

Revisionsrapport

Temagranskning: Region Norrbotten som attraktiv arbetsgivare

*Marie Lindblad, cert.
kommunal revisor*

*Erika Brodin
Michaela Nyman*

Februari 2019

Delgranskning 3: Tillvaratagande av medarbetares kompetens och erfarenheter

Innehåll

1.	Sammanfattning, bedömningar och rekommendationer	2
2.	Inledning	4
2.1.	Bakgrund	4
2.2.	Revisionsfråga	4
2.3.	Revisionskriterier	4
2.4.	Kontrollmål	4
2.5.	Metod.....	5
3.	Iakttagelser och bedömningar	6
3.1.	Styrning avseende tillvaratagande av kompetens	6
3.1.1.	Iakttagelser	6
3.1.2.	Bedömning.....	10
3.2.	Strukturer för kontinuerliga förbättringsförslag.....	10
3.2.1.	Iakttagelser	10
3.2.2.	Bedömning.....	11
3.3.	Övergripande analyser av erfarenheter och förbättringsförslag	11
3.3.1.	Iakttagelser	11
3.3.2.	Bedömning.....	12
3.4.	Medarbetarenkät och aktivt medarbetarskap	12
3.4.1.	Iakttagelser	12
3.4.2.	Bedömning.....	14
3.5.	Rapportering till regionstyrelsen	14
3.5.1.	Iakttagelser	14
3.5.2.	Bedömning.....	14

1. **Sammanfattning, bedömningar och rekommendationer**

På uppdrag av Region Norrbottens förtroendevalda revisorer har PwC granskat om regionstyrelsen säkerställt att ett ändamålsenligt arbete sker för att uppnå fullmäktiges strategiska mål om aktivt medarbetarskap.

Efter genomförd granskning är vår **sammanfattande bedömning** att regionstyrelsen till övervägande del har säkerställt att ett ändamålsenligt arbete sker för att uppnå fullmäktiges strategiska mål om aktivt medarbetarskap.

Den sammanfattande bedömningen baseras på en sammanvägning av bedömningarna för nedanstående kontrollmål.

Kontrollmål	Kommentar
Sker en tillräcklig styrning från regionstyrelsen avseende att ta tillvara medarbetarnas kompetens? Hur sker denna?	Uppfyllt Det finns en tydlig styrning inom området aktivt medarbetarskap genom bland annat mål, verksamhetsmodell, strategier, policys och övriga adekvata dokument.
Kontrollmål 2 <i>Finns strukturer för att medarbetare kontinuerligt under verksamhetsåret ska kunna framföra förbättringsförslag och dela med sig av sina erfarenheter?</i>	Till övervägande del uppfyllt Det finns en regiongemensam struktur för att arbeta med kontinuerliga förbättringsförslag. Förbättringsarbetet sker spritt i regionens organisation samtidigt som det finns verksamheter som inte kommit så långt i detta arbete. Det finns sålunda variationer inom regionen vad gäller förutsättningar och driv för förbättringsarbetet vilket också avspeglar sig i strukturen för detta arbete på enskilda arbetsplatser.
Kontrollmål 3 <i>Genomförs på en regionövergripande och verksamhetsnära nivå en strukturerad insamling och analys av medarbetares erfarenheter och förbättringsförslag i samband med att de avslutar sin anställning?</i>	I begränsad utsträckning uppfyllt Det genomförs inte någon strukturerad insamling och analys på regionövergripande nivå och detta genomförs i varierad grad på divisionsnivå.

Kontrollmål 4

Ingår i regionens medarbetarenkät frågor som har bäring på området aktivt medarbetarskap?

Uppfyllt

I regionens medarbetarenkät ingår frågor med bäring på området *aktivt medarbetarskap*.

Kontrollmål 5

Får regionstyrelsen återkoppling inom området aktivt medarbetarskap?

Uppfyllt

Regionstyrelsen får kontinuerlig rapportering avseende området *aktivt medarbetarskap*.

Mot bakgrund av granskningsresultatet lämnar vi följande **rekommendationer**:

- Regionstyrelsen behöver säkerställa att det finns en samlad bild av vilka medarbetare som har sagt upp sig. Det finns då goda förutsättningar för att regionen, via en avgångsenkät, på ett systematiskt sätt kan samla information om hur regionen uppfattas som arbetsgivare och vad som orsakar att medarbetare vill byta arbetsplats eller arbetsgivare.
- Om regiongemensamma avgångsenkäter inte införs kan det finnas skäl att på ett mer systematiskt sätt sammanställa information från avgångssamtalen för att samla information om hur regionen uppfattas som arbetsgivare och vad som orsakar att medarbetare vill byta arbetsplats eller arbetsgivare.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Revisorerna har utifrån riskbedömning funnit det relevant att granska regionstyrelsens arbete gällande det strategiska målet *attraktiv arbetsgivare*. Detta genomförs som en temagranskning med tre delar, varav denna granskning avser *tillvaratagande av medarbetares kompetens och erfarenheter*.

Fullmäktige har ett strategiskt mål om aktivt medarbetarskap vilket innebär att medarbetarnas kompetens skall tillvaratas. Paraplybegreppet kompetensförsörjning innehåller flera delområden varav området anställningsavslut är ett. Det är inte bara betydelsefullt att under pågående anställning tillvarata medarbetarens kompetens utan även göra detta i samband med ett anställningsavslut. Att strukturerat efterfråga och tillvarata dessa medarbetares erfarenheter och förbättringsförslag är således en kunskapsbank som har betydelse för organisationens fortsatta personalpolitik. Detta bör även ske på en mer övergripande organisatorisk nivå. Allt för att ständigt kunna förbättra och upprätthålla en hög attraktivitet som arbetsgivare.

2.2. Revisionsfråga

Temagranskningen syftar till att besvara följande övergripande revisionsfråga:

- Säkerställer regionstyrelsen att arbetet gällande fullmäktiges mål om att vara en attraktiv arbetsgivare är ändamålsenligt och sker med tillräcklig intern kontroll?

Denna granskning syftar till att besvara följande revisionsfråga:

- Har regionstyrelsen säkerställt att ett ändamålsenligt arbete sker för att uppnå fullmäktiges strategiska mål om aktivt medarbetarskap?

2.3. Revisionskriterier

Kommunallag (SFS 2017:725, 6 kap. 6 §)

Policydokument antagna av regionfullmäktige

Arbetsmiljölagen (SFS 1977:1160)

Arbetsmiljöverkets föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4)

2.4. Kontrollmål

- Sker en tillräcklig styrning från regionstyrelsen avseende att ta tillvara medarbetarnas kompetens? Hur sker denna?
- Finns strukturer för att medarbetare kontinuerligt under verksamhetsåret ska kunna framföra förbättringsförslag och dela med sig av sina erfarenheter?
- Genomförs på en regionövergripande och verksamhetsnära nivå en strukturerad insamling och analys av medarbetares erfarenheter och förbättringsförslag i samband med att de avslutar sin anställning?

- Ingår i regionens medarbetarenkät frågor som har bäring på området aktivt medarbetarskap?
- Får regionstyrelsen återkoppling inom området aktivt medarbetarskap?

2.5. Metod

Insamling av styrande dokument, riktlinjer, rutindokument, statistik, underlag samt inledande intervju med central HR-strateg som arbetar inriktat mot området kompetensförsörjning.

Insamling och analys av nyligen genomförd medarbetarenkät och de frågor som kan beröra området medarbetarskap.

Utifrån analysen ovan genomfördes tre fokusintervjuer med chefer för att fånga deras syn på hur medarbetare ges möjlighet att lämna förbättringsförslag och dela med sig av erfarenheter och på vilket sätt verksamheten klarar av att härbärgera dessa.

Efterfrågat kompletterande uppgifter inom området från HR-cheferna på respektive division.

Avstämning med HR-direktör samt möjlighet för regiondirektör att lämna synpunkter på utkast till granskningsrapport i samband med sedvanlig sakgranskning.

3. Iakttagelser och bedömningar

3.1. Styrning avseende tillvaratagande av kompetens

Sker en tillräcklig styrning från regionstyrelsen avseende att ta tillvara medarbetarnas kompetens? Hur sker denna?

3.1.1. Iakttagelser

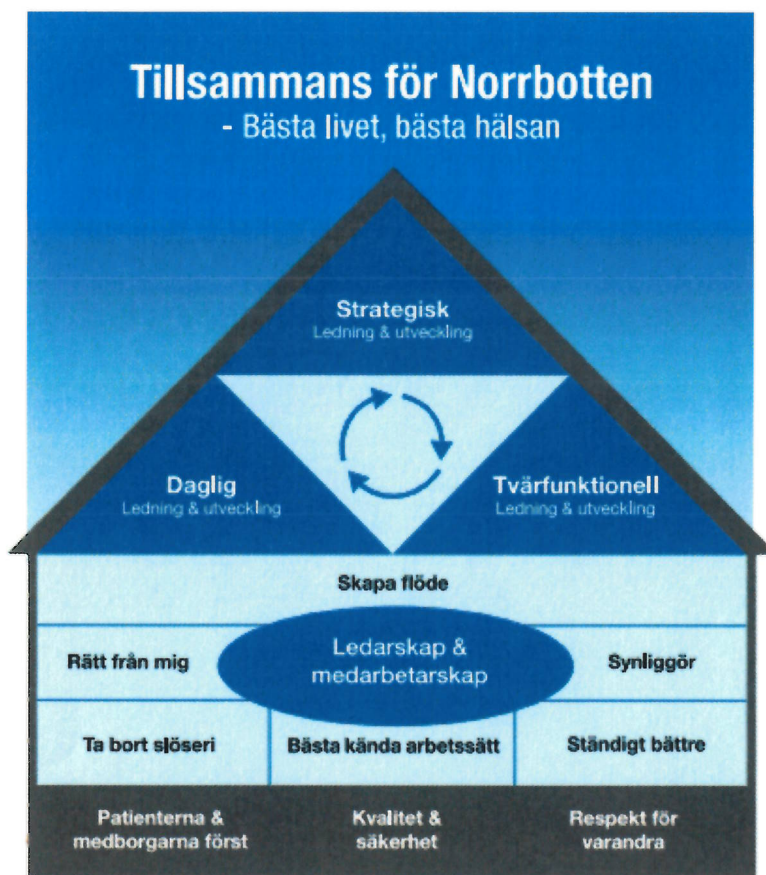
Region Norrbotten arbetar med balanserad styrning. Verksamheten beskrivs, planeras och följs upp utifrån nedanstående fem perspektiv med underliggande strategiska mål:

- **Medborgare**
 - Nöjda medborgare
 - En god och jämlik hälsa
- **Verksamhet**
 - En effektiv verksamhet med god kvalitet
 - Helhetsperspektiv med personen i centrum
- **Kunskap och förnyelse**
 - Konkurrenskraftig region
 - Förnyelse för framtiden
- **Medarbetare**
 - Attraktiv arbetsgivare
 - Aktivt medarbetarskap
- **Ekonomi**
 - Ekonomi som ger handlingsfrihet
 - Ekonomi som inte belastar kommande generationer

Utifrån de strategiska målen har framgångsfaktorer formulerats.

Perspektivet *medarbetare* är inriktat på hur regionen ska agera för att vara en attraktiv arbetsgivare som tar tillvara och utvecklar medarbetarnas resurser. Detta innefattar bland annat en hälsofrämjande miljö, ett hållbart arbetsliv samt medarbetarnas engagemang och delaktighet.

Verksamhetsmodellen *huset* (se nedan) är till för regionens ledare och ska användas tillsammans med medarbetarna för att utveckla verksamheten. I den tillhörande skriften framgår att grunden utgörs av värderingarna som syftar till att bidra till stabilitet, väggarna avser principer för utveckling och de tre trianglarna i taket samverkar för att leda och utveckla verksamheten. I mitten av huset finns medarbetarna som tillsammans ska sträva efter regionens vision som symboliseras av den blå himlen. Vid intervjuer framkommer att regionens chefer erhåller kompetensutveckling i form av utbildningar för att arbeta med verksamhetsmodellen.



Källa: Region Norrbotten

Ett av 2018 års mål för regiondirektörens stab, inom det strategiska målet *en effektiv verksamhet med god kvalitet*, är att *utveckla patient- och ärendeflöden i enlighet med vår verksamhetsmodell*.

Medarbetarpolicy

Det finns en medarbetarpolicy, tillika arbetsmiljöpolicy, vilken utgör det övergripande styrdokumentet för HR-området. Medarbetarpolicyn är godkänd 2016-04-22 och innehåller bland annat uppgifter om arbetsgivarens vision, värdegrund, chefs- och medarbetarskap. I policyn finns ett avsnitt om medarbetarskap, där det framgår att delaktighet, samverkan och inflytande är grundläggande förutsättningar som baseras på ansvarstagande hos alla medarbetare. Vidare framgår att engagemang, kompetens och professionalism hos medarbetarna är avgörande för verksamhetens kvalitet, måluppfyllelse och attraktionskraft. I punktform beskrivs att alla medarbetare ska:

- Bidra till att målen för verksamheten nås.
- Aktivt bidra till god stämning, trivsel och arbetsmiljö.
- Känna till och följa rådande regelverk, instruktioner och rutiner.
- Vara med och bidra till att nya medarbetare introduceras på ett bra sätt.
- Ha inflytande och ta ansvar för hur arbetet bedrivs, organiseras och utvecklas för att tillsammans bidra till en god fysisk, organisatorisk och social arbetsmiljö.

Kompetensförsörjningsstrategi

I aktuell kompetensförsörjningsstrategi, antagen av landstingsstyrelsen 2014-05-27, framhålls att en god kompetensförsörjning är viktigt för regional utveckling och att tillgång till arbetskraft med rätt kompetens är en förutsättning för en väl fungerande offentlig sektor och för att näringslivet ska fortsätta att utvecklas. Bland annat framgår att nya tekniska möjligheter förändrar kraven på kunskap och kompetens samtidigt som samhällsutvecklingen påverkar de val som unga gör när de väljer utbildning och yrke.

Kompetensförsörjningsstrategin gör gällande att *målsättningen är att ha rätt person på rätt plats i rätt tid, för att uppnå målen om en tillgänglig, säker, kunskapsbaserad, ändamålsenlig, jämlik och effektiv verksamhet*. Fem framgångsfaktorer lyfts fram:

- Attrahera rätt medarbetare
- Rekrytera dessa genom en effektiv process
- Skapa möjligheter för utveckling på kort och lång sikt
- Lyckas med att behålla rätt medarbetare genom att vara en attraktiv arbetsplats
- Avsluta anställningen på ett professionellt sätt

I kompetensförsörjningsstrategin framgår att det inom ramen för landstingets¹ målbild ingår att arbeta professionellt med omställning och avslut av anställningar vilket medför att de som av olika anledningar avslutar sin anställning känner sig nöjda med anställningstiden och marknadsför regionen på ett positivt sätt till sin omgivning.

Vad gäller uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet framgår av strategin att den som är ansvarig för verksamheten också ansvarar för att uppföljningen sker samtidigt som och i linje med övrig uppföljning. En handlingsplan för kompetensförsörjning finns kopplad till ovanstående strategi. Av handlingsplanen framgår bland annat vilka aktiviteter som ska genomföras inom olika områden samt vem som ansvarar för dessa. I handlingsplanen framgår även om uppföljning/avrapportering av aktiviteterna sker i delårsrapport och/eller årsredovisning.

Kompetensförsörjningsstrategin uppges vid granskningstillfället vara under revidering. Den reviderade versionen planeras att behandlas vid regionstyrelsens sammanträde i juni 2019.

Utvecklings- och samverkansavtal

Ett centralt utvecklings- och samverkansavtal finns, gällande från och med september 2009 och senast reviderat 2017-07-01. Samverkan sker på region-, divisions-, verksamhets- och enhetsnivå. Samtliga partssammansatta samverkansgrupper har, enligt det lokala samverkansavtalet, skyddskommitténs arbetsuppgifter inom sitt ansvarsområde. Förekomsten av samverkansnivåer skiljer sig dock åt mellan divisionerna. Exempelvis finns ingen samverkan på verksamhetsnivå inom division service.

¹ När dokumentet antogs benämndes nuvarande Region Norrbotten för Norrbottens läns landsting

Av samverkansavtalet framgår bland annat att samverkan och samarbete är viktigt för en väl fungerande verksamhet och ger förutsättningar för utvecklings- och förbättringsarbete. Avtalets mål och syfte finns preciserat i punktform och omfattar bland annat följande:

- Bidra till utveckling, stimulera till systematiskt förbättringsarbete samt effektivisering av verksamheten.
- Skapa förutsättningar för ett positivt arbetsklimat och en god arbetsmiljö, där ansvarstagande, delaktighet och inflytande är basen för samverkan.
- Samverkan är en naturlig del i beslutsfattandet. Frågor gällande medbestämmande, hälso- och arbetsmiljö och diskriminering integreras därför med verksamhetsfrågor.

Ansvarstagande hos alla medarbetare och chefer uppges i utvecklings- och samverkansavtalet utgöra basen för delaktighet, samverkan och inflytande. Vidare stipuleras att varje medarbetare har rätt till inflytande och har ett ansvar för att bidra till att målen för verksamheten nås. Inom ramen för detta framhålls bland annat att varje chef årligen ska erbjuda sina medarbetare ett planerat medarbetarsamtal där såväl chef som medarbetare är väl förberedda. Samtalet syftar till att vara en plattform för dialog om bland annat medarbetarens egen insats, kompetens- och löneutveckling samt arbetsmiljö och egen hälsa.

Arbetsplatsträffar framhålls som ett forum för dialog och information mellan chef och medarbetare. Formerna för arbetsplatsträffarna ska utvecklas av chefer och medarbetare tillsammans och det åligger chefen att tillse att regelbundna träffar äger rum minst en gång per månad och ger förutsättningar för deltagande.

I ovanstående utvecklings- och samverkansavtal anges att ett avgångssamtal ska genomföras av ansvarig chef när en medarbetare avslutar sin tjänst.

Medarbetarundersökning

Webbaserade medarbetarundersökningar har genomfört årligen fram till 2016. Med anledning av konkurs för leverantören av medarbetarundersökningen genomfördes dock ingen undersökning under 2017. Vid granskningstillfället pågår en upphandling av nytt system för medarbetarundersökning. Planen är att en större medarbetarundersökning och patientsäkerhetskulturmätning framgent ska genomföras vartannat år, med möjlighet till mindre "temperaturmätningar" på arbetsplatserna däremellan för att säkerställa att aktiviteter utifrån handlingsplaner som upprättats efter medarbetarundersökningen fortgår.

Vid intervjuer framkommer att det under 2017 genomfördes ett pilotprojekt i form av enkät till tidigare regionmedarbetare. Dock var det svårt att nå tidigare medarbetare som lämnat av andra orsaker än pension. Enkäten ska ha innefattat frågor rörande exempelvis vad man uppskattat som medarbetare och vad som kan förbättras. Ett arbete uppges ha genomförts med att säkra avgångsorsaker som obligatoriskt fält vid avslut av anställning i HR-systemet och tanken är att så småningom koppla avgångsenkäten till detta.

3.1.2. *Bedömning*

Vi bedömer kontrollmålet som uppfyllt.

Bedömningen baserar vi på att det finns en tydlig styrning inom området aktivt medarbetarskap genom bland annat mål, verksamhetsmodell, strategier, policies och övriga adekvata dokument.

3.2. *Strukturer för kontinuerliga förbättringsförslag*

Finns strukturer för att medarbetare kontinuerligt under verksamhetsåret ska kunna framföra förbättringsförslag och dela med sig av sina erfarenheter?

3.2.1. *Iakttagelser*

I enlighet med vad som framgår under punkt 2.1 utgör bland annat arbetsplatsträffar ett forum för dialog. Resultatet från fokusgruppsintervjuerna och avstämningar med HR på divisionsnivå indikerar att det inom Region Norrbotten finns variationer vad gäller struktur för att arbeta med kontinuerliga förbättringsförslag. Exempelvis finns verksamheter/enheter som nyligen infört arbetsplatsträffar medan andra arbetar systematiskt med så kallad förbättringstavla där medarbetare löpande kan sätta upp lappar med förslag och förbättringsmöten där förslagen diskuteras och hanteras. Därutöver nämns så kallade pulsmöten (korta, vanligtvis dagliga, möten för att "stämma av läget") som exempel på forum där medarbetare har möjlighet att komma till tals.

Vid fokusgruppsintervjuerna lyfts ett antal faktorer som påverkar hur långt enheten kommit i arbetet med struktur avseende förbättringsförslag. Exempelvis nämns chefers förutsättningar i form av tid, klimatet i arbetsgruppen samt arbetsgruppens sammansättning (dvs. om samtlig personal finns på samma geografiska ställe, om gruppen består av en och samma/enstaka olika yrkeskategorier eller många olika, vilken förståelse det finns hos varje enskild medarbetare vad gäller betydelsen av dennes delaktighet etc.) som avgörande faktorer för hög medarbetardelaktighet i förbättringsfrågor.

Ett klimat i arbetsgruppen som är tillåtande, där det finns ett förtroende för varandra i gruppen och där det är "högt i tak" uppges vara gynnande för en hög delaktighet i förbättringsarbetet. Bristen på tid för regelbundna forum för förbättringsförslag beskrivs som dubbel; dels utifrån chefens egna tidsbrist, dels utifrån medarbetarnas möjligheter att avvara tid för möten, framförallt inom verksamheter med begränsade personalresurser och där arbetsbelastningen är omfattande.

Andra viktiga faktorer för att lyckas med att skapa hög delaktighet och kontinuerliga förbättringar uppges vara att medarbetare känner sig sedda och att de får bekräftelse samt att man arbetar uthålligt och inte ger upp när det är tungt. Att det kan vara tungt i början, att komma igång med att öka delaktighet och förbättringsarbete, är något som genomgående framkommer i fokusgrupperna.

I granskningen framkommer att den verksamhetsmodell som omnämns under punkt 2.1 är föremål för revidering. I den reviderade versionen kommer *förändringsledning* att vara en del i "taket" för hur Region Norrbotten leder sin verksamhet. Samtliga chefer kommer under 2019 att utbildas i förändringsledning,

3.2.2. *Bedömning*

Vi bedömer kontrollmålet till övervägande del uppfyllt.

Bedömningen baserar vi på att det finns en regiongemensam struktur för att arbeta med kontinuerliga förbättringsförslag, att förbättringsarbetet sker spritt i regionens organisation samtidigt som det finns verksamheter som inte kommit så långt i detta arbete. Det finns sålunda variationer inom regionen vad gäller förutsättningar och driv för förbättringsarbetet vilket också avspeglar sig i strukturen för detta arbete på enskilda arbetsplatser.

3.3. *Övergripande analyser av erfarenheter och förbättringsförslag*

Genomförs på en regionövergripande och verksamhetsnära nivå en strukturerad insamling och analys av medarbetares erfarenheter och förbättringsförslag i samband med att de avslutar sin anställning?

3.3.1. *Iakttagelser*

Avgångssamtal

Vi har inom ramen för granskningen tagit del av en checklista vid avslut av anställning. I checklistan finns utrymme att ange vem som är ansvarig för respektive moment samt vilket datum momentet är utfört. En av aktiviteterna som framgår av checklistan är *genomföra avgångssamtal*. Det finns en regiongemensam mall för avgångssamtal. Mallen omfattar i huvudsak fyra områden, med underliggande frågor:

- Anställningens början
- Erfarenheter och synpunkter på arbete, organisation och ledning
- Synpunkter från chef till medarbetare
- Avslut

De underliggande frågorna omfattar bland annat upplevelsen av introduktion på arbetsplatsen, upplevelsen av löneutveckling och anställningsvillkor, hur ledarskapet kan förbättras samt i vilken omfattning det funnit motivationsskapande faktorer på arbetsplatsen. Därutöver finns möjlighet att lämna synpunkter och förbättringsförslag avseende arbetsplatsen och samarbetet med andra enheter/medarbetare samt diskutera vilka lärdomar och erfarenheter medarbetaren tar med sig från arbetsplatsen till det nya jobbet. Även frågor avseende orsaker till avslut av anställning samt huruvida medarbetaren kan tänka sig att återvända till arbetsgivaren och varför/varför inte finns med i mallen.

I de fall ett flertal medarbetare lämnar samma verksamhet/enhet under en kortare tid uppges ansvarig HR-partner på divisionen genomföra intervjuer i syfte att samla in och aggregera information för att kunna identifiera eventuella problem i den aktuella verksamheten.

Avstämning med HR-chefer på divisionsnivå tyder på att ovanstående regiongemensamma checklista vid avslut av anställning samt mall för avgångssamtal används i praktiken. Inga uppgifter om eventuella divisions specifika rutiner och/eller mallar har framkommit.

Vid intervjuer framkommer att det sedan 2018 är tvingande att i uppsägningsblanketten ange orsak till att man lämnar tjänsten. Detta i syfte att kunna kartlägga huruvida det exempelvis rör sig om internt eller externt byte av tjänst och för att kunna vara mer proaktiv i arbetet med att behålla befintlig personal.

I granskningen framkommer att det inte görs någon regionövergripande sammanställning/analys av vad som framkommer i avgångssamtalen och att det finns variationer mellan de olika divisionerna vad gäller huruvida strukturerade sammanställningar genomförs på divisionsnivå. Vidare framkommer även att det på central nivå inte finns någon sammanställning över vilka personer som har sagt upp sig från sina tjänster, utan att detta finns registrerat först när personen slutat.

Vi har inom ramen för granskningen efterfrågat information från HR på divisionsnivå avseende rutiner kring eventuella avgångssamtal. Svar har erhållits från samtliga divisioner utom en. Vi noterar att det förekommer variationer mellan divisionerna vad gäller huruvida övergripande sammanställningar och analyser görs utifrån erfarenheter från medarbetare som lämnar sin tjänst. En division gör årliga sammanställningar av de underlag från avgångssamtal som respektive chef skickar till HR. En annan division uppges inte ha genomfört särskilt många avgångssamtal och enligt aktuell HR-chef är det oklart om detta beror på att cheferna inte erbjuder avgångssamtal i någon högre utsträckning eller om medarbetarna tackat nej till erbjudet samtal.

3.3.2. Bedömning

Vi bedömer att kontrollmålet i begränsad utsträckning är uppfyllt.

Bedömningen baserar vi på att det på regionövergripande nivå inte genomförs någon strukturerad insamling och analys och att detta i varierad grad genomförs på divisionsnivå.

Vi ser positivt på det arbete som pågår kring en enkät som ska rikta sig till medarbetare som lämnar regionen som arbetsgivare, då detta ger möjlighet till att systematiskt fånga upp information från alla verksamheter.

3.4. Medarbetarenkät och aktivt medarbetarskap

Ingår i regionens medarbetarenkät frågor som har bäring på området aktivt medarbetarskap?

3.4.1. Iakttagelser

Den senaste medarbetarundersökningen genomfördes i november 2018 och hade en svarsfrekvens på 83,4 %. Av material som vi inom ramen för granskningen tagit del av framgår att resultatmaterialets främsta syfte är att stötta det pågående arbetsmiljö- och säkerhetsarbetet på arbetsplatsen och ge ett sammanfattande underlag för kommande arbetsplatsträffar och handlingsplaner.

Medarbetarundersökningen genomfördes utifrån 46 frågor. Utöver HME och HSE användes även ett eget frågebatteri. Nedan redovisas resultatet från de olika delarna:

- Hållbart medarbetarengagemang (HME) (78)
- HME – Styrning (74)
- HME – Ledarskap (80)
- HME – Delaktighet (80)
- Hållbart säkerhetsengagemang (HSE) (74)
- Samarbete inom enheten (75)
- Arbetsrelaterad hälsa (70)
- Ambassadörskap (58)

Nedanstående utgör exempel på frågor med bäring på området aktivt medarbetarskap, inklusive resultat från 2018 års undersökning. Mörkgrön betyder *stämmer mycket bra*, ljusgrön betyder *stämmer ganska bra*, grå betyder *stämmer varken bra eller dåligt*, gul betyder *stämmer ganska dåligt* och orange betyder *stämmer mycket dåligt*.

- *På min arbetsplats tas förslag och synpunkter från oss medarbetare tillvara*



- *På min arbetsplats utvärderar vi effekten av genomförda förändringar*



- *Jag är delaktig i förbättrings-/förändringsarbete på arbetsplatsen*



- *På min arbetsplats genomförs alltid förbättringar efter negativa händelser*



- *På min arbetsplats agerar vi alltid utifrån de risker vi ser*



- *På min arbetsplats lär vi oss av det som fungerar bra*



I enlighet med vad som framgår under punkt 2.2 framhölls vid fokusgruppsintervjuer bland annat att ett öppet klimat är en viktig faktor för att möjliggöra ett kontinuerligt förbättringsarbete. I medarbetarundersökningen gavs möjlighet att svara på påståendet *Min närmaste chef arbetar för att skapa ett öppet klimat på arbetsplatsen*.

Jag påtalar när jag tror något är på väg att gå fel var en av frågorna med högst index (86). *På min arbetsplats utvärderar vi effekten av genomförda förändringar* var en av frågorna med lägst index (63).

3.4.2. Bedömning

Vi bedömer kontrollmålet som uppfyllt.

Bedömningen baserar vi på att det i regionens medarbetarenkät ingår frågor med bäring på området *aktivt medarbetarskap*.

3.5. Rapportering till regionstyrelsen

Får regionstyrelsen återkoppling inom området aktivt medarbetarskap?

3.5.1. Iakttagelser

Regionstyrelsen erhåller rapportering avseende personalfrågor i samband med årsredovisning, delårsrapport, tertialrapporter samt regiondirektörens rapport. HME-index uppges redovisas till regionstyrelsen. Medarbetarundersökningen redovisas muntligen för styrelsen i samband med ett temasammanträde. Därutöver finns en kortare sammanfattning av medarbetarundersökningen i regiondirektörens rapport. Medarbetarundersökningen 2018 kommer att redovisas i regiondirektörens rapport till sammanträdet den 27 februari 2019.

Region Norrbottens måluppfyllelsebedömning för 2018 visar att regionfullmäktiges strategiska mål om *aktivt medarbetarskap* (med framgångsfaktorerna *delaktiga och engagerade medarbetare* samt *hälsofrämjande miljö*) är uppfyllt.

3.5.2. Bedömning

Vi bedömer kontrollmålet som uppfyllt.

Bedömningen baserar vi på att regionstyrelsen får kontinuerlig rapportering avseende området *aktivt medarbetarskap*.

Mars 2019



Hans Forsström
Uppdragsledare



Marie Lindblad
Projektledare