

2023-05-11

HSN/171/2023

Daniel Nilsson  
Sekretariatet  
Tfn: 063-14 75 71  
E-post: daniel.l.nilsson@regionjh.se

Regionens revisorer

## Svar på uppföljande granskning av personalförsörjning

Region Jämtland Härjedalens revisorer har genomfört en granskning av regionens personalförsörjning. Enligt revisionen syftar granskningen till att bedöma om regionen bedriver ett aktivt arbete för att säkra en god arbetsmiljö och en attraktiv arbetsplats för medarbetarna.

I granskningsrapporten framför revisorerna i huvudsak följande rekommendationer till Hälso- sjukvårds nämnden:

- I samverkan med regionstyrelsen genomföra en kompetensanalys där också kommande behov av kompetenssammansättning ingår.
- Säkerställa ett fortsatt fokus på arbetet med personalförsörjning efter att den extraordinära styrningen upphör och verka för en långsiktig finansiering som möjliggör en fortsättning av pågående arbete.
- Verka för att fler avgångssamtal genomförs och registreras så att dessa kan ingå i en kompetensanalys och utgöra underlag för planerade åtgärder.
- Arbeta för en fortsatt harmonisering av ansvar och mandat för enhetschefer.
- I samverkan med regionstyrelsen genomföra en utvärdering av vilken effekt genomförda personalfrämjande åtgärder har haft som underlag i den fortsatta planeringen.

Svar presenteras per rekommendation här nedan.

### **I samverkan med regionstyrelsen genomföra en kompetensanalys där också kommande behov av kompetenssammansättning ingår**

Det finns en "Långsiktig plan för Region Jämtland Härjedalens kompetensförsörjning" (dnr 21469–2) som anger hur regionen ska arbeta med personalförsörjningen på ett systematiskt och strukturerat sätt enligt svensk standard för kompetensförsörjning. Till denna finns kopplade underdokument; Kompetenskartläggning 2022–2035 (dnr 74553) och Kompetensanalys (dnr 37922). Kompetenskartläggningen ger en bild av hur sammansättningen av kompetens ser ut idag och hur den förändras över tid utifrån personalomsättning. Bilden av framtida behov av kompetens utifrån hur personalomsättningen är baserat på förutsättningar som gällde då den gjordes. Den säger

inget om hur verksamheternas framtida behov ser ut och hur nya förutsättningar kommer att förändra behovet. Kompensanalysen i sin tur ger en omvärldsbild som visar på regionens framtida möjligheter och svårigheter att kunna försörja organisationens behov av kompetens på kort och lång sikt genom bemanning. Den visar också på de strategier som regionen har utformat för att möta utmaningarna för framtida kompetensförsörjning. Med kompetensanalysen och kompetenskartläggningen som grund ska verksamheterna själva utforma egna strategier och handlingsplaner utifrån de uppdrag de har. Det som har visat sig sen tidigare, är att det är svårt för verksamheterna att förutse kommande kompetensbehov på längre sikt. Framförallt är det utveckling av behandlingsmetoder och IT-stöd, politiska prioriteringar, ekonomiska förutsättningar och oförutsedda större händelser i samhället som försvårar förutsägbarheten av kommande behov. Det som torde kvarstå är behovet av de olika yrkesgrupperna men även av nya professioner.

Kompetensen hos och omfattningen av de olika yrkesgrupperna kommer förmodligen även fortsättningsvis att vara svåra att förutse då det handlar om att en ständig och allt snabbare utveckling inom framförallt hälso- och sjukvården som ständigt måste matchas mot kommande och förändrad kompetens hos de olika yrkesgrupperna. Detta i sig förutsätter en flexibel egen organisation och utbildningsorganisation som snabbt kan ställa om för att motsvara verksamheternas behov, liksom digitala stödsystem och kompetens hos HR som kan möta såväl regionstyrelsens som hälso- och sjukvårdsnämndens verksamhetsområdets behov, inte minst eftersom de samspelar med varandra.

Oavsett tillvägagångssätt och omfång står det dock tydligt att kompetensförsörjning med ersättningsrekrytering 1 mot 1 vid avgångar inte löser problemet då den mängd tillgängliga arbetskraft som finns på arbetsmarknaden finns helt enkelt inte utan bemanningsfrågan måste kompletteras med olika typer av utvecklingsinsatser.

### **Säkerställa ett fortsatt fokus på arbetet med personalförsörjning efter att den extraordinära styrningen upphör och verka för en långsiktig finansiering som möjliggör en fortsättning av pågående arbete**

Den särskilda ledningen för kompetensförsörjning (SLK) beslutade under våren 2023 att låta förvaltningen och vidare arbete med kompetensförsörjningsfrågorna övergå till HR-avdelningen från och med juli 2023. Arbetet planeras därefter till att bedrivas dels genom påbörjat arbete inom ramen för särskild ledning kompetensförsörjning, dels vidareutveckling med tonvikt på verksamhetsutvecklingsfrågor. Då vi ser att vi inte kommer att kunna bemanna oss ur kompetensförsörjningsutmaningarna utan parallellt med att ändå förstås försöka bemanna i möjligaste mån behöver vi också arbeta vidare med insatser inom ramen för HR:s ordinarie processansvar, liksom med åtgärder för att minska behovet av personal; som digitaliseringsinsatser och annan utveckling där verksamheterna själva är de som bäst kan avgöra vad som är möjligt. HR behöver stödja verksamheterna genom att tillsammans med dem arbeta fram kompetensförsörjningsanalyser som hålls levande. Dessa behöver både belysa personalgenomströmning och pensionsavgångar men även behovet av kompetens på sikt inom en viss verksamhet baserat på deras egna analyser av hur framtida

arbete kommer att kunna utformas; var tekniken kan ersätta manuella inslag, vilken typ av befattningar som kommer att behövas sett till utbildning och antal, hur verksamhetens målgrupp (tex sjukdomsmönster hos befolkningen) förändras samt var i förändringarna ligger gentemot idag, osv. Såväl IT som ekonomi, fastighet och verksamhetsutvecklingen behöver förstärka dagens övergripande arbete i kompetensförsörjningsfrågorna sett till att frågan i sig är så pass komplex och inte enbart koncentrerad kring bemannings- eller utbildningsfrågor.

### **Verka för att fler avgångssamtal genomförs och registreras så att dessa kan ingå i en kompetensanalys och utgöra underlag för planerade åtgärder**

I januari 2023 infördes anonyma avgångsenkäter som ett komplement till avgångssamtal. Samtal ska fortsatt utföras, i första hand mellan medarbetare och dess närmsta chef, men fokus i samtalet är numera i första hand ett kvalitativt samtal för att skiljas åt i bästa möjliga anda. Enkäten ersätter faktainsamlingsdelen i samtalet och blir därmed ett material för HR att analysera med tanke på kompetensanalyser och enheter som sticker ut i fråga om avgångsorsak eller antal. Tidigare insamlat material i samtal har inte strukturerats lyfts vidare varför enkät bedöms vara ett mer lämpligt sätt för insamlande av avgångsdata. Insamlat material har ännu inte analyserats men målsättningen är att några gånger årligen presentera resultatet i regionkommitté och tjänstemannaledning samt att utifrån framkomna behov hantera exempelvis kompetensförsörjnings- arbetsmiljö- eller ledarskapsfrågor löpande.

### **Arbeta för en fortsatt harmonisering av ansvar och mandat för enhetschefer**

Förändringar i chefers förutsättningar är ett pågående arbete och som bedrivs och planeras på olika sätt. Beslut togs i samtliga nämnder och styrelse under januari månad 2023 om en reviderad delegationsordning. Denna delegationsordning tydliggör bland annat vilka beslut som får fattas i olika chefsled, vilket i kombination med det förslag på chefsprofiler som tagits fram ska tydliggöra mandatet för våra enhetschefer samt ge våra enhetschefer vägledning i sitt ledarskap.

### **I samverkan med regionstyrelsen genomföra en utvärdering av vilken effekt genomförda personalfrämjande åtgärder har haft som underlag i den fortsatta planeringen**

Att effektutvärdera personalfrämjande åtgärder är komplext då en enskild satsning sällan ensam går att korrelera i relation till en viss effekt, alltså att det går att säga att just denna insats i sig härlett till ett visst resultat. De senaste årens pandemi och kvarvarande effekter därutav har sannerligen gett konsekvenser som gör att resultat kopplade till personalbefrämjande åtgärder i de fall de kunnat mätas, inte blir helt tillförlitliga. Sammanställningar görs på olika sätt kopplat till olika personalfrämjande aktiviteter men i många fall är det svårt att mäta effekt på grund av långa tidsintervaller; långsiktiga insatserna som exempelvis träffar med skolungdomar, presumtiva medarbetare (studenter

tex), deltagande på mässor och övergripande annonsering/kommunikation, mm, är svåra att effektmäta då dessa ger effekt först senare, i vissa fall många år senare då människor studerat och är redo för anställning. GDPR möjliggör heller inte registrering av personuppgifter som annars skulle kunnat vara ett sätt att följa upp på tex ett 10-årsintervall. Det som istället kan redovisas är antal tillfällen, målgrupper samt hur många vi möter vid olika mötesforum och som verkar genuint tilltalas av våra aktiviteter, vilket i sin tur kan analyseras subjektivt med tanke på bedömd effekt. Tittar man på åtgärder för befintliga medarbetare såsom lönesatsningar och ökat friskvårdsbidrag, är även dessa mycket svåra att effektmäta på både kort och lång sikt då effekt och verkan kan ha många olika orsaker.

Genom omvärldsbevakning ser och analyserar vi andra regionens personalbefrämjande aktiviteter i relation till region Jämtland Härjedalens specifika problembild. Detta, liksom exempelvis arbetet inom särskild ledning kompetensförsörjning blir i sin tur sätt att initiera och följa upp aktiviteter.

#### Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan det konstateras att kompetensförsörjningsinsatser är en komplex och mångbottnad fråga där det delvis är svårt att mäta effekt av genomförda insatser. Framåt ser vi att omställning av verksamhet och fokus på dels bemanningsfrågor, dels verksamhetsutveckling och fortsatt teknisk och digital utveckling är nödvändigt för att möta kommande behov.

#### REGION JÄMTLAND HÄRJEDALEN

Katarina Nyberg Finn (S)  
Hälso- och sjukvårdsnämndens ordförande

Anna Granevärn  
Tf. hälso- och sjukvårdsdirektör