



Projektplan, Delrapport 1

Region Skånes Ledarskapsakademi

**Rapport för perioden
- maj 2022 till april 2023**

Innehåll

| | |
|-------------------------------------------------|---|
| 1. Bakgrund | 3 |
| 2. Syfte..... | 3 |
| 3. Projektorganisation | 3 |
| Projektagare | 3 |
| Styrgrupp | 3 |
| Projektledningsgrupp | 4 |
| Projektgrupp | 4 |
| Övriga projektresurser | 4 |
| 4. Mål..... | 5 |
| Projektmål..... | 5 |
| Effektmål | 5 |
| 5. Projektets leveranser och genomförande | 5 |
| Aktivitetsplan..... | 6 |
| Delmål 1: Ramverk för innehåll | 7 |
| Delmål 2: Ta fram konceptuellt förslag | 8 |
| Konceptstruktur | 8 |
| Delmål 3: Utveckling av digital plattform..... | 9 |
| 6.Nästa steg..... | 9 |

1. Bakgrund

Region Skåne står inför stora omställningar som ställer höga och delvis nya krav på chefer och ledare. Det handlar om en förmåga att kunna ställa om, möta förändringar och ständigt förbättra verksamheten i en komplex miljö.

Region Skånes drygt 1500 chefer är en tillgång och är avgörande för hur vi lyckas med dessa utmaningar. För ett framgångsrikt chefs- och ledarskap behöver det finnas en välutvecklad stödstruktur för chefs- och ledarskapet där ändamålsenliga kompetensutvecklingsinsatser utgör en viktig del.

I Region Skånes verksamhetsplan- och budget för 2022 återfinns uppdraget att skapa en ledarskapsakademi som en del av en regional satsning för framtidens ledar- och medarbetarskap.

2. Syfte

Region Skåne arbetar för att ha de bästa cheferna som drivs av mötet med människor och en strävan för bättre hälsa för fler, där av mötet med människor och en professionell verksamhet, där varje människa är betydelsefull. Ledarskap gör skillnad för hur väl Region Skåne lyckas med sitt samhällsbärande uppdrag.

Ledarskapsakademin ska vara *samlingspunkten* för ledarskapsutvecklingen i hela Region Skåne. Genom inspiration, lärande och strukturer är Ledarskapsakademin *en kraftkälla* för den gemensamma förflyttningen.

3. Projektorganisation

Projektägare

- Johanna Holmberg, Region Skånes HR-direktör
 - *HR-direktör rapporterar till Koncernledningen*
 - *HR-direktör rapporterar till Personalnämnden*

Styrgrupp

Möten sammankallas i samråd med ordförande. Projektledare förbereder/planerar för inbjudan och ansvarar för minnesanteckningar.

Styrgruppen uppdateras med nya medlemmar från april 2023. Fram till 2023 har styrgruppen representerats av direktörer från Koncernstaben. Då projektet går in i en genomförande- och avslutande fas önskas en större bredd av deltagande från fler förvaltningar.

- Johanna Holmberg, Region Skånes HR-direktör, ordförande
- Anna Strömblad, kommunikationsdirektör

- Björn Lövgren Ekmeahag, Förvaltningschef Skånes universitetssjukhus
- Maria Nyman, Förvaltningschef Skånetrafiken
- Pia Lundbom, Hälso-och sjukvårdsdirektör
- Sofia Ljung, Förvaltningschef Primärvård

Projektleddningsgrupp

- Karin Cedwall, Koncernstab HR, *ersätter Gudrun Berggren from 230301*
- Helen Sjöberg, HR-strateg, Lärredaktionen enheten Utbildning och lärande, KSHR
- Jesper Stenberg, Enhetschef, enheten för Kvalitetsutveckling-och produktionsstyrning
- Louise Montgomery, HR chef KSHR, *ersätter Vinko Mikulic from 230401*
- Marcel Salinder, Kommunikatör, KS Kommunikation
- Petra Vogt, Hälso-och sjukvårdstrateg

Projektgrupp

- Projektleddare: Karin Cedwall KSHR, *ersätter Gudrun Berggren from 230301*
- Projektstöd: Lisbeth Lunde (resurs 50%) och Roy Brander (80%), HR-strateger KSHR
- Resurs från Kommunikation: Magnus Oskarsson, (*ersätter Emmeli Svensson from februari 2023*) och Ingrid Knutsdotter Thulin (hemsida/intranät)

Övriga projektresurser

- HR, KSHR och från förvaltningar
 - Befintlig arbetsgrupp för ledarskap och medarbetarskap med representanter från förvaltningarna
- Enheten för kvalitetsutveckling och produktionsstyrning, koncernstab Hälso-och sjukvårdsstyrning
- Koncernstab kommunikation
- HR-ledning
- Referensgrupp med chefer från olika chefsnivåer och förvaltningar
- Facklig referensgrupp
- Verksamhetsrepresentanter så som operativ styrgrupp framtidens hälsosystem, chefer i utbildningsprogram, medarbetare, grupper för invånarinvolvering och andra primära intressenter

4. Mål

Projekt mål

Med bakgrund från projektets syfte och förväntade effekter har följande övergripande projekt mål formulerats:

- Ledarskapsakademin är Region Skånes samlade utbud av kompetensutveckling för chefer och ledare. Genom ledarskapsakademin vill vi erbjuda chefer stöd för att leda sig själv, utveckla verksamheten tillsammans med medarbetare och invånare i Region Skåne.

Med utgångspunkt från det övergripande målet har fem delmål identifierats:

1. Ramverk för innehåll
2. Ta fram konceptuellt förslag
3. Utveckling av digital plattform
4. Identifiera vilka av befintliga utvecklingsinsatser som ska ingå i ledarskapsakademin utbud
5. Prioritering av innehåll och design av nya utvecklingsinsatser

Effekt mål

I uppstarten av projektet definierades följande fem prestationsnära effekt mål för Region Skånes ledarskapsakademi som innebär att chefer och ledare på olika nivåer har kompetens att:

- Ledarskap: leda i förändring, omställning och komplexitet
- Ledning och styrning: leda sig själv, leda andra och leda verksamhet
- Systemutveckling/förbättring: leda förbättring av delar eller hela systemet, även över verksamhets- och organisationsgränser
- Personcentrering: leda och utveckla personcentrerat förhållningssätt
- Kultur: bygga organisationskultur med värderingar, beteenden, och praktiker

I projektet har effektmålen beaktats vid framtagande av de vägledande principerna och konceptuellt förslag för Region Skånes ledarskapsakademi.

5. Projektets leveranser och genomförande

Under projektets förberedande fas genomfördes en omvärldsanalys, identifiering av intressenter, kartläggning av nuläget och behov med fokus på ledarskapsutveckling/insatser som underlag för plan, prioritering och design av framtida utbud.

Aktivitetsplan

Styrgruppen beslutade den 16 augusti 2022 att projektarbetet fortsätter tom april 2023 enligt förslagen Projektplan.

| Aktiviteter med utgångspunkt från projektets 5 delmål | Syfte/innehåll i aktiviteten | Ansvar och medverkande | När klart |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Ramverk för innehåll | <ul style="list-style-type: none"> som vägledning för design av utvecklingsinsatser ska ett ramverk med vägledande principer kopplade till Region Skånes mål och strategier utformas | Projektgruppen, Kommunikation och sakkunniga | januari 2023 |
| 2. Ta fram konceptuellt förslag | <ul style="list-style-type: none"> förslag till koncept för att visualisera innehållet sammanhållet med utvecklingsinsatser, kunskapsstöd och inspiration för chefer och ledare | Projektgruppen, sakkunniga | april 2023 |
| 3. Utveckling av digital plattform | <ol style="list-style-type: none"> finnas samlat på intranätet i anslutning till andra intranätssidor med verktyg och information riktat till chefer för lärande insatser kommer den nya Lärportalen att kunna användas | <ol style="list-style-type: none"> KS Kommunikation KSHR Lärredaktionen | <ol style="list-style-type: none"> april 2023 maj 2023 |
| 4. Identifiera vilka av befintliga utvecklingsinsatser som ska ingå i ledarskapsakademiens utbud | <ul style="list-style-type: none"> Kvalitetssäkring av befintliga utvecklingsinsatser | Projektgruppen, sakkunniga | oktober 2023 |
| 5. Prioritering av innehåll och design av nya utvecklingsinsatser | <ul style="list-style-type: none"> Med utgångspunkt i behovsanalysen och högsta ledningens prioriteringar utveckla design och genomföra piloter/koncept av nya ledarutvecklingsinsatser | Projektgruppen, sakkunniga Intressentgrupper, dialog/samarbete att identifiera utvecklingsområden | december 2023 |

Redogörelse av leveranser inom respektive delmål

Delmål 1: Ramverk för innehåll

Som vägledning för design av utvecklingsinsatser som ska inrymmas i ledarskapsakademin, har ett ramverk – *Att vara chef och ledare*, formulerats för ett samlat chef- och ledarskap i Region Skåne. Ramverket beslutades av HR-direktören 23-01-23, se bilaga.

Syftet med ramverket är att skapa tydlighet kring Region Skånes förväntningar på chefs- och ledarskapet och vad chefer och ledare kan förvänta sig av Region Skåne samt hur Region Skånes ledarskapsakademi kan bidra till att skapa bästa möjliga förutsättningar till utveckling och lärande.

Ramverket utgörs av fem vägledande principer som är kopplade till Region Skånes mål och strategier. Skapandet av ledarskapsakademin bygger på det behov av förflyttningar som formuleras i strategin för Framtidens hälsosystem som Region Skåne behöver göra. Ledarskapet är avgörande för att dessa förflyttningar ska vara möjliga. För att ledarskapsakademins riktning ska vara tydlig och följsamheten till strategin god, behöver därför utvecklingsinsatser präglas av vägledande principer som hänger ihop med strategin. Genom innehållet i ledarskapsakademin och tydlighet kring Region Skånes förväntningar skapas förutsättningar för chefer/ledare såväl som organisation att göra förflyttningarna.

Att leda i Region Skåne bygger på att (vägledande principer):

- *Vi utför vårt uppdrag med fokus på invånarens behov.* Vi främjar ett förhållningssätt där vi skapar värde tillsammans med invånaren. Vi arbetar proaktivt med fokus på människors hälsa och möter personer på olika sätt, utifrån specifika behov, förmågor och förutsättningar.
- *Vi skapar förutsättningar för ett engagerat medarbetarskap.* Vi tar tillvara medarbetarens motivation, söker lösningar tillsammans, samarbetar och samverkar över gränser.
- *Vi utvecklar och förbättrar verksamheten varje dag.* Vi utvecklar modiga ledare och medarbetare som vill och kan göra skillnad. Det gör vi genom att ta tillvara medarbetardriven kvalitetsutveckling och innovationskraft.
- *Vi leder i en organisation i ständig rörelse.* Tillvaron kan vara enkel, komplicerad, komplex och kaotisk. Vi uppmuntrar till ständigt lärande genom att ta in nya perspektiv, testa och lära av det vi gör.
- *Vi leder för hållbarhet.* Genom organisatoriska förutsättningar för gott ledarskap och medarbetarskap tar vi ansvar för helhet, hållbarhet och ekonomisk långsiktighet

Även förväntningar på chef/ledare och på arbetsgivaren uttrycks såväl som förutsättningar till utveckling och lärande.

Delmål 2: Ta fram konceptuellt förslag

Lärande och utveckling med tydliga mål

Ledarskapsakademins utbud har sin utgångspunkt i [Region Skånes ramverk för lärande och kompetensutveckling](#). Det innebär att individen är i centrum och ska vara aktiv i sitt lärande. Lärandeinsatser ska stödja målgruppens lärande genom att ha tydliga lärandemål och erbjuda möjlighet till övning och reflektion.

Målgrupperna ska kunna omsätta ny kunskap i praktiken och få hjälp i det dagliga arbetet genom att det finnas lättillgängligt användarstöd i olika former. För att individerna ska nå uppsatta lärandemål och insatserna ska nå förväntad effekt, behöver arbetsplatserna vara en stödjande lärmiljö där det finns tid avsatt för lärande och uppföljning sker kontinuerligt med närmaste chef.

Chefers och ledares kontinuerliga lärande ska planeras utifrån verksamhetens nuvarande och framtida behov och sker i dialog med närmaste chef för att göra en bedömning av det individuella utvecklingsbehovet (självskattning ingår). Stöd ska finnas inför/under och efter lärandeinsats så att en s.k. ”lärandeloop” kan fullföljas.

Konceptstruktur:

1. Ny som chef - Introduktion

För att skapa bästa möjliga förutsättningar för en bra start i den nya chefs-och ledarrollen finns ett regiongemensamt introduktionsprogram. Introduktionen syftar till att lotsa chefer och ledare på ett bra sätt för att denne ska tillägna sig nödvändiga kunskaper om Region Skåne, chef och ledaruppdraget samt den verksamhet chefen är satt att leda.

Lärinsatserna kan även användas som kunskapsstöd för att repetera eller komplettera vissa områden/ämnen senare i ledarskapet utifrån behov och är byggt för att tillse att man kan tillägna sig kunskap just vid den tid man behöver den. Arbetsplatspecifik introduktion och övriga lokala förvaltningspecifika introduktionsinsatser genomförs före, efter eller parallellt.

2. Ledarskapstorget, ett brett urval av lärinsatser

Ledarskapstorget är en samlingsplats för alla chefer och ledare där det finns lättillgängliga lärinsatser och inspiration för nya såväl som erfarna. Här lär hen sig via teman för chefs-och ledarskapet, fyller på, repeterar eller uppdaterar senaste nytt inom ledarskapet.

Ledarskapstorget består av ett varierat lärande, fysiska såväl som digitala lärmoment. Här finns webinarier, filmer, poddar, litteraturtips, aktuella artiklar, goda verksamhetsexempel på ledarskap, innehåll och uppföljning från våra Chefsdagar, kollegialt stöd i form av nätverksgrupper eller tillgång till en mentor m.m.

Deltagaren väljer utifrån behov, vilken situation hen befinner sig i just nu eller för att förbereda sig inför framtida utmaningar.

3. Chefs-och ledarspåret

Målgruppsanpassade lärintsatser inom ramen för ledarskapsakademien har en struktur för lärande och utveckling som baseras på 4 spår utifrån chefs-och ledarrollen: Ledare utan att vara chef, Chef som leder medarbetare, Chef som leder chefer, Chef på koncernnivå.

Dessa spår designas specifikt för den roll man innehar i Region Skåne och erbjuder fördjupning och lärande under hela den tid man är verksam som chef och ledare inom spåret, det kan vara kortare eller längre tid.

Lärintsatserna handlar om det som är gemensamt för den specifika målgruppen. Särskilda utvecklingsinsatser ska finnas för den större fokusförflyttning som sker då man skiftar spår.

Det första spåret är målgruppen som är ledare av arbetsgrupp, team, process eller projekt. Fokus kan vara att lösa arbetsuppgifter i samråd och tillsammans vilket ställer krav på kunskap om hur vi kommunicerar och hur vi bemöter varje individs olikheter för att skapa ett gynnsamt arbetsklimat.

Delmål 3: Utveckling av digital plattform

Ledarskapsakademins erbjudande till chefer och ledare ska kunna presenteras digitalt. För att den enskilde chefen ska få en sammanhållen upplevelse som stöd i ledarskapet behöver den digitala plattformen utvecklas tillsammans med befintliga verktyg som erbjuds och stödja de olika syften verktygen har.

En översiktlig presentation av ledarskapsakademien ska finnas som en naturlig del tillsammans med andra intranätssidor under det som benämns ”Min roll: Chef” på intranätet. Sidorna på ”Min roll: Chef” innehåller verktyg och information för chefer som stöttning i vardagen. Intranätets uppgift är i detta avseende att väcka nyfikenhet, intresse och ge en inkörsport till ledarskapsakademins erbjudande om lärandeinsatser för utveckling.

Ledarskapsakademien får en egen startsida på den nya Lärportalen och lärandeinsatserna presenteras i sin helhet. Det samlade erbjudandet omfattar digitala läraaktiviteter som genomförs på egen hand och lärtillfällen där deltagare möts i grupper.

Lärportalen möjliggör att presentera lärandeinsatser för ledarskapsakademins olika målgrupper, vilket ger chefer och ledare en tydlig bild av nästa steg i sin egen ledarutveckling.

6. Nästa steg

En inventering av utvecklingsinsatser för chefer/ledare på förvaltningsnivå har genomförts. Insatser med fokus på arbetsmiljö, arbetsrätt, rehabilitering och samverkan sker i stor omfattning inom förvaltningarna. Önskemål framförs om stöd av regiongemensamma utvecklingsinsatser inom dessa områden.

Inventering och fortsatt behovsanalys ska ligga till grund för arbetet med delmål 4 och delmål 5.

Delmål 4: Integrera och kvalitetssäkra befintliga utvecklingsinsatser i ledarskapsakademin

Utred och ta ställning till vilket av befintligt innehåll som ska kopplas till ledarskapsakademin utbud och därmed kvalitetssäkring.

Ta fram förslag på avgränsningar mellan det utbud som ska hanteras och utvecklas inom ledarskapsakademin kontra det utbud som ska hanteras och utvecklas av andra, ex förvaltningar och koncernkontorets avdelningar.

Utred och kom med förslag kring hur de externa leverantörernas utbud kan samordnas med ledarskapsakademin.

Delmål 5: Prioritering av innehåll och design av nya utvecklingsinsatser

Ta fram en plan som säkerställer koncernledningens strategiska prioriteringar samt är behovsstyrd och verksamhetsanpassad. Ta i beaktande förvaltningarnas behovsanalys, referensgrupper med chefer och ledare ur de definierade målgrupperna samt andra intressenter – medborgare, arbetstagarorganisationer och politiker.

Ta fram ett underlag för vidareutveckling av innehåll i ledarskapsakademin – ytterligare lärinsatser

Säkra ledarskapsakademin intentioner genom att ta fram stödmaterial för att underlätta och styra tillskapandet av lärinsatser som hanteras av andra. Med målsättningen att kvalitetssäkra utvecklingsinsatser indirekt.

Delmål 6: Framtida drift och utveckling av Region Skånes ledarskapsakademi

Delmålet innebär att utreda och ta fram ett beslutsunderlag för framtida drift och utveckling av Region Skånes ledarskapsakademi efter avslutat projekt. Förslaget ska omfatta organisatorisk tillhörighet, resurssättning och ekonomisk beräkning.