

Förutsättningar för ledarskap – uppföljning av granskning från 2022

Revisionsrapport nr 20 2025



Ansvarig verksamhet	Revisionskontoret
Kontakt	Anders Marmon, tfn: 010-831 41 35, e-post: anders.marmon@regionvarmland.se
Datum	2026-03-19
Diarienummer	Rev/25025
Region Värmland Regionens hus 651 82 Karlstad	

Innehåll

Innehåll	3
1. Inledning	4
1.1 Syfte och revisionsfråga	5
1.2 Avgränsning.....	5
1.3 Revisionskriterier	5
1.4 Ansvarig nämnd.....	5
1.5 Metod.....	5
2. Granskningens resultat.....	6
2.1 Bakgrund	6
2.2 Chefsöversyn 2025	7
2.3 Granskningen från 2022:.....	8
3. Sammanfattande bedömning	13
4. Källor.....	14

1. Inledning

Regionens revisorer har enligt Kommunallagen ansvar för att genomföra årlig granskning av regionens samtliga verksamheter. Utifrån detta uppdrag och ansvar har regionens revisorer utarbetat dokumentet "Granskningsstrategi" i vilket de beskrivit de områden som revisorerna främst ska fokusera på under innevarande mandatperiod. Baserad på granskningsstrategin gör revisorerna en årlig riskbedömning och revisionsplan. I "Revisionsplan 2025" har revisorerna ingått en uppföljning av granskningen "Förutsättningar för ledarskap" från 2022.

Regionens revisorer genomförde under 2022 en granskning avseende förutsättningar för ledarskap. Utifrån genomförd granskning var den samlade bedömningen att Regionstyrelsen och nämnderna *endast delvis* säkerställt förutsättningarna för chefer i Region Värmlands olika verksamheter att utöva sitt ledarskap.

Utifrån revisionens granskningsresultat rekommenderade revisionen Regionstyrelsen följande;

Att i det kommande *personalpolitiska programmet* särskilt lyfta chefernas roll och deras förutsättningar och i synnerhet första linjens chefer som vi anser är en grupp som bör ges särskild uppmärksamhet. Vi föreslår att det i programmet upprättas ett antal målsättningar som tydliggör Regionstyrelsens ambitioner för chefer.

Att med utgångspunkt från det personalpolitiska programmet ta fram ändamålsenliga och effektiva metoder för att *följa upp mål och resultat* kopplat till ledarskap.

Att arbetet som inletts med att förtydliga chefsrollen genom införandet av *tillsvidaretjänster* fortsätter, samt inom ramen för detta arbete, beakta de synpunkter som framkommit i denna granskning vad gäller uttalade förväntningar på chefsrollen samt balansen mellan chefernas ansvar och befogenheter.

Att förutsättningar skapas så att chefer får möjlighet att ta del av de *utbildningar* som ges samt att möjligheterna till *mentorstöd* kommuniceras tydligare. Vi anser även att utbildningserbjudandet till chefer med erfarenhet bör utvecklas.

Att en *riktlinje* tas för vilket *antal underställda* medarbetare som anses skäligt att ha som chef. Denna riktlinje bör utformas med hänsyn till verksamhetens art samt personalsammansättning. Vi anser att detta är en viktig fråga för regionen i egenskap av arbetsgivare för att dels ge chefer rimliga förutsättningar och dels ur ett rekryteringsperspektiv för framtida chefer.

Att en översyn sker av de IT-system som används av chefer i syfte att förbättra och förenkla användargränssnittet och därmed underlätta chefernas arbete.

Att en utvärdering sker av chefernas behov av administrativt stöd samt vilket stöd cheferna ska ha ur ett arbetsgivarperspektiv.

Att riktlinje för hur samtal ska genomföras mellan chef och överordnad chef aktualiseras och att uppföljning sker av dessa samtal.

Att chefernas arbetsmiljö särskilt beaktas inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Detta kan exempelvis ske genom att särskilda skyddsronder/motsvarande genomförs där chefernas arbetssituation uppmärksammas.

1.1 Syfte och revisionsfråga

Syftet är att följa upp granskningen av förutsättningar för ledarskap från 2022.

Den övergripande revisionsfrågan är om och hur Regionstyrelsen vidtagit åtgärder inom de områden som lyftes fram i rekommendationerna i granskningsrapporten från 2022.

1.2 Avgränsning

Granskningen har avgränsats till en uppföljning av granskningen av förutsättningar för ledarskap från 2022.

Granskningen ska ligga till grund för ansvarsprövningen 2025.

1.3 Revisionskriterier

Granskningen har utgått från Regionfullmäktiges beslut samt tillämplig lagstiftning, föreskrifter och riktlinjer.

1.4 Ansvarig nämnd

Varje nämnd inom regionen ansvarar över personalen inom sitt verksamhetsområde som om de vore nämndens egen personal. Regionstyrelsen är dock anställningsmyndighet för samtlig personal i Region Värmland.

1.5 Metod

Granskningen har genomförts i form av dokumentstudier och intervjuer. Företrädare för berörda verksamheter i regionen har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

I avsnitt **4. Källor** redovisas dokument som finns som underlag till granskningen.

2. Granskningens resultat

2.1 Bakgrund

Region Värmlands personalpolitiska program

Det personalpolitiska programmet ska vara styrande och vägledande för andra övergripande planer, som regionplanen och verksamheternas verksamhetsplaner. Programmet innehåller personalpolitisk plan, personalpolicy och arbetsmiljöpolicy.

Personalpolitisk plan

Den personalpolitiska planen är en del av Region Värmlands personalpolitiska program och ska bidra till samsyn och styrning av personalområdet. Planen innehåller övergripande mål och långsiktiga strategier inom prioriterade personalområden.

Den personalpolitiska planen ingår tillsammans med personalpolicy och arbetsmiljöpolicy i Region Värmlands personalpolitiska program. Den personalpolitiska planen innehåller övergripande mål och långsiktiga strategier för Region Värmland som arbetsgivare som är särskilt viktiga att arbeta med i syfte att uppnå regionfullmäktiges vision, mål och verksamhetsresultat med engagerade medarbetare.

Den personalpolitiska planen ska också bidra till samsyn och styrning av personalområdet inom regionens samtliga verksamheter.

Den personalpolitiska planen innehåller övergripande mål och långsiktiga strategier för Region Värmland som arbetsgivare som är särskilt viktiga att arbeta med i syfte att uppnå regionfullmäktiges vision, mål och verksamhetsresultat med engagerade medarbetare. Den personalpolitiska planen ska också bidra till samsyn och styrning av personalområdet inom regionens samtliga verksamheter.

Uppföljning av den personalpolitiska planen sker enligt Region Värmlands styrmodell och i personalutskottet. Medarbetarundersökningar och indikatorer inom personalområdet utgör viktiga delar i planens uppföljning. Resultatet från uppföljningen ska användas i syfte att utveckla verksamheten och för att skapa en lärande organisation.

Personalpolicy

Personalpolicyn utgår från Region Värmlands värdegrund och beskriver värderingar och förhållningssätt som är viktiga både i relationerna mellan medarbetare på regionens arbetsplatser och till de människor vi möter i arbetet. Policyn beskriver också förväntningar på medarbetare och chefer inom Region Värmland.

Personalpolicyn omfattar alla som arbetar i Region Värmland och ska tydliggöra vad som förväntas av medarbetare och chefer inom regionen.

Personalpolicyn utgår från Region Värmlands värdegrund "För alla i Värmland" och beskriver värderingar och förhållningssätt som är viktiga både i relationerna mellan medarbetare på regionens arbetsplatser och till de människor vi möter i arbetet. Policyn beskriver också förväntningar på medarbetare och chefer inom Region Värmland.

Arbetsmiljöpolicy

Arbetsmiljöpolicyn anger den politiska viljeinriktningen att arbetsmiljön i regionen ska stimulera till engagemang i ett utvecklingsvänligt arbetsklimat karaktäriserat av respekt och tillit, där alla kan känna delaktighet, medskapande och uppleva arbetsglädje i en kontinuerlig verksamhetsutveckling.

2.2 Chefsöversyn genomförd 2025 av regionens HR-avdelning

Chefsnivåer och befattningsbenämningar

I kartläggningen gällande chefsstrukturer och chefsnivåer framkom att strukturer och chefsnivåer varierade mellan regionens olika förvaltningsområden. I kartläggningen uppskattades att Hälso- och sjukvården har fyra chefsnivåer, Kollektivtrafiken tre nivåer, Regional utveckling tre nivåer, Kultur och bildning tre nivåer och på Regionledningskontoret varierade de olika nivåerna mellan avdelningarna. Befattningsbenämningarna varierade både inom och mellan de olika förvaltningsområdena.

Den högsta chefsnivån (medarbetare med chefskod A) har ett övergripande verksamhets-, ekonomi- och personalansvar och är överställd B- och C-chefer. Inom Region Värmland är befattningsbenämningen direktör för samtliga medarbetare med en A-kod. Direktörstiteln kompletteras med olika inriktningar, exempelvis regiondirektör, hälso- och sjukvårdsdirektör, trafikdirektör, och ekonomidirektör.

Den mellersta chefsnivån (medarbetare med chefskod B) har ett övergripande ansvar för sitt område. Dessa medarbetare är mellanchefer, underställda A-chefer eller annan B-chef och kan ha B-chefer eller C-chefer underställda. Befattningsbenämningar för B-chefer varierar från unika benämningar per person till flera personer som innehar samma benämning, flertalet medarbetare har benämningen verksamhetschef eller områdeschef.

Den lägsta chefsnivån (medarbetare med chefskod C) är första linjens chefer som har medarbetare underställda. De har verksamhets-, ekonomi- och personalansvar för en avdelning, enhet eller mottagning. Befattningsbenämningar för C-chefer varierar från unika benämningar per person till flera personer som innehar samma benämning och personer på en titel, flertalet medarbetare har benämningen enhetschef eller avdelningschef.

Inom Region Värmland finns även personer med ett begränsat ledningsansvar, exempelvis biträdande chefer, de ska kodas med ett L-ansvar. Personer med en L-kod ingår inte i redovisningen. Det finns biträdande chefsfunktioner som kodats med chefskod (B- eller C-kod, fullt ledningsansvar) dessa personer ingår i redovisningen.

Checklista för introduktion av chefer CHE-12791:

En checklista har tagits fram som är avsedd att underlätta för den som är ny i sin roll som chef i Region Värmland.

Introduktionen är individuell och syftar till att stödja att den nyanställda kommer in i arbetet på ett bra sätt, säkerställa att obligatoriska delar genomförs samt att det finns en planering för övriga överenskomna delar.

2.3 Granskningen från 2022:

Regionstyrelsen gav 2023 följande svar på revisionsrapporten.

Utifrån genomförd granskning var revisionens samlade bedömning att Regionstyrelsen och nämnderna endast delvis hade säkerställt förutsättningarna för chefer i Region Värmlands olika verksamheter att utöva sitt ledarskap.

I svaret på revisionsrapporten redogjordes för Region Värmlands vidtagna och planerade åtgärder med anledning av revisionens rekommendationer.

Utifrån granskningsresultatet gav revisionen Regionstyrelsen följande rekommendationer;

Rekommendation 1

*Att i det kommande **personalpolitiska programmet** särskilt lyfta chefernas roll och deras förutsättningar och i synnerhet första linjens chefer som vi anser är en grupp som bör ges särskild uppmärksamhet. Vi föreslår att det i programmet upprättas ett antal målsättningar som tydliggör Regionstyrelsens ambitioner för chefer.*

Svar från Regionstyrelsen:

I det personalpolitiska programmet kommer det att ingå två nyupprättade dokument, den **personalpolitiska planen** och en **personalpolicy**. I förslaget till den personalpolitiska planen finns ett avsnitt upprättat, där chefs- och ledarskapets målbild finns definierad samt övergripande strategier för att uppnå denna. I förslaget för den nya personalpolicyn, som omfattar alla medarbetare, finns även ett särskilt avsnitt som uttrycker regionens förväntningar och ambitioner för chefer. Programmet är planerat att tas upp för beslut i regionfullmäktige i april månad.

Aktuellt läge: Det personalpolitiska programmet beslutades av Regionfullmäktige i juni 2023 och gäller under perioden 2023 -2027. Det personalpolitiska programmet innehåller dokumenten personalpolitisk plan och personalpolicy.

Rekommendation 2

Att med utgångspunkt från det personalpolitiska programmet ta fram ändamålsenliga och effektiva metoder för att *följa upp mål och resultat*** kopplat till ledarskap.**

Svar från Regionstyrelsen:

Regionen kommer att med utgångspunkt från det personalpolitiska programmet att ta fram indikatorer för att följa upp mål och resultat kopplat till ledarskapet. Uppföljningen ska förenklas genom att **samtlig uppföljning** hanteras inom ramen för verksamhetsplaneringsverktyget Stratsys.

Aktuellt läge: I Stratsys följs indikator gällande genomförande av skydds rond för chefer och årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet kopplat till chefers arbetsmiljö. Rapportering av insatser inom området ledarskap sker övergripande i samband med delårsrapport och årsredovisning, som sker i Stratsys.

En uppföljning med fördjupning i Ledarskap redovisas i regionens Personalutskott en gång per år. Även i enkäten HME (Hållbart medarbetarengagemang) följs ledarskapet upp.

Rekommendation 3

Att arbetet som inletts med att förtydliga chefsrollen genom införandet av *tillsvidaretjänster*** fortsätter, samt inom ramen för detta arbete, beakta de synpunkter som framkommit i denna granskning vad gäller uttalade förväntningar på chefsrollen samt balansen mellan chefernas ansvar och befogenheter.**

Svar från Regionstyrelsen:

Effekten av införandet av tillsvidaretjänster kommer att **utvärderas** efter att det varit i drift en period. En av förutsättningarna för balans i ansvar och befogenheter är den arbetsmiljö som chefer har, som bland annat handlar om antal underställda i relation till verksamheten och det kommer att utredas. Detta kommer till viss del ge bättre förutsättningar för chefer att återfå balansen.

Även det personalpolitiska programmet kommer att kunna ge vägledning i frågan om förväntningar.

Aktuellt läge: Utvecklingen av tillsvidareanställningar för chefer följs fortlöpande och övervägande delen har succesivt övergått till tillsvidareanställning utifrån beslutets intentioner. Det kommer att genomföras en fördjupad utvärdering under hösten 2026. Fokus och resurser har lagts på utredning av chefers förutsättningar.

Rekommendation 4

Att förutsättningar skapas så att chefer får möjlighet att ta del av de utbildningar som ges samt att möjligheterna till mentorsstöd kommuniceras tydligare. Vi anser även att utbildningserbjudandet till chefer med erfarenhet bör utvecklas.

Svar från Regionstyrelsen:

Ett koncept med en **Chefsakademi** planeras att startas upp, där vissa delar funnits tidigare och andra delar är nya bl a gällande erfarna chefer. Utbildningarna bör planeras in och förmedlas tydligare, som en del av chefernas uppdraget. En informationsinsats kommer att ske i samband med införandet och också gällande handledning.

Aktuellt läge: En chefsakademi har startats upp och inom ramen för den finns programmet Ny som Chef i Region Värmland. Där ingår också de konceptutbildningar som regionen använt sen tidigare, Utvecklande Ledarskap och Indirekt Ledarskap. Övriga program som kommer att ingå i chefsakademin är under framtagande och planeras att starta under 2026.

Rekommendation 5

Att en riktlinje tas för vilket antal underställda medarbetare som anses skäligt att ha som chef. Denna riktlinje bör utformas med hänsyn till verksamhetens art samt personalsammansättning. Vi anser att detta är en viktig fråga för regionen i egenskap av arbetsgivare för att dels ge chefer rimliga förutsättningar och dels ur ett rekryteringsperspektiv för framtida chefer.

Svar från Regionstyrelsen:

En utredning kommer att startas upp av HR-avdelningen för att utreda frågan. Det finns många olika perspektiv i förhållande till antal medarbetare exempelvis verksamhetens art och komplexitet, geografisk spridning, antal professioner, medarbetarperspektivet och chefer som också arbetar kliniskt eller operativt i verksamheten.

Aktuellt läge: Inom ramen för den interna utredning om chefers förutsättningar så ingår frågan om antal medarbetare per chef. Frågan är komplex och behöver betraktas utifrån flera perspektiv.

Rekommendation 6

Att en översyn sker av de IT-system som används av chefer i syfte att förbättra och förenkla användargränssnittet och därmed underlätta chefernas arbete.

Svar från Regionstyrelsen:

Översyn sker kontinuerligt av IT-system inom Region Värmland för att förbättra, förenkla och automatisera. Ett utvecklingsarbete sker under 2023 gällande Heroma, regionens lönesystem, samt en upphandling av ett nytt schemasystem, som planeras vara i drift i januari 2024. I samband med upphandling av schemasystem kommer även arbetssätten gällande schema att ses över och utbildningsinsatser att genomföras gällande schemasystem och Heroma. Det är också viktigt att rätt roll (medarbetare, chef, lönehandläggare) gör rätt saker i systemet, så att det används på ett korrekt sätt.

Aktuellt läge: Utvecklingsarbete har genomförts och pågår löpande gällande schema. Under året har ett successivt införande av ett nytt schemaläggningssystem påbörjats inom hälso- och sjukvården. Det nya systemet upplevs som enkelt, tidsbesparande och överskådligt för schemaläggning. Schemaläggningssystemet möjliggör att digitalt visualisera och planera den dagliga bemanningen, vilket underlättar verksamheternas arbete med bemanningsplanering.

Rekommendation 7

Att en utvärdering sker av chefernas behov av administrativt stöd samt vilket stöd cheferna ska ha ur ett arbetsgivarperspektiv.

Svar från Regionstyrelsen:

Mer kunskap behöver inhämtas om problemställningen gällande administrativt stöd. En kartläggning bör genomföras för att undersöka vad cheferna lägger sin tid på och ett förtydligande ske av vilken förväntan som finns på cheferna i form av administration samt vilka resurser som finns till förfogande idag och hur de ska användas.

Aktuellt läge: En kartläggning har genomförts av det administrativa stödet inom Hälso- och sjukvården, med stöd av Innovationsenheten inom regionen. Kontinuerligt ses behovet av administrativa resurser över och digitala verktyg utvecklas med syfte att förenkla administrationen för chefer, exempelvis inom arbetsmiljöområdet.

Rekommendation 8

Att riktlinje för hur samtal ska genomföras mellan chef och överordnad chef aktualiseras och att uppföljning sker av dessa samtal.

Svar från Regionstyrelsen:

Det finns en riktlinje för medarbetar-, löne- och lönesättningssamtal som omfattar alla medarbetare, även chef och överordnad chef, som kommer att accentueras. Det finns också en skrivning med i den nya föreslagna personalpolitisk planen under avsnittet Chef- och ledarskap som förtydligar förväntningen gällande dialog - " Genom kontinuerlig kommunikation och dialog mellan chef och närmaste chef ska uppdrag och chefsroll tydliggöras. Chefer inom regionen ska veta vad som förväntas i uppdraget och känna trygghet i sitt mandat."

Aktuellt läge:

En riktlinje finns i dokumenthanteringssystemet Vida i form av en checklista betecknad dokument CHE-13216, fastställd av HR-direktören 2024-02-27.

Rekommendation 9

Att chefernas arbetsmiljö särskilt beaktas inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Detta kan exempelvis ske genom att särskilda skyddsronder/motsvarande genomförs där chefernas arbetssituation uppmärksammas.

Svar från Regionstyrelsen:

En checklista har tagits fram gällande chefers arbetsmiljö. Checklistan kommer att läggas in i den nya arbetsmiljömodulen i Stratsys och ska genomföras en gång per år. Det kommer också att genomföras en utbildning för överordnade chefer gällande arbetsmiljöansvaret, då det består i både ett ansvar för underliggande verksamhet och chefer. Chefers arbetsmiljö tas också upp i aktuellt hälsoläge som genomförs med regelbundenhet under året.

Aktuellt läge: Checklistan är implementerad och utbildning genomförs.

3. Sammanfattande bedömning

Det huvudsakliga syftet med denna uppföljning var att kartlägga hur det ser ut i nuläget avseende slutsatser och iakttagelser samt de rekommendationer som lämnades efter granskningen som genomfördes 2022.

Av svaren i denna rapport framgår att det sedan granskningen genomfördes, tagits fram dokument och riktlinjer samt genomförts uppföljningar inom samtliga av de områden som rekommendationerna berör.

Anders Marmon
Certifierad kommunal yrkesrevisor

4. Källor

- Revisionsrapport från 2022 avseende förutsättningar för ledarskap
- Regionstyrelsens svar till revisionen svar från 2023
- Personalpolitiskt program 2023-2027
- Rapport Chefsöversyn RS/250115
- Checklista för introduktion av chefer CHE-12791
- Checklista för lönesamtal och lönesättande samtal CHE-13216

