



# Slutredovisning av uppdrag Strategisk handlingsplan för kompetensförsörjning (RS/351/2022)

## Sammanfattning

Slutredovisningen baseras på arbete som skett inom ramen för särskild ledning kompetensförsörjning 2022-2023 och som efter avslut förvaltas vidare via regionens HR-avdelning i syfte att samverka kring kompetensförsörjningsutmaningar i enlighet med för området beslutade styrdokument samt påbörjat och föreslaget arbete.

Anders Bylander  
Anders.bylander@regionjh.se

2023-05-12

HR-avdelningen  
Anders Bylander  
Tfn: 063-14 66 11  
E-post: anders.bylander@regionjh.se

Bakgrund .....	2
Inrättande av särskild ledning kompetensförsörjning .....	2
Uppdrag och omfattning, särskild ledning kompetensförsörjning .....	3
Redovisning av delområdenas arbete .....	4
Av styrgruppen beslutade åtgärder .....	4
Behålla .....	4
Rekrytera .....	4
Utveckla .....	4
Delområdenas slutrapportering av pågående arbete .....	5
Rätt använd kompetens .....	5
Löner och förmåner .....	5
Chef och ledarskap .....	5
Teknisk utveckling .....	6
Tillfälliga resursförstärkningar och långsiktig bemanning .....	7
Arbetsmiljö .....	7
Andra befintliga grupper och pågående arbete .....	8
Utbildning .....	8
Co-working och regionala arbetshubbar .....	9
Fackliga medarbetarnas inspel .....	9
Kompetensförsörjningsarbetet efter särskild lednings avvecklande .....	9

## Bakgrund

Regionstyrelsen beslutade vid sammanträde i maj 2022, § 81, efter rapport om pågående utvecklingsarbete avseende personalförsörjning (RS/719/2021), att;

1. Redovisning av utvecklingsarbete avseende personalförsörjning godkänns.
2. Regiondirektören får i uppdrag att utarbeta en strategisk handlingsplan med konkreta åtgärder för att attrahera och behålla kompetenta och engagerande medarbetare för att klara kompetensförsörjningen på kort och lång sikt. Personalen ska göras delaktig i arbetet att ta fram ytterligare åtgärder.

Vid Regionstyrelsens sammanträde i september 2022 redovisades Regiondirektörens vidtagna åtgärder utifrån uppdraget i maj 2022. Delrapportering gjordes även till regionstyrelsen i januari 2023.

Nationella rapporter från Sveriges kommuner och Regioner påvisar ökade behov på samhällets välfärdstjänster under kommande år samtidigt som förutsättningarna att kompetensförsörja verksamheterna minskar. Problematiken är nationell och rör hela arbetsmarknaden, vilket återspeglar sig lokalt genom svårigheter att bemanna allt fler befattningar inom regionens verksamheter. Erfarenheterna från sommaren 2022 visade tydliga svårigheter att bemanna verksamheten i kombination med den sjukfrånvaro som uppstod bland personalen under coronapandemin, varför särskilt fokus på kompetensförsörjningsarbetet på både kort och lång sikt behövde lyftas och samordnas.

## Inrättande av särskild ledning kompetensförsörjning

Utifrån regionstyrelsens fattade beslut tog regiondirektören initiativ till att tillsätta en särskild ledning med uppdrag att skapa förutsättningar för en fungerande kompetensförsörjning i Region Jämtland Härjedalen, både vid tillfälliga behov och på längre sikt. Den särskilda ledningen, förkortad SLK, har bland annat haft i uppdrag att utifrån regionstyrelsens beslut om en handlingsplan hålla ihop arbetet med de åtgärder som redan funnits i befintliga planer samt komplettera med nya aktiviteter och initiativ.

Den särskilda ledningen har gjort ett arbete med att kartlägga beslut och planer som redan finns inom området och hur dessa ska hanteras framgent. Region Jämtland Härjedalen har exempelvis Långsiktig plan för Region Jämtland Härjedalens kompetensförsörjning (2020) som redovisar övergripande rutiner för arbetet med kompetensförsörjningen. Regionen har även Kompetenskartläggning 2022–2035 (2022). Inom ramen för dessa styrande dokument upprättas regelbundet Regionens plan för kompetensförsörjning, vilken just nu gäller för 2022–2023 och innehåller konkreta åtgärder för att bidra till regionens kompetensförsörjning. Den särskilda ledningen anser att det är viktigt att nya åtgärder kopplas ihop med de som redan finns i befintliga planer för att på ett bra sätt inkludera detta arbete i ordinarie planerings- och uppföljningsprocess.

Utifrån att det inte bedöms vara möjligt att bemanna oss ur kompetensförsörjningsproblematiken finns behov av att möta utmaningarna genom nya metoder. På kort sikt är det fortsatt viktigt för Region Jämtland Härjedalen att konkurrera om arbetskraft på den konkurrensutsatta arbetsmarknad som utvecklats och i detta arbete är det av stor vikt att utveckla regionen som en attraktiv arbetsgivare. På både kort och lång sikt behöver regionen däremot i högre grad möta kompetensförsörjningsutmaningen genom utveckling av verksamhet och arbetssätt för ökad effektivitet och därigenom ett minskat

behov av personal. I det fortsatta arbetet är det nödvändigt att konkreta åtgärder, utöver de som redan finns i planer såväl identifieras som utreds, beslutas samt indelas på både kort och lång sikt.

## Uppdrag och omfattning, särskild ledning kompetensförsörjning

Den särskilda ledningen har organiserats i ett antal prioriterade fokusområden som antas särskilt kunna bidra till ett framgångsrikt kompetensförsörjningsarbete. Dessa områden har var och ett bemannats med en ansvarig ledare liksom med specialistkompetens inom respektive område och representation från verksamhet. Arbetsgrupperna har rapporterat in till styrgruppen för övergripande beslut.

Ursprungliga arbetsgrupper var:

- Rätt använd kompetens
- Löner och förmåner
- Chef och ledarskap
- Teknisk utveckling
- Arbetsmiljö
- Tillfälliga resursförstärkningar
- Övrigt samt kartläggning andra pågående insatser/tagna beslut

Under arbetet gång tillkom två ytterligare arbetsgrupper; Utbildning samt Co Working och regionala arbetshubbar.

Arbetsmiljö som område omarbetades ganska snabbt och kom därefter att finnas med löpande i alla delområden. Föreslagna åtgärder har därmed beaktats ur arbetsmiljöperspektiv oavsett arbetsgrupp.

Samverkan som delområde har av styrgruppen under arbetets gång beslutats överföras till ordinarie samverkansforumet Regionkommittén. Detta har gjorts på arbetstagarorganisationernas initiativ, dels i syfte att primärt samverka inom befintlig mötesstruktur, dels för att värna om den tid som arbetstagarorganisationerna har till förfogande för sina uppdrag som helhet. Inför denna slutredovisning har fackliga organisationer getts möjlighet till inspel gällande vidare arbete. Fackliga organisationer har även fått presenterat det förslag till vidare organisation som HR arbetat fram.

Tidsmässigt beslutades den särskilda ledningen vara verksam under tidsperioden september 2022 till 6 april 2023, vilket senare förlängdes till slutdatum 30 juni 2023. Initialt fick den särskilda ledningen följande huvudsakliga uppdrag:

- Kartlägga vilka beslut, planer och uppdrag som finns kopplade till kompetensförsörjningen.
- Hålla ihop redan pågående arbete samt komplettera med ytterligare åtgärder för att skapa förutsättningar för en fungerande kompetensförsörjning. Arbetet måste vara levande och innehålla både kortsiktiga och långsiktiga åtgärder.
- Löpande prioritera bland föreslagna åtgärder. Åtgärder där det kan säkerställas att det blir en effekt ska ha högst prioritet.
- Ta fram struktur för lägesbild och projektets effekt. Utvärdering blir väldigt viktigt och det bör tas fram en plan för hur effekten ska mätas.

Hur förvaltningen av den särskilda ledningens påbörjade arbete efter det att uppdraget upphör 30 juni 2023 ska hanteras och planeras, redovisas längre fram i rapporten.

## Redovisning av delområdenas arbete

### Av styrgruppen beslutade åtgärder

Nedan summeras beslutade åtgärder uppdelade på områdena Behålla, Rekrytera och Utveckla men där vissa insatser tangerar flera av områdena. Vissa av punkterna har beslutats i andra instanser men också hanterats inom ramen för den särskilda ledningen.

#### Behålla

- Karriärmodeller, fortsatt arbete
- Forskningsmöjligheter för sjuksköterskor
- Generösare utbildningsförmåner vid vidareutbildningar
- Enkät till deltidsarbetande om utökad sysselsättningsgrad
- Regler för distansarbete, revidering
- Pilotprojekt kontorslösningar
- Enkät till äldre medarbetare
- Chefers förutsättningar, stärkt arbete

#### Rekrytera

- Förlängning av tillfälliga resursförstärkningar inom vårdnära service
- Chefer i kliniskt arbete, utredning
- Se över samordningsbehov BT-läkare
- Övernattningsmöjlighet pendlare vårdpersonal, utreda
- Enkät om tillfälliga förflyttningar vid tillfälliga arbetsanhopningar
- Utreda ytterligare förmåner (tex fria bussresor, sjukvård, måltider, mm)
- Förmånsportal, införande
- Säkerställa hub-möjlighet i alla länets kommuner

#### Utveckla

- 10 extra tjänster inom vårdnära service
- Nattransportörer via regionservice inom vissa områden i slutenvården
- Tillitsbaserad styrning och ledning
- Beslutsprocess regionservice tjänster
- Översyn Cosmic förvaltningsorganisation
- Ökad kapacitet, drift och användarstöd, basutbud IT
- Ökad takt i automatisering och robotisering
- RAK (rätt använd kompetens)
- Fler e-besök inom hälso- och sjukvården

## Delområdenas slutrapportering av pågående arbete

### Rätt använd kompetens

#### Vad är gjort?

- Dialog med HR mfl angående rekrytering av undersköterskor sett till utbildningsplatser, attraktivitet, mm.
- Utökad antal platser vid vårdnära service (VNS); stöttat införandet samt utvärderat
- Planerat genombrottsarbetet
  - Samarbete med Qulturum i Jönköping angående metod och verktyg
  - Utbildning till coacher genom Qulturum
  - SKRs IT-stöd i genombrottsmetodiken

#### Vad pågår?

- Genombrottsarbeten med 8 team. Alla jobbar med gränsöverskridande processer. Fokus är RAK, teamarbete och Nära vård (personcentrering). Förbättringsarbetet sker under ca 1 år, men återkommande seminarier
- Ny utvärdering av utökad VNS inför nytt beslut

#### Vad finns planerat?

- Fortsatt arbete med genombrott.
- Avvaktar beslut om eventuellt fortsatt utökad VNS

### Löner och förmåner

#### Vad är gjort?

- Ledighetsförmåner i samband med utbildning, reviderade
- Påslag på grundlön eller ny lön i struktur vid vissa utbildningar
- Förmånsportal upphandlad
- Förmånsportalen implementerad och i drift
- Utvärdering av befintligt arbetstidsavtal

#### Vad pågår?

- Utreda förutsättningar kring fri frukost/lunch, frukt, sjukvård, resa på arbetstid, mm
- Möjlighet till rabatt vid resor med kollektivtrafik undersöks via Förmånsportalen

#### Vad finns planerat?

- Utreda om det går att lösa enkelt boende för övernattning för enstaka nätter för sjuksköterskor, på eller i nära anslutning till sjukhuset.

## Chef och ledarskap

### Vad är gjort?

- Presentation av förslag till plan för införandet/implementeringen av tillitsbaserad styrning för Regionledningen
- Enkät framtagen som underlag till skyddsronde för chefers arbetsmiljö
- Chefsutbildning via E-learning

### Vad pågår?

- Skyddsronde för chefers arbetsmiljö
- Arbete med chefers förutsättningar med fokus på att frigöra tid för våra chefer genom att bland annat se över rapporteringsstruktur och mötesomfattning och struktur.
- Risk- och konsekvensanalys - chefers kliniska arbete

### Vad finns planerat?

- Upphandling extern utbildning av UL (Utvecklande ledarskap)

## Teknisk utveckling

### Vad är gjort?

- Allmän information om pågående förbättringar av IT-infrastrukturen i syfte att resursoptimera och underlätta nya arbetssätt
- Införande av molntjänst för regionen (COS) för att möjliggöra en digital optikerremiss samt uppföljning ambulans.

### Vad pågår?

- Integrationer av MT-system och Cosmic
  - Mediaarkivet RIALTO behöver få full funktionalitet
  - Multimedia toolkit med arbetslista i MT utrustningar. Arbetslista från Cosmic in i utrustningar t ex ultraljud, UKG motsv.
  - Automatiserat PDF flöde från HC in i journalsystemet.
- Utvecklade av DIGI-ronder, digitala skyddsronder i Stratsys
- Förslag till KTC att utöka med mer filmat utbildningsmaterial
- Breddinförande av E-besök i syfte att frigöra tid
- Breddinförande av Taligenkänning i syfte att frigöra tid och effektivisera och säkra journalföringen
- Breddinförande av webbtidbok i syfte att frigöra tid

### Vad finns planerat?

- Förslag till styrgruppen att utreda Cosmic Förvaltning gällande både central förvaltning samt resurser i verksamheten
- Ge förslag till styrgruppen om utökad användning av digitala skyddsronder samt behov av att komplettera skyddsronderna med praktisk genomgång av arbetsplatsernas IT-verktyg.
- Utveckla Insidan under fliken digitalisering; förslaget är att sätta samman en grupp som inkluderar representanter från olika delar av organisationen för att öka

attraktionskraften som arbetsgivare och öka förståelsen för medarbetarna kring de insatser som redan sker inom regionen.

- Inrättande av funktion MT-Strateg
- Utrullning bild-app CIMA i mobiltelefon

## Tillfälliga resursförstärkningar och långsiktig bemanning

### Vad är gjort?

- Framtagande av en genomförandeplan och förslag på inriktning.
- Med tanke på långsiktig kompetensförsörjning har enkäter och semistrukturerade intervjuer genomförts för att kartlägga medarbetares benägenhet till frivillig förflyttning vid arbetsanhopningar (tex för administrativ personal med och utan vårdbakgrund), samt blivande pensionärers tankar kring att skjuta på sin pensionsavgång en tid. Även enkät till deltidsarbetande medarbetare om förutsättningar och intresse för ökad sysselsättningsgrad har gjorts.
- Följande har identifierats som viktigt att ha beaktande i arbetet:
  - Nationell strategi för hållbar regional utveckling i hela landet 2021–2030 (regeringen.se)
  - Arbetskraftsbarometern (scb.se)
  - Regionplan och budget 2022-2024 i vilken strategi för våra medarbetare återfinns
  - Regionens handlingsplan för kompetensförsörjning
  - Regionens kompetenskartläggning 2022-2035
  - Regional handlingsplan för ökad patientsäkerhet
  - Agenda 2030

### Vad pågår?

- Fortsatta analyser av resultatet från genomförda enkäter och fördjupade intervjuer.

### Vad finns planerat?

- Förslag om initiativ till utökad länsgemensam samverkan i kompetensförsörjningsfrågor har lämnats till styrgruppen.

## Arbetsmiljö

### Vad är gjort?

- Beslut togs om att gruppen inte skulle vara en egen grupp utan att arbetsmiljö skulle ingå i de andra grupperna som en del.

### Vad pågår?

- Organisera för återhämtning
  - Workshop inom HS (ledningsgrupper/chefer)
- Utvärdering av Arbetstidsavtal (tillsammans med Löner o Förmåner)

### Vad finns planerat?

- Strukturerad inskolning inkl. utvärdering (i gruppen för Utbildning)



- Digital arbetsmiljö (i gruppen Teknisk utveckling)
- Förankrad bemanningsnorm/prioriteringsordningar

## Andra befintliga grupper och pågående arbete

### Vad är gjort?

- Kartlagt tidigare beslut för att se vad som genomförts och om möjligt se effekter av dessa beslut
- Beslut om att fortsätta med införandet av karriärmodeller
- Rekryteringsbonusen är förlängd tom hela 2023

### Vad pågår?

- Utökat medverkande vid nationella mässor genomförs med stor medverkan från verksamheterna
- TLO-medel, möjlighet att finansiera kompetensutveckling hos våra medarbetare
- Studiebesöken för skolelever är återupptagna och utvecklade
- Nytt rekryteringskoncept framtaget tillsammans med kommunikation, HR och Make Your Mark (extern part)
- Gemensamma insatser med Östersunds kommun, främst gällande undersköterskerekrytering och information till elever

### Vad finns planerat?

- Kontakt med tidigare medarbetare för en djupare undersökning för att fånga bilden av oss som attraktiv arbetsgivare

## Utbildning

### Vad är gjort?

- Kartlagt och inventerat regionens förutsättningar för mottagande och utbildande av studenter, elever samt medarbetare under författningsreglerade utbildningar.

### Vad pågår?

- Implementering av ny organisation för mottagande av studenter under verksamhetsförlagd utbildning (VFU) samt elever under arbetsplatsförlagt lärande (APL). Initialt fokuseras jobbet mot organisationen runt sjuksköterskestudenter och undersköterskor men kommer i förlängningen omfatta samtliga student- och elevgrupper.
- Implementering av utbildningsorganisation av nya författningen gällande ST- och BT-läkare. Parallellt startar en utredning om hur regionen övergripande ska jobba med rekrytering och fortbildning av läkare under författningsreglerade utbildningar.
- Uppbyggnad av digitala utbildningsplattformar för studenter och medarbetare under författningsreglerade utbildning

- Öka möjligheterna och incitamenten för regionens medarbetare att genomgå utbildning i klinisk handledning. Detta planeras ske genom uppdragsutbildningen samt fördjupat samarbete med utbildningsanordnare. De senare gäller främst Umeå universitet och Mittuniversitet.
- Skapa organisation, rutiner samt ekonomiska förutsättningar för att öka antalet medarbetare med förenade anställningar samt adjungeringar.

#### Vad finns planerat?

- Uppbyggnad av Kliniska utbildningsmottagningar (KUM) i primärvården samt Kliniska utbildningsavdelningar i slutenvården. I primärvården kommer verksamheten med KUM starta HT-23.

### Co-working och regionala arbetshubbar

#### Vad är gjort?

- Gruppen har haft regelbundna möten och avhandlat frågor kopplade till co working, arbetshubbar, regelverk för distansarbete för regionens medarbetare, hållbarhetsaspekt i, liksom ekonomisk modell och digitala gränssnitt för, hantering och lokaloptimeringsfrågor. Ledaren av arbetsgruppen har även arbetat med frågor kopplade till regionens del i Samverket myndighetshub.

#### Vad pågår?

- Konkretisering av tre föreslagna insatsområden;
  - revidering av regelverk för distansarbete,
  - lokalutveckling & ekonomi samt
  - Co-working/Hubbar & nytänk/pilot.
- Sammanställning av lämpliga vägval och förslag till pilotprojekt.

#### Vad finns planerat?

- Att lyfta revideringen av regelverket för distans- och platsberoende arbete till regiondirektörens ledningsgrupp. Revideringen utgörs framför allt av komplement avseende hantering av arbete som helt igenom bedrivs på distans, liksom utförligare praktiska råd gällande ledarskap och arbetsmiljö.
- Gällande lokalutveckling & ekonomi samt Co-working/Hubbar & nytänk/pilot föreslås dessa just genomföras som pilotverksamhet efter det att SLK avvecklas, under förutsättning att separat beslut fattas.

### Fackliga medarbetarnas inspel

Diverse förslag inom områdena anställningsvillkor, förmåner och arbetstider har inkommit från fackliga representanter inför slutredovisning. Dessa kommer att hanteras vidare via HR i samverkan med fackliga företrädare.

## Kompetensförsörjningsarbetet efter särskild lednings avvecklande

Resultat från den särskilda ledningen för kompetensförsörjning utgörs både av utvecklingen av enskilda sakfrågor och av under vilka förutsättningar utvecklingsarbetet genomförts. När det gäller förutsättningarna har arbetsformen genom den särskilda ledningen bidragit till ett stärkt helhetsperspektiv gällande kompetensförsörjningsutmaningen. Kärn- och stödverksamheterna såväl som regionledningen har genom ledningsformen etablerat ett samarbete som bidragit till ett högre tempo vid analys av redan pågående utvecklingsarbete, vid värdering av nya förslag, samt vid beslut om nya aktiviteter att genomföra.

Regiondirektören beslutade under våren 2023 att låta förvaltningen och vidare arbete med kompetensförsörjningsfrågorna inom ramen för vad som till och med juni 2023 ingår i den särskilda ledningen, övergå till HR-avdelningen från och med juli 2023. Som region Jämtland Härjedalens revisorer också påtalat i sin granskning kopplad till personalförsörjning behöver regionstyrelsen 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, vilket vidare arbete genom HR:s försorg möjliggör.

Arbetet planeras till att i HR:s regi bedrivs dels genom fortsatt samordning av påbörjat arbete inom ramen för den särskilda ledningen, dels vidareutveckling med tonvikt på verksamhetsutvecklingsfrågor, liksom förvaltning i enlighet med HR:s ordinarie processansvar. Eftersom vi inte kommer att kunna bemanna oss ur kompetensförsörjningsutmaningarna utan parallellt med att göra vad vi kan kopplat till bemanning också behöver arbeta vidare med andra åtgärder för att minska behovet av personal genom exempelvis verksamhetsutveckling, vilket kräver ett fortsatt brett samarbete inom regionens stöd- och kärnverksamheter.

Förvaltningen av arbetet som initierats genom regionstyrelsens beslut från mars 2022 och som omsatts via regiondirektörens beslut om särskild ledning kompetensförsörjning (SLK), planeras till att förvaltas vidare under HR:s försorg enligt följande:

- **Kompetensförsörjningsråd;** ett på sista vilande forum som nu återupptas och som under ledning av HR-direktör sammankallar verksamheter och stödfunktioner i syfte att följa dels det arbete som tidigare samordnats via SLK, dels nya samarbeten gällande såväl verksamhetsutveckling som bemanningsåtgärder för att möta kompetensförsörjningsutmaningarna. Då rådet i sig saknar beslutsmandat krävs dock att beslutsärenden lyfts vidare till regiondirektörens ledningsgrupp. Representation i rådet föreslås vara tidigare medlemmar i SLK styrgrupp samt representant/-er för verksamhetsutveckling, IT och fastighet.
- **Fortsatta revideringar av styrdokument;** handlingsplaner och strategier inom och med bäring på kompetensförsörjningen.
- **Kompetensförsörjningsanalyser;** HR avser tillskansa sig metodik, möjlighet till processledning och stödsystem kopplat till att i samarbete med verksamheterna arbeta fram kompetensförsörjningsplaner. Detta är ett brett och komplext arbete men som kan synliggöra kompetensbehov per verksamhet baserat på såväl personalgenomströmning och pensionsavgångar som verksamhetsutveckling, omvärldsbevakning, 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 förändringarna i arbete och bemanning ligger gentemot idag. Genom analys av hur verksamheters arbeten kommer att utvecklas kan planer konkretiseras kring kompetensbehov sett till bemanning och kompetensutveckling, vilket gör att insatser därefter kan bli mer träffsäkra. Samverkan mellan HR, verksamhet och stödfunktioner är en förutsättning för att kunna omfamna komplexiteten men också nödvändigheten i detta.

- **Övrigt förekommande arbete inom ramen för HR:s processansvar;** frågor gällande löne- och avtalsfrågor, arbetsvillkor, arbetsmiljö och hälsa, ledar- och medarbetarskapsfrågor, med mera.

I tjänsten  
Mikael Ferm  
Stabschef

Krister Eriksson  
HR-direktör