

Landstinget Dalarna

Temagranskning av personalpolitiken

Sammanfattande revisionsrapport

KPMG
2003-11-20
Antal sidor: 8

Innehåll

1.	Inledning	1
2.	Uppdrag	1
3.	Iakttagelser från de särskilda granskningarna	2
3.1	Personalstrategiskt arbete på olika nivåer	2
3.2	Den framtida personalrekryteringen	3
3.3	Förutsättningar för ledarskap i landstingets sjukvård	4
3.4	Personalens arbetsmiljö och engagemang	5
4.	Temagranskningens tre övergripande mål	7
4.1	Tillvaratas koncernperspektivet, såväl idag som framledes, i landstingets personalpolitiska arbete och finns det förutsättningar att utveckla detta?	7
4.2	Finns det förutsättningar för personal på olika nivåer att ta det ansvar som är en förutsättning för en väl fungerande organisation?	7
4.3	Har personalpolitiken ett tillräckligt inslag av incitament för att fungera som ett styrmedel i ett koncernperspektiv?	8

1. Inledning

Landstingets verksamhet är i hög grad personalintensiv. En grundförutsättning för merparten av landstingets verksamhet är därför att kunna rekrytera och behålla en engagerad och kompetent personal. En väsentlig del i denna strävan är den förda personalpolitiken. Som arbetsgivare i en personalintensiv verksamhet har landstinget en stor utmaning att möta. Landsting och kommuner bedöms behöva rekrytera mer än 500.000 nya medarbetare tiden fram till 2010, dels till följd av stora pensionsavgångar, dels till följd av förväntade ökade vårdbehov.

2. Uppdrag

Med ovanstående bakgrund har landstingets revisorer bedömt det som angeläget att i en temagranskning granska landstingets personalpolitik för att därmed utifrån ett ledningsperspektiv få en bild av hur landstingets personalpolitik och personalarbete fungerar. Landstingets revisorer har uppdragit åt KPMG att genomföra denna granskning. Förutom ett antal delmål har granskningen följande tre frågeställningar att besvara:

- Tillvaratas koncernperspektivet, såväl idag som framledes, i landstingets personalpolitiska arbete och finns det förutsättningar att utveckla detta?
- Finns det förutsättningar för personal på olika nivåer att ta det ansvar som är en förutsättning för en väl fungerande organisation?
- Har personalpolitiken ett tillräckligt inslag av incitament för att fungera som ett styrmedel i ett koncernperspektiv?

I denna sammanfattande rapport redovisas våra iakttagelser i koncentrerad form. Enligt givna förutsättningar redovisas granskningen i övrigt i följande fyra olika särskilda granskningar:

- Personalstrategiskt arbete på olika nivåer.
- Förutsättningar för ledarskap i landstingets sjukvård – krav och incitament.
- Den framtida personalrekryteringen.
- Personalens arbetsmiljö och engagemang.

Granskningen från KPMG har genomförts av Magnus Larsson, projektansvarig, Thore Hallbäck, Bo Järnbring och Lena Östman.

3. Iakttagelser från de särskilda granskningarna

3.1 Personalstrategiskt arbete på olika nivåer

Syftet med granskningen, förutom ovan beskrivna krav, var att studera hur landstingsstyrelsen utifrån ett koncernperspektiv väljer att definiera det personalstrategiska arbetet för att skapa förutsättningar för en fungerande ansvarsfördelning och hur samspelet mellan olika delar och nivåer i organisationen fungerar m.m.

Både den politiska och administrativa organisationen har förändrats den 1 juli 2003. Den särskilda driftstyrelsen för hälso- och sjukvården avvecklades och landstingsstyrelsen har i stället tagit över ansvaret. Ett särskilt verksamhetsutskott har inrättats. Syftet med förändringen är att nå ett närmande och en rakare kommunikation utan mellanhänder mellan landstingsstyrelsen och verksamhetsansvariga. Förändringen av den politiska organisationen medför också förändringar i tjänstemannaorganisationen. Hälso- och sjukvårdens administration tillhör nu landstingsstyrelsens ansvarsområde och ingår i landstingets kansli med landstingsdirektören som chef.

En starkt decentraliserad organisation förutsätter en stark ledning och styrning. Vid både tidigare granskningar och vid denna granskning har vi noterat att landstinget inte utövat en stark ledning. Decentraliseringen har i stället lett till förvirring, oklarheter etc. Det har saknats en stark koncernledning och ett tydligt koncernperspektiv. Den nu beslutande organisationen innebär bättre förutsättningar för en tydligare styrning och ett koncernperspektiv. Det räcker dock inte med den nya organisationen. Dessutom krävs ett tydligare politiskt och administrativt ledarskap. Mot denna bakgrund är det tillfredsställande att nu notera att det inom landstingets ledning finns en insikt om att landstinget är **en** organisation, att landstinget måste stärka sin roll som **en** arbetsgivare och därmed bli en starkare koncernledning. Samtidigt måste påpekas att en decentralisering av ansvaret till verksamheterna måste vara naturligt även i fortsättningen. Här gäller det därför att finna en tydlig avvägning mellan det centrala och lokala perspektivet. Det krävs en tydlig strategi i syfte att skapa förståelse för det delvis ändrade arbets- och förhållningssätt som nu skall införas. I samband härmed får vi påpeka att det är viktigt att den centrala personal- och löneenheten får tillräckligt med resurser så att den kan bistå den politiska ledningen och landstingsdirektören med utveckling av det personalstrategiska arbetet.

Vi har funnit att det finns ett stort antal styrdokument. En del dokument är gamla, på en del finns inte datum angivet, men en översyn har dock påbörjats i syfte att minska antalet dokument. Dessutom pågår en översyn av flera dokument, vilket är positivt och innebär att det nu finns några nya dokument. Dokumentet ”Arbetsglädje i landstinget Dalarna” röner stor uppskattning. När det gäller styrdokumenten föreligger brister i fråga om kunskap och delaktighet, vilket innebär att de inte får avsedd verkan. Det krävs därför tydligare strategier om hur större delaktighet skall uppnås vid framtagande/översyn av dokument liksom i frågan om hur implementeringen skall ske. Uppföljning och utvärdering måste utvecklas och ges större utrymme.

I rubriken för granskningen används begreppet ”personalstrategiskt arbete”. Detta begrepp får ingen enhetlig tolkning inom organisation varför det behöver definieras och kommuniceras.

3.2 Den framtida personalrekryteringen

Syftet med granskningen, förutom ovanstående krav, var att granska på vilket sätt landstingsstyrelsen valt att angripa såväl den nuvarande som den befärade framtida bristsituationen.

Dagens personalsituation kännetecknas av brist på läkare, framförallt distriktsläkare, internmedicinare och psykiatriker och i någon mån sjuksköterskor. Bristande tillgång till distriktsläkare och annan läkarpersonal har framtvingat kortsiktiga och dyra lösningar i form av så kallade stafettläkare. För att motverka bristen har också utlandsrekrytering av såväl läkare som sjuksköterskor skett. Andra åtgärder som vidtagits är forskningssamarbete med Uppsala universitet och utlokalisering av klinisk tjänstgöring för läkarstuderande. I verksamhetsplanen för innevarande år finns också ambitioner beträffande lönenivåer, avsättning av medel för kompetensutveckling, ökat antal AT - block och ST-anställningar samt olika åtgärder för att förbättra arbetsmiljön.

Som synes har en del initiativ tagits framförallt för att förbättra läkarrekryteringen. Vår bild är dock att agerandet hittills inte skett tillräckligt brett vad avser olika personalkategorier och inte heller utifrån ett adekvat underlag. Ett sådant underlag i form av en personalförsörjningsplan är en viktig utgångspunkt. Fram till i år har uppgifter om förväntade pensionsavgångar vid 65 års ålder avseende läkarpersonal tagits fram vid ett enda tillfällen för cirka fem år sedan. För tiden 2003 – 2012 redovisas emellertid i skriften Arbetsglädje i Landstinget Dalarna utbildningsplatser och pensionsavgångar (vid 65 års ålder). Vi bedömer detta vara ett gott initiativ men för att vara ett fullgott planeringsunderlag bör framtagna uppgifter kompletteras med uppgifter om förväntad personalomsättning, planerade volymförändringar som påverkar bemanningen samt uppgifter om eventuella förändringar i personalstrukturen.

Landstingsstyrelsen är under landstingsfullmäktige på politisk nivå högsta ansvariga organ för landstingets personalpolitik och för frågor av strategisk karaktär. Vår bild är att landstingsstyrelsens styrning av de personalpolitiska frågorna är svag. Trots att vår bild bygger på intervjuer med högre chefer och ledande fackliga företrädare finns i organisationen osäkerhet om i vilken omfattning strategiska diskussioner förs i politiskt ansvariga organ kring den framtida personalförsörjningen. Vår uppfattning är att landstingsstyrelsen måste inta en aktivare roll.

Hittills har personal- och löneenheten vid landstingets kansli svarat för att genomföra de politiska beslut och intentioner som fastställs av den politiska nivån, samordna övergripande personalfrågor samt att svara för utvecklandet av övergripande strategiska frågor. För närvarande pågår arbete med att integrera Hälso- och sjukvården Dalarnas ledning med landstingets kansli och enhetens framtida uppgift är därmed oklar. I den mån integrationsarbetet resulterar i att enheten i ökad utsträckning får ansvar för operativa uppgifter vill vi framhålla som angeläget att särskilda resurser avdelas för det strategiska arbetet. Samtidigt finns ett samband mellan strategiskt och operativt arbete där personaldirektören kommer att vara en viktig förbindelselänk. Enligt vår mening kan och bör samarbetet med andra parter utvecklas som en del i arbetet med den framtida personalförsörjningen. I övrigt är vår bild att personal- och löneenheten under dess nya ledning successivt tar sig an olika delar av det personalpolitiska området (ledarskap, arbetsmiljö, arbetsorganisation, lönebildning, kompetensutveckling, delaktighet m m). Enligt vår mening är ett aktivt arbete med samtliga delar av det personalpolitiska området en förutsättning för ett framgångsrikt arbete med den framtida personalförsörjningen. En annan viktig förutsättning är ett kraftfullt stöd från den politiska nivån.

3.3 Förutsättningar för ledarskap i landstingets sjukvård

Syftet med granskningen, förutom ovanstående krav, var att belysa ledarskapets egen syn på vilka förutsättningar de upplever sig ha och vilka förutsättningar de anser sig behöva för att fullgöra sitt uppdrag, utöva ett gott ledarskap och svara upp mot omvärldens förväntningar.

Goda ledare är en av framgångsfaktorerna för att en organisation ska vara attraktiv. Förväntningarna på ledaren är höga när det gäller att kunna utöva ett ledarskap med engagemang och entusiasm, kunna ge visioner och sätta mål samt kunna följa upp och utvärdera verksamheten. Dessutom förväntas ledaren behärska ett ofta omfattande regelverk i form av lagstiftning, centralt och lokalt ingångna avtal samt olika företagsinterna styrdokument. Det är viktigt att ledarskapet ges förutsättningar för att ledaren ska kunna leva upp till ställda förväntningar. I offentlig verksamhet tillkommer ytterligare en dimension i form av den politiska styrningen med dess krav om utrymme för den politiska processen.

Det är möjligt att utse annan än läkare som chef/ledare för hälso- och sjukvårdsverksamhet. Tyvärr förefaller det som landstingen i begränsad utsträckning utnyttjat de möjligheter som hälso- och sjukvårdslagen ger. Ett undantag är Landstinget Dalarna, där uppenbarligen förmågan att leda prioriterats högre än krav om viss profession, vilket vi bedömer som mycket positivt och som generellt bör ge goda förutsättningar för ett gott ledarskap.

Beträffande frågan om gränssnitt mellan politik och förvaltning är vår bild att detta i Landstinget Dalarna är alltför otydligt, vilket skapar otydlighet och osäkerhet i organisationen och gör det svårare för chefen/ledaren att utföra sitt uppdrag. För att den nya organisationen med ett tydligt uppdrag till landstingsdirektören och vidare ut i organisationen ska lyckas bedömer vi det som viktigt att ett tydligare gränssnitt mellan politik och förvaltning åstadkommes. Vi bedömer också att ett flertal av det nyinrättade verksamhetsutskottets uppgifter är operativa, vilket kan bidra till otydligare gränssnitt mellan politik och förvaltning, och försvårar därmed utövandet av ledarskap inom hälso- och sjukvården.

När det gäller den nuvarande landstingsledningen finner vi det problematiskt att en ny organisation med ny ledningsfilosofi inte inneburit att nya personer rekryterats till ledande befattningar. Vi tror att det blir svårt för landstingsdirektören att genomföra den önskvärda förändringen. I dialogen med chefer har vår uppfattning förstärkts. Det saknas tillräckligt med förtroende för delar av den operativa ledningen och att den skall kunna arbeta med en helt annan inriktning än tidigare.

Insatser vidtas i syfte att stärka ledarskapet vilket vi anser positivt. Vi bedömer att insatserna behöver förstärkas och omfatta alla nivåer. Ett landstingsgemensamt program räcker inte till för att stödja och stärka chefer ute i verksamheten. Chefer behöver ges möjlighet att bli informerade om gemensamma riktlinjer och att medverka i överväganden om det konkreta ledarskapet lokalt. Vår kritik innebär givetvis inte att det inte finns chefer som väl hanterar sin ledningsuppgift. Tvärtom – vi har träffat flera. Men alltför många ger uttryck för att de inte är informerade och att de känner sig osäkra på den överordnade nivåns krav. Många chefer känner sig otillräckligt uppföljda och efterlyser möjlighet till dialog beträffande verksamheten och dess ekonomiska resultat. Uteblivna reaktioner på budgetöverskridanden har också lett till att budgeten blivit mer ett riktmärke än ett styrmedel. När det gäller incitament och ansvarstagande anser vi att logiken i

styrning och uppföljning behöver utvecklas. Budgetar skall inte kunna överskridas utan diskussion och tydliggörande av skälen till det. Bra resultat behöver ges erkännande och uppmuntras med ökade frihetsgrader när det gäller ekonomi och verksamhet.

Flera av de intervjuade menar att en chefstjänst inom landstinget är på livstid. Om man mot förmodan får lämna sin tjänst så uppstår som regel inom organisationen en nyinrättad tjänst. Systematik vid avveckling av chefer saknas.

Från och med 2003-07-01 har landstingsstyrelsen övertagit ansvaret för hälso- och sjukvården och ett nytt ekonomiskt styrsystem är under utarbetande med ett tydligt uppdrag från den politiska nivån till landstingsdirektören, som i sin tur lämnar uppdrag åt länssjukvårdschef och närsjukvårdschef som i sin tur lämnar uppdrag åt nästa nivå o s v. Förutsatt att tydliga uppdrag verkligen kommer till stånd, uppföljningen fungerar och att ett tydligare gränssnitt mellan politik och förvaltning åstadkommes bedömer vi att detta ger ökad tydlighet i uppdraget och minskad osäkerhet för cheferna. Samtidigt får arbetsgivaren ett tydligare underlag för sitt ställningstagande till frågan om en eventuell förlängning av chefsuppdraget alternativt dess upphörande.

Ledarskap måste utövas på ett nytt sätt för att den nya organisationen skall bli framgångsrik. En bättre dialog mellan ledning och förtroendevalda behöver utvecklas. Styrning och uppföljning skall hänga ihop och effektiva verksamheter belönas och erkännas. Chefsutveckling krävs på alla nivåer inom hälso- och sjukvården. Vår bedömning är att dessa frågor behöver prioriteras väsentligt mycket mer än vad vi kunnat upptäcka. Ledarskapet är en avgörande fråga för landstingets kvalitet och ekonomi.

3.4 Personalens arbetsmiljö och engagemang

Granskningen syfte, förutom ovanstående krav, var att studera och analysera hur landstinget arbetar med att få del av personalens upplevelse i frågor om arbetsmiljö och arbetstillfredsställelse och hur resultatet på olika sätt fångas upp och återförs inom ramen för personalpolitiken.

Vi har mött många kunniga och engagerade chefer. Dessa bör ges betydligt bättre förutsättningar och stöd. Genom detta kan i nästa steg medarbetarnas engagemang ytterligare öka och energin fokuseras på verksamhet i stället för på olika fel. Men ett förbättrat ledarskap på högsta nivå är steg ett. Det är här kulturen skapas. Det är också i relation till denna som förtroende saknas. Enligt vår bedömning behöver både arbetsmiljön - den psykosociala arbetsmiljön - och engagemanget förbättras. Vägen framåt går både via ett brett förankrat personalpolitiskt arbete och via förbättrad styrning. Tidigare synpunkter om styrdokument, delaktighet och implementering är frågor som i hög grad påverkar personalens arbetsmiljö och engagemang.

Verksamhetschefer och första linjens chefer behöver tydliga uppdrag för att kunna verka som chefer. I denna tydlighet ligger vad som förväntas av dem och vilka förutsättningarna är i form av resurser och krav. De behöver kunna delegera och organisera sin verksamhet, de behöver kunna ta ställning till uppdraget och kunna utveckla verksamheten i takt med förändring av resurser. Insatser i denna riktning är de mest centrala för både verksamhet och personal.

Enligt antagna verksamhetsplaner är en av förvaltningarnas viktigaste uppgifter att utveckla medarbetarskapet genom ett systematiskt förbättringsarbete. En bra metod är medarbetarundersökningar. På koncernnivå har ingen undersökning genomförts. Inom HSD, LD-hjälpmedel och Landsingservice genomförs numera undersökningar vilket är positivt. De undersökningar som genomförts har olika utseende och utformning. Innehållet och frågornas utformning varierar i såväl omfattning som kvalitet. För att arbetsmetoden skall bli ett effektivare verktyg anser vi att landstinget på koncernnivå bör utforma en strategi för framtidens enkäter. Helt avgörande för medarbetarnas engagemang är att undersökningarna leder till analyser, diskussion och åtgärder.

Utvecklingssamtal mellan chef och medarbetare är ett måste i en professionell organisation. Inom HSD har ett mycket stort antal anställda inte några samtal eller anser de att samtalen inte fungerar tillfredställande. En framgångsfaktor är att högre chefer genomför samtal med sina underlydande chefer. Vi kan konstatera att där högre chefer inte genomför sina samtal finns det en negativ effekt på resterande i organisationen. Enkelt uttryckt menar vi att en chef som inte tar ansvar för sina utvecklingssamtal skall inte vara chef.

Vi har tidigare redovisat vår bedömning att det finns en otydlighet mellan den politiska nivån och tjänstemannaledningen. Ansvar för verksamhet, medarbetare och arbetsmiljö åvilar tjänstemannaledningen. Otydligheten påverkar i hög grad arbetsmiljön. Att säga att vi har en decentraliserad organisation är inte detsamma som att ha en. Att med kraft fullfölja de organisatoriska ambitionerna och att i denna process ge stöd till chefer på olika nivåer bör även ligga i linje med ambitioner att skapa ett ökat engagemang bland medarbetarna.

Landstingets arbetsmiljöutbildning bedöms som bra. Rehabiliteringsarbetet är under utveckling. Jämställdhetsarbetet har låg prioritet och vägen är lång att vandra innan landstinget kan betraktas som ett föredöme inom området. Styrningen av arbetsmiljön via nyckeltal kan utvecklas. Genom strategiska beslut kan nyckeltal leda till såväl engagemang som en bättre arbetsmiljö.

I det förändringsarbete som pågår finns anledning att uppmärksamma ledningen på risken att starta för många aktiviteter, projekt och annat. Det är möjligt att driva ett par frågor samtidigt – inte mer - även om det finns utrymme och intellektuell kapacitet för detta på central nivå. Frågor som gäller genomförande tar oerhört mycket tid eftersom förändringar i decentraliserade organisationer handlar om nya attityder – inte nya regler. Mycket arbete krävs när det gäller den högsta ledningens arbete å ena sidan och när det gäller stödet till enskilda chefer å den andra sidan. Härigenom kan engagemanget bland medarbetare öka och komma verksamheten till godo.

4. Temagranskningens tre övergripande mål

4.1 Tillvaratas koncernperspektivet, såväl idag som framledes, i landstingets personalpolitiska arbete och finns det förutsättningar att utveckla detta?

Vår bedömning är att koncernperspektivet idag inte tillvaratas på ett optimalt sätt. Den tidigare genomförda decentraliseringen skedde utan tydlig ledning av det personalpolitiska arbetet. De olika verksamheterna utvecklade därför arbetet i decentraliserade former. Landstingsstyrelsen behandlar i mycket begränsad omfattning personalpolitiska frågor av strategisk karaktär. Även om landstingsstyrelsens personalutskott kan ses som ett "arbetsutskott" i personalpolitiska frågor bör landstingsstyrelsen ha en betydligt aktivare roll och åstadkomma en kraftfull styrning.

Det finns en medvetenhet om bristen på samsyn och samordning inom landstinget både på den politiska nivån och på den administrativa nivån. Den nya organisationen ger helt nya förutsättningar att verka i ett gemensamt perspektiv. Frågan är vilken kraft båda dessa nivåer har att fullfölja arbetet i syfte att skapa en arbetsgivare med allt vad det för med sig i fråga om samarbete, gemensamma riktlinjer mm. Det krävs insatser och kraftfullt stöd från både den politiska nivån och den administrativa nivån för att förändringen skall lyckas. Vi vill dock betona att utvecklingen mot att tillvarata koncernperspektivet inte är liktydig med centralisering utan bygger på värderingsstyrning i flertalet frågor. De frågor som skall centraliseras är få. Styrningen behöver utvecklas på annat sätt, genom information och kommunikation samt genom krav, mål och uppföljning.

Vår bild är att personal- och löneenheten under dess nya ledning successivt tar sig an de olika delarna inom det personalpolitiska området. Härigenom kommer enheten att ge ökat stöd åt den politiska nivån med att tillvarata koncernperspektivet. En förutsättning är dock att enheten får ett kraftfullt stöd från den politiska nivån.

4.2 Finns det förutsättningar för personal på olika nivåer att ta det ansvar som är en förutsättning för en väl fungerande organisation?

Idag saknas till stor del förutsättningar för personal på olika nivåer att ta det ansvar som är en förutsättning för en väl fungerande organisation.

Vår bedömning är att det arbete som pågår med en tydligare organisation och med ett tydligare uppdrag från den politiska nivån till landstingsdirektören och från denne vidare till olika chefsnivåer kommer att ge en tydligare organisation och bättre förutsättningar för ansvarstagande. Genom det program för chefs- och ledarutveckling som utarbetas kommer varje chef dessutom att få ett bättre stöd för att ta detta ansvar.

En viktig förutsättning är dock att den nya organisationen leder till ett tydligare gränssnitt mellan politik och förvaltning. Detta gränssnitt är idag alltför otydligt och skapar osäkerhet i organisationen. En källa till oro är verksamhetsutskottets uppgifter. Enligt vår mening är ett flertal av utskottets uppgifter att betrakta som operativa och kommer enligt vår uppfattning inte att bidra till att gränssnittet mellan politik och förvaltning blir tydligare. Därmed underlättas inte heller utövande av ledarskap inom hälso- och sjukvården.

4.3 Har personalpolitiken ett tillräckligt inslag av incitament för att fungera som ett styrmedel i ett koncernperspektiv?

Det personalpolitiska arbetet styr till mindre del av incitament. Begrepp som utveckling, trygghet och rättvisa dominerar. Vi menar att det idag råder ett underskott på incitament och ansvarsstagande i organisationen. Uppföljning och styrning av såväl verksamhet som ekonomi är inte tillräckligt distinkt och tydlig. Många chefer i organisationen känner sig osäkra om den överordnade nivåns krav och förväntningar och många chefer upplever sig otillräckligt uppföljda.

Den som gjort av med mest pengar har blivit vinnare genom att kostnadsökningar inför kommande budget utgått från utfall och inte föregående budget och resultat. Den som överskridit sin budget har sällan utsatts för negativ återkoppling med konsekvenser för framtida verksamhet. Det vore förstås önskvärt att de som levererade bäst, beskrivet utifrån överenskommelser om vilka tjänster som skall erbjudas, blev belönade med ökade frihetsgrader i verksamheten. Landstinget Dalarna kan förbättra sin styrning avsevärt i denna fråga. Avgörande är att ledarskapet i detta avseende fungerar på högsta nivå. Det är här kulturen skapas. Inom organisationen saknas det tillräckligt med förtroende för delar av den operativa ledningen och att den skall kunna arbeta med en helt annan inriktning än tidigare.

I den nya organisationen med uppdrag och med årsvisa uppdragskontrakt blir uppdragets förutsättningar tydliga för båda parter. Arbetsgivaren kommer att kunna utkräva ansvar på ett tydligare sätt och få ett tydligt underlag för ställningstagande till en eventuell förlängning av chefsuppdraget alternativt dess upphörande. Chefen får å sin sida fördel av att uppdraget preciserats med en helt annan tydlighet än för närvarande.

Vi bedömer att en ökad tydlighet kommer såväl landstingets ekonomi som dess anställda tillgodo.

KPMG, dag som ovan

Thore Hallböök

Bo Järnbring

Magnus Larsson

Lena Östman