

Gäller för: Södra Älvsborgs Sjukhus

Innehållsansvar: Matilda Turborn, (mattu3), HR-konsult

Granskad av: Matilda Turborn, (mattu3), HR-konsult

Godkänd av: Ida Uhlén, (idaol9), HR-chef

Giltig från: 2026-07-20

Giltig till: 2028-06-30

Ledarskapstraineer - 1:a linjens chefskap

Innehållsförteckning

Ledarskapstraineer - 1:a linjens chefskap	1
Sammanfattning	3
Bakgrund.....	3
Syfte.....	4
Mål	4
Vad är ledarskapstraineer på SÄS?	4
Ekonomi för trainee	7
Förutsättningar hos och förväntningar på verksamhet som har traineeplacering	8
Innehåll i traineeplacering	8
Verksamhetsinventering.....	11
Antagningsprocess	12
Uppföljning och utvärdering	14
Avslut av traineeprogram	15
Relaterade dokument	16

Sammanfattning

I det här dokumentet beskrivs konceptet ledarskapstraineer på 1: a linjens chefskap vid Södra Älvsborgs sjukhus (SÄS). Konceptet syftar till att ge medarbetaren en möjlighet att prova på chefsuppdraget genom att skapa möjligheter att lära känna områdena ekonomi, verksamhet samt personal och dess förväntningar på chef- och ledarskap.

För att vara aktuell som ledarskapstraineer inom SÄS ska medarbetaren genomgått förstärkt urvalsprocess för ett framtida chef- och ledarskap.

På sikt ska SÄS program för ledarskapstraineer vara en standardiserad metod för att rekrytera nya chefer på SÄS och ingå som en naturlig del i SÄS chefsförsörjning.

Bakgrund

VGR har som mål att vara en ledande och attraktiv arbetsgivare med ett hälsofrämjande ledarskap som grund. I SÄS målbild anges att vi ska stärka chef- och ledarskap samt att säkerställa en kontinuerlig och ändamålsenlig kompetensutveckling. För att uppnå detta krävs ett aktivt arbete inom förvaltningarna med olika aktiviteter. En central del i detta arbete är att säkerställa medarbetarnas kompetensutveckling och sjukhusets långsiktiga kompetensförsörjning – där chefsförsörjningen utgör en avgörande komponent.

Utifrån tidigare statistik över personalomsättning, analyser utifrån resultat av arbetsmiljöenkäter samt diskussioner i arbetsmiljöutskott har fyra områden tagits fram inom chef- och ledarskapsutveckling på SÄS för att stärka chefens förutsättningar och skapa en god arbetsmiljö för medarbetare. Dessa områden är:

- Introduktion
- Chefsprogram

- Utbildning
- Ledarskapstraine

Syfte

Syftet med att förbereda SÄS framtida chefer och ledare i ett traineeprogram är att ge inblick i och förståelse för hur organisationen fungerar och vilka förväntningar som finns på en chefsroll. Detta med utgångspunkt i ekonomi, verksamhet samt personal.

Genom att identifiera medarbetare med potential för ledande uppdrag och utveckla dem genom utbildning, handledning och arbetsintegrerat lärande säkerställer SÄS en långsiktig chefsförsörjning och skapar redundans i chefsleden.

Mål

Målet med ledarskapstraine är att stärka deltagaren inför en framtida chefsroll genom ökad självständighet och ansvarstagande.

Traineen ska:

- tillägna sig grundläggande kunskaper inom verksamhets-, ekonomi- och personalområdet
- utveckla förmåga att arbeta med planering, genomförande, uppföljning och förbättring
- etablera nätverk inom organisationen
- ges förutsättningar att på ett tryggt sätt ta steget in i en potentiell chefsroll

Vad är ledarskapstraine på SÄS?

Ledarskapstraine är en del av SÄS chef- och ledarutvecklingsprogram och en strategisk satsning för kompetensförsörjning av framtida chefer på kort och lång sikt.

Programmet innebär en traineeplacering på 1:a linjens nivå med praktisk träning i verksamheten i kombination med teoretiska utbildningsinsatser inför ett eventuellt chefsuppdrag.

Trainee medverkar och deltar aktivt i mötesforum som en 1:a linjens chef naturligt befinner sig i. En ledarskapstrainee ersätter inte befintlig chef och dess ansvarsområden.

Anställningsform

Traineeprogram är en form av kompetensutvecklingsinsats. En traineeplacering innebär ändrade villkor i befintligt anställningsavtal, förändringen är tidsbegränsad med placering där trainee utförs. Trainee är direktunderställd verksamhetschef för det verksamhetsområde traineeplaceringen pågår.

Traineeperioden ska sträcka sig mellan 12–18 månader men variationer kan förekomma. Programstart sker normalt sett en gång per år, under vårterminen.

Lön

Medarbetare som erhåller en traineeplacering bibehåller sin grundlön och ingår i ordinarie anställnings lönerevision och lönesätts därmed av ordinarie chef i dialog med ansvarig närmsta chef för traineeplacering. SÄS löneöversynsprocess ligger till grund för lönesättande chef att följa.

Ledning och styrning

Samordning för traineeplaceringar sker av HR-funktionen och innefattar koordinering av beskrivna processer och aktiviteter i detta dokument.

Roller

Verksamhetschef vid aktuell traineeplacering är närmsta chef under traineeperioden. Närmsta chef

- genomför avstämningsmöten med trainee vid behov.
- genomför mål- och utvecklingssamtal med trainee.

- genomför avstämningsmöten med handledare vid behov.
- ansvarar för att ge förutsättningar för handledaren att utföra sitt uppdrag under perioden.
- ansvarar för att trainee bjuds in till relevanta forum och mejlgrupper tillsammans med handledare.

Enhetschef vid aktuell traineeplacering är handledare under traineeperioden. Handledaren

- handleder och coachar i såväl det dagliga praktiska arbetet som i ledarskapsfrågor genom att ställa reflekterande frågor.
- initierar stöd och hjälp.
- genomför löpande reflektion- och avstämningsmöten med trainee samt ger feedback på utförda uppgifter.
- planerar för och följer upp trainees lärande och utveckling med stöd av utvecklingsplanen löpande tillsammans med trainee.
- ansvarar för att trainee bjuds in till relevanta forum och mejlgrupper tillsammans med närmsta chef.

Utsedd person från **HR** sammanhåller och koordinerar traineeperioden samt är kontaktperson för frågor löpande under traineeperiodens gång. HR-samordnare

- genomför kvartalsvisa avstämningsmöten med handledare respektive trainee samt avstämningsmöten med närmsta chef vid behov.
- sammankallar nätverksträffar och handledarutbildning.
- genomför uppföljning vid avslut av traineeperiod.

Ordinarie chef inkluderar medarbetaren i ordinarie anställnings lönerevision och genomför mål- och utvecklingssamtal vid behov.

Mandat

En chef kan aldrig delegera ett ansvar men har möjlighet att delegera en arbetsuppgift med mandat. Närmsta chef, handledare

och trainee är överens om vilka arbetsuppgifter och mandat som ska gälla för traineeperiod. Successivt bör arbetsuppgifter tilldelas med mandat enligt överenskommelse för att främja lärande och progression.

Inför semesterperioder ska arbetsuppgifter och mandat särskilt ses över.

Mandat ska tydligt kommuniceras till enhetens medarbetargrupp av 1:a linjens chef samt i verksamhetsområdets ledningsgrupp av närmsta chef. Arbetsuppgifter och mandat kan komma att ändras utifrån uppföljning och behov. Mandat ska specificeras i trainees uppdragsbeskrivning. Syftet är att kunna träna sig i chefs- och ledarrollen.

Uppdragsbeskrivning

Varje trainee innehar en individuellt upprättad uppdragsbeskrivning för att skapa förutsättningar för träning i en chefsposition på 1:a linjens nivå. Uppdragsbeskrivningen anpassas till aktuell trainees förutsättningar och behov. I dokumentet beskrivs anställningsform, ledning och styrning, mandat samt innehåll för den specifika traineeplaceringen. Bilagt finns även en överenskommelse mellan handledare och trainee som syftar till att tydliggöra förväntningar på varandra samt kommunikationsvägar.

[Uppdragsbeskrivning 1:a linjens ledarskapstrainee](#)

Ekonomi för trainee

Budget för trainee återfinns på SÄS centrala ansvar för chefsutveckling. Kostnader för trainee (lön, utbildning, arbetsverktyg) konteras av verksamhet med befintlig traineeplaceringsansvar för chefsutveckling (41027). Kontot administreras av HR.

Förutsättningar hos och förväntningar på verksamhet som har traineeplacering

För att en traineeplacering ska bli så bra som möjligt för alla parter förväntas mottagande verksamhet skapa bra förutsättningar för traineen.

Det är viktigt att verksamheten erbjuder en bra arbetsplats där traineen får omsätta teoretiska kunskaper i praktiskt lärande och kan känna trygghet, gemenskap och arbetsglädje.

Verksamheten behöver ha en tydligt utsedd handledare som har uppdrag att handleda traineen under sin traineeperiod.

Handledaren handleder och coachar i såväl det dagliga praktiska arbetet som i ledarskapsfrågor under traineeperioden. Närmsta chef ansvarar för att ge förutsättningar för handledaren att utföra sitt uppdrag under perioden. Som stöd till handledaren erbjuds en halvdagsutbildning i handledarskap i samarbete med företagshälsovården samt regelbundna nätverksträffar med övriga handledare på SÄS. Utöver detta sker avstämningar med HR-samordnare, en gång per kvartal, för att ge fortsatt stöd och möjlighet till dialog.

Mottagande verksamhet ansvarar för att varje trainee får en bra arbetsplatsintroduktion. Det är viktigt att verksamheten där traineen ingår har förståelse för vad en traineeanställning innebär och ger traineen en bra och trygg plattform att utveckla sina kunskaper mot ett potentiellt chefskap på 1: a linjens nivå.

Innehåll i traineeplacering

Centralt för konceptet är att traineen får möjlighet att träna sina färdigheter inom chef- och ledarskapsområdet.

Traineen förväntas bidra till utvecklingen av konceptet genom att delge egna upplevda erfarenheter under och efter traineeperioden. Uppföljning utförs av HR.

Introduktion

För att de som har en traineeplacering ska förberedas och känna trygghet inför sin kommande placering behöver vi ge bästa möjliga start. Därför är det viktigt att säkerställa praktiska förberedelser inför start så som behörigheter till system och lokaler men även en god arbetsplatsintroduktion.

Det är verksamhetschef som tillsammans med handledare ansvarar för att en bra introduktion säkerställs och att kallelser till berörda stödfunktioner bokas in.

[Introduktion för ledarskapstraineer – checklista](#)

Arbetsuppgifter

Arbetsuppgifterna i en traineeplacering på 1: a linjen syftar till att traineen ska lära känna chefsuppdraget och träna sin ledarförmåga. Traineen får förståelse för chefsuppdraget och tränar aktivt på centrala arbetsuppgifter med fokus på planering, genomförande, uppföljning och förbättring inom verksamhets-, ekonomi- och personalfrågor. Arbetsuppgifterna specificeras i upprättad individuell utvecklingsplan.

[Individuell utvecklingsplan ledarskapstraineer](#)

Mötesforum

Trainee medverkar och deltar aktivt i de mötesforum som en 1: a linjens chef naturligt befinner sig i. Verksamhetschef och handledare ansvarar för att trainee bjuds in till relevanta forum. Exempelvis:

- Verksamhetsområdesledning (deltagare)
- APT (planering, mötesledning, uppföljning)
- Övriga avstämningsmöten på enhetsnivå som rör verksamhet- ekonomi- och personalfrågor.

Vidare samordnar HR inbjudan till SÄS övergripande mötesforum som en 1: a linjens chef naturligt befinner sig i, som till exempel:

- Ledningsmöte för chefer på SÄS
- SÄS chefsdagar

Skuggning

De som innehar en traineeplacering ska få möjligheten att följa en annan chef än handledare i vardagen; få en inblick i chefsrollen – hur leder chefer, vilka frågor ställs chefen inför, hur tacklas olika dilemman, vilken ledarstil har chefen etcetera. Skuggningen genomförs under totalt två arbetsdagar och en överenskommelse om innehåll för dagarna skrivs utifrån vad trainee och chef förväntar sig av dagarna.

[Överenskommelse mellan ledarskapstrainee och chef vid skuggning](#)

Utbildning

Trainee deltar i SÄS [Introduktion ny chef](#) samt [Grundutbildning ny chef](#).

Följs upp tillsammans med närmsta chef och handledare i upprättad individuell utvecklingsplan.

Kvalitetsdriven verksamhetsutveckling

Trainee genomgår regiongemensam utbildning i kvalitetsdriven verksamhetsutveckling. Utbildningen är platsbunden och omfattar två heldagar. Syftet är att introduceras till förbättringskunskap, verksamhetsutveckling, kvalitet och förändringsledning ur ett ledarskapsperspektiv.

Målet är att trainee på en grundläggande nivå ska:

- kunna förstå och förmedla varför kvalitets- och förbättringsarbete är viktigt
- identifiera brister i kvalitet och patientsäkerhet
- förstå vikten av att fånga initiativ och se möjligheter
- förstå och använda utdata i kvalitetsutvecklingsarbetet
- visa samband mellan kvalitet och ekonomi

- veta hur roller och mandat är fördelade mellan olika funktioner i organisationen.

Efter genomförd utbildning förväntas trainee, i lärande syfte, delta i ett pågående förbättringsarbete på enhet för placering med stöd av handledare.

Nätverk

Nätverksträffar för traineer genomförs en gång i månaden.

Samordnande HR sammankallar träffarna. Nätverket ska bidra till gemenskap och stöd, vara en miljö för erfarenhetsutbyte samt skapa möjlighet till reflektion och lärande.

Var tredje tillfälle hålls nätverksträffen under ledning av samordnande HR för dialog kring aktuella teman.

Verksamhetsinventering

Utgående från SÄS kompetensförsörjningsplan definieras behov av uppstarter för trainee.

Inför varje nomineringsprocess görs en inventering för att få en bild av vilka verksamhetsområden som har möjlighet och förutsättningar att ta emot en trainee.

Verksamhetsområdena kommer att få anmäla in om det finns förutsättningar och möjligheter att ta emot en trainee. HR ansvarar för att skicka ut en inventeringsförfrågan till verksamhetscheferna i god tid inför placeringarna.

Underlag som beaktas inför beslut om traineeplacering är senast genomförd medarbetarundersökning. Efter inventering fattar HR-chef beslut om aktuella placeringar.

Antagningsprocess

Mål- och utvecklingssamtal

Det ligger i varje chefs ansvar att uppmärksamma, identifiera, nominera och stödja de medarbetare som har förutsättningar för och som vill bli chef på SÄS eller inom regionen.

Identifieringsarbetet ska utgå från VGR chefskriterier och chefsers mål- och utvecklingssamtal med medarbetare samt matchas med sjukhusets kartläggning av kompetensförsörjningsbehov på respektive chefsnivå.

Nominering

Nomineringsperiod startar efter identifierat kompetensförsörjningsbehov, normalt sett en gång per år på höstterminen. Under nomineringsperioden har 1: a linjens chefer har möjlighet att nominera in identifierade medarbetare. HR förmedlar informationen.

Första urval

Första urvalsmöte genomförs av samordnande HR i samråd med HR-chef.

Intervju

Intervjuer av utvalda kandidater genomförs av samordnande HR. Syftet med intervjun är att fördjupat identifiera chefstalanger genom kartläggning mot VGR chefskriterier. Vidare kartläggs bakgrunden till varför medarbetaren sökt programmet, vad som motiverar medarbetaren att vilja arbeta som chef samt eventuella ledarerfarenheter. Om medarbetare identifierats som framtida potentiell chef utgör resultatet från intervjun en del i bedömningsunderlaget inför beslut. Om medarbetare ej identifierats som framtida potentiell chef delges återkoppling med förslag på handlingsplan till nominerande chef och nominerad medarbetare.

Referenstagning

Samordnande HR tar kontakt med nominerande chef samt HR-partner på aktuellt VO för muntlig referenstagning. Vid behov kan ytterligare referenstagning genomföras med relevanta funktioner, exempelvis utvecklingscontroller eller chef över chef.

Tester

Nominerade kandidater som går vidare efter intervjun samt referenstagning genomgår testning via VGR

Chefsrekryteringscenter. Till grund för testningen ligger VGRs chefskriterier som resultatet matchas och mäter mot. Testerna är knutna till forskning inom arbetslivet och ger en bra prognos när det gäller att förutse prestation i arbetslivet. Testerna innehåller:

- Logiskt test, mäter logisk problemlösningsförmåga och förmågan att se samband
- Numeriskt test, mäter förmågan att dra slutsatser av numerisk information
- Verbalt test, mäter förmågan att dra slutsatser av en text
- Personlighetstest, mäter det föredragna beteendet i arbetslivet och liknande situationer.

Testresultatet jämförs med en svensk normgrupp och medarbetaren kan få resultat som ligger inom, under eller över genomsnittet. Testresultatet återrapporteras till HR samt till kandidat. Testresultatet utgör sedan del av den samlade bilden. Detaljerade testresultat lämnas inte ut till facklig referensgrupp utan delges som en sammantagen bedömning.

Dialog med facklig referensgrupp

Dialog sker med fackliga representanter kring slutligt urval. Till stöd för dialog finns ansökningshandlingar, resultat från intervju, referenstagning samt övergripande testresultat. Fackliga representanter delger en rekommendation till beslutsfattare.

Deltagare är:

- Samordnande HR för ledarskapstraineer SÄS 1: a linjen
- Facklig representation från samtliga förbund

Beslut och antagningsbesked

Fastställande av beslut av traineeplacering för 1: a linjens ledarskapstraineer fattas av HR-chef med beaktning av samordnande HR underlag (intervju, referenstagning, VGR assessment) samt facklig rekommendation. Inför beslut sker förankring med mottagande verksamhetschef.

Antagningsbesked lämnas av samordnande HR till berörd medarbetare och närmsta chef i skriftlig form i god tid innan traineeperiod startar. Fackliga delges information om beslutet.

Uppföljning och utvärdering

Uppföljning

Uppföljning under traineeplacering sker enligt följande metod

- Verksamhetschef (närmsta chef) och trainee, vid behov
- Handledare och trainee, efter överenskommelse
- HR och trainee, en gång i kvartalet
- HR och handledare, en gång i kvartalet

Uppföljning sker utgående från aktuell uppdragsbeskrivning och ska svara på:

- Vad fungerar bra
- Finns något som fungerar mindre bra

Utvärdering

Upplevelse från trainee

Utvärderingen syftar till att säkerställa en fungerande lärprocess under traineeperioden samt bidra till utveckling av konceptet som ett sätt att attrahera framtidens chefer. Utvärdering sker i direkt

anslutning till avslutad traineepperiod i form av en enkät och vid behov efterföljande kvalitativ intervju.

Utvärdering ska innehålla

- Vad var bra?
- Vad kunde varit bättre?
- Vad hade du mest nytta av under traineepperioden?
- Vad kunde gjorts annorlunda som hade höjt ditt omdöme på traineepperioden?
- Vad skulle du vilja säga till framtida kollegor som söker sig till traineemplacering?

Upplevelse från handledare

Utvärderingen syftar till att bidra till utvecklingen av SÄS ledarskapstraineeprogram samt säkerställa att ledarskapstraineen är ett bra koncept att attrahera framtida chefer. Utvärdering sker i direkt anslutning till avslutad traineepperiod i form av en enkät.

Utvärdering ska innehålla

- Vad var bra?
- Vad kunde varit bättre?
- Vad kunde gjorts annorlunda som hade höjt ditt omdöme utifrån ett handledarperspektiv?
- Vad skulle du vilja säga till framtida verksamheter som funderar på att öppna upp för traineemplacering?

Avslut av traineeprogram

Examination

Examination innebär förslagsvis redovisning av lärandeprocessen och/eller förbättringsarbete samt avtackning vid lämpligt forum. HR samordnar examination tillsammans med närmsta chef och handledare. Utöver relevant deltagande från verksamhet för placering bjuds ordinarie chef samt samordnare från HR in.

Övrigt

Efter avslutat traineeprogram återgår trainee i ordinarie tjänst.

Vid framtida tillsättningar av chefstjänster kommer tjänsten att annonseras ut efter offentlighetsprincipen och tillsättas utefter kompetens. Slutfört traineeprogram är meriterande för chefstjänster på SÄS.

Relaterade dokument

[Nomineringsunderlag SÄS ledarskapstraineer 1a linjen](#)

[Informationsblad till medarbetare ledarskapstraineer 1a linjen](#)

Information om handlingen

Handlingstyp: Riktlinje

Gäller för: Södra Älvsborgs Sjukhus

Innehållsansvar: Matilda Turborn, (mattu3), HR-konsult

Granskad av: Matilda Turborn, (mattu3), HR-konsult

Godkänd av: Ida Uhlén, (idaol9), HR-chef

Dokument-ID: SAS9613-1111922443-108

Version: 1.0

Giltig från: 2026-07-20

Giltig till: 2028-06-30