

Granskning av det systematiska arbetsmiljöarbetet

Region Norrbotten

December 2025



Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Norrbotten genomfört en granskning av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Granskningens syfte har varit att granska om regionstyrelsen bedriver ett ändamålsenligt systematiskt arbetsmiljöarbete och med en tillräcklig intern kontroll.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen i allt väsentligt bedriver ett ändamålsenligt systematiskt arbetsmiljöarbete och med en tillräcklig intern kontroll

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 en tydlig ansvarsfördelning av det systematiska arbetsmiljöarbetet?	Ja	
Finns policys och riktlinjer för arbetsmiljöarbetet samt efterlevs dessa?	Ja	
Har problemområden identifierats avseende medarbetarnas och chefernas arbetsmiljö samt har åtgärder i förekommande fall vidtagits?	Delvis	
Erhåller chefer ett adekvat stöd för att hantera sitt arbetsmiljöansvar?	Ja	
Sker uppföljning av medarbetarnas och chefernas arbetsmiljö samt har beslut om åtgärder fattats?	Delvis	

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnas följande rekommendation till regionstyrelsen:

- Säkerställ ett systemstöd för att kunna verifiera att chefer och skyddsombud har genomfört obligatoriska utbildningar.

- Vidta åtgärder för att säkerställa att rapportering sker och följs upp i tillbuds- och arbetsskadesystemet i Division Nära och Division Medicin och akut omhändertagande.
- Tillse att tillräckliga åtgärder beslutas samt att ansvariga, som har rätt att besluta om åtgärder kopplat till chefer och medarbetares arbetsmiljö, beslutar om adekvata åtgärder, verkställer dessa och säkerställer att åtgärderna ger önskad effekt.
- Säkerställ att det finns ett systematiskt arbetssätt för att omhänderta och åtgärda brister som påverkar arbetsmiljön som är divisionsövergripande eller beroende av andra divisioner.

Innehållsförteckning

Inledning	5
Bakgrund.....	5
Syfte och revisionsfrågor.....	5
Revisionskriterier	6
Avgränsning	6
Metod	6
Granskningsresultat	8
Policys och riktlinjer för arbetsmiljöarbetet inklusive tydlig ansvarsfördelning.....	8
Identifiera problemområden och vid behov vidta åtgärder	13
Stöd till chefer	16
Uppföljning av arbetsmiljö.....	19
Samlad bedömning.....	25
Rekommendationer.....	25
Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor	25

Inledning

Bakgrund

Ett fungerande arbetsmiljöarbete är avgörande för att främja god hälsa och förebygga orsaker till ohälsa på jobbet. Brister i arbetsmiljön ökar risken för olycksfall och ohälsa hos medarbetarna, vilket kan leda till ökade sjukskrivningar men även påverka medarbetarnas syn på arbetsgivaren negativt. Det finns även en ökad risk att medarbetarna söker sig till en annan arbetsgivare eller ett annat yrke. Det är arbetsgivarens ansvar att arbetsmiljön är god.

Det systematiska arbetsmiljöarbetet avser arbetsgivarens arbete med att undersöka, genomföra och följa upp verksamheten på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall i arbetet förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås. Hälso- och sjukvårdsnämnden beskriver höga personalkostnader och hur det kan leda till nedskärningar och bristande arbetsmiljö för personalen. Det beskrivs också att regionen arbetar med att implementera en mer tillitsbaserad styrning, vilket kräver förändring i arbetsprocesser och kultur inom organisationen. Regionstyrelsen har det övergripande arbetsmiljöansvaret i regionen och uppgifter inom arbetsmiljö delegeras vidare till respektive chefsnivå.

Med anledning av regionstyrelsens utmaning med bristande arbetsmiljö samt pågående arbete med förändring i arbetsprocesser och kultur inom organisationen genomför revisionen en granskning av arbetsmiljöarbetet.

Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen har varit att granska om regionstyrelsen bedriver ett ändamålsenligt systematiskt arbetsmiljöarbete och med en tillräcklig intern kontroll.

Granskningen har besvarat följande revisionsfrågor:

- Finns en tydlig ansvarsfördelning för det systematiska arbetsmiljöarbetet?
- Finns policys och riktlinjer för arbetsmiljöarbetet samt efterlevs dessa?
- Har problemområden identifierats avseende medarbetarnas och chefernas arbetsmiljö samt har åtgärder i förekommande fall vidtagits?
- Erhåller chefer ett adekvat stöd för att hantera sitt arbetsmiljöansvar?

- Sker uppföljning av medarbetarnas och chefernas arbetsmiljö samt har beslut om åtgärder fattats?

Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

- Kommunallagen (2017:725)
- Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd (AFS 2023:1) om systematiskt arbetsmiljöarbete – grundläggande skyldigheter för dig med arbetsgivaransvar
- Arbetsmiljöverkets föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4)
- Styrdokument inom arbetsmiljöområdet

Avgränsning

Granskningen har avgränsats till det övergripande systematiska arbetsmiljöarbetet och avser akutmottagningar, mottagningar inom primärvården samt mottagningar inom Folktandvården.

Granskningen har avgränsats till det arbete som rör år 2025.

Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av relevanta styrdokument inom området och uppföljningar, handlingsplaner, riskbedömningar inom verksamhetsområdena och genomgång av regionstyrelsens sammanträdesprotokoll för perioden oktober 2024-oktober 2025. Intervjuer har genomförts med chefer och medarbetare för samtliga akutmottagningar/IVAK, inom primärvården Östra Norrbotten samt folktandvården BE Norr.

Ett inledande uppstartsmöte har genomförts med HR-direktör och HR-strateg.

Intervjuer har genomförts med:

- Verksamhetsområdeschef akut omhändertagande
- Verksamhetschef för akutmottagning Sunderby sjukhus
- Verksamhetschef för akutmottagning/IVAK Gällivare och Kiruna sjukhus
- Verksamhetschef för akutmottagning/IVAK Kalix och Piteå sjukhus
- Medarbetare från akutmottagningar/IVAK Sunderby sjukhus, Gällivare sjukhus, Kiruna sjukhus, Kalix sjukhus och Piteå sjukhus
- HR-ansvarig Division Medicin och akut omhändertagande

- Verksamhetsområdeschef Folktandvården
- Verksamhetschef Folktandvården BE Norr
- Medarbetare inom Folktandvården BE Norr
- HR-ansvarig Division Nära
- Verksamhetsområdeschef primärvården
- Verksamhetschef Primärvården Östra Norrbotten
- Medarbetare på hälsocentraler inom Östra Norrbotten
- Fackliga företrädare från Vårdförbundet, Kommunal, Vision, SACO och Ledarna. Facklig företrädare från NLF hade inte möjlighet att delta vid intervjun och har erbjudits möjlighet att inkomma med skriftliga svar på intervjufrågor.

Rapporten har kvalitetssäkrats i enlighet med PwC:s interna rutiner och checklistor för kvalitetssäkring

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Granskningsresultat

Polycys och riktlinjer för arbetsmiljöarbetet inklusive tydlig ansvarsfördelning

Revisionsfråga 1: Finns en tydlig ansvarsfördelning för det systematiska arbetsmiljöarbetet?

Revisionsfråga 2: Finns polycys och riktlinjer för arbetsmiljöarbetet samt efterlevs dessa?

Introduktion till revisionsfråga

Vi kommer i det här avsnittet hantera två revisionsfrågor men bedömning sker för respektive revisionsfråga. Frågan om efterlevnad av gällande polycys och riktlinjer avgränsas till efterlevnad av ansvarsfördelningen för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Efterlevnad till övriga delar av policy och riktlinjer hanteras i kommande revisionsfrågor.

Iakttagelser

Enligt *Reglemente för regionstyrelsen*¹ är styrelsen regionens arbetsgivarorgan och därigenom också arkiv-, personal-, löne och pensionsmyndighet. Vidare framgår under rubrik personalpolitik att styrelsen ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan regionen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Styrelsen är anställningsmyndighet för samtliga anställda i Region Norrbotten, vilket innebär att styrelsen har ett övergripande arbetsgivar- och arbetsmiljöansvar.

Det finns även en *Riktlinje för arbetsmiljöarbete i regionen*², av riktlinjen framgår, likt reglementet, att regionstyrelsen har det övergripande ansvaret för arbetsmiljöområdet. Arbetsmiljöuppgifter delegeras vidare via arbetsmiljödelegationer till regiondirektör som får i uppdrag att organisera regionens arbetsmiljöarbete så att de krav som ställs i arbetsmiljölagen, arbetsmiljöförordningen och i arbetsmiljöverkets föreskrifter, samt gällande kollektivavtal och riktlinjer uppfylls. Arbetsmiljöuppgifter delegeras sedan vidare i linjen. Chefer har "SAM-årshjulet" (SAM står för systematiskt arbetsmiljöarbete) som stöd för att bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete där bland annat arbetsplatsträffar ingår och arbetsmiljöfrågor hanteras. I riktlinjen beskrivs vidare skyddsombudets roll och uppgifter samt vilket stöd arbetsgivaren kan få via företagshälsovården. Vidare beskrivs i rutinen att arbetsgivaren regelbundet ska undersöka arbetsmiljön, genomföra riskbedömningar med undersökningarna som underlag, åtgärda riskerna samt kontrollera och följa upp de åtgärder som genomförts så att de har fått önskad effekt.

¹ Fastställt av regionfullmäktige 2024-10-24 § 108

² Riktlinjen är godkänd 2025-02-06, ansvarig är HR-direktör.

Region Norrbottens *Policy för medarbetar- och ledarskap*³, som tillika är regionens arbetsmiljöpolicy, ger vägledning för hur medarbetare och chefer inom Region Norrbotten ska agera utifrån ett helhetsperspektiv, regionens styrande dokument samt gällande lagstiftning och föreskrifter. I policyn framgår att Region Norrbotten vill vara en hållbar och hälsofrämjande arbetsgivare hela arbetslivet. För medarbetare innebär det bland annat att medarbetaren ska bidra till en god social, organisatorisk och fysisk arbetsmiljö för hen själv och kollegor genom att följa rutiner på arbetsplatsen och agera om något inte fungerar som det ska. För de som har uppdrag som chef innebär det bland annat att chefen har kunskaper och agerar tillsammans med medarbetare och skyddsombud utifrån sitt arbetsmiljöansvar samt signalerar till högre chef om hen själv behöver stöd. Vidare innebär det att chefen arbetar förebyggande genom att identifiera och åtgärda risker i syfte att förhindra ohälsa och olycksfall samt att chefen hanterar och åtgärdar arbetsmiljöproblem som uppstått och bedriver vid behov arbetslivsinriktad rehabilitering. För granskningen har vi mottagit ett metodstöd/arbetsplatsträffsmaterial för införandet av policyn, där det bland annat framgår att chefen gärna ska ta fram någon form av plan för hur arbetsplatsen kan jobba med detta. Intervjuade chefer inom folktandvården, akutmottagningar/IVAK och primärvården beskriver att de har gått igenom policys vid ledningsgrupper och på arbetsplatserna. Vi har efterfrågat planer för hur arbetsplatsen ska jobba med policyn men enligt uppgifter från de intervjuade så har sådana planer inte upprättats.

Ett ytterligare styrdokument som berör arbetsmiljö är *Strategi för kompetensförsörjning och lönebildning 2025–2027*. Syftet med strategin är att tydliggöra mål och strategier för att underlätta kompetensförsörjningen hos Region Norrbotten som arbetsgivare. I strategin återfinns tre delmål: 1. Skapa förutsättningar för att vara en attraktiv arbetsgivare, 2. Skapa förutsättningar för nya arbetssätt och 3. Främja ett hållbart arbetsliv. För delmål 1 är prioriterade områden för att nå delmål bland annat att stärka chefers organisatoriska förutsättningar att leda samt chefs roll i förändringsarbete. För delmål 2 är prioriterade områden för att nå delmål bland annat att analysera verksamheternas kompetens- och utvecklingsbehov regelbundet. För delmål 3 är prioriterade områden för att nå delmål bland annat att fortsätta det systematiska arbetsmiljöarbetet för att arbeta förebyggande och minska sjukfrånvaron samt även arbeta hälsofrämjande för att skapa friska, hållbara och attraktiva arbetsplatser. Till strategin hör en övergripande handlingsplan som revideras löpande och som definierar de konkreta aktiviteter och insatser som krävs för att nå målen och de prioriterade områdena.

Region Norrbotten har *Rutin för uppgiftsfördelning samt returnering av arbetsmiljöuppgift*⁴. I rutinen tydliggörs att regionstyrelsen är ansvarig för att verksamheten bedrivs i enlighet med lagstiftning inom arbetsmiljöområdet. Regionstyrelsen utövar ingen direkt ledning av den dagliga verksamheten, utan

³ Policyn är inte daterad och det framgår inte vem som är ansvarig eller har fastställt policyn. Policyn är beslutad av regionfullmäktige 2024-11-20 § 136.

⁴ Rutinen är godkänd 2025-05-20.

fördelar till regiondirektören samt till den som tagit på sig uppgifter i egenskap av chef att tillse att arbetsmiljöuppgifterna utförs. Vidare framgår att regionstyrelsen har beslutat att skriftlig delegation av arbetsmiljöuppgifter ska ske. Det sker genom att ett dokument som beskriver de fördelade arbetsuppgifterna undertecknas av både den som fördelat och den som tagit på sig uppgifter i egenskap av chef. I rutinen framgår vilka delar som ska genomföras inför delegation av arbetsuppgifter. Chefen ska genomföra en webbutbildning med kunskapstest (WebbSAM, överordnad chef ska gå igenom innebörden och förutsättningarna för arbetsmiljöarbetet, sedan skriver chefer under blanketten för uppgiftsfördelning arbetsmiljö. Därefter ska chefen anmäla sig och genomföra BAS-utbildning (Bättre arbetsmiljö i samverkan). Utbildningen är obligatorisk för samtliga chefer och skyddsombud. Vidare framgår att det är obligatoriskt att i samband med nytt eller förnyat chefsförordnande genomgå WebbSam. Fördelning av arbetsmiljöarbetsuppgifter är personlig och ska skriftligen upprättas och förnyas i samband med nytt chefsförordnande eller om chefsförordnandet förlängs. Som stöd finns mallar framtagna inom regionen. Arbetsgivaren ska årligen följa upp och kontrollera att uppgiftsfördelningen fungerar och vid behov vidta åtgärder.

Vid intervjuer med chefer samt med HR-stöd beskrivs att samtliga chefer skriver under delegation av arbetsuppgifter. Vi har mottagit dokumentation som styrker att samtliga chefer inom de utvalda verksamheterna har skrivit under delegationen.

I Rutin för uppgiftsfördelning samt returnering av arbetsmiljöuppgift framgår hur en chef kan returnera hela eller vissa delar av uppgiftsfördelningen. Följande steg ska följas innan returnering av arbetsmiljöuppgifter kan göras:

1. Chefen för en dialog med överordnad chef om brist på kompetens, befogenheter eller resurser för att kunna ansvara för de arbetsmiljöuppgifter som ingår i uppgiftsfördelning arbetsmiljö.
2. Överordnad chef upprättar en handlingsplan.
3. Om chefen efter vidtagna åtgärder utifrån handlingsplan fortsatt upplever att chefen inte har kompetens, befogenheter eller resurser för att kunna ansvara för de arbetsmiljöuppgifter som ingår i uppgiftsfördelningen för arbetsmiljön ska blanketten returnering fyllas i och lämnas till överordnad chef.
4. Det ska tydligt framgå i returneringen vilken arbetsmiljöuppgift som returneras och varför.
5. Överordnad chef gör en bedömning om bristerna på kompetens, resurser och befogenheter kan hanteras i verksamheten eller om det behöver eskaleras vidare till nästa chefsnivå.

Region Norrbotten har *Kollektivavtal om samverkan och arbetsmiljö*⁵. I kollektivavtalet beskrivs de sex olika former/strukturer för samverkan och arbetsmiljö- och hälsoarbete som finns i Region Norrbotten:

- Dialog mellan medarbetare och chefen
- Arbetsplatsträffar
- BUS – Basenhetens forum för utveckling och samverkan
- VUS – Verksamhetens forum för utveckling och samverkan
- DUS – Divisionens forum för utveckling och samverkan
- CUS – Centralt forum för utveckling och samverkan

Inom Region Norrbotten finns även *Rutin årlig uppföljning systematiskt arbetsmiljöarbete*⁶. Rutinen beskriver omfattning, ansvarsfördelning samt innehåller en tidsplan för årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet för 2025. Enligt tidsplanen ska checklistan *Årlig uppföljning SAM* fyllas i samt en samlad bedömning av resultatet ska noteras, under perioden 8 december-21 januari 2025/2026. Allt ska dokumenteras i verksamhetssystemet för systematiskt arbetsmiljöarbete. Checklistan består av 19 olika frågor. Det samlade resultatet ska analyseras och diskuteras i verksamhetsområdets ledningsgrupp. Under perioden 22 januari-6 februari 2026 ska divisionsledningen ta fram en samlad rapport per division. Rapporten ska vara klar den 6 februari. I rapporten ska bland annat en samlad bedömning av resultaten från divisionens verksamheter från den årliga uppföljningen av SAM framgå. Senast den 2 mars 2026 ska en samlad rapport med divisionernas resultat sammanfogas till regionstyrelsen.

Intervjuade chefer och medarbetare från samtliga granskade verksamheter upplever att ansvarsfördelningen är tydlig och att det finns rutiner där ansvarsfördelningen är skriftligt dokumenterad. Samtliga chefer uppger också att det är känt att arbetsmiljöansvaret kan returneras.

Vid intervjuer med chefer inom primärvården framgår att ingen av de intervjuade har varit med om att hela eller delar av arbetsmiljöansvaret returneras. De framhåller dock att de upplever att arbetsgivaren

⁵ Avtalet är tecknat mellan Region Norrbotten samt Norrbottens Läkarförening, Vårdförbundet, Kommunal, Vision, Ledarna, SRAT, Akavia, Akademikerförbundet SSR, Sveriges Arbetsterapeuter, Fysioterapeuterna, Norrbottens Tjänstetandläkare, Sveriges Lärare, Naturvetarna, Sveriges Ingenjörer, DIK, Psykologförbundet, Sveriges Farmaceuter och SYMF.

⁶ Rutinen är godkänd 2025-10-01.

ibland saknar förutsättningar att åtgärda arbetsmiljöproblem vilket kan bero på att orsaken till problemet eller mandatet och ansvaret för åtgärderna ligger inom ett annat ansvarsområde.

Vid intervju med chefer inom folktandvården framgår att det är ovanligt att någon chef faktiskt returnerar hela eller delar av arbetsmiljöansvaret. Medarbetarna upplever att de har god kännedom om policys och riktlinjer för arbetsmiljöarbete, att dessa är lättillgängliga via regionens intranät och att de tas upp på APT. Flera medarbetare påpekar att uppföljning och efterlevnad av riktlinjer och policys ibland brister.

Vid intervju med chefer inom akutmottagningar/IVAK framgår cheferna känner till möjligheten att återlämna arbetsmiljöansvaret men det sker sällan. Vid tid för intervju har enhetschefer, verksamhetschef och verksamhetsområdeschef returnerat delar av arbetsmiljöansvaret som rör slutenvårdspatienter på akutmottagningen på Sunderby sjukhus. Vidare framgår att berörda chefer upplever att det har skett framsteg kring hanteringen av slutenvårdspatienter på Sunderby sjukhus och att de planerar att återta arbetsmiljöansvaret från divisionschef. Medarbetarna inom akutmottagningar/IVAK upplever att de kan vända sig till ansvarig chef eller fackliga företrädare vid frågor rörande arbetsmiljö. Ibland upplevs det otydligt vad som händer efter att en fråga har lyfts samt att vissa frågor inte leder till att åtgärder vidtas. Både vid intervju med chefer och vid intervju med medarbetare lyfts det fram att akutmottagningarna/IVAK arbetsmiljö påverkas av orsaker som inte alltid berörda har mandat att påverka, exempelvis att primärvårdens jourmottagning är lokaliserad på vissa akutmottagningar kvällar och helger. Vidare lyfts att flera delar av vårdkedjan påverkar akutmottagningar, exempelvis att det saknas sjuksköterskor på slutenvårdsavdelningar vilket bidrar till att patienter blir liggande på akutmottagningen i stället för att förflyttas till en avdelning. Vid intervju med medarbetare inom akutmottagningar/IVAK framgår att det finns en kännedom om policys och riktlinjer för arbetsmiljöarbetet men få har tagit del av dem aktivt eller har kännedom om de efterlevs. Intervjuade chefer framhåller att policys och riktlinjer kommuniceras via APT, ledningsmöten och andra forum. Årshjul för SAM används för att strukturera arbetet.

Vid intervju med fackliga företrädare som ingår i Central samverkan (CUS) framgår att nuvarande samverkansavtalet tecknades 2024 och de upplever att samverkan med arbetsgivaren har blivit bättre under det senaste året. Vidare framkommer vid intervjun att policys och riktlinjer finns och de flesta fackliga företrädarna upplever att ansvarsfördelningen för arbetsmiljöarbetet är tydlig. Skillnaden i hur ansvaret tas beror snarare på varierande engagemang hos chefer.

Bedömning

Finns en tydlig ansvarsfördelning för det systematiska arbetsmiljöarbetet?

Ja.

Vår bedömning är att det finns en tydlig ansvarsfördelning för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Ansvarsfördelningen är dokumenterad i styrdokument och rutiner, och både chefer och medarbetare känner till hur ansvar delegeras och kan returneras vid behov. Rutinerna för ansvarsfördelning är kända och används i praktiken, vilket också bekräftas av intervjuer med chefer och HR-stöd. Därmed bedöms ansvarsfördelningen som tydlig.

Finns policys och riktlinjer för arbetsmiljöarbetet samt efterlevs dessa?

Ja.

Vår bedömning är att det finns policys och riktlinjer för arbetsmiljöarbetet i Region Norrbotten. Det finns riktlinjer för arbetsmiljöarbete, policy för medarbetar- och ledarskap samt rutiner för uppgiftsfördelning och returnering av arbetsmiljöuppgifter.

Vår bedömning är att dessa dokument är kända bland chefer och medarbetare, och att policys och riktlinjer kommuniceras via arbetsplatsträffar, ledningsmöten och intranätet.

Vad det gäller efterlevnaden till den ansvarsfördelning som tydliggörs i policy och riktlinjer så bedömer vi den som god inom de verksamheter som omfattats av granskningen.

Identifiera problemområden och vid behov vidta åtgärder

Revisionsfråga 3: Har problemområden identifierats avseende medarbetarnas och chefernas arbetsmiljö samt har åtgärder i förekommande fall vidtagits?

Introduktion till revisionsfråga

I det här avsnittet kommer vi att titta på det löpande och systematiska arbetet i verksamheten för att uppmärksamma brister. Vi kommer även att kontrollera hur det säkerställs att det tas fram planer och att åtgärder vidtas. Inom ramen för revisionsfrågan kontrollerar vi att detta sker i enlighet med policys och riktlinjer.

Iakttagelser

Vid intervju med chefer inom primärvården framkommer att problemområden avseende medarbetarnas och chefernas arbetsmiljö identifieras genom löpande dialog, medarbetarsamtal, på arbetsplatsträffar och genom facklig samverkan. Verksamheterna använder HR-pulsar och daglig styrning varje morgon där medarbetare och ledning kan lyfta eventuella problemområden. Problemområden fångas även upp genom medarbetarundersökningen som genomförs vartannat år inom hela Region Norrbotten.

Intervjuade medarbetare inom primärvården beskriver att de upplever att vissa åtgärder har vidtagits med anledning av identifierade problemområden. Däremot upplever medarbetarna att åtgärder ofta har vidtagits för sent och att de varit för svaga och därmed kvarstår fysiska och psykiska arbetsmiljöproblem. Medarbetarna beskriver att stress och hög arbetsbelastning har bidragit till att flera medarbetare har slutat. Vidare beskrivs att det även finns brister i den fysiska arbetsmiljön, där det exempelvis inte är tydligt vilket rum det larmas i vilket bidrar till att personal får springa runt tills de hittar vilket rum larmet går i. Vidare framgår att byte av vårdinformationssystem har försämrat arbetsmiljön. Bristande bemanning och otillräcklig utbildning i nya systemet nämns som problem samt att systemet inte upplevs anpassat för primärvården. Vidare framgår vid intervjun att skyddsombud på Kalix hälsocentral har lämnat in en begäran om åtgärder (6:6 a) avseende brister i arbetsmiljön. Enligt uppgift från Region Norrbotten har anmälan inte lämnats in utan det förs en diskussion med skyddsombud och fackliga företrädare för att försöka hitta en lösning på de brister som lyfts fram. För granskningen har vi erhållit dokument med risker från arbetsmiljöundersökningar där riskerna har bedömts och åtgärd framgår. Dokumenten omfattar de fyra hälsocentraler som ingår i primärvårdsområde Östra Norrbotten. Vi har inte erhållit underlag med planerade aktiviteter med anledning av resultat från medarbetarundersökning.

Vid intervju med chefer inom folktandvården framkommer, likt för primärvården, att identifiering av problemområden identifieras genom regelbundna möten och avstämningar på olika nivåer, med fackliga företrädare, vid APT, individuella samtal med medarbetare och chefer och genom medarbetarundersökningar. Metoden Chefoskopet⁷ används för att stärka chefers förutsättningar. Folktandvården arbetar även med friskorienterat arbetssätt med särskilda insatser för hälsofrämjande arbetsplatser och friskfaktorer, med utbildning och stöd från hälsoinspiratörer. Vidare beskrivs att verksamhetsområdet genomför särskilda insatser, till exempel utbildning i ergonomi. Vid intervju med medarbetare beskrivs att de upplever att åtgärder vidtas, exempelvis byte av fläktsystem för att förbättra inomhusluft och stöd från företagshälsan vid konflikter i arbetsgrupper. Både medarbetare och chefer beskriver kompetensbristen som den största utmaningen för arbetsmiljöarbetet inom folktandvården. För granskningen har vi erhållit dokument med risker från arbetsmiljöundersökningar där riskerna har bedömts och åtgärd framgår. Dokumenten avser folktandvården Kiruna och Gällivare. Enligt uppgift från ansvarig chef finns inget samlat resultat från medarbetarundersökningen för Pajala och Vittangi på grund av för få medarbetare. Vidare har vi erhållit ytterligare underlag, exempelvis handlingsplan för organisatorisk och social arbetsmiljö, aktiviteter som ska genomföras inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet inom BE Norr.

⁷ Chefoskopet en metod från Suntarbetsliv för att skapa förståelse för vad organisatoriska förutsättningar är samt synliggöra vilka förutsättningar som chefer har och om något kan förbättras. Suntarbetsliv är en ideell förening som drivs gemensamt av de fackliga organisationerna och arbetsgivarorganisationerna SKR och Sobona.

Vid intervju med chefer inom akutmottagningar/IVAK framkommer att problemområden identifieras genom regelbundna samtal, både enskilt och i grupp, vid APT, vid facklig samverkan och genom daglig styrning där exempelvis HR-pulsar används. Vid intervju med medarbetare inom akutmottagningar/IVAK framhålls att brister i bemanning och hög arbetsbelastning är återkommande arbetsmiljöutmaningar, särskilt i samband med primärvårdens jourmottagning samt under sommaren där ventilation uppges fungera dåligt vid vissa mottagningar. Brister i arbetsmiljön har lett till att vissa medarbetare har valt att säga upp sig. Medarbetare beskriver att risk- och konsekvensanalyser genomförs men att vidtagna åtgärder upplevs ofta som otillräckliga. Medarbetare beskriver en känsla av uppgivenhet när åtgärder uteblir eller inte leder till förbättring. Skyddsombud har skickat in en begäran om åtgärder (6:6 a) avseende brister i arbetsmiljön på akutmottagningen på Sunderby sjukhus till Arbetsmiljöverket. I mars 2025 gjorde Arbetsmiljöverket en inspektion på akutmottagningen. Arbetsmiljöverket har ställt krav på åtgärder som behöver göras innan 31 januari 2026.

För granskningen har vi erhållit dokument med risker från arbetsmiljöundersökningar från samtliga akutmottagningar/IVAK. För IVAK på Kiruna sjukhus samt akutmottagning på Gällivare sjukhus har vi erhållit åtgärdsplan utifrån resultat från medarbetarundersökning, handlingsplan för arbetsmiljö för 2025 samt genomförd riskanalys med tillhörande åtgärder som ska vidtas under 2025. En inkommen riskbedömning rör både akutmottagning/IVAK på Kiruna samt Gällivare sjukhus. Vi har även tagit del av en sammanfattande rapport med vidtagna åtgärder utifrån resultat från medarbetarundersökningen som avser akutmottagningen på Sunderby sjukhus.

Vid intervju med fackliga företrädare i CUS framkommer att de upplever att arbetet med att identifiera arbetsmiljöproblem sker på olika sätt, ofta beroende på chefs intresse och kunskap. Det finns också en uppfattning att vissa arbetsmiljöproblem borde eskaleras till en högre nivå tidigare. Vidare framkommer att de fackliga företrädarna upplever att det finns brister i rapportering och uppföljning. De fackliga företrädarna framhåller att det finns exempel på att arbetsgivaren agerat, men ofta saknas systematisk uppföljning av om åtgärderna fått effekt.

I *Årlig arbetsmiljörapport 2024 för Division Nära* beskrivs att förbättringsområden inom divisionen är att några verksamheter uppges att alla tillbud ej rapporteras i systemet och ser ett behov av att påminna om detta. Vidare framgår att den nya medarbetar- och ledarpolicyn även behöver göras känd bland medarbetarna. Uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet har även visat att de som tilldelats arbetsmiljöuppgifter i vissa fall inte anser sig ha befogenheter eller resurser för att vidta de åtgärder i de fall beslutsmandatet ligger på annan verksamhet/stödfunktion.

I *Årlig arbetsmiljörapport 2024 för Division Länssjukvård 1* framgår att under 2024 har divisionen haft utmaningar vad gäller uppdrag att upprätthålla vårdplatser, framför allt på Sunderby sjukhus. Utöver det har yttre faktorer påverkat verksamheten, nationella avtalet för inhyrd personal, konflikt med Vårdförbundet, dygnviloeregler som påverkar schemalaggningen och införande av nya

vårdinformationssystemet. Vidare framgår att utmaningarna med kompetensförsörjningen i divisionen fortsätter att vara den stora utmaningen rörande arbetsmiljö för både medarbetare och chefer. Det framhålls att divisionens arbetsmiljöarbete kan förbättras genom bättre struktur och planering. Utbildningsinsatser och förbättrad introduktion är också insatser som kan bidra till ett bättre arbetsmiljöarbete under kommande år.

I *Årlig arbetsmiljörapport 2024* som regionstyrelsen har behandlat 2025-03-18 § 43 framgår att inom Division Nära finns utmaningar där flertalet chefer vittnar om en fortsatt ohållbar arbetsbelastning på grund av svårt bemanningsläge och ett omfattande ansvar som chef. Det finns även chefer som upplever chefsrollerna otydliga inom primärvården.

Vid intervju med fackliga företrädare inom CUS bekräftas bilden av att det finns brister i rapportering och hantering av tillbud och arbetsskador. Befintliga system används inte i den utsträckning som är tänkt och därmed finns ett mörkertal. Det kan bero på bristande kunskap och kännedom om systemet och ansvar, men i huvudsak bedöms det orsakas av tidsbrist och prioriteringar. Vidare framkommer att de fackliga företrädarna får ta del av resultatet från medarbetarenkäter och arbetsmiljöundersökningar, men att de upplever att uppföljningen av åtgärder är ofta bristfällig. Vidare framkommer att det förekommer att vissa chefer inte går igenom resultatet av medarbetarundersökningar på arbetsplatsen, vilket uppges bero på om resultatet inte är så bra för arbetsplatsen eller för berörd chef.

Bedömning

Har problemområden identifierats avseende medarbetarnas och chefernas arbetsmiljö samt har åtgärder i förekommande fall vidtagits?

Delvis.

Vi bedömer att problemområden avseende medarbetarnas och chefernas arbetsmiljö har identifierats. Exempelvis problem som rör inomhusklimatet i lokaler, utmaningar i kompetensförsörjning och styrning av vårdkedjor och patientflöden etcetera. Åtgärder har vidtagits, men vår bedömning är att vidtagna åtgärder inte varit tillräckliga för att åtgärda arbetsmiljöproblemen. Vi ser allvarligt på de arbetsmiljöbrister som framkommit och ser att ytterligare åtgärder behöver vidtas. Vi ser särskilda utmaningar i att vidta ändamålsenliga åtgärder som kräver samverkan över ansvars- och divisionsgränser.

Stöd till chefer

Revisionsfråga 4: Erhåller chefer ett adekvat stöd för att hantera sitt arbetsmiljöansvar?

lakttagelser

HR-funktionen tillhandahåller ett stöd till organisationens chefer och verksamheter genom flera definierade roller och specialistområden:

- **Strategiskt stöd:** HR-strateger ansvarar för den övergripande styrningen av HR-processer, utveckling och implementering av personalpolitik samt framtagande av policyer, riktlinjer och anvisningar. De bistår även HR-direktören och hanterar ärenden relaterade till regionledning och regionstyrelse.
- **Verksamhetsnära stöd:** HR-partners arbetar nära ledningsgrupper och chefer för att erbjuda strategiskt, taktiskt och operativt stöd inom områden såsom kompetensförsörjning, chefsförsörjning, arbetsrätt, lönebildning, arbetsmiljö och hälsa. De säkerställer att chefer erhåller korrekt information om arbetssätt, riktlinjer och tillämpning av lagstiftning.
- **Specialiststöd:** HR-partner är organiserade i team med fokus på rekrytering, kompetensförsörjning, arbetsmiljö och hälsa samt lön och arbetsrätt. De tillhandahåller konsultativt stöd i exempelvis rehabiliteringsärenden och deltar i utvecklingsarbete inom HR-funktionen.
- **Företagshälsan:** Företagshälsan utgör en opartisk resurs med samlad kompetens för att främja god arbetsmiljö och skapa förutsättningar för ett hållbart arbetsliv. Stödet riktar sig till chefer och medarbetare i syfte att stärka hälsan i arbetslivet.

HR-funktionen tillhandhåller även stöd till organisationens chefer och verksamheter genom HR-Direkt. HR Direkt är regionens samlade väg in för HR- och lönefrågor och är i första hand ett stöd till chefer inom Region Norrbotten som har frågor i vanligt förekommande HR- och löneärenden.

HR erbjuder utbildningar i verksamhetssystemet för systematiskt arbetsmiljöarbete. Under 2025 genomförs workshop i verksamhetssystemet vid fyra olika tillfällen, totalt har 154 personer anmält sig som deltagare. Tidigare har HR genomfört digitala utbildningar i verksamhetssystemet och det finns filmer upplagda på intranätet att ta del av. De har även publicerat sändningarna Arbetsmiljötipset som är 30 minuter långa och spelas in. Arbetsmiljötipset syfte är att på ett lättsamt sätt inspirera, informera och ge praktiska tips på hur chefer och skyddsombud tillsammans kan arbeta med det dagliga arbetsmiljöarbetet. De områden som tidigare publicerats är: arbetslivsinriktad rehabilitering och arbetsanpassning, riskbedömningar, policy för medarbetar- och ledarskap (tillika arbetsmiljöpolicy) och SAMarbete.

För granskningen har vi erhållit utdrag från Region Norrbottens intranät. På intranätet finns det mallar för riskbedömning, länkar till regionens ledningssystem, tillgång till policy och riktlinjer för

arbetsmiljöarbete samt länkar till arbetsmiljölagen, arbetsmiljöförordningen samt Arbetsmiljöverkets författningssamling. Det finns även information om arbetsmiljöansvar och fördelning av arbetsmiljöuppgifter och tillgång till rutin för uppgiftsfördelning samt returnering av arbetsmiljöuppgift. Det finns länk till och information om utbildningen WebbSAM samt anmälan till den interna BAS-utbildningen. Utbildningen är obligatorisk för samtliga chefer och skyddsombud och rekommenderas att genomföras minst vart femte år. Det är överordnad chefs ansvar för att följa upp att samtliga underordnade chefer har genomfört utbildningen. Vidare framgår chefens ansvar inom arbetsmiljöarbetet, medarbetarens roll och skyddsombudets roll samt HR-funktionens roll och Företagshälsan. Vidare beskrivs regionstyrelsens arbetsmiljöuppgifter.

Vid intervju med chefer inom primärvården framkommer att cheferna upplever att de får bra stöd från HR och kollegor. Verksamhetssystemet för systematiskt arbetsmiljöarbete används alltmer för systematik och uppföljning, även om vissa delar hanteras utanför systemet via exempelvis pappersblanketter.

Vid intervju med chefer inom folktandvården framhålls att de upplever att de får ett bra stöd från HR och företagshälsovården. Vidare framhålls att chefsnätverk och erfarenhetsutbyte är viktigt stöd för cheferna. Cheferna beskriver att verksamhetssystemet för systematiskt arbetsmiljöarbete används för dokumentation och som stöd i arbetet. Vissa chefer upplever att de fortfarande är osäkra på användningen av systemstödet.

Vid intervju med chefer inom akutmottagningar/IVAK framkommer att de upplever att de får stöd från HR och i chefsleden. Utbildningar erbjuds vid behov, och det finns forum för att lyfta arbetsmiljöfrågor. Det varierar hur väl cheferna upplever att systemstödet för systematiskt arbetsmiljöarbete är användarvänligt.

Vid intervju med fackliga företrädare inom CUS framgår att de upplever att stödet till chefer varierar mellan divisioner och verksamheter. Det finns behov av mer lättillgänglig utbildning och stöd, särskilt för nya chefer. Vidare framgår att de fackliga företrädarna upplever att chefer nära sjukhus har ofta bättre tillgång till stödfunktioner än de inom primärvården.

I *Årlig arbetsmiljörapport 2024 för Division Nära* framgår att under 2024 har fokus gällande arbetsmiljö varit att stärka chefers förutsättningar för ett hållbart ledarskap. Vidare framgår att under året har Chefoskopet pågått i divisionen, vilket har resulterat i en handlingsplan med aktiviteter som behöver prioriteras för chefers arbetsmiljö. Arbetet pågår med att även ta fram lokala handlingsplaner på verksamhetsområdesnivå. För granskningen har vi erhållit *Handlingsplan Chefoskopet 2025* som gäller för Division Nära. Handlingsplanen omfattar två aktiviteter/åtgärder: "Tydliggöra chefs- och ledarroller i primärvården" och "Tydliggöra primärvårdens uppdrag". Till aktiviteterna/åtgärderna finns ett flertal delaktiviteter, bland annat utveckla introduktionen för chefer, säkerställ ett realistiskt antal medarbetare

per chef och tydliggöra beslutsstrukturer. Vi har även erhållit *Handlingsplan Chefoskopet 2025* för folktandvården, det finns en handlingsplan för verksamhetschefer och en för enhetschefer. I handlingsplanen för verksamhetschefer ska bland verksamheterna arbeta med tydligare struktur för beslutsfattande, dialog om tillitsbaserat ledarskap, befogenhet och handlingsutrymme för verksamhetschef. I handlingsplanen för enhetschefer ska bland annat verksamheterna arbeta med utökat stöd i rekryteringsarbete och att inte hoppa över chefsled, både uppåt och nedåt.

För granskningen har vi även erhållit *Handlingsplan Chefoskopet 2025* för primärvården Östra Norrbotten. I handlingsplanen återfinns fyra aktiviteter/åtgärder, så som se över och få en jämnare fördelning av antalet medarbetare per chef på respektive hälsocentral samt se över behovet av teamledare på enheter där chef har ”större” antalet underställda medarbetare. De två resterande aktiviteterna/åtgärderna är erbjuda deltagande i mentorprogrammet samt definiera vilka arbetsuppgifter som ska/kan prioriteras när tid inte räcker till för alla arbetsuppgifter. Vid intervju med chefer och HR-stöd för primärvården samt folktandvården framgår att Chefoskopet genomförs som en pilot inom Division Nära. Vid tid för intervjun finns ingen plan för att införa metoden inom Division Medicin och akut omhändertagande.

Bedömning

Erhåller chefer ett adekvat stöd för att hantera sitt arbetsmiljöansvar?

Ja.

Chefer erhåller adekvat stöd, inklusive HR-stöd, utbildningar och systemstöd. Det finns dock en brist i att verksamhetssystemet inte kan verifiera att alla chefer har genomgått nödvändiga utbildningar, även om intervjuer tyder på att utbildningarna genomförs

Uppföljning av arbetsmiljö

Revisionsfråga 5: Sker uppföljning av medarbetarnas och chefernas arbetsmiljö samt har beslut om åtgärder fattats?

Introduktion till revisionsfråga

I revisionsfråga 5 beskrivs den uppföljning av medarbetarnas och chefernas arbetsmiljö som sker på övergripande nivå till regionstyrelsen samt om regionstyrelsen har fattat övergripande beslut för området.

lakttagelser

Uppföljning till regionstyrelsen

I *Årlig arbetsmiljörapport 2024* som regionstyrelsen har behandlat 2025-03-18 § 43 framgår en sammanfattning av respektive divisions årliga arbetsmiljörapport. Regionstyrelsen tog även del av respektive divisions årliga arbetsmiljörapport. I *Årlig arbetsmiljörapport 2024 för Division Nära* framgår att under 2024 har fokus gällande arbetsmiljö varit att stärka chefers förutsättningar för ett hållbart ledarskap. Divisionen har också haft fokus på kommunikationsinsatser riktad mot medborgarna för att tydliggöra verksamhetens uppdrag i syfte att skapa större förståelse hos medborgarna och minska stress hos medarbetarna. Det framgår att upplevelsen bland medarbetarna är att kommunikationsinsatserna inte gett önskad effekt om ökad förståelse bland medborgarna. De upplever dels att kommunikationen varit otydlig, dels att resurserna inte räcker för det medborgarna vill ha. Vidare framgår att under året har Chefoskopet⁸ pågått i divisionen, vilket har resulterat i en handlingsplan med aktiviteter som behöver prioriteras för chefers arbetsmiljö. Arbete pågår med att även ta fram lokala handlingsplaner på verksamhetsområdesnivå.

Vidare framgår att inom folktandvården har den riktade SAM-utbildningen avslutats för att stärka cheferna inom SAM, ergonomi och riskbedömning. HR-pulsar har införts inom flera av verksamhetsområdena inom primärvården. Inom folktandvården har de månadsvisa träffar anordnat av HR, detta för att chefer ska ha forum där de kan diskutera frågor och stötta varandra.

I arbetsmiljörapporten redovisas vidare att medarbetarundersökningen för 2024 visar att de insatser som genomförts inom divisionen förbättrat index för chefernas förutsättningar. Även arbetsbelastningen för chefer har på divisionsnivå ett förbättrat index sedan mätningen 2022, dock ej för enhetschefer inom primärvård. Det finns även utmaningar där resultatet i medarbetarundersökningen visar att arbetsbelastningen inom primärvården är fortsatt ansträngd. Vidare beskrivs att bytet av vårdinformationssystem har varit mycket påfrestande för verksamheten vilket har skapat stress hos både chefer och medarbetare, framför allt i primärvården utifrån att påverkan är större på denna verksamhet.

I *Årlig arbetsmiljörapport 2024 för Division Länssjukvård 1* redovisas att under 2024 har fokus i arbetsmiljöarbetet varit att stärka chefernas förutsättningar och arbeta med medarbetarskapet. Ett annat fokusområde har varit att upprätta årshjul för SAM per verksamhetsområde. Det framgår att divisionen har haft hög omsättning för framför allt första linjens chefer vilket medfört att divisionen under 2024 har arbetat med utbildningsinsatser för att skapa bättre förutsättningar för chefer. Utbildning i

⁸ Chefoskopet en metod från Suntarbetsliv för att skapa förståelse för vad organisatoriska förutsättningar är samt synliggöra vilka förutsättningar som chefer har och om något kan förbättras. Suntarbetsliv är en ideell förening som drivs gemensamt av de fackliga organisationerna och arbetsgivarorganisationerna SKR och Sobona.

verksamhetssystemet för att skapa bättre kunskap i hanteringen av SAM-modulen för dokumentation och uppföljning av pågående arbetsmiljöarbeten har erbjudits till divisionens chefer.

Medarbetarundersökningen 2024 visar att chefernas förutsättningar är förbättrade jämfört med föregående år, dock finns fortsatt utmaningar för att minska stress och öka balansen mellan arbete och fritid. I arbetsmiljörapporten redovisas inte något resultat som rör medarbetarna från medarbetarundersökningen.

Utöver den årliga arbetsmiljörapporten har regionstyrelsen följt upp medarbetarnas och chefernas arbetsmiljö genom delårsrapport, årsredovisning, patientsäkerhetsberättelse samt genom regiondirektörens rapporter. Nedan redovisas en sammanfattning av vad som framgår av respektive uppföljning:

- Region Norrbotten delårsrapport per augusti 2025: I delårsrapport redovisas personalstatistik, bland annat att sjukfrånvaron ackumulerat till augusti är 5,93 % vilket är en ökning med 0,4 procentenheter jämfört med 2024. Vidare framgår att företagshälsovården har ökat andelen stödsamtal i egen regi. Av insatserna är 11 % hälsofrämjande, 66 % förebyggande (till exempel utbildningar, ergonomi, teknisk arbetsmiljö), och 23 % efterhjälpande (till exempel rehab, arbetsanpassning). Satsningar som Region Norrbotten har gjort på arbetsmiljö är bland annat införande av skobidrag och höjt friskvårdsbidrag. Målet ”Genom hälsosamma arbetsvillkor och långsiktigt hållbart arbetsliv” bedöms delvis uppnått. Regionen fortsätter arbeta för att minska beroendet av inhyrd bemanning och skapa bättre arbetsmiljö.

Regionstyrelsen har även tagit del av Delårsrapport per augusti 2025 för Division Nära samt Division Länssjukvård 1. I respektive delårsrapport redogörs för arbetsmiljöinsatser, bemanning och utmaningar avseende arbetsmiljö.

- Region Norrbottens årsredovisning 2024: I årsredovisningen framgår att en ny policy för medarbetar- och ledarskap har tagits fram i samverkan med fackliga parter. Vidare framgår att en ny strategi för kompetensförsörjning och lönebildning har antagits för 2025–2027 med fokus på att vara en attraktiv arbetsgivare, skapa nya arbetssätt och främja ett hållbart arbetsliv. Flera riktade insatser har genomförts avseende arbetsmiljö, bland annat friskorienterat arbetssätt, ergonomi, utbildningar och samarbete med företagshälsan. Chefsutbildningar, mentorskap och introduktionsdagar för nya chefer har genomförts. Trots insatser kvarstår utmaningar med sjukfrånvaro, särskilt långtidsfrånvaro och skillnader mellan könen. Vissa verksamheter har fortsatt behov av inhyrd bemanning, särskilt på vissa orter och inom vissa yrkesgrupper. De strategiska målen ”Med ett tillitsbaserat ledarskap ges medarbetare delaktighet och inflytande i sitt arbete, för att nå verksamhetens uppdrag, mål och resultat” och ”Genom hälsosamma arbetsvillkor arbetar vi för ett långsiktigt hållbart arbetsliv” är delvis uppnådda för år 2024.

I bilaga 1 till årsredovisning 2024 Uppföljning av Utvecklingsområden redovisas utvecklingsområden uppdelat per division. För Division Nära redogörs bland annat under kompetensförsörjning att inom primärvården tas lokala handlingsplaner fram för att hantera hot och våld. Folk tandvården har genomfört en översyn av den fysiska arbetsmiljön och överfallslarm på klinikerna. Gemensamt för båda verksamheterna är satsningen på Chefoskopet för att stärka chefers förutsättningar. Under hösten 2024 har ett friskorienterat arbetssätt införts tillsammans med Företagshälsovården för att förebygga och förkorta sjukfrånvaro. För Division Länssjukvård 1 redogörs bland annat under kompetensförsörjning att uppdatering av introduktionsmaterial har skett, chefsutbildningar har genomförts med fokus på ledarskap, HR-frågor, ekonomi och verksamhetsutveckling. Daglig styrning med reflektion på arbetsplatserna har införts. Vidare framgår att en översyn av APT-strukturen har genomförts.

Regionstyrelsen har även tagit del av Årsrapport 2024 för Division Nära samt Division Länssjukvård 1. I respektive årsrapport redogörs för arbetsmiljöinsatser, bemanning och utmaningar avseende arbetsmiljö.

- Patientsäkerhetsberättelse 2024: I patientsäkerhetsberättelsen framgår att personalbrist och svårigheter att rekrytera och behålla personal har påverkat arbetsmiljön och patientsäkerheten negativt. Minskad bemanning har lett till färre vårdplatser, ökad belastning på akutmottagningar och primärvård, samt fler "satellitpatienter" på andra avdelningar. Regionen har startat ett eget bemanningscentrum och arbetar aktivt med rekrytering och kompetensutveckling. Införandet av det nya vårdinformationssystemet har krävt stora arbetsinsatser och påverkat arbetsmiljön genom omprioriteringar och ökade ledtider. Vidare framgår att medarbetare upplever att de vågar prata om misstag och agera på risker, men upplever inte alltid att de har tillräckliga förutsättningar för att bedriva säker vård. Etisk stress hos personalen har ökat. Åtgärder som planeras att vidta är fortsatt arbete med att rekrytera och behålla personal, utveckla nya verktyg för uppföljning och egenkontroll, samt stärka det riskförebyggande arbetet och arbetsmiljön. Regionstyrelsen har även behandlat patientsäkerhetsberättelse 2024 för de olika divisionerna.

I patientsäkerhetsberättelse 2024 för Primärvård Division Nära framgår att arbetsmiljön i primärvården har under året påverkats av chefsbyten, personalomsättning, bemanningsutmaningar och införandet av nytt journalsystem. Bemanningssvårigheter har varit särskilt märkbara och påverkat arbetsmiljön och patientsäkerhetsarbetet. För att möta dessa utmaningar har verksamheterna arbetat med god introduktion av nyanställda, mentorskap och handledning, samt samnyttjande av resurser mellan hälsocentraler. Teamarbete och kompetensförsörjningsplaner har varit viktiga inslag för att skapa en trygg arbetsmiljö. Arbetsmiljöfrågor integreras i förbättringsarbeten och utbildningsinsatser, och det finns ett fokus på återhämtning och reflektion för personalen. Utmaningar kvarstår, men arbetsmiljöarbetet är en tydlig del av det systematiska kvalitets- och patientsäkerhetsarbetet.

I patientsäkerhetsberättelse 2024 för Folktandvården Division Nära framgår att arbetsmiljön inom Folktandvården har under året varit starkt påverkad av personalbrist inom samtliga tandvårdsyrken, vilket har lett till ökad arbetsbelastning och längre väntetider för patienter. För att förbättra arbetsmiljön har insatser gjorts i samverkan med fackliga företrädare, bland annat om tandläkarnas och tandhygienisternas arbetsinnehåll, samt omstart av initiativet "Hälsosamma folktandvården". Intensivt arbete har lagts på att behålla och attrahera medarbetare, och utbildningsinsatser har genomförts för att stärka kompetensen och arbetsmiljön. Teamarbete och öppna dialoger kring felhändelser har främjats för att skapa en trygg och lärande arbetsmiljö. Riskanalyser och arbetsmiljöaktiviteter är integrerade i det dagliga förbättringsarbetet.

I patientsäkerhetsberättelse 2024 för Division Länssjukvård 1 framgår att arbetsmiljön inom divisionen har under året präglats av stora utmaningar, framför allt kopplat till brist på disponibla vårdplatser, hög personalomsättning och rekryteringssvårigheter. Detta har lett till överbeläggningar och påverkat arbetsmiljön negativt med ökad arbetsbelastning och risk för vårdskador. Introduktion av ny personal har inte alltid varit tillräcklig, vilket ytterligare påverkat arbetsmiljön. För att förbättra arbetsmiljön har verksamheterna satsat på förbättrad introduktion, internutbildningar och ökad samverkan. Det finns ett kontinuerligt arbete med rekrytering och bemanning, och arbetsmiljöaktiviteter rapporteras och följs upp i verksamhetssystemet. Samverkan med fackliga organisationer och skyddsronder är en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Utmaningar kvarstår, men arbetsmiljöfrågor är prioriterade och integrerade i patientsäkerhetsarbetet.

- Regiondirektörens rapport: För granskningen har vi gått igenom regiondirektörens rapporter som regionstyrelsen behandlat under perioden oktober 2024-oktober 2025. Regiondirektörens rapporter innehåller statistik för personal, sjukfrånvaro och bemanning. I ett flertal av regiondirektörens rapporter beskrivs arbetet med Chefoskopet inom Division Nära. Vidare beskrivs arbetet med Bemanningscentrum som har byggts ut och anställt fler sjuksköterskor och undersköterskor för att minska behovet av inhyrd personal och skapa bättre arbetsmiljö och kontinuitet. Flera utbildningar har genomförts, bland annat i patientsäkerhet, riskbedömning, arbetsmiljö och ledarskap. Vidare framgår att regionen har höjt friskvårdsbidraget och infört skobidrag. Införandet av Cosmic har påverkat arbetsmiljön genom ökad arbetsbelastning, utbildningsbehov och ibland längre ledtider. Stödresurser och coacher har organiserats för att underlätta övergången. Fysiska arbetsmiljöproblem som lyfts fram är exempelvis att värmebölja och åskoväder påverkat inomhusklimatet och ventilationen på flera orter. Fastighetsdrift har arbetat intensivt för att hantera detta och arbetsgrupper har startats för långsiktig översyn av kylanläggningar. I regiondirektörens rapport från december 2024 redovisas resultat från medarbetarundersökningen. Resultaten visar förbättring inom alla områden jämfört med 2022. Hållbart medarbetarengagemang, ledarskap, motivation och arbetsbelastning har förbättrats. Särskilt noteras förbättring för chefernas förutsättningar och ambassadörskap/delaktighet.

Beslut om åtgärder på politisk nivå

Genom protokollsgenomgång av regionstyrelsens sammanträdesprotokoll för perioden oktober 2024 till oktober 2025 noteras följande beslut som regionstyrelsen har fattat som har bäring på arbetsmiljö:

- 2024-12-12 § 241: Regionstyrelsen fattar beslut om att från och med år 2025 höja beloppet på friskvårdsbidraget från 2 200 kronor till 4 000 kronor samt att från och med år 2025 införa skobidrag på 800 kronor till de medarbetare som använder arbetsskor i sitt kliniska uppdrag och omfattas av hygienregler samt eventuella övriga yrkesgrupper där behov finns av arbetsskor. I ärendet beskrivs att förbättra förmånerna är en del i arbetet med att stärka Region Norrbotten som en attraktiv arbetsgivare. Att höja friskvårdsbidraget och införa skobidrag är två hälsofrämjande insatser som regionstyrelsen hoppas ska bidra positivt till medarbetarnas hälsa.

Bedömning

Sker uppföljning av medarbetarnas och chefernas arbetsmiljö samt har beslut om åtgärder fattats?

Delvis.

Uppföljning sker på verksamhetsnivå och politisk nivå, men beslut om åtgärder fattas främst i verksamheten. Vår bedömning är att regionstyrelsen bör tydliggöra vilka åtgärder som behöver vidtas för att komma till rätta med de arbetsmiljöproblem som kvarstår trots verksamhetens vidtagna åtgärder.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Norrbotten genomfört en granskning av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Granskningens syfte har varit att granska om regionstyrelsen bedriver ett ändamålsenligt systematiskt arbetsmiljöarbete och med en tillräcklig intern kontroll.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen i allt väsentligt bedriver ett ändamålsenligt systematiskt arbetsmiljöarbete och med en tillräcklig intern kontroll.

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till regionstyrelsen:

- Säkerställ ett systemstöd för att kunna verifiera att chefer och skyddsombud har genomfört obligatoriska utbildningar.
- Vidta åtgärder för att säkerställa att rapportering sker och följs upp i tillbuds- och arbetsskadesystemet i Division Nära och Division Medicin och akut omhändertagande.
- Tillse att tillräckliga åtgärder beslutas samt att ansvariga, som har rätt att besluta om åtgärder kopplat till chefer och medarbetares arbetsmiljö, beslutar om adekvata åtgärder, verkställer dessa och säkerställer att åtgärderna ger önskad effekt.
- Säkerställ att det finns ett systematiskt arbetssätt för att omhänderta och åtgärda brister som påverkar arbetsmiljön som är divisionsövergripande eller beroende av andra divisioner.

Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning
1. Finns en tydlig ansvarsfördelning för det systematiska arbetsmiljöarbetet?	Ja Det finns en tydlig ansvarsfördelning för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Ansvarsfördelningen är dokumenterad i styrdokument och rutiner, och både chefer och medarbetare känner till hur ansvar delegeras och kan returneras vid behov.



2. Finns policys och riktlinjer för arbetsmiljöarbetet samt efterlevs dessa?

Ja

Det finns policys och riktlinjer för arbetsmiljöarbetet i Region Norrbotten. Vår bedömning är att dessa dokument är kända bland chefer och medarbetare, och att policys och riktlinjer kommuniceras via arbetsplatsträffar, ledningsmöten och intranätet.



Vad det gäller efterlevnaden till den ansvarsfördelning som tydliggörs i policy och riktlinjer så bedömer vi den som god inom de verksamheter som omfattats av granskningen.

3. Har problemområden identifierats avseende medarbetarnas och chefernas arbetsmiljö samt har åtgärder i förekommande fall vidtagits?

Delvis

Problemområden avseende medarbetarnas och chefernas arbetsmiljö har identifierats. Åtgärder har vidtagits, men vår bedömning är att vidtagna åtgärder inte varit tillräckliga för att åtgärda arbetsmiljöproblemen. Vi ser allvarligt på de arbetsmiljöbrister som framkommit och ser att ytterligare åtgärder behöver vidtas. Vi ser särskilda utmaningar i att vidta ändamålsenliga åtgärder som kräver samverkan över ansvars- och divisionsgränser.



4. Erhåller chefer ett adekvat stöd för att hantera sitt arbetsmiljöansvar?

Ja

Chefer erhåller adekvat stöd, inklusive HR-stöd, utbildningar och systemstöd. Det finns dock en brist i att verksamhetssystemet inte kan verifiera att alla chefer har genomgått nödvändiga utbildningar, även om intervjuer tyder på att utbildningarna genomförs



5. Sker uppföljning av medarbetarnas och chefernas arbetsmiljö samt har beslut om åtgärder fattats?

Delvis

Uppföljning sker på verksamhetsnivå och politisk nivå, men beslut om åtgärder fattas främst i verksamheten. Vår bedömning är att regionstyrelsen bör tydliggöra vilka åtgärder som behöver vidtas för att komma till rätta med de arbetsmiljöproblem som kvarstår trots verksamhetens vidtagna åtgärder.



2025-12-11

Kristian Damlin

Karin Magnusson

Uppdragsledare

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Norrbotten enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2025-06-11. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.