



Granskning av förutsättningar för ledarskap

Rapport

Region Gotland

KPMG AB

2025-06-12

Antal sidor 30



Region Gotland
Granskning av förutsättningar för ledarskap

2025-06-12

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	4
2.2	Revisionskriterier	5
2.3	Metod	5
3	Resultat av granskningen	7
3.1	Övergripande ansvar	7
3.2	Mål för ledarskap	7
3.3	Förutsättningar för ledarskapet	13
4	Samlad bedömning och rekommendationer	29

1 Sammanfattning

KPMG har av Region Gotlands revisorer fått i uppdrag att granska om regionstyrelsen, socialnämnden samt miljö- och byggnämnden säkerställer att cheferna inom dessa verksamhetsområden har förutsättningar att utöva sitt ledarskap.

Syftet med granskningen har varit att ge revisorerna ett underlag för att kunna bedöma om regionstyrelsen, socialnämnden samt miljö- och byggnämnden säkerställer chefernas förutsättningar att utöva sitt ledarskap med fokus mot stöd inom HR-området.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att regionstyrelsen, socialnämnden samt miljö- och byggnämnden i allt väsentligt säkerställer chefernas förutsättningar att utöva sitt ledarskap med fokus mot stöd inom HR-området.

I det följande redovisas våra samlade bedömningar av respektive revisionsfråga.

Nej Endast delvis I allt väsentligt Ja 	
Revisionsfråga 1	
Har styrelsen, socialnämnden och miljö- och byggnämnden i sina interna måldokument relevanta och mätbara mål för ledarskapet och utveckling av detta i organisationen?	Ja
Revisionsfråga 2	
Har styrelsen, socialnämnden och miljö- och byggnämnden säkerställt chefsförsörjningen genom att regionens ledare ges tillräckliga förutsättningar för att utöva sitt ledarskap?	I allt väsentligt

För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.



Region Gotland

Granskning av förutsättningar för ledarskap

2025-06-12

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi regionstyrelsen att:

- Fatta beslut om att fastställa ledarstrategin.

Därtill rekommenderar vi regionstyrelsen, socialnämnden samt miljö och byggnämnden att:

- Tydliggöra för regionens chefer vilka uppgifter, och till vilken omfattning, chefer kan få operativt stöd med inom HR-området.
- Säkerställa att synpunkter hos chefer som avslutar sin anställning i regionen sammanställs och analyseras i syfte att utveckla regionen som arbetsgivare.

2 Bakgrund

Regionfullmäktige i Region Gotland har fattat beslut om att Region Gotland ska prioritera god arbetsmiljö genom aktivt ledarskap och medarbetarskap.

För att regionens chefer ska ha förutsättningar att utöva ett gott ledarskap krävs bland annat kompetens, stödfunktioner och tid för att utföra uppdraget. För ledarskapet utgör HR-avdelningen en viktig stödfunktion. Revisorerna bedömer att det finns en risk att regionstyrelsen, socialnämnden samt miljö- och byggnämnden inte ger regionens chefer tillräckliga förutsättningar för att kunna utöva sitt ledarskap.

KPMG har av Region Gotlands revisorer fått i uppdrag att granska om regionstyrelsen, socialnämnden samt miljö- och byggnämnden säkerställer att cheferna inom dessa verksamhetsområden har förutsättningar att utöva sitt ledarskap.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Syftet med granskningen har varit att ge revisorerna ett underlag för att kunna bedöma om regionstyrelsen, socialnämnden samt miljö- och byggnämnden säkerställer chefernas förutsättningar att utöva sitt ledarskap med fokus mot stöd inom HR-området.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Har styrelsen, socialnämnden och miljö- och byggnämnden i sina interna måldokument relevanta och mätbara mål för ledarskapet och utveckling av detta i organisationen?
- Har styrelsen, socialnämnden och miljö- och byggnämnden säkerställt chefsförsörjningen genom att regionens ledare ges tillräckliga förutsättningar för att utöva sitt ledarskap?
 - Utveckla:
 - Ges nya chefer en ändamålsenlig introduktion och utbildning inom HR-området för att få rätt förutsättningar att utöva sitt ledarskap?
 - Upprätthåller styrelsen en ändamålsenlig samordning av ledarskapsutveckling och ledarskapets förutsättningar för hela regionens organisation?
 - Erbjuds cheferna ändamålsenlig utbildning och fortbildning (t ex ledarskapsprogram, löpande fortbildning, mentorskap)?
 - Behålla:
 - Har innehållet i ledarskapet och de krav som ställs på en enhetschef tydliggjorts (har t ex alla chefer ett dokumenterat chefsuppdrag och är uppdraget väl definierat och kommunicerat med cheferna)?

- Finns tydliggjort vilket stöd regionens chefer ska ha inom HR-området?
 - Finns en organisation som ger cheferna förutsättningar att utöva sitt ledarskap (t ex avseende antalet underställda, stödresurser etc)?
 - Finns ändamålsenliga processer för att säkerställa återkoppling och stöd från överordnade chefsnivåer?
 - Överensstämmer enhetschefernas egen bedömning av det ansvar, de befogenheter, den kunskap och det stöd de anser sig ha med det ansvar, befogenheter, kunskap och stöd de anser sig behöva för att fullfölja sitt uppdrag?
- Avveckla:
 - Genomförs avslutningssamtal och/eller avslutningsenkäter med chefer som slutar sin anställning i regionen?
 - Görs en uppföljning av vilka synpunkter som framkommer så att det kan ligga till grund för utveckling av regionen som arbetsgivare och förutsättningarna för ledarskapet.

Granskningen har avgränsats till regionstyrelsens, socialnämndens samt miljö- och byggnämndens arbete rörande ledarskap och chefskap.

2.2 Revisionskriterier

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

- Kommunallagen 6 kap § 6
- Mål och budget 2025–2027

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av bland annat reglemente med allmänna bestämmelser för regionstyrelsen och övriga nämnder, ledarstrategi, mål och budget 2025–2027, regionövergripande kompetensförsörjningsstrategi 2025–2028 samt riktlinjer för introduktion av nya medarbetare.
- Intervjuer har genomförts med regionstyrelsens ordförande, regiondirektör, HR-direktör, HR-strateg, socialnämndens ordförande, socialdirektör, HR-chef socialförvaltningen, miljö- och byggnämndens ordförande, samhällsbyggnadsdirektör samt HR-chef samhällsbyggnadsförvaltningen.
- Enkät till samtliga enhetschefer inom regionstyrelsens (42), socialnämndens (79) och miljö- och byggnämndens (18) verksamhetsområden. Enkäten bestod av sex flervalsfrågor och en fråga med fritextsvar som handlade om

Region Gotland

Granskning av förutsättningar för ledarskap

2025-06-12

förutsättningar för ledarskap. Enkäten skickades ut till totalt 139 chefer. Vi erhöll 62 unika svar, vilket utgör en svarsfrekvens på cirka 45 procent

De bedömningar som avlämnas i granskningen har utgått ifrån följande bedömningsnivåer.



Samtliga intervjuade har givits möjlighet att faktakontrollera rapporten.

3 Resultat av granskningen

3.1 Övergripande ansvar

Reglemente med allmänna bestämmelser för regionstyrelsen och övriga nämnder¹ gör gällande att nämnderna är anställningsmyndighet för personal vid sina förvaltningar om inte annat anges i reglementet. Undantag för detta är förvaltningschefer, vilka är anställda av regionstyrelsen.

Det framgår av reglementet att nämnderna är ansvariga för personalfrågor, inklusive arbetsmiljöfrågor inom sitt verksamhetsområde. Nämnderna ska även verka för att personalen tilldelas möjlighet till personlig utveckling samt utveckling av den egna kompetensen. Däremot är regionstyrelsen ansvarig för regionens personalpolitik.

Reglemente för regionstyrelsen² gör gällande att det ska finnas ett arbetsutskott inom styrelsen. Det framgår vidare att regionstyrelseförvaltningen är styrelsens förvaltning. Förvaltningen leds av regiondirektören.

Enligt reglemente för socialnämnden³ ska det finnas ett arbetsutskott inom nämnden. Nämndens förvaltning är socialförvaltningen, vilken leds av en förvaltningschef.

Reglemente för miljö- och byggnämnden⁴ gör bland annat gällande att det ska finnas ett arbetsutskott inom nämnden. Under nämnden finns samhällsbyggnadsförvaltningen, vilken leds av en förvaltningschef. Det framgår av reglementet att förvaltningschefen även är ansvarig för att leda samhällsbyggnadsförvaltningens uppdrag åt tekniska nämnden. Förvaltningen ska även utföra uppdragsstyrd och uppdragsfinansierad verksamhet inom områdena samhällsbyggande på uppdrag av styrelsen.

Enligt instruktion för regiondirektörens ansvar och uppdrag⁵ är regiondirektören ansvarig för ett flertal ledningsprocesser i regionen, bland annat HR. Det framförs vidare att regiondirektören ska anställa och avveckla förvaltningschefer utifrån regionens styr- och ledningsprocesser. Det ingår i direktörens uppgifter att utarbeta ledarkontrakt för samtliga förvaltningschefer.

3.2 Mål för ledarskap

3.2.1 Regionövergripande mål

Av mål och budget för 2024–2026⁶ framgår regionfullmäktiges prioriteringar samt koncerngemensamma och nämndspecifika mål för planperioden. Det framgår även att regionfullmäktige kan tilldela nämnderna särskilda uppdrag.

¹ Regionfullmäktige 2022-12-12, § 238

² Regionfullmäktige 2024-12-16, §§ 215–216

³ Regionfullmäktige 2022-12-12, § 238

⁴ Regionfullmäktige 2023-02-20, § 7

⁵ Regionstyrelsen 2019-03-28, § 77

⁶ Regionfullmäktige 2023-06-19, § 98

Enligt mål och budget 2024–2026 ska regionen prioritera god arbetsmiljö under planperioden genom aktivt ledarskap och medarbetarskap. Ett mål för regionstyrelsen, socialnämnden respektive miljö- och byggnämnden är att andelen medarbetare inom regionen som kan rekommendera sin arbetsplats ska förbättras årligen.

Regionfullmäktige har fastställt en regionövergripande kompetensförsörjningsstrategi för perioden 2025–2028⁷. Strategin ska brytas ner till kompetensförsörjningsplaner på förvaltningsnivå. Planerna ska innehålla konkreta aktiviteter som ska bidra till måluppfyllelse för framtagna prioriteringar, regiongemensamma mål och till en god kompetensförsörjning. Aktiviteterna ska följas upp inom respektive förvaltning som en del av den ordinarie verksamhetsuppföljningen.

Det framgår av den regionövergripande strategin att regionens arbete ska utgå från Sveriges kommuner och regioners (SKR) nio strategier för att säkra välfärdens kompetensförsörjning. En av de nio strategier är att stärka chefens förutsättningar att leda.

Enligt regionens samverkansavtal⁸ ska utgångspunkterna i de individuella medarbetarsamtalen vara verksamhetens mål och utveckling, vilket medför att samtalen blir del i regionens styr- och ledningsprocess.

3.2.2 Mål på nämndnivå och för verksamheterna

Det framförs vid intervjuer att förvaltningarnas arbete enligt regionfullmäktiges mål och budget för 2024–2026 ska konkretiseras genom aktiviteter i verksamhetsplaner. Aktiviteterna och måluppfyllelsen ska följas upp på nämndnivå genom delårsrapporten och verksamhetsberättelsen.

Respektive förvaltning har utarbetat kompetensförsörjningsplaner för perioden 2024–2027, vilka ska utgöra förvaltningsspecifika fördjupningar av Region Gotlands kompetensförsörjningsstrategi. Kompetensförsörjningsplanerna är fastställda på respektive politisk nivå, det vill säga av regionstyrelsen, socialnämnden samt miljö- och byggnämnden. Planerna utgår från regionfullmäktiges prioriteringar för perioden 2023–2027, om att regionen ska prioritera god arbetsmiljö genom aktivt ledarskap och medarbetarskap.

Kompetensförsörjningsplanerna ska följas upp på politisk nivå genom delårsrapport per sista augusti och verksamhetsberättelsen. Det framgår av kompetensförsörjningsplanerna att aktiviteterna som planeras, genomförs och följs upp inom ramen för planerna ska bidra till måluppfyllelse för framtagna prioriteringar och regiongemensamma mål. Aktiviteterna ska även ingå i verksamhetsplanen för respektive förvaltning.

⁷ Regionfullmäktige 2024-12-16, § 212

⁸ 2022-04-08

Regionstyrelsen

Enligt regionstyrelseförvaltningens verksamhetsplan för 2025–2029⁹ ska förvaltningen prioritera god arbetsmiljö genom aktivt ledarskap och medarbetarskap bland annat genom att arbeta med de åtta friskfaktorerna som Sunt arbetsliv identifierat:

- 1) Rättvis och transparent organisation.
- 2) Närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap.
- 3) Delaktighet och inflytande.
- 4) Kommunikation och återkoppling.
- 5) Prioritering av arbetsuppgifter.
- 6) Kompetensutveckling hela arbetslivet.
- 7) Systematiskt arbetsmiljöarbete i vardagen.
- 8) Tidiga insatser och arbetsanpassning.

Aktiviteter utifrån friskfaktorerna har utarbetats i en gemensam handlingsplan. Enligt minnesanteckningar har arbetet med planen bedrivits av en styrgrupp bestående av representanter för HR-funktioner på regionstyrelseförvaltningen och andra förvaltningar. Enligt handlingsplanen har regionledningsgruppen ett helhetsansvar för koncernens genomförande av prioriteringarna. Till respektive prioritering ska det finnas en ansvarig direktör, en ansvarig processledare och ett koncerngemensamt nätverk. Arbetet ska följas upp genom resultatet i medarbetarundersökningen och sjuktal.

Det anges i verksamhetsplanen att förvaltningen ska arbeta för uppfyllelse av målet om att andelen medarbetare som kan rekommendera sin arbetsplats till andra ska förbättras årligen genom att:

- 1) **Arbeta med resultatet av medarbetarundersökningen på arbetsplatsnivå:** föra dialog kring det egna resultatet och fastställa aktiviteter.
- 2) **Arbeta med förvaltningens kompetensförsörjningsplan:** genomföra aktiviteter i kompetensförsörjningsplan som är relevanta för målet.
- 3) **Aktivt arbete med friskfaktorer i ökad omfattning:** arbetet bedrivs inom ramen för den regiongemensamma handlingsplanen som utarbetats.
- 4) **Arbeta aktivt med resultat av avslutssamtal och avslutsenkät:** ta hand om värdefull information och skapa möjlighet att lära av medarbetares erfarenheter och åsikter under anställningstiden.

Regionstyrelsen har fastställt förvaltningens kompetensförsörjningsplan för perioden 2024–2027¹⁰, vilken gör gällande att en av förvaltningens förutsättningar för att säkerställa kompetensförsörjningen är ledarskapet. Det framförs bland annat att nya chefer ska stärkas i sin roll genom utbildningen "Ny chef i Region Gotland", vilken presenteras mer ingående i avsnitt 3.3.1.

⁹ Regionstyrelsen 2024-12-12, § 412

¹⁰ Regionstyrelsen 2024-06-18, § 219

Enligt kompetensförsörjningsplanen är en av förvaltningens strategier för att klara kompetensförsörjningsutmaningen att stärka chefens förutsättningar för att leda. I praktiken ska detta bland annat ske genom att alla nya chefer ska få en erfaren chef/kollega utsedd som mentor under sitt första år. Förvaltningen ska även erbjuda kompetenshögjande insatser i kvalitet- och verksamhetsutveckling och digitalisering/AI.

Vi noterar att styrelsen särskilt följt upp att aktiviteter genomförts inom ramen för kompetensförsörjningsplanen genom verksamhetsberättelse 2024¹¹. Av uppföljningen framgår inte vilka aktiviteter som genomförts under året.

Socialnämnden

Socialnämnden har fastställt en verksamhetsplan för perioden 2025–2029¹², vilken gör gällande att förvaltningen ska prioritera god arbetsmiljö genom aktivt ledarskap och medarbetarskap genom:

- De åtta friskfaktorerna: insatser baserade på friskfaktorerna ska utarbetas och dokumenteras i den gemensamma handlingsplanen. Förflyttningen inom området ska följas upp genom medarbetarundersökningen och sjuktal.
- Digital introduktionsutbildning: nya chefer ska genomgå utbildning i friskfaktorer med koppling till ledarfilosofin.
- Pulsomätningar baserat på friskfaktorerna: syftet är att få en mer helhetlig bild av medarbetarnas arbetsmiljö.

Enligt verksamhetsplanen ska förvaltningen uppnå målet om att andelen medarbetare som kan rekommendera sin arbetsplats till andra årligen ska förbättras genom att utgå från aktiviteterna som finns angivna i förvaltningens kompetensförsörjningsplan.

Det framgår av socialförvaltningens kompetensförsörjningsplan för perioden 2024–2027¹³ att en av förvaltningens strategier för att klara kompetensförsörjningsutmaningen är att stärka chefens förutsättningar för att leda. Förvaltningen ska med anledning av detta skapa en flerårig plan för att stärka chefers förutsättningar till förändringsledarskap. Detta har även givits som ett särskilt uppdrag till förvaltningen från socialnämnden¹⁴. Det framgår av beslutsprotokoll att socialnämnden har givit socialdirektören i uppdrag att utforma ett flerårigt program för att stärka enhetscheferna. Programmet ska bidra till att enhetscheferna ska kunna agera som trygga förändringsledare. Det framförs även att uppdraget ska ske i nära samverkan med enhetscheferna och börja med en analys av chefernas styrkor och behov av stöd, förändring, fortbildning, nätverk och tydliggörande av uppgifterna.

Kompetensförsörjningsplanen gör gällande att förvaltningen ska genomföra en översyn av vilka organisatoriska förutsättningar för ledarskap som förvaltningen ska ha framöver. Förvaltningen ska även genomföra satsningar för att stärka chefer i utvecklingsledarskap. Det beskrivs att arbetet kommer sträcka sig över flera år. Vi har tagit del av socialförvaltningens plan för att stärka enhetscheferna under perioden

¹¹ Regionstyrelsen 2025-03-04, § 68

¹² Socialnämnden 2024-12-04, § 188

¹³ Socialnämnden 2024-12-04 § 190

¹⁴ Socialnämnden 2024-02-08, § 17

2024–2027¹⁵. Planen beskriver bland annat förvaltningens nuläge samt resultat från dialoger i avdelningarnas ledningsgrupper.

Det beskrivs vid intervju att det har genomförts kartläggningar i förvaltningens ledningsgrupper om chefernas behov för att vara en trygg förändringsledare. Utifrån kartläggningar har det utarbetats aktiviteter. Vi har tagit del av en tjänsteskrivelse¹⁶ som anger att avdelningarnas ledningsgrupper samt förvaltningens ledningsgrupp har utarbetat följande aktiviteter:

1. Tydliggöra mötesstrukturen inom respektive avdelning.
2. Utredda möjligheten till handledning för enhetschefer avseende enhetschefsrollen.
3. Se över introduktioner för enhetschefer.
4. Se över och tydliggöra befintliga stödfunktioner för enhetschefer inom och utom förvaltningen.
5. Utredda behovet av juridisk kompetens inom förvaltningen.
6. Se över arbetsbelastningen för enhetschefer under året.
7. Utredda hur beslut kan synliggöras i hela organisationen.
8. Arbeta för en enklare hantering av olika verksamhetssystem i enhetschefsrollen.

Det framgår vidare av tjänsteskrivelsen att samtliga aktiviteter ska följas upp med hjälp av friskfaktorerna. Aktiviteterna ska revideras årligen i samband med revideringen av förvaltningens kompetensförsörjningsplan. Resultatet av aktiviteterna ska även redovisas i samband med delårsrapporter och verksamhetsberättelse.

Det uppges vid intervju att det inte skett någon återsrapportering till socialnämnden i samband med ordinarie verksamhetsrapporteringar under 2024. Arbetet ska redovisas i samband med delårsrapport per den sista augusti 2025.

Vi noterar att socialnämnden särskilt följt upp att det har utarbetats kompetensförsörjningsaktiviteter inom respektive avdelning genom verksamhetsberättelse 2024¹⁷. Det framgår även att förvaltningen formulerat åtta aktiviteter kopplade till programmet för att stärka enhetscheferna. Av uppföljningen framgår inte vilka aktiviteter som genomförts under året inom ramen för detta.

Miljö- och byggnämnden

Enligt miljö- och byggnämndens verksamhetsplan 2025–2029¹⁸ ska förvaltningen prioritera god arbetsmiljö genom aktivt ledarskap och medarbetarskap genom att bland annat:

- 1) Utföra aktiviteter i kompetensförsörjningsplanen.

¹⁵ Socialförvaltningen 2024-06-13

¹⁶ 2024-11-08, SON 2024/132

¹⁷ Socialnämnden 2025-02-06, § 4

¹⁸ Miljö- och byggnämnden 2024-11-20, § 188

- 2) Arbeta utifrån övergripande styrdokument som policys, strategier och planer kopplat till personalområdet.
- 3) Genomföra regiongemensam, digital, introduktionsutbildning i Sunt arbetslivs åtta friskfaktorer. Det uppges att nya chefer ska genomgå utbildning i friskfaktorer med koppling till ledarfilosofin.

Det framgår av förvaltningens verksamhetsplan att förvaltningen ska uppnå målet om att öka andelen medarbetare som kan rekommendera sin arbetsplats genom att:

- 1) Genomföra pulsmätningar kopplat till friskfaktorer.
- 2) Arbeta utifrån förvaltningens kompetensförsörjningsplan.
- 3) Arbeta med resultat av medarbetarundersökning på förvaltningsnivå och på avdelnings-, respektive enhetsnivå. På samtliga nivåer ska handlingsplaner utarbetas.
- 4) Fortsätta implementering av förvaltningens nya organisation. Den nya organisationen ska säkerställa nära ledarskap, god arbetsmiljö och god kvalitet i uppdragen.

Miljö- och byggnämnden har fastställt samhällsbyggnadsförvaltningens kompetensförsörjningsplan 2024–2027¹⁹. Planen gör gällande att förvaltningen ska arbeta med strategin att stärka chefers förutsättningar för att leda genom att bland annat genomföra gemensam kompetensutveckling inom tillitsbaserat ledarskap för alla chefer inom förvaltningen. Förvaltningen ska även säkerställa ett mentorskap för nya chefer samt identifiera och utveckla potentiella ledare inom förvaltningen.

Vi noterar att nämnden särskilt följt upp aktiviteter som genomförts inom ramen för arbetet enligt kompetensförsörjningsplanen genom verksamhetsberättelse 2024²⁰. Vi kan utläsa vilka aktiviteter som genomförts under året, däribland en samhällsbyggnadsintroduktion för nyanställda.

3.2.3 Bedömning

Vår bedömning är att regionstyrelsen, socialnämnden och miljö- och byggnämnden har relevanta och mätbara mål för ledarskapet och utveckling av detta i organisationen.

Vår bedömning baseras på att styrelsen och nämnderna har konkretiserat regionfullmäktiges prioritering och mål med bäring på ledarskapet i både verksamhetsplaner och kompetensförsörjningsplaner. Effekterna av planerade aktiviteter för måluppfyllelse ska följas upp genom medarbetarundersökningen och uppföljning av sjuktal.

¹⁹ Miljö- och byggnämnden 2024-04-16, § 64

²⁰ Miljö- och byggnämnden 2025-02-12, § 1

3.3 Förutsättningar för ledarskapet

3.3.1 Introduktion för nya chefer

Riktlinjer för arbetet med introduktion

Innan den nya medarbetaren påbörjar sin anställning ska denna ta del av preboarding-applikationen "Välkommen till Region Gotland", vilket är en webbaserad introduktion.

Enligt riktlinjer för introduktion av nya medarbetare²¹ finns det ett regiongemensamt introduktionsprogram som är obligatoriskt för alla nya medarbetare och medarbetare som varit frånvarande en längre tid. Det regiongemensamma programmet ska skapa en grundläggande förståelse för regionen som arbetsgivare, ge medarbetare de verktyg och den kunskap som behövs samt stödja medarbetaren i att förstå sina rättigheter, skyldigheter och utvecklingsmöjligheter inom organisationen.

Utöver det regiongemensamma introduktionsprogrammet kan det även utarbetas introduktionsprogram som är anpassade efter den specifika förvaltningen, avdelningen, enheten eller rollen. Respektive organisationsnivå är ansvarig för utarbetandet av sådant anpassat introduktionsprogram. Vid rollspecifikt introduktionsprogram är enhet ansvarig. Anpassade introduktionsprogram ska distribueras via kompetensportalen, vilket är en digital portal som finns tillgänglig via intranätet.

Det framgår av tillämpningsanvisningar till regionens samverkansavtal att regionens samverkanssystem ska ingå i introduktionen av nya medarbetare och chefer.

Riktlinjen för introduktion gör gällande att närmaste chef ska säkerställa att medarbetaren genomför introduktionsprogrammen. Det är även närmaste chef som ska följa upp innehållet samt diskutera medarbetarens framsteg.

Mentorskap

Det uppges vid intervju att samtliga chefer i regionen ska tilldelas möjligheten till en mentor i sitt chefskap. Det framgår av text på regionens intranät att mentorskap föregås av att den nya chefen och den tillfrågade mentorn för en dialog med sina respektive chefer om möjligheten att under en fastställd tid etablera ett mentorskap. Det beskrivs att mentorskapet är frivilligt och adepten, den nya chefen, är ansvarig för att etablera kontakt med en mentor. Informationen på intranätet redogör för processen från intresse för mentorskap hos adept till avslut av mentorskap. Det uppges att adepten och mentorn bestämmer dialogämnen i samsyn. På intranätet framgår förslag till dialogämnen.

Det uppges vid intervju att arbetet med mentorskap har utvecklats i olika utsträckningar i förvaltningarna. Det beskrivs även vid intervju att det pågår ett utvecklingsarbete med mentorskapsprogrammet i syfte att formalisera syftet och innehållet.

²¹ HR-direktör 2024-11-07

Obligatoriskt utbildningsprogram för nya chefer

Utbildningsprogrammet "ny som chef i region Gotland" är obligatoriskt att genomföra för samtliga nya chefer i kommunen. Av programbeskrivningen framgår att programmet består av sex fysiska utbildningsdagar och ett flertal webbaserade utbildningar. Information om utbildningsprogrammet finns publicerat på regionens intranät.

Det beskrivs vid intervju att utbildningsprogrammet är baserat på workshops som HR genomfört med chefer i verksamheten i syfte att kartlägga vilka förutsättningar som krävs för att efterleva regionens ledarstrategi.

De fysiska utbildningstillfällena berör koncernledning/politiker, tillitsbaserat ledarskap, offentlig förvaltning, informationssäkerhet, kvalitetsmodellen²², digitalisering, informationshantering, beredskaps- och säkerhetsarbete, ekonomi, kommunikationsansvar, inköp/upphandling, kompetensförsörjning, arbetsrätt och arbetsmiljö.

Tid för genomförande av de webbaserade utbildningarna fastställs i dialog med närmsta chef och kan anpassas med hänsyn till tidigare kompetenser och kunskaper, verksamhetens behov samt med hänsyn till årshjulet. Enskilda utbildningar ska dock genomföras inom särskilda tidsintervaller, till exempel inom de första tre månader som chef. Andra ska genomföras inom fyra till sex månader som chef medan andra efter sex månader som chef.

Det framgår av programmet att deltagarna får en uppföljningsenkät efter respektive fysiskt utbildningstillfälle. Det beskrivs att enkätens syfte är att utveckla programmets innehåll. För att utbildningsprogrammet ska registreras som slutfört måste deltagare besvara samtliga enkäter.

Det uppges vid intervju att det har genomförts sammanställningar av enkäterna löpande under åren och använts i syfte att förbättra upplägg och innehåll. Ämnesansvariga på programmet har fått tagit del av sammanställningen. Enkäterna uppges numera vara digitaliserade i kompetensportalen och ämnesansvariga får fortsatt ta del av sammanställningen.

Särskilda introduktionsinsatser

Det uppges vid intervju att samhällsbyggnadsförvaltningen erbjudit nyanställda chefer att delta på en serie introduktionspass under hösten 2024. Passen hade ett begränsat antal platser och urval ska ha varit baserat på tid som anställd. De som varit anställda kortast tid prioriterades. Det beskrivs att syftet med passen var att beskriva hur förvaltningens olika enheter och/eller funktionsområden arbetar samt hur arbete över enhets- och funktionsgränser går till.

²² Kvalitetsmodell består av tre delar: kultur, struktur och systematik.

3.3.2 Kompetensutveckling för samtliga chefer

Aterkommande regionövergripande insatser

Regionen erbjuder även fortbildning i ledarutveckling benämnt "Grundplattan" som består av fyra utbildningsdagar:

Innehållet i de fyra dagarna berör ett flertal områden, däribland:

- **Kommunikations- och samtalsmetod:** praktiska verktyg för att kommunicera tydligt, empatiskt och situationsanpassat i chefsrollen.
- **Tillitsbaserat ledarskap i praktiken:** fördjupning i principerna för tillitsbaserat ledarskap och hur dessa kan omsättas i vardagligt ledarskap och styrning.
- **Självledarskap – att leda sig själv i chefsrollen:** insikter och verktyg för att hantera stress, prioritera, skapa balans och bygga inre ledarskapsförmåga.
- **Att leda andra – operativt och relationellt ledarskap:** fokus på att utveckla chefens förmåga att skapa riktning, motivation och resultat genom andra.
- **"Full Range Leadership" – ett forskningsbaserat ledarskapsramverk:** Utbildning i det helhetsorienterade ledarskapskonceptet som omfattar transformativt, transaktionellt och låt-gå-ledarskap.
- **Feedback – att ge och ta emot återkoppling konstruktivt:** Träning i att skapa en återkopplingskultur som bygger utveckling, trygghet och ansvarstagande.

Arbetsmiljöpolicyn gör gällande att ett av regionens mål är att chefer ska ha god kompetens inom arbetsmiljöområdet. Det framförs vid intervju att HR-avdelningen genomför en arbetsmiljöutbildning för både chefer och skyddsombud. Enligt en skriftlig beskrivning består utbildningen av tre tillfällen och efter genomförande tilldelas deltagare en certifiering som är giltig i fem år. För att erhålla certifiering krävs närvaro vid samtliga tillfällen. Det beskrivs att utbildningen ska genomföras var femte år. Det framgår vidare att utbildningen behandlar följande områden:

- Systematiskt arbetsmiljöarbete
- Arbetsmiljölagen
- Föreskrifter - AFS
- Policys och styrdokument
- Rehabilitering och företagshälsovård
- Psykosocial arbetsmiljö
- Första hjälpen och krisstöd
- Avvikelse rapportering
- Säkerhet

Det uppges vid intervju att regionen har en utbildning för framtida ledare: "vägen till ledarskap". Det framgår av information publicerad på regionens intranät att

programmet syftar till att förbereda framtida chefer genom introduktion till ledarskap och genom att skapa utrymme för självreflektion i en eventuell ledarroll. Det framgår även att programmet främst vänder sig till medarbetare som redan har någon form av ledarroll och är nyfiken på att vidareutveckla ledarskapet. I mån av plats kan även andra få möjlighet att delta. Det beskrivs att chefer nominerar medarbetare från verksamheten till denna utbildning. Vid nominering ska närmsta chef gå i god för att medarbetaren efterlever de tre principerna som anges i regionens ledarstrategi. Alla som antas till programmet ska testas utifrån en generell chefsprofil, vilken används som underlag vid matchning till verksamheter som är i behov av chefer.

Det finns inga garantier för att medarbetare som genomgår utbildningen blir erbjuden en chefstjänst. Det uppges vid intervju att cirka 30 till 40 procent av de som genomgår programmet blir erbjuden en chefstjänst inom regionen.

Särskilda ledarskapsutbildningar

Socialförvaltningen har fastställt riktlinjer för kompetensutveckling²³. Riktlinjerna anger bland annat att medarbetaren kan erbjudas möjlighet till egen studietid för till exempel projekt, uppsatsskrivning eller inläsning inom ramen för högskolekurser. Riktmärket är en betald studiedag per 1,5 högskolepoäng.

Enligt riktlinjerna ska respektive chef fatta beslut om utbildningsinsatser utifrån medarbetarens kompetensutvecklingsplan, vilken ska utarbetas i dialog under medarbetarsamtalet. Det framgår även att samtliga förmåner i tid och resurser ska vara överenskomna innan kursen startar och skriftligt dokumenterade.

Bedömning

Vår bedömning är att regionstyrelsen i allt väsentligt upprätthåller en ändamålsenlig samordning av ledarskapsutveckling och ledarskapets förutsättningar för hela regionens organisation.

Vår bedömning baseras på de regionövergripande processerna för introduktion och kompetensutveckling för chefer vi tagit del av. Vi bedömer att processerna skapar goda förutsättningar för regionstyrelsen att samordna ledarskapets förutsättningar, sett till kompetensutveckling i hela organisationen. Vi ser positivt på att en regionövergripande introduktion kompletteras med en verksamhetsspecifik introduktion samt att utbildningsprogrammet för nya chefer är obligatoriskt. Vi anser att detta konkretiserar delar av ledarstrategin och främjar efterlevnad av denna.

Vår bedömning är att nya chefer i allt väsentligt får en ändamålsenlig introduktion och utbildning inom HR-området för att få rätt förutsättningar att utöva sitt ledarskap.

Vår bedömning baseras på den regionövergripande introduktionsprocessen samt utbildning för nya chefer. Vi anser på att introduktionsprocessen skapar goda förutsättningar för nya chefer att bli informerad om ansvar och mandat i regionens ledarskap. Vi ser positivt på att det obligatoriska utbildningsprogrammet är baserat på

²³ Förvaltningsledningsgruppen 2020-10-27

regionens ledarstrategi samt att det finns möjlighet att följa upp programmets genomförande genom enkäter.

Vi bedömer att ett mentorskap främjar möjligheten till en ändamålsenlig introduktion samt till stöd och utveckling i ledarskapet.

Vår bedömning är att cheferna i allt väsentligt erbjuds ändamålsenlig utbildning och fortbildning.

Vår bedömning baseras bland annat på den återkommande arbetsmiljöutbildningen som riktar sig både till chefer och skyddsombud samt den ledarskapsutbildning som erbjuds regionens ledare. Vi ser positivt att utbildningen är förenat med en certifiering med ett giltighetsdatum. Vi bedömer att detta skapar goda förutsättningar för att chefer kontinuerligt fortbildas inom arbetsmiljöområdet.

3.3.3 Stöd och organisation

Vid intervju beskrivs att det finns ett regionövergripande HR-nätverk. I nätverket diskuteras bland annat arbetssätt, kompetensutvecklingsinsatser och styrande dokument inom området. Det uppges att ett av HR-nätverkets syften är att främja implementeringen av regionövergripande processer i förvaltningarna. I nätverket deltar representanter från de olika förvaltningarna.

Det beskrivs vid intervju att det stöd många chefer efterfrågar har bäring på ett flertal stödfunktioner. Med anledning av detta ska det finnas ett ökat behov av samordning mellan stödfunktioner. Exempel på detta är bakgrundskontroller i samband med rekrytering. Vid ett sådant tillfälle kan chefer efterfråga stöd som behöver samordnas mellan HR-funktionen samt funktionen för beredskap och säkerhet. Det uppges vara svårt att tydliggöra exakt för vilka uppgifter, och i vilken omfattning, chefer kan förvänta sig erhålla stöd från HR-funktionen.

Vi har vid vår granskning tagit del av en presentation av HR-avdelningen där det beskrivs vilka uppgifter avdelningen har. Det uppges att underlaget är ett internt dokument på HR-avdelningen. Delar av det som anges i underlaget uppges vara beskrivet i andra dokument, däribland regionstyrelseförvaltningens verksamhetsplan.

Det uppges vid intervju att det inte finns någon regionövergripande bestämmelser om antal medarbetare per chef.

Regionstyrelseförvaltningen

Förvaltningen har cirka 560 anställda. Inom regionstyrelseförvaltningen är HR-avdelning organiserad. HR-avdelningen är indelad i två enheter: HR-stöd och löneenheten. Det uppges vid intervju att HR-stöds uppdrag är att vara ett konsultativt stöd i personalfrågor till regionens samtliga chefer. Det framförs att enheten även ska arbeta med ständiga förbättringar av HR-organisationens processer.

På HR-avdelningen arbetar bland annat HR-direktör, HR-chef, HR-strateger och verksamhetsutvecklare. HR-medarbetare på förvaltningen arbetar både operativt och

strategiskt tillsammans med förvaltningarnas chefer samt strategiskt med regionövergripande processer.

Avdelningen ska arbeta med processer som personalpolitik, kompetensförsörjning, arbetsgivarvarumärke, rekrytering och introduktion, ledarutveckling, samverkan, bemanning och omställning, lönebildning och löneredovisning samt pensioner. Det uppges vid intervju att chefer som är i behov av stöd från HR kan kontakta avdelningens HR-support för att anmäla ett ärende.

Vidare beskrivs vid intervju att HR-avdelningens löneenhet består av ett flertal team, däribland team HR-system. Det uppges att teamet är ansvarig för driften av HR-systemen. Det operativa stödet teamet bidrar med till chefer är att svara på frågor och ge användarstöd för HR-systemen.

Socialförvaltningen

Socialförvaltningen har cirka 1700 anställda. Förvaltningen har ett flertal funktioner som arbetar med HR-frågor, däribland HR-chef. Underställda HR-chefen är HR-konsult, arbetsmiljökonsult, marknadsförare samt en rekryterings- och bemanningsenhet. Det uppges att HR-chef är ansvarig för förvaltningens personalpolitik och ingår i regionens HR-nätverk. HR-konsulten och arbetsmiljökonsult arbetar operativt med HR-frågor inom förvaltningen och beskrivs utgöra mellanskiktet mellan den centrala HR-funktionens stöd till chefer och förvaltningens behov av HR-kompetens i utvecklingsfrågor.

Socialnämnden har under 2024 uppdragit åt förvaltningschef att under 2024 utforma ett flerårigt utvecklingsprogram för att stärka förvaltningens enhetschefer. Inom ramen för arbetet har det genomförts en kartläggning och analys av chefernas styrkor och behov. Under 2025 kommer det att genomföras aktiviteter utifrån kartläggningen.

Det beskrivs vid intervju att marknadsförare arbetar främst operativt med att stärka förvaltningens arbetsgivarvarumärke genom kampanjer och riktade marknadsföringsinsatser till blivande medarbetare.

Rekryterings- och bemanningsenheten består av totalt 14 anställda och har som övergripande uppdrag att rekrytera och bemanna verksamheter med visstidsanställda medarbetare. Enheten ska även rekrytera tillsvidareanställda medarbetare, anordna utbildningar för medarbetare, hantera och handlägga avrop av hyrbemanning samt hantera praktikanter och genomföra sommarrekryteringar.

Socialnämnden har fastställt en riktlinje för antal medarbetare per chefsområde²⁴, vilken beskriver rekommenderat antal medarbetare samt faktorer som påverkar det beräknade antalet. Till exempel är det rekommenderade antalet medarbetare för chef inom hemtjänsten 30. Det framgår av riktlinjen att överordnad chef en gång per år ska följa upp storleken på underordnad chefs chefsområde. I det fall det avviker från rekommenderat antal medarbetare ska en handlingsplan upprättas för att anpassa chefsområdet till rekommenderad storlek. Det uppges vid intervju att det inom socialförvaltningen finns chefer med fler medarbetare än vad som rekommenderas. Vid

²⁴ Socialnämnden 2018-02-07, § 15

granskningens genomförande fanns det till exempel tre chefer med fler än 30 medarbetare.

Samhällsbyggnadsförvaltningen

Samhällsbyggnadsförvaltningen har cirka 150 anställda. Förvaltningen har en HR-chef som arbetar med HR-uppgifter på 50 procent. Enligt regionens externa ansökningsannons för tjänsten ingår det i HR-chefens arbetsuppgifter både strategiskt och operativt arbete inom hela HR-området. Det framgår vidare att HR-chef förväntas arbeta stödjande och rådgivande gentemot förvaltningens chefer. HR-chefen ska även leda, utveckla, implementera och följa upp personalpolitiken inom förvaltningen.

Det beskrivs vid intervju att förvaltningens chefer vanligen kontaktar HR-chef vid behov av stöd i arbetet. Om inte HR-chef har möjlighet att bidra med stöd ska ärendet hänvisas till HR-avdelningen på regionstyrelseförvaltningen.

Det beskrivs vid intervju att samhällsbyggnadsförvaltningen genomfört en organisationsförändring genom att införa nytt chefsled i form av avdelningschefer. Det framgår av miljö- och byggnämndens verksamhetsberättelse 2024²⁵ att den nya organisationen varit gällande från och med den 1 januari 2024. Det framgår även att syftet med den nya organiseringen var att säkerställa ett nära ledarskap, god arbetsmiljö och god kvalitet i uppdragen. Det uppges även att årets medarbetarundersökning påvisar en förbättring i nästan alla index, bland annat ledarskap.

Vi noterar att miljö- och byggnämnden inte har fastställt en riktlinje för högst antal medarbetare per chefsområde.

Bedömning

Vår bedömning är att det endast delvis finns tydliggjort vilket stöd regionens chefer ska ha inom HR-området.

Vår bedömning baseras på att vi erhållit skriftliga underlag som anger vilka uppgifter HR-avdelningen ska utföra. Underlaget utgör dock ett internt dokument för HR-avdelningen. Vi anser att det bör tydliggöras gentemot regionens chefer vilka uppgifter inom HR-området, och till vilken omfattning chefer kan få operativt stöd. Vi anser att det är viktigt att tydliggöra detta i syfte att undvika förväntansgap bland regionens chefer.

Vår bedömning är att det i allt väsentligt finns en organisation som ger cheferna förutsättningar att utöva sitt chefskap.

Vi kan konstatera att det finns en regionövergripande HR-funktion samt HR-funktioner på förvaltningarna som ska bidra till att cheferna får förutsättningar att utöva sitt chefskap. Vi anser att organisationen av funktionerna är tydliggjorda.

Vi kan konstatera att socialnämnden har fastställt en riktlinje för högst antalet medarbetare per chefsområde. Vår granskning indikerar att ett flertal chefsområden har ett antal medarbetare som överskrider denna riktlinje. Vi ser det dock som positivt

²⁵ Miljö- och byggnämnden 2025-02-12, § 1

att det ska tas fram en handlingsplan om antalet anställda överskrider det rekommenderade.

Vi kan vidare konstatera att miljö- och byggnämnden inte har fastställt en riktlinje för högst antalet medarbetare per chefsområde. Vi kan konstatera att nämnden har fattat beslut om en förändrad chefsorganisation i syfte att säkerställa ett nära ledarskap, god arbetsmiljö och god kvalitet i uppdragen.

3.3.4 Ledarskapets ansvar och befogenheter

Det framgår av regionens samverkansavtal att det måste anges tydligt vilket mandat och vilka befogenheter som är kopplat till arbetsgivarföreträdarnas uppdrag/befattning.

Regionstyrelsen har fått information om regionens ledarstrategi²⁶. Styrelsen har inte fattat beslut om att fastställa strategin. Strategin innehåller ett flertal principer som beskriver det ledarskap som region eftersträvar inom följande fokusområden:

- Att leda mig själv.
- Att leda andra och leda genom andra.
- Att leda verksamhet.
- Att fånga framtidens ledare.
- Byggstenar i ledarskapet.

Vi har tagit del av regionstyrelsens²⁷, socialnämndens²⁸ samt miljö- och byggnämndens²⁹ respektive delegationsordningar. Delegationsordningarna reglerar vilka funktioner som har delegation på beslut inom olika typer av områden, däribland personal. Enligt samtliga delegationsordningar har till exempel förvaltningschef, avdelningschef och enhetschef delegation på beslut om anställning av tillsvidareanställd medarbetare, anställning av tidsbegränsat anställd medarbetare samt förändring av sysselsättningsgrad. Samtliga chefsnivåer har även delegation på beslut om lönesättning av nyanställd personal.

Det framförs vid intervju att samtliga chefer ska underteckna ett ledarkontrakt vid anställning i regionen. Ledarkontraktet ska revideras i samband med medarbetarsamtalet.

Vi har tagit del av mallar för ledarkontrakt för förvaltningschef, avdelningschef/verksamhetschef samt enhetschef. Av kontrakten framgår inledningsvis en beskrivning av chefsnivåns generella uppdrag. Vidare ska chefens grunduppdrag anges utifrån chefsnivå och verksamhetsområde. Utifrån särskilda uppdrag och verksamhetsplan kan tidsbegränsade, individuella och prioriterade uppdrag anges i ledarkontraktet. Dialog kring uppdraget och arbetssituationen med närmsta chef ska

²⁶ Regionstyrelsen 2020-01-28, § 14

²⁷ Regionstyrelsen 2024-11-21, § 378

²⁸ Socialnämnden 2023-04-20, § 65

²⁹ Miljö- och byggnämnden 2024-12-17, § 211

ske löpande eller vid behov. Utvärdering av genomfört uppdrag ska genomföras i samband med lönesamtalet. Denna utvärdering ska dokumenteras separat.

Det uppges vid intervju att ledarkontraktet inte längre är tvingande i regionen med anledning av införandet av den digitala medarbetarsamtalsprocessen. Den digitala processen bedöms enligt intervju fånga in de huvudsakliga delarna av ledarkontraktet.

Återkoppling och stöd från överordnad chef

Vi har tagit del av utdrag från regionens intranät där medarbetarsamtalsprocessen för 2025 beskrivs. Processen ska vara densamma för medarbetarsamtal mellan chef och överordnad chef. Det uppges bland annat att medarbetaren ska gå igenom samtalets fastställda frågor inför samtalet och dela kommentarer med chef. Det anges även att de mål som medarbetare och chef kommer överens om under samtalet gärna ska vara sammankopplade med gällande verksamhetsmål.

Enligt uppgift ska medarbetarsamtal för chefer utgå från en särskild mall. Enligt mallen ska chefen beskriva sitt grunduppdrag samt särskilda aktiviteter som genomförts under året. Det framgår vidare av mallen att chefens upplevelser av förutsättningar och mandat för att utföra tilldelade arbetsuppgifter ska diskuteras under samtalet. Andra frågor är till exempel om chefen upplever att det är möjligt att påverka tillvägagångssätt för att utföra arbetsuppgifter, om det finns stöd att ta i arbetet samt om arbetsmängd och krav är rimliga. Andra frågor i mallen för medarbetarsamtal utgår från ledarstrategins principer.

Enligt mall för medarbetarsamtal för chefer ska det också utarbetas en aktivitetsplan under medarbetarsamtalet. Mallen gör gällande att aktiviteterna ska vara sammankopplade med chefens individuella uppdrag samt verksamhetens uppdrag. Aktiviteter kan till exempel avse utbildningar. Till respektive aktivitet ska en ansvarig utses samt tid för genomförande anges.

Det framgår vidare att medarbetare och chef avslutar processen genom att signera den överenskommelse som utarbetats under samtalet.

Enligt intervju ska samtliga medarbetarsamtal i regionen genomföras inom ramen för den digitala processen i kompetensportalen.

Bedömning

Vår bedömning är att innehållet i ledarskapet och de krav som ställs på en chef endast delvis tydliggjorts.

Vår bedömning baseras på att regionstyrelsen inte fattat beslut om att fastställa/anta regionens ledarstrategi. Vi anser att en strategi ska tydliggöra verksamhetens mål, inriktning, omfattning eller kvalitet. Beslutanderätten avseende detta är inte möjlig att delegera. Med anledning av detta anser vi att en strategi ledarskap ska vara beslutad av regionstyrelsen då styrelsen är ansvarig för personalpolitiken i regionen.

Vi bedömer dock att innehållet i ledarskapet och de krav som ställs på en chef i allt väsentligt är tydliggjort i bland annat ledarstrategin samt i regionens arbetsprocess för ledarkontrakt och medarbetarsamtal.

Vi ser positivt på att, på individnivå, fastställa och dokumentera chefsnivåns generella uppdrag, verksamhetsuppdrag samt tidsbegränsade, individuella och prioriterade uppdrag utifrån till exempel verksamhetsplan. Vi anser att detta tydliggör chefens ansvar och mandat. Vi anser även att detta främjar en tydlig och sakliga utvärdering av arbetsinsatsen.

Vår granskning visar att arbetssättet med ledarkontrakt inte längre är tvingande i regionen med anledning av den nya medarbetarskapsprocessen. Vi bedömer att medarbetarskapsprocessen skapar goda förutsättningar att tydliggöra uppgifter och krav för chefskapet på individnivå.

Vår bedömning är att det finns ändamålsenliga processer för att säkerställa återkoppling och stöd från överordnade chefsnivåer.

Vår bedömning baseras på den digitala medarbetarsamtalsprocessen. Vi bedömer att processen skapar förutsättningar för systematisk återkoppling och stöd från överordnade chefer.

3.3.5 Enkätundersökning

Som en del av granskningen har en enkät skickats ut till samtliga enhetschefer inom regionstyrelsens (42), socialnämndens (79) och miljö- och byggnämndens (18) verksamhetsområden. Enkäten bestod av sex flervalsfrågor, varav en fråga avsåg förvaltningstillhörighet. Enkäten bestod även av en fråga med fritextsvar som handlade om förutsättningar för ledarskap.

Enkäten skickades ut till totalt 139 chefer. Vi erhöll 62 unika svar, vilket utgör en svarsfrekvens på cirka 45 procent.

Ansvar och mandat

På frågan om det är tydligt vilket ansvar och vilka befogenheter svarspersonerna har som chefer i regionen svarade 37 procent "stämmer helt" och 54 procent svarade "stämmer ganska väl". Tio procent svarade "varken eller" eller "stämmer ganska dåligt".

På frågan om cheferna upplever att de har tillräckliga befogenheter och resurser för att utföra de chefsuppgifter de har blivit tilldelade svarade 21 procent "stämmer helt" och 36 procent "stämmer ganska väl". 22 procent svarade "varken eller" medan 19 procent svarade "stämmer ganska dåligt" och två procent "stämmer inte alls".

Av de fritextsvar vi erhållit genom vår enkätundersökning framgår bland annat beskrivningar av att många inte hinner med sina arbetsuppgifter inom ordinarie arbetstider. Delar som uppges påverka arbetsbelastningen är till exempel mejl, otydliga direktiv från förtroendevalda eller förvaltningsledningen samt det administrativa arbetet i verksamhetssystem. Det beskrivs även att det finns en viss otydlighet i

ansvarsfördelning mellan olika chefsnivåer, vilket upplevs hindra effektiviteten i beslutsfattande.

Stöd

På frågan om närmsta chef är tillgänglig samt ger det stöd och den vägledning som behövs för att skapa rätt förutsättningar för svarspersonen att ta sitt chefsansvar svarade 48 procent "stämmer helt" och 35 procent svarade "stämmer ganska väl". Elva procent svarade "varken eller" medan sex procent svarade "stämmer ganska dåligt" eller "stämmer inte alls".

På frågan om cheferna upplever att de får ett bra stöd av regionens stödfunktioner avseende ledarskap och HR-området svarade 58 procent "stämmer helt" eller "stämmer ganska väl". 21 procent svarade "varken eller" medan 19 procent svarade "stämmer ganska dåligt" och två procent svarade "stämmer inte alls".

På frågan om svarspersonerna, som chefer, har möjlighet att genomgå kompetensutvecklande insatser inom ledarskap och HR-frågor svarade 21 procent "stämmer helt" och 49 procent "stämmer ganska väl". 22 procent svarade "varken eller" medan åtta procent svarade "stämmer ganska dåligt" eller "stämmer inte alls".

Av de fritextsvar vi fått in framgår bland annat att många chefer upplever att chefsrollen är "bred" eller komplex sett till de uppgifter som ingår. Exempel som anges är till exempel tolkning av lag/föreskrifter, hantering av individärenden, övriga HR-frågor och hantering av verksamhetssystem. Det uppges att det inte alltid finns tillräckligt med stöd för att hantera de olika delarna.

3.3.6 Regionens undersökningar av chefernas upplevelser

Medarbetarundersökning

Vi har tagit del av sammanställningar av chefers svar i medarbetarundersökningen 2024 nedbrutet på förvaltningsnivå.

Medarbetarundersökningen är indelad i sju fokusområden:

- 1) Engagemang
- 2) Ledarskap
- 3) Teameffektivitet
- 4) Organisatorisk och social arbetsmiljö
- 5) HME
- 6) Suntarbetsliv
- 7) eNPS

Till respektive område framgår en analys av resultatet.

På frågan "har du de förutsättningar du behöver för att göra ett bra jobb?" svarade 64 procent av regionstyrelseförvaltningens chefer, 59 procent av socialförvaltningens

chefer och 69 procent av samhällsbyggnadsförvaltningens chefer positivt på frågan. Ett positivt svar avser de som svarat fyra eller fem på en femgradiga svarsskala.

Gällande engagemang framgår till exempel att det finns ett fortsatt högt engagemang hos cheferna. Till exempel är färre chefer ofokuserade och uttråkade jämfört med resultatet av den tidigare undersökningen. Andelen nöjda har ökat och de fullt ut engagerade har backat marginellt med en procent.

Kopplat till ledarskap framgår det av resultatet att chefer upplever att respekten från överordnad chef är hög. Det framgår vidare att cheferna upplever förbättringar gällande ledarskapet jämfört med tidigare undersökning. Resultaten för regelbunden feedback samt uppföljning har dock försämrats. Kopplat till den organisatoriska och sociala arbetsmiljön framgår att resultatet för ett flertal frågor har stärkts medan det finns utrymme till förbättring av resultatet för de stressrelaterade frågorna.

Det finns även en sammanställning av enskilda frågor med lägst, respektive högst resultat. Det framgår vidare vilka frågor som förbättras, respektive försämrats mest jämfört med föregående år.

Regionstyrelsen har följt upp det regionövergripande och det förvaltningsspecifika resultatet av medarbetarundersökningen 2024³⁰. I samband med uppföljningen uppdrog styrelsen åt regiondirektören att snarast återkomma med ett förslag på införande av ett personalutskott. Det framgår av beslutsprotokollet att syftet med detta är att ta ett övergripande ansvar för bland annat medarbetarnas arbetsmiljö och delaktighet.

Uppföljning av chefers behov av kunskap och utbildning

Den årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet genomförs av chef och skyddsombud och ska utgå från en checklista. Checklistan är baserad på Arbetsmiljöverkets föreskrifter och ska behandla de grundläggande delarna av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Checklistan innehåller en fråga kring om behov av kunskap och utbildning för chefer och arbetsledande personal har klarlagts och tillgodosetts.

Enligt regionstyrelsens uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet³¹ är förvaltningens arbetsmiljöarbete systematiskt och lever upp till de ställda kraven i föreskrifterna. På frågan om behov av kunskap och utbildning för chefer och arbetsledande personal har klarlagts och tillgodosetts har samtliga chefer svarat "ja", med undantag för en chef som svarat "ej aktuellt".

På frågan om behov av kunskap och utbildning för chefer och arbetsledande personal inom socialförvaltningen har klarlagts och tillgodosetts har 95 procent av cheferna svarat "ja".

Miljö- och byggnämndens årliga uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet³² gör gällande att chefer och skyddsombud i förvaltningen bedömer att arbetet fungerar bra. Det framförs dock att förvaltningen behöver arbeta systematiskt med chefernas

³⁰ Regionstyrelsen 2024-03-4, § 87

³¹ Regionstyrelsen 2025-03-04, § 89

³² Miljö- och byggnämnden 2025-02-12, § 24

förutsättningar med anledning av resultatet i medarbetarundersökningen. Det uppges att chefer uttrycker att det finns en belastning i arbetet som kan förbättras ytterligare utifrån förväntningar i arbetet, prioriteringar och avgränsningar.

3.3.7 Bedömning

Vår bedömning är att enhetschefernas egen bedömning av det ansvar, de befogenheter och den kunskap de anser sig ha i allt väsentligt överensstämmer med det ansvar, befogenheter, kunskap och stöd de anser sig behöva för att fullfölja sitt uppdrag.

Vår bedömning baseras på resultatet av regionens medarbetarundersökning 2024 och uppföljning av chefernas arbetsmiljö samt på vår enkätundersökningen. Det ska dock noteras att svarsfrekvensen på enkätundersökningen endast är cirka 45 procent, vilket kan påverka resultatet. Majoriteten av cheferna som har deltagit i undersökningarna har haft en mer positiv bild på balansen mellan upplevt behov och det ansvar, befogenheter, kunskap och stöd de anser behöva för att fullfölja sitt uppdrag. Undersökningarna indikerar dock på att en andel av cheferna upplever mer negativ diskrepans. Utifrån iakttagelserna i vår granskning kan vi inte bedöma vilka faktorer som bidrar till denna upplevelse.

3.3.8 Rutiner vid avslut av anställning

Avslutningssamtal

I regionens övergripande kompetensförsörjningsstrategin anges "att alla medarbetare får möjlighet till ett avslutningssamtal med sin chef samt möjlighet att svara på vår anonyma avslutsenkät ger oss goda förutsättningar att kartlägga behov och utveckla oss som arbetsgivare."

Vid intervju uppges att medarbetare ska erbjudas möjlighet till ett avslutssamtal med närmsta chef. Det finns dock inte dokumenterade riktlinjer eller motsvarande som anger att avslutningssamtal ska erbjudas. Det beskrivs vid våra intervjuer att samtalet syftar till att få kunskap om vad som fungerat bra på arbetet och vad som kan förbättras.

Enligt mall för avslutningssamtal ska samtalen dokumenteras av chef. Mallen anger även förslag till frågor att ställa under samtalet samt områden att diskutera. Följande områden anges:

- Arbetsorganisationen
- Arbetsmiljön, fysisk, psykisk och social
- Anställningsvillkoren
- Utvecklingsmöjligheter
- Ledarskapet på arbetsplatsen
- Introduktionen vid anställningen

- Arbetsuppgifter, krav och förutsättningar
- Arbetsgruppen och samarbetet.

Det uppges vid intervjuer att det inte sker någon uppföljning av att avslutningssamtal genomförs eller sammanställning av vad som framkommer vid samtalen.

Vid vår granskning framförs att regionen har identifierat behovet av att utveckla delar av regionens avslutningsprocess/offboarding-process, däribland rutiner avseende avslutssamtal.

Avslutningsenkät

Det framförs vid intervju att HR-avdelningen skickar en avslutningsenkät till samtliga medarbetare som avslutar sin anställning i regionen. Enkäten skickas ut när ett datum för avslut har registrerats i verksamhetssystemet. Enligt avslutningsenkäten är syftet med denna att utveckla organisationen genom medarbetares erfarenheter och åsikter under anställningstiden.

Avslutningsenkäten består av ett flertal frågor kopplat till följande områden:

- Främsta anledningen till att avslut av anställning.
- Faktorer som motiverat medarbetare att avsluta anställningen.
- Upplevelse av arbetsuppgifternas meningsfullhet.
- Möjlighet till utveckling.
- Om den individuella kompetensen tagits vara på.
- Möjligheten att påverka verksamhetens utveckling.
- Balans mellan arbete och fritid.
- Respekt bland kollegor.
- Samarbete i arbetsgruppen.
- Stress i arbetet.
- Tydlighet kring roller och ansvar.
- Respekt av chef.
- Om arbetsplatsen skulle rekommenderas till en vän.
- Typ av anställning.

Det uppges vid intervjuer att arbetet med digitala enkäter har lanserats i januari 2025 och att det kommer att följas upp i juni 2025. Enligt uppgift kommer enkäten sedan att följas upp årligen, både övergripande och på förvaltningsnivå, i syfte att arbeta mer proaktivt med enkäten och utveckla regionen som arbetsgivare.

En av strategierna i regionstyrelseförvaltningens kompetensförsörjningsplan är att använda kompetensen rätt. En av aktiviteterna kopplat till strategin är att analysera genomförda avgångssamtal inom varje avdelning. Resultatet ska även diskuteras i

förvaltningens ledningsgrupp årligen. Vid intervju uppges att det är en felskrivning i kompetensförsörjningsplanen. Det som åsyftas är resultatet av avslutningsenkäten.

Bedömning

Vi kan inte bedöma om det genomförs avslutningssamtal och/eller avslutningsenkäter med chefer som slutar sin anställning i regionen.

Vi kan konstatera att det finns regiongemensamma processer för både avslutningssamtal och avslutningsenkät. Det sker däremot ingen kontroll/uppföljning av genomförandet av avslutningssamtal i syfte att säkerställa genomförande och därmed inte heller någon analys av vad som framkommer.

Vår bedömning är att det inte görs en uppföljning av vilka synpunkter som framkommer så att det kan ligga till grund för utveckling av regionen som arbetsgivare och förutsättningarna för ledarskapet.

Vår bedömning baseras på att det inte genomförs några övergripande sammanställningar och analyser av avslutningssamtal. Vi bedömer att avslutningssamtalet utgör en god möjlighet för chefer att fånga in synpunkter som kan ligga till grund för utveckling av regionen som arbetsgivare och förutsättningarna för ledarskapet. Vid tiden för granskningen hade det inte genomförts någon sammanställning och analys av avslutningsenkäternas resultat. Vi anser att avslutningsenkäter skapar goda möjligheter för att, på övergripande nivå, identifiera utvecklingsområden och framgångsfaktorer.

3.3.9 Samlad bedömning av förutsättningarna för att utöva ledarskapet

Vår bedömning är att styrelsen, socialnämnden och miljö- och byggnämnden i allt väsentligt säkerställt chefsförsörjningen genom att regionens ledare ges tillräckliga förutsättningar för att utöva sitt ledarskap.

Detta är en samlad bedömning av de underfrågor vid bedömt i avsnitt 3.3. Underfrågorna fungerar som underlag i vår samlade bedömning av den övergripande revisionsfrågan om regionstyrelsen, socialnämnden och miljö- och byggnämnden säkerställt chefsförsörjningen genom att regionens ledare ges tillräckliga förutsättningar för att utöva sitt ledarskap.

Vår samlade bedömning baseras även på att regionstyrelsen inte har fattat beslut om att fastställa regionens ledarstrategi.

Vi anser att nya chefer i allt väsentligt får en ändamålsenlig introduktion och utbildning inom HR-området för att få rätt förutsättningar att utöva sitt ledarskap. Vi ser även positivt på att det obligatoriska utbildningsprogrammet är baserat på regionens ledarstrategi samt att det finns möjlighet att följa upp programmets genomförande genom enkäter.

Vår bedömning baseras på att vi erhållit skriftliga underlag som anger vilka uppgifter HR-avdelningen ska utföra. Underlaget utgör dock ett internt dokument för HR-



Region Gotland

Granskning av förutsättningar för ledarskap

2025-06-12

avdelningen. Vi anser att det bör tydliggöras gentemot regionens chefer vilka uppgifter inom HR-området, och till vilken omfattning chefer kan få operativt stöd.

Vi kan konstatera att majoriteten av cheferna som har deltagit i vår enkätundersökning och regionens medarbetarundersökning har haft en mer positiv bild på balansen mellan upplevt behov och det ansvar, befogenheter, kunskap och stöd de anser behöva för att fullfölja sitt uppdrag. Däremot bedömer vi att svarsfrekvensen i undersökningarna medför en osäkerhet i resultatet.

Vi kan konstatera att det finns regiongemensamma processer för både avslutningssamtal och avslutningsenkät. Det sker däremot ingen kontroll/uppföljning av genomförandet.

4 Samlad bedömning och rekommendationer

Syftet med granskningen har varit att ge revisorerna ett underlag för att kunna bedöma om regionstyrelsen, socialnämnden samt miljö- och byggnämnden säkerställer chefernas förutsättningar att utöva sitt ledarskap med fokus mot stöd inom HR-området.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att regionstyrelsen, socialnämnden samt miljö- och byggnämnden i allt väsentligt säkerställer chefernas förutsättningar att utöva sitt ledarskap med fokus mot stöd inom HR-området.

Se inledning samt respektive rapportkapitel för en mer detaljerad beskrivning.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi regionstyrelsen att:

- Fatta beslut om att fastställa ledarstrategin.

Därtill rekommenderar vi regionstyrelsen, socialnämnden samt miljö och byggnämnden att:

- Tydliggöra för regionens chefer vilka uppgifter, och till vilken omfattning, chefer kan få operativt stöd med inom HR-området.
- Säkerställa att synpunkter hos chefer som avslutar sin anställning i regionen sammanställs och analyseras i syfte att utveckla regionen som arbetsgivare.



Region Gotland

Granskning av förutsättningar för ledarskap

2025-06-12

Datum som ovan

KPMG AB

Karin Helin Lindkvist
Certifierad kommunal yrkesrevisor

Liam Alldén
Verksamhetsrevisor

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.