

Hans Strandlund

Till
Regionstyrelsen

Temagranskning personalförsörjning: delrapport 2, personal- och kompetensförsörjning

Revisorerna har utifrån sin risk- och väsentlighetsanalys funnit det relevant att under år 2017 granska regionstyrelsens arbete med personalförsörjning.

Granskningen omfattar tre delar, sjukfrånvaro, personal- och kompetensförsörjning samt chefsförsörjning, vilka presenteras i tre delrapporter. Syftet med denna andra delrapport är att besvara frågan om regionstyrelsens arbete med personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenligt.

Efter genomförd revision samt genomgång av samtliga kontrollmål gör vi den samlade bedömningen att regionstyrelsens arbete med personal- och kompetensförsörjning till viss del är ändamålsenligt.

Av rapportens bedömningar framgår bl a:

- Det sker endast till viss del en adekvat regionövergripande styrning och uppföljning vad gäller personal- och kompetensförsörjning.
- Behovs- och riskanalyser genomförs till övervägande delar på förvaltningsnivå vad gäller personal- och kompetensförsörjning men inte på regionövergripande nivå.
- Det finns till viss del strategier och handlingsplaner som är kopplade till gjorda analyser avseende personal- och kompetensförsörjning på förvaltningsnivå.
- Det finns en adekvat ansvarsfördelning mellan regionstyrelsen och verksamheterna vad gäller personal- och kompetensförsörjning men det finns brister avseende hur samverkan mellan regionstyrelsen och verksamheterna fungerar.
- I nuläget finns inte system eller strukturer för att ta del av eller sprida "best practice" avseende personal- och kompetensförsörjning.
- Det föreligger i allt väsentligt en fungerande samverkan mellan Region Västmanland och externa aktörer.
- Verksamheterna erhåller till övervägande del ett adekvat stöd från HR-funktionen i arbetet med personal och kompetensförsörjning.

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som har framkommit i granskningen rekommenderar vi regionstyrelsen:

- att ett årshjul för rapportering av personalfrågor införs som planerat i syfte att bidra till en tydligare struktur för vad som ska rapporteras när under ett verksamhetsår.
- att ett strukturerat arbete med behovs- och riskanalyser införs på regionövergripande nivå avseende personal- och kompetensförsörjning.
- att tillse att uppdraget avseende framtagandet av en övergripande strategi för personal- och kompetensförsörjning slutförs snarast möjligt.
- att chefers förutsättningar för att kunna behålla medarbetare ses över och förstärks.
- att de synpunkter som framkommit i granskningen kopplat till brister i styrkulturen analyseras närmare och, vid behov, att adekvata åtgärder vidtas för att etablera en enhetlig och gemensam styrkultur inom regionen.

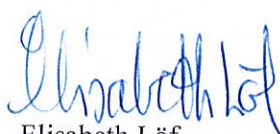
2017-11-10

Hans Strandlund

- att åtgärder vidtas för att ytterligare förbättra HR-stödet med utgångspunkt från de behov som finns i förvaltningarna bla utifrån en tillgänglighetsaspekt.
- att redovisning av arbetet med personal- och kompetensförsörjning ges utrymme i regionens budget samt årsredovisning.

Iakttagelser och bedömningar i sin helhet framgår i bifogad rapport. Revisorerna önskar svar från regionstyrelsen senast 2018-02-28.

FÖR REGIONENS REVISORER



Elisabeth Löf
Vice ordförande



Hans Petersson
Revisor

Revisionsrapport

Temagranskning personalförsörjning Delrapport 2 – Personal- och kompetensförsörjning

Region Västmanland

Carl-Gustaf Folkeson
Kerstin Svensson
Petra Ribba
Maria Strömbäck

10 november 2017

pwc

Innehåll

1.	Sammanfattning	2
1.1.	Rekommendationer.....	3
2.	Inledning	4
2.1.	Bakgrund	4
2.2.	Revisionsfråga och kontrollmål.....	4
2.3.	Avgränsning och metod.....	5
3.	Iakttagelser och bedömningar	6
3.1.	Styrning och uppföljning.....	6
3.1.1.	Iakttagelser	6
3.1.2.	Bedömning.....	7
3.2.	Behovs- och riskanalyser.....	8
3.2.1.	Iakttagelser	8
3.2.2.	Bedömning.....	9
3.3.	Strategier och handlingsplaner	9
3.3.1.	Iakttagelser	9
3.3.2.	Bedömning.....	12
3.4.	Samverkan och ansvarsfördelning mellan regionstyrelsen och verksamheterna	12
3.4.1.	Iakttagelser	12
3.4.2.	Bedömning.....	13
3.5.	Goda exempel och spridning av erfarenheter	13
3.5.1.	Iakttagelser	13
3.5.2.	Bedömning.....	14
3.6.	Samverkan mellan Region Västmanland och externa aktörer.....	14
3.6.1.	Iakttagelser	14
3.6.2.	Bedömning.....	15
3.7.	HR-funktionens stöd till verksamheterna.....	16
3.7.1.	Iakttagelser	16
3.7.2.	Bedömning.....	16
4.	Sammanfattande bedömning samt rekommendationer	17
4.1.	Bedömning	17
4.2.	Rekommendationer.....	18

1. Sammanfattning

Revisorerna har utifrån sin risk- och väsentlighetsanalys funnit det relevant att under år 2017 granska regionstyrelsens arbete med personalförsörjning. Granskningen omfattar tre delar, sjukfrånvaro, personal- och kompetensförsörjning samt chefsförsörjning, vilka presenteras i tre delrapporter. Denna andra delrapport avser granskningen av arbetet med personal- och kompetensförsörjning.

Syftet med denna delrapport om personal- och kompetensförsörjning är att besvara frågan om regionstyrelsens arbete med personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenligt.

Efter genomförd revision samt genomgång av samtliga kontrollmål gör vi den samlade bedömningen att regionstyrelsens arbete med personal- och kompetensförsörjning till viss del är ändamålsenligt.

Denna bedömning gör vi utifrån följande ställningstaganden:

Kontrollmål	Kommentar
Sker en adekvat regionövergripande styrning och uppföljning vad gäller personal- och kompetensförsörjning?	Till viss del uppfyllt Det sker endast till viss del en adekvat regionövergripande styrning och uppföljning vad gäller personal- och kompetensförsörjning.
Genomförs behovs- och riskanalyser både på regionövergripande och på förvaltningsnivå vad gäller personal- och kompetensförsörjning?	Delvis uppfyllt Behovs- och riskanalyser genomförs till övervägande delar på förvaltningsnivå vad gäller personal- och kompetensförsörjning men inte på regionövergripande nivå.
Finns strategier och handlingsplaner som är kopplade till gjorda analyser?	Till viss del uppfyllt Det finns till viss del strategier och handlingsplaner som är kopplade till gjorda analyser avseende personal- och kompetensförsörjning på förvaltningsnivå.
Finns det en adekvat samverkan och ansvarsfördelning mellan regionstyrelsen och verksamheterna vad gäller personal- och kompetensförsörjning?	Delvis uppfyllt Det finns en adekvat ansvarsfördelning mellan regionstyrelsen och verksamheterna vad gäller personal- och kompetensförsörjning men det finns brister avseende hur samverkan mellan regionstyrelsen och verksamheterna fungerar.

Sker ett löpande arbete med att ta del av "best practice" gällande arbetet med personal- och kompetensförsörjning samt i vilken utsträckning sprids dessa erfarenheter inom regionens olika verksamhetsområden?

Ej uppfyllt

I nuläget finns inte system eller strukturer för att ta del av eller sprida "best practice" avseende personal- och kompetensförsörjning.

Föreligger en fungerande samverkan mellan Region Västmanland och externa aktörer för att säkerställa att en ändamålsenlig personal- och kompetens tillgodoses?

Uppfyllt

Det föreligger i allt väsentligt en fungerande samverkan mellan Region Västmanland och externa aktörer.

Erhåller verksamheterna ett adekvat stöd från HR-funktionen i arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

Uppfyllt

Verksamheterna erhåller till övervägande del ett adekvat stöd från HR-funktionen i arbetet med personal och kompetensförsörjning.

1.1. Rekommendationer

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som har framkommit i granskningen rekommenderar vi regionstyrelsen:

- att ett årshjul för rapportering av personalfrågor införs som planerat i syfte att bidra till en tydligare struktur för *vad* som ska rapporteras *när* under ett verksamhetsår
- att ett strukturerat arbete med behovs- och riskanalyser införs på regionövergripande nivå avseende personal- och kompetensförsörjning.
- att tillse att uppdraget avseende framtagandet av en övergripande strategi för personal- och kompetensförsörjning slutförs snarast möjligt
- att chefers förutsättningar för att kunna behålla medarbetare ses över och förstärks
- att de synpunkter som framkommit i granskningen kopplat till brister i styrkulturen analyseras närmare och, vid behov, att adekvata åtgärder vidtas för att etablera en enhetlig och gemensam styrkultur inom regionen
- att åtgärder vidtas för att ytterligare förbättra HR-stödet med utgångspunkt från de behov som finns i förvaltningarna bla utifrån en tillgänglighetsaspekt
- att redovisning av arbetet med personal- och kompetensförsörjning ges utrymme i regionens budget samt årsredovisning

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Prognoser från SKL visar att antalet anställda inom landsting och regioner kommer att öka till knappt 250 000 år 2022, vilket innebär ett rekryteringsbehov på cirka 90 000 nya medarbetare. Personal- och kompetensförsörjningen blir således allt viktigare att hantera för att landsting och regioner ska klara sina åtaganden.

Iakttagelser från IVO:s tillsynsrapport visar på kompetens-och personalrelaterade problem inom flera områden av hälso-och sjukvården. Många verksamheter inom hälso-och sjukvården är underbemannade, ett problem som förvärras av svårigheterna att hitta rätt kompetens. Personalrelaterade problem leder till negativa konsekvenser för patienter inom flertalet av hälso-och sjukvårdens områden.

Revisorerna har utifrån sin risk- och väsentlighetsanalys funnit det relevant att under år 2017 granska regionstyrelsens arbete med personalförsörjning. Granskningen omfattar tre delar, sjukfrånvaro, personal- och kompetensförsörjning samt chefsförsörjning, vilka presenteras i tre delrapporter. Denna andra delrapport avser granskning av arbetet med personal- och kompetensförsörjning.

2.2. Revisionsfråga och kontrollmål

Granskningens övergripande syfte är att besvara frågan om regionstyrelsen säkerställer en ändamålsenlig personalförsörjning. **I denna delrapport om personal- och kompetensförsörjning är syftet att besvara frågan om regionstyrelsens arbete med personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenligt.**

Följande kontrollmål ingår i granskningen av personal- och kompetensförsörjning:

- Sker en adekvat regionövergripande styrning och uppföljning vad gäller personal- och kompetensförsörjning?
- Genomförs behovs- och riskanalyser både på regionövergripande- och på förvaltningsnivå vad gäller personal- och kompetensförsörjning?
- Finns strategier och handlingsplaner som är kopplade till gjorda analyser?
- Finns det en adekvat samverkan och ansvarsfördelning mellan regionstyrelsen och verksamheterna vad gäller personal- och kompetensförsörjning?
- Sker ett löpande arbete med att ta del av "best practice" gällande arbetet med personal- och kompetensförsörjning samt i vilken utsträckning sprids dessa erfarenheter inom regionens olika verksamhetsområden?
- Föreligger en fungerande samverkan mellan Region Västmanland och externa aktörer för att säkerställa att en ändamålsenlig personal- och kompetens tillgodoses?
- Erhåller verksamheterna ett adekvat stöd från HR-funktionen i arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

Revisionskriterier för denna granskning är:

- Regionstyrelsens reglemente
- Regionplan och budget 2017 – 2019 samt delårsrapport år 2017
- Styrdokument inom personalområdet

2.3. Avgränsning och metod

Revisionsobjekt är regionstyrelsen. Granskningen avser verksamhetsåret 2017 och är avgränsad till följande förvaltningar:

- Västmanlands sjukhus (VS)
- Primärvård, psykiatri och habiliteringsverksamhet (PPHV)
- Verksamhets- och ledningsstöd (VLS)

Intervjuer har genomförts med regionråd med ansvar för personal och kulturfrågor, regionstyrelsens andre vice ordförande, HR-personal på region- och förvaltningsnivå samt med HR-funktionen inom verksamhets- och ledningsstöd. Intervjuer har genomförts med ansvarig chef på region-, förvaltnings- och verksamhetsnivå. Urval av företrädare för verksamheterna har ägt rum i samråd med respektive förvaltningsledning. Totalt har 28 personer intervjuats i samband med granskningens genomförande.

I samband med granskningen har även en enkätundersökning genomförts. Enkäten genomfördes under perioden 2017-05-18 till 2017-08-16. Enkätundersökningen riktades till chefer i linjeorganisationen inom de tre förvaltningarna. Totalt har 120 personer besvarat enkäten vilket ger en svarsfrekvens på knappt 60 procent.

Rapporten har varit föremål för sakavstämning av de intervjuade.

3. Iakttagelser och bedömningar

I följande avsnitt redovisas de iakttagelser som har framkommit kopplat till respektive kontrollmål. Varje kontrollmål avslutas med en bedömning av kontrollmålet.

3.1. Styrning och uppföljning

Kontrollfråga: Sker en adekvat regionövergripande styrning och uppföljning vad gäller personal- och kompetensförsörjning?

3.1.1. Iakttagelser

Av de beslut som regionstyrelsen fattat och som har betydelse för personal- och kompetensförsörjning nämns i intervjuerna bland annat det beslut som togs år 2014 kring översyn av arbetsgivarpolitiken. Kortfattat innebär detta beslutet att medarbetare och chefer tillsammans med fackliga företrädare tog fram ett gemensamt förslag som sedan fastställdes av regionfullmäktige. Detta dokument utgjorde sedan grunden för en GAP – analys vilket innebär att aktuell situation ställdes mot det önskade läget inom olika områden. Av denna analys framkom bla följande:

- Organisation – *”Otydliga definitioner av styrande dokument möjliggör godtyckliga tolkningar vilket gör att jag som individ måste lägga stort fokus på att hålla koll på olika individers tolkningar vilket försvårar effektiv samverkan”*
- Chef- och ledarskap – *”Chefer med stort operativt fokus gör att de inte har tid att driva utveckling i den omfattning de skulle vilja. De avlastas då av stödfunktioner som tar fram lösningar som inte upplevs relevanta för verksamheten”*
- Kommunikation och samverkan – *”Rapportering av information som inte upplevs spegla verksamheten skapar olika tolkningar av verksamheten och bristande förtroende mellan och inom verksamheter och nivåer”*
- Medarbetarskap – *”Det är tillåtet att inte ta ansvar för verksamheten om det riskerar gå mot den egna gruppen”*
- Arbetsmiljö – *”Stora skillnader mellan förväntning och upplevelse skapar en otillfredsställande arbetsmiljö”*

Vidare kan nämnas att regionstyrelsen fattade beslut år 2015 om en strategi för förmåner och löner. Vidare har regionstyrelsen fastställt ett arbetsmiljöprogram under år 2017.

Enligt uppgift pågår arbete med att ta fram en kompetensförsörjningsstrategi. Målsättningen med detta kommande dokument är att säkerställa att det finns en övergripande strategi för långsiktiga lösningar inom området. I intervjuerna anges att det regionövergripande perspektivet behöver stärkas avseende personal- och kompetensförsörjning. I nuläget anges att det saknas en helhetssyn i dessa frågor. Förhoppningen är att den kommande kompetensförsörjningsstrategin ska bidra till att skapa denna helhetssyn och ge

politiken ett utökat stöd i det fortsatta arbetet. Enligt uppgift kommer kompetensförsörjningsstrategin senast att fastställas av RS/RF i mars/april 2018.

Enligt företrädare för regionstyrelsen erhålls löpande information från framförallt HR-direktören om aktuella frågor inom HR-området där personal- och kompetensförsörjning utgjort en del av informationen. När det gäller regionstyrelsens uppdrag till tjänstemannaorganisationen har det beslutats att den statistik som redovisas ska göras mer informativ. Vidare har de förtroendevalda begärt kompletterande statistik och analyser avseende personal- och kompetensförsörjning.

Utöver vad som nämnts ovan sker rapportering via delårsrapport och årsbokslut som bla innehåller information angående personal- och kompetensförsörjning. I delårsrapporten per 170831 redovisas de resultatmål som regionfullmäktige har antagit för år 2017. Där anges bla att Region Västmanland ska vara en attraktiv arbetsgivare och en professionell uppdragsgivare. Vidare anges att tagna program/styrdokument följs och måluppfyllelse nås enligt plan (medarbetarpolicy, arbetsmiljöprogram samt strategi för löner och förmåner).

I övrigt anges följande i delårsrapporten beträffande kompetensförsörjning: *”Arbetet med regionens kompetensförsörjning bedrivs enligt plan för att säkerställa en långsiktig och systematisk planering. Optimerad kompetensbemanning i regionens dygnet-runt-verksamhet fortsätter enligt plan. Projektet ”En väg in” för att underlätta utlandsutbildades väg till anställning inom vården är avslutat och fortsatta aktiviteter sker nu inom ramen för ordinarie arbete. Arbetet med att marknadsföra Region Västmanland i sociala medier och andra fora fortsätter.”*

Vidare kommenteras bla chefsförsörjningen samt sjukfrånvaron i delårsrapporten där en minskning skett med 0,1 procent till 7,6 procent jämfört med föregående period år 2016.

Avslutningsvis framför regionrådet att uppföljningsperspektivet behöver förstärkas ytterligare. Mot denna bakgrund har ett uppdrag getts till tjänstemannaorganisationen att upprätta en årscykel som beskriver vilka uppföljningsmoment som ska genomföras inom personalområdet.

3.1.2. Bedömning

Vi gör bedömningen att det endast till viss del sker en adekvat regionövergripande styrning och uppföljning vad gäller personal- och kompetensförsörjning. Denna bedömning gör vi mot bakgrund av att det i nuläget saknas en övergripande personal- och kompetensplanering. Samtidigt kan vi konstatera att regionstyrelsen löpande tar del av rapportering från verksamheten avseende personal- och kompetensförsörjning. Vidare noterar vi att regionstyrelsen har framfört krav på ökad omfattning på den information som lämnas kopplat till personal- och kompetensförsörjning.

Vi noterar de synpunkter som framkommit att den information som föreläggs regionstyrelse behöver förtydligas. Den uppgift som framkommit om att ett årshjul kommer att införas för rapportering av personalfrågor bedömer vi kan bidra till en tydligare struktur för *vad* som ska rapporteras *när* under ett verksamhetsår.

3.2. Behovs- och riskanalyser

Kontrollmål: Genomförs behovs- och riskanalyser både på regionövergripande- och på förvaltningsnivå vad gäller personal- och kompetensförsörjning?

3.2.1. Iakttagelser

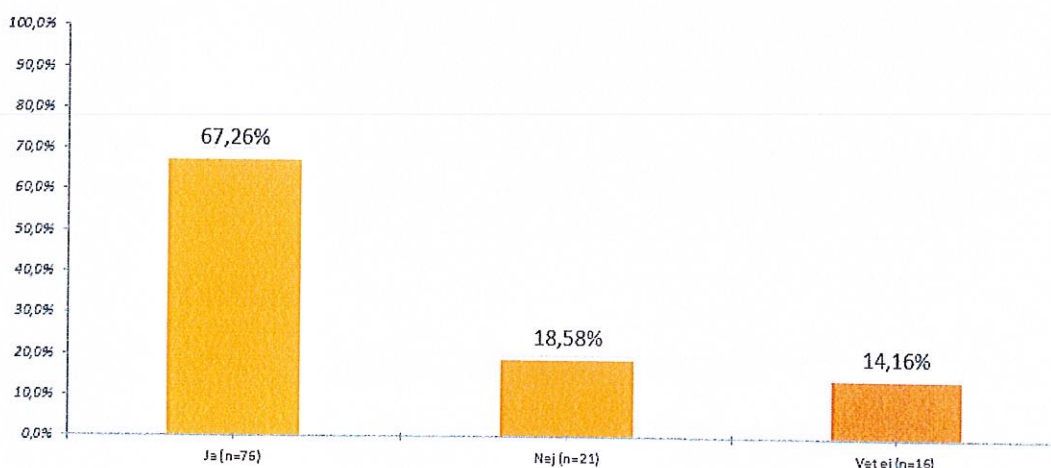
I intervjuerna med företrädare för de granskade förvaltningarna framgår att arbetet med personal- och kompetensförsörjning sker i varierande grad. Strategisk kompetensförsörjning på förvaltningsnivå innebär konkret vilken kompetens som finns hos medarbetarna i förhållande till uppdraget, vilken kompetens som behövs i samband med rekryteringar, vilken kompetens ska ersättas i samband med rekrytering vid pensionsavgångar mm. Inom bla PPHV tillämpas den sk ARUBA-modellen avseende personal- och kompetensförsörjning där begreppet ARUBA står för "Attrahera -Rekrytera -Utveckla -Behålla – Avsluta".

Ett ytterligare exempel är arbetet med optimerad kompetensbemannning vilket är regionens verktyg "för att utveckla arbetet med att rätt person med rätt kompetens kan utföra rätt uppgift vid rätt tid". Detta är en modell som bla används inom delar av VS.

På regionövergripande nivå genomförs det enligt uppgift inte i nuläget någon samlad behovs- och riskanalys avseende personal- och kompetensförsörjning. Detta kommer att ingå som en del i den kommande kompetensförsörjningsstrategin.

I den enkätundersökning som genomförts i samband med granskningen ställdes frågan om cheferna inom de granskade verksamheterna genomför behovs- och riskanalyser. Resultatet redovisas i diagrammet nedan.

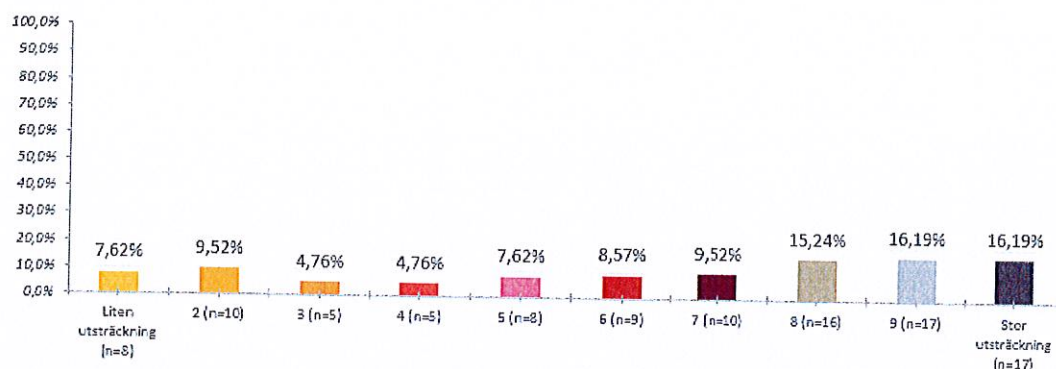
Diagram 1 – Genomförs behovs- och riskanalyser gällande personal- och kompetensförsörjning för den verksamhet som Du ansvarar för?



Av diagrammet framgår att ca 2/3 av respondenterna uppger att det genomförs behovs- och riskanalyser avseende den egna verksamhetens personal- och kompetensförsörjning. Samtidigt uppger knappt var femte respondent att det inte genomförs någon behovs- eller riskanalys. Vidare har 14 procent angett att de inte vet om det görs någon behovs- eller riskanalys.

Av nästa diagram framgår i vilken utsträckning som chefer är delaktiga i arbetet med behovs och riskanalyser.

Diagram 2 – I vilken utsträckning anser Du att Du är delaktig i arbetet med att genomföra behovs och riskanalyser?



Diagrammet visar att ca 34 procent av respondenterna (svarsalternativ 1 – 5) i liten eller till mindre de anser sig vara delaktiga i arbetet med att genomföra behovs- och riskanalyser avseende personal- och kompetensförsörjning samtidigt som 66 procent (svarsalternativ 6 – 10) uppger att de till övervägande del är delaktiga.

3.2.2. Bedömning

Vi bedömer att behovs- och riskanalyser till övervägande delar genomförs på förvaltningsnivå vad gäller personal- och kompetensförsörjning men inte på regionövergripande nivå.

Vi anser att det är angeläget att det sker ett strukturerat arbete med behovs- och riskanalyser även på regionövergripande nivå avseende personal- och kompetensförsörjning. Genom detta arbetssätt kan en bättre handlingsberedskap skapas avseende regionens kompetensförsörjning i förhållande till uppdraget.

3.3. Strategier och handlingsplaner

Kontrollmål: Finns strategier och handlingsplaner som är kopplade till gjorda analyser?

3.3.1. Iakttagelser

På regionövergripande nivå har bland annat arbetsmarknadsanalyser med bäring på bla personal- och kompetensförsörjning genomförts men det saknas i nuläget adekvata beslutsdokument kopplat till personal- och kompetensförsörjning. I sammanhanget kan noteras att regionstyrelsen för tre år sedan gav ett uppdrag med särskilt fokus på kompetensförsörjning till tjänstemannaorganisationen. Dock har detta uppdrag ännu inte utmynnat i något färdigt förslag till strategidokument. En orsak till tidsutdräkten uppges vara att det finns en upplevd tröghet mellan de organisatoriska nivåerna inom regionen som fördröjt arbetet (se vidare avsnitt 3.4.1).

Ett av de projekt som genomförts som är kopplat till att stärka regionens varumärke som arbetsgivare är Lönestrategiprojektet som togs fram under år 2016. I inledningen av dokumentet beskrivs följande: *”Landstinget Västmanlands ambition är att genom en tydlig lönepolitik stödja sin förmåga att rekrytera och behålla personal med önskvärd kompetens. För att nå målet med en tydlig lönepolitik krävs en långsiktig strategi för löner och förmåner.”*

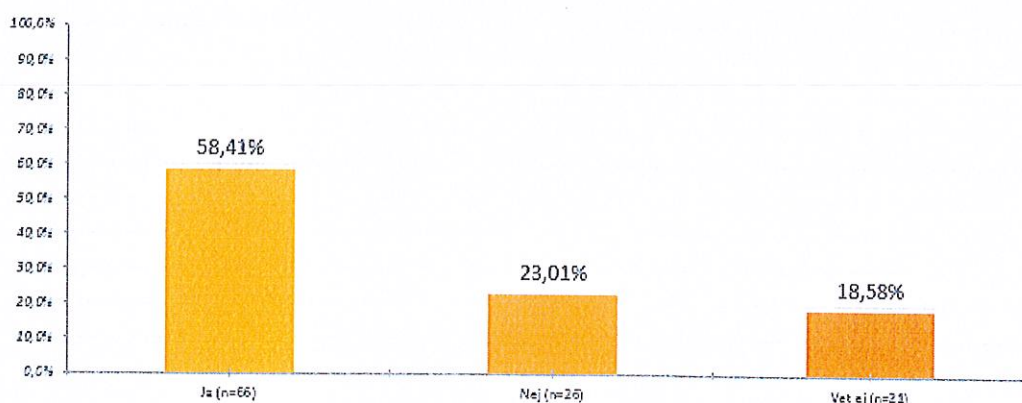
Vidare anges följande avseende lönebildningen *”... ska vara en integrerad del av landstingets verksamhetsplanering och budgetprocess samt stödja personal- och kompetensförsörjningen och motivera bra arbetsprestationer”*.

På förvaltningsnivå framför flera av de intervjuade att de saknar en övergripande analys och strategi avseende personal- och kompetensförsörjning. Trots avsaknaden av en sådan övergripande strategi genomförs en rad olika aktiviteter och handlingsplaner med bla fokus på de yrken som är svårrekryterade exempelvis läkare inom psykiatri, sjuksköterskor med specialistkompetens mfl.

Inom respektive förvaltning tas handlingsplaner fram kopplat till personal- och kompetensförsörjning. Ett exempel på dessa handlingsplaner är optimerad kompetensbemannning som tidigare nämnts som bla PPHV och VS arbetar med.

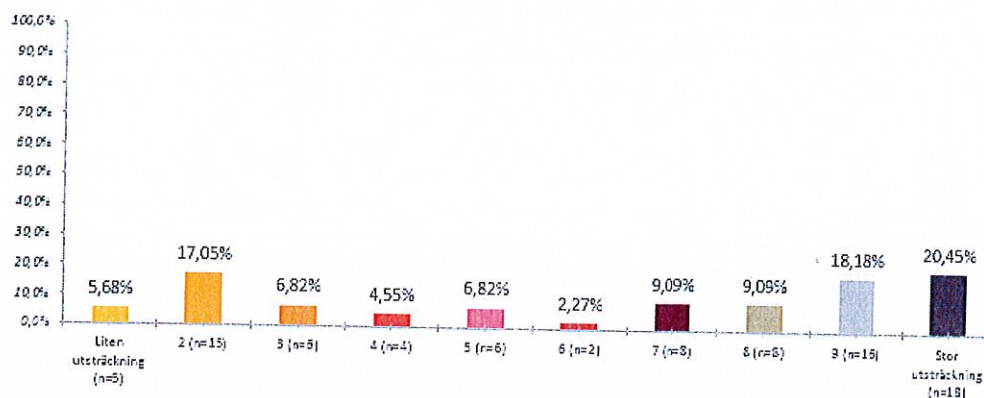
I samband med enkätundersökningen ställdes två frågor som är kopplade till i vilken utsträckning som strategier och handlingsplaner finns framtagna utifrån genomförda analyser.

Diagram 3 – Finns en strategi och handlingsplan som bygger på en utförd behovs- och riskanalys avseende personal- och kompetensbehov i Din verksamhet?



Av diagrammet framgår att drygt 58 procent av de svarande uppger att det finns en strategi för personal- och kompetensförsörjning och att denna har tagits fram med utgångspunkt från en behovs- och riskanalys. Samtidigt uppger drygt 18 procent av de svarande att de inte vet hur det förhåller sig i sakfrågan.

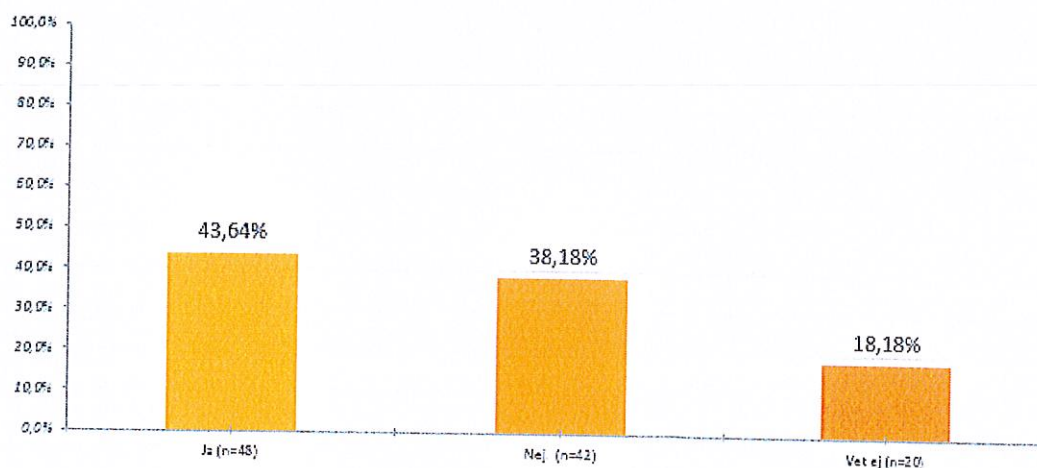
Diagram 4 – I vilken utsträckning anser Du att Du varit delaktig i utarbetande och fastställande av denna strategi och handlingsplan?



Av respondenterna uppger 41 procent (svarsalternativ 1 – 5) att de till mindre eller viss del är delaktiga i arbetet med att ta fram strategi- och handlingsplan för personal- och kompetensförsörjning. Samtidigt uppger 59 procent (svarsalternativ 6 – 10) att de till övervägande del är delaktiga i arbetet med strategi- och handlingsplanen.

Det avslutande diagrammet i detta avsnitt redovisar i vilken utsträckning som chefer anser att de har tillgång till stöd för att behålla och utveckla medarbetare. Respondenterna erbjöds även att kunna kommentera de svar de lämnat.

Diagram 5 – Anser Du att det stöd Du har tillgång till motsvarar det behov Du har gällande att behålla och utveckla medarbetare?



Av svaren framgår att drygt 43 procent av respondenterna anser sig ha stöd för att behålla och utveckla sina medarbetare samtidigt som 38 procent av de svarande uppfattar att de *inte* har ett tillräckligt stöd. Noterbart är att 18 procent av de svarande inte vet vilken till-

gång till stöd de har för att behålla och utveckla sina medarbetare. Bland de kommentarer som lämnades kan bla följande noteras:

”Ekonomiska ramar som möjliggör en ok arbetsbelastning, rigid lönesättning, små möjligheter att belöna medarbetare som förkovrar sig. Dygnet runt verksamhet, arbete varannan helg ställer andra krav på medarbetarnas veckovila etc men saknar i stort sett kompensation ekonomiskt eller förkortad arbetstid – går ej ihop”

”Bättre utvecklingstrappa kopplat till lön. Medarbetaren kan få en bra kompetensutveckling inom regionen men när den inte kopplas till lön förlorar jag medarbetaren och den bekostade kompetensen”

”Har en stor personalgrupp med olika yrkeskategorier och olika vidareutbildningar så det är svårt att få en överblick. Finns inga medarbetarsamtal gjorda på några år och inget alls dokumenterat”

3.3.2. Bedömning

Vi bedömer att det till viss del finns strategier och handlingsplaner som är kopplade till gjorda analyser avseende personal- och kompetensförsörjning på förvaltningsnivå. Denna bedömning styrks till viss del av de svar som framkommit av vår enkät.

På ett regionövergripande plan anser vi att det är en brist att regionstyrelsens uppdrag avseende framtagandet av en övergripande strategi för personal- och kompetensförsörjning ännu inte har slutförts, detta trots att regionstyrelsen gav detta uppdrag för tre år sedan. Vi ser denna regionövergripande strategi som ett viktigt verktyg för att kunna bedöma hur behovet av personal- och kompetensförsörjning kommer att utveckla sig både på kort och lång sikt och utifrån denna analys sedan kunna formulera adekvata åtgärder. En viktig del i strategin är att ta hänsyn till de demografiska förändringar som kommer att få stor betydelse för hur den framtida efterfrågan på vårdtjänster kommer att utvecklas.

Vidare anser vi det vara angeläget att frågor som berör begreppet ”attraktiv arbetsgivare” särskilt uppmärksammas. Av de synpunkter redovisas i diagram 5 kring chefers förutsättningar för att kunna behålla medarbetare bedömer vi att det är viktigt att i samband med framtagandet av strategin se över hur dessa förutsättningar kan stärkas.

3.4. Samverkan och ansvarsfördelning mellan regionstyrelsen och verksamheterna

Kontrollmål: Finns det en adekvat samverkan och ansvarsfördelning mellan regionstyrelsen och verksamheterna vad gäller personal- och kompetensförsörjning?

3.4.1. Iakttagelser

Regionstyrelsen har det yttersta ansvaret för personal- och kompetensförsörjningsfrågor. I styrelsen finns ett landstingsråd med särskilt ansvar för dessa frågor. Av reglementet för regionstyrelsen framgår bla följande:

”Utarbetar planeringsförutsättningar och utfärdar anvisningar till nämnderna och regionstyrelsens förvaltningar rörande förslag till budget samt ekonomi och verksamhetsuppföljning”

”Är regionens centrala arbetsgivarorgan och har ett övergripande arbetsgivar- och arbetsmiljöansvar”

Respektive förvaltning ansvarar sedan för att besluten genomförs och att återrapportering sker. Av de svar som har framkommit i samband med intervjuerna så upplever en majoritet att *ansvarsfördelningen* för uppdraget kopplat till personal- och kompetensförsörjning är tydligt utifrån regionstyrelsens reglemente, gällande delegationsordningar mm.

En aspekt som lyfts fram kopplat till *samverkan* utifrån ett styrningsperspektiv gäller vad som tidigare beskrivits som en tröghet i organisationen som innebär att det kan ta lång tid att verkställa fattade beslut i organisationen. Enligt uppgift har koncernledningen haft svårt att genomföra vissa beslut eftersom förvaltningarna haft alternativa uppfattningar. Exempel som nämns i intervjuerna är bla den strategi för personal- och kompetensförsörjning som beskrivits tidigare i rapporten. Förklaringen som ges till detta fenomen är bla att det i nuläget inte finns en tillräckligt stark och genomgripande styrkultur inom regionens organisation.

3.4.2. Bedömning

Vi bedömer att det finns en adekvat *ansvarsfördelning* mellan regionstyrelsen och verksamheterna vad gäller personal- och kompetensförsörjning utifrån de iakttagelser som vi har gjort i samband med granskningen.

Beträffande hur *samverkan* mellan regionstyrelsen och verksamheterna fungerar bedömer vi att det finns brister i detta avseende. Denna bedömning gör vi mot de uppgifter som framkommit gällande verkställighet av fattade beslut och att det finns brister i styrkulturen. Vi anser att det är viktigt att påtala dessa förhållanden gällande styrningsfrågor och verkställighet av beslut samtidigt som detta berör aspekter som delvis ligger utanför ramen för den nu aktuella granskningen.

För att säkerställa att regionstyrelsens beslut verkställs enligt den tidplan och omfattning som avses anser vi att det är viktigt att regionstyrelsen ställer ökade krav på att få en redovisning av hur fattade beslut kommer att genomföras tillsammans med en kontinuerlig uppföljning av hur genomförandet framskrider i tjänstemannaorganisationen. I detta avseende kan regionstyrelsens plan för intern kontroll vara ett hjälpmedel för att bidra till att säkerställa att fattade beslut genomförs.

3.5. Goda exempel och spridning av erfarenheter

Kontrollmål: Sker ett löpande arbete med att ta del av ”best practice” gällande arbetet med personal- och kompetensförsörjning samt i vilken utsträckning sprids dess erfarenheter inom regionens olika verksamhetsområden?

3.5.1. Iakttagelser

Enligt vad som framkommit i granskningen sker inget uttalat systematiserat utbyte av erfarenheter på regionövergripande nivå avseende personal- och kompetensförsörjning. Dock sker i samband med chefsdagar och liknande sammanhang, presentationer av goda exempel inom olika områden. Ett annat sammanhang som nämns är i de olika lednings-

grupperna där flera av de intervjuade vittnar om att goda erfarenheter med bäring på "best practice" delas.

På förvaltningsnivå framgår att det finns både officiella och mer informella utbyten av erfarenheter. Ett exempel är det nätverk för benchmarking mellan regioner/landsting men även inom regionen och som tangerar frågor kopplat till personal- och kompetensförsörjning.

Ett annat exempel gäller projektet optimerad kompetensbemanning som tidigare har beskrivits där erfarenheter har utbyts mellan olika enheter inom VS.

Av intervjuerna framgår att det i nuläget inte finns några former för att mer systematiskt sprida erfarenheter inom och mellan förvaltningarna i regionen. Istället sker informationsutbytet mer utifrån personlig kännedom om "vad som är på gång".

3.5.2. *Bedömning*

Vår granskning visar att det i nuläget inte finns system eller strukturer för att ta del av eller sprida "best practice" avseende personal- och kompetensförsörjning. Med tanke på de stora värden som är kopplat med personal- och kompetensförsörjning samt områdets stora strategiska betydelse för regionens framtid, anser vi att det är viktigt att system och strukturer skapas som gör det enkelt att kunna rapportera och ta del av erfarenheter som har bäring på "best practice". Här kan sociala medier, internwebbar och liknande verktyg utgöra ett bidrag tillsammans med interna kommunikationsresurser.

3.6. *Samverkan mellan Region Västmanland och externa aktörer*

Kontrollmål: Föreligger en fungerande samverkan mellan Region Västmanland och externa aktörer för att säkerställa att en ändamålsenlig personal- och kompetensförsörjning tillgodoses?

3.6.1. *Iakttagelser*

Inom ramen för personal- och kompetensförsörjning arbetar regionen med en rad olika externa aktörer. Erfarenheterna av externa samarbeten varierar men uppfattas till övervägande del fungera väl. Som exempel på utbildningssidan kan nämnas pågående samarbeten via sk utbildningsråd med Uppsala och Örebro Universitet samt Mälardalens högskola.

Ett utbildningsområde som särskilt nämns gäller sjuksköterskeutbildningen som i nuläget inte anses motsvara de krav som ställs från arbetsgivarens sida när de nyutexaminerade sjuksköterskorna kommer ut i arbetslivet. Detta innebär att arbetsgivaren behöver satsa resurser på att vidareutbilda sjuksköterskorna så att de sedan kan gå in och jobba i verksamheten på ett effektivt och säkert sätt.

Inom PPHV anges att det är svårt att rekrytera sjuksköterskor till fortsatt utbildning med specialistinriktning. Detta innebär att det uppstår en brist på distriktssjuksköterskor samt psykiatrisjuksköterskor i verksamheten eftersom dessa kategorier tillika är bristyrken på

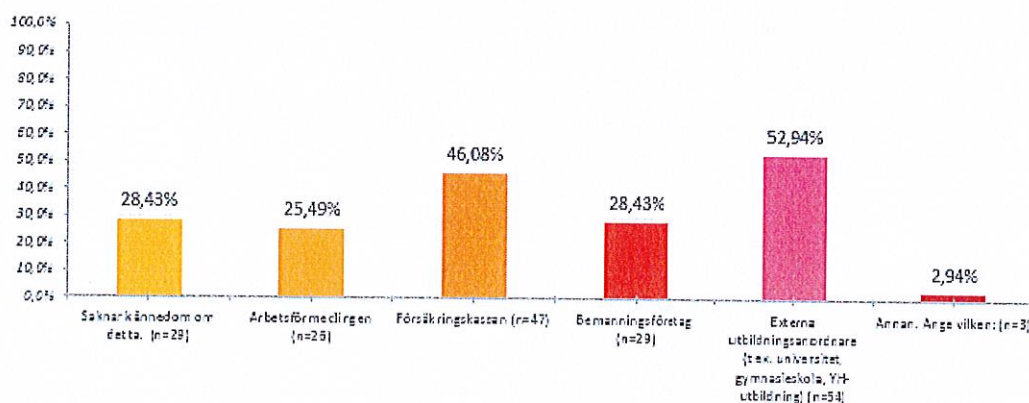
arbetsmarknaden. För att stimulera fler sjuksköterskor att läsa vidare erbjuder nu arbetsgivaren lön under studietiden.

Ett ytterligare exempel på samarbete som nämns är de olika former av informationsmöten på grundskola och gymnasium där regionen i egenskap av arbetsgivare får möjlighet att marknadsföra alla de olika yrkesroller som finns inom regionen.

Flera av de intervjuade framhåller särskilt att de regioninterna funktionerna Lärcentrum och Regionhälsan utgör ett gott stöd till både verksamhetschefer och förvaltningar.

Vad gäller ledarskap har ett högre chefsprogram inletts tillsammans med Eskilstuna kommun, Västerås stad och Landstinget Sörmland. Erfarenheterna hittills är goda av samarbetet. Planering har påbörjats kring att även genomföra ett mentorsprogram inom ramen för detta samarbete.

Diagram 6 – Har Du eller någon annan inom Ditt verksamhetsområde deltagit vid aktiviteter eller samarbete med någon av följande externa aktörer?



Av diagrammet framgår att det framförallt är externa utbildningssamordnare som står för över hälften av de aktiviteter och samarbeten som respondenterna varit inblandade i. Noterbart är att kontakterna med olika bemanningsföretag står för knappt 29 procent vilket indikerar att detta är en omfattande del kopplat till personalförsörjning. Avslutningsvis framgår även av diagrammet att ca 28 procent av de svarande saknar kännedom i sakfrågan.

3.6.2. Bedömning

Vi gör bedömningen att det i allt väsentligt föreligger en ändamålsenlig samverkan mellan Region Västmanland och externa aktörer som säkerställer att en ändamålsenlig personal- och kompetensförsörjning tillgodoses. Vad gäller de uppgifter som framkommit kring brister i sjuksköterskeutbildningen anser vi att det är viktigt att dessa synpunkter återkopplas till huvudmannen för utbildningsverksamheten så att nödvändiga åtgärder kan vidtas.

Avslutningsvis noterar vi med tillfredsställelse att Lärcentrum och Regionhälsan anses utgöra ett gott stöd till verksamhetschefer och förvaltningar.

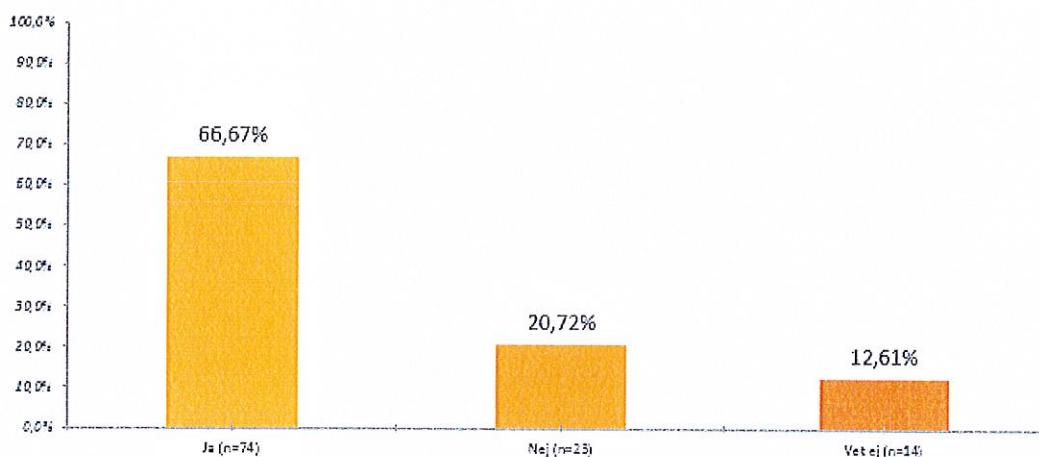
3.7. HR-funktionens stöd till verksamheterna

Kontrollmål: Erhåller verksamheterna ett adekvat stöd för HR-funktionen i arbetet med personal och kompetensförsörjning?

3.7.1. Iakttagelser

I enkätundersökningen ställdes frågan om de tillfrågade tyckte att de fick det HR-stöd som de förväntat:

Diagram 7 – Anser du att det stöd du har fått från HR-stöd i ett personal- och kompetensrelaterat ärende motsvarat Ditt behov av förväntat stöd?



Som framgår av diagrammet ansåg drygt 66 procent av de svarande att det stöd som erhålls från HR motsvarar det förväntade stödet medan drygt 20 procent anser att så inte är fallet. Bland de områden som nämns önskas ett bättre stöd i samband med framförallt komplicerade rehabiliteringsärenden och att hålla samman rekryteringsprocessen. Några av de svar som lämnades i kommentarsfältet löd enligt följande:

”Bra om de är mer verksamhetsnära och därmed kunna stöta i dagliga frågor. De har för många avdelningar, svårt att hinna med”

”HR-resurs som känner de ärenden man hanterar och detta fungerar dåligt i och med hög personalomsättning”

”Svårt att få ihop gemensamma tider med HR vid en rekrytering. Stödet faller ibland på att det drar ut för länge på tiden och att jag då väljer att sköta ex intervjuer själv”

3.7.2. Bedömning

Vi bedömer att verksamheterna till övervägande del erhåller ett adekvat stöd från HR-funktionen i arbetet med personal och kompetensförsörjning utifrån de synpunkter som framkommit i enkätundersökningen. Samtidigt noterar vi att det finns ett förbättringsutrymme vad gäller bl.a. tillgänglighet på HR-stöd.

4. Sammanfattande bedömning samt rekommendationer

4.1. Bedömning

Efter genomförd revision samt genomgång av samtliga kontrollmål gör vi den samlade bedömningen att regionstyrelsens arbete med personal- och kompetensförsörjning till viss del är ändamålsenligt.

Denna bedömning gör vi utifrån följande ställningstaganden:

Kontrollmål	Kommentar
Sker en adekvat regionövergripande styrning och uppföljning vad gäller personal- och kompetensförsörjning?	Till viss del uppfyllt Det sker endast till viss del en adekvat regionövergripande styrning och uppföljning vad gäller personal- och kompetensförsörjning.
Genomförs behovs- och riskanalyser både på regionövergripande- och på förvaltningsnivå vad gäller personal- och kompetensförsörjning?	Delvis uppfyllt Behovs- och riskanalyser genomförs till övervägande delar på förvaltningsnivå vad gäller personal- och kompetensförsörjning men inte på regionövergripande nivå.
Finns strategier och handlingsplaner som är kopplade till gjorda analyser?	Till viss del uppfyllt Det finns till viss del strategier och handlingsplaner som är kopplade till gjorda analyser avseende personal- och kompetensförsörjning på förvaltningsnivå.
Finns det en adekvat samverkan och ansvarsfördelning mellan regionstyrelsen och verksamheterna vad gäller personal- och kompetensförsörjning?	Delvis uppfyllt Det finns en adekvat ansvarsfördelning mellan regionstyrelsen och verksamheterna vad gäller personal- och kompetensförsörjning men det finns brister avseende hur samverkan mellan regionstyrelsen och verksamheterna fungerar.
Sker ett löpande arbete med att ta del av "best practice" gällande arbetet med personal- och kompetensförsörjning samt i vilken utsträckning sprids dessa erfarenheter inom regionens olika verksamhetsområden?	Ej uppfyllt I nuläget finns inte system eller strukturer för att ta del av eller sprida "best practice" avseende personal- och kompetensförsörjning.

Föreligger en fungerande samverkan mellan Region Västmanland och externa aktörer för att säkerställa att en ändamålsenlig personal- och kompetens tillgodoses?

Uppfyllt

Det föreligger i allt väsentligt en fungerande samverkan mellan Region Västmanland och externa aktörer.

Erhåller verksamheterna ett adekvat stöd från HR-funktionen i arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

Uppfyllt

Verksamheterna erhåller till övervägande del ett adekvat stöd från HR-funktionen i arbetet med personal och kompetensförsörjning.

4.2. Rekommendationer

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som har framkommit i granskningen rekommenderar vi regionstyrelsen:

- att ett årshjul för rapportering av personalfrågor införs som planerat i syfte att bidra till en tydligare struktur för *vad* som ska rapporteras *när* under ett verksamhetsår
- att ett strukturerat arbete med behovs- och riskanalyser införs på regionövergripande nivå avseende personal- och kompetensförsörjning.
- att tillse att uppdraget avseende framtagandet av en övergripande strategi för personal- och kompetensförsörjning slutförs snarast möjligt
- att chefers förutsättningar för att kunna behålla medarbetare ses över och förstärks
- att de synpunkter som framkommit i granskningen kopplat till brister i styrkulturen analyseras närmare och, vid behov, att adekvata åtgärder vidtas för att etablera en enhetlig och gemensam styrkultur inom regionen
- att åtgärder vidtas för att ytterligare förbättra HR-stödet med utgångspunkt från de behov som finns i förvaltningarna bla utifrån en tillgänglighetsaspekt
- att redovisning av arbetet med personal- och kompetensförsörjning ges utrymme i regionens budget samt årsredovisning

2017-11-10

Tobias Bjöörn, uppdragsledare

Carl-Gustaf Folkeson, Projektledare