

**Resultat enkät Chefers
förutsättningar hösten 2016**
Karin Antonsson (kaan)

Personaldirektör och strateger
Karin Antonsson (kaan)

Innehållsförteckning

1	Bakgrund	3
1.1	Genomförande	3
2	Resultat	4
2.1	Sammanfattning	4
2.1.1	Resultat	4
2.1.1.1	Uppdrag	4
2.1.1.2	Antal underställda	4
2.1.1.3	Tillräckliga kunskaper och erfarenhet	5
2.1.1.4	Kunskap om arbetsmarknadslagstiftning och personalekonomi	5
2.1.1.5	Behov av kompetensutveckling	5
2.1.1.6	Administrativt stöd och övrigt stöd	6
2.1.2	Fortsatt redovisning resultat	6
2.1.2.1	Introduktion	6
2.1.2.2	Fördelning av arbetstid	6
2.1.2.3	Förändrat uppdrag	7
3	Förslag till åtgärder	8

Personaldirektör och strateger
Karin Antonsson (kaan)

Resultat enkät Chefers förutsättningar hösten 2016

1 Bakgrund

Regionstyrelsen gav i mars 2016 Utskottet för personal i uppdrag att kartlägga enhetschefernas förutsättningar för att fullgöra sitt nya uppdrag och vid behov föreslå åtgärder (RS/8/2016). Tidigare har även uppdrag lämnats till utskottet att kartlägga kunskapsnivåerna inom arbetsrättslagstiftning och personalekonomi samt säkerställa att regionens olika chefsnivåer har adekvat och aktuell kunskap inom dess områden (RS/7/2015).

Utdrag ur Beslut med anledning av omorganisation 2016-01-01 inom Region Jämtland Härjedalen RS/1379/2015

”Större fokus ska läggas på första och andra linjen för att skapa mesta möjliga effektivitet. Enhets- och områdescheferna ska få bättre stöd och förutsättningar för att planera och styra sina verksamheter. Det gäller till exempel bättre stöd i medarbetarfrågor, ekonomifrågor och vid förbättringsarbeten. Cheferna ska också ha möjlighet att vara mer delaktig i verksamheten och nära sina medarbetare. Dessutom får cheferna en tydligare roll vad gäller mandat, uppföljning och strategi. Fokus på höjd kvalitet kräver också att ett ökat medicinskt ansvar ingår i verksamhetsledningen inom hälso- och sjukvården.

Första linjens chefer prioriteras högt och ska få utökat stöd inom flera områden utifrån att det är de som tillsammans med sina medarbetare i störst utsträckning kan mäta, analysera och genomföra förändringar för att förbättra kvalitet och resultat. Första linjens chefer får också större beslutsmandat och större inflytande över budget. Även andra linjens chefers förutsättningar förbättras, bland annat genom att sätta fokus på kvalitet och ett tydligare medicinskt ledningsansvar i områdesledningarna inom hälso- och sjukvårdsförvaltningen.”

1.1 Genomförande

I syfte att besvara ovanstående uppdrag har enkät skickats till alla enhetschefer inom Region Jämtland Härjedalen under hösten 2016. I enkäten ställdes frågor om de upplevt att uppdraget förändrats, förutsättningar för chefsuppdraget bl. a. tydligt kommunicerat uppdrag från överordnad chef, antal underställda, introduktion, tid för förbättringsarbete och närvarande ledarskap, kunskap om arbetsrätt och personalekonomi samt vilket administrativt stöd de har tillgång till. 90,3% (112 st.) av enhetscheferna besvarade enkäten.

Enkätresultatet har redovisats för ledningsgruppen och utskottet för personal.

Personaldirektör och strateger
Karin Antonsson (kaan)

2 Resultat

2.1 Sammanfattning

Några grundläggande förutsättningar för att klara chefsuppdraget är:

- Tydligt uppdrag som också följs upp av överordnad chef
- Rimligt antal underställda medarbetare
- Tillräckliga kunskaper om arbetsledning, arbetsrätt, ekonomi-och verksamhetsuppföljning
- Tillgång till administrativt stöd och stöd från överordnad chef och chefskollegor.

Med bakgrund av enkätresultatet konstateras att de flesta chefer har förutsättningar för att klara sina uppdrag men också att förutsättningarna varierar individuellt beroende på erfarenhet, kunskap i vissa ämnesområden samt antal underställda. För att förbättra förutsättningarna föreslås ett antal åtgärder i handlingsplan nedan. Vissa åtgärder är regionövergripande men det krävs också ett arbete på varje område/förvaltning utifrån deras olika resultat.

2.1.1 Resultat

2.1.1.1 Uppdrag

Av de 112 enhetschefer som besvarat enkäten har ca 67 % ett tydligt uppdrag och lika många anger att det följs upp av överordnad chef med olika intervall. Det är dock skillnader mellan områdena.

45 % svarar att de upplevt att uppdraget förändrats de senaste 2 åren. Förändringar som anges är; svårare att bemanna och rekrytera, mer krav på förbättringsarbete och deltagande i samverkansorgan och arbetsgrupper, ökad administration, långa och otydliga beslutsvägar samt svårare med hjälp från stödfunktioner.

Detta resultat visar att vi måste arbeta konsekvent med att ge tydliga uppdrag och även följa upp uppdragen regelbundet för att ge förutsättningar att genomföra det nya uppdraget.

2.1.1.2 Antal underställda

Ca 42 % av enhetscheferna har ansvar för mer än 36 underställda exkl. vikarier. De flesta inom den specialiserade vården, som då oftast även har dygnet runt verksamhet, men även ca hälften av primärvårdens chefer har mer än 36 underställda. Inom den specialiserade vården har en tredjedel av cheferna med fler än 36 underställda samledarskap, medan det bara förekommer på en HC i primärvården.

Antal underställda (tillsvidareanställda)

Personaldirektör och strateger
Karin Antonsson (kaan)

1-14	13,5%
15-24	13,5%
25-35	30,6%
36-49	27,9%
50>	14,4%

Knappt 30 % av enhetscheferna är chef över fler än 7 yrkesgrupper och flera enheter som är geografiskt spridda. Framförallt är det i intervallen 25-35 och 36-49 som ansvaret för flera yrkesgrupper och även geografiskt spridd verksamhet finns.

Det alltmer ökade problemen med att rekrytera och bemanna inom sjukvården har förändrat förutsättningarna för chefskapet. Beslutet om att arbeta för att minska beroendet av bemanningsföretag och den stora förändringstakten i sjukvården som kräver mer tid för utveckling och förändringsarbete innebär att en översyn av det optimala antalet underställda bör ses över. I överenskommelsen mellan SKL och de fackliga organisationerna för friskare arbetsplatser finns ett flertal åtgärder upptagna som innebär en översyn av antalet medarbetare per chef.

För att möta dessa krav och behov krävs ett särskilt utredningsuppdrag inom Regionen.

2.1.1.3 Tillräckliga kunskaper och erfarenhet

Enhetscheferna anger att det finns kompetensutvecklingsbehov fr.a. inom ekonomi och verksamhetsplanering samt arbetsrätt och avtal. Vad gäller kunskap om förbättringsarbete och rekrytering och bemanning variera behovet mellan områdena. Kunskap och erfarenhet varierar även individuellt. Vilket kan förklaras av att vi har en relativt stor personalomsättning bland enhetschefer. Ca 40 % har varit chef inom Regionen i 0-4 år och en lika stor andel har varit chef mer än 6 år.

Personalomsättningen bland chefer är 15,4 % och innebär att 20-25 nya chefer byts ut årligen. Under 2016 avslutade 23 chefer sina uppdrag och av dessa har 3 nya chefsuppdrag inom regionen, 10 har slutat helt i regionen, 2 har avgått med pension och övriga har antingen återgått till grundyrket eller andra arbetsuppgifter inom regionen.

Oavsett bakgrund och ev. chefserfarenhet från andra organisationer tar det tid att lära interna system, regler och rutiner. Tydlig introduktion, chefskörkort och individuella utvecklingsplaner är åtgärder som kan öka kunskapen snabbare.

2.1.1.4 Kunskap om arbetsmarknadslagstiftning och personalekonomi

Enhetscheferna anger att de har goda kunskaper om:

Arbetsmarknadslagar	50 %
Personalekonomi	60%

Här skiljer sig de upplevda kunskaperna åt beroende på hur länge man arbetat som chef. Både vad gäller arbetsmarknadslagstiftning och personalekonomi är det de

Personaldirektör och strateger
Karin Antonsson (kaan)

med längst erfarenhet som anser sig ha bäst kunskap (63 resp. 83 %) medan de som arbetat i 1 till 4 år anser sig ha minst kunskap (33 %).

2.1.1.5 Behov av kompetensutveckling

Upplevt behov av kompetensutveckling finns i högst grad inom ekonomi-och verksamhetsplanering, arbetsrätt och arbetsgivarrollen samt systematiskt arbetsmiljöarbete.

Ekonomi-och verksamhetsplanering	71 %
Arbetsrätt och arbetsgivarrollen	62 %
Systematiskt arbetsmiljöarbete	48 %
Lönesättning	47 %
Rekrytering och bemanning	39 %

De med längst erfarenhet av chefskapet anger minst behov av kompetensutveckling inom dessa områden, men vad gäller ekonomi-och verksamhetsplanering och arbetsrätt är det ändå mer än hälften i denna grupp som anser sig ha kompetensutvecklingsbehov. Gruppen med erfarenhet 1 till 4 år anger i högre grad att de har behov av kompetensutveckling i alla nämnda områden än övriga.

2.1.1.6 Administrativt stöd och övrigt stöd

Ca 50 % anger att administration tar hälften av deras arbetstid. Många kommenterar behov och önskemål om mer administrativt stöd. I stort sett alla anger att de har tillgång till personalkonsult och ekonom stöd medan det varierar stort vad gäller assistentstöd och tillgång till bemanningshjälp och även resurser för verksamhetsutveckling och förbättringsarbete. De med kortast chefserfarenhet uppger i högre grad att de har stöd från de olika funktionerna. De största skillnaderna i stöd finns, beroende på chefserfarenhet, när det gäller verksamhetsutvecklare (mellan 80 % och 51 %) och förändringsledar stöd (mellan ca 27 % till 11 %).

För att möjliggöra ett mer behovsanpassat och utökat administrativt stöd och hjälp pågår ett arbete med att bl. a. tydliggöra chefs respektive stödfunktionernas roller samt att se över assistent-och bemanningshjälps stödet.

Ca 75 % anger att de har stöd de behöver från överordnad chef och ledningsgrupp och 90 % har tillräckligt stöd från kollegor och nätverk.

2.1.2 Fortsatt redovisning resultat

2.1.2.1 Introduktion

Knappt 33 % av cheferna säger att de fått fullständig introduktion i chefsuppdraget.

Personaldirektör och strateger
Karin Antonsson (kaan)

Här behövs insatser för att genomföra och säkerställa att introduktion enligt fastställt program men även utifrån individuella och verksamhets specifika behov genomförs tidigt och även följs upp.

2.1.2.2 Fördelning av arbetstid

På frågan om hur enhetscheferna uppskattar fördelningen av sin arbetstid anger de:

	25%	50%	75%
Utveckling av medarbetare och verksamhet	79%	12%	2%
Närvarande och synlig för medarbetarna	64%	22%	3%
Administration	32%	47%	18%

Ca 13 % anger att tid för förbättringsarbete har ökat de senaste 2 åren men ca 44 % att den minskat. De som anger att tiden minskat återfinns i högst omfattning bland chefer med fler än 36 underställda. Av kommentarer kan vi utläsa att enhetscheferna upplever att bemanning och rekrytering av personal tar alltmer av deras tid i anspråk.

Sett utifrån antalet underställda är det de med minst och flest antal underställda som kan fördela sin arbetstid för utveckling av medarbetare och verksamhet i högre grad. Minst tid för detta har de med 25-35 respektive 36-49 underställda. Tid för närvarande och synligt ledarskap bedöms högst i gruppen 15-24 samt > 50 underställda.

Utifrån cheferfarenhet är det de mest erfarna cheferna som anger att de har mest tid för närvarande ledarskap. Mest tid för utvecklingsarbete anger chefer som arbetat 1 till 4 och de som arbetat mer än 6 år att de har. Minst tid för administration anger chefer med kortast erfarenhet medan de med längst erfarenhet lägger mest av sin arbetstid på detta.

Genom att ta tillvara erfarenheterna och kunskapen från projektet med Simon Elvnäs som genomförts i primärvården kan metod och kunskap i hur fördela arbetstid och prioritera mellan olika arbetsuppgifter förmedlas i hela organisationen. Men även utredningen angående administrativt stöd samt tydliga uppdrag är åtgärder som är verkningfulla.

2.1.2.3 Förändrat uppdrag

45 % anger att uppdraget förändrats de senaste 2 åren, bland de som arbetat 4 till 6 år upplever i högre grad att uppdraget förändrats (61 %). Vanliga kommentarer till vad förändringen inneburit är:

- svårare att bemanna och rekrytera
- mer detaljstyrning
- minskat stabs stöd
- mer administration och fler uppgifter som lagts på enhetschefer

Personaldirektör och strateger
Karin Antonsson (kaan)

- minskad tillit från ledningen (ex lönesättning och rekrytering)

Några nämner även det ökade behovet att arbeta med förbättring och utveckling samt att behovet av att vara närvarande och synlig som chef är önskat men också har ökat beroende på bemanningssituationen.

3 Förslag till åtgärder

En regionövergripande handlingsplan tas fram med nedanstående åtgärder.

Kostnader för respektive åtgärd beräknas och budgeteras i samband med genomförandet.

Åtgärd	Tidplan	Ansvarig
Kommunikation och förtydligande av uppdraget	Ledardialogdag VT 2017	Regiondirektör
Kommunicera och arbeta med resultatet av Simon Elvnäs projektet i Primärvården.	Ledardialogdag VT 2017	Regiondirektör och primärvårdschef
Utifrån Elvnäs projektet mm lägg in i introduktion för chefer samt arbeta fram handbok/utbildning	Klart augusti 2017	Personaldirektör och utvecklingschef
Ta tillvara lärdomar och resultat av Hälsofrämjande ledarskap	Ledardialogdag HT 2017	Regiondirektör och Projektledare Hälsofrämjande ledarskap
Säkerställa att introduktion ges till alla nyanställda chefer	Kontinuerligt	Överordnad chef
Ta fram regiongemensamt kompetensutvecklingsprogram för ekonomi, verksamhetsplanering, uppföljning och arbetsrätt	Start HT 2017	Ekonomidirektör, personaldirektör och utvecklingschef
Beakta resultatet av enkäten och behov av insatser i det pågående arbetet med	Start januari 2017	Utvecklingschef

Personaldirektör och strateger
Karin Antonsson (kaan)

framtagandet av nytt ledarutvecklingsprogram. I synnerhet att leda i förändring.		
Säkerställa att alla nya chefer genomgår den obligatoriska chefsutbildningen	Kontinuerligt	Överordnad chef
Utreda, ta fram förslag med konsekvensbeskrivning till grundförutsättningar för chefsuppdragens omfattning inom Region Jämtland Härjedalen ex. vad gäller antal underställda, antal arbetsplatser och övriga förutsättningar per chef.	Start mars 2017	Regiondirektör Delredovisning på Utskottet för personal september 2017
Slutföra arbetet med att tydliggöra chef och stödfunktioners olika roller och se över möjligheten till likartat administrativt stöd till chefer	Klart mars 2017	Regionstabschef
Fortsätta arbetet med att genomföra aktiviteterna i övergripande handlingsplan Attraktiv arbetsgivare 2017-2019.	Enligt fastställd tidplan	Personaldirektör och Utvecklingschef
Områdeschefer och förvaltningschefer ta fram handlingsplan för sitt område/förvaltning utifrån enkätens resultat.	Handlingsplaner klara maj 2017	Respektive områdeschef/förvaltning chef. Redovisas 1-2 juni 2017 på Utskottet för personal