

Revisionsrapport

Kompetensförsörjning - uppföljning

Region Gävleborg

*Hanna Franck Larsson,
certifierad kommunal
revisor*

Erika Brolin

Oktober 2018

Innehåll

Sammanfattning, bedömning och rekommendationer.....	2
1. Inledning	4
1.1. Bakgrund	4
1.2. Revisionsfråga och kontrollmål.....	4
1.3. Avgränsning.....	4
1.4. Metod.....	4
2. Bakgrund	6
2.1. Granskningens resultat	6
2.2. Regionstyrelsens svar	6
3. Iakttagelser och bedömningar	7
3.1. Organisation och styrande dokument	7
3.1.1. Budget 2018 och ekonomisk plan	7
3.1.2. Personalpolicy och personaldirektiv	7
3.2. Kartläggningar och prognoser	8
3.2.1. Iakttagelser	8
3.2.2. Bedömning.....	10
3.3. Ansvarsfördelning	10
3.3.1. Iakttagelser	10
3.3.2. Bedömning.....	11
3.4. Uppföljning och återkoppling	11
3.4.1. Iakttagelser	11
3.4.2. Bedömning.....	12

Sammanfattning, bedömning och rekommendationer

Revisorerna genomförde under vintern 2016 en granskning av regionstyrelsens arbete och åtgärder för att säkerställa den framtida bemanningen. Resultatet av granskningen visade att Region Gävleborg i begränsad utsträckning säkerställt att ändamålsenliga åtgärder vidtas för att skapa önskvärda förutsättningar vad gäller personalförsörjning. Granskningen visade på att det pågick ett arbete med att utarbeta en struktur för kompetensförsörjningsarbetet men att det fanns brister avseende tydligheten i ansvar, roller och gränssnitt. Det konstaterades även brister i statistiken och underlagen för att kartlägga det faktiska och framtida behovet och kunna vidta korrekta åtgärder. I regionstyrelsens svar från september 2017 lämnades en beskrivning av det arbete som inletts inom Region Gävleborg efter granskningens slutförande.

Med bakgrund i de utmaningar som Region Gävleborg står inför gällande personal- och kompetensförsörjning har revisorerna i sin risk- och väsentlighetsanalys beslutat att genomföra en uppföljning av den tidigare granskningen från 2016. Syftet har varit att bedöma om Region Gävleborg utifrån tidigare noterade brister avseende bland annat ansvarsfördelning, uppföljning och återkoppling har vidtagit åtgärder och säkerställt en ändamålsenlig process/arbetssätt avseende personal- och kompetensförsörjning.

Utifrån genomförd granskning gör vi bedömningen att regionstyrelsen i *begränsad utsträckning* har beaktat och utfört åtgärderna som nämndes i svaret till revisionen. Det pågår ett arbete med att upprätta en grund för det systematiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet inom Region Gävleborg vilket vi ser som positivt. Vi kan konstatera att en personalpolicy och ett personaldirektiv har upprättats vilka tydligt innefattar kompetensförsörjning. Kompetensförsörjningsplaner och individuella kompetensutvecklingsplaner skall finnas inom organisationen enligt personaldirektivet. Genomförd granskning visar dock att detta arbete ännu inte är klart och att kompetensförsörjningsplaner inte är upprättade i organisationen.

Vi grundar vår bedömning på följande noteringar:

Kontrollmål

Finns dokumenterade kompetenskartläggningar och prognoser till grund för en ändamålsenlig kompetensförsörjningsprocess?

Kommentar

I begränsad utsträckning uppfyllt.

Kompetensförsörjningsplaner i enlighet med beslutat direktiv har ej upprättats inom organisationen. Mallar för individuella kompetensutvecklingsplaner har upprättats.

I granskningen 2016 framkom satsningen på utbildningstjänster vilket vi bedömer fortsatt även under 2018.

Finns en tydlig ansvarsfördelning mellan HR och förvaltningarna avseende kompetensförsörjning?

I begränsad utsträckning uppfyllt.

Det saknas en dokumenterad och tydliggjord roll- och ansvarsfördelning. Ett arbete har inletts med strukturen, roller och ansvar men att det i likhet med granskningen 2016 kvarstår ett behov av att tydliggöra roller och ansvarsfördelning.

Sker en systematisk uppföljning och återkoppling av arbetet med att säkerställa personal med rätt kompetens?

I begränsad utsträckning uppfyllt.

Det pågår ett arbete för att säkerställa uppföljningen och rapporteringen av arbetet med kompetensförsörjning. Mallar och rutiner för hur uppföljning skall ske och vad som skall rapporteras har inte upprättats eller implementerats. Uppföljning i enlighet med direktivet skall ske i december. Vi ser det som väsentligt att uppföljning sker i enlighet med direktivet samt att arbetet med rutiner och mallar slutförs och kommuniceras.

Mot bakgrund av granskningsresultaten lämnar vi följande rekommendationer:

- Att arbetet med personallägesanalysen och utformningen av kompetensförsörjningsplaner slutförs för att säkerställa efterlevnaden av befintligt personaldirektiv
- Att chefernas möjligheter att följa upp och på ett enkelt sätt överblicka förekomsten av individuella kompetensutvecklingsplaner ses över samt att planerna tydliggörs utifrån framkomna oklarheter avseende innehåll.
- Att roller och ansvarsfördelning i samband med arbetet kring kompetensförsörjning ses över och dokumenteras.
- Att arbetet med utarbetande av mallar och rutiner slutförs samt att dessa implementeras i organisationen så att en systematisk uppföljning och rapportering säkerställs.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Revisorerna genomförde under vintern 2016 en granskning av regionstyrelsens arbete och åtgärder för att säkerställa den framtida bemanningen. Resultatet av granskningen visade att Region Gävleborg i begränsad utsträckning säkerställt att ändamålsenliga åtgärder vidtas för att skapa önskvärda förutsättningar vad gäller personalförsörjning. Granskningen visade på att det pågick ett arbete med att utarbeta en struktur för kompetensförsörjningsarbetet men att det fanns brister avseende tydligheten i ansvar, roller och gränssnitt. Det konstaterades även brister i statistiken och underlagen för att kartlägga det faktiska och framtida behovet och kunna vidta korrekta åtgärder.

I regionstyrelsens svar från september 2017 lämnades en beskrivning av det arbete som inletts inom Region Gävleborg. I svaret framkommer att HR-gruppen har inletts ett arbete med att identifiera vilken statistik som verksamheten önskar utöver de som fanns tillgängliga vid granskningstillfället. Vidare anges att processerna kring framtagande av aktivitetsplaner och prioriteringar skall tydliggöras gentemot verksamheten samt att återkopplingen skall stärkas.

Med bakgrund i de utmaningar som Region Gävleborg står inför gällande personal- och kompetensförsörjning har revisorerna i sin risk- och väsentlighetsanalys beslutat att genomföra en uppföljning av den tidigare granskningen från 2016.

1.2. Revisionsfråga och kontrollmål

Har regionstyrelsen utifrån tidigare noterade brister vidtagit åtgärder och säkerställt en ändamålsenlig process/arbetsätt avseende personal- och kompetensförsörjning?

Granskningen skall besvara följande kontrollmål:

- Finns en tydlig ansvarsfördelning mellan HR och förvaltningarna avseende kompetensförsörjning?
- Sker en systematisk uppföljning och återkoppling av arbetet med att säkerställa personal med rätt kompetens?
- Finns dokumenterade kompetenskartläggningar och prognoser till grund för en ändamålsenlig kompetensförsörjningsprocess?

1.3. Avgränsning

Uppföljningen avgränsas till att omfatta de noterade bristerna i tidigare genomförd granskning utifrån ovan nämnda kontrollfrågor. Granskningen omfattar regionens övergripande arbete med personal- och kompetensförsörjning. Revisionsobjekt är Regionstyrelsen.

1.4. Metod

Genomgång av för området relevanta dokument.

Intervjuer och avstämningar med politiker och verksamhetsföreträdare som genomförts inom ramen för granskningen; regionstyrelsens ordförande, regiondirektör, HR-direktör samt kompetensförsörjningsstrateg.

Avstämningar har även gjorts med tre verksamhets-/avdelningschefer och tre vårdenhets-/enhetschefer inom lednings- och verksamhetsstöd samt hälso- och sjukvården. Urvalet har gjorts slumpmässigt.

2. Bakgrund

Revisorerna genomförde under vintern 2016 en granskning av regionstyrelsens arbete och åtgärder för att säkerställa den framtida bemanningen.

2.1. Granskningens resultat

Vår sammanfattade bedömning var att Regionstyrelsen i begränsad utsträckning har säkerställt att ändamålsenliga åtgärder vidtas för att skapa önskvärda förutsättningar vad gäller personalförsörjning. Kompetensförsörjning är ett väsentligt område för Region Gävleborg att hantera då regionen står inför stora utmaningar framåt. Nationellt framgår en otillräcklig tillgång på kompetens som påverkar Region Gävleborgs förutsättningar. Vidare bedömdes interna strukturella utmaningar kvarstå, som riskerar att leda till bristfälliga data i beslutsunderlagen.

Bland annat konstaterades att det inom Region Gävleborg finns en organisation som i huvudsak bör kunna hantera de åtgärder som behöver vidtas och att det pågick ett arbete med att utarbeta en struktur för kompetensförsörjningsarbetet. Dock noterades brister i tydligheten avseende ansvar, roller och gränssnitt varför bedömningen gjordes att det behöver tydliggöras vilket arbete som ska bedrivas av verksamheterna själva och vad som hanteras centralt. Vidare noterades brister vad gäller statistik och underlag avseende personalstruktur i beslutsstödet Cyklop.

På verksamhetsnivå bedömdes det finnas en bild över vilka åtgärder som behövs för att sära den framtida kompetensförsörjningen, dock var dessa ej dokumenterade. På regionövergripande nivå fanns en marknads- och rekryteringsplan med fastställda aktiviteter, vilken utgjorde en bilaga till den då ännu ej fastställda kompetensförsörjningsplanen.

Ett flertal projekt var vid granskningstillfället pågående på såväl övergripande nivå som verksamhetsnivå.

2.2. Regionstyrelsens svar

I regionstyrelsens svar från september 2017 lämnades en beskrivning av det arbete som inletts inom Region Gävleborg. I svaret framkommer att HR-gruppen har inletts ett arbete med att identifiera vilken statistik som verksamheten önskar utöver de som fanns tillgängliga vid granskningstillfället. Vidare angavs att processerna kring framtagande av aktivitetsplaner och prioriteringar ska tydliggöras gentemot verksamheten samt att återkopplingen ska stärkas.

3. Iakttagelser och bedömningar

3.1. Organisation och styrande dokument

Region Gävleborg har en HR-direktör vilken ingår i koncernledningen och ansvarar för det övergripande, strategiska HR-arbetet inom Region Gävleborg. HR-direktören har en egen stab bestående av fyra områdesstrateger, studierektorer, chefen för HR-avdelningen och förvaltningarnas HR-strateger. Inom Hälso- och sjukvårdsförvaltningen finns även en HR-chef som ingår i förvaltningens ledningsgrupp.

Inom Region Gävleborg finns lednings- och verksamhetsstöd (LOV) där en HR-avdelning finns. HR-avdelningen ska stödja och bistå koncernledning, divisioner och förvaltningar inom HR-området. De arbetar på beställning/uppdrag ifrån koncernledning eller verksamheten.

På HR-avdelningen arbetar bland annat HR-specialister med uppdrag inom olika funktionsområden. Ett exempel är rekrytering där uppdraget bland annat består i att samordna Region Gävleborgs marknads- och rekryteringsplan. Andra uppdrag som hanteras finns till exempel inom områdena lagar och avtal, bemanningsplanering, statistik och uppföljning. Vidare finns HR-partners på HR-avdelningen vilka skall stötta chefer i HR-frågor som rör deras ansvarsområde.

3.1.1. Budget 2018 och ekonomisk plan

I budget för 2018 framhålls god bemanning och rätt kompetenser som en väsentlig del för att bedriva hälso- och sjukvård med god kvalitet. I budgeten framgår att det inom Region Gävleborg skall arbetas med uppgiftsförskjutningar för att nyttja kompetens rätt, lönerna skall vara konkurrenskraftiga och medarbetarna skall erbjudas kompetens- och karriärutveckling. Vikten av att ta tillvara på kompetensen inom organisationen för att förbättra bemanningen och trygga framtida kompetensförsörjningen beskrivs som förutsättningar för framtiden.

Vidare framgår satsningar för en välfärd att lita på – Region Gävleborg ska bidra till en stärkt delaktighet hos medarbetarna, öka andelen tillsvidareanställda, minska sjukskrivningar och bidra till att skapa förutsättningar för att nå målet om en tillgänglig, jämlik och effektiv vård genom att bidra till kompetensförsörjning.

3.1.2. Personalpolicy och personaldirektiv

Region Gävleborg har en personalpolicy, fastställd av Regionfullmäktige 2017-10-25, vilken beskriver Region Gävleborgs värdegrund och vikten av att vara en attraktiv arbetsgivare. Av personalpolicyn framgår att den skall stödja organisationen i att uppnå kvalitet och fastställda mål samt att den möjliggör för Region Gävleborg att behålla och rekrytera rätt kompetens för att utföra uppdraget.

Enligt personalpolicyn utgör medarbetare med rätt kompetens som tillvaratas på rätt sätt en förutsättning för att verksamheterna skall nå sina mål. Kompetensförsörjningsarbetet skall enligt policyn bedrivas systematiskt för att kunna säkerställa nuvarande och framtida behov av kompetens. Det skall finnas möjligheter för kompetensutveckling och konti-

nuerligt lärande för samtliga medarbetare. Region Gävleborg skall inom beslutade ekonomiska ramar erbjuda anställningsvillkor, lön och förmåner om möjliggör rekrytering och att behålla medarbetare.

Till personalpolicyn finns ett personaldirektiv, fastställt av Regionstyrelsen 2017-11-29- Direktivet beskriver vad som skall uppnås för att personalpolicyn skall anges uppfylld bland annat genom 11 definierade mål. Nedan presenteras de mål som anges i personaldirektiv och har en koppling till kompetensförsörjningsarbetet:

7. Kompetensförsörjningsplaner ska finnas på verksamhet-/avdelnings-, förvaltnings- och regionövergripande nivå.

8. Samtliga medarbetare och chefer ska ha en individuell kompetensutvecklingsplan samt erbjudas och delta i minst fem kompetensutvecklingsdagar per år.

I personaldirektivet framgår även att regionen ska bedriva ett systematiskt kompetensförsörjningsarbete. Verksamhetens uppdrag, med beaktande av tillgänglig kompetens på arbetsmarknaden, ska utgöra utgångspunkten för kompetensförsörjningen. Direktivet är regiongemensamt och innefattar bland annat likabehandling och mångfald, medarbetarskap, arbetsmiljö och hälsa, kompetens, anställningsvillkor m.m.

3.2. Kartläggningar och prognoser

Finns dokumenterade kompetenskartläggningar och prognoser till grund för en ändamålsenlig kompetensförsörjningsprocess?

3.2.1. Iakttagelser

I Region Gävleborgs personaldirektiv framgår att det på övergripande nivå skall finnas en gemensam kompetensförsörjningsprocess. Därutöver skall kompetensförsörjningsplaner finnas både för organisationen som helhet samt på förvaltnings-, verksamhets- och avdelningsnivå. Genomförd granskning visar dock att kompetensförsörjningsplaner ej upprättats på regionövergripande nivå.

Vid intervjuer framkommer att det planeras för en ny struktur avseende personalbehovsanalys på lokal och aggregerad nivå under hösten 2018. Enligt kompetensförsörjningsstrategen skall kompetensförsörjningsplaner, utifrån nuvarande tidplan, införas under fjärde kvartalet 2018. Kompetensförsörjningsplanernas fokus kommer vara på åtgärder inom rekrytering och kompetensutveckling. Områden som är aktuella för personalförsörjningen i form av löner/förmåner, arbetsmiljö/hälsa, medarbetarskap/ledarskap återfinns enligt uppgift i separata planer. En personallägesanalys har påbörjats vilken skall utgöra en grund för kompetensförsörjningsplanernas utformning och innehåll. Analysen handlar om att samla befintlig statistik kring hyrkostnader, vakanser, sjuktal m.m. för att ge en övergripande bild som sedan kan utgöra grunden för det strategiska och planarbetet.

Inom ramen för granskningen har avstämningar på verksamhets-/avdelningschefsnivå avseende förekomsten och arbetssättet kring kompetensförsörjningsplaner genomförts. Avstämningen, som gjorts inom tre verksamhetsområden, visar på att kompetensförsörjningsplaner till viss del finns upprättade inom verksamheterna men att endast en av dessa linjer har upprättat utifrån en centralt framtagen mall. Övriga två verksamhet-

er/avdelningar har kommit olika långt i arbetet men har viss kännedom om att en centralt utarbetat mall skall vara på gång.

En utmaning som framhålls i arbetet med införandet av kompetensförsörjningsplaner är i arbetsgrupper där chefer har ett stort antal underställda. Det pågår dock projekt, exempelvis en översyn av chefers förutsättningar, med anledning av dylika utmaningar inom organisationen.

Utöver personallägesanalysen har HR ifrån centralt håll identifierat vilken statistik och vilka underlag som verksamheterna önskar ta del av för att kunna genomföra en kartläggning av nuläge och framtida behov. Underlaget skall enligt verksamhetsföreträdare användas i arbetet med utformning av mallar.

I personaldirektivet anges att varje medarbetare skall, utifrån verksamhetens behov, erbjudas kompetensutvecklingsåtgärder motsvarande minst fem dagar per år. Dessa skall dokumenteras i en individuell kompetensutvecklingsplan. Vid intervjuer framhålls att detta arbete inte är färdigställt och att det inte är heltäckande med individuella kompetensutvecklingsplaner.

Genomförd granskning visar att mallar för individuella mål- och kompetensutvecklingsplaner finns framtagna. Dessa omnämns även i de framtagna mallarna för utvecklingsamtal. Avstämningar med representanter från verksamheten påvisar att samtliga kontaktade känner till och använder mallarna i de individuella utvecklingsamtalen. Det framkommer dock att det finns en del oklarheter främst avseende de individuella utvecklingsdagarna och hur de kan användas kopplat till kompetensförsörjning i stort. Det finns även oklarheter avseende de olika begreppens användning och betydelse inom organisationen.

Verksamhetsföreträdare framhåller att vikten av kompetensutveckling av befintlig personal utgör en stor del av kompetensförsörjningsarbetet inom Region Gävleborg. En stor andel av regionens specialister uppges ha utbildats inom ramen sin nuvarande anställning. Inom Region Gävleborg finns tre studierektorer som ansvarar för en vision och riktning i utbildningsfrågor samt övergripande strategiska frågor kring utbildning. Studierektorerna har varsitt område – läkare, psykologer och sjuksköterskor.

Studierektorerna arbetar enligt uppgift med att säkerställa och bibehålla hög och jämn utbildningskvalitet inom organisationen. De arbetar utifrån ett antal kvalitetsparametrar som innefattar statistik i form av personalomsättning, inventering av behov, utbildningsindex men även student-, lärar- och organisations perspektiv. Kvalitetsparametrarna skall tillsammans med verksamheternas inventering av kompetensbehov samlas i en årsplan och treårsplan för Region Gävleborg.

Det finns en samverkan mellan Region Gävleborg och närliggande lärosäten. Studierektorerna skall enligt uppgift ansvara för upprättande och uppföljning av avtal med berörda lärosäten och att tillgodose de behov som identifieras inom organisationen.

Det finns en upprättad hälso- och sjukvårdsgemensam aktivitetsplan för långsiktig rekrytering 2018. Planen är upprättad av HR och fastställd av hälso- och sjukvårdsdirektören. Planen innefattar aktiviteter som skall utföras under året av HR tillsammans med verk-

samheterna och studierektorerna. Aktiviteterna specificeras och även uppgifter om målgrupp, tidpunkt, deltagande från verksamheterna och kostnader specificeras.

Vidare framhålls vid intervjuer vikten av att Region Gävleborg behåller befintliga medarbetare. Som en del i detta har arbetet med introduktion av nyanställda setts över samt att det pågår ett arbete med att utveckla bland annat rekryteringsprocessen för en enhetlig hantering inom Region Gävleborg. Arbetet är dock inte färdigställt men en översyn av anställningsprocessen uppges ha inletts. Introduktionsplan för nya chefer, introduktionsutbildning för nya medarbetare samt program för yrkesintroduktion för nyutbildade sjuksköterskor och undersköterskor finns utarbetade och dokumenterade.

3.2.2. Bedömning

Vi bedömer kontrollmålet som i begränsad utsträckning uppfyllt.

Kompetensförsörjningsplaner i enlighet med beslutat direktiv har ej upprättats inom organisationen. Vi ser det som väsentligt att arbetet med personallägesanalysen och utformningen av kompetensförsörjningsplaner slutförs för att säkerställa efterlevnaden av befintligt personaldirektiv. En kartläggning har enligt uppgift gjorts avseende verksamheternas önskemål kring statistik och underlag vilket angavs i svaret på föregående revisionsrapport.

Vi kan konstatera att det har upprättats mallar för individuella kompetensutvecklingsplaner och att dessa i hög grad används inom organisationen. Vi bedömer att det kvarstår arbete avseende främst kring begreppens betydelse och innehållet i planerna. Vidare bör det säkerställas att cheferna kan överblicka förekomsten på ett enkelt sätt.

I granskningen 2016 framkom satsningen på utbildningstjänster vilket vi bedömer fortsatt även under 2018. Det har inletts ett arbete för att säkerställa kopplingen mellan verksamhetens behov och de utbildningstjänster som finns inom Region Gävleborg vilket vi ser som positivt. Det är dock väsentligt att arbetet slutförs.

3.3. Ansvarsfördelning

Finns en tydlig ansvarsfördelning mellan HR och förvaltningarna avseende kompetensförsörjning?

I reglementet för Landstingsstyrelsen och nämnder framgår att det i Regionstyrelsens ledningsfunktion ligger bland annat att leda och samordna personalpolitiken. Av reglementet framgår att styrelsen skall leda och samordna utformningen av övergripande mål, riktlinjer och ramar för hela verksamheten.

3.3.1. Iakttagelser

Regionstyrelsens roll och ansvar beskrivs i reglementet. Regionstyrelsen har inrättat ett personalutskott som bland annat ansvarar för att följa kompetensförsörjningsprocesserna.

Personalpolicy och personaldirektiv har utarbetats i vilka det framgår att kompetensförsörjningsarbetet skall bedrivas systematiskt. Vidare framgår ett antal mål inom området.

Inom ramen för granskningen har ej tagits del av någon dokumenterad beskrivning avseende roller och ansvar. Vid intervjuer framkommer att det till viss del finns en struktur inom HR-organisationen men att det kvarstår ett arbete med att se över samt tydliggöra roller och ansvarsfördelning inom ramen för detta.

HR-direktören uppges ha det övergripande ansvaret för personalförsörjningsarbetet och processen för att säkerställa en god bemanning. Vidare finns HR-strategier som arbetar gentemot varsin förvaltning. Inom hälso- och sjukvårdsförvaltningen finns en HR-chef som ingår i förvaltningens ledningsgrupp. Inom staben finns även en kompetensförsörjningsstrateg vilken ansvarar för centralt beslutade processer och åtgärder för rekrytering och kompetensförsörjningsarbetet. HR-avdelningen inom LOV arbetar mer operativt mot verksamheterna

Det pågår ett arbete inom HR-avdelningen på LOV med att se över strukturer och mål för verksamheten vilket förväntas bidra till att tydliggöra rollerna.

I intervjuer framhålls att den politiska ambitionen med en arbetsgivare har blivit tydliggjord. En utmaning som lyfts vid intervjuerna är dock att hålla ihop och balansera HR-frågorna i en stor organisation.

Vi kan konstatera att det inom HR pågår ett arbete med att utarbeta mallar för ett mer systematiskt kompetensförsörjningsarbete. Mallar för kompetensförsörjningsplaner uppges vara under framtagande medan mallar för t.ex. kompetensutvecklingsplaner finns. Utifrån genomförda avstämningar kan vi konstatera att arbete dock kvarstår med att implementera mallarna.

Genomförda avstämningar påvisar att det kvarstår en del arbete i att tydliggöra HR-organisationens roller och ansvar i kompetensförsörjningsarbetet gentemot verksamheterna. Det framkommer i granskningen att roller och ansvar upplevs otydliga. Vi noterar att det finns en kännedom i organisationen om att arbete pågår kompetensförsörjningsprocessen men inte hur långt arbetet kommit eller kring roller, ansvar m.m. i detta.

3.3.2. Bedömning

Vi bedömer kontrollmålet som i begränsad utsträckning uppfyllt.

Det saknas en dokumenterad och tydliggjord roll- och ansvarsfördelning. Vi noterar att ett arbete har inletts med strukturen, roller och ansvar men att det i likhet med granskningen 2016 kvarstår ett behov av att tydliggöra roller och ansvarsfördelning.

3.4. Uppföljning och återkoppling

Sker en systematisk uppföljning och återkoppling av arbetet med att säkerställa personal med rätt kompetens?

3.4.1. Iakttagelser

I personaldirektivet framgår att personalarbetet skall präglas av ett systematiskt arbetsätt som ingår i den ordinarie processen för planering, uppföljning, utvärdering och ut-

veckling. För respektive område som direktivet omfattar ska dokumentation som beskriver hur kraven ska uppfyllas finnas.

Inom ramen för granskningen framkommer att HR-direktören deltar vid personalutskottets sammanträden. Personalutskottets roll framgår av ett dokument som bland annat innefattar utskottets arbete, sammanträdesdatum samt en förteckning av ledamöterna i utskottet. Under 2018 har personalutskottet arbetat med olika teman på sammanträdena varav kompetensförsörjning utgjort ett. Teman etc. beskrivs i ett s.k. årshjul som upprättats för utskottet. Uppföljning av årshjulet skall ske vid sammanträdet i december.

Vid granskningstillfället pågår ett arbete med formerna för hur rapportering till personalutskottet ska ske och hur denna kan göras löpande under året.

Uppföljning av personaldirektivet ska göras årligen och rapporteras till Regionstyrelsen utifrån de i direktivet fastställda målen. Vid intervjuer framkommer att uppföljning av de politiska målen ska redovisas vid årets sista sammanträde varför detta ej skett inom tidsramen för granskningen.

Verksamhetsföreträdare framhåller att det pågår ett arbete med att utforma och förankra mallar för uppföljning av personal- och kompetensförsörjningsarbetet. Kontinuerlig kvartals- eller månatlig uppföljning av verksamhetens behov gällande personal- och kompetensförsörjning skall enligt uppgift införas för att enklare följa utveckling av olika personalrelaterade frågor, exempelvis antalet vikarier. Ett nytt ledningssystem (Stratsys) är under införande, vilket förväntas kunna underlätta uppföljningsarbetet enligt de intervjuade. Stratsys skall enligt uppgift vara implementerat enligt tidplanen under 2019.

Uppföljning av kompetensförsörjningsplaner har ej gjorts vid granskningstillfället då dessa ännu ej implementerats fullt ut i verksamheten.

Uppföljning av aktiviteter som anges i aktivitetsplanen för långsiktig rekrytering 2018 har ej specificerats i planen.

Enligt personaldirektivet skall individuella kompetensutvecklingsplaner finnas. Vi kan konstatera att förekomsten ännu inte är heltäckande utan att arbete kvarstår. Vid granskningstillfället finns inget systemstöd eller enkelt sätt för respektive chef att se huruvida dennes personal har upprättade kompetensutvecklingsplaner.

3.4.2. Bedömning

Vi bedömer kontrollmålet som i begränsat utsträckning uppfyllt.

Det pågår ett arbete för att säkerställa uppföljningen och rapporteringen av arbetet med kompetensförsörjning. Mallar och rutiner för hur uppföljning skall ske och vad som skall rapporteras har inte upprättats eller implementerats. Uppföljning i enlighet med direktivet skall ske i december. Vi ser det som väsentligt att uppföljning sker i enlighet med direktivet samt att arbetet med rutiner och mallar slutförs och kommuniceras.

Vi noterar att det finns en medvetenhet i organisationen avseende vikten av uppföljning för att säkerställa rätt kompetens. Vi ser det dock som väsentligt att arbetet med systematisering av uppföljningen och rapporteringen slutförs.

2018-10-16

Karin Magnusson
Uppdragsledare

Hanna Franck Larsson
Projektledare