



REVISIONSRAPPORT

Uppföljande granskning av personalförsörjning

Revisionskontoret
Jan-Olov Undvall
Certifierad kommunal revisor
Dnr: REV/34/2022

Innehållsförteckning

1	SAMMANFATTNING	3
2	INLEDNING/BAKGRUND.....	4
3	SYFTE, REVISIONSFRÅGA OCH AVGRÄNSNING	4
4	REVISIONSKRITERIER.....	5
5	ANSVARIG STYRELSE/NÄMND.....	5
6	METOD	5
7	RESULTAT AV GRANSKNINGEN	6
7.1	STYRNING AV KOMPETENSFÖRSÖRJNINGSSARBETET	6
7.2	PROCESSBESKRIVNING, RUTINER OCH RIKTLINJER.....	10
7.3	ANSVAR OCH MANDAT.....	11
7.4	UPPFÖLJNING.....	12
7.5	SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER	15
7.5.1	Svar på revisionsfrågorna.....	16
8	KVALITETSSÄKRING	17
9	UNDERTECKNANDE.....	17
10	REFERENSER	18

1 SAMMANFATTNING

Regionens revisorer har genomfört en uppföljande granskning av Region Jämtland Härjedalens personalförsörjning. Granskningens syfte har varit att svara på om åtgärder vidtagits eller påbörjats utifrån resultatet från granskningen av personalförsörjningen som genomfördes 2021.

- Av granskningen framkommer att det inte kommer vara möjligt att kunna rekrytera personal för att bedriva hälso- och sjukvård i nuvarande form. Ett förändrat arbetssätt med ett minskat personalbehov bedöms därför vara nödvändigt. För ett långsiktigt kompetensförsörjningsarbete är det därför viktigt att i en kompetensanalys, utöver pensionsavgångar och normal personalomsättning, identifiera vilken kompetenssammansättning som kommer att behövas. I en kompetensanalys kan också en analys av avgångsorsaker med fördel ingå som utgångspunkt för planerade åtgärder. Befintlig kompetensanalys är dock från 2017 och är i behov av revidering. Någon revidering har ännu inte genomförts, men finns med i planeringen.
- Vi anser det är tillfredsställande att styrningen av kompetensutvecklingsarbetet har utvecklats under 2022. Både hälso- och sjukvårdsnämnden och regionstyrelsen har formulerat mätbara mål för kompetensförsörjningsarbetet, en kompetenskartläggning har under året genomförts, en långsiktig kompetensförsörjningsplan har tagits fram av hälso- och sjukvårdsnämnden och en extraordinär styrgrupp har tillsatts för att hantera frågan. Styrningen uppges ha blivit mer tillitsbaserad, vilket vi bedömer kan ha haft en positiv effekt på personalförsörjningen. Dock bedömer dock att en helt tillfredsställande styrning förutsätter en kompetensanalys.
- Vi bedömer att det är viktigt att ha en långsiktighet i styrningen. En utmaning kan då vara att bibehålla fokus på arbetet med personalförsörjning när den extraordinära styrningen upphör i april 2023. En annan utmaning är den långsiktiga finansieringen av personalfrämjande åtgärder. Extra satsningar på kompetensutveckling och andra åtgärder har möjliggjorts genom tillfälliga statliga medel.
- Den långsiktiga planen för region Jämtland Härjedalens kompetensförsörjning är i behov av att uppdateras. Delar i planen som ska ligga till grund för analysen av det framtida kompetensbehovet och formerna för uppföljning och analys av åtgärder saknar aktualitet.
- Vi bedömer att det delvis vidtagits åtgärder för att bättre harmonisera ansvar och mandat för linjechefer när det gäller rekryteringsarbetet. I princip har inget ändrats när det gäller linjechefernas mandat i rekryteringsarbetet, men i praktiken är upplevelsen hos enhetscheferna att mandatet ökat.
- Det har inte genomförts någon översyn av hur det administrativa arbetet ska fördelas mellan linjeorganisationen och personalavdelningen. Det planeras dock att genomföras en ökad digitalisering av arbetet som hänger samman med rekryteringar vilket bedöms ska minska arbetsbelastningen hos enhetschefer.
- Både styrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden har mätbara mål som följs upp i tertial och årsbokslut. Vi saknar dock fortfarande en uppföljning och analys av vilken effekt personalförsörjningsfrämjande åtgärder har haft. Ett systematiskt arbetssätt förutsätter att det går att följa upp och utvärdera vidtagna åtgärder för att kunna planera det fortsatta arbetet.

2 INLEDNING/BAKGRUND

Revisionskontoret genomförde under hösten 2021 en granskning av regionens arbete med personalförsörjning. Granskningens syfte var att bedöma om regionen bedrev ett tillfredsställande arbete med att säkra en god arbetsmiljö och en attraktiv arbetsplats för medarbetarna. Granskningen avgränsades till personalförsörjningsarbetet avseende hälso- och sjukvårdspersonal. Granskade nämnder var regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden.

Resultatet av granskningen visade på brister i regionens personalförsörjningsarbete. Det handlade bl.a. om en otillfredsställande målstyrning, avsaknad av övergripande plan- och strategi för personalförsörjningsarbetet och brister i det systematiska arbetssättet. Ansvar och befogenheter harmoniserade inte på ett tillfredsställande sätt för linjechefer. Det fanns också behov av en översyn av hur det administrativa arbetet som följer av rekryteringar var fördelat mellan linjeorganisationen och personalavdelningen. Det saknades också ett systematiskt tillvaratagande av avgångssamtal.

Revisorerna har vid sin riskanalys bedömt att ett fungerande personalförsörjningsarbete har en så väsentlig betydelse för en fungerande vårdverksamhet att en uppföljning är motiverade redan denna höst. Granskningen syftar till att ta reda på om åtgärder vidtagits eller påbörjats för att komma till rätta med brister som framkom i granskningen.

3 SYFTE, REVISIONSFRÅGA OCH AVGRÄNSNING

Granskningens syfte har varit att svara på om åtgärder vidtagits eller påbörjats utifrån resultatet från granskningen av personalförsörjnings som genomfördes 2021.

Revisionsfrågor

Granskningen har besvarat följande revisionsfrågor:

- Finns en aktuell kompetensanalys?
- Finns en tillfredsställande styrning i form av mål, övergripande plan och strategi?
- Finns aktuell processbeskrivning för genomförande av personalförsörjningsarbetet i form av aktuella rutiner och riktlinjer?
- Har åtgärder vidtagits för att bättre harmonisera ansvar och mandat för linjechefer när det gäller rekryteringsarbetet?
- Har en översyn genomförts för hur det administrativa arbetet som följer av rekryteringar ska fördelas mellan linjeorganisation och personalavdelningen?
- Har åtgärder vidtagits för att bättre kunna nyttja avgångssamtal som underlag i förbättringsarbetet?
- Har nämnden och styrelsen en tillfredsställande uppföljning och utvärdering av personalfrämjande aktiviteter?

Granskningen är avgränsad till att följa upp resultatet från granskningen 2021. Samma områden och befattningar som ingick i den tidigare granskningen ingår också i denna uppföljande granskning.

4 REVISIONSKRITERIER

Vår bedömning har utgått från:

- [Kommunallagen](#) (2017:725)
- Regionplanen 2022
- Personalpolitisk policy
- Svensk standard för kompetensförsörjning
- Övriga relevanta lagar, föreskrifter och fullmäktigebeslut

5 ANSVARIG STYRELSE/NÄMND

Ansvariga nämnder är hälso- och sjukvårdsnämnden och regionstyrelsen.

6 METOD

Granskningen utförs genom inhämtning och granskning av relevanta dokument och intervjuer med berörda tjänstemän. Urvalet av intervjuade är överlag samma befattningar som vid föregående granskning. Samtliga intervjuade har getts möjlighet att faktagranska och lämna synpunkter på de delar av rapporten som utgår från intervjun.

Substansgranskning utförs för att i erforderlig omfattning verifiera gjorda utsagor samt att system och rutiner fungerar på avsett sätt.

Intervjuerna genomfördes under hösten 2022. Personer med följande befattningar har intervjuats:

- Ordförande för regionstyrelsen
- Ordförande för hälso- och sjukvårdsnämnden
- Regiondirektör
- Hälso- och sjukvårdsdirektör
- Nämndsekreterare för hälso- och sjukvårdsnämnden
- Personaldirektör
- HR- strateg för personalförsörjning
- Områdeschefer för Område Kirurgi
- Enhetschef för slutenvårdsenhet inom Område Kirurgi
- Områdeschef för Område Anestesi, operation och IVA
- Enhetschefer för centraloperation
- Enhetschef för narkosläkarna
- Enhetschef IVA
- Enhetschef sterilcentralen

7 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

7.1 STYRNING AV KOMPETENSFÖRSÖRJNINGSPÅRBEJDET

- *Revisionsfråga: Finns en tillfredsställande styrning i form av mål, övergripande plan och strategi?*
- *Revisionsfråga: Finns en aktuell kompetensanalys?*

Vid föregående granskning 2021 framkom att målet om en långsiktig kompetensförsörjning inte på ett tillräckligt tydligt sätt visade hur framgångsrikt arbetet varit (1). Regionstyrelsen hade 2021 ett mål som handlade om att personalen ska ha tillräcklig kunskap och kompetens för att klara av sitt arbete. Uppföljningen av målet visade på att personalen hade den kompetens som motsvarade kravet på arbetsuppgifterna. Därmed hade målet om långsiktig personalförsörjning uppnåtts. Samtidigt var bristen på personal inom delar av sjukvården väldigt stort.

Målet visade därför inte hur väl personalbehovet var tillgodosett utan om de redan anställda hade adekvat kompetens för att utföra sina arbetsuppgifter.

Hälso- och sjukvårdsnämnden hade 2021 inte formulerat något mål kopplat till den långsiktiga personalförsörjningen.

Mål om delaktighet och stöd från närmsta chef

För 2022 har regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden brutit ner regionfullmäktiges prioriterade insatsområde om att säkra en långsiktig kompetensförsörjning i mål i sina verksamhetsplaner. Hälso- och sjukvårdsnämnden har mål kopplat till medarbetarenkäten, medarbetarnas delaktighet, stöd från närmaste chef och om jag som anställd har den kompetens som jag behöver.

Enligt flera intervjuade har trivsel på arbetsplatsen och ledarskapet stor betydelse för att man väljer att stanna kvar på sin arbetsplats.

Regionstyrelsen har mål och aktiviteter som handlar om att möjliggöra för distansarbete, VFU- platser och olika aktiviteter som samarbete med universiteten, studiebesök och utveckla karriärvägar.

Personalchefen anser att det är en utmaning att hitta bra mål att styra- och följa upp mot när det gäller arbete med långsiktig personalförsörjning.

Kompetenskartläggning har genomförts - visar på fortsatt brist

Under året har regionstyrelsen genomfört en regionövergripande kompetenskartläggning. Kartläggningen utgår från en normal personalomsättning och pensionsavgångar. Enligt HR- direktören med flera är kartläggningen i vissa delar redan överspelad vid tidpunkten för granskningens genomförande, då personalomsättningen under året ökat och bristen omfattar nu flera olika yrkeskategorier än tidigare.

Regiondirektören med flera framhåller samtidigt att det finns "gröna öar" där personalsituationen har vänt och nämner område Akutvård som ett sådant exempel. Man poängterar i sammanhanget ledarskapets betydelse.

Vid den föregående granskningen framkom att den kompetenskartläggning som låg till grund för universitetens planering, genomfördes på olika sätt mellan norr- regionerna. Ett arbete uppgavs då pågå för att nå fram till ett gemensamt sätt. Nu har ett gemensamt

arbetsätt införts vilket ger bättre förutsättningar för universitetens planering av kurser och utbildningar, enligt HR- strategen.

Förändrat arbetsätt för att klara sjukvården

Intervjuade inom regionledningen framhåller att det är nödvändigt att förändra arbetsättet för att i fortsättningen kunna tillgodose behovet av hälso- och sjukvård. Detta beror på att det råder en nationell brist på tillgången av personal samtidigt som en alltmer ålderstigen befolkning innebär ett ökat vårdbehov. För att klara denna ekvation behövs en effektivisering av verksamheten, enligt HR- direktören. Det är flera intervjuade som i sammanhanget framhåller God och nära vård som ett exempel på en sådan effektivisering. God och nära vård förväntas innebära en överföring av insatser från sjukhusvård mot primärvård.

På frågan var en sådan förändring och minskat framtida personalbehov finns beskriven och analyserad, svarar HR- strategen att i en uppdaterad kompetensanalys kommer det framtida kompetensbehovet att framgå. Ett särskilt arbete uppges också pågå i den särskilda ledningen som regiondirektören inrättat kring dessa frågeställningar.

Särskild ledning för kompetensförsörjning

Under sommaren inrättade regiondirektören en särskild ledning för kompetensförsörjning. Regiondirektören hade haft positiva erfarenheter från den särskilda ledningen för att hantera covid och ville pröva modellen även för arbetet med långsiktig kompetensförsörjning. Syftet med den särskilda ledningen var att få ett ökat fokus på frågan och en genomgång av vilka åtgärder som pågick eller planerades, samt ett bättre genomförande av redan fattade beslut. Fokus för arbetet var personalförsörjningen inom hälso- och sjukvården, men även andra områden.

Den särskilda ledningen består av en styrgrupp och ett antal arbetsgrupper. Arbetsgrupperna ska återrapportera till styrgruppen som har att ta ställning till de åtgärdsförslag som arbetsgrupperna tagit fram. Den särskilda ledningen ska pågå fram till april 2023 då en slutrapportering ska ske av vidtagna- och planerade åtgärder kopplade till kompetensförsörjning. En delrapport ska lämnas till regionstyrelsen i januari.

Enligt regiondirektören informeras styrelsen vid varje styrelsemöte om arbetet. På fråga varför återrapporteringen sker till styrelsen och inte till hälso- och sjukvårdsnämnden som primärt är ansvarig för personalförsörjningen inom sitt förvaltningsområde, svarar direktören att det handlar om en extra ordinär insats och att styrelsen har i detta en samordnande roll. Dessutom nämner han att personalbristen också finns inom andra delar av organisationen. Efter april ska arbetet återgå till att följa ordinarie styrmodell.

Strategisk handlingsplan

I maj 2022 fick regiondirektören i uppdrag att ta fram en strategisk handlingsplan för kompetensförsörjning innehållande konkreta kompetensförsörjningsåtgärder. Regiondirektören återkom till styrelsen under hösten med förslag om att den särskilda ledningen först ska inventera vilka beslutade och planerade åtgärder som redan fanns på området. Regiondirektören informerade också om att det redan finns en handlingsplan med konkreta åtgärder.

Vi har tagit del av en handlingsplan med konkreta åtgärder med benämningen handlingsplan för kompetensförsörjning för 2022–2023. I planen framgår olika aktiviteter för att både attrahera- och utveckla befintlig kompetens. Handlingsplanen saknar dock diarienummer eller registreringsnummer i Centuri. Planen är inte heller undertecknad.

Enligt hälso- och sjukvårdsdirektören är det inte en plan, utan mer en lista över prioriterade mål och uppdrag som återfinns i andra planer, beslut och uppdrag. Listan har tagits

fram del för att hålla fokus på rätt åtgärder, dels har den utgjort underlag vid rapportering om pågående åtgärder.

Långsiktig handlingsplan för hälso- och sjukvårdsnämnden

Hälso- och sjukvårdsnämnden har tagit fram en långsiktig plan för kompetens- och personalförsörjning under året (2). Nämnden beslutade att ställa sig bakom planen i april 2022. Av nämndens protokoll omnämns också förekomsten av en kompetensanalys som ska ligga till grund för det långsiktiga arbetet. Vi har dock inte kunnat ta del något dokument med benämningen kompetensanalys och som upprättats under året. Den enda kompetensanalys vi tagit del av är den från 2017 och som inte längre är aktuell (3).

Utökade studiemedel och lönesatsning

Utökade studiemedel och extra lönesatsning på sjuksköterskor har under 2022 varit satsningar för att komma till rätta med personalbristen, enligt flera intervjuade. Framför allt har utökade studiemedel medfört bättre förutsättningar till vidareutbildningar inom område Anestesi, IVA och operation då området i hög grad är beroende av vidareutbildad personal. De intervjuade inom området tycker satsningen gett effekt, men anser det önskvärt med längre framförhållning när det gäller studiemedelstilldelningen.

Kostnaden för extra lönesatsning till sjuksköterskor uppgick till 37 mkr och finansierades genom att hälso- och sjukvårdsnämnden fick ett tilläggsanslag. Enligt hälso- och sjukvårdsdirektören finns planer på en extra satsning också under 2023. Hälso- och sjukvårdsdirektören framhåller i sammanhanget att det även är andra saker än lönen som avgör om personalen väljer att stanna på sin arbetsplats och nämner trivsel på arbetet som en mer avgörande faktor.

Återupptagning av studiebesök från skolor – upplevs positivt

Under 2022 har en återupptagning av studiebesök från grundskolor och gymnasieskolor skett. Studiebesök uppges ha pausats under pandemin. Att genomföra studiebesök framhålls som en viktig del i det långsiktiga arbetet med personalförsörjning. Intervjuade linjechefer upplever återupptagandet av studiebesöken som mycket positivt och hoppas på en fortsättning.

De som varit föremål för studiebesök är niondeklassare och de som går sitt sista år på gymnasiet. Strategin bakom detta urval är att fånga in presumtiva studenter på gymnasieskolans vårdlinje eller vårdinriktad högskoleutbildning, enligt intervjuad linjechef.

Öka tilliten till regionledningen – strategi för att vända utvecklingen

Enligt regiondirektören har bristande tillit till ledning varit en stor orsak till att personal sagt upp sig. Enligt honom med flera har ett intensivt arbete pågått under året för att öka tilliten. Detta har varit en avgörande åtgärd för att vända den negativa utvecklingen. I sammanhanget nämner han införandet av tillitsbaserad styrning. På frågan om vad tillitsbaserad styrning konkret innebär, svarar hälso- och sjukvårdsdirektören att det bland annat innebär en tillitsbaserad budgetmodell, att linjecheferna får beräkna sina kostnader i budgeten.

Att få budgetera kostnader utifrån personal- och kapacitetsfiler bekräftas av intervjuade linjechefer. Dock godkänns inte budgeterade kostnader för stafettpersonal även fortsättningsvis. Detta är något som skapar frustration hos de som vet att man behöver nyttja stafettpersonal för att klara produktionen. Nyttjande av stafettpersonal är också en förutsättning för att ordinarie personal ska få tid för kompetensutveckling som också är en del i att bli attraktiv som arbetsgivare, enligt intervjuade inom område Kirurgi.

Bättre personalsituation inom område kirurgi

Vid föregående granskning 2021 var personalläget för vårdavdelningarna inom Kirurgi mycket bekymmersam, enbart 36 av 52 vårdplatser var disponibla och det fanns svårigheter att klara den halvvakta vården. Det var framför allt sjuksköterskor på vårdavdelningarna som saknades. Kompetensbristen var så uppenbar att kartläggning och analys bedömdes överflödig. Läkarbemanningen uppgavs dock som relativt stabil.

Samtliga som nu intervjuats inom område Kirurgi upplever att situationen är bättre jämfört med föregående år. Framför allt präglas området av en mer positiv stämning, enligt intervjuade linjechefer. En verksamhetschef beskrev situation med att; *”nu kan man höra personalen skratta vid kaffeautomaten”* vilket inte hade varit fallet i början av året. Fortfarande är dock området stafettberoende, men i mindre omfattning än tidigare. De som intervjuats vet hur många vakanser man har och hur personalbehovet ser ut.

Den verksamhetschef som fanns vid föregående granskning slutade i april 2022 efter cirka ett års anställning. Verksamhetsfunktionen har under sommaren och hösten upprätthållits genom en temporär lösning. Funktionen har delats av två personer varav en haft fokus på den medicinska delen och en mot omvårdnad.

Inom området har verksamhetscheferna arbetat för att få till en fungerande ledningsstruktur. När dessa tillträdde sina befattningar saknades representation från läkargruppen i områdesledningen. Detta uppges ha berott på tidigare motsättningar mellan läkargruppen och förvaltningsledningen. De tillförordnade verksamhetscheferna uppger att man nu har en områdesledning med representanter från läkargruppen. Man har också arbetat för att få en ökad läkarnärvaro på vårdavdelningarna för att skapa bättre teamkänsla. Man anser att dessa åtgärder har varit viktiga att genomföra för att få en fungerande klinik och därmed en attraktiv arbetsplats.

Inom vårdavdelningarna har det pågått ett arbete för att skapa utrymme för kompetensutveckling hos personalen och fokus på nyanställda. För att skapa tid för detta har man infört högre bemanning än vad som krävs enligt bemanningsnormen, bemanningen motsvarar 48 vårdplatser men har 42 vårdplatser disponibla. Detta uppges ha varit möjligt genom tillfälliga extra medel. Dessa extra medel har haft en stor betydelse för att vända utvecklingen, enligt verksamhetschefen. Målet om 52 disponibla vårdplatser kvarstår på sikt.

Den strategi man sammantaget har för att bli mer attraktiv som arbetsplats är att få till en fungerande verksamhet så att personalen trivs och tid för kompetensutveckling.

Fokus i strategin har också varit att satsa på enhetscheferna, bland annat genom att dessa fått ökat beslutsmandat. Enligt intervjuad verksamhetschef har enhetscheferna stor betydelse för om personalen stannar kvar på sin arbetsplats.

Anestesi, operation och IVA

Vid föregående granskning framom att personalsituationen var mycket bekymmersam, många specialistutbildade sjuksköterskor hade sagt upp sig.

Sammanfattningsvis är uppfattningen bland de intervjuade att situationen blivit bättre, dock är bemanning av operationssköterskor fortfarande problematisk.

Åtgärder som haft betydelse för att förbättra situationen är införandet av traineetjänster och utökade studiemedel. Begränsad tillgång på utbildningsplatser och att studieort för specialisering ofta är utanför länet kan vara en begränsande faktor i sammanhanget.

Inom området har man en tydlig bild över hur många som behöver rekryteras utifrån normal personalomsättning och pensionsavgångar.

Bedömning

- Under 2022 har det inte genomförts någon uppdaterad kompetensanalys. Av granskningen framkommer att det inte kommer vara möjligt att kunna rekrytera personal för att bedriva hälso- och sjukvård i nuvarande form. Ett förändrat arbetssätt med ett minskat personalbehov bedöms därför vara nödvändigt. För ett långsiktigt kompetensförsörjningsarbete är det därför viktigt att i en kompetensanalys, utöver pensionsavgångar och normal personalomsättning, identifiera vilken kompetenssammansättning som kommer att behövas. I en kompetensanalys kan också en analys av avgångsorsaker med fördel ingå att ha som utgångspunkt för planerade åtgärder.
- Vi anser det är tillfredsställande att styrningen av kompetensförsörjningsarbetet har utvecklats under 2022. Både hälso- och sjukvårdsnämnden och regionstyrelsen har formulerat mätbara mål för kompetensförsörjningsarbetet, en kompetenskartläggning har under året genomförts, en långsiktig kompetensförsörjningsplan har tagits fram av hälso- och sjukvårdsnämnden och en extraordinär styrgrupp har tillsatts för att hantera frågan. Styrningen i praktiken uppges ha blivit mer tillitsbaserad, vilket vi bedömer kan ha haft en positiv effekt på personalförsörjningen. Dock bedömer dock att en helt tillfredsställande styrning förutsätter en kompetensanalys.
- Vi bedömer att det är viktigt att få en långsiktighet i styrningen. En utmaning kan då vara att bibehålla fokus på arbetet med personalförsörjning när den extraordinära styrningen upphör i april 2023. En annan utmaning är den långsiktiga finansieringen av personalfrämjande åtgärder. Extra satsningar på kompetensutveckling och andra åtgärder har möjliggjorts genom tillfälliga statliga medel.

7.2 PROCESSBESKRIVNING, RUTINER OCH RIKTLINJER

Revisionsfråga: *Finns aktuell processbeskrivning för genomförande av personalförsörjningsarbetet i form av aktuella rutiner och riktlinjer?*

När det gäller frågan om det finns en aktuell processbeskrivning av personalförsörjningsarbetet är det fortfarande den långsiktiga planen för region Jämtland Härjedalens kompetensförsörjning som gäller. Denna långsiktiga plan beskriver processen på en övergripande nivå (4). Vid den föregående granskningen framkom att delar i planen saknade aktualitet. Vi konstaterar att den inte reviderats under 2022 eller att en revidering planeras. Detta innebär att delar av planen fortsättningsvis kommer att vara inaktuella.

I den långsiktiga planen framgår att Långsiktig utvecklingsplan för god ekonomisk hushållning (LUP) och handlingsplan för attraktiv arbetsgivare ligger till grund den verksamhetsanalys där det framtida kompetensbehovet ska framgå.

Regionfullmäktige beslutade 2019 att inte fortsätta arbetet med den långsiktiga utvecklingsplanen för god ekonomisk hushållning (5), handlingsplan för attraktiv arbetsgivare har upphört och personalbokslut har inte genomförts de sista fem åren.

Enligt HR- direktören var anledningen till att planen för attraktiv arbetsgivare och personalbokslut togs bort att förtydliga planerings- och uppföljningsprocessen. Regionplanen och övriga planer skulle utgöra målstyrningsdokument för det som var av betydelse för att utveckla regionen som en attraktiv arbetsgivare. Det samma rör personalbokslutets delar som i stället skulle beskrivas i regionens årsredovisning.

Rutiner och riktlinjer finns samlade på intranätet

Enligt strategen för personalförsörjning har det genomförts ett arbete med att samla rutiner och riktlinjer kopplade till rekrytering på regionens intranät så dessa blir lättare att hitta.

Enligt intervjuade linjechefer är uppfattningen att rutiner och riktlinjer för rekrytering känns ändamålsenliga och är lätt att hitta. Dock framkommer önskemål om förbättringar gällande rutiner, riktlinjer och support som hör ihop med personalsystemet Heroma.

Bedömning

- Vi anser att processbeskrivning av arbetet med personalförsörjningen fortfarande inte är helt tillfredsställande. Till delar är processbeskrivningen ändamålsenlig och tydlig, men fortfarande kvarstår delar som inte längre har aktualitet. Framför allt anser vi det otillfredsställande att de delar som ska ligga till grund för analysen av det framtida kompetensbehovet och formerna för uppföljning och analys av åtgärder saknar aktualitet.
- Vi anser att det är tillfredsställande att rutiner och riktlinjer har samlats för att bli mer lättillgängliga. Ett arbete pågår för att digitalisera rekryteringsprocessen. Sammantaget blir bedömningen tillfredsställande när det gäller rutiner och riktlinjer.

7.3 ANSVAR OCH MANDAT

Revisionsfråga: Har åtgärder vidtagits för att bättre harmonisera ansvar och mandat för linjechefer när det gäller rekryteringsarbetet?

Revisionsfråga: Har en översyn genomförts för hur det administrativa arbetet som följer av rekryteringar ska fördelas mellan linjeorganisation och personalavdelningen?

Föregående granskning

Vid den föregående granskningen framkom att enhetscheferna inte ansåg sig ha mandat som harmoniserade med ansvaret att bemanna verksamheten för genomförandet av hälso- och sjukvårdsuppdraget. De hade inte mandat att anställa även om behovet var uppenbart. Behovsanalyser skulle göras i samtliga fall. Det framkom att man hade tappat presumtiva sökanden pga. den fördröjning arbetet med behovsanalysen innebar.

Enhetscheferna hade inte heller befogenheter att förhandla löner i samband med rekryteringar.

Iakttagelser denna granskning

Fortfarande går det inte att genomföra en anställning innan behovsanalysen är genomförd. Detta gäller även om det är en vakant tjänst som ska tillsättas. Dock behöver inte behovsanalysen gå upp till hälso- och sjukvårdsdirektören som tidigare, utan hamnar hos verksamhetschefen. Det tar dock, ca 1,5–3 veckor innan behovsanalysen är klar, enligt intervjuade linjechefer.

HR-avdelningen ska alltid ha en behovsanalys för att hantera eventuell övertalighet eller omplaceringar. En intervjuad enhetschef anser att detta i stället borde kunna hanteras genom en dialog i stället.

En genomgående uppfattning bland intervjuade linjechefer är att man har svårt att förstå syftet med behovsanalysen och önskar en förändring.

Enligt hälso- och sjukvårdsdirektören har i princip inget förändrats när det gäller ansvar och mandat. Dock uppger hon att enhetscheferna har fått större utrymme att besluta om lön och verksamhetsfrågor.

Enligt HR- direktören ligger mandatet att besluta om lön inom linjeorganisationen. HR ger rekommendationer i lönesättning.

Administrativa arbetet

Vid den föregående granskningen framkom att det administrativa arbetet som hänger samman med anställningar var betungande för enhetschefer med många rekryteringar. Det fanns ett önskemål om att få mer administrativt stöd i samband med rekryteringar som att gallra bort obehöriga, ta referenser etc.

Vid denna granskning framkommer att någon förändring avseende detta inte skett. Däremot berättar HR- direktören om planer på digitalisering av det administrativa arbetet, i samband med rekryteringar, vilket kommer att göra det administrativa arbetet mindre betungande.

Flera intervjuade anser att korttidsanställningar genererar onödigt administrativt arbete. När korttidsanställningar ska förnyas behöver allt administrativt arbetet kopplat till anställningsprocessen göras om. Korttidsanställningarna har emellertid ökat från 2 månader till 6 månader vilket upplevs som ett steg i rätt riktning.

Bedömning

- Vi bedömer att det delvis vidtagits åtgärder för att bättre harmonisera ansvar och mandat för linjechefer när det gäller rekryteringsarbetet. I princip har inget ändrats när det gäller linjechefernas mandat i rekryteringsarbetet, men i praktiken är upplevelsen hos enhetscheferna att mandatet ökat.
- Vi bedömer att det delvis vidtagits åtgärder för att minska det administrativa arbetet hos enhetschefer. Det har inte genomförts någon översyn av hur det administrativa arbetet ska fördelas mellan linjeorganisationen och personalavdelningen. Det planeras dock att genomföras en ökad digitalisering vilket bedöms ska minska arbetsbelastningen hos enhetschefer.

Rekommendationer

- Vi rekommenderar att en översyn sker av rutinen om att en anställning alltid ska föregås av en behovsanalys. Rutinen upplevs som onödig och i vissa fall vara ett hinder för rekrytering.

7.4 UPPFÖLJNING

Revisionsfråga: Har nämnden och styrelsen en tillfredsställande uppföljning och utvärdering av personalfrämjande aktiviteter?

Revisionsfråga: Har åtgärder vidtagits för att bättre kunna nyttja avgångssamtal som underlag i förbättringsarbetet?

Personalförsörjningen - inte helt tillfredsställande

Av regionens delårsbokslut per augusti 2022 framgår att måluppfyllelsen av målet om en långsiktig personalförsörjning inte är helt tillfredsställande. Någon kommentar i övrigt om det långsiktiga kompetensförsörjningsarbetet framgår inte av delårsrapporten.

Av hälso- och sjukvårdsnämndens delårsbokslut framgår att flertalet mål för att säkra en långsiktig kompetensförsörjning har uppnåtts. Helhetsbedömningen är dock att

måluppfyllelsen inte är helt tillfredsställande. Resultatet kommenteras med att kompetensförsörjningen på lång sikt står inför mycket stora utmaningar, att man inom många personalkategorier inte når målet att besätta tjänster utifrån behov.

Styrelsen särskilda uppföljningar av personalförsörjning

- I mars mottog styrelsen en fördjupad uppföljning av arbetet med kompetensförsörjning.
- I maj mottog styrelsen en redovisning av pågående arbeten.
- I augusti gavs en information om särskild ledning för kompetensförsörjning under direktörens rapport.
- I september återredovisade regiondirektören arbetet med att ta fram en strategisk handlingsplan.
- I oktober och december har en redovisning om personalförsörjning under direktörens rapport.

Viss kritik framkommer från intervjuade politiker om att regionstyrelsen fortfarande följer upp för mycket detaljfrågor och överta den uppföljning som åligger hälso- och sjukvårdsnämnden. Man uppger att det blir otydligt vem som ansvarar för det strategiska arbetet med personalförsörjning. Enligt intervjuade politiker borde styrelsen i stället följa upp hur processen fungerar. Frågor som åligger styrelsen är att följa upp om det behövs till exempel bättre IT- stöd för att bli attraktiv som arbetsgivare, behövs förändringar av rutiner och riktlinjer, förnyade personalpolitiska åtgärder etc.

Hälso- och sjukvårdsnämndens särskilda uppföljningar

- För 2022 har nämnden i sin uppföljningsplan haft att genomföra en fördjupad uppföljning av kompetensförsörjning i mars och som skulle presenteras av HR-direktören. Detta har inte genomförts. Enligt HR- direktören missar han aldrig något möte. Orsaken till att uppföljningen inte genomfördes kan vara att punkten ställts in av någon anledning.
- En redovisning av långsikt plan för kompetensförsörjning genomfördes i april som omfattade kompetenskartläggning och åtgärder. I maj skulle regiondirektören återkomma med en kompetensanalys. Någon analys har vi dock inte kunnat ta del av.
- I september, under hälso- och sjukvårdsdirektörens rapport, har en redovisning skett om bemanning, handlingsplan den särskilda ledningen för kompetensförsörjning.

Uppföljning av om vidtagna åtgärder gett effekt

Vid den föregående granskningen noterades att det saknades uppföljning av om åtgärder för att främja personalförsörjning gett avsedd effekt. I den långsiktiga planen för kompetensförsörjning framgår att kompetensförsörjningsaktiviteter ska analyseras och utvärderas och att det kan ske genom personalbokslut (4).

På frågan om det sker någon uppföljning av effekten av vidtagna åtgärder, svarar HR- direktören att det inte sker någon regelmässig sådan uppföljning. Dock har det gjorts en uppföljning av rekryteringsbonusen. Rekryteringsbonusen var ett politiskt uppdrag och det fanns inget uttalat mål om vad den skulle ge för resultat. Utifrån detta är det därför inte möjligt att uttala sig om bonusen gett effekt eller inte, enligt HR- direktören. Det

uppföljningen visar är att det inte är möjligt att dra slutsatsen om rekryteringarna skulle kunna genomföras utan bonus, enligt HR- direktören.

Personalbokslutet har inte tagits fram sedan 2017

Enligt långsiktig plan för regionens kompetensförsörjning (4) omnämns personalbokslutet som en del i återredovisningen av arbetet med kompetensförsörjning. Något personalbokslut har dock inte tagits fram under nuvarande HR- direktörens tid.

På frågan om styrelsen och nämnder får samma information som personalbokslutet gav, svarar HR- direktören att informationen följer kraven på vad som ska finnas i delårsrapport och årsredovisning, vilket inte är samma som vad som ingår i ett personalbokslut. Dock poängterar han att styrelsen får information kontinuerligt, men den ges inte samlat vid ett och samma tillfälle i ett personalbokslut.

Behov av att förfina verksamhetsuppföljningarna

Intervjuade linjechefer inom område Kirurgi efterfrågar möjligheter att kunna förfina uppföljningarna. Verksamhetschefen saknar möjlighet att kunna följa upp ekonomi, sjukskrivningar med mera. på enhetsnivå. För närvarande redovisas dessa uppgifter i klump för hela området vilket är en brist när det gäller att följa upp och utvärdera hur framgångsrik arbetet varit på enhetsnivå.

Fortsatta brister i genomförande av avgångssamtal

Avgångssamtal kan fortfarande inte nyttjas som underlag i arbetet med personalförsörjning. Det är fortfarande för få samtal som genomförs för att det ska kunna utgöra underlag för att dra några slutsatser när det gäller avgångsorsaker. För att kunna ringa in avgångsorsakerna har en förstudie genomförts om att skicka en enkät till de som slutat, samt till chefer som avslutat sitt förordnande.

Bedömning

- Vi bedömer att regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden delvis har en tillfredsställande uppföljning av personalförsörjningsarbetet. Både styrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden har mätbara mål som följs upp i tertial och årsbokslut. Vi saknar dock fortfarande en uppföljning och analys av vilken effekt personalförsörjningsfrämjande åtgärder har haft. Ett systematiskt arbetssätt förutsätter att det går att följa upp och utvärdera vidtagna åtgärder för att kunna planera det fortsatta arbetet.
- Vi rekommenderar en översyn av formerna för uppföljning av arbetet med personalförsörjning. Vi anser inte att delårsrapporter och årsredovisningen ger en tillräcklig uppföljning och analys av arbetet med personalförsörjning. En form för fördjupad uppföljning och analys skulle kunna vara återförande av ett personalbokslut.
- Reglementet för regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden har under 2022 reviderats bland annat för att tydliggöra ansvaret gällande personalfrågor. Uppfattning kvarstår fortfarande att det finns en otydlighet om vad som regionstyrelsen respektive hälso- och sjukvårdsnämnden ska följa upp när det gäller personalfrågor och personalförsörjning. Det handlar om att regionstyrelsen fortfarande följer upp frågor som ligger inom hälso- och sjukvårdsnämndens ansvarsområde. Vi rekommenderar därför ett fortsatt arbete med att tydliggöra ansvarsfrågan.
- Vi bedömer att inte tillräckliga åtgärder har vidtagits för att nyttja avgångssamtal som underlag i förbättringsarbetet. Vi ser dock positivt på initiativet om enkätundersökning för att ringa in avgångsorsaker.

Rekommendationer

- Vi rekommenderar att möjliggöra verksamhetsuppföljningar på enhetsnivå för att förbättra det systematiska förbättringsarbetet på enhetsnivå.

7.5 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Granskningens syfte har varit att ta reda på om åtgärder vidtagits eller påbörjats utifrån resultatet av granskning av personalförsörjning som genomfördes 2021.

Vår sammanfattande bedömning är att regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden delvis har vidtagit eller påbörjat genomförande av åtgärder som ett resultat av granskningen från 2021.

Vi rekommenderar regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden att:

- Säkerställa att det genomförs en kompetensanalys.
- Säkerställa att det sker en uppföljning och analys av personalfrämjande åtgärder.
- Genomföra en uppdatering av den långsiktiga planen för region Jämtland Härjedalens kompetensförsörjning.
- En översyn sker av rutinen att en anställning alltid ska föregås av en behovsanalys. Rutinen upplevs som onödig och i vissa fall vara ett hinder för rekrytering.
- En översyn av formerna för uppföljning av arbetet med personalförsörjning. Vi anser inte att förvaltningsberättelsen i delårsrapporter och årsredovisningen ger en tillräcklig uppföljning och analys av arbetet med personalförsörjning. En form för fördjupad uppföljning och analys skulle kunna vara återförande av ett personalbokslut.
- Möjliggöra verksamhetsuppföljningar på enhetsnivå för att förbättra det systematiska förbättringsarbetet på enhetsnivå

7.5.1 Svar på revisionsfrågorna

Revisionsfråga	Svar	Kommentar
Finns aktuell kompetensanalys?	Nej	Finns dock med i planeringen.
Finns tillfredsställande styrning i form av mål, övergripande plan och strategi?	Delvis	Avsaknad av aktuell kompetensanalys är dock en brist.
Finns aktuell processbeskrivning för genomförande av personalförsörjningsarbetet i form av aktuella rutiner och riktlinjer?	Delvis	Ingen uppdatering av processbeskrivningen har skett under 2022. Rutiner och riktlinjer för rekryteringsarbetet är ändamålsenliga.
Har åtgärder vidgats för att bättre harmonisera ansvar och mandat för linjechefer när det gäller rekryteringsarbetet?	Delvis	Inga åtgärder har i princip ändrats, men i praktiken är upplevelsen att mandatet har ökat.
Har en översyn genomförts för hur det administrativa arbetet som följer av rekryteringar ska fördelas mellan linjeorganisation och personalavdelningen?	Nej	Dock finns planer på en digitalisering av arbetet som hör samman med rekryteringar som syftar till att underlätta arbetet.
Har åtgärder vidtagits för att bättre kunna nyttja avgångssamtal som underlag i förbättringsarbetet?	Delvis	Planer på en enkätundersökning för att ringa in avgångsorsaker planeras.
Har nämnden och styrelsen en tillfredsställande uppföljning och utvärdering av personalfrämjande aktiviteter?	Delvis	Saknar rutinmässig uppföljning och analys av åtgärder.

8 KVALITETSSÄKRING

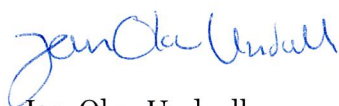
Berörda uppgiftslämnare och verksamhetsansvariga har (har givits möjlighet att) faktagranskat lämnade uppgifter som finns med i revisionsrapporten.

Projektledare svarar för kvalitetssäkring gentemot uppgiftslämnare och av de insamlade uppgifter som används i analysen. Projektledaren har det primära ansvaret för att den analys och de bedömningar och förslag som förs fram är tillräckligt underbyggda.

Ansvarig för kvalitetssäkring har det övergripande ansvaret för att kontrollera om granskningen har en tillräcklig yrkesmässig och metodisk kvalitet samt att det finns en överensstämmelse mellan revisionsfrågorna/kontrollmålen, metoder, fakta, slutsatser/bedömningar och framförda förslag.

9 UNDERTECKNANDE

Projektledare:



Jan-Olov Undvall
Certifierad kommunal revisor

Kvalitetssäkring:



Leif Gabrielsson
Revisionsdirektör

10 REFERENSER

1. **Region Jämtland Härjedalen.** Revisionsrapport - Granskning av personalförsörjning. 2021. Dnr: Rev/6/2021.
2. —. Långsiktig plan för personal- och kompetensförsörjning inom hälso- och sjukvården. 2022. HSN/1574/2021.
3. —. Kompetensanalys från 2017. Reg. nr i Centuri: 37922-2.
4. —. Långsiktig plan för region Jämtland Härjedalens kompetensförsörjning. 2020. Reg. nr Centuri: 21469-2.
5. —. Protokoll regionfullmäktige § 69 . 2019.