

Revisionsrapport

*Temagranskning: Region
Norrbotten som attraktiv
arbetsgivare*

*Carl-Gustaf Folkesson,
Certifierad kommunal
revisor*

*Erik Jansen
Erika Brolin*

Februari 2019

Delgranskning 2: Ledarskap

Region Norrbotten

Innehåll

| | |
|---|----------|
| Sammanfattning, bedömning och rekommendationer | 2 |
| 1. Inledning | 5 |
| 1.1. Bakgrund | 5 |
| 1.2. Revisionsfråga | 5 |
| 1.3. Revisionskriterier | 5 |
| 1.4. Kontrollmål | 5 |
| 1.5. Metod..... | 6 |
| 2. Iakttagelser och bedömningar | 7 |
| 2.1. Bakgrundsfrågor..... | 7 |
| 2.2. Regionstyrelsens styrning avseende ledarskap | 8 |
| 2.2.1. Iakttagelser | 8 |
| 2.2.2. Bedömning..... | 10 |
| 2.3. Ledningsfilosofi | 11 |
| 2.3.1. Iakttagelser | 11 |
| 2.3.2. Bedömning..... | 13 |
| 2.4. Riktlinje för chefs- och ledarskap samt chefers förutsättningar och ansvar | 13 |
| 2.4.1. Iakttagelser | 13 |
| 2.4.2. Bedömning..... | 18 |
| 2.5. Stöd i ledarrollen | 19 |
| 2.5.1. Iakttagelser | 19 |
| 2.5.2. Bedömning..... | 22 |
| 2.6. Regionstyrelsens uppföljning..... | 24 |
| 2.6.1. Iakttagelser | 24 |
| 2.6.2. Bedömning..... | 26 |
| 2.7. Övriga iakttagelser..... | 27 |

Sammanfattning, bedömning och rekommendationer

På uppdrag av Region Norrbottens förtroendevalda revisorer har PwC granskat om regionstyrelsen säkerställt att chefer har tillräckliga och ändamålsenliga förutsättningar i förhållande till sitt ansvar som chef.

Efter genomförd granskning samt genomgång av samtliga kontrollmål är vår sammanfattande bedömning att regionstyrelsen till övervägande del har säkerställt att chefer har tillräckliga och ändamålsenliga förutsättningar i förhållande till sitt ansvar som chef.

Denna bedömning gör vi utifrån följande ställningstaganden:

| Kontrollmål | Kommentar |
|---|--|
| Kontrollmål 1 <i>Sker en styrning av det ledarskap organisationens chefer utövar av regionstyrelsen?</i> | Uppfyllt Det finns en tydlig styrmodell i modellen för verksamhetsstyrning ("Huset"). Beskrivningen i medarbetarpolicyn av chefsuppdraget anger på ett tydligt sätt chefsrollens innebörd. Lönekriterier för chefer bidrar till att sätta fokus mot de ambitioner som uttrycks i verksamhetsmodellen. |
| Kontrollmål 2 <i>Har regionstyrelsen säkerställt att landstingets ledningsfilosofi är känd och tillämpad av cheferna?</i> | Till övervägande del uppfyllt Det finns till stora delar en god kännedom vad gäller regionens ledningsfilosofi såväl som verksamhetsmodellen. Dock återstår ett arbete med att kommunicera ut informationen hela vägen ut i linjeorganisationen samt i större utsträckning följa upp i vilken utsträckning som de aktuella dokumenten tillämpas. |
| Kontrollmål 3 <i>Har chefer i organisationen kännedom om riktlinjen för chefs- och ledarskap?</i> | Uppfyllt Ansvaret som chef är i huvudsak väl dokumenterat och det finns en kännedom om vilka riktlinjer som ligger till grund för uppdraget som chef. |

Har regionstyrelsen säkerställt att organisationens chefer har tillräckliga förutsättningar för att uppnå "chefens ansvar"?

Till övervägande del uppfyllt

Vi bedömer att i synnerhet första linjens chefer har ett komplext uppdrag i att både styra verksamheten mot regionens målsättningar och samtidigt möta medarbetarnas förväntningar. Vi anser att det är viktigt att sträva mot ambitionen med maximalt 30 medarbetare per chef vilket vi anser kan förbättra chefers förutsättningar.

Kontrollmål 4

Erbjuds organisationens chefer ett önskvärt stöd i sin ledarskapsroll?

Till övervägande del uppfyllt

Regionen tillhandahåller olika ledarskapsprogram som vi uppfattar är anpassade utifrån de olika erfarenheter och förutsättningar som finns bland cheferna. Mentorbanken anser vi är ett viktigt inslag för att sprida kunskap från erfarna chefer till som precis inlett sin chefskarriär.

Kontrollmål 5

Kontrollerar och följer regionstyrelsen upp det utövade ledarskapet och chefers förutsättningar?

Till övervägande del uppfyllt

Vi bedömer att regionstyrelsen genomför adekvata uppföljningar av ledarskapet genom bland annat medarbetaruppföljningar, patientsäkerhetskulturmätning samt jämställdhetsmätningar. Dock anser vi att det är angeläget att mer systematiskt uppmärksamma chefernas egen arbetsmiljö för att på sätt kunna vidta adekvata åtgärder.

Mot bakgrund av granskningsresultatet lämnar vi följande rekommendationer:

- Att chefers förutsättningar i allmänhet och första linjens chefer i synnerhet, systematiskt följs upp och åtgärder vidtas för att stärka chefsrollen och göra det mer attraktivt att ta på sig en chefsroll. Ett underlag till detta förbättringsarbete kan vara särskilda kontrollstationer för chefer där deras synpunkter kan delges.
- Att underlätta för chefer som av olika skäl vill lämna ett chefsuppdrag att kunna "pausa" sin roll som chef för att istället kunna gå in i en annan roll under en period utan att behöva säga upp sin anställning.
- Att fortsätta utvecklingsarbetet med HR-stödet och i detta beakta de synpunkter som framkommit i enkätsvaren. En del i detta som vi anser särskilt bör uppmärksammas gäller vilka riktlinjer som finns för chefer när de ska lönesätta sina medarbetare.
- Att i ännu större utsträckning kommunicera de styrkor regionen har som arbetsgivare och som framkommit i denna granskning. Detta budskap förstärks ytterligare genom att nästan 97 procent av cheferna rekommenderar regionen som arbetsgivare i vår enkät.

1. Inledning

1.1. 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 *ledarskap*.

Vårdens ledarskap konstateras som avgörande för att organisationen ska uppnå en god kultur och ta tillvara medarbetares kompetens. För att nå dit bör även chefernas förutsättningar att utöva ett önskat ledarskap vara säkerställt genom tillräckliga och ändamålsenliga stödstrukturer och tydliggjorda roller för att chefer ska ha fullgoda förutsättningar att uppnå förväntade resultat och uppdrag. Men även för att uppnå ett verksamhetsnära och patientcentrerat ledarskap. Strategisk och kunskapsbaserad ledarskapsutveckling är även av vikt för såväl nuvarande som potentiella framtida chefsrekrytering. Om förutsättningarna för ledarskapet i organisationen är otillfredsställande finns således risker för att medarbetarnas kompetens inte tillvaratas.

1.2. 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 chefer har tillräckliga och ändamålsenliga förutsättningar i förhållande till sitt ansvar som chef?

1.3. Revisionskriterier

- Kommunallag (SFS 2017:725, 6 kap. 6 §, 7 kap. 1, 2 §)
- Eventuella policydokument antagna av regionfullmäktige
- Arbetsmiljöverkets föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4)

1.4. Kontrollmål

Granskningen ska besvara följande kontrollmål:

- Sker en styrning av det ledarskap organisationens chefer utövar av regionstyrelsen? Och i så fall, hur sker detta?
- Har regionstyrelsen säkerställt att landstingets ledningsfilosofi är känd och tillämpad av cheferna?
- Har chefer i organisationen kännedom om riktlinjen för chefs- och ledarskap? ("Chefens ansvar anges i elva punkter") Har regionstyrelsen säkerställt att organi-

sationens chefer har tillräckliga förutsättningar för att uppnå ”chefens ansvar”?
(Balans mellan uppdrag, mandat, stöd)

- Erbjuds organisationens chefer ett önskvärt stöd i sin ledarskapsroll? (T ex utbildning, handledning, mentorskap, coachning för att uppnå krav med bäring till att leda i komplexitet, förändring och förbättring)
- Kontrollerar och följer regionstyrelsen upp det utövade ledarskapet och chefers förutsättningar? Och i så fall, hur sker detta?

1.5. Metod

Granskningen har genomförts genom insamling av styrande dokument, riktlinjer, protokoll samt intervjuer med centrala HR-funktioner. Intervju har genomförts med dåvarande regionråd med ansvar arbetsgivarfrågor, regiondirektör/biträdande regiondirektör, HR-direktör samt HR-strateg.

Därutöver har en enkät skickats ut till samtliga chefer med personalansvar inom Region Norrbotten (samtliga divisioner och samtliga chefsnivåer var representerade). Enkäten var möjlig att svara på under tidsperioden 2018-10-08 till 2018-10-22. Enkätens frågor var utformade som påståenden med tillhörande svarsalternativ. Därutöver fanns möjlighet till fritextsvar. Enkäten gick ut till totalt 363 personer. Svarsfrekvensen uppgick till totalt 89 procent.

Rapporten har varit föremål för sakgranskning av de intervjuade.

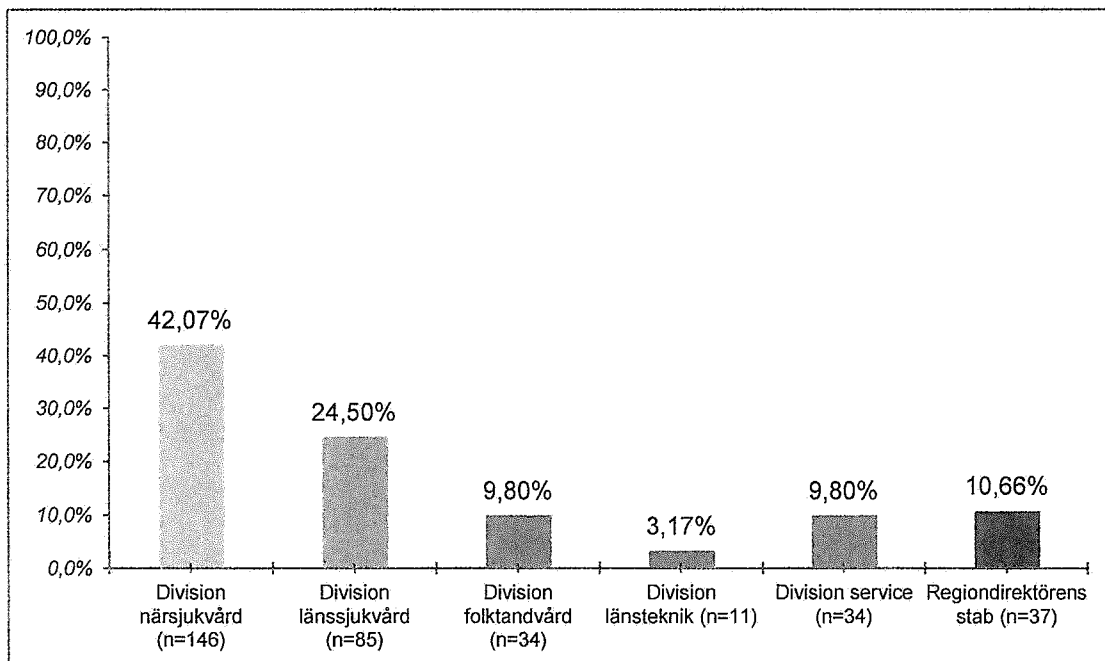
2. Iakttagelser och bedömningar

I följande avsnitt redovisas de iakttagelser som framkommit kopplat till respektive kontrollmål. Iakttagelserna baseras främst på enkätsvar men även dokumentstudier. Varje kontrollmål avslutas med en bedömning. I avsnitt 2.1 finns ett inledande avsnitt med bakgrundsfrågor.

2.1. Bakgrundsfrågor

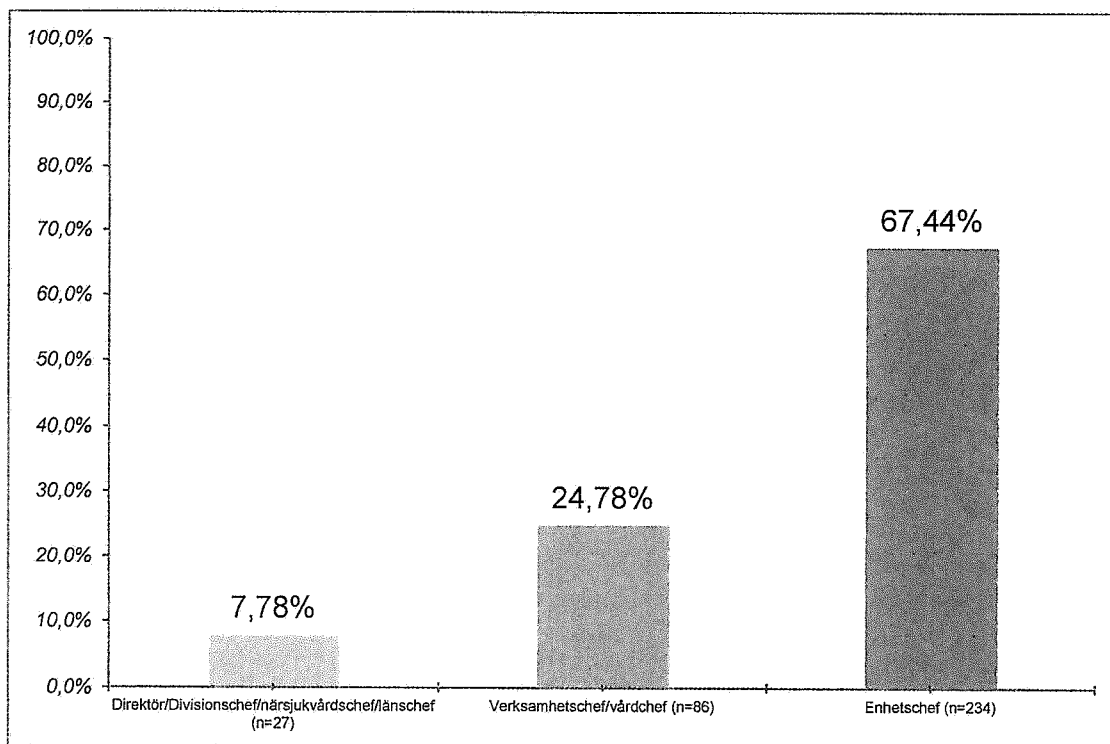
Den enkät som genomförts inom ramen för granskningen bland chefer inom regionen inleddes med ett par bakgrundsfrågor. Svaren redovisas nedan i diagram 1 och 2:

Diagram 1: Inom vilken del av organisationen är du chef?



Av diagrammet framgår att störst andel svar har erhållits från chefer inom Division Närsjukvård 42 procent följt av Division Länssjukvård med 24,5 procent.

Diagram 2: Vilken chefsnivå tillhör du?



Av ovanstående diagram framgår att den övervägande majoriteten av de chefer som svarat (67,4 procent) har titeln enhetschef följt av verksamhetschefer/vårdchefer med knappt 25 procent.

2.2. Regionstyrelsens styrning avseende ledarskap

Sker en styrning av det ledarskap organisationens chefer utövar av regionstyrelsen?

2.2.1. Iakttagelser

I regionens riktlinjer för chefs- och ledarskap, beslutad av dåvarande landstingsstyrelsen 2014-12-09, framgår att landstingets chefer och ledare har ett övergripande ansvar för verksamhet, personal och ekonomi samt dess resultat. I ledarskapet ingår bland annat skapa förutsättningar för en bra hälso- och arbetsmiljö och en väl fungerande samverkan på arbetsplatsen.

Vi noterar i regionstyrelsens plan för 2018-2020 att *antal utbildade chefer och andra med utvecklingsansvar i process/förbättringsledning* utgör ett av styrmåtten inom det strategiska målet "Förnyelse för framtiden".

Den aktuella medarbetarpolicyn, tillika arbetsmiljöpolicy, (antagen 2016-04-22) innehåller bland annat området "Chef och ledarskap i Norrbottens läns landsting". Där framgår att *chefer i landstinget ska vara tydliga arbetsgivarföreträdare som verkar för en fungerande samverkan samt kommunicerar och arbetar utifrån landstinget vision, mål och*

värderingar. Detta innefattar bland annat att bryta ner övergripande mål till mål för respektive verksamhet samt tydliggöra och prioritera utifrån dessa.

Vi har inom ramen för granskningen tagit del av chefslönekriterier för Region Norrbotten. Kriterierna omfattar fyra områden:

- **Patient- och kundfokus**

Jag bidrar till och motiverar mina medarbetare att få nöjda patienter och kunder.

- **Ledarskapsförmåga**

Jag är en tydlig företrädare för Region Norrbotten och har förmåga att fatta beslut. Jag förstår mänskliga processer och kan hantera olika reaktioner.

- **Resursanvändning och målstyrning**

Jag verkar i enlighet med Region Norrbottens mål och har förmåga att planera kort- och långsiktigt samt förstår och respekterar ekonomiska ramar.

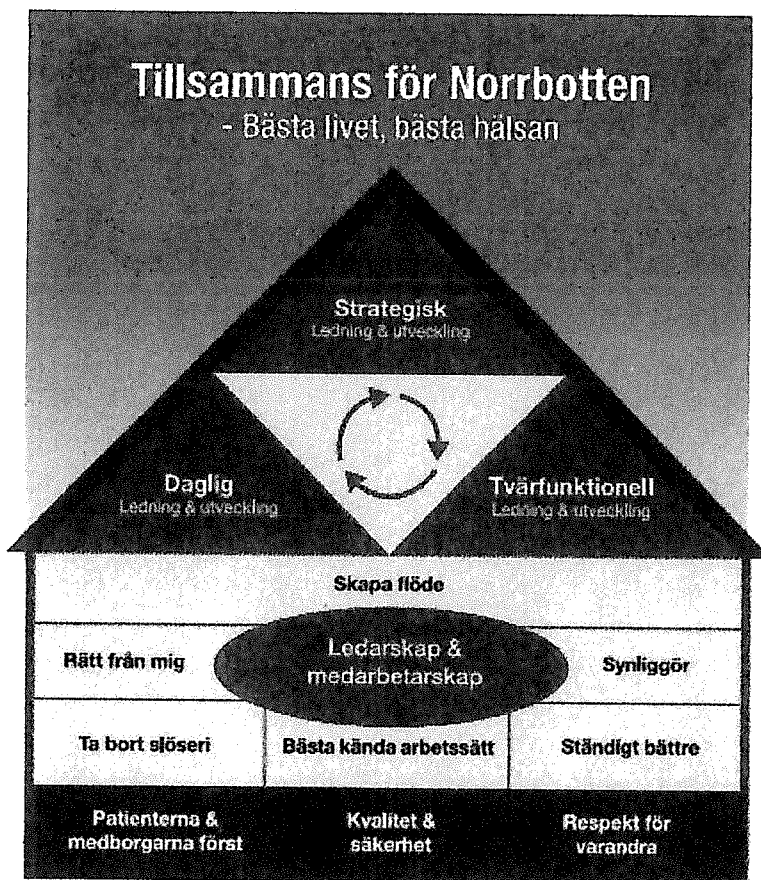
- **Förbättrings- och utvecklingsarbete**

Jag välkomnar förändringar och arbetar för att i dialog med mina medarbetare skapa en kreativ och professionell hälsofrämjande arbetsmiljö som främjar ständiga förbättringar och effektiva processer.

Inom respektive område finns ett antal parametrar där varje parameter bedöms enligt följande skala:

- Behöver utvecklas
- Uppfyller för det mesta förväntningar
- Uppfyller förväntningar
- Överträffar förväntningar

Verksamhetsmodellen (internt betecknad "huset") är utformad som ett till stöd för regionens chefer i arbetet med att utveckla verksamheten tillsammans med medarbetarna. I beskrivningen av "huset" framgår att grunden utgörs av värderingarna som syftar till att bidra till stabilitet. "Väggarna" avser principer för utveckling och de tre trianglarna i "taket" symboliserar samverkan för att leda och utveckla verksamheten. I mitten av "huset" finns medarbetarna, som tillsammans ska sträva efter regionens vision "Tillsammans för Norrbotten – Bästa livet, bästa hälsan".



Källa: Region Norrbotten

2.2.2. *Bedömning*

Vi bedömer att det sker en styrning från regionstyrelsens sida av det ledarskap organisationens chefer utövar. Vi bedömer därmed att kontrollmålet är *uppfyllt*.

Vi grundar vår bedömning på att det finns en tydlig styrmodell i form av den modell för verksamhetsstyrning som antagits av dåvarande landstingsstyrelsen. Vidare anser vi att beskrivningen i medarbetarpolicyn av chefsuppdraget på ett tydligt sätt anger chefsrollens innebörd.

Vidare anser vi att de lönekriterier som satts för chefer bidrar till att sätta fokus mot de ambitioner som uttrycks i verksamhetsmodellen.

2.3. Ledningsfilosofi

Har Regionstyrelsen säkerställt att landstingets ledningsfilosofi är känd och tillämpad av cheferna?

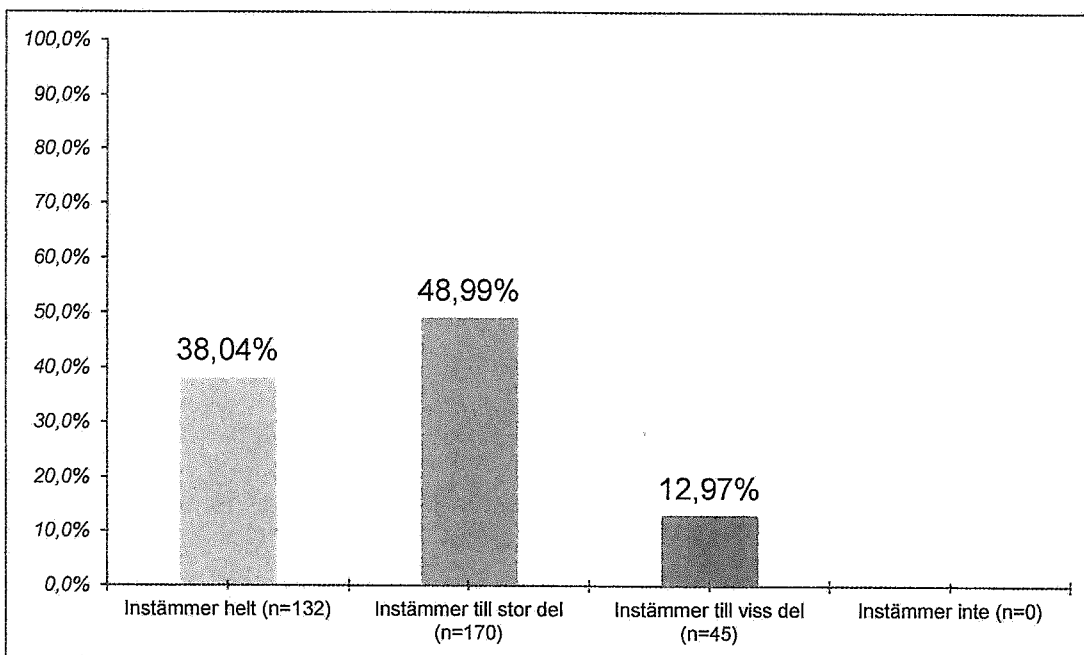
2.3.1. Iakttagelser

Regionens HR-direktör beskriver att regionens ledningsfilosofi består av verksamhetsmodellen "huset" som redogörs för under punkt 2.1.1. Utöver verksamhetsmodellen omnämns även utvecklings- och samverkansavtal utgöra en del, där de grundläggande värderingarna och förhållningssätten som ger stöd i arbetet med att vara chef anges.

I samband med de regiongemensamma introduktionsutbildningarna för chefer sker en genomgång av verksamhetsmodellen. Enligt uppgift närvarar regiondirektören vanligtvis i dessa sammanhang för att beskriva regionens ledningsfilosofi.

I enkäten till cheferna ställdes frågan om kännedomen kring medarbetarpolicyn samt verksamhetsmodellen/ledningsfilosofin.

Diagram 3: Jag som chef har kunskap kring och tillämpar regionens medarbetarpolicy och verksamhetsstrategi i form av verksamhetsmodellen



Av svaren framgår att ca 87 procent av respondenterna svarar att de instämmer helt eller till stor del i påståendet att cheferna har kunskap kring och tillämpar regionens medarbetarpolicy och verksamhetsstrategi i form av verksamhetsmodellen.

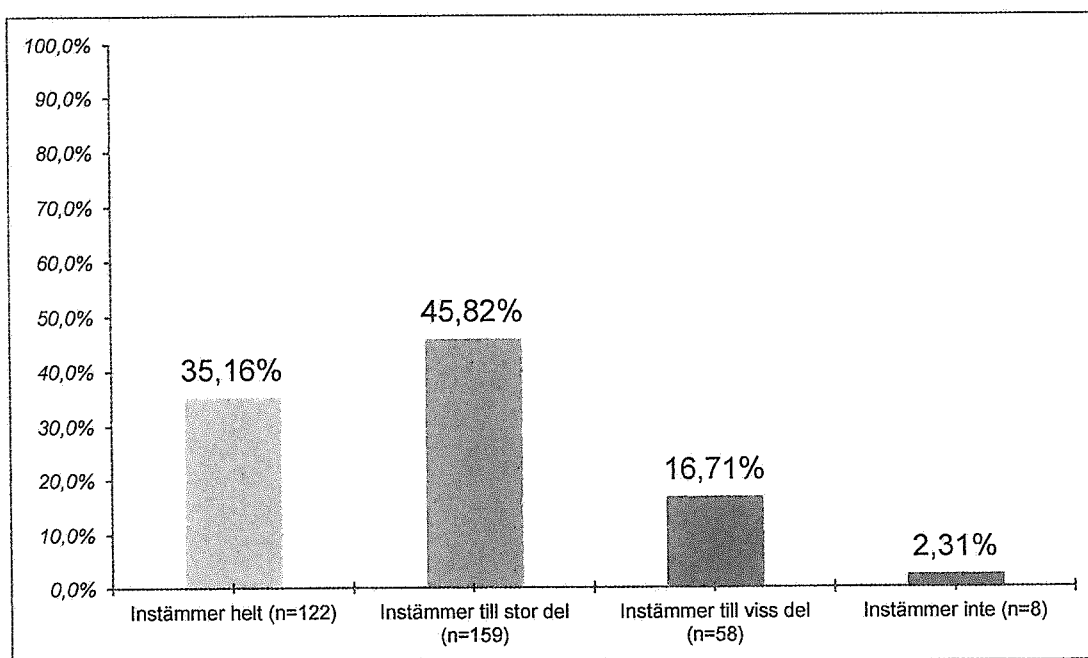
Noterbart är att ingen av respondenterna svarat "instämmer inte" på påståendet.

I anslutning till påståendet fanns möjlighet att lämna fritextsvar kring regionens medarbetarpolicy och verksamhetsstrategi i form av verksamhetsmodellen. Vi noterar bland

svaren att kännedom om dessa dokument finns till viss del men att tillämpningen varierar, bland annat utifrån huruvida man erhållit utbildning samt vilka prioriteringar som görs på respektive arbetsplats utifrån arbetsbelastning. Nedan följer några exempel på kommentarer som lämnas i enkäten:

- *Verksamhetsmodellen är jättebra, tyvärr är det lite svårt att ha nog med tid för att hinna arbeta med den ordentligt i arbetsgruppen. Det är en fråga om prioritering och det känns hela tiden som att det finns viktiga "akuta" frågor att gå igenom på APT:er (arbetsplatsträffar)*
- *Verksamhetsstrategin är tydligt och väl förankrad. Basen i allt vi gör. Användes utifrån alla funktioner och roller. Mycket bra. Uppföljningen kan dock bli modernare och enklare.*
- *Verksamhetsmodellen är riktigt bra - den går att tillämpa i många perspektiv och på alla nivåer i verksamheten. Den är dock rätt ny och jag tror inte att den fullt ut genomsyrar hela verksamheten ännu, även om vi är på god väg. Ännu så länge så känns det mellan varven som att den mer beskriver hur vi försöker jobba, än tvärt om - ett riktigt skifte vår vi först när den blir en självklar integrerad modell att resonera utifrån i varje enskild situation/lösning vi jobbar med. [...]*

Diagram 4: Jag som chef har kunskap kring regionens ledningsfilosofi



Svaren indikerar att respondenterna i huvudsak har kännedom om regionens ledningsfilosofi. Noterbart är att andelen som svarat "instämmer till viss del" eller "instämmer inte alls" är högre än i diagram 3.

Bland fritextsvaren noterar vi att det bland annat finns variationer i hur man uppfattar ledningsfilosofin och hur den efterlevs i praktiken:

- *Jag tycker att den är övergripande skriven men tydlig. Sen kommer saker på chefs skrivbord som inte alltid är planerade, det kan vara större tidskrävande saker som gör att jag kanske inte alltid hinner vara och göra allt som en filosofi ger uttryck för, och det tänker jag är oavsett hur detaljerad och tydlig en tanke är.*
- *Stor diskrepans mellan högsta ledningens antydningar av vad man representerar och sedan det som på lägre nivåer sker.*
- *Bra innehåll och syfte men det kan vara bra att syna hur den efterlevs.*

2.3.2. Bedömning

Vi bedömer att regionstyrelsen till stor del har säkerställt att landstingets ledningsfilosofi är känd och tillämpad av cheferna. Vi bedömer därmed att kontrollmålet *till övervägande del är uppfyllt.*

Med utgångspunkt från enkätsvaren anser vi att det finns en huvudsaklig god kännedom vad gäller regionens ledningsfilosofi såväl som verksamhetsmodellen. Dock framgår det av fritextsvaren att det återstår ett arbete med att kommunicera ut informationen hela vägen ut i linjeorganisationen. Vidare noterar vi att några av svaren indikerar att det finns behov av att i större utsträckning följa upp i vilken utsträckning som de aktuella dokumenten tillämpas.

2.4. Riktlinje för chefs- och ledarskap samt chefsförets utsättningar och ansvar

Har chefer i organisationen kännedom om riktlinjen för chefs- och ledarskap?

Har Regionstyrelsen säkerställt att organisationens chefer har tillräckliga förutsättningar för att uppnå "chefens ansvar"?

2.4.1. Iakttagelser

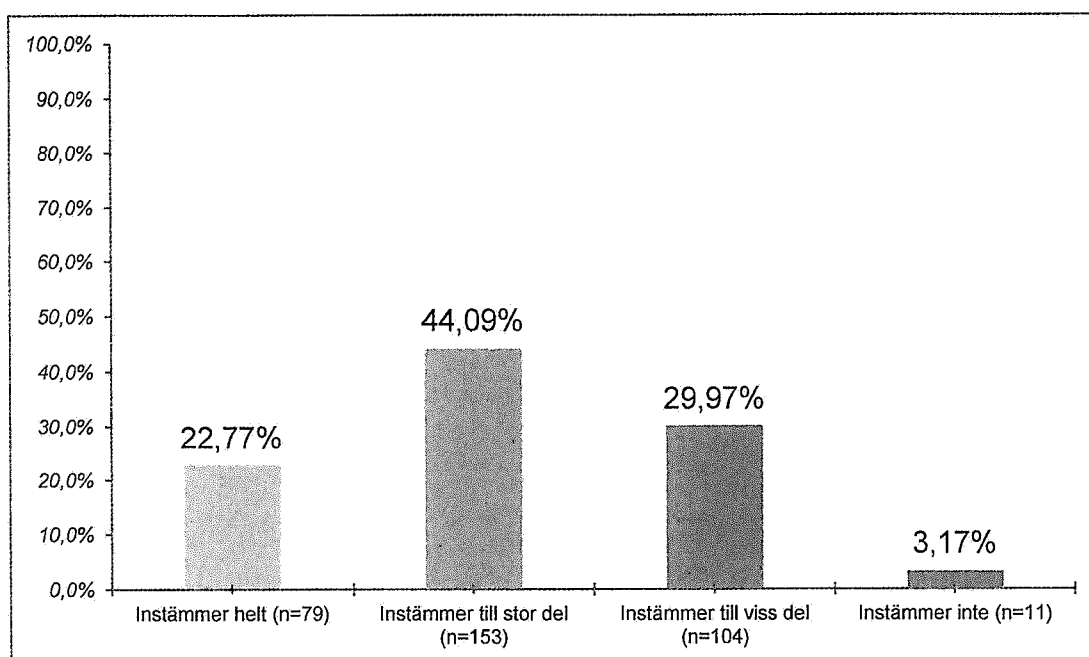
I de riktlinjer för chefs- och ledarskap som anges under punkt 2.1.1, framgår att chefer är viktiga budbärare och förmedlare av organisationens mål, visioner och värdegrund. I rollen som chef behöver man kunna hantera olika krav, förväntningar och möjligheter. Chefens ansvar definieras utifrån följande elva punkter:

- Vara synlig, tydlig, modig och våga ta beslut.
- Verka för jämlikhet och mångfald.
- Verka för att lika villkor, möjligheter och rättigheter finns för kvinnor och män.
- Säkerställa att verksamheten håller hög kvalitet och är kostnadseffektiv.
- Ta del av vad som händer i omvärlden. Vara öppen för nya och förändrade krav och agera därefter.
- Driva och stödja medarbetarnas lust till förändring och förbättring av verksamheten.
- Vara vägvisare, inspiratör och skapa goda relationer inom såväl utom enheten.

- Underlätta spridning av information och stimulera kommunikation och dialog.
- Kommunicera och arbeta utifrån landstingets värderingar.
- Värdera och lönesätta medarbetare utifrån kända och kommunicerade lönekriterier.
- Stå bakom fattade beslut och vara en tydlig arbetsgivarföreträdare.

Med utgångspunkt från chefens 11 punkter gavs respondenterna i enkäten möjlighet att svara på följande påstående:

Diagram 5: Jag som chef anser att jag har tillräckliga förutsättningar att ta mitt ansvar som chef (balans mellan ansvar och befogenheter)



Av diagrammet framgår att närmare 67 procent av respondenterna instämmer helt eller till stor del i att tillräckliga förutsättningar finns för att ta ansvar som chef (utifrån chefens 11-punktslista). Drygt 3 procent anger att de inte anser att förutsättningar inte är tillräckliga.

Fritextsvar i enkäten tyder på att det finns variationer i chefernas kännedom om 11-punktslistan:

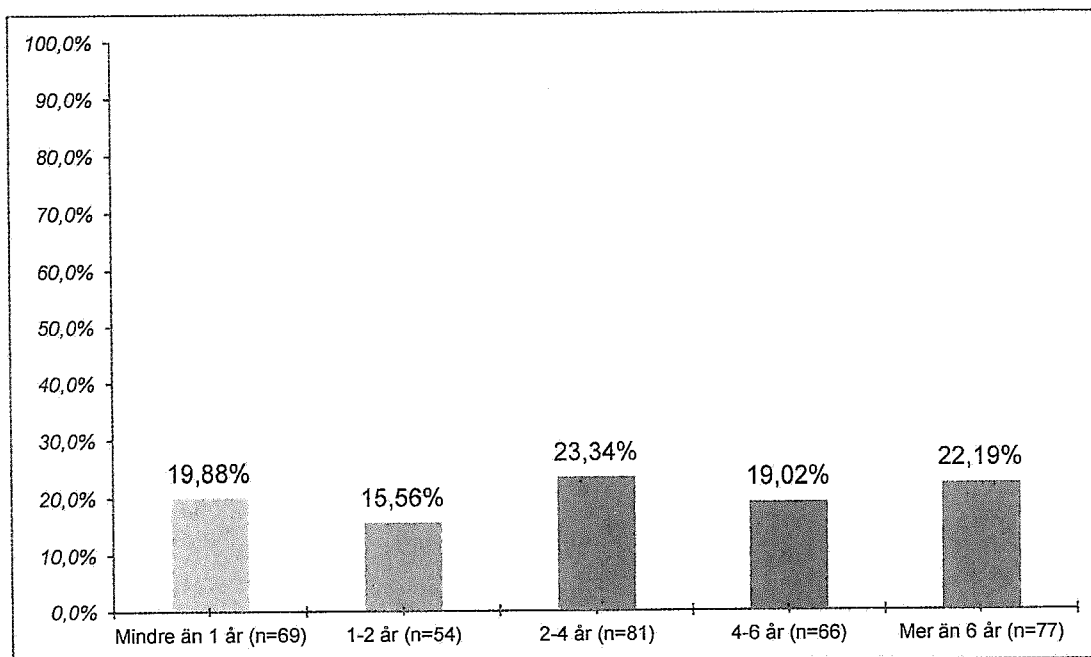
- *Visste faktiskt inte att det fanns 11 dokumenterade punkter. Kände dock till innehållet.*
- *Alla ovanstående punkter bör delges den som kliver på en chefsbefattning.*

I regionens årsredovisning för år 2017 och delårsrapport för år 2018 framgår att chefernas förutsättningar för att utöva sitt ledarskap behöver fortsatt utvecklas. Bland annat framhålls att stöd och avlastning i bemanningsfrågor är avgörande. Vid intervjuer framkom-

mer att utbildningar och program (se mer under punkt 2.4.1) utgör en del av åtgärderna för att ge cheferna nödvändiga verktyg i deras chefsroll.

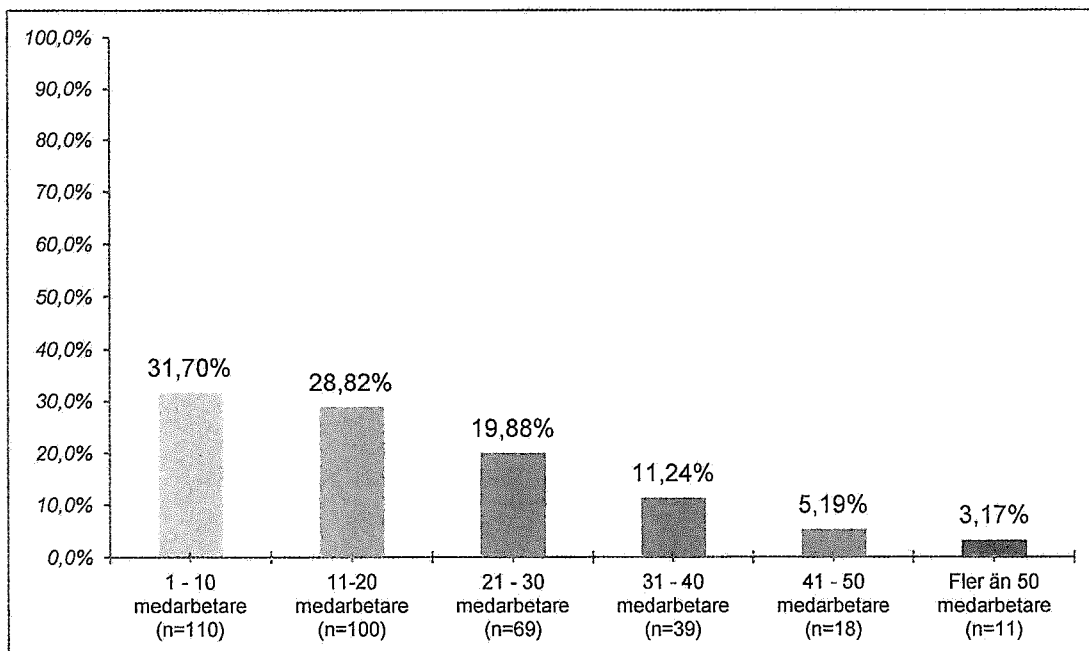
En aspekt som berör förutsättningarna för chefskap är hur många medarbetare som en chef har ansvar för. En ytterligare aspekt gäller hur lång chefserfarenhet en chef har.

Diagram 6: Hur länge har du innehaft ditt nuvarande uppdrag som personalansvarig chef?



Av enkätsvaren framgår att det finns en stor spridning vad gäller hur länge respondenterna innehaft sitt chefsuppdrag. Av diagrammet framgår att 22 procent av respondenterna har mer än 6 års erfarenhet i rollen som chef. I den andra delen av skalan kan noteras att det finns en relativt stor andel nya chefer där 35 procent av respondenterna innehaft sitt uppdrag upp till 2 års tid.

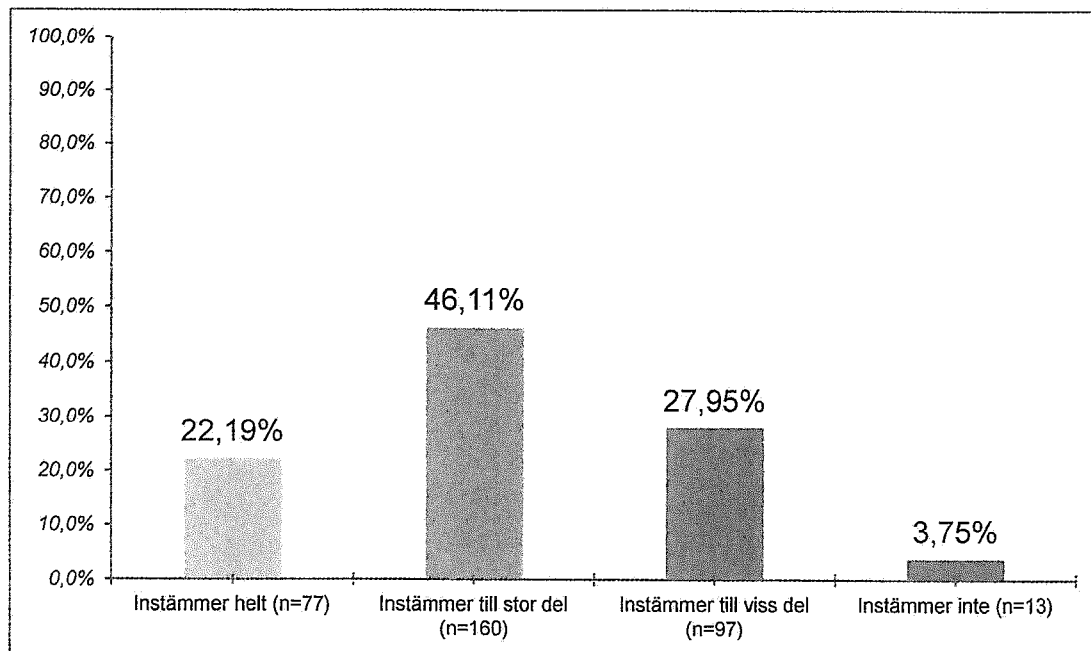
Diagram 7: Hur många medarbetare har du personalansvar för? (Medarbetaren benämner dig som sin närmaste chef och du förväntas ha medarbetarsamtal med denne)



Närmare 80 procent av respondenterna uppger att de har 1-30 medarbetare, medan drygt 20 procent har 30 eller fler medarbetare. Särskilt noterbart är att ca 3 procent av respondenterna uppger att de har fler än 50 medarbetare som de har personalansvar för.

Vid granskningstillfället framkom att det i nuläget inte finns något formellt "tak" för hur många underställda en chef i regionen kan ha. Vid intervju med HR-direktör framkom dock att det finns en ambition om att antalet medarbetare per chef inte ska överstiga 30 stycken. Enligt uppgift från HR-direktören kommer andelen chefer som har fler än 30 medarbetare att bli ett kontrollmått från år 2019.

Diagram 8: Jag som chef anser att samtliga delar av det ansvar jag har är tydligt dokumenterat



Av svaren i enkäten framgår att knappt 28 procent av respondenterna instämmer till viss del i påståendet om att ansvaret som chef är tydligt dokumenterat. Bland fritextsvaren går att utläsa att flertalet respondenter saknar en konkret uppdrags-/befattningsbeskrivning. Vidare efterfrågas ett klarläggande av mandat och befogenheter i förhållande till ansvaret som chef.

Därutöver beskrivs att fördelningen av arbetstid och möjligheten att kunna prioritera när tiden inte räcker till som en utmaning. Vidare lyfts upphandling och inköp fram som ett område där ytterligare dokumentation samt utbildning önskas då flertalet anser sig ha otillräckliga kunskaper i frågan. Ett återkommande område bland fritextsvaren gäller lönesättning och de utmaningar det medför att som chef inte kunna lönesätta på egen hand utan inblandning från HR.

Nedan följer några exempel på fritextsvar:

- *[...] Om man blir utsedd till chef inom Regionen har det inte föregåtts av en utbildning - man har fått sin roll och därefter får man "flyga fritt". Då startar jakten på information. Det är möjligt att allt är dokumenterat - men det är inte tydligt var det finns.*
- *Allt ansvar är inte möjligt att detaljreglera. Inte heller önskvärt. De viktiga, centrala dragen i uppdrag och ansvar är själufallet dokumenterade.*

- *Får inte själv bestämma om jag tycker att det behövs mer personal, att ta in på vikariat ex 3 mån, detta ska alltid gå genom ledningsgruppen där man inte alltid ser med samma ögon.*
- *Kan/får ej lönesätta personal vilket leder till stor frustration ett hela tiden kämpa "emot"HRr, Har även ett arbetsmiljöansvar som jag inte kan ta ansvar för och enligt min chef ej går att delegera tillbaka*
- *Vad ska prioriteras om jag inte hinner med allt som åligger mig.*

Vid intervju med regionråd framkommer att centralisering av lönefrågor skett dels mot bakgrund av att minska risken för "löneglidning" inom regionen och dels för att säkerställa en likadan bedömning mellan anställda. Det framhålls att det är viktigt att regionen agerar som en arbetsgivare i lönefrågor. Vidare anger regionrådet att det är viktigt att utnyttja resurserna avseende kompetens inom lönefrågor på ett effektivt sätt.

2.4.2. Bedömning

Vi bedömer att chefer i organisationen i huvudsak har kännedom om riktlinjen för chefs- och ledarskap. Vi bedömer därmed att kontrollmålet är *uppfyllt*.

Vi bedömer att regionstyrelsen till delar har säkerställt att organisationens chefer har tillräckliga förutsättningar för att uppnå "chefens ansvar". Vi bedömer därmed att kontrollmålet till *övervägande del är uppfyllt*.

Dessa bedömningar gör vi utifrån de svar som erhållits i enkäten. Av svaren framgår att ansvaret som chef anses i huvudsak vara väl dokumenterat och att det därmed finns en kännedom om vilka riktlinjer som ligger till grund för uppdraget som chef. Däremot uppfattar vi att det finns en mer fragmenterad bild när det gäller chefs förutsättningar vad gäller balans mellan ansvar och befogenheter. Detta tror vi kan vara uttryck från i synnerhet första linjens chefer som har ett komplext uppdrag i att både styra verksamheten mot regionens målsättningar och samtidigt möta medarbetarnas förväntningar.

Vi noterar vidare att det finns en stor spridning vad gäller antalet medarbetare per chef där en femtedel av cheferna har mer än 30 medarbetare i nuläget. Mot den bakgrunden anser vi att det är viktigt att sträva mot den ambition som angetts med maximalt 30 medarbetare per chef. Detta anser vi är en viktig del i att förbättra chefs förutsättningar i sitt uppdrag.

I flera kommentarer som lämnats i samband med enkäten tas lönesättningsfrågan upp och den upplevda bristen på frihet där man som chef anser sig i olika grad vara styrd av HR. Vi delar uppfattningen att det är angeläget att ha en enhetlig lönesättning inom hela regionen, inte minst med tanke på regionens varumärke som arbetsgivare, vilket förutsätter styrning från HR:s sida. Mot bakgrund av de kommentarer som framkommit kan det finnas anledning att i större utsträckning informera om vilka principer som gäller för lönesättning inom regionen samt vilket "manöverutrymme" en chef har när det gäller beslut om lönesättning, exempelvis i samband med nyanställning.

2.5. Stöd i ledarrollen

Erbjuds organisationens chefer ett önskvärt stöd i sin ledarskapsroll?

2.5.1. Iakttagelser

Av medarbetarpolicyn framgår att chefer i landstinget ges förutsättningar genom kontinuerlig information och utbildning för att kunna slutföra sitt uppdrag och ansvara för arbetsmiljön.

I regionens årsredovisning för år 2017 framgår, avseende chefernas förutsättning att vara ledare i organisationen, att åtgärder vidtagits inom flera områden för att underlätta chefernas vardag. Under år 2017 infördes bland annat en helpdesk kallad HR-direkt för att möta verksamhetens behov av stöd inom HR- och löneområdet. Därutöver har även kompetensbaserad rekrytering införts som metod och inom ramen för detta har chefer, fackliga representanter och HR-medarbetare utbildats. Syftet är att ge en mer kvalitetssäkrad rekryteringsprocess och metoden innehåller verktyg för ökat stöd till chefer, främjar uppgifts-/kompetensväxling och rätt använd kompetens.

Vid intervju framkommer att HR-strateg på HR-avdelningen ansvarar för att tillhandahålla kompetensutveckling för chefer. I årsredovisningen för år 2017 betonas att ledarskapet är centralt för att lyckas med att utveckla och implementera vårdflöden där klinisk vård, forskning och utveckling samverkar för kontinuerliga förbättringar. Utbildningar inom processledning genomförs därför regelbundet. Vidare framgår i årsredovisning för år 2017 samt delårsrapporten för år 2018 att en regiongemensam introduktion för nya chefer samt serier av gruppcoachning för chefer genomförts. Fördjupningsutbildningar genomförs inom områdena arbetsmiljö, rekrytering, kommunikation samt därutöver olika systemspecifika utbildningar.

Två nya chefs- och ledarskapsutvecklingsprogram har introducerats under året: *"Praktiskt ledarskap"* samt *"Chefer som leder chefer"*.

Chefs- och ledarskapsprogram finns dessutom för:

- *"Erfarna chefer"*
- *"Morgondagens chefer"*

Vid intervjuer framkommer att chefs- och ledarskapsprogrammen utvecklats under de senaste två åren och att de program som finns vid granskningstillfället utarbetats mot bakgrund av de behov som identifierats bland annat i samband med enkäter. Programmen innehåller inte utbildning i ekonomifrågor. Stöd i dessa frågor ges enligt uppgift främst från controllers inom respektive division.

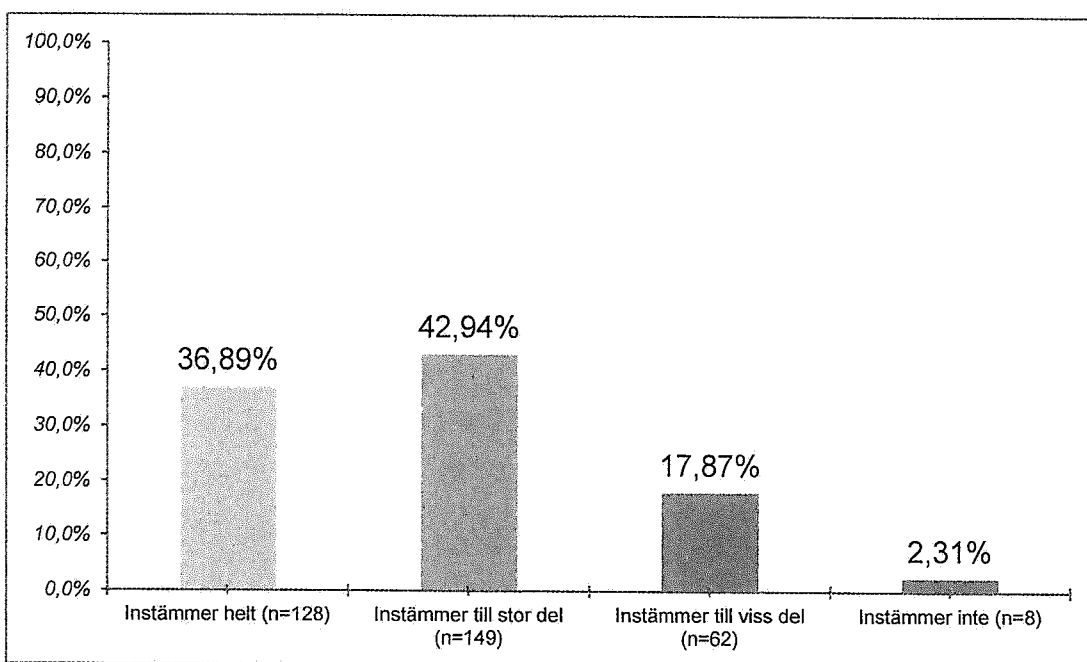
Viss utvärdering av genomförda program uppges ha skett, bland annat genom enkäter. Därutöver finns tankar om att genomföra en uppföljning av genomfört program efter ca ett år. Denna uppföljning syftar till att utvärdera användningen av de verktyg som cheferna fått med sig från respektive program.

Vid intervjuer framkommer att Region Norrbotten under det senaste året arbetat för att utveckla och utvidga en mentorbank av chefer. Bland annat knyts en mentor till varje deltagare i programmet "Morgondagens chefer". I övrigt kan noteras att alla chefer som önskar få en mentor kan få tillgång till detta.

Utöver vad som tidigare nämnts avseende olika program och utbildningar för chefer anordnas en till två gemensamma ledardagar varje år där regionens samtliga chefer samlas utifrån olika teman.

Region Norrbotten har erhållit medel från Omställningsfonden som möjliggör en satsning på förändringsledning under år 2019 och 2020. Syftet med utbildningen uppges vara att öka lägstanivån avseende förändringsledning och att ge chefer förutsättningar att känna trygghet i att leda i en föränderlig organisation. Utbildningarna i förändringsledning kommer enligt uppgift att samordnas med övriga chefs- och ledarskapsprogram. Detta för att skapa enhetlighet exempelvis vad gäller begrepp och uttryck.

Diagram 9: Jag som chef anser att jag har kännedom om vilka frågor som HR-stödet kan bistå med i mitt uppdrag som chef



Svaren indikerar att merparten av respondenterna anser sig ha kännedom om vilka frågor HR-stödet kan bistå med. Dock har knappt 18 procent svarat att de endast till viss del har kännedom om detta. Drygt 2 procent har svarat att de inte alls instämmer i påståendet.

Vi noterar bland fritextsvaren att det råder delade meningar bland de svarande kring hur nöjd man är med HR-stödet. Medan vissa anser att de får god hjälp från HR menar andra att omorganiseringen och införandet av HR-direkt medfört längre ledtider från det att en fråga väcks till att ett svar lämnas. En ytterligare synpunkt är att HR kommit längre från verksamheten och i och med det saknar den lokala kunskap om respektive arbetsplats som en del chefer upplever som viktig:

- *HR-direkt har ökat tillgängligheten när jag behöver hjälp med någon snabb fråga och det är toppen att de sedan en tid tillbaka gör alla anställningsavtal. Tryggt att kunna bolla med HR eftersom man som chef är ensam i vissa frågeställningar.*
- *SAKNAR att ha en HR person som kan min verksamhet. HR-direkt ok för enkla frågor så fort det blir det minsta komplicerat får man inget svar eller en rutin skickat inget stöd i svåra personalfrågor.*

Bland fritextsvaren noteras kommentarer om att det i vissa fall är otydligt vilken hjälp som HR kan bistå med samt att de svar som erhålls från HR-partners kan variera beroende på vem man pratar med. Bland annat nämns att det till viss del upplevs som otydligt avseende när man förväntas vända sig till HR-direkt respektive till divisionens HR-stöd. Flertalet respondenter ger också uttryck för ett behov av ett verksamhetsnära stöd vid exempelvis komplicerade rehabiliteringsärenden, snarare än vägledning per telefon.

- *Otydligt avseende HR i sin helhet. Långa processer, bristande helhetssyn samt kommunikation. Vi måste bli effektivare avseende denna viktiga funktion.*
- *[...]HR-supportfunktionen gällande stöd från HR-partner fungerar inte heller vad gäller lönesamråd. Ansvariga HR-partners har inte alltid kännedom om vad som gäller för de olika områdena. De gör också olika bedömningar så om jag frågar en annan HR-partner en annan dag så får jag ett annat svar. När lönesamrådet görs får jag oftast en exakt summa att förhålla mig till, utan förhandlingsutrymme. Det känns otryggt och tidskrävande när stödet inte fungerar.*
- *Vid svåra ärenden så får man inte som chef ett tydligt stöd, HR organisationen är försämrad då man bollas mellan olika funktioner, HR ger oss chefer olika svar på samma fråga dvs. det saknas verkligen en röd tråd. Som chef får man stå till svars för hur andra HR partner beslutat.*
- *Rehabärenden och lönefrågor är konkreta situationer där stödet inte är tillräckligt.*

I granskningen framkommer att Region Norrbotten har utmaningar vad gäller personal- och kompetensförsörjning. Ett strategiskt arbete kring dessa frågor betonas vara av vikt för att klara framtida uppdrag. Bland annat nämns vikten av att tänka mer långsiktigt avseende rekrytering samt att se till hela organisationen och över enhetsgränserna. Detta innefattar bland annat en marknadsföring av regionen som arbetsgivare samt de yrkeskategorier som finns representerade och behövs.

Enligt uppgift av HR-avdelningen har ett koncept för systematisk kompetensförsörjningsplanering lanserats under år 2018. HR-partners i divisionerna har utbildat cheferna i verktyget och agerat moderatorer i ett antal workshops med ledningsgrupperna i syfte att ta fram kompetensförsörjningsplaner för varje verksamhet och sprida goda exempel.

Ett regionövergripande Bemanningsprojekt pågår där samplanering mellan avdelningar, hälsosamma scheman, minskat beroende av inhyrd personal, effektivare bemanningsplanering m m är i fokus.

- *[...] Jag skulle önska att jag fick aktiv hjälp med tänka ut hur vi ska kunna rekrytera sjuksköterskor, ligga ett steg före och har en strategi för att öka sökande minska flykten ex komma med ett förslag på hur vi kan behålla studenter i organisationen medan de utbildar sig till sjuksköterskor, hjälp med att marknadsföra vår klinik på ett sätt som lockar och sticker ut. Använda lön som ett verktyg i rekrytering.*
- *[...] HR skulle kunna bistå mera med att få fram karriärstegar för övriga yrkesprofessioner utöver sjuksköterskeyrket, för att vi ska bli mer attraktiva som arbetsgivare. Inte minst då övriga professioner också har brist/eller i närtid har brist gällande kompetens, så att vi arbetar PROAKTIVT och mindre med efterhjälpande aktiviteter.*

Att HR mer brett bistår med att dra i vilka mässor och forum vi ska marknadsföra oss på, även gällande övriga yrkesprofessioner. Visa på bredden av yrken inom regionen - offensivt.

- *[...]HR hade också kunnat ha ett helikopterperspektiv gällande hur vi jobbar med kompetensförsörjning, ex. om det finns övertalighet på viss enhet och personalbehov på annan enhet skulle en övergripande HR-funktion kunna ha koll på det och arbeta för att slussa personer mellan olika enheter. Idag kan en viss enhet ha övertalighet samtidigt som någon annan nyrekryterar, och trots att man påtalar det tas ingen hänsyn till det. Detta skulle även kunna användas vid rehabiliteringsarbete, då en medarbetare inte klarar arbete på viss enhet ex. pga. fysiska besvär, men skulle kunna arbeta på annan enhet. Detta skulle kunna göras innan man hamnar så långt fram i rehabiliteringskedjan.*

2.5.2. Bedömning

Vi bedömer att organisationens chefer till stor del erbjuder ett önskvärt stöd i sin ledarskapsroll. Vi bedömer därmed att kontrollmålet är *till övervägande del är uppfyllt*.

Vår bedömning grundar vi på bland annat att regionen tillhandahåller olika ledarskapsprogram som vi uppfattar är anpassade utifrån de olika erfarenheter och förutsättningar som finns bland cheferna. I synnerhet anser vi att utbildning av "nya" chefer är angeläget för att på så sätt ge dem de verktyg och den trygghet som de behöver i sitt nya uppdrag. Vi noterar att utbildning i ekonomifrågor inte ingår i utbildningarna. Mot den bakgrunden och utifrån de synpunkter som framkommit i enkäten, anser vi att det kan finnas anledning att närmare undersöka vilka behov som finns för att rusta cheferna på ett bättre sätt vad gäller ekonomifrågor.

Vi anser att mentorbanken är ett viktigt inslag för att sprida kunskap från erfarna chefer till som precis inlett sin chefskarriär. Med detta arbetssätt skapas förutsättningar för att den "tysta kunskap" som chefer med lång erfarenhet har, kan delas vidare.

Avslutningsvis noterar vi att det bland respondenterna finns ett upplevt förbättrings-
rymme gällande HR-stödet kopplat till frågor om bland annat karriärplanering och kom-
petensförsörjning. Mot den bakgrunden anser vi det angeläget att de synpunkter som
framkommit i rapporten beaktas i det fortsatta utvecklingsarbetet av HR-funktionen.

2.6. Regionstyrelsens uppföljning

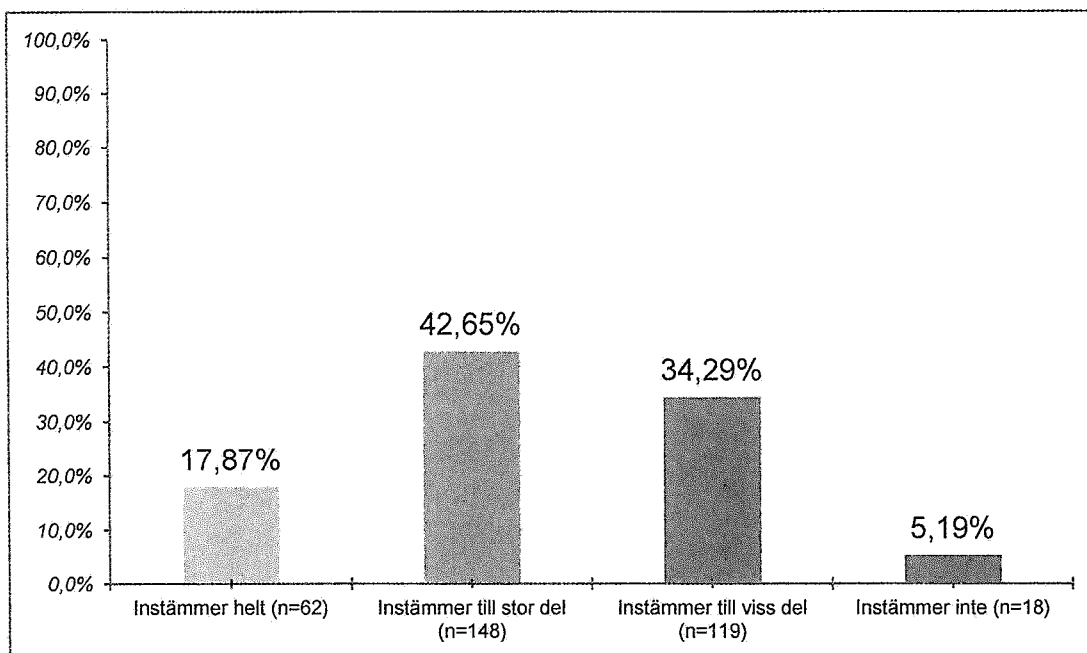
Kontrollerar och följer regionstyrelsen upp det utövade ledarskapet och chefers förutsättningar? Och i så fall, hur sker detta?

2.6.1. Iakttagelser

Vid intervjuer framkommer att regionstyrelsen främst följer upp frågor avseende chefs- och ledarskap i samband med delårsrapport och årsredovisning. Därutöver framhålls även redogörelser avseende medarbetaruppföljning, patientsäkerhetskulturmätning, jämställdhetsmätningar etc. ske vid regionstyrelsens sammanträden under året. Dessa uppges kunna ge signaler om befintliga och kommande behov på området.

I regionens årsredovisning för år 2017 redogörs bland annat för resultat av medarbetarundersökning. Med anledning av problem hos leverantör genomfördes ingen medarbetarundersökning under år 2017 varför redogörelsen är koncentrerad till åren 2014-2016. Det framgår att resultatet från tidigare medarbetarundersökningar visat på höga värden gällande förtroendet för chefer och ledare. Vidare framgår att cheferna fortsatt ser positivt på sina förutsättningar att vara ledare inom regionen.

Diagram 10: Jag som chef upplever att Region Norrbotten i tillräcklig utsträckning följer upp mina förutsättningar att vara chef och ledare



Cirka 60 procent av respondenterna i enkäten instämmer helt eller till stor del i påståendet att regionen i tillräcklig utsträckning följer upp förutsättningarna för att vara chef och ledare. Strax över 5 procent anser att regionen inte följer upp frågan i tillräcklig utsträckning.

I anslutning till påståendet fanns i enkäten möjlighet att i fritext kommentera vilka delar av chefs- och ledarskapet man anser behöver följas upp bättre. Bland annat nämns att

regionen är stor till ytan och att flertalet chefer finns långt ut i organisationen och geografiskt långt från Luleå, vilket i vissa fall medför en upplevelse av att man vid diskussioner och beslutsfattande inte är delaktig i lika hög grad som önskas.

Bland svaren noteras kommentarer kring de ekonomiska förutsättningarna:

- *Man pratar mycket om ekonomi, men inte om kvalitet och vad vi gör.*
- *Jag har ingen tydlig bild av hur mitt ekonomiska ansvar ser ut. Vår controller redovisar enhetens siffror, men huruvida jag skall jobba vidare med vissa frågor vet jag inte.*
- *Jag erbjuds inte de ekonomiska resurserna för att kunna möta nedskärningar och ändå upprätthålla patientsäkerhet.*
- *De ekonomiska förutsättningarna i verksamheten. En mångårig utmaning med stort underskott som jag trots stora åtgärder inte ser tillräcklig effekt av.*

Bland fritextsvaren går vidare att utläsa att uppföljningen från närmaste chef varierar. Exempelvis framhålls att organisatoriska förutsättningar, i form av många underställda samt hög arbetsbelastning, till viss del påverkar möjligheten till uppföljning. I syfte att säkra den befintliga och framtida chefsförsörjningen anser vissa av respondenterna att regionen behöver utveckla en strukturerad och systematisk uppföljning av chefers behov och förutsättningar.

Området *arbetsmiljö* förekommer i flertalet fritextsvar. Bland annat framkommer variationer i chefernas uppfattning om sina kunskaper på arbetsmiljöområdet och huruvida dessa är tillräckliga i en "skarp" situation. Därutöver anser vissa av respondenterna att arbetstiden behöver följas upp då uppdraget ofta kräver fler arbetstimmar per vecka än de planerade 40 timmarna. Antalet underställda medarbetare framhålls som en faktor som påverkar chefers arbetsmiljö utifrån belastning och huruvida man anser sig hinna med att vara en närvarande chef och ledare.

Flertalet respondenter anser att administrativa uppgifter upptar mycket av tiden. Uppgifter av "akut" karaktär framhålls påverka prioriteringsordningen i det dagliga arbetet. Rekrytering av personal uppges uppta mycket tid vilket medför att andra uppgifter kopplade till chefs- och ledarskap blir nedprioriterade. Personalbristen leder i vissa fall till att enhetschefen går in i kliniskt arbete för att klara uppdraget.

- *Begränsa arbetsuppgifter. Kan ju till en stor del vara kopplat till bristande resurser i övrigt, dvs. mindre bra tillgång på kompetent vårdpersonal. Det tar alldeles för stor del att rekrytera. Framför allt inhyrd personal, där det då blir bristande kontinuitet och rätt ofta kvalitetsbrister.*
- *Jag upplever dålig återkoppling på de frågor jag lyfter och då ofta väldigt akuta bemanningsfrågor där jag inte får ihop personalsituationen och signalerar uppåt svaret är att det ska hållas öppet alla vårdplatser och att jag ska beordra vilket blir att jag som EC går in själv och arbetar.*

- *De bör veta vad vi som första-linjes-chefer egentligen gör. Hur mycket som läggs på vårt bord och vad vi inte hinner med.*

Flertalet respondenter nämner vikten av att få visad uppskattning för det arbete som genomförs. Nedan följer några exempel på kommentarer kring vilka delar av chefs- och ledarskapet man anser behöver följas upp ytterligare:

- *Uppdraget är ej tydligt definierat, så det är svårt att följa upp. Det blir lite: gör allt så bra du bara kan. Förutsättningarna ligger på mig själv att lösa... ohållbara situationer läggs ofta tillbaka till mig själv att lösa.*

Jag tycker Regionen är bra på att uppmärksamma sina chefer. Säga. Vi har bra chefer. Muntligen stötta och klappa på axeln. Det är strukturerna som inte fungerar.

- *Jag vet inte riktigt vad jag mäts på... Tyvärr har det inte genomförts några medarbetarundersökningar på ett tag (pga. konkurs, LoU med mera) och de var ett bra stöd för mig att se hur jag uppfattas och vad jag behöver arbeta med (ur medarbetarnas synvinkel). Från ledningshåll (min chef) är det otydligare.*

2.6.2. Bedömning

Vi bedömer att regionstyrelsen till stor del kontrollerar och följer upp det utövade ledarskapet och chefs förutsättningar. Vi bedömer därmed kontrollmålet som *till övervägande del uppfyllt*.

Vi bedömer att regionstyrelsen genomför adekvata uppföljningar av ledarskapet genom bland annat medarbetaruppföljningar, patientsäkerhetskulturmätning samt jämställdhetsmätningar.

Dock anser vi att det finns starka skäl att se över vilka åtgärder som behöver vidtas med anledning av de synpunkter som framkommit i enkätsvaren. Utifrån våra iakttagelser anser vi att det behöver bli en större jämvikt mellan de olika perspektiv som en chef har att ansvara för och följa upp. Vårt intryck är att ekonomifrågorna har tagit en stor del av chefernas uppmärksamhet vilket gjort att övriga perspektiv som verksamhet och personalfrågor hamnat i bakgrunden.

Vad gäller arbetsmiljöaspekten så anser vi att det finns anledning att se över chefernas förutsättningar att hantera sitt arbetsmiljöansvar. Denna fråga blir särskilt viktig om en allvarlig incident skulle inträffa utifrån ett ansvarsperspektiv.

Vi anser avslutningsvis att det är angeläget att mer systematiskt uppmärksamma chefernas egen arbetsmiljö för att på sätt kunna vidta adekvata åtgärder. Detta utifrån de stora krav som ställs på cheferna samt att det inte alltid det finns stöd att tillgå från närmast överordnad chef. Vi bedömer att riktade chefsundersökningar skulle kunna vara ett stöd för att sätta särskilt fokus på chefernas situation och utifrån resultaten i undersökningarna, vidta lämpliga åtgärder.

2.7. Övriga iakttagelser

Utöver de frågor som ställdes i enkäten som har direkt koppling till de kontrollmål som ska besvaras, gavs några ytterligare frågor som har bäring på regionen som arbetsgivare. I följande diagram redovisas de resultat och synpunkter som framkom:

Diagram 11: Jag anser att Region Norrbotten är en attraktiv arbetsgivare för befintliga/framtida medarbetare

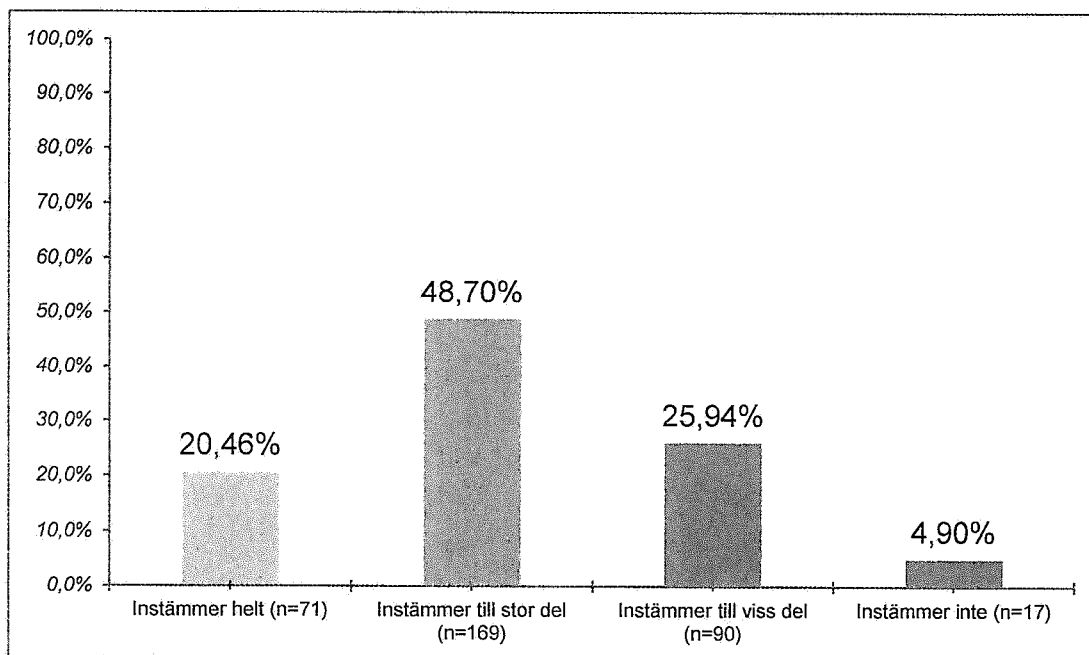
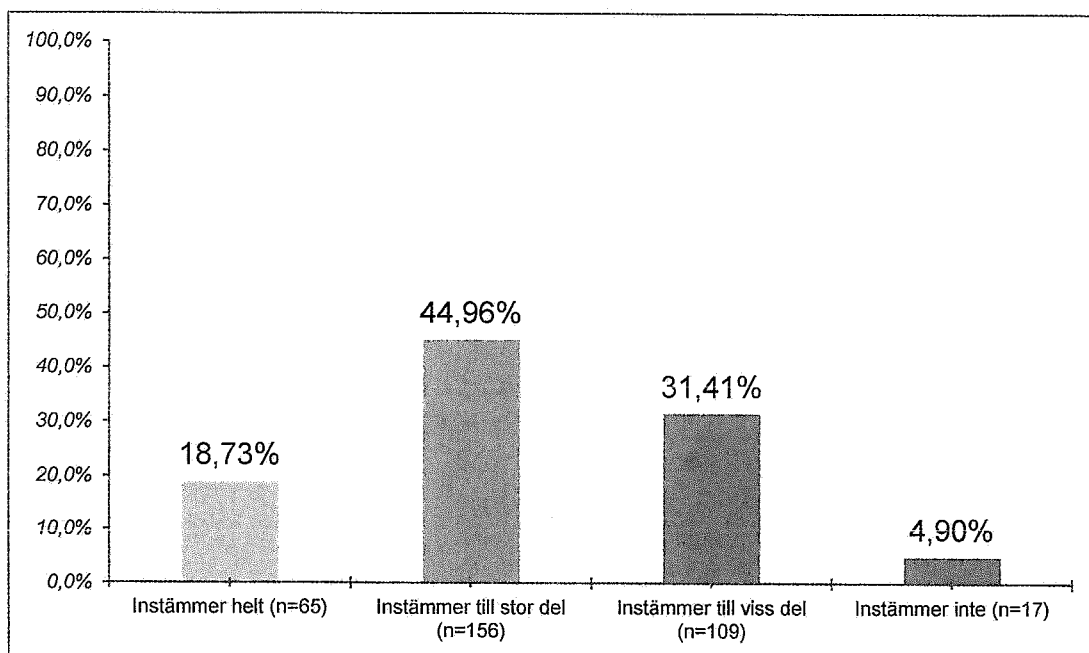


Diagram 12: Jag anser att Region Norrbotten är en attraktiv arbetsgivare för befintliga/framtida chefer



Strax över 31 % av respondenterna instämmer till viss del att regionen är en attraktiv arbetsgivare för befintliga/framtida chefer. Detta är en något högre andel än som anger att regionen är attraktiv för medarbetare (se föregående diagram). Nästan 5 % svarar att Region Norrbotten inte är en attraktiv arbetsgivare, vare sig för medarbetare eller för chefer.

I anslutning till påståendet fanns möjlighet att ytterligare kommentera vad som gör Region Norrbotten till en attraktiv arbetsgivare eller vad som eventuellt behöver stärkas inom området. Bland annat nämns vikten av att vara konkurrenskraftig både vad gäller lön och förmåner. Inhyrd personal är ett återkommande område i kommentarerna, bland annat utifrån att inhyrd personal i lägre grad upplevs intresserade av arbetsmiljöfrågor och utveckling av verksamheten än personal anställd direkt av regionen. Detta kopplas till patientsäkerhet och vikten av att se satsning på egen bemanning som en effektiv och ur både ett arbetsmiljöperspektiv och ekonomisk synvinkel mer hållbar lösning även om det i ett inledande skede riskerar att innebära högre kostnader.

- *Som chef bör man ha en chefslön o inte tillägg. Som det är nu så har medarbetarna mer i grundlön än vad chefen har.*
- *Jag anser att man borde frångå chefsförordnanden och arbeta med tillsvidareanställningar som chef. Jobba för att hitta vägar för att omhänder ta de chefer som väljer att kliva av/säga upp sig. Jobba tydligare med chefs förutsättningar och minska antalet medarbetare under varje chef.*
- *[...] Ska vi bli hyrläkaroberoende, kunna anställa hyrläkare som bor i Södra Sverige, ex deltidsanställningar måste vi kunna erbjuda en helhetslösning, "paket" med lön, boende och resa. Hyrläkare bor ofta söderut och har etablerad familj där och där familj inte är beredda att flytta. Har flera läkare som trivs som kan tänka sig deltidslösning men då behöver man fatta beslut om lönenivåer centralt i frågan för att vi ska kunna matcha dem. De anser förlora för mkt annars.*
- *Region Norrbotten ligger långt efter med satsningar på lön och arbetsmiljö vikt är en förutsättning för att få medarbetare att stanna kvar. Den lönesatsning som nu gjorts på sjuksköterskor i dygnet-runt verksamhet är bra, men man hamnar fortfarande i underkant i jämförelse med vad kommunerna kan erbjuda för lön i äldreomsorgen. Det ska inte skilja så mycket i lön mellan två arbetsgivare i offentlig sektor med samma huvudorganisation (SKL). [...] Så klart kräver nya arbetstidsmodeller, mer personal och mer resurser i budget, men man måste se detta som en investering som lönar sig på sikt.*

Arbetsmiljö och förutsättningar för ledarskap är andra återkommande teman, främst utifrån att en betydande andel chefer uttrycker att mycket tid går åt till administrativa uppgifter, rekrytering och att lösa vardagen snarare än att kunna agera med ett nära ledarskap för sina medarbetare. I synnerhet nämns första linjens chefer i hög grad ha utmaningar vad gäller att få ihop sitt uppdrag och möjligheterna till att vara frånvarande från arbetet begränsade då uppgifterna kvarstår.

- *För chefer är uppdraget både för litet och för stort. För stort för att du gör ett sekreterarjobb 85 % av tiden (enhetschef) och därmed får en enormt stressig vardag. Du hinner inte vara den coach du önskar. Du hinner inte vara delaktig i arbetsmodeller mm. Det finns för lite stöd av HR när en medarbetare får problem. Det hamnar på en enhetschef som inte har verktygen. För litet för att du*

inte har mandaten till mycket. [...] För att göra ett bra jobb för regionen måste man lita på sina chefer. Ge dem egen beslutsrätt.

- *Jag uppfattar att man från ledningen satsar mer på ledarskapsfrågor, mentorskap, ledardagar mm. vilket är nödvändigt om vi ska ha ett bra fungerande ledarskap. Bra ledarskap är också en förutsättning för rekrytering av medarbetare.*

Första linjens chefer, enhetschefer har ofta en orimlig arbetsbörda där vi måste gå in i verksamheten och jobba när vi har brist på personal. Det går ut över ledarskapet och medför stor stress och arbetsbelastning.

- *Den stora bredden på kompetens och på olika verksamheter. Stora utvecklingsmöjligheter som chef. Otroligt bra satsningar på ledarskapet i form av utbildningar, kurser och mentorsprogram. Spännande arbetsplats med avseende på '2035 utmaningarna'. Stora möjligheter att inspirera och coacha medarbetarna till att använda nya arbetssätt. Regionledningen har givit mycket fint stöd till verksamheterna rörande omställning till nya arbetssätt. Det som jag anser behöver stärkas är att ledning och styrning på alla chefsnivåer behöver förtydligas ordentligt så att ansvarsbiten är helt tydlig. Då kommer arbetet med omställningen till nya arbetssätt också att gå fortare.*

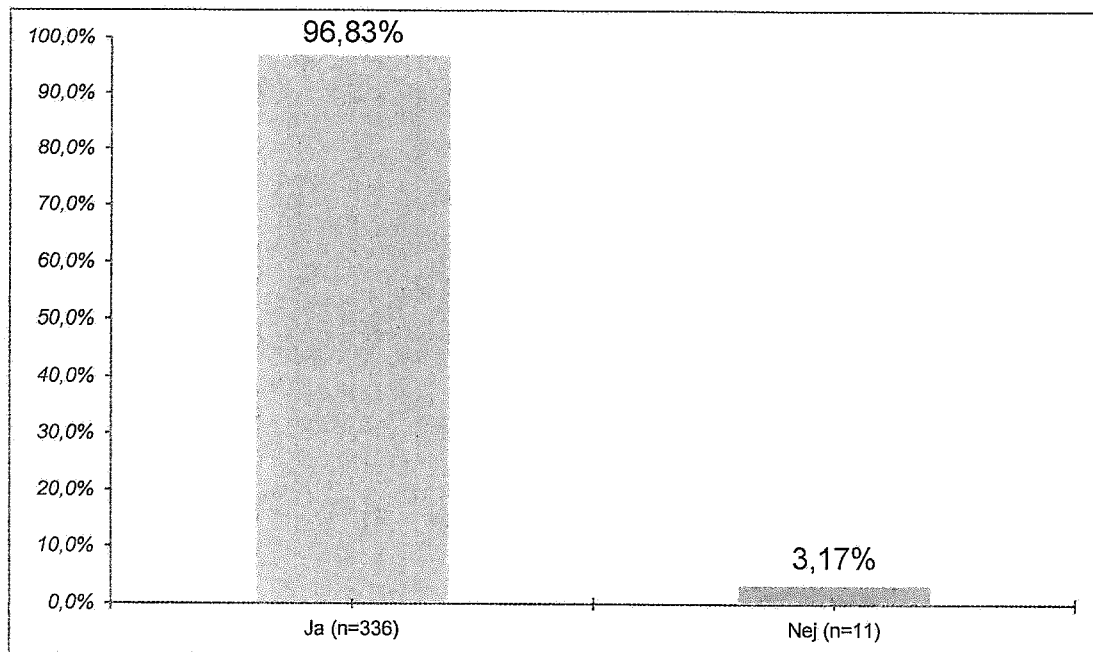
Vi noterar bland fritextsvaren att en betydande andel av respondenterna framhåller möjligheten till egen utveckling och kompetenshöjning som en bidragande faktor till Region Norrbotten som attraktiv arbetsgivare. Bland annat nämns att det finns ett flertal utbildningar, deltagande i olika former av arbetsgrupper och projekt samt även möjlighet att ha en mentor. Mot bakgrund av organisationens storlek anses möjligheterna vara många förutsatt att man kan samverka över gränserna.

Även synen på chefer, medarbetare och regionens varumärke framhålls bland respondenterna som viktig:

- *Jag tycker det är en jättebra arbetsgivare. Trygg att vara anställd. Stor delaktighet som jag inte tror att man ser hos en privat arbetsgivare. Tyvärr är det ett ganska stort chefsförakt och jag tror att chefernas roll/arbete måste stärkas och uppmärksammas på ett tydligare sätt. Framförallt första linjens chefer.*
- *[...] Det som eventuellt behöver förstärkas inom området är att vi syns mer på ett positivt sätt. I media, mässor, universitet och events - vi ska förtydliga att även Region Norrbotten är en viktig del av och bidragande effekt till Norrbottens näringsliv. Tycker inte vi syns så mycket ute i näringslivet som vi borde. Vi ska även lyfta fram de olika yrkesvägar som erbjuds av Regionen; det är inte bara sjukvårdspersonal utan vi har ekonomi, HR, ingenjörer, servicepersonal, tekniker, support, etc. etc. Det som ofta representeras ute är vårdens yrkesvägar men det administrativa och drifttekniska nämns sällan.*

Vi behöver komma ut med allt det positiva och bra vi gör inom Region Norrbotten, inte bara det elände och negativa man läser i media! Detta för att vår befintliga personal kan brösta upp sig och känna stolthet men även för att kunna attrahera våra kommande medarbetare!

Diagram 13: Jag skulle rekommendera en person att börja arbeta inom Region Norrbotten



En indikator på hur chefer ser på regionen som arbetsgivare är benägenheten att rekommendera regionen som arbetsplats till utomstående. Nästan 97 % av respondenterna skulle rekommendera Region Norrbotten som arbetsgivare. Endast cirka 3 % av respondenterna skulle inte rekommendera en person att börja arbeta inom regionen.

2019-02-27



Hans Forsström
Uppdragsledare

Carl-Gustaf Folkesson
Projektledare