

RS170312, Driftnämnden Hallands sjukhus, Driftnämnden Ambulans, diagnostik och hälsa, Driftnämnden Psykiatri, Driftnämnden Närsjukvård, Driftnämnden Regionservice, Driftnämnden kultur och skola, Patientnämnden, Gemensam nämnd för hemsjukvård och hjälpmedel, Hallandstrafiken, Teater i Halland, Kungsbackanämnden, Varbergsnämnden, Falkenbergsnämnden, Halmstadsnämnden, Laholmsnämnden, Hyltenämnden, HR-avdelningen

## § 39

### **Kompetensförsörjningspolicy för Region Halland 2017-2026**

RS170312

#### **Beslut**

Regionfullmäktige beslutar att

- anta förslag till Kompetensförsörjningspolicy för Region Halland 2017-2026

#### **Yrkanden**

Mats Eriksson (M) yrkar bifall till Regionstyrelsens förslag. I yrkandet instämmer Tommy Rydfeldt (L), Agnes Hulthén (V), Stefan Bengtsson (C), Lovisa Aldrin (L), Patrik Thorsson Nilsson (S), Kerstin Zander (S).

I ärendet yttrar sig i övrigt Margit Bik (S) och Kerstin Nilsson (S).

#### **Ärendet**

Region Hallands uppdrag är att verka för utveckling och tillväxt och att erbjuda en god hälso- och sjukvård. Region Hallands verksamheter är i stor utsträckning kunskapsintensiva. Därför är kompetensförsörjningen av avgörande betydelse för att Regionen ska nå de övergripande mål som lagts fast i Tillväxtstrategin och Hälso- och sjukvårdsstrategin, samt i förlängningen vår vision: Halland – bästa livsplatsen.

Syftet med denna kompetensförsörjningspolicy och de därtill kopplade riktlinjerna för kompetensförsörjning är att etablera en tydlig struktur för styrningen av Region Hallands långsiktiga kompetensförsörjningsarbete (2017-2026). Policy och riktlinjerna har tagits fram i bred förankring tillsammans med politiker, tjänstemän och företrädare för de olika yrkesgrupperna inom regionen.

I kompetensförsörjningspolicyn beskrivs Region Hallands övergripande mål och delmål för det långsiktiga kompetensförsörjningsarbetet, samt ett antal konkreta uppföljningsindikatorer. I Riktlinjer för Region Hallands kompetensförsörjning 2017-2026 definieras 15 prioriteringar som beskriver vad Regionen ska göra för att nå målen för kompetensförsörjningen. Samtliga prioriteringar skall genomsyras av jämställdhetsperspektivet.

I Riktlinje för medarbetaruppdraget i Region Halland beskrivs vad medarbetarskap innebär i Region Halland och vilket medarbetaruppdraget är utifrån de förhållningssätt som Region Halland vill ska genomsyra verksamheterna. Underlaget ska i första hand användas i vardagen som ett stöd till våra chefer i dialogen med medarbetare, samt vid introduktion av nya medarbetare.

**Förslag till beslut**

Regionstyrelsen förslår regionfullmäktige besluta att

- anta förslag till Kompetensförsörjningspolicy för Region Halland 2017-2026.

**Handlingar i ärendet**

Tjänsteskrivelse från regionkontoret (2017-05-19)

Kompetensförsörjningspolicy

**Vid protokollet**

Rebecca Steen  
Sekreterare

**Justerat 2017-06-27**

Thomas Jönsson (M)  
Ordförande

Ulrica Jörgensen (M)  
Ledamot

Margit Bik (S)  
Ledamot

Protokollets justering tillkännagiven på regionens anslagstavla 2017-06-28

## § 82

### **Kompetensförsörjningspolicy för Region Halland 2017-2026**

RS170312

#### **Beslut**

Regionstyrelsen beslutar föreslå regionfullmäktige besluta att

- anta förslag till Kompetensförsörjningspolicy för Region Halland 2017-2026.

Regionstyrelsen beslutar att

- anta Riktlinjer för Region Hallands kompetensförsörjning.
- anta Riktlinjer för medarbetaruppdraget i Region Halland.

#### **Ärendet**

Region Hallands uppdrag är att verka för utveckling och tillväxt och att erbjuda en god hälso- och sjukvård. Region Hallands verksamheter är i stor utsträckning kunskapsintensiva. Därför är kompetensförsörjningen av avgörande betydelse för att Regionen ska nå de övergripande mål som lagts fast i Tillväxtstrategin och Hälso- och sjukvårdsstrategin, samt i förlängningen vår vision: Halland – bästa livsplatsen.

Syftet med denna kompetensförsörjningspolicy och de därtill kopplade riktlinjerna för kompetensförsörjning är att etablera en tydlig struktur för styrningen av Region Hallands långsiktiga kompetensförsörjningsarbete (2017-2026). Policyn och riktlinjerna har tagits fram i bred förankring tillsammans med politiker, tjänstemän och företrädare för de olika yrkesgrupperna inom Regionen.

I kompetensförsörjningspolicyn beskrivs Region Hallands övergripande mål och delmål för det långsiktiga kompetensförsörjningsarbetet, samt ett antal konkreta uppföljningsindikatorer. I Riktlinjer för Region Hallands kompetensförsörjning 2017-2026 definieras 15 prioriteringar som beskriver vad Regionen ska göra för att nå målen för kompetensförsörjningen. Samtliga prioriteringar skall genomsyras av jämställdhetsperspektivet.

I Riktlinje för medarbetaruppdraget i Region Halland beskrivs vad medarbetarskap innebär i Region Halland och vilket medarbetaruppdraget är utifrån de förhållningssätt som Region Halland vill ska genomsyra verksamheterna. Underlaget ska i första hand användas i vardagen som ett stöd till våra chefer i dialogen med medarbetare, samt vid introduktion av nya medarbetare.

#### **Förslag till beslut**

Regionstyrelsens arbetsutskott föreslår regionstyrelsen besluta föreslå regionfullmäktige besluta att

- anta förslag till Kompetensförsörjningspolicy för Region Halland 2017-2026.

Regionstyrelsens arbetsutskott föreslår regionstyrelsen besluta att

- anta Riktlinjer för Region Hallands kompetensförsörjning.
- anta Riktlinjer för medarbetaruppdraget i Region Halland.

**Handlingar i ärendet**

Tjänsteskrivelse från regionkontoret (2017-05-19)

Kompetensförsörjningspolicy

Riktlinjer för kompetensförsörjning

Riktlinjer för medarbetaruppdraget

Vid protokollet

Maria Fransson

Justering av protokollet sker vecka 24

Mats Eriksson

Lise-Lotte Bensköld Olsson

**Regionkontoret**  
**HR-avdelningen**  
Anna Sköld  
HR-strateg

## **Regionstyrelsen**

# **Kompetensförsörjningspolicy för Region Halland**

## **Förslag till beslut**

Regionstyrelsens arbetsutskott föreslår regionstyrelsen besluta föreslå regionfullmäktige besluta att

- anta förslag till Kompetensförsörjningspolicy för Region Halland 2017-2026.

Regionstyrelsens arbetsutskott föreslår regionstyrelsen besluta att

- anta Riktlinjer för Region Hallands kompetensförsörjning.
- anta Riktlinjer för medarbetaruppdraget i Region Halland.

## **Sammanfattning**

Region Hallands uppdrag är att verka för utveckling och tillväxt och att erbjuda en god hälso- och sjukvård. Region Hallands verksamheter är i stor utsträckning kunskapsintensiva. Därför är kompetensförsörjningen av avgörande betydelse för att Regionen ska nå de övergripande mål som lagts fast i Tillväxtstrategin och Hälso- och sjukvårdsstrategin, samt i förlängningen vår vision: Halland – bästa livsplatsen.

Syftet med denna kompetensförsörjningspolicy och de därtill kopplade riktlinjerna för kompetensförsörjning är att etablera en tydlig struktur för styrningen av Region Hallands långsiktiga kompetensförsörjningsarbete (2017-2026). Policyn och riktlinjerna har tagits fram i bred förankring tillsammans med politiker, tjänstemän och företrädare för de olika yrkesgrupperna inom Regionen.

I kompetensförsörjningspolicyn beskrivs Region Hallands övergripande mål och delmål för det långsiktiga kompetensförsörjningsarbetet, samt ett antal konkreta uppföljningsindikatorer. I Riktlinjer för Region Hallands kompetensförsörjning 2017-2026 definieras 15 prioriteringar som beskriver vad Regionen ska göra för att nå målen för kompetensförsörjningen. Samtliga prioriteringar skall genomsyras av jämställdhetsperspektivet.

I Riktlinje för medarbetaruppdraget i Region Halland beskrivs vad medarbetarskap

innebär i Region Halland och vilket medarbetaruppdraget är utifrån de förhållningssätt som Region Halland vill ska genomsyra verksamheterna. Underlaget ska i första hand användas i vardagen som ett stöd till våra chefer i dialogen med medarbetare, samt vid introduktion av nya medarbetare.

## **Regionkontoret**

Catarina Dahlöf  
Regiondirektör

Cristine Karlsson  
Personaldirektör

### **Bilaga:**

Kompetensförsörjningspolicy för Region Halland

Riktlinjer för Region Hallands kompetensförsörjning 2017-2026

Riktlinje för medarbetaruppdraget i Region Halland

Faktaunderlag

### **Beslutet ska skickas till**

Samtliga nämnder (policy och riktlinjer)

Hallandstrafiken (policy)

Teater Halland AB (policy)

# **Kompetensförsörjningspolicy för Region Halland 2017-2026**



1.	Inledning	1
1.1	Bakgrund och syfte	1
1.2	Definitioner	2
1.3	Ansvarsfördelning	3
2.	Region Hallands mål och delmål för kompetensförsörjningen	3
3.	Planering och uppföljning av delmålen	4
3.1	Process för planering och uppföljning av delmålen	4
3.2	Indikatorer för uppföljning av delmålen	6



# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund och syfte

Region Hallands uppdrag är att verka för utveckling och tillväxt och att erbjuda en god hälso- och sjukvård. Region Hallands verksamheter är i stor utsträckning kunskapsintensiva. Därför är kompetensförsörjningen av avgörande betydelse för att Regionen ska nå de övergripande mål som lagts fast i Tillväxtstrategin och Hälso- och sjukvårdsstrategin, samt i förlängningen vår vision: Halland – bästa livsplatsen.

Syftet med denna kompetensförsörjningspolicy och de därtill kopplade riktlinjerna för kompetensförsörjning är att etablera en tydlig struktur för styrningen av Region Hallands långsiktiga kompetensförsörjningsarbete (2017-2026). Policyn och riktlinjerna har tagits fram i bred förankring tillsammans med politiker, tjänstemän och företrädare för de olika yrkesgrupperna inom Regionen.

I Region Halland är kompetensförsörjningen en central stödprocess som ska bidra till att nå visionen och målen i Tillväxtstrategin och Hälso- och sjukvårdsstrategin. I nedanstående ramverk beskrivs Region Hallands övergripande mål för det långsiktiga kompetensförsörjningsarbetet. Det övergripande målet har brutits ned i fem delmål, som följs upp genom ett antal konkreta uppföljningsindikatorer. Mål, delmål samt uppföljningsprocessen beskrivs i denna policy. I ramverket nedan definieras även ett antal prioriteringar som beskriver vad Regionen ska göra för att nå målen för kompetensförsörjningen. Samtliga prioriteringar skall genomsyras av jämställdhetsperspektivet. Prioriteringarna beskrivs i Riktlinjer för Region Hallands kompetensförsörjning 2017-2026.

Figur 1 Ramverk för kompetensförsörjningsarbetet

<b>Vision</b>	Halland – bästa livsplatsen				
<b>Övergripande målsättningar</b>	Halland ska vara en mer attraktiv, inkluderande och konkurrenskraftig region år 2020 än år 2014		En hälso- och sjukvård för bättre hälsa		
<b>Mål för kompetensförsörjningen</b>	Kompetenta och engagerade medarbetare som utvecklar verksamheten				
<b>Delmål</b>	<b>Rätt kompetens på rätt plats i rätt tid</b>	<b>Möjlighet att attrahera och rekrytera den kompetens som behövs</b>	<b>Goda karriär- och utvecklingsmöjligheter i en innovativ miljö</b>	<b>Ett sunt och hållbart arbetsliv</b>	<b>Ett gott ledar- och medarbetarskap med utgångspunkt i vår värdegrund</b>
<b>Uppföljning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Andel medarbetare som uppger att de har arbetsuppgifter som en annan personalkategori kan och bör utföra (så att bådas kompetens nyttjas på ett bättre sätt)</li> <li>Måluppfyllnad för vårdgarantin i relation till ordinarie verksamhet i egen regi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Andel medarbetare som är ambassadörer för Region Halland och sin verksamhet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Andelen tillsvidareanställda som byter tjänst internt av totalt antal som byter tjänst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivån på frisktalet bland medarbetare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultat av Hållbart medarbetar-engagemang (HME)</li> </ul>
<b>Prioriteringar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inrätta processer och verktyg för att förstå behov av och tillgång till kompetens för faktabaserade beslut</li> <li>Förbättra anpassningen av organisation, arbetssätt och roller efter nya förutsättningar och verksamhetens behov</li> <li>Arbeta systematiskt för en resurseffektiv användning av extern kompetens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Påverka utbudet av kompetens genom starkt samverkan med externa aktörer</li> <li>Öka intresset och viljan att arbeta för Region Halland genom att identifiera och attrahera relevanta målgrupper</li> <li>Effektivisera rekryteringsprocessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Styra och följa upp utbildningsuppdraget efter Region Hallands behov</li> <li>Etablera och tydliggöra karriärvägar i Region Halland</li> <li>Utveckla nya former för regionens kompetensutveckling</li> <li>Säkerställa kontinuerlig utveckling i våra verksamheter genom delaktiga medarbetare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeta hälsofrämjande och förebyggande för en god arbetsmiljö</li> <li>Öka medarbetarnas engagemang och motivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levandegöra värdegrunden i hela organisationen så att den blir en naturlig del av ledarskapet och medarbetarskapet</li> <li>Säkerställa att cheferna kan agera tydligt och utifrån sina uppdrag</li> <li>Följa en tydlig och transparent process för rekrytering och tillsättning av chefer på alla nivåer</li> </ul>

## 1.2 Definitioner

**Kompetensförsörjning:** Den process Region Halland utför för att fortlöpande säkerställa rätt kompetens för att nå verksamheternas mål och tillgodose deras behov<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Socialstyrelsen, 2013

**Kompetens:** Förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskap och färdigheter.<sup>2</sup>

### 1.3 Ansvarsfördelning

*Regionfullmäktige* fastställer kompetensförsörjningspolicyn inklusive mål och måluppföljning. Kompetensförsörjningspolicyn gäller för Region Hallands verksamhet i egen regi samt helägda bolag. Mål, delmål, årlig inriktning samt indikatorer för uppföljning beskrivs i styrdokumentet Mål och Budget.

*Regionstyrelsen* beslutar om kompetensförsörjningsriktlinjerna vilka beskriver prioriteringar. Utifrån riktlinjerna beslutar Regionstyrelsen om uppdrag med prioriteringar som är tidsatta till verksamhet i egen regi samt därtill kopplad finansiering i resursfördelningsdokumentet. Regionstyrelsen har också ansvaret för uppföljning av uppdragen.

*Driftnämndernas* uppdrag är att verka för att den verksamhet de har ansvar för bedrivs i enlighet med regionfullmäktiges övergripande mål samt att de uppdrag Regionstyrelsen beslutar om verkställs.

## 2. Region Hallands mål och delmål för kompetensförsörjningen

Region Halland har en övergripande målsättning för kompetensförsörjningen:

***”Kompetenta och engagerade medarbetare som utvecklar verksamheten”***

Det övergripande målet är konkretiserat i fem delmål:

#### **Rätt kompetens på rätt plats i rätt tid**

*År 2026 anpassar vi kontinuerligt våra strukturer och arbetssätt samt planerar vår verksamhet utifrån en faktabaserad förståelse av både nuvarande och framtida behov samt tillgång på kompetens. Vi nyttjar vår samlade kompetens fullt ut genom att alla medarbetare gör rätt arbetsuppgifter och arbetar utifrån Regionens – och i förlängningen invånarnas - behov.*

#### **Möjlighet att attrahera och rekrytera den kompetens vi behöver**

*År 2026 kan vi attrahera och rekrytera kompetenta och engagerade medarbetare. Vi kan påverka utbudet av kompetens genom samverkan med externa aktörer och anpassar vår kommunikation och vårt erbjudande till de målgrupper vi är intresserade av att rekrytera.*

---

<sup>2</sup> ibid

**Goda karriär- och utvecklingsmöjligheter i en innovativ miljö**

År 2026 ges alla medarbetare goda förutsättningar att kontinuerligt utveckla sin kompetens utifrån verksamhetens behov samt individuella förutsättningar. Vi erbjuder tydliga karriärvägar för våra medarbetare. Vår innovativa miljö premierar och skapar förutsättningar för såväl kontinuerligt verksamhetsnära förbättringsarbete som nyskapande forskning.

**Ett sunt och hållbart arbetsliv**

År 2026 har vi en hög frisknärvaro. Vi arbetar hälsofrämjande med att stärka de friskfaktorer som gör att medarbetare kan och vill arbeta kvar i alla faser i livet. Villkor som utgår både från verksamhetens behov och medarbetarnas individuella förutsättningar gör att vi kan tillvarata medarbetarnas engagemang på bästa sätt i det dagliga arbetet.

**Ett gott ledar- och medarbetarskap med utgångspunkt i vår värdegrund**

År 2026 är alla chefer i organisationen närvarande ledare som driver utveckling med invånarens fokus och skapar förutsättningar för ett gott medarbetarskap och delaktiga medarbetare. Medarbetarna är en aktiv och viktig del av arbetsplatsens och Regionens framgång. Värdegrunden är en självklar del av arbetet i Regionen och präglar såväl ledarskap som medarbetarskap.

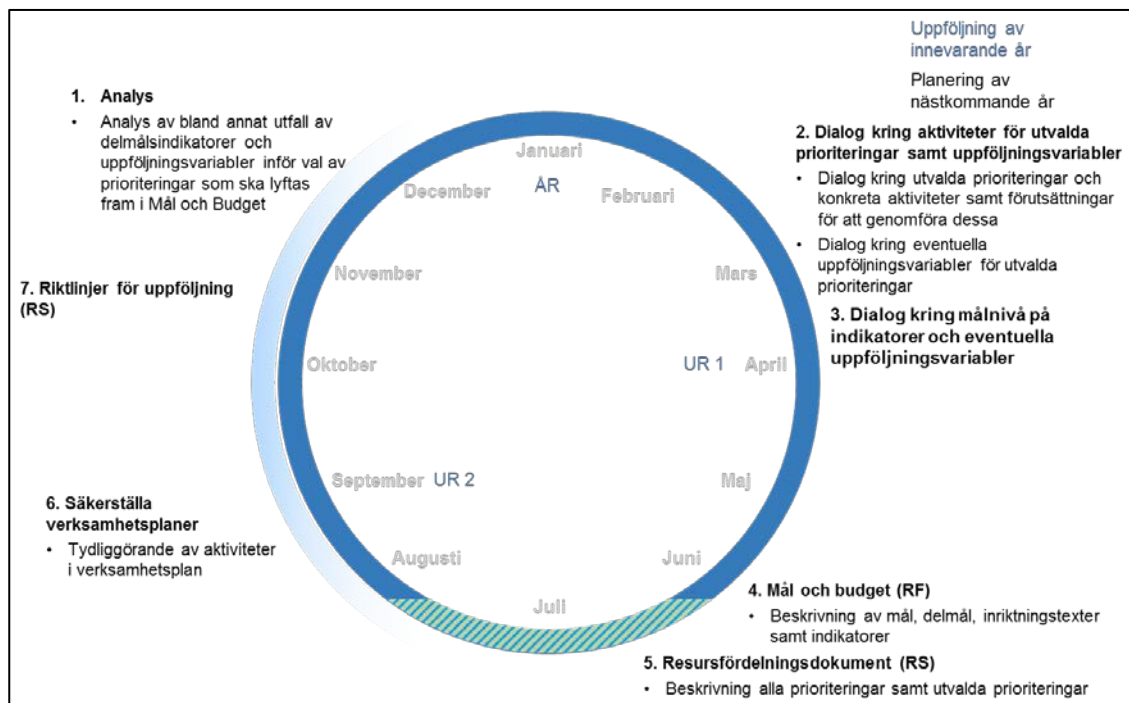
## 3. Planering och uppföljning av delmålen

### 3.1 Process för planering och uppföljning av delmålen

För att uppnå de mål för kompetensförsörjningen som eftersträvas till år 2026 är det nödvändigt att skapa rätt förutsättningar genom planering och uppföljning. Planeringsprocessen syftar till att välja ut de prioriteringar som ska stå i fokus för Regionens utvecklingsarbete under det nästkommande året samt säkerställa goda förutsättningar för arbetet. Uppföljningen av delmålen och prioriteringarna syftar till att löpande säkerställa en effektiv styrning mot det övergripande målet för kompetensförsörjningen. Delmålen följs upp genom övergripande *delmålsindikatorer*, prioriteringarna följs upp genom mer detaljerade *uppföljningsvariabler*.

Kompetensförsörjningsarbetet kommer att ingå i Region Hallands ordinarie planerings- och uppföljningsprocess, se nedan illustration av årshjul för planering och uppföljning.

Figur 2 Årsjul för planering och uppföljning



Planeringen börjar med en analysfas (1) vilken syftar till att välja ut de prioriteringar som ska genomföras under nästkommande verksamhetsår. I analysfasen sammanställs och analyseras årets utfall på delmålsindikatorerna och uppföljningsvariablerna som grund för val av prioriteringar. I steg 2 diskuteras vilka aktiviteter samt vilka uppföljningsvariabler som ska knytas till de utvalda prioriteringarna. Aktiviteterna kan vara både regiongemensamma eller förvaltningsspecifika beroende på deras innehåll och mål. I dialogen kring aktiviteter diskuteras även verksamheternas förutsättningar att genomföra dessa. I steg 3 diskuteras målnivåerna för de indikatorer som ska beslutas i Mål och budget. Utfallet från analysfasen och de två efterföljande stegen ger inriktning till nästkommande års Mål och budget (4) samt Resursfördelningsdokument (5). I resursfördelningsdokumentet beskrivs utvalda prioriteringar. Aktiviteterna beskrivs i regel inte i resursfördelningsdokumentet. I vissa fall kan dock verksamheterna sakna förutsättningar för att genomföra aktiviteten inom ramen för grunduppdraget, exempelvis på grund av resursbrist. Det kan då vara nödvändigt att äska anslag för de resurser som krävs för genomförande av aktiviteten i Resursfördelningsdokumentet. Vidare kan det vara nödvändigt att för vissa aktiviteter få ett formellt godkännande enligt regionens delegationsordning innan genomförande kan påbörjas. Detta utreds från fall till fall. Efter beslut om mål och budget samt resursfördelning (och eventuella andra godkännanden), säkerställs att aktiviteter förs in i verksamhetsplanerna för berörda verksamheter (6). Planeringen avslutas med tydliga riktlinjer för nästkommande års uppföljning (7). Parallellt med att planering för nästkommande år färdigställs, följs innevarande år upp i huvudsak vid tre olika uppföljningstillfällen: Uppföljningsrapport 1 (UR1), Uppföljningsrapport 2 (UR2) och Årsredovisning (ÅR).

## 3.2 Indikatorer för uppföljning av delmålen

Indikatorerna för delmålen har valts ut för att spegla hur Regionens kompetensförsörjningsarbete svarar mot de målsättningar som har lagts fast till år 2026. Det är viktigt att påpeka att indikatorerna som följs upp inom ramen för kompetensförsörjningspolicyn inte är tänkta att ge en heltäckande bild av resultaten per delmål, eller vara den enda uppföljningen av kompetensförsörjningen i Region Halland. De indikatorer som används för uppföljning av kompetensförsörjningspolicyn har bland annat valts utifrån Socialstyrelsens kriterier som fastställer att en indikator utöver att ange riktning ska vara relevant, valid, vedertagen, påverkbar och mätbar<sup>3</sup>. Indikatorerna är framförallt Regionstyrelsens verktyg för att följa upp Driftnämndernas arbete. Uppföljningen av indikatorerna kommer att koordineras centralt genom Regionkontoret och är således inte en del av ordinarie uppföljning för Driftnämnderna (och i sin tur förvaltningarna och verksamheterna). I det fall där det är möjligt skall statistiken följas upp och återrapporteras uppdelat på kön.

### Indikatorernas konstruktion och målnivå

För varje delmål har indikatorn utöver utgångsläget två målnivåer:

1. Målnivå "På väg mot målet" – beskriver de årsvisa målnivåerna.
2. Målnivå "På målet" - beskriver det önskade utfallet 2026

I detta dokument beskrivs målvärdet för målnivån "på målet". Målvärdet för nivån "På väg mot målet" utformas årligen och beskrivs i styrdokumentet Mål och Budget.

Målnivåerna bygger på en jämförelse med andra landsting/regioner och andra organisationer som använder sig av liknande indikatorer samt den historiska utvecklingen i Region Halland för respektive indikator. Målnivåerna består både av ett regiongemensamt målvärde samt ett målvärde för förvaltningarna. Detta för att säkerställa att man undviker en oönskad variation mellan förvaltningarna. Könsskillnaderna följs upp för att möjliggöra åtgärder om det framkommer omotiverade skillnader mellan könen. Inga målnivåer har dock lagts fast för könsskillnader.

För delmål 1 "Rätt kompetens på rätt plats i rätt tid" saknas historiska data. Detta innebär att fastställandet av en relevant målnivå för 2026 kommer att behöva bedrivas som ett utvecklingsarbete under 2017. I detta arbete kommer data för indikatorn samlas in från verksamheterna och ligga som grund för målnivån. Policydokumentet kommer då att revideras med ett nytt målvärde för denna indikator.

### Indikatorer samt målnivåer per delmål

Nedan visas valda indikatorer för uppföljning av delmål samt målvärden för målnivån "På målet 2026"

---

<sup>3</sup> Handbok för utveckling av indikatorer, Socialstyrelsen (2014)

Figur 3 - Sammanställning över indikatorerna per delmål

Indikator	Utgångsläge för Region Halland	Utgångsläge per förvaltning	På målet 2026
Andel medarbetare som uppger att de har arbetsuppgifter som en annan personalkategori kan och bör utföra (så att bådas kompetens nyttjas på ett bättre sätt)	Ska fastställas under hösten 2017	Ska fastställas under hösten 2017	Ska fastställas under hösten 2017
Måluppfyllnad för vårdgarantin i relation till ordinarie verksamhet i egen regi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Telefontillgänglighet primärvård 91 procent har fått kontakt inom 0 dagar (våren 2017)</li> <li>Läkarbesök primärvård: 85 procent har efter bedömning av vårdpersonal fått tid inom 7 dagar (mars 2017) <ul style="list-style-type: none"> <li>85 procent (kvinnor)</li> <li>85 procent (män)</li> </ul> </li> <li>Första besök i specialiserad vård: 95 procent har väntat 90 dagar eller kortare (mars 2017)</li> <li>Operation/Åtgärd: 96 procent har efter beslut om behandling väntat 90 dagar eller kortare (mars 2017)</li> </ul> <p>För övriga mätetal saknas könsuppdelad statistik</p>	Data finns ej i nuläget	<ul style="list-style-type: none"> <li>Telefontillgänglighet primärvård <math>\geq</math> 95 procent</li> <li>Läkarbesök primärvård <math>\geq</math> 95 procent</li> <li>Första besök i specialiserad vård <math>\geq</math> 95 procent</li> <li>Operation/Åtgärd <math>\geq</math> 96 procent</li> </ul>
Andel medarbetare som är ambassadörer för Region Halland och sin verksamhet	<ul style="list-style-type: none"> <li>16 procent <ul style="list-style-type: none"> <li>16 procent (kvinnor)</li> <li>16 procent (män)</li> </ul> </li> </ul> (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kultur och Skola: 30 procent</li> <li>Regionkontoret: 25 procent</li> <li>Närsjukvården Halland: 17 procent</li> <li>Ambulans, diagnostik och hälsa: 16 procent</li> <li>Hallands sjukhus: 15 procent</li> <li>Regionservice: 15 procent</li> <li>Psykiatrin Halland: 10 procent</li> </ul> (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li><math>\geq</math> 27 procent för Region Halland</li> <li><math>\geq</math> 20 procent för respektive förvaltning</li> </ul>
Andelen tillsvidareanställda som byter tjänst internt av totalt antal som byter tjänst på egen begäran	<ul style="list-style-type: none"> <li>37 procent <ul style="list-style-type: none"> <li>40 procent (kvinnor)</li> <li>26 procent (män)</li> </ul> </li> </ul> (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kultur och Skola: 6 procent</li> <li>Regionkontoret: 7 procent</li> <li>Närsjukvården Halland: 33 procent</li> <li>Ambulans, diagnostik och hälsa: 39 procent</li> <li>Hallands sjukhus: 44 procent</li> <li>Regionservice: 29 procent</li> <li>Psykiatrin Halland: 28 procent</li> </ul> (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li><math>\geq</math> 50 procent för Region Halland</li> <li><math>\geq</math> 15 procent för respektive förvaltning</li> </ul>
Nivån på friskaletet bland medarbetare (Andel medarbetare med tre eller färre sjuktilfällen under ett år)	<ul style="list-style-type: none"> <li>86 procent <ul style="list-style-type: none"> <li>85 procent (kvinnor)</li> <li>91 procent (män)</li> </ul> </li> </ul> (2016)	Data finns ej i nuläget	<ul style="list-style-type: none"> <li><math>\geq</math> 92 procent för Region Halland</li> <li><math>\geq</math> 88 procent för respektive förvaltning</li> </ul>
Resultat av Hållbart medarbetarengagemang (HME)	<p><b>Totalindex:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>77 (kvinnor)</li> <li>74 (män)</li> </ul> <p><b>Delindex:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Motivation: 79 <ul style="list-style-type: none"> <li>80 (kvinnor)</li> <li>77 (män)</li> </ul> </li> <li>Ledarskap: 76 <ul style="list-style-type: none"> <li>77 (kvinnor)</li> <li>75 (män)</li> </ul> </li> <li>Styrning: 73 <ul style="list-style-type: none"> <li>74 (kvinnor)</li> <li>70 (män)</li> </ul> </li> </ul> (2016)	<p><b>Totalindex</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kultur och Skola: 80</li> <li>Regionkontoret: 77</li> <li>Närsjukvården Halland: 77</li> <li>Ambulans, diagnostik och hälsa: 78</li> <li>Hallands sjukhus: 77</li> <li>Regionservice: 69</li> <li>Psykiatrin Halland: 74</li> </ul> (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li><math>\geq</math> 80 för Region Halland</li> <li><math>\geq</math> 75 för respektive förvaltning</li> <li><math>\geq</math> 75 för respektive delindex</li> </ul>

Datum:

Diarienummer

# **Riktlinjer för Region Hallands kompetensförsörjning 2017-2026**





Sammanfattning	3
1. Inledning	5
1.1 Bakgrund och syfte	5
1.2 Definitioner	5
1.3 Ansvarsfördelning	5
2. Region Hallands mål och prioriteringar för kompetensförsörjningen	7
2.1 Rätt kompetens på rätt plats i rätt tid	7
2.2 Möjlighet att attrahera och rekrytera den kompetens vi behöver	8
2.3 Goda karriär- och utvecklingsmöjligheter i en innovativ miljö	9
2.4 Ett sunt och hållbart arbetsliv	10
2.5 Ett gott ledar- och medarbetarskap med utgångspunkt i vår värdegrund	10
3. Planering och uppföljning av prioriteringarna	11
3.1 Process för planering och uppföljning av delmålen	11
3.2 Uppföljning av prioriteringarna	13

## Sammanfattning

Kompetensförsörjningen är en central del i Region Hallands arbete för att nå målen i Tillväxtstrategin och Hälso- och sjukvårdsstrategin och i slutändan vår övergripande vision. För att etablera en tydlig struktur för styrningen av Region Hallands långsiktiga kompetensförsörjningsarbete (2017- 2026) har två styrdokument tagits fram, en kompetensförsörjningspolicy och riktlinjer för kompetensförsörjningen. Båda dokumenten har arbetats fram i bred förankring tillsammans med politiker, tjänstemän och företrädare för de olika yrkesgrupperna inom regionen.

För att styra mot det övergripande målet för kompetensförsörjningen ”Kompetenta och engagerade medarbetare som utvecklar verksamheten” har fem delmål utvecklats. Respektive delmål konkretiseras i ett antal prioriteringar. Inför varje nytt verksamhetsår kommer Regionen att välja ut ett antal prioriteringar och därtill kopplade aktiviteter som verksamheterna ska fokusera på under det kommande året. Uppföljning av arbetet med de valda prioriteringarna och aktiviteterna ingår i Regionens ordinarie uppföljningsprocess.

Delmål samt uppföljningen av delmålen beskrivs i Kompetensförsörjningspolicy för Region Halland 2017-2026 och prioriteringar per delmål samt planering och uppföljning beskrivs i detta dokument.

I Figur 1 nedan beskrivs de övergripande målet, delmålen samt prioriteringar för kompetensförsörjningsarbetet i Region Halland 2017-2026

Figur 1 - Ramverk för kompetensförsörjningsarbetet

<b>Vision</b>	<b>Halland – bästa livsplatsen</b>				
<b>Övergripande målsättningar</b>	Halland ska vara en mer attraktiv, inkluderande och konkurrenskraftig region år 2020 än år 2014		En hälso- och sjukvård för bättre hälsa		
<b>Mål för kompetensförsörjningen</b>	<b>Kompetenta och engagerade medarbetare som utvecklar verksamheten</b>				
<b>Delmål</b>	<b>Rätt kompetens på rätt plats i rätt tid</b>	<b>Möjlighet att attrahera och rekrytera den kompetens som behövs</b>	<b>Goda karriär- och utvecklingsmöjligheter i en innovativ miljö</b>	<b>Ett sunt och hållbart arbetsliv</b>	<b>Ett gott ledar- och medarbetarskap med utgångspunkt i vår värdegrund</b>
<b>Uppföljning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Andel medarbetare som uppger att de har arbetsuppgifter som en annan personalkategori kan och bör utföra (så att bådadas kompetens nyttjas på ett bättre sätt)</li> <li>• Måluppfyllnad för vårdgarantin i relation till ordinarie verksamhet i egen regi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Andel medarbetare som är ambassadörer för Region Halland och sin verksamhet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Andelen tillsvidareanställda som byter tjänst internt av totalt antal som byter tjänst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivån på frisktalet bland medarbetare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultat av Hållbart medarbetar-engagemang (HME)</li> </ul>
<b>Prioriteringar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inrätta processer och verktyg för att förstå behov av och tillgång till kompetens för faktabaserade beslut</li> <li>• Förbättra anpassningen av organisation, arbetssätt och roller efter nya förutsättningar och verksamhetens behov</li> <li>• Arbeta systematiskt för en resurseffektiv användning av extern kompetens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Påverka utbudet av kompetens genom stärkt samverkan med externa aktörer</li> <li>• Öka intresset och viljan att arbeta för Region Halland genom att identifiera och attrahera relevanta målgrupper</li> <li>• Effektivisera rekryteringsprocessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Styra och följa upp utbildningsuppdraget efter Region Hallands behov</li> <li>• Etablera och tydliggöra karriärvägar i Region Halland</li> <li>• Utveckla nya former för regionens kompetensutveckling</li> <li>• Säkerställa kontinuerlig utveckling i våra verksamheter genom delaktiga medarbetare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeta hälsofrämjande och förebyggande för en god arbetsmiljö</li> <li>• Öka medarbetarnas engagemang och motivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levandegöra värdegrunden i hela organisationen så att den blir en naturlig del av ledarskapet och medarbetarskapet</li> <li>• Säkerställa att cheferna kan agera tydligt och utifrån sina uppdrag</li> <li>• Följa en tydlig och transparent process för rekrytering och tillsättning av chefer på alla nivåer</li> </ul>

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund och syfte

Region Halland har uppdraget att verka för utveckling och tillväxt och för att erbjuda en god hälso- och sjukvård. Regionens verksamheter är i stor utsträckning kunskapsintensiva. Därför är kompetensförsörjningen av avgörande betydelse för att regionen ska nå de övergripande mål som lagts fast i Hälso- och sjukvårdsstrategin och Tillväxtstrategin, och i förlängningen vår vision: Halland - bästa livsplatsen.

Det övergripande målet för kompetensförsörjningen är ”Kompetenta och engagerade medarbetare som utvecklar verksamheten”. Till det kopplas fem delmål som anger att kompetensförsörjningen i Halland säkerställer:

- *Rätt kompetens på rätt plats i rätt tid*
- *Möjlighet att attrahera och rekrytera den kompetens som behövs*
- *Goda karriär- och utvecklingsmöjligheter i en innovativ miljö*
- *Ett sunt och hållbart arbetsliv*
- *Ett gott ledar- och medarbetarskap med utgångspunkt i vår värdegrund*

För respektive delmål har även femton prioriteringar utformats som beskriver vad Regionen ska göra för att nå delmålen för kompetensförsörjningen. För att ytterligare konkretisera prioriteringarna kommer för varje verksamhetsår aktiviteter att väljas ut som verksamheterna ska genomföra.

Delmål och prioriteringar samt planering och uppföljning av dem beskrivs i två dokument, en övergripande kompetensförsörjningspolicy samt i detta kompletterande riktlinjedokument.

## 1.2 Definitioner

**Kompetensförsörjning:** Den process Region Halland utför för att fortlöpande säkerställa rätt kompetens för att nå verksamheternas mål och tillgodose deras behov<sup>1</sup>.

**Kompetens:** Förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskap och färdigheter.<sup>2</sup>

## 1.3 Ansvarsfördelning

*Regionstyrelsen* beslutar om kompetensförsörjningsriktlinjerna vilka beskriver prioriteringar. Utifrån riktlinjerna beslutar Regionstyrelsen om uppdrag med prioriteringar som är tidsatta till verksamhet i egen regi samt därtill kopplad finansiering i resursfördelningsdokumentet. Regionstyrelsen har också ansvaret för uppföljning av uppdragen.

---

<sup>1</sup> Socialstyrelsen, 2013

<sup>2</sup> *ibid*

*Driftnämndernas* uppdrag är att verka för att den verksamhet de har ansvar för bedrivs i enlighet med regionfullmäktiges övergripande mål samt att de uppdrag Regionstyrelsen beslutar om verkställs.

## 2. Region Hallands mål och prioriteringar för kompetensförsörjningen

Region Halland har en övergripande målsättning för kompetensförsörjningen:

***”Kompetenta och engagerade medarbetare som utvecklar verksamheten”***

Det övergripande målet är konkretiserat i fem delmål med därtill kopplade prioriteringar:

1. *Rätt kompetens på rätt plats i rätt tid*
2. *Möjlighet att attrahera och rekrytera den kompetens som behövs*
3. *Goda karriär- och utvecklingsmöjligheter i en innovativ miljö*
4. *Ett sunt och hållbart arbetsliv*
5. *Ett gott ledar- och medarbetarskap med utgångspunkt i vår värdegrund*

För varje delmål finns ett antal prioriteringar som konkretiserar vad Region Halland behöver göra för att nå respektive delmål. Samtliga prioriteringar skall genomsyras av jämställdhetsperspektivet.

Nedan beskrivs delmålen och de prioriteringar som är kopplade till respektive delmål.

### 2.1 Rätt kompetens på rätt plats i rätt tid

*År 2026 anpassar vi kontinuerligt våra strukturer och arbetssätt samt planerar vår verksamhet utifrån en faktabaserad förståelse av både nuvarande och framtida behov samt tillgång på kompetens. Vi nyttjar vår samlade kompetens fullt ut genom att alla medarbetare gör rätt arbetsuppgifter och arbetar utifrån Regionens – och i förlängningen invånarnas - behov.*

#### **Inrätta processer och verktyg för att förstå behov av och tillgång till kompetens för faktabaserade beslut**

Region Halland ska etablera och kontinuerligt utveckla verktyg och processer som ger en faktabaserad förståelse och överblick av både aktuella och framtida kompetensbehov, liksom tillgången på kompetens. Verktygen och de därtill kopplade processerna ska möjliggöra såväl nulägesanalys av balans och obalans inom olika personalkategorier som simulering av framtida förändringar. Vidare ska de kunna användas både för strategisk styrning på regionnivå och av chefer på alla nivåer för att fatta välgrundade strategiska och operativa beslut om verksamheten i allmänhet och kompetensförsörjningen i synnerhet. Även sådan verksamhet som idag är outsourcad ska innefattas av arbetet i syfte att säkerställa tillgång på kompetens vid exempelvis förändring av huvudmannaskap för en viss verksamhet.

## **Förbättra anpassningen av organisation, arbetssätt och roller efter nya förutsättningar och verksamhetens behov**

Region Halland ska kontinuerligt förbättra organisation, arbetssätt och roller baserat på verksamhetens - och i förlängningen invånarnas – behov. Styrning och organisering ska möjliggöra att kompetens finns på plats under de tider när det finns ett behov. Roller ska så långt som möjligt utformas så att alla medarbetare får arbeta på toppen av sin kompetens i syfte att säkra ett effektivt resursutnyttjande. Vidare måste kontinuerlig anpassning ske utifrån de nya förutsättningar som följer av exempelvis ökad digitalisering, den snabba kunskapsutvecklingen inom flera av regionens verksamhetsområden och kraven på ökad specialisering inom många professioner.

## **Arbeta systematiskt för en resurseffektiv användning av extern kompetens**

Region Halland kommer inom alla verksamhetsområden – i korta perioder eller över tid - ha ett behov av extern kompetens. Det kan handla om specifik spetskompetens som anlitas för avgränsade uppgifter, där det inte är resurseffektivt för Regionen att ha egen anställd personal. Det kan också handla om extern kompetens som stöttar verksamheter vid tillfälliga arbetstoppar eller under tiden rekrytering av ny kompetens pågår. Inom hälso- och sjukvårdsområdet ska Region Halland arbeta mot den målsättning, om att bli oberoende av inhyrd personal, som Sveriges Kommuner och Landsting har beslutat. För Region Halland innebär det att all användning av extern kompetens så långt som möjligt ska präglas av framförhållning och medvetna beslut, baserade på en tydlig avvägning ur ett kvalitets- och kostnadsperspektiv.

## **2.2 Möjlighet att attrahera och rekrytera den kompetens vi behöver**

*År 2026 kan vi attrahera och rekrytera kompetenta och engagerade medarbetare. Vi kan påverka utbudet av kompetens genom samverkan med externa aktörer och anpassar vår kommunikation och vårt erbjudande till de målgrupper vi är intresserade av att rekrytera.*

### **Påverka utbudet av kompetens genom stärkt samverkan med externa aktörer**

Region Halland ska aktivt påverka utbudet av personal och kompetens genom samverkan med externa aktörer i syfte att säkerställa tillgången på relevant kompetens. Rent konkret kan detta innebära att Regionen ska söka påverka de relevanta utbildningarnas dimensionering och innehåll utifrån Regionens behov, såväl regionalt som nationellt, både när det gäller gymnasie- och högskolor/universitet.

### **Öka intresset och viljan att arbeta för Region Halland genom att identifiera och attrahera relevanta målgrupper**

Region Halland ska arbeta aktivt för att öka intresset för att arbeta för Region Halland i syfte att få kvalificerade sökande till utlysta tjänster. Region Halland ska proaktivt identifiera de målgrupper som vi vill attrahera och rekrytera samt anpassa våra

rekryteringsverktyg och erbjudande gentemot dessa. Region Halland ska vara en arbetsgivare som ser att mångfald stärker vår möjlighet att möta invånarnas behov på bästa sätt. För att säkerställa detta ska Regionen särskilt fokusera på att nå målgrupper som idag är i minoritet bland våra anställda, de som traditionellt inte söker sig till hälso- och sjukvården eller offentlig sektor samt de som idag står långt ifrån arbetsmarknaden. Detta kräver samverkan med ett flertal externa aktörer, exempelvis Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan, samt att vi arbetar med bland annat arbetsträning, språkpraktik och anpassning för anställda med olika former av funktionsnedsättning.

### **Effektivisera rekryteringsprocessen**

Region Halland ska arbeta för att kontinuerligt effektivisera rekryteringsprocessen och göra den mer träffsäker genom att använda ändamålsenliga kanaler, rekryteringsverktyg och rekryteringsmetoder. Exempelvis ska regionen arbeta med nätverksbaserad rekrytering (användandet av medarbetarnas egna nätverk för att identifiera potentiella kandidater), digitala kanaler, tydlig målgruppsanpassning i annonser och kommunikation, och i nära samarbete med relevanta utbildningsanordnare. Chefer ska ges tillgång till effektiva rekryteringsverktyg och anpassat stöd från HR-funktionen genom hela rekryteringsprocessen. Introduktionen av nya medarbetare ska vara väl förberedd och anpassad för att ge de bästa förutsättningar för att nya medarbetare på ett tryggt och snabbt sätt kan komma in i sin roll och skapa engagemang.

## **2.3 Goda karriär- och utvecklingsmöjligheter i en innovativ miljö**

*År 2026 ges alla medarbetare goda förutsättningar att kontinuerligt utveckla sin kompetens utifrån verksamhetens behov samt individuella förutsättningar. Vi erbjuder tydliga karriärvägar för våra medarbetare. Vår innovativa miljö premierar och skapar förutsättningar för såväl kontinuerligt verksamhetsnära förbättringsarbete som nyskapande forskning.*

### **Styra och följa upp utbildningsuppdraget efter Region Hallands behov**

Inom ramen för vårt utbildningsuppdrag ska antalet platser per uppdrag, samt utbildningarnas innehåll, motsvara verksamheternas behov i så hög utsträckning som möjligt. Alla utbildningsinsatser ska följas upp på ett ändamålsenligt sätt och ha som målsättning att studenterna ska vilja arbeta hos oss efter avslutad utbildning.

### **Etablera och tydliggör karriärvägar i Region Halland**

Region Halland ska arbeta aktivt för att etablera och tydliggöra karriärvägar i syfte att vara en attraktiv arbetsgivare, säkra ledarförsörjning och tillgången till specialistkompetens. Regionen ska även kontinuerligt se över möjligheterna till kompetensväxling för att möta nya förutsättningar och verksamhetens behov. Vidare ska en tydlig kommunikation finnas kring vilka karriärmöjligheter som finns i hela organisationen.



## **Utveckla nya former för Regionens kompetensutveckling**

Region Halland ska säkerställa effekten av lärandet vid alla typer av kompetensutvecklingsinsatser. Detta sker genom att både utveckla befintliga lärometoder samt utveckla nya former av lärande. En viktig del är nyttjandet av digital teknik, i syfte att effektivisera och öka kvaliteten vad gäller såväl utbildningsinsatser som löpande verksamhetsnära kompetensutvecklingsinsatser (träning på arbetet).

## **Säkerställa kontinuerlig utveckling i våra verksamheter genom delaktiga medarbetare**

Region Halland ska arbeta kontinuerligt med att säkra användandet av Lean som övergripande verksamhetsstrategi i den löpande verksamheten. Det är därför avgörande att medarbetare ges goda förutsättningar för delaktighet i det kontinuerliga utvecklingsarbetet.

## **2.4 Ett sunt och hållbart arbetsliv**

*År 2026 har vi en hög frisknärvaro. Vi arbetar hälsofrämjande med att stärka de friskfaktorer som gör att medarbetare kan och vill arbeta kvar i alla faser i livet. Villkor som utgår både från verksamhetens behov och medarbetarnas individuella förutsättningar gör att vi kan tillvarata medarbetarnas engagemang på bästa sätt i det dagliga arbetet.*

### **Arbeta hälsofrämjande och förebyggande för en god arbetsmiljö**

Region Halland ska etablera och arbeta utifrån ett regiongemensamt synsätt med fokus på hälsofrämjande och förebyggande insatser. Insatsernas kan anpassas efter verksamheternas förutsättningar och behov. Regionen ska ta en aktiv roll när det gäller att säkerställa en god fysisk såväl som psykosocial arbetsmiljö (i linje med föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö, AFS 2015:4). Alla medarbetare har en roll att spela i verksamhetens arbetsmiljöarbete för att uppnå målet om hög frisknärvaro.

### **Öka medarbetarnas engagemang och motivation**

Region Halland ska öka värdet för våra invånare genom att öka medarbetarnas/teamens engagemang och motivation. Detta ska ske genom användning av ändamålsenliga metoder och verktyg i det dagliga arbetet. För att säkerställa att vi lyckas med detta behöver bland annat uppföljningen utvecklas. Uppföljningen ska ha ett tydligt fokus på att löpande kunna användas av chefer för verksamhetsnära ledning, styrning och uppföljning. Därför bör uppföljningen präglas av täta återkommande mätningar som belyser ett antal nyckelfaktorer avseende engagemang och motivation.

## **2.5 Ett gott ledar- och medarbetarskap med utgångspunkt i vår värdegrund**

*År 2026 är alla chefer i organisationen närvarande ledare som driver utveckling med invånarens fokus och skapar förutsättningar för ett gott medarbetarskap. Medarbetarna ser sig som en aktiv och viktig del av arbetsplatsens och Regionens framgång.*

*Värdegrunden är en självklar del av arbetet i Regionen och präglar såväl ledarskap som medarbetarskap.*

### **Levandegöra värdegrunden i hela organisationen så att den blir en naturlig del av ledarskapet och medarbetarskapet**

Region Halland ska arbeta kontinuerligt för att levandegöra värdegrunden i hela organisationen eftersom det är en viktig del för vår kultur. Detta innebär att alla beslut ska utgå ifrån vad som är bäst för invånaren och vara i enlighet med värdegrunden. Värdegrunden ska vara en naturlig del av både ledar- och medarbetarskap och bidra till kontinuerliga utveckling i det dagliga arbetet.

### **Säkerställa att cheferna kan agera tydligt och utifrån sina uppdrag**

Chefer i Region Halland ska ha ett närvarande och utvecklingsorienterat ledarskap. För att lyckas med detta ska chefsuppdragen vara tydliga och synliggöras och chefer ska ges goda förutsättningar för att kunna utföra sitt uppdrag. I chefens ansvar ingår att kontinuerligt efterfråga resultat och ge återkoppling till sina medarbetare som en naturlig del av det dagliga arbetet. Region Halland ska även arbeta för att utveckla organisatoriskt stöd och ge adekvat service och support till Regionens chefer. Även tydliga kompetensutvecklingsplaner samt karriärplanering ska finnas för att attrahera och behålla kompetenta ledare.

### **Följ en tydlig och transparent process för rekrytering och tillsättning av chefer på alla nivåer**

Region Halland ska vid all rekrytering och tillsättning av chefer samt vid förlängning av chefsförordnanden utgå från en tydlig och transparent process och regiongemensamma arbetssätt.

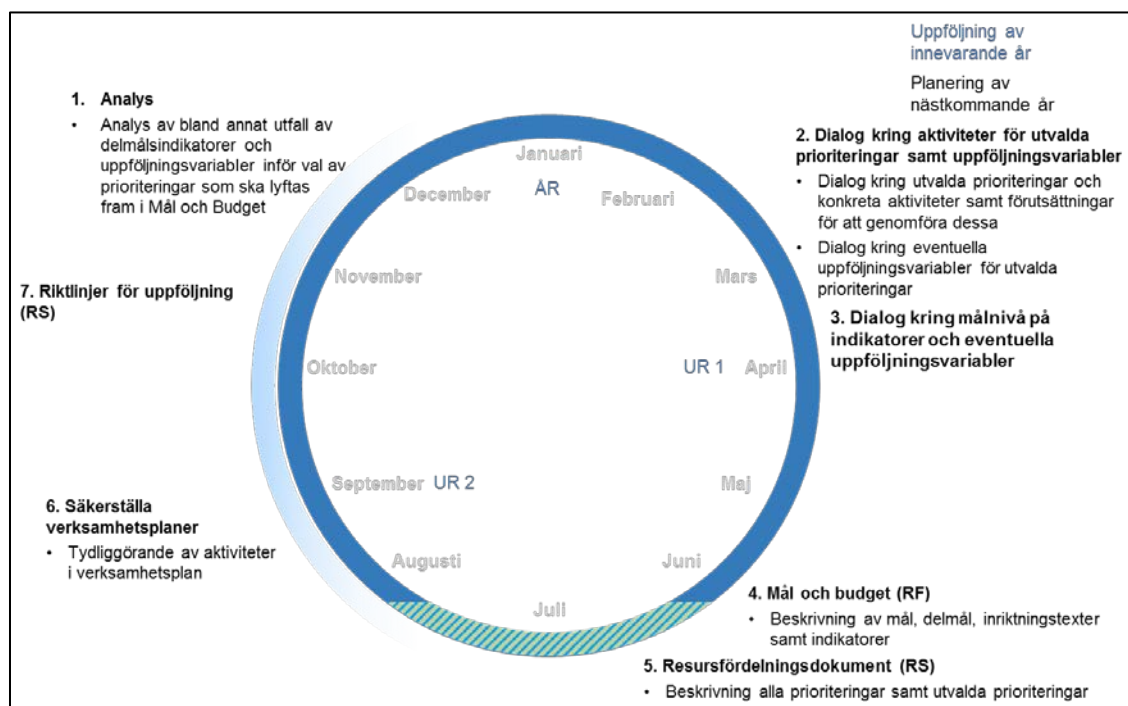
## **3. Planering och uppföljning av prioriteringarna**

### **3.1 Process för planering och uppföljning av delmålen**

För uppföljning av delmålen, finns övergripande delmålsindikatorer och för prioriteringarna finns mer detaljerade uppföljningsvariabler.

Kompetensförsörjningsarbetet kommer att ingå i Region Hallands ordinarie planerings- och uppföljningsprocess, se nedan illustration av årshjul för planering och uppföljning.

Figur 2 Årsjul för planering och uppföljning



Planeringen börjar med en analysfas (1) vilken syftar till att välja ut de prioriteringar som ska genomföras under nästkommande verksamhetsår. I analysfasen sammanställs och analyseras årets utfall på delmålsindikatorerna och uppföljningsvariablerna som grund för val av prioriteringar. I steg 2 diskuteras vilka aktiviteter samt vilka uppföljningsvariabler som ska knytas till de utvalda prioriteringarna. Aktiviteterna kan vara både regiongemensamma eller förvaltningsspecifika beroende på deras innehåll och mål. I dialogen kring aktiviteter diskuteras även verksamheternas förutsättningar att genomföra dessa. I steg 3 diskuteras målnivåerna för de indikatorer som ska beslutas i Mål och budget. Utfallet från analysfasen och de två efterföljande stegen ger inriktning till nästkommande års Mål och budget (4) samt Resursfördelningsdokument (5). I resursfördelningsdokumentet beskrivs utvalda prioriteringar. Aktiviteterna beskrivs i regel inte i resursfördelningsdokumentet. I vissa fall kan dock verksamheterna sakna förutsättningar för att genomföra aktiviteten inom ramen för grunduppdraget, exempelvis på grund av resursbrist. Det kan då vara nödvändigt att äska anslag för de resurser som krävs för genomförande av aktiviteten i Resursfördelningsdokumentet. Vidare kan det vara nödvändigt att för vissa aktiviteter få ett formellt godkännande enligt regionens delegationsordning innan genomförande kan påbörjas. Detta utreds från fall till fall. Efter beslut om mål och budget samt resursfördelning (och eventuella andra godkännanden), säkerställs att aktiviteter förs in i verksamhetsplanerna för berörda verksamheter (6). Planeringen avslutas med tydliga riktlinjer för nästkommande års uppföljning (7). Parallellt med att planering för nästkommande år färdigställs, följs innevarande år upp i huvudsak vid tre olika uppföljningstillfällen: Uppföljningsrapport 1 (UR1), Uppföljningsrapport 2 (UR2) och Årsredovisning (ÅR).

### 3.2 Uppföljning av prioriteringarna

De utvalda prioriteringarna utgör Regionstyrelsens verktyg att följa upp Driftnämndernas arbete, vilka följs upp genom de beslutade uppföljningsvariablerna som om möjligt är uppdelade per kön. Uppföljningen av uppföljningsvariablerna kommer att koordineras centralt genom Regionkontoret. Uppföljning av aktiviteter sker inom ramen för ordinarie uppföljning av verksamhetsplaner.

Tabell 1 Ansvarsfördelning per organisatorisk nivå och uppföljningstillfälle

Huvudansvarig för uppföljning	Vad följs upp?	Hur följs upp?	Ansvarig för rapportering	När?
Regionstyrelsen	Utvalda prioriteringar	Uppföljningsvariabler	Regionkontoret	UR1, UR2, ÅR
Driftnämnd	Aktiviteter	Uppföljning av verksamhetsplan	Förvaltningarna	UR1, UR2, ÅR
Förvaltningarna	Aktiviteter	Uppföljning av verksamhetsplan	Verksamheterna	UR1, UR2, ÅR

## Riktlinje för medarbetaruppdraget i Region Halland

**Syftet med den här riktlinjen är att den ska fungera som ett stöd i samtal mellan chefer och medarbetare om vad medarbetaruppdraget innebär i Region Halland.**

**Vi brukar säga att Region Halland är ”samhällsutvecklare i förtroendebranschen” där vår vision är att Halland ska vara den bästa livsplatsen. Det är utmanande och kräver samtal om förhållningssätt, arbetssätt och bemötande.**

### Medarbetaruppdraget i en mening

”Som medarbetare i Region Halland förbättrar du din verksamhet i det arbete du gör till vardags, tillsammans med andra”.

### Vad menar vi med det?

Ytterst menar vi att du tillsammans med chefer, kollegor och samarbetsparter utför och samtidigt ständigt förbättrar ditt arbete med invånarens bästa för ögonen. För att kunna göra det behöver du känna till vad Region Halland har för gemensamma mål, kärnvärden och vilka verktyg vi har att tillgå. Du förväntas agera professionellt, resultatnriktat och bidragande varje dag, så att vi når våra mål. För att kunna göra det behöver du ta ansvar för att omsätta och använda din kunskap på det sätt som krävs i ditt arbete och utifrån givna förutsättningar.

### Värdegrunden ”VI KAN” beskriver förhållningssätt som ingår i medarbetaruppdraget

”VI” beskriver vikten av förståelse för att du bidrar i ett större sammanhang tillsammans med andra. Oavsett var i organisationen du arbetar bidrar du till helheten och till att skapa största möjliga värde för våra invånare. I Region Halland är allas lika värde en självklarhet och mångfald är en styrka. Vi har en nollvision vad gäller trakasserier och diskriminering. Vi strävar också efter en arbetsmiljö som passar alla och vi ser det som en självklarhet att vi respekterar varandras olikheter. Vi blir aldrig ”vi” om du inte tar ansvar för ett professionellt bemötande, varje dag och i varje möte. Tillsammans bygger vi förtroende och en attraktiv arbetsplats.

”KAN” är en förkortning av ”Kompetens, Ansvar och Nytänkande”.

Begreppen hänger ihop och betonar vikten av att du är nyfiken och öppen för att både lära av andra och dela med dig av din kunskap. Du tar ansvar för att ta till dig ny kunskap, nya uppgifter eller nya tekniker och du vill leverera kvalitet i ditt arbete i ett sammanhang.

För att kunna förstå hur ditt arbete leder mot våra gemensamma mål, behöver du ta del av information som är viktig för dig och dina kollegor i det dagliga arbetet. Detta är särskilt viktigt när omvärlden förändras och verksamheten behöver ta sig an nya utmaningar. Du behöver också signalera till din närmaste chef när du har behov av kompetenspåfyllnad och hjälpa nya kollegor så att de får förståelse för det sammanhang vi verkar inom.

Vi vill att du är modig och engagerad i förändring samt vågar ifrågasätta invanda mönster. Först då kan vi lära oss mer och bli bättre tillsammans.

### **Region Halland vill ge dig förutsättningar för att omsätta värdegrunden i praktiken.**

Vi strävar efter att erbjuda alla medarbetare en inspirerande arbetsmiljö för ett sunt och hållbart arbetsliv med balans mellan arbetsliv och fritid. För att kunna göra det jobbar verksamheterna med systematiskt arbetsmiljöarbete. Det innebär att hela tiden bli bättre på att kommunicera beslut och förändring, att möjliggöra för medarbetaren att påverka den egna arbetssituationen, att främja hälsofrämjande insatser och genom att öka tillgängligheten på olika sätt.

Region Halland erbjuder kompetensutveckling och strävar efter att möjliggöra för intern karriär inom organisationen. Du erbjuds möjlighet att påverka din utvecklingsplan och en tydlighet kring kompetenskrav i olika uppdrag.

Region Halland tar ansvar för att tydliggöra alla de mål, strategier och perspektiv du behöver ha i ditt arbete för att kunna skapa bästa möjliga värde för invånaren. Region Halland har valt Lean som verksamhetsstrategi för att skapa en hållbar utveckling där allas engagemang driver åt samma håll och där allas kompetens tas tillvara på rätt sätt. Det är ett sätt att omsätta vår värdegrund i praktiken där du får utrymme att lyfta fram förbättringsområden och lösa problem tillsammans med andra, inklusive invånarna.

### **Några avslutande ord**

Nu känner du till Region Hallands vision och vad ditt medarbetaruppdrag innebär. Genom att arbeta hos oss ställer du dig bakom Region Hallands värderingar och bakgrund. Du vet också vilka förutsättningar Region Halland som arbetsgivare vill kunna ge dig för att du ska kunna sköta ditt viktiga uppdrag. Det är viktigt att hålla dialogen om medarbetaruppdraget levande. Du ansvarar tillsammans med dina kollegor och chef för att föra samtal på din arbetsplats om vad det här betyder för er på er arbetsplats och i konkreta situationer.

Vi i Region Halland är glada över att du vill vara med och göra skillnad för våra invånare!

## Riktlinje för medarbetaruppdraget i Region Halland

**Syftet med den här riktlinjen är att den ska fungera som ett stöd i samtal mellan chefer och medarbetare om vad medarbetaruppdraget innebär i Region Halland.**

**Vi brukar säga att Region Halland är ”samhällsutvecklare i förtroendebranschen” där vår vision är att Halland ska vara den bästa livsplatsen. Det är utmanande och kräver samtal om förhållningssätt, arbetssätt och bemötande.**

### Medarbetaruppdraget i en mening

”Som medarbetare i Region Halland förbättrar du din verksamhet i det arbete du gör till vardags, tillsammans med andra”.

### Vad menar vi med det?

Ytterst menar vi att du tillsammans med chefer, kollegor och samarbetsparter utför och samtidigt ständigt förbättrar ditt arbete med invånarens bästa för ögonen. För att kunna göra det behöver du känna till vad Region Halland har för gemensamma mål, kärnvärden och vilka verktyg vi har att tillgå. Du förväntas agera professionellt, resultatnriktat och bidragande varje dag, så att vi når våra mål. För att kunna göra det behöver du ta ansvar för att omsätta och använda din kunskap på det sätt som krävs i ditt arbete och utifrån givna förutsättningar.

### Värdegrunden ”VI KAN” beskriver förhållningssätt som ingår i medarbetaruppdraget

”VI” beskriver vikten av förståelse för att du bidrar i ett större sammanhang tillsammans med andra. Oavsett var i organisationen du arbetar bidrar du till helheten och till att skapa största möjliga värde för våra invånare. I Region Halland är allas lika värde en självklarhet och mångfald är en styrka. Vi har en nollvision vad gäller trakasserier och diskriminering. Vi strävar också efter en arbetsmiljö som passar alla och vi ser det som en självklarhet att vi respekterar varandras olikheter. Vi blir aldrig ”vi” om du inte tar ansvar för ett professionellt bemötande, varje dag och i varje möte. Tillsammans bygger vi förtroende och en attraktiv arbetsplats.

”KAN” är en förkortning av ”Kompetens, Ansvar och Nytänkande”.

Begreppen hänger ihop och betonar vikten av att du är nyfiken och öppen för att både lära av andra och dela med dig av din kunskap. Du tar ansvar för att ta till dig ny kunskap, nya uppgifter eller nya tekniker och du vill leverera kvalitet i ditt arbete i ett sammanhang.

För att kunna förstå hur ditt arbete leder mot våra gemensamma mål, behöver du ta del av information som är viktig för dig och dina kollegor i det dagliga arbetet. Detta är särskilt viktigt när omvärlden förändras och verksamheten behöver ta sig an nya utmaningar. Du behöver också signalera till din närmaste chef när du har behov av kompetenspåfyllnad och hjälpa nya kollegor så att de får förståelse för det sammanhang vi verkar inom.

Vi vill att du är modig och engagerad i förändring samt vågar ifrågasätta invanda mönster. Först då kan vi lära oss mer och bli bättre tillsammans.

### **Region Halland vill ge dig förutsättningar för att omsätta värdegrunden i praktiken.**

Vi strävar efter att erbjuda alla medarbetare en inspirerande arbetsmiljö för ett sunt och hållbart arbetsliv med balans mellan arbetsliv och fritid. För att kunna göra det jobbar verksamheterna med systematiskt arbetsmiljöarbete. Det innebär att hela tiden bli bättre på att kommunicera beslut och förändring, att möjliggöra för medarbetaren att påverka den egna arbetssituationen, att främja hälsofrämjande insatser och genom att öka tillgängligheten på olika sätt.

Region Halland erbjuder kompetensutveckling och strävar efter att möjliggöra för intern karriär inom organisationen. Du erbjuds möjlighet att påverka din utvecklingsplan och en tydlighet kring kompetenskrav i olika uppdrag.

Region Halland tar ansvar för att tydliggöra alla de mål, strategier och perspektiv du behöver ha i ditt arbete för att kunna skapa bästa möjliga värde för invånaren. Region Halland har valt Lean som verksamhetsstrategi för att skapa en hållbar utveckling där allas engagemang driver åt samma håll och där allas kompetens tas tillvara på rätt sätt. Det är ett sätt att omsätta vår värdegrund i praktiken där du får utrymme att lyfta fram förbättringsområden och lösa problem tillsammans med andra, inklusive invånarna.

### **Några avslutande ord**

Nu känner du till Region Hallands vision och vad ditt medarbetaruppdrag innebär. Genom att arbeta hos oss ställer du dig bakom Region Hallands värderingar och bakgrund. Du vet också vilka förutsättningar Region Halland som arbetsgivare vill kunna ge dig för att du ska kunna sköta ditt viktiga uppdrag. Det är viktigt att hålla dialogen om medarbetaruppdraget levande. Du ansvarar tillsammans med dina kollegor och chef för att föra samtal på din arbetsplats om vad det här betyder för er på er arbetsplats och i konkreta situationer.

Vi i Region Halland är glada över att du vill vara med och göra skillnad för våra invånare!





# Ett kompetensförsörjningsarbete för Region Halland

Faktaunderlag för kompetensförsörjningsarbetet  
Bilaga för beslut

2017

# Innehåll

## Introduktion till faktaunderlaget

Övergripande personalstatistik och trender

Underlag för framtagande av delmål och prioriteringar

Uppföljning av delmålen

# Introduktion till faktaunderlaget

- Som ett led i arbetet med att ta en fram en kompetensförsörjningspolicy och kompetensförsörjningsriktlinjer för Region Halland 2017-2026 har ett faktaunderlag tagits fram. Detta underlag syftar till att beskriva nuläget kring områden som påverkar eller kan tänkas påverka kompetensförsörjningen i Region Halland.
- Faktaunderlaget är även en utgångspunkt i arbetet med att konkretisera prioriteringar för att nå det övergripande målet och delmålen för kompetensförsörjningen 2017-2026. Underlaget har inte för avsikt att ge en heltäckande bild över alla de behov som Region Halland har kopplat till kompetensförsörjningen.
- Faktaunderlaget omfattar både kvalitativa analyser baserade på litteraturstudier och intervjuer med företrädare från Region Halland samt kvantitativa analyser baserade på publika datakällor samt data från Region Halland

# Sammanfattning av ramverket för kompetensförsörjningsarbetet

Vision	Halland – bästa livsplatsen				
Övergripande målsättningar	Halland ska vara en mer attraktiv, inkluderande och konkurrenskraftig region år 2020 än år 2014		En hälso- och sjukvård för bättre hälsa		
Mål för kompetensförsörjningen	Kompetenta och engagerade medarbetare som utvecklar verksamheten				
Delmål	<b>Rätt kompetens på rätt plats i rätt tid</b>	<b>Möjlighet att attrahera och rekrytera den kompetens som behövs</b>	<b>Goda karriär- och utvecklings-möjligheter i en innovativ miljö</b>	<b>Ett sunt och hållbart arbetsliv</b>	<b>Ett gott ledar- och medarbetarskap med utgångspunkt i vår värdegrund</b>
Uppföljning	<ul style="list-style-type: none"> <li>Andel medarbetare som uppger att de har arbetsuppgifter som en annan personalkategori kan och bör utföra (så att bådars kompetens nyttjas på ett bättre sätt)</li> <li>Måluppfyllnad för vårdgarantin i relation till ordinarie verksamhet i egen regi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Andel medarbetare som är ambassadörer för Region Halland och sin verksamhet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Andelen tillsvidareanställda som byter tjänst internt av totalt antal som byter tjänst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivån på friskaletet bland medarbetare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultat av Hållbart medarbetarengagemang (HME)</li> </ul>
Prioriteringar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inrätta processer och verktyg för att förstå behov av och tillgång till kompetens för faktabaserade beslut</li> <li>Förbättra anpassningen av organisation, arbetssätt och roller efter nya förutsättningar och verksamhetens behov</li> <li>Arbeta systematiskt för en resurseffektiv användning av extern kompetens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Påverka utbudet av kompetens genom stärkt samverkan med externa aktörer</li> <li>Öka intresset och viljan att arbeta för Region Halland genom att identifiera och attrahera relevanta målgrupper</li> <li>Effektivera rekryteringsprocessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Styra och följa upp utbildningsuppdraget efter Region Hallands behov</li> <li>Etablera och tydliggöra karriärvägar i Region Halland</li> <li>Utveckla nya former för regionens kompetens-utveckling</li> <li>Säkerställa kontinuerlig utveckling i våra verksamheter genom delaktiga medarbetare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeta hälsofrämjande och förebyggande för en god arbetsmiljö</li> <li>Öka medarbetarnas engagemang och motivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levandegöra värdegrunden i hela organisationen så att den blir en naturlig del av ledarskapet och medarbetarskapet</li> <li>Säkerställa att cheferna kan agera tydligt och utifrån sina uppdrag</li> <li>Följa en tydlig och transparent process för rekrytering och tillsättning av chefer på alla nivåer</li> </ul>

# Innehåll

Introduktion till faktaunderlaget

## Övergripande personalstatistik och trender

Underlag för framtagande av delmål och prioriteringar

Uppföljning av delmålen

# Region Halland möter sitt kompetensbehov på flera sätt

## Anställa

- Olika anställningsformer: tillsvidareanställning, tidsbegränsad anställning, provanställning
- Region Halland har ca 7500 årsarbetare anställda



## Hyra in

- Inhyrd personal med specialistkompetens för att täcka tillfälligt behov av t ex sjuksköterskor eller för att det inte ingår i kärnkompetens t ex IT

## Lägga ut på entreprenad ("outsourca")

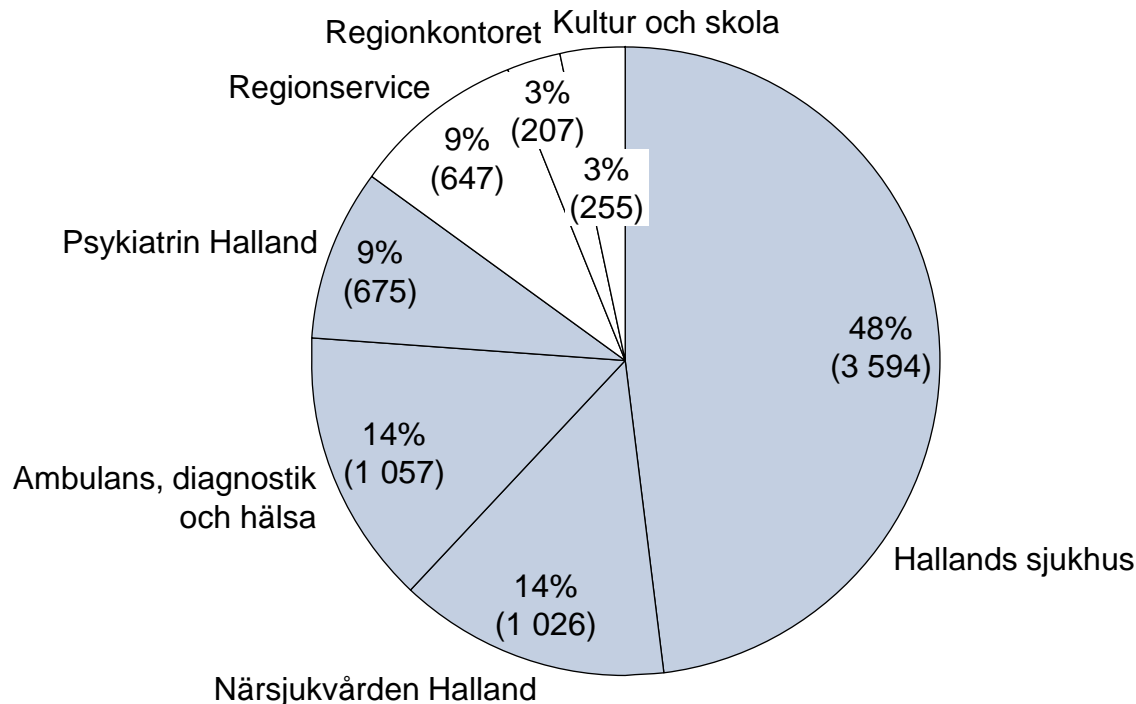
- Upphandling av verksamhet
- I Region Halland är t ex ungefär hälften av närsjukvården samt specialistvård hud, psykiatri, reumatologi och ortopedi outsourcad

# Region Halland har 7 460 anställda, varav 85 procent är inom hälso- och sjukvården

Hälso- och sjukvård   
 Övrig verksamhet 

## Fördelning av årsarbetare i egen regi för Region Halland per förvaltning, januari-oktober 2016

100% = 7 460 årsarbetare



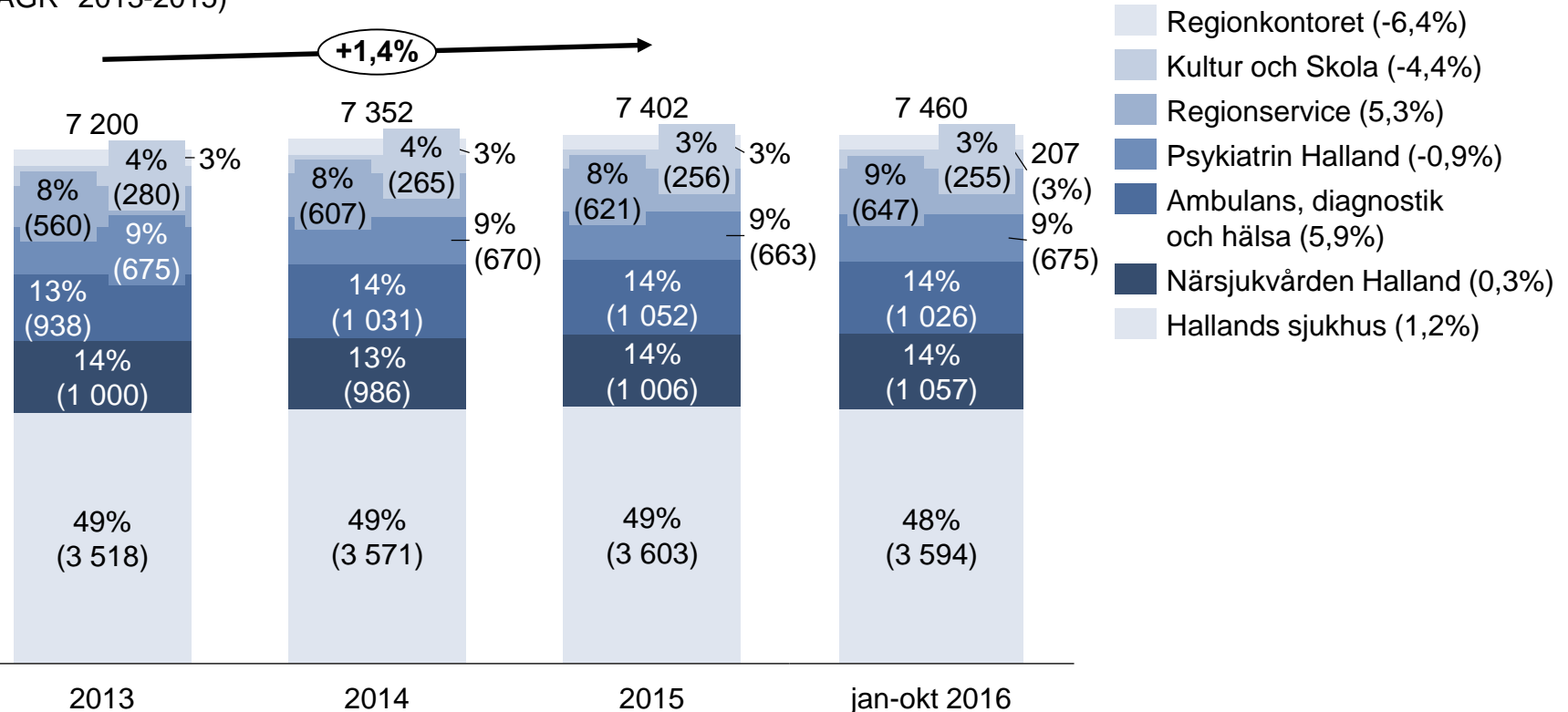
Not: Antalet årsarbetare är antalet snittanställda för perioden 2016-01-01-2016-10-31 (anställda omräknat i heltid) samt aggregerat utifrån nuvarande förvaltningar (dvs sammanslagning av "Kultur i Halland" och "Skolförvaltningen" samt "Ambulans o med diagnostik" och "Hälsa o funktionsstöd"). Utifrån antalet anställningar 2016-10-31 (observera att antalet anställningar skiljer sig något mot antalet årsarbetare) är fördelningen för Hallands sjukhus enligt följande: 23% Halmstad, 16% Varberg, 3% Kungsbacka och 6% Övriga (anställningar med ospecifik geografisk placering)

Källa: BO personalrapport, Region Halland

# Knappt hälften arbetar inom Hallands sjukhus – fördelningen var oförändrad 2013-16

Fördelning av årsarbetare i egen regi för Region Halland\* per förvaltning, (2013-2015 och jan-okt 2016)

(CAGR\* 2013-2015)



Not: Antalet årsarbetare är antalet snittanställda (anställda omräknat i heltid) samt aggregerat utifrån nuvarande förvaltningar (dvs sammanslagning av "Kultur i Halland" och "Skolförvaltningen" samt "Ambulans o med diagnostik" och "Hälsa o funktionsstöd"). För 2016 är snittet över perioden 2016-01-01-2016-10-31.

\* CAGR: Genomsnittlig årlig tillväxt

Källa: BO personalrapport, Region Halland

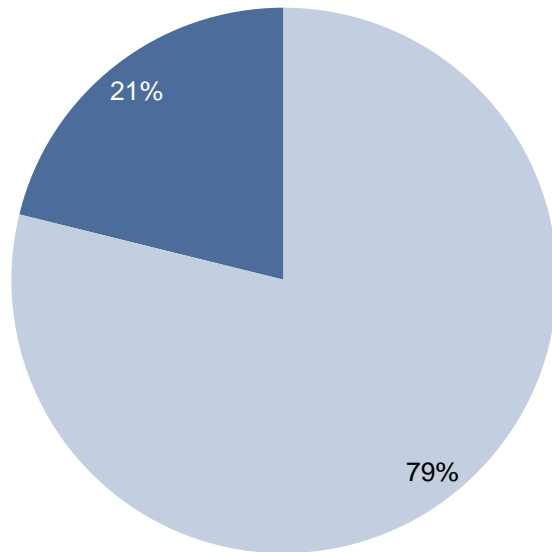


# Nästan 80 procent är kvinnor med högst andel inom Hallands sjukhus och Närsjukvården

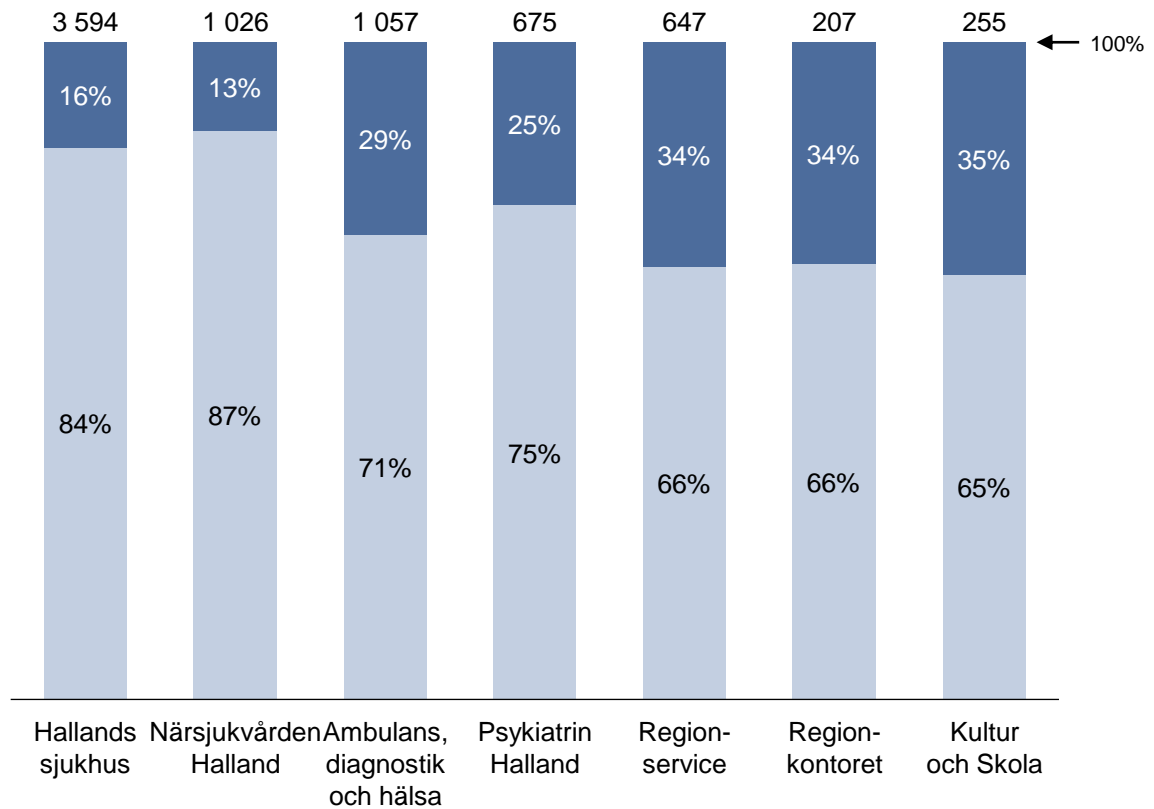
■ Man  
 ■ Kvinna

Könsfördelning bland anställda i hela Region Halland, egen regi, jan-okt 2016

100% = 7 460 årsarbetare



Könsfördelning bland anställda per förvaltning, egen regi, jan-okt 2016



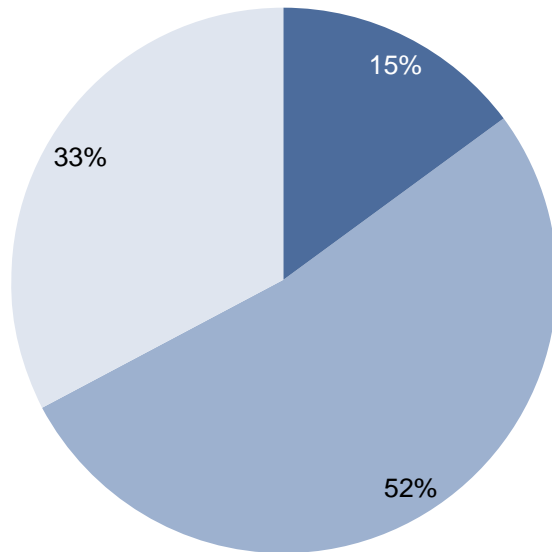
Not: Antalet årsarbetare är antalet snittanställda (anställda omräknat i heltid) per kön och förvaltning 2016-01-01-2016-10-31.

Källa: BO personalrapport, Region Halland

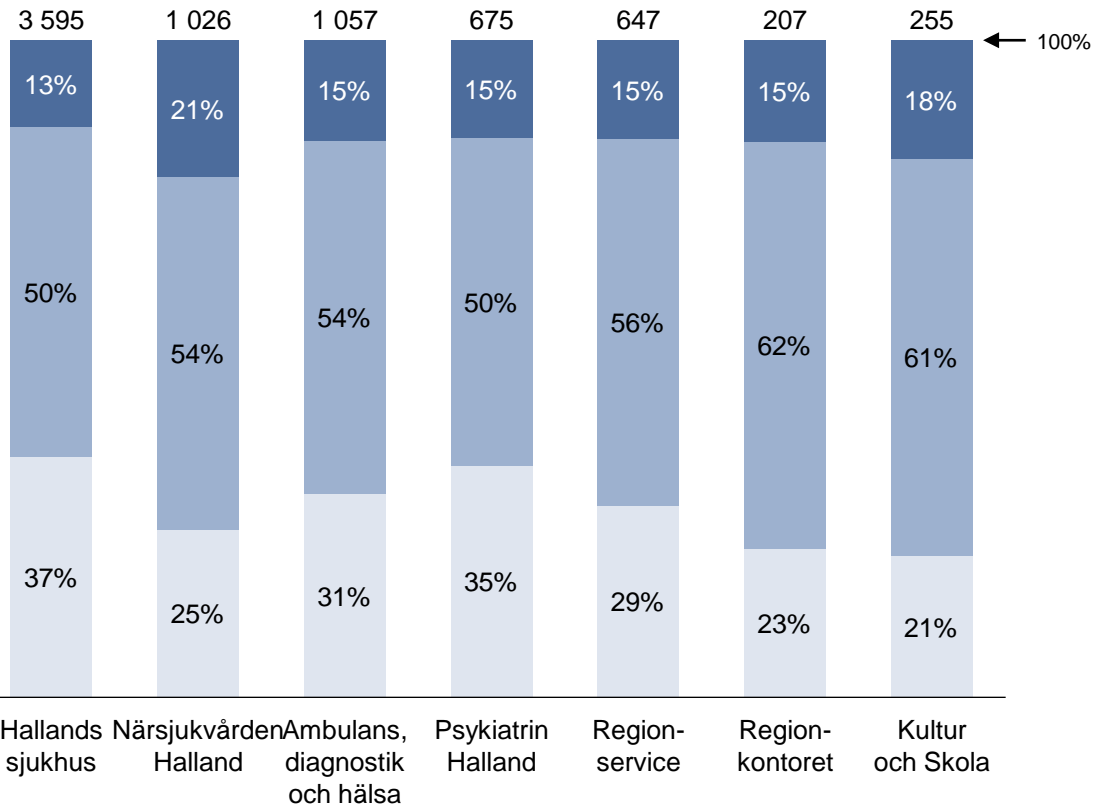
# En tredjedel är under 40 år – med lite större andel unga inom Hallands sjukhus och Psykiatrin

Åldersfördelning bland anställda i hela Region Halland, egen regi, jan-okt 2016

100% = 7 462 årsarbetare



Åldersfördelning bland anställda per förvaltning, egen regi, jan-okt 2016

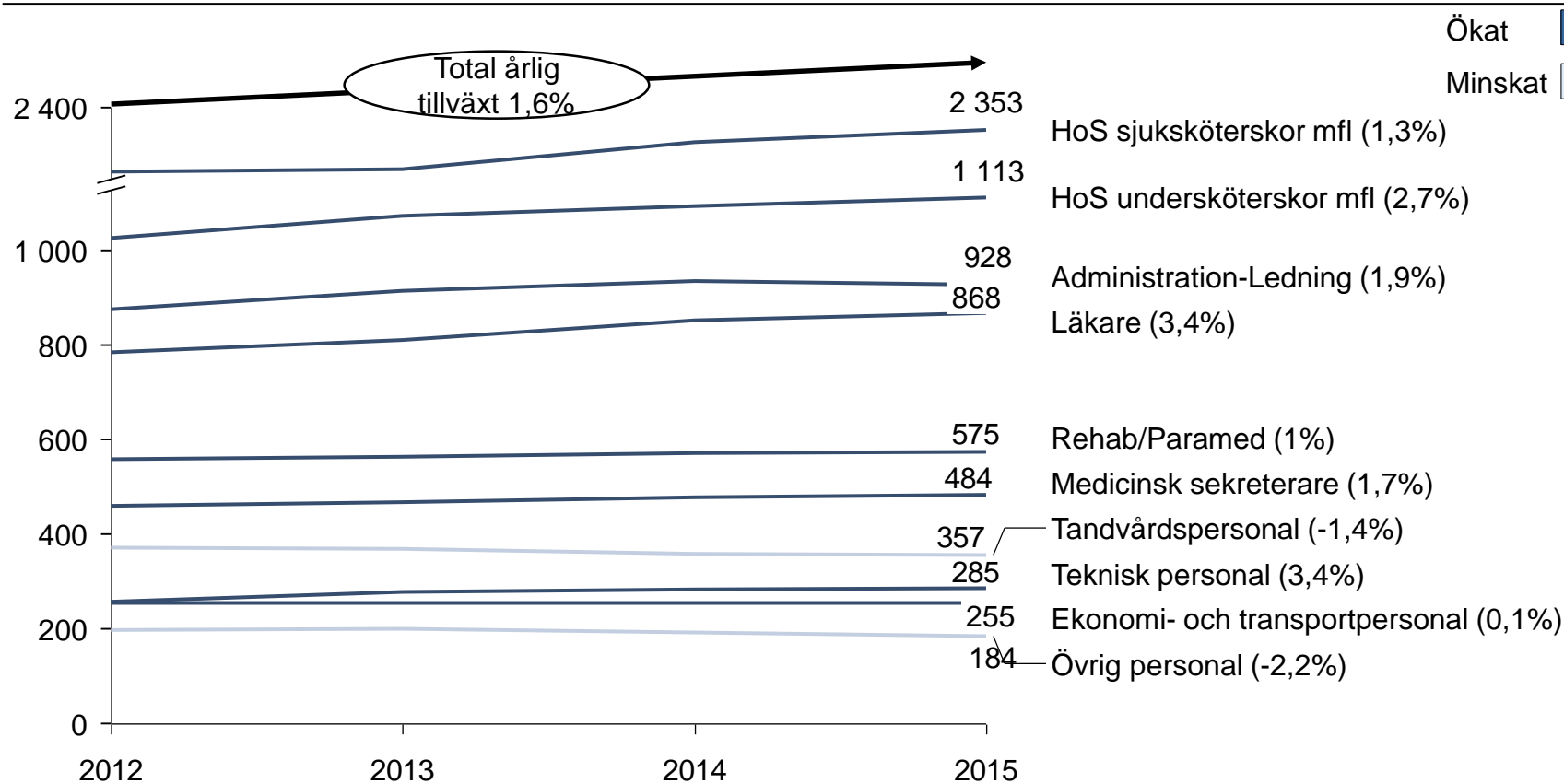


Not: Antalet årsarbetare är antalet snittanställda (anställda omräknat i heltid) per ålderskategori och förvaltning under perioden 2016-01-01- 2016-10-31. ÅA för ålderskategorier har en avvikelse på 2 ÅR mot övrig personaldata som visar på 7 460

Källa: BO personalrapport, Region Halland

# De flesta av personalkategorierna har vuxit under perioden 2012-2015

Fördelning årsarbetare per övergripande personalkategori i egen regi för Region Halland, 2012-2015, (% årlig genomsnittlig tillväxt)



Not: Antalet årsarbetare är antalet snittanställda (anställda omräknat i heltid) per personalkategori. "Mfl" innebär att det finns specialiserade roller inom den övergripande kategorin.

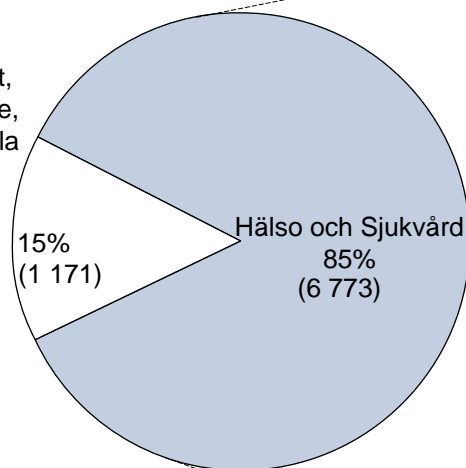
Källa: BO personrapport, Region Halland  
ARBETSMATERIAL STATUS 2017-05-18

# Drygt en tredjedel inom hälso- och sjukvården är sjuksköterskor, följt av knappt en femtedel undersköterskor

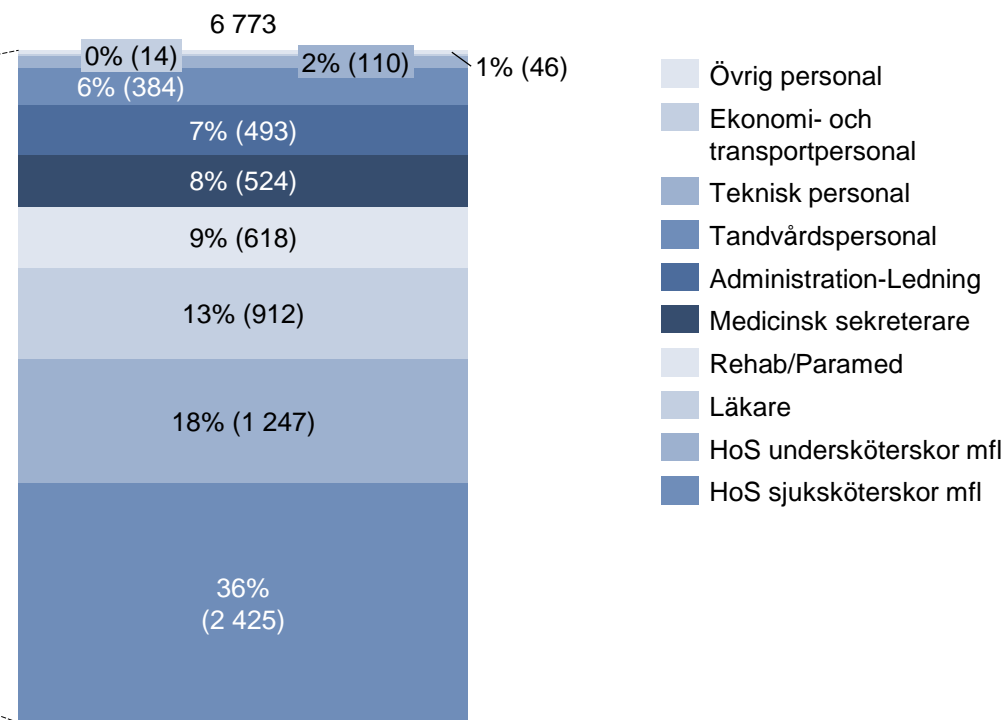
Andelen anställningar inom hälso- och sjukvården, 2016-10-31

100% = 7 944 anställningar

Regionkontoret,  
Regionservice,  
Kultur och Skola



Fördelning av antalet anställningar inom de övergripande personalkategorier för hälso- och sjukvården, 2016-10-31

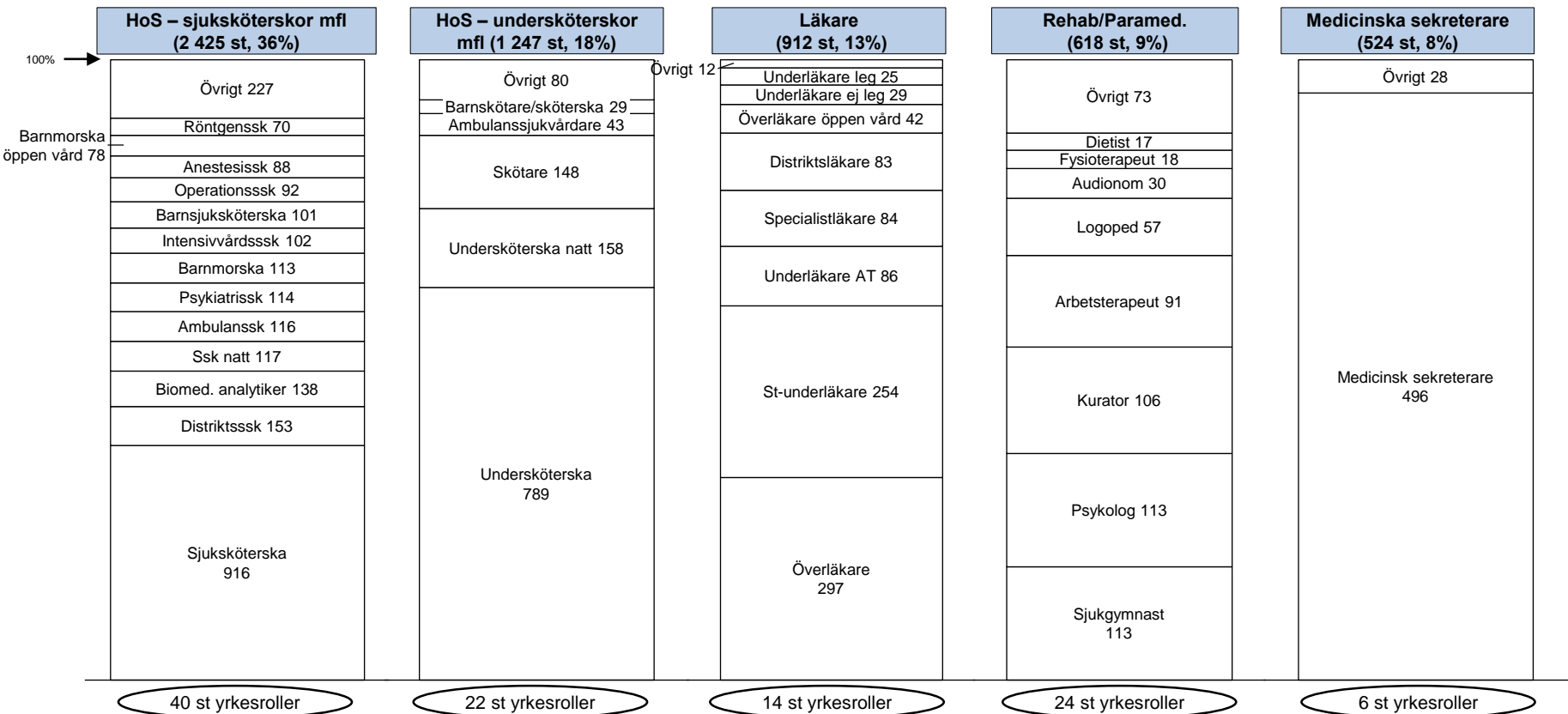


Not: Antalet anställningar innebär att 1 person kan ha fler anställningar (vid jämförelse av totalt antalet anställningar 7944 stycken inom Region Halland vid 2016-10-31 och antalet snittanställningar (årsarbetare) under perioden 2016-01-01-2016-10-31 som är 7 460 skiljer sig värdena med 6,5%, dock är andelen inom Hälso- och sjukvården 85% och på övriga förvaltningar 15%). "Övrig personal" ovan omfattas exempelvis av: specialpedagoger, molekylärbiologer, apotekare, barn och ungdomspedagoger. "Mfl" innebär att det finns specialiserade roller inom den övergripande kategorin.

Källa: BO personalrapport, Region Halland

# Region Halland har över 220 olika yrkesroller i hälso- och sjukvården (1/2)

Nedbrytning av de övergripande personalkategorierna för hälso- och sjukvården, antal anställningar, 2016-10-31

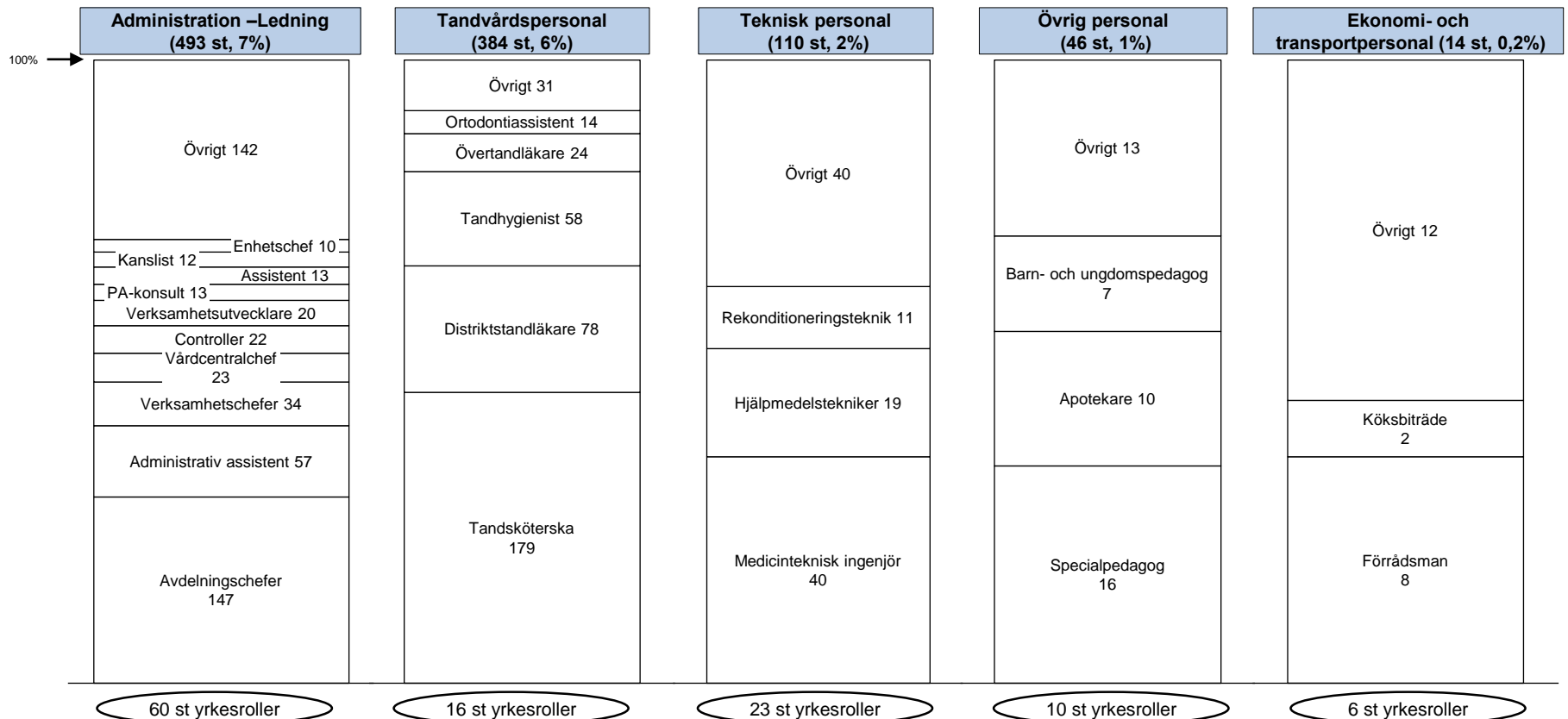


Not: Antalet anställningar innebär att 1 person kan ha fler anställningar (vid jämförelse av totalt antalet anställningar, 7944 stycken, inom Region Halland vid 2016-10-31 och antalet snittanställningar (årsarbetare) under perioden 2016-01-01-2016-10-31 som är 7460 skiljer sig värdena med 6,5%, dock är andelen inom Hälso- och sjukvården 85% och på övriga förvaltningar 15%).

Källa: BO personalrapport, Region Halland

# Region Halland har över 220 olika yrkesroller i hälso- och sjukvården (2/2)

Nedbrytning av de övergripande personalkategorierna för hälso- och sjukvården, antal anställningar, 2016-10-31



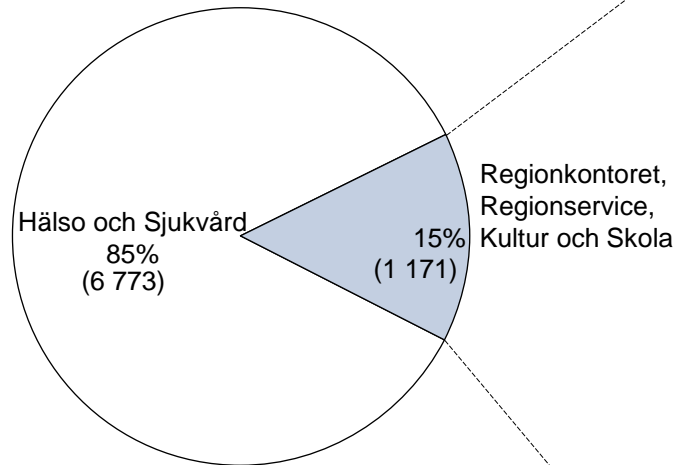
Not: Antalet anställningar innebär att 1 person kan ha fler anställningar (vid jämförelse av totalt antalet anställningar, 7944 stycken, inom Region Halland vid 2016-10-31 och antalet snittanställningar (årsarbetare) under perioden 2016-01-01-2016-10-31 som är 7460 skiljer sig värdena med 6,5%, dock är andelen inom Hälso- och sjukvården 85% och på övriga förvaltningar 15%).

Källa: BO personalrapport, Region Halland

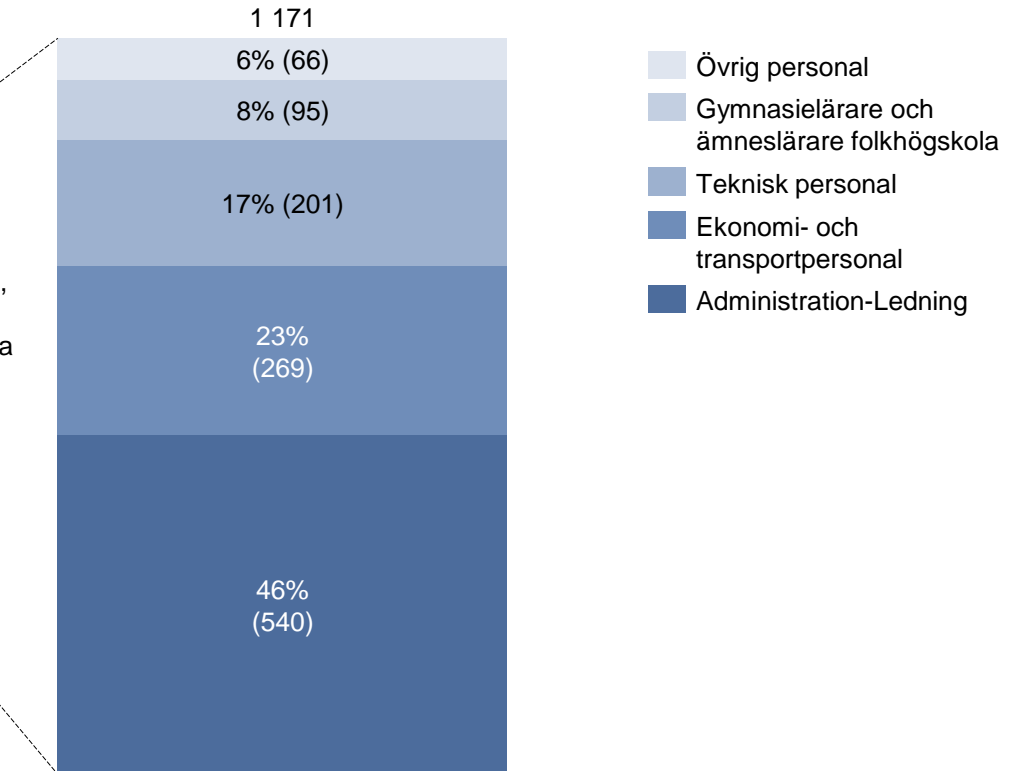
# Knappt hälften inom de övriga förvaltningarna är administration- och ledningspersonal

Andelen anställningar inom Regionkontoret, Regionservice samt Kultur och Skola, 2016-10-31

100% = 7 944 anställningar



Fördelning av antalet anställningar inom de övergripande personalkategorier för Regionkontoret, Regionservice, Kultur och Skola, 2016-10-31

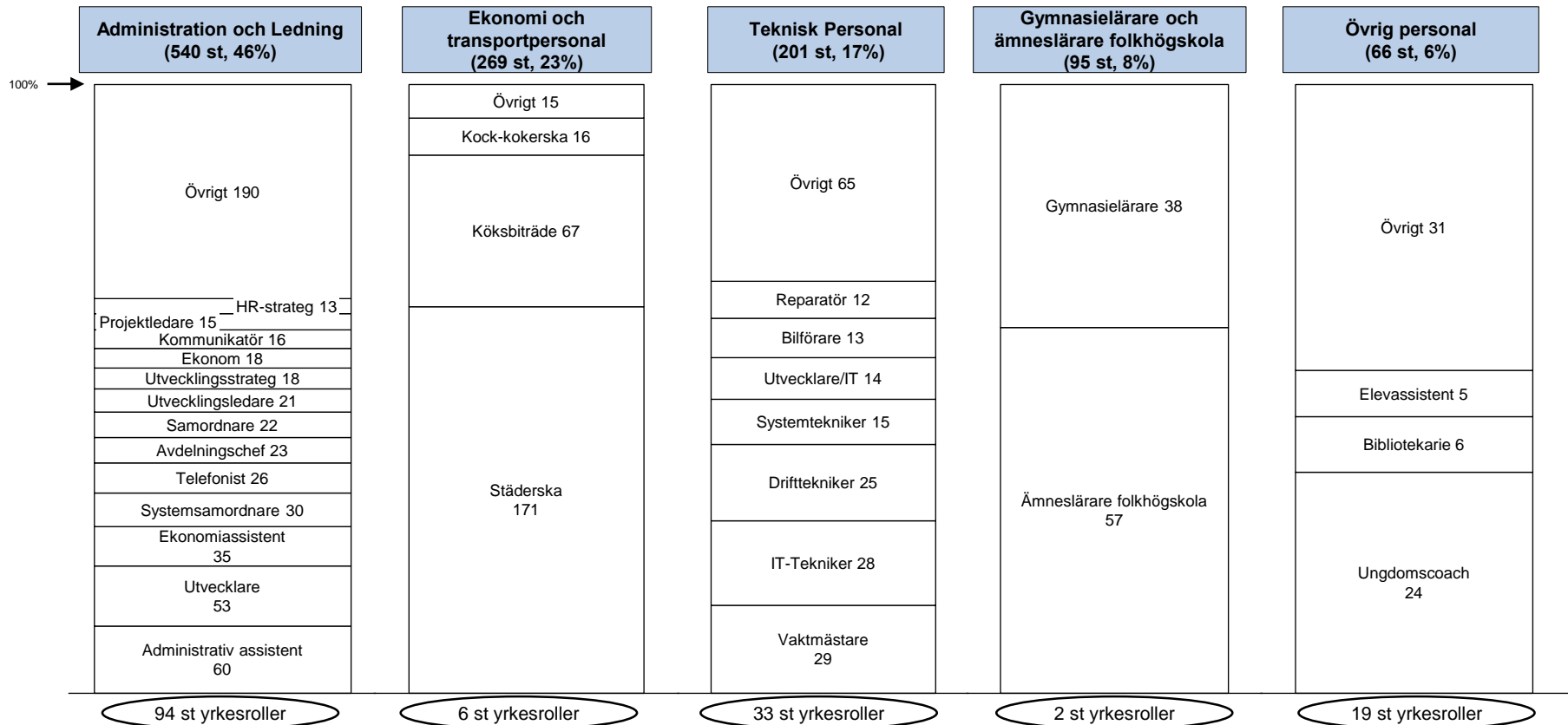


Not: Antalet anställningar innebär att 1 person kan ha fler anställningar (vid jämförelse av totalt antalet anställningar ,7944 stycken, inom Region Halland vid 2016-10-31 och antalet snittanställningar (årsarbetare) under perioden 2016-01-01-2016-10-31 som är 7460 skiljer sig värdena med 6,5%, dock är andelen inom Hälsa- och sjukvården 85% och på övriga förvaltningar 15%). "Övrig personal" ovan omfattar exempelvis ungdomscoacher, bibliotekarier, elev-assistenter, syo-funktionärer etc.

Källa: BO personalrapport, Region Halland

# Över 150 olika yrkesroller finns inom de övriga förvaltningarna

Nedbrytning av de övergripande personalkategorierna för Regionkontoret, Regionservice samt Kultur och Skola, antal anställningar, 2016-10-31



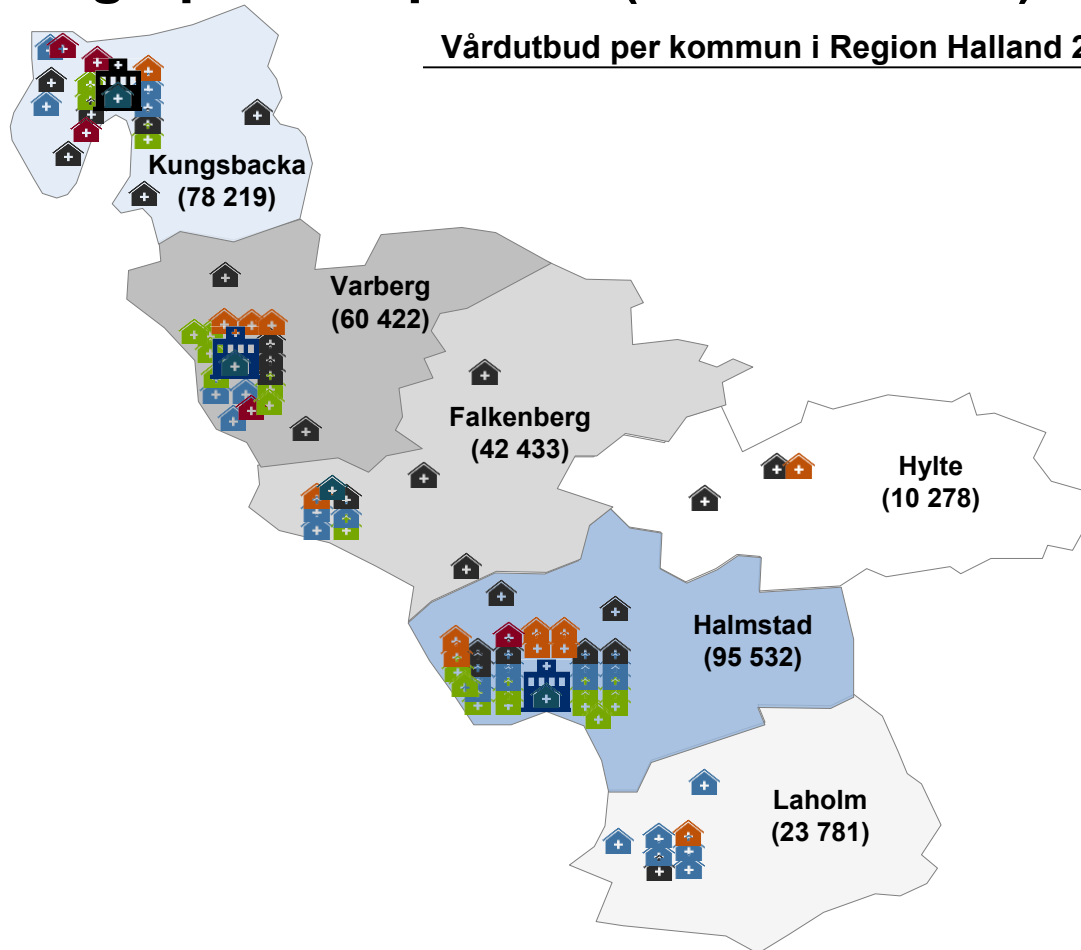
Not: Antalet anställningar innebär att 1 person kan ha fler anställningar (vid jämförelse av totalt antalet anställningar, 7944 stycken, inom Region Halland vid 2016-10-31 och antalet snittanställningar (årsarbetare) under perioden 2016-01-01-2016-10-31 som är 7460 skiljer sig värdena med 6,5%, dock är andelen inom Hälso- och sjukvården 85% och på övriga förvaltningar 15%).

Källa: BO personalrapport, Region Halland



# Verksamhet inom hälso-och sjukvården som är utlagd på entreprenad ("outsourcad")

## Vårdutbud per kommun i Region Halland 2014



Not: Den öppna specialiserade vården på denna bild omfattar reumatologi, ortopedi, ögonsjukvård, gynekologi, hudsjukvård, rehabiliteringsmedicin, urologi samt öron-, näs- och halsmottagningar. Vårdenheter inom dessa specialiteter som bedrivs i egen regi inom Hallands sjukhus Halmstad, Varberg och Kungsbacka har endast markerats med en symbol. Psykiatri i egen regi omfattar endast psykiatriska mottagningar, psykiatriska vårdavdelningar inom Hallands sjukhus är inte inkluderade. Psykiatrin i privat regi omfattar de vårdenheter som ingår i Vårdval Halland Plus. Kontraktslängden för vårdcentralerna och specialiserade öppna hälso-och sjukvården är 10 år

Källor: Hälso- och sjukvårdsstrategin faktaunderlag. 1177.se; regionhalland.se. Uppdragsbeskrivning och förfrågningsunderlag för vårdval i närsjukvården och den specialiserade öppna hälso-och sjukvården 2016

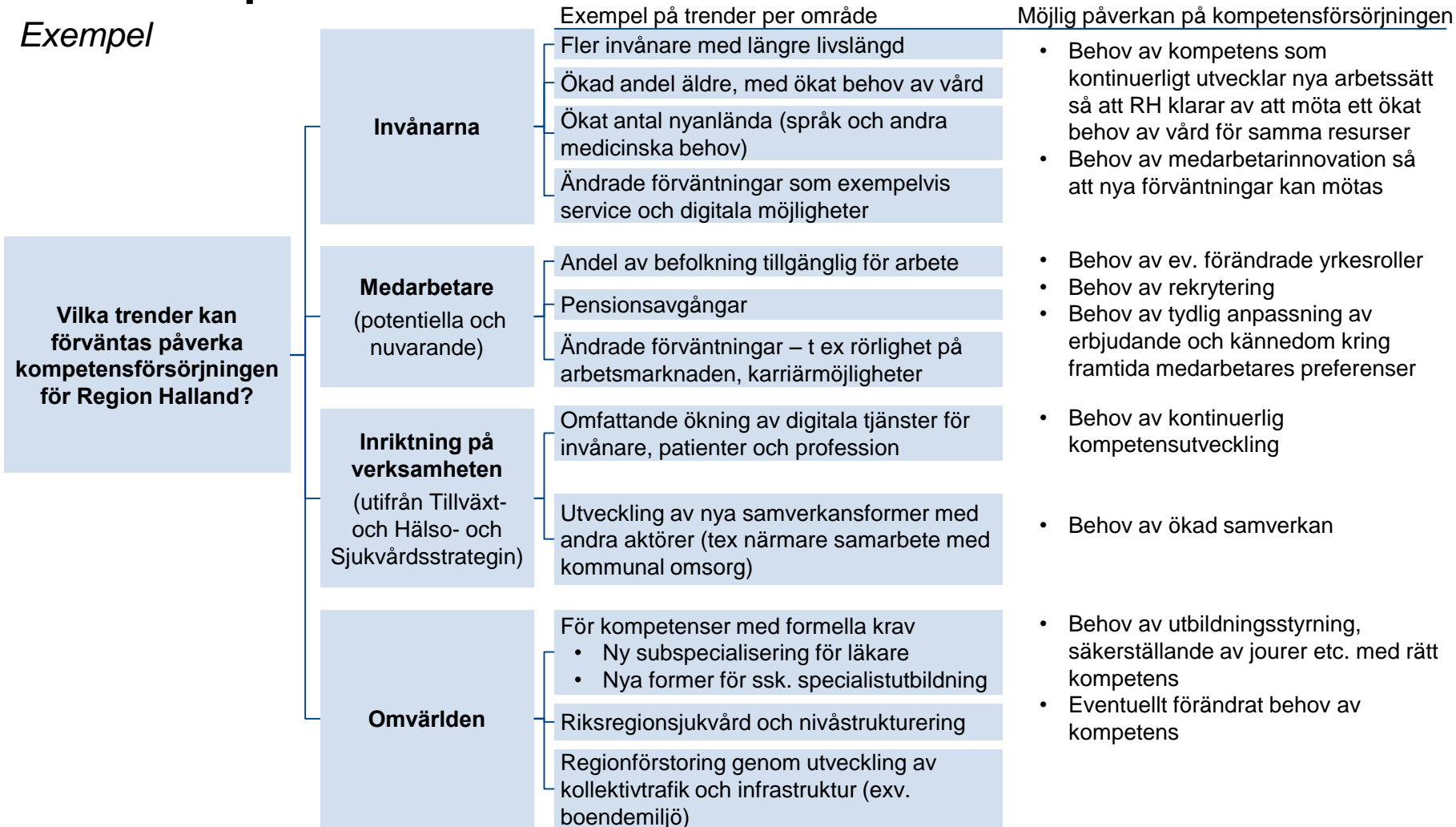
# De flesta specialiteter inom specialiserad öppenvård drivs i både egen och privat regi

Specialitet (öppenvård)	Egen regi	Privat Regi	Egen regi & Privat Regi	Summa
Akutsjukvård, Blodcentral, Hematologi, Infektionssjukvård, Kardiologi, Logopedi, Mag-och tarmsjukvård, Neurologi, Rehabiliteringsmedicin, STD-mottagning, Syncentral	X			11 stycken
Allmänkirurgi, Astma och KOL, Barnmedicin, Diabetes, Gynekologi och obstetrik, Hudsjukvård, Hörselvård, Medicinsk fotvård, Ortopedi, Radiologi, Sjukgymnastik, Specialisttandvård, Urologi, Vuxenpsykiatri, Ögonmottagning, Öron-, näs-, halsmottagning			X	16 stycken
Reumatologi		X		1 stycken
<b>Totalt</b>				<b>29 stycken</b>

Om Region Halland exempelvis tar över den privata reumatologen i framtiden är detta en viktig kompetens att bevaka

# Region Hallands kompetensförsörjning förväntas påverkas av ett antal trender

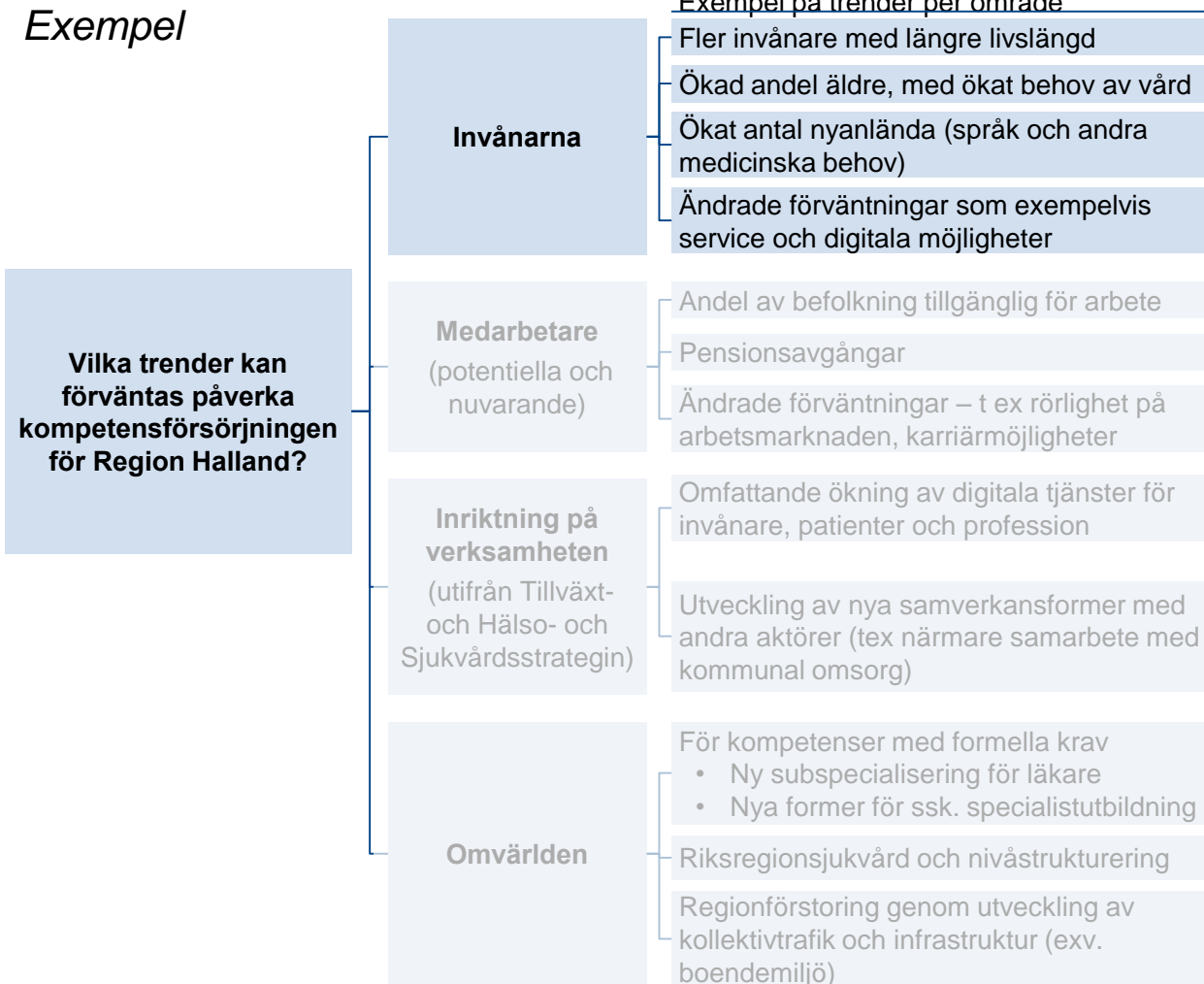
Exempel



Källor: Tillväxtstrategi för Halland 2014-2020, Läkartidningen, Socialstyrelsens författningssamling, läkarnas specialisttjänstgöring (SOSFS 2015:8); Socialstyrelsens författningssamling, läkarnas specialisttjänstgöring (SOSFS 2009:1), Effektiv vård SOU 2016:2

# Region Hallands kompetensförsörjning förväntas påverkas av ett antal trender

Exempel

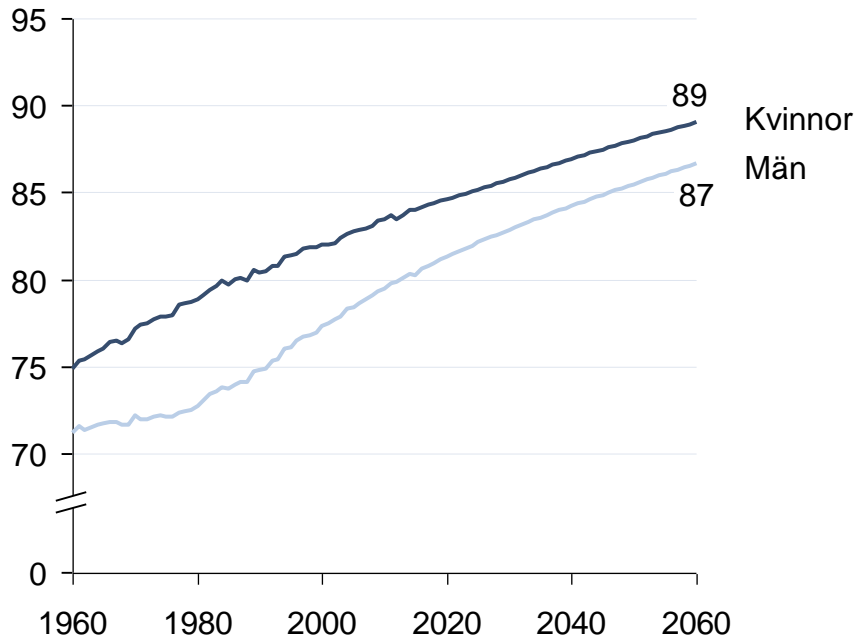


Källor: Tillväxtstrategi för Halland 2014-2020, Läkartidningen, Socialstyrelsens författningssamling, läkarnas specialisttjänstgöring (SOSFS 2015:8); Socialstyrelsens författningssamling, läkarnas specialisttjänstgöring (SOSFS 2009:1), Effektiv vård SOU 2016:2

# Fler invånare med längre livslängd och ökad andel äldre leder troligtvis till ökat vårdbehov

## Fler invånare med längre livslängd

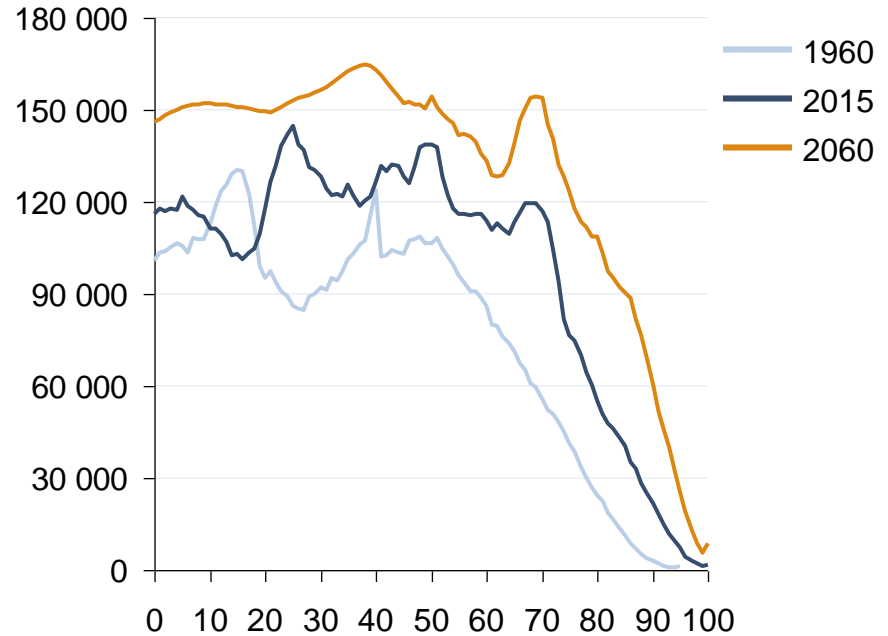
Medellivslängd kön och prognos Sverige, 1960-2060



Källor: SCB Statistik Sveriges framtida befolkning (befolkningsframskrivningar)

## Ökad andel äldre, med ökat behov av vård

Sveriges befolknings åldersstruktur 1960, 2015 samt prognos 2060

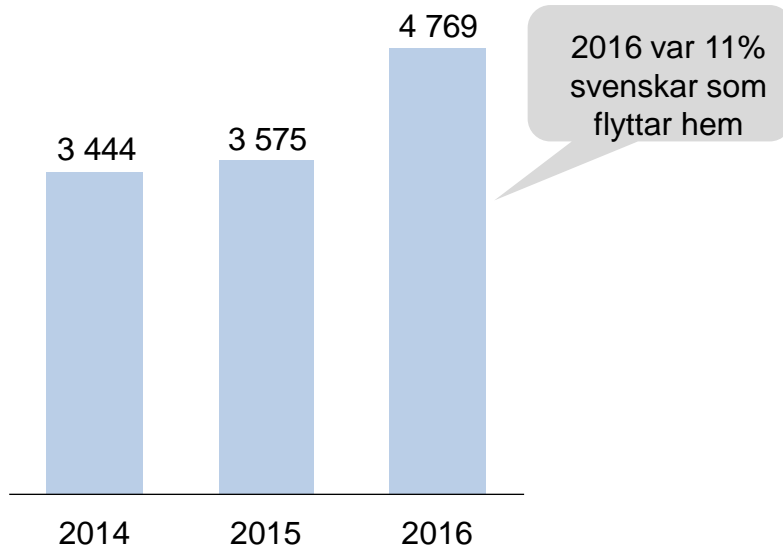


# Ökad invandring och förändringar i invånares förväntningar påverkar också kompetensbehovet

Ökad invandring ex antal nyanlända (språk & andra medicinska behov)

Ändrade förväntningar som exempelvis service och digitala möjligheter

Antal personer som invandrat till Hallands län,  
2014-2016



- Som en följd av den allmänna service-och teknikutvecklingen ökar invånarnas krav och förväntningar på Regionens tjänster vilka kommer förväntas erbjuda samma grad av snabbhet och service som andra branscher
- Förväntan om att få alla tillgängliga behandlingar hos invånarna kan sätta krav på ny kompetens
- Förväntan om att information ska finnas tillgänglig på ex olika språk ställer krav på ny kompetens

# Region Hallands kompetensförsörjning förväntas påverkas av ett antal trender

Exempel



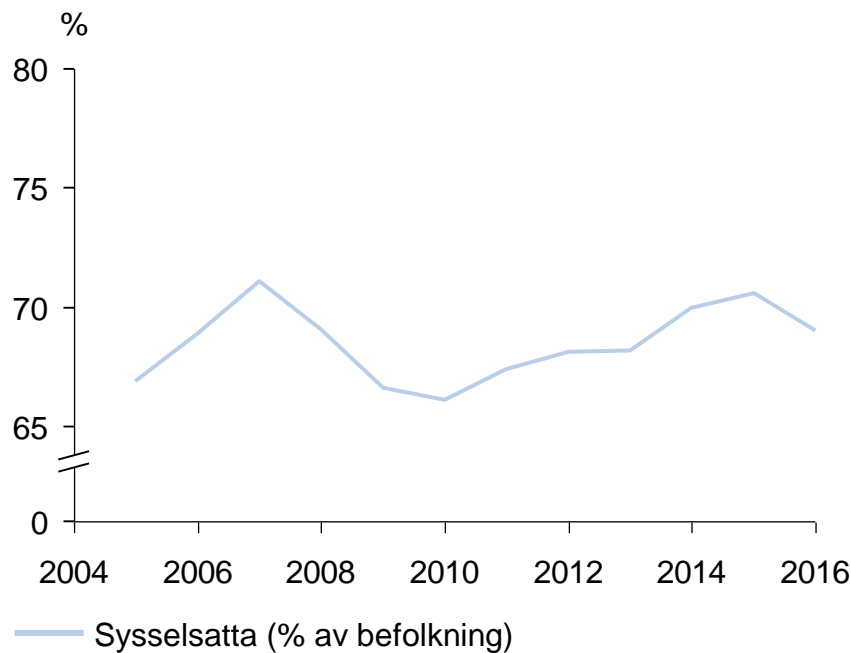
Källor: Tillväxtstrategi för Halland 2014-2020, Läkartidningen, Socialstyrelsens författningssamling, läkarnas specialisttjänstgöring (SOSFS 2015:8); Socialstyrelsens författningssamling, läkarnas specialisttjänstgöring (SOSFS 2009:1), Effektiv vård SOU 2016:2

# Andel av befolkningen tillgänglig för arbete kan förändras framöver och även förväntningar från potentiella medarbetare

## Andel av befolkning tillgänglig för arbete

## Ändrade förväntningar – t ex rörlighet på arbetsmarknaden, karriärmöjligheter

Andel sysselsatta i Hallands län, 2005-2016



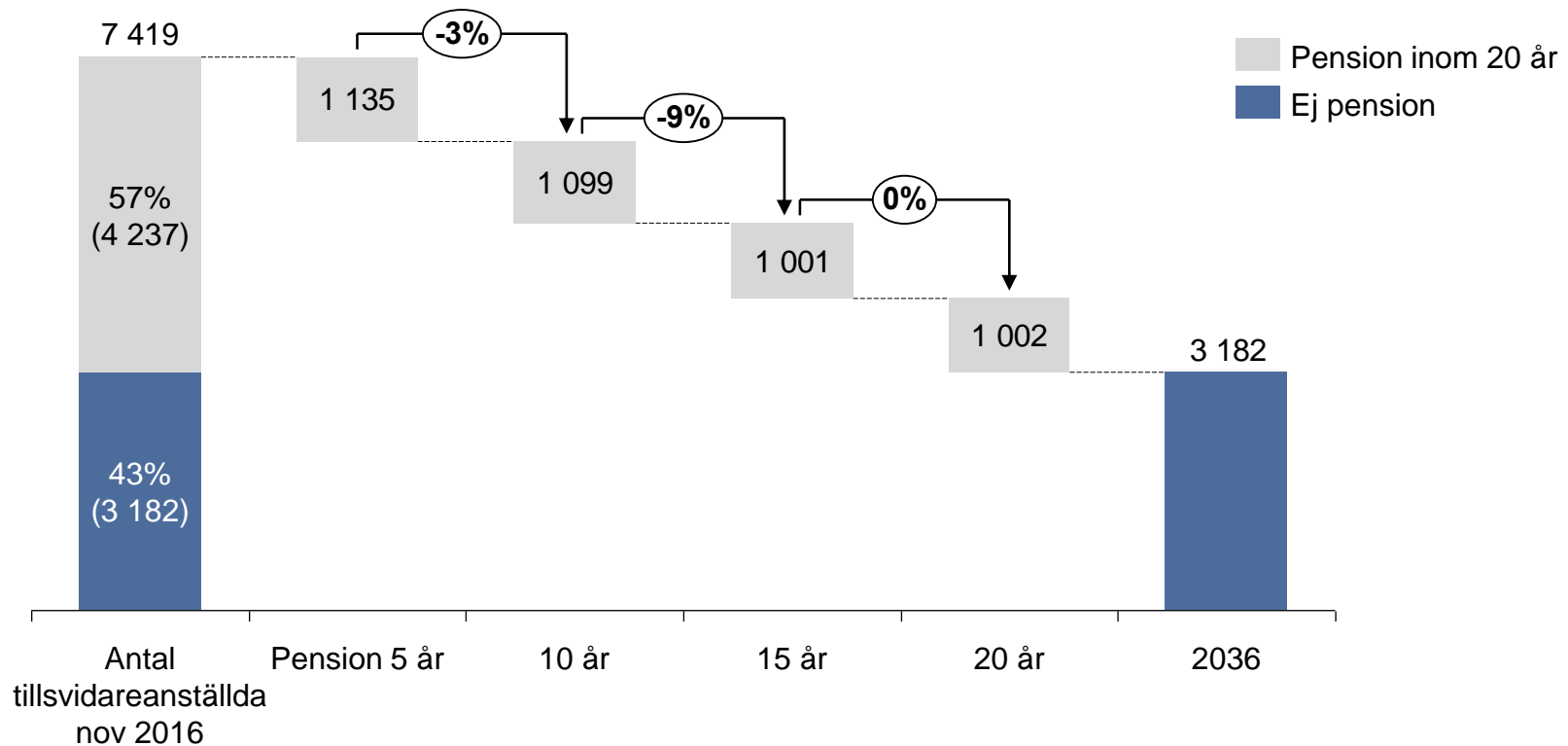
- Medarbetare mer benägna att byta arbetsplats under sin karriär
- Tillgång till digitala plattformar och förväntan på att få använda tillgänglig teknik
- Lättare att jämföra olika arbetsgivare
- Högre krav på kontinuerlig karriärutveckling



# 57 procent av dagens tillsvidareanställda kommer gå i pension inom 20 år

## Pensionsavgångar

Pensionsavgångar Region Halland i 5 års-intervall (2016-2036)



# Fyra förvaltningar har högre pensionsavgångar än genomsnittet i Regionen

## Pensionsavgångar

Pensionsavgångar Region Halland per förvaltning i 5 års intervall (2016-2036)

Förvaltning	Kategori	Antal anställda	% av totalt anställda	5 år	10 år	15 år	20 år
Hallands sjukhus	<b>Pension inom 20 år</b>	<b>1913</b>	<b>54%</b>	<b>486</b>	<b>488</b>	<b>445</b>	<b>494</b>
	Ej pension inom 20 år	1635	46%				
Närsjukvården	<b>Pension inom 20 år</b>	<b>683</b>	<b>64%</b>	<b>220</b>	<b>185</b>	<b>132</b>	<b>146</b>
	Ej pension inom 20 år	378	36%				
Ambulans, diagnostik och hälsa	<b>Pension inom 20 år</b>	<b>592</b>	<b>57%</b>	<b>157</b>	<b>165</b>	<b>124</b>	<b>146</b>
	Ej pension inom 20 år	443	43%				
Regionservice	<b>Pension inom 20 år</b>	<b>391</b>	<b>60%</b>	<b>100</b>	<b>106</b>	<b>115</b>	<b>70</b>
	Ej pension inom 20 år	261	40%				
Psykiatri	<b>Pension inom 20 år</b>	<b>376</b>	<b>54%</b>	<b>103</b>	<b>76</b>	<b>111</b>	<b>86</b>
	Ej pension inom 20 år	315	46%				
Kultur och Skola	<b>Pension inom 20 år</b>	<b>152</b>	<b>67%</b>	<b>41</b>	<b>40</b>	<b>42</b>	<b>29</b>
	Ej pension inom 20 år	75	33%				
Regionkontoret	<b>Pension inom 20 år</b>	<b>130</b>	<b>63%</b>	<b>28</b>	<b>39</b>	<b>32</b>	<b>31</b>
	Ej pension inom 20 år	75	37%				
Totalt	<b>Pension inom 20 år</b>	<b>4237</b>	<b>57%</b>	<b>1135</b>	<b>1099</b>	<b>1001</b>	<b>1002</b>
	Ej pension inom 20 år	3182	43%				

Not: Sammanslagning av data för "Kultur i Halland" och "Skolförvaltningen" samt "Ambulans o med diagnostik" och "Hälsa o Funktionsstöd".

Källa: BO personalrapport, Region Halland

# Region Hallands kompetensförsörjning förväntas påverkas av ett antal trender

Exempel



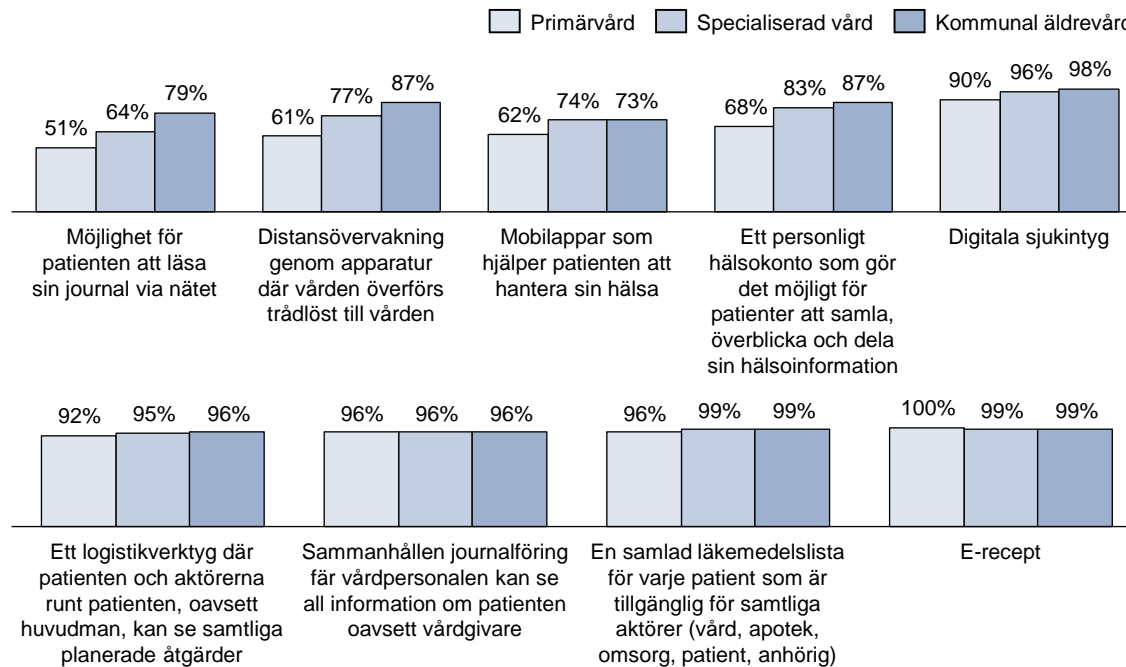
Källor: Tillväxtstrategi för Halland 2014-2020, Läkartidningen, Socialstyrelsens författningssamling, läkarnas specialisttjänstgöring (SOSFS 2015:8); Socialstyrelsens författningssamling, läkarnas specialisttjänstgöring (SOSFS 2009:1), Effektiv vård SOU 2016:2

# Digitala tjänster för invånare, patienter och profession samt nya samverkansformer påverkar våra arbetssätt och kompetensbehov

## Omfattande ökning av digitala tjänster för invånare, patienter och profession

## Utveckling av nya samverkansformer med andra aktörer (tex närmare samarbete med kommunal omsorg)

Vikten av digitala verktyg för att stödja en god resursanvändning inom vården, fördelat på olika verksamhetsområden (PWC, 2016)



- Många nya samverkansformer har utvecklats under senare år exempelvis:
  - Hälsostaden Ängelholm
    - Pilotprojekt som startade 2013
    - Samarbete mellan kommunal verksamhet, primärvård och specialistvård i Region Skåne
  - Skarborgsmodellen
    - Skarborgsmodellen bygger på mobila vårdteam som gör hembesök till multisjuka äldre i stället för att låta de äldre åka till vårdcentralen

Not: Svaren representerar den andel som svarat "väldigt viktigt" och "ganska viktigt"

Källa: PWC, Den digitala patienten är här – men är vården redo?, 2016. Skarborgsmodellen och <http://www.halsostaden.se/>

# Region Hallands kompetensförsörjning förväntas påverkas av ett antal trender

Exempel



Källor: Tillväxtstrategi för Halland 2014-2020, Läkartidningen, Socialstyrelsens författningssamling, läkarnas specialisttjänstgöring (SOSFS 2015:8); Socialstyrelsens författningssamling, läkarnas specialisttjänstgöring (SOSFS 2009:1), Effektiv vård SOU 2016:2

# Två starka trender inom hälso- och sjukvården som berör vårdpersonalens kompetenser

## 1 Ökad subspecialisering för läkare

Den 1 maj 2015 trädde nya ST-föreskrifter (SOSFS 2015:8) i kraft och ersätter därmed SOSFS 2008:17

- Flera grenspecialiteter i 2008:17 blir nu basspecialiteter:
  - 6 invärtesmedicinska specialiteter\*
  - 5 kirurgiska specialiteter\*\*
- Nio nya tilläggspecialiteter\*\*\*



## 2 Koncentrering av den högspecialiserade vården

Den högspecialiserad vården föreslås i regeringens utredning *Träning ger färdighet - Koncentrera vården för patientens bästa* (SOU 2015:98) koncentreras genom en nivåstrukturering på både regional och nationell nivå

- Genom att koncentrera och nivåstrukturera\*\*\*\* högspecialiserad vård ökar patientvolymen per utbudspunkt vilket enligt utredningen leder till
  - ökad kvalitet och patientsäkerhet
  - stärkt möjlighet för professioner att upprätthålla god kompetens
  - minskade dödsfall och komplikationer samt långa vårdtider
  - ökad kvalitet i kliniska forskning
- Socialstyrelsen föreslås ansvara för att driva, samordna och besluta om vilken hälso- och sjukvård som behöver koncentreras



\* Endokrinologi och diabetologi, hematologi, kardiologi, lungsjukdomar, medicinsk gastroenterologi och hepatologi, samt njurmedicin

\*\* Urologi, barn- och ungdomskirurgi, plastikkirurgi, kärlkirurgi, handkirurgi

\*\*\* Allergologi, arbetsmedicin, beroendemedicin, palliativ medicin, Gynekologisk onkologi, Nuklearmedicin skolhälsovård, vårdhygien, äldrepsykiatri

\*\*\*\* Nivåstrukturering: en medveten och planerad arbetsfördelning för de olika insatserna i vårdprocessen mellan olika vårdenheter

Källa: Socialstyrelsens författningssamling, läkarnas specialiseringstjänstgöring (SOSFS 2015:8); Socialstyrelsens författningssamling, läkarnas specialiseringstjänstgöring (SOSFS 2009:1), Health Navigator-analys

# Ett ökat antal specialiteter kan ge ett behov av större team/ fler kompetenser för att få ihop kompletta bak- och primärjourer

## Antal primär-och bakjourer per specialitet, Hallands sjukhus, 2017

Specialitet	Primärjourer	Bakjourer
Medicin	4	4
Kirurgi	2	2
Ortopedi	2	2
Infektion		1
Ögon		1
Öron- näs- hals		1
Akuten	1	
Urologi		1
Kvinnokliniken	2	2
Anestesi	2	2
Barn	1	1

# Innehåll

Introduktion till faktaunderlaget

Övergripande personalstatistik och trender

**Underlag för framtagande av delmål och prioriteringar**

Uppföljning av delmålen



# Delmål och prioriteringar för kompetensförsörjningen

Mål för kompetensförsörjningen

Kompetenta och engagerade medarbetare som utvecklar verksamheten

Delmål	Rätt kompetens på rätt plats i rätt tid	Möjlighet att attrahera och rekrytera den kompetens som behövs	Goda karriär- och utvecklingsmöjligheter i en innovativ miljö	Ett sunt och hållbart arbetsliv	Ett gott ledar- och medarbetarskap med utgångspunkt i vår värdegrund
Prioriteringar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inrätta processer och verktyg för att förstå behov av och tillgång till kompetens för faktabaserade beslut</li> <li>• Förbättra anpassningen av organisation, arbetssätt och roller efter nya förutsättningar och verksamhetens behov</li> <li>• Arbeta systematiskt för en resurseffektiv användning av extern kompetens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Påverka utbudet av kompetens genom stärkt samverkan med externa aktörer</li> <li>• Öka intresset och viljan att arbeta för Region Halland genom att identifiera och attrahera relevanta målgrupper</li> <li>• Effektivisera rekryteringsprocessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Styra och följa upp utbildningsuppdraget efter Region Hallands behov</li> <li>• Etablera och tydliggöra karriärvägar i Region Halland</li> <li>• Utveckla nya former för regionens kompetensutveckling</li> <li>• Säkerställa kontinuerlig utveckling i våra verksamheter genom delaktiga medarbetare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeta hälsofrämjande och förebyggande för en god arbetsmiljö</li> <li>• Öka medarbetarnas engagemang och motivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levandegöra värdegrunden i hela organisationen så att den blir en naturlig del av ledarskapet och medarbetarskapet</li> <li>• Säkerställa att cheferna kan agera tydligt och utifrån sina uppdrag</li> <li>• Följa en tydlig och transparent process för rekrytering och tillsättning av chefer på alla nivåer</li> </ul>

# Delmål och prioriteringar för kompetensförsörjningen

Mål för kompetensförsörjningen

Kompetenta och engagerade medarbetare som utvecklar verksamheten

Delmål

**Rätt kompetens på rätt plats i rätt tid**

**Möjlighet att attrahera och rekrytera den kompetens som behövs**

**Goda karriär- och utvecklingsmöjligheter i en innovativ miljö**

**Ett sunt och hållbart arbetsliv**

**Ett gott ledar- och medarbetarskap med utgångspunkt i vår värdegrund**

Prioriteringar

- Inrätta processer och verktyg för att förstå behov av och tillgång till kompetens för faktabaserade beslut
- Förbättra anpassningen av organisation, arbetssätt och roller efter nya förutsättningar och verksamhetens behov
- Arbeta systematiskt för en resurseffektiv användning av extern kompetens

- Påverka utbudet av kompetens genom stärkt samverkan med externa aktörer
- Öka intresset och viljan att arbeta för Region Halland genom att identifiera och attrahera relevanta målgrupper
- Effektivisera rekryteringsprocessen

- Styra och följa upp utbildningsuppdraget efter Region Hallands behov
- Etablera och tydliggöra karriärvägar i Region Halland
- Utveckla nya former för regionens kompetensutveckling
- Säkerställa kontinuerlig utveckling i våra verksamheter genom delaktiga medarbetare

- Arbeta hälsofrämjande och förebyggande för en god arbetsmiljö
- Öka medarbetarnas engagemang och motivation

- Levandegöra värdegrunden i hela organisationen så att den blir en naturlig del av ledarskapet och medarbetarskapet
- Säkerställa att cheferna kan agera tydligt och utifrån sina uppdrag
- Följa en tydlig och transparent process för rekrytering och tillsättning av chefer på alla nivåer

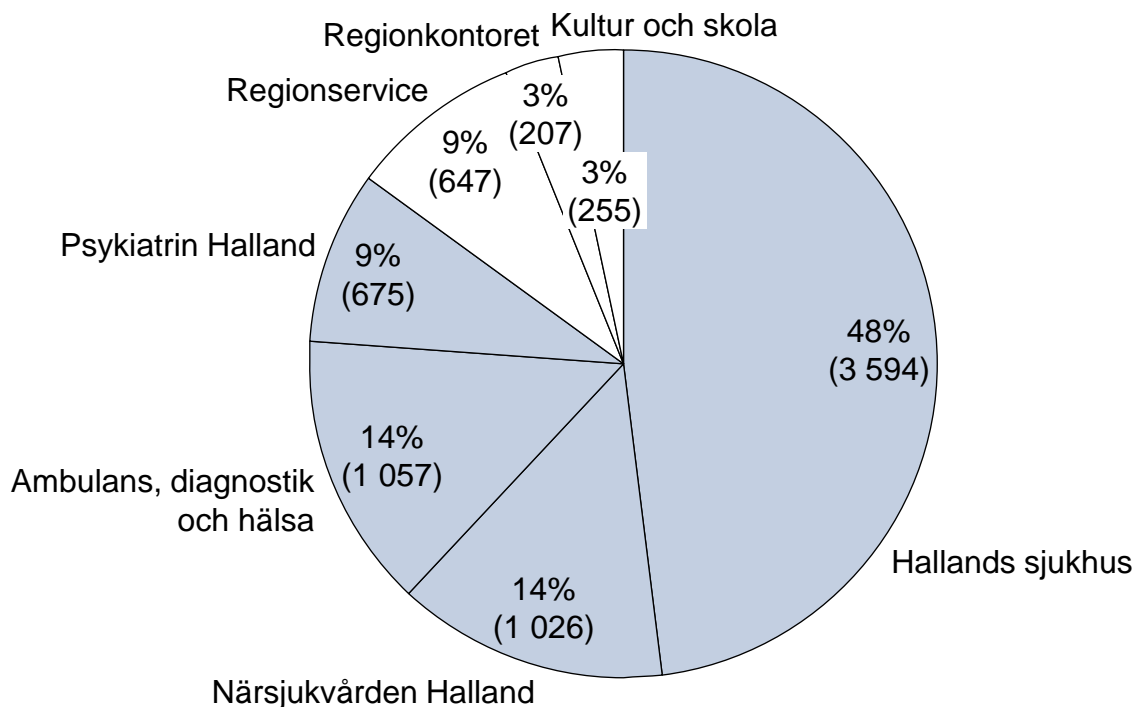
# Rätt kompetens på rätt plats är viktigt i en personalintensiv organisation som Region Halland

Hälso- och sjukvård

Övrig verksamhet

## Fördelning av årsarbetare i egen regi för Region Halland per förvaltning, januari-oktober 2016

100% = 7 460 årsarbetare



Not: Antalet årsarbetare är antalet snittanställda för perioden 2016-01-01-2016-10-31 (anställda omräknat i heltid) samt aggregerat utifrån nuvarande förvaltningar (dvs sammanslagning av "Kultur i Halland" och "Skolförvaltningen" samt "Ambulans o med diagnostik" och "Hälsa o funktionsstöd"). Utifrån antalet anställningar 2016-10-31 (observera att antalet anställningar skiljer sig något mot antalet årsarbetare) är fördelningen för Hallands sjukhus enligt följande: 23% Halmstad, 16% Varberg, 3% Kungsbacka och 6% Övriga (anställningar med ospecifik geografisk placering)

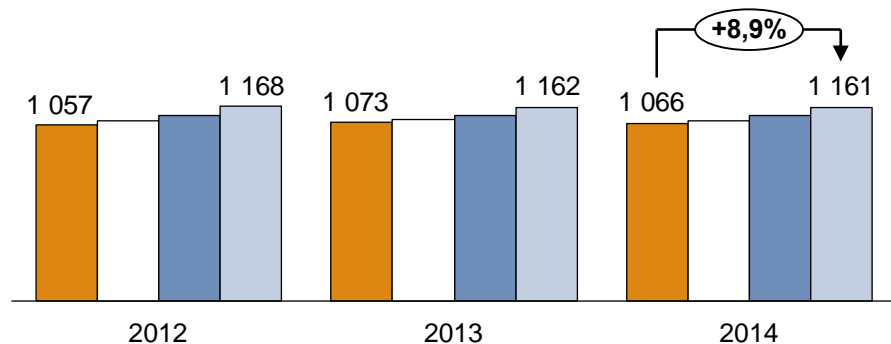
Källa: BO personalrapport, Region Halland

# Läkar- och sjukskötersketätheten är i nivå med angränsande landsting, för specialistsjuksköterskor något högre

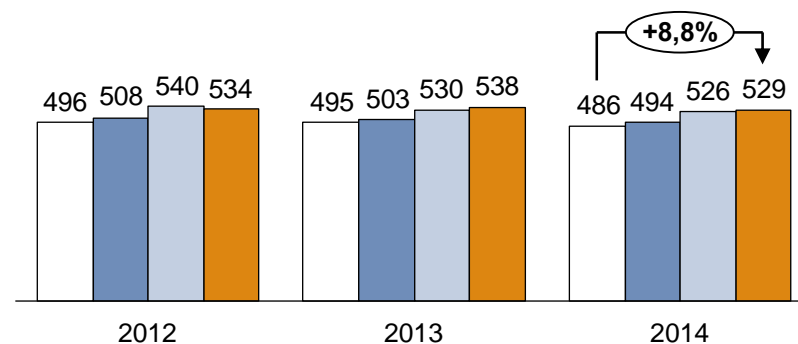
Hälso- och sjukvårdspersonal per 100 000 invånare, offentlig och privat regi, 2012-2014

Hallands län Riket  
Skåne län Västra Götalands län

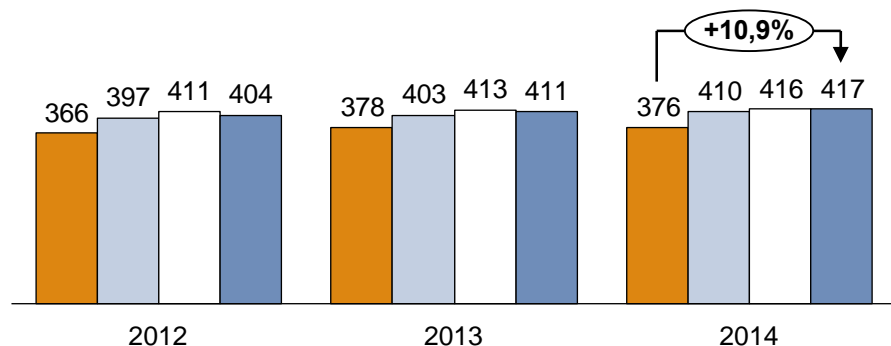
Sjuksköterskor



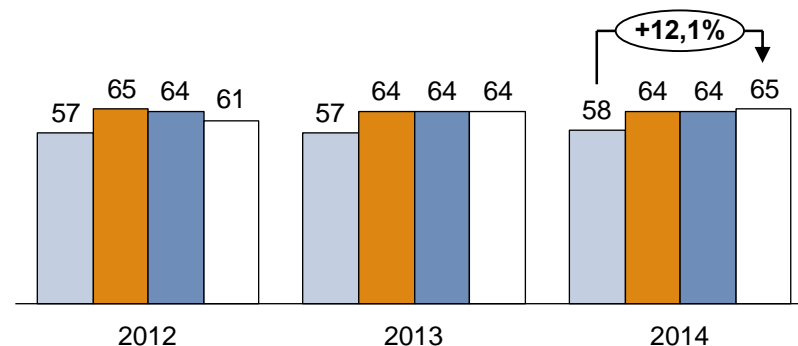
Specialistsjuksköterska



Läkare



Specialistläkare i allmänmedicin

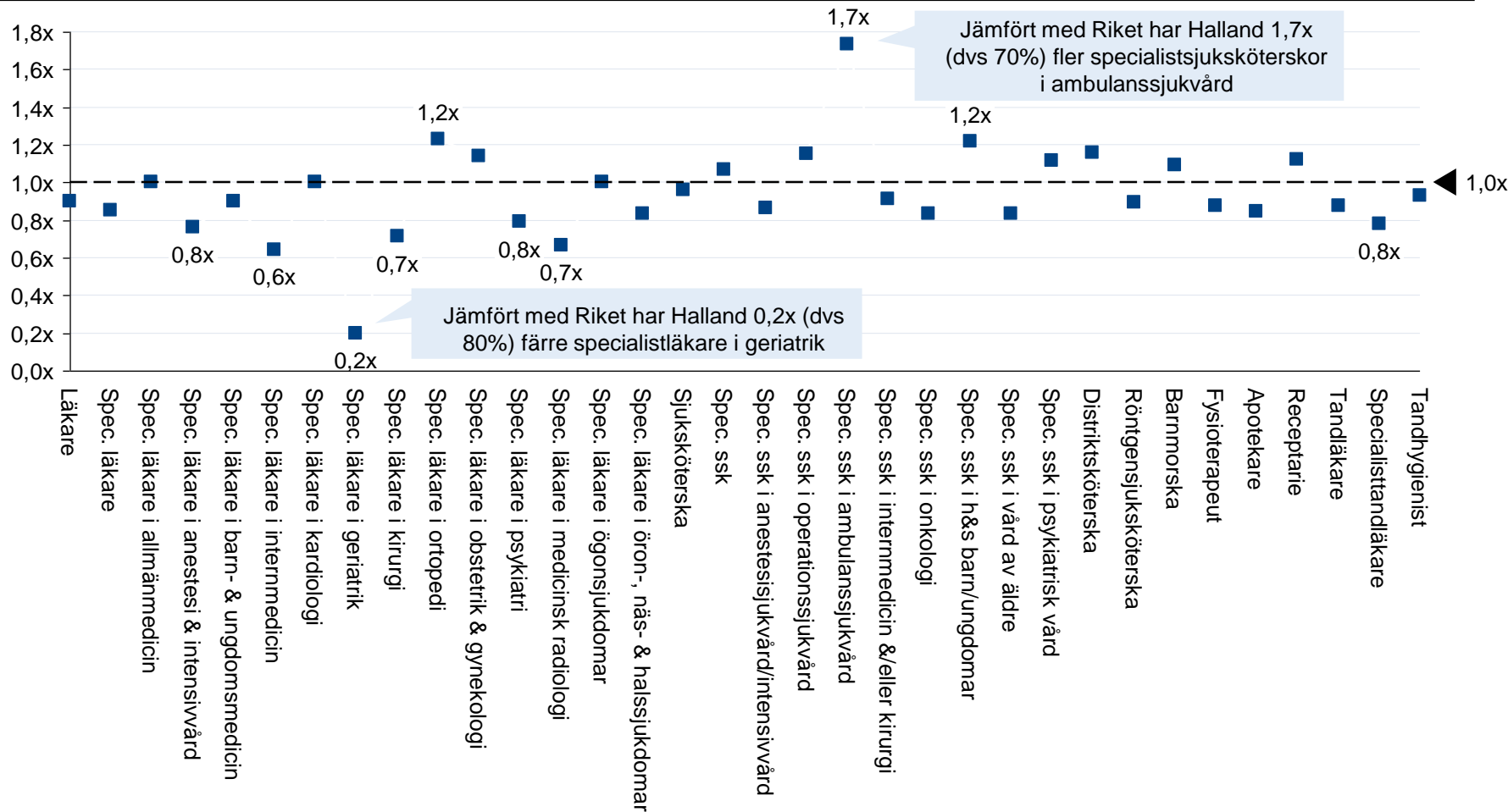


Not: Specialistsjuksköterska definition (se socialstyrelsen), här ingår bla: anestesi- och intensivvård, operationssjukvård, ambulanssjukvård, kirurgisk vård och internmedicinsk vård, onkologisk vård, hälso- och sjukvård för barn och ungdomar, psykiatrisk vård, vård av äldre, distriktssköterska, röntgensjuksköterska: röntgensjuksköterska som är sjuksköterska, legitimerad röntgensjuksköterska. Gruppen läkare inkluderar både legitimerade läkare samt läkare utan legitimation (i de flesta fall individer som genomför AT-tjänst eller auskultation i enlighet med legitimationsvillkoren)

Källa: Socialstyrelsens Nationella planeringsstödet 2016 – Tillgång och efterfrågan på vissa personalgrupper inom hälso- och sjukvård samt tandvård  
ARBETSMATERIAL STATUS 2017-05-18

# Tätheten av hälso- och sjukvårdspersonal i Halland i relation till riket är över respektive under riket för vissa roller

Kvot Halland jämfört med Riket hälso- och sjukvårdspersonal per 100 000 invånare, offentlig och privat regi, 2014



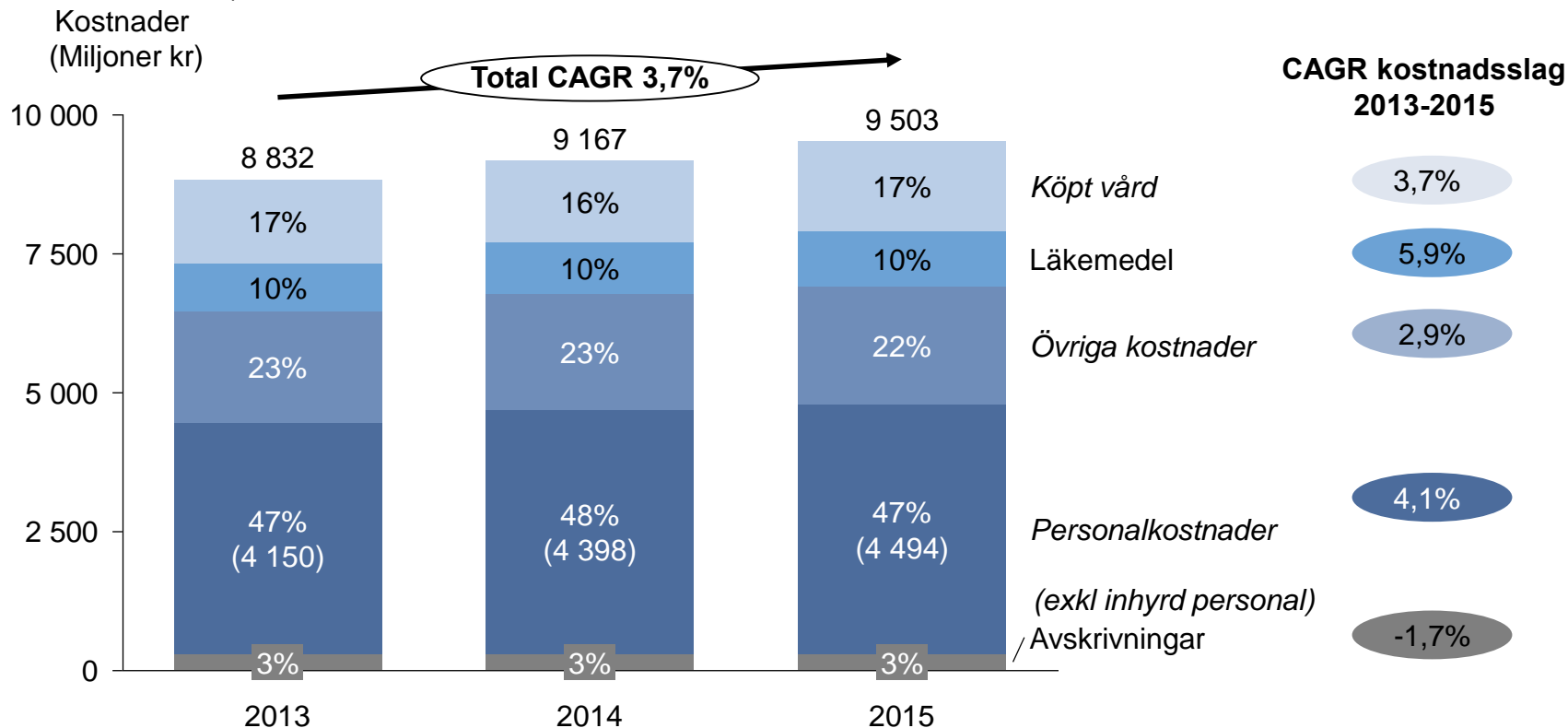
Not: Kvot= Hallands siffror i det nationella planeringsstödet dividerat med Rikets motsvarande siffror för hälso- och sjukvårdspersonal per 100 000 invånare

Källa: Socialstyrelsens Nationella planeringsstödet 2016 – Tillgång och efterfrågan på vissa personalgrupper inom hälso- och sjukvård samt tandvård

# Kostnader för Region Hallands personalkostnader och köpt vård samt övriga kostnader

Fördelning av kostnader för Region Hallands driftverksamhet\*, 2013-2015, miljoner kronor

(CAGR\*\* 2013-2015)



\* Utöver driftverksamheten omfattar även koncernredovisningen "Hallandstrafiken" och "Teater Halland" vilka inte ingår ovan.

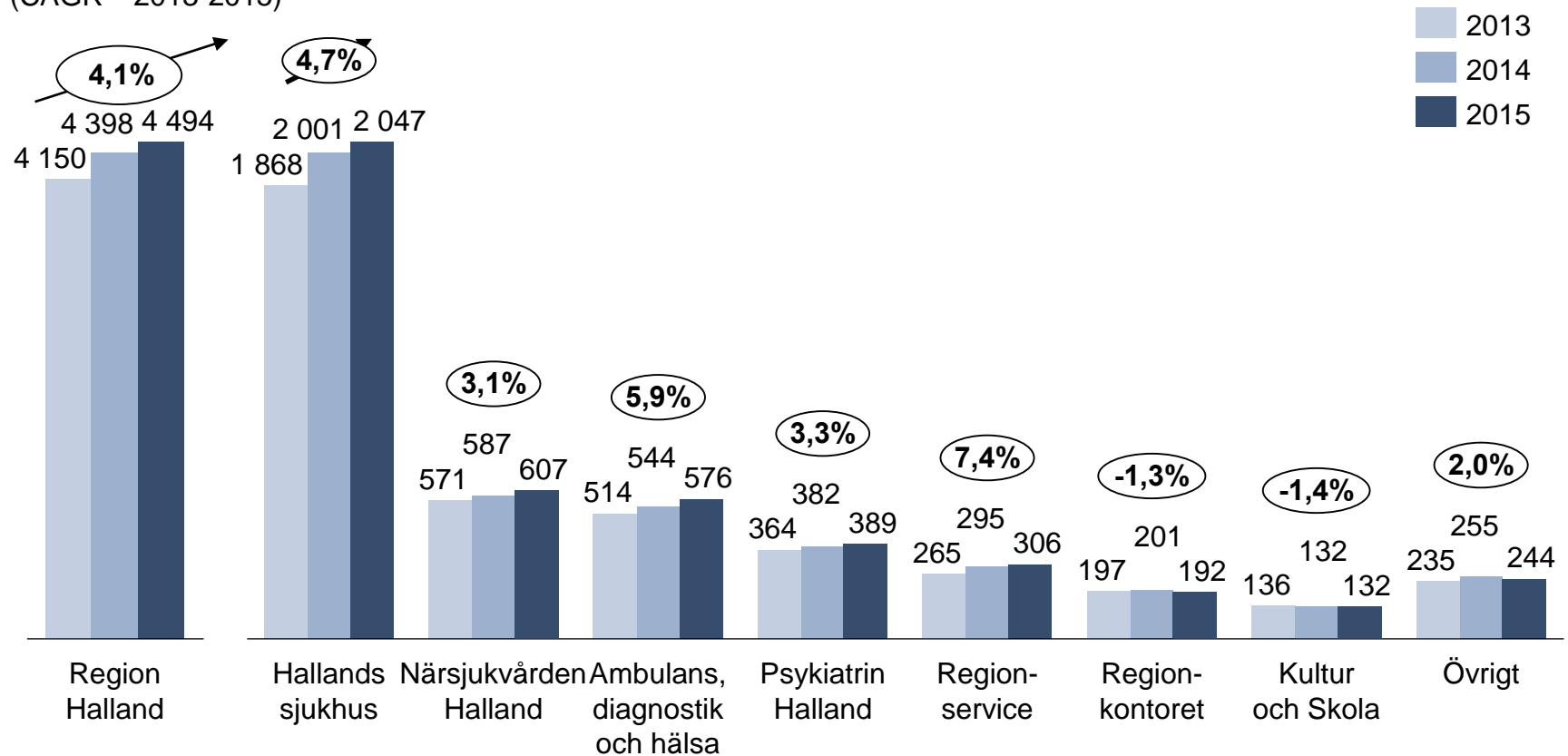
\*\* CAGR: Genomsnittlig årlig tillväxt

Källa: Egen analys av verksamhetens kostnader samt intäkter från Årsredovisning Region Halland 2015 sid 57

# Personalkostnaderna har ökat med 4,1 procent 2013-15 –inom tre förvaltningar med över 4 procent

Fördelning av personalkostnader\* för Region Hallands förvaltningar, 2013-2015, miljoner kronor

(CAGR\*\* 2013-2015)



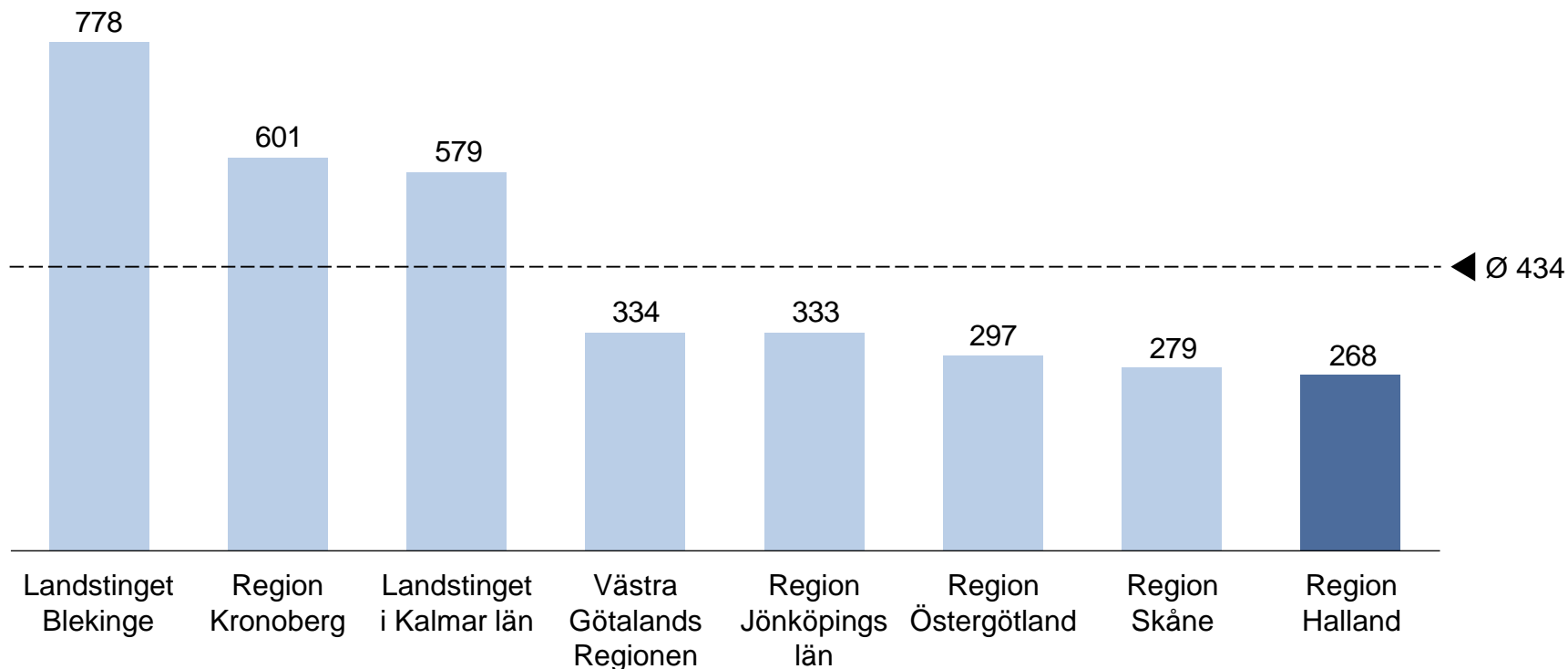
\* I personalkostnaderna ovan ingår ej kostnader för inhyrd personal. "Övrigt" inkluderar kostnadsposter som "finansiering" och "regiongemensamt"

\*\* CAGR: Genomsnittlig årlig tillväxt

Källa: Data över kostnader från ekonomisystem för "kontoklass 4 förvaltningar", Region Halland

# Region Halland har en förhållandevis låg kostnad för bemanningsföretag per invånare och år i relation till andra regioner/landsting

Snittkostnader (kr/invånare) bemanningsföretag eller inhyrd personal för regioner/landsting per invånare, 2015



Not: Siffrorna är hämtade utifrån vad regionerna/landstingen redovisar i sin årsredovisning (privata företag ingår således inte i siffrorna). Eftersom redovisningen kan skilja sig åt så bör siffrorna ses med viss försiktighet. Landstinget Blekinge: redovisar kostnader "inhyrd personal" 121,5 mkr, Region Kronoberg redovisar kostnader "inhyrd personal" 115 mkr, Landstinget i Kalmar län redovisar "bemanningsföretag" 137,7 mkr, VGR redovisar "bemanningsföretag" 550 mkr, Region Jönköpings län redovisar "inhyrd vårdpersonal" 116 mkr, Region Östergötland redovisar "bemanningsföretag" 132,35 mkr, Region Skåne redovisar "inhyrd vårdpersonal" 364 mkr och Region Halland redovisar "inhyrd personal" 84,3 mkr. De redovisade kostnaderna är beräknade per invånare utifrån invånardata för 2015

Källa: Årsredovisningar för 2015 för respektive region/landsting samt SCB befolkningsstatistik 2015



# Initiativ som skapar möjlighet för rätt kompetens på rätt plats

## Exempel

### Innehåll

---

#### Framtidsarbetet

- Arbetet fokuserar på effektivare vårdprocesser och optimerad bemanning, utvecklad arbetsfördelning och effektivare administration. Många delar av initiativet pågår och har pågått i olika faser under några år.

#### Balans & obalans

- Arbetet påbörjades under 2016 med fokus på att utveckla en metodik för balans eller obalans. En nulägesbild finns inte klar och just nu jobbar Region Halland med att komma fram till hur många nivåer som ska analyseras, vem som ska göra det och hur obalans & balans ska definieras.
- Slutprodukten är ett system/metod där chefer väntas få bättre förståelse för att analysera sin verksamhets behov och för att kunna arbeta med sina medarbetares kompetenser med hjälp av en dashboard vilken nu innehåller indikatorer som personalomsättning, pensionsavgångar, utbildningsanställningar och pågående ST-tjänstgöringar. Med hjälp av denna information kommer eventuella simuleringar över kompetensbehov kunna göras på sikt.

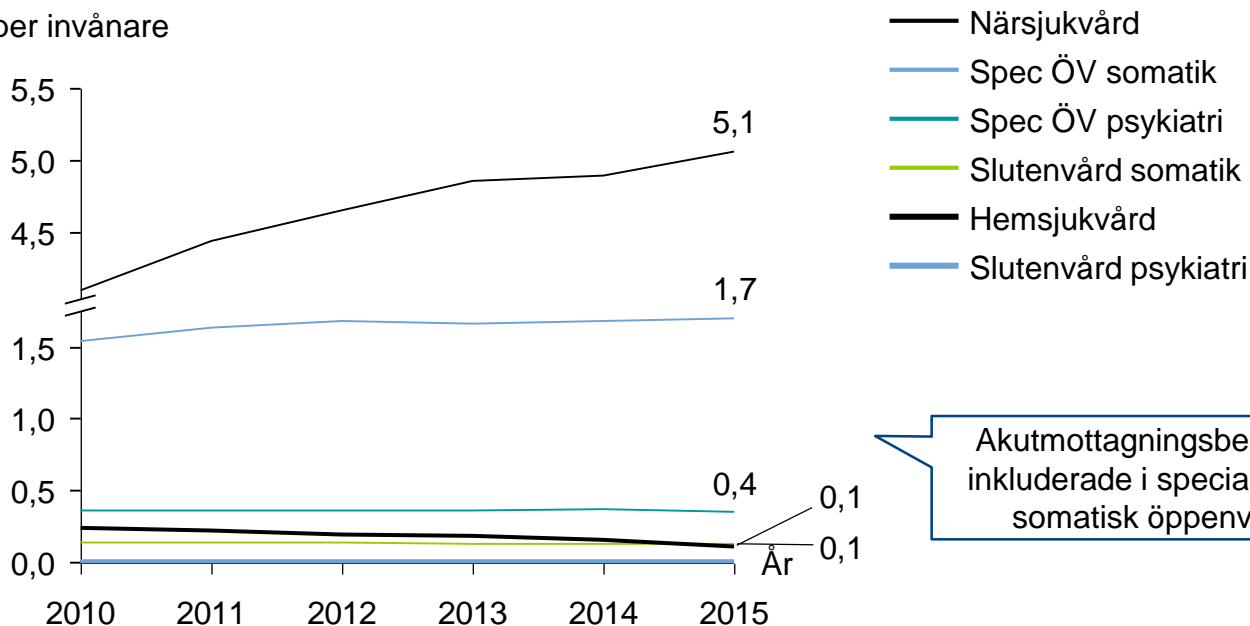
#### Kompetensportal (LMS - Learning management system)

- Arbetet påbörjades under 2016. LMS är ett digitalt stöd för kompetenshantering som möjliggör en förbättrad och samordnad kompetensutvecklingsprocess och utbildningshantering. Verktöget innebär styrning, effektivisering, uppföljning och kontroll, kvalitetssäkring av kompetensutvecklingsinsatser, möjliggör successionsplanering, identifiering av kompetenser samt tillgång till webbutbildningar.
- Slutprodukten är ett system som består av flera moduler som kommunicerar och interagerar med varandra. Kompetenser kommer att bedömas utifrån 4 olika nivåer (basnivå-expertnivå). Cheferna kommer kunna använda sig av LMS för att göra skattningar av kompetenser, se status för utbildningar/certifikat och utvecklingssamtal samt planera kompetensutvecklingsinsatser för sitt team.

# Behovet från våra invånare inom hälso- och sjukvården förändras och därmed resursbehovet av medarbetare

## Antal vårdkontakter per invånare och per vårdnivå i Halland, 2010-2015

Vårdkontakter  
per invånare



Akutmottagningsbesök är inkluderade i specialiserad somatisk öppenvård

## Utveckling 2010-2015

Närsjukvård	24 %
Spec ÖV somatik	10 %
Spec ÖV psykiatri	-1 %
Slutenvård somatik	-8 %
Hemsjukvård	-54 %
Slutenvård psykiatri	-10 %

Denna analys omfattar inte data från: riks-/regionvård, privata vårdgivare utan VAS samt 6 av 24 privata vårdcentraler\*

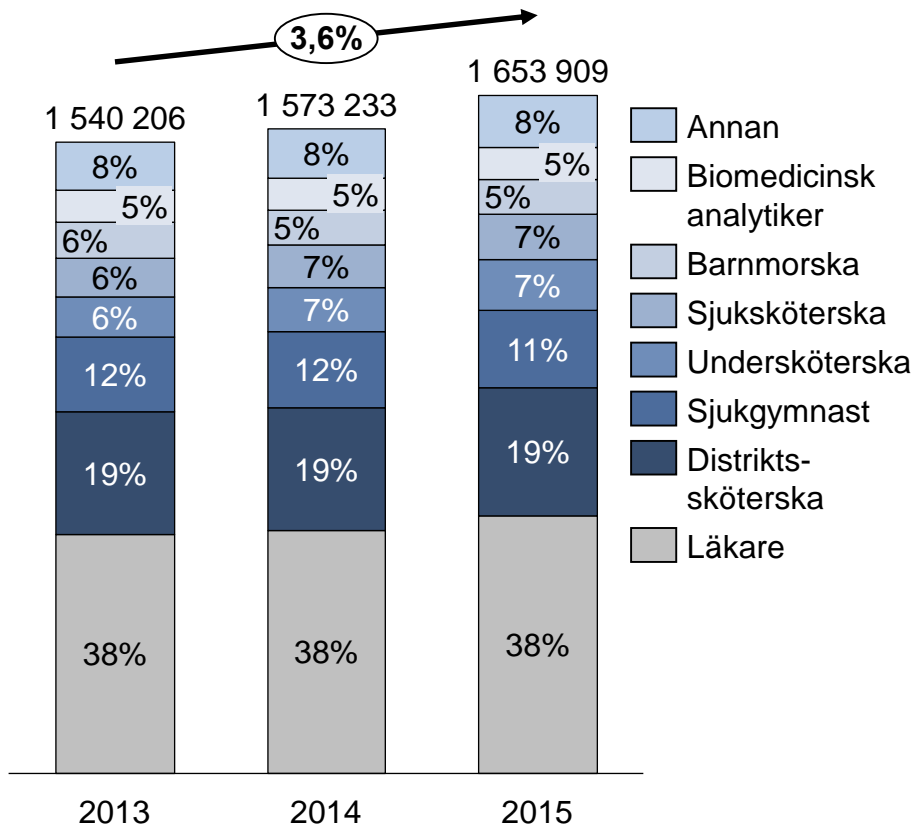
\* Data från Region Hallands fakturering är inte uppdelad på de vårdnivåer som finns i den data som kommer från journalsystemet VAS, därför är inte faktureringsdata inkluderad i denna analys. Faktureringsdata utgjorde cirka 7 % av hallänningarnas öppenvårdskontakter under 2015 och cirka 11 % av slutenvårdstillfällena.

Not: Data omfattar vårdkontakter hos vårdenheter som har journalsystemet VAS, d.v.s. enheter i både offentlig och privat regi. Detta inkluderar bl.a. 18 av 24 privata vårdcentraler vilket tillsammans med vårdcentralerna i offentlig regi omfattar cirka 93 % av de listade patienterna i Halland. En vårdkontakt definieras som att patientens inskrivnings-/besöksdatum eller utskrivningsdatum inträffat under 2014. Hemsjukvård omfattar endast hemsjukvård utförd i regionens regi. Närsjukvård omfattar all närsjukvård, dvs. förutom vårdcentralverksamhet även t.ex. mödravård och ungdomsmottagningsbesök.

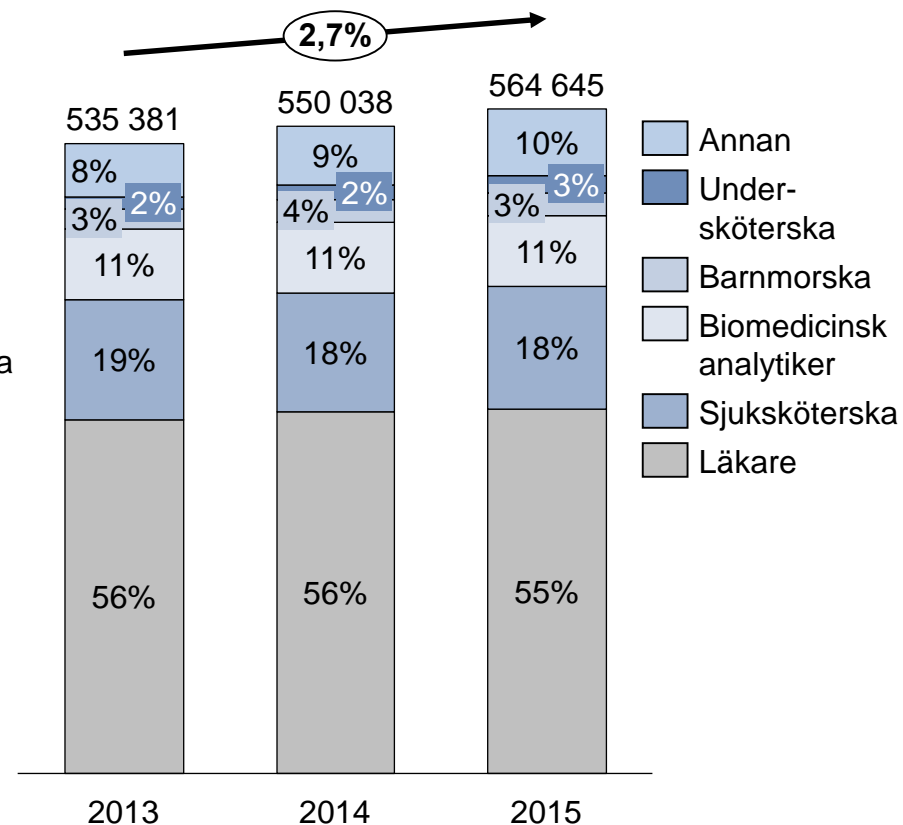
Källor: Hälso-och sjukvårdsstrategin faktaunderlag. VAS-data från Region Halland; Health Navigator-analys

# Fördelningen av kontakter per vårdgivarkategori är oförändrad 2013-15, men växer

## Fördelning av närsjukvårdskontakter, 2013-2015



## Fördelning av specialistöppenvårdskontakter, 2013-2015



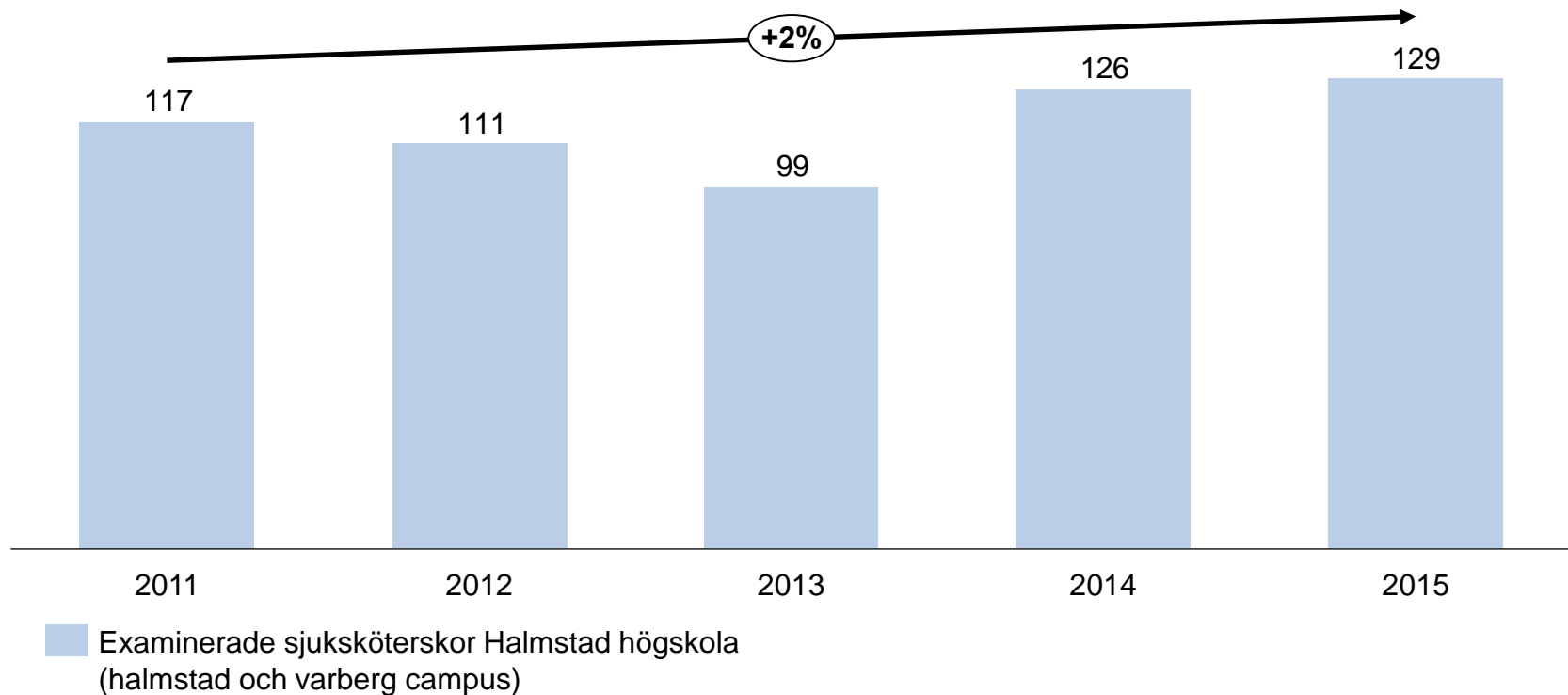
Not: Data omfattar vårdkontakter hos vårdenheter som har journalsystemet VAS, d.v.s. enheter i både offentlig och privat regi. Detta inkluderar bl.a. 18 av 24 privata vårdcentraler vilket tillsammans med vårdcentralerna i offentlig regi omfattar cirka 93 % av de listade patienterna i Halland. En vårdkontakt definieras som att patientens inskrivnings-/besöksdatum inträffat under 2015.

Källor: Hälsö- och sjukvårdsstrategin faktaunderlag. VAS-data från Region Halland; Health Navigator-analys

# Det blir viktigt att förstå vårt behov av framtida kompetens för att kunna påverka utbudet av kompetens

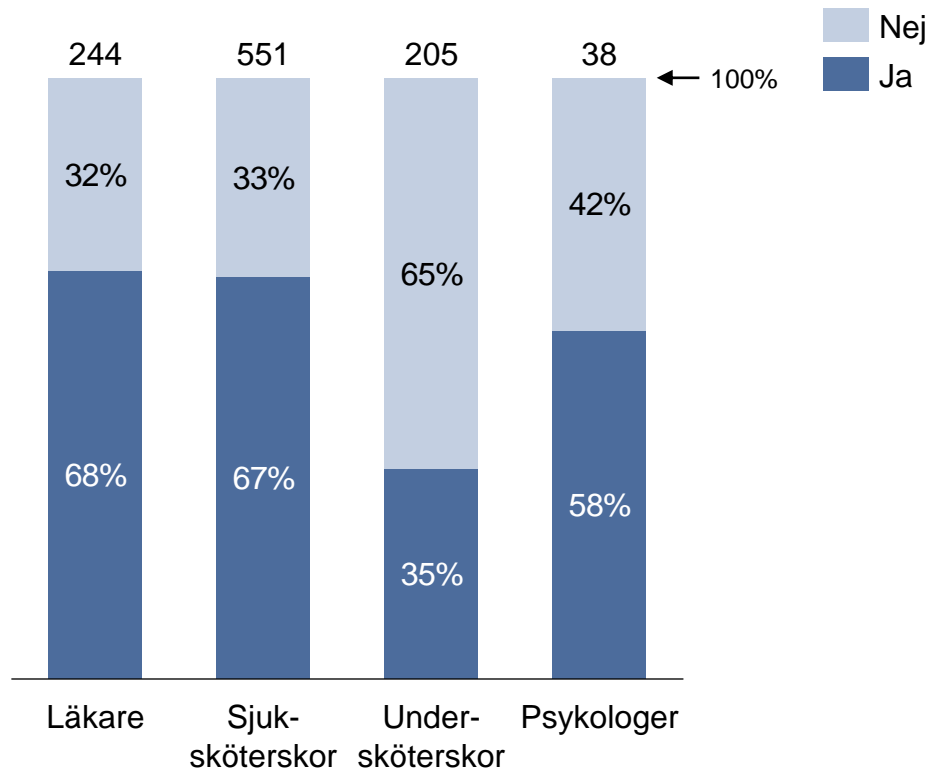
*Exempel*

Antal utexaminerade sjuksköterskor (grundutbildning) från Halmstad högskola, 2011-2015



# Det är även viktigt att i möjligaste mån sträva efter att medarbetare arbetar med rätt sak för att möjliggöra effektiv drift

Andel svarande som anser att de utför arbetsuppgifter som någon annan person/yrkesgrupp kan utföra



Exempel på arbetsuppgifter som skulle kunna frigöras enligt yrkeskategorierna

- Läkare
  - Administrativa uppgifter: signera anteckningar i VAS, knappa in provsvar i VAS
  - 4 timmar i veckan skulle kunna frigöras - 10 % av arbetstiden
- Sjuksköterskor
  - Städning
  - Påfyllnad av material, förråd och matvagnar
  - Dokumentation och tidsbokningar
  - 6 timmar i veckan skulle kunna frigöras - 15 % av arbetstiden
- Psykologer
  - Tidbokningar och kallelse av patienter
  - Enklare stödsamtal
  - 4,5 timmar i veckan skulle kunna frigöras - 11 % av arbetstiden

Not: Svaren är baserade på en enkät som genomfördes inom ramen för åtgärdsarbetet.

Källor: Hälsa- och sjukvårdsstrategin faktaunderlag. Åtgärdsarbetet, slutrapport fas 1; Åtgärdsarbetet, delrapport ekonomisk beräkning fas 1

# Delmål och prioriteringar för kompetensförsörjningen

Mål för kompetensförsörjningen

Kompetenta och engagerade medarbetare som utvecklar verksamheten

Delmål	Rätt kompetens på rätt plats i rätt tid	Möjlighet att attrahera och rekrytera den kompetens som behövs	Goda karriär- och utvecklingsmöjligheter i en innovativ miljö	Ett sunt och hållbart arbetsliv	Ett gott ledar- och medarbetarskap med utgångspunkt i vår värdegrund
Prioriteringar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inrätta processer och verktyg för att förstå behov av och tillgång till kompetens för faktabaserade beslut</li><li>• Förbättra anpassningen av organisation, arbetssätt och roller efter nya förutsättningar och verksamhetens behov</li><li>• Arbeta systematiskt för en resurseffektiv användning av extern kompetens</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Påverka utbudet av kompetens genom stärkt samverkan med externa aktörer</li><li>• Öka intresset och viljan att arbeta för Region Halland genom att identifiera och attrahera relevanta målgrupper</li><li>• Effektivisera rekryteringsprocessen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Styra och följa upp utbildningsuppdraget efter Region Hallands behov</li><li>• Etablera och tydliggöra karriärvägar i Region Halland</li><li>• Utveckla nya former för regionens kompetensutveckling</li><li>• Säkerställa kontinuerlig utveckling i våra verksamheter genom delaktiga medarbetare</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeta hälsofrämjande och förebyggande för en god arbetsmiljö</li><li>• Öka medarbetarnas engagemang och motivation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Levandegöra värdegrunden i hela organisationen så att den blir en naturlig del av ledarskapet och medarbetarskapet</li><li>• Säkerställa att cheferna kan agera tydligt och utifrån sina uppdrag</li><li>• Följa en tydlig och transparent process för rekrytering och tillsättning av chefer på alla nivåer</li></ul>

# Det finns obalans inom vissa yrkeskategorier – vi har svårt att rekrytera den personal vi behöver

## Nuvarande obalanser per yrkeskategori rapporterade från olika källor

	Specialistläkare	ST-läkare	Sjuksköterskor	Övriga
<b>Novemberstatistiken* 2016 för Region Halland</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akutsjukvård</li> <li>• Bild och funktionsmedicin</li> <li>• Psykiatri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klinisk patologi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allmänsjuksköterskor</li> <li>• Psykiatrisk vård</li> <li>• Anestesi/Intensivvård</li> <li>• Operation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psykologer</li> </ul>
<b>Hälso-och sjukvårdsstrategin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akutsjukvård</li> <li>• Allmänmedicin**</li> <li>• Bild- och funktionsmedicin</li> <li>• Klinisk patologi**</li> <li>• Onkologi**</li> <li>• Psykiatri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klinisk patologi</li> <li>• Psykiatri**</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allmänsjuksköterskor</li> <li>• Röntgen</li> <li>• Psykiatrisk vård</li> </ul>	
<b>Övriga insikter från intervjuer under kompetens- försörjningsarbetet</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi ser kommande bekymmer gällande lärarrekrytering</li> <li>• It-tekniker</li> </ul>

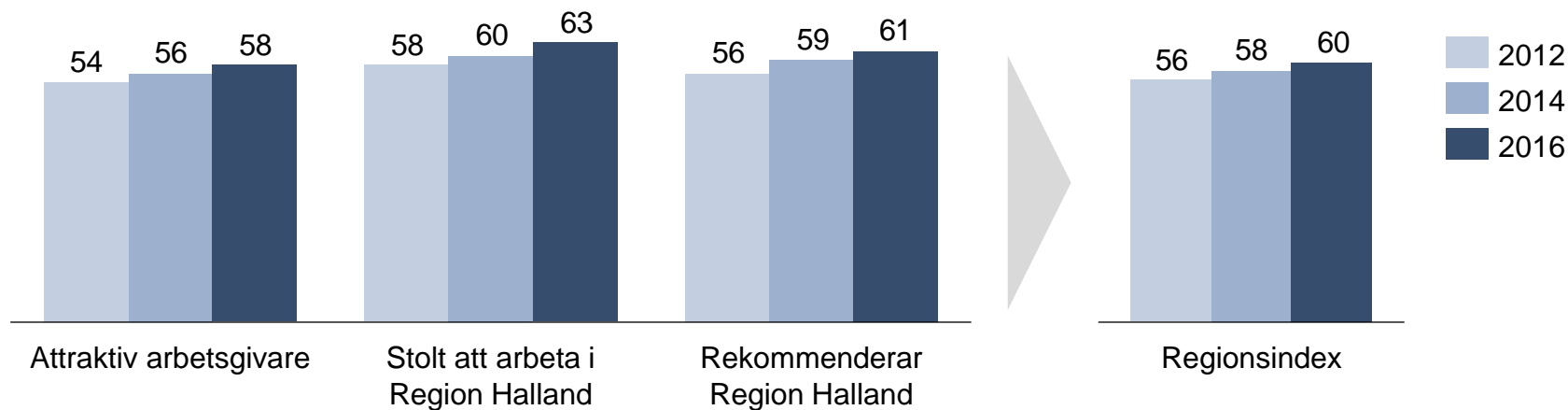
\* Statistik som Socialstyrelsen samlar in varje år

\*\* Specialistläkare inom klinisk patologi, allmänmedicin och onkologi samt ST-läkare inom psykiatri bedöms i Novemberstatistiken som "Balans"

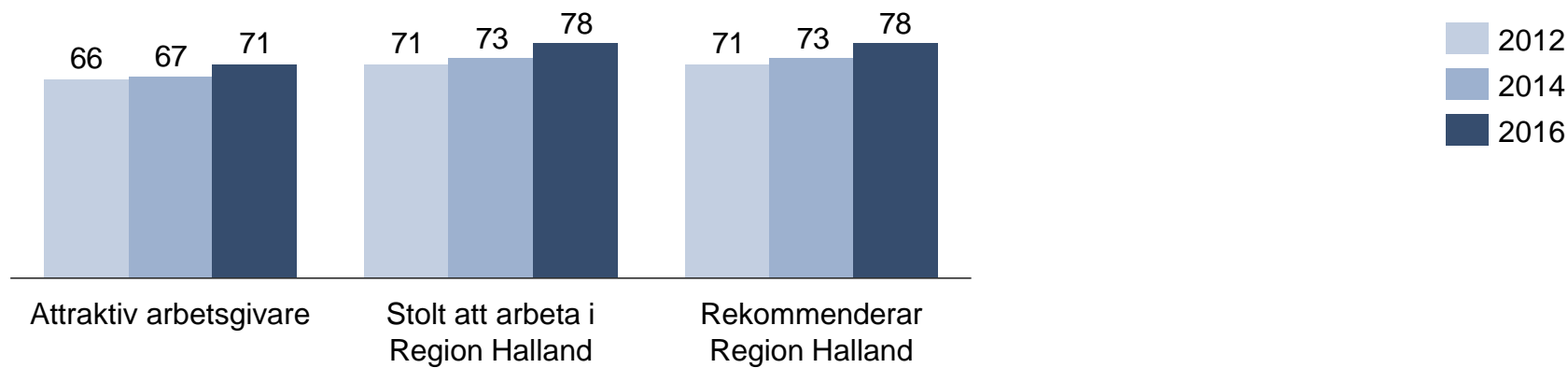
Källa: Kompetensförsörjningsplan 2016, Hälso- och sjukvårdsstrategi 2016

# Region Hallands attraktivitet som arbetsgivare har ökat mellan åren 2012-2016

## Attraktivitet – Regionsindex från medarbetare i Region Halland, 2012-2016



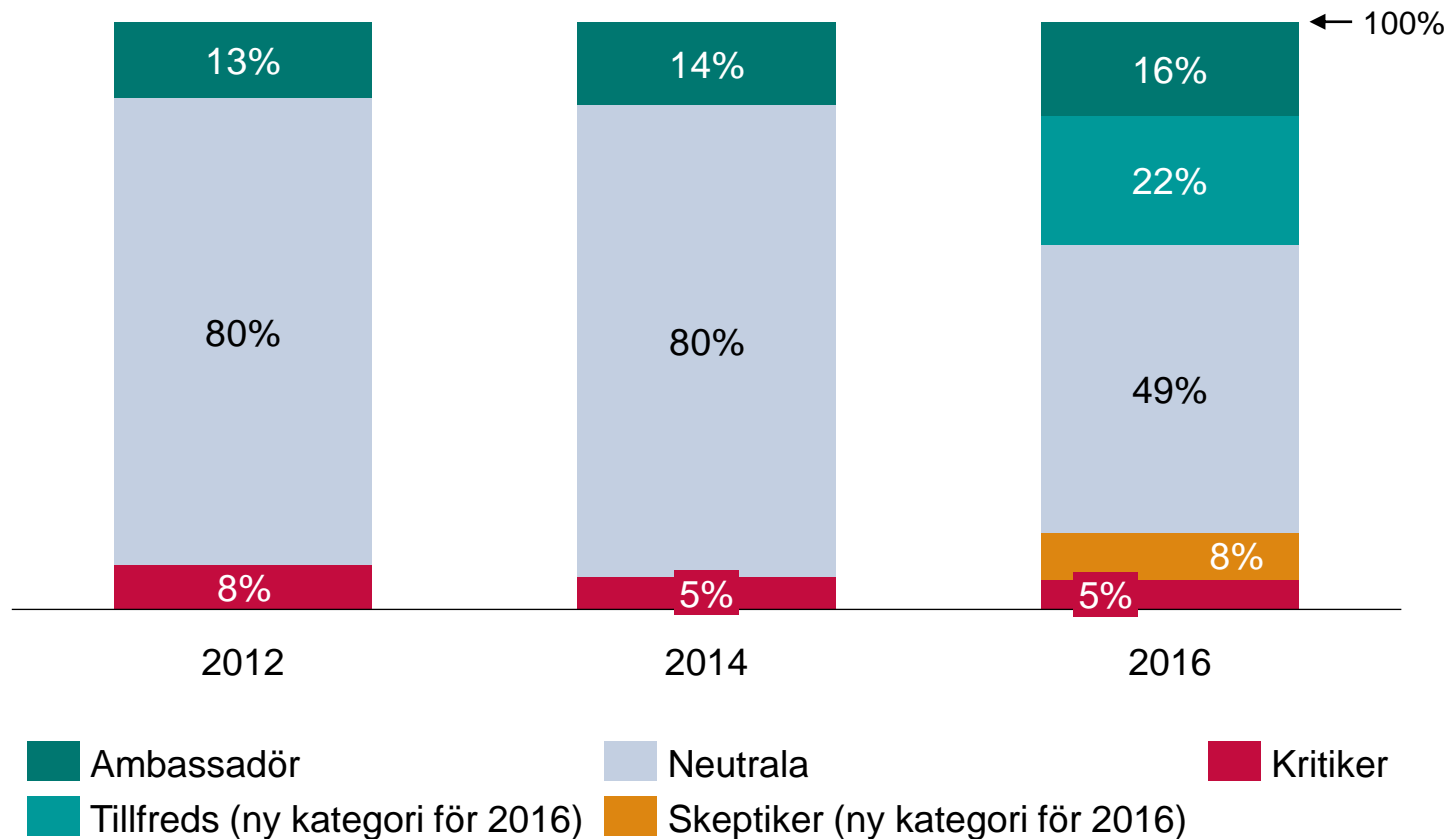
## Attraktivitet – från chefer i Region Halland, 2012-2016





# Andelen ambassadörer har ökat något inom Region Halland...

Andel ambassadörer i Region Halland, 2012, 2014 & 2016

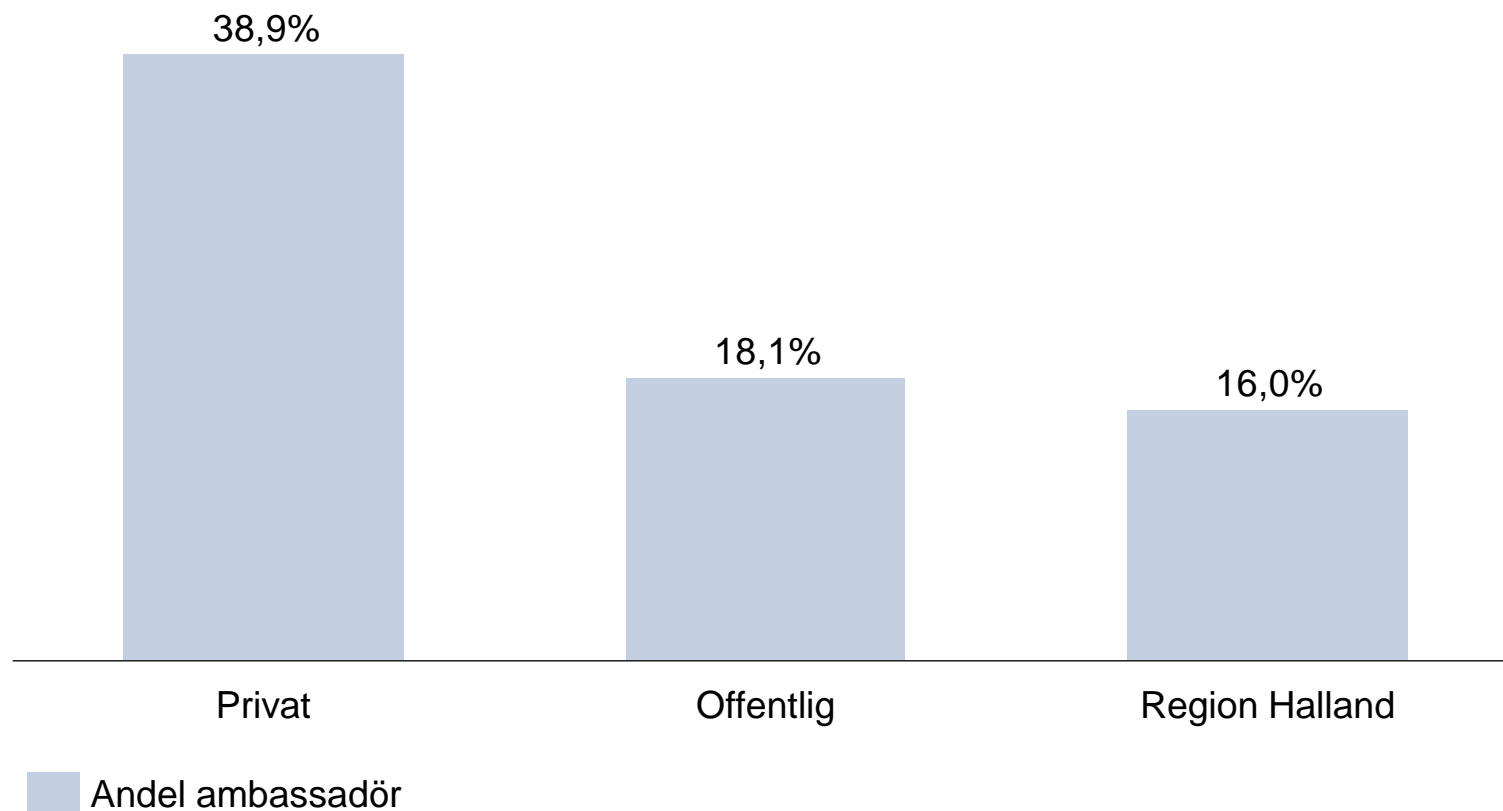


Not: Ambassadörer definieras som personer som svarat 7 eller 8 på: "Attraktiv arbetsgivare", "Stolt att arbeta inom Region Halland" och "Rekommenderar Region Halland"

Källa: Medarbetarundersökning Region Halland, ICquality

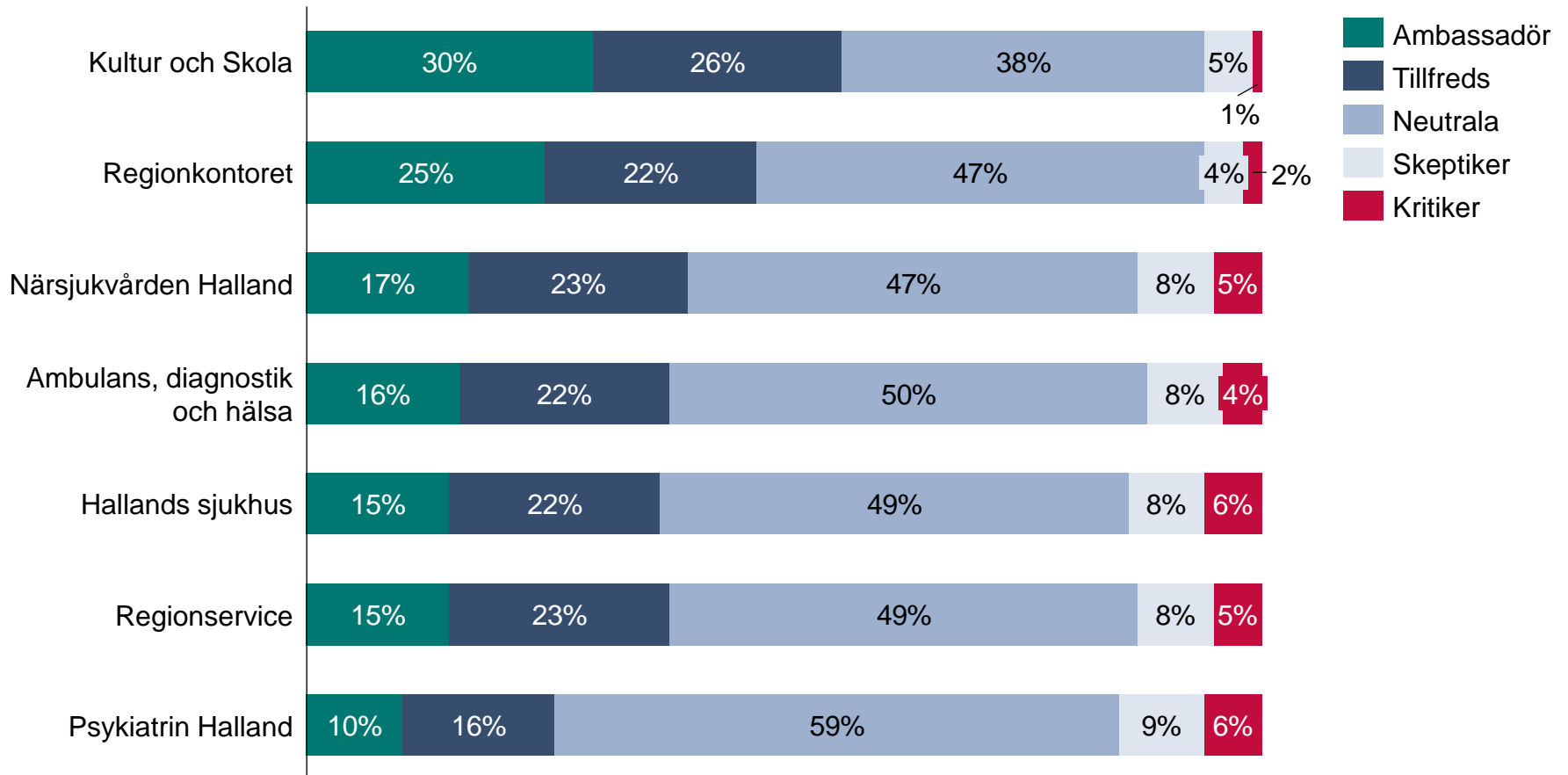
# ...men är i relation till annan verksamhet fortfarande låg

Benchmark andel ambassadörer mellan privat och offentlig verksamhet samt Region Halland 2016



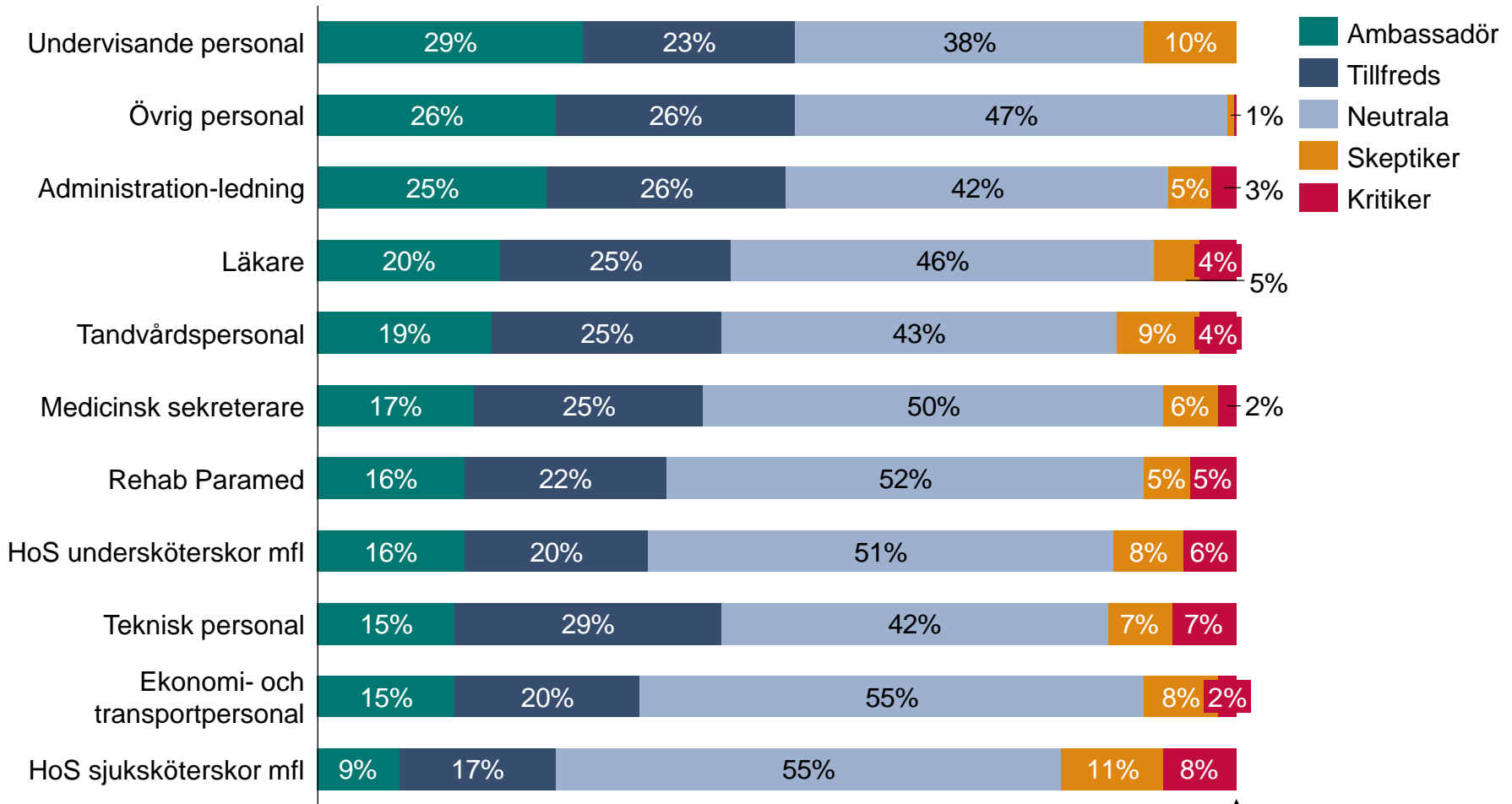
# Andelen ambassadörer skiljer sig åt mycket mellan olika förvaltningar

## Andel ambassadör per förvaltning, 2016



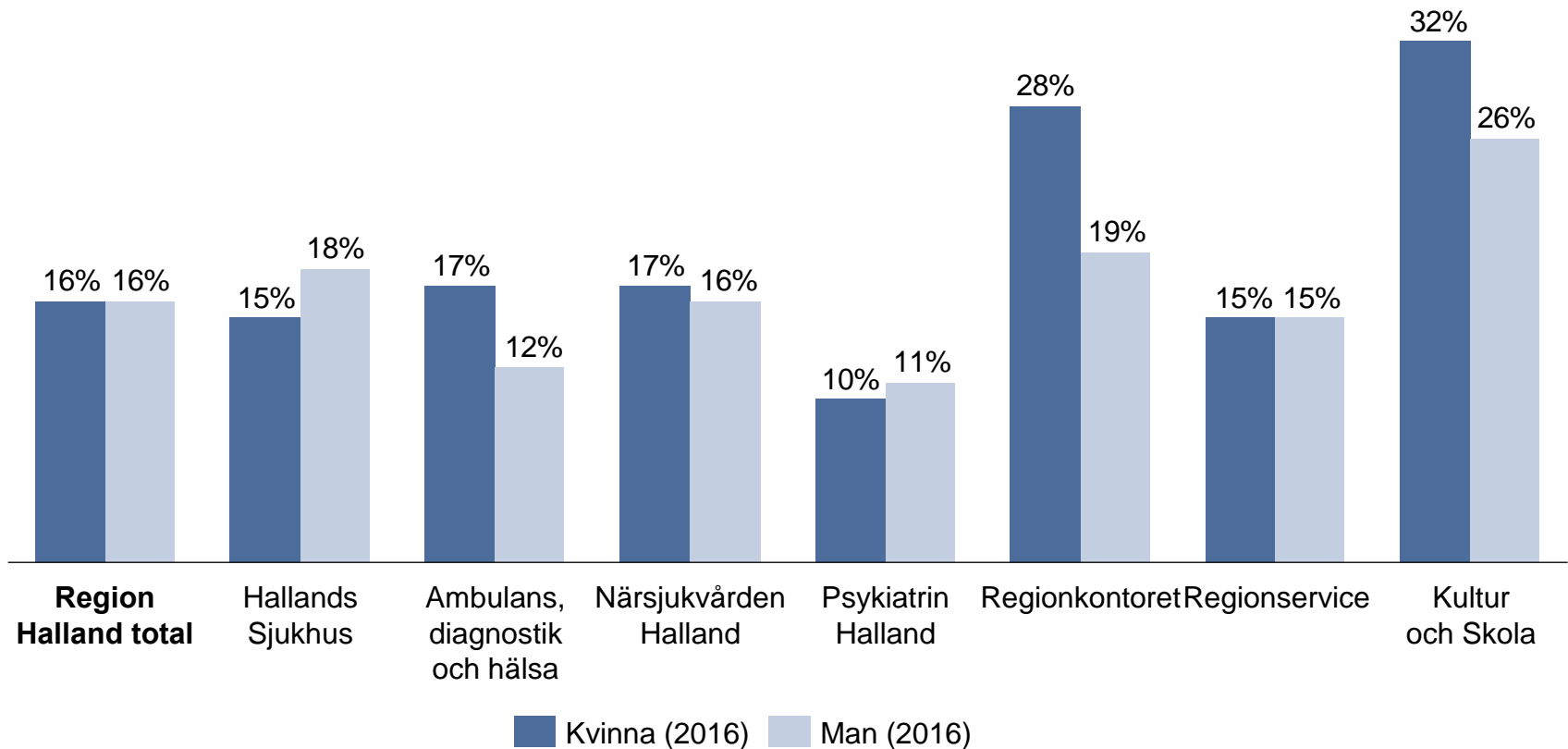
# Andelen ambassadörer skiljer sig åt mycket mellan olika personalkategorier

## Andel ambassadör per yrkeskategorier, 2016



# Andel medarbetare som är ambassadörer per kön 2016

## Ambassadörer per kön för Region Halland och per förvaltning, 2016

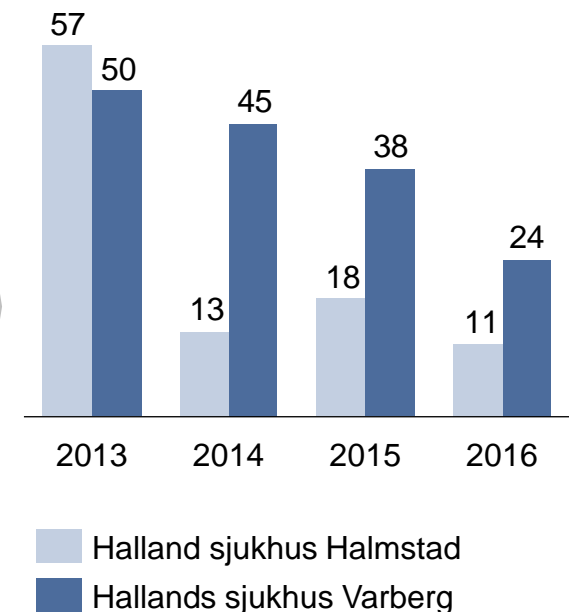


Källa: Region Halland medarbetarenkät, ICquality, Region Halland

# Halland har förbättrat sig i AT-ranking placering, dock stor skillnad mellan sjukhusen

Kategori	Parameter	Halland sjukhus Halmstad	Hallands sjukhus Varberg	Genomsnitt
Medicinplaceringen 1-6	Introduktionen	4,6	4,9	4,3
	handledningen	4,6	4,2	4,4
	Form. Med. Utb	4,8	4,1	4,0
	Kollegialt stöd	5,2	4,4	4,9
	<b>Sammanvägt betyg</b>	<b>4,9</b>	<b>4,3</b>	<b>4,6</b>
Kirurgplaceringen 1-6	Introduktionen	4,9	4,3	3,9
	handledningen	4,5	4,5	3,9
	Form. Med. Utb	4,7	4,0	3,8
	Kollegialt stöd	4,7	4,6	4,4
	<b>Sammanvägt betyg</b>	<b>4,9</b>	<b>4,5</b>	<b>4,2</b>
Psykiatriplaceringen 1-6	Introduktionen	4,7	5,5	4,3
	handledningen	3,7	5,0	4,2
	Form. Med. Utb	3,8	4,8	4,3
	Kollegialt stöd	4,6	5,6	4,6
	<b>Sammanvägt betyg</b>	<b>4,2</b>	<b>5,3</b>	<b>4,4</b>
Allmänmedicin 1-6	Introduktionen	4,3	4,9	4,5
	handledningen	5,0	4,8	5,1
	Form. Med. Utb	3,9	4,3	4,4
	Kollegialt stöd	5,3	5,0	5,1
	<b>Sammanvägt betyg</b>	<b>5,0</b>	<b>4,4</b>	<b>4,9</b>
Andel Ja, %	<b>Rek.AT-ort</b>	<b>93</b>	<b>88</b>	<b>84</b>
	<b>Löneförhandlat</b>	<b>77</b>	<b>96</b>	<b>50</b>
	<b>Påverka arb.miljö</b>	<b>59</b>	<b>91</b>	<b>58</b>
	<b>Väntetid i månader</b>	<b>7,4</b>	<b>6,7</b>	<b>9,1</b>

### AT-Ranking 2013-2016 (SYLF)



Källa: SYLFs (Sveriges Yngre Läkarförening) AT-ranking 2016

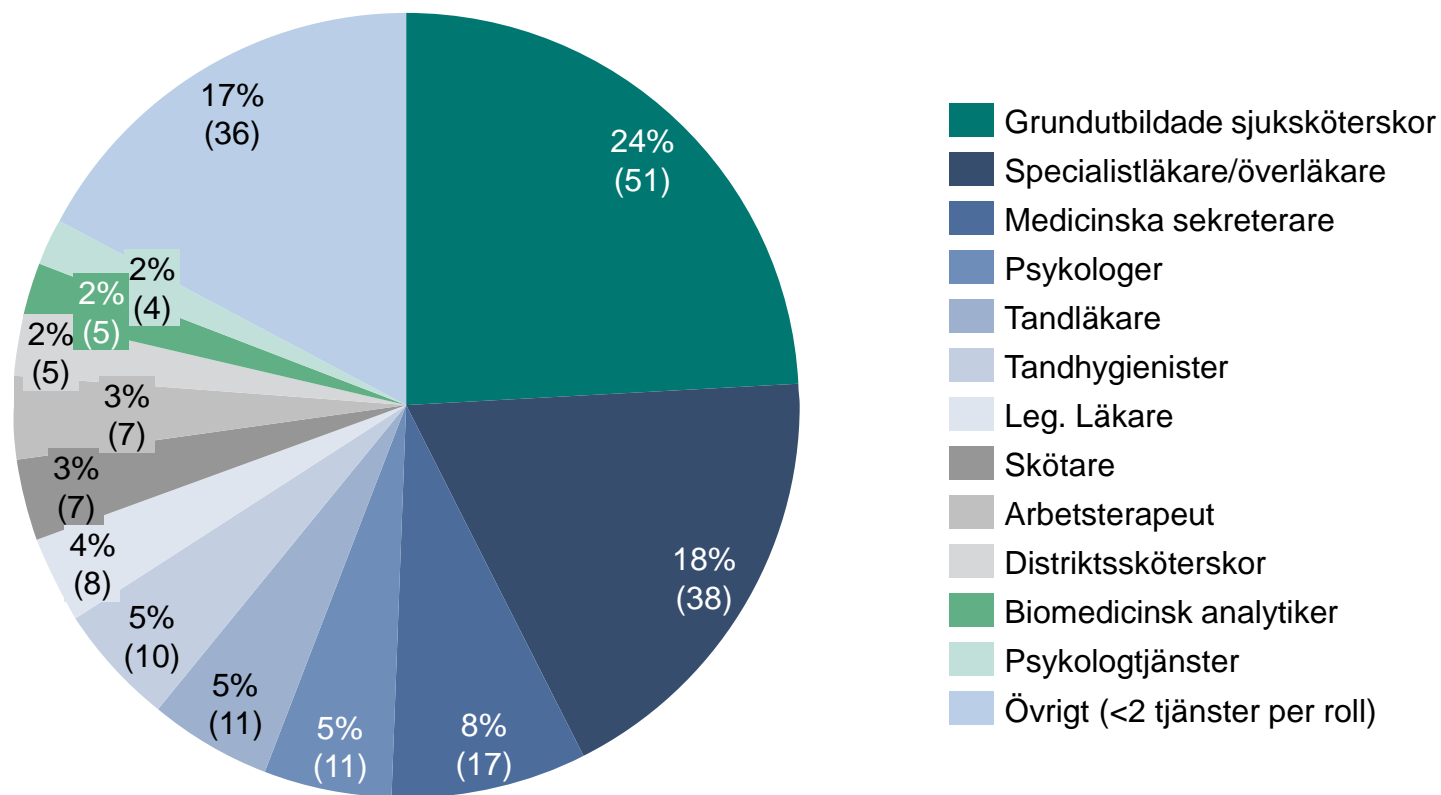
# Andelen obesatta tjänster är störst inom Hallands sjukhus Varberg, Regionkontoret och Närsjukvården

Andel annonser som har status "avbryts" eller "annonsera igen" i GAS-systemet per förvaltning, 2016

Förvaltning	Antal avslutade annonser	Avslutade med Avbruten eller Annonsera igen	% annonser som avbryts eller annonseras igen
Hallands sjukhus Varberg	87	36	41%
Regionkontoret	29	11	38%
Närsjukvården	163	60	37%
Psykiatrin	149	52	35%
Hallands sjukhus Halmstad	170	43	25%
Kultur och skola	17	3	18%
Ambulans, diagnostik och hälsa	93	16	17%
Regionservice	73	11	15%
Hallands sjukhus Kungsbacka	31	3	10%

# Grundutbildade sjuksköterskor, specialistläkare/överläkare och medicinska sekreterare utgör 50 procent av obesatta tjänster

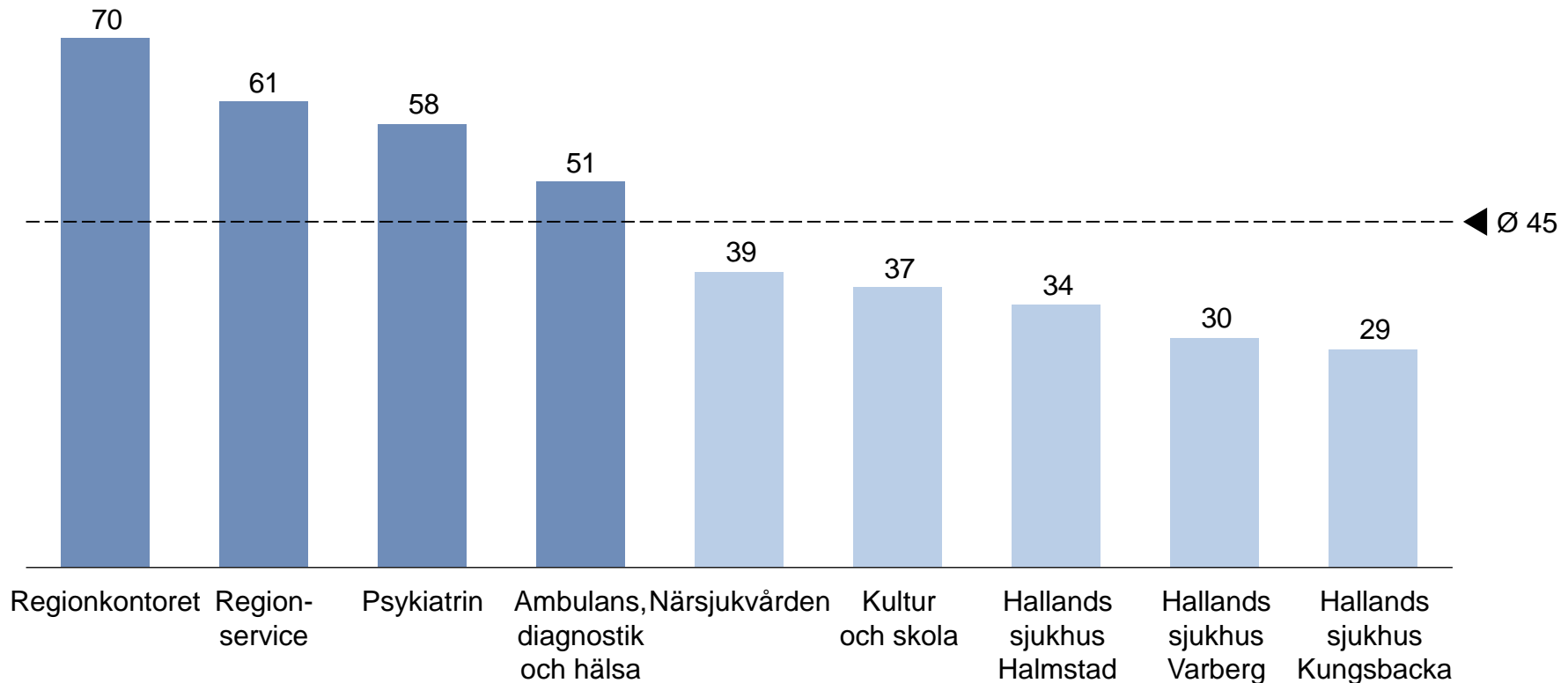
Andel annonser som har status "avbryts" eller "annonsera igen" i GAS-systemet, personalkategorier, 2016





# Fyra förvaltningar/regionkontoret inom Regionen har högre rekryteringsledtid än övriga...

Ledtid vid rekryteringar inom Region Halland, antal genomsnittliga dagar 2016

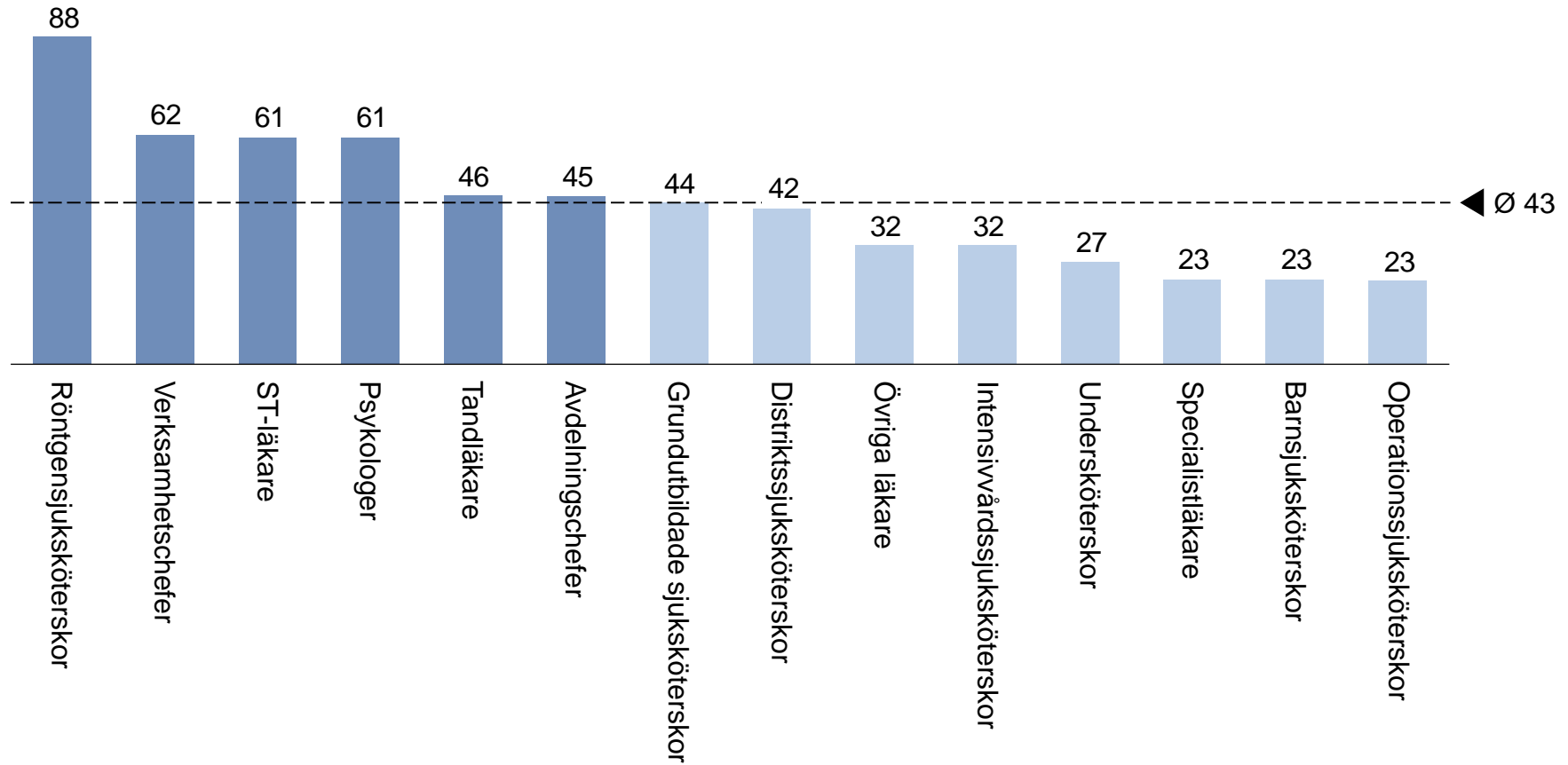


Not: Ledtid definieras som fr.o.m. sista ansökningsdag t.o.m. rekrytering avslutas i Offentliga Jobb. Siffror exkluderar rekryteringar till sommarvikariat då de brukar ha en ansökningstid på några månader, vilket ökar den snittliga ledtiden. Obs: Det kan vara så att rekryteringen blir klar betydligt tidigare och att GAS inte får information om det förrän någon eller några veckor senare.

Källa: Gemensam Administrativ Service statistik Region Halland

# ...och ett antal yrkeskategorier

Ledtid vid rekryteringar inom Region Halland, antal genomsnittliga dagar 2016



Not: Ledtid definieras som fr.o.m. sista ansökningsdag t.o.m. rekrytering avslutas i Offentliga Jobb. Siffror exkluderar rekryteringar till sommarvikariat då de brukar ha en ansökningstid på några månader, vilket ökar den snittliga ledtiden

Källa: Gemensam Administrativ Service statistik Region Halland

# Delmål och prioriteringar för kompetensförsörjningen

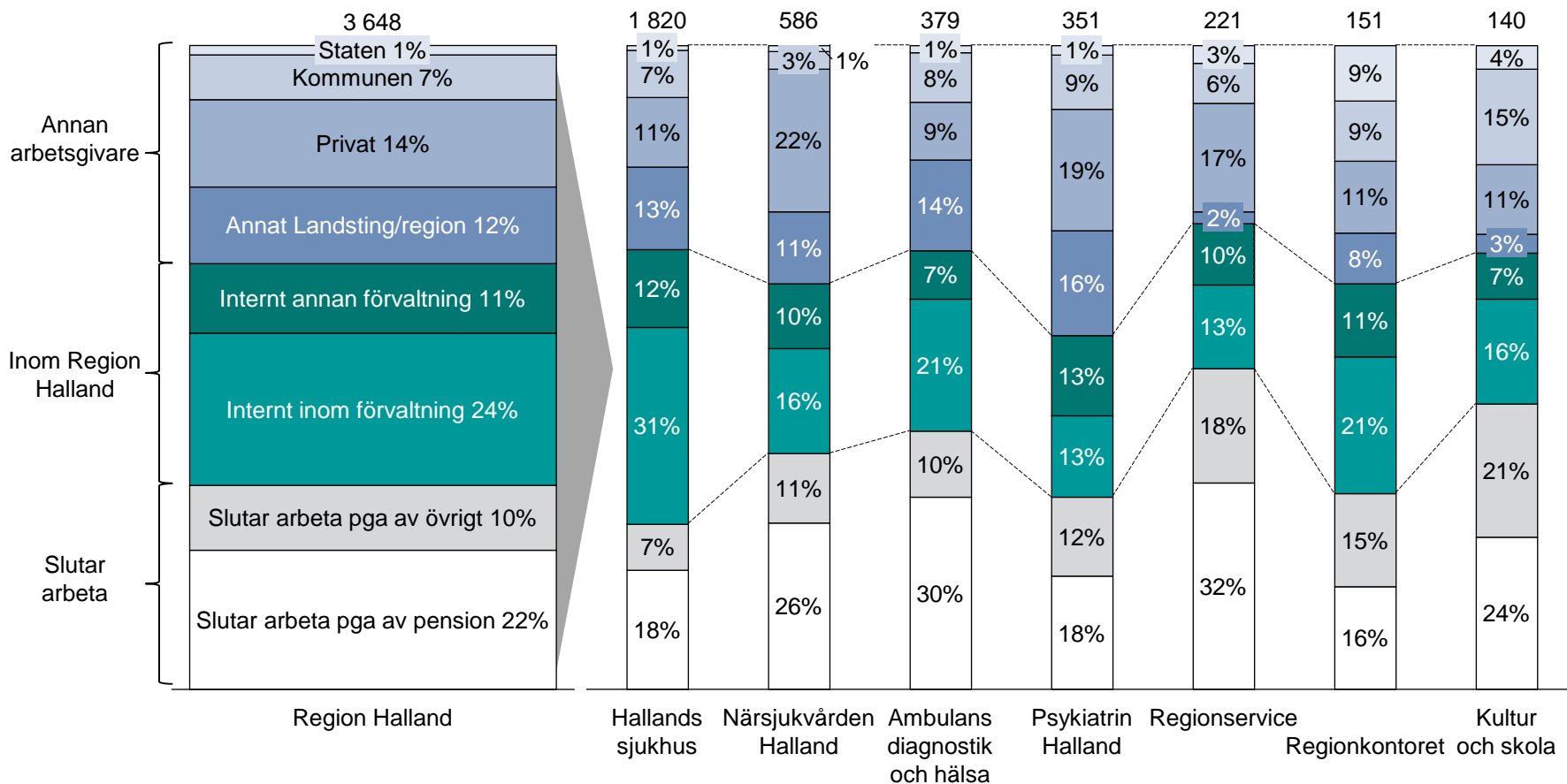
Mål för kompetensförsörjningen

Kompetenta och engagerade medarbetare som utvecklar verksamheten

Delmål	Rätt kompetens på rätt plats i rätt tid	Möjlighet att attrahera och rekrytera den kompetens som behövs	Goda karriär- och utvecklingsmöjligheter i en innovativ miljö	Ett sunt och hållbart arbetsliv	Ett gott ledar- och medarbetarskap med utgångspunkt i vår värdegrund
Prioriteringar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inrätta processer och verktyg för att förstå behov av och tillgång till kompetens för faktabaserade beslut</li><li>• Förbättra anpassningen av organisation, arbetssätt och roller efter nya förutsättningar och verksamhetens behov</li><li>• Arbeta systematiskt för en resurseffektiv användning av extern kompetens</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Påverka utbudet av kompetens genom stärkt samverkan med externa aktörer</li><li>• Öka intresset och viljan att arbeta för Region Halland genom att identifiera och attrahera relevanta målgrupper</li><li>• Effektivisera rekryteringsprocessen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Styra och följa upp utbildningsuppdraget efter Region Hallands behov</li><li>• Etablera och tydliggöra karriärvägar i Region Halland</li><li>• Utveckla nya former för regionens kompetensutveckling</li><li>• Säkerställa kontinuerlig utveckling i våra verksamheter genom delaktiga medarbetare</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeta hälsofrämjande och förebyggande för en god arbetsmiljö</li><li>• Öka medarbetarnas engagemang och motivation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Levandegöra värdegrunden i hela organisationen så att den blir en naturlig del av ledarskapet och medarbetarskapet</li><li>• Säkerställa att cheferna kan agera tydligt och utifrån sina uppdrag</li><li>• Följa en tydlig och transparent process för rekrytering och tillsättning av chefer på alla nivåer</li></ul>

# 35 procent fortsätter inom regionen av de som slutar

Fördelning av det totala antalet avgångar per avgångsväg och förvaltning, 2013-2016-10-31

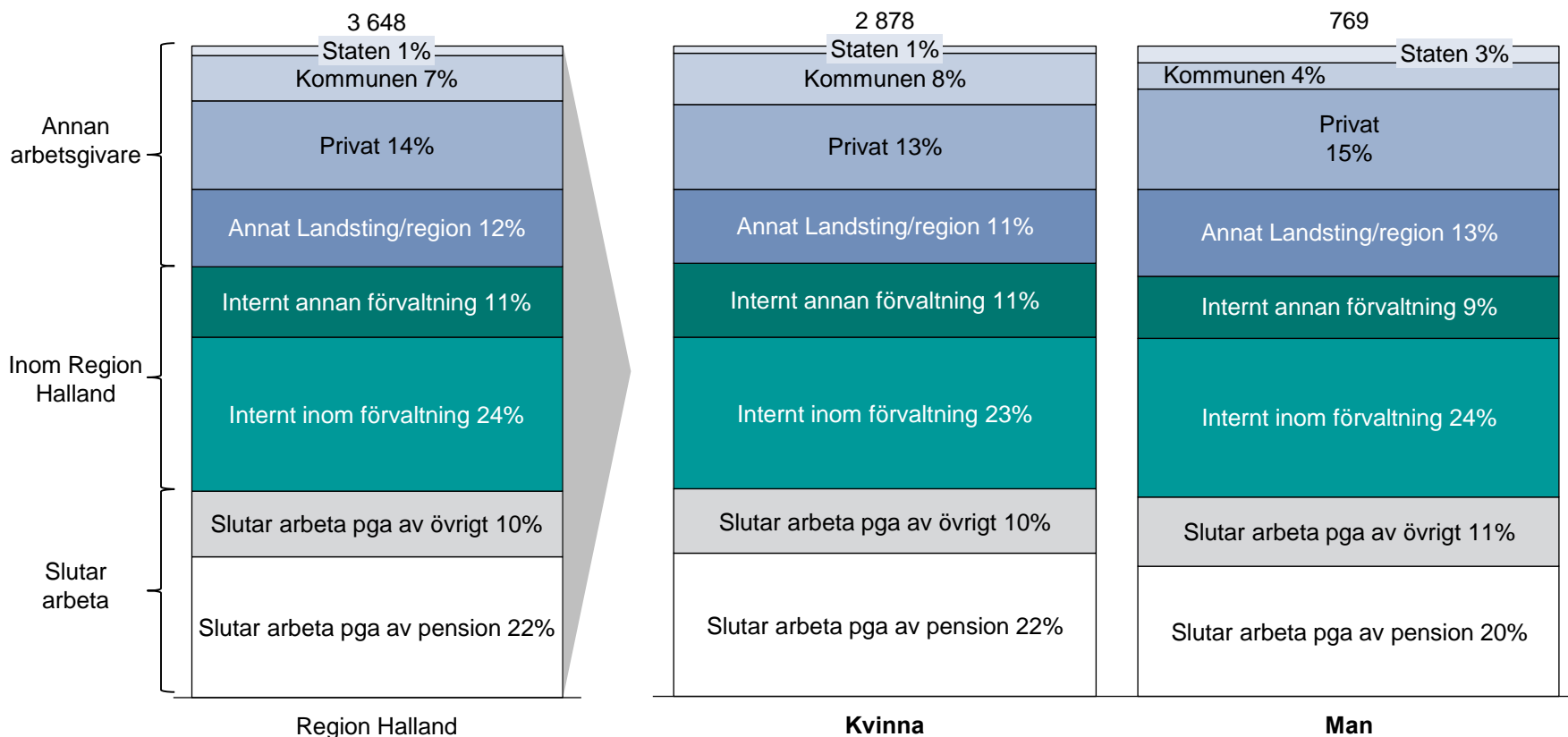


Not: Data för 2013, 2014, 2015 samt aggregerat utifrån nuvarande förvaltningar (dvs sammanslagning av "Kultur i Halland" och "Skolförvaltningen" samt "Ambulans o med diagnostik" och "Hälsa o funktionsstöd"). 2016 avser perioden 2016-01-01-2016-10-29.

Källa: BO personalrapport, Region Halland  
ARBETSMATERIAL STATUS 2017-05-18

# Överlag små skillnader mellan könen vad avser avgångsvägarna

Fördelning av det totala antalet avgångar per avgångsväg och kön och förvaltning, 2013-2016-10-31

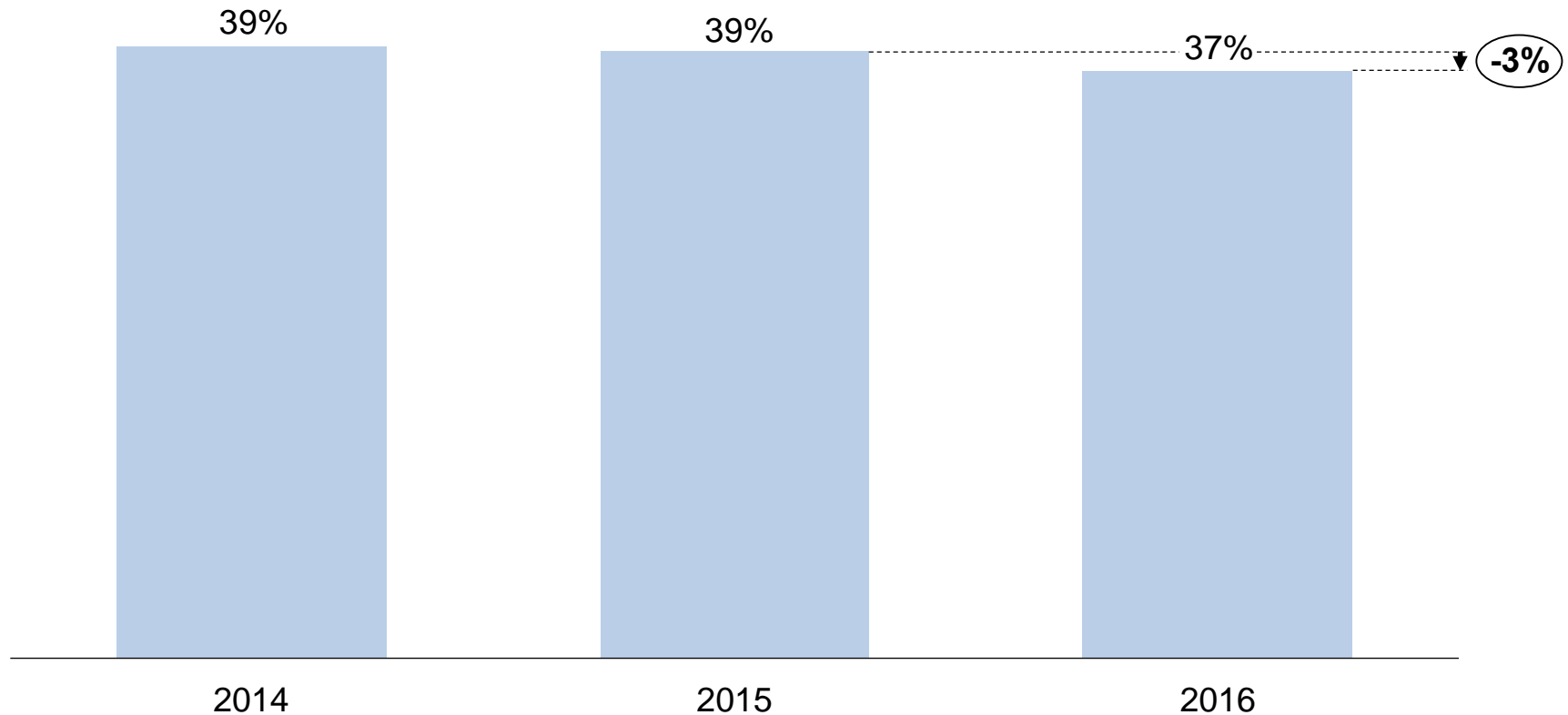


Not: Data för 2013, 2014, 2015 samt aggregerat utifrån nuvarande förvaltningar (dvs sammanslagning av "Kultur i Halland" och "Skolförvaltningen" samt "Ambulans o med diagnostik" och "Hälsa o funktionsstöd"). 2016 avser perioden 2016-01-01-2016-10-29. Skärningen för könsfördelning skiljer sig med en person

Källa: BO personalrapport, Region Halland  
ARBETSMATERIAL STATUS 2017-05-18

# Den interna rörligheten i relation till extern rörlighet har minskat sedan 2015

Andelen tillsvidareanställda som byter tjänst internt av totalt antal som byter tjänst, Region Halland, 2014-2016

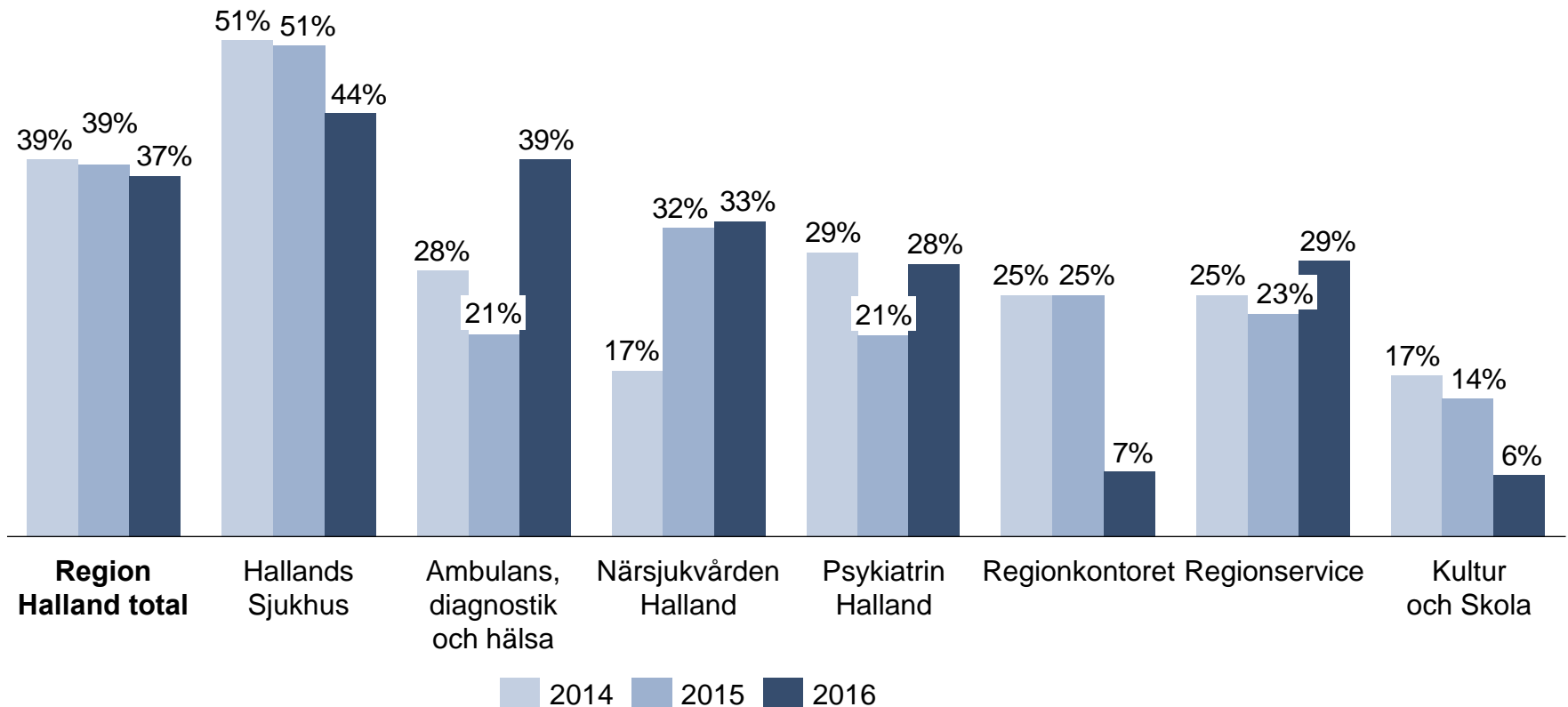


Not: Intern rörlighet definieras som antalet personer som rör sig inom förvaltningen eller till annan förvaltning på "egen begäran" dividerat med totalt antal medarbetare som vill byta tjänst (intern rörlighet plus extern rörlighet). Extern rörlighet definieras som antalet personer som på egen begäran rör sig till privat, kommunal, statlig verksamhet, annan regionägt företag samt till annat landsting/region.

Källa: Business objects, Region Halland

# Den interna rörligheten skiljer sig mellan förvaltningar

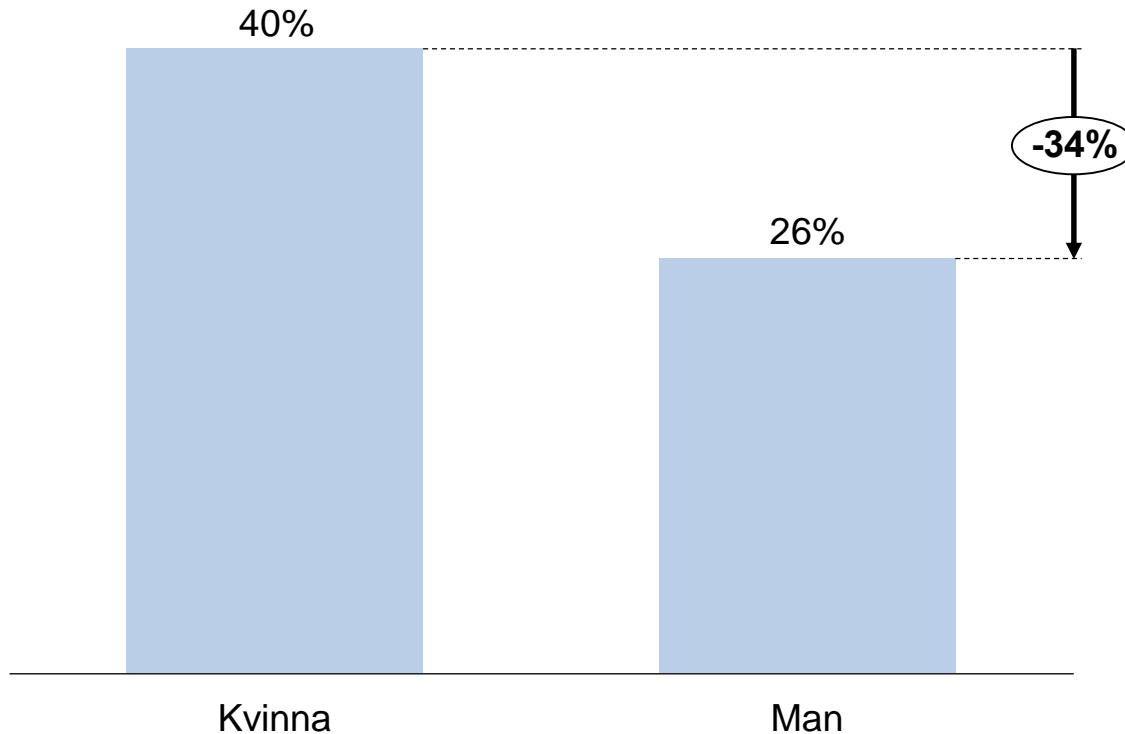
Andelen tillsvidareanställda som byter tjänst internt av totalt antal som byter tjänst per förvaltning, Region Halland, 2014-2016



Källa: ICquality, Region Halland

# Den interna rörligheten mellan könen skiljer sig med 34 procent

Andelen tillsvidareanställda som byter tjänst internt av totalt antal som byter tjänst per kön, Region Halland, 2016



Not: Intern rörlighet definieras som antalet personer som rör sig inom förvaltningen eller till annan förvaltning på "egen begäran" dividerat med totalt antal medarbetare som vill byta tjänst (intern rörlighet plus extern rörlighet). Extern rörlighet definieras som antalet personer som på egen begäran rör sig till privat, kommunal, statlig verksamhet, annan regionägt företag samt till annat landsting/region.

Källa: Business objects, Region Halland



# 64% av antalet ST som var klara åren 2011-2013 var anställda 2014 (exempel)

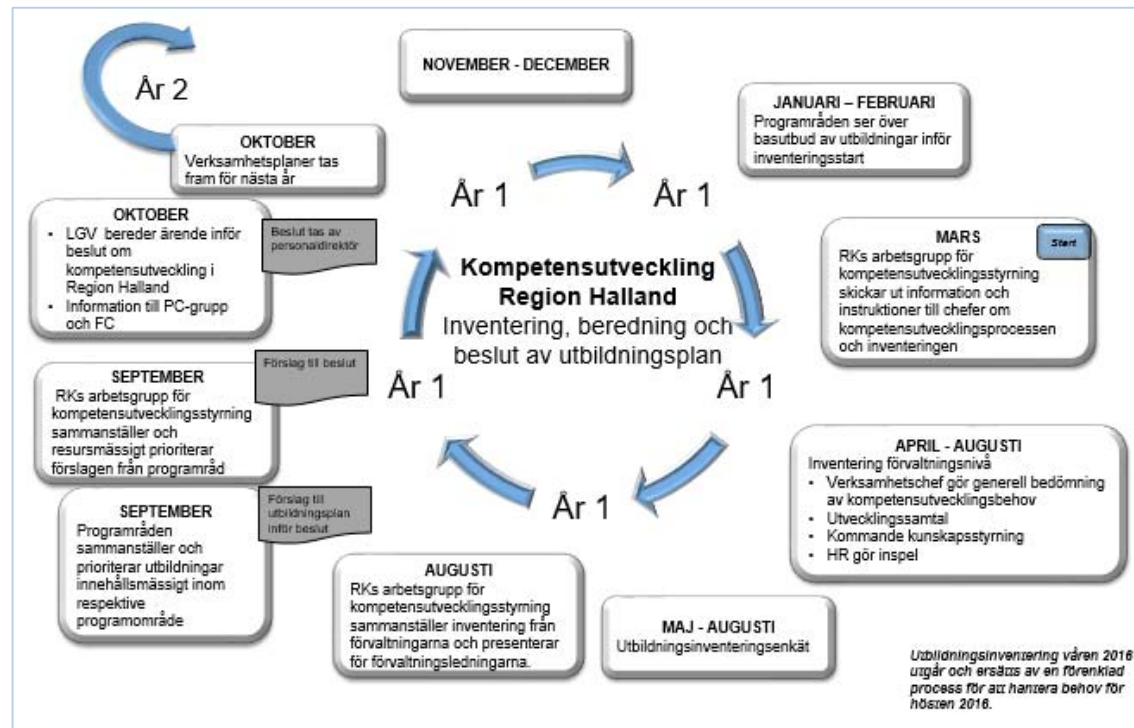
ST läkare				
Specialitet	Antal klara ST 2011-2013	Antal av dem som var anställda 140831	% anställda av antal klara	Differens per specialitet (antal)
Akutsjukvård	1	1	100%	0
Allmänmedicin	38	22	58%	16
Anestesi	7	3	43%	4
Barn- och ungdomsmedicin	8	6	75%	2
Barn- och ungdomspsykiatri	1	0	0%	1
Bild- och funktionsmedicin	3	2	67%	1
Endokrinologi och diabetologi	1	1	100%	0
Hematologi	1	1	100%	0
Hud- och könssjukdomar	1	0	0%	1
Infektionssjukdomar	4	3	75%	1
Internmedicin	12	9	75%	3
Kirurgi	10	2	20%	8
Klinisk kemi	1	1	100%	0
Medicinska njursjukdomar	1	1	100%	0
Neurologi	1	1	100%	0
Obstetrik och gynekologi	5	3	60%	2
Ortopedi	11	9	82%	2
Psykiatri	4	4	100%	0
ögonsjukdomar	1	1	100%	0
Öron-näs och halssjukdom	2	2	100%	0
<b>Summa</b>	<b>113</b>	<b>72</b>	<b>64%</b>	<b>41</b>

# Flera initiativ pågår som exempelvis 2016 års projekt kring utbildningsstyrning

## Syfte

- Skapa en regiongemensam utbildningsplan där utbildningsbehov identifieras utifrån olika perspektiv
- Att säkerställa att utbildningarna planeras, prioriteras och genomförs så resurseffektivt som möjligt
- Att utbildningsinsatserna sammantaget ger chefer och medarbetare förutsättningar att lyckas med sina uppdrag

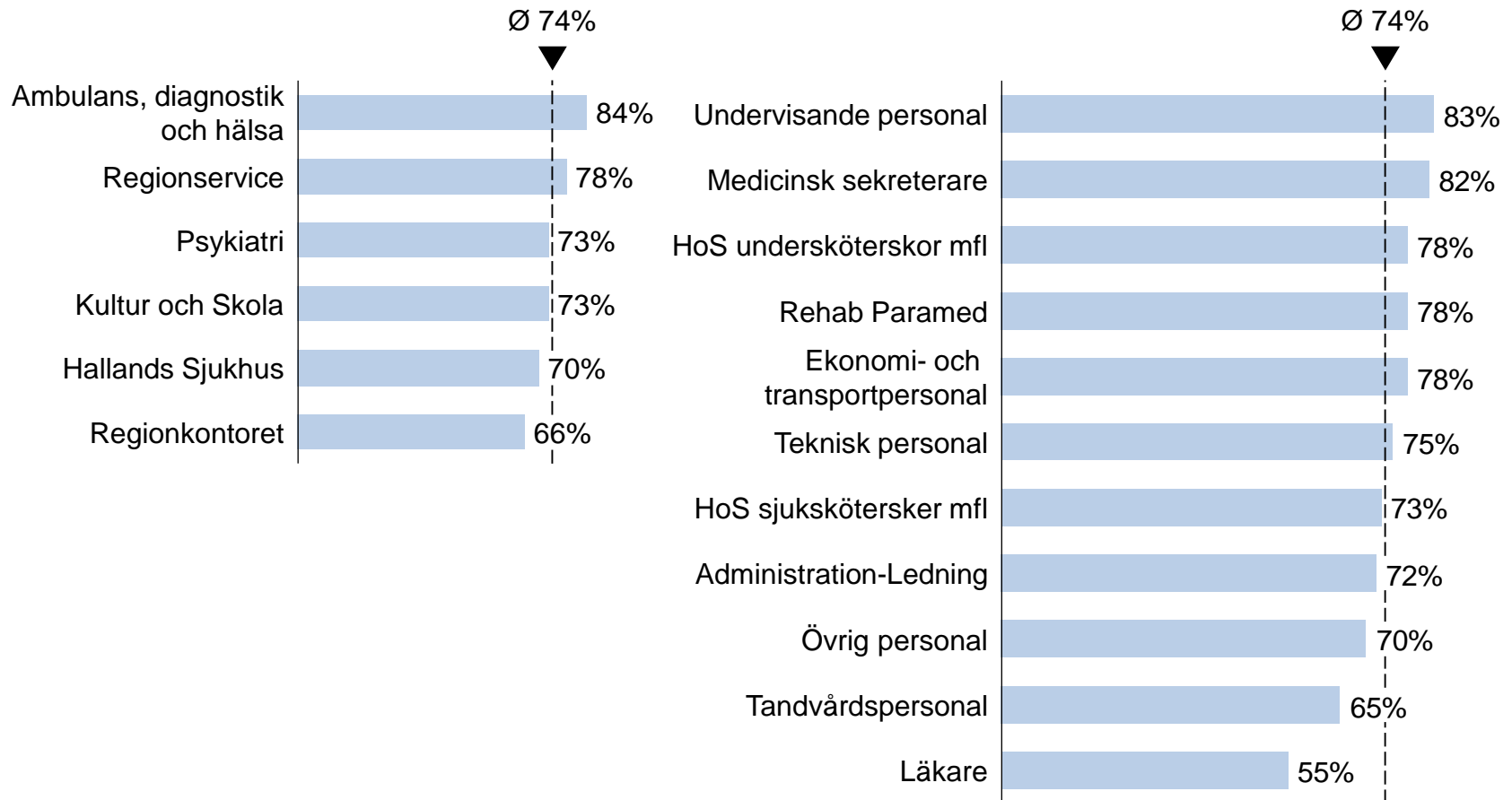
## Modell för utvärdering



Källa: Presentation utbildningsinventering CSG

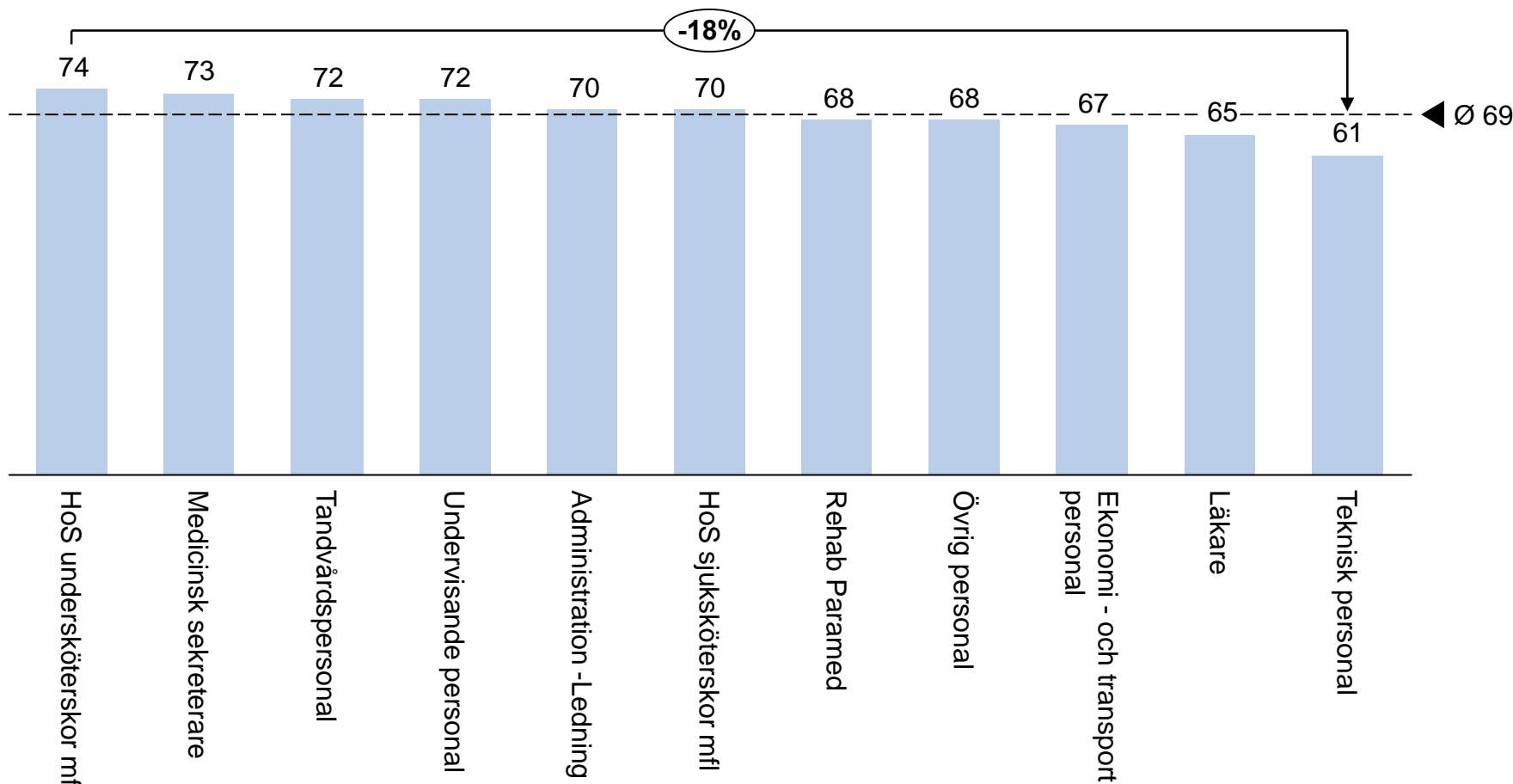
# I genomsnitt har 74 procent av medarbetarna en individuell utvecklingsplan i Region Halland

Andelen med framtagen individuell utvecklingsplan per förvaltning och per personalkategori (2016)



# En relativt stor spridning mellan personalkategorierna i hur de upplever att systematiskt förbättringsarbete bedrivs

Svar på frågan "På min arbetsplats bedriver vi ett systematiskt förbättringsarbete", 2016



Källa: ICquality medarbetarundersökning Region Halland 2016

# Forskning idag och framåt

## Forskning idag

- FoUU ger metodstöd till forskare
- Stimulans till ökad forskning sker genom riktade åtgärder, ex.
  - Forskningsmedel via Vetenskapliga rådet
  - "Forskning på arbetstid"
- Vetenskapliga rådet i Region Halland delade 2015 ut 3,4 miljoner kronor för FoU-projekt i Halland
- FoU-rådet i Region Halland delade ut 1 miljon kronor till stöd i form av projektveckor för arbete med forskning och utvecklingsprojekt ("forskning på arbetstid")

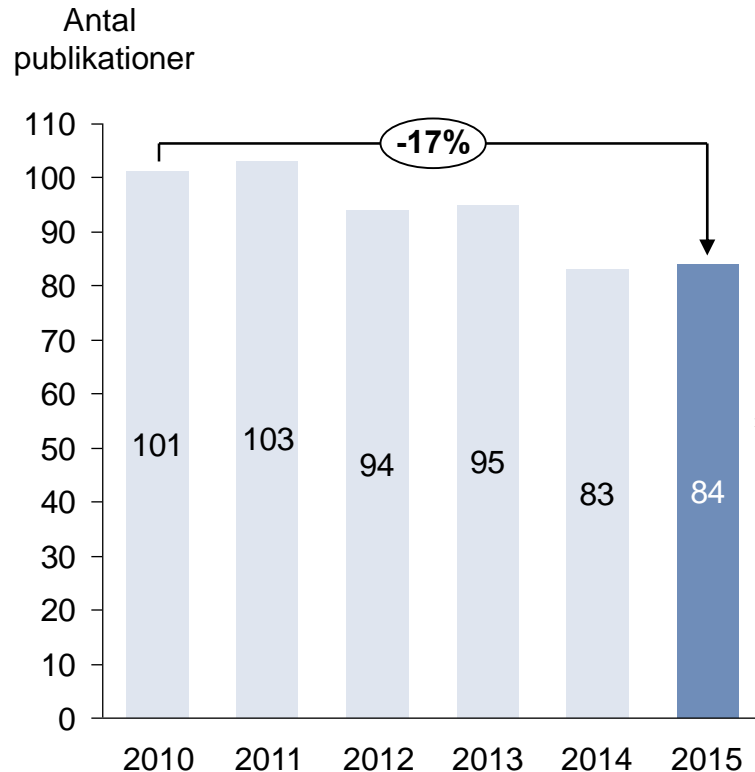
## Utvecklings- potential

- En samordnande funktion för hälsoinnovation och forskning inom medicin, odontologi och folkhälsa saknas
  - Från årsredovisningen framgår att det saknas "...regionövergripande statistik över vilka som forskar, i vilken utsträckning, vilken yrkeskategori man tillhör eller hur långt man kommit"
  - Föråldrade personalverktyg ger bristande möjlighet att redovisa regionövergripande statistik
- Utveckla arbetet med kliniska träningscentra
- Öka akademiseringen och koppla ihop verksamheten med lärosäten genom att erbjuda anställningsformer inom varje förvaltning med funktion riktad mot forskning och utvecklingsarbete

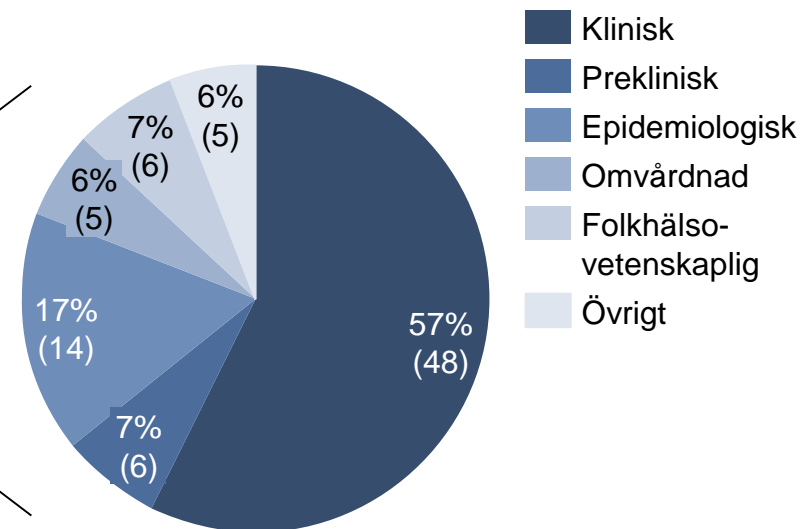
Källor: Hälso- och sjukvårdsstrategin faktaunderlag. Intervju med Region Halland; Forskning inom medicin, odontologi och hälsa, Forskningsåret 2014, Region Halland; Årsredovisning Region Halland 2014; <http://www.regionhalland.se/var-d-halsa/for-var-d-givare/fouu/pagaende-forskningsprojket/projektmedel-och-bidrag-for-forskning-och-utveckling/>

# Antal publikationer från Region Hallands medarbetare har minskat

Antal verifierade publikationer från Region Hallands medarbetare, 2010-2015



Fördelning publikationer per forskningsinriktning, 2015



# Delmål och prioriteringar för kompetensförsörjningen

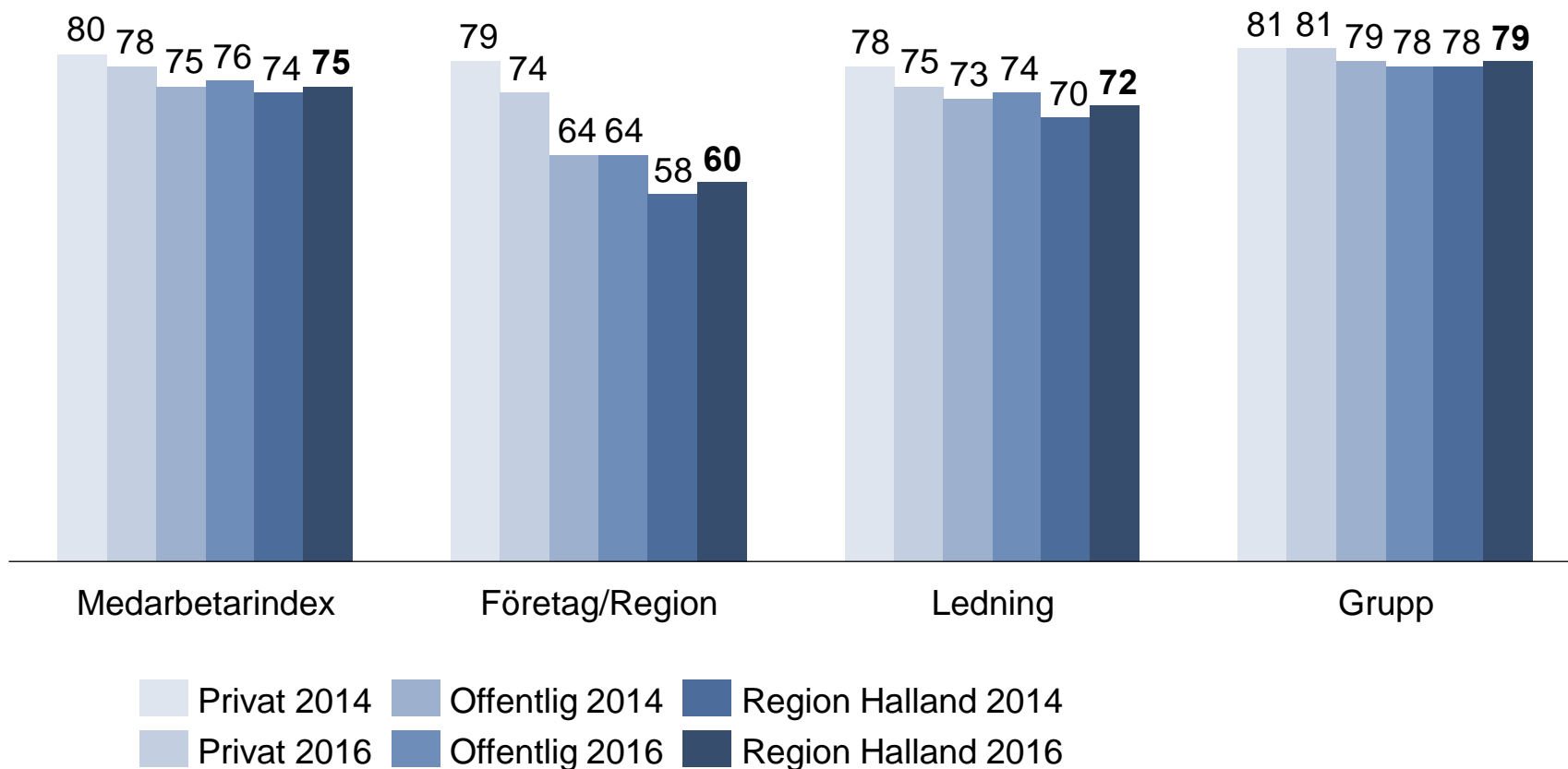
Mål för kompetensförsörjningen

Kompetenta och engagerade medarbetare som utvecklar verksamheten

Delmål	Rätt kompetens på rätt plats i rätt tid <sup>s</sup>	Möjlighet att attrahera och rekrytera den kompetens som behövs	Goda karriär- och utvecklingsmöjligheter i en innovativ miljö	Ett sunt och hållbart arbetsliv	Ett gott ledar- och medarbetarskap med utgångspunkt i vår värdegrund
Prioriteringar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inrätta processer och verktyg för att förstå behov av och tillgång till kompetens för faktabaserade beslut</li><li>• Förbättra anpassningen av organisation, arbetssätt och roller efter nya förutsättningar och verksamhetens behov</li><li>• Arbeta systematiskt för en resurseffektiv användning av extern kompetens</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Påverka utbudet av kompetens genom stärkt samverkan med externa aktörer</li><li>• Öka intresset och viljan att arbeta för Region Halland genom att identifiera och attrahera relevanta målgrupper</li><li>• Effektivisera rekryteringsprocessen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Styra och följa upp utbildningsuppdraget efter Region Hallands behov</li><li>• Etablera och tydliggöra karriärvägar i Region Halland</li><li>• Utveckla nya former för regionens kompetensutveckling</li><li>• Säkerställa kontinuerlig utveckling i våra verksamheter genom delaktiga medarbetare</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeta hälsofrämjande och förebyggande för en god arbetsmiljö</li><li>• Öka medarbetarnas engagemang och motivation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Levandegöra värdegrunden i hela organisationen så att den blir en naturlig del av ledarskapet och medarbetarskapet</li><li>• Säkerställa att cheferna kan agera tydligt och utifrån sina uppdrag</li><li>• Följa en tydlig och transparent process för rekrytering och tillsättning av chefer på alla nivåer</li></ul>

# Medarbetarindex ligger under offentlig och privat verksamhet

Benchmark medarbetarindex och delindex mellan Privat och Offentlig verksamhet samt Region Halland, 2014 och 2016

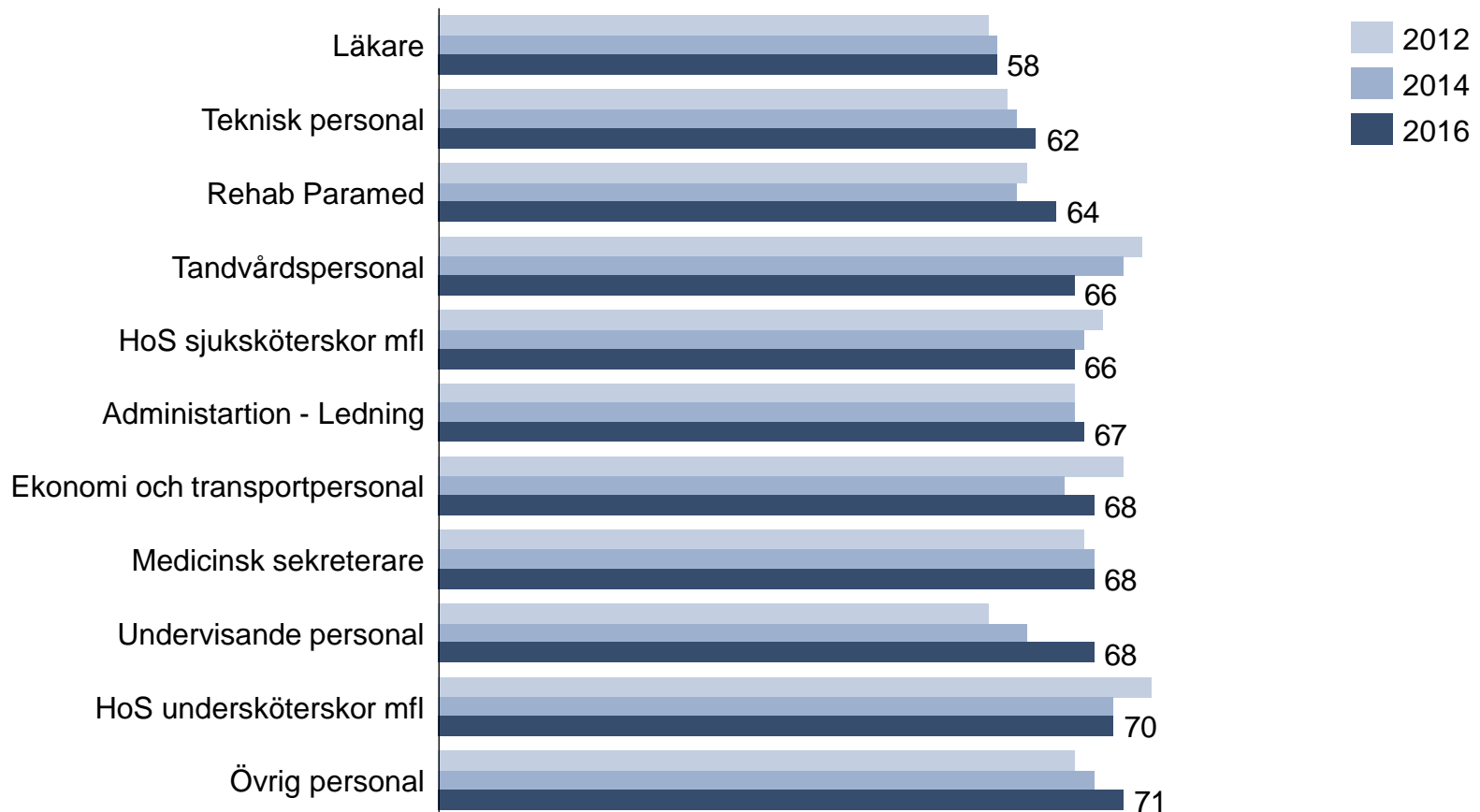


Källa: ICquality medarbetarundersökning Region Halland 2016



# Stressnivån är högst bland läkare, teknisk personal och paramedicinare

Stressindex per personalkategori, Region Halland, 2012, 2014 & 2016

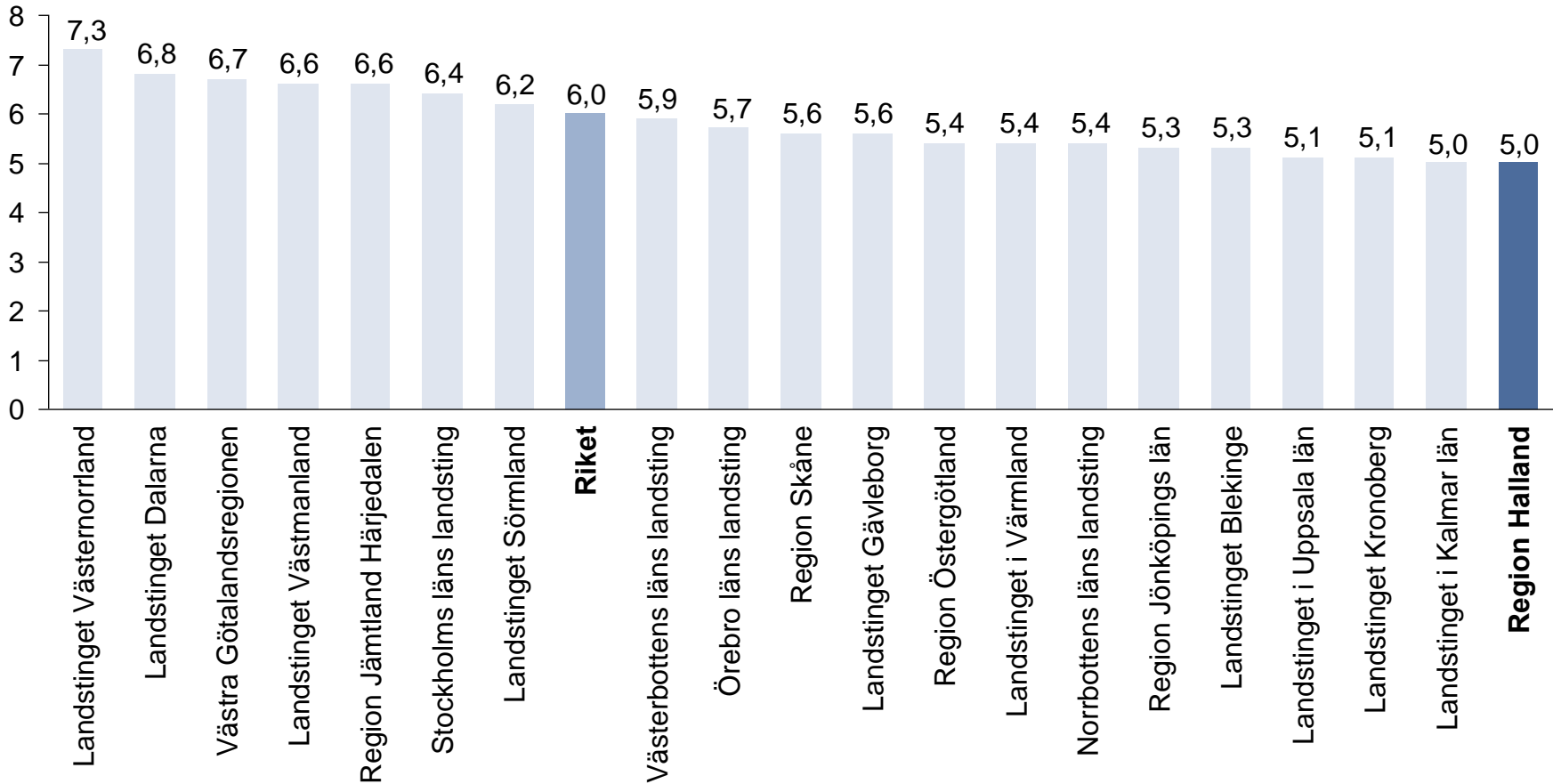


Not: Stressindex grundar sig i tre frågor: Besvär av stress, Tillräcklig tid och Möjlighet till återhämtning. Obs! Låga värden innebär problematisk nivå på upplevd stress. Höga värden är alltså positivt.

Källa: ICquality medarbetarundersökning, Region Halland 2016

# Region Halland har lägst andel sjukfrånvaro i riket...

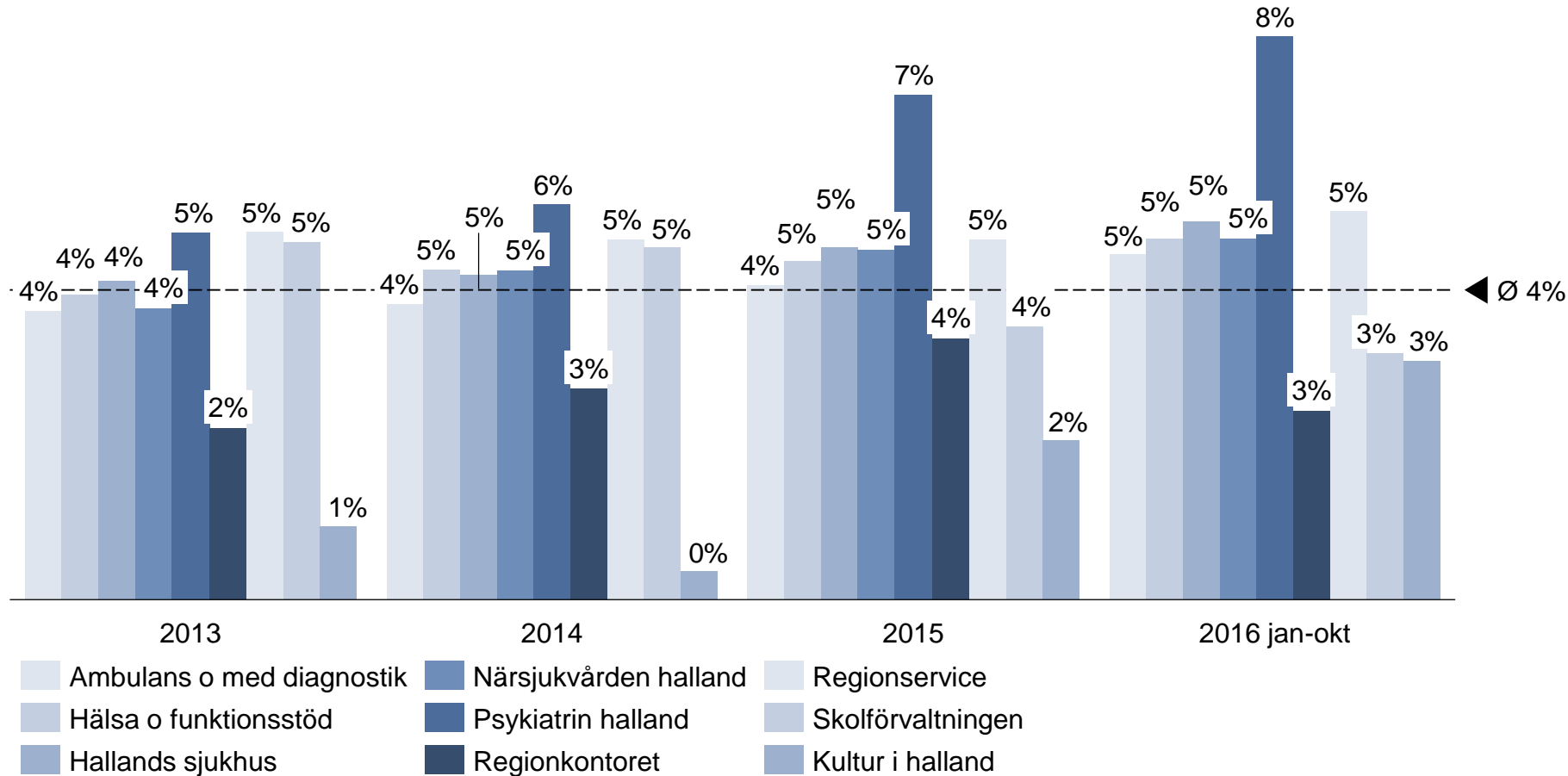
Total sjukfrånvaro\*, samtliga regioner och landsting i riket, 2015



\* Total sjukfrånvarotid / Sammanlagd ordinarie arbetstid  
 Källa: SCB

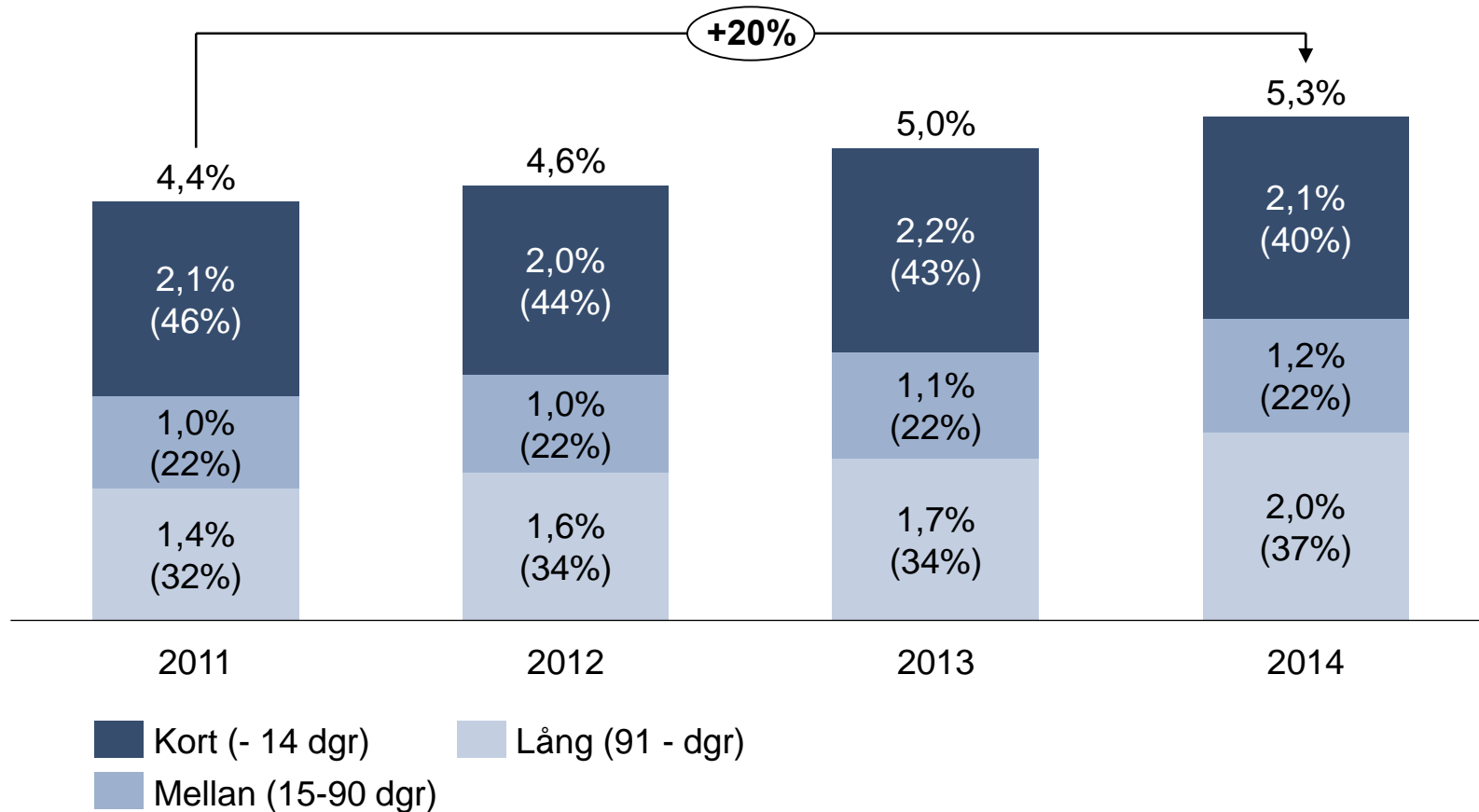
# ...sjukfrånvaron skiljer sig dock mellan förvaltningar...

Redovisning av sjukfrånvaro (som procent av total tid), 2014-2015 & 2016 jan-okt



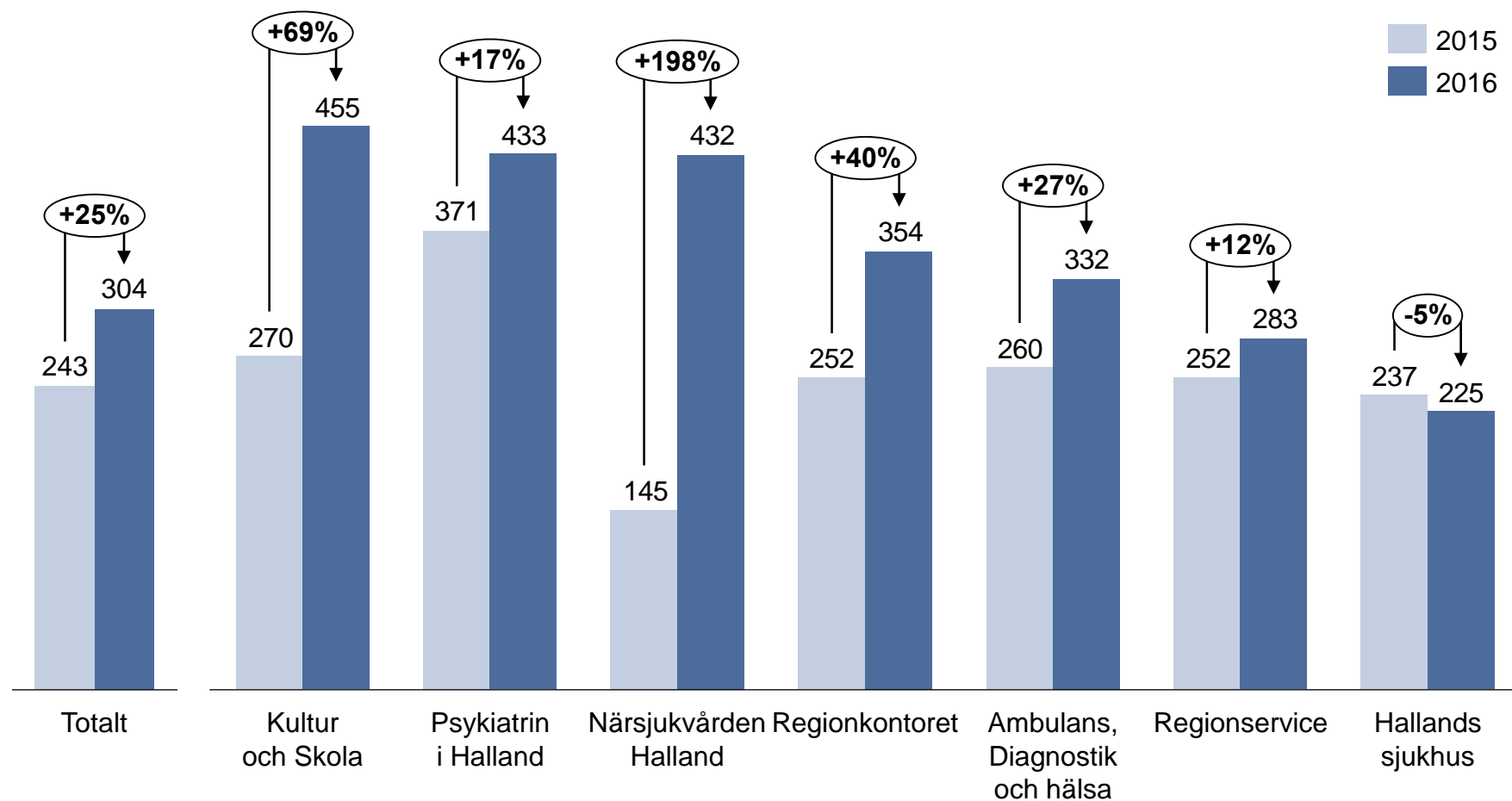
# ...och har växt med 20 procent sedan 2011, framförallt den långa sjukfrånvaron

Redovisning av sjukfrånvaro (som procent av total tid) för typ av frånvaro för Region Halland 2011-2014



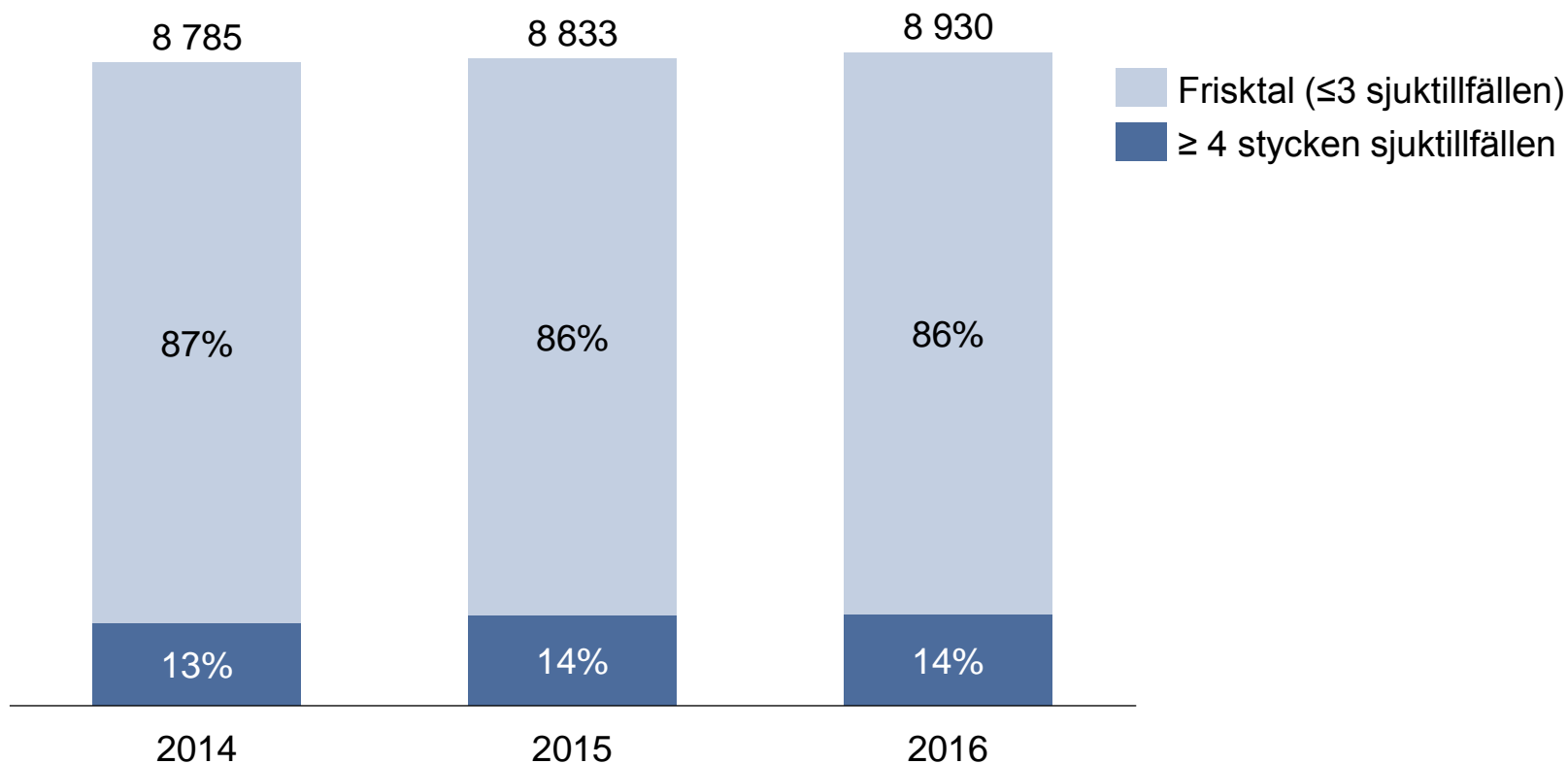
# Företagshälsovårdstjänster per anställd har ökat och kostnaderna varierar mycket mellan förvaltningar

Företagshälsovårdskostnad (Q1-Q2 2015 & 2016) per årsarbetare och förvaltning



# Region Hallands frisktal har legat runt 86-87 de senaste tre åren

## Frisktalets utveckling, Region Halland, 2014-2016

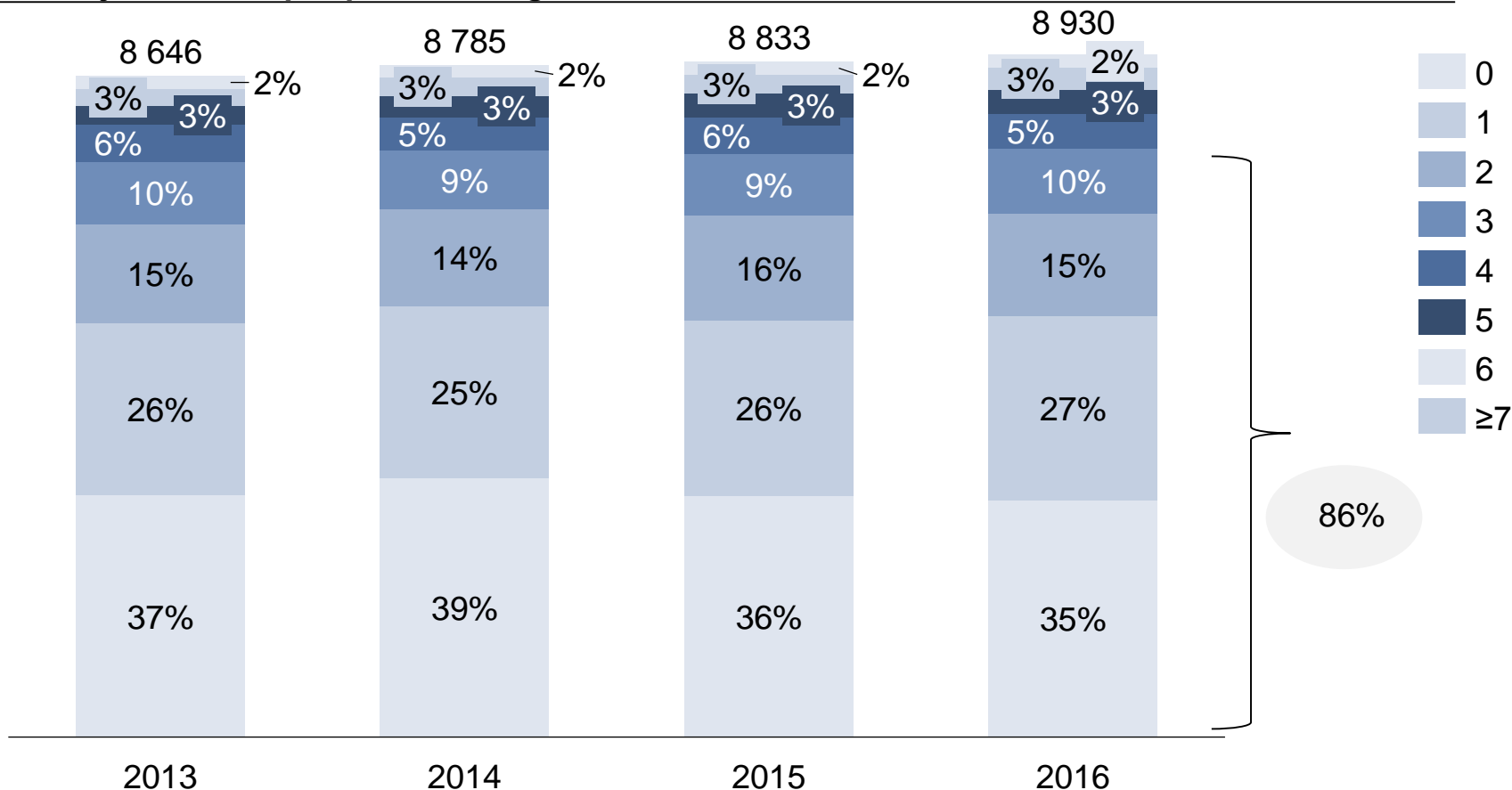


Not: Frisktal definieras som antal personer som haft färre än eller lika med maximalt 3 sjukfrånvarotillfällen under 1 år. I beräkningen ingår alla anställda, såväl deltidanställda som tillsvidareanställda

Källa: Personec, Region Halland

# 86 procent av våra medarbetare har tre eller färre sjuktilfällen

## Antalet sjuktilfällen per person i Region Halland, 2013-2016

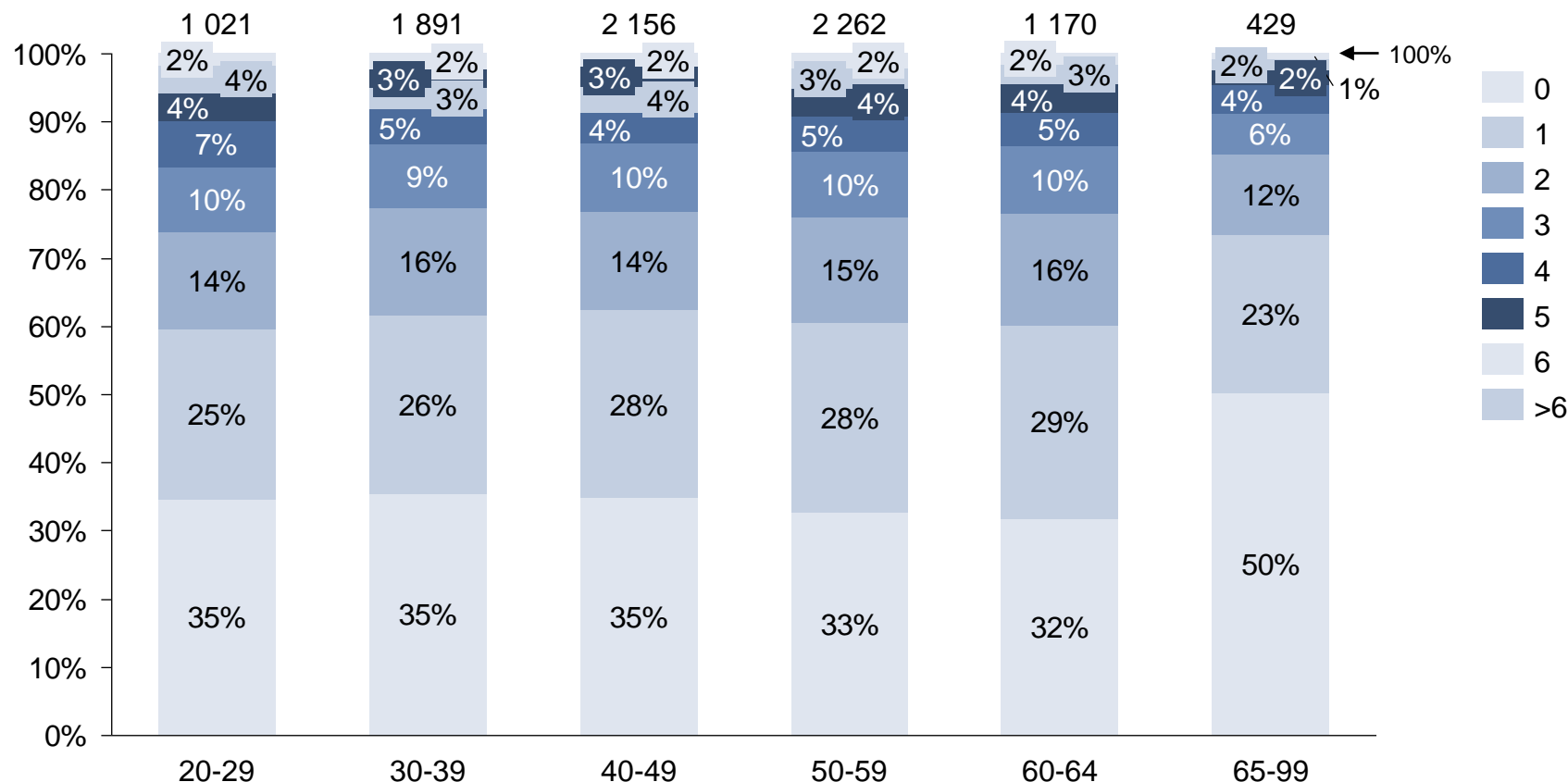


Not: Frisktal definieras som antal personer som haft färre än eller lika med maximalt 3 sjukfrånvarotillfällen under 1 år. I beräkningen ingår alla anställda, såväl deltidsanställda som tillsvidareanställda

Källa: Personec, Region Halland

# Antalet sjuktilfällen skiljer sig inte så mycket åt mellan ålderskategorier

## Antalet sjuktilfällen per person och ålderskategori i Region Halland, 2016



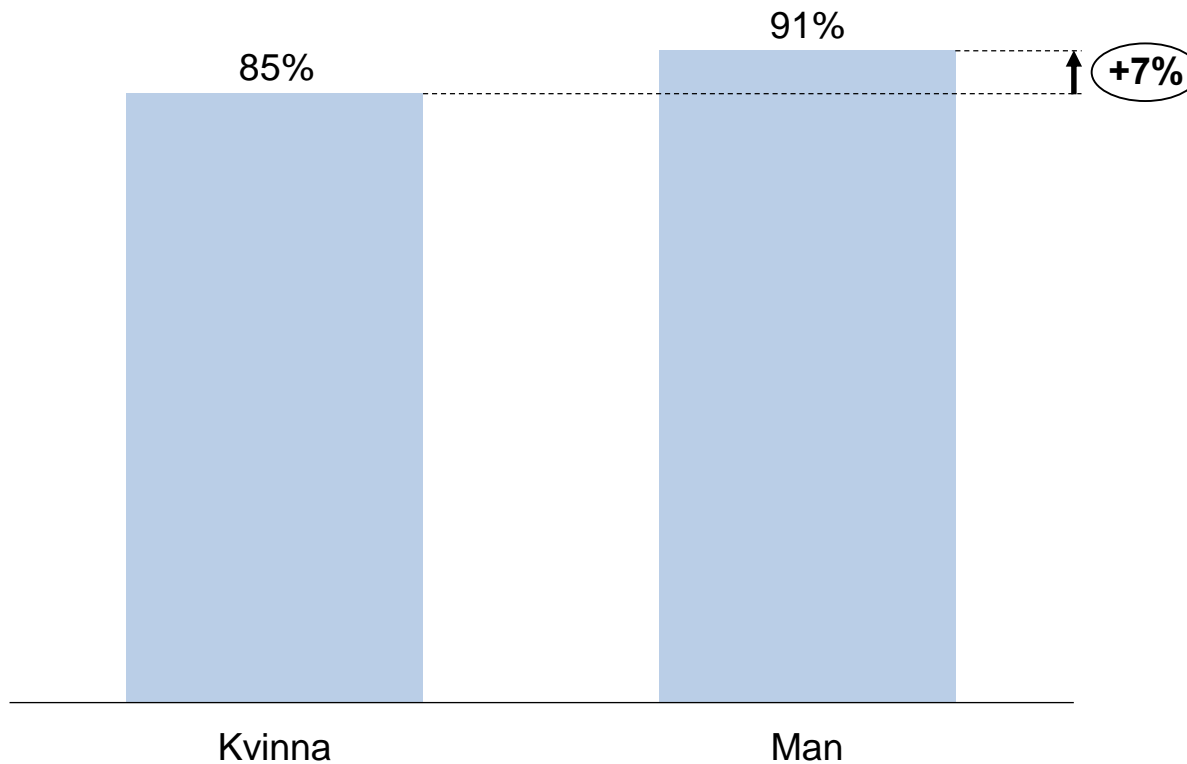
Not: Frisktal definieras som antal personer som haft färre än eller lika med maximalt 3 sjukfrånvarotillfällen under 1 år. I beräkningen ingår alla anställda, såväl deltidsanställda som tillsvidareanställda

Källa: Personec, Region Halland



# Frisktalet mellan könen skiljer sig med 7 procent

## Frisktal per kön, Region Halland, 2016



Not: Frisktal definieras som antal personer som haft färre än eller lika med maximalt 3 sjukfrånvarotillfällen under 1 år. I beräkningen ingår alla anställda, såväl deltidsanställda som tillsvidareanställda

Källa: Personec, Region Halland

# Delmål och prioriteringar för kompetensförsörjningen

Mål för kompetensförsörjningen

Kompetenta och engagerade medarbetare som utvecklar verksamheten

Delmål

**Rätt kompetens på rätt plats i rätt tid**

**Möjlighet att attrahera och rekrytera den kompetens som behövs**

**Goda karriär- och utvecklingsmöjligheter i en innovativ miljö**

**Ett sunt och hållbart arbetsliv**

**Ett gott ledar- och medarbetarskap med utgångspunkt i vår värdegrund**

Prioriteringar

- Inrätta processer och verktyg för att förstå behov av och tillgång till kompetens för faktabaserade beslut
- Förbättra anpassningen av organisation, arbetssätt och roller efter nya förutsättningar och verksamhetens behov
- Arbeta systematiskt för en resurseffektiv användning av extern kompetens

- Påverka utbudet av kompetens genom stärkt samverkan med externa aktörer
- Öka intresset och viljan att arbeta för Region Halland genom att identifiera och attrahera relevanta målgrupper
- Effektivisera rekryteringsprocessen

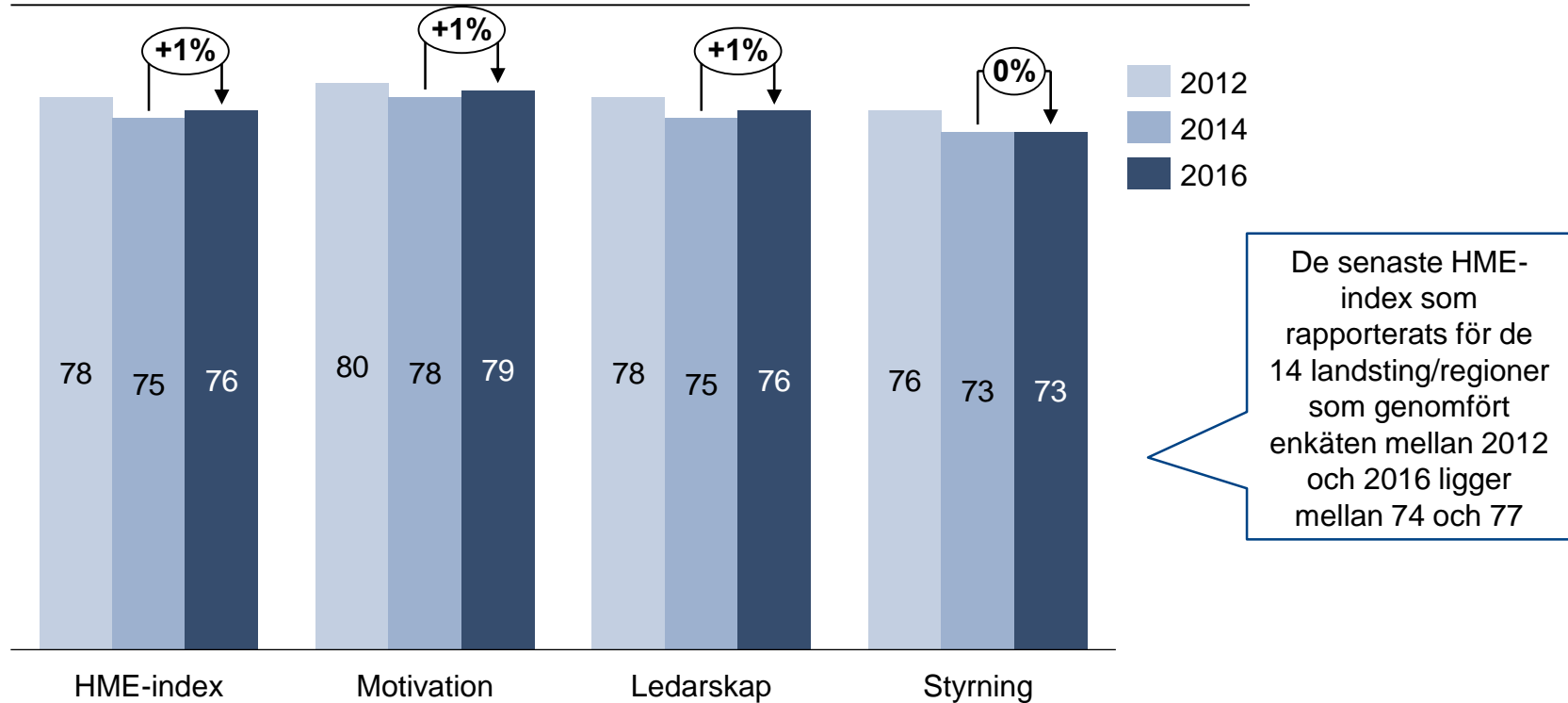
- Styra och följa upp utbildningsuppdraget efter Region Hallands behov
- Etablera och tydliggöra karriärvägar i Region Halland
- Utveckla nya former för regionens kompetensutveckling
- Säkerställa kontinuerlig utveckling i våra verksamheter genom delaktiga medarbetare

- Arbeta hälsofrämjande och förebyggande för en god arbetsmiljö
- Öka medarbetarnas engagemang och motivation

- Levandegöra värdegrunden i hela organisationen så att den blir en naturlig del av ledarskapet och medarbetarskapet
- Säkerställa att cheferna kan agera tydligt och utifrån sina uppdrag
- Följa en tydlig och transparent process för rekrytering och tillsättning av chefer på alla nivåer

# Hållbart medarbetarengagemang i Halland har ökat något mellan 2014-2016

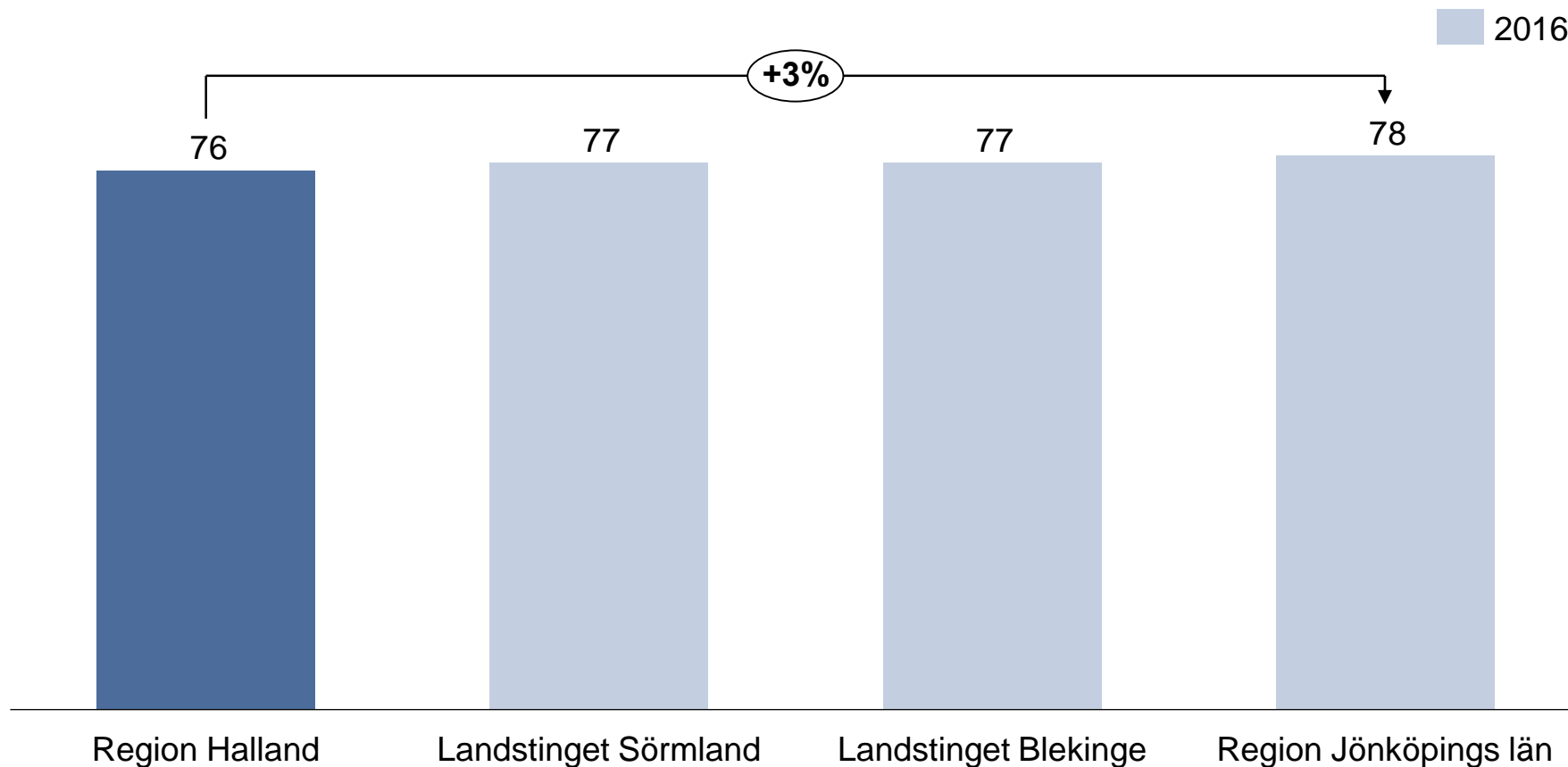
Hållbart medarbetarengagemang (HME) i Halland, 2012, 2014 & 2016



Not: Kommuner och landsting/regioner erbjuds sedan 2011 ett verktyg för att kontinuerligt utvärdera arbetsgivarpolitiken med bäring på Hållbart medarbetarengagemang (HME). Begreppet medarbetarengagemang används generellt för att beskriva medarbetarnas motivation och förutsättningar att göra sitt bästa för organisationen. Den primära avsikten med HME-enkäten är emellertid att utvärdera organisationens och dess chefers förmåga att skapa, tillvarata och upprätthålla ett stort medarbetarengagemang. Enkäten bygger på nio frågeställningar uppdelade på de tre kategorierna Motivation, Ledning och Styrning.

Källa: kolada.se (20170406); skl.se (Hållbart medarbetarengagemang i kommuner och landsting), Region Hallands medarbetarundersökning ICquality

# Vid den senaste mätningen uppnådde Region Halland ett något lägre HME-index än övriga deltagande landsting

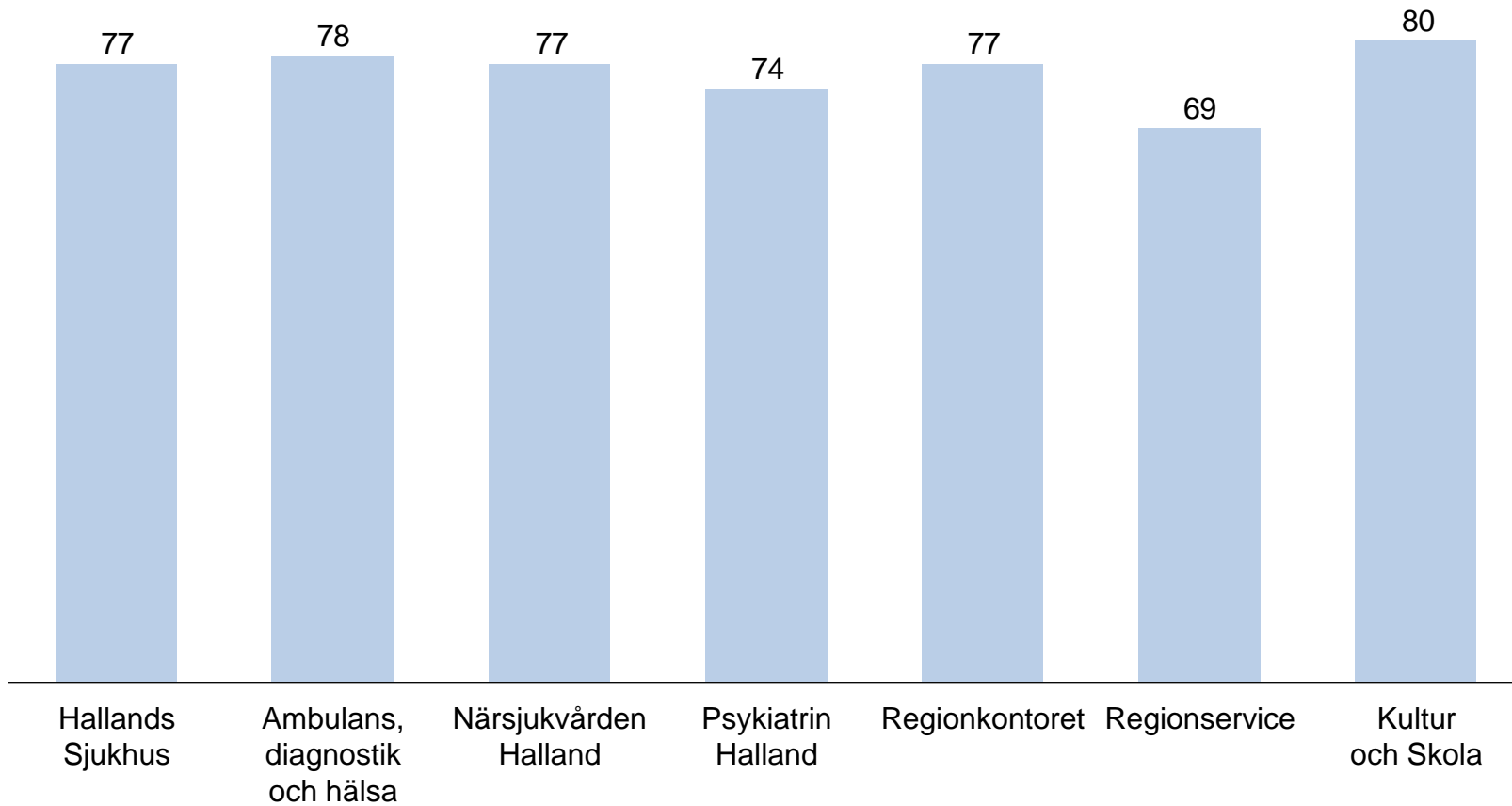


Not: Kommuner och landsting/regioner erbjuds sedan 2011 ett verktyg för att kontinuerligt utvärdera arbetsgivarpolitiken med bäring på Hållbart medarbetarengagemang (HME). Begreppet medarbetarengagemang används generellt för att beskriva medarbetarnas motivation och förutsättningar att göra sitt bästa för organisationen. Den primära avsikten med HME-enkäten är emellertid att utvärdera organisationens och dess chefers förmåga att skapa, tillvarata och upprätthålla ett stort medarbetarengagemang. Enkäten bygger på nio frågeställningar uppdelade på de tre kategorierna Motivation, Ledning och Styrning.

Källa: kolada.se (20170406); skl.se (Hållbart medarbetarengagemang i kommuner och landsting), Region Hallands medarbetarundersökning ICquality

# HME per förvaltning 2016

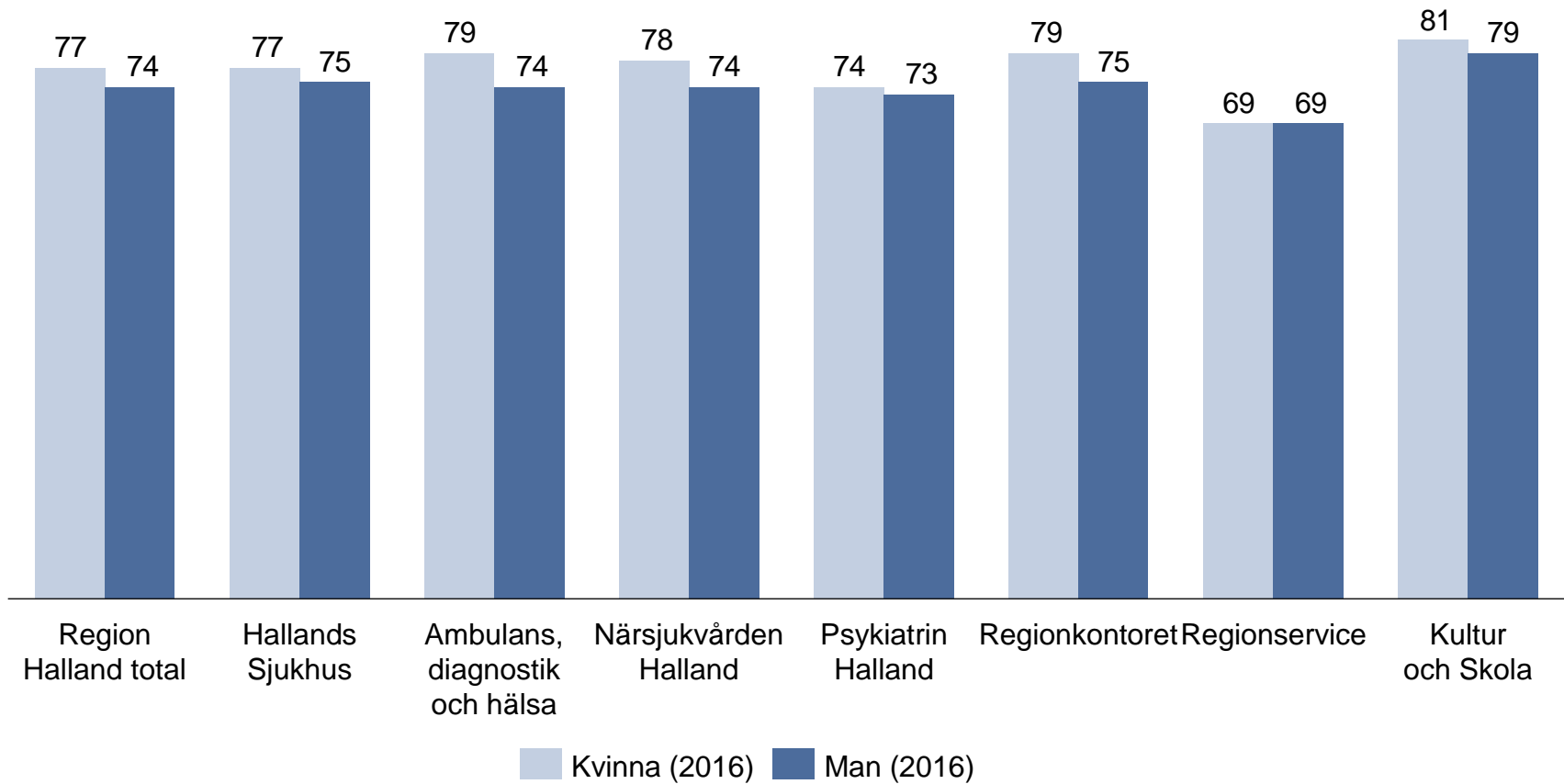
## HME per förvaltning, Region Halland, 2016



Källa: ICquality, Region Halland

# HME per kön 2016

## HME per kön för Region Halland och per förvaltning, 2016



Källa: ICquality, Region Halland

# Innehåll

Introduktion till faktaunderlaget

Övergripande personalstatistik och trender

Underlag för framtagande av delmål och prioriteringar

## **Uppföljning av delmålen**

- **Indikatorer för uppföljning av delmål**
- Indikatorernas konstruktion
- Målnivåer

# Indikatorer för varje delmål

Rätt kompetens på rätt plats i rätt tid 	Möjlighet att attrahera och rekrytera den kompetens som behövs 	Goda karriär- och utvecklings-möjligheter i en innovativ miljö 	Ett sunt och hållbart arbetsliv 	Ett gott ledar- och medarbetarskap med utgångspunkt i vår värdegrund 
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Andel medarbetare som uppger att de har arbetsuppgifter som en annan personalkategori kan och bör utföra (så att bådas kompetens nyttjas på ett bättre sätt)</li> <li>• Måluppfyllnad för vårdgarantin i relation till ordinarie verksamhet i egen regi (Komplettering för hälso- och sjukvården)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Andel medarbetare som är ambassadörer för Region Halland och sin verksamhet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Andelen tillsvidareanställda som byter tjänst internt av totalt antal som byter tjänst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivån på friskalet bland medarbetare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultat av Hållbart medarbetar-engagemang (HME)</li> </ul>



# Innehåll

Introduktion till faktaunderlaget

Övergripande personalstatistik och trender

Underlag för framtagande av delmål och prioriteringar

## Uppföljning av delmålen

– Indikatorer för uppföljning av delmål

– **Indikatorernas konstruktion**

– Målnivåer

# Följande kriterier har använts vid urval av indikatorer

- **Ingen enskild indikator för det övergripande målet för kompetensförsörjningen**
- **En (1) indikator** per delmål för att hålla ned komplexiteten och den administrativa bördan
- Socialstyrelsens kriterier som fastställer att **en indikator utöver att ange riktning ska vara relevant, valid, vedertagen, påverkbar och mätbar**
- De utvalda indikatorerna **mäter en viktig del av delmålet men gör inte anspråk på att vara heltäckande**
- **Fokus på utfallsmått** med tydliga målvärden
- Indikatorerna och dess målvärde ska vara **möjliga att ta fram och beräkna utan ytterligare utvecklingsarbete**
- **Indikatorerna ska vara relevanta för regionövergripande uppföljning** men kunna **brytas ner på förvaltnings-/verksamhetsnivå samt kön**
- Indikatorerna ska kunna beskrivas i **Mål och budget**





## Delmål 1: *Rätt kompetens på rätt plats i rätt tid*

Önskat läge 2026 för delmålet	Indikator	Beskrivning av indikator	Motivering till indikator
<p>År 2026 kan vi attrahera och rekrytera kompetenta och engagerade medarbetare. Vi kan påverka utbudet av kompetens genom samverkan med externa aktörer och anpassar vår kommunikation och vårt erbjudande till de målgrupper vi är intresserade av att rekrytera.</p>	<p>Andel medarbetare som uppger att de i stor utsträckning gör arbetsuppgifter som en annan personalkategori kan och borde utföra för att nyttja bådas kompetens på ett bättre sätt</p>	<p>Ny fråga eller frågor i medarbetarundersökningen om arbetsuppgifterna motsvarar ens kompetens och om det finns uppgifter andra personalkategorier bättre skulle kunna utföra.</p>	<p>Indikatorn mäter hur väl vi lyckas med arbetsfördelning mellan yrkesgrupper.</p>
	<p>Måluppfyllnad för vårdgarantin i relation till ordinarie verksamhet i egen regi (index)</p>	<p>Måluppfyllelse av vårdgarantin mäts inom fyra områden för Region Hallands verksamhet i egen regi</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Telefontillgänglighet i primärvården (0 dagar)</li> <li>2. Läkartillgänglighet i primärvården (7 dagar)</li> <li>3. Första besök i specialiserad vård (90 dagar)</li> <li>4. Operation/åtgärd efter beslut (90 dagar)</li> </ol>	<p>En av de största anledningarna till att vårdgivare inte kan uppfylla vårdgarantin är brist på kompetens. Att i hög utsträckning klara vårdgarantin visar på att Regionen använder rätt kompetenser på rätt plats inom hälso- och sjukvården.</p>

## Delmål 2: *Möjlighet att attrahera och rekrytera den kompetens som behövs*

Önskat läge 2026 för delmålet	Indikator	Beskrivning av indikator	Motivering till indikator
<p>År 2026 kan vi attrahera och rekrytera kompetenta och engagerade medarbetare. Vi kan påverka utbudet av kompetens genom samverkan med externa aktörer och anpassar vår kommunikation och vårt erbjudande till de målgrupper vi är intresserade av att rekrytera.</p>	<p>Andel medarbetare som är ambassadörer för Region Halland och sin verksamhet</p>	<p>Ambassadörer definieras som medarbetare som i hög utsträckning uppger att de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Anser att Region Halland/verksamhet är en attraktiv arbetsgivare</li> <li>2) Är stolta över att arbeta i Region Halland/verksamhet</li> <li>3) Skulle rekommendera Region Halland/verksamhet som arbetsplats.</li> </ol> <p>Svaren ska kunna delas in efter om det är RH eller den egna verksamheten/arbetsplatsen som åsyftas.</p> <p>I nuvarande medarbetarenkät definieras ambassadörer som de medarbetare som svarar sju eller högre på en åtta-gradig skala på samtliga tre frågor</p>	<p>Ambassadörsskapet mäter hur attraktiva våra medarbetare tycker att Region Halland eller våra verksamheter är som arbetsgivare. En hög andel ambassadörer bland våra medarbetare ökar också vår möjlighet att rekrytera de kompetenser vi behöver då dessa rekommenderar Regionen som arbetsgivare i sina respektive nätverk.</p>



## Delmål 3: Goda karriär- och utvecklings- möjligheter i en innovativ miljö

Önskat läge 2026 för delmålet	Indikator	Beskrivning av indikator	Motivering till indikator
<p>År 2026 ges alla medarbetare goda förutsättningar att kontinuerligt utveckla sin kompetens utifrån verksamhetens behov samt individuella förutsättningar. Vi erbjuder tydliga karriärvägar för våra medarbetare. Vår innovativa miljö premierar och skapar förutsättningar för såväl kontinuerligt verksamhetsnära förbättringsarbete som nyskapande forskning.</p>	<p>Andelen tillsvidareanställda som byter tjänst internt av totalt antal som byter tjänst på egen begäran</p>	<p>Antalet medarbetare som byter tjänst inom Region Halland dividerat med totalt antal personer som vill byta tjänst inom Region Halland eller till annan arbetsgivare.</p> <p>Internt byter tjänst definieras som tillsvidareanställda personer som byter tjänst "på egen begäran" inom och mellan förvaltningarna på klinisknivå. Undantagsfall är medarbetare som blir chefer på avdelningsnivå, dessa personer inkluderas också.</p> <p>Det som går till annan arbetsgivare "på egen begäran" går antingen till privata företag, andra regioner/landsting, kommun, staten eller landstingsägt företag.</p>	<p>En hög andel på indikatorn visar att medarbetare som vill gå vidare och väljer att byta tjänst upplever att Regionen erbjuder goda utvecklingsmöjligheter och en variation av karriärvägar och därför önskar fortsätta arbete inom Regionen.</p> <p>Vi kommer alltid att ha en viss personalomsättning bland våra medarbetare där vissa väljer att sluta hos oss. Vi önskar dock att den största delen av personalomsättningen ska vara medarbetare som byter roll inom Regionen.</p>

## Delmål 4: *Ett sunt och hållbart arbetsliv*



Önskat läge 2026 för delmålet	Indikator	Beskrivning av indikator	Motivering till indikator
<p>År 2026 har vi en hög frisknärvaro. Vi arbetar hälsofrämjande med att stärka de friskfaktorer som gör att medarbetare kan och vill arbeta kvar i alla faser i livet. Villkor som utgår både från verksamhetens behov och medarbetarnas individuella förutsättningar gör att vi kan tillvarata medarbetarnas engagemang på bästa sätt i det dagliga arbetet.</p>	<p>Nivån på frisktalet bland medarbetare</p>	<p>Frisktalet anger hur stor andel av medarbetarna som har tre eller färre sjuktilfällen per år.</p>	<p>Ett högt frisktal är en bra indikator på såväl vårt hälsofrämjande arbete som vår arbetsmiljö i bredare bemärkelse.</p>



## Delmål 5: *Ett gott ledar- och medarbetarskap med utgångspunkt i vår värdegrund*

Önskat läge 2026 för delmålet	Indikator	Beskrivning av indikator	Motivering till indikator
<p>År 2026 är alla chefer i organisationen närvarande ledare som driver utveckling med invånarens fokus och skapar förutsättningar för ett gott medarbetarskap och delaktiga medarbetare. Medarbetarna är en aktiv och viktig del av arbetsplatsens och Regionens framgång. Värdegrunden är en självklar del av arbetet i Regionen och präglar såväl ledarskap som medarbetarskap.</p>	<p>Resultat av Hållbart medarbetar-engagemang (HME)</p>	<p>HME används för att mäta såväl nivån på medarbetarnas engagemang som chefernas och organisationens förmåga att ta tillvara på och skapa engagemang. HME-index består av nio frågor som tillsammans bildar ett totalindex för HME och tre delindex; Motivation, Ledarskap och Styrning.</p> <p>Frågorna besvaras på en skala 1-5 där 1 är stämmer mycket dåligt och 5 är stämmer mycket bra. Resultaten på varje fråga omvandlas sedan till ett index med skala 0-100. Totalindex formas som ett medelvärde av de nio frågorna.</p>	<p>Ett högt värde på HME indikerar en hög nivå på hållbart medarbetar-engagemang. Resultatet visar också på chefernas förmåga att ge medarbetarna rätt förutsättningar för gott medarbetarskap och att de kan vara delaktiga vilket är en viktig del av chefsuppdraget.</p> <p>HME är utformat av Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) och mäts årligen för flera landsting/regioner vilket möjliggör jämförelser med andra organisationer över tid.</p>

# Innehåll

Introduktion till faktaunderlaget

Övergripande personalstatistik och trender

Underlag för framtagande av delmål och prioriteringar

## Uppföljning av delmålen

- Indikatorer för uppföljning av delmål
- Indikatorernas konstruktion

– **Målnivåer**



# Målnivåer har baserats på två källor



- **Jämförelse med andra landsting/regioner och privata organisationer**



- **Den historiska utvecklingen i Region Halland de senaste tre åren**

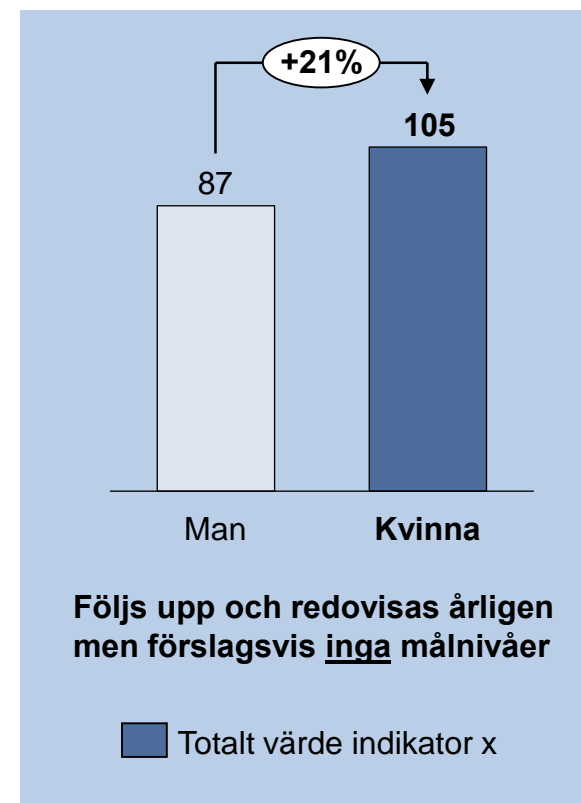
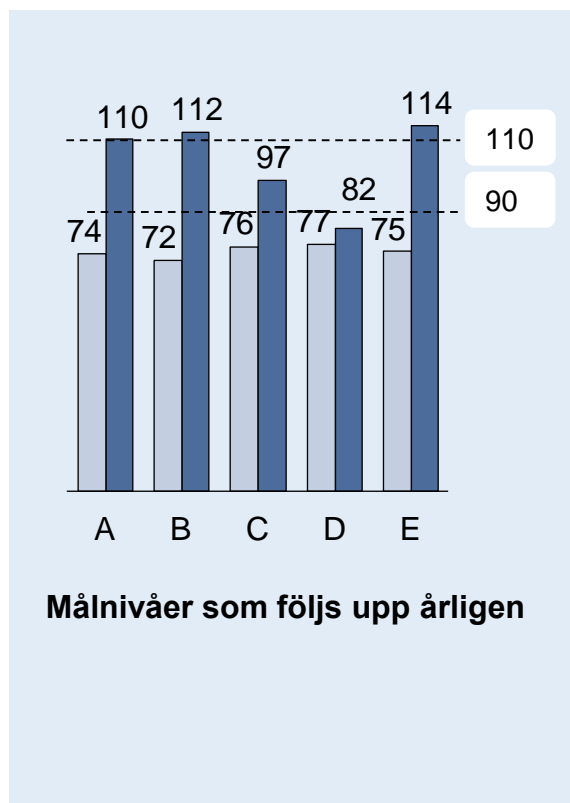
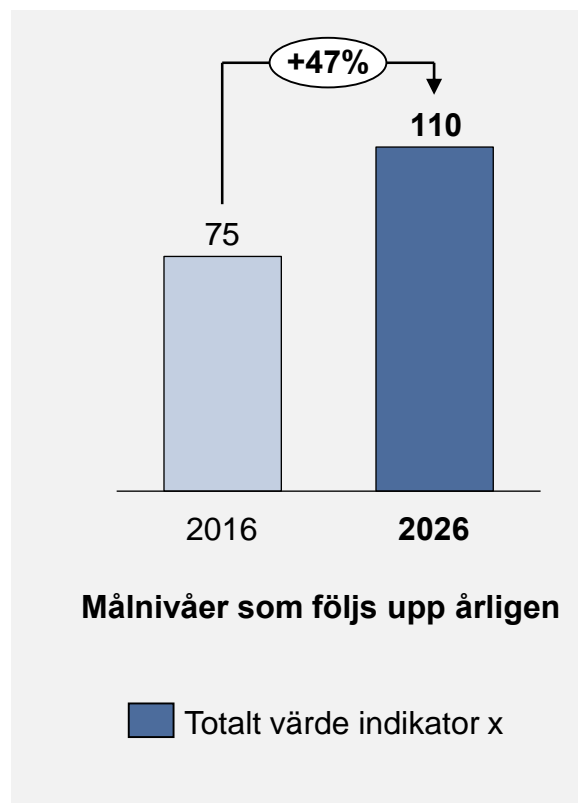
# Målet ska förändra medelvärdet för Regionen men också minska den oönskade spridningen

Illustrativt exempel

Målnivån för 2026 av indikator x är ett medelvärde över 110 för Regionen...

... och ingen förvaltning ska understiga 90

Skillnaderna mellan könen får inte heller vara för stora



# Delmål 1 - Andel medarbetare som uppger att de har arbetsuppgifter som en annan personalkategori kan och bör utföra



## Utgångsläge

- *Saknas*

## På målet

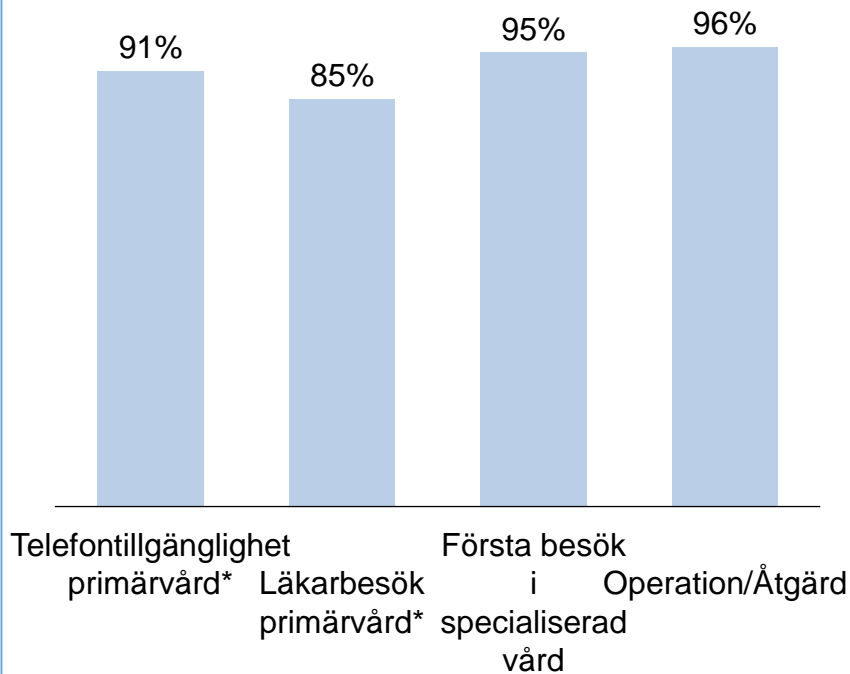
- *Ska fastställas under hösten 2017*



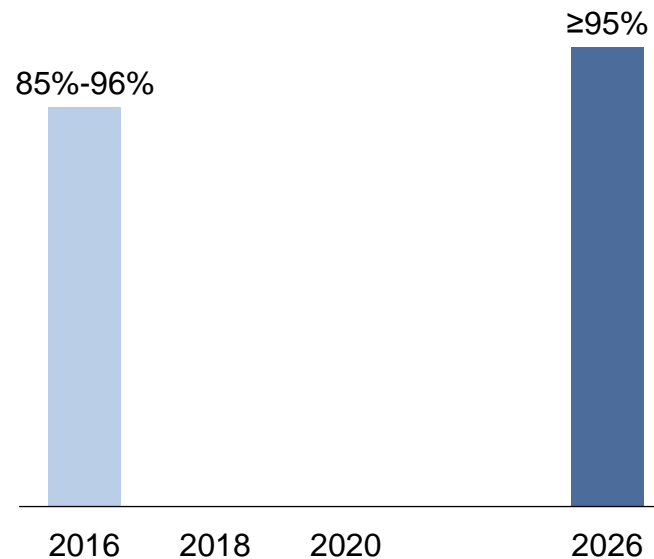
# Delmål 1 - Måluppfyllnad för vårdgarantin i relation till ordinarie verksamhet i egen regi

## Utgångsläge

### Måluppfyllnad för vårdgaranti, 2017



## På målet

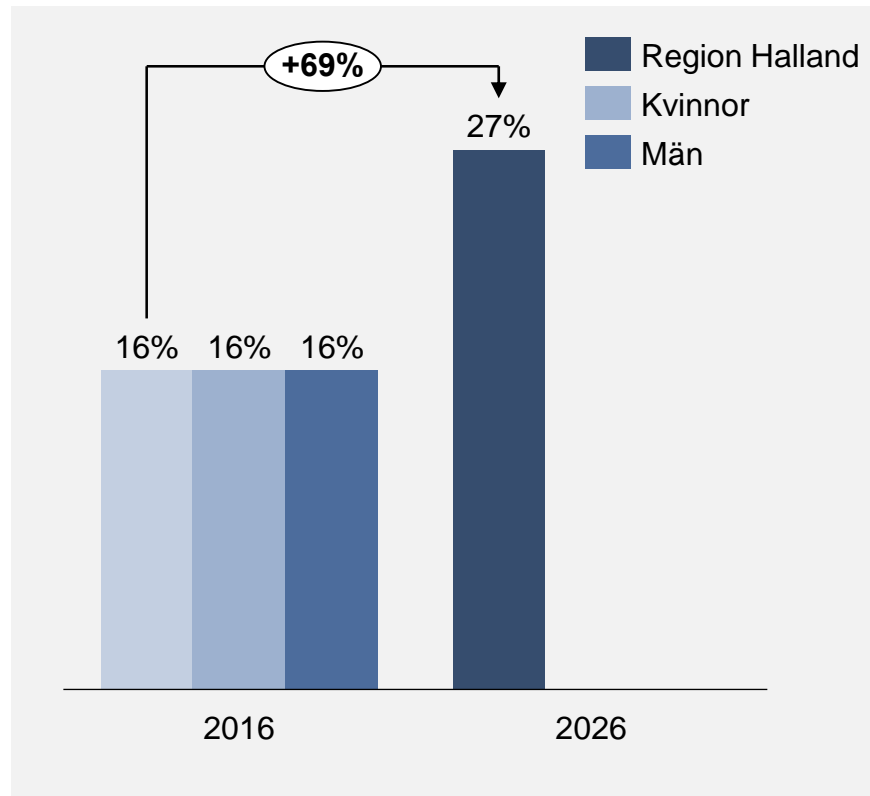


- Målet är ≥95 procent för varje delindex

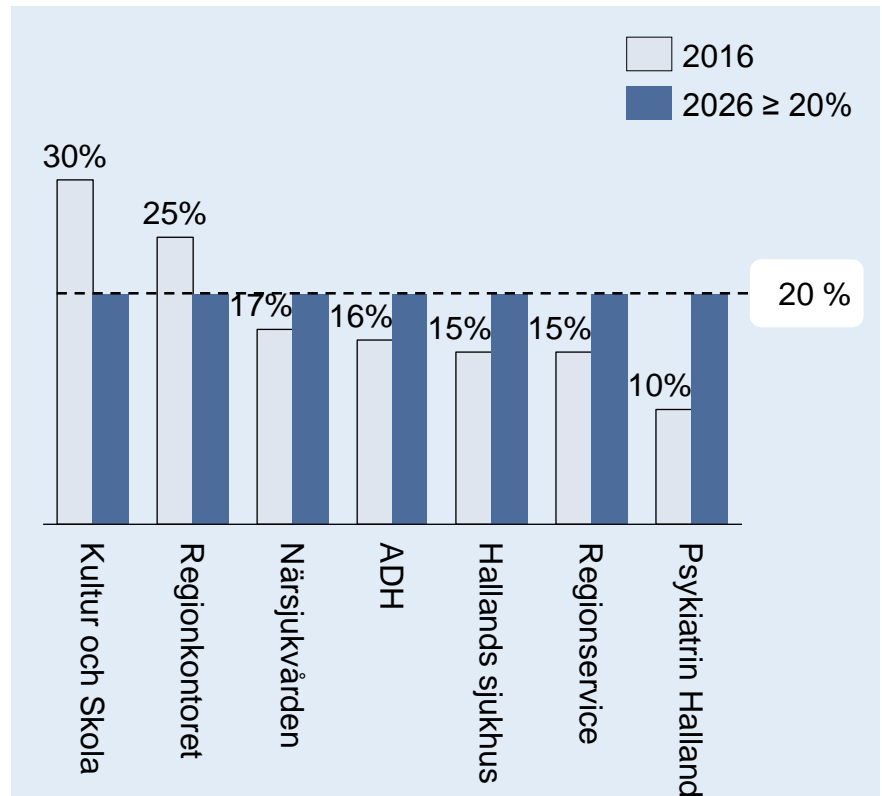
\* Statistik för verksamhet i egen regi  
Källa: SKL Väntetider i vården

# Delmål 2 - Andel medarbetare som är ambassadörer för Region Halland

## Utgångsläge och målnivån för Region Halland



## Målnivå för förvaltningarna



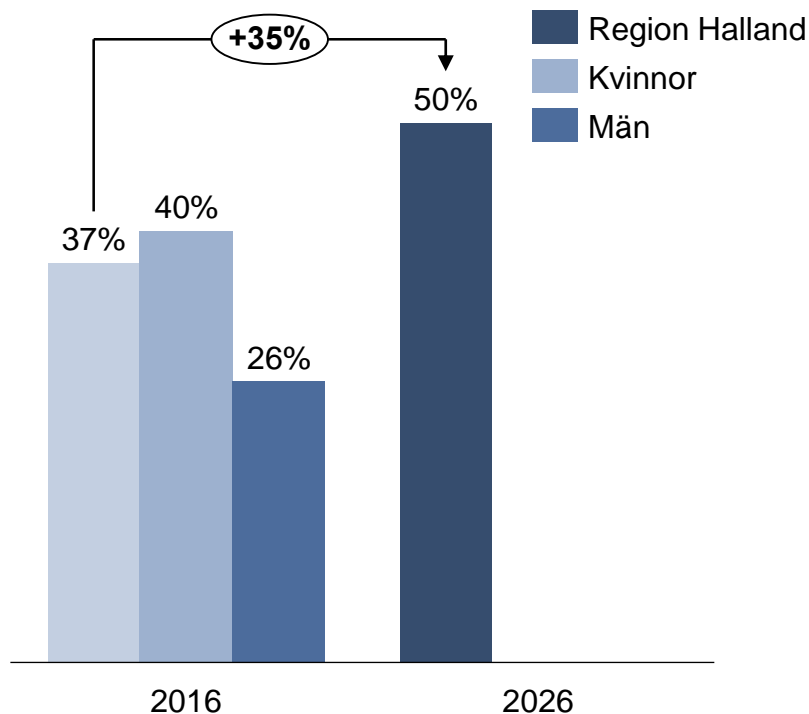
Not: Ambassadörer definieras som medarbetare som i hög utsträckning uppger att de: (1) Anser att Region Halland/verksamhet är en attraktiv arbetsgivare, (2) Är stolta över att arbeta i Region Halland/verksamhet, (3) Skulle rekommendera Region Halland/verksamhet som arbetsplats.

Källa: Region Hallands medarbetarenkät

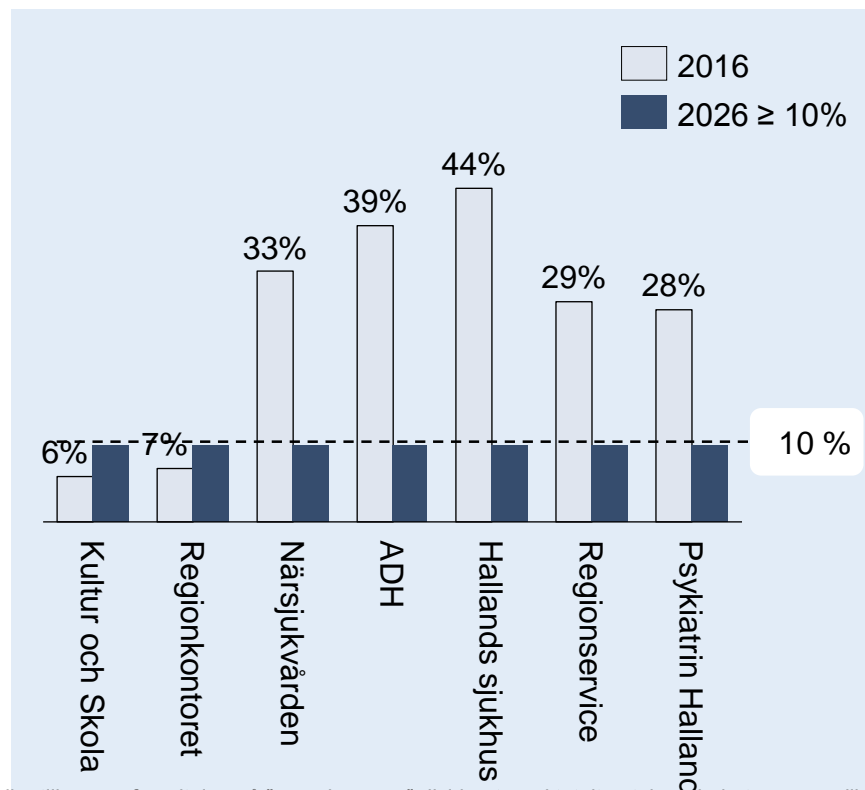
# Delmål 3 - Andelen tillsvidareanställda som byter tjänst internt av totalt antal som byter tjänst



## Utgångsläge och målnivån för Region Halland



## Målnivå för förvaltningarna



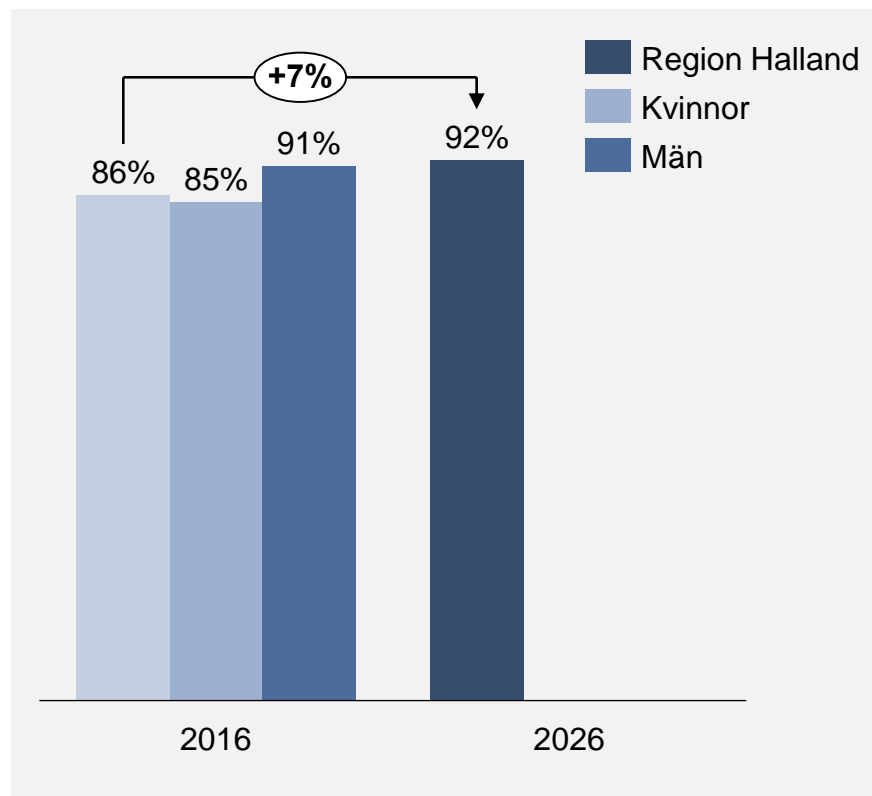
Not: Intern rörlighet definieras som antalet personer som rör sig inom förvaltningen eller till annan förvaltning på "egen begäran" dividerat med totalt antal medarbetare som vill byta tjänst (intern rörlighet plus extern rörlighet). Extern rörlighet definieras som antalet personer som på egen begäran rör sig till privat, kommunal, statlig verksamhet, annat regionägt företag samt till annat landsting/region.

Källa: Business objects, Region Halland

# Delmål 4 - Nivån på frisktalet bland medarbetare



## Utgångsläge och målnivån för Region Halland



## Målnivå för förvaltningarna



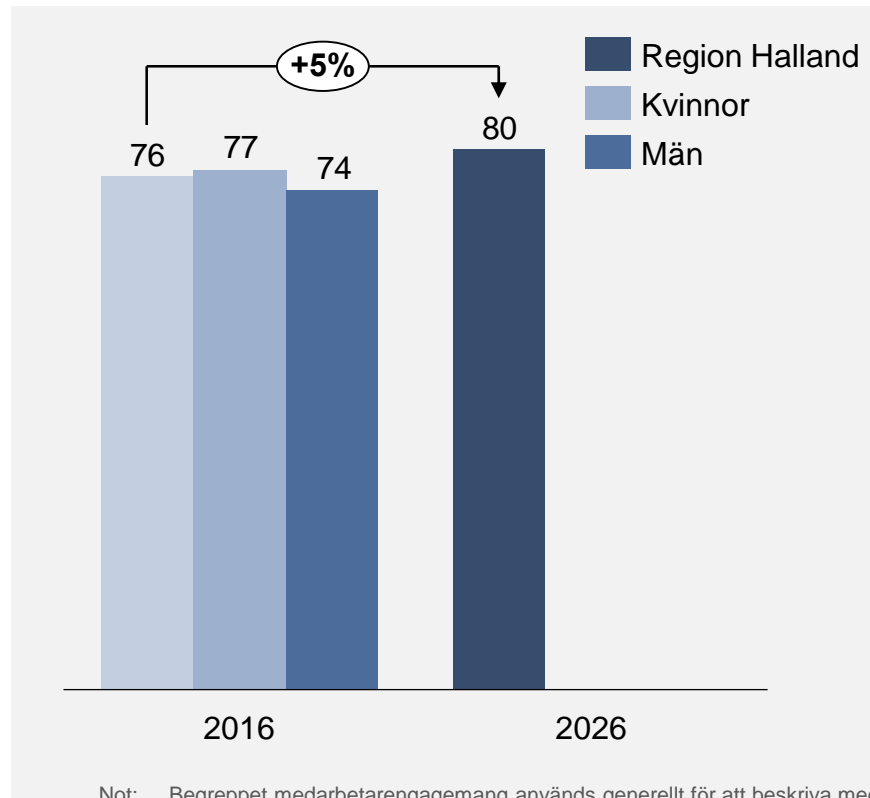
Not: Frisktal definieras som antal personer som haft färre än eller lika med maximalt 3 sjukfrånvarotillfällen under 1 år. I beräkningen ingår alla anställda, såväl deltidsanställda som tillsvidareanställda

Källa: Personec

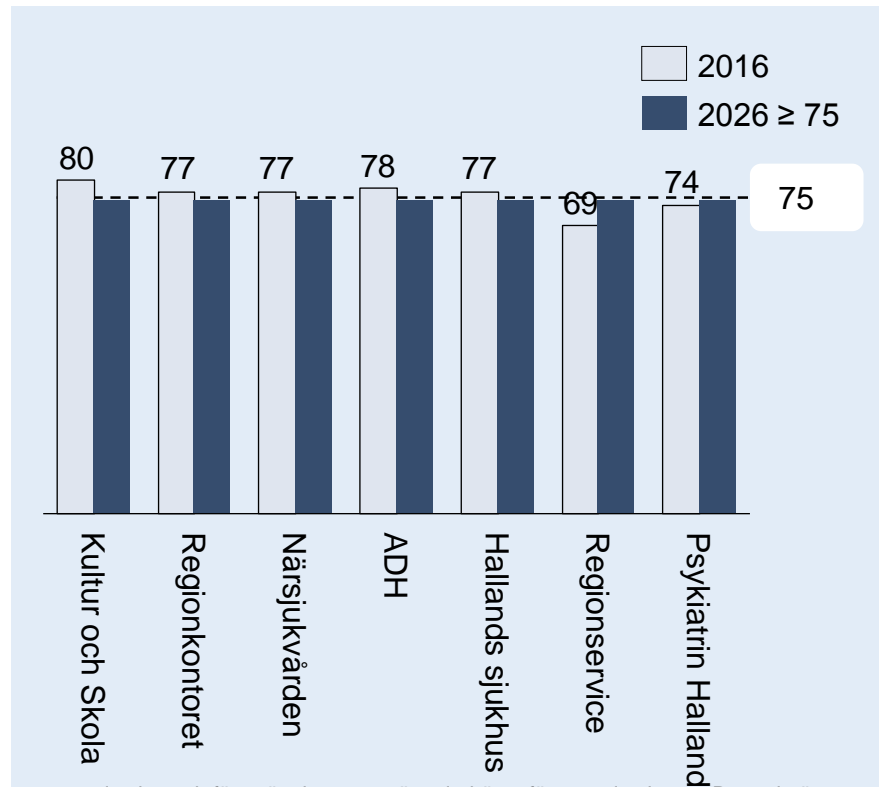
# Delmål 5 - Resultat av Hållbart medarbetar-engagemang (HME)- totalindex (1/2)



Utgångsläge och målnivån för Region Halland (totalindex)



Målnivå för förvaltningarna (totalindex)



Not: Begreppet medarbetarengagemang används generellt för att beskriva medarbetarnas motivation och förutsättningar att göra sitt bästa för organisationen. Den primära avsikten med HME-enkäten är emellertid att utvärdera organisationens och dess chefers förmåga att skapa, tillvarata och upprätthålla ett stort medarbetarengagemang. Enkäten bygger på nio frågeställningar uppdelade på de tre kategorierna Motivation, Ledning och Styrning.

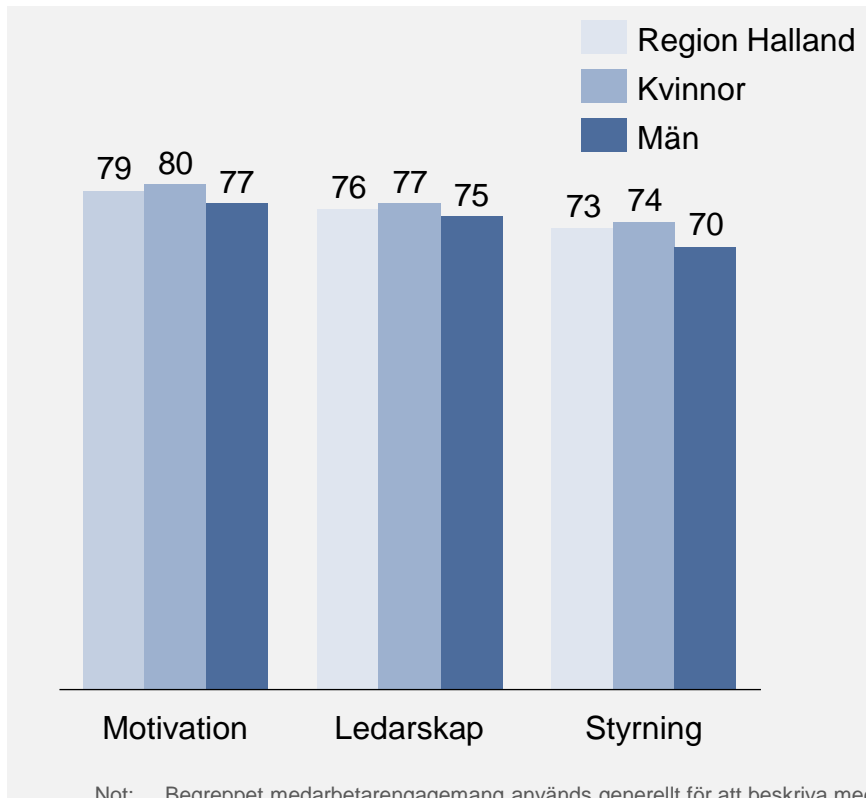
Källa: kolada.se (20170406); skl.se (Hållbart medarbetarengagemang i kommuner och landsting), Region Hallands medarbetarundersökning ICquality



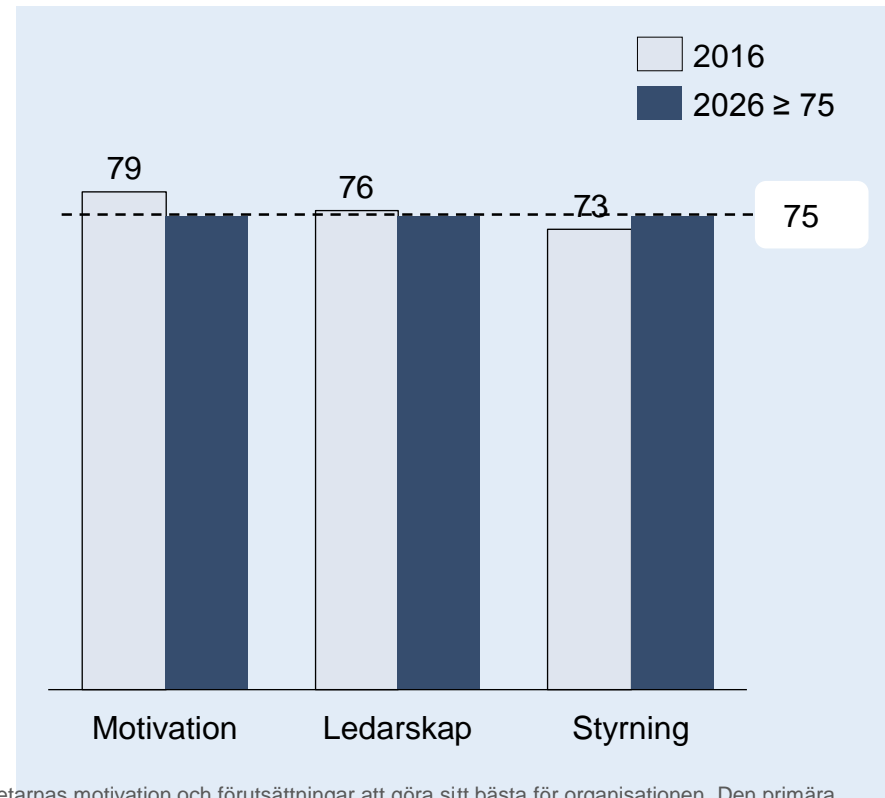
# Delmål 5 - Resultat av Hållbart medarbetar-engagemang (HME)- delindex (2/2)



Utgångsläge för Region Halland, 2016 (delindex)



Målnivå för Region Halland (delindex)



Not: Begreppet medarbetarengagemang används generellt för att beskriva medarbetarnas motivation och förutsättningar att göra sitt bästa för organisationen. Den primära avsikten med HME-enkäten är emellertid att utvärdera organisationens och dess chefers förmåga att skapa, tillvarata och upprätthålla ett stort medarbetarengagemang. Enkäten bygger på nio frågeställningar uppdelade på de tre kategorierna Motivation, Ledning och Styrning.

Källa: kolada.se (20170406); skl.se (Hållbart medarbetarengagemang i kommuner och landsting), Region Hallands medarbetarundersökning ICquality



BÄSTA LIVSPLATSEN

**Region Halland**

