

# Granskning av personal- och kompetensförsörjning

**Region Norrbotten**

Oktober 2022

*Projektledare Petra Ribba, certifierad kommunal revisor*

*Projektmedarbetare Caroline Löfstedt*






*Kvalitetssäkrare Carl-Gustaf Folkesson, certifierad kommunal revisor*

# Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Norrbotten genomfört en granskning av regionstyrelsens arbete med personal- och kompetensförsörjning. Granskningens syfte är att bedöma i vilken utsträckning regionstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen **inte helt** säkerställt en ändamålsenlig personal- och kompetensförsörjning.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning	
Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?	Delvis	
Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?	Delvis	
Genomförs aktiviteter för att utveckla regionens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?	Delvis	
Bedrivs det ett tillräckligt aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?	Nej	
Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?	Ja	

## Rekommendationer

Efter genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till regionstyrelsen:

- Att säkerställa att ansvarsfördelningen avseende personal- och kompetensförsörjningen är tydliggjord inom hela organisationen.
- Att behovet av HR-stöd hos cheferna löpande följs upp i syfte att säkerställa ett stöd som både motsvarar verksamheternas förväntningar och de lagkrav mm som ställs på regionen som arbetsgivare.
- Säkerställ att samtliga verksamheter har kompetensförsörjningsplaner i enlighet med kompetensförsörjningsstrategin samt att dessa antas av regionstyrelsen.

- Tillse att rutin tas fram för att sammanställa och analysera information från avgångssamtal som ett redskap för att utveckla regionens arbetsgivarvarumärke.
- Överväga att ta fram en strategi kring attraktiv arbetsgivare

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b>	<b>1</b>
<b>Inledning</b>	<b>4</b>
<b>Bakgrund</b>	<b>4</b>
<b>Syfte och revisionsfrågor</b>	<b>4</b>
<b>Revisionskriterier</b>	<b>5</b>
<b>Avgränsning</b>	<b>5</b>
<b>Metod</b>	<b>5</b>
<b>Granskningsresultat</b>	<b>6</b>
<b>Ansvarsfördelning</b>	<b>6</b>
<b>Mål och strategier</b>	<b>8</b>
<b>Aktiviteter för att utveckla regionens arbetsgivarvarumärke</b>	<b>11</b>
<b>Aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning</b>	<b>14</b>
<b>Uppföljningar</b>	<b>15</b>
<b>Samlad bedömning</b>	<b>19</b>
<b>Rekommendationer</b>	<b>19</b>
<b>Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor</b>	<b>20</b>

# Inledning

## Bakgrund

Att säkerställa personal- och kompetensförsörjningen på kort och lång sikt är en av kommun- och regionsektorns stora utmaningar. SKR beskriver att stora pensionsavgångar och ökad efterfrågan på välfärdstjänster gör att kommuner och regioner behöver rekrytera många nya medarbetare de kommande åren. Samtidigt finns det brist på personal i flera yrkesgrupper samt ekonomiska utmaningar i regionerna.

Det är därför viktigt att regionerna tydliggör och synliggör sitt framtida personal- och rekryteringsbehov utifrån prognostiserad befolkningsutveckling, personalomsättning och kommande pensionsavgångar. Med hjälp av kunskap om framtida personal- och rekryteringsbehov kan adekvata strategiska planer för hur personal- och kompetensförsörjningen ska säkerställas på såväl kort som lång sikt arbetas fram.

Det är viktigt att kommuner och regioner bedriver ett aktivt strategiskt arbete med personal- och kompetensförsörjningen. Arbetet bör innefatta att; skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke och arbetsgivarerbjudande för att attrahera och behålla personal, ta hand om erfarenheter från personal som väljer att avsluta sin anställning eller som går i pension men också att involvera verksamheterna för att utveckla nya arbetssätt och nyttja möjligheterna med digitalisering.

Revisorerna i Region Norrbotten har utifrån sin väsentlighets- och riskanalys funnit det relevant att granska regionstyrelsens arbete med personal- och kompetensförsörjning.

## Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma i vilken utsträckning regionstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

För att besvara syftet har följande revisionsfrågor formulerats:

1. Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?
2. Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?
3. Genomförs aktiviteter för att utveckla regionens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?
4. Bedrivs det ett tillräckligt aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?
5. Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?

## Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

Kommunallagen (2017:725) 6 kap. 6 §. samt regionens egna styrande dokument i form av reglementen, delegationsordning, plan/budget, policys, riktlinjer och beslutade strategier med bäring på personal- och kompetensförsörjningsområdet.

## Avgränsning

Granskningen avgränsas till att avse regionstyrelsen.

Granskningen avser revisionsåret 2022.

## Metod

Granskningen har genomförts genom intervjuer, dokumentstudier samt protokollgranskning med avseende på beslut med bäring på personal- och kompetensförsörjning.

Totalt har åtta intervjuer genomförts enligt nedan:

- HR-direktör och HR- strateg
- Divisionschef Division Nära och HR-ansvarig
- Divisionschef Division Länssjukvård 1 och HR-ansvarig
- Divisionschef Division Länssjukvård 2 och HR-ansvarig
- Fokusgruppintervju med två enhetschefer, en verksamhetschef och en verksamhetsområdeschef från Division Nära
- Fokusgruppintervju med tre verksamhetschefer och en verksamhetsområdeschef från Division Länssjukvård 1
- Fokusgruppintervju med fyra verksamhetsområdeschefer från Division Länssjukvård 2
- Gruppintervju med fackliga företrädare

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

# Granskningsresultat

I följande avsnitt redovisas de iakttagelser och de bedömningar som gjorts i anslutning till respektive revisionsfråga. Rapporten avslutas med en samlad bedömning utifrån en tregradig skala "ej", "inte helt" och "i allt väsentligt". Rapporten avslutas med förslag till rekommendationer.

## Ansvarsfördelning

*Revisionsfråga 1: Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?*

### Iakttagelser

Av *reglemente för regionstyrelsen*, fastställt av regionfullmäktige 2021-04-14/15 § 25, framgår att styrelsen är regionens arbetsgivarorgan och därigenom också personal-, löne-, och pensionsmyndighet. Styrelsen har ansvar för personalpolitiken och ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan regionen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Styrelsens ansvarsområde innefattar frågor kring exempelvis arbetsmiljö och försörjning.

Av *regionstyrelsens delegationsordning*, beslutad av regionstyrelsen 2022-02-09 §25, framgår de ärendetyper som har delegerats till regionstyrelsens ordförande, regiondirektör samt de ärendetyper som får vidaredelegeras från regiondirektören gällande personalärenden. Av delegationsordningen framgår att regiondirektören beslutar i styrelsens ställe avseende personalärenden såsom anställning och uppsägning/avsked.

Av intervjuer framgår att det finns ett team för kompetensförsörjning där ansvarsfördelningen anses tydlig. De har ett förvaltningsansvar för de befintliga processerna kring kompetensförsörjning.

Teamet för kompetensförsörjning ansvarar för rutindokumentet *Kompetensbaserad rekrytering Ansvarsfördelning rekryteringsprocess 1.1*, skapat 2016 och senast uppdaterat 2019. Dokumentet redogör för ansvarsfördelningen i rekryteringsprocessen gällande rekrytering av både medarbetare och chefer. I dokumentet anges aktiviteter och ansvar för de olika delarna i rekryteringsprocessen. Av dokumentet framgår att rekryterande chef ansvarar för att göra behovsanalys och kravprofil, men att dessa även kan tas fram i en gemensam workshop. De roller som innehar en aktiv del i rekryteringsarbetet är rekryterande chef, HR partner division, HR direkt samt fackliga representanter.

Av intervjuer med olika företrädare inom regionen framgår att regionens arbete med omställningen har framkallat en ovisshet och förvirring kring ansvarsfördelning och vad som gäller. Omställningen är ett arbete som enligt *årsredovisning 2021* (antagen av regionfullmäktige 2022-04-27 §31) handlar om att skapa villkor som leder till en långsiktigt hållbar ekonomi. Av årsredovisningen framgår att regiondirektören anser att omställningen landat i organisationen under fjolåret och att organisationen numera är

mer flexibel och ändamålsenlig med stödresurser som är bättre anpassade för deras kärnuppdrag.

Våra intervjuer visar att det finns en delad bild av hur tydlig ansvarsfördelningen kring personal- och kompetensförsörjning är. Företrädare från divisionerna anser i stort att det finns en tydlig och fastställd ansvarsfördelning medan verksamhetscheferna inom divisionerna är mer delade. Vissa anser att det är tydligt att det är dem som är ansvariga men de saknar verktyg och stödresurs för att hantera arbetet. Det beskrivs också en problematik i att hantera arbetet när de är begränsade av ett anställningsstopp. Av andra intervjuer framgår att de inte tycker ansvarsfördelningen är tydlig. Det finns dokument hur man går tillväga men det står inte alltid vem som ska göra vad.

## **Tillgång till stöd**

I flera intervjuer beskrivs de olika stödfunktioner kring personal- och kompetensförsörjning. I första hand ges stöd av den divisionsnära HR-partnern och på regionövergripande nivå kopplas HR-strategi ofta in. En annan stödfunktion som beskrivs är HR-direkt, en support med många års erfarenhet som cheferna kan ta kontakt med i samband med rekrytering. Utöver dessa stödfunktioner finns det tillgång till digitala verktyg.

Av flera intervjuer framgår att chefer efterfrågar ett nära stöd från HR, främst i syfte att frigöra tid för ledarskapet. Det uppges att HR-direkt ska användas i första hand som stöd i frågor rörande personal- och kompetensförsörjning såsom rekrytering. Detta uppges vara effektivt på en snabb fråga, men fungerar inte lika väl vid mer komplicerade frågor. En fördel med funktionen är att det alltid finns någon som är tillgänglig, dock finns en önskan från cheferna om utökade telefontider då dessa är begränsade.

I intervjuer beskrivs att flera chefs- och administrativa tjänster tagits bort i samband med omställningen. Det har medfört nya arbetssätt där cheferna förväntas göra mer. Denna omställning tar tid och alla har inte hittat rätt och många är kvar i hur det var förr. Av intervju med fackliga företrädare framgår att HR har fått en mer slimmad organisation med omställningen vilket genererat att det tagit längre tid att få svar på frågor. HRs roll är mer otydlig idag för verksamheten.

Av intervjuer med företrädare från HR framgår att cheferna efterfrågar stöd men att de inte får stöd i den utsträckning de önskar på grund av olika förväntningar. Andra intervjuer bekräftar detta, men belyser att i vilken utsträckning de får stöd beror på vad man ber om hjälp med. Tidigare har cheferna fått mer praktisk hjälp vid vissa moment, exempelvis vid utlandsrekrytering, vilket enbart hanteras av chefen idag.

### *Bedömning*

*Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?*

*Delvis.*



Vår granskning visar att det finns en formell ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning och att det finns en aktuell delegationsordning. Dock visar vår granskning att ansvaret inte upplevs lika tydligt bland cheferna.

Vidare framgår att cheferna inte har tillgång till det stöd som motsvarar deras behov när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom sitt ansvarsområde.

## Mål och strategier

*Revisionsfråga 2: Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?*

### *lakttagelser*

#### **Mål**

Den *strategiska planen för 2022-2024*, beslutad av regionfullmäktige 2021-10-21 §81, redogör för regionens vision, styrning, särskilda uppdrag samt de strategiska målen under de kommande åren. Det mål som berör granskningsrådet finns inom medarbetarperspektivet och är "Hållbar kompetensförsörjning": "*Region Norrbotten har en hållbar kompetensförsörjning som säkerställer bemanning i verksamheterna i tillräcklig omfattning och med rätt kompetens för att kunna möta nuvarande och framtida behov och bidra till en ekonomi i balans.*"

*Regionstyrelsens plan 2022-2024*, beslutad av regionstyrelsen 2021-11-17 §221, redogör för fyra framgångsfaktorer och målsättningar som regionstyrelsen konkretiserat utifrån fullmäktiges mål av Hållbar kompetensförsörjning.

Framgångsfaktorerna är:

1. Tillgänglig och rätt använd kompetens
2. Ledarskap och medarbetarskap som främjar förbättring och förnyelse
3. Hållbar arbetsmiljö
4. Ansvarsfullt chef och medarbetarskap

För varje framgångsfaktor beskrivs tillhörande styrmått, ingångsvärde, mål för 2022, mål för 2024 samt när uppföljning av styrmåtten ska ske. Det finns totalt 11 styrmått för de fyra framgångsfaktorerna.

I intervjuer med företrädare från HR beskrivs att det strategiska målet bryts ner i aktiviteter på divisionschefsnivå och tidssätts. Av intervjuer framgår att det råder delade meningar om hur arbetet kring det strategiska målet utförs. Vissa anser att det framgår tydligt av beskrivning vad som ska åstadkommas medan andra anser att det inte finns något fokus kring målen inom divisionen. Av flera intervjuer framkommer att det strategiska och långsiktiga arbetet har fått stå åt sidan för det operativa arbetet. Det finns en önskan om ett ökat fokus på strategiskt arbete.

#### **Strategi för kompetensförsörjning**

Regionstyrelsen tog beslut om *Strategi för kompetensförsörjning 2022-2024*, 2022-03-30 §74. Strategin utgår bland annat från regionens strategiska plan och ska

bidra till ett helhetsperspektiv och en gemensam riktning fram till och med år 2024. Dokumentet innehåller omvärldsanalys, nuläge och målbild. I dokumentet beskrivs strategins mål, intentioner och prioriterade områden med insatser.

Nedan framgår delmålen för regionens kompetensförsörjning:

- att Region Norrbotten stärker sitt arbetsgivarvarumärke
- att öka andelen egen personal vilket skapar bättre förutsättningar för en god arbetsmiljö och ett långsiktigt utvecklingsarbete
- att minska beroendet av inhyrd personal
- en ökad produktivitet samt att nyttja befintliga resurser på ett bättre sätt
- att chefer och medarbetares möjlighet till kompetensutveckling och uppgiftsväxling stärks
- att arbeta strategiskt med lönebildning och anställningsvillkor

För att nå målen ska strategins prioriterade områden som har sin förankring i delmålen omsättas till insatser med aktiviteter i en konkret handlingsplan. *Handlingsplan Strategi för kompetensförsörjning 2022-2024* omfattande samtliga verksamheter i regionen beslutades av regiondirektör 2022-06-28 dvs efter genomförda intervjuer. Vid tid för intervjuer uppgavs att handlingsplanen introducerats till divisionledningarna utan ytterligare informationsinsatser till övriga verksamheter.

### **Kompetensförsörjningsplaner**

Av strategin framgår att samtliga verksamheter ska ha en kompetensförsörjningsplan och att denna ska uppdateras minst en gång per år. Om verksamheterna har behov av ny kompetens eller ökad volym av en kompetens ska kompetensen i första hand utvecklas genom uppgifts- och kompetensväxling. Om rekrytering ska ske ska en behovsanalys göras med stöd av verksamhetens kompetensförsörjningsplan. Kompetensbaserad rekrytering ska användas vid samtliga rekryteringar inom regionen.

Det finns en *guide och mall* som stöd till cheferna i deras arbete med sin kompetensförsörjningsplan. Dokumentet är uppdelat i olika stadier där cheferna analyserar nuläge och får stöd i att planera för det framtida behovet på tre års sikt. Guidningen sker genom att frågor inom olika områden besvaras och med hjälp av dem formulerar varje chef sin egen handlingsplan för kompetensförsörjning. Enligt intervjuer med företrädare från HR är arbetssättet kring kompetensförsörjningsplanen och tillhörande handlingsplan känt i organisationen. Däremot beskrivs en kvalitetsbrist i guide och mall då den tillämpas olika i verksamheterna. Mallen är för omfattande för enskild verksamhet och förbättringsarbete med en förenklad mall pågår.

Av intervjuer framgår att varken divisionerna eller verksamheterna har aktuella kompetensförsörjningsplaner vilket förklaras av pandemin och av omorganisationen. De kompetensförsörjningsplaner som finns är några år gamla. Av vissa intervjuer framgår att det är svårt att hålla planen uppdaterad och den utgör inget stöd i arbetet då resurserna går åt till att lösa dagliga behov. Vi har efterfrågat divisionernas samt verksamheternas planer men inte mottagit några med hänvisning till att dessa inte är

aktuella. Siktet är att arbetet med planerna i verksamheterna kan påbörjas under hösten.

Av intervjuer med verksamhetschefer från Division Nära framgår en önskan om ett enklare förfarande kring rekryteringsprocessen, då den idag upplevs utdragen och komplicerad. Enligt nya riktlinjer får de endast annonsera internt de första 14 dagarna, vilket försvårar en effektiv rekrytering. Det behöver avsättas personer som arbetar med det, vilket plockades bort i och med omställningen.

### **Individuell utvecklingsplan**

Av mallen för *Individuell utvecklingsplan* som används inom regionen framgår att varje medarbetare ska ha en individuell utvecklingsplan (IUP), vilken ska revideras årligen i samband med medarbetarsamtalet. I den individuella planen ska medarbetarens kompetensutveckling sättas i relation till verksamhetens mål och kompetensförsörjningsplan så att den är i linje med verksamhetens behov och mål.

Av intervjuer med divisionsföreträdare framgår att enhetscheferna har i uppdrag att upprätta en plan i samband med medarbetarsamtalet. Uppföljning sker genom förfrågan om det i medarbetarsamtalen. Huruvida arbetet med de individuella utvecklingsplanerna efterlevs följs inte upp.

### *Bedömning*

*Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?*

### **Delvis**

Vår granskning visar det finns regionövergripande mål fastställt av regionfullmäktige som avser personal- och kompetensförsörjning. Målet har brutits ner i regionstyrelsens plan 2022-2024 till framgångsfaktorer med tillhörande styrmått och målvärde. Det finns en strategi för kompetensförsörjning beslutad av regionstyrelsen i mars 2022. Strategin lyfter fram sex delmål för regionens kompetensförsörjning för att nå det regionsövergripande målet om hållbar kompetensförsörjning. Vi konstaterar att ingen division eller verksamhet har en *aktuell* kompetensförsörjningsplan i enlighet med strategin för kompetensförsörjning vid tid för vår granskning. Vi ser dock positivt till att det pågår en översyn av guiden för att förenkla för verksamheterna att ta fram en kompetensförsörjningsplan.

### **Aktiviteter för att utveckla regionens arbetsgivarvarumärke**

*Revisionsfråga 3: Genomförs aktiviteter för att utveckla regionens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?*

### *lakttagelser*

Av kompetensförsörjningsstrategin framgår att hälso- och sjukvården står inför stora utmaningar gällande kompetensförsörjningen kopplat bland annat till den demografiska utvecklingen i länet samt den pågående samhällsomställningen i Norr- och Västerbotten där flera större företagsetableringar planeras och påbörjas i länen. Det innebär enligt

strategin att det kommer att ställa stora krav på Region Norrbotten att utveckla, behålla, attrahera och rekrytera rätt kompetens.

Av regionens årsredovisning 2021 framgår att befolkningens ålderssammansättning förändras och efterfrågan på hälso- och sjukvård ökar vilket innebär en utmaning för Region Norrbotten vad gäller finansiering och kompetensförsörjning. Vidare framgår att pandemin och dess påverkan på regionens verksamheter innebär både en stor påfrestning på regionens kompetensförsörjning och svårigheter att planera framåt. Det är viktigt att den nya kompetensen, kulturförändringarna, ledar- och medarbetarskapet, arbetssätten och tekniken fortsätter att förvaltas och utvecklas och blir en integrerad del i regionens processer. Kompetensförsörjningen är en av de viktigaste frågorna för det kommande decenniet. Det handlar om att vara en attraktiv arbetsgivare och att hitta lösningar för ett hållbart arbetsliv.

Regionens *medarbetarpolicy*, framtagen av HR-direktören 2021-11-29, beskriver att en väl fungerande kompetensförsörjning förutsätter att regionen attraherar och rekryterar medarbetare, samt att alla får möjlighet att utvecklas inom sin profession för att säkra den totala kompetensen. Chefer och medarbetare ska arbeta aktivt tillsammans med uppgifts- och kompetensväxling och säkerställa att rätt kompetens gör rätt saker. Region Norrbotten ska vara en attraktiv arbetsgivare som tar tillvara på medarbetarnas kompetens, olikheter och ambitioner. Regionen ska attrahera, behålla och utveckla kompetenta och engagerade medarbetare. Enligt medarbetarpolicyn ska region Norrbotten ha en lönepolitik som bidrar till att kunna rekrytera och behålla kompetenta medarbetare, ha attraktiva arbetsplatser och vara en attraktiv arbetsgivare där jämställda och jämlika villkor råder samt ha en säker och hälsofrämjande arbetsmiljö för att stärka regionens konkurrenskraft och attraktivitet.

Regionen har ett så kallat *årshjul för mässor och events* som de planerar att delta på under årets gång. Under 2022 är ett deltagande aktuellt på exempelvis European Job Days, Crossing nordic borders och arbetsförmedlingens rekryteringsmessa i hela länet.

Av flera intervjuer framhävs ett behov av att stärka varumärket då det inte har bedrivits ett aktivt strategiskt arbetet. Av intervjuer med företrädare från HR framgår att det nuvarande strategiska arbetet med arbetsgivarvarumärket finns mest via SKRs riktlinjer "Attraktiv arbetsgivare". Riktlinjerna ingår i en satsning som SKR kallar "Sveriges Viktigaste Jobb", vars syfte är att öka kunskapen om – och nyansera bilden av – välfärdsjobben och kommuner och regioner som arbetsgivare. *Medarbetarlöfte* uppges vara en skrift som ska fungera som en röd tråd i varumärkesarbetet. Löftet består av tre huvudattribut: "Du gör skillnad", "Tillsammans" och "Viktig utveckling", vars värderingar ska vara integrerade i verksamheterna. Under 2019 gjordes ett intensivt arbete med yrkeskampanjer och att stärka medarbetarnas yrkesstolthet. Materialet som togs fram blev inte beslutat och lanserat i sin helhet. Med utgångspunkt i arbetet som togs fram har riktade yrkeskampanjer mot verksamheter gjorts efter behov. De som gjordes var för vidareutbildning till operationssjuksköterska 2019 och intensivvårdssjuksköterska 2021.

Ett annat exempel som lyfts under intervjuer är att Region Norrbotten deltog 2022 i programmet "Håll Sverige vid liv" på SVT. Ett program där kamerateam under ett dygn följde de som gav och fick vård runtom i Sverige. Att regionen deltog i programmet antas enligt intervjuer ha bidragit till att stärka arbetsgivarvarumärket.

### **Aktiviteter för att attrahera medarbetare**

I intervjuer beskrivs olika aktiviteter för att attrahera medarbetare. Exempelvis nämns utbildningsinsatser, bonus och stipendier samt internt ambassadörskap som en betydelsefull del av arbetet.

För att attrahera nya medarbetare till att arbeta i regionen har regionen under våren 2022 haft kampanjen "Sommarjobb i fjällen", även kallad Malmfältspaketet. Genom kampanjen har regionen erbjudit fritt boende och resa för medarbetaren och dess familj för att testa på jobben. Enligt intervjuer har satsningen gått bra hittills och genererat i 100 deltagare. Regionen har varit behjälplig med insatser såsom hjälp med inflyttning och samrekrytering av den nyanställdes make/maka.

En utmaning uppges i intervjuer föreligga i att attrahera medarbetare som inte bor i regionen att flytta dit och få dem att stanna kvar. Det är ett lägre incitament att stanna kvar i regionen om det inte finns en koppling till länet, och med avståndet till övriga Sverige och Europa ökar risken att lämna regionen för att exempelvis flytta närmare familjen..

### **Aktiviteter för att behålla medarbetare**

Av regionens folder för förmåner framgår att regionen erbjuder förmåner såsom; utvecklings- och karriärmöjlighet, en bra introduktion efter medarbetarens behov, en hälsofrämjande arbetsplats, friskvårdsbidrag, hälsosamtal när medarbetaren fyller jämnt, hjälp att sluta röka eller snusa, tillägg till föräldraförsäkringen, löneväxling, extra semesterdagar när du fyllt 40 och 50 år, chef- och ledarskapsutveckling och fritidsföreningar för att genomföra hälsofrämjande aktiviteter. I intervjuer beskrivs olika aktiviteter för att behålla medarbetare där arbetsmiljö, möjlighet till karriärutveckling och kontinuerlig kompetensutveckling nämns som viktiga komponenter.

Av intervjuer med företrädare från HR framgår att som ett led i arbetet med kompetensutveckling erbjuds utbildningar genom studieförmåner. I dokumentet *Rutin gällande studieförmån* (upprättad 2022-04-25) framgår att studieförmåner kan tillämpas i verksamheter med rekryteringsvårigheter eller där behov av ny kompetens finns. Arbetsgivaren kan även med hjälp av studieförmåner stimulera medarbetare till specialist/fördjupningsutbildning. Detta gäller i första hand tillsvidareanställda, men vid särskilda skäl kan även vikarier omfattas. Prioriteringar ska ske utifrån regionens kompetensförsörjningsstrategi samt divisionernas kompetensbehov. I intervju med fackliga företrädare beskrivs att alla anställda inte omfattas av denna förmån, att karriärmöjligheter är ojämnt fördelade mellan divisionerna och behöver jämnas ut.

I intervjuer med företrädare från HR beskrivs att på grund av stor personalomsättning har ett stort fokus en längre tid legat på specifika aktiviteter kopplat till sjuksköterskor. Till aktiviteterna ingår förstärkt arbetsplatsintroduktion 1 år, tät uppföljning med närmsta chef, extra lönesatsningar samt arbetstidsavtal som kan ge arbetstidsförkortning för alla sjuksköterskor. Utöver sjuksköterskor har man även sett över undersköterskegrupper.

Av kompetensförsörjningsstrategin framgår att verksamheternas kompetens i bemannings- och schemafrågor är ett prioriterat område med insatser där bemanningsplaneringen integreras i budget- och verksamhetsplanering. Verksamheterna samarbetar i bemanningsfrågor inom och över organisationsgränser. Av intervjuer framgår att det finns en gemensam bemanningsenhet vid korttidsrekrytering för sjukhusen. Under åren 2020 - 2021 låg stort fokus på att lösa bemanningsläget med anledning av pandemin. Samarbete skedde då över organisationsgränser under regional krisledning, bemanningsfrågor i hela länet. Regionen har även en bemanningsexpert som arbetar övergripande med stöd i bemanningsfrågor. Av protokoll (2022-08-17 §184) framgår att regionen har sökt och beviljats medel från Socialstyrelsens utlysning Återhämtningsbonusen för att anställa medarbetare som ska arbeta med bemanningsplanering och schemahantering. Rekrytering pågår utifrån beviljade medel för innevarande år 2022. För att kunna försätta stödda verksamheterna i bemanningsplanering och schemahantering samt hantera behov att utveckla schemamodeller krävs fortsatt finansiering under kommande år.

## **Avslutningssamtal**

Av intervjuer framgår att avslutningssamtal ska genomföras, vilket finns angivet i medarbetarprocessen. Avslutssamtalet ska ske mellan närmaste chef och medarbetare, som utgår från en mall. I intervju hänvisas till att enligt dokumenthanteringsplanen för region Norrbotten ska avslutssamtalet dokumenteras i personakten. Ingen aggregering görs av samtalet. När medarbetaren har slutat skickas en avslutsenkät, vars resultat aggregeras anonymt till HR.

Av intervjuer framgår att verksamheterna hanterar avslutningssamtalen på olika sätt. En del genomför inte samtalen alls och vissa gör inte någon djupgående analys av utfallet från samtalen. Från en annan chef framgår att de tagit fram en egen mall i verksamheten som ger bättre analys och sätter fingret på vad som är utmaningarna. I samband med medarbetarens uppsägning får denne "skatta" sju olika parametrar utifrån minus till plus avseende den fysiska arbetsmiljön, arbetstrivsel arbetsmiljö, arbetsbelastning, innehåll arbetsuppgifter, arbetssätt, ledning och styrning samt lön och förmåner.

### *Bedömning*

*Genomförs aktiviteter för att utveckla regionens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?*

### *Delvis*

Vår granskning visar att det genomförs aktiviteter för att stärka regionens varumärke som arbetsgivare, men det finns ett behov av att ytterligare stärka arbetet vilket även bekräftas av intervjuer. Vi noterar att divisionerna inte arbetar likartat med avslutningssamtalen när en medarbetare avslutar sin anställning eller går i pension. Det finns en mall för samtalet, men det saknas en rutin för att hantera och sammanställa resultaten från avslutssamtalen för att utveckla regionens arbetsgivarvarumärke framåt.

### **Aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning**

*Revisionsfråga 4: Bedrivs det ett tillräckligt aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?*

#### *lakttagelser*

Av intervjuer framgår att begreppet kompetensförsörjning inte har varit etablerat eller ett definierat begrepp under flera år och att många inte vet vad begreppet innebär. Det framhålls även att det saknas en tydlig bild vad kompetensförsörjningen ska leda till. Det framkommer även att det saknats ett strukturerat sätt att angripa personal- och kompetensförsörjningen och att det saknats verktyg, stödresurser och budget för det.

Av intervjuer med företrädare från divisionerna framgår att det saknas resurser för att arbeta med rekrytering på ett bra sätt. Det uppges att det finns planer och intentioner men att utfallet inte blir tillräckligt bra. Problemet uppges vara en mismatchning på marknaden, de når inte ut till rätt sökanden.

Den nyligen beslutade *handlingsplan strategi för kompetensförsörjning 2022-2024* beskriver regionens arbete kring kompetensförsörjning. Av handlingsplanen framgår att den omfattar samtliga verksamheter samt att ansvarig chef ska planera för hur aktiviteterna omsätts i handling enligt tidsplan för återrapportering. Handlingsplanen beskriver insats, indikator, aktivitet, ansvarig, avrapportering samt önskat resultat för de prioriterade områden.

De prioriterade områden i handlingsplanen är:

- Bemanning och rätt använd kompetens
- Ledarskap och medarbetarskap som främjar förbättring och förnyelse
- Hållbart arbetsliv
- Ansvarsfullt chefs- och medarbetarskap
- Sammanhållen lönebildning och anställningsvillkor

Nedan är exempel på aktiviteter i handlingsplanen:

- Upprättade/uppdaterade kompetensförsörjningsplaner på divisionsnivå (avrapporteras vid årsrapport 2022). Resultat: Samtliga divisioner har genomfört kompetensförsörjningsplaner på divisionsnivå.
- Analysera resultat av verksamheternas kompetensförsörjningsbehov och analysera kompetensförsörjningsbehov utifrån personaldata (avrapporteras tertial 1, 2023). Resultat: prognosrapport för kompetensförsörjningsbehov.

- Informationspaket innehållande "storytelling" för att sprida goda exempel och insatser som har genomförts de senaste åren för att attrahera och behålla medarbetare (avrapporteras löpande i delårs- och årsrapport med start 2023). Resultat: en förbättrad mediabild om Region Norrbotten som arbetsgivare.
- Ta fram ett proaktivt arbetssätt för att nyttja omställningsfonden (avrapporteras tertial 1, 2023). Resultat: en process för att identifiera behov av kompetensutveckling/omställning och möjliga finansieringar från omställningsfonden.

I intervjuer uppges sjuksköterskor av olika rang som det bristyrke där behovet är störst, därefter barnmorskor. Andra bristyrken benämns vara bland annat tandläkare, distriktsläkare och medicinska sekreterare.

Kartläggning av kompetens görs i olika utsträckningar inom divisionerna. Av intervjuer med verksamhetschefer från Division Nära framgår att de tidigare haft ett fungerande arbetssätt men som efter omställningen inom regionen framkallat ovisshet och förvirring.

I intervjuer med företrädare från Division Nära beskrivs en insats om en workshop i kompetensförsörjning som hölls med divisionens områdeschefer den 10 november 2021 med syftet att hitta prioriterade aktiviteter närmaste året för att säkra kompetensförsörjningen.

I flera intervjuer framhävs samarbetet med universitet och högskolor som en viktig del av arbetet med kompetensförsörjning. Samarbetet underlättar rekrytering av vissa yrkeskategorier. Som universitet nämns främst Umeå och Luleå, men även Jönköping. De utbildningar som nämns är bland annat sjuksköterske-, tandsköterske- och fysioterapeututbildningen. Av intervjuer med verksamhetschefer från Division Nära framgår att som långsiktig strategi planeras kliniska utbildningsmottagningar etableras.

Som långsiktiga strategier beskriver företrädare från Division Länssjukvård 1 kommunikationsinsatser på sociala medier och universitet, internutbildning och forum som exempel på insatser. Av intervjuer framgår även att en ny befattning har införts, specialistsjuksköterska, för att visa på kompetensutveckling inom yrket. I intervjuer med företrädare från Division Nära beskrivs en stipendiatverksamhet, som innebär att de följer vissa studenter under längre tid.

Kampanjen "Sommarjobb i fjällen"/ Malmfältspaketet anges i intervjuer som en av de kortsiktiga strategierna i det aktiva arbetet för att säkra personal- och kompetensförsörjning.

Av kompetensförsörjningsstrategin framgår att utlandsrekrytering ska användas i undantagsfall, då det är en mer tids- och resurskrävande rekrytering med högre risk. Det finns *upprättad rutin för utlandsrekrytering* (godkänd 2020-10-28), som beskriver rekryteringsprocessen från ansökan till anställningserbjudande. Det finns även en *rutin för introduktion och integration* (godkänd 2021-10-27) som beskriver olika steg inför, vid och efter ankomst där stödfunktioner är nödvändiga, såsom språkundervisning, introduktionsplan och integration i samhället. I de båda rutinerna fastställs



ansvarsfördelning och stödfunktioner. Kopplat till rutinerna finns mallar och checklistor, däribland intervjumall på engelska och information till den nyanställda. Enligt intervjuer gäller utlandsrekrytering för alla men används främst inom vård och tandvård. I intervjuer med företrädare från Division Länssjukvård 2 beskrivs lyckade insatser kring utlandsrekrytering, med rekryteringar från Finland, Österrike och Polen.

### *Bedömning*

*Bedrivs det ett tillräckligt aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?*

Nej

Vår granskning visar att regionen har bedrivit ett visst arbete för att säkra sin personal- och kompetensförsörjning. Vi noterar att regionen nyligen har satt struktur för sitt arbete med personal- och kompetensförsörjning som tidigare saknats. Den nyligen beslutade handlingsplanen vilken omfattar samtliga verksamheter är ett led i att strukturera upp regionens arbete med aktiviteter för att säkra sin personal- och kompetensförsörjning utifrån strategin. Handlingsplanen innehåller insatser, aktiviteter, ansvar, avrapportering samt önskat resultat för de prioriterade områden.

### **Uppföljningar**

*Revisionsfråga 5: Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?*

#### *lakttagelser*

Uppföljning av personal- och kompetensförsörjning sker i delårsrapport, årsredovisning samt i bilaga måluppfyllelse utifrån målet Hållbar kompetensförsörjning under medarbetarperspektivet.

Av regionens årsredovisning 2021 framgår av den samlade bedömningen att det strategiska målet om hållbar kompetensförsörjning till stora delar inte är uppfyllt eller inte varit möjligt att mäta. Mycket hänförs till pandemins effekter på personalomsättning och sjukfrånvaro. Enligt årsredovisningen har pandemin och dess påverkan på regionens verksamheter inneburit både en stor påfrestning på regionens kompetensförsörjning och svårigheter att planera framåt. De satsningar inom kompetensförsörjningsområdet som genomförs har haft ett positivt utfall. Bilaga måluppfyllelse redogör för en sammanfattande måluppfyllelse för målet om Hållbar kompetensförsörjning samt en utförlig uppföljning av varje framgångsfaktor.

Uppföljning sker även genom *regiondirektörens rapport* samt *månadsrapporter* vilka innehåller mer specifika statistik och uppföljningar som båda redovisas till regionstyrelsen vid varje sammanträde. I månadsrapporterna redovisas uppföljningar direkt kopplade till personalfrågor. Detta inkluderar statistik om antal anställda, arbetad tid, extratid och sjukfrånvaro.

Av styrdokumentet Strategi för kompetensförsörjning framgår att status för aktiviteter i handlingsplanen ska årligen rapporteras till regiondirektören. Då styrdokumentet antogs

i juni (2022) har ingen uppföljning gjorts än. Vid utgången av 2024 ska effekter och följsamhet till strategins målbild utvärderas och åiterrapporteras till regionstyrelsen.

Alla chefer gör kontinuerliga uppföljningar kring personal- och kompetensförsörjning då varje chefs handlingsplan ska revideras minst en gång per år. Av intervjuer framgår att det finns olika strukturer för uppföljning av arbetet. Uppföljningar sker genom allt från löpande dialoger, pulsmöten med rekryterande chefer, ledningsmöten till tertialdialoger samt delårs- och årsrapporteringen. Uppföljningarna görs både muntligt och skriftligt beroende på forum. Det framgår även att vissa inte genomför någon uppföljning alls avseende arbetet med kompetensförsörjning.

## Vidtagna åtgärder

Utifrån protokollsgranskning av regionstyrelsens protokoll (2022-01 - 2022-06) följer nedan exempel på åtgärder som regionstyrelsen fattat beslut om:

- Vid sammanträde 2022-02-09 (§ 30) beslutade styrelsen att ge regiondirektören i uppdrag att skyndsamt ta fram en strategi för att säkerställa de brister, som revisorerna uppmärksammat i en granskning, när det gäller arbetsmiljön i Region Norrbotten.
- Vid sammanträde 2022-02-09 (§ 35) beslutade regionstyrelsen att föreslå regionfullmäktige att avslå en motion om införande av sex timmars arbetsdag. Beslutet motiverades med att ett införande av sex timmars arbetsdag skulle kräva ännu fler medarbetare än de regionen har idag.
- Vid sammanträde 2022-02-09 (§ 36) beslutade styrelsen om en extraordinär satsning i form av ett lönetillägg för distriktssjuksköterskor i primärvården. Satsningen är en stimulans och nödvändig för att primärvården ska klara omställningen till en god och nära vård samt de utökade uppdrag som den rådande pandemin för med sig.
- Vid sammanträde 2022-02-09 (§ 37) tog styrelsen beslut om en särskild satsning på tandläkarnas löner samt införande av en startbonus och en rekryteringsbonus föreslås med målsättning att rekrytera och behålla medarbetare i folktandvården.
- Vid sammanträde 2022-03-30 (§ 74) beslutade regionstyrelsen att godkänna strategi för kompetensförsörjning 2022-2024.
- Vid sammanträde 2022-03-30 (§ 75) föreslår styrelsen regionfullmäktige besluta att fastställa ny kommunikationspolicy och visuell identitet för Region Norrbotten. Av protokoll framgår att det behövs ett styrande dokument som fastställer Region Norrbottens huvudprinciper gällande kommunikation med både interna och externa målgrupper samtidigt som en tydlig visuell identitet förstärker bilden av regionen.
- Vid sammanträde 2022-03-30 (§ 75) ger styrelsen regiondirektören i uppdrag att fortsätta arbetet med att utveckla ett kompetenscenter för palliativ vård i Norrbotten. Grunden till beslutet ligger i en uppföljande granskning av palliativ vård, ett område

som granskats ett flertal gånger av revisorerna under de senaste åren. Ett kompetenscenter skulle ytterligare bidra till att stärka den palliativa vården och skapa bättre förutsättningar för kvalitets- och kompetensutveckling i regionen.

- Vid sammanträde 2022-03-30 (§ 85) ger styrelsen regiondirektören i uppdrag, i enlighet med revisorernas rekommendation, att vidta åtgärder för att säkerställa en ändamålsenlig kompetensförsörjning, särskilt inom primärvården.
- Vid sammanträde 2022-06-01 (§ 158) föreslår styrelsen regionfullmäktige besluta att motionen avslås om att ge alla plusmedarbetare möjlighet till förkortad arbetstid och kompetensöverföring: 100 procent lön, 80 procent arbetstid varav 20 procent mentorskap. Regionstyrelsen bedömer inte att förslaget om förkortad arbetstid är en lämplig åtgärd för regionens kompetensförsörjning.
- Vid sammanträde 2022-08-17 (§ 184) beslutar regionstyrelsen att ge regiondirektören i uppdrag att fortsätta och utöka processarbetet med att nå en långsiktigt hållbar kompetensförsörjning och se över olika arbetstidsmodeller. Lägesrapportering och återrapportering om vidtagna åtgärder ska ske vid regionstyrelsens sammanträde i december 2022.
- Vid sammanträde 2022-08-17 (§ 185) beslutar regionstyrelsen att genomföra löneöversyn för 2023 inom Vårdförbundets och Läkarförbundets avtalsområden motsvarande 90 mnkr och finansiera den uppkomna merkostnaden om 45 mnkr via regionstyrelsens strategiska reserv.
- Vid sammanträde 2022-08-17 (§ 185) beslutar regionstyrelsen att ge regiondirektören i uppdrag att se över möjligheten att få fler medarbetare som uppnått pensionsålder att kvarstå i arbete genom att öka lönen.

### *Bedömning*

*Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?*

Ja

Vår granskning visar uppföljning av personal och kompetensförsörjning görs i delårsrapport- och årsredovisning utifrån mål. Vi noterar att personal- och kompetensförsörjningen följs upp i varierande grad inom de olika divisionerna.

Vi konstaterar att regionstyrelsen fattar beslut om åtgärder inom området.

# Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Norrbotten genomfört en granskning av regionstyrelsens arbete med personal- och kompetensförsörjning. Granskningens syfte är att bedöma i vilken utsträckning regionstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.





Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen **inte helt** säkerställt en ändamålsenlig personal- och kompetensförsörjning.

## Rekommendationer

Efter genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till regionstyrelsen:

- Att säkerställa att ansvarsfördelningen avseende personal- och kompetensförsörjningen är tydliggjord inom hela organisationen.
- Att behovet av HR-stöd hos cheferna löpande följs upp i syfte att säkerställa ett stöd som både motsvarar verksamheternas förväntningar och de lagkrav mm som ställs på regionen som arbetsgivare.
- Säkerställ att samtliga verksamheter har kompetensförsörjningsplaner i enlighet med kompetensförsörjningsstrategin samt att dessa antas av regionstyrelsen.
- Tillse att rutin tas fram för att sammanställa och analysera information från avgångssamtal som ett redskap för att utveckla regionens arbetsgivarvarumärke.
- Överväga att ta fram en strategi kring attraktiv arbetsgivare.

## Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
1. Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?	<b>Delvis</b> Det finns en formell ansvarsfördelning avseende personal och kompetensförsörjning, dock visar vår granskning att den inte upplevs lika tydlig bland cheferna. Vidare framgår att cheferna inte har tillgång till det stöd som motsvarar deras behov när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom sitt ansvarsområde.	
2. Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?	<b>Delvis</b> Regionövergripande mål är fastställt av regionfullmäktige. Målet har brutits ner i regionstyrelsens plan till framgångsfaktorer med tillhörande styrmått och målvärde. Det finns en strategi för kompetensförsörjning (beslutad av regionstyrelsen mars 2022). Ingen division eller verksamhet har en <i>aktuell</i> kompetensförsörjningsplan.	
3. Genomförs aktiviteter för att utveckla regionens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?	<b>Delvis</b> Det genomförs aktiviteter för att stärka regionens varumärke som arbetsgivare, men det finns behov av att stärka arbetet ytterligare.	
4. Bedrivs det ett tillräckligt aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?	<b>Nej</b> Regionen har bedrivit ett visst arbete för att säkra sin personal och kompetensförsörjning. Den nyligen beslutade handlingsplanen är ett led i att strukturera upp regionens arbete med aktiviteter för att säkra sin personal- och	

---

kompetensförsörjning.

---

5. Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?

**Ja**  
Uppföljning av personal- och kompetensförsörjning görs i delårsrapport och årsredovisning utifrån mål. Vi konstaterar att regionstyrelsen fattar beslut om åtgärder inom området.



2022-10-07

Kristian Damlin

Petra Ribba

---

*Uppdragsledare*

---

*Projektledare*

---

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Norrbotten enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2022-02-23. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.