

Den rette arbejdskraft i Region Nordjylland

Udvalg for Uddannelse, Arbejds miljø og Rekruttering

Indhold

- 3** **Forord**
Den rette arbejdskraft i Region Nordjylland
- 4** **Politiske pejlemærker sætter retning**
4 temaer / 14 pejlemærker
- 7** **Uddannelse og kompetenceudvikling**
Pejlemærker 1-4 / Handlinger / Indikatorer
- 9** **Ledelse**
Pejlemærker 5-8 / Handlinger / Indikatorer
- 11** **Rekruttering og onboarding**
Pejlemærker 9-12 / Handlinger / Indikatorer
- 13** **Arbejds miljø og arbejdstilrettelæggelse**
Pejlemærker 13-14 / Handlinger / Indikatorer
- 15** **Opfølgning på de politiske pejlemærker**
Halvårlig opfølgning samling på hvert tema
- 16** **Bilag**
Links til relevant baggrundsmateriale

Forord

Efterspørgslen på Region Nordjyllands ydelser vokser. Vi ser ind i en fremtid med langt flere ældre, kronikere og akutte patienter i kombination med stadig flere behandlingsmuligheder. Dertil kommer udfordringer på arbejdskraft som følge af blandt andet små ungdomsårgange, hvoraf en mindre andel end tidligere vælger de sundhedsfaglige og pædagogiske velfærdsuddannelser som deres levevej.

Det er en afgørende forudsætning, at vi kan tilknytte vores medarbejdere og tiltrække nye for at kunne løfte de mange opgaver. Ligesom det er afgørende, at vi tilrettelægger arbejdet og vagterne, så det bedst muligt tilgodeser både borgere, patienter, medarbejdere og økonomi.

Som det politiske udvalg for området, stiller vi, Udvalg for Uddannelse, Arbejds miljø og Rekruttering, os i spidsen for at sikre den rette arbejdskraft i Region Nordjylland.

Det sker ved, at vi formulerer politiske pejlemærker, der skal sikre, at Region Nordjylland både nu og i fremtiden er en attraktiv arbejdsplads med det rette antal medarbejdere og de rette kompetencer, hvor man effektivt forstår at udnytte sine muligheder optimalt baseret på vores personalepolitiske værdier om Indflydelse, Tillid, Ordentlighed og Professionalisme (iTOP).

De politiske pejlemærker sætter retning og kobler politiske hensigter og prioriteringer med arbejdet om at sikre den rette arbejdskraft i Region Nordjylland. Pejlemærkerne følges af handlinger - og i udvalget følger vi effekten af handlingerne.

Vi anerkender, at der er travlt på vores arbejdspladser. Derfor må arbejdet med de politiske pejlemærker ikke "forstyrre". Tværtimod. Vores mål er at bane vejen og sikre fælles retning samt politisk opbakning og gennemslagskraft til indsatser og tiltag, der allerede er sat i gang på vores arbejdspladser, så vi kan være på forkant og imødekomme de aktuelle og fremtidige udfordringer.

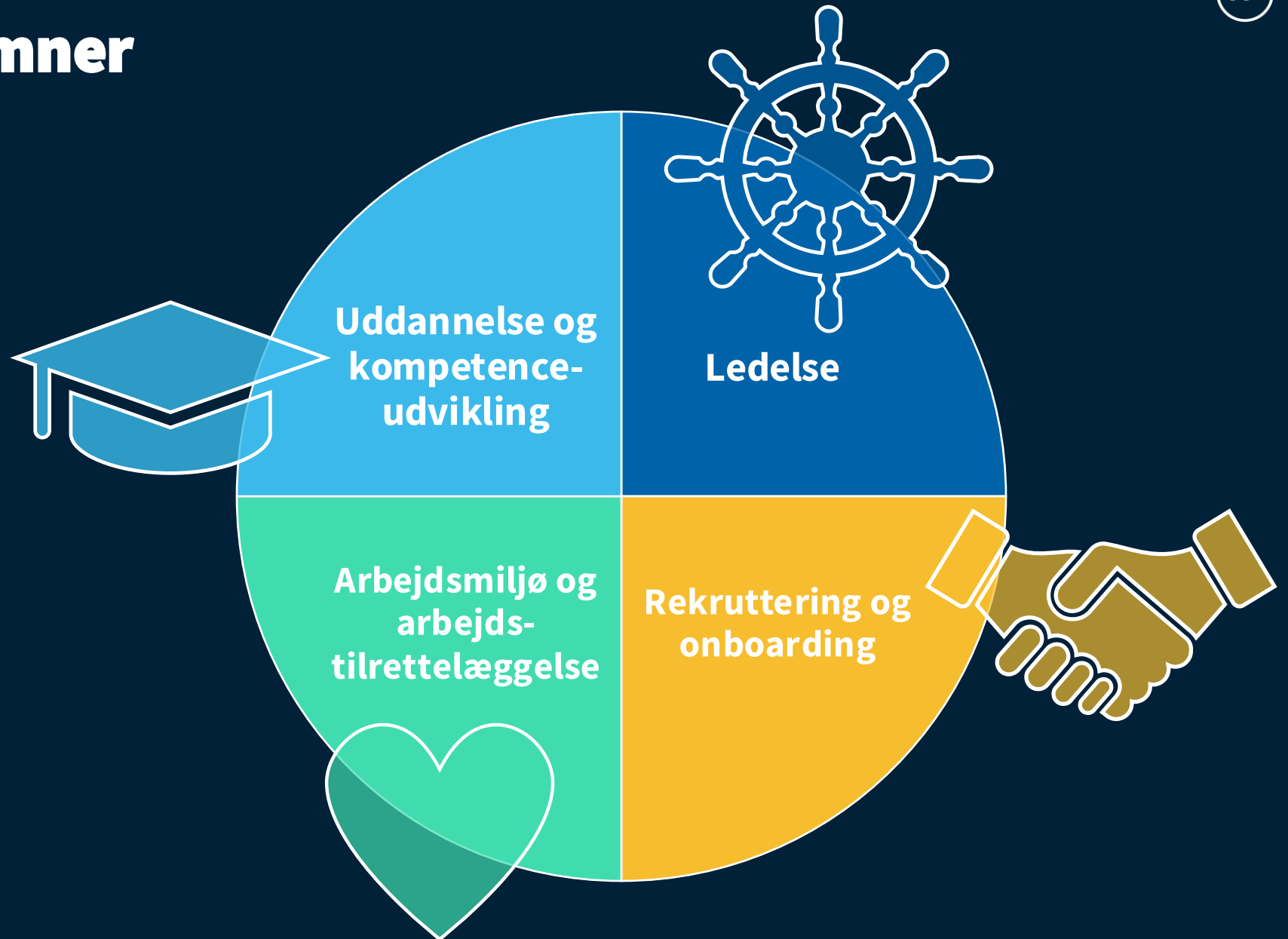
Velfungerende og stærke arbejdsfællesskaber er ikke bare en kilde til trivsel, men også en forudsætning for et effektivt samarbejde om kerneopgaven. Derfor er det alt afgørende, at alle medarbejdere og ledere tager et ansvar for, at vores arbejdspladser fungerer, så alle kan yde deres bedste og trives. Alt sammen til gavn for de nordjyske borgere.



”De politiske pejlemærker sætter retning og kobler politiske hensigter og prioriteringer med arbejdet om at sikre den rette arbejdskraft i Region Nordjylland”

4 overordnede emner

Udvalg for Uddannelse, Arbejdsmiljø og Rekruttering har formuleret 14 politiske pejlemærker, der udstikker retning for arbejdet indenfor de fire emner:



14 politiske pejlemærker



Om pejlemærkerne

Til hvert af de 14 pejlemærker hører en række handlinger, som beskriver, hvad der skal arbejdes med på de regionale arbejdspladser for at understøtte og realisere en udvikling i den retning, de politiske pejlemærker udstikker.

Udvalg for Uddannelse, Arbejds miljø og Rekruttering følger denne udvikling gennem en række indikatorer under hvert pejlemærke. Nogle af handlingerne går igen i flere pejlemærker, hvilket understreger den sammenhæng og indbyrdes afhængighed, der er mellem dem.

De politiske pejlemærker er langsigtede, mens handlinger og indikatorer om nødvendigt kan justeres, erstattes eller suppleres i takt med fx nye krav, nye muligheder, nye udfordringer eller en ændret rekrutteringssituation.

På de kommende sider præsenteres de enkelte politiske pejlemærker – sammen med de tilhørende handlinger og indikatorer.

Hvert afsnit indledes af en kort tekst, der beskriver udvalgets perspektiver og ambitioner indenfor de fire emner; Uddannelse og kompetence; Ledelse; Rekruttering og onboarding samt Arbejds miljø og arbejdstilrettelæggelse.



”Med de politiske pejlemærker bidrager vi med politisk retning, vilje og gennemslagskraft til at sikre den rette arbejdskraft i Region Nordjylland. Sammen med regionens ledere og medarbejder tager vi ansvar for, at pejlemærkerne bliver til virkelighed, så der er medarbejdere og kompetencer til at give nordjyderne den sundhed og de ydelser, de har brug for – også i fremtiden”.

Udvalgsformand Søren Valgreen
Udvalg for Uddannelse, Arbejds miljø og
Rekruttering

Uddannelse og kompetenceudvikling

Region Nordjylland har høje ambitioner for uddannelsesområdet. Både grunduddannelse, efter- og videreuddannelser og kompetenceudvikling i bred forstand. I en fremtid med flere ældre, færre unge, opgaver i stadig udvikling samt tiltagende udfordringer med at rekruttere og tilknytte medarbejdere, forstærkes vigtigheden af uddannelse yderligere.

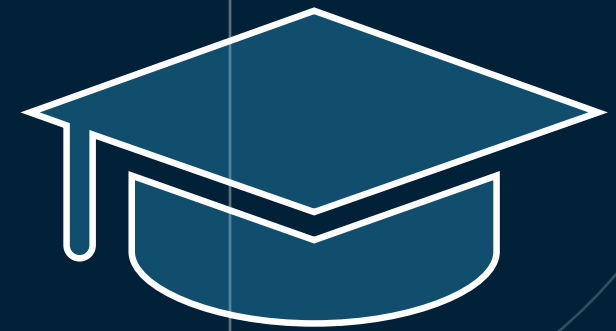
En afgørende forudsætning for at lykkes er et godt samarbejde, tæt dialog og koordinering mellem alle aktører på uddannelsesområdet, som fx Professionshøjskolen UCN, Aalborg Universitet og erhvervsfaglige uddannelser såsom SOSU-skolerne. Samtidig er regionen som arbejdsgiver i visse situationer ansvarlig for specifikke videreuddannelser, fx inden for specialuddannelser for læger og sygeplejersker.

En koordineret dimensionering af velfærdsuddannelser skal være med til at sikre det rette udbud af arbejdskraft i fremtiden. Som meduddanner er uddannelse en kerneopgave i regionens drift.

Praktik og klinisk vejledning er en væsentlig del af mange velfærdsuddannelser og vigtigt for at opnå hands on færdigheder og oplevelsen af praksisfællesskab for at opnå fagidentitet. Derfor er høj kvalitet i den praktiske del af uddannelse også vigtigt, hvilket vi som arbejdsgiver også kan mærke, da vi i rekrutteringssituationer ser en større søgning til steder med et godt uddannelsesmiljø.

Uddannelse og kompetenceudvikling

Region Nordjylland har høje ambitioner for uddannelsesområdet. Både grunduddannelse, efter- og videreuddannelser og kompetenceudvikling i bred forstand



Pejlemærke 1

Vi understøtter uddannelse som en kerneopgave

- Vi er meduddannere.
- Vi sikrer, at uddannelse
 - er en fast del af ledelsesopgaven
 - er en fælles opgave, som alle bidrager til at løfte, og hvor viden og erfaringer bringes i spil.
- Vi sikrer kompetenceudvikling af praktikvejledere, fx kurser og temadage.
- Vi udvikler redskaber til brug for praktikvejledere.
- Vi sikrer gode rammer for funktionen som praktikvejleder.
- Vi understøtter den nye reform på uddannelsesområdet (reform afventes).

Pejlemærke 2

Vi gør det muligt for vores medarbejdere at have et arbejdsliv med livslang læring

- Vi arbejder for fleksible former i efter- og videreuddannelse i praksis.
- Vi prioriterer fælles og tværfaglig kompetenceudvikling – i rette balance til den individuelle og monofaglige kompetenceudvikling.
- Vi arbejder for fleksible karriereveje set i et livslangt perspektiv.

Pejlemærke 3

Vi styrker vores læringsmiljøer

- Vi styrker mangfoldigheden og tværfagligheden på regionens arbejdspladser.
- Vi sikrer systematisk preboarding, onboarding og gode rammer til praktik og klinisk vejledning.
- Vi sikrer, at uddannelsen ruste de studerende til deres første job – i forhold til både faglige og personlige kvalifikationer og kompetencer.
- Vi sikrer en systematisk opfølgning og evaluering af læringsforløb, så vi udvikler læringsmiljøerne.
- Vi arbejder for at placere praktik tæt på afslutning af uddannelse.

Pejlemærke 4

Vi arbejder for at sikre balance i rette arbejdskraft

- Vi arbejder for national koordineret dimensionering på uddannelser, så den rette arbejdskraft sikres lokalt og nationalt.
- Vi arbejder for (ekstern) medfinansiering af klinisk uddannelse for de uddannelser, hvor det ikke sker i dag.
- Vi arbejder for at der er sundhedsfaglige uddannelser i hele Nordjylland.
- Vi arbejder for, at det er muligt at uddanne sig i Nordjylland til de fag/professioner, der er brug for i Nordjylland.
- Vi arbejder for at der er de rette administrative kompetencer i organisationen.
- Vi sikrer rette kompetencer til rette opgaver.
- Vi sikrer, at studerende og elever bliver en del af det faglige og sociale praksisfællesskab.



Indikatorer



Vi følger **kvalitetsudviklingen** af uddannelsesopgaven gennem status på årlige drøftelser i Kompetenceforum



Vi følger **implementering af uddannelsesreformen** gennem dialog og tæt samarbejde med uddannelsesinstitutionerne



Vi belyser **konkrete cases** inden for området



Vi gennemfører **prøvehandling med KPI** i forhold til praktikforløb for sygeplejerskestuderende



Vi følger arbejdet i regi af **Nordjysk Sundhedsalliance** om deling af uddannelsesdata



Vi følger **beskæftigelsesudviklingen** i Region Nordjylland

Ledelse

Dygtige og professionelle ledere på alle niveauer og de rette vilkår for at udøve ledelse er afgørende for rekruttering, tilknytning, trivsel, arbejdsglæde og god arbejdstilrettelæggelse. Det er også afgørende for gode tilbud til de nordjyske borgere og bæredygtig økonomi. Der stilles store krav til lederne og det er vores ambition at understøtte de regionale ledere bedst muligt i udøvelsen af deres hverv.

Der er ikke et entydigt svar på, hvad der er god ledelse og hvad der definerer en god leder. Ledelse er en kompleks, dynamisk og mangefacetteret disciplin, der er kontekstafhængig og kalder på en bredspektret tilgang. Vores ledere skal på én og samme tid levere på produktivitet, effektivitet og kvalitet ud fra en række fastsatte mål og strategiske indsatser samt bidrage til motivation, tilknytning og udvikling af de mennesker, de leder, så medarbejderne kan udfolde deres faglighed og løse kerneopgaven.

God ledelse i Region Nordjylland er bl.a. beskrevet i regionens ledelsesgrundlag. Her bliver det understreget, at ledelse aldrig sker i et tomt rum – det sker i relationer og processer. Ledelse sker sammen med andre. Sammen med vores egne ledere over og under os. Med vores medarbejdere. Med vores samarbejdspartnere indenfor og udenfor organisationen. Ledelsesgrundlaget, iTOP-værdierne og MEDaftalen giver os et sæt fælles grundholdninger til, hvordan god og professionel ledelse bedrives i praksis i Region Nordjylland.

Første forudsætning for at sikre god ledelse er, at vi har de ledere, vi har behov for, og at der er en kvalificeret pulje at vælge fra, når lederstillinger skal besættes. Det skal samtidig være muligt og legitimt for ledere at træde væk fra ledelsesrollen, hvis den viser sig ikke at være et match. Endelig er vi er bevidste om, at det er væsentligt at sikre, at regionens ledere har et attraktivt ledelsesrum, som giver dem handlemuligheder.



Ledelse

Der stilles store krav til lederne og det er vores ambition at understøtte de regionale ledere bedst muligt i udøvelsen af deres hverv

Handlinger

Pejlemærke 5 Vi sætter fokus på de kommende ledere i Region Nordjylland

- Vi giver medarbejdere øvebaner for ledelse, fx ved at delegerede ledelsesopgaver, og understøtte deres varetagelse af dem.
- Vi prioriterer ledelsesrelevant kompetenceudvikling for medarbejdere med ledelsesopgaver og/eller lyst til ledelse.
- Vi undersøger, hvordan vi skaber attraktive lederstillinger for den næste generation af ledere, så det kan indtænkes aktivt ved fremtidige lederstillinger og stillingsopslag.

Pejlemærke 6 Vi prioriterer ledelsesrum med handlemuligheder

- Vi gør banen for frisættelsestiltag større.
- Vi tydeliggør rammer og muligheder indenfor fx økonomi, vagtplanlægning og HR - og sikrer rette redskaber, effektive arbejdsgange og fleksibel understøttelse.
- Vi skaber fælles ledelsesrum ved at sætte fokus på ledelse i fællesskab, sammenhænge og snitflader op, ned, på tværs og ud.

Pejlemærke 7 Vi skaber rammerne for et godt og velfungerende lederliv

- Vi sikrer god intro og onboarding af nye ledere.
- Vi fremmer tilknytning gennem stærke ledelsesfællesskaber.
- Vi sikrer balance ml. forventninger og vilkår.
- Vi prioriterer kompetenceudvikling med afsæt i ønsker og behov.
- Vi fokuserer på lederens psykiske arbejdsmiljø (trivsel/stress).
- Vi er opmærksomme på balancen ml. arbejdsliv og hjemmeliv.
- Vi sikrer det rette ledelsesspænd.
- Vi sikrer, at der er den nødvendige tid til ledelse.
- Vi sikrer ledelsen den nødvendige administrative understøttelse.

Pejlemærke 8 Vi sikrer det rette match ml. ledelsesopgaven og ledelseskompetencer

- Vi sætter fokus på chefniveauets ledelsesansvar for og med deres ledere (ledelse af ledere).
- Vi har et bredt perspektiv på ledernes karriereveje, der også omfatter mulighed for at trække sig tilbage fra ledelse.
- Vi sikrer rammer for at vores ledere, i hele deres ledelseskariere, kan udvikle deres ledelsesfaglighed, herunder at lede efter vores iTOP-værdier – Indflydelse, Tillid, Ordentlighed og Professionalisme.

Indikatorer



Vi følger antallet af deltagere på regionens forløb for medarbejdere med interesse i ledelsesopgaver



Vi følger arbejdet med frisættelse



Vi følger antallet af ansøgninger til ledige lederstillinger



Vi følger arbejdet med etablering af nye ledelsesfællesskaber (afdelings- og afsnitsledelser) i somatikken og psykiatrien



Vi følger, hvor mange ledere der deltager i regionens ledelseskurser



Vi følger ledelsesspændet



Vi følger arbejdet med patientnær ledelse



Vi følger trivselsmålingens spørgsmål om ledelse



Vi følger de eventuelt kommende ledelsevalueringer fra 2025

Rekruttering og onboarding

Alle prognoser indikerer, at der bliver mangel på arbejdskraft i årene frem. Ikke kun i Region Nordjylland, men i hele landet og også uden for landets grænser. Vi skal positionere os som en attraktiv arbejdsplads, som medarbejderne har lyst til at være en del af, nye kollegaer skal brænde for at komme til - og dem skal vi tage imod på allerbedste vis.

Vores rekrutteringsproces er afgørende for, at vi kan tiltrække kompetente og engagerede medarbejdere til vores arbejdspladser – både fra Danmark og udlandet. Vi prioriterer innovative metoder og en inkluderende tilgang til ansættelse og stræber efter at opbygge en mangfoldig og dynamisk arbejdsstyrke, der kan imødekomme de udfordringer vi står over for og samtidig sikre kvalitet og høj faglighed til de nordjyske borgere.

Vi skal positionere os
som en attraktiv
arbejdsplads

Rekruttering og
onboarding



Handlinger

Pejlemærke 9

Vi brander regionen som en attraktiv og meningsfuld arbejdsplads

- Vi bruger regionens employer brand – “Sammen finder vi ud af det” i hele organisationen som en del af rekrutteringsopgaven.
- Vi viser mangfoldighed i rekrutteringssammenhænge.
- Vi ser på tværs af faggrænser og geografi - og tilpasser og udarbejder indsatser herefter.
- Vi bruger ledere og medarbejdere som ambassadører for at brande regionen som en attraktiv og meningsfuld arbejdsplads.

Pejlemærke 10

Vi har smidige og professionelle rekrutteringsprocesser

- Vi afsøger markedet for nye e-rekrutteringssystem med mobil adgang og let anvendelse af billeder og video i opslag.
- Vi afsøger muligheder for nye ansøgningsprocesser – og udnytte digitale løsninger.
- Vi understøtter ledere og ansættelsesudvalg i at arbejde professionelt med rekruttering.

Pejlemærke 11

Vi sikrer gode opstartsforløb

- Vi sikrer, at regionale koncepter for onboarding og mentorordning er tilgængelige og opdaterede for ledere og medarbejdere.
- Vi gennemfører opstartsanalyser hvert 3. år for at sikre, at koncepterne er relevante og opdaterede.

Pejlemærke 12

Vi bruger udenlandsk arbejdskraft

- Vi lader os inspirere af Robusthedskommissionens anbefalinger.
- Vi gør brug af evalueringsansættelser.
- Vi udnytter ”Akutplanens” ambition om hurtigere autorisation og ændrede sprogkrav i forhold til ansættelse af udenlandsk arbejdskraft.

Indikatorer



Vi følger handlingerne gennem årlige drøftelser i Kompetenceforum



Vi følger andelen af stillingsopslag med få eller ingen ansøgere



Vi følger antallet af ledere, der har gennemført kursus i at arbejde professionelt med rekruttering



Vi følger op på, om de nyansatte og nyuddannede sygeplejersker og SOSU-assistenten i ordningen om bedre opstartsforløb, fortsat er ansat efter 12 mdr.



Vi følger resultaterne fra opstartsanalyserne



Vi følger antallet af medarbejdere i evalueringsansættelser



Vi holder os ajour med de tværregionale projekter om udenlandsk arbejdskraft

Arbejds miljø og arbejdstilrettelæggelse



Region Nordjyllands ansatte løfter store opgaver og yder dagligt en kæmpe indsats. Samtidig er der stort behov for at indhente udskudte opgaver. Vi bliver nødt til at bryde med vanetænkningen, bruge kompetencerne bedre, øge medindflydelsen på egen arbejdstid i forbindelse med vagttilrettelæggelsen og løse opgaver i fællesskab. Det er godt for patienter, borgere og medarbejdere. Der er også god økonomi i sammensætte sin arbejdsstyrke på den rigtige måde og tilrettelægge arbejdet med færrest mulig brug af vikarer og øvrige ”dyre timer”.

Et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø er grundlaget for, at vi kan levere god kvalitet og sammenhængende indsatser på tværs. Arbejdsglæde og psykologisk tryghed er afgørende for, at vi er motiverede og effektive. Der er fire forskellige generationer på arbejdsmarkedet og stadig større mangfoldighed på vores arbejdspladser. Vi skal sikre, at vores medarbejdere udvikler sig og trives uanset alder, erfaringer, værdier og kompetencer.

Sygefraværet i regionen er højt – selvom vi er regionen med det laveste sygefravær. Lavt sygefravær og et højt fremmøde er vigtigt, fordi det bidrager til en god ressourceudnyttelse, en høj trivsel og et godt arbejdsmiljø. Nærvær skaber mindre arbejdspress og mere kvalitet i opgaveløsningen. Ledelsesmæssig vedholdenhed og systematisk arbejde med regionens sygefraværspolitik skal sikre, at sygefraværet falder.

Regionen sigter mod at være førende i brugen af kunstig intelligens i sundhedssektoren med det mål at forbedre diagnostik, behandling og skabe et mere intelligent, præcist og patientcentreret sundhedsvæsen. Ved at lade kunstig intelligens tage sig af rutineopgaver og komplekse billedanalyser kan det sundhedsfaglige personale få mere tid til at fokusere på patienterne. Når vi tager ny sundhedsteknologi i brug, skal kompetenceudvikling tænkes ind fra starten. Det skaber gode og trygge rammer for implementeringen. Sådan sikrer vi, at systemerne hurtigst muligt giver den forventede værdi og effekt til gavn for vores patienter og økonomi.



Vi bliver nødt til at bryde vanetænkning, bruge kompetencerne bedre, øge medindflydelsen på egen arbejdstid og løse opgaver i fællesskab

Arbejds miljø og arbejdstilrettelæggelse

Pejlemærke 13

Vi tilrettelægger arbejdet til gavn for patienter, borgere, medarbejdere og økonomi

- Vi løser flere opgaver i fællesskab.
- Vi sikrer rette kompetencer til rette opgaver (opgaver i fællesskab).
- Vi deles om vagtbyrden.
- Vi har en fælles strategi for vagtplanlægning og prioriterer, at vagtplanlægningen opleves som gennemsigtig og retfærdig.
- Vi prioriterer at medarbejdere har indflydelse på planlægningen af deres vagter.
- Vi reducerer vikarudgifter og øvrige ”dyre timer”.
- Vi sikrer, at flest muligt medarbejdere, som arbejder med fx udvikling, kvalitet, uddannelse, forskning og koordination, også har arbejdstid, der kan henføres til klinisk arbejde tæt på patienten.
- Vi slår fortsat ledige stillinger op på fuld tid.
- Vi udnytter de fysiske rammer i det nye hospitalsbyggeri.
- Vi udvikler og anvender arbejdskraftbesparende teknologi til at automatisere manuelle arbejdsprocesser og tidskrævende opgaver, herunder kunstig intelligens, automatisering og softwarerobotter.

Pejlemærke 14

Vi sikrer, at vi fortsat har arbejdspladser iTOP

- Vi skaber en kultur på vores arbejdspladser med psykologisk tryghed.
- Vi har fokus på at gøre op med defensiv medicin.
- Vi styrker det psykiske arbejdsmiljø.
- Vi prioriterer gode karriereveje for vores medarbejdere og faglig udvikling i alle livsfaser.
- Vi tilbyder fleksible ansættelser fx ansættelse på andre vilkår og gode seniorvilkår for de ældste medarbejdere.
- Vi sikrer, at vi har ansættelsesmodeller, der gør det attraktivt for sundhedspersonale at vende tilbage til faget/arbejdslivet igen.
- Vi følger antallet af arbejdsulykker med og uden fravær, samt antallet af fraværstimer grundet arbejdsskader.
- Vi sikrer, at alle ledelser kender/overholder og kan arbejde med regionens sygefraværspolitik og øvrige indsatser om sygefravær.
- Vi sikrer, at vores medarbejdere har kendskab til MEDarbejdet.
- Vi bruger forbedringsmodellen i vores arbejde med arbejdsmiljø og trivsel.

Indikatorer



Vi følger prøvehandlinger inden for fuld tid



Vi følger udviklingen i antallet af medarbejdere på fuld tid



Vi følger implementeringen af de fælles principper for vagtdeling



Vi følger udviklingen i udgifter til vikarer



Vi følger trivslen på de regionale arbejdspladser i trivselsmålingerne bl.a. med fokus på antallet af indberetninger om krænkende hændelser



Vi følger indsatser i regi af regionens task force om sygefravær



Vi følger udviklingen i antallet af sygefraværsdage



Vi følger antallet af arbejdsulykker og antallet af fraværstimer grundet arbejdsskader



Vi følger udviklingen i antallet af medarbejdere ansat på seniorordning og på særlige vilkår

Opsamling på de politiske pejlemærker

Udvalg for Uddannelse, Arbejdsmiljø og Rekruttering følger arbejdet med de politiske pejlemærker som led i deres udvalgmøder. Opfølgningen sker gennem:

Fast halvårlig opfølgning på hvert af pejlemærkerne indenfor emnerne Uddannelse og kompetence; Ledelse; Rekruttering og onboarding samt Arbejdsmiljø og arbejdstilrettelæggelse. Fordelt hen over udvalgets møder – der behandles et pejlemærke ad gangen. Opfølgningen tager afsæt i en status på indikatorer.

Løbende opfølgning på de enkelte handlinger, når det er aktuelt – enten når det er relevant i forhold til de emner, der i øvrigt behandles i henhold til udvalgets årshjul eller hvis der er sager, som udvalget beslutter skal drøftes.

Det understreges, at arbejdet med de politiske pejlemærker er dynamisk og pejlemærkerne justeres, så de altid er aktuelle og i henhold til udvalgets drøftelser og beslutninger.

Bilag: Links til relevant baggrundsmateriale

Uddannelse og kompetenceudvikling

- [Målsætninger for uddannelsesopgaven \(sharepoint.com\)](#)
- [5 principper for kompetenceudvikling](#)
- [Robusthedskommissionens anbefalinger | Indenrigs- og Sundhedsministeriet \(ism.dk\)](#)
- [16 veje til bedre sundhedsuddannelser- Udspil fra Dsnske Regioner](#)

Ledelse

- [Regionens fælles ledelsesgrundlag \(sharepoint.com\)](#)

Rekruttering og onboarding

- [Politik for ansættelser og mangfoldighed \(sharepoint.com\)](#)
- [Employer brand \(sharepoint.com\)](#)
- [Region Nordjyllands Ligestillingsplan 2024 \(rn.dk\)](#)
- [Akutplan med bred vifte af initiativer skal hjælpe trængte sygehuse | Indenrigs- og Sundhedsministeriet \(ism.dk\)](#)

Arbejds miljø og tilrettelæggelse

- [Fravær og sygefravær \(sharepoint.com\)](#) / [En arbejdsplads iTOP \(sharepoint.com\)](#)
- [Forbedringsmodellen \(sharepoint.com\)](#)