REGION SÖRMLAND

Revisionen

Datum
2019-05-17

Dokumentnummer
RE-REV19-0029

MISSIV

För kännedom
Enligt sändlista

Regionstyrelsen
Nämnden för primärvård, rättspsykiatri och Dammsdalsskolan

Verksamhetschefernas förutsättningar att utöva ledningsansvar ur ett arbetsmiljöperspektiv

Revisorerna i Region Sörmland har gett KPMG i uppdrag att granska om hälso- och sjukvårdvårdens verksamhetschefer har getts tillräckliga förutsättningar att utöva sitt ledningsansvar ur ett arbetsmiljöperspektiv.

Den övergripande bedömningen är att regionstyrelsen och nämnden för primärvård, rättspsykiatri och Dammsdalskolan har säkerställt att verksamhetscheferna har goda förutsättningar att utöva sitt ledningsansvar ur ett arbetsmiljöperspektiv.

Revisorerna ställer sig bakom rapporten och de rekommendationer som framförs:

- ✓ Formalisera och skärp kommunicerandet av verksamhetschefers kompetenskrav
- ✓ Utarbeta en långsiktig plan för hur formella kompetensutvecklingsinsatser ska se ut för verksamhetschefer
- ✓ Tydliggör innebörden av begreppet kostnadseffektivitet

För att säkerställa chefsförsörjning framåt bör också ett systematiskt arbete med att identifiera framtida verksamhetschefer utvecklas.

Regionstyrelsens respektive nämnden för primärvård, rättspsykiatri och Dammsdalsskolans yttrande över rapporten samt uppgifter om verkställda och planerade åtgärder emotses av revisorerna senast 16 september 2019.

Gustaf Wachtmeister
Ordförande

Torgerd Jansson
Vice ordförande

Region Sörmland
Tel: 0155 – 24 50 00

Repslagaregatan 19
E-post: post@regionsormland.se

611 88 Nyköping
Org.nr: 232100 – 0032

REGION SÖRMLAND
Revisionen

Datum
2019-05-17

Dokumentnummer
RE-REV19-0029

MISSIV

Sändlista

Jan Grönlund, regiondirektör

Kajsa Fisk, HR-direktör

Monica Ingvarsdotter Samuelsson, hälso- och sjukvårdsdirektör

Magnus A Johansson, divisionschef medicin

Mari Kampf Westerberg, divisionschef psykiatri

Anna Ormegard, divisionschef primärvård

Maria Söderkvist, divisionschef medicinsk service

Bo Tideholm, divisionschef kirurgi

Samtliga verksamhetschefer inom hälso- och sjukvården

Region Sörmland
Tel: 0155 – 24 50 00

Repslagaregatan 19
E-post: post@regionsormland.se

611 88 Nyköping
Org.nr: 232100 – 0032

RE-REV19-0029

Granskning av verksamhetschefernas förutsättningar att utöva ledningsansvar ur ett arbetsmiljöperspektiv

Region Sörmland

KPMG AB

2019-05-02

Antal sidor 18

Antal bilagor 1

© 2019 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

Document classification: KPMG Confidential

Innehållsförteckning

1 Sammanfattning 2
1.1 Samlad bedömning 2
1.2 Rekommendationer 3

2 Inledning 4
2.1 Bakgrund 4
2.2 Syfte, revisionsfråga och avgränsning 5
2.3 Revisionskriterier 5
2.4 Ansvarig nämnd 6
2.5 Metod 6
2.6 Projektorganisation och granskningsansvariga 6

3 Resultat av granskningen 7
3.1 Grundläggande fakta 7
3.2 Verksamhetschefens roll 8
3.3 Vägledande beslut och dokument för verksamhetschefers ledningsansvar utifrån ett arbetsmiljöperspektiv 8
3.4 Ledningsansvar 9
3.5 Ansvar för kvalitet 10
3.6 Uppföljning av ledningsansvar 12
3.7 Verksamhetschefers möjligheter för kompetensutveckling och stöd 13

4 Svar på revisionsfrågor 17

Bilaga 1 Metod och utgångspunkter 19

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

Document classification KPMG Confidential

1 Sammanfattning

Vi har av Region Sörmlands revisorer fått i uppdrag att granska verksamhetschefernas förutsättningar att utöva ledningsansvar ur ett arbetsmiljöperspektiv.

Vi konstaterar att verksamhetschefens ledningsansvar och dess innebörd är något som på flera olika sätt tydliggörs framför allt under rekryteringsprocessen. En viss tveksamhet avseende om alla verksamhetschefer verkligen uppfattat ledningsansvaret, framkommer dock. Kanske framför allt rör detta de fall där det var länge sedan rekrytering till rollen skedde. Vår enkätundersökning ger dock ingen indikation om att detta är ett påtagligt problem för organisationen.

Granskningen ger heller inget stöd för att den uppfattade avsaknaden av begreppsdefinitioner avseende god kvalitet, patientsäkerhet, kostnadseffektivitet och god arbetsmiljö, innebär ett problem. Av enkätundersökningen framgår att innebörden av begreppen anses vara klargjord i en påtagligt hög utsträckning. Det kan dock föreligga ett visst behov av att tydliggöra vad som avses med begreppet kostnadseffektivitet.

Det framkommer av granskningen att Region Sörmland har etablerade och systematiska uppföljningar av verksamhetschefer och att det finns olika fora för att uppmärksamma detta. Rutiner finns för att ta om hand om avvikelser och både enkätundersökning och intervjuer bekräftar att dessa tillämpas. Åtgärder handlar framför allt om att upprätta handlingsplaner och diskutera i de olika forumen vad och hur man skall komma till rätta med det som avviker.

Vad avser kompetenskrav för verksamhetschefer framkommer det i granskningen att det inom Region Sörmland finns delade meningar kring hur pass tydliga dessa är. Generellt sett ser vi därför behov av att formalisera och skärpa kommunicerandet av just detta.

Genom den centrala HR-avdelningen erbjuds olika alternativ att stödja och vidareutveckla enskilda verksamhetschefer via mentorskap och chefscoach. Intervjuer och enkätundersökning bekräftar att verksamhetscheferna upplever ett stöd från HR-organisationen i sitt ledningsansvar. Verksamhetschefer har tillgång till interna och externa utbildningar, men vi bedömer det nödvändigt att ta ett helhetsgrepp kring frågan och tydligare kommunicera vilka möjligheterna är.

För att säkerställa försörjning av framtida verksamhetschefer finns det skäl för Region Sörmland att säkerställa att ett sådant arbete sker. Det finns även behov av att säkerställa metodstöd för verksamheter som idag inte arbetar systematiskt med att identifiera kommande verksamhetschefer.

1.1 Samlad bedömning

Regionstyrelsen och Nämnden för primärvård, rättspsykiatri och Dammsdalskolan får anses ha säkerställt att verksamhetscheferna har goda förutsättningar att utöva sitt ledningsansvar ur ett arbetsmiljöperspektiv.

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

Document classification: KPMG Confidential

1.2 Rekommendationer

Regionstyrelsen och Nämnden för primärvård, rättspsykiatri och Dammsdalskolan rekommenderas att:

- formalisera och skärpa kommunicerandet av verksamhetschefers kompetenskrav
- utarbeta en långsiktig plan för hur formella kompetensutvecklingsinsatser ska se ut för verksamhetschefer i Region Sörmland
- tydliggöra innebörden av begreppet kostnadseffektivitet

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

Document classification: KPMG Confidential

2 Inledning

2.1 Bakgrund

Hälso- och sjukvården har utmaningar med att behålla och rekrytera medarbetare. Under 2016 togs i Landstinget Sörmland fram ett 10-punktsprogram i syfte att förbättra arbetsmiljön och stärka arbetssituationen för medarbetare inom vården i Landstinget Sörmland. De tio handlingsområden som omfattas är: rekrytering, kompetensförsörjning, arbetsvillkor och arbetstider, hyrpersonal, ledarskap i vardagen, hälsofrämjande arbetsplatser, arbetsmiljö, sjukskrivningar, facklig samverkan samt organisation/vem gör vad.

Landstingsfullmäktige i Sörmland antog därefter under 2017 det reviderade dokumentet *Framtidens hälso- och sjukvård 2.0*. Dokumentet är fortsättningen på det långsiktiga förbättringsarbete i Landstinget Sörmland som initierades i och med inriktningsdokumentet *Framtidens hälso- och sjukvård* år 2012. Utgångspunkten är att Sörmland ska vara Sveriges friskaste län år 2025 sett till den självupplevda hälsan.

I *Framtidens hälso- och sjukvård 2.0* lyfts vikten av att främja det goda och närvarande ledarskapet som en förutsättning i att vara en attraktiv arbetsgivare och kunna bygga en robust organisation för framtiden. Av dokumentet framgår att ”… För att stärka och utveckla våra ledare måste vi ge dem förutsättningar att framgångsrikt utföra sitt uppdrag, vilket vi gör med ett genomtänkt och fokuserat arbete med ledarskapsutveckling. Vi behöver satsa mer på utbildning och utveckling, däribland utveckling av vårdens ledarprogram. Vi måste också mer kraftfullt arbeta med strategisk chefsförsörjning, bland annat när det gäller att identifiera och utveckla egna talanger i vår organisation. Avslutningsvis, vi behöver ta fram en strategi för hur landstinget ska bedriva ett systematiskt förbättringsarbete med syfte att ständigt förbättra resultat och upplevelse för patienter och medborgare. Det goda och närvarande ledarskapet har en central roll i genomförandet av en sådan strategi.”

Av hälso- och sjukvårdslagen (2017:30) framgår att all offentligt finansierad hälso- och sjukvård ska vara organiserad så att den främjar kostnadseffektivitet. Där det bedrivs hälso- och sjukvårdsverksamhet ska det finnas någon som ansvarar för verksamheten (verksamhetschef). Verksamheten ska bedrivas så att kraven på en god vård uppfylls och kvaliteten i verksamheten ska systematiskt och fortlöpande utvecklas och säkras. Verksamhetschefer inom hälso- och sjukvården har en nyckelroll som regleras i flera författningar. Det är vårdgivaren som bestämmer verksamhetschefens arbetsuppgifter, det vill säga befogenheter, rättigheter och skyldigheter.

Verksamhetschefernas arbetsmiljö, inte minst den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, påverkar förutsättningarna att styra och leda och den behöver också följas upp systematiskt.

Arbetsmiljöverkets föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) började gälla den 31 mars 2016 och innebär tydligare krav på hur man förebygger och hanterar den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Verksamhetscheferna har ett ansvar för att föreskrifterna följs men är också arbetstagare. Av AFS 2015:4 framgår bland annat att arbetsgivaren ska se till att arbetstagarna känner till:

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

Document classification: KPMG Confidential

1. Vilka arbetsuppgifter de ska utföra
2. Vilket resultat som ska uppnås med arbetet
3. Om det finns särskilda sätt som arbetet ska utföras på och i så fall hur
4. Vilka arbetsuppgifter som ska prioriteras när tillgänglig tid inte räcker till för alla arbetsuppgifter som ska utföras och
5. Vem de kan vända sig till för att få hjälp och stöd för att utföra arbetet

Arbetsgivaren ska därutöver säkerställa att arbetstagarna känner till vilka befogenheter de har enligt punkterna ovan.

2.2 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Det övergripande syftet med denna granskning är att bedöma om regionstyrelsen respektive nämnden för primärvård, rättspsykiatri och Dammsdalskolan, säkerställer att verksamhetscheferna har tillräckliga förutsättningar för att utöva sitt ledningsansvar ur ett arbetsmiljöperspektiv.

Granskningen ska ge svar på följande **revisionsfrågor**:

- Har respektive nämnd tydliggjort innehållet i ledningsansvaret för berörda verksamhetschefer?
- Är begreppen god kvalitet, patientsäkerhet, kostnadseffektivitet och arbetsmiljö definierade för respektive verksamhetsområde?
- Följer respektive nämnd upp hur verksamhetschefernas ledningsansvar utövas och fungerar?
- Vidtar respektive nämnd åtgärder med anledning av uppföljningen?

Utöver detta ser vi även ytterligare ett antal frågeställningar vi anser skulle vara både intressanta och relevanta att belysa.

Övriga revisionsfrågor:

- Är kompetenskraven för utsedd verksamhetschef tydliggjorda?
- Tillgodoses verksamhetschefers kompetensbehov på ett ändamålsenligt sätt?
- Erhåller verksamhetschefer ett stöd som är tillräckligt?

2.3 Revisionskriterier

Vi har bedömt verksamhetschefers ledningsansvar mot följande revisionskriterier:

- Hälso- och sjukvårdslagen (2017:30)
- Hälso- och sjukvårdsförordningen (2017:80)
- Arbetsmiljöverkets föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4)

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

Document classification: KPMG Confidential

2.4 Ansvarig nämnd

Granskningen avser Regionstyrelsen respektive Nämnden för primärvård, rättspsykiatri och Dammsdalskolan.

2.5 Metod

En metod bestående av ett flertal delar har ingått i denna granskning. Den övergripande metoden har tidigare återgivits i KPMGs anbud till revisorerna. Den specifika metod som använts i denna rapport beskrivs i bilaga 1.

2.6 Projektorganisation och granskningsansvariga

Granskningen har utförts av Staffan Gullsby, Andreas Endredi och Max Kollberg. Rapporten har kvalitetsgranskats av Tomas Odin, seniorkonsult.

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

.

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

Document classification: KPMG Confidential

3 Resultat av granskningen

Vid sidan av intervjuer och dokumentgranskning har även en enkätundersökning genomförts med syfte att få en överblick av hur och om regionens verksamhetschefer uppfattar sina förutsättningar att utöva sitt ledningsansvar utifrån ett arbetsmiljöperspektiv. Undersökningen riktades till 54 verksamhetschefer inom hälso- och sjukvården. Respektive verksamhetschef fick två veckor på sig att svara och även två påminnelser. Enkäten erhöll en svarsfrekvens om 83,3 % vilket får anses vara väldigt bra. Se vidare bilaga 1 för en fullständig förteckning över enkäten. Enkätsvaren har även följts upp i en fördjupad intervju med fyra verksamhetschefer.

Både enkätsvar och uttalanden från den fördjupade intervjun redovisas löpande i rapportens olika avsnitt.

3.1 Grundläggande fakta

Sörmlands läns landsting bytte vid årsskiftet 2018/2019 namn och organisation och blev Region Sörmland. Ytterst styrs organisationen av regionfullmäktige, tidigare benämnd Landstingsfullmäktige, vilken lämnar uppdrag till regionstyrelsen och fyra egna nämnder.

Regiondirektören leder det övergripande operativa arbetet och hälso- och sjukvården leds av en hälso- och sjukvårdschef. Det finns fem divisioner, som leds av varsin divisionschef. Därutöver finns Regionsjukhuset Karsudden med ett utomlänsansvar för rättspsykiatri. Verksamhetens leds av en verksamhetsområdeschef.

Totalt finns i länet tre sjukhus och 28 vårdcentraler.

Divisionerna Kirurgi, Medicin, Psykiatri och Medicinsk Service är organisatoriskt placerade under regionstyrelsen som har vårdgivaransvar. För Division Primärvård och Regionsjukhuset Karsudden ligger vårdgivaransvaret från årsskiftet 2019 på Nämnden för primärvård, rättspsykiatri och Dammsdalskolan.

Det finns 54 verksamhetschefer inom hälso- och sjukvården. Dessa fördelar sig enligt nedan:

- Division Kirurgi 12 st
- Division Medicin 7 st
- Division Medicinsk Service 10 st
- Division Primärvård 18 st
- Division Psykiatri 6 st
- Regionsjukhuset Karsudden 1 st

HR-staben leds av HR-direktören som har det övergripande ansvaret för personalfrågor. HR-staben är organiserad i fyra enheter, HR-chefsstöd Hälso- och sjukvård, HR-chefsstöd Regional verksamhet, Kompetensutveckling samt Rekrytering och Arbetsmarknad. Inom HR-chefsstöd Regional verksamhet, finns specialistresurser

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

Document classification: KPMG Confidential

inom området Hälsa och Arbetsmiljö som ansvarar för rutiner, riktlinjer och stöd inom detta område. Enheterna för chefsstöds HR-specialister är knutna till specifika kliniker/vårdcentraler inom hälso- och sjukvården och till regionens övriga verksamhet. HR-specialisternas uppdrag är att vara ett stöd för chefen i olika HR-processer.

Vid Regionsjukhuset Karsudden finns en egen HR-funktion som leds av en HR-chef. HR-funktionen vid Regionsjukhuset Karsudden samarbetar med övriga HR-funktioner i landstinget.

3.2 Verksamhetschefens roll

Verksamhetschefens roll, är vid sidan av chefsöverläkare i rättspsykiatri och medicinskt ansvarig sjuksköterska, de enda roller som definieras i lagstiftningen. Följden har blivit att verksamhetschefsrollen kommit att bli en samlingspunkt för en rad olika ansvarsområden och befogenheter och att uppdraget stundom betraktas som relativt svårt.

Förmågan att både attrahera och engagera kompetent personal är en grundförutsättning för att verksamheten ska kunna bedrivas. Och arbetsmiljön är på motsvarande sätt en grundförutsättning för att medarbetare ska stanna kvar.

Hälso- och sjukvård är samtidigt en verksamhet där frågor om liv och död är betydligt mer påtagliga än inom andra branscher. Ett felaktigt beslut av enskild vårdpersonal kan få förödande konsekvenser men även felaktiga beslut av en verksamhetschef kan få motsvarande effekt. Patientsäkerhet är således ett centralt tema för hela verksamheten. Samtidigt är verksamheten komplex. Vad som är bra ur ett patientsäkerhetsperspektiv kan vara sämre ur ett arbetsmiljöperspektiv. Stundom står även olika lagstiftningar emot varandra. Att undvika överbeläggning och prioritera utlokalisering av patienter är ett exempel på en åtgärd som är positiv ur ett arbetsmiljöperspektiv men negativ ur patientsäkerhetssynpunkt, och vice versa.

I verksamhetschefens uppdrag ingår att väga motsvarande aspekter mot varandra. Frågan om verksamhetscheferna har givits tillräckliga förutsättningar att utöva ledningsansvaret är intressant och vi uppfattar det rimligt att revisorerna i Region Sörmland avser att granska problematiken. Arbetsmiljöperspektivet är även en rimlig utgångspunkt som kommer att kunna fånga även andra perspektiv på frågeställningen.

3.3 Vägledande beslut och dokument för verksamhetschefers ledningsansvar utifrån ett arbetsmiljöperspektiv

Gemensam värdegrund för personalfrågor

Den 23 april 2013 beslutade landstingsfullmäktige i Sörmland om en gemensam värdegrund för personalfrågor. Dokumentet är vägledande för medarbetarskap i regionen, lärande och utbildning, hälsa och arbetsglädje, öppen dialog, mångfald och jämställdhet, anställningsvillkor och lön.

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

Document classification: KPMG Confidential

Ordförandebeslut – Handlingsplan gällande arbetssituation och arbetsmiljö för vårdpersonal i Landstinget Sörmland

2016 gav landstingsstyrelsens ordförande i uppdrag till landstingsdirektören att utarbeta en operativ handlingsplan för: rekrytering, kompetensförsörjning, arbetsvillkor och arbetstider, hyrpersonal, ledarskap i vardagen, hälsofrämjande arbetsplatser, arbetsmiljö, sjukskrivningar, facklig samverkan och organisation/vem gör vad. Vidare fick landstingsdirektören i uppdrag att utreda förutsättningar och konsekvenser av förändrad organisering av vårdplatser, utreda nuvarande organisering av hälso- och sjukvården.

Fördelning av arbetsmiljöuppgifter i Landstinget Sörmland

Från och med 26 september 2017 finns det i regionen en uppdaterad version av dokumentet Fördelning av arbetsuppgifter i Landstinget Sörmland. Dokumentet ger riktlinjer för fördelning av arbetsmiljöuppgifter och utgör tillsammans med lagstiftning, föreskrifter och Gemensam värdegrund för personalfrågor grunden för fördelning av arbetsmiljöuppgifter och befogenheter mellan olika befattningshavare inom regionen.

Framtidens hälso- och sjukvård 2.0

2012 initierade Landstinget Sörmland ett långsiktigt förbättringsarbete med inriktning framtidens hälso- och sjukvård. 2017 reviderades dokumentet. Utgångspunkten är att Sörmland ska vara Sveriges friskaste region 2025 sett till den självupplevda hälsan. För att uppnå detta menar regionen att det krävs: ett förebyggande och hälsofrämjande arbete, personcentrerad vård, en utbyggs primärvård och en förstärkt närvård, minska onödig vård med bättre omhändertagande direkt, tillgängliggöra fler digitala tjänster och främja det närvarande ledarskapet.

3.4 Ledningsansvar

Alla verksamheter i hälso- och sjukvården ska ha en verksamhetschef vilken i sin tur har ett ledningsansvar för verksamheten. Detta ledningsansvar innehåller många olika delar som har sin grund i såväl lagar, förordningar och föreskrifter. Därutöver styr vårdgivaren vilka befogenheter, rättigheter och skyldigheter verksamhetschefen ska ha.

Ledningsansvaret innebär ansvar för exempelvis journalföring, läkemedelshantering, kvalitetssystem, avvikelsehantering, behörighet till olika IT-systemet, remisshantering, delegeringar och så vidare. Det är alltså en lång rad av områden som måste beaktas. En del ledningsuppgifter kan verksamhetschefen överlåta på andra men samtidigt kvarstår i olika utsträckning ett ansvar.

Vid intervjuerna framkommer att verksamhetschefsrollen uppfattas vara en utmanande roll med tanke på det stora ansvar som lagstiftningen lägger på den. Trots det framkommer samtidigt en enhetlig bild att ledningsansvaret för verksamhetschefer anses vara tydliggjort. Respondenterna menar att det framgår såväl under rekryteringsprocessen då rollen och dess ansvar tas upp, som i samband med

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

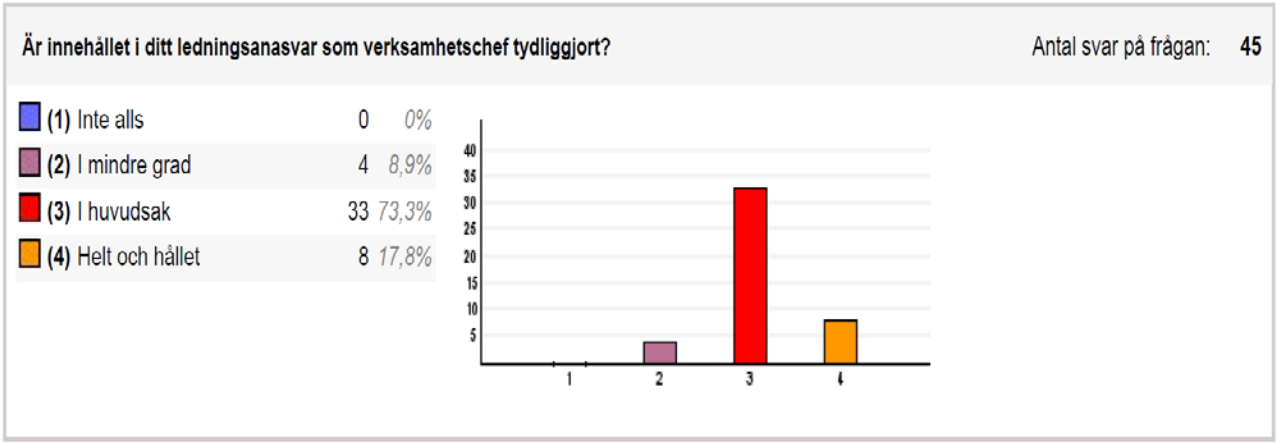
Document classification: KPMG Confidential

anställningen då delegationer skrivs på. I samband med det senare finns även en webbutbildning som klargör vad delegation innebär.

Däremot så framgår en mindre tydlig bild huruvida innebörden av ledningsansvaret är uppfattat av alla chefer i organisationen. Inte minst när det gäller chefer som har varit chef länge kan det vara så att de har tillträtt under en tid när ledningsansvaret inte framgick lika tydligt. I något fall får rapporterande chef årligen kvittera ledningsansvaret men detta är ingen generell rutin i Region Sörmland.

Regionens HR-stab meddelade att översyn av styrande dokument bör ske en gång per år. Vid regionbildningen har anvisningen ”Fördelning av arbetsmiljöuppgifter” uppdaterats så det står region istället för landsting i dokumentet.

Resultat från KPMGs enkät



Av de verksamhetschefer som deltagit i vår enkätundersökning uppger drygt 90 % att innehållet i ledningsansvaret i huvudsak eller helt och hållet är tydliggjort. Ingen av enkätrespondenterna anser att ledningsansvaret inte alls är tydliggjort.

3.4.1 Kommentarer

Vi konstaterar att verksamhetschefens ledningsansvar och dess innebörd är något som på flera olika sätt tydliggörs, framför allt under rekryteringsprocessen. Respondenterna anser generellt att innebörden är klarlagd men kan samtidigt ge uttryck för en viss tveksamhet avseende om alla verksamhetschefer verkligen uppfattat ledningsansvaret. Det gäller främst de fall där det var länge sedan rekrytering till rollen skedde. Någon form av aktualisering av information kan således vara tänkbar men samtidigt ger enkätundersökningen ingen indikation om att detta är ett påtagligt problem för organisationen.

3.5 Ansvar för kvalitet

Att ledningsansvaret för verksamhetschefer är tydligt framkommer alltså både i intervjuer och genom vår enkätundersökning. Att ledningsansvaret omfattar god kvalitet, patientsäkerhet, kostnadseffektivitet och god arbetsmiljö är inte heller något

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

Document classification: KPMG Confidential

som ifrågasätts. Koncentrerar vi oss lite mer på just dessa begrepp så förefaller det lite mer oklart huruvida det finns någon allmän och övergripande definition i organisationen kring vad respektive begrepp betyder. Framför allt rör det begreppet god kvalitet som uppfattas tämligen brett och svårfångat även om respondenterna ger uttryck för en intuitiv känsla för begreppets innebörd. För de tre senare begreppen konstateras det att det finns satta mål även om en direkt skriftlig definition eller innebörd, inte är formulerad.

En respondent problematiserar frågeställningen genom att definitioner nog egentligen finns men att den kommer bakvägen, genom den stora mängd indikatorer som följs upp. Det som menas med exempelvis patientsäkerhet är ett gott utfall avseende alla patientsäkerhetsindikatorer. En annan respondent förklarar att även om det inte finns en lokal formell definition av begreppen, förutsätts man förstå innehållet utifrån respektive indikator.

De områden som begreppen täcker anses dock av alla tillfrågade respondenter vara i fokus. Vid sidan av de övergripande indikatorer som sätts i verksamhetsplanen finns även de målsättningar som fastställts i inriktningsdokumentet Framtidens sjukvård 2.0. Mål och indikatorer som sedan bryts sedan ned divisions- och verksamhetsvis.

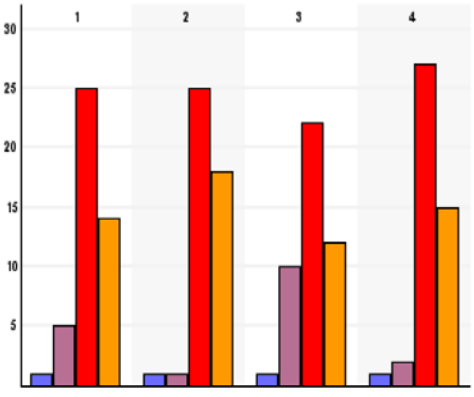
En intressant notering är dock att verksamhetscheferna i samband med enkätundersökningen i en påtagligt hög grad anser att begreppen är klargjorda inom respektive verksamhetsområde. Framför allt gäller det avseende patientsäkerhet och god arbetsmiljö (96 respektive 93 %). Således ges här uttryck för en större tydlighet avseende definitionerna än vad som framkom vid intervjuerna.

Vid fördjupade intervjuer efter enkätundersökningen framkommer att det skulle kunna föreligga en viss tveksamhet kring begreppet kostnadseffektivitet, inte minst då det begreppet är det som i minst utsträckning anses klargjort. Frågan är i så fall främst huruvida det är att förstå som ett utvecklingsinriktat begrepp eller avser besparingsåtgärder.

Resultat från KPMGs enkät

Är det inom ditt verksamhetsområde klargjort vad god kvalitet, patientsäkerhet, kostnadseffektivitet och god arbetsmiljö innebär? Antal svar på frågan: **45**

	Inte alls	I mindre grad	I huvudsak	Helt och hållet
(1) God kvalitet	1 2,2%	5 11,1%	25 55,6%	14 31,1%
(2) Patientsäkerhet	1 2,2%	1 2,2%	25 55,6%	18 40%
(3) Kostnadseffektivitet	1 2,2%	10 22,2%	22 48,9%	12 26,7%
(4) God arbetsmiljö	1 2,2%	2 4,4%	27 60%	15 33,3%



© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

Document classification: KPMG Confidential

3.5.1 Kommentarer

Granskningen ger inget stöd för att den relativa avsaknaden av begreppsdefinitioner avseende god kvalitet, patientsäkerhet, kostnadseffektivitet och god arbetsmiljö, innebär ett problem. Generellt uppfattas man vara väl införstådda med betydelsen av de respektive områdena. Av enkätundersökningen framgår att innebörden av begreppen är klargjord i en påtagligt hög utsträckning. Det kan dock föreligga ett visst behov av att tydliggöra vad som avses med begreppet kostnadseffektivitet.

3.6 Uppföljning av ledningsansvar

Uppföljning sker på flera olika sätt och med flera olika syften. Samtliga chefer uppges ha regelbundna individuella avstämningar med sina direktrapporterande, något som får sägas ligga naturligt i rollen. Olika mötesforum med olika syften är andra arenor där uppföljning sker.

Medarbetarenkäten och dess resultat anses vara ett av de viktigaste instrumenten för att följa upp respektive verksamhet och dess ledning. Resultaten följs såväl övergripande som på nedbruten nivå och skall i respektive verksamhet resultera i att ett antal, oftast i storleksordningen tre, områden ska ägnas särskild omsorg under det kommande året med syfte att åstadkomma en förbättring.

Andra aktiviteter som förekommer är patientsäkerhetsenkäten som man uppger ägna stor uppmärksamhet åt, samt månatliga divisionsuppföljningsmöten där områden som ekonomi, HR, utveckling med flera, berörs och avhandlas. Avvikelser renderar hemläxor och åtgärder som redovisas nästkommande månad.

Öppna jämförelser och tillgänglighetsstatistik är andra exempel på områden där resultat hämtas och uppföljning kontinuerligt sker.

Utifrån de resultat som framkommer i medarbetarenkäten upprättar respektive verksamhetschef, tillsammans med medarbetarna, en handlingsplan med åtgärder och förbättringsförslag.

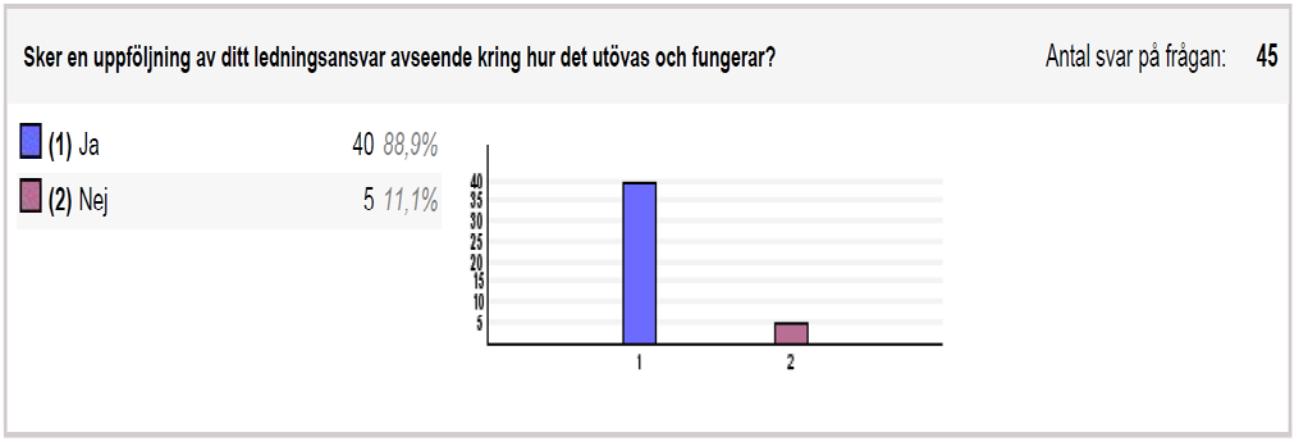
Resultat från KPMGs enkät

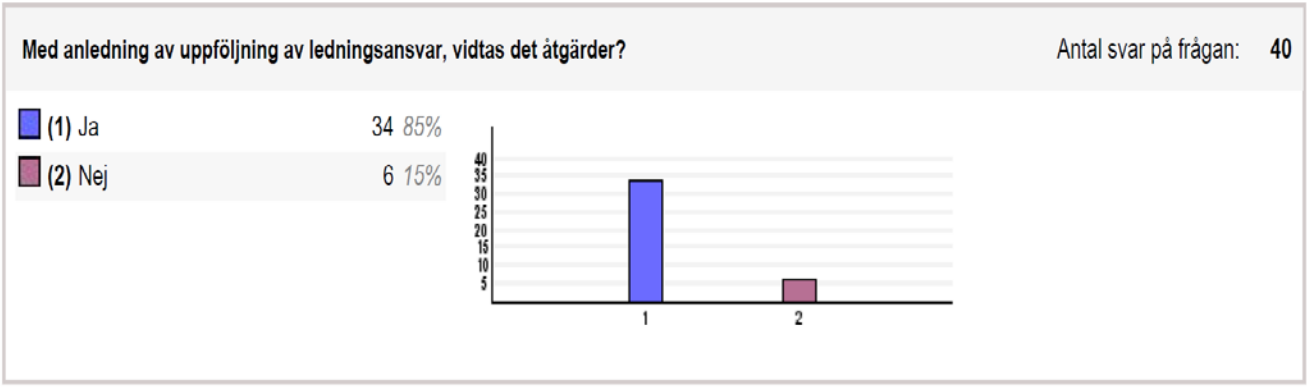
Av de verksamhetschefer som deltagit i vår enkätundersökning uppger drygt 90 % att det sker en uppföljning av verksamhetschefers ledningsansvar. En mindre, men fortfarande stor, andel uppger att det vidtas åtgärder. Av de verksamhetschefer som har uppgett att det inte sker någon uppföljning av verksamhetschefers ledningsansvar har vi inte kunnat urskönja ett mönster i vilken division de arbetar inom. Dock noterar vi att de som svarat ”Nej” är verksamhetschefer inom divisionerna Primärvård, Medicin och Kirurgi.

En viktig poäng som framkom i vår fördjupande intervju med några av enkätdeltagarna var att det är de konkreta sakerna som följs upp. Av uppföljningen menar enkätdeltagarna som deltog i den fördjupade intervjun, att åtgärder dock vidtas och att dessa ofta utarbetas i respektive ledningsgrupp.

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

Document classification: KPMG Confidential





3.6.1 Kommentarer

Det framkommer av granskningen att Region Sörmland har etablerade och systematiska uppföljningar av verksamhetschefer och att det finns olika fora för att uppmärksamma detta. Rutiner finns för att ta om hand om avvikelser och både enkätundersökning och intervjuer bekräftar att dessa tillämpas. Åtgärder handlar framför allt om att upprätta handlingsplaner och diskutera i de olika forumen vad och hur man skall komma till rätta med det som avviker.

3.7 Verksamhetschefers möjligheter för kompetensutveckling och stöd

Verksamhetschefers kompetenskrav

Region Sörmland arbetar vid rekrytering av nya verksamhetschefer med kravprofiler som upprättas individuellt för varje enskild rekrytering. Enligt HR-stabens representanter är rekrytering den första instansen som behandlar kompetenskraven. Vid regionens chefsutbildningar kommuniceras chefers uppdrag och ansvar inom olika områden. Att kompetenskraven är tydliggjorda ska säkras mellan divisionschef och verksamhetschef.

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

Document classification: KPMG Confidential

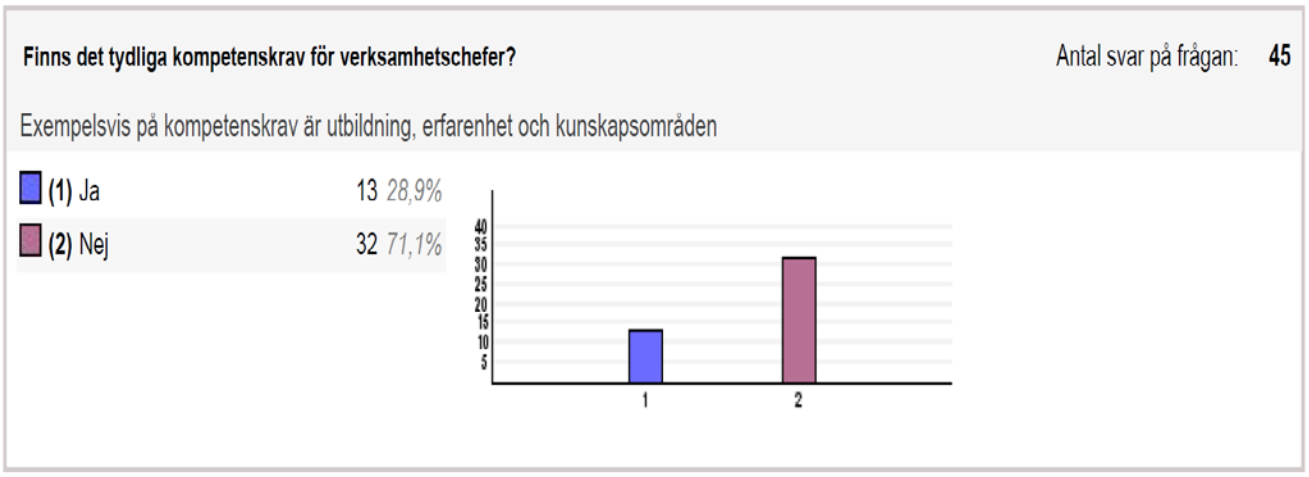
Vid rekrytering av nya verksamhetschefer finns det i Region Sörmland ingen generell kravprofil, och enligt hälso- och sjukvårdsdirektören inte något behov av någon sådan.

Regionstyrelsens ordförande menar att kompetenskraven för verksamhetschefer både är tydliggjorda och kommunicerade ut i alla led, även förväntningarna på verksamhetscheferna är tydliggjorda, adderade ordförande i intervjun.

Våra intervjuer med regionens divisionschefer ger oss vid handen att kompetenskravens tydlighet skiljer sig mellan verksamheterna. Enligt regionstyrelsens andre vice ordförande är kompetenskraven totalt sett inte kommunicerade, vilket han anser bero på mängden styrdokument och att dessa dokument är ”omöjliga att hålla koll på.”.

Resultat från KPMGs enkät

Av de verksamhetschefer som deltagit i vår enkätundersökning uppger drygt 71 % att kompetenskraven för verksamhetschefer inte är tydliggjorda. Vid vår fördjupade intervju med verksamhetscheferna framgick att Region Sörmland ofta söker generella krav och mallar som ska passa samtliga verksamhetschefer. Verksamhetscheferna menar att hälso- och sjukvården innefattar så många olika områden, vilket gör det svårt för samtliga av regionens verksamhetschefer att använda samma krav och mallar, och att ”olika perioder i en organisation kräver olika typer av ledare”. Vidare menar verksamhetscheferna att tydliggörandet av kompetenskrav beror på vilken verksamhet som avses.



Kompetensutveckling och utbildningsmöjligheter

HR-staben i Region Sörmland samordnar både interna och externa program och utbildningar för olika faser för verksamhetschefer.

Samtliga nya verksamhetschefer i Region Sörmland erbjuds att delta i en introduktionsutbildning som sträcker sig under första året som verksamhetschef. Utöver introduktionsutbildningen finns även en tillhörande påbyggnadsdel.

Region Sörmland erbjuder samtliga chefer individuell chefscoachning, chefscoachning i grupp samt chefscoachning för att arbeta med medarbetarenkäten. Vissa verksamhetschefer har uppgett att deras division inte har något sådant.

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

Document classification: KPMG Confidential

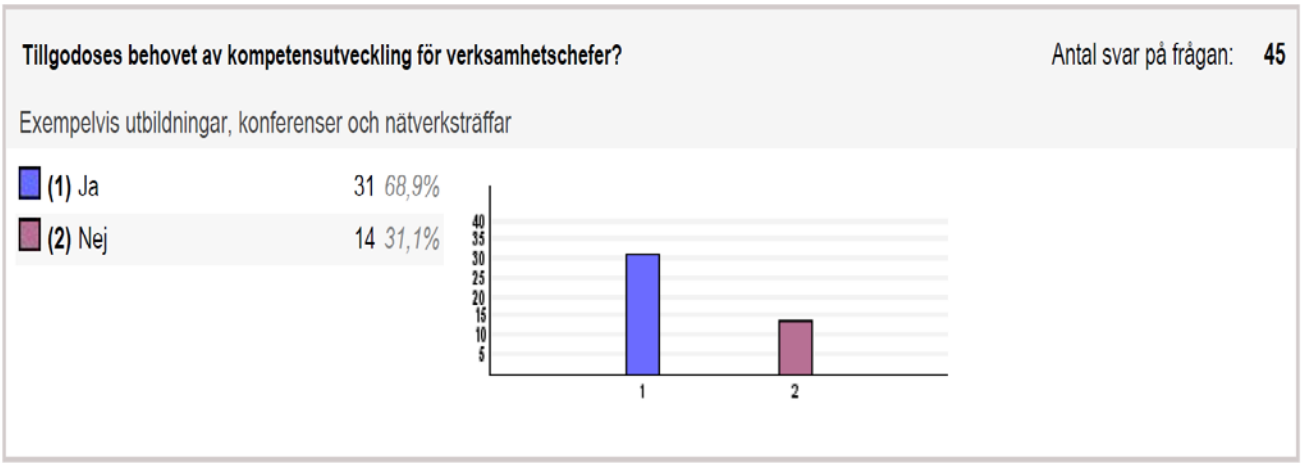
Region Sörmland har upphandlat ledarskapsutbildningar och liknande från ledarutvecklingsföretaget Riddarfjärden. I samtliga intervjuer har utbildningsmöjligheterna beskrivits som generösa och att det finns många möjligheter, både intern och externt, för verksamhetschefer att utbildas och utvecklas i sin roll. De externa utbildningarna beskrivs som viktiga för att få ett bredare perspektiv och nätverk utanför regionen.

Vissa verksamhetschefer beskriver att de även kan utbyta kunskap i nätverksträffar med andra verksamhetschefer inom sjukvårdsregionen. Detta sker på en frivilligbasis och det är inte alla verksamhetschefer som ingår i sådana nätverk.

Regionen anses av enskilda intervjuade dock sakna en dimension kring framtiden och hur regionen systematiskt kan identifiera möjliga framtida verksamhetschefer och framförallt läkarchefer. Dock menar regionstyrelsens ordförande att det pågår i viss utsträckning i och med ett traineeprogram för potentiella chefer. Även HR-staben understryker att det finns ett program för Framtida ledare om man är intresserad av att bli chef.

Resultat från KPMGs enkät

Vår enkätundersökning talar för att inte alla verksamhetschefer i Region Sörmland upplever att behovet av kompetensförsörjning för verksamhetschefer tillgodoses. Omkring en tredjedel av de svarande uppger att det inte gör det. Enligt HR-staben är det möjligt att verksamhetschefer inte är medvetna om utbildningsmöjligheterna som finns inom regionen. I vår fördjupade intervju med fyra verksamhetschefer framgår att det finns goda möjligheter att fortbilda sig, men att det saknas ett helhetsgrepp kring kurserna som erbjuds.



Verksamhetschefers stödmöjligheter

Samtliga verksamhetschefer i Region Sörmland har en egen HR-partner och ekonom som de kan vända sig till. Utöver detta har många verksamhetschefer handledning som sker löpande eller temporärt i form av chefscoach eller mentorskap. Enligt intervjuade betonar regionen stöd från egen chef och chefläkare, vilket tar sig uttryck i olika fora, t.ex. möte mellan divisionschef och individuell verksamhetschef varannan vecka.

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

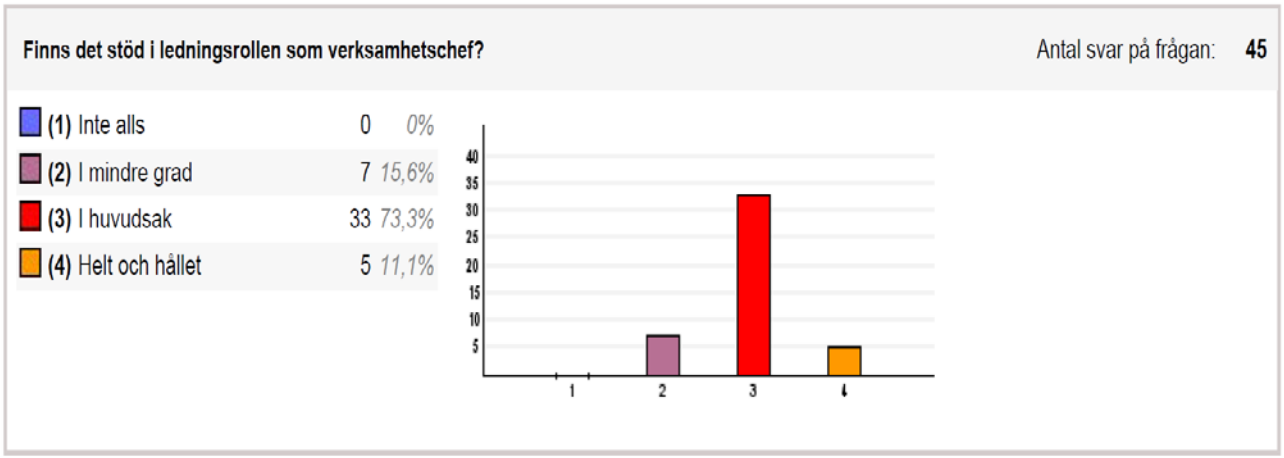
Document classification: KPMG Confidential

För stöd som inte kräver en komplicerad process med stöd av HR-specialist har regionen upprättat en personalhandbok och en snabblinje för HR-stöd. Enligt de intervjuade är syftet att verksamhetschefen alltid ska ha stöd tillgängligt.

Resultat från KPMGs enkät

I vår enkät uppger cirka 85 % av de svarande att det i huvudsak eller helt och hållet finns stöd i ledningsrollen som verksamhetschef. I vår fördjupade intervju med verksamhetschefer framgick det att det är ett dilemma som verksamhetschef, då man önskar tydligare riktlinjer samtidigt som man inte vill vara för styrd.

Verksamhetscheferna som vi har träffat menar att stödet är tillräckligt, men att det ibland är önskvärt att ha ett mer situationsanpassat stöd som uppmuntrar till nya arbetssätt.



3.7.1 Kommentarer

Vad avser kompetenskrav för verksamhetschefer framkommer det i granskningen att det inom Region Sörmland finns delade meningar kring hur pass tydliga dessa är. Generellt sett ser vi därför behov av att formalisera och skärpa kommunicerandet av just detta.

Genom den regionens HR-stab erbjuds olika alternativ att stödja och vidareutveckla enskilda verksamhetschefer via mentorskap och chefscoach. Intervjuer och enkätundersökning bekräftar att verksamhetscheferna upplever ett stöd från HR-organisationen i sitt ledningsansvar. Verksamhetschefer har tillgång till interna och externa utbildningar, men vi bedömer det nödvändigt att ta ett helhetsgrepp kring frågan och tydligare kommunicera vilka möjligheterna är.

För att säkerställa försörjning av framtida verksamhetschefer finns det skäl för Region Sörmland att säkerställa att ett sådant arbete sker. Det finns även behov av att säkerställa metodstöd för verksamheter som idag inte arbetar systematiskt med att identifiera kommande verksamhetschefer.

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

Document classification: KPMG Confidential

4 Svar på revisionsfrågor

Har respektive nämnd tydliggjort innehållet i ledningsansvaret för berörda verksamhetschefer?

- Ja, ledningsansvaret är tydliggjort genom lokala rutiner och arbetssätt.

Är begreppen god kvalitet, patientsäkerhet, kostnadseffektivitet och arbetsmiljö definierade för respektive verksamhetsområde?

- Någon allmängiltig och entydig definition finns inte men generellt sett uppfattas en hög intuitiv förståelse för begreppens innebörd föreligga. Verksamhetscheferna själva anser att begreppen är tydliggjorda och framför allt då vad avser patientsäkerhet och god arbetsmiljö. Det kan dock föreligga en viss oklarhet kring hur begreppet kostnadseffektivitet ska tolkas.

Följer respektive nämnd upp hur verksamhetschefernas ledningsansvar utövas och fungerar?

- Uppföljning sker framför allt genom resultat av medarbetarenkät och patientsäkerhetskulturenkät. Därutöver eskaleras rapporter från respektive verksamhet i linjen.

Vidtar respektive nämnd åtgärder med anledning av uppföljningen?

- I den mån avvikelser eller suboptimala resultat noteras vidtas åtgärder för att komma till rätta med detta. Konkreta verksamhetsrelaterade åtgärder är dock primärt något som respektive verksamhet hanterar.

Är kompetenskraven för utsedd verksamhetschef tydliggjorda?

- Kompetenskraven för den individuella verksamhetschefen är tydliggjorda. Någon generisk kompetensprofil för verksamhetschefer i Region Sörmland finns inte och det anses heller inte finnas behov av en sådan, inte minst på grund av att olika verksamheter har olika krav. Vi anser dock att det ändå finns ett behov av att formalisera och skärpa kommunicerandet av verksamhetschefers kompetenskrav.

Tillgodoses verksamhetschefers kompetensbehov på ett ändamålsenligt sätt?

- Det finns kompetensutvecklingsmöjligheter och mötesforum att tillgå men dessa uppfattas inte vara helt stringenta. Bland annat efterfrågas en mer långsiktig planering avseende till exempel chefskurser.

Erhåller verksamhetschefer ett stöd som är tillräckligt?

- Ja, generellt sett finns stöd i form av exempelvis HR och ekonomi samt stödfunktioner som utvecklingsresurser och inom patientsäkerhet.

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

Document classification: KPMG Confidential

2019-05-02

KPMG AB

Staffan Gullsby
Konsult

Max Kollberg
Konsult

Andreas Endredi
Certifierad kommunal revisor

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument.
Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

Document classification: KPMG Confidential

Bilaga 1 Metod och utgångspunkter

Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av styrande dokument:
    - Gemensam värdegrund för personalfrågor
    - Ordförandebeslut – Handlingsplan gällande arbetssituation och arbetsmiljö för vårdpersonal i Landstinget Sörmland
    - Fördelning av arbetsmiljöuppgifter i Landstinget Sörmland
    - Framtidens hälso- och sjukvård 2.0

- Intervjuer med berörda politiker och tjänstemän:
    - Ordförande i regionstyrelsen
    - 2:e vice ordförande i regionstyrelsen
    - HR-stab
    - Hälso- och sjukvårdsdirektör
    - HR-chef
    - Arbetsmiljöstrateg
    - Divisionschef medicin
    - Divisionschef kirurgi
    - Divisionschef primärvård

    Därutöver skulle ordföranden i nämnden för primärvård, rättspsykiatri och Dammsdalskolan, ha intervjuats tillsammans med regionstyrelsens ordförande. Den förra fick emellertid förhinder på grund av sjukdom. Någon uppföljande intervju utfördes inte då en gemensam bedömning gjordes att RSO även kunde tala för nämnden i denna fråga. Detsamma gäller för regionens HR-direktör.

- Enkätundersökning

    Genom en enkätundersökning riktad mot verksamhetschefer har verksamhetschefers förutsättningar att utöva ledningsansvar utifrån ett arbetsmiljöperspektiv granskats i några övergripande aspekter.

    1. Är innehållet i ditt ledningsansvar som verksamhetschef tydliggjort?
    2. Är verksamhetschefers förutsättningar att utöva ledningsansvar tillräckliga?
    3. Är det inom ditt verksamhetsområde klargjort vad god kvalitet, patientsäkerhet, kostnadseffektivitet och god arbetsmiljö innebär?

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

Document classification: KPMG Confidential

4. Sker det en uppföljning av ditt ledningsansvar avseende kring hur det utövas och fungerar?
5. Med anledningar av uppföljning av ledningsansvar, vidtas det åtgärder?
6. Finns det tydliga kompetenskrav för verksamhetschefer?
7. Tillgodoses behovet av kompetensutveckling för verksamhetschefer?
8. Finns det stöd i ledningsrollen som verksamhetschef?

- Djupintervjuer med avseende på enkätresultatet

  Fyra verksamhetschefer djupintervjuades kring de resultat som framkommit i enkätundersökningen i syfte att såväl kunna problematisera och fördjupa förståelsen av enkätresultatet. Två verksamhetschefer arbetar inom division medicinsk service, en arbetar inom division medicin och en inom division primärvård. De fyra verksamhetscheferna valdes ut via ett strategiskt urval, där kriterier var att fånga olika erfarenheter kring de frågor som enkäten sökt svar på.

  Att ingen verksamhetschef från Division Kirurgi djupintervjuades hänger samman med att ingen av de fyra inbjudna från divisionen hade möjlighet att delta. De resterande åtta verksamhetscheferna från Division Kirurgi ansågs inte ge oss den heltäckande bild vi eftersträvade och vi valde därför att fokusera på enkätsvar före divisioner.

© 2019 KPMG AB. All rights reserved.

Document classification: KPMG Confidential