

# Granskning av den goda arbetsgivaren

Region Norrbotten

17 april 2024

Projektledare: Carl-Gustaf Folkesson, certifierad kommunal revisor

Projektmedarbetare: Alex Johnston

Kvalitetssäkrare: Kristian Damlin, certifierad kommunal revisor








# Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Norrbotten genomfört en granskning av den goda arbetsgivaren. Syftet med granskningen har varit att granska om regionstyrelsen säkerställer att ändamålsenliga åtgärder vidtas för att behålla samt attrahera medarbetare och chefer.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen **inte helt** har säkerställt att ändamålsenliga åtgärder vidtas för att behålla samt attrahera medarbetare och chefer.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning	
Finns mål och strategier utformade för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer?	Delvis	
Sker ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla medarbetare och chefer?	Delvis	
Sker ett systematiskt arbete för att minska beroendet av hyrbemanning?	Ja	
Sker kontinuerlig uppföljning av om åtgärderna för att behålla och utveckla medarbetare och chefer samt minska beroendet av hyrbemanning får avsedd effekt?	Delvis	
Vidtas vid behov åtgärder (såväl kortsiktigt som långsiktigt)?	Ja	

## Rekommendationer

Utifrån de iakttagelser och bedömningar vi har gjort i denna granskning lämnar vi följande rekommendationer till regionstyrelsen:

- Utforma mål gällande arbetet med att attrahera, behålla och utveckla medarbetarna. Målen bör vara tidsbestämda och möjliga att följa upp.
- Att arbetet för att behålla och attrahera medarbetare bedrivs utifrån en helhetssyn där områden som arbetsmiljö, arbetsvillkor samt kompetensförsörjning utgör ledstjärnor.
- Frigör tid i verksamheterna så att medarbetare och chefer kan delta i fortbildning samt skapa möjligheter till kollegialt lärande inom samtliga verksamheter.
- Utveckla regionens varumärke som arbetsgivare för att både behålla och attrahera medarbetare.

- Genomför fortsatta åtgärder för att stärka chefers förutsättningar vad gäller bland annat tillgång till stöd från HR-funktion samt fastställ en norm för antalet medarbetare per chef.
- Inför särskilda skyddsronder riktade mot chefer i syfte att säkerställa en god arbetsmiljö.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Bakgrund</b>	<b>4</b>
1.2 Syfte och revisionsfrågor	4
1.3 Revisionskriterier	5
<b>2. Granskningsresultat</b>	<b>6</b>
1.1 Mål och strategier för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer	6
1.2 Systematiskt arbete för att behålla och utveckla medarbetare och chefer	10
1.3 Arbete för att minska hyrbemanning	16
1.4 Uppföljning av vidtagna åtgärder	19
<b>Samlad bedömning</b>	<b>25</b>
Rekommendationer	25
Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor	26
<b>Bilaga 1 - Enkätresultat</b>	<b>31</b>

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Region Norrbotten strävar efter att ha en hållbar och jämställd kompetensförsörjning som säkerställer bemanning i verksamheterna i tillräcklig omfattning och med rätt kompetens för att kunna möta nuvarande och framtida behov samt bidra till en ekonomi i balans.

Den inhyrda bemanningen ska minska och en hög andel egna medarbetare skapar bättre förutsättningar för ett långsiktigt utvecklingsarbete. Region Norrbotten är den region i landet som har näst högst andel inhyrd bemanning i förhållande till personalkostnaderna efter Region Västernorrland.

Det är mycket viktigt för regionen att vara en attraktiv arbetsgivare. För att säkra kompetensförsörjningen behöver arbetet fokusera på att utveckla och behålla redan befintliga medarbetare samt attrahera och rekrytera nya medarbetare.

SKR rekommenderar alla regioner att kraftigt minska hyrbemanningen. Genom att minska beroendet av hyrbemanning och stärka arbetsmiljön kan andelen anställd personal successivt öka och kontinuiteten, tryggheten och tillgängligheten för patienterna förbättras. Mot bakgrund av ovanstående har revisorerna utifrån sin bedömning av väsentlighet och risk beslutat att granska arbetet för att behålla och utveckla medarbetare samt chefer.

Granskningen har genomförts i huvudsak utifrån ett medarbetar- och första linjens chefsperspektiv.

## 1.2 Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att granska om regionstyrelsen säkerställer att ändamålsenliga åtgärder vidtas för att behålla samt attrahera medarbetare och chefer.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

1. Finns mål och strategier utformade för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer?
2. Sker ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla medarbetare och chefer?
3. Sker ett systematiskt arbete för att minska beroendet av hyrbemanning?
4. Sker kontinuerlig uppföljning av om åtgärderna för att behålla och utveckla medarbetare och chefer samt minska beroendet av hyrbemanning får avsedd effekt?
5. Vidtas vid behov åtgärder (såväl kortsiktigt som långsiktigt)?

### 1.3 Revisionskriterier

Revisionskriterierna utgörs av:

- Kommunallagen, kap 6 §6.
- Reglementen
- Budget 2023
- Övriga styrdokument med bäring på området

### 1.4 Avgränsning

Granskningen omfattar regionstyrelsen och är avgränsad till hälso- och sjukvårdsverksamheten. Granskningen avser revisionsåret 2023.

### 1.5 Metod

Granskningen har genomförts under perioden januari till mars 2024 och består i huvudsak av tre delmoment; dokumentgranskning av relevanta styrdokument, riktlinjer, rutiner och medarbetarundersökningar, en enkätundersökning riktad till chefer med personalansvar, intervjuer med relevanta tjänstepersoner samt intervjuer med vårdpersonal.

Intervjuer har genomförts med:

- HR-direktör
- Hälso- och sjukvårdsdirektör
- Processledare HR
- Tolv första linjens chefer inom vården
- Tio medarbetare inom vården
- Fackliga företrädare

I vår granskning har en enkät skickats ut till 229 chefer med personalansvar inom divisionerna nära, funktion, länssjukvård 1, länssjukvård 2 samt psykiatri.

Svarsfrekvensen i enkäten uppgick till 64 procent (motsvarande 147 chefer). Två påminnelser har skickats ut till mottagarna av enkäten.

Samtliga intervjuade har getts möjlighet att sakgranska innehållet i rapporten.

I enlighet med PwC:s interna riktlinjer för kvalitetssäkring är rapporten kvalitetssäkrad av Kristian Damlin, certifierad kommunal revisor.

## 2. Granskningsresultat

I följande avsnitt redovisas de iakttagelser som gjorts i anslutning till respektive revisionsfråga. Iakttagelserna grundar sig på utförda dokumentstudier, intervjuer och enkätresultat. Varje avsnitt avslutas med en bedömning. I slutet av rapporten finns en sammanfattande bedömning tillsammans med våra rekommendationer.

### 1.1 Mål och strategier för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer

Vi kommer i detta avsnitt besvara revisionsfrågan avseende huruvida regionstyrelsen fastställt mål och strategier för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer.

#### *Iakttagelser*

SKR framhåller kompetensförsörjning inom välfärden som en av regionernas största utmaningar det kommande decenniet. För att lösa dessa utmaningar belyser SKR vikten av att attrahera, behålla och utveckla medarbetare samt hitta nya lösningar och skapa ett hållbart arbetsliv för anställda inom välfärdssektorn.<sup>1</sup> För att lyckas i arbetet med kompetensförsörjningen är det viktigt att regionerna arbetar mot tydliga mål och beslutade strategier för att behålla befintliga medarbetare och chefer.

Av regionfullmäktiges strategiska målsättningar för år 2023 är det främst målet om en *“Hållbar kompetensförsörjning”* som har bäring på frågan om att behålla samt attrahera medarbetare och chefer. Utöver detta har vi tagit del av underlag som beskriver arbetet med arbetsgivarerbjudandet och dess mål om att Region Norrbotten ska erbjuda alla medarbetare trygga anställningsvillkor, goda förmåner och en utvecklande arbetsmiljö<sup>2</sup>. Avseende förmåner som erbjuds de anställda finns dessa samlade på regionens hemsida<sup>3</sup>. Exempel på förmåner som beskrivs på hemsidan är bland annat karriär- och utvecklingsmöjligheter. Vi har i vår granskning inte tagit del av några övriga regionövergripande målsättningar kopplat till att behålla samt attrahera medarbetare och chefer

Inom ramen för granskningen har vi även tagit del av regionens instruktion för framtagande av kompetensförsörjningsplaner som på övergripande nivå beskriver hur regionen som arbetsgivare ska uppnå en hållbar kompetensförsörjning. Giltighetstid samt beslutsfattare avseende instruktionen framgår inte. Instruktionen beskriver primärt arbetet med att attrahera medarbetare med hjälp av dialog med universitet och högskolor samt planering av övergripande rekryteringsinsatser. Respektive verksamhet har i uppdrag att utarbeta en kompetensförsörjningsplan som ska jämföra nuläge och önskat läge med utgångspunkt från verksamhetens övriga mål, uppdrag och förutsättningar och därmed ingå som en del i verksamhetsplaneringen. Utöver

---

<sup>1</sup> SKR, 2024, *Strategier för att säkra kompetensförsörjningen*

<sup>2</sup> Region Norrbotten, u.å., *Arbetsgivarlöfte, Region Norrbotten* [PPT]

<sup>3</sup> <https://www.norrbotten.se/sv/jobba-hos-oss/anstallningsvillkor-och-utveckling/>

bemanningsbehovet ska kompetensförsörjningsplanen även inkludera det utvecklingsbehov som verksamheten har avseende kompetensförsörjning.<sup>4</sup>

Av de dokument och underlag vi tagit del av framgår inte några särskilda mål för att få fler sjuksköterskor att vidareutbilda sig i syfte att få dem att vilja stanna kvar. Däremot har vi tagit del av gällande rutin för studieförmån. I rutinen framgår att studieförmåner kan nyttjas i verksamheter med rekryteringssvårigheter eller i verksamheter som identifierat ett behov av ny kompetens. Möjligheter till studieförmån omfattar i första hand tillsvidareanställda men kan även omfatta vikarier. Vi noterar att rutinen tydliggör regler avseende exempelvis lön och antal dagar som beviljas för studieledighet. Av rutinen framgår inte några mål avseende studieförmån, exempelvis i vilken utsträckning eller när studieförmån ska ges, annat än att det ska prioriteras enligt med regionens kompetensförsörjningsstrategi samt divisionernas kompetensbehov.<sup>5</sup>

### *Mål och strategier för att behålla och utveckla medarbetare*

Av genomförda intervjuer framgår att medarbetare känner till att det finns ett antal uppsatta mål för att attrahera, behålla och utveckla medarbetare men att det inte alltid är tydligt vilka dessa målen är på detaljnivå samt vilka åtgärder som ska genomföras. Att skapa en god arbetsmiljö är en strategi som lyfts av flera av de intervjuade för att behålla och utveckla medarbetare. I intervju nämns kvalitetsledningssystemet Stratsys och att samtliga mål som verksamheten berörs av ska finnas tillgängliga i detta system.

Medarbetarna lyfter i intervjuerna att de upplever att de saknar information om de långsiktiga målen och strategierna inom sina respektive verksamhetsområden. De mål som diskuteras på exempelvis arbetsplatsträffar (APT) och mål som medarbetare känner till berör i huvudsak arbetsmiljön. Även om arbetsmiljöarbetet framhålls som betydelsefullt, uppger de intervjuade medarbetare att det nuvarande löneläget är ett problem.

Ett antal av de medarbetare som intervjuats framför att de upplever att det råder brist på samverkan och helhetstänk mellan olika kliniker och avdelningar. Detta resulterar i en upplevelse av att arbetet för att behålla och utveckla medarbetare, exempelvis arbetsmiljöåtgärder eller schemafrågor, inte genomförs på ett likartat sätt inom alla verksamheter.

I intervju med fackliga företrädare framförs önskemål om ett mer likartat arbete mellan verksamheterna. Ett exempel som lyfts är möjligheten till hemarbete där arbetsuppgifterna så tillåter. Inom en del verksamheter godkänns att medarbetare och chefer arbetar hemifrån upp till två dagar i veckan. Inom andra verksamheter tillåts hemarbete i mindre utsträckning.

Avseende utvecklingsmöjligheter anges i intervjuer att det finns ett antal olika utbildningar och kurser att gå och att medarbetarna själva behöver ta initiativ till att ta

---

<sup>4</sup> Region Norrbotten, u.å, *Kompetensförsörjningsplan - varför, vad, hur* [PPT]

<sup>5</sup> Region Norrbotten, 2023, *Rutin gällande studieförmån*, Dokument-ID: divlgbashr-4-91



reda på vilka dessa är. En annan aspekt som anges är att arbetsbelastningen begränsar möjligheterna till att kunna genomföra kurser och utbildningar.

### *lakttagelser - mål och strategier för att behålla och utveckla chefer*

Bland de chefer vi intervjuat finns en något större kännedom om uppsatta mål och strategier för att utveckla medarbetare och chefer (se diagram 1 nedan). Flertalet av de intervjuade lyfter exempelvis att de känner till att det finns mål och strategier som syftar till att främja lärande och utveckling inom organisationen. Exempelvis används uppdragsutbildningar och stöd från ledningsgruppen för att hjälpa cheferna att växa och utvecklas i sina roller.

De intervjuades svar speglas även i enkätsvaren från chefer med personalansvar inom hälso- och sjukvården. Av diagram 1 nedan framgår att 67 procent av de svarande cheferna uppger att de instämmer helt eller instämmer till stor del i att de känner till regionens mål och strategier för kompetensförsörjning. Av diagram 2 nedan framgår att 68 procent har svarat att man instämmer helt eller till stor del i påståendet att man har en kännedom om riktlinjer och styrdokument för arbetet med personal- och kompetensförsörjning.

Av fritextsvaren i enkäten framgår bland annat följande:

*“Känner till de förmedlade målen, men har dock upplevelsen att det föreligger viss diskrepans mellan målen och strategierna och det som faktiskt i praktiken tillämpas genom styrningen ner på enhetsnivå, där det ofta blir dubbla budskap.”*

Diagram 1: Enkätresultat: Jag känner till regionens mål och strategier för kompetensförsörjning.

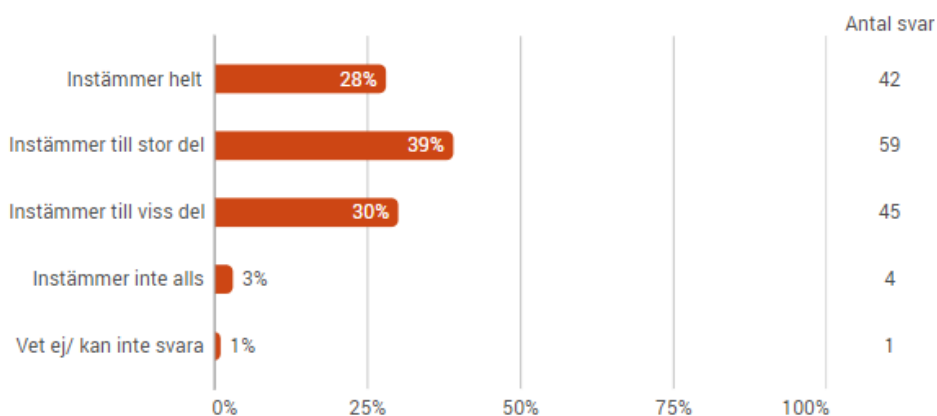
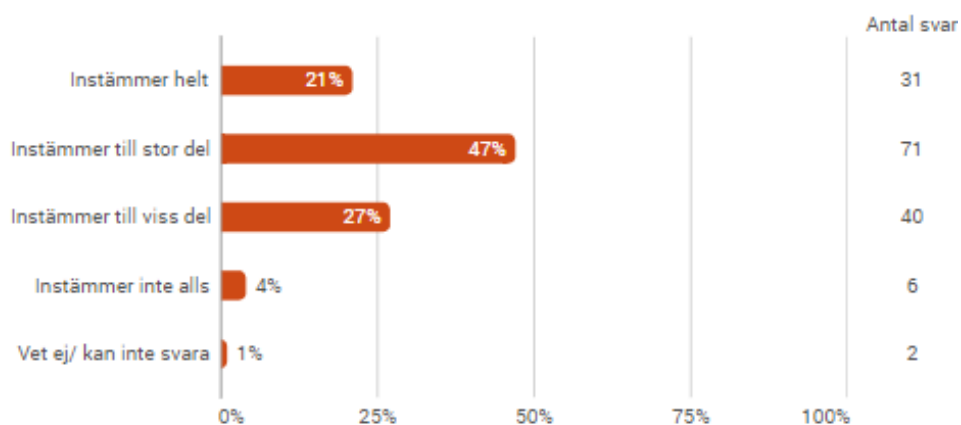


Diagram 2: Enkätresultat: Jag har kännedom om riktlinjer och styrdokument för arbetet med personal- och kompetensförsörjning.



Avseende möjlighet till utbildning uppger flera av de intervjuade cheferna att de i samband med sitt första uppdrag som chef fick ta del av olika chefsutbildningar. Det framförs att dessa utbildningar i relativt hög grad omfattar främst de praktiska aspekterna av chefsuppdraget, exempelvis information om hur administrativa system ska användas. Till mindre del erbjuds ledarskapsutbildningar som berör själva rollen som chef. I dokumentet "Checklista för introduktion av nya chefer" framgår att obligatoriska utbildningar ska genomföras även om det inte framgår mer specifikt vad dessa utbildningar omfattar<sup>6</sup>.

Vad gäller arbetsmiljön uppger cheferna att den höga arbetsbelastningen är en huvudsaklig utmaning för att kunna behålla medarbetare men att arbetsmiljön även är ett problem för cheferna i deras yrkesroll. I vår enkät ställdes frågan om cheferna upplever att man har en hållbar arbetssituation. Av svaren framgår att totalt 78 procent av cheferna instämmer till viss del (35 procent) eller inte alls (43 procent) på frågan om de upplever att de har en hållbar arbetssituation som tillåter tillräckligt mycket tid för återhämtning och reflektion. Av svaren framgår att det finns skillnader på divisionsnivå. Inom *Division funktion* uppger 29 procent av cheferna att de inte alls har en hållbar arbetssituation medan motsvarande värde inom *Division psykiatri* är 50 procent.

<sup>6</sup> Region Norrbotten 2024, Checklista för introduktion av nya chefer

## *Bedömning*

### *Finns mål och strategier utformade för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer?*

#### **Delvis**

Vi bedömer att det till delar finns mål och strategier utformade för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer. Vi anser att regionens arbetsgivarerbjudande utgör en viktig grund för att kunna behålla och attrahera medarbetare och chefer. Vår enkät visar att det finns en relativt god kännedom om mål och strategier samt riktlinjer och styrdokument bland chefer. Av våra intervjuer framgår att kännedomen om målen inte är lika tydlig bland medarbetarna.

Vi noterar att Regionfullmäktige har antagit en målsättning gällande hållbar kompetensförsörjning. Vår granskning visar dock att det inte finns konkreta mål satta för att behålla och attrahera chefer. Vi anser att denna typ av mål hade kunnat bidra till att tydliggöra regionens ambitioner som arbetsgivare i kombination med regionens arbetsgivarerbjudande.

## **1.2 Systematiskt arbete för att behålla och utveckla medarbetare och chefer**

I det här avsnittet kommer vi att besvara frågan avseende huruvida det sker ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla medarbetare och chefer.

### *lakttagelser*

Av de uppgifter vi har tagit del av framgår att arbetet med att behålla och utveckla medarbetare främst sker inom ramen för arbetet med arbetsgivarerbjudandet genom att erbjuda alla anställda trygga anställningsvillkor, goda förmåner och en utvecklande arbetsmiljö. Överlag beskriver både chefer och medarbetare regionen som en trygg arbetsgivare. I intervjuer beskrivs att det inträffar att medarbetare som lämnat regionen för en annan arbetsgivare väljer att söka sig tillbaka igen till regionen tack vare att man haft en bra upplevelse som medarbetare.

De främsta utmaningarna för att kunna behålla och attrahera personal beskrivs genomgående i våra intervjuer vara lönenivån samt en alltför hög arbetsbelastning. Flera av de intervjuade pekar på vikten av att kunna behålla de sjuksköterskor och läkare som arbetat länge. Dessa erfarna medarbetare bidrar med kontinuitet på arbetsplatsen samt en gedigen kompetens. Deras kompetens och erfarenhet skapar trygghet och stabilitet i verksamheterna, både för medarbetare och för patienter.

Det genomförs regelbundna APT-möten (arbetsplatsträffar) där arbetsmiljö ingår som en återkommande punkt på dagordningen. På APT-möten diskuteras eventuella problem i arbetsmiljön samt behov av åtgärder för att säkerställa att arbetsmiljön förbättras. Det nämns också att cheferna försöker anpassa arbetsvillkoren efter individuella behov och önskemål för att om möjligt kunna behålla medarbetarna. Trots dessa insatser

framkommer att både arbetsmiljön och den rådande arbetsbelastningen utgör en stor utmaning för att kunna behålla medarbetare.

Både chefer och medarbetare uppger i intervjuer att regionen har ambitionen att tillämpa en tillitsbaserad styrning av verksamheterna. Flera av dessa uppger dock att organisationen inte i alla delar *upplevs* som tillitstyrd. Chefer har exempelvis ett begränsat utrymme att själva kunna besluta om lönesättning eller utbildningsmöjligheter för sina medarbetare. I intervjuer anges att lönesättande chef har en god kännedom vilken löneutveckling medarbetare bör få eller vilken lön som behöver erbjudas för att kunna rekrytera en ny medarbetare. Cheferna upplever sig dock vara begränsade i sitt handlingsutrymme av HR-funktionen. Konsekvensen kan bli att det uppstår en bristsituation på grund av att man inte kan behålla eller rekrytera en ny medarbetare av löneskäl och att man istället blir tvungen att ta in hyrbemanning för att lösa bemanningssituationen.

Den 1 november 2023 infördes en ny lönesättningsprocess där det framgår att chefer inom Region Norrbotten har ansvaret för lönesättningen och att de ansvarar för att lönesättningen inom den egna verksamheten ligger inom av regionen fastställda ramar och principer avseende lönenivåer. I vår granskning har vi tagit del av en anvisning som syftar till att fungera som ett stöd för chefer och medarbetare inför lönedialog. Det ska hjälpa chefer att tolka lönekriterierna så att kriterierna passar den givna arbetsplatsen.<sup>7</sup>

Därtill har vi även tagit del av en policy som ska bidra till att skapa en samordnad lönebildningsprocess. I denna policy framgår en ansvarsfördelning avseende mandat att lönesätta medarbetare. I denna policy framgår att lönesättande chef har mandat att besluta om lönenivåer inom ramen för vad som är den rekommenderade lönenivån medan verksamhetsområdeschef har mandat att besluta om lönenivåer utanför rekommenderade nivåer, upp till percentil 90.<sup>8</sup>

De fackliga företrädare som intervjuats lyfter även de att den tillitsbaserade styrning inte är tydlig i den löpande verksamheten. Framför allt vad gäller lönesättning då medarbetarna förväntar sig att närmaste chef ska kunna fatta ett beslut i frågan. Enligt uppgift är det i realiteten så att en chef först måste förankra sitt beslut hos överordnad vilket innebär att processen kan dra ut på tiden innan en medarbetare får ett besked om sin lön.

### *Arbete för att behålla och utveckla medarbetare*

En åtgärd som genomförts för att behålla medarbetare är att regionen år 2018 införde en särskild satsning på sjuksköterskor och barnmorskor. Denna satsning innebär att legitimerade sjuksköterskor och barnmorskor som arbetar i dygnet-runt-verksamhet får ett särskilt lönepåslag om 2 500 kr i månaden.<sup>9</sup> Därtill har även den dubbla

---

<sup>7</sup> Region Norrbotten, 2023, *Anvisning för att arbeta med regiongemensamma lönekriterier*. Dokument-ID: ARBGRP261-4-522

<sup>8</sup> Region Norrbotten, 2024. *Lönebildning i Region Norrbotten*. Dokument-ID: ARBGRP261-4-1469

<sup>9</sup> Region Norrbotten, 2018, *Tillämpningsanvisning - Enskilt arbetsgivarerbjudande extraordinär*

OB-ersättningen som gäller från den 1 september 2023 bidragit till att höja lönenivåerna. Dessa satsningar omnämns i positiva ordalag i våra intervjuer med medarbetare, chefer samt fackliga företrädare.

De goda möjligheterna till att kunna utvecklas i sin yrkesroll inom regionen framhålls i intervjuer som ett av de främsta motiven till att fortsätta som anställd inom regionen. Inom Region Norrbotten finns möjlighet för vissa yrkesgrupper att erhålla lön under studietiden. Denna möjlighet finns exempelvis för de medarbetare som vill läsa en specialistutbildning. I intervjuer framhålls dock att den tid som arbetstagaren får avsatt till studier inte är tillräcklig vilket resulterar i att den anställde behöver investera av sin fritid i utbildningen. Exempelvis får sjuksköterskor som ska studera på halvtid, en kompensation i form av nedsatt arbetstid med 25 procent. I intervjuer understryks möjligheten till att kunna ta del av specialistutbildningar kan vara individberoende, dels då det är beroende av stöd från närmaste chef men dels också beroende på medarbetarens motivation och förutsättningar att kunna investera egen tid i utbildningen. De medarbetare vi har intervjuat lyfter möjligheter till kompetensutveckling och specialisttjänstgöring som viktiga aspekter för att kunna behålla medarbetare.

Vår granskning visar att det sker olika lokala initiativ i arbetet för att behålla och utveckla medarbetare. Ett exempel är att det anordnas möjligheter för medarbetare att delta i seminarietillfällen som hålls av regionens egna medarbetare, ofta specialistläkare. Dessa tillfällen beskrivs som mycket uppskattade eftersom de ger möjlighet för medarbetare att få ta del av rekommendationer och lärdomar som är till nytta för dem i deras yrkesutövande. På grund av hög arbetsbelastning och brist på medarbetare har dock vissa verksamheter svårare än andra att ge medarbetare möjlighet till kompetensutveckling och utbildning.

Ett antal av de intervjuade lyfter att de tillsammans med sin närmaste chef utformat en individuell kompetensutvecklingsplan. I kompetensutvecklingsplanen beskrivs olika fokusområden för medarbetaren och kan exempelvis innehålla vilka utbildningar som ska genomföras framöver. Vi noterar dock att inte alla medarbetare som vi intervjuat, har en kompetensutvecklingsplan. Inom ramen för granskningen har vi tagit del av rutinen "Checklista introduktion av ny medarbetare" som belyser ett antal steg som chefen ska säkerställa vid nyanställning av en medarbetare. En av dessa steg innefattar exempelvis att medarbetaren ska genomgå obligatoriska utbildningar och att medarbetaren och chefen bör diskutera huruvida medarbetare upplever att de behöver ytterligare information, stöd eller kompetensutveckling inom något särskilt område<sup>10</sup>. Vi noterar dock att det av underlaget inte framgår hur en kompetensutvecklingsplan ska vara utformad.

---

*satsning för sjuksköterskor och barnmorskor.*

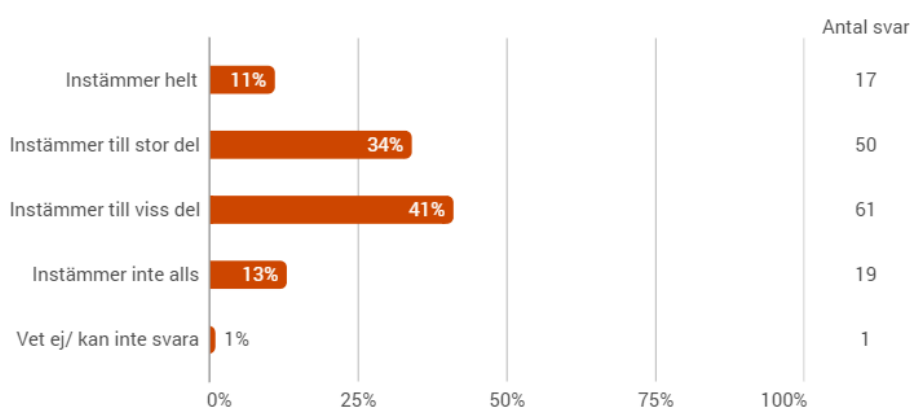
<sup>10</sup> Region Norrbotten, 2023, *Checklista introduktion av ny medarbetare*

### Arbete för att behålla och utveckla chefer

Inom regionen erbjuds ett antal utbildningar för chefer. Av de underlag vi tagit del av framgår att det finns ett antal kurser och utbildningar för chefer när de först påbörjar en tjänst som chef men även utbildningar för chefer som är mer seniora i sitt uppdrag eller för chefer som leder andra chefer.<sup>11</sup>

Vår enkät (diagram 3 nedan) visar att 45 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del att de får den kompetensutveckling som de behöver för att lyckas i sitt uppdrag medan 54 procent som uppger att de inte får den kompetensutveckling de behöver för att lyckas i sitt uppdrag som chef.

Diagram 3: Enkät svar, jag som chef får den kompetensutveckling jag behöver för att lyckas och utvecklas i mitt uppdrag som chef



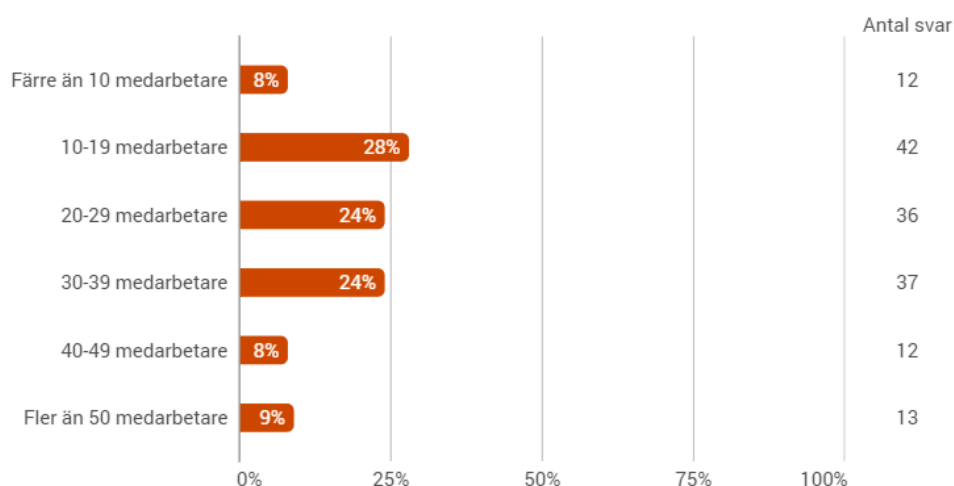
En utmaning som flertalet chefer uppger i intervjuer är att man har en hög arbetsbelastning till följd av att man har ansvar för ett stort antal medarbetare (sk kontrollspann). Cheferna beskriver att detta i vissa situationer skapar en känsla av otillräcklighet. I vissa fall har chefer vi talat med ansvaret för över 50 medarbetare. Även enkätresultaten (se diagram 3) speglar det stora ansvaret där 65 procent av de svarande cheferna har ansvar för 20 eller fler medarbetare. Den höga arbetsbelastningen gör också att chefer upplever att de själva inte har möjlighet att ta del av kompetensutvecklingsmöjligheter i den utsträckning som de hade önskat.

Av fritextsvaren i enkäten framgår bland annat följande:

*“Utbildningar finns men pga det dagliga arbetet med att lösa bemanningsfrågor och andra ålagda uppgifter prioriteras utbildning bort.”*

<sup>11</sup> Region Norrbotten, 2022, Insidan, Kunskap & Utveckling Chef - chef- och ledarutveckling

Diagram 4: Enkätresultat, antal medarbetare per chef



Av genomförda intervjuer framgår att en förhållandevis stor del av chefernas arbetstid ägnas åt administrativa uppgifter, framförallt schemaläggning och rekrytering. Vissa av de intervjuade framför en önskan om att ha en teamledare för att få avlastning med exempelvis schemaläggning. Detta skulle också kunna göra arbetet med schemaläggning mindre sårbart vid exempelvis sjukdom.

En viktig förutsättning för chefer när det gäller att kunna stötta sina medarbetare är tillgången till stödfunktioner som exempelvis HR-stöd. Flera av de intervjuade framför att rutinen för att få hjälp från HR genom att skapa ett ärende via ett digitalt formulär skapar frustration. Enligt uppgift kan dock HR kontaktas även per telefon för vidare hjälp. Chefer upplever att det ibland tar längre tid eftersom ärendet måste beskrivas skriftligt för att få hjälp. Tidigare kunde en chef ringa sitt HR-stöd och få svar direkt vilket var uppskattat. I gengäld har informella chefsgrupper bildats som agerar som stöd till varandra i olika ärenden. Denna utveckling har drivits på mot bakgrund av att HR-organisationens omfattning har minskat. Det finns ett behov av stöd inom rehabiliteringsärenden och arbetsmiljöfrågor för att kunna behålla och utveckla medarbetare och chefer. Vid utlandsrekryteringar har det tidigare funnits hjälp från HR-personal med flytt och boende, men nu får cheferna fått ta på sig dessa uppgifter själva, vilket är tidskrävande. Företagshälsovården beskrivs som att vara tillgänglig och snabb i att erbjuda stöd vid allvarliga ärenden vilket cheferna framhållit vara ett viktigt stöd men också en viktig åtgärd som vid behov kunnat erbjudas till medarbetare.

Av diagram 5 nedan framgår att majoriteten (55 procent) av de svarande cheferna uppger att de instämmer till viss del eller inte alls avseende har tillräcklig tillgång till stöd i deras chefsroll.

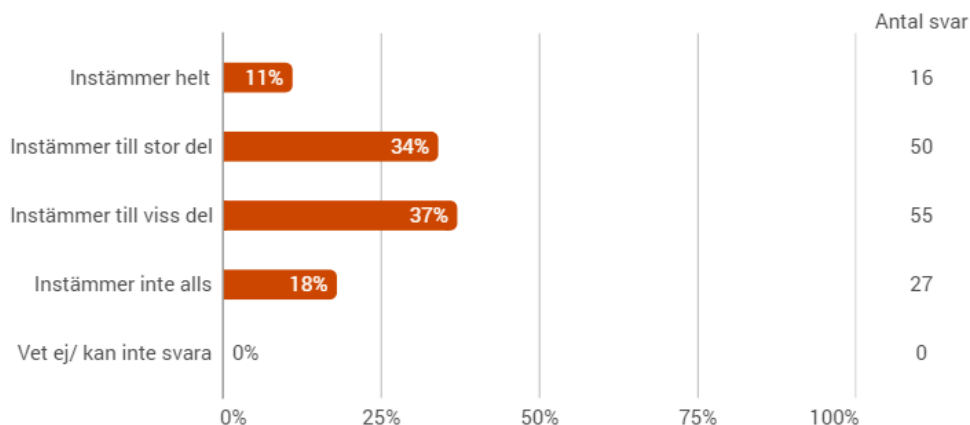
I fritextsvaren till enkäten lämnades bland annat följande kommentarer::

*"Önskar att jag hade mer stöd och hjälp från HR i hela processen, både vid annonsering, rekrytering, intervjuer, ta referenser".*

*“Stöd från närmaste chef finns. men åtgärder från hjälpfunktioner som HR och kommunikations avd har varit väldigt sparsamt. de har mest fokuserat på Sunderby sjukhus . Börjar sakteliga bli bättre”*

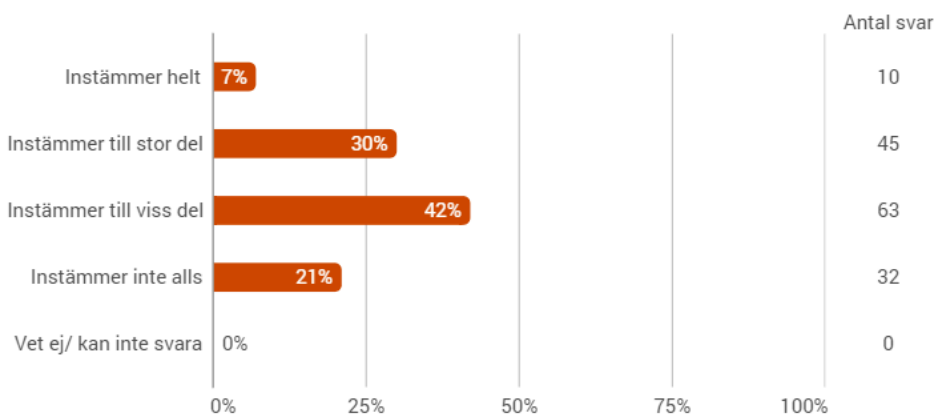
*“Råd och stöd finns att tillgå men stora delar av min arbetstid slukas av administration som jag inte ser som värdeskapande, då stödfunktioner saknas, vilket leder till svårigheter att arbeta strategisk och verksamhetsutvecklande.”*

Diagram 5: Enkät svar, tillgång till stöd för att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare.



Av enkätundersökningen (diagram 6) framgår att 21 procent av cheferna inte alls instämmer i frågan om att det genomförs tillräckliga åtgärder för att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare.

Diagram 6: Enkät svar, åtgärder för att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare.



Av fritextsvaren i enkäten framgår bland annat följande kommentarer:

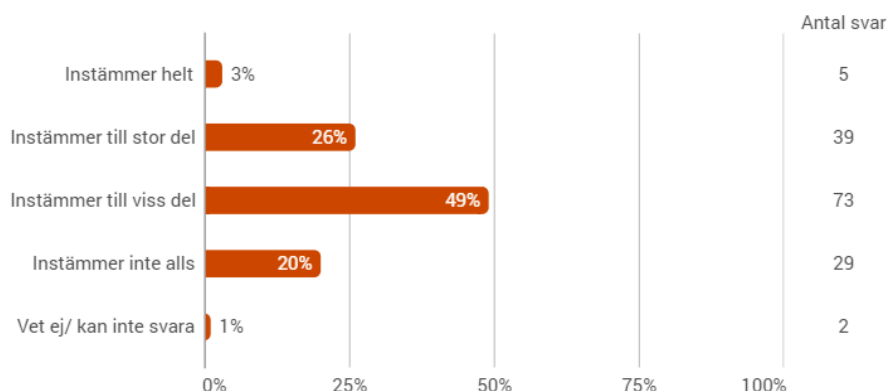
*“Önskar jag hade mer tid till att stötta och hjälpa till att utveckla medarbetarna /avdelningen. Känslan är att vi enhetschefer släcker bränder istället för att ha tid med personalen.”*

Avseende regionens arbete med arbetsgivarvarumärket (diagram 7) svarar cirka en tredjedel (29 procent) av cheferna att de instämmer helt eller instämmer till stor del i frågan om de upplever att det bedrivs ett strategiskt arbete med regionens arbetsgivarvarumärke (arbetsgivarlöfte) för att lyckas attrahera, rekrytera och behålla



medarbetare. Vidare är det 73 procent av respondenterna som uppger varumärket som neutralt eller svagt.

Diagram 7: Enkätresultat, strategiskt arbete med regionens arbetsgivarvarumärke.



### Bedömning

*Sker ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla medarbetare och chefer?*

#### Delvis

Vår samlade bedömning är att det till delar sker ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla medarbetare och chefer. Vår granskning visar att särskilda lönesatsningar har genomförts för barnmorskor och sjuksköterskor samt beslut om att ge dubbel OB-ersättning. Vidare noterar vi att möjligheterna till utveckling i sin yrkesroll, bland annat möjlighet till specialistutbildning, framhålls som en viktig behålla-faktor. Ett bra exempel enligt vår mening är den fortbildning som sker i seminarieform som en form av "kollegialt lärande".

Dock kan vi konstatera både utifrån våra intervjuer samt enkätundersökningen att det finns behov av ytterligare åtgärder, exempelvis vad gäller att stärka regionens varumärke som arbetsgivare. Vi bedömer vidare att chefernas förutsättningar vad gäller antalet medarbetare per chef samt behov av stöd behöver uppmärksammas.

### 1.3 Arbete för att minska hyrbemanning

I det kommande avsnittet kommer vi att besvara frågan avseende huruvida det sker ett systematiskt arbete för att minska beroendet av hyrbemanning i Region Norrbottens vårdverksamheter.

#### lakttagelser

Mot bakgrund i de ekonomiska utmaningar som de svenska regionerna står inför understryker SKR vikten av att regionerna minskar beroendet av inhyrd personal och de ökade kostnader som hyrbemanningen medför. SKR belyser även att minskad

hyrbemanning är viktigt för att kunna öka kontinuiteten och tryggheten för patienter, stärka arbetsmiljön och säkra en långsiktig kompetensförsörjning.<sup>12</sup>

Den 22 september beslutade SKR:s styrelse att rekommendera samtliga regioner att kraftigt minska användning av hyrbemanning och att regionerna ska inkomma med beslut om rekommendationen senast den 31 december 2023.<sup>13</sup>

Sedan januari 2024 finns ett regiongemensamt avtal med en gemensam prissättning för hyrbemanning i vården. Samtliga regioner kommer under år 2024 ansluta till avtalet. Syftet med detta är att alla regioner ska avropa bemanningstjänster på ett mer likartat sätt.<sup>14</sup> Av regiondirektörens rapport daterad 12 mars 2024 framgår att Region Norrbotten kommer att ansluta sig till avtal den 1 april 2024.<sup>15</sup>

Användning av hyrbemanning inom Region Norrbotten beskrivs i intervju ha ökat väsentligt sedan pandemin. I tjänsteskrivelse från år 2023 framgår att kostnaderna för hyrbemanning har ökat med nästan 100 procent på ett år vilket är den största ökningen bland alla regioner i Sverige. Kostnaderna för hyrbemanning uppgick under första halvåret 2023 till drygt 17 procent av de totala personalkostnaderna.<sup>16</sup> Detta kan jämföras med 4,9 procent av de totala personalkostnaderna för samtliga regioners hälso- och sjukvård under första halvåret år 2023<sup>17</sup>.

Den 7 december 2023 beslutade Region Norrbottens regionstyrelse att, i linje med SKR:s rekommendation, kraftigt minska användningen av hyrbemanning. I samband med detta beslutades även att Region Norrbotten ska samverka i Norra sjukvårdsregionen för att minska behovet av hyrbemanning.<sup>18</sup> Det första delmålet var att minska andelen inhyrd personal med 20 procent jämfört med november 2023. Det andra delmålet var att minska andelen inhyrd bemanning med ytterligare 10 procent fram till 1 april 2024. För att lyckas med mål finns en operativ gruppering inom regionledning som träffas veckovis för att diskutera erfarenheter samt identifiera risker och lösningar.<sup>19</sup>

Av de uppgifter vi har tagit del framgår att regionstyrelsen pekar på en möjlig risk med en minskad hyrbemanning, nämligen att det kan innebära att tillgängligheten till viss vård på vissa platser inom regionen kan komma att försämrans på kort sikt<sup>20</sup>. Av Regionstyrelsens plan 2024–2026 framgår utvecklingsområden och förtydliganden om att huvuduppdraget inom kompetensförsörjning är att skapa aktuella kompetensförsörjningsplaner inom alla verksamhetsområden, stärka ledarskapet samt att utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet.<sup>21</sup>

---

<sup>12</sup> SKR, 2024, *Krafttag mot hyrbemanning i vården ger resultat*

<sup>13</sup> SKR, 2024, *Meddelande från styrelsen NR 13/2023, Ärenden: SKR2023/01041*

<sup>14</sup> SKR, 2024, *Krafttag mot hyrbemanning i vården ger resultat*

<sup>15</sup> Region Norrbotten, 2024, *Regiondirektörens rapport 12 mars 2024*

<sup>16</sup> Region Norrbotten, 2023, tjänsteskrivelse. Dnr NLL-01227-2023

<sup>17</sup> SKR, 2024, *Meddelande från styrelsen NR 13/2023, Ärenden: SKR2023/01041*

<sup>18</sup> SKR, 2024, *Meddelande från styrelsen NR 13/2023, Ärenden: SKR2023/01041*

<sup>19</sup> Region Norrbotten, 2024, *Regiondirektörens rapport 12 mars 2024*

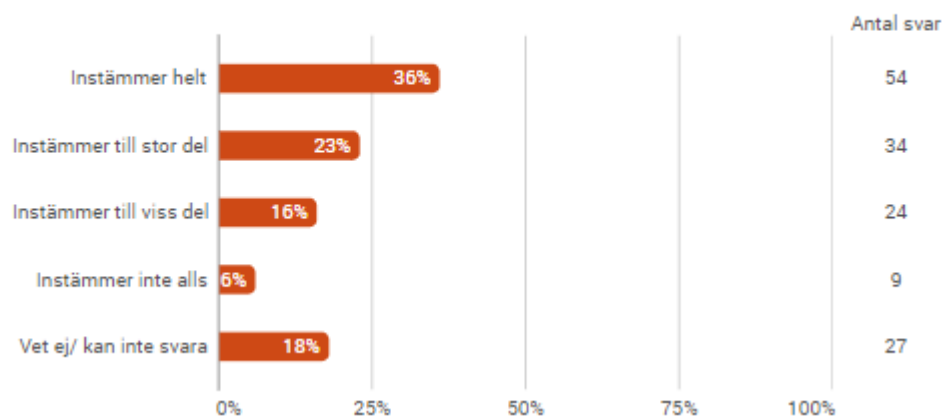
<sup>20</sup> SKR, 2024, *Meddelande från styrelsen NR 13/2023, Ärenden: SKR2023/01041*

<sup>21</sup> Region Norrbotten, uå, *Regionstyrelsens plan 2024-2026*

Ett flertal av de chefer som vi har intervjuat understryker att de anser att det är bra att åtgärder vidtas för att minska regionens beroende av hyrbemanning. Vidare uppges att det kontinuerligt kommuniceras att hyrbemanningen ska minskas men att det inte är tydliggjort hur detta ske i praktiken, exempelvis hur regionen ska arbeta för att behålla befintliga medarbetare och rekrytera nya medarbetare. Detta återspeglas även i fritextsvaren i enkäten. Det framhålls bland annat att det var en bra åtgärd att OB-ersättningen för personal som arbetar natt höjdes men att detta inte är tillräckligt.

Enkätresultaten (diagram 8 nedan) visar att majoriteten (59 procent) av de svarande känner till hur de ska arbeta för att minska hyrbemanningen inom sitt ansvarsområde. Vi noterar även att 18 procent uppger att de inte kan svara på frågan på hur de ska arbeta för att minska hyrbemanningen vilket kan indikera att det finns oklarheter. Sett till enkätsvaren råder inga påtagliga skillnader mellan de olika divisionerna.

Diagram 8: Enkät svar, chefer känner till hur de ska arbeta för att minska beroende av hyrbemanning



De intervjuade cheferna beskriver att budskapet som förmedlas till medarbetare och chefer är att regionen inte har för avsikt att helt avsluta nyttjandet av hyrbemanning vilket de intervjuade i huvudsak anser är en rimlig avvägning. Detta mot bakgrund av att en viss grad av hyrbemanning är nödvändig för att upprätthålla en vård som är patientsäker. Exempelvis finns det inom många områden en brist på bakjourer, vilket kräver att inhyrda läkare används för att täcka behoven.

I våra intervjuer framförs att det är i vissa fall kan uppstå en friktion mellan å ena sidan verksamhetens behov och HR-funktionen å andra sidan när det gäller tillgång till hyrbemanning. De intervjuade pekar att det inte alltid finns en förståelse från HR-funktionen för vilka behov som verksamheten har kopplat till hyrbemanning och att en begränsning av tillgången till hyrbemanningen innebär att ett stort ansvar läggs på enhets- och verksamhetschefer att lösa med bemanningsutmaningen. De korta avropen gällande hyrbemanningen på två månader i taget orsakar en viss press i verksamheten eftersom schemaläggande chef inte vet hur man kommer att kunna lösa bemanningsutmaningen på sikt. Eftersom många verksamheter är beroende av hyrbemanning, exempelvis för att det inte finns läkare med rätt specialisering att tillgå i

närområdet behövs stafettläkare. Flera av de intervjuade lyfter exempelvis att man inte vet hur man kommer att kunna lösa bemanningen inför kommande sommar.

En synpunkt från de intervjuade är ett önskemål om en tydligare kommunikation till allmänheten när det gäller vilka konsekvenser som en minskad hyrbemanning medför när det gäller tillgång till vårdplatser. I någon av intervjuerna uttrycktes att budskapet till allmänheten borde vara i termer av *“vilken vård kan du som patient förvänta dig när du besöker regionen”*. Ett sådant klarläggande från regionledningens sida anses av de intervjuade vara viktigt för att minska känslan av att inte räcka till som medarbetare.

Flertalet medarbetare lyfter vikten av att få ta del av utbildning och på så vis kompetensutveckling i sin roll, man ser också att ökad kompetens är viktigt för att på sikt minska behovet av inhyrd specialistkompetens. Det beskrivs att ett antal enheter är underbemannade, vilket gör det svårt att skicka medarbetare på utbildning.

I intervjuer lyfts att det finns ett behov av att bli mer flexibel i hur man arbetar för att locka medarbetare. Givet den geografiska utmaningen är det svårt att kunna rekrytera specialistkompetenser till vissa områden inom Region Norrbotten. Ett exempel som lyfts är möjligheten till ferietjänster med längre semester och vara mer lyhörda för att fler ska kunna få ihop livspusslet och arbeta kvar inom regionen. Ett ytterligare exempel som lyfts är möjligheten till barnpassning som en åtgärd för att fler ska kunna arbeta på obekvämt arbetstid. Det kan också handla om att säkerställa att den ordinarie, fasta personalen kan avlasta kollegor på andra mottagningar. Flertalet intervjupersoner framhåller att flexibiliteten i hur man lockar medarbetare kommer att bli allt viktigare i takt med att gruvorna och industrin växer och lockar många arbetstagare, även från vården.

### *Bedömning*

#### *Sker ett systematiskt arbete för att minska beroendet av hyrbemanning?*

#### **Ja**

Vi bedömer att det till övervägande del sker ett systematiskt arbete för att minska beroendet av hyrbemanning. Vi gör denna bedömning mot det beslut som regionstyrelsen fattade i december (2023:259) *“Rekommendationer för att minska användningen av hyrbemanning i regionens verksamheter”*.

Vi kan konstatera av enkätresultaten indikerar att beslutet om minskad användning av hyrbemanning även har nått ut i verksamheterna.

Vi noterar de synpunkter som framförts i vår granskning gällande de utmaningar som uppstår i verksamheten kopplat till beslutet om minskat behov av hyrbemanning, bland annat möjligheterna till att kunna bemanna verksamheterna i tillräcklig utsträckning för att kunna möta medborgarnas förväntningar och behov.

## 1.4 Uppföljning av vidtagna åtgärder

I det kommande avsnittet kommer vi att besvara frågan om det sker en kontinuerlig uppföljning av om åtgärderna för att behålla och utveckla medarbetare och chefer samt minska beroendet av hyrbemanning får avsedd effekt

### *lakttagelser*

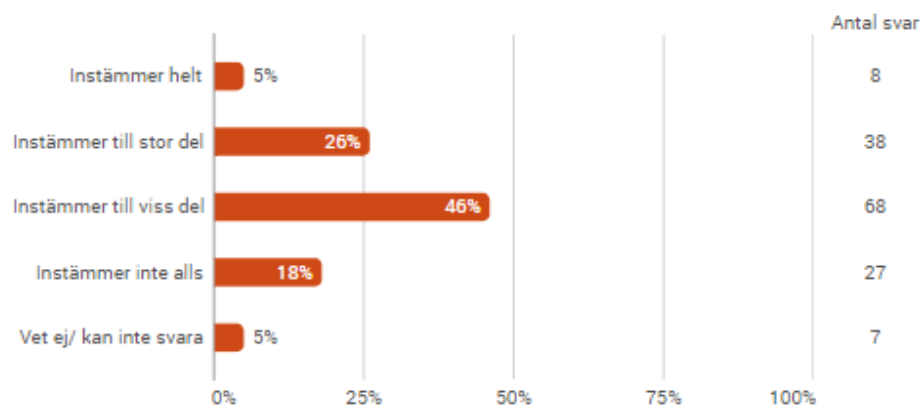
Av intervjuerna framgår att uppföljning av åtgärder för att behålla befintlig personal och minska hyrbemanningen sker på olika vis. Bland de regionövergripande uppföljningarna, kan exempelvis nämnas medarbetarenkäten som riktar sig till samtliga medarbetare inom Region Norrbotten och syftar till att undersöka bland annat arbetsmiljön. Inom ramen för granskningen har vi tagit del av resultaten för medarbetarundersökningen som genomfördes år 2022 och som framförallt fokuserade på arbetsmiljön. Sedan år 2022 har ingen ytterligare medarbetarundersökning genomförts.

I revisionsfråga 3 redogjordes för de delmål som satts kopplat till beslutet om minskat beroende av hyrbemanning. Det första delmålet som innebar andelen inhyrd personal skulle minska med 20 procent jämfört med november 2023 har uppnåtts enligt vad som framgår av regiondirektörens rapport, daterad den 12 mars 2024. Av rapporten framgår följande *“Första delmålet med att minska andelen inhyrd bemanning med en femtedel jämfört med november 2023 är uppnått och nu fortsätter arbetet med att minska andelen inhyrd bemanning med ytterligare 10 procent fram till 1 april. För att lyckas med detta träffas en mer operativ del av regionledningen varje vecka för att tillsammans dela erfarenheter, identifiera risker och hitta lösningar”*.

Vid tidpunkten för granskningen var det ännu inte klarlagt om målet med att minska andelen inhyrd bemanning med ytterligare 10 procent fram till 1 april 2024 är uppnått.

I vår enkätundersökning (se diagram 9 nedan) visar att merparten (64 procent) instämmer till *viss del eller inte alls* i frågan om de upplever att regionen genomför kontinuerlig uppföljning av effekten av vidtagna åtgärder för att behålla och utveckla medarbetare och chefer. Bryts resultatet ned på divisionsnivå skiljer sig svaren något där endast 49 procent inom *Division nära* upplever att regionen inte genomför kontinuerlig uppföljning av effekterna jämfört med 75 procent för *Division länssjukvård 1*. Fritextsvaren visar även att det finns önskemål om att medarbetarundersökningen bör genomföras mer frekvent samt att det bör ges möjlighet till att kunna kommentera svaren.

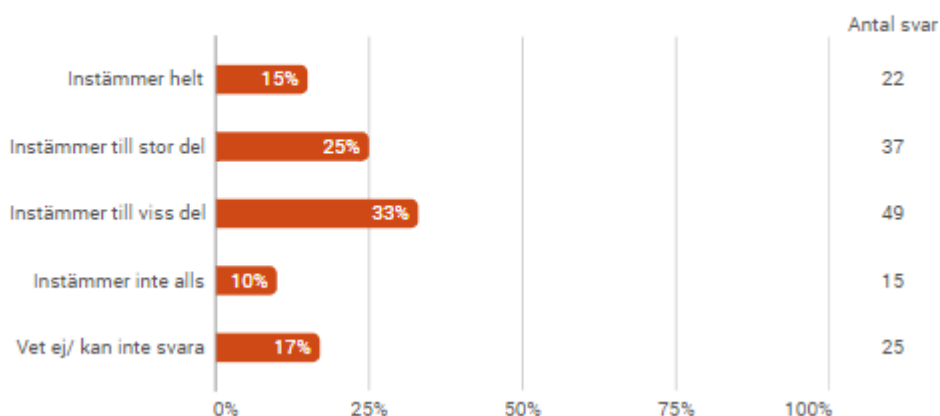
Diagram 9: Enkät svar, uppföljning av effekten av vidtagna åtgärder för att behålla och utveckla medarbetare och chefer



I intervjuer uppges att det kontinuerligt efterfrågas rapportering från regionen centralt från cheferna gällande olika områden, exempelvis kring vilka åtgärder som vidtagits för att minska övertiden och hyrbemanningen. Rapportering från linjens chefer sker huvudsakligen via IT-stödet StratSys och i intervjuerna beskriver cheferna att det tar mycket tid i anspråk att ställa samman all den information som ska rapporteras. Vidare framför cheferna att det råder brist på återkoppling kring den information som cheferna rapporterar in vilket väcker frågan hos flera av de chefer vi har intervjuat vilken nytta som informationen de lämnar faktiskt bidrar med.

Av vår enkät (diagram 10 nedan) framgår att 40 procent av de svarande instämmer helt eller till stor i att det sker kontinuerliga uppföljningar av vidtagna åtgärder för att minska beroendet av hyrbemanning. I övrigt kan noteras att 17 procent inte vet eller kan besvara frågeställningen.

Diagram 10: Enkät svar, uppföljning av effekten av åtgärder för att minska beroendet av hyrbemanning.



I fritextsvaren till enkätfrågan lämnades bland annat följande kommentarer:

*“Medarbetarundersökning görs men tid och medel för uppföljning saknas”*

*“Kanske de gör uppföljningar men det renderar inte i några konkreta åtgärder.”*

## Bedömning

*Sker kontinuerlig uppföljning av om åtgärderna för att behålla och utveckla medarbetare och chefer samt minska beroendet av hyrbemanning får avsedd effekt?*

### Delvis

Vi bedömer att det till delar sker en kontinuerlig uppföljning av om åtgärderna för att behålla och utveckla medarbetare och chefer får avsedd effekt. Avseende uppföljning kring att minska beroendet av hyrbemanning bedömer vi att det sker en kontinuerlig uppföljning av att åtgärderna får en avsedd effekt. Vi kan konstatera att det första delmålet att minska andelen hyrbemanning med 20 procent är uppnått utifrån regiondirektörens rapport per den 12 mars 2024.

Dock anser vi utifrån enkätresultaten att uppföljningen av om åtgärderna för att behålla och utveckla medarbetare och chefer inte är tillräcklig i nuläget. Vi anser att tydliga och uppföljningsbara mål behöver sättas som anger vilka ambitioner som regionen har som arbetsgivare när det gäller att behålla och attrahera medarbetare och chefer. Vi anser att det är viktigt att dessa mål görs kända och att utfallet av målen kommuniceras till organisationen i syfte att tydliggöra nyttan av den uppföljning som sker samt bidra till en ökad delaktighet.

### 1.5 Åtgärder vidtas vid behov

I detta avsnitt besvaras revisionsfrågan avseende huruvida kortsiktiga och långsiktiga åtgärder vidtas vid behov för att behålla och attrahera medarbetare och chefer. I avsnittet redovisas även de beslut som regionstyrelsen fattat med bäring på området.

#### *lakttagelser*

I revisionsfråga 2 har vi tidigare beskrivit de beslut om åtgärder som vidtagits för att behålla medarbetare i form av särskild satsning på sjuksköterskor och barnmorskor (beslut år 2018) samt beslut om dubbel OB-ersättningen (år 2023).

Vi har i vår granskning tagit del av regionstyrelsens beslut (2023:145) gällande åtgärder *“Inriktningsbeslut utvecklingsplan för Sunderby sjukhus”* som bland annat omfattar åtgärder som ska bidra till att förbättra arbetsmiljön. I beslutsunderlaget anges att *“flera åtgärder är av akut karaktär och behöver genomföras för att undvika förelägganden från Arbetsmiljöverket”*.

Vid regionstyrelsens sammanträde den 16 mars 2023 (§ 42) presenterades resultatet av det systematiska arbetsmiljöarbetet för år 2022. I denna rapport konstaterades bland annat att de som har tilldelats arbetsmiljöuppgifter behöver ha tillräckliga befogenheter och resurser för att klara sitt ansvar. Regionstyrelsen gav regiondirektören i uppdrag att vidta lämpliga åtgärder enligt de presenterade förbättringsområden samt att återrapportering skulle ske till sammanträdet i oktober 2023. Vi har av protokollen inte kunnat utläsa att regionstyrelsen fattat några ytterligare beslut i ärendet.

I regionstyrelsens protokoll (2023:62) behandlades ärendet *“Åtgärder för att underlätta kompetensförsörjningen till hälso- och sjukvården”*. Av protokollet framgår att regiondirektören fick i uppdrag att se över chefernas förutsättningar gällande antalet medarbetare per chef, mängden administrativa uppgifter samt introduktion och utbildningsinsatser. Enligt protokollet skulle uppdraget redovisas till regionstyrelsen senast till september 2023. Vi har av protokollen inte kunnat utläsa att regionstyrelsen fattat några ytterligare beslut i ärendet.

I regionstyrelsens protokoll 2023:138 framgår följande - Ordföranden informerar om regionstyrelsens temasammanträde 13 september 2023 där bland annat HR-direktören informerade om kompetensförsörjning samt information gällande oberoende av inhyrda.

Vid regionstyrelsens sammanträde (2023:172) i oktober månad beslutades om *“Regionstyrelsens plan 2024-2026”* där ett av områdena i planen avsåg kompetensförsörjning. Av protokollet framgår följande avseende kompetensförsörjning *“att skapa aktuella kompetensförsörjningsplaner inom alla verksamhetsområden, samt stärka ledarskapet och utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet.”*

I december månad fattade regionstyrelsen beslut (2023:259) om *“Rekommendationer för att minska användningen av hyrbemanning i regionens verksamheter”*. Av protokollet framgår bland annat följande: *“Minskad andel inhyrd bemanning möjliggör satsningar på regionens egna medarbetare. Den långsiktiga ambitionen är att fler ska välja regionen som arbetsgivare och att fler ska välja att stanna kvar och vara med och utveckla framtidens hälso- och sjukvård.”*

Både i intervjuer med medarbetarna och chefer framkommer att det är viktigt att satsa på att förbättra arbetsvillkoren, inklusive arbetstiderna för att behålla medarbetare. Det nämns även att grundbemanningen behöver vara högre för att förbättra arbetsmiljön. Det framkommer att lönestrukturen behöver ses över för att kunna behålla och attrahera personal.

I vår enkätundersökning (diagram 11 nedan) ställde vi frågan om man skulle kunna rekommendera Region Norrbotten som arbetsgivare. Av svaren framgår att 74 procent av cheferna att de instämmer helt eller till stor del i frågan om de skulle rekommendera andra att börja arbeta i Region Norrbotten.

Vi ställde även en fråga (diagram 12 nedan) i vilken utsträckning man skulle rekommendera andra att börja arbeta som chef i regionen. Av svaren framgår att 42 procent av de svarande kan rekommendera andra att börja arbeta som chef i Region Norrbotten. Vidare kan noteras att 14 procent uppger att de inte alls kan tänka sig att rekommendera andra att arbeta som chef i regionen.



Diagram 11: Enkät svar, jag skulle rekommendera andra att börja arbeta i Regionen

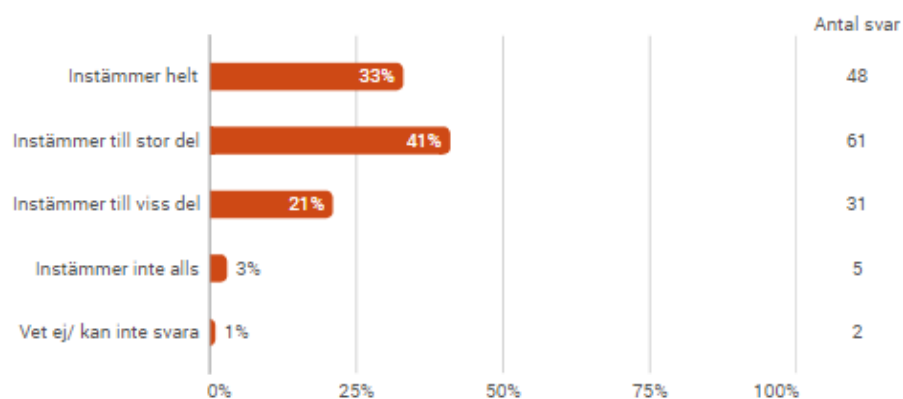
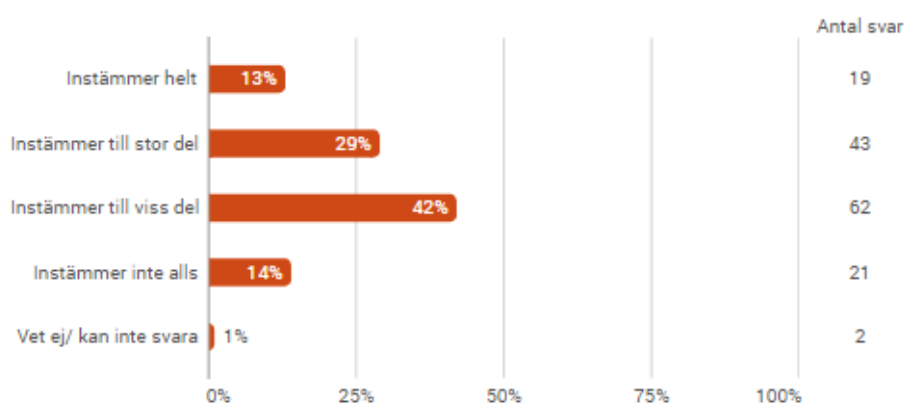


Diagram 12: Enkät svar, jag skulle rekommendera andra att börja arbeta som chef i Regionen



### Bedömning

#### Vidtas vid behov åtgärder (såväl kortsiktigt som långsiktigt)?

#### Ja

Vår sammanfattande bedömning är att regionstyrelsen har fattat beslut om åtgärder för att behålla och attrahera medarbetare och chefer. Bland de beslut som regionstyrelsen fattat kan nämnas särskilda lönesatsningar samt dubbel OB-ersättning, beslut om att skapa aktuella kompetensförsörjningsplaner inom alla verksamhetsområden samt stärka ledarskapet och utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet. Vi anser vidare att regionstyrelsens beslut om minskad beroende av hyrbemanning är ett viktigt ställningstagande som skapar möjligheter till ökade satsningar på regionens egna medarbetare.

Vi kan även konstatera att regionstyrelsen givit ett antal uppdrag till regiondirektören att se över chefernas förutsättningar gällande antalet medarbetare per chef, mängden administrativa uppgifter samt introduktion och utbildningsinsatser.

Av vår enkät framgår att det finns en relativt låg benägenhet att rekommendera andra att bli chef vilket vi anser indikerar att det finns behov av ytterligare åtgärder.

Vi noterar att det finns en hög benägenhet att rekommendera andra att börja arbeta i regionen vilket vi tar som ett uttryck för att man sammantaget uppskattar att vara medarbetare i Regionen Norrbotten.

# Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Norrbotten genomfört en granskning av den goda arbetsgivaren. Syftet med granskningen har varit att granska om regionstyrelsen säkerställer att ändamålsenliga åtgärder vidtas för att behålla samt attrahera medarbetare och chefer.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen **inte helt** har säkerställt att ändamålsenliga åtgärder vidtas för att behålla samt attrahera medarbetare och chefer.

## Rekommendationer

Utifrån de iakttagelser och bedömningar vi har gjort i denna granskning lämnar vi följande rekommendationer till regionstyrelsen:

- Utforma mål gällande arbetet med att attrahera, behålla och utveckla medarbetarna. Målen bör vara tidsbestämda och möjliga att följa upp.
- Att arbetet för att behålla och attrahera medarbetare bedrivs utifrån en helhetssyn där områden som arbetsmiljö, arbetsvillkor samt kompetensförsörjning utgör ledstjärnor.
- Frigör tid i verksamheterna så att medarbetare och chefer kan delta i fortbildning samt skapa möjligheter till kollegialt lärande inom samtliga verksamheter.
- Utveckla regionens varumärke som arbetsgivare för att både behålla och attrahera medarbetare.
- Genomför fortsatta åtgärder för att stärka chefers förutsättningar vad gäller bland annat tillgång till stöd från HR-funktionen samt fastställ en norm för antalet medarbetare per chef.
- Inför särskilda skyddsronder riktade mot chefer i syfte att säkerställa en god arbetsmiljö.

## Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning
1. Finns mål och strategier utformade för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer?	<p><b>Delvis</b></p> <p>Vi bedömer att det till delar finns mål och strategier utformade för att behålla samt utveckla medarbetare och chefer. Vi anser att regionens arbetsgivarerbjudande utgör en viktig grund för att både kunna behålla och attrahera medarbetare och chefer. Vår enkät visar att det finns en relativt god kännedom om mål och strategier samt riktlinjer och styrdokument bland chefer. Av våra intervjuer framgår att kännedomen om målen inte är lika tydlig bland medarbetarna. Vi noterar att Regionfullmäktige har antagit en målsättning gällande hållbar kompetensförsörjning. Vår granskning visar dock att det inte finns konkreta mål satta för att behålla och attrahera chefer. Vi anser att denna typ av mål hade kunnat bidra till att tydliggöra regionens ambitioner som arbetsgivare i kombination med regionens arbetsgivarerbjudande.</p>



---

2. Sker ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla medarbetare och chefer?

### **Delvis**

Vår samlade bedömning är att det till delar sker ett systematiskt arbete för att behålla och utveckla medarbetare och chefer. Vår granskning visar att särskilda lönesatsningar har genomförts för barnmorskor och sjuksköterskor samt beslut om att ge dubbel OB-ersättning. Vidare noterar vi att möjligheterna till utveckling i sin yrkesroll framhålls som en viktig behålla-faktor. Ett bra exempel enligt vår mening är den fortbildning som sker i seminarieform som en form av "kollegialt lärande". Dock kan vi konstatera både utifrån våra intervjuer samt enkätundersökningen att det finns behov av ytterligare åtgärder, exempelvis vad gäller att stärka regionens varumärke som arbetsgivare. Vi bedömer vidare att chefernas förutsättningar vad gäller antalet medarbetare per chef samt behov av stöd behöver särskilt uppmärksammas.



---

3. Sker ett systematiskt arbete för att minska beroendet av hyrbemanning?

**Ja**

Vi bedömer att det till övervägande del sker ett systematiskt arbete för att minska beroendet av hyrbemanning. Vi gör denna bedömning mot de beslut som regionstyrelsen har fattat gällande ett minskat behov av hyrbemanning.

Vi kan konstatera av enkätresultaten indikerar att beslutet om minskad användning av hyrbemanning även har nått ut i verksamheterna. Vi noterar de synpunkter som framförts i vår granskning gällande de utmaningar som uppstår i verksamheten kopplat till beslutet om minskat behov av hyrbemanning, bland annat möjligheterna till att kunna bemanna verksamheterna i tillräcklig utsträckning för att kunna möta medborgarnas förväntningar och behov.

---



---

4. Sker kontinuerlig uppföljning av om åtgärderna för att behålla och utveckla medarbetare och chefer samt minska beroendet av hyrbemanning får avsedd effekt?

#### **Delvis**

Vi bedömer att det till delar sker en kontinuerlig uppföljning av om åtgärderna för att behålla och utveckla medarbetare och chefer får avsedd effekt. Avseende uppföljning kring att minska beroendet av hyrbemanning bedömer vi att det sker en kontinuerlig uppföljning av att åtgärderna får en avsedd effekt. Vi kan konstatera att det första delmålet att minska andelen hyrbemanning med 20 procent har rapporterats som uppfyllt. Dock anser vi utifrån enkätresultaten att uppföljningen av om åtgärderna för att behålla och utveckla medarbetare och chefer inte är tillräcklig i nuläget. Vi anser att tydliga och uppföljningsbara mål behöver sättas som anger vilka ambitioner som regionen har som arbetsgivare när det gäller att behålla och attrahera medarbetare och chefer. Vi anser att det är viktigt att dessa mål görs kända och att utfallet av målen kommuniceras till organisationen i syfte att tydliggöra nyttan av den uppföljning som sker samt bidra till en ökad delaktighet.

---



---

5. Vidtas vid behov åtgärder (såväl kortsiktigt som långsiktigt)?

**Ja**

Vår sammanfattande bedömning är att regionstyrelsen har fattat beslut om åtgärder för att behålla och attrahera medarbetare och chefer. Exempel på beslut som vi har tagit del av är särskilda lönesatsningar samt dubbel OB-ersättning. Vi anser vidare att beslut om minskad beroende av hyrbemanning är ett viktigt ställningstagande som skapar möjligheter till ökade satsningar på regionens egna medarbetare.

Vi kan även konstatera att regionstyrelsen givit ett antal uppdrag kopplat till kompetensförsörjning samt arbetsmiljö exempelvis frågan om antalet medarbetare per chef vilket vi anser är en viktig förutsättning för att säkerställa ett gott ledarskap. Av vår enkät framgår att det finns en relativt låg benägenhet att rekommendera andra att bli chef vilket vi anser indikerar att det finns behov av ytterligare åtgärder.

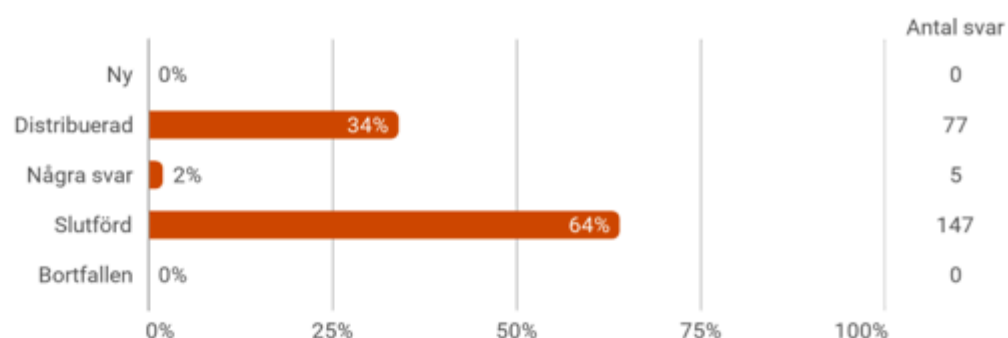
Vi noterar att det finns en hög benägenhet att rekommendera andra att börja arbeta i regionen vilket vi tar som ett uttryck för att man sammantaget uppskattar att vara medarbetare i Regionen Norrbotten.



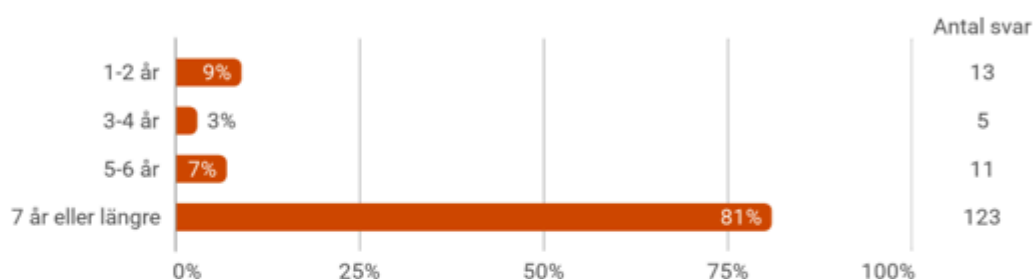


# Bilaga 1 - Enkätresultat

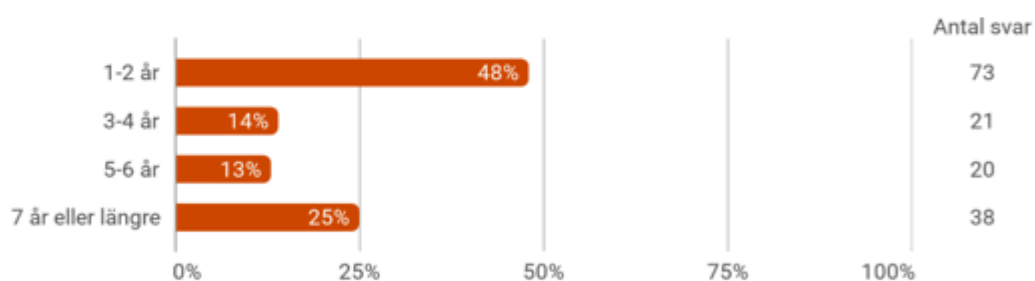
## Sammanlagd status



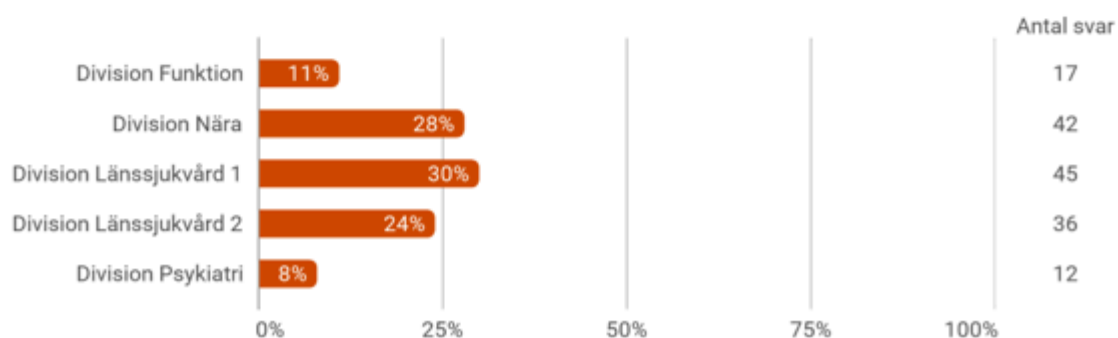
## 1. Hur länge har du arbetat inom Region Norrbotten



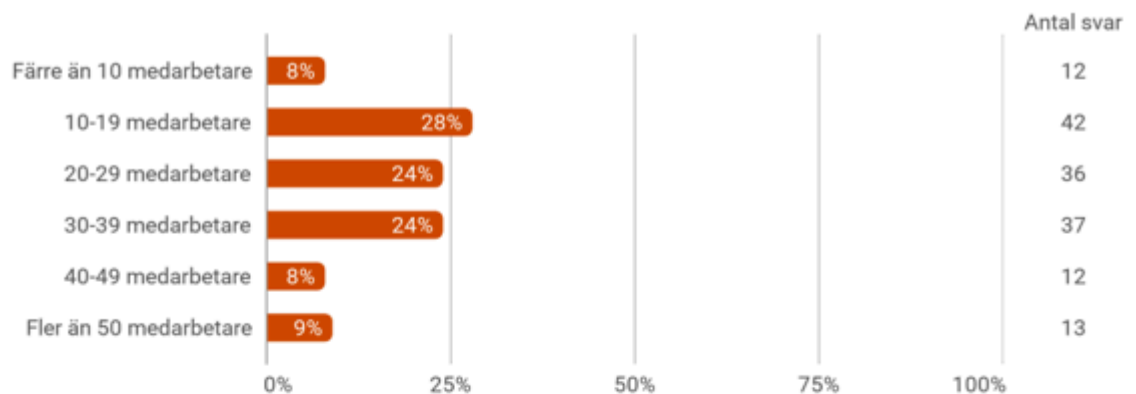
## 2. Hur länge har du haft ditt nuvarande uppdrag som chef?



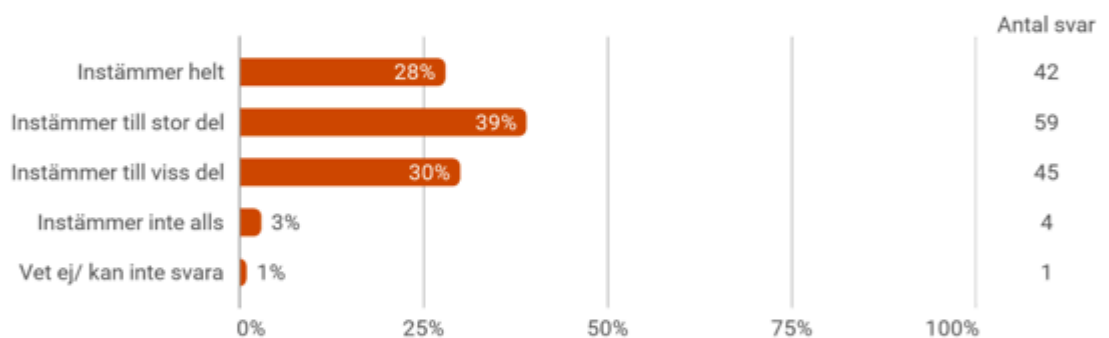
## 3. Inom vilken division arbetar du?



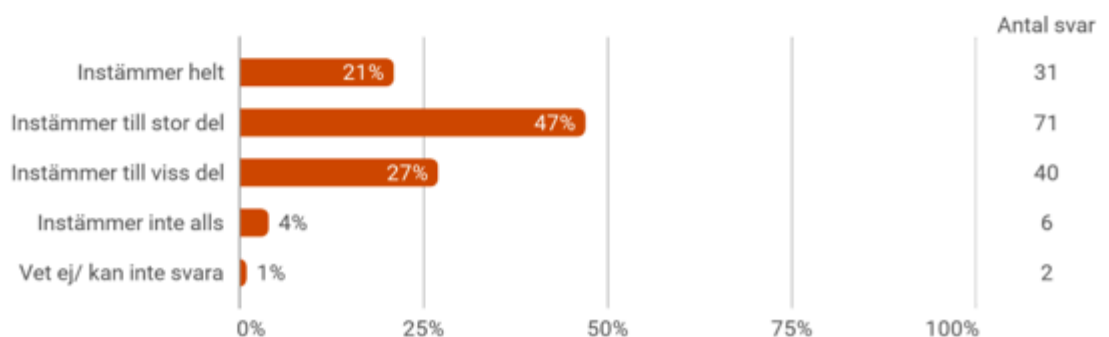
#### 4. Hur många medarbetare har du personalansvar för?



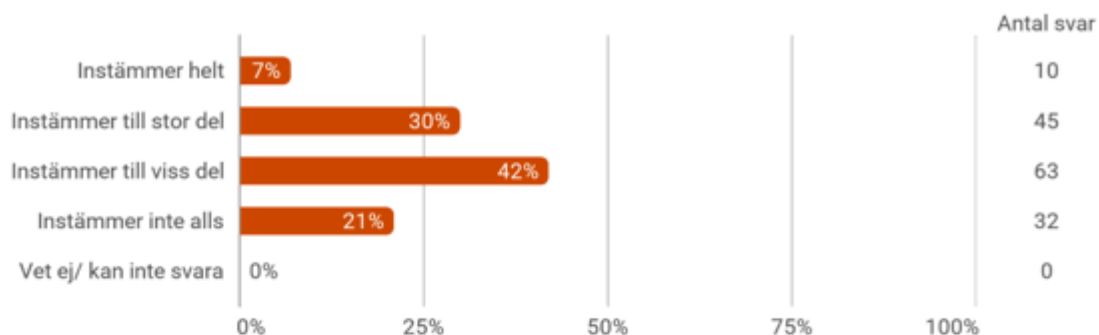
5. Jag känner till regionens mål och strategier för kompetensförsörjning. Med kompetensförsörjning avses Regionens arbete med att säkerställa att Regionen besitter rätt kompetens och handlar således och att attrahera och behålla rätt arbetskraft.



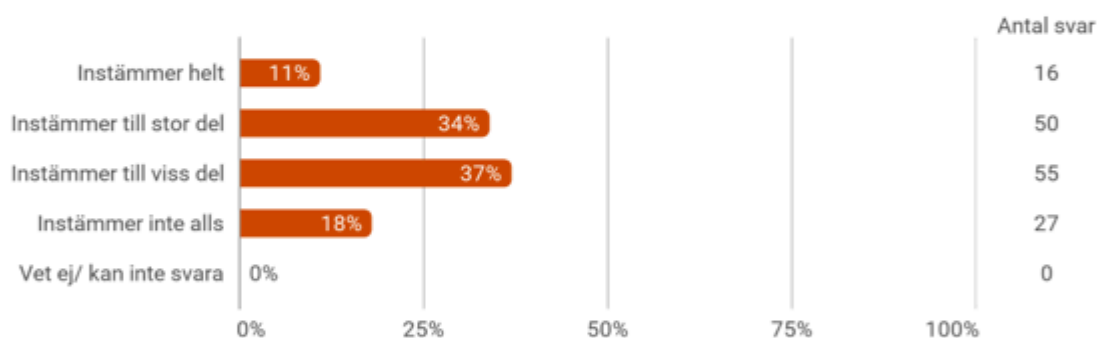
6. Jag upplever att jag har kännedom om riktlinjer och styrdokument för arbetet med personal- och kompetensförsörjning (sådana styrdokument kan exempelvis omfatta rekrytering/introduktion/avgångssamtal men även rutiner för hur arbetet med att attrahera och behålla personal ska bedrivas).



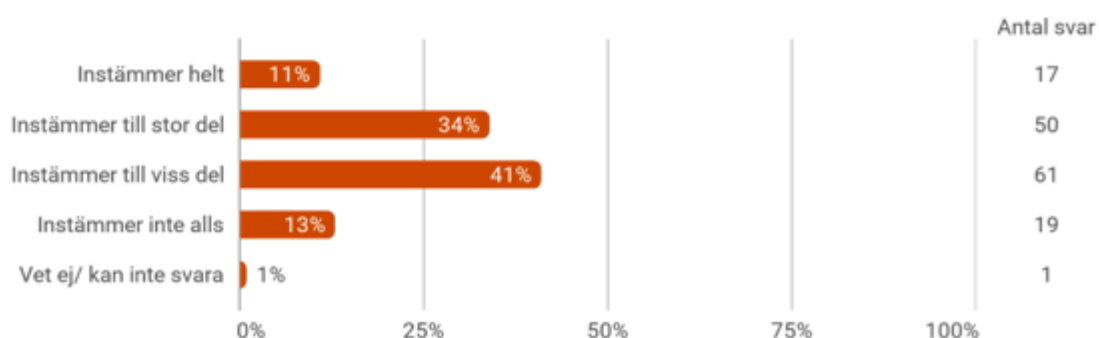
7. Inom mitt ansvarsområde genomförs tillräckliga åtgärder för att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare



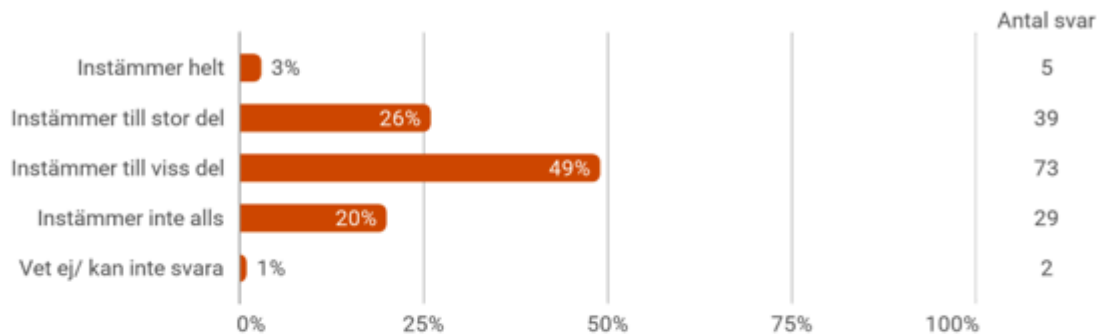
8. Jag anser att jag har tillgång till stöd (riktlinjer, tillgång till administrativt stöd, stöd från närmaste chef mm) som motsvarar mitt behov när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom mitt ansvarsområde.



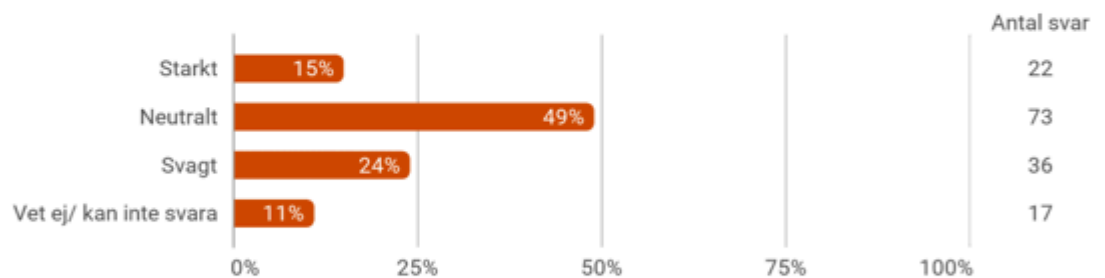
9. Jag upplever att jag som chef får den kompetensutveckling jag behöver för att lyckas och utvecklas i mitt uppdrag som chef.



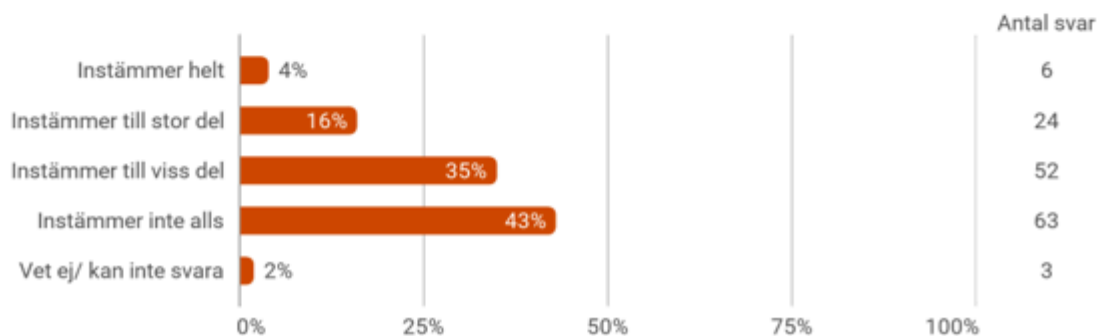
10. Jag upplever att det bedrivs ett strategiskt arbete med regionens arbetsgivarvarumärke (arbetsgivarlöfte) för att lyckas attrahera, rekrytera och bibehålla personal. Arbetsgivarvarumärket avser hur nuvarande, blivande och tidigare medarbetare uppfattar Region Norrbotten som arbetsgivare.



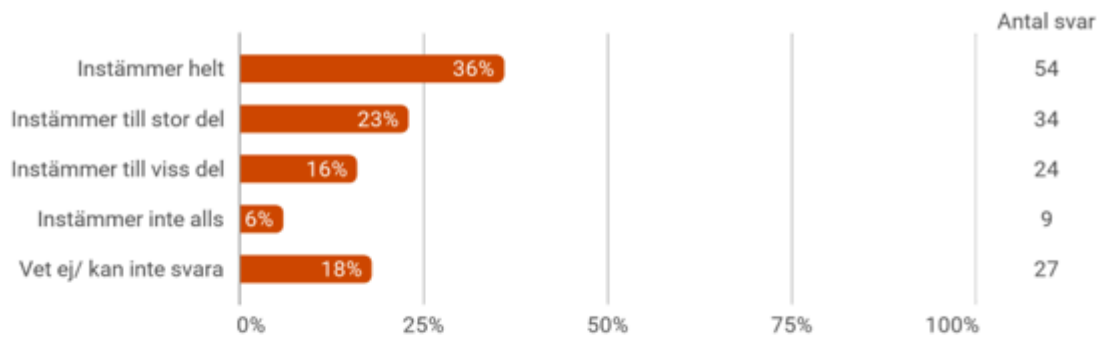
11. Hur upplever du regionens arbetsgivarlöfte?



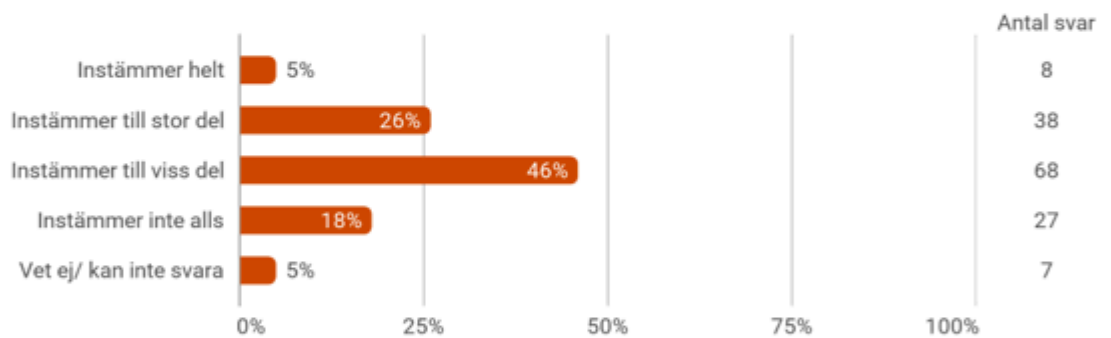
12. Jag upplever att jag under senaste året i min roll har en hållbar arbetssituation som tillåter tillräckligt med tid för vila och egenomsorg?



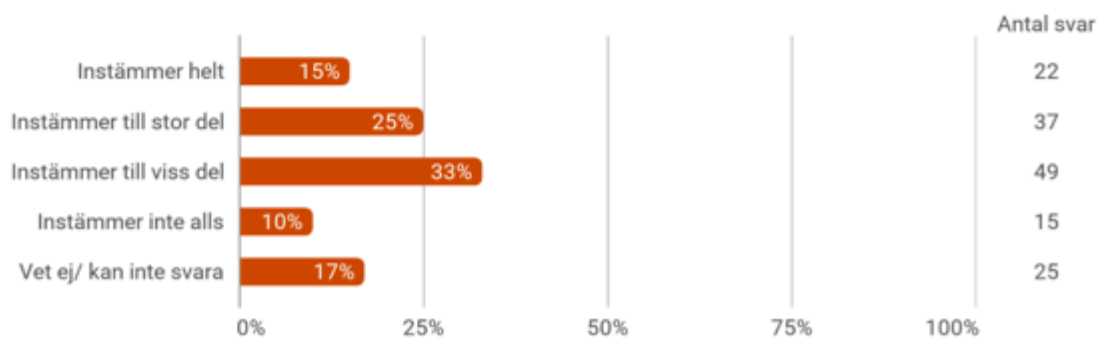
13. Jag känner till hur jag som chef ska arbeta för att minska beroendet av hyrbemanning inom mitt ansvarsområde?



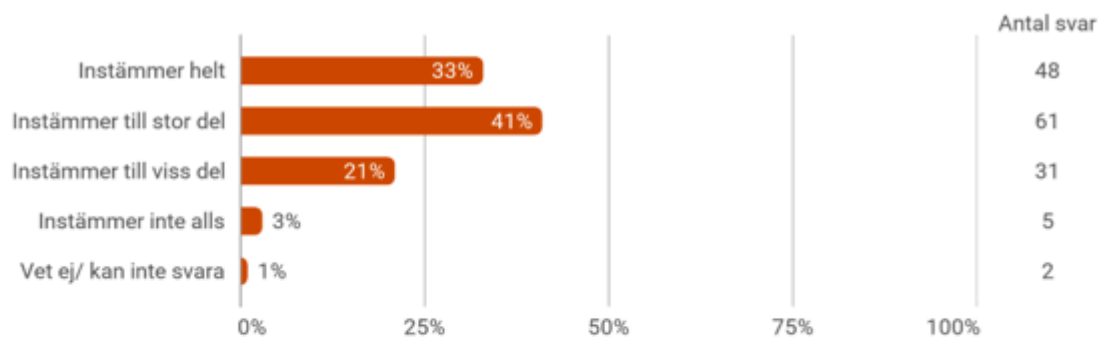
14. Jag upplever att Regionen genomför kontinuerlig uppföljning av effekten av vidtagna åtgärder för att behålla och utveckla medarbetare och chefer. Exempelvis genom medarbetarundersökning.



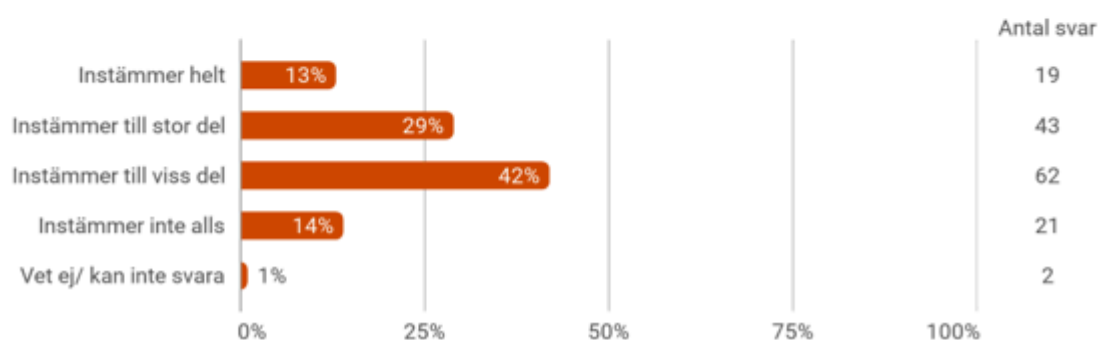
15. Jag upplever att Regionen genomför kontinuerlig uppföljning av effekten av vidtagna åtgärder för att samt minska beroendet av hyrbemanning.



## 16. Jag skulle rekommendera andra att börja arbeta i Regionen



## 17. Jag skulle rekommendera andra att börja arbeta som chef med personalansvar i Regionen



17 april 2024

Kristian Damlin

---

*Uppdragsledare*

Carl-Gustaf Folkesson

---

*Projektledare*

---

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av revisorerna i Region Norrbotten enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 15 november 2023. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.