

Granskning av personal- och kompetensförsörjning

Region Halland

2020

Projektledare: Carl-Gustaf Folkesson

Projektmedarbetare: Marcus Alvstrand



Innehållsförteckning

1.	Inledning	4
1.1.	Bakgrund	4
1.2.	Syfte och revisionsfrågor	4
1.3.	Revisionskriterier	5
1.4.	Avgränsning	5
1.5.	Metod	5
2.	Iakttagelser och bedömningar	6
2.1.	Inledning	6
2.2.	Finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?	6
2.3.	Finns en fastställd ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning?	7
2.4.	Erhåller verksamheterna ett adekvat stöd för att behålla och attrahera nya medarbetare?	9
2.5.	Sker samverkan mellan regionen och externa aktörer för att tillgodose personal- och kompetensförsörjningen?	10
2.6.	Finns en etablerad rekryteringsprocess för att underlätta rekryteringsarbetet?	11
2.7.	Genomförs avgångssamtal och hur används denna information i arbetet med personal- och kompetensförsörjning?	12
2.8.	Genomförs aktiviteter för att stärka regionens varumärke som arbetsgivare för att både behålla och attrahera nya medarbetare?	13
2.9.	Övriga iakttagelser	15
3.	Revisionell bedömning	16
4.	Rekommendationer	18

Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Halland har PwC genomfört en granskning av regionens arbete med personal- och kompetensförsörjning. Syftet med granskningen har varit att granska i vilken utsträckning som regionstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Efter genomförd granskning gör vi den sammanfattande bedömningen att regionstyrelsen *inte helt* säkerställt ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?

Vi bedömer att revisionsfrågan är **uppfylld**.

Finns en fastställd ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning?

Vi bedömer att revisionsfrågan är **uppfylld**.

Erhåller verksamheterna ett adekvat stöd för att behålla och attrahera nya medarbetare?

Vi bedömer att revisionsfrågan är **uppfylld**.

Sker samverkan mellan regionen och externa aktörer (exempelvis universitet) för att tillgoda personal- och kompetensförsörjningen?

Vi bedömer att revisionsfrågan är **uppfylld**.

Finns en etablerad rekryteringsprocess för att underlätta rekryteringsarbetet?

Vi bedömer att revisionsfrågan är **uppfylld**.

Genomförs avgångssamtal och hur används denna information i arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

Vi bedömer att revisionsfrågan **inte är uppfylld**.

Genomförs aktiviteter för att stärka regionens varumärke som arbetsgivare för att både behålla och attrahera nya medarbetare

Vi bedömer att revisionsfrågan är **uppfylld**.

Rekommendationer

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som vi har gjort i samband med denna granskningen önskar vi lämna följande rekommendationer till regionsstyrelsen:

- Att åtgärder vidtas för att förbättra möjligheterna till olika former av kompetensutvecklingen för chefer.
- Att behovet av en övergripande strategi som beskriver formerna för samarbete med externa utbildningsaktörer prövas.
- Att se över chefers förutsättningar generellt och i synnerhet avseende första linjens chefer för att göra det mer attraktivt att inneha en chefsroll med avseende på antal underställda medarbetare, tillgång till stöd mm.

- Att åtgärder vidtas för att säkerställa att avgångssamtal genomförs och att informationen från dessa samtal används som ett bland flera verktyg för att utveckla regionens varumärke som arbetsgivare.
- Att behovet av en strategi för attraktiv arbetsgivare prövas som både innefattar åtgärder för att behålla medarbetare samt attrahera nya medarbetare.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Av Region Hallands "Mål och budget 2020 – 2022" framgår följande avseende kompetensförsörjning:

"Kompetensförsörjningen idag och i framtiden är en av Region Hallands stora utmaningar. Vi behöver fortsätta arbeta för att vara en attraktiv arbetsgivare för alla yrkesgrupper. Det är ett kontinuerligt arbete som aldrig kan prioriteras ner, utan ständigt måste finnas med i olika överväganden och ställningstaganden."

Vidare anges i mål och budgetdokumentet följande: "Vi vet att vi går en framtid till mötes där arbetskraft inom de flesta yrken kommer att vara en bristvara, samtidigt som efterfrågan på välfärdstjänster ökar. Det innebär att införandet av nya kompetenser, arbetssätt, ny teknik och digitalisering måste fortsätta i alla våra verksamheter."

Avseende arbetsmiljöarbetet anges följande: "Fokus behöver ligga på ett målmedvetet, jämställt och jämlikt arbetsmiljöarbete, för att skapa förutsättningar för personalen att arbeta längre i en god arbetsmiljö."

Vidare anges att ledarskapet är av stor vikt och att det finns ett behov att ge redskap och förutsättningar för att klara av sitt uppdrag som ledare.

För att möta utmaningarna vad gäller personal- och kompetensförsörjning behöver regionen, vilket framgår av mål- och budgetdokumentet, vara attraktiv som arbetsgivare både för att *attrahera* nya medarbetare och *behålla* de medarbetare som redan är anställda. En viktig grund för arbetet är att det finns ett tydligt ansvar inom organisationen för personal- och kompetensförsörjningen, att det finns strategier att utgå ifrån samt mål. Dessa strategier ska sedan omsättas i aktiviteter som löpande följs upp.

Revisorerna har, utifrån en bedömning av risk och väsentlighet, funnit det angeläget att granska om regionstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att granska i vilken utsträckning som regionstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?
- Finns en fastställd ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning?
- Erhåller verksamheterna ett adekvat stöd för att behålla och attrahera nya medarbetare?
- Sker samverkan mellan regionen och externa aktörer (exempelvis universitet) för att tillgodose personal- och kompetensförsörjningen?
- Finns en etablerad rekryteringsprocess för att underlätta rekryteringsarbetet?
- Genomförs avgångssamtal och hur används denna information i arbetet med personal- och kompetensförsörjning?
- Genomförs aktiviteter för att stärka regionens varumärke som arbetsgivare för att både behålla och attrahera nya medarbetare

1.3. Revisionskriterier

- Kommunallagen 6:6 samt styrdokument och riktlinjer kopplat till personal- och kompetensförsörjning.

1.4. Avgränsning

Granskningen är avgränsad till regionstyrelsen, driftsnämnderna för Hallands sjukhus, närsjukvården, psykiatri samt kultur och skola. Granskningen avser revisionsåret 2020.

1.5. Metod

Granskningen har genomförts med hjälp av dokumentstudier avseende styrdokument och rutiner. Vidare har intervjuer genomförts med HR-direktör, HR-chef och HR-medarbetare, förvaltningschefer och HR-chefer för Hallands sjukhus, Närsjukvården i Halland, Psykiatri Halland samt Kultur och skola. Gruppintervjuer har genomförts med enhetschefer (1: a linjens chefer) inom Psykiatri Halland, Hallands Sjukhus samt Närsjukvården.

Intervju har även genomförts med fackliga företrädare.

Rapporten har varit föremål för sakgranskning av de intervjuade.

2. Iakttagelser och bedömningar

2.1. Inledning

I följande avsnitt redovisas de iakttagelser som vi har gjort i anslutning till respektive revisionsfråga. Iakttagelserna bygger dels på dokumentstudier dels på intervjuer. Varje avsnitt avslutas med en bedömning av revisionsfrågan.

2.2. Finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?

Iakttagelser

Begreppet kompetensförsörjning definieras enligt Kompetensförsörjningspolicyn som: *Den process Region Halland utför för att fortlöpande säkerställa rätt kompetens för att nå verksamhetens mål och tillgodose deras behov. Kompetens definieras som: Förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskap och färdigheter.*

Personal- och kompetensförsörjningsarbetet i Region Halland är en stödprocess som ska bidra till att nå övergripande vision och mål i regionens Tillväxtstrategi, samt Hälso- och sjukvårdsstrategi. Det sammanhållande övergripande styrdokumentet för kompetensförsörjning är *kompetensförsörjningspolicy för Region Halland 2017-2026*.

Region Hallands kompetensförsörjningspolicy 2017-2026 gäller för regionens verksamheter i egen regi samt helägda bolag. Policyn anger regionens långsiktiga mål avseende personal- och kompetensförsörjning vilka integreras i regionens nämnders och verksamheters verksamhetsplanering och uppföljning. Det övergripande målet är "Kompetenta och engagerade medarbetare som utvecklar verksamheten". Detta bryts ned i fem delmål vilka framgår av de grå rutorna längst ned i bild 1 nedan:

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	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

Bild 1 – Ramverk för kompetensförsörjningsarbetet, ur Kompetensförsörjningspolicy 2017-2026

Till respektive delmål anges ett antal prioriteringar som beskriver vad regionen ska göra för att nå målen, samt ett önskat läge år 2026 då nuvarande kompetensförsörjningspolicy löper ut. Uppföljning av delmålen sker utifrån delmålsindikatorer medans prioriteringarna följs upp genom uppföljningsvariabler. Delmålsindikatorerna utgår från ett utgångsläge och har två målnivåer; "På väg mot målet" – beskriver de årsvisa målnivåerna samt "På målet" som beskriver det önskade utfallet 2026. Indikatorerna är framförallt regionstyrelsens verktyg för att följa upp driftsnämndernas arbete och koordineras genom regionkontoret och är inte en del av den ordinarie uppföljning för driftsnämnderna.

Planering och uppföljning av mål och styrning utgår från en planeringsprocess med årshjul. Uppföljning sker i samband med ordinarie verksamhetsuppföljning vid uppföljningsrapporter 1 och 2 samt årsredovisning. Vi har tagit del av en uppföljning av kompetensförsörjningspolicyn för första halvåret 2020 och konstaterar att fyra av fem delmål bedöms vara på målet eller nästan på målet. Delmål ett "Rätt kompetens på rätt plats i rätt tid" anges vara kvar i utgångsläget¹

Av våra intervjuer med företrädare för HR-funktioner anges att regionens mål med personal- och kompetensförsörjning är integrerade i ordinarie verksamhetsplanering och utgör inte någon separat process med egna handlingsplaner med mera under kompetensförsörjningspolicyn. Detta förhållningssätt beskrivs bidra till att arbetet med personal- och kompetensförsörjning genomsyrar hela regionens verksamhet.

Av våra intervjuer med chefer framgår att dessa upplever att mål och styrning av personal- och kompetensförsörjningsarbetet ha blivit tydligare de senaste åren. Alla chefer har inte kännedom om själva kompetensförsörjningspolicyn men hänvisar till mål eller strategier i nämndens verksamhetsplan, förvaltningsplan eller lokal verksamhetsplan med bäring på personal- och kompetensförsörjningsfrågor.

Bedömning

Vi bedömer att revisionsfrågan är: **Uppfylld**

Vår granskning visar att regionen har upprättat regionövergripande styrning med mål och strategier som avser personal- och kompetensförsörjning. Kompetensförsörjningspolicyn upprättas för nio år (2017–2026) vilket innebär att upprättade mål och strategier för kompetensförsörjningsarbetet är långsiktiga vilket vi anser är viktigt.

Vi anser att den modell som regionen valt med att integrera målen för personal- och kompetensförsörjning i den ordinarie verksamhetsplanering utgör en framgångsfaktor för att skapa en helhetsbild. Detta förfaringsätt bidrar enligt vår uppfattning till att skapa ett tydligare fokus på frågan om personal- och kompetensförsörjning.

Vi noterar även att det i våra intervjuer med chefer har framkommit att mål och styrning av personal- och kompetensförsörjningsarbetet upplevs ha blivit tydligare under senare år.

2.3. Finns en fastställd ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning?

lakttagelser

Ansvarsfördelning kring personal- och kompetensförsörjning anges främst i reglemente och delegationsordning samt kompetensförsörjningspolicyn medans rollerna i stödet kopplat till kompetensförsörjning finns beskrivna i dokumentet HR-leveransmodell.

Av arbetsordningar och reglementen i Region Halland anges att regionstyrelsen har arbetsgivaransvar för regionens förvaltningschefer och annan medarbetare direkt underställd styrelsen. Arbetsgivaransvaret omfattar bland annat kompetensförsörjning, arbetstid, anställning och lön. Vidare ansvarar styrelsen för att verksamhet inom nämnds verksamhetsområde bedrivs i enlighet med arbetsmiljölagen samt nationella och lokala föreskrifter om arbetsmiljö.

Driftnämnderna utgör anställningsmyndighet för personal vid dess förvaltning med undantag av förvaltningschef. Nämndens arbetsgivaransvar omfattar bland annat kompetensförsörjning, arbetstid, anställning och lön. Nämnderna ansvarar också för verksamheten bedrivs i enlighet med ar-

¹ För att nå "på målet" ska andelen medarbetare som uppger att de har arbetsuppgifter som en annan personalkategori kan och bör utföra vara mindre än 25 %. Resultatet för de senast tillgängliga siffrorna (2019) anges vara 51 %.

betsmiljölagen, nationella och lokala föreskrifter om arbetsmiljö samt i enlighet med samverkansavtal.

Av **kompetensförsörjningspolicy 2017-2026** anges en politisk ansvarsfördelning för kompetensförsörjning. Regionfullmäktige fastställer kompetensförsörjningspolicy inklusive mål och uppföljning medan regionstyrelsen beslutar om kompetensförsörjningsriktlinjer och om uppdrag med prioriteringar för verksamhet i egen regi samt därtill kopplad finansiering i resursfördelningsdokumentet. Regionstyrelsen är ansvarig för uppföljning av uppdragen. Driftsnämnderna ansvarar för att verksamheter inom respektive ansvarsområde bedrivs i enlighet med regionfullmäktiges övergripande mål och regionstyrelsens uppdrag.

HR-funktionens ansvar beskrivs i dokumentet HR Leveransmodell. HR-funktion är organiserad i dels en regionövergripande sammanhållande funktion samt dels i de olika förvaltningarna. Den regionövergripande HR-funktionen består av HR-direktör, HR-strateger och HR-specialister som utgör det övergripande strategiska arbetet och specialistfunktion till hela regionen. De förvaltnings-specifika HR-funktionerna utgör det chefsnära stödet och består i regel av HR-chef och HR-partners. De förvaltningsspecifika HR-funktionerna ingår i respektive förvaltning och är inte direkt underställda HR-Direktör men samverkar genom forumet HR-ledning. Syftet med forumet är att skapa en samordnad process för bla frågor gällande personal- och kompetensförsörjning. I HR-ledning sker dialog kring de olika förvaltningarnas situation kopplat till personal- och kompetensförsörjning och arbetet samordnas.

HR-partners och HR-chef har enligt leveransmodellen i uppdrag att stötta chef med förvaltnings-specifika frågor avseende personal- och kompetensförsörjning. Exempelvis vid rekrytering, introduktion av nya medarbetare, kartläggning av kompetensbehov och kompetensutveckling, säkerställa kvalitet i utvecklingssamtal med mera.

De regiongemensamma HR-funktionerna har i uppdrag att stödja i mer generella frågor kopplat till personal- och kompetensförsörjningsprocessen. Exempelvis att stödja med upprättande av kravprofiler vid rekrytering, genomföra regiongemensamma introduktioner, ansvara för framtagna verktyg och checklistor, samordna sommarrekrytering ansvara för regionsgemensam funktion för omställning och avslut etc.

Chefernas ansvar anges bland annat i "Blankett kompletterande uppdragsbeskrivning". Blanketten anger Region Hallands förväntningar på chefen samt att chefen kan förvänta sig stöd och förtroende samt tillgänglighet och närvaro från Region Halland. Chefen ansvarar för personal och ekonomi. Chefskapet utvärderas årligen i samband med utvecklingssamtal.

Medarbetarens ansvar anges i riktlinjen *Medarbetaruppdraget*. Medarbetaruppdraget beskrivs i korthet innebära att medarbetaren tillsammans med chef, kollegor och samarbetspartners ständigt förbättrar sin verksamhet och sitt arbete med invånarens bästa för ögonen. I detta ingår att medarbetaren ansvarar för att ta till sig ny kunskap nya uppgifter eller nya tekniker.

Av våra intervjuer framgår att ansvarsfördelningen kring personal- och kompetensförsörjning genomgående upplevs vara tydligt. Både intervjuade chefer och företrädare för HR-funktionen anger att det är respektive chef som ansvarar för rekryteringen samt att vid behov inhämta stöd från HR. Vidare anges att det skiljer sig åt mellan vilket stöd den förvaltnings-specifika HR-funktionen ger jämfört med de regiongemensamma specialistfunktionerna.

Bedömning

Vi bedömer att revisionsfrågan är: **Uppfylld.**

Av vår granskning framgår att det finns en formell ansvarsfördelning avseende personal och kompetensförsörjning i Region Halland. Av genomförda intervjuer med chefer inom verksamheten framgår att ansvarsfördelningen upplevs som tydlig.

Vi anser dokumentet *HR Leveransmodell* bidrar till att skapa en tydlighet kring vilket stöd från HR som en chef både kan kräva och förvänta sig och att dokumentet bidrar till att reducera outtalade förväntningar på vilken funktion som ska göra vad.

2.4. Erhåller verksamheterna ett adekvat stöd för att behålla och attrahera nya medarbetare?

lakttagelser

Av intervjuer med HR framgår att regionen de senaste åren genomgått en förändringsresa i hur HR-stödet fungerar och är organiserat vilken beskrivs ha landat väl i organisationen. De olika funktionerna och deras ansvar har beskrivits i föregående avsnitt. Regionens chefer och HR-funktioner har ett antal stödjande dokument för personal- och kompetensförsörjning i form av rutiner, guider, checklistor med mera. Exempel på dokument är rutiner för rekrytering, guide för lärande och kompetensutveckling med mera.

För att rekrytera nya medarbetare till regionen erbjuds cheferna stöd via den regiongemensamma HR funktionen med HR-specialister. Dessa kontaktar rekryterande chef per telefon eller via funktionsbrevlåda för att få stöd med exempelvis annonsering, kravspecifikation, annonsering, urval, intervjufrågor med mera. Vid chefsrekrytering har rekryterande chef stöd av förvaltningsspecifika HR-partners som arbetar nära cheferna. HR-partner kan sedan i sin tur efterfråga ytterligare stöd från den regiongemensamma HR-funktionen. Cheferna har stöd av HR med gemensamma introduktionsdagar. Den förvaltningsspecifika HR-partnern har även i uppdrag att verka som ett stöd för att underlätta introduktionen inom den egna verksamheten. Vilken HR-funktion som ansvarar för vilken del i processen anges i dokumentet *Leveransmodell HR – vem gör vad inom HR*.

För att behålla och utveckla befintliga medarbetare har chefen stöd av de olika HR-funktionerna. Bland annat utgör den förvaltningsspecifika HR-funktionen bollplank för chefen kring kompetensutvecklingsinsatser samt arbetar för att stärka kvalitet i utvecklingssamtal med mera. Den HR-strategiska funktionen arbetar bland annat med att ta fram metodstöd, driva samarbeten internt och externt kring utvecklingsaktiviteter. Den HR-strategiska funktionen erbjuder även stöd till den som planerar en utbildning att sätta upp lärandemål och vilken läroform som lämpar sig bäst i syfte att få ut mesta möjliga effekt av lärandet. En del i kompetensutvecklingsarbetet är även att stärka möjligheten för intern rörlighet. Här arbetar både den HR-strategiska, förvaltningsspecifika och regiongemensamma funktionen för att utveckla detta inom respektive ansvarsområde.

I gruppintervjuerna med första linjens chefer framkommer att man generellt är nöjd med det stöd man erhåller för att behålla och utveckla medarbetare där bland annat rekryteringsstödet framhålls av flera som väl fungerande. Vad gäller stöd från HR-funktionerna uttrycker cheferna en nöjdhet men att graden av stöd i vissa fall är alltför personberoende.

Guiden Lärande och kompetensutveckling inom Region Halland syftar till att tydliggöra Region Hallands gemensamma syn på kompetens och lärande och hur man på bästa sätt utvecklar och stödjer kompetensutveckling. Guiden fungerar som ett stöd i framtagande av lärandemål och konkretisering av dessa. Guiden innehåller bland annat en förklaring av vad lärandemål innebär, hur effekt av lärande kan utvärderas och mätas och checklista för att formulera lärmål. Vidare framgår att Region Halland utgår från principen 70-20-10 gällande effektivt lärande vilken i korthet innebär att 70 % av lärandet sker i nära anknytning till det dagliga arbetet, 20 % av lärandet sker genom

återkoppling vid olika möten och situationer samt coaching medans 10 % av lärandet sker genom traditionell utbildning.

Av våra intervjuer med chefer i verksamheterna beskrivs kompetensutvecklingsinsatser behöva hanteras på olika sätt beroende på verksamhetens utformning och vilka yrkesgrupper som finns. Cheferna beskriver att de i huvudsak har en god bild av det kompetensbehov man har i verksamheten utifrån medarbetarsamtal och kartläggningar och det finns visst stöd att hämta för att hantera kompetensutveckling av medarbetare.

Avseende kompetensutveckling av chefer finns ett introduktionsprogram för nya chefer. Däremot anges att det saknas ett tillräckligt stöd för de som redan har en chefsroll avseende deras kompetensutveckling. Enligt uppgift är ett chefsutvecklingsprogram under utarbetande men att det vid tiden för vår granskning ännu inte hunnit komma igång.

Bedömning

Vi bedömer att revisionsfrågan är: **Uppfylld**

Vår granskning visar att verksamheterna erhåller stöd för att både behålla medarbetare och attrahera nya medarbetare. Detta utifrån stöd i form av dokument med rutiner, guider med mera men även i form av regionens gemensamma och förvaltningsspecifika HR-funktioner. Av våra intervjuer med chefer framgår att man generellt är nöjd med förutsättningarna med att behålla och utveckla medarbetare. Vidare framgår av våra intervjuer att det finns en god bild av kompetensutvecklingsbehovet vilket vi anser är en viktig aspekt utifrån Region Halland som en attraktiv arbetsgivare.

Vi konstaterar dock att stöd i form av kompetensutveckling avseende chefer beskrivs vara ett utvecklingsområde.

2.5. Sker samverkan mellan regionen och externa aktörer för att tillgodose personal- och kompetensförsörjningen?

lakttagelser

Samverkan avseende personal- och kompetensförsörjning i Region Halland sker på flera nivåer. På övergripande strategisk nivå sker samverkan inom ramen för Sjukvårdsregion Väst och Sjukvårdsregion Södra². Inom sjukvårdsregionerna beskrivs kompetensförsörjning och gemensamma utmaningar inom detta diskuteras i olika nivåer. Det handlar bland annat om var i sjukvårdsregionerna som olika subspecialistfunktioner ska vara placerade. Av gruppintervjuer med chefer framgår att det även förekommer samverkan på lokal nivå mellan olika professioner Region Halland och närliggande regioner där professionsgemensamma frågor kan diskuteras.

Region Halland har avtal med olika lärosäten samt högskolor främst på operativ nivå kring avtal om VFU, Vård- och omsorgscollege med mera. Region Halland och Högskolan i Halmstad har även tecknat avtal kring strategisk kompetensförsörjning som bland annat avser hur studenterna kan rustas till det arbetsliv som väntar. Av våra intervjuer framgår att samverkan inom förvaltningarna varierar, exempelvis har Hallands sjukhus samarbete med bland andra Lunds universitet kring utbildning av logopedier.

Psykiatri Halland har samverkan med Högskolan i Halmstad kring vidareutbildning av psykiatri-sjuksköterskor. Enligt de intervjuade framgår att vidareutbildningen till psykiatri-sjuksköterskor avser ett par utbildningsplatser där sjuksköterskor utbildas på 50 % av sin tjänst. Antalet platser beskrivs

² Region Halland ingår i både Sjukvårdsregion Väst och Södra. Detta utifrån en geografisk indelning där de norra länsdelarna från Falkenbergs kommun och norrut faller under Sjukvårdsregion Väst medans de södra länsdelarna faller inom Sjukvårdsregion södra.

inte vara tillräckliga i förhållande till behoven men samtidigt medför upplägget att en avvägning av antalet platser måste ske i relation till verksamhetens möjligheter att kunna frigöra medarbetare.

Regionen har även samarbete med de halländska kommunerna. På strategisk nivå sker denna samverkan genom Strategisk chefsgrupp Halland. Det finns ett uppdrag till kommunernas och Regionens HR-direktörer/chefer att ta fram en strategisk kompetensförsörjningsgrupp i syfte att stärka samverkan. Vid intervju beskrivs att en del i denna samverkan är att reducera bilden av varandra som konkurrenter om arbetskraften och istället se den gemensamma vinningen för Halland som helhet. Det sker även gemensamma aktiviteter inom ramen för denna samverkan. Ett exempel på detta är ett gemensamt chefsprogram där utbildning av chefer sker gemensamt.

Bedömning

Vi bedömer att revisionsfrågan är: **Uppfylld**

Vår granskning visar att det finns flera olika samarbeten med lärosäten, och då särskilt med högskolan i Halmstad där det finns ett särskilt avtal om kompetensförsörjning. Övriga samarbeten med lärosäten sker främst på operativ nivå inom förvaltningarna och kretsar bla kring VFU – verksamhetsförlagd utbildning.

Vi kan konstatera att det pågår en samverkan mellan regionen och de halländska kommunerna där samverkan avseende personal- och kompetensförsörjning utgör en del. Vi anser att detta är ett viktigt samarbete där regionen och kommunerna tillsammans hanterar den utmaning som personal- och kompetensförsörjningsfrågan innebär.

Vår granskning visar att det finns utmaning, likt den inom Psykiatri Halland, att låta medarbetare medverka i utbildningar och samtidigt kunna upprätthålla produktionen i verksamheten. Detta blir särskilt tydligt då det gäller utbildningar av yrkesgrupper där det råder en brist i verksamheterna.

Vi noterar att det i nuläget inte finns någon övergripande strategi för hur samarbete med externa aktörer ska utvecklas.

2.6. Finns en etablerad rekryteringsprocess för att underlätta rekryteringsarbetet?

lakttagelser

Rutin för rekrytering (fastställd av HR-direktör) beskriver rekryteringsprocessen utifrån fyra olika delprocesser. Detta utifrån processbeskrivningar i matriser där aktivitet, beskrivning och utförande roll framgår. I regel är det Chef och HR-specialist vid regionkontoret som anges ha en utförande roll, i enstaka fall som vid upprättande av annonser är även regionens kommunikationsservice delaktiga. Rekryteringen består av fyra delprocesser vilka framgår i bilden nedan:



Bild 2. Rekryteringsprocessen i Region Halland, ur Rutin för rekrytering s. 1.

För rekryteringsprocessen finns även andra stödande dokument så som: Rekryteringsunderlag, Samtalsmall rekrytering samt Tidplan för samannonsering. Av våra intervjuer med chefer beskrivs rekryteringsprocessen som tydlig och väl fungerande samt att cheferna vet vart de kan vända sig för svar på frågor eller stöd i processen. Cheferna anser generellt ha ett bra stöd från sin "egen" HR-funktion. I flera av intervjuerna framhålls särskilt den centrala rekryteringsfunktionen som väl fungerande och att det stöd som ges är uppskattat.

Rutin för chefsrekryteringar inom Region Halland är fastställd av HR-direktör 2019-06-13 och syftar till att vara ett stöd för chefer och HR partners och ska underlätta den enskilda rekryteringen. Dock avser inte rutinen rekrytering av förvaltningschefer, direktörer eller andra chefsrekryteringar där konsult upphandlas för hela eller delar av rekryteringen. Rutinen testades under år 2019 på närsjukvården och har införts inom övriga förvaltningar under år 2019-2020.

Innan en rekrytering startar ska en uppdragsbeskrivning och kravspecifikation tas fram, vilken utgår från verksamhetens mål och uppdrag. Region Hallands chefskompetenser ska genomsyra kravspecifikationen vilket det finns en särskild mall för. Rekryterande chef tillsammans med HR på förvaltningen påbörjar arbetet. En rekryterings/arbetsgivargrupp bildas bestående av rekryterande chef, HR-representant inom förvaltningen och ev. nyckelperson inom kompetensområdet för tjänsten. Arbetsgivargruppen gör ett första urval, arbetsgivaren beslutar därefter vilka kandidater som kallas till en första intervju med arbetsgivargruppen. Slutkandidater kallas sedan till djupintervju där arbetsgivargrupp och facklig grupp var för sig intervjuar kandidaterna.

Av våra intervjuer med chefer framgår att det inom flera verksamheter är en utmaning att specifikt rekrytera chefer. Arbetsmiljön som chef kan uppfattas som tuff vilket minskar attraktiviteten för chefstjänster. Chefsjobbet anges i några fall som att vara ensamt med långa arbetsdagar och hög arbetsbelastning. I flera av intervjuerna framhålls vikten av att skapa hållbara förutsättningar för cheferna där nya uppdrag läggs till men att det inte är lika tydligt vilka uppdrag som istället tas bort.

Andra faktorer som lyfts fram i intervjuerna är att det saknas tydliga "spår" för kompetensutveckling av chefer samt att det saknas en uttalad rekommendation/nivå för hur många medarbetare en chef kan ha i Region Halland. Av intervjuer framgår att det pågår ett arbete med att se över hur befintliga chefer ska kunna utvecklas i sin yrkesroll.

Bedömning

Vi bedömer att revisionsfrågan är: **Uppfylld**

Vår granskning visar att det finns en etablerad rekryteringsprocess för att underlätta rekryteringsarbetet. Intervjuade chefer upplever att de har ett tydligt ansvar i rekryteringsprocessen och att de har kännedom om det stöd som erbjuds från HR. Det finns även dokumenterade rutiner som beskriver rekryteringsprocessen.

Vi konstaterar att det i granskningen har framkommit att det är en utmaning att rekrytera chefer inom vissa verksamheter vilket till delar förklaras av de krav som ställs på chefer att "räcka till" i alla frågor.

2.7. Genomförs avgångssamtal och hur används denna information i arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

lakttagelser

Av intervjuer framgår att det i nuläget inte pågår något systematiskt arbete med att dels säkerställa att avgångssamtal verkligen genomförs samt dels att del av den information som framkommer i avgångssamtalen aggregeras och används för att utveckla regionens varumärke som arbetsgivare. Detta i syfte att förbättra förutsättningarna för att kunna behålla medarbetare samt för att attrahera nya medarbetare.

Närmsta ansvarig chef genomför avgångssamtal med medarbetare, om inte medarbetaren begärt att samtalet ska genomföras med överordnad chef eller det verksamhetsnära HR-stödet. Till stöd för samtalet kan chefen använda sig av mallen *Avslutningssamtal – mall* vilken finns tillgänglig via regionens intranät och anger förslag på frågor vid samtalet. Mallen anger att samtliga medarbetare som lämnar enheten efter en tillsvidareanställning alternativt en tidsbegränsad anställning längre än 12 månader ska erbjudas ett avslutningssamtal.

Av intervjuer med chefer och fackliga representanter framgår att det varierar huruvida avgångssamtal genomförs mellan olika verksamheter. Av intervjuerna framkommer också att informationen från avgångssamtalen hanteras på olika sätt. Vanligtvis stannar informationen hos den chef som genomfört samtalet. Flera av de intervjuade vittnar om att avgångssamtalen är ett område som behöver utvecklas och förbättras inte minst avseende möjligheterna att snabbare kunna fånga upp eventuella behov av förändringar på arbetsplatsen.

Av intervjuer med fackliga representanter och ett par av de intervjuade cheferna framgår även att strukturen för avgångssamtal skulle kunna utvecklas. Bland annat avseende vem som ska hålla samtalet. Det beskrivs finnas risk att medarbetaren inte tar upp eventuell kritik i samtalet med sin närmsta chef då denne sannolikt även är en viktig referensperson. Istället föreslås exempelvis att en oberoende part så som representant från HR-funktionen eller liknande genomför avgångssamtalen.

Det finns inte, som nämnts inledningsvis, någon enhetlig systematik för hur genomförda avgångssamtal ska sammanställas eller huruvida det kan verifieras att avgångssamtal genomförts. Vid intervjuer framgår dock att enskilda uppföljningar genomförts bland annat vid ökad personalomsättning inom yrkesgrupper. Ett exempel på detta är inom psykiatri där genomförda avgångssamtal särskilt riktats mot psykologer. Detta mot bakgrund av att man ville få bättre kunskap om varför flera psykologer valde att lämna sin anställning. Denna kunskap används sedan för att dels förbättra förutsättningarna att kunna behålla psykologer och dels för att se över erbjudandet som arbetsgivare i samband med rekrytering.

Region Halland skickar även ut en avgångsenkät till medarbetare som valt att avsluta sin anställning, vilken hanteras centralt av HR-funktionen. Detta i syfte att fånga upp orsaken till varför medarbetaren valt att sluta samt eventuella utvecklingsområden. Av intervjuer med HR-funktionen framgår att svarsfrekvensen för enkäten varit för låg för att kunna dra tillräckliga slutsatser av svaren.

Enligt uppgift pågår en översyn av regionens rutiner för avslutningssamtal. När denna översyn kommer att vara klar var inte känt vid granskningstillfället.

Bedömning

Vi bedömer att revisionsfrågan är: **Ej uppfylld**

Vår granskning visar att det finns en mall för genomförande av avgångssamtal. Däremot saknar vi en systematik för att säkerställa att avgångssamtal genomförs samt en systematik för hur utfallet av avgångssamtalen ska sammanställas.

Vi anser att den information som framkommer i samband med avgångssamtalen utgör ett viktigt bidrag till att utveckla regionens varumärke som arbetsgivare. Informationen kan enligt vår uppfattning användas för att förbättra förutsättningarna för att i större utsträckning kunna behålla medarbetare men även för att stärka regionens erbjudande i samband med rekryteringar.

Vi konstaterar att HR skickar ut en enkät till medarbetare som avslutar sin anställning i syfte att fånga upp medarbetarens synpunkter. Dock anges svarsfrekvensen hittills ha varit låg.

Avslutningsvis noterar vi att det pågår en översyn av regionens rutiner för avslutningssamtal.

2.8. Genomförs aktiviteter för att stärka regionens varumärke som arbetsgivare för att både behålla och attrahera nya medarbetare?

lakttagelser

I våra intervjuer beskrivs Region Halland genomgående ha ett starkt och konkurrenskraftigt varumärke. Detta beskrivs bland annat bero på regionens goda resultat i nationella mätningar vilket lagt

grunden för en positiv omvärldsbild av regionen. Vidare utgör både nuvarande och tidigare medarbetare goda ambassadörer för verksamheterna. Samverkan med kringliggande regioner anses fungera väl och bedöms vara ytterligare en bidragande faktor till det goda varumärket.

HR-direktören framhåller regionens värdegrund som en viktig faktor för att både attrahera men även behålla medarbetare. Värdegrunden beskrivs inte bara vara några "vackra ord" utan står för ett förhållningssätt som genomsyrar den dagliga verksamheten.

Vid intervjuer med chefer och fackliga representanter beskrivs att regionen genomför många bra aktiviteter som bidrar till att regionen uppfattas som en god arbetsgivare med ett gott arbetsklimat. Dock framförs att det finns behov av att bli tydligare i kommunikationen mot omvärlden i att beskriva hur väl regionens verksamhet fungerar. Den rådande kulturen inom regionen innebär ett fokus på avvikelser där man tenderar att missa allt det positiva som sker i verksamheterna. Det är viktigt att framhålla att "vi är duktiga i Region Halland" som några av de intervjuade uttryckte det.

I kompetensförsörjningspolicyn 2017–2026 anges ett antal mål som vi menar har bäring på regionens aktiviteter för att stärka sitt varumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare. Nedan framgår ett par exempel på målsättningar:

Målet "**möjlighet att attrahera och rekrytera den kompetens som behövs**" innehåller tre prioriteringar, bland annat "öka intresset och viljan för att arbeta för Region Halland genom att identifiera och attrahera relevanta målgrupper". Målet följs upp utifrån andel medarbetare som är ambassadörer för Region Halland och sin verksamhet (mål mer än 27 procent för hela regionen år 2026). Av *Uppföljning av kompetensförsörjningspolicy 2020* framgår att Region Halland för år 2020 bedöms vara "på målet" då resultatet från senaste mätningen år 2019 var 28 procent³.

Målet "**goda karriär- och utvecklingsmöjligheter i en innovativ miljö**" innehåller fyra prioriteringar, bland annat etablera och tydliggöra karriärvägar i Region Halland. Målet följs upp utifrån andel tillsvidareanställda som byter tjänst internt av totalt antal som byter tjänst (mål större än 50 % år 2026). Av uppföljning av policyn framgår att Region Halland för år 2020 bedöms vara nära att nå "på målet" då resultatet enligt uppföljningsrapport 2 2020 var 41 %, en ökning med 4 % sedan slutet av 2019. Samtidigt som de externa avgångarna anges ha planat ut. Den största ökningen av intern rörlighet sker inom yrkesgrupperna sjuksköterskor och administration/ledning⁴.

Utöver de mål som anges i kompetensförsörjningspolicyn har vi i samband med granskningen inte tagit del av någon dokumenterad strategi eller handlingsplan kopplat till hur regionens varumärke ska utvecklas. Vid intervju med representanter från HR-funktionen beskrivs att drivkraften för att stärka regionens varumärke som arbetsgivare är att säkerställa en hög kvalitet, en väl fungerande verksamhet och en god arbetsmiljö.

Aktiviteter för att stärka regionens varumärke som arbetsgivare genomförs huvudsakligen av den centrala HR-funktion. Utöver detta genomförs även aktiviteter lokalt ute i verksamheten. Detta sker med stöd av förvaltningsspecifika och regionsgemensamma kommunikatörer. Aktiviteter för att stärka regionens varumärken rör sig bland annat om deltagande på olika former av arbetslivsmässor, informations och rekryteringskampanjer via sociala medier samt besök på lärosäten för att informera om olika yrken, pågående forskning etc.

Vid intervjuer med chefer inom Område Psykiatri framgår även att de skickar ut ett nyhetsbrev till registrerade användare varannan månad. Detta bland annat i syfte att stärka Region Hallands roll som kunskapsbärande institution för psykisk hälsa.

³ I senaste medarbetarenkät definieras ambassadör som de medarbetare som svarar sju eller högre på en åtta-gradig skala på samtliga tre frågor i enkäten: 1). Anser att Region Halland/verksamhet är en attraktiv arbetsgivare, 2). Är stolta över att arbeta i Region Halland/verksamhet och 3). Skulle rekommendera Region Halland/verksamhet som arbetsplats.

⁴ Av Uppföljning av kompetensförsörjningspolicyn 2020 framgår att resultaten för intern rörlighet bör tolkas med viss försiktighet då exempelvis organisatoriska förändringar påverkar resultatet.

Utöver de aktiviteter som beskrivits ovan lyfts även regionens anställningsförmåner som en faktor för att stärka attraktionskraften i regionens varumärke. Förmånerna har sammanställts i en broschyr som delas ut till nyanställda och finns även tillgängliga på regionens hemsida. Bland annat rör det sig om möjlighet att löneväxla en del av sin bruttolön mot exempelvis förstärkt tjänstepension eller en hemdator, friskvårdsbidrag, hyra en cykel via Ecochange med mera.

Ett ytterligare uttryck för att Region Halland är attraktiv som arbetsgivare är att flera chefer beskrivit att man tar emot många spontanansökningar/intresseförfrågningar om att få arbeta inom regionens verksamheter.

Bedömning

Vi bedömer att revisionsfrågan är: **Uppfylld**

Vår granskning visar att det pågår ett flertal olika aktiviteter bla via sociala medier och medverkan på arbetsmarknadsmässor för att stärka regionens varumärke som arbetsgivare. Vi har i våra intervjuer genomgående fått bekräftat att regionens varumärke upplevs vara starkt och att det finns som vi tolkar en stolthet i att arbeta inom Region Halland.

Vi anser att de målsättningar med tillhörande aktiviteter som beskrivs i kompetensförsörjningspolicyn bidrar till att skapa förutsättningar för regionen som attraktiv arbetsgivare.

Vi noterar att det i nuläget saknas en övergripande strategi eller handlingsplan utöver de mål som anges i kompetensförsörjningspolicyn.

2.9. Övriga iakttagelser

I vår granskning har vi även gjort iakttagelser som inte direkt har direkt bäring på revisionsfrågorna men som berör frågan om personal- och kompetensförsörjning. Ett sådant område gäller pandeminns effekter på verksamheten. Flera av de intervjuade framför att pandemin har medfört att samarbetet mellan verksamheterna har förbättrats och därmed organisationens förmåga att kunna kraftsamla när det verkligen gäller.

En ytterligare faktor som nämns är att regionens verksamheter bedöms ha fått en högre status i allmänhetens ögon till följd av pandemin. Flera av de intervjuade framför dessutom att regionen uppfattas som en trygg arbetsgivare under pandemin.

I intervjuerna framförs att nyttjandet av digitala möten har tagit stora kliv framåt och har nu blivit en självklar del i arbetet. Närsjukvården pekar på att nya arbetssätt har anammats i spåren av pandemin bla hanteringen av vaccinationer för säsongsinfluensan.

Avslutningsvis framförs från flera av de intervjuade vikten av att ta tillvara den positiva bild som råder även framöver som ett sätt att öka regionens attraktivitet som arbetsgivare.

3. Revisionell bedömning

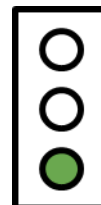
Baserat på bedömningar av granskningens revisionsfrågor gör vi den sammanfattande revisionella bedömningen att regionstyrelsen *inte helt* säkerställt ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Bedömningar per revisionsfråga

Finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?

Uppfyllt

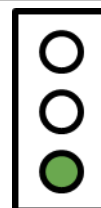
Mål och strategier finns avseende personal- och kompetensförsörjning. En kompetensförsörjningspolicy har upprättats för perioden 2017–2026 vilket innebär att arbetet sker långsiktigt vilket vi anser är viktigt. Målen för personal- och kompetensförsörjning är integrerade i den ordinarie verksamhetsplanering. Detta anser vi bidrar till att skapa ett tydligare fokus på frågan om personal- och kompetensförsörjning.



Finns en fastställd ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning?

Uppfyllt

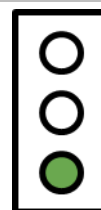
Det finns en formell ansvarsfördelning avseende personal och kompetensförsörjning och att de intervjuade anser att den är tydlig. Vi anser dokumentet HR Leveransmodell bidrar till att skapa en tydlighet kring vilket stöd som kan förväntas från HR-funktionen.



Erhåller verksamheterna ett adekvat stöd för att behålla och attrahera nya medarbetare?

Uppfyllt

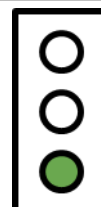
Granskning visar att verksamheterna erhåller stöd för att både behålla medarbetare och attrahera nya medarbetare. Av intervjuer med chefer framgår att man generellt är nöjd med förutsättningarna med att behålla och utveckla medarbetare.



Sker samverkan mellan regionen och externa aktörer (exempelvis universitet) för att tillgodose personal- och kompetensförsörjningen?

Uppfyllt

Granskning visar att det finns flera olika samarbeten med lärosäten, bland annat m högskolan i Halmstad. Samverkan sker mellan regionen och de halländska kommunerna kring bla personal- och kompetensförsörjning.



Finns en etablerad rekryteringsprocess för att underlätta rekryteringsarbetet?

Uppfyllt

Det finns en etablerad rekryteringsprocess för att underlätta rekryteringsarbetet. Chefer upplever att de har ett tydligt ansvar i rekryteringsprocessen och att de har kännedom om det stöd som erbjuds från HR-funktionen. Det finns även dokumenterade rutiner som beskriver rekryteringsprocessen.



Genomförs avgångssamtal och hur används denna information i arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

Ej uppfyllt

En mall för avgångssamtal. Dock saknas en systematik för att säkerställa att avgångssamtal genomförs samt en systematik för hur utfallet av avgångssamtalen ska sammanställas. Informationen från avgångssamtalen utgör ett viktigt bidrag till att utveckla regionens varumärke som arbetsgivare.



Genomförs aktiviteter för att stärka regionens varumärke som arbetsgivare för att både behålla och attrahera nya medarbetare

Uppfyllt

Granskning visar att det pågår ett flertal olika aktiviteter bla via sociala medier och medverkan på arbetsmarknads-mässor för att stärka regionens varumärke som arbetsgivare. I intervjuer bekräftas att regionens varumärke upplevs vara starkt och att det finns som vi tolkar en stolthet i att arbeta inom Region Halland. Vi anser att de målsättningar med tillhörande aktiviteter som beskrivs i kompetensförsörjningspolicyn bidrar till att skapa förutsättningar för regionen som attraktiv arbetsgivare.



4. Rekommendationer

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som vi har gjort i samband med denna granskningen önskar vi lämna följande rekommendationer till regionsstyrelsen:

- Att åtgärder vidtas för att förbättra möjligheterna till olika former av kompetensutvecklingen för chefer.
- Att behovet av en övergripande strategi som beskriver formerna för samarbete med externa utbildningsaktörer prövas.
- Att se över chefers förutsättningar generellt och i synnerhet avseende första linjens chefer för att göra det mer attraktivt att inneha en chefsroll med avseende på antal underställda medarbetare, tillgång till stöd mm.
- Att åtgärder vidtas för att säkerställa att avgångssamtal genomförs och att informationen från dessa samtal används som ett bland flera verktyg för att utveckla regionens varumärke som arbetsgivare.
- Att behovet av en strategi för attraktiv arbetsgivare prövas som både innefattar åtgärder för att behålla medarbetare samt attrahera nya medarbetare.

2020-12-17

Kerstin Sikander,

Uppdragsledare

Carl-Gustaf Folkesson

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Region Hallands revisorer enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 25 mars 2020. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.