	I mycket låg grad	I ganska låg grad	I ganska hög grad	I mycket hög grad	Vet ej
-----------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	--------

	Centrumchefer och områdeschefer		Enhetschefer		Alla	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
I mycket låg grad	1	5	7	9	8	8
I ganska låg grad	6	32	25	33	33	31
I ganska hög grad	10	53	25	33	42	40
I mycket hög grad	0	0	15	20	15	14

Vet ej

2

2

3

4

7

7

Fråga 5.2 Om du har varit i behov av hjälp i ditt chefskap, var har du vänt dig?

	Centrumchefer och områdeschefer		Enhetschefer		Alla	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
Överordnad chef	15	48	61	50	83	49
Underordnad chef	1	3	1	1	3	2
Landstingsledningen	2	6	7	6	10	6
Mentor	2	6	6	5	9	5
Person som inte arbetar inom landstinget	3	10	5	4	9	5
Annat	8	26	42	34	55	33

Svar på frågan har redovisats/se sammanställning i tidigare avsnitt

Fråga 5.3 Sker det systematiska uppföljningar och utvärderingar av chefsrollen?

		Ja		Nej		Vet ej	
		Antal	%	Antal	%	Antal	%
Det sker uppföljningar av chefskapet	Centrumchefer och områdeschefer	11	58	6	32	2	11
	Enhetschefer	29	39	27	36	19	25
	Alla	43	41	38	36	24	23

Åtgärder vidtas när uppföljningen pekar på brister	Centrumchefer och områdeschefer	8	42	4	21	7	37
	Enhetschefer	17	23	14	19	44	59
	Alla	27	26	19	18	59	56

Fråga 5.4 Om du i föregående fråga angivit Ja, beskriv hur chefens uppdrag och resultat följs upp:

Svar på frågan har redovisats/se sammanställning i tidigare avsnitt

Fråga 5.5 Får du återkoppling/feedback på ditt chefskap från din närmaste chef?

	Områdeschefer och centrumchefer		Enhetschefer		Alla	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
Ja, regelbundet, minst 10 gånger per år	2	8	11	12	13	10
Ja, i det årliga utvecklingssamtalet	15	60	45	48	63	48
Ja, när jag gjort något bra	5	5	21	23	29	22
Ja, när jag gjort något dåligt	1	1	3	3	5	4
Nej, aldrig	2	2	13	14	20	15

Fråga 5.6 Om du svarat Ja på en eller flera frågor: Vem tar oftast initiativ till feedback?

	Områdeschefer och centrumchefer		Enhetschefer		Alla	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
Din chef	14	82	48	77	67	79
Du själv	3	18	14	23	18	21

Fråga 5.7 Hur bedömer du generellt värdet av feedbacken när det gäller utveckling av ditt chefskap?

	Områdeschefer och centrumchefer		Enhetschefer		Alla	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
Alltid värdefullt	12	71	49	79	65	76
Värdefullt ibland	4	24	9	15	14	16
Sällan värdefullt	1	6	4	6	6	7
Aldrig värdefullt	0	0	0	0	0	0

6. HÄR HAR DU MÖJLIGHET ATT SKRIVA OM DU HAR SYNPUNKTER UTÖVER ELLER OM DU VILL FÖRTYDLIGA DE SVAR DU LÄMNAT PÅ FÖREGÅENDE FRÅGOR.

Du kan exv. ge förbättringsförslag avseende cheffrollen i landstinget:

Svar på frågan har redovisats/se sammanställning i tidigare avsnitt