

Översyn av Region Jämtland Härjedalens gemensamma resurser för utveckling, utredning och projektinriktade verksamheter inom regionstyrelsens förvaltning - Slutrapport

2022-06-16

Sammanfattning

Under 2021 gav regiondirektören biträdande regiondirektör i uppdrag att se över Regionstabens organisation med ett särskilt fokus på vissa delar av hälso- och sjukvårdspolitiska avdelningen (HOSPA) samt delar av avdelningen forskning, utbildning och utveckling (FoUU). Uppdraget har genomförts under perioden september 2021-april 2022, och föreliggande slutrapport slutredovisas vid regionledningens sammanträde den 23 juni 2022.

I avsnitt 1 beskrivs bakgrunden till uppdraget samt dess syfte och mål. Här anges även de avgränsningar som definierats i uppdragsbeskrivningen, samt uppdragets koppling till den översyn av den politiska organisationen som skett parallellt med denna översyn. I avsnitt 2 och 3 beskrivs hur uppdraget genomförts; hur information inhämtats och granskats, vilka dialoger som genomförts samt hur information om uppdraget kommunicerats till berörda verksamheter. Här återfinns också en beskrivning av de omständigheter som på olika sätt påverkat hur uppdraget har kunnat genomföras. Avsnitt 4 och 5 beskriver hur dagens organisation ser ut, samt vilka beslut och utredningar som ligger till grund för denna. Här finns även en beskrivning av forsknings-, utbildnings- och utvecklingsavdelningens respektive hälso- och sjukvårdspolitiska avdelningens uppdrag och verksamhet samt dess underliggande enheter. I avsnitt 6 beskrivs de olika förslag till organisatoriska förändringar som lyfts inom ramen för denna översyn, samt hur dessa förslag kommunicerats. I avsnitt 7 samlas de iakttagelser som gjorts under uppdragets gång gällande exempelvis organisationsmodell och ledningsstruktur, och hur roller och uppdrag definieras i organisationen. I avsnitt 8 presenteras ett antal rekommendationer till regionledningen gällande fortsatta utvecklingsområden, förslag på organisatoriska förändringar samt förslag på vidare utredningsuppdrag som kan resultera i förslag på organisatoriska förändringar framgent.

Sammanfattningsvis har översynen resulterat i förslaget att såväl forsknings-, utbildnings- och utvecklingsavdelningen som hälso- och sjukvårdspolitiska avdelningen samt dess respektive underliggande enheter bör ligga kvar i Regionstaben utifrån nuvarande förutsättningar. Avdelningarnas interna organisering bör dock ses över på nytt parallellt med att organisationen utreder hur arbetet med digitalisering respektive hållbarhetsfrågor ska organiseras framåt. Det enda förslag på organisatorisk förändring som översynen resulterat i är att Patientsäkerhetsenheten bör flyttas från förvaltningsområde hälso- och sjukvård, men att frågan om var enheten i stället ska placeras behöver utredas vidare innan beslut kan fattas. De rekommendationer som lämnas till regionledningen handlar i stället om att arbeta för ett gemensamt ägarskap för organisationsstruktur och -modell, samt för att upprätta fungerande samverkansstrukturer och forum mellan verksamheterna.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	2
1 UPPDRAG.....	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Uppdragets syfte och mål.....	7
1.3 Avgränsningar	7
1.4 Översyn av den politiska organisationen inför mandatperioden 2023–2026.....	8
2 METOD/GENOMFÖRANDE	9
2.1 Informationsinhämtning	9
2.2 Dialog och diskussioner	10
2.3 Information och rapportering	10
2.4 Faktagranskning.....	10
3 FAKTORER SOM PÅVERKAT UPPDRAGETS GENOMFÖRANDE OCH RESULTAT 11	
4 POLITISK ORGANISATION.....	13
4.1 Kopplingen mellan den politiska organisationen och organisering av förvaltningsorganisationen	13
4.2 Fördelning av ansvar i den politiska organisationen	14
5 FÖRVALTNINGSORGANISATION	16
5.1 Bakgrund till dagens organisation	16
5.2 Regionstaben	18
5.3 Förvaltningsområde Regiondirektör	19
5.4 Forsknings-, utbildnings och utvecklingsavdelningen (FoUU).....	20
5.4.1 <i>Forsknings- och utbildningsenheten (FoU)</i>	20
5.4.2 <i>AT-enheten</i>	21
5.4.3 <i>Projektkontoret</i>	21
5.4.4 <i>Utvecklings- och digitaliseringsenheten</i>	22

5.5	Hälso- och sjukvårdspolitiska avdelningen (HOSPA).....	22
5.5.1	<i>Beställarenheten</i>	23
5.5.2	<i>Folkhälsoenheten</i>	23
5.5.3	<i>Läkemedelsenheten</i>	24
5.5.4	<i>Avdelningschef HOSPA och funktioner direkt underställda avdelningschef</i>	24
5.6	Organisationsskisser dagens organisation.....	25
6	ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGAR SOM DISKUTERATS UNDER ÖVERSYNEN .	26
6.1	Förslag på organisatoriska förändringar.....	26
6.1.1	<i>Förslag Forsknings-, utbildnings och utvecklingsavdelningen (FoUU)</i>	26
6.1.2	<i>Förslag Hälso- och sjukvårdspolitiska avdelningen (HOSPA)</i>	26
6.1.3	<i>Förslag Patientsäkerhet</i>	27
6.1.4	<i>Förslag Förvaltningsområde Regiondirektör</i>	28
6.2	Hur ovanstående förslag presenterats och kommunicerats	28
7	IAKTTAGELSER OCH ANALYS	30
7.1	Det politiska ansvaret för hälso- och sjukvårdsfrågor.....	30
7.2	Ägarskap för organisationen som helhet och konsekvenser av genomförda organisationsförändringar	30
7.3	Organisering av gemensamma resurser – gemensam samlad stab, separata staber eller en mix av allt?	31
7.4	Ledningsstrukturens koppling till organisationsstrukturen – vad styr vad, och vem?...33	33
7.5	Otydligheter kring var uppdrag och roller definieras.....	35
7.6	Forsknings-, utbildnings och utvecklingsavdelningen (FoUU).....	36
7.7	Hälso- och sjukvårdspolitiska avdelningen (HOSPA).....	37
7.8	Patientsäkerhet	39
7.9	Förvaltningsområde Regiondirektör	40
8	SLUTSATSER OCH FÖRSLAG.....	42
8.1	Rekommendationer till regionledningen	42

8.2	Förslag på organisatoriska förändringar.....	43
8.3	Förslag på vidare utredningsuppdrag inför 2024.....	44
8.4	Avslutande reflektioner och slutsatser.....	45
	BILAGA 1. INTERVJUADE PERSONER.....	46
	BILAGA 2. SAMMANSTÄLLNING AV ENKÄT.....	47
	BILAGA 3. PM FÖRVALTNINGSORGANISATION KOLLEKTIVTRAFIK.....	49

1 Uppdrag

1.1 Bakgrund

Regiondirektören beslutade den 25 mars 2021 att tillsätta en resurs för att samordna och koordinera de utvecklingsinsatser som pågår inom olika delar av regionstyrelsens förvaltning. Ett av uppdragen var att se över Regionstabens organisation med ett särskilt fokus på vissa delar av hälso- och sjukvårdspolitiska avdelningen (HOSPA) samt delar av avdelningen forskning, utbildning och utveckling (FoUU). Detta var dels kopplat till den nya organisationsstrukturen inom förvaltningsområde hälso- och sjukvård som skulle implementeras från 1 januari 2022, dels till gränsdragningarna mellan hälso- och sjukvårdsnämndens och regionstyrelsens ansvar och uppdrag. I översynen skulle även likartade verksamheter och funktioner inom förvaltningsområde regional utveckling beaktas och inkluderas. Uppdraget formaliserades genom en uppdragsbeskrivning¹ som slutligen fastställdes av regiondirektören i september 2021, där biträdande regiondirektör utsågs till projektledare och resurs från sekretariatet utsågs till projektsekreterare/utredare. Preliminär tidplan för uppdraget var 1 september 2021 – 31 mars 2022, där slutdatumet angavs kunna behöva justeras utifrån vad den påbörjade översynen av den politiska organisationen skulle resultera i.

Nuvarande förvaltningsorganisation, med en gemensam förvaltning under regionstyrelsen, inrättades inför innevarande mandatperiod. Förvaltningen är uppdelad i förvaltningsområden, där styrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden och regionala utvecklingsnämnden har personal- och verksamhetsansvar för sitt/sina förvaltningsområden utifrån det ansvar och uppdrag som respektive nämnd har i sitt reglemente. Under föregående mandatperiod, 2015–2018, låg det politiska ansvaret för länets hälso- och sjukvård på regionstyrelsen, och regionstyrelsen ansvarade således för såväl Regionstabens som hälso- och sjukvårdens personal och verksamhet. 2019 inrättades hälso- och sjukvårdsnämnden, och personal- och verksamhetsansvar för den egendrivna hälso- och sjukvården flyttades över från regionstyrelsen till nämnden. Det gjordes i samband med detta ingen större översyn av de verksamheter och avdelningar vars uppdrag svarar mot såväl hälso- och sjukvårdsnämndens som regionstyrelsens ansvarsområden, utan organisationen behölls relativt oförändrad utifrån de områden och avdelningar som redan fanns etablerade (under mandatperiodens gång har dock den organisatoriska placeringen för exempelvis regionservice och folkhälsoenheten utretts och förändrats, mer information om detta finns i avsnitt 5 *Förvaltningsorganisation*). Vidare har förvaltningsområde hälso- och sjukvård under 2021 inrättat en divisionsnivå där samtliga verksamhetsområden, exklusive patientsäkerhet, sorterats in i tre divisioner. Även detta skulle vägas in i översynen. De avdelningar inom Regionstaben som pekades ut i uppdragsbeskrivningen för översynen är, som ovan nämnts, HOSPA och FoUU. I uppdraget angavs dock att även andra delar av verksamheten kunde komma att inkluderas i någon form i takt med att gemensamma resurser för utveckling, utredning och projektinriktade verksamheter identifieras.

¹ Översyn av Region Jämtland Härjedalens gemensamma resurser för utveckling, utredning och projektinriktade verksamheter inom regionstyrelsens förvaltning, RS/623:1/2021

1.2 Uppdragets syfte och mål

Det övergripande syftet med översynen är att säkerställa en kostnadseffektiv och ändamålsenlig organisation med ett bra och nära ledarskap som möjliggör en effektivare styrning och en bättre samordning mellan olika verksamhetsområden. I syftet ingår också att skapa ett bra stöd till den politiska nivån i viktiga strategiska frågor. Målsättningen med översynen är att:

- Skapa ett ökat mervärde för dem vi är till för
- Vara mer effektiv och på sikt skapa möjlighet till sänkta kostnader
- Möjliggöra ett utvecklat stöd till den politiska nivån

I uppdragsbeskrivningen angavs följande som översynens huvudsakliga områden:

- Genomlysna uppdraget för den hälso- och sjukvårdspolitiska avdelningen (HOSPA) och vid behov föreslå organisatoriska förändringar av enskilda funktioner och/eller enheter inom avdelningen
- Genomlysna uppdraget för avdelningen forskning, utbildning & utveckling (FoUU) och vid behov föreslå organisatoriska förändringar av enskilda funktioner och/eller enheter inom avdelningen
- Etablera koncerngemensamt projektkontor (utifrån tidigare genomförd utredning)
 - Utreda organisatorisk placering
 - Föreslå övergripande strukturer och arbetssätt
 - Mål, syfte, leveranser och effekter
 - Uppföljning och styrning (ex. portföljanalyser)

I uppdraget angavs även att eventuella beslut om organisationsförändringar utifrån genomförd översyn ska fattas senast i juni 2022, och att beslutade förändringar ska gälla från 1 januari 2023.

1.3 Avgränsningar

I uppdraget angavs att genomlysningen främst ska fokusera på de tre huvudområden som anges ovan, vilket innebär att översynen primärt berör avdelningar inom Regionstaben samt vissa enskilda funktioner inom övriga förvaltningsområden. Någon övergripande översyn eller genomlysning av förvaltningsområde hälso- och sjukvård eller förvaltningsområde regional utveckling angavs inte vara aktuellt inom ramen för detta uppdrag. Detta då respektive förvaltningsområdeschef har arbetat med detta i närtid och har genomfört övergripande organisationsförändringar inom respektive förvaltningsområde utifrån det.

Genomlysning av regionens digitaliseringsarbete (kartläggning av regionens resurser för digitalisering samt nuvarande och kommande digitaliseringsbehov, ex. inom IT-säkerhet, informationshantering och informationsförsörjning, samt rekrytering, kompetensförsörjning och digitala färdigheter) skulle heller inte rymmas inom ramen för denna översyn. I uppdragsbeskrivningen angavs att detta istället bör hanteras inom ett separat uppdrag utifrån de utredningar och genomlysning som redan genomförts samt det utvecklingsarbete som påbörjats inom dessa områden. Något sådant uppdrag har ännu inte formaliserats.

1.4 Översyn av den politiska organisationen inför mandatperioden 2023–2026

Inför varje mandatperiod har det i Region Jämtland Härjedalen, och tidigare Jämtlands läns landsting, gjorts en större eller mindre översyn av den politiska organisationen. Översynen inför nuvarande mandatperiod 2019–2022 gjordes av en särskild fullmäktigeberedning bestående av en ledamot från varje parti som var representerat i regionfullmäktige samt regionfullmäktiges presidium. Beredningens arbete var reglerat i av fullmäktige fastställda direktiv (RS/2343/2016). I februari 2021, § 17, beslutade regionfullmäktige att inrätta motsvarande fullmäktigeberedning för översyn av den politiska organisationen inför kommande mandatperiod (RS/814/2020). I samband med att beredningen tillsattes fastställdes även ett direktiv för översynen där följande fanns med bland områden att se över:

- Regionstyrelsens övergripande, sammanhållande och ledande roll i organisationen i förhållande till nämndernas ansvar.
- Styrelsens och nämndernas ansvar vad gäller personalansvar och det personalpolitiska ansvaret.
- Samspel i organisationen mellan styrelse och nämnder och mellan politik och förvaltning.
- Möjligheten till fördjupning inom olika centrala politikerområden samt att de förtroendevalda ska ges möjlighet att komma in tidigt i processen.

I direktivet angavs också att den särskilda beredningen skulle lägga fram sina förslag kring den politiska organisationen senast under november 2021 för beslut av fullmäktige senast i februari 2022. Beredningen påbörjade sitt arbete i mars 2021, och skulle enligt direktivet avslutas senast 1 mars 2022, men att beredningen vid behov kunde förlängas. I februari 2022, § 20, beslutade regionfullmäktige att den särskilda beredningens arbete förlängs till den 31 maj 2022. Beslut om den politiska organisationen för mandatperioden 2023–2026 kommer att fattas först vid fullmäktiges sammanträde i juni.

2 Metod/Genomförande

2.1 Informationsinhämtning

Stora delar av hösten ägnades åt att inhämta information utifrån tre perspektiv; bakåt (kartläggning av vad som format och motiverat den organisation vi har idag), utåt (omvärldsbevakning av andra regioners organisering i liknande frågor) och inåt (inspel från berörda medarbetare och chefer inom den egna organisationen).

Den kartläggning som gjorts av bakgrunden till dagens organisation har sammanställts i avsnitt 5 *Förvaltningsorganisation*. Detta avsnitt innehåller en kort beskrivning av berörda verksamheters historik, uppdrag, samt de beslut och beslutsunderlag som ligger till grund för hur dessa är organiserade idag. Här finns även hänvisningar till tidigare genomförda utredningar med koppling till dagens organisation.

Det är inte helt enkelt att jämföra olika svenska regioner när det kommer till hur förvaltningen har organiserats. Även om samtliga regioner idag har samma uppdrag, så finns det flera väsentliga skillnader som påverkar hur respektive region har valt att forma sin förvaltningsorganisation; regionens storlek avseende såväl yta som befolkning, demografi, antalet sjukhus inom regionen, etcetera. Något som också påverkar är hur den politiska organisationen ser ut, hur stor nämndsorganisationen är och hur ansvar och uppdrag fördelats mellan styrelse och nämnder. Målsättningen med den omvärldsbevakning som gjorts har därför varit att ta del av resonemang och motiveringar till olika organisatoriska lösningar snarare än att föröka hitta en applicerbar organisationsmodell. Förutom att titta specifikt på organiseringen av särskilda frågor och funktioner i olika regioner har vi fördjupat oss i den övergripande organisationen i två regioner; Region Norrbotten och Region Västernorrland. För Norrbottens del har det handlar om den slutrapport som KPMG sammanställt utifrån uppdraget Översyn av lednings- stabs- och stödfunktioner i Region Norrbotten, daterad 2020-08-12, som var en del i beslutsunderlaget inför beslut om ny driftsorganisation från 1 januari 2021. För Västernorrlands del har en intervju genomförts med regionens kanslichef, och vi har även fått ta del av vissa utredningsunderlag rörande förvaltningsorganisationen.

Under hela uppdraget har en rad intervjuer och dialoger genomförts, både enskilt och i olika grupperingar. Bland annat intervjuades samtliga berörda avdelnings- och enhetschefer, liksom stabschef, hälso- och sjukvårdsdirektör och regiondirektör. Utgångspunkten i de enskilda intervjuerna var i stora grad densamma, där den intervjuade fick dela med sig av sina reflektioner kring dagens organisation – vad som fungerar bra, vad som fungerar sämre, och hur de ser att organisationen skulle kunna utvecklas/förändras. En sammanställning av genomförda intervjuer och dialoger återfinns i *Bilaga 1. Intervjuade personer*.

En viktig del i uppdraget var att fånga in synpunkter och reflektioner från enskilda medarbetare inom berörda verksamheter. I december skickades en enkät ut till alla medarbetare inom FoUU, HOSPA samt hälso- och sjukvårdsdirektörens närstöd, där de fick möjlighet att både resonera kring dagens organisation och lämna förslag på såväl utvecklingsområden som konkreta organisatoriska förändringar. Enkäten besvarades av

drygt 50 medarbetare. Mer information om enkäten finns i *Bilaga 2. Sammanställning av enkät*.

2.2 Dialog och diskussioner

Under januari låg fokus på att gå igenom de inspel och förslag som inkommit via enkät och intervjuer. Utifrån de konkreta förslag på organisatoriska förändringar som framkommit skapades ett antal organisationsskisser där dessa förslag framgår, och dessa presenterades sedan för regionledningen den 26 januari. Vid regionledningens sammanträde diskuterades även ett antal övergripande strategiska frågor kopplat till organisation och vad som framkommit i intervjuer och enkäter gällande utveckling av samarbetsformer och - forum. Vid diskussionerna deltog även FoU-direktör och HOSPA-chef, och de var också med vid en uppföljande diskussion i regionledningen den 9 februari. Då fick även samtliga deltagare möjlighet att presentera sin drömorganisation och resonera kring önskvärda såväl som icke önskvärda organisationsförändringar. Utöver diskussionerna i regionledningen har projektsekreterare även deltagit vid möte med HOSPA:s ledningsgrupp och vid FoUU:s planeringsdag för att tillsammans med avdelnings- och enhetschefer diskutera och resonera kring de organisationsförslag som presenterats för regionledningen. Regionledningen har sedan löpande uppdaterats om vad som framkommit inom uppdraget, och fått möjlighet att komma med inspel och tankar kring de frågor och förslag som lyfts. I förekommande fall har det även genomförts uppföljande samtal med några av de personer som intervjuats.

2.3 Information och rapportering

Under arbetets gång har informationsbrev sammanställts och skickats ut i organisationen via chefsleden, i syfte att kunna ge uppdateringar till framförallt berörda medarbetare om hur uppdraget fortskrider. En första information skickades ut i slutet av september, och följdes av utskick i mitten av november, slutet av december och mitten av februari.

Uppdraget presenterades för regionstyrelsen den 25 augusti 2021, och lägesrapporteringar har lämnats vid styrelsens sammanträden i december 2021 och mars 2022. Utöver ovanstående har löpande rapporteringar lämnats till företrädare för såväl majoritet som opposition utifrån önskemål.

2.4 Faktagranskning

Slutrapportens avsnitt 1–6 har den 28 april 2022 skickats ut för faktagranskning till regionledning, avdelnings- och enhetschefer inom Forsknings-, utbildnings- och utvecklingsavdelningen (FoUU) respektive hälso- och sjukvårdspolitiska avdelningen (HOSPA), samt till områdeschef patientsäkerhet.

3 Faktorer som påverkat uppdragets genomförande och resultat

Det finns flera omständigheter som har påverkat dels uppdragets praktiska genomförande, dels vilka resultat och förslag som översynen resulterat i. Externa faktorer som Coronapandemins utveckling och därefter Rysslands invasion i Ukraina har påverkat många delar av organisationen, inklusive de funktioner och verksamheter som på olika sätt varit inblandade i översynen.

I tillägg till detta är det dessutom många interna faktorer som också bör nämnas. I uppdragsbeskrivningen angavs *Etablera koncerngemensamt projektkontor (utifrån tidigare genomförd utredning)* som ett av översynens tre huvudsakliga områden, och innefattade att utreda organisatorisk placering och föreslå övergripande strukturer och arbetssätt. Denna del av uppdraget var redan påbörjad utifrån den utredning som genomförts, och det fanns en målbild att kontoret skulle kunna vara etablerat redan 1 januari 2022. Tidigt under översynen blev det tydligt att arbetet kring projektkontoret krävde mer resurser och en snabbare hantering än vad som var möjligt inom ramen för detta uppdrag, och andra resurser kopplades in för detta. I november 2021 fattade regionledningen ett inriktningsbeslut om organisatorisk placering för projektkontoret, och den 22 december beslutade regiondirektören att projektkontoret skulle inrättas som en ny enhet inom avdelningen Forskning, utbildning och utveckling (FoUU) från den 1 januari 2022, samt att de projektmedarbetare som varit anställda under avdelningschef flyttas över till den nya enheten från den 1 januari 2022². Utifrån det beslutet föll det sig naturligt att uppdraget att föreslå övergripande strukturer och arbetssätt för projektkontoret istället tilldelades den nya enhetschefen för Projektkontoret.

Det går heller inte att bortse från den personalomsättning som skett inom regionens högsta ledning under uppdragstiden. Den regiondirektör som initierat detta uppdrag lämnade sin tjänst i början av december, och biträdande regiondirektör, tillika ansvarig för detta uppdrag, har sedan dess tjänstgjort som tillförordnad regiondirektör. Det är i dagsläget oklart när en ny regiondirektör kommer att kunna finnas på plats. Tjänsten som regional utvecklingsdirektör har varit vakant sedan juni 2021, och i rollen som tillförordnad regional utvecklingsdirektör har två olika personer tjänstgjort under den tid som detta uppdrag pågått. Ny ordinarie regional utvecklingsdirektör tillträder den 1 juli. Den 1 mars lämnade även hälso- och sjukvårdsdirektören organisationen, och tjänsten innehas sedan dess av en tillförordnad hälso- och sjukvårdsdirektör. Det har ännu inte påbörjats någon rekrytering av någon ny hälso- och sjukvårdsdirektör.

Beslut om den politiska organisationen för mandatperioden 2023–2026 kommer att fattas först vid fullmäktiges sammanträde i juni, och inte i februari som var kommunicerat när detta uppdrag påbörjades. Den politiska organisationen beslutas genom fastställande av reglementen för respektive nämnd. I reglementena framgår ansvarsområden för respektive nämnd, och även övergripande skrivningar kring nämndernas ansvar i personalfrågor som är styrande för hur regionens förvaltningsorganisation ser ut. I dagsläget finns förslag till reglementen framtagna av den fullmäktigeberedning som ansvarar för översynen av den

² Delegationsbeslut Projektkontor - Organisatorisk placering, RS/595:5/2020

politiska organisationen. Utifrån de frågor som diskuterats under mandatperioden kopplat till gränsdragningsproblematik mellan regionstyrelsens och hälso- och sjukvårdsnämndens ansvarsområden, både gällande verksamhet och personal, så fanns en viss förväntan att beredningen skulle föreslå större förändringar inom dessa områden inför kommande mandatperiod. I de förslag som beredningen nu tagit fram finns dock inga sådana förändringar föreslagna, det handlar snarare om skrivningar som förtydligar den ansvarsfördelning som redan finns idag. Det som dock föreslås och som innebär en större förändring för organisationen som helhet är inrättande av en ny nämnd för kollektivtrafikfrågor. Beredningen fattade ett inriktningsbeslut om detta i oktober 2021, och inför beredningens sammanträde i januari 2022 fick tillförordnad regiondirektör i uppdrag att ta fram ett kort underlag med förslag på hur kollektivtrafikfrågorna skulle organiseras i förvaltningen i förhållande till den nya nämnden. Detta underlag finns med i *Bilaga 3. PM Förvaltningsorganisation kollektivtrafik*.

När det gäller hur dessa faktorer påverkat hur uppdraget kunnat genomföras finns det flera delar som initialt var tänkt att ges mer tid. Det viktigaste att nämna är den dialog med berörda verksamheter och medarbetare som planerats för, men som tyvärr inte alls hunnits med i den omfattning som önskats. Detsamma gäller återkoppling och uppföljning på de många och konstruktiva svar och förslag som medarbetare lämnat i enkät och på andra sätt. Den preliminära tidplanen för uppdraget har också påverkats, där översynen initialt var tänkt att slutrapporteras i mars/april men i stället fått förskjutas till juni.

När det gäller ovanstående faktorer påverkan på de förslag som översynen resulterat i återfinns ett särskilt resonemang kring detta i rapportens avslutande del.

4 Politisk organisation

4.1 Kopplingen mellan den politiska organisationen och organisering av förvaltningsorganisationen

Hur förvaltningsorganisationen i kommuner och regioner är organiserad styrs övergripande av formuleringar i kommuners respektive regioners reglementen för styrelse och nämnder. Under mandatperioden 2015–2018 fanns exempelvis en egen förvaltning under regionala utvecklingsnämnden, vilket i reglementet bland annat framgick av följande skrivningar (avsnitt 2.3 Personal):

"Regionala utvecklingsnämnden har arbetsgivaransvar för förvaltningens personal. Nämnden har därför inom sitt verksamhetsområde hand om frågor som rör förhållandet mellan nämnden som arbetsgivare och dess arbetstagare. Förvaltningschefen för regionala utvecklingsnämndens förvaltning utses av förvaltningschefen för regionstyrelsens förvaltning efter samråd med regionala utvecklingsnämnden och ställs till nämndens förfogande."

Nedan är ett utdrag ur regionala utvecklingsnämndens nuvarande reglemente (avsnitt 2.3 Personal):

"Regionala utvecklingsnämndens personal är anställda inom regionstyrelsen förvaltning, förvaltningsområde regional utveckling. Nämnden har verksamhetsansvar och personalansvar med därtill hörande arbetsmiljöansvar för förvaltningsområdet."

Skrivningen ovan innebär att nämnden inte har en egen förvaltning. Däremot är det nämndens som anställer, och därmed även har budgetansvar för, den personal som är anställd inom förvaltningsområde regional utveckling. Nämnden har ansvar, och budget, för såväl den verksamhet som bedrivs som för den personal som arbetar i verksamheten. Skrivningen kan jämföras med den som fanns i reglementet för den vårdvalsnämnd som fanns inom Region Jämtland Härjedalen under mandatperioden 2015–2018 (avsnitt 2.3 Personal):

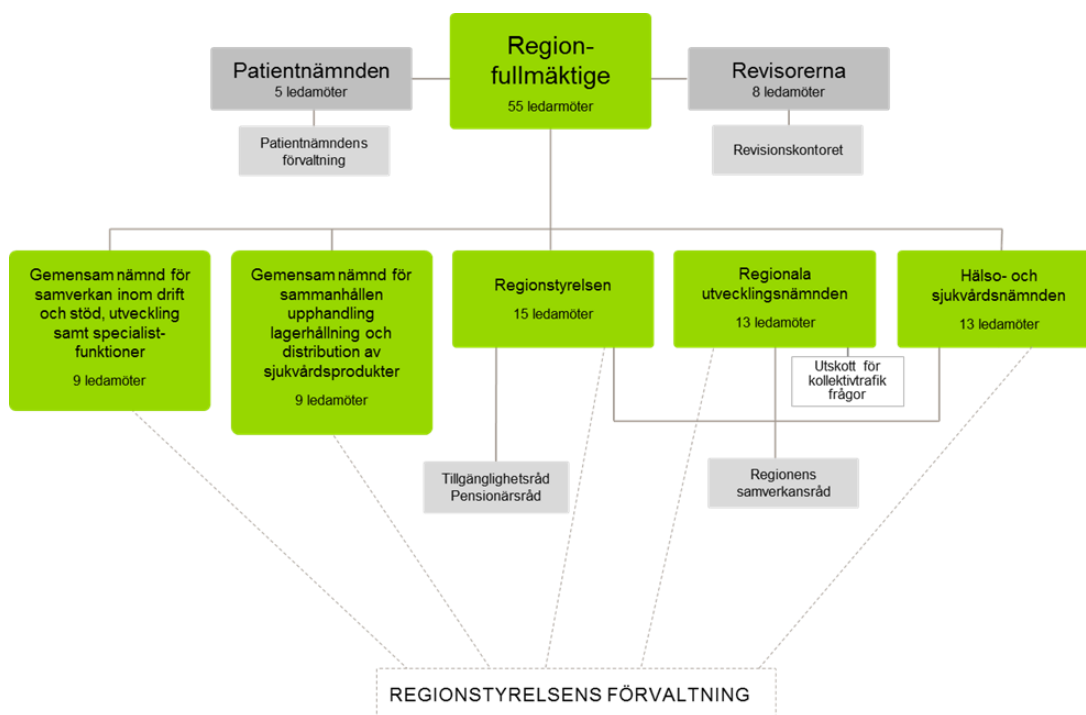
"Vårdvalsnämnden har ingen egen personal. Förvaltning och verkställighet av nämndens verksamhet ombesörjs av regionstyrelsens förvaltning."

Skrivningen ovan innebär att nämnden hade ansvar, och budget, för den verksamhet som nämnden bedrev. Ansvar, och budget, för den personal som arbetade i verksamheten hade regionstyrelsen. Samma ansvarsförhållande gäller idag för de gemensamma nämnder som Region Jämtland Härjedalen är vårdorganisation för.

Det följer sig ganska naturligt att förvaltningsorganisationen organiseras utifrån hur uppdrag och ansvar fördelats mellan styrelse och nämnder, det vill säga att de verksamheter, och den personal, som härrör till en nämnds ansvarsområde organisatoriskt hålls ihop. Detta särskilt utifrån ett budget-, planerings- och uppföljningsperspektiv. En nämnd kan samla sin verksamhet i en eller flera förvaltningar, eller tvärtom, att flera nämnder servas av en och samma förvaltning. Större organisationer med flera nämnder har i regel också flera förvaltningar, medan mindre organisationer har färre nämnder och fler gemensamma förvaltningar. Det är vanligt även i större organisationer med många förvaltningar att samla vissa gemensamma resurser i en särskild förvaltning som ska serva samtliga nämnder och verksamheter.

Så som Region Jämtland Härjedalens organisation ser ut idag (se *Figur 1* nedan) så är det endast Patientnämnden och Revisorerna som har egna förvaltningar, övriga nämnder servas av regionstyrelsens förvaltning. Det innebär även att det är regionstyrelsen som beslutar om regionens förvaltningsorganisation³. Beslut om organisationsförändringar inom regionstyrelsens förvaltning, inom budgetram, har delegerats till regiondirektör. Förändringar inom förvaltningsområden var tidigare vidaredelegerat till respektive förvaltningsområdeschef, men förändringar i förvaltningens organisation får sedan juni 2021 inte vidaredelegeras.

4.2 Fördelning av ansvar i den politiska organisationen



Figur 1 Organisationsskiss Region Jämtland Härjedalens politiska organisation (bild från Styrmodell för Region Jämtland Härjedalen, RS/101:25/2015)

Sedan 1 januari 2019 är Region Jämtland Härjedalens nämndsorganisation utformad enligt *Figur 1* ovan. Utöver Patientnämnd, Revisorer och två med länets kommuner gemensamma nämnder är regionens uppgifter och ansvarsområden fördelade på tre nämnder; regionala utvecklingsnämnden, hälso- och sjukvårdsnämnden och regionstyrelsen. Vad respektive nämnd ansvarar för framgår av respektive nämnds reglemente⁴, och återges i korthet nedan.

I regionstyrelsens reglemente anges att regionstyrelsen är regionens ledande politiska förvaltningsorgan och har ansvar för hela regionens utveckling och ekonomiska ställning. Bland styrelsens uppgifter anges bland annat ansvar för att leda och samordna planering och uppföljning av regionens verksamheter och ekonomi, samt att ansvara för förvaltningen

³ Reglemente för Regionstyrelsen i Region Jämtland Härjedalen 2019–2022, RS/2343:94/2016 – Avsnitt 3 Delegering från fullmäktige, 3.3 Organisation: "Besluta om regionens förvaltningsorganisation med undantag av patientnämndens förvaltning och revisorernas förvaltning inom de riktlinjer som fullmäktige fastställt."

⁴ Reglementen för mandatperioden 2019-2022 återfinns i ärende RS/2343/2016

av regionens fastigheter och anskaffning av lokaler för regionens behov. Regionstyrelsen ansvarar även för forskning och utveckling samt övergripande frågor om folkhälsa, och ska arbeta med frågor om jämställdhet, mångfald och integration. Regionstyrelsen har utöver uppgiften som regionens styrelse även ett antal uppdrag inom hälso- och sjukvård; att leda hälso- och sjukvården inom regionen enligt 7 kap 1 § hälso- och sjukvårdslagen vad avser beställning av hälso- och sjukvård enligt valfrihetssystem för primärvård eller annan vård och frågor som rör lagen om läkarvårdsersättning och lagen om ersättning för sjukgymnastik, leda folktandvården inom regionen enligt 11 § tandvårdslagen vad avser beställning av barn- och ungdomstandvård enligt valfrihetssystem för barn- och ungdomstandvård och tandvård enligt 8a § tandvårdslagen, samt ansvara för ledningen av den civila hälso- och sjukvården samt den övriga verksamhet för det civila försvaret som regionen ska bedriva enligt lagen (2006:544) om kommuners och landstings åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap.

Hälso- och sjukvårdsnämnden ansvarar för att leda hälso- och sjukvården inom regionen enligt 7 kap 1 § hälso- och sjukvårdslagen (2017:30) utom vad avser beställning av hälso- och sjukvård enligt valfrihetssystem för primärvård eller annan vård och frågor som berör lagen om läkarvårdsersättning och lagen om ersättning för fysioterapi, leda tandvården inom regionen enligt 11 § tandvårdslagen (1985:225) med undantag av beställning av barn och ungdomstandvård enligt valfrihetssystem för barn- och ungdomstandvård och tandvård enligt tandvårdslagen, samt leda verksamheten inom regionen enligt 22 § Lag (1993:387) om stöd och service till vissa funktionshindrade. Nämnden ska även vara utbildningssamordnare inom hälso- och sjukvården såsom regional läkarutbildning och utbildning av andra yrkesgrupper. I nämndens reglemente anges även att nämnden ska arbeta med ett antal övergripande frågor inom sitt verksamhetsområde (internationella frågor, hälso- och sjukvårdsrelaterad folkhälsa, forskning och utveckling samt jämställdhet, mångfald och integration).

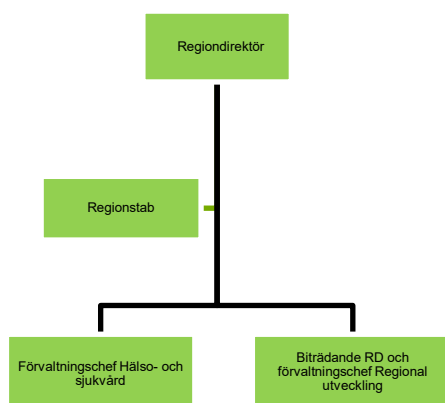
Regionala utvecklingsnämnden ansvarar för de regionala utvecklingsfrågorna i regionen och de regionala utvecklingsuppgifter som följer av Lag (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar. Nämnden ansvarar även för fördelning av statsbidrag och regionala bidrag till regionala kulturinstitutioner och regionala kulturverksamheterna i regionen som följer av Lag (2010:1919) om fördelning av vissa statsbidrag till regional kulturverksamhet, samt ansvarar för regionens egna kulturverksamheter och för bidrag till regionala ideella organisationer och föreningar. Nämnden ska fullgöra regionens uppgift som kollektivtrafikmyndighet som följer av Lag (2010:1065) om kollektivtrafik. Nämnden är även styrelse för folkhögskolorna Birka och Bäckedal. I nämndens reglemente anges även att nämnden ska arbeta med ett antal övergripande frågor ur ett regionalt perspektiv (klimat, energi och miljö samt jämställdhet, mångfald och integration) samt inom sitt verksamhetsområde (internationella frågor, folkhälsa samt forskning och utveckling).

Skrivningarna i reglementena visar på flera områden där två eller flera nämnder ska arbeta med liknande frågor men ur olika perspektiv, exempelvis inom hälso- och sjukvård där regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden ansvarar för olika delar i lagstiftningen, men även inom exempelvis forskning och utveckling och folkhälsa där regionstyrelsen ansvarar för frågorna medan nämnderna ska arbeta med frågorna inom sina verksamhetsområden.

5 Förvaltningsorganisation

5.1 Bakgrund till dagens organisation

Vid regionbildningen 2015 inrättades två förvaltningar, hälso- och sjukvårdsförvaltningen och regionala utvecklingsförvaltningen, och respektive förvaltningschef (regiondirektör/tidigare landstingsdirektör Jämtlands läns landsting respektive förvaltningschef regional utveckling/tidigare regiondirektör Regionförbundet Jämtlands län) fick själva besluta om organiseringen av den egna förvaltningen. I praktiken innebar detta att förvaltningsorganisationen i mångt och mycket förblev oförändrad, och såg relativt lika ut som när verksamheten var uppdelad i två olika organisationer. Först i oktober 2015 (RS/1379/2015) beslutade dåvarande regiondirektören om en större omorganisation med anledning av regionbildningen. Den nya organisationen trädde i kraft 1 januari 2016, och ligger i mångt och mycket till grund för den organisation vi har idag.



Figur 2 Organisationsskiss Organisation från 1 januari 2016 (bild från Beslut med anledning av omorganisation 2016-01-01 inom Region Jämtland Härjedalen, RS/1379:2/2015)

Beslutet innebar att den tidigare centrumorganisationen från landstingsorganisationen upphörde, och att en gemensam regionstab inrättades. Inom Regionstaben inrättades då en sammanslagen FoU- och utvecklingsavdelning (FoUU) och en hälso- och sjukvårdspolitisk avdelning (HOSPA), se mer detaljerad beskrivning om respektive avdelning nedan. Utöver dessa två avdelningar inrättades inom Regionstaben också en sammanslagen ekonomi- och personalavdelning, IT- och e-hälsoavdelningen samt samordningskansliet. Inom Regionstaben organiserades då de funktioner som i centrumorganisationen samlats i Centrum för lednings- och verksamhetsstöd och dess underliggande enheter/staber (Samordningskansli, Planerings- och beställarstab, Kommunikationsstab, Hälso- och sjukvårdsstab⁵, Ekonomistab, Personalstab samt Staben för e-hälsa och IT) tillsammans med de funktioner som inom regionala utvecklingsförvaltningen och tidigare regionförbundet funnits inom Staben för regional utveckling. Utöver det samlade stödet från stabens avdelningar gavs förvaltningscheferna möjlighet att ha ett närstöd, det vill säga direkt underställda personer som stöd för att leda sina respektive förvaltningar. Hälso- och sjukvårdsdirektörens närstöd bestod då av en funktion, hälso- och sjukvårdssamordnare, vars uppdrag bland annat skulle innefatta att på uppdrag av hälso- och sjukvårdsdirektören

⁵ Hälso- och sjukvårdsstaben innefattade även Patientsäkerhetsenheten. Vid omorganisationen 2016 beslutades att enheten skulle placeras som ett område i hälso- och sjukvårdsförvaltningen.

samla ihop verksamheternas utvecklingsbehov och specificera uppdrag till Regionstabens avdelningar, samt att samarbeta med funktioner inom Hälso- och sjukvårdspolitiska avdelningen och Forsknings utbildnings- och utvecklingsavdelning för att uppnå bästa stöd till första och andra linjens chefer i hälso- och sjukvårdsförvaltningen.⁶

Beslutet om den nya förvaltningsorganisationen delades upp i flera delar, och definierade inte bara den övergripande organisationsstrukturen utan även chefsnivåer, ledningsstruktur, ekonomisk uppföljningsstruktur samt principer för hur verksamheter ska placeras i regionens lokaler. Det har sedan ovanstående beslut fattades skett en rad olika organisationsförändringar på olika nivåer i organisationen. Flera beslut har dokumenterats i samma ärende (RS/1379/2015 Projekt om ny organisation från 1 januari 2016), medan andra har hanterats i separata ärenden. Många beslut har fattats på delegation, men det har även fattats beslut på politisk nivå som förändrat delar av den övergripande struktur som skapades 2016. Det finns dock inget nytt samlat beslut och beslutsunderlag som omfattar organisationen som helhet på samma sätt som inför 2016.

Inför mandatperioden 2019–2022 gjordes en översyn av den politiska organisationen. Översynen resulterade bland annat i att en ny nämnd – hälso- och sjukvårdsnämnden – inrättades, och att den tidigare vårdvalsnämnden togs bort. Utöver nämndsorganisationen beslutades även att förvaltningsorganisationen skulle förändras; de två förvaltningarna (hälso- och sjukvårdsförvaltningen och regionala utvecklingsförvaltningen) skulle upphöra den 1 januari 2019, och istället ingå i regionstyrelsens förvaltning. Regionstyrelsen beslutade därför, i april 2018, om en ny förvaltningsorganisation för Region Jämtland Härjedalen⁷. I beslutet anges att Hälso- och sjukvård och Regional utveckling ska utgöra förvaltningsområden, och att Regionstaben ska finnas kvar i samma form som tidigare. I beslutsunderlaget finns en övergripande beskrivning av respektive förvaltningsområde och dess verksamheter samt vilket övergripande uppdrag regiondirektör, hälso- och sjukvårdsdirektör, regional utvecklingsdirektör respektive stabschef har. Även här anges att de två förvaltningsområdescheferna ska ha tillgång till närstöd som stöd i sitt arbete. Det finns även en beskrivning av linjeorganisationens chefer och dess uppdrag.

I november 2019 beslutade hälso- och sjukvårdsnämnden att ge regiondirektören i uppdrag att genomföra en utredning kring hälso- och sjukvårdens organisation ur lednings- och styrningsperspektiv (HSN/1300/2019). Bakgrunden till begäran var bland annat att hälso- och sjukvården under 2018 och 2019 inte kunnat verkställa beslut i den takt som regionstyrelsen och hälso och sjukvårdsnämnden förväntat sig. Utredningsuppdraget resulterade i ett förslag om att inrätta divisioner inom förvaltningsområde hälso- och sjukvård. Eftersom en ny ledningsnivå påverkar den övergripande strukturen i regionstyrelsens förvaltning överlämnades förslaget till regionstyrelsen. Regionstyrelsen beslutade därför, i december 2020, om en ny förvaltningsorganisation för Region Jämtland Härjedalen från 1 januari 2021⁸. I den beskrivning av förvaltningsorganisationen som styrelsen fastställde inför 2019, och som beskrivs i ovanstående stycke, preciserades dels vilka funktioner som skulle finnas i respektive förvaltningsområdeschefs närstöd, och dels

⁶ Beslut om organisation inom Hälso- och sjukvårdsförvaltningen 2016-01-01, RS/1379:8/2015

⁷ Förvaltningsorganisation för Region Jämtland Härjedalen från 1 januari 2019, RS/730:2/2018 (beslutad av regionstyrelsen 2018-04-25 § 104)

⁸ Förvaltningsorganisation för Region Jämtland Härjedalen från 1 januari 2021, RS/730:6/2018 (beslutad av regionstyrelsen 2020-12-08 § 225)

vilka områden/avdelningar som skulle finnas inom respektive förvaltningsområde. I den nya beskrivningen av organisationen saknas sådan beskrivning – där framgår endast att det under respektive förvaltningsområdeschef finns ett närtöd, samt vilken benämning underliggande organisatoriska nivåer har (se *Figur 3*, sida 16). I dokumentet framgår även den nya placeringen av Ekonomiavdelningen och HR-avdelningen som beslutats på delegation i maj 2020 (se avsnitt 5.3 *Förvaltningsområde Regiondirektör*), vilket också var en förändring som påverkade den övergripande organisationsstrukturen. Något som inte framgår i vare sig organisationsskissen eller i beskrivningen av organisationen är den organisering av förvaltningsområde hälso- och sjukvård som därefter beslutades av regiondirektör och som innebär ytterligare ett avsteg från den övergripande organisationsstrukturen. Enligt det beslut som regiondirektören fattade i oktober 2021⁹, som beskriver divisionsindelningen och vilka områden som ska finnas inom respektive division, så anges att hälso- och sjukvårdsdirektören utöver närtöd även ska ha verksamhetsutvecklare/förbättringsledare och patientsäkerhet (tidigare organiserat som ett område inom förvaltningsområdet) direkt underställd sig. I beslutsunderlaget benämns dessa som stödresurser som ska ingå i hälso- och sjukvårdsdirektörens stab. Beslutet är inte formulerat som ett delegationsbeslut, och saknar hänvisning till gällande delegationsbestämmelser. Beslutet är även upprättat i hälso- och sjukvårdsnämndens diarium, och inte i regionstyrelsens diarium (som äger förvaltningsorganisationen).

5.2 Regionstaben

I beslutsunderlaget inför organisationsförändringen 2016 definieras ansvar och uppdrag för linjeorganisationens chefer (enhetschef, områdeschef, förvaltningschef och regiondirektör). Där definieras också den nya Regionstabens organisation och arbetssätt, och hur den ska stödja linjeorganisationens chefer och förvaltningscheferna. Som en del i Regionstabens uppdrag anges också att vara stöd till den politiska organisationen och regiondirektören, samt att uppfylla omvärldens krav på Region Jämtland Härjedalen som myndighet. Regionstaben organiserades i avdelningar (vilket i linjeorganisationen istället benämndes ”områden”), med stabschef som sammanhållande. I beslutet anges att det är regiondirektören som funktionsleder avdelningscheferna, och det är regiondirektören som delegerar ansvar och befogenheter till avdelningschefer enligt delegationsordning och befogenhetsplan. Det betyder också att regiondirektören inte behöver gå via chef Regionstaben när uppdrag och styrning ska utövas. I beslutet angavs också att även förvaltningscheferna kan avropa stöd direkt från avdelningscheferna inom Regionstaben, men att de inte kan utöva direkt styrning av avdelningscheferna.

I regionstyrelsens beslut om förvaltningsorganisationen från 1 januari 2019 anges att Regionstaben ska ledas av en regionstabschef. Stabschefen leder Regionstabens arbete att stödja hälso- och sjukvårdsdirektör och regional utvecklingsdirektör, och 1:a och 2:a linjens chefer samt regiondirektören och de politiska organen. Stabschefen ska också leda arbetet i Regionstaben gällande att uppfylla omvärldens krav på regionen som myndighet. I beslutsunderlaget anges att det inom Regionstaben ska finnas sex avdelningar, vilket är samma som vid organisationsförändringen 2016 (Ekonomi- och personalavdelningen, Forsknings-, utbildnings och utvecklingsavdelningen, Hälso- och sjukvårdspolitiska

⁹ Bilaga till Beslut om ny organisation inom förvaltningsområde Hälso- och sjukvård från och med 2022-01-01, HSN/1300:7/2021 (beslutad av regiondirektör 2021-10-25)

avdelningen, Samordningskansliet, Kommunikationsavdelningen samt IT- och e-hälsoavdelningen).

Innan den nya organisationen trätt i kraft så fattas dock ett nytt beslut i december 2018 gällande organisering av Regionstaben från 1 januari 2019, denna gång på delegation av regiondirektören¹⁰. De förändringar som beslutas gäller främst förändringar inom befintliga avdelningar, samt flytt av vissa funktioner mellan avdelningar. I februari 2019 beslutar stabschef om ytterligare förändringar inom Regionstabens befintliga avdelningar¹¹. I augusti 2019 fattas återigen ett beslut av stabschef om förändrad organisation av Regionstaben som gäller från 1 september 2019¹². Beslutet innebar bland annat att Ekonomi- och personalavdelningen delas upp i två separata avdelningar; Ekonomi respektive HR. I samtliga beslutsunderlag finns även en beskrivning av Regionstabens ledningsstruktur.

Under slutet av 2019 initierades en organisationsöversyn av område Diagnostik, teknik och service (DTS) som får påverkan på Regionstabens organisation, uppdrag och omfattning. Området (tidigare centrum) bildades 2012 genom en hopslagning av de två områdena landstingsservice och medicinsk diagnostik och teknik. Då centrumorganisationen upphörde 2016 bibehölls samma organisation, men blev ett område inom den nya hälso- och sjukvårdsförvaltningen. I samband med införandet av den nya politiska organisationen 2019 uppstod diskussioner om var området hör hemma i organisationen. Verksamheten utför interna tjänster men med skillnaden att servicedelen riktar sig till hela organisationen, men diagnostik och teknik bara mot hälso- och sjukvården. I april 2020 beslutar således regiondirektören om en delning av område DTS¹³. För Regionstaben innebär detta att två nya avdelningar tillkommer från den 1 september 2020; Regionservice och Fastighet. I samband med detta flyttas befattningen som fastighetschef (tidigare direkt underställd stabschef och därefter regiondirektör) till den nya avdelningen och blir tillika chef för avdelningen Fastighet. I beslutsunderlaget finns ingen beskrivning av hur denna förändring påverkar Regionstabens ledningsstruktur.

5.3 Förvaltningsområde Regiondirektör

I samband med att översynen av område DTS inleds så initieras även en diskussion om att flytta avdelningarna Ekonomi och HR från Regionstaben, och istället placera dessa direkt under regiondirektören. Detta motiveras med att när Regionservice och Fastighet tillförts Regionstaben blir den mer en typ av serviceorganisation än tidigare. Då är bedömningen att det är en fördel att styr- och uppföljningsfunktionerna HR och ekonomi organiseras utanför Regionstaben för att bli mer självständiga. Det anges även att Regionstaben i och med utökningen har blivit en mycket stor organisation, och att det även ur det perspektivet är en fördel att flytta HR- och ekonomifunktionen för att ge en något enklare styrning av regionstaben. Beslutet¹⁴, som fattas i maj 2020, innebär att ett nytt förvaltningsområde bildas från 1 maj 2020 som innefattar Ekonomiavdelningen och HR-avdelningen. Beslutet fattas på delegation av regiondirektör, och innebär att den organisationsstruktur som

¹⁰ Delegationsbeslut Beslut om förändrad organisation av regionstaben från 2019, RS/1379:15/2015

¹¹ Delegationsbeslut Beslut om förändrad organisation av regionstaben från 2019 del 2, RS/1379:18/2015

¹² Delegationsbeslut Beslut om förändrad organisation av regionstaben från 2019-09-01, RS/1379:22/2015

¹³ Delegationsbeslut om delning av område DTS – Diagnostik, teknik och service, RS/164:7/2020

¹⁴ Delegationsbeslut angående omorganisation av HR- och ekonomiavdelning, RS/374:5/2020, samt Delegationsbeslut angående omorganisation av HR- och ekonomiavdelning - rättelse, RS/374:6/2020

beslutats politiskt (dels av regionfullmäktige i samband med att regionstyrelsens och nämndernas reglementen fastställdes, dels av regionstyrelsen i samband med att förvaltningsorganisationen fastställdes) ändras. I beslutsunderlaget finns ingen beskrivning av vad det nya förvaltningsområdet har för uppdrag eller hur det nya förvaltningsområdets ledningsstruktur ska se ut, eller hur denna förändring påverkar regionstabens ledningsstruktur. Hur samverkan ska ske mellan det nya förvaltningsområdet och regionstaben nämns inte heller.

5.4 Forsknings-, utbildnings och utvecklingsavdelningen (FoUU)

En sammanslagen FoU- och utvecklingsavdelning (FoUU) inrättades inom regionstaben den 1 januari 2016. I beslutsunderlaget anges att forskningschef och utvecklingschef ska leda avdelningen i ett samledarskap, samt att det inom avdelningen ska finnas en forsknings- och utbildningsenhet och en utvecklingsenhet. I forsknings- och utbildningsenheten samlades forskningsverksamheten och utbildningsverksamheten från den tidigare FoUU-enheten (som i centrumorganisationen var placerad i inom hälso- och sjukvårdsstaben). I utvecklingsenheten skulle ett antal funktioner samlas som tidigare varit placerade i olika delar av organisationen (exempelvis hälso- och sjukvårdsstab, planerings- och beställarstab, IT-stab), däribland förändringsledare tillika chefsutvecklare, leansamordnare, verksamhetsutvecklare, produktions- och kapacitetsplanering, produktionsledare, utvecklingsstrateger, projektledare, IT-strateg för distansoberoende teknik, etcetera. I utvecklingsenheten placerades också de medarbetare som arbetade med folkhälsofrågor.

I beslutsunderlaget anges att avdelningen ska placeras i regionstaben trots att FoUU-verksamheten till övervägande del handlar om hälso- och sjukvård. FoUU-verksamheten inkluderar förutom sitt utvecklingsuppdrag också innovationsfrågor där samarbetet med regionala utvecklingsförvaltningen finns, och därför placerades verksamheten utanför de båda förvaltningarna. Avdelningen skulle enligt beslutet arbeta både på uppdrag av verksamheterna och på eget initiativ driva på forskning, utveckling och innovation.

Avdelningen bestod vid bildandet av två organisatoriska enheter, där dessa enheter/avdelningar leddes av två chefer som båda benämndes avdelningschefer. Idag leds avdelningen av en avdelningschef tillika FoU-direktör (mer information om förändring av chefsrollerna finns under avsnitt 5.4.4 *Utvecklings- och digitaliseringsenheten*), och består av fyra enheter; FoU-enheten, AT-enheten, Utvecklings- och digitaliseringsenheten och Projektkontoret. När detta uppdrag påbörjades fanns inom avdelningen tre enheter, och den personal som idag är placerade inom Projektkontoret var då anställda direkt under FoU-direktör. FoU-direktören hade då två chefsroller/nivåer; dels som mellanchef/andra linjens chef med underställda chefer, dels som första linjens chef med flertalet direkt underställda medarbetare.

5.4.1 Forsknings- och utbildningsenheten (FoU)

När Forsknings-, utbildnings och utvecklingsavdelningen skapades 2016 så innebar det i praktiken att den tidigare FoUU-enheten (som i centrumorganisationen var placerad i inom hälso- och sjukvårdsstaben) gick från att vara en enhet till att bli en avdelning, då samtliga medarbetare var direkt underställda avdelningschef (FoU-chef/forskningsdirektör). Benämningen var dock fortsatt forsknings- och utbildningsenheten. Dagens forsknings- och

utbildningsenhet leds av en enhetschef som rekryterades 2017. Inrättandet av enheten innebar att vissa frågor, och vissa medarbetare, placerades i den nya enheten medan andra låg kvar direkt under avdelningschef. Beslut om att enheten skulle inrättas, och när, och hur detta beslut motiverades, har inte kunnat hittats i regionens diarium. I intervju med enhetschef framförs att motivet främst var att avdelningschefens ansvar och uppdrag blivit för stort. När enheten inrättades så fick enheten ett förvaltande uppdrag medan strategiska frågor, framförallt inom forsknings- och innovationsområdet och kopplat till EU-projekt, låg kvar hos avdelningschef.

Enheten beskrivs idag ha fyra huvuduppdrag; biblioteket, forskningsansvar (inklusive fördelning av forskningsmedel), utbildning kopplat till universitet och gymnasieskolor samt författningsreglerade utbildningar.

5.4.2 AT-enheten

Det har varit svårt att fastställa när AT-enheten inrättades, eller varför, då inga beslut eller beslutsunderlag har kunnat hittats i regionens diarium. AT-enheten nämns inte i beslutsunderlaget inför bildandet av Forsknings-, utbildnings och utvecklingsavdelningen (FoUU) 2016. I regionstyrelsens uppföljning av FoUU 2015¹⁵ finns följande skrivet om tjänsten som AT-chef: "Då AT-läkarna roterar mellan olika kliniker under deras utbildning saknar de en fast chef. Därför har FoUU-staben inrättat en AT-chef på ca 30 % av heltid. Denna tjänst var vakant under hela 2014, men har sedan 2015-01-01 varit tillsatt." I styrelsens uppföljning för 2016¹⁶ anges att tjänsten utökats till 50 %, och i motsvarande uppföljning 2017¹⁷ (efter bildandet av nuvarande FoU-enhet) illustreras tjänsten AT-chef som en funktion direkt underställd avdelningschef. I beslutsunderlaget gällande organisering av regionstaben från 1 januari 2019 (som finns beskrivet i avsnitt 5.2 *Regionstaben*) finns däremot AT-enheten med som en enhet i organisationsskissen. När tjänsten gick från att vara en funktion till en organisatorisk enhet är dock oklart. I intervju med enhetschef framgår att enheten var relativt nyinrättad när denne tillträdde för tre år sedan. AT-enheten består fortsatt endast av en tjänst; en AT-chef som sedan 2021 har en tjänstgöringsgrad på 60 %.

Enheten/AT-chef ansvarar för rekrytering av AT-läkare, administration kring anställningarna (ledigheter etc) samt för arbetsmiljön under anställningstiden, men det operativa ledningsansvaret ligger hos den klink och chef som ansvarar för tjänstgöringen. Enheten har heller ingen egen budget, utan de kostnader som eventuellt uppstår belastar i stället FoU-enheten.

5.4.3 Projektkontoret

Som beskrivits under avsnitt 3 *Faktorer som påverkat uppdragets genomförande och resultat* beslutade regiondirektören i december 2021 att projektkontoret skulle inrättas som

¹⁵ Uppföljningsrapport om Forskning, Utveckling och Utbildning (FoUU) vid Region Jämtland Härjedalen, RS/1310:2/2015

¹⁶ Uppföljningsrapport av Forskning, Utbildning och viss utvecklingsverksamhet vid Region Jämtland Härjedalen, RS/1428:2/2016

¹⁷ Uppföljningsrapport av Forskning, Utbildning och projektkontoret vid Region Jämtland Härjedalen, RS/1524:2/2017

en ny enhet inom avdelningen Forskning, utbildning och utveckling (FoUU) från den 1 januari 2022, samt att de projektmedarbetare som varit anställda under avdelningschef flyttas över till den nya enheten från den 1 januari 2022¹⁸. Redan i regionstyrelsens uppföljning av FoUU 2017¹⁹ illustreras dock denna verksamhet/dessa medarbetare, jämte AT-chef, som en funktion direkt underställd avdelningschef, och benämns just Projektkontor. Verksamheten har därefter även gått under benämningen Projekt Center.

Den nya enheten har dels ett strategiskt uppdrag kopplat till beslutsstöd, koordinering och kvalitetssäkring, dels ett operativt och stödjande uppdrag kopplat till kompetensutveckling, verktyg samt coaching och rådgivning. Projektkontoret ska vara en gemensam resurs för hela organisationen, vilket också var en del av motiveringen till beslutet att placera Projektkontoret i Regionstaben.

5.4.4 Utvecklings- och digitaliseringsenheten

När Forsknings-, utbildnings och utvecklingsavdelningen skapades 2016 så bildades utvecklingsenheten, under ledning av avdelningschef tillika utvecklingschef. Precis som med forsknings- och utbildningsenheten så var utvecklingsenheten då till namnet en enhet, men där samtliga medarbetare var direkt underställda avdelningschefen. I enheten ingick då också ett antal medarbetare som arbetade med folkhälsofrågor, men dessa flyttades till område Primärvård i mars 2017. I februari 2019 beslutar regionstabschef att inrätta en utvecklings- och digitaliseringsenhet med egen enhetschef tillika digitaliseringssamordnare. I beslutsunderlaget²⁰ anges att enheten inrättas så fort som möjligt, vilket enligt enhetschef realiserades i juni samma år. I samband med detta flyttades COSMIC förvaltningsledning (tre tjänster) över från hälso- och sjukvårdspolitiska avdelningen till den nya enheten. Strax därefter beslutades även att tjänsten som utvecklingschef avvecklas den 1 september 2019. Detta innebär att FoU-direktören blev chef för hela FoUU-avdelningen, inklusive utvecklings- och digitaliseringsenheten.

Enheten omfattar idag, utöver COSMIC förvaltning, bland annat 1177 e-tjänster, verksamhetsutvecklare digitalisering och kvalitetsutveckling. Primärt arbetar enheten idag med att stötta verksamheterna i olika digitaliseringsfrågor, men med övervikt mot förvaltning snarare än utveckling.

5.5 Hälso- och sjukvårdspolitiska avdelningen (HOSPA)

Hälso- och sjukvårdspolitiska avdelningen (HOSPA) inrättades inom regionstaben den 1 januari 2016. I beslutsunderlaget beskrivs avdelningens uppdrag såhär: "Avdelningen arbetar mot högsta ledning och politiker. Denna avdelning ska stödja förvaltningschef för hälso- och sjukvårdsförvaltningen i omvärldsbevakning, framtidsanalys, samverkan med andra sjukvårdshuvudmän liksom struktur och spridning av kunskapsstyrd och ändamålsenlig vård. I denna avdelnings uppdrag ingår också ansvar för att försäkra att verksamheterna lever upp till de lag- och regelkrav som ställs på hälso- och sjukvården."

¹⁸ Delegationsbeslut Projektkontor - Organisatorisk placering, RS/595:5/2020

¹⁹ Uppföljningsrapport av Forskning, Utbildning och projektkontoret vid Region Jämtland Härjedalen, RS/1524:2/2017

²⁰ Förändrad organisation av Regionstaben 2019-02-08 del 2, RS/1379:19/2015

Avdelningschef för HOSPA blev dåvarande landstingsöverläkare, och direkt underställd avdelningschefen fanns då sju personer med olika funktioner (vårdstrateg, handläggare, etcetera). Avdelningen hade då en underliggande enhet; Beställarenheten. Idag leds avdelningen av en avdelningschef, och består av tre enheter; Beställarenheten, Läkemedelsenheten och Folkhälsoenheten. Utöver detta finns idag 12 anställda direkt under avdelningschef. Avdelningschef HOSPA har alltså två chefsroller/nivåer; dels som mellanchef/andra linjens chef med underställda chefer, dels som första linjens chef med flertalet direkt underställda medarbetare.

5.5.1 Beställarenheten

Beställarenheten har ingått i HOSPA sedan avdelningens bildande 1 januari 2016. Innan dess, i den tidigare centrumorganisationen, återfanns beställarenheten inom Planerings- och beställarstaben. Enhetens uppdrag omfattar beställning av vård och tandvård, och regionens arbete med vårdvalsfrågor och privata vårdgivare.

Enheten är, i relation till andra verksamheter som berörs i denna rapport, relativt förskonad från organisatoriska förändringar under de senaste åren. Enheten har dock påverkats indirekt utifrån hur HOSPA som avdelning förändrats under åren, där fler enheter, och därmed fler uppdrag och ansvarsområden, tillkommit. Något som också påverkat enhetens arbete är hur det politiska ansvaret för vårdvalsfrågor förändrats under dessa år. Under föregående mandatperiod fanns en särskild nämnd för detta, vårdvalsnämnden, men sedan 2019 ligger detta ansvar på regionstyrelsen.

5.5.2 Folkhälsoenheten

När regionstaben inrättades den 1 januari 2016 placerades folkhälsofrågorna inom utvecklingsenheten i forsknings-, utbildnings och utvecklingsavdelningen (FoUU). I mars 2017 överfördes medarbetarna/enheten till område Primärvård inom förvaltningsområde hälso- och sjukvård. När detta beslutades, eller hur motiveringen såg ut, har inte kunnat klargöras här då inga beslut eller beslutsunderlag har kunnat hittas i regionens diarium. Enheten flyttades därefter till dess nuvarande placering inom HOSPA den 1 januari 2021. Beslutet om enhetens placering (som fattades på delegation av regiondirektör i december 2020²¹) föregicks av en större utredning som initierats av regionstyrelsen. I rapporten²² framgår att fem olika placeringar utreddes och jämfördes; att enheten ligger kvar i primärvården, att enheten ombildas till ett område inom förvaltningsområde hälso- och sjukvård, att enheten ombildas till ett område inom förvaltningsområde regional utveckling, att enheten ombildas till en avdelning inom regionstaben, att enheten flyttas till hälso- och sjukvårdspolitiska avdelningen i regionstaben. I samband med att enheten flyttades till HOSPA utökades enheten med åtta medarbetare som innan dess varit direkt underställda avdelningschef HOSPA.

Enheten har idag både strategiska och operativa uppdrag inom exempelvis levnadsvanor, sexuell och reproduktiv hälsa och rättigheter, migrationshälsa, flyktingsamordning, psykisk hälsa och samiska frågor.

²¹ Delegationsbeslut Folkhälsoenhetens placering inom Regionstaben, RS/685:17/2019

²² Rapport om Folkhälsoenhetens organisatoriska placering, RS/585:15/2019

5.5.3 Läkemedelsenheten

I juni 2018 beslutade regiondirektören att flytta läkemedelsteamet till HOSPA från 1 september 2018²³. Läkemedelsteamet var innan dess en del av område Patientsäkerhet inom dåvarande hälso- och sjukvårdsförvaltningen. Bakgrunden till beslutet var en översyn av område Patientsäkerhet, och att regionen planerade för att från april 2020 starta läkemedelstillverkning i egen regi. Detta beskrevs i beslutet som en stor förändring mot tidigare strukturer, och som i många delar skulle innebära ett nära samarbete med många av regionstabens funktioner. Läkemedelsteamet organiserades initialt direkt under avdelningschef, men i december 2018 beslutade regiondirektör att Läkemedelsteamet från 1 januari 2019 ombildas till Läkemedelsenheten²⁴.

Enhetens uppdrag kan i huvudsak grupperas utifrån fyra olika delar; Strategier och strategiskt arbete (däribland upphandling av avtal och läkemedelsuppföljning), Läkemedelskommittén STRAMA, Läkemedelshantering Patientsäkerhet och Läkemedelsförsörjning.

5.5.4 Avdelningschef HOSPA och funktioner direkt underställda avdelningschef

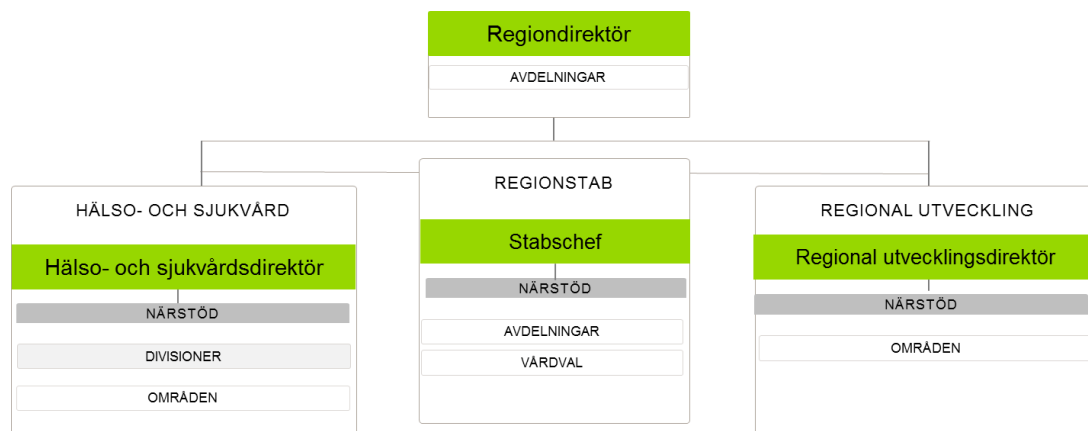
När hälso- och sjukvårdspolitiska avdelningen inrättades 2016 utsågs dåvarande regionöverläkare till avdelningschef, och direkt underställt avdelningschefen fanns sju medarbetare. Rollen som avdelningschef har därefter innehafts av flera personer, varav en även hade rollen som planeringschef för regionen under sin tid som avdelningschef. Idag är avdelningschefen ”bara” avdelningschef, men med tre underställda enheter med tillhörande enhetschefer, och utöver detta även 12 direkt underställda medarbetare.

Under avdelningschef ligger idag funktioner som regionöverläkare, utvecklingsstrateger, utredare och kvalificerade handläggare inom olika områden, men med inriktning mot övergripande hälso- och sjukvårdsfrågor.

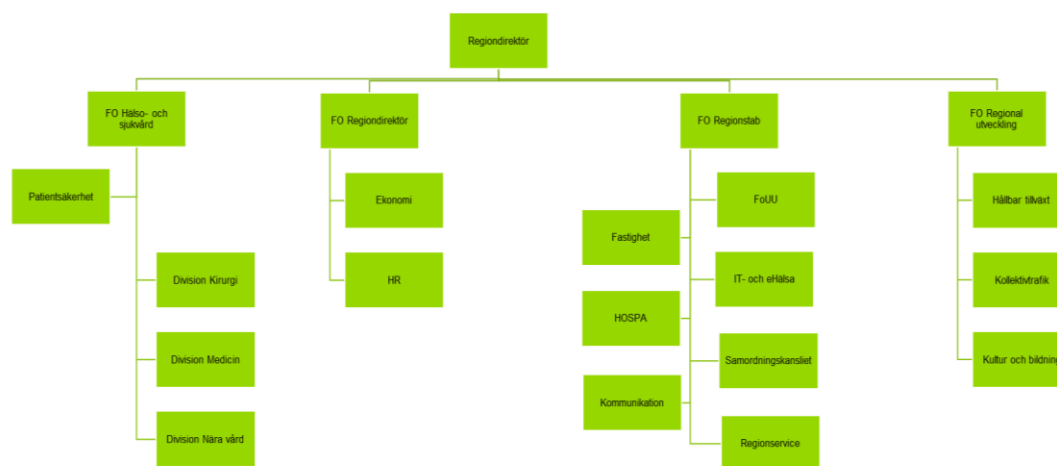
²³ Beslut om förändring i organisationen rörande läkemedel, RS/1379:13/2015

²⁴ Delegationsbeslut Beslut om förändrad organisation av regionstaben från 2019, RS/1379:15/2015

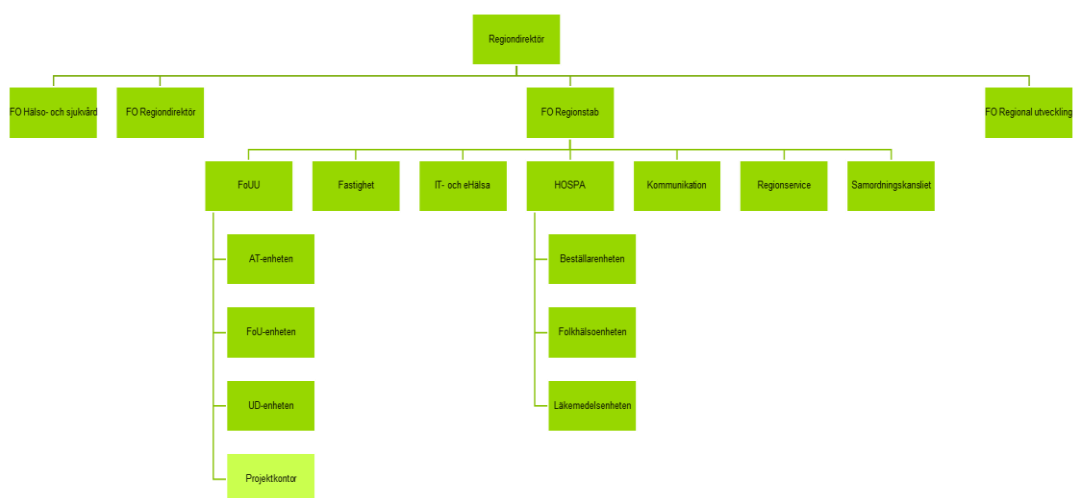
5.6 Organisationskisser dagens organisation



Figur 3 Organisationskiss Organisation från 1 januari 2021 (bild från Förvaltningsorganisation för Region Jämtland Härjedalen från 1 januari 2021 fastställd av regionstyrelsen 2020-12-08, § 225, RS/730:6/2018)



Figur 4 Organisationskiss Regionstyrelsens förvaltning (egen illustration)



Figur 5 Organisationskiss Regionstab inklusive underliggande enheter FoUU och HOSPA (egen illustration)

6 Organisationsförändringar som diskuterats under översynen

6.1 Förslag på organisatoriska förändringar

Som beskrivs i avsnitt 2.1 *Informationsinhämtning* så har ett flertal personer fått möjlighet att lämna inspel och förslag under uppdragets gång, dels via intervjuer och dialoger, dels via den enkät som skickats ut till medarbetare. Generellt så har det framkommit få förslag på, eller önskemål om, organisatoriska förändringar. Det många lyft i såväl enkätsvar som i de enskilda intervjuerna är svårigheter med kommunikation, dialog och samverkan inom organisationen och mellan befintliga enheter, avdelningar/områden och/eller förvaltningsområden. Nedan följer en redogörelse av de mer konkreta förslag som lämnats.

6.1.1 Förslag Forsknings-, utbildnings och utvecklingsavdelningen (FoUU)

För FoUU lämnas förslag på utökad samarbete med hälso- och sjukvårdsdirektören och berörda verksamheter inom förvaltningsområde hälso- och sjukvård, samt att det behöver finnas ett forum där FoU-direktör och hälso- och sjukvårdsdirektör möts. Det lämnas dock inga förslag på att flytta avdelningen eller någon av dess enheter till förvaltningsområde hälso- och sjukvård.

Internt inom avdelningen föreslås en omstrukturering av enheter och dess innehåll. Bland annat nämns en uppdelning där forskningsfrågor hanteras i en enhet och utbildningsfrågor i en, eller flera separata, enheter. I sammanhanget kan nämnas att det även föreslås ett namnbyte för avdelningen, till Forsknings- och utvecklingsavdelningen (FoU).

Projektverksamheten inom avdelningen och behovet av en annan struktur för denna nämns i flera enkätsvar och intervjuer. Enkät och intervjuer är dock genomförda innan projektkontoret inrättades den 1 januari 2022 när projektverksamheten var organiserad direkt under avdelningschef.

För utvecklings- och digitaliseringsenheten framhålls en låg samverkansgrad med övriga enheter inom avdelningen. IT och även informationssäkerhet och informationsförvaltning nämns som områden med fler beröringspunkter till enhetens verksamhet. Samtidigt påtalas en ottydlighet kring enhetens uppdrag och att det saknas en tydlig målbild och strategi för vad enheten ska uppnå. Gällande förslag till organisatorisk placering nämns Samordningskansliet, alternativt att enheten bildar en helt ny avdelning i regionstaben tillsammans med andra enheter/verksamheter inom andra avdelningar, exempelvis Informationsförvaltning.

6.1.2 Förslag Hälso- och sjukvårdspolitiska avdelningen (HOSPA)

För HOSPA lämnades fler konkreta förslag än för FoUU, både från medarbetare inom HOSPA och från medarbetare inom hälso- och sjukvårdsdirektörens närstöd. Generellt efterlyses även här ett utvecklat samarbete mellan avdelningen och exempelvis hälso- och sjukvårdsdirektör och hälso- och sjukvårdens olika verksamheter. Vissa framför att det finns vissa funktioner och/eller uppdrag inom HOSPA som borde flyttas till förvaltningsområde

hälso- och sjukvård. Det framförs även önskemål om en omstrukturering på sikt gällande många av de strategiska funktioner som samlats inom HOSPA idag, och särskilt gällande de funktioner som ligger direkt under avdelningschef; det som lyfts som konkret förslag är att omforma delar av HOSPA:s verksamhet till en hållbarhetsenhet eller avdelning.

Gällande beställarenheten så lyfts flera förslag på alternativa organisatoriska placeringar, där alla egentligen handlar om att flytta enheten uppåt i organisationen alternativt närmare direktören. Antingen som egen avdelning i regionstaben, som egen avdelning under regiondirektören (förvaltningsområde Regiondirektör), eller som enhet inom befintlig avdelning under regiondirektören (exempelvis Ekonomiavdelningen). Kopplat till beställarenheten lyfts även andra frågor. Ett exempel är budget; budgeten för vårdval ligger formellt direkt under regiondirektören och inte i linje i staben, däremot ligger personalkostnaderna i linjen. Ett annat exempel är den organisationsbild som bland annat finns med på sida 25 (*Figur 3*) där Vårdval finns med som en organisatorisk enhet jämte avdelningarna i Regionstaben, trots att det organisatoriskt inte finns någon sådan enhet.

När det gäller folkhälsoenheten så lämnas egentligen bara ett förslag på organisatorisk förändring, och det är att enheten borde vara placerad högre upp i organisation (som en avdelning i regionstaben). Det framförs även att vissa funktioner inom enheten borde finnas högre upp i organisationen. Vissa framför att enheten bör vara närmare framförallt primärvården medan andra förespråkar en flyttning mot regional utveckling – fokus för samtliga verkar dock vara närmare samverkan snarare än ändrad organisatorisk placering.

För läkemedelsenheten lämnas flera förslag med olika inriktning. Även här framförs önskemål om en flytt uppåt i organisationen (som en avdelning i regionstaben). Ett förslag förespråkar en delning av enheten, där vissa funktioner stannar kvar i regionstaben och andra flyttas över till förvaltningsområde Hälso- och sjukvård, medan ett annat förslag förespråkar att hela enheten flyttas tillbaka till Patientsäkerhet. De flesta som svarat ställer sig dock bakom nuvarande organisation men förespråkar en utveckling av arbetsformer och samarbeten inom och kring enheten.

6.1.3 Förslag Patientsäkerhet

Som ovan nämnts så lämnades ett förslag om att flytta tillbaka Läkemedelsenheten till Patientsäkerhet. Men i enkäten lämnades också ett förslag om att flytta Patientsäkerhet från förvaltningsområde hälso- och sjukvård till Regionstaben. Med anledningen av detta följer nedan en kort redogörelse för historiken kring patientsäkerhets organisatoriska placering.

Patientsäkerhet organiserades från 1 januari 2016 som ett område inom dåvarande hälso- och sjukvårdsförvaltningen. Inom området återfanns då också läkemedelsteamet (nuvarande Läkemedelsenheten). I samband med att läkemedelsteamet flyttades till Regionstaben 2018, och sedermera blev en egen enhet inom HOSPA, gjordes även en utredning om patientsäkerhets framtida organisering. I det beslut²⁵ som sedan fattades fastställdes att patientsäkerhet även fortsatt skulle vara placerat som ett område inom hälso- och sjukvårdsförvaltningen. I beslutet anges dock att rapporteringsväg för smittskyddsläkaren ändras till regiondirektör istället för via områdeschef till hälso- och

²⁵ Beslut om förändring i organisationen rörande område patientsäkerhet, RS/1379:14/2015

sjukvårdsdirektör. Under 2020 fattar regiondirektören ett delegationsbeslut²⁶ som anger att smittskyddsläkare i sin myndighetsutövande funktion ska vara placerad direkt under regiondirektören, men övrig tid ska smittskyddsläkaren arbetsledas av områdeschef Patientsäkerhet. Enligt regiondirektörens beslut från oktober 2021²⁷, som beskriver divisionsindelningen inom förvaltningsområde hälso- och sjukvård, anges att patientsäkerhet organiseras direkt under hälso- och sjukvårdsdirektör. Det framgår dock inte om Patientsäkerhet är en funktion, en enhet eller ett verksamhetsområde, men nuvarande chef har i de interna systemen fortsatt titeln områdeschef. Området/enheten innefattar chefläkare och vårdutvecklare, smittskydd och vårdhygien samt kliniskt träningscentrum (KTC).

6.1.4 Förslag Förvaltningsområde Regiondirektör

I flera intervjuer lyfts förvaltningsområde Regiondirektör på olika sätt, och utifrån olika resonemang. Vissa nämner det utifrån upplevda effekter av att Ekonomiavdelningen och HR-avdelningen inte längre ingår i regionstaben. Som exempel ges avsaknad av strategiska diskussioner om ekonomi och HR i regionstabsledningen samt att avdelningarna sedan flytten upplevs styra mer än stödja. Andra nämner förvaltningsområdet utifrån perspektivet att fler verksamheter borde flyttas från Regionstaben till regiondirektörens förvaltningsområde.

Förslagen för förvaltningsområde Regiondirektör är således varandras motsatser, där vissa förespråkar att Ekonomiavdelningen och HR-avdelningen flyttas tillbaka till Regionstaben och förvaltningsområde Regiondirektör tas bort, och andra att förvaltningsområdet istället utökas med fler avdelningar.

6.2 Hur ovanstående förslag presenterats och kommunicerats

De förslag som beskrivs ovan presenterades för regionledningen den 26 januari. Utöver ordinarie regionledning²⁸ deltog även FoU-direktör och avdelningschef HOSPA. Vid sammanträdet diskuterades, utöver förslagen, ett antal övergripande strategiska frågor kopplat till organisation utifrån vad som framkommit i intervjuer och enkäter gällande utveckling av samarbetsformer och - forum. Vid sammanträdes gavs samtliga deltagare i hemläxa att till följande regionledning fundera över och rita upp hur de själva skulle utforma sin drömmorganisation. Hälso- och sjukvårdsdirektör och avdelningschef HOSPA fick även ett gemensamt uppdrag att tillsammans ta fram en lista över uppdrag/arbetsuppgifter som de anser skulle kunna flyttas över från HOSPA och istället hanteras inom förvaltningsområde hälso- och sjukvård.

Den 27 januari presenterades de förslag som berör HOSPA för avdelningens ledningsgrupp (avdelningschef och enhetschefer). Motsvarande presentation rörande de förslag som berör FoUU presenterades vid avdelningens planeringsdag den 1 februari, där avdelningschef, enhetschefer samt projektassistent Projektkontoret deltog.

²⁶ Delegationsbeslut RD – organisatorisk placering av Smittskyddsläkaren, RS/222:2/2020

²⁷ Bilaga till Beslut om ny organisation inom förvaltningsområde Hälso- och sjukvård från och med 2022-01-01, HSN/1300:7/2021 (beslutad av regiondirektör 2021-10-25)

²⁸ Regiondirektör, regionstabschef, hälso- och sjukvårdsdirektör, regional utvecklingsdirektör, regionöverläkare, kommunikationsdirektör, ekonomidirektör, HR-direktör, enhetschef sekretariatet, samordnare regionledning

Vid regionledningens sammanträde den 9 februari fick deltagarna, inklusive FoU-direktör och HOSPA-chef, möjlighet att presentera sin drömorganisation för varandra och resonera kring önskvärda såväl som icke önskvärda organisationsförändringar. Här fördes även en del resonemang kring vissa funktioner som idag är organiserade inom förvaltningsområde hälso- och sjukvård, exempelvis de som är placerade direkt under hälso- och sjukvårdsdirektören. Bland annat lyftes ifall dessa är rätt placerade där, eller om de borde flyttas över till, eller på annat sätt bättre samordnas med, liknande funktioner i Regionstaben. Detta för att säkerställa att resurser och kompetenser används rätt och att vi undviker dubbelarbete. Liknande resonemang fördes kring andra strategiska funktioner som finns inom olika delar av verksamheten idag, och hur organisationen som helhet kan bli bättre på att samordna och nyttja den strategiska kompetens som finns.

Vid regionledningens möte den 23 mars lyftes översynen igen, och korta resonemang fördes kring bland annat förvaltningsområde Regiondirektör och Patientsäkerhet. Vid efterföljande regionledning, den 6 april, presenterades dels konkreta förslag på vidare utredningsuppdrag som denna översyn resulterat i, dels förslag på organisatoriska förändringar. Vid mötet lyftes även ett antal områden och frågeställningar som regionledningen rekommenderas att fortsätta diskutera. Dessa återfinns i avsnitt 8 *Slutsatser och förslag*. Deltagarna ombads att inkomma med synpunkter på presenterade förslag. Synpunkter har därefter inkommit från hälso- och sjukvårdsdirektör, regional utvecklingsdirektör, ekonomidirektör samt HR-direktör.

Utifrån de förslag som lämnats gällande Patientsäkerhet har även områdeschef Patientsäkerhet vidtalats och uppmanats inkomma med reflektioner kring enhetens/områdets organisatoriska planering, vilket levererats i början av april.

7 Lakttagelser och analys

7.1 Det politiska ansvaret för hälso- och sjukvårdsfrågor

Även om det inte står ordagrant i uppdragsbeskrivningen för denna översyn så är det rimligt att anta att grundfrågan gällande såväl HOSPA:s som FoUU-avdelningens placering i organisationen är om avdelningarna ska vara kvar i Regionstaben eller om de ska flyttas till förvaltningsområde hälso- och sjukvård. Detta då avdelningarnas uppdrag i många hänseenden har en stark koppling till hälso- och sjukvårdsfrågor. Som nämnts i tidigare avsnitt så har flera funktioner inom berörda avdelningar efterlyst en bättre samverkan med hälso- och sjukvården, men den övergripande uppfattningen verkar vara att avdelningarna är rätt placerade där de är – inom Regionstaben, eller snarare utanför förvaltningsområde hälso- och sjukvård. Detta har i många fall motiverats av var det politiska ansvaret för berörda funktioner och uppdrag ligger. Det har dock under den gångna mandatperioden, sedan hälso- och sjukvårdsnämndens inrättande 2019, funnits en gränsdragningsproblematik mellan nämndens respektive regionstyrelsens ansvar för hälso- och sjukvården i länet, och denna gränsdragningsproblematik har såklart speglats i förvaltningsorganisationen. Som beskrivs i avsnitt 4 *Politisk organisation* så faller det sig ganska naturligt att de verksamheter som härrör till en nämnds ansvarsområde organisatoriskt hålls ihop, och att den chef som leder verksamheten också är föredragande för nämnden. Om nämnden då initierar ärenden och uppdrag som ligger utanför nämndens ansvarsområden så kräver det också resurser som föredragande tjänsteperson inte styr över då dessa organiserats på annan plats i organisationen.

Utifrån den gränsdragningsproblematik som varit fanns en viss förväntan att det skulle föreslås förändringar i nämndernas ansvarsområden inför kommande mandatperiod. En sådan förändring hade till exempel kunnat vara att hälso- och sjukvårdsnämndens ansvar skulle utökas att omfatta även övergripande forsknings- och utvecklingsfrågor, eller att alla hälso- och sjukvårdsrelaterade frågor skulle organiseras under nämnden. Utifrån de förslag som tagits fram av fullmäktigeberedningen så finns dock inga sådana förslag. I stället förtydligas regionstyrelsens övergripande ansvar för ledning och styrning och för exempelvis innovation och strategiska utbildningsfrågor samt övergripande strategiska frågor inom folkhälsoområdet. Om förvaltningsorganisationen fortsatt ska organiseras utifrån ansvarsfördelningen inom den politiska organisationen finns det inget som motiverar att avdelningarna som helhet ska flyttas till förvaltningsområde hälso- och sjukvård utifrån de uppdrag som avdelningarna har idag. Vidare resonemang kring enskilda enheters och funktioners placering återfinns i kommande avsnitt.

7.2 Ägarskap för organisationen som helhet och konsekvenser av genomförda organisationsförändringar

Även om dagens organisation har sin grund i den större strukturella förändring som skedde inför 2016 har de många organisationsförändringar som beskrivs i avsnitt 5 *Förvaltningsorganisation* i flera fall avvikit från den övergripande organisationsstruktur som då beslutades. Bland de svar som lämnades i den enkät som skickades ut till berörda medarbetare återfinns följande citat, som pekar på en viktig fråga; Hur ser vår organisationsmodell ut, och vem ansvarar för att upprätthålla den?

"Vid rekrytering av direktörer - vara tydlig med den organisationsmodell vi har. Organisationsstruktur och rutiner hinner inte sätta sig förrän nya direktörer ska sätta sin egen prägel och vips så är de avsatta innan saker börjar landa och ge effekt. Vi lägger alldeles för mycket tid på att rodda organisationsförändringar med tillhörande flytt/kontorsbyten etc istället för att fokusera på verksamheterna."

Inför 2016 togs ett helhetsgrepp om organisationen, men många av de förändringar som beslutats därefter upplevs ha skett delvis isolerade från resten av organisationen. Tidigare var också beslut om organisationsförändringar delegerade långt ner i organisationen, men även efter att beslutsnivån flyttats uppåt i organisationen upplevs genomförda förändringar ha skett utan något större resonemang kring om, eller hur, de påverkar den övergripande organisationsstrukturen. I juni 2021 fastställde regiondirektören ett regelverk för organisationsförändringar²⁹ som bland annat pekar ut ekonomidirektör som ägare av organisationsmodellen och organisationsstrukturen, men varken regelverket eller nuvarande delegation för beslut om organisationsförändringar sätter några egentliga begränsningar för vilka typer av förändringar som får göras, eller vad som innebär en avvikelse från gällande organisationsmodell eller organisationsstruktur. För att, som citatet ovan önskar, kunna vara tydlig med hur vår organisationsmodell ser ut när nya chefer rekryteras krävs att det finns ett gemensamt ägarskap i regionledningen för hur organisationen ser ut, och vilken modell och struktur som gäller. Något som nämnts flera gånger från flera olika håll under den här översynen är att det behöver förtydligas vad olika organisatoriska enheter har för uppdrag och roll i organisationen. Om både strukturen och fördelningen av uppdrag är otydlig känns det snarare naturligt än förvånande att många upplever brister i samverkan. Och om inte ens den högsta ledningen har en gemensam bild av detta kan det knappast förväntas att den kunskapen ska finnas på lägre nivåer i organisationen.

7.3 Organisering av gemensamma resurser – gemensam samlad stab, separata staber eller en mix av allt?

I underlagen för den organisation som skapades 2016 med en gemensam stab antyds att det fanns ekonomiska incitament till att förändra organisationen, och att vi är för små och för få för att kunna ha flera staber. I underlagen beskrivs även behoven av att fortsatt ha resurser knutna till, och direkt underställda, respektive förvaltningsområdeschef. Benämningen närstöd införs, gissningsvis för att särskilja dessa funktioner från Regionstab och regiondirektörens stabschef, där närstödet tolkas som direktörens egna resurser medan Regionstaben är organisationens gemensamma resurser. Utifrån den tolkningen, och om den organisationsmodellen fortsatt anses gälla, så skulle denna översyn enkelt kunna besvaras med att samtliga gemensamma resurser ska organiseras inom regionstaben, och definitionen av gemensamma resurser skulle enligt tidigare resonemang vara funktioner och enheter vars uppdrag har koppling två eller flera nämnder och/eller förvaltningsområden.

Utifrån de förändringar som gjorts inom organisationen sedan 2016 så finns inte längre den självklara uppdelningen. Ett tydligt exempel är inrättandet av Förvaltningsområde Regiondirektör. Om Regionstaben samlar gemensamma resurser, vad anses då de resurser vara som organiseras utanför regionstaben (idag Ekonomi och HR)? Och vad motiverar i så fall vilka verksamheter som ska organiseras inom respektive utanför staben; vad skiljer

²⁹ Regler för organisationsförändringar, RS/657:4/2020 (beslutade av regiondirektör 2021-06-11)

dessas åt? Och innebär det i praktiken att det finns två regionstabar; en med regiondirektör som linjechef och en med regionstabschef som linjechef?

Uppdelningen i närstöd kontra stab har också förändrats i och med de förändringar som gjorts på senare år. I nuvarande organisering av förvaltningsområde hälso- och sjukvård beskrivs i vissa underlag de resurser som är direkt underställda hälso- och sjukvårdsdirektören för hälso- och sjukvårdsdirektörens stab. Organisatoriskt finns dock ingen enhet med den benämningen. Inom organisationen finns dessutom idag två personer med titeln stabschef; dels regiondirektörens stabschef som också är chef för Regionstaben, dels en stabschef inom Division Nära vård. Det i sig är kanske inte fel, men ur ett organisatoriskt perspektiv är även det en avvikelse från den modell och struktur som sattes 2016.

Inrättandet av HOSPA 2016 kan i praktiken ses som bildandet av en ny och delvis omformad hälso- och sjukvårdsstab (som inte längre omfattade FoUU-verksamheten), och som placerades inom Regionstaben istället för under hälso- och sjukvårdsdirektör. Hälso- och sjukvårdsdirektörens dåvarande närstöd, hälso- och sjukvårdssamordnaren, upplevs ha haft ett stort ansvar för att säkerställa en fungerande samverkan mellan hälso- och sjukvården och avdelningarna i Regionstaben. För att en sådan organisation ska fungera krävs att inblandade parter har en gemensam bild av varandras roller och uppdrag. I takt med att HOSPA som avdelning växt i omfattning och uppdrag, och personer i ledande befattningar för berörda verksamheter bytts ut, är det inte förvånande att det finns en otydlighet i vad HOSPA, eller FoUU för den delen, förväntas leverera för stöd till hälso- och sjukvårdsdirektören och dess förvaltningsområde. Detta gäller även motsatt, det vill säga vilket stöd hälso- och sjukvårdsdirektören kan förvänta sig från respektive avdelning kontra vilka resurser hen istället förväntas tillsätta inom sin egen organisation som sitt närstöd.

Som nämnts tidigare i rapporten så fick hälso- och sjukvårdsdirektör tillsammans med avdelningschef HOSPA i uppdrag av regionledningen att titta på uppdrag som hanteras inom HOSPA idag som kanske bättre skulle kunna hanteras i linjen. Det som diskuterades inledningsvis var enstaka uppdrag/arbetsuppgifter, och inte funktioner/personer. Men i förlängningen så landar ju även en sådan diskussion i resurser – om det inte finns utrymme inom befintliga tjänster inom hälso- och sjukvården för att ta över arbetsuppgifter och uppdrag som utförs inom HOSPA idag, hur ska det då lösas? Bygger det istället på den stab, eller det närstöd, som finns under hälso- och sjukvårdsdirektören, och i praktiken skapar två hälso- och sjukvårdsstabar inom organisationen; en under hälso- och sjukvårdsdirektör, och en inom Regionstaben? Oavsett vilken väg vi som organisation väljer att gå finns det risker och konsekvenser som behöver beaktas. En viktig utgångspunkt måste vara vad hälso- och sjukvårdsdirektören behöver för stöd för att leda verksamheten. Om detta innebär att fler funktioner ska organiseras direkt under hälso- och sjukvårdsdirektör kommer det mest troligt att innebära att det i förlängningen behöver inrättas en ny chefstjänst (stabschef) för dessa, vilket i sig torde bli kostnadsdrivande. Kravet på samordning med de funktioner som ligger kvar inom HOSPA kommer att vara stort för att undvika dubbelarbete. Det helt motsatta alternativet är att återgå till den organisationsmodell som beslutades 2016 och istället minimera antalet funktioner direkt underställd hälso- och sjukvårdsdirektör och samla dessa inom HOSPA, och samtidigt förtydliga avdelningens uppdrag gentemot hälso- och sjukvårdsdirektör.

I ett längre perspektiv bör resonemang även föras kring organisering av andra funktioner, exempelvis strategier inom olika områden, som idag är spridda på olika håll i organisationen. Bör vissa strategiska funktioner organiseras på ett annat sätt än idag för att få bättre utväxling av den kompetens som finns, och är lösningen just en organisatorisk flytt eller snarare bättre samverkan och ändrade arbets sätt? Något som även har lyfts i flera sammanhang, inte bara inom den här översynen, är tillgång till kvalificerad handläggare- och utredningskompetens som inte är låst till en enskild verksamhet. I vår organisation finns utredningskompetens på flera håll i organisationen, och inom Regionstaben bland annat inom HOSPA och Samordningskansliet. Organisationen som helhet kommer alltid ha behov av resurser för utredningsuppdrag som spänner över flera verksamheter, så hur, och var, kan sådana resurser organiseras eller på annat sätt samordnas för att ge bäst effekt, och faktiskt ses och kunna nyttjas som en tillgång för hela organisationen? Vid den intervju som genomförts med Region Västernorrlands kanslichef framkommer bland annat att det inom deras organisation förts diskussioner om att inrätta ett nytt verksamhetsområde inom regionledningsförvaltningen för att samordna utredning och planering, men även att stärka upp kanslifunktionen med generell utredningskompetens hade lyfts som ett alternativ.

7.4 Ledningsstrukturens koppling till organisationsstrukturen – vad styr vad, och vem?

Under det här uppdragets gång har det flera gånger lyfts en problematik kring samverkan och att inte finnas representerade i rätt forum. Bland annat nämns den förändring av regionledningens sammansättning som genomförts under senare år, liksom den förändring av Regionstabens ledningsstruktur som inrättandet av förvaltningsområde Regiondirektör inneburit. I flera fall upplevs det vara hur organisatoriska enheter placerats som styr vilka funktioner som finns representerade var, snarare än att ledningsgrupper bemannas utifrån gruppens uppdrag och deltagarnas funktion och kompetens. Erfarenheterna från de särskilda ledningar som inrättades under Coronapandemin verkar vara att dessa bemannades utifrån den kompetens som behövdes för uppdraget, medan det i den ordinarie ledningsstrukturen ofta fastnar i hur organisationsstrukturen ser ut. Detta torde vara en av anledningarna till att flera lyfter en flytt uppåt i organisationen som en lösning på upplevda samverkansproblem, för att på detta sätt få åtkomst till nya arenor och forum. Kopplat till just HOSPA och FoUU-avdelningen och dessa avdelningars uppdrag gentemot hälso- och sjukvårdsdirektör har exempelvis framförts att det idag inte finns något ledningsforum där dessa funktioner möts³⁰.

Kopplat till det som framförts gällande att flytta vissa funktioner högre upp i organisationsstrukturen, eller på annat sätt närmare direktören, föranleder även ett resonemang kring stabschefens roll i relation till regiondirektörens gällande ledning av Regionstaben och dess verksamheter. Enligt vad som angavs när Regionstaben inrättades (se avsnitt 5.2 *Regionstaben*) så har stabschefen en samordnande och sammanhållande roll gentemot stabens avdelningar, men att det är regiondirektören som funktionsleder avdelningscheferna samt delegerar ansvar och befogenheter till dessa. Det anges ordagrant

³⁰ Enligt tidigare versioner av dokumentet Regler för tjänstemannastöd till politiska organ samt arbetsordning för ledningsorganisation (RS/185/2015) ingick avdelningschef HOSPA i hälso- och sjukvårdsdirektörens ledningsgrupp, men i nuvarande version finns varken HOSPA-chef eller FoU-direktör med bland de funktioner som anges ingå i ledningsgruppen

att det betyder att regiondirektören inte behöver gå via chef regionstaben när uppdrag och styrning ska utövas. I beslutet angavs också att även förvaltningscheferna kan avropa stöd direkt från avdelningscheferna inom Regionstaben, det vill säga att inte heller dessa funktioner behöver gå via stabschef. Vi har inom ramen för detta uppdrag inte kunnat hitta något beslut eller annat dokument som visar på någon förändring av detta. Stabschefens roll kan i flera hänseenden primärt anses vara en stödfunktion för regiondirektören, och det faktum att stabschefen är linjechef för Regionstabens avdelningar tolkas som ett sätt att avlasta ett redan betungande uppdrag genom att minska antalet direkt underställda medarbetare. Beslutet om att flytta två avdelningar från Regionstaben till förvaltningsområde Regiondirektör ter sig, utifrån den tolkningen, märkligt då det ur ett styrningsperspektiv inte förändrar någonting då dessa avdelningar redan funktionsleddes av regiondirektören. Det som dock förändras är antalet medarbetare som regiondirektören direkt ansvarar för, och det påverkar också stabschefens möjligheter att samordna organisationens lednings- och verksamhetsstöd.

Trots ovanstående beskrivning av stabschefens roll gentemot avdelningscheferna finns det ändå en uppfattning att kommunikation mellan förvaltningsområdescheferna och Regionstabens verksamheter måste gå via stabschef. Samma uppfattning verkar gälla relationen avdelningschef och regiondirektör, det vill säga att det uppfattas som att runda ett chefsled om frågor lyfts direkt från avdelningschef till regiondirektör. Även detta är något som organisationen, med start i regionledningen, behöver ha en gemensam bild av, då det lägger grunden för den generella synen på samverkan och dialog mellan verksamheter på olika nivåer i organisationen.

Kopplat till organisationsstruktur och ledningsstruktur vill vi även nämna de iakttagelser som gjorts gällande olika chefsroller. Vad vi har kunnat se finns det idag ingenting beskrivet kring vår organisationsmodell eller struktur som ger någon tydlig hänvisning kring chefskapet kopplat till chefsnivåer, chefstitlar eller dylikt, utan att detta, liksom gällande organisationsförändringar i stort, är något som samverkas i varje enskilt fall. De delar vi stött på inom ramen för denna översyn som vi vill nämna, och som även tagits upp på olika ställen i rapporten, är exempelvis antalet direkt underställda medarbetare för högre chefer. För regiondirektör och förvaltningsområdeschefer har den diskussionen lyfts bland annat i relation till närstöd kontra egen stab, men även kopplat till Regionstaben och förvaltningsområde Regiondirektör gällande arbetsledning och linjechefsansvar för underliggande avdelningar. I relation till FoUU och HOSPA har detta också varit högst aktuellt då respektive avdelningschef, när denna översyn påbörjades, hade flertalet direkt underställda medarbetare utöver de enheter och enhetschefer som finns i respektive avdelning (för FoUU har detta dock förändrats sedan Projektkontorets inrättande). I det hänseendet finns två saker vi vill lyfta; dels möjligheten för den aktuella chefen att mäta med de olika chefsrollerna (mellanchef/andra linjens chef med underställda chefer samt första linjens chef med direkt underställda medarbetare), dels arbetsmiljön för de medarbetare som då organiseras utanför den vanliga linjestrukturen. Effekterna är såklart väldigt personberoende, och varierar säkert utifrån personliga egenskaper hos såväl aktuell chef som aktuella medarbetare, och kan säkert även variera beroende på var, och på vilken nivå, i organisationen som detta sker. Det innebär rimligen också att problemen kanske blir synliga först när personer byts ut, det vill säga när vakanser uppstår och en ny chef kliver in eller nya medarbetare rekryteras.

Ett annat exempel vi vill lyfta är titeln chef, och vad som omfattas av den titeln. FoUU och dagens AT-enhet, och även resonemanget kring separata staber, har aktualiserat en fundering om det inom organisationen finns tydliga beskrivningar kring vilka cheftitlar vi har, och vad de innebär. Tidigare fanns titeln och funktionen AT-chef inom FoUU, som sedan blev enhetschef för AT-enheten när denna inrättades. Men funktionen som sådan har ingen direkt underställd personal så som en kan förvänta sig att enhetschefer på andra håll i organisationen har. Samtidigt har vi inte kunnat hitta någonting som anger hur många medarbetare, varken som minst eller som mest, en enhet får ha. En cheftitel verkar heller inte vara synonymt med att också vara chef för en organisatorisk enhet och/eller medarbetare, då vi ramlat över flera funktioner med cheftitel där vi inte kunnat avgöra om personen i fråga också är linjechef eller inte (exempelvis stabschef inom Nära vård samt förhandlingschef inom HR), eller som tidigare fastighetschef som trots sin titel inte var chef för dåvarande Fastighetsenheten. För personer som är insatta i organisationen och i berörda verksamheter kanske detta inte är något problem, men som utomstående ter det sig en smula förvirrande med olika titlar som inte nödvändigtvis innebär samma ansvar för de funktioner som innehar dessa; -direktör, områdeschef, verksamhetschef, avdelningschef, stabschef, enhetschef eller -chef.

7.5 Otydligheter kring var uppdrag och roller definieras

Som ovan nämnts så har det under översynens gång i olika sammanhang framförts att det finns en otydlighet kring vad olika organisatoriska enheter har för uppdrag och roll. Frågan vi delvis har ställt oss under detta arbete har varit om det är tydligt var den uppdragsbeskrivningen finns, var den ska finnas, och hur den beslutas. Vid Regionstabens bildande 2016 fanns för de flesta avdelningar en kortare beskrivning av vilka funktioner som skulle ingå, och vilket uppdrag avdelningen skulle ha. I takt med att organisationen förändrats och nya avdelningar och enheter tillkommit finns det inget uppdaterat samlad dokument som beskriver hur Regionstabens samlade uppdrag fördelats på respektive avdelning. På politisk nivå har regionstyrelsen fastställt en övergripande organisationsstruktur för regionstyrelsens förvaltning, och denna innehåller en generell beskrivning av respektive förvaltningsområdes uppdrag. I regionens styrmodell, i det avsnitt som berör verksamhetsplaner för styrelse och nämnder, anges att förvaltningsområdeschef inför varje verksamhetsår ska besluta om aktiviteter för underliggande verksamheter (divisioner/områden/avdelningar) utifrån politiskt fastställda mål. Detta görs i Stratsys, och sammanställs i en rapport benämnd verksamhetsplan. Utöver aktiviteterna som nämns i styrmodellen så innehåller verksamhetsplanen ett inledande avsnitt som benämns Uppdrag och planeringsförutsättningar (detta avsnitt saknas dock i motsvarande rapport för Ekonomiavdelningen och HR-avdelningen). Hur Regionstabens avdelningar valt att formulera detta avsnitt skiljer sig åt; för några saknas informationen helt, för andra beskrivs avdelningens samlade uppdrag utifrån tematiska områden eller processer, och för vissa finns avdelnings uppdrag fördelade på avdelningens underliggande enheter. Inte heller här finns det någon tydlighet kring om det är här som avdelningarnas och enheternas uppdrag definieras och fastställs, eller om avsnittet endast speglar information som fastställts på annat håll. Hur förvaltningsområdeschef beslutar om rapporten framgår inte heller, och det är flera rapporter på denna nivå i Stratsys som inte ens är klarmarkerade. Att det är förvaltningsområdeschef, dvs. stabschef, som anges besluta om dessa för Regionstabens avdelningar är utifrån relationen regiondirektör – regionstabschef – avdelningschef som beskrivs i avsnittet ovan motsägelsefullt, och kanske ytterligare en bidragande faktor till de

otydigheter som upplevs gällande ledning och styrning av Regionstabens avdelningar. Sammanfattningsvis ser vi ett stort behov av att tydliggöra var, och hur, avdelningar och enheters uppdrag beskrivs och fastställs.

7.6 Forsknings-, utbildnings och utvecklingsavdelningen (FoUU)

För FoUU-avdelningen har tajmingen för denna översyn kanske inte upplevts helt ultimat. Avdelningen har genomgått flera strukturella förändringar sedan bildandet 2016, där inrättandet av dess senaste enhet (Projektkontoret) genomfördes under tiden som denna översyn pågått. I tillägg till det har avdelningen en relativt nytillträdd avdelningschef, och för den nya enheten också en nytillträdd enhetschef.

Den sammantagna bedömningen är ändå att avdelningen och dess enheter är korrekt placerade i regionstaben, och utanför förvaltningsområde hälso- och sjukvård. Däremot behöver kontaktytorna och samarbetet mellan hälso- och sjukvårdens verksamheter och FoUU-avdelningens funktioner stärkas.

När detta uppdrag påbörjades fanns ännu inte Projektkontoret som en enhet, och avdelningschef hade utöver två enheter även flera direkt underställda medarbetare. I och med Projektkontorets inrättande har detta ändrats. Då enheten är så pass ny och fortfarande är i en uppstartsfas så görs ingen vidare analys av enhetens placering eller uppdrag i dagsläget, men vi kan konstatera att det i både intervjuer och enkätsvar efterfrågats en sådan funktion som Projektkontoret nu börjar forma. Utmaningen som vi ser det är att enheten ska lyckas bli den gemensamma resurs som hela organisationen behöver och har efterfrågat.

När det kommer till FoU-enheten och AT-enheten så finns det i stort inga egentliga frågetecken kring varken enheternas uppdrag eller placering. Det finns dock några saker vi vill nämna i sammanhanget, främst kopplat till begreppsförvirring. Som utomstående så är benämningarna i sig ett huvudbry; en FoUU-avdelning som leds av en FoU-direktör, som innehåller en FoU-enhet som leds av en enhetschef FoU. I tillägg finns en AT-enhet som leds av en enhetschef, men enheten har varken budget eller medarbetare, så uppdraget som enhetschef bör utifrån det inte innebära samma ansvar som övriga enhetschefer inom avdelningen eller organisationen.

Utvecklings- och digitaliseringsenheten är i dagsläget den enhet inom avdelningen som känns mest otydlig, både gällandes dess uppdrag som dess placering. Utifrån enhetens historik känns det dock inte förvånande, och den uppdelning avdelningen hade i begynnelsen, med två avdelningschefer, känns i mångt och mycket ha levt kvar även när enheten inrättades under samma chef som övriga enheter och medarbetare. Otydligheten kring enhetens uppdrag gör det också svårt att bedöma dess placering. Även om dagens placering inte känns självklar, så känns det heller inte som att det finns någon annan självklar placering för enheten sett till de funktioner som finns inom enheten idag. Och om enheten skulle flyttas till en annan avdelning, vilka följdverkningar får det för FoUU-avdelningen i stort? Ett simpelt exempel i sammanhanget; ska avdelningen fortsatt heta Forsknings-, utbildnings och utvecklingsavdelningen trots att den enhet som bär epitetet utveckling återfinns någon annanstans i organisationen? Den stora och mer komplicerade frågeställningen ser vi snarare är hur organisationen ska jobba med digitalisering. Som

anges i avsnitt 1.3 *Avgränsningar* så var just en genomlysning av regionens digitaliseringsarbete något som inte skulle rymmas inom ramen för denna översyn, utan att detta bör hanteras inom ett separat uppdrag utifrån de arbeten och insatser som redan inom dessa områden. Innan en sådan genomlysning är genomförd så anser vi att det är svårt att komma med några förslag på hur en enhet som utvecklings- och digitaliseringsenheten bör organiseras, eller var.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att det finns ett behov av att se över avdelningens samlade uppdrag utifrån de organisatoriska förändringar som avdelningen genomgått sedan bildandet 2016, och i takt med att detta tydliggörs kommer det säkert att komma fram förslag på hur avdelningen själva ser att de bäst formerar sig utifrån sitt uppdrag. Utifrån de förändringar som trädde i kraft under 2021 gällande läkarnas specialiseringstjänstgöring så kommer AT fasas ut under kommande år och ersättas av BT, vilket också kommer att behöver beaktas i avdelningens framtida utformning.

7.7 Hälso- och sjukvårdspolitiska avdelningen (HOSPA)

För HOSPA-avdelningen finns flera aspekter som bör nämnas kopplat till avdelningens organisering och uppdrag. Precis som för FoUU-avdelningen så är den sammantagna bedömningen att avdelningen och dess enheter är korrekt placerade i regionstaben, men där avdelningens utformning och uppdrag, och dess historik, ställer stora krav på ett väl fungerande samarbete med många andra funktioner på olika nivåer i organisationen – både inom hälso- och sjukvården men även inom regional utveckling och Regionstaben. Avdelningens omfattning har också förändrats väldigt mycket sen dess inrättande, och innehåller flera stora strategiska och ekonomiskt viktiga frågor – vissa med tydligare koppling till hälso- och sjukvården, och andra mer övergripande som spänner över flera, om inte alla, delar av organisationen. En gemensam faktor inom avdelningens olika delar verkar dock vara svårigheterna att finnas i rätt forum, och att hitta kommunikationsvägar i organisationen för att kunna utföra sina uppdrag på bästa sätt – i linjen, såväl som på tvären.

När avdelningen inrättades är vår tolkning att den primärt bestod av en hälso- och sjukvårdsstab i form av avdelningschef och ett antal direkt underställda medarbetare, och beställarenheten som utifrån sitt uppdrag som beställare behövde särskiljas från utförarverksamheten i hälso- och sjukvårdsförvaltningen. Idag är avdelningen mycket större, och det finns ett antal olika aspekter vi vill belysa i sammanhanget.

Beställarenheten har som tidigare nämnts haft flera olika placeringar i organisationen innan den hamnade i HOSPA 2016, och även sedan den placerades där har förutsättningarna för enhetens arbete påverkats av exempelvis organisatoriska förändringar på den politiska nivån. I de förslag som lämnats gällande organisatorisk förändring för enheten så förespråkas en flytt uppåt i organisationen, med mer eller mindre uttalade motiveringar om att enhetens frågor och uppdrag försvinner när enheten placerats så långt ner i organisationsstrukturen. Det faktum att avdelningen som helhet växt i omfattning de senaste åren bör rimligen också ha påverkat avdelningschefens möjligheter att lyfta och bära enhetens frågor i olika forum. Enhetschefens, såväl som avdelningschefens, deltagande i olika ledningsforum verkar också ha förändrats genom åren, vilket i sig rimligen bör bidra till en känsla av att behöva befinna sig högre upp i hierarkin för att inkluderas på rätt

ställen. Det finns också, som tidigare nämnts, en otydlighet kring vad som är organisation (enheten), och vad som är ekonomi (kostnader för vårdval), där enheten och budgeten för dess personal återfinns inom HOSPA men där budgeten för vårdval ligger separat, och där vårdval dessutom finns illustrerat som en organisatorisk enhet i nivå med Regionstabens avdelningar i vårt organisationsträd (se *Figur 3* på sida 25). Det är för oss oklart om detta är en rest av tidigare organisationsstrukturer, om det bygger på hur ekonomin ska följas upp, eller vad det finns för annan logik som motiverar såväl organisationsskiss som budgetstruktur. Det är ligger inte inom vår kompetens att dra några slutsatser om hur budgeten bäst struktureras, men inför framtagande av framtida organisationsskisser bör vi som organisation vara överens om vad en organisationsskiss egentligen ska visa. Vår uppfattning är att om det inte finns en organisatorisk enhet i organisationen som heter Vårdval så bör det heller inte finnas någon sådan i den skiss som visualiserar förvaltningsorganisationen.

Folkhälsoenhetens placering har på samma gång känts både lätt och svår att reflektera över. Det faktum att enheten väldigt nyligen flyttats, och det efter en separat utredning som tittat både på uppdrag och placering, gör att vi å ena sidan vill lita på att den analys som gjordes då var rätt och att enheten och dess medarbetare behöver få landa i sin nya organisering. Å andra sidan så har flera aspekter lyfts under översynens gång som gjort att vi återkommit till enheten, och det framförallt kopplat till hur vi jobbar med horisontella frågor och hur organisationen som helhet lyckas ta tillvara på och samordna strategiska resurser i framförallt det långsiktiga planeringsarbetet. Fler reflektioner kring detta lyfts senare i detta avsnitt.

Ett av motiven till flytten av läkemedelsteamet och därefter bildandet av Läkemedelsenheten var det arbete som skulle krävas för att starta upp egentillverkningen, bland annat nämns en utökad och nära samverkan med andra verksamheter inom Regionstaben. Vad vi har kunnat se har man därefter, när tillverkningen och den nya organisationen för detta väl var på plats, inte gjort någon samlad uppföljning kring om den organisationen även fortsatt var det bästa alternativet även i ett längre perspektiv. Det fanns inom ramen för detta uppdrag en ambition om att kunna göra en sådan förenklad uppföljning och involvera medarbetarna i högre utsträckning än vad som tyvärr har varit praktiskt genomförbart. Utifrån de inspel och förslag som medarbetarna ändå lämnat så verkar de flesta föredra att enheten hålls samman, och med tanke på de strategiska frågor som enheten hanterar är uppfattningen att den därmed fortsatt ska vara placerad i Regionstaben.

Sett till de funktioner som idag är anställda direkt under avdelningschef finns även här en del reflektioner att lyfta. Initialt, vid avdelningen bildande, så uppfattas dessa som ett sätt att samla hälso- och sjukvårdsdirektörens stab i Regionstaben, och avdelningschefen kan då indirekt tolkas inneha rollen som hälso- och sjukvårdsdirektörens stabschef. Sedan dess har både de funktioner som samlats under avdelningschefen till viss del förändrats, och även avdelningschefens roll i takt med att antalet underställda enheter och enhetschefer ökat. I det sammanhanget har vi ställt oss frågan om det är rimligt att som mellanchefer och chef för chefer även arbetsleda ett så stort antal direkt underställda medarbetare som dessutom arbetar med ganska skilda frågor. Denna problematik har också lyfts i både enkätsvar och i vissa intervjuer. Där har det också uttryckligen angetts att lösningen inte är att samla dessa medarbetare i en enhet och därmed tillsätta en enhetschef under avdelningschefen då de

funktioner som ligger där idag är alldeles för olika. Någon gick till och med så långt som att likna avdelningen med en slasktratt där de funktioner som inte har någon naturlig hemvist någon annanstans i organisationen hamnar. Det ska understrykas att detta inte var någon bedömning av funktionerna i sig, utan för att illustrera spretigheten i avdelningens sammansättning. Flera av de funktioner, och även enskilda uppdrag, som återfinns här idag är sådana som hör ihop med den större diskussionen om separata staber som tas upp i avsnitt 7.3.

Utifrån ovanstående så har ett resonemang först kring vad som är den gemensamma nämnaren för de funktioner och uppdrag som samlas inom avdelningen idag; vilka beröringspunkter som finns mellan verksamheterna, och vilka samordningsvinster som uppstår genom att de samlas i samma avdelning. En annan aspekt är vilket genomslag och vilket utrymme de frågor får som inte är direkt kopplade till hälso- och sjukvården och som berör mer horisontella perspektiv när de samlas i en avdelning som till övervägande del berör hälso- och sjukvård, och även har det i namnet. Som ny i organisationen känns det kanske inte självklart att nationella minoriteter och samiska frågor återfinns inom en hälso- och sjukvårdspolitisk avdelning exempelvis. I det sammanhanget, och kopplat till både folkhälsoenheten och en del av de funktioner som återfinns under avdelningschef, så har frågan om en organisation för hållbarhetsfrågor lyfts. Agenda 2030 och hållbarhetsperspektiven har lyfts på olika håll i organisationen i olika omgångar, men det har hittills inte tagits något samlat grepp kring hur organisationen som helhet ska arbeta med hållbarhetsfrågorna framåt. Inom den regionala utvecklingspolitiken har hållbarhetsperspektiven fått alltmer fokus, och begreppet tillväxt har i många sammanhang fasats ut och ersatts med hållbar utveckling. Det har även riktats nationella medel till regionerna för att integrera hållbarhetsperspektiven i det som tidigare benämndes tillväxtuppdraget, och begreppet har även inkluderats i länets regionala utvecklingsstrategi. Hur Region Jämtland Härjedalen som organisation definierar hållbarhet, eller hur vi ska arbeta med hållbarhet i alla olika verksamheter, finns det idag dock inte tydlig bild av, och det går därför inte att säga att organisationen behöver en avdelning eller enhet för hållbarhetsfrågor, eller vilka funktioner som i så fall skulle organiseras där.

7.8 Patientsäkerhet

Patientsäkerhets placering i organisationen var ingenting som ingick, eller ens nämndes, i uppdragsbeskrivningen för den här översynen. I stället var det något som lyftes in relativt sen i processen. Detta dels utifrån att det omnämndes som ett konkret förslag på andra organisatoriska förändringar i den enkät som skickades ut till medarbetare, och dels utifrån den diskussion vi fört sinsemellan gällande regiondirektörens roll och ansvar i relation till förvaltningsområdeschefernas roll och ansvar, och hur denna definieras i den instruktion till regiondirektören³¹ som regionstyrelsen fastställt. I instruktionen anges bland annat att regiondirektören har det övergripande ansvaret för att patientsäkerhetsarbetet bedrivs i enlighet med patientsäkerhetslagen. Dialog har sedan förts med berörd chef, som själv förordat att enheten bör flyttas från förvaltningsområde hälso- och sjukvård, bland annat utifrån den jävsproblematik som kan uppstå när enhetens uppdrag även innefattar att granska den egna verksamheten.

³¹ Instruktion för regiondirektör, RS/426:11/2018 (beslutad av regionstyrelsen 2020-05-26 § 83)

Utifrån ovanstående har alternativa placeringar diskuterats, med olika konsekvenser som följd. En väg att gå, och som går i linje med tidigare förändringar, vore att placera enheten inom HOSPA. Detta innebär dock att HOSPA som avdelning växer ytterligare, och som tidigare nämnts så finns det redan idag frågetecken kring avdelningens sammansättning och omfattning. Ett annat alternativ vore att placera enheten på samma ställe som smittskyddsläkaren har idag i sin myndighetsutövande funktion, det vill säga direkt under regiondirektör och därmed som en enhet inom förvaltningsområde Regiondirektör. Detta får i sin tur följdverkningar, dels för regiondirektören som får ytterligare direkt underställda medarbetare, och dels för organisationsstrukturerna inom förvaltningsområdet som då skulle bestå av två avdelningar med underliggande enheter och en enhet utan överliggande avdelning. Då Patientsäkerhet även idag har en oklar organisatorisk benämning (enhet eller område) skulle det såklart även vara möjligt att i så fall ändra benämningen av patientsäkerhet till avdelning för att passa in i förvaltningsområdets struktur.

7.9 Förvaltningsområde Regiondirektör

Förvaltningsområde Regiondirektör var liksom Patientsäkerhet inte något som omnämndes i uppdragsbeskrivningen för denna översyn, men vars existens och omfattning aktualiserats i olika sammanhang under uppdragets gång. Flera funktioner och enheter har föreslagits flytta närmare regiondirektören, antingen genom en flytt uppåt i organisationsstrukturen, eller genom en flytt från Regionstaben till förvaltningsområde Regiondirektör. I andra sammanhang har man istället föreslagit att detta förvaltningsområde helt tas bort, vilket kan tolkas som en önskan att gå tillbaka till mot den organisationsstruktur som beslutades inför 2016. Beslutet om förvaltningsområdets bildande motiverades till stor del med att Regionstaben, i och med flytten av Regionservice och Fastighet, skulle bli allt för stor och få en övervikt mot servicesidan, samt att regiondirektören hade för avsikt att direkt styra HR- respektive Ekonomiavdelningen ur ett regionperspektiv. Det vi kan konstatera utifrån det material som funnit tillgängligt är att beslutet fokuserade just på en flytt av HR- respektive Ekonomiavdelningen, och inte på en förändring av Regionstaben som helhet. I den riskanalys som finns med bland beslutsunderlaget behandlas endast arbetsmiljö, och kommenteras endast kort med att det inte framkommit några risker för ohälsa. I övrigt underlag finns inte heller något resonemang kring hur förändringen påverkar Regionstaben eller den övergripande organisationsstrukturen, eller vad som särskiljer de verksamheter som ligger kvar i Regionstaben från de som flyttas till Regiondirektören. Utifrån det har det därför spekulerats och resonerats ganska fritt under denna översyn om vilka funktioner, enheter och avdelningar som då skulle passa bättre på det ena eller andra stället. Några alternativ som lyfts har, som tidigare nämnts, varit att helt enkelt avveckla förvaltningsområdet helt och flytta tillbaka Ekonomi- respektive HR-avdelningen till Regionstaben. Ett annat att utöka förvaltningsområdet med exempelvis Kommunikationsavdelningen, och även en framtida Digitaliseringsavdelning har nämnts som något som bör ingå det utökade förvaltningsområdet. Andra skärningar som diskuterats har varit en tydligare uppdelning i ledningsstöd kontra verksamhetsstöd antingen inom Regionstaben, HR och Ekonomi inkluderat, eller genom en sådan uttalad uppdelning mellan Regionstaben och förvaltningsområde Regiondirektör. Ett annat alternativ som lyfts utifrån de avdelningar som varit det primära fokuset för denna översyn är att placera dessa, det vill säga FoUU och HOSPA, i förvaltningsområde Regiondirektör utifrån att de till övervägande del har en tydlig hälso- och sjukvårdskoppling på ett annat sätt än övriga avdelningar i Regionstaben. Ytterligare ett alternativ skulle kunna vara att

flytta linjechefsansvaret från stabschef till regiondirektör, och då ta bort Regionstaben som förvaltningsområde och placera dess avdelningar inom förvaltningsområde Regiondirektör – eller vice versa. Oavsett vilken skärning som görs så landar resonemanget tillbaka i frågan om Regionstabens roll och stabschefens roll och uppdrag i relation till regiondirektören, och hur arbetsfördelningen däremellan ska se ut.

8 Slutsatser och förslag

8.1 Rekommendationer till regionledningen

ORGANISATIONSSTRUKTUR OCH ORGANISATIONSMODELL

Något som blivit tydligt under den här översynen är att det saknats en stringens i hur organisatoriska förändringar genomförts, vilka krav som ställts på beslutsunderlagen, hur och på vilken nivå besluten har fattats, samt vilka övergripande ramar som finns att förhålla sig till när det gäller organisatoriska förändringar. Sammanfattningsvis skulle vi säga att det saknats ett gemensamt ägarskap för organisationsstruktur och organisationsmodell i den högsta ledningen, och utifrån det har organisationen förändrats på olika sätt i olika takt i olika delar av organisationen.

Utifrån ovanstående slutsats är vår rekommendation att regionledningen för en kontinuerlig dialog kring organisationsstruktur och -modell, med målet att hitta en samsyn kring organisationen i regionledningen, och därigenom landa i ett gemensamt ägarskap för organisationen som helhet. Den dialogen bör ligga till grund för om nuvarande struktur med en gemensam regionstab är den modell som fortsatt ska gälla, eller om organisationen bör struktureras på samma sätt. Då grunduppdraget för denna översyn hade ett så tydligt fokus på organiseringen av hälso- och sjukvårdspolitiska avdelningen (HOSPA) och avdelningen forskning, utbildning & utveckling (FoUU) planerades arbetet därefter, och även om Regionstabens organisering i stort har varit ständigt återkommande utifrån nämnda avdelningars placering så var ansatsen eller uppdraget aldrig att utreda Regionstabens vara eller icke vara. Ett förslag på det kommer därför heller inte att presenteras i den här rapporten. Detsamma gäller förvaltningsområde Regiondirektörs vara eller icke vara. Dagens organisation, där organisationens lednings- och verksamhetsstöd delats upp i två förvaltningsområden under regiondirektören, ter sig inte logisk och självklar så som uppdelningen ser ut idag. Men att föreslå att förvaltningsområde Regiondirektör tas bort och att Ekonomi- respektive HR-avdelningen flyttas tillbaka till Regionstaben är inte heller något vi vill göra då inte heller det varit utgångspunkten för detta uppdrag, och därmed inte något som på ett rättvist sätt diskuterats med berörda avdelningar och dess medarbetare.

Det förslag, eller den rekommendation, som dock lämnas är ett antal frågor och funderingar som regionledningen bör ta med i framtida dialoger kring organisationsstruktur och organisationsmodell. Det ska också sägas att det har påbörjats ett arbete med att förtydliga organisationsstrukturen, bland annat genom en påbörjad revidering av gällande regler för organisationsförändringar, men vi vill understryka att organisationsstrukturen behöver ses som en helhet där såväl lednings- och verksamhetsstöd som den faktiska verksamheten måste få ta lika stor plats. Region Jämtland Härjedalen innehåller flera olika verksamheter, och de uppdrag organisationen har och hur de genomförs skiljer sig åt inte bara mellan förvaltningsområden utan i hög grad även inom förvaltningsområden. Att hitta en gemensam organisationsstruktur och -modell handlar inte om att skapa något som i detalj ska vara lika för alla men som i praktiken inte fungerar för någon, utan om att identifiera övergripande strukturer som det finns ett gemensamt ägarskap kring. Utifrån de skilda uppdrag som organisationen har så kanske inte chefsstrukturer, -titlar och -nivåer kan se helt lika ut överallt, och sådant som storlek på enheter eller omfattning av högre chefs

närstöd kanske inte heller kan generaliseras till en specifik siffra som är gångbar överallt. Däremot rekommenderar vi att det förs en öppen och gemensam dialog om dessa frågor, och att det finns en gemensam syn på sådant som trots allt är gemensamt och som därmed bör gälla för alla oavsett verksamhet eller placering i organisationen.

UPPDRAG, ROLLER OCH SAMVERKANSYTOR

Kopplat till uppdrag och roller finns två delar vi vill lyfta som särskild rekommendation till regionledningen att fortsätta processa. Det första hänger nära ihop med organisationsstruktur och organisationsmodell, och rör uppdrag, rollfördelning och ansvar för regiondirektör, stabschef och Regionstaben. Sett till hur organisationen ser ut idag så behöver det finnas en samsyn kring dels vilket uppdrag stabschef har i relation till regiondirektören, och dels vad Regionstabens avdelningar (inklusive avdelningarna inom regiondirektörens förvaltningsområde) har för uppdrag i relation till verksamheterna inom övriga förvaltningsområden.

Det andra gäller var och hur ovanstående uppdrag, liksom uppdrag för respektive organisatorisk enhet (förvaltningsområde, division, område/avdelning/enhet), definieras och fastställs. Detta är inte tydligt i nuvarande styrmodell. Vår rekommendation är därför att det, i framtida revidering av styrmodellen, förtydligas var dessa uppdrag finns beskrivna, och vem som fastställer dessa.

Avslutningsvis vill vi också betona vikten av att funktioner finns representerade i rätt sammanhang utifrån aktuellt uppdrag, och inte enbart utifrån organisatorisk placering eller -nivå. Detta gäller såväl regionledningens som andra ledningsgruppers sammansättning, men även tillvaratagandet av strategiska resurser i övrigt planeringsarbete. Utifrån de områden som varit i fokus för denna översyn, hälso- och sjukvårdspolitiska avdelningen (HOSPA) och avdelningen forskning, utbildning & utveckling (FoUU), kan det konstateras att samverkansytorna mellan dessa verksamheter och framförallt hälso- och sjukvårdens verksamheter och ledning är för få. Hur samverkan borde se ut, vilka ytor som bör finnas och vilka funktioner som bör finnas representerade var, anser vi är något som berörda chefer behöver komma fram till i dialog. Det är dock av största vikt att en sådan dialog påbörjas snarast, och att framförallt hälso- och sjukvårdsdirektör och HOSPA-chef respektive hälso- och sjukvårdsdirektör och FoU-direktör hittar gemensamma arenor och strukturer för samverkan.

I sammanhanget vill vi även särskilt lyfta Beställarenheten, vars uppdrag inte är enkelt att placera in. Vi har inom ramen för denna översyn inte kunnat hitta en självklar plats i organisationskissen för enheten, och har därför heller inte landat i ett konkret förslag på ny placering. Vi anser dock att enhetens representation i olika forum bör prioriteras i dialogerna kring olika ledningsgruppers sammansättning.

8.2 Förslag på organisatoriska förändringar

PATIENTSÄKERHET

I denna översyn, och vid en genomgång av olika verksamheters uppdrag, har vi landat i slutsatsen att Patientsäkerhet inte bör organiseras inom förvaltningsområde hälso- och

sjukvård. Detta utifrån den uppdelning av ansvar som finns idag mellan dels regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden, dels mellan regiondirektör och hälso- och sjukvårdsdirektör. I det beslut som fattades 2018 i samband med att läkemedelsteamet flyttades från Patientsäkerhet till Regionstaben, där det beslutades att Patientsäkerhet skulle kvarstå som ett område inom dåvarande hälso- och sjukvårdsförvaltningen, anges bland annat att områdets placering inom hälso- och sjukvårdens förvaltning/ledningsgrupp har uppfattats positivt av hälso- och sjukvårdens verksamhetschefer med enkla kontaktvägar till område patientsäkerhet och patientsäkerhetsperspektivet ständigt närvarande i diskussionerna. Detta knyter för oss an till tidigare reflektioner kring ledningsstrukturers koppling till organisationsstruktur, då ovanstående skrivning antyder att om området skulle flyttas så skulle de inte heller finnas representerade i hälso- och sjukvårdens ledningsgrupp. Men om kompetensen är nödvändig i ledningsgruppen torde den väl finnas med, oavsett var i organisationen den är placerad?

Det leder oss in på nästa resonemang. För även om det för oss känns rimligt att Patientsäkerhet bör flyttas från hälso- och sjukvårdsförvaltningen, så finns det för oss idag inget självklart svar på var Patientsäkerhetsenheten i så fall bör placeras. Det finns flera alternativ, som alla får sina olika följdverkningar. Ett alternativ skulle kunna vara att enheten organiseras inom HOSPA; detta skulle på ett sätt vara logiskt utifrån de många andra hälso- och sjukvårdsrelaterade funktioner som finns inom området, men det skulle samtidigt utöka omfattningen på en avdelning som redan idag har en komplicerad struktur. Ett annat alternativ skulle då kunna vara att Patientsäkerhet bildar en egen avdelning inom Regionstaben, eller inom Förvaltningsområde Regiondirektör. Vilket för oss tillbaka till resonemanget kring dessa två förvaltningsområdens vara eller icke vara, och gränsdragningen och uppdelningen dem emellan.

Slutsatsen och förslaget är därmed att enheten bör flyttas från förvaltningsområde hälso- och sjukvård, men att frågan om var enheten ska placeras behöver utredas vidare innan ett sådant beslut kan fattas. Då frågan om Patientsäkerhetsenhetens placering aktualiserades relativt sent i processen för detta uppdrag har det heller inte skett någon dialog med medarbetare inom enheten, vilket också bör genomföras innan en eventuell flytt blir aktuell.

8.3 Förslag på vidare utredningsuppdrag inför 2024

DIGITALISERING

Frågan om hur vi som organisation ska jobba med digitalisering har varit ständigt återkommande under denna översyn. För oss så landar vi hela tiden tillbaka i synen på att vi ska bygga organisation utifrån uppdraget, och så länge uppdraget är otydligt är även de organisatoriska lösningarna det. Som tidigare nämnts så var just en genomlysning av regionens digitaliseringsarbete något som inte skulle rymmas inom ramen för denna översyn, utan att detta bör hanteras inom ett separat uppdrag utifrån de arbeten och insatser som redan påbörjats inom dessa områden. Därför föreslås att resurser avsätts för att särskilt utreda hur Region Jämtland Härjedalens digitaliseringsarbete kan samordnas och bedrivas framåt, och om det föranleder behov av organisatoriska förändringar framgent. Tidsperspektivet för sådana förändringar bör vara från 2024. I arbetet bör FoU-direktör, IT-chef och stabschef i hög grad inkluderas, med regionledningen som styrgrupp för uppdraget.

FORSKNINGS-, UTBILDNINGS- OCH UTVECKLINGS-AVDELNINGEN (FOUU)

Utifrån ovanstående rekommendation gällande organisering för digitaliseringsarbetet kan FoUU-avdelnings uppdrag komma att förändras framåt. Det nyligen inrättade Projektkontoret, liksom nämnda förändringar gällande AT och BT, är också faktorer som gör att avdelningen kommer att behöva tänka till kring sin egen organisering på sikt. Om, eller när, en eventuell omorganisering av avdelningen blir aktuell föreslås att avdelningen i samband med detta även byter namn till Forsknings- och utvecklingsavdelningen (FoU).

HÅLLBARHET

Hållbarhet är ett begrepp som blivit alltmer tongivande inom den regionala utvecklingspolitiken under de senaste åren, och flera nationella satsningar har gjorts för att på olika sätt integrera hållbarhetsperspektiven i det regionala utvecklingsuppdraget. De projekt som genomförts har till stor del omfattat flera verksamheter inom förvaltningsområde regional utveckling och inte bara de verksamheter som jobbar med det regionala utvecklingsuppdraget, men har oftast inte inkluderat övriga förvaltningsområden i någon större utsträckning. Bilden är dock att man på olika håll i organisationen, och på olika sätt, arbetar med hållbarhetsfrågor. Vi upplever att det saknas tydliga målsättningar och definitioner kring hållbarhet inom organisationen, och som en följd av det saknas även en tydlig bild av hur vi som organisation ska arbeta med hållbarhetsfrågor framåt. Med anledning av detta föreslås att resurser avsätts för att särskilt utreda hur Region Jämtland Härjedalens hållbarhetsarbete kan samordnas och bedrivas framåt, och om det föranleder behov av organisatoriska förändringar framgent. Tidsperspektivet för sådana förändringar bör vara från 2024. I arbetet bör HOSPA-chef, regional utvecklingsdirektör och stabschef i hög grad inkluderas, med regionledningen som styrgrupp för uppdraget.

HÄLSO- OCH SJUKVÅRDSPOLITISKA AVDELNINGEN (HOSPA)

Som tidigare nämnts i denna rapport så finns det behov av att se över avdelningens organisering ytterligare kopplat till dess uppdrag. Vi anser dock att detta bör ske parallellt med den utredning om Hållbarhet som föreslås i föregående avsnitt, då resultatet av denna kan komma att påverka avdelningens uppdrag och omfattning. Skulle en sådan utredning landa i att hållbarhetsfrågor ska organiseras i en egen enhet eller avdelning skulle denna rimligen omfatta delar av de uppdrag, och vissa funktioner, som finns inom HOSPA idag, och då skulle HOSPA:s uppdrag och roll behöva omformas utifrån det. Resultatet av det förslag som presenterats ovan gällande patientsäkerhetsenheten behöver också inkluderas i det resonemanget.

8.4 Avslutande reflektioner och slutsatser

Som poängterats flera gånger anser vi att det gemensamma ägarskapet för organisationen och dess struktur är otroligt viktigt för att organisationen ska fungera och kunna leverera mot uppsatta mål. Eventuella organisatoriska förändringar kräver därmed att det finns en samsyn kring varför förändringen bör ske, och vad den syftar till. Därutöver krävs resurser för att genomföra förändringen. Därför bedömer vi, bland annat utifrån rådande situation inom den högsta ledningen, att det förslag till organisatorisk förändring som presenterats i denna rapport kvarstår som just förslag, och att detta tas upp för ny diskussion när ny regiondirektör, hälso- och sjukvårdsdirektör samt regional utvecklingsdirektör tillträtt och hunnit landa in i organisationen.

Bilaga 1. Intervjuade personer

Mikael Ferm, stabschef tillika chef Regionstaben

Jenny Roxenius, verksamhetsutvecklare Regionstaben

Johan Palm, avdelningschef Hälso- och sjukvårdspolitiska avdelningen

Bodil Landstad, FoU-direktor tillika avdelningschef Forsknings-, utbildnings och
utvecklingsavdelningen

Maria Söderqvist, hälso- och sjukvårdsdirektör tillika chef förvaltningsområde Hälso- och
sjukvård

Åsa Hernerud, enhetschef Näringsliv och samhällsbyggnad

Camilla Simonsson, AT-chef tillika enhetschef AT-enheten

Pelle Håkansson, enhetschef Forsknings- och utbildningsenheten

Johan Börjesson, enhetschef Folkhälsoenheten

Sandra Hedman, enhetschef Sekretariatet

Bosse Karlsson, enhetschef Utvecklings- och digitaliseringsenheten

Lena Weinstock Sved, enhetschef Beställarenheten

Karin Lindgren, enhetschef Läkemedelsenheten

Hans Svensson, regiondirektör

Lisbet Gibson och Urban Tirén, regionöverläkare

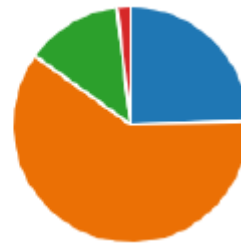
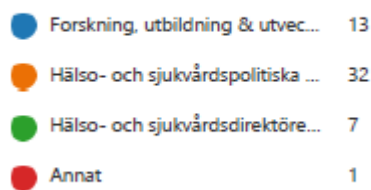
Krister Bjermert, kanslichef Region Västernorrland

Bilaga 2. Sammanställning av enkät

Enkäten skickades ut till alla anställda inom HOSPA, FoUU samt HSD närstöd/stab den 25 november 2021. Sista svarsdag var satt till den 13 december 2021. Totalt besvarades enkäten av 53 personer. Två svaranden har dock besvarat samtliga frågor med ”-” eller ”inget svar”. Den 14 december lämnades ytterligare ett svar via mail. Detta finns inte med i sammanställningen nedan.

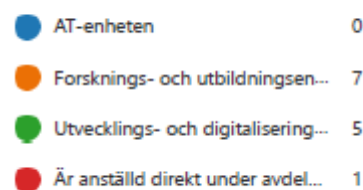
Fråga 1–3: Organisationstillhörighet

1. Ange din nuvarande organisationstillhörighet



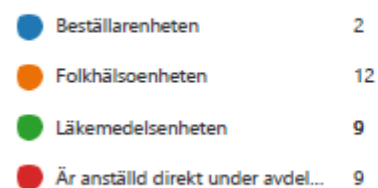
Figur 6 Organisationstillhörighet Fråga 1: Ange din nuvarande organisationstillhörighet. Av 53 svarande har 13 svar lämnats från FoUU, 32 från HOSPA, 7 från HSD närstöd/stab³² och 1 svarande har angett Annan (Linjechef HS)³³

2. Vilken enhet tillhör du?



Figur 7 Organisationstillhörighet Fråga 2: Enhet inom FoUU. Av 13 svarande har 7 svar lämnats från FoU-enheten, 5 från Utvecklings- och digitaliseringsenheten och 1 från person anställd direkt under avdelningschef

3. Vilken enhet tillhör du?



Figur 8 Organisationstillhörighet Fråga 3: Enhet inom HOSPA. Av 32 svarande har 2 svar lämnats från Beställarenheten, 12 från Folkhälsoenheten, 9 från läkemedelsenheten och 9 från personer anställda direkt under avdelningschef

³² Ett svar från denna grupp har uteslutits i denna sammanställning då respondenten angett ”Inget svar” på samtliga frågor

³³ Svar från denna respondent har uteslutits i denna sammanställning då respondenten angett ”-” på samtliga frågor

Fråga 4: Hur ser du på din funktions organisationstillhörighet idag?

Fråga 5: Hur ser du på din enhets/avdelnings placering i organisationen idag?

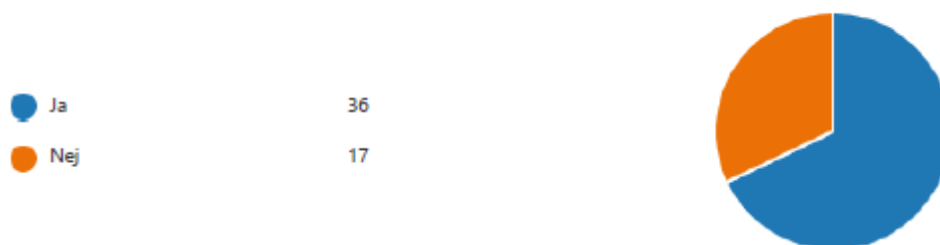
Fråga 6: Om du fick önska - vilka förändringar skulle du vilja se gällande organisatorisk placering av din funktion och/eller din enhet/avdelning?

Fråga 7: Finns det andra organisatoriska förändringar som du tror skulle kunna utveckla organisationen?

På denna fråga har 36 svar lämnats (frågan var inte obligatorisk att besvara).

Fråga 8–9: Kontaktuppgifter

8. Får vi kontakta dig om vi har följdfrågor utifrån de svar du lämnat ovan?



Figur 4: Kontaktuppgifter. 36 av de svarande har angett att de får kontaktas vid eventuella följdfrågor samt lämnat sina kontaktuppgifter, 17 har valt att vara helt anonyma

Bilaga 3. PM Förvaltningsorganisation kollektivtrafik



1(3)

Samordningskansliet
 Emma Borg
 Tfn: 063-14 66 30
 E-post: emma.borg@regionjh.se

2022-01-04

RS/814/2020

PM Förvaltningsorganisation kollektivtrafik

Beredning för översyn av den politiska organisationen för mandatperioden 2023–2026 fattade vid sitt sammanträde den 1 oktober 2021, § 17, ett inriktningsbeslut gällande ny politisk organisation från den 1 januari 2023. Beslutet innebär att en kollektivtrafiknämnd ska inrättas men att den politiska organisationen i övrigt lämnas oförändrad. Beredningen arbetar nu vidare med att formulera förslag på reglementen för nämnderna. Reglementena innehåller övergripande skrivningar om hur förvaltningsorganisationen ska se ut och vad respektive nämnd ska ansvara för. Regionledningen behöver därför ta ställning till hur de vill att tjänstemannaorganisationen ska se ut när den nya nämnden inrättas.

Kollektivtrafikens nuvarande organisation

Regionfullmäktige beslutade i november 2019, § 132, att verksamheten i bolaget Länstrafiken i Jämtlands län AB skulle överföras till förvaltningsorganisationen från 1 juli 2020 och organiseras under regionala utvecklingsnämnden, samt att ett utskott för kollektivtrafikfrågor skulle inrättas under regionala utvecklingsnämnden (RS/224/2019). I förvaltningen beslutades att kollektivtrafiken skulle organiseras som ett eget område¹ inom förvaltningsområde regional utveckling (RS/263/2020).



FIGUR 1: TJÄNSTEMANNAORGANISATION REGION JÄMTLAND HÄRJEDALEN 1 JANUARI 2022

¹ Område Kollektivtrafik inrättades 1 juli 2020 som ett område utan underliggande enheter (beslut 2020-04-07). Från 1 januari 2022 har området delats upp i tre underliggande enheter (beslut 2021-10-20).

Organisationsutredning 2019

Som en del i underlaget inför regionfullmäktiges beslut fanns en organisationsutredning som tagits fram av konsultföretaget Claesson & Partners; Utredning av Länstrafiken i Jämtlands Län AB:s framtida organisation 2019 (RS/224/2019). Nedan följer ett utdrag ur utredningen.

Utredningen har drivits utifrån tre stycken förslag på förvaltningsorganisationer. Samtliga tre alternativ föreslår att Länstrafikens befintliga organisation hålls intakt på tjänstemannanivå och att den utövande regionala kollektivtrafiksmyndigheten organiseras under samma nämnd som verksamheten.

Alternativen som arbetats fram är enligt följande:

Alternativ 1: Kollektivtrafiken är ett område inom Regional utveckling och lyder under den Regionala utvecklingsnämnden

Alternativ 2: Kollektivtrafiken är ett område inom Regional utveckling och lyder under en Kollektivtrafiknämnd

Alternativ 3: Kollektivtrafiken är ett eget förvaltningsområde som lyder under en Kollektivtrafiknämnd – Förkastat

Alternativ tre valdes bort i ett tidigt stadiet av utredningen, då kollektivtrafiken ansågs utgöra en del av den regionala utvecklingen.

Alternativ ett, det vill säga att kollektivtrafiken organiseras under regionala utvecklingsnämnden och som ett eget område inom förvaltningsområde regional utveckling, var det alternativ som beslutades av fullmäktige (med tillägget att ett utskott inrättades under nämnden). Alternativ två, det vill säga att kollektivtrafiken organiseras under en kollektivtrafiknämnd och som ett eget område inom förvaltningsområde regional utveckling, var det alternativ som förordades i Claesson & Partners utredning.

Övergripande styrning av förvaltningsorganisationens utformning

De skrivningar som idag styr hur förvaltningen övergripande är organiserad återfinns i regionstyrelsen och nämndernas reglementen. Nedan är ett utdrag ur regionala utvecklingsnämndens nuvarande reglemente (avsnitt 2.3 Personal):

Regionala utvecklingsnämndens personal är anställda inom regionstyrelsen förvaltning, förvaltningsområde regional utveckling. Nämnden har verksamhetsansvar och personalansvar med därtill hörande arbetsmiljöansvar för förvaltningsområdet.

Skrivningen ovan innebär att det är nämndens som anställer, och därmed har budgetansvar för, den personal som är anställd inom förvaltningsområde regional utveckling. Nämnden har ansvar, och budget, för såväl den verksamhet som bedrivs som för den personal som arbetar i verksamheten. Skrivningen kan jämföras med den som fanns i reglementet för den vårdvalsnämnd som fanns inom Region Jämtland Härjedalen under mandatperioden 2015–2018 (avsnitt 2.3 Personal):

Vårdvalsnämnden har ingen egen personal. Förvaltning och verkställighet av nämndens verksamhet ombesörjs av regionstyrelsens förvaltning.

Skrivningen ovan innebär att nämnden hade ansvar, och budget, för den verksamhet som nämnden bedrev. Ansvar, och budget, för den personal som arbetade i verksamheten hade



3(3)

regionstyrelsen. Skrivningarna kring personal påverkar alltså inte bara den övergripande förvaltningsstrukturen, utan också anställningsförhållanden och nämndernas budgetansvar.

Förslag på organisation från 1 januari 2023

Nedanstående förslag utgår från hur tjänstemannaorganisationen är organiserad idag samt att dagens område Kollektivtrafik behålls oförändrad. De förutsätter också att kollektivtrafiknämnden övertar allt ansvar för kollektivtrafikfrågor från regionala utvecklingsnämnden.

Förslag: Område kollektivtrafik ligger kvar som ett område inom förvaltningsområde Regional utveckling, med kollektivtrafiknämnden som verksamhetsansvarig och personalansvarig.

Möjlig formulering i kollektivtrafiknämndens reglemente: Kollektivtrafiknämndens personal är anställda inom regionstyrelsens förvaltning, förvaltningsområde regional utveckling (verksamhetsområde kollektivtrafik). Nämnden har verksamhetsansvar och personalansvar med därtill hörande arbetsmiljöansvar för verksamhetsområdet.

Detta motsvarar mest troligt det alternativ som förordades i Claesson & Partners utredning från 2019 (utredningen berörde aldrig nämndens personalansvar). Denna organisationsstruktur skulle innebära att man på tjänstemannanivå fortsatt håller ihop regionala utvecklingsfrågor och kollektivtrafikfrågor inom ett gemensamt förvaltningsområde. Nämndens budgetram skulle då omfatta verksamhetskostnader, personalkostnader och förtroendemannabudget. Det som kan behöva ses över är budgetfördelning för den nu av två nämnder gemensamma förvaltningsområdeschefen och hans eventuella fria medel/utvecklingsmedel.