

Granskning av personal- och kompetensförsörjning

Region Örebro län

Januari 2024

Petra Ribba, certifierad kommunal revisor

Sofie Plomér Sundqvist, revisionskonsult






Carl-Gustaf Folkesson, certifierad kommunal revisor

Sammanfattning

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

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen **inte helt** har säkerställt att arbetet med personal- och kompetensförsörjning bedrivs på ett ändamålsenligt sätt.

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

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

Rekommendationer

För att utveckla verksamheten inom det granskade området lämnas följande rekommendationer till regionstyrelsen:

- Att säkerställa att ansvarsfördelningen avseende personal- och kompetensförsörjningen är tydliggjord inom hela organisationen.
- Att säkerställa att stödet från HR är tillräckligt för cheferna. Detta kan med fördel ske genom ett samtal om förväntan mellan förvaltning och HR för att hamna på rätt nivå. Exempelvis såsom det arbetssätt som påbörjats av enhetschef och HR-strateg inom Hälso- och sjukvårdsförvaltningen.
- Tillse att samtliga förvaltningar har upprättade kompetensförsörjningsplaner samt att dessa fastställs av respektive nämnd.

- Att stärka arbetet med Region Örebro läns arbetsgivarvarumärke.
- Att tillse att rutiner tas fram för att sammanställa och analysera information från avslutningssamtalet som ett redskap för att utveckla regionens arbetsgivarvarumärke.

Innehållsförteckning

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| Sammanfattning | 1 |
| Inledning | 4 |
| Bakgrund | 4 |
| Syfte och revisionsfrågor | 4 |
| Revisionskriterier | 5 |
| Avgränsning | 5 |
| Granskningsresultat | 6 |
| Ansvarsfördelning | 6 |
| Mål och strategier för personal- och kompetensförsörjning | 9 |
| Aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning | 12 |
| Aktiviteter för att utveckla regionens arbetsgivarvarumärke | 16 |
| Uppföljning av arbetet med personal- och kompetensförsörjning | 20 |
| Samlad bedömning | 23 |
| Rekommendationer | 23 |
| Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor | 24 |

Inledning

Bakgrund

Att säkerställa personal- och kompetensförsörjningen på kort och lång sikt samt säkerställa finansieringen av framtidens välfärd är två av kommun- och regionsektorns största 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 Örebro län har utifrån en väsentlighets- och riskanalys funnit det relevant att under år 2023 granska regionstyrelsens arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Syfte och revisionsfrågor

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

För att besvara syftet har följande revisionsfrågor formulerats:

- Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?
- Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?
- Genomförs aktiviteter för att utveckla regionens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?
- Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?
- Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

Revisionskriterier

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

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

Avgränsning

Granskningen avgränsas till att avse regionstyrelsen. I tid avgränsas granskningen i huvudsak till år 2023.

För att få en bild av hur arbetet upplevs i förvaltningarna kommer även Hälso- och sjukvårdsförvaltningen och Folk tandvården att ingå i granskningen.

Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av relevanta styrdokument och planer/strategier med bäring på granskningsområdet samt via genomgång av protokoll med avseende på beslut som berör personal- och kompetensförsörjning.

Protokollgenomgången har omfattat perioden september 2022 - december 2023.

En enkät har skickats ut till de chefer vars verksamhet omfattas av granskningen. Enkäten innehåller frågor relaterat till förutsättningar och uppfattningar om regionens personal- och kompetensförsörjningsarbete. Underlag från enkät och dokumentstudier har använts i intervjuerna. Totalt har 255 chefer inom Hälso- och sjukvårdsförvaltningen besvarat enkäten och 25 chefer inom Folk tandvården. Den totala svarsfrekvensen uppgår till 71 procent.

Intervjuer har genomförts med:

- HR-direktör och HR-strateg
- Förvaltningschef Hälso- och sjukvårdsförvaltningen samt HR-chef
- Förvaltningschef Folk tandvården samt HR-chef
- Gruppintervju med verksamhetschefer från Hälso- och sjukvårdsförvaltningen
- Gruppintervju med verksamhetschefer från Folk tandvården
- Gruppintervju med fackliga företrädare, i syfte att få ett arbetstagarperspektiv.

Totalt har 14 personer intervjuats vid sex tillfällen.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Rapporten är kvalitetssäkrad av Carl-Gustaf Folkesson i enlighet med PwC:s interna riktlinjer för kvalitetssäkring.

Granskningsresultat

I följande avsnitt redovisas de iakttagelser och bedömningar som vi gjort kopplat till respektive revisionsfråga.

Ansvarsfördelning

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

Iakttagelser

I *Bestämmelser för politiska organ inom Region Örebro län* (fastställd av fullmäktige 2022-06-20 § 71) anges att regionstyrelsen är regionens arbetsgivarorgan vilket innebär att styrelsen har att bland annat svara för övergripande arbetsgivar-, arbetsmiljö- och personalpolitiska frågor.

I *regionstyrelsens delegationsordning* (fastställd av regionstyrelsen 2023-02-01 § 6) finns ett avsnitt om personal där delegering från styrelsen till regionstyrelsens ordförande, regiondirektör, förvaltningschef, rektor, områdeschef och HR-direktör redovisas samt delegering till regionstyrelsens arbetsutskott och personalutskott. I avsnittet anges bland annat att anställningsfrågor har delegerats till regiondirektör och förvaltningschef var för sig.

Som beskrivits i metodavsnittet har en webbenkät skickats ut till de chefer vars verksamhet omfattas av granskningen. I enkäten fick cheferna svara på frågan om de upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning vad gäller personal- och kompetensförsörjning. Av enkätresultatet framgår att 54 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del att det finns en tydlig ansvarsfördelning vad gäller personal- och kompetensförsörjningen. Se diagram 1 nedan.

Diagram 1: "Jag upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning vad gäller personal- och kompetensförsörjningen."



I enkäten gavs cheferna möjlighet att lämna ett fritextsvar. Nedan redovisas ett urval av fritextsvar som lämnats för ovanstående fråga:

- "Balans saknas mellan ansvar och befogenheter."

- “Har fullständigt ansvar för verksamhet och ekonomi men får inte anställa personal utan att både chef, hr och ekonomi ska godkänna.”

Vi noterar att uppfattningen om tydligheten i ansvarsfördelningen skiljer sig åt mellan förvaltningarna. Exempelvis har 19 procent av cheferna inom hälso- och sjukvårdsförvaltningen angett att de instämmer helt i att det finns en tydlig ansvarsfördelning vad gäller personal- och kompetensförsörjningen. Motsvarande värde för cheferna inom Folk tandvården är 8 procent.

Organisation

Regionkansliets HR-stab består av HR-direktör och sex specialister. Av intervjuer framgår att det finns HR-avdelningar på respektive förvaltning. Det finns även en HR-chefsgrupp som används för samordning och en kompetensförsörjningsgrupp med representanter för respektive förvaltning. De intervjuade berättar att det sedan februari 2023 finns ett personalutskott under regionstyrelsen. HR-direktören är ansvarig tjänsteperson.

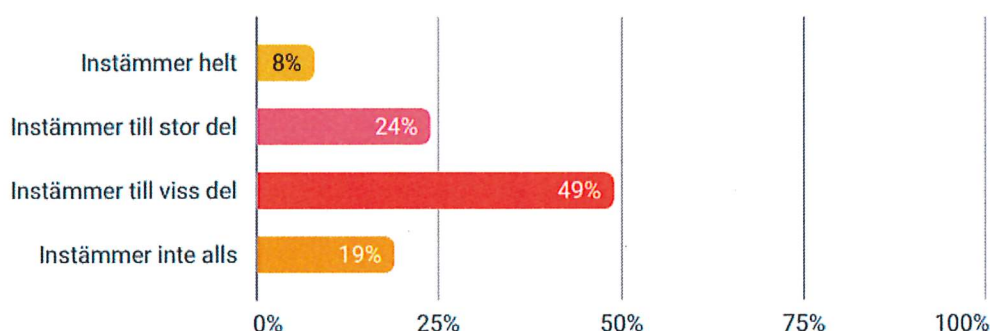
I intervjuer beskrivs därtill att den regionövergripande HR-staben har som ansvar att ta fram strukturer och processer samt genomföra analyser och uppföljningar av arbetet som bedrivs inom granskningsområdet. I samband med sakgranskningen framgår även att den regionövergripande HR-staben har till uppgift att utveckla och samordna regionövergripande strategiska insatser för kompetensförsörjningen.

Inom folktandvården finns en resursfördelningsgrupp som kartlägger behov, prioriterar och bestämmer vilken klinik som får rekrytera först.

Tillgång till stöd

Cheferna har även fått besvara frågan huruvida de anser att de har tillgång till ett tillräckligt stöd som motsvarar deras behov när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom sitt ansvarsområde. Av diagram 2 framgår nedan att 32 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del att de har tillgång till ett tillräckligt stöd. 49 procent av cheferna instämmer till viss del och 19 procent instämmer inte alls i att de har tillgång till ett stöd som motsvarar deras behov.

Diagram 2: “Jag anser att jag har tillgång till ett stöd som motsvarar mitt behov när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom mitt ansvarsområde.”



Nedan redovisas ett urval av de fritextsvar som lämnats för ovanstående fråga:

- “När jag var ny som chef hade jag behövt mycket mer hjälp för att komma in i HR-relaterade frågor på ett bra sätt, ex arbetsmiljö, medarbetarsamtal, lönesamtal, rekrytering, onboarding osv.”
- “HR behöver jobba mer strategiskt och avlastande till chefer för att kunna komma tillrätta med kompetensförsörjningsproblemet”
- “Vi som är chefer behöver mer stöd i att de facto utföra adminuppgifter”
- “HR behöver arbeta närmare verksamheterna och mer stödjande”

Vi noterar att det finns skillnader mellan förvaltningarna i hur cheferna upplever stödet. Av cheferna inom Hälso- och sjukvårdsförvaltningen är det 31 procent som instämmer helt eller instämmer till stor del i frågan gällande om de har tillgång till ett stöd som motsvarar deras behov. För chefer inom Folkvandvården är motsvarande siffra 40 procent.

I intervjuer framkommer att det råder viss osäkerhet kring vilket stöd cheferna kan få från den regionövergripande HR-staben. Det beskrivs att stödet avseende att behålla och utveckla medarbetare kan utvecklas utifrån att det är uttalat viktigt att behålla medarbetare men att det saknas stöd och verktyg för det. HR kan vara behjälpliga med att lägga in en annons vid rekrytering, men merparten av arbetet med rekryteringen hamnar i nuläget på chefen.

I intervjuer med **Folkvandvården** uppges att det finns ett bra stöd av HR-staben inom förvaltningen med dess HR chef och två HR konsulter, dock beskrivs en viss frustration utifrån en önskan om mer stöd avseende rekrytering.

Inom **Hälso- och sjukvårdsförvaltningen** uppges det finnas skillnader avseende vilket stöd som cheferna förväntar sig från HR. Det har lett till att det nu pågår ett arbete där enhetschef tillsammans med HR-strateg pratar med ledningsgrupper kring arbetsfördelningen.

Bedömning

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

Delvis.

Vår bedömning grundar sig på att det finns en formell ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning och det finns en aktuell delegationsordning. Revisionsfrågan riktar även fokus på frågan om hur cheferna upplever tydligheten i ansvarsfördelningen avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjningen och där visar vår granskning utifrån enkätresultaten att ansvaret inte upplevs lika tydligt av cheferna. Vår enkät visar också att stödet till cheferna för att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom sin förvaltning kan förbättras.

Mål och strategier för personal- och kompetensförsörjning

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

lakttagelser

Region Örebro län har en styrmodell som tar sin grund i *regionfullmäktiges verksamhetsplan med budget* (reviderad 2022-12-07 § 158). I verksamhetsplanen anges ett flertal effektmål, indikatorer och strategier som sedan fördelas ut till respektive nämnd och regionstyrelsen.

Av planen framgår att effektmålet inom attraktiv arbetsgivare och kompetensförsörjning är: "Region Örebro län är en attraktiv arbetsgivare med hälsofrämjande, jämställda och jämlika arbetsplatser som bidrar till en hållbar kompetensförsörjning". I planen beskrivs regionens övergripande arbete med attraktiv arbetsgivare och kompetensförsörjning utifrån hållbara och hälsofrämjande arbetsplatser, flexibla och hållbara arbetstider samt villkorsfrågor och lönestruktur. Det beskrivs även nya perspektiv på kompetensbehovet, behovet av kompetensutveckling för att klara omställningsarbetet, strategier vid pensionsavgångar, samverkan inom utbildning, kompetensförsörjning av chefer, matchning av kompetens samt information om regionens arbete med att bli oberoende av inhyrd personal. I planen finns ett avsnitt om regionens samverkan med fackliga organisationer som beskrivs som väl upparbetad och som ett naturligt sätt att bedriva och utveckla verksamheten.

I *regionstyrelsens verksamhetsplan med budget 2023* (fastställd 2022-08-31 § 108) återfinns det tilldelade effektmålet "Region Örebro län är en attraktiv arbetsgivare med hälsofrämjande, jämställda och jämlika arbetsplatser som bidrar till en hållbar kompetensförsörjning" med tillhörande sex indikatorer samt en kort beskrivning av hur styrelsen ska arbeta med kompetensförsörjning och attraktiv arbetsgivare. Mer om indikatorerna återfinns i revisionsfråga 5 kopplat till frågan om uppföljning. Av planen framgår vidare att regionen ska vara en arbetsgivare med ett hållbart arbetsliv som signum samt att regionen ska arbeta för att intensifiera utvecklingen av chef- och ledarskap samt av medarbetarskap. Arbetet med regionens arbetsgivarvarumärke ska stärkas utifrån regionens värdegrund.

Strategisk kompetensförsörjningsplan 2023-2025 (fastställd av regionstyrelsens personalutskott 2023-05-29 samt av regionfullmäktige 2023-06-21) innehåller åtta regionövergripande utvecklingsområden för vilka det ska utformas konkreta handlingsplaner. Planen har sin grund i de skattningar och bedömningar som chefer i samtliga förvaltningar gjorde under 2021 på områdes-, förvaltnings-, och regionnivå. Syftet med den strategiska kompetensförsörjningsplanen är dels att visa på det reella kompetensförsörjningsläget de kommande åren och dels att tydliggöra vilka regionövergripande insatser som är viktiga att genomföra för att bättre möta kompetensutmaningen. De utvecklingsområden som har bedömts viktiga för att stärka kompetensförsörjningen de närmaste åren framgår av bild 1 nedan:

Bild 1: De åtta strategiska områden som bedöms viktiga för att stärka kompetensförsörjningen de närmaste åren.



Källa: Strategisk kompetensförsörjningsplan 2023-2025

I samband med sakgranskningen framgår att både det regionövergripande arbetet med kompetensförsörjning som arbetet inom varje förvaltning utgår från ovanstående åtta strategiska utvecklingsområden. Varje förvaltning äger sin planering med förvaltningsspecifika aktiviteter utifrån vilka områden förvaltningen väljer att prioritera.

Vi har även tagit del av en presentation som tagits fram av HR-strateger vid regionkansliet (daterad till 2023-03-13). Presentationen beskriver målbilderna inom respektive utvecklingsområden samt de insatser som planeras utifrån de åtta strategiska områdena. Som exempel nämns förslaget att påbörja arbetet med de fyra målområdena; introducera nyanställda till regionen, arbeta aktivt för att stärka anseendet som arbetsgivare, synliggöra framtidsyrken för länets ungdomar och utveckla anställningsmodeller, lönestrukturer och förmåner samt att koppla ihop dessa i största möjliga mån.

Av intervjuer med fackliga företrädare framgår att de känner till att den strategiska kompetensförsörjningsplanen är framtagen, men de uppger att de inte "hör något om den". De är övertygade om att det pågår ett arbete med de åtta delarna i planen, men att de som fackliga företrädare inte har fått någon mer information.

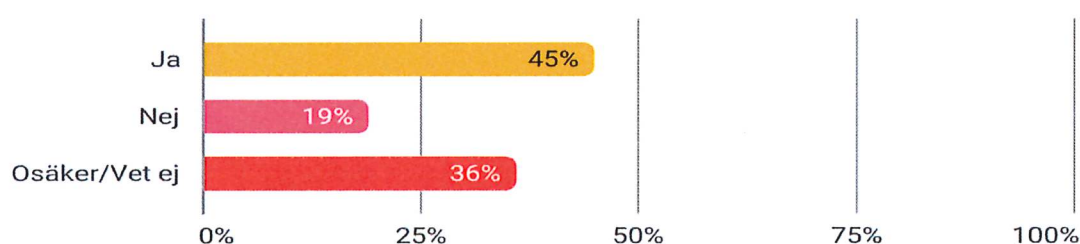
Inom ramen för vår granskning har vi även erhållit kompetensförsörjningsplaner från Folkvandvården (daterad 2022-11-20) samt Hälso- och sjukvårdsförvaltningen (fastställd av Hälso- och sjukvårdsnämnden 2023-06-08). Vi noterar att kompetensförsörjningsplanen från Folkvandvården inte har fastställts politiskt.

Folkvandvårdens kompetensförsörjningsplan utgår från inventeringen i den regionövergripande kompetensförsörjningsrapporten. I planen beskrivs genomförda aktiviteter utifrån de behov och önskemål som framkom i den tidigare kompetensförsörjningsrapporten samt nuläget för förvaltningen i oktober 2022.

Hälso- och sjukvårdsförvaltningens kompetensförsörjningsplan beskriver förvaltningens högst prioriterade aktiviteter, när de ska påbörjas och avrapporteras samt vilken avdelning som är ansvarig. Totalt anges elva aktiviteter som berör lön, introduktion för nyanställda, stöd till chefer vid rekrytering samt olika former av utredningar och kartläggningar för att öka attraktiviteten och underlätta arbetet. De elva aktiviteterna har sitt ursprung i en lista med 120 aktiviteter som hälso- och sjukvårdsförvaltningen tagit fram utifrån aktiviteter som knyter an till granskningsområdet. Enligt intervjuer har samtliga chefer inom förvaltningen gett inspel till aktiviteterna samt deltagit i prioriteringsarbetet. Hälso- och sjukvårdsnämnden informerades om arbetet med prioriterade aktiviteter vid sammanträdet 2023-06-08 § 71. I samband med det beslutade nämnden att ge Hälso- och sjukvårdsförvaltningen i uppdrag att under 2023 och 2024 arbeta för att förstärka kompetensförsörjningen genom att genomföra aktiviteter utifrån den redovisade prioriteringen, samt att ge Hälso- och sjukvårdsnämndens arbetsutskott i uppdrag att följa upp arbetet.

I vår enkätundersökning har chefer fått besvara frågan om deras förvaltning har en aktuell kompetensförsörjningsplan/strategi. Av diagram 3 nedan framgår att 45 procent av cheferna har svarat ja på frågan, 19 procent har svarat nej och 36 procent har svarat att de är osäkra/ vet ej.

Diagram 3: "Min förvaltning har en aktuell kompetensförsörjningsplan/strategi"



Nedan redovisas ett urval av fritextsvar som har lämnats till ovanstående enkätfråga:

- "Saknar långsiktighet utan har arbetat med alldeles för kort horisont under många år."
- "Det finns väldigt många som arbetar med detta och gör fina planer och dokument som inte kan användas praktiskt"
- "I rådande ekonomiska läge blir det en pedagogisk paradox när vi vakanshåller, omplacerar och framåt ev hamnar i varsel men samtidigt saknar tillräckligt med rätt kompetens."

Av enkätresultatet framgår att det finns vissa skillnader mellan de två förvaltningarna. Inom Hälso- och sjukvårdsförvaltningen uppger 46 procent av cheferna att deras förvaltning har en aktuell plan och inom Folkvandvården uppger 40 procent av cheferna att en sådan plan finns.

I intervjuer bekräftas att det finns strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen såsom den strategiska kompetensförsörjningsplanen men vissa av de intervjuade upplever att det saknas information kring hur regionen arbetar med

den. Inom hälso- och sjukvården beskrivs verksamhetsledningen och vårdcentralledningen arbeta aktivt med de strategier som nämns i planen. Folk tandvården har inom ramen för sitt arbete valt att under år 2022-2023 fokusera på områdena kompetensförsörjning och arbetsmiljö samt flödeseffektivitet.

Bedömning

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

Delvis.

Vår granskning visar att det finns ett regionövergripande mål som avser personal- och kompetensförsörjning. Målet är fastställt av regionfullmäktige och har brutits ner i regionstyrelsens verksamhetsplan med tillhörande indikatorer. Vår granskning visar vidare att Regionstyrelsen fastställt en strategisk kompetensförsörjningsplan för 2023-2025. Vi konstaterar även att Hälso- och sjukvårdsförvaltningen samt Folk tandvården har framtagna kompetensförsörjningsplaner, dock noterar vi att Folk tandvårdens kompetensförsörjningsplan inte är fastställd. Vår enkät visar att det inte är helt tydligt för cheferna om deras förvaltning har en aktuell kompetensförsörjningsplan /strategi.

Aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning

Revisionsfråga 3: Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?

lakttagelser

Vi har tagit del av *kompetensförsörjningsrapport Region Örebro län 2021-2025* (fastställd av Regionstyrelsen 2022-09-27). Rapporten redogör för de utmaningar som regionen har och står inför gällande kompetensförsörjning under åren 2021-2025 men även för mer långsiktiga bedömningar. Som en del i rapporten har cheferna fått skatta kompetensförsörjningsläget inom sitt arbetsområde på kort sikt (1-2 år) och på lite längre sikt (3-4 år) förutsatt att inga nya kompetensförsörjningsinsatser utförs. Utifrån skattningarna har bedömningar gjorts kring olika yrkesgruppers kompetensförsörjningsläge fördelat på; kritiskt kompetensförsörjningsläge, sårbart kompetensförsörjningsläge och hållbart kompetensförsörjningsläge. I rapporten görs även en bedömning kring vilka yrkesgrupper som är i behov av omställning. Av rapporten framgår att det enbart finns en yrkesgrupp, tolkförmedlare, som är i behov av omställning. Denna återfinns inom förvaltningen Företagshälsa och Tolkförmedling. Vidare framgår att omställningen till ett alltmer digitalt samhälle kommer att förändra yrkesroller och sättet att arbeta, inte minst för de yrkesgrupper som utför administrativa uppgifter.

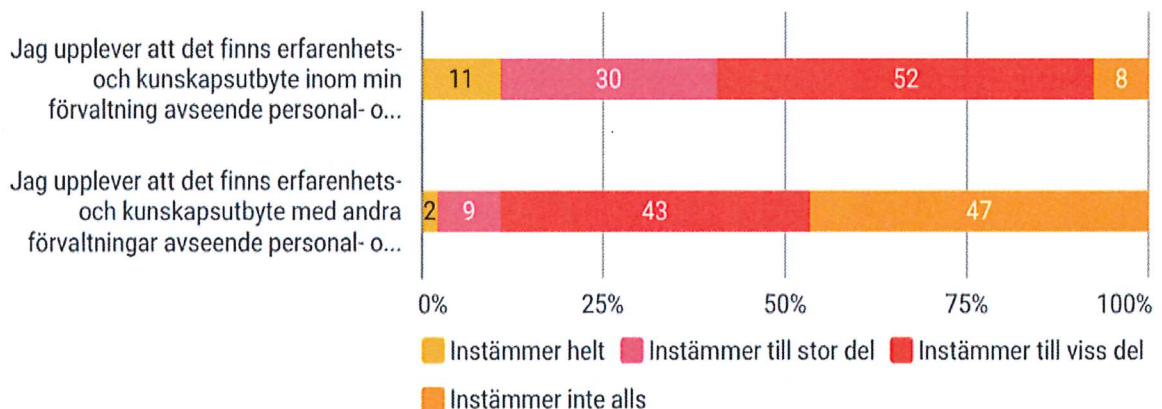
Av Folk tandvårdens kompetensförsörjningsplan framgår att Folk tandvården tydliggjort de möjligheter som finns för kompetensutveckling och samverkan med specialisttandvården. En ambassadörsgrupp har etablerats samt att chefer inom specialisttandvården och allmäntandvården träffas kontinuerligt i gemensamma

mötesgrupper för dialoger och samarbete. Därtill arbetar förvaltningen efter ARUBA-modellen (attrahera, rekrytera, utveckla/utbilda, behålla och avveckla) för att tydliggöra en röd tråd i Folkandvårdens kompetensförsörjning för att därefter göra arbetssättet mer tydligt och känt i förvaltningen och i rekryteringssammanhang. Rapporten lyfter även de insatser som Folkandvården bedömer som viktiga inför framtiden vilket kopplar an till synliggörandet via LinkedIn, utvecklad kontakt med grund- och gymnasieskolor, aktivt arbete med att uppfattas som attraktiv arbetsgivare, samordning av kompetensfrågor och tydliggörandet av utvecklingsmöjligheter för medarbetare med mera.

Enkätresultat och intervjuvar

I enkäten fick cheferna besvara frågor kopplat till om de upplever att det finns ett erfarenhets- och kunskapsutbyte inom förvaltningen som mellan förvaltningarna avseende personal- och kompetensförsörjning. I enkätresultatet instämmer 41 procent helt eller till stor del i att det finns erfarenhets- och kunskapsutbyten inom förvaltningen och 11 procent att det sker mellan förvaltningarna. Resultatet redovisas i diagram 4.

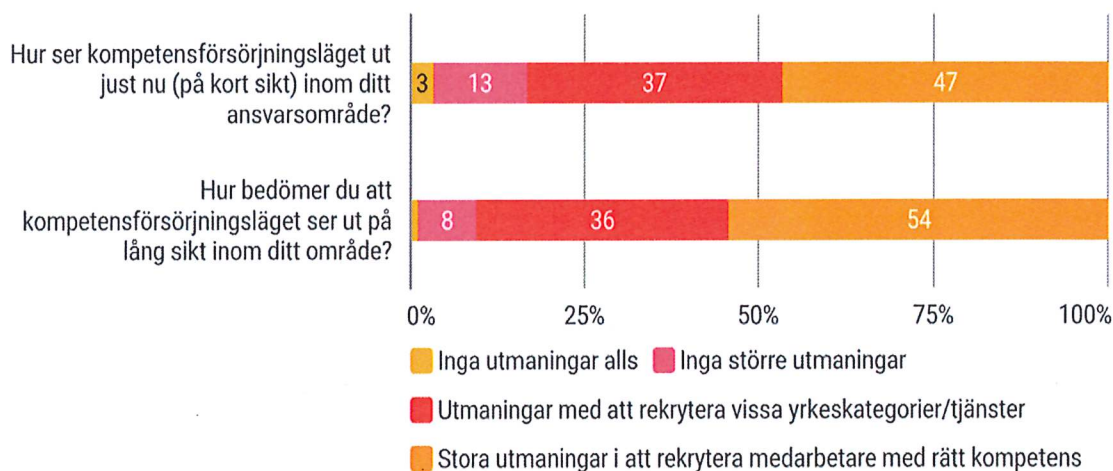
Diagram 4: Kunskaps- och erfarenhetsutbyte inom som mellan förvaltningar



Av enkätresultatet framgår att det finns vissa skillnader mellan hur cheferna inom de två förvaltningarna upplever erfarenhets- och kunskapsutbytet inom sina förvaltningar. Av enkätsvaren framgår att 40 procent av cheferna inom Hälso- och sjukvårdsförvaltningen instämmer helt eller till stor del att det finns ett erfarenhets- och kunskapsutbyte inom förvaltningen, motsvarande siffra inom Folkandvården är 56 procent. Andelen chefer som upplever att det finns ett erfarenhets- och kunskapsutbyte med andra förvaltningar är lägre. 12 procent av cheferna inom hälso- och sjukvården instämmer helt eller till stor del i att det finns utbyten med andra förvaltningar, för cheferna inom Folkandvården uppgår motsvarande andel till 4 procent.

I enkäten fick cheferna även besvara två frågor kopplat till hur kompetensförsörjningsläget upplevs på kort sikt respektive lång sikt inom sitt ansvarsområde. Av enkätresultatet framgår att cheferna bedömer kompetensförsörjningläget som något mer utmanande på lång sikt. Se diagram 5 nedan. Vi noterar inga större skillnader mellan förvaltningarna i svaren.

Diagram 5: Kompetensförsörjningsläget på kort och lång sikt



I intervjuer framkommer att den största utmaningen för regionen framöver är att det inte kommer finnas tillräckligt många medarbetare. Det beskrivs att det har pågått ett arbete med kompetensförsörjningsfrågan en längre tid och att man är väl medveten om utmaningen samt medvetna att det inte går att utbilda tillräckligt många utan det finns ett behov av att se över fördelningen i arbetsuppgifter utifrån vilka som gör vad. Det uppges ständigt vara ont om kompetens samt att generationsskiftet samtidigt kan vara en utmaning med föräldraledigheter, deltidsarbete och studieledigheter.

Av intervjuer framgår att det inom regionen finns en utbildningsorganisation som samverkar med universitet. Det finns även en nära samverkan med övriga aktörer inom det regionala vårdkompetensrådet för Mellansverige. Inom det nationella vårdkompetensrådet pågår det även ett arbete med att ta fram en nationell kompetensförsörjningsplan för hälso- och sjukvården.

Inom **Folk tandvården** uppges det saknas 20 procent av de personalresurser som skulle behövas för att klara förvaltningens uppdrag. De intervjuade berättar att det framförallt är svårt att rekrytera till de kliniker som ligger längre ut på landsbygden eller som ligger i socioekonomiskt utsatta områden. Vidare uppges konkurrensen från privata aktörer vara stark vilket ytterligare försvårar rekryteringen. Förvaltningen lånar vid behov ut medarbetare mellan de olika klinikerna för att täcka upp personalbristen. Därtill arbetar förvaltningen med olika aktiviteter för att rekrytera och behålla medarbetare. Förvaltningen har exempelvis under året genomfört en lönejustering, fortsatt arbetsmiljöarbete med friskfaktorer efter avslutat projekt med den ideella organisationen Suntarbetsliv, hållit i gemensamma introduktionsdagar för nyanställda samt vid två tillfällen tagit in nya trainees inom ramen för förvaltningens traineeprogram för tandläkare och tandhygienister. Traineeprogrammet har genomförts under flera år men har ett nytt upplägg sedan ungefär ett år tillbaka. Det har vid några tillfällen även funnits möjlighet för tandsköterskor att utbilda sig till tandhygienister. Därutöver pågår det inom förvaltningen ett arbete med att löpande se över vilka utbildningar som ska erbjudas för att täcka upp för den personalbrist som råder.

Inom Folk tandvården finns ett etablerat samarbete med tandsköterskeutbildningen i Lindsberg samt med Karlstad universitet via vilket regionen tar emot tandhygienister i behov av verksamhetsförlagd utbildning. Folk tandvården erbjuder även praktisk tjänstgöring på sex månader för de som har legitimation från andra länder samt erbjuder tandläkare certifieringsutbildning i allmäntandvård.

Av intervju med fackliga företrädare framgår att det finns vakanser inom Folk tandvården och det är svårt med rekrytering. Vakanserna härrör främst till tandläkare och tandhygienister. Det framgår också att det är svårare att rekrytera till glesbygden.

Inom **hälso- och sjukvården** bedrivs ett aktivt arbete med att ställa om kompetens för att nyttja resurser mer effektivt och öka produktiviteten. Det beskrivs vara ett aktivt arbete utifrån de framtagna 11 aktiviteterna och det finns en plan för hur man ska arbeta med dem, när de ska starta, vem som är ansvarig och när de ska vara klara. De intervjuade lyfter problemet med hög personalomsättning inom vissa yrken och det medföljande behovet av att göra det mer attraktivt att exempelvis bli senior sjuksköterska. Det finns även en utmaning med att många byter mellan olika avdelningar och rör sig i organisationen utifrån att det behövs en viss stabilitet för att få medarbetarna att stanna kvar.

Inom Hälso- och sjukvårdsförvaltningen finns en välutbyggd verksamhetsförlagd utbildning och nära samverkan med omvårdsscollege. Det finns även en forsknings- och utbildningschef som sitter med i olika utbildningsdiskussioner och berättar om vad hälso- och sjukvården behöver.

Av intervju med fackliga företrädare framgår att sjuksköterskor hör till den stora bristgruppen inom hälso- och sjukvård. Dock uppges att antalet sjuksköterskor räknat per antalet medarbetare aldrig har varit fler än vad de är nu, men det beskrivs att flera sjuksköterskor har mycket administrativa uppgifter som tar deras tid.

Bedömning

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

Delvis.

Vi bedömer att det bedrivs ett arbete för att säkra regionens personal- och kompetensförsörjning som helhet. Vår granskning visar att Hälso- och sjukvårdsförvaltningen och Folk tandvården har ett pågående arbete för att trygga personalförsörjningen framåt. Vi noterar dock att arbetet kan stärkas för att framförallt säkra personal- och kompetensförsörjningen på längre sikt. Vår enkätundersökning visar att det finns utmaningar på både kort och lång sikt med att rekrytera vissa yrkeskategorier/tjänster samt rekrytera medarbetare med rätt kompetens.

Aktiviteterna för att utveckla regionens arbetsgivarvarumärke

Revisionsfråga 4: Genomförs aktiviteter för att utveckla regionens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?

lakttagelser

Av kompetensförsörjningsrapporten som tidigare nämnts i revisionsfråga 3 framgår att ett starkt arbetsgivarvarumärke med ett gott rykte, tydlig värdegrund och ett tilltalande erbjudande till medarbetarna får en allt större betydelse för att locka framtida nya och potentiella medarbetare med rätt kompetens samt att få befintliga medarbetare att stanna och utvecklas i verksamheten. I rapporten beskrivs ett konkurrenskraftigt arbetsgivarvarumärke som en utmaning som regionen behöver anta.

I presentationen över målbilder och planerade insatser som vi tidigare nämnt i revisionsfråga 2, anges att arbetet med att aktivt arbeta för att stärka varumärket som arbetsgivare innefattar bland annat följande insatser:

- Uppföljningar för att få insikter om anseendet idag
- En konkret strategi som skapar tilltro och utvecklingsdriv
- Stöd för ett aktivt förbättringsarbete där det finns brister
- Utvecklat och målgruppsanpassat ambassadörsprogram
- Ihopkoppling av kommunikationen RÖL:s uppdrag och RÖL som arbetsgivare
- Framtagande av arbetsgivarerbjudande (EVP)
- Insatser för att stärka ett utvecklande ledarskap kopplat till AA
- Tydliggörande av arbetsgivarens förväntningar på medarbetarskapet samt stöd för stärkande insatser på området

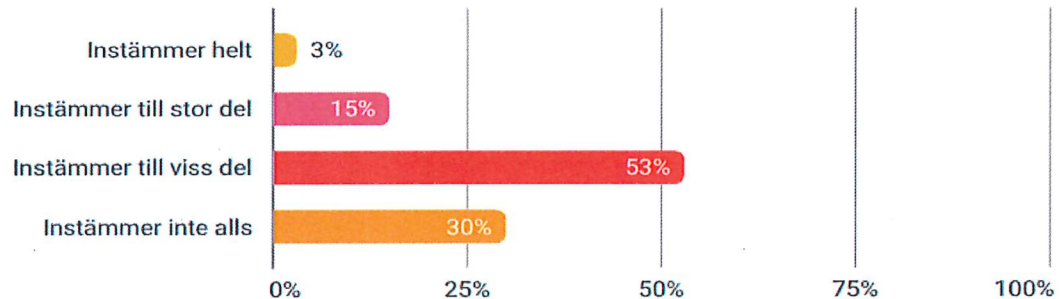
Av intervju med fackliga företrädare framgår att regionen anses attraktiv att arbeta i utifrån tryggheten då det är en stor organisation. Att behålla medarbetarna beskrivs vara av yttersta vikt. Regionen har dock svårigheter i att behålla medarbetare utifrån att man är konkurrensutsatta och befinner sig i låg/mellanskiktet avseende lön för många yrkesgrupper. De fackliga parterna lyfter betydelsen av att premiera trotjänarna för att behålla dem samt att även se över flexibiliteten i arbetet utifrån livssituation. Regionen behöver även arbeta med att göra sig attraktiv och erbjuda en bra arbetsmiljö.

Folktandvården lyfter i sin kompetensförsörjningsplan fram att de erbjuder kompetensutvecklingsmöjligheter som inte andra regioner gör, såsom certifieringsutbildning inom allmäntandvård. Av planen framgår att det även finns specialistutbildningar i regionen inom alla ämnesområden vilket bidrar till att organisationen uppfattas som en attraktiv arbetsgivare med många utvecklingsmöjligheter och stor kunskapsbredd.

I diagram 6 nedan redovisas enkätresultatet för frågan gällande om chefer upplever att det bedrivs ett strategiskt arbete med Region Örebro läns arbetsgivarvarumärke för att attrahera, rekrytera och behålla medarbetare. Av enkäten framgår att 18 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del i att det bedrivs ett strategiskt arbete med

regionens arbetsgivarvarumärke. 53 procent instämmer i att det till viss del bedrivs ett strategiskt arbete och 30 procent instämmer inte alls.

Diagram 6: "Jag upplever att det bedrivs ett strategiskt arbete med Region Örebro läns arbetsgivarvarumärke för att lyckas attrahera, rekrytera och bibehålla personal"



Nedan redovisas ett urval av de fritextsvar som har lämnats till ovanstående enkätfråga:

- "RÖL behöver bli en mer modern arbetsgivare med större möjligheter till olika anställningsformer, arbetstider samt distansarbete"
- "I ekonomiska kristider tänker förvaltningen mycket kortsiktigt kring personalförsörjning och kring varumärket. Vi är inte alls någon attraktiv arbetsgivare just nu och vi behandlar inte vår personal bra i nuläget."

Vi noterar att det finns skillnader i hur cheferna inom de båda förvaltningarna upplever arbetet med regionens arbetsgivarvarumärke. Inom Hälso- och sjukvårdsförvaltningen instämmer 15 procent av cheferna helt eller till stor del att det bedrivs ett strategiskt arbete med regionens arbetsgivarvarumärke. Motsvarande siffra för cheferna inom Folk tandvården är 44 procent.

Vid intervjuer framgår att det finns områden att utveckla när det gäller det gemensamma arbetsgivarvarumärket. Idag uppges det finnas olika tolkningar av vad som menas med begreppet varvid vissa förmodas ha besvarat enkätfrågan utifrån hur man ser på den egna förvaltningen och inte hur man ser på regionen som helhet. De intervjuade nämner att det pågår ett arbete med att informera nyanställda kring regionens arbete och värdegrund.

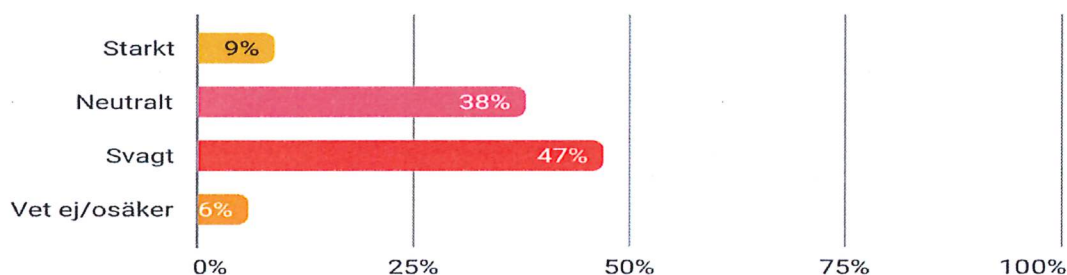
Inom regionen beskrivs även ett ambassadörsprogram där medarbetare som en del i sin tjänst arbetar med att samordna mässor och genomföra andra typer av aktiviteter för att sprida information om regionen. Ambassadörsprogrammet startades ursprungligen 2017/2018 då cirka 70 medarbetare arbetade utåtriktat för att dela med sig av sin erfarenhet vid mässor, kampanjer och via sociala medier. Ambassadörsprogrammet pausades under pandemin och har kommit igång på nytt. Vid intervjuer beskrivs ett exempel på en aktivitet som utförts av ambassadörsgruppen där två sjuksköterskor varit ute i årskurs 9 för att visa på vilka yrken som finns i regionen.

Av intervjuerna framkommer det vidare att båda förvaltningarna har bedrivit ett aktivt arbete med att tydliggöra medarbetarnas karriärvägar och kompetensstegar. Regionen

använder även sociala medieplattformen Instagram för att informera om möjligheterna inom regionen.

I enkäten har cheferna även fått besvara frågan hur de upplever regionens arbetsgivarvarumärke idag. Av diagram 7 framgår att en majoritet av cheferna (47 procent) anser att Region Örebro läns arbetsgivarvarumärke är svagt. 38 procent av cheferna har svarat att de upplever arbetsgivarvarumärket som neutralt och 9 procent av cheferna upplever det som starkt.

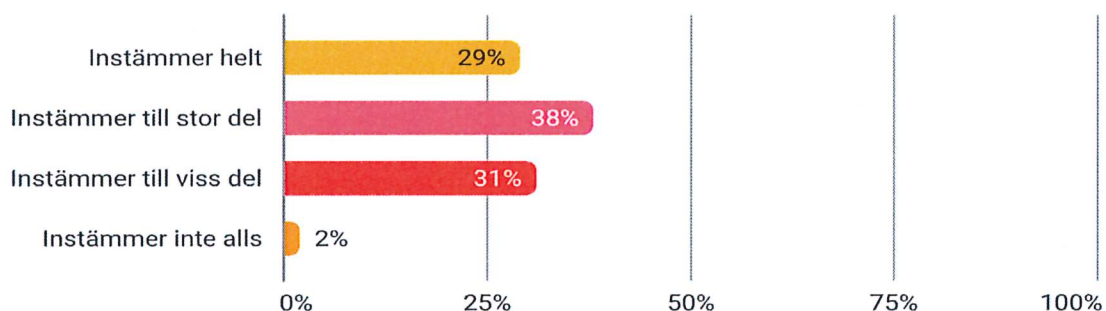
Diagram 7: "Hur upplever du Region Örebro läns arbetsgivarvarumärke idag?"



Vi noterar att cheferna vid de två förvaltningarna även skiljer sig åt i hur de upplever regionens arbetsgivarvarumärke. 7 procent av cheferna inom Hälso- och sjukvårdsförvaltningen har angett att de upplever arbetsgivarvarumärket som starkt, 37 procent upplever det som neutralt, 50 procent som svagt och 5 procent vet inte. Bland cheferna inom Folk tandvården upplever 24 procent arbetsgivarvarumärket som starkt, 48 procent som neutralt, 12 procent som svagt och 16 procent vet inte.

I enkäten fick cheferna besvara frågan om de skulle rekommendera andra att börja arbeta inom Region Örebro län. Som framgår av diagram 8 har 67 procent av cheferna svarat att de instämmer helt eller instämmer till stor del i påståendet.

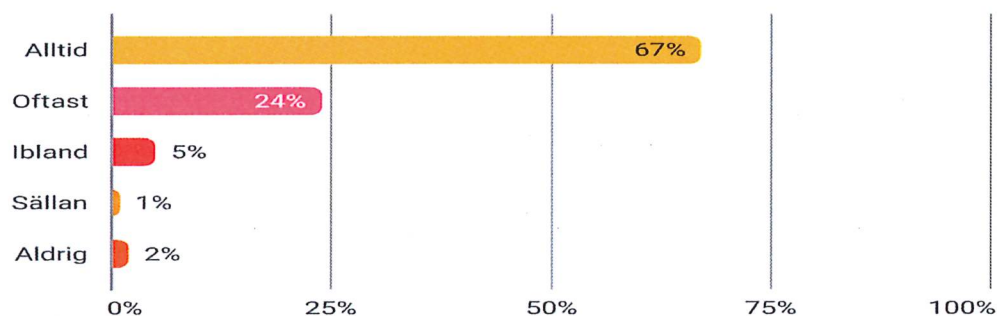
Diagram 8: "Jag skulle rekommendera andra att börja arbeta inom Region Örebro län."



Vi noterar att det finns skillnader mellan förvaltningarna i hur de har svarat även för den här enkätfrågan. Bland cheferna inom Hälso- och sjukvårdsförvaltningen instämmer 66 procent helt eller till stor del i att de skulle rekommendera andra. Inom Folk tandvården uppgår motsvarande siffra till 80 procent.

I enkäten fick cheferna även besvara frågan avseende om de genomför eller säkerställer att någon annan genomför avslutningssamtal när någon av deras medarbetare avslutar sin anställning eller går i pension. Diagram 9 visar att 67 procent av cheferna uppger att de alltid genomför eller säkerställer att någon annan genomför ett avslutningssamtal och att 24 procent oftast gör det.

Diagram 9: "Jag genomför eller säkerställer att någon annan genomför ett avslutningssamtal när någon i min personal avslutar sin anställning eller går i pension."



Nedan redovisas ett urval av fritextsvar som har lämnats till ovanstående enkätfråga:

- "Tycker att avslutningssamtal skall ligga på HR"
- "Jag slutar som chef o erbjuds inte ett avslutande samtal"

Vi noterar att det finns skillnader mellan förvaltningarna gällande genomförande av avslutningssamtal. Inom hälso- och sjukvården har 2 procent av cheferna instämt i att de aldrig genomför avslutningssamtal och 2 procent i att de sällan genomför avslutningssamtal. Inom Folk tandvården har ingen av cheferna besvarat frågan med aldrig eller sällan.

I intervjuer framkommer att närmaste chef genomför avslutningssamtalet och att det finns en regiongemensam mall för samtalen. Det finns även en förvaltningsspecifik mall för Hälso- och sjukvårdsförvaltningen. Samtalet kompletteras med en enkät som HR-staben skickar ut för att få en bild av varför medarbetaren slutat på sin respektive förvaltning. De intervjuade berättar att informationen som framkommer vid avslutningssamtalen stannar hos den chef som genomfört samtalet, förutsatt att inget behöver lyftas till nästa nivå, exempelvis lönefrågor. Det beskrivs därtill finnas ett behov av att analysera det som framkommit i samtalen samt utveckla sorteringen för enkätsvaren så det är möjligt att se dem per enhetsnivå. Intervjuer med fackliga företrädare beskriver samma bild utifrån att det saknas en systematik med att ta hand om den information som framkommer på avslutningssamtalen.

Inom Folk tandvården genomfördes en satsning på det här temat under våren då samtliga som slutat de senaste två åren ringdes upp av sin tidigare chef för att få en bild av vad förvaltningen kunde ha gjort för att behålla dem. Inom Hälso- och sjukvårdsförvaltningen genomförs det extra samtal om många har slutat på samma avdelning.

Det uppges vidare pågå diskussioner om att genomföra "stanna kvar samtal" efter två år för att få en uppfattning kring hur medarbetarna upplever arbetet. I kontakt med regionens HR-direktör framgår att "stanna kvar samtal" har använts för att arbeta med "behålla perspektivet" och kommer att framöver lämnas som ett förslag att implementera exempelvis i samband med medarbetarsamtal.

Bedömning

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

Delvis.

Vår granskning visar att det finns ett behov av att utöka det strategiska arbetet med arbetsgivarvarumärket för att lyckas attrahera, rekrytera och behålla medarbetare. Vår enkät visar att en majoritet av cheferna anser att regionens arbetsgivarvarumärke är svagt samtidigt som 66 procent av cheferna kan rekommendera andra att börja arbeta inom Region Örebro län.

Vi noterar att merparten av cheferna har angett att de alltid eller oftast genomför avslutningssamtal när någon medarbetare slutar. Vi noterar dock att det saknas rutin för hur resultaten av avslutningssamtalen hanteras och sammanställs i syfte att ytterligare utveckla regionens arbetsgivarvarumärke.

Uppföljning av arbetet med personal- och kompetensförsörjning

Revisionsfråga 5: Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

lakttagelser

Det regionövergripande arbetet med personal- och kompetensförsörjningen följs upp i regionens delårsrapport och årsredovisning. Av årsredovisningen 2022 framgår att Region Örebro län ska vara en attraktiv arbetsgivare där medarbetare trivs och aktivt väljer att vara kvar för att de utvecklas i organisationen. Det beskrivs vara en grundläggande förutsättning för kompetensförsörjningen. Årsredovisningen följer upp effektmål samt indikatorer och innehåller även ett avsnitt om väsentliga personalförhållanden där personalförhållanden bland annat följs upp utifrån: HR-statistik avseende årsarbetare/tillsvidareanställda- och visstidsanställda per yrkesgrupp samt förändring under året, sjukfrånvaro, extratid avseende timtid, fyllnadstid, enkel övertid, kvalificerad övertid samt arbetad tid under jour och beredskap samt förändringen i timmar samt i procent från föregående år.

För 2023 har regionstyrelsen tilldelats följande sex indikatorer kopplat till effektmålet inom attraktiv arbetsgivare och kompetensförsörjning:

- Hållbart medarbetarengagemang, HME, ska öka i jämförelse med tidigare medarbetarenkät.

- Jämställdhetsindex, Jämix, ska öka i jämförelse med föregående år.
- Frisktalet ska förbättras i jämförelse med föregående år.
- Attraktiv arbetsgivarindex, AVI, ska öka i jämförelse med föregående år.
- Personalomsättningen externt ska redovisas. Den ska minska i jämförelse med föregående år.
- Region Örebro läns värdegrund ska integreras under kommande år.

I regionstyrelsens delårsrapport per augusti 2023 (godkänd 2023-08-31 § 149) anges att effektmålet prognostiseras att uppnås per helår. Av indikatorerna väntas indikatorerna kopplat till hållbart medarbetarengagemang och värdegrund att uppnås helt per helår. Indikatorn kopplat till frisktalet väntas delvis att uppnås per helår och för målen kopplat till jämställdhetsindex, attraktiv arbetsgivarindex och personalomsättning redovisas inte utfall per delår.

Inom ramen för granskningen har vi gått igenom regionstyrelsens protokoll för perioden september 2022 - december 2023. Av genomgången framgår att följande ärenden har behandlats av regionstyrelsen med bäring på området:

- Regionstyrelsen har (2022-09-27 § 137) erhållit information om kompetensförsörjningskartläggningen samt om Kompetensförsörjningsrapporten Region Örebro län 2021-2025.
- Regiondirektören har vid fem tillfällen (2022-11-29 § 172, 2023-03-01 § 38, 2023-06-13 § 143, 2023-08-31 § 156, 2023-09-27 § 192) informerat om den gemensamma upphandlingen av hyrpersonal som pågår.
- Regiondirektören har (2023-02-01 § 12) informerat om de ledardagar som inplanerats 2-3 februari som är för alla chefer i regionen.
- Regionstyrelsen har (2023-03-27/28 § 70) erhållit information om regionstyrelsens arbetsgivarroll.
- Regionstyrelsens personalutskott (2023-05-29 § 22) har erhållit information om den regionövergripande kompetensförsörjningsplanen vilket bland annat innefattar arbete med att utveckla anställningsmodeller, lönestruktur och förmåner.
- Regionstyrelsen har (2023-06-13 § 130) beslutat om att föra över 614 000 kr till regionala tillväxtnämnden för det utökade uppdraget inom regional kompetensförsörjning. Beloppet disponeras ur regionstyrelsens planeringsreserv.
- Regionstyrelsen har (2023-11-28 § 220) fattat beslut om att godkänna Sveriges Kommuner och Regioners rekommendation att kraftigt minska användningen av hyrbemanning i regionens verksamheter, samt att godkänna Samverkansnämndens rekommendation för att stärka personalens arbetsmiljö och minska hyrbemanningen i regionerna genom att arbeta med hyrbemanning utifrån att kostnaderna inte skall överstiga 2 procent av personalkostnaderna för hälso- och sjukvården i respektive region.

Vi har därtill tagit del av tre presentationer som beskriver kompetensförsörjningsläget. Den första presentationen beskriver kompetensförsörjningsläget per förvaltning utifrån bedömningarna i kompetensförsörjningsrapporten samt målbilderna för respektive utvecklingsområden. I samband med sakgranskningen framkommer att denna presentation finns att tillgå på regionens intranät. Den andra presentationen (presenterades för regionstyrelsen 2022-09-27) redogör för resultatet och analysen av kompetensförsörjningsrapporten, samt den strategiska kompetensförsörjningsplanen. Den tredje är ett utdrag från Hälso- och sjukvårdsförvaltningens fredagsforum (daterad till 2023-06-16) där fokus varit på bland annat utmaningar med kompetensförsörjning.

Utöver de aktiviteter som nämnts har granskningen funnit att Folk tandvårdsnämnden i samband med beslut om verksamhetsplan med budget 2023 (2022-09-06 § 45 och revidering 2023-02-10 § 17) gett tandvårdsdirektören i uppdrag att samverka med regiondirektören inom området HR/attractiv arbetsgivare och kompetensförsörjning, i syfte att ge regionstyrelsen erforderliga underlag avseende arbetsgivaransvaret. Hälso- och sjukvårdsnämnden har (2023-06-08 § 71) även beslutat om att ge Hälso- och sjukvårdsförvaltningen i uppdrag att under 2023 och 2024 arbeta för att stärka kompetensförsörjningen genom att genomföra aktiviteter utifrån den redovisade prioriteringen, samt att ge Hälso- och sjukvårdsnämndens arbetsutskott i uppdrag att följa upp arbetet.

I intervjuer med representanter för **Folk tandvården** anges att förvaltningen bland annat följer upp varför vissa yrkesgrupper valt just Region Örebro län samt om genomförd lönejustering lett till att färre personer slutat. Antalet anställda följs upp även i tertialrapporter och i verksamhetsberättelsen.

Inom **Hälso- och sjukvårdsförvaltningen** sker uppföljning via delårsrapporter och ekonomiska rapporter samt via områdesuppföljningar där träffar sker med områdeschef och närmaste områdesledning.

I samband med sakgranskningen framgår vidare att arbetet med personal- och kompetensförsörjning följs upp i regionstyrelsens personalutskott.

Bedömning

Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

Ja.

Vår granskning visar att uppföljning av personal- och kompetensförsörjning görs i delårsrapport och årsredovisning utifrån mål och indikatorer. Vi bedömer att det ges en övergripande bild av personal- och kompetensförsörjningen samt noterar att personal- och kompetensförsörjningen följs upp i varierande grad för de olika förvaltningarna.

Vår granskning visar även att regionstyrelsen får löpande information av regiondirektör samt att regionstyrelsen vid behov fattar beslut om åtgärder inom området.

Samlad bedömning

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

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen **inte helt** har säkerställt att arbetet med personal- och kompetensförsörjning bedrivs på ett ändamålsenligt sätt.

Rekommendationer

För att utveckla verksamheten inom det granskade området lämnas följande rekommendationer till regionstyrelsen:

- Att säkerställa att ansvarsfördelningen avseende personal- och kompetensförsörjningen är tydliggjord inom hela organisationen.
- Att säkerställa att stödet från HR är tillräckligt för cheferna. Detta kan med fördel ske genom ett samtal om förväntan mellan förvaltning och HR för att hamna på rätt nivå. Exempelvis såsom det arbetssätt som påbörjats av enhetschef och HR-strateg inom Hälso- och sjukvårdsförvaltningen.
- Tillse att samtliga förvaltningar har upprättade kompetensförsörjningsplaner samt att dessa fastställs av respektive nämnd.
- Att stärka arbetet med Region Örebro läns arbetsgivarvarumärke.
- Att tillse att rutiner tas fram för att sammanställa och analysera information från avslutningssamtalet som ett redskap för att utveckla regionens arbetsgivarvarumärke.

Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

| Revisionsfråga | Bedömning |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning? | Delvis Det finns en formell ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning och en aktuell delegationsordning. Vår granskning visar dock utifrån enkätresultaten att ansvaret inte upplevs lika tydligt av cheferna. Vår enkät visar också att stödet till cheferna för att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom sin förvaltning kan förbättras. |
| 2. Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen? | Delvis Regionfullmäktige har fastställt regionövergripande mål som avser personal- och kompetensförsörjning. Målet har brutits ner i regionstyrelsens verksamhetsplan med tillhörande indikatorer. Regionstyrelsen har fastställt en strategisk kompetensförsörjningsplan för 2023-2025. Hälso- och sjukvårdsförvaltningen och Folkandvården har kompetensförsörjningsplaner. Dock noteras att Folkandvårdens kompetensförsörjningsplan inte är fastställd. Vår enkät visar att det inte är helt tydligt för cheferna om deras förvaltning har en aktuell kompetensförsörjningsplan /strategi. |

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

Delvis

Det bedrivs ett arbete för att säkra regionens personal- och kompetensförsörjning som helhet. Hälso- och sjukvårdsförvaltningen samt Folk tandvården har ett arbete för att trygga personalförsörjningen framåt. Dock kan arbetet stärkas för att säkra personal- och kompetensförsörjningen på längre sikt.



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

Delvis

Det finns ett behov av att utöka det strategiska arbetet med arbetsgivarvarumärket för att lyckas attrahera, rekrytera och behålla medarbetare. En majoritet av cheferna anser att regionens arbetsgivarvarumärke är svagt. 66 procent av cheferna kan rekommendera andra att börja arbeta inom Region Örebro län.



5. Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

Ja

Uppföljning av personal- och kompetensförsörjning görs i delårsrapport och årsredovisning utifrån mål och indikatorer. Vår granskning visar även att regionstyrelsen får löpande information av regiondirektör samt att regionstyrelsen vid behov fattar beslut om åtgärder inom området.



2024-01-25

Petra Ribba

Projektledare

Rebecka Hansson

Uppdragsledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Örebro län enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 14 mars 2023. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.