

Granskning av personal- och kompetensförsörjning

Region Gotland

December 2020

Fredrik Birkeland, projektledare

Cornelia Pethrus, projektmedarbetare

Carl-Gustaf Folkesson, certifierad kommunal revisor

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Inledning	4
Bakgrund	4
Syfte, revisionsfrågor och revisionskriterier	5
Avgränsning och metod	5
Iakttagelser och bedömningar	7
Mål och strategier för personal- och kompetensförsörjningen	7
Ansvarsfördelning	11
Erfarenhetsutbyte mellan nämnderna	13
Nämndernas arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjningen	15
Uppföljning och beslut om åtgärder för personal- och kompetensförsörjning	18
Samarbeten med universitetet och högskolor	20
Regionens arbetsgivarvarumärke	22
Revisionell bedömning och rekommendationer	27
Revisionell bedömning	27
Bedömningar mot revisionsfrågor	27
Rekommendationer	28
Bilaga - Förteckning över granskad dokumentation	30

Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Gotland har PwC fått i uppdrag att granska regionstyrelsens och hälso- och sjukvårdsnämndens, barn- och ungdomsnämndens samt miljö- och byggnämndens arbete med personal- och kompetensförsörjning. Syftet med granskningen har varit att bedöma om regionstyrelsens och nämndernas åtgärder avseende personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenliga.

Den sammanfattande bedömningen efter genomförd granskning är att regionstyrelsens och nämndernas åtgärder avseende personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenliga. Vi ser dock behov av att ytterligare tydliggöra ansvarsfördelningen avseende den strategiska kompetensförsörjningen, att fortsätta arbeta för ett ökat erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende personal- och kompetensförsörjning samt att säkerställa att samtliga kompetensförsörjningsplaner följs upp årligen i styrelse/nämnd. Vi vill också särskilt understryka vikten av att fortsatt arbeta aktivt med personal- och kompetensförsörjningsfrågorna då såväl intervjuer som enkätsvar visar på stora utmaningar vad gäller personal- och kompetensförsörjningen.

Den sammanfattande bedömningen gör vi utifrån bedömningar av revisionsfrågorna som redovisas löpande i rapporten. Nedan redogörs kortfattat för våra huvudsakliga iakttagelser som ligger till grund för bedömningarna.

- Det finns en fastställd och beslutad strategisk plan samt ett koncernstyrkort där tre relevanta mål med bäring på personal- och kompetensförsörjningsområdet finns med. Vi noterar även att det finns ett mål avseende att hög kvalitet och effektiva processer ska säkras genom förbättringar, digitalisering, innovation och förnyelsesprång. Vi menar att detta mål visar på att det finns en förståelse och medvetenhet från politikens sida avseende behovet av att även genom digitalisering, förändrade arbetssätt, innovation och förnyelse säkra kompetensförsörjningen.
- Regionstyrelsen och nämnderna har fastställt strategiska kompetensförsörjningsplaner på såväl regionövergripande- som nämnds nivå.
- Vi ser att det finns ett behov av att tydliggöra ansvarsfördelningen avseende den strategiska kompetensförsörjningen och verksamhetsutveckling kopplat till kompetensförsörjningen. Det framkommer att det också finns önskemål om ett mer verksamhetsnära HR-stöd.
- Det finns forum för erfarenhets- och kunskapsutbyte genom exempelvis HR-chefsnätverket, attrahera- och behållargruppen, koncernledningsgruppen samt genom de chefsforum som regiondirektören kallar till. Vi ser positivt på att HR-chefsnätverket bidrar till att skapa en samsyn kring målen med bäring på personal- och kompetensförsörjningen samt att nätverket tillsammans arbetar fram gemensamma aktiviteter utifrån målen. Av enkätresultatet framgår dock att över 8 av 10 chefer instämmer inte alls eller endast delvis i frågan avseende om de upplever att det finns erfarenhetsutbyte med andra förvaltningar. Enkätresultatet, liksom intervju svaren, indikerar att mycket av erfarenhets- och kunskapsutbytet sker på en

högre, mer strategisk nivå och att det kan saknas forum och kanaler för utbyte mellan förvaltningar på lägre nivåer i chefsstrukturen.

- Vi ser att nämnderna bedriver ett aktivt arbete med att säkra kompetensförsörjningen, både på kort och lång sikt, genom att bryta ner de regionövergripande målen avseende medarbetare i verksamhetsplanen samt genom de fastställda strategiska kompetensförsörjningsplanerna. Vi ser att det finns flera exempel på initiativ och aktiviteter kopplade till kompetensförsörjningsplanerna och målen.
- Uppföljning avseende målen och dess indikatorer sker genom delårsrapport och årsbokslut (verksamhetsberättelse). Avseende kompetensförsörjningsplanerna har barn- och utbildningsnämnden tagit del av uppföljning om arbetet med planen under år 2020, för övriga nämnder och styrelse kan vi inte se att uppföljning har genomförts.
- Det finns ett väl utvecklat samarbete och samverkan med Uppsala universitet och Campus Gotland inom samtliga granskade nämnder och styrelse. Samverkan sker främst med Uppsala universitet, men det finns även exempel på samarbeten med andra lärosäten.
- Det finns mål och aktiviteter kopplade till att utveckla Region Gotlands varumärke som arbetsgivare. Inom ramen för attrahera- och behållargruppen samt redaktionen för arbetsgivarvarumärket planeras och genomförs insatser för att stärka Region Gotlands varumärke på ett samlat och enhetligt sätt. Vi ser även positivt på arbetet med en gemensam organisationskultur ("Ett Region Gotland") samt på framtagandet av en strategi för sociala medier och användandet av sociala medier för att stärka arbetsgivarvarumärket. Enkätresultatet visar även att fler än 4 av 5 chefer instämmer helt eller till stor del i påståendet att de skulle rekommendera andra Region Gotland som arbetsgivare. Samtidigt svarar mer än hälften av respondenterna i vår enkät att de upplever Region Gotlands arbetsgivarvarumärke som neutralt och var fjärde respondent upplever det som svagt. Vi ser behov av en ökad intern kommunikation kring det arbete som bedrivs med koppling till arbetsgivarvarumärket.
- Avgångsenkät genomförs och att avslutningssamtal sker i hög grad. Vi ser positivt på att avgångsenkäten sedan förra granskningen nu har implementerats och används till del som underlag i utvecklingsarbetet. Vi vill dock fortsatt poängtera vikten av att inom hela Region Gotland ta tillvara på de synpunkter som inkommer från medarbetare som väljer att avsluta sin anställning i det fortsatta utvecklingsarbetet på ett strukturerat sätt.

Rekommendationer

Utifrån de iakttagelser och bedömningar vi har gjort i denna granskning lämnar vi följande rekommendationer till regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden samt miljö- och byggnadsnämnden:

- Säkerställa att uppföljning av kompetensförsörjningsplanerna sker årligen och att de uppdateras vid behov.

Vidare lämnar vi följande rekommendationer till regionstyrelsen:

- Säkerställ att det finns forum för erfarenhetsutbyte mellan förvaltningar i frågor som rör personal- och kompetensförsörjningen på en mer operativ nivå.
- Utred hur HR-stödet till cheferna i Region Gotland kan bli mer verksamhetsnära.

Inledning

Bakgrund

Under de senaste tio åren har Sveriges kommuner i snitt rekryterat 60 000 nya medarbetare varje år enligt uppgift från Sveriges kommuner och regioner (SKR). De demografiska förändringarna där bland annat gruppen äldre ökar innebär att behoven av att rekrytera nya medarbetare kommer att öka än mer framöver. Mot denna bakgrund blir personal- och kompetensförsörjning ett område som blir allt viktigare för Sveriges kommuner och regioner för att klara leveransen av välfärdstjänster inom bl a skola, teknisk verksamhet samt vård- och omsorg.

Utifrån revisorernas riskanalys noteras att Region Gotland har 33 % anställda som är 55+, för riket är siffran 26 %. Vidare visade riskanalysen på att Region Gotland utmärker sig som en av de regioner med störst utmaning att rekrytera i landet. Detta bland annat utifrån demografiska förändringar med minskad arbetsför befolkning och ökad andel barn och äldre. Slutligen har revisorerna i sin riskanalys noterat att flera nämnder har svårt att rekrytera behörig personal med tillräcklig kompetens.

För att möta utmaningarna krävs att regionen är attraktiv som arbetsgivare både för att attrahera nya medarbetare men även för att 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. Strategierna bör sedan omsättas i aktiviteter som löpande följs upp.

År 2017 genomfördes en granskning av regionens arbete med personal- och kompetensförsörjning. Den sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte och revisionsfråga var då att regionstyrelsen och nämnderna inte säkerställt att arbetet med personal- och kompetensförsörjningen är tillräckligt tillfredsställande.

Efter genomförd granskning lämnades följande rekommendationer till regionstyrelsen:

- Stärk det strategiska kompetensförsörjningsarbetet genom att säkerställa att den strategiska plan för kompetensförsörjning 2017-2021 som regionfullmäktige antagit implementeras fullt ut i verksamheterna.
- Fortsätt det pågående arbetet med arbetsgivarvarumärket och att vara en attraktiv arbetsgivare genom att fokusera på insatser för ökad samsyn kring vad regionen vill förmedla som arbetsgivare, samt genom att ta fram ett attraktivt regiongemensamt arbetserbudande.

Följande rekommendationer lämnades till regionstyrelsen och nämnderna:

- Anta och årligen följa upp strukturerade handlingsplaner för kompetensförsörjningsarbetet i syfte att säkerställa att tillräckliga åtgärder vidtas för en tillfredsställande personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt. Vidare bör regionstyrelsen och nämnderna upprätta en tydlig struktur för uppföljning av personal- och kompetensförsörjningsarbetet.

- Utveckla processen för avslutningssamtal och säkerställa att samtliga medarbetare som avslutar sin anställning erbjuds ett sådant samtal och att värdefull information dokumenteras, analyseras och tillvaratas i utvecklingsarbetet av personal- och kompetensförsörjningen.

Revisorerna i Region Gotland har utifrån en väsentlighets- och riskanalys beslutat att under revisionsår 2020 granska regionstyrelsens och facknämndernas arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Syfte, revisionsfrågor och revisionskriterier

Syftet med granskningen är att bedöma om regionstyrelsens och facknämndernas åtgärder avseende personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenliga. För att besvara syftet med granskningen har följande revisionsfrågor formulerats:

- Säkerställer regionstyrelsen att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning
- Finns en ansvarsfördelning fastställd avseende personal- och kompetensförsörjning?
- Sker ett erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende personal- och kompetensförsörjning
- Bedriver facknämnderna ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?
- Genomför regionstyrelsen och nämnderna uppföljningar avseende personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?
- Finns etablerade samarbeten med universitet och högskolor för att stärka arbetet med personal- och kompetensförsörjning?
- Genomförs aktiviteter för att utveckla regionens varumärke som arbetsgivare?

Revisionskriterierna utgörs av Kommunallagen (2017:725) 6 kap. 6 § samt av Region Gotlands styrande dokument på området.

Avgränsning och metod

Granskningsobjekt är regionstyrelsen samt facknämnderna hälso- och sjukvårdsnämnden, miljö- och byggnämnden samt barn- och utbildningsnämnden. Granskningen avser revisionsår 2020.

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och analys av protokoll, kompetensförsörjningsplaner, verksamhetsplaner och andra dokument med bäring på personal- och kompetensförsörjningsområdet. Förteckning över granskad dokumentation finns i bilaga.

Vidare har en enkät skickats ut till samtliga chefer i Region Gotland. Svarsfrekvensen i enkäten uppgick till 68 procent (vilket är i nivå med svarsfrekvensen vid 2017 års enkät som uppgick till 71 procent).

Slutligen har intervjuer genomförts med följande funktioner:

- Regiondirektör
- HR-direktör och HR-strateg

- Förvaltningsdirektör och HR-chef, Hälso- och sjukvårdsförvaltningen
- Utbildningsdirektör och HR-chef, Utbildnings- och arbetslivsförvaltningen
- Förvaltningsdirektör och HR-chef, Samhällsbyggnadsförvaltningen
- Verksamhetschef Gynekologi/Obstetrik och verksamhetschef Resursområde Öppen- och slutenvård, Hälso- och sjukvårdsförvaltningen
- Avdelningschef förskola och Rektor gymnasiet, Utbildnings- och arbetslivsförvaltningen
- Enhetschef Miljö- och hälsoskydd och enhetschef förvaltningsstöd, Samhällsbyggnadsförvaltningen

De intervjuade har haft möjlighet att sakgranska innehållet i rapporten.

Vidare har en intervju genomförts med fackliga företrädare för att få ett arbetstagarperspektiv på revisionsfrågorna.

Iakttagelser och bedömningar

Mål och strategier för personal- och kompetensförsörjningen

Revisionsfråga: Säkerställer regionstyrelsen att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?

Iakttagelser

Mål och Region Gotlands strategiska plan för kompetensförsörjning

Regionens styrmodell innehåller vision, värderingar, verksamhetsidé, styrkort och verksamhetsplaner. Av strategisk plan och budget 2020-2022 framgår att den gemensamma visionen¹ är grunden för Region Gotlands styrmodell. Modellen bygger på ett gemensamt styrkort för hela koncernen.² I Region Gotlands koncernstyrkort 2020-2023 finns ett målområde benämnt *medarbetare* vilket har tre mål kopplat till sig. Till målen finns även indikatorer kopplade. De tre målen är:

- *Region Gotland präglas av en tillitsbaserad kultur*
- *Region Gotland lyckas kompetensförsörja genom aktivt och strategiskt arbete*
- *Region Gotland är en hälsofrämjande organisation där det aktiva förebyggande arbetsmiljöarbete är i fokus.*

Det finns även ett mål i styrkortet avseende målområdet *kvalitet* som vid intervjuer anges ha bäring på personal- och kompetensförsörjning:

- *Hög kvalitet och effektiva processer i verksamhet och tjänster säkras genom ständiga förbättringar, digitalisering, innovation och förnyelsesprång.*

HR-direktör och HR-strateg med ansvar för kompetensförsörjning lyfter att en viktig del i att säkra den framtida personal- och kompetensförsörjningen är att arbeta med strategisk verksamhetsutveckling, förändrade arbetssätt, innovation och att nyttja digitaliseringens fulla potential, varför målet blir relevant även ur ett personal- och kompetensförsörjningsperspektiv.

Vidare har vi tagit del av Region Gotlands strategiska plan för kompetensförsörjning 2017-2021. Målet med denna plan anges vara att bidra till att Region Gotland lyckas möta framtidens utmaningar genom att attrahera, rekrytera, utveckla/engagera, behålla och avveckla medarbetare.

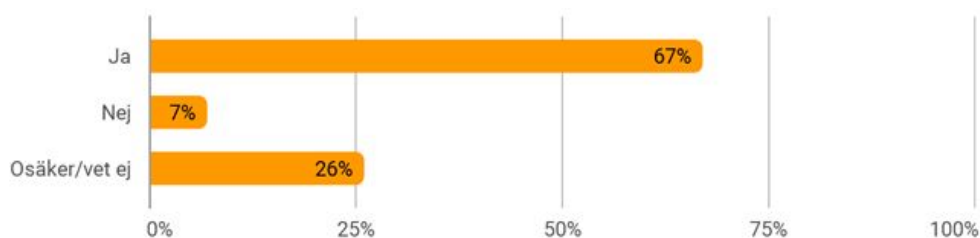
Planen beskriver utmaningar och klargör strategier för att säkra kompetensbehovet på kort och lång sikt. Vidare anger planen strategier inom områdena attrahera, rekrytera, engagera/utveckla och behålla samt avveckla. Det framgår även att varje förvaltning ska ha en förvaltningsspecifik kompetensförsörjningsplan och att Region Gotlands

¹ Visionen för Region Gotland sammanfattas i meningen "Gotland är Östersjöns mest kreativa och magiska plats, präglad av närhet, hållbar tillväxt och fylld av livslust"

² I koncernstyrkortet finns två perspektiv; samhälle och verksamhet. Varje perspektiv är indelat i tre målområden med tre mål per område. Av strategisk plan och budget 2020-2022 framgår att regionfullmäktige inför varje ny mandatperiod beslutar om nya mål som ska gälla under mandatperioden. Under 2019 fattades beslut om nya mål som gäller för perioden 2020-2023. Målen gäller för alla nämnder och förvaltningar och operationaliseras i respektive nämnds verksamhetsplan.

strategiska kompetensförsörjningsplan kompletterar de förvaltningsspecifika genom att utmana, lyfta, driva och ta fram strategier inom kompetensförsörjning för hela Region Gotland.

Diagram 1. Har din förvaltning en aktuell kompetensförsörjningsplan/strategi?



Av PwC:s genomförda enkät framgår att 67 procent av respondenterna känner till att den egna förvaltningen har en plan/strategi, medan 26 procent är osäkra/vet inte om det finns. 7 procent av de svarande anger att det inte finns en plan/strategi. Då samtliga förvaltningar har en sådan aktuell plan indikerar resultatet att planerna inte är kommunicerade fullt ut i organisationen.

Hälso- och sjukvårdsförvaltningen

Av verksamhetsplanen för år 2020 framgår de koncernövergripande målen avseende medarbetare. Vidare anges aktiviteter kopplade till områdena attrahera och rekrytera samt utveckla och behålla.

Av hälso- och sjukvårdsförvaltningens kompetensförsörjningsplan 2019-2022 framgår utmaningar som förvaltningen står inför när det gäller kompetensförsörjning samt strategier och aktiviteter som behöver vidtas inom områdena attrahera, rekrytera, engagera, utveckla och behålla samt avveckla för att möta kompetensbehovet. Av intervjuer framgår att det finns utmaningar i att göra kompetensförsörjningsplanen till ett levande dokument i och med att verksamheten förändras kontinuerligt. Vidare framgår vikten av att se planen som en grund för kompetensförsörjningsarbetet.

Utbildnings- och arbetslivsförvaltningen

Av verksamhetsplanen för år 2020 framgår de koncernövergripande målen avseende medarbetare. Vidare finns aktiviteter kopplade till respektive mål.

Av utbildnings- och arbetslivsförvaltningens kompetensförsörjningsplan 2020-2023 framgår de utmaningar som förvaltningen står inför samt strategier framåt. Vidare finns en aktivitetsplan vi tagit del av för år 2020 kopplat till kompetensförsörjningsplanen där det framgår hur aktiviteterna ska genomföras, tidsplan, målgrupp och vem som är ansvarig. Av intervjuer framgår att aktivitetsplanen är ett levande dokument. Kompetensförsörjningsplanen anges vara grunden där utmaningar och strategier beskrivs medan aktivitetsplanen uppdateras årligen.

Samhällsbyggnadsförvaltningen

Av verksamhetsplanen för år 2020 framgår ett av de koncernövergripande målen avseende medarbetare: *Region Gotland är en hälsofrämjande organisation där det aktiva förebyggande arbetsmiljöarbetet är i fokus.* Till detta mål finns tre aktiviteter

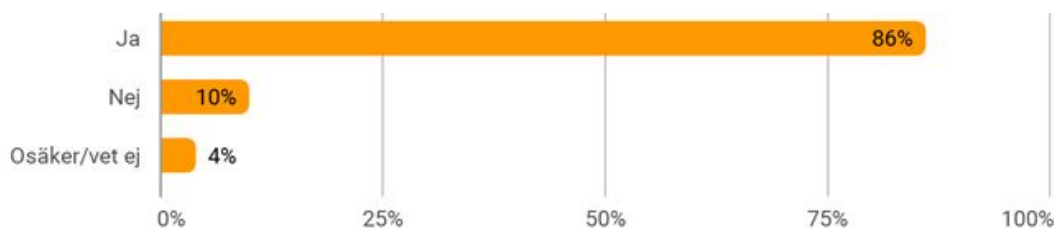
kopplade. Vidare framgår att arbetet med medarbetarnas välmående är ett prioriterat område. Vid intervjuer framgår att förvaltningen till verksamhetsplanen år 2021 även tagit fram aktiviteter till de övriga två målen avseende medarbetare.

Av samhällsbyggnadsförvaltningens kompetensförsörjningsplan 2020-2024 framgår utmaningar som förvaltningen står inför samt strategier framåt inom områdena attrahera, rekrytera, utveckla och behålla samt avveckla. Vidare framgår aktiviteter för kompetensförsörjning vilka utgår från strategierna och verksamhetsplanen.

Ledarstrategi

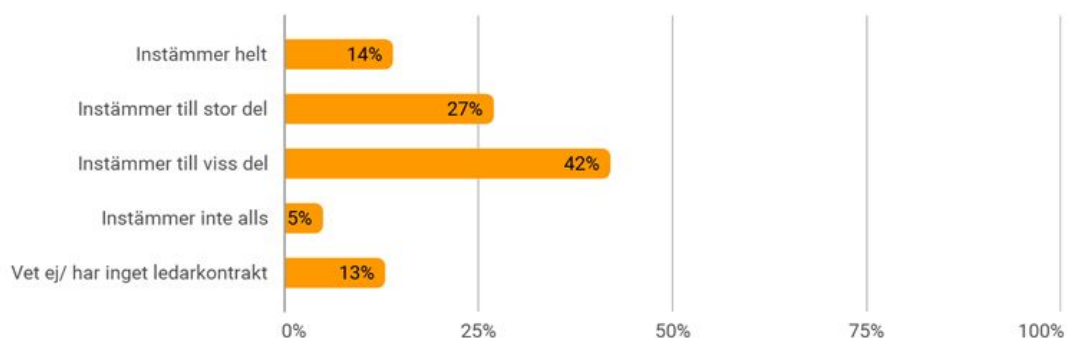
Under år 2019 togs en reviderad ledarstrategi för Region Gotland fram. Revideringen skedde genom att ett underlag togs fram till koncernledningen samt att underlaget togs upp vid chefsforum där samtliga chefer i regionen har möjlighet att delta. Utifrån revideringen av ledarstrategin har även mallarna avseende ledarkontrakt reviderats. Av ledarkontrakten framgår chefens uppdrag samt att styrkortet lyftes in i kontrakten vid revideringen. Vidare ska ledarkontrakten ange individuella uppdrag vilka utgår från förvaltningens verksamhetsplan samt med utgångspunkt från politiska beslut/koncernledning, uppdrag från förvaltningschef samt uppdrag från chef beroende på om ledarkontraktet avser en förvaltningschef, avdelningschef eller enhetschef. Vidare ska utvärdering ske årligen i samband med lönesamtalet.

Diagram 2. Har du ett aktuellt ledarkontrakt i dag?



I enkäten anger 86 procent av respondenterna att de har ett aktuellt ledarkontrakt i dagsläget. Av enkäten som genomfördes i granskningen av personalförsörjningen under år 2017 framgick i frågan aktuellt ledarkontrakt att 67 procent av respondenterna svarade ja. Vidare svarade 25 procent nej och 8 procent angav svaret vet ej.

Diagram 3. Jag upplever att ledarkontraktet bidrar till att skapa en tydlighet i chefsuppdraget och vad som förväntas av mig som chef?



Vidare framgår av enkäten att 41 procent instämmer till stor del eller helt i att ledarkontraktet bidrar till att skapa en tydlighet i chefsuppdraget och vad som förväntas av mig som chef. 42 procent av respondenterna instämmer till viss del i frågan.

Av intervjuer framgår att ledarkontrakten kan bidra till att skapa en samsyn kring chefens uppdrag. Av fritextsvar avseende ledarkontraktet framgår dock bland annat följande:

“Första året för mig med ledarkontrakt. Tycker det är tydligt utan kontrakt men kan säkert sätta fingret på enskilda aktiviteter så att de inte tappas”.

“Uppdraget är rörligt och det tillkommer uppdrag/mål under ett år och en hinner inte revidera kontrakten så det blir en pappersprodukt”.

“Känner att det som är viktigt med ett uppdrag som ledare, är en tydlig och rak kommunikation med egen chef. Ett skrivet kontrakt kan inte ersätta det! Jag upplever också ett skrivet kontrakt som fyrkantigt”.

Vidare framgår i intervjuer att ledarkontrakten inte alltid är ett levande dokument eller följs upp vid exempelvis medarbetarsamtal.

Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan avseende om regionstyrelsen säkerställer att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen som **uppfylld**.

Bedömningen grundar sig på att det finns en fastställd och beslutad strategisk plan samt ett koncernstyrkort där tre relevanta mål med bäring på personal- och kompetensförsörjningsområdet finns med. Vi noterar även att det finns ett mål avseende att hög kvalitet och effektiva processer ska säkras genom förbättringar, digitalisering, innovation och förnyelsesprång. Vi menar att detta mål visar på att det finns en förståelse och medvetenhet från politikens sida avseende behovet av att även genom digitalisering, förändrade arbetssätt, innovation och förnyelse säkra kompetensförsörjningen.

Vidare ser vi att nämnder och styrelse har beaktat målen och indikatorerna avseende medarbetare i den strategiska planen och koncernstyrkortet genom att ange aktiviteter med koppling till målen avseende medarbetare i verksamhetsplanerna.

Vi ser även att det utöver målen och verksamhetsplanerna finns politiskt fastställda kompetensförsörjningsplaner på såväl regionövergripande- som nämnds nivå. Utifrån den regionövergripande strategiska kompetensförsörjningsplanen har förvaltningarna tagit fram förvaltningsspecifika kompetensförsörjningsplaner vilka bland annat innehåller strategier och aktiviteter som behöver vidtas inom områdena attrahera, rekrytera, engagera, utveckla och behålla för respektive nämnd.

Slutligen konstaterar vi att majoriteten av cheferna inom de granskade nämnderna och styrelsen har ledarkontrakt, men vi kan se att användandet liksom den upplevda tydligheten som ledarkontrakten kan bidra med varierar inom organisationen.

Ansvarsfördelning

Revisionsfråga: Finns en ansvarsfördelning fastställd avseende personal- och kompetensförsörjning?

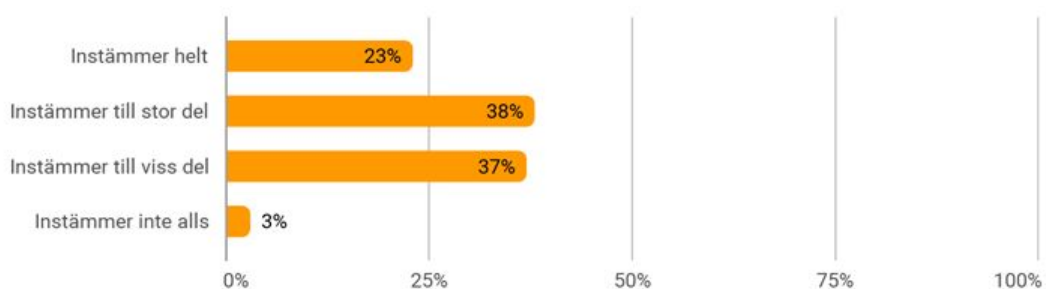
lakttagelser

I intervjuer framgår att ansvarsfördelningen avseende exempelvis arbetsmiljö och lönesättning är tydlig genom lagstiftning, samverkansavtal, reglemente och delegationsordning.

Vidare framgår att *avdelningen för HR* ansvarar för regionens samlade arbete kring personalpolitik, strategiska kompetensförsörjning och arbetsgivarvarumärke. Inom avdelningen för HR finns även en HR-support som tillser stöd till förvaltningarnas chefer samt en lönesupport för alla medarbetare.

På förvaltningarna finns en HR-organisation i form av HR-chef och på vissa större förvaltningar även en HR-strateg eller motsvarande. På hälso- och sjukvårdsförvaltningen finns även rekryteringsstöd i form av rekryteringsadministratör.

Diagram 4. Finns det en tydlig ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjningen?



I vår enkät framgår att cirka 61 procent av respondenterna, instämmer helt eller till stor del i att det finns en tydlig ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjningen. Cirka 37 procent upplever dock att det inte finns en tydlig ansvarsfördelning.

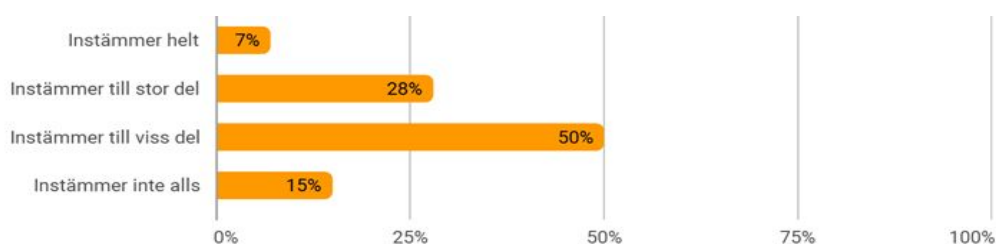
Av fritextsvaren i enkäten framgår bland annat följande:

“Det finns en del att utveckla. Tycker att vi kliver på varandra eller kliver inte alls i frågor som rör strategisk kompetensförsörjning på kort respektive lång sikt. Hur vi kan kompetensutveckla befintlig personal och vilka möjligheter finns? Emellanåt uppstår krockar mellan HR och cheferna.”

“Jag känner mig trygg med de delar som är mitt ansvar. När det gäller vissa HR-frågor tar jag i första hand stöd av min chef alt. HR-chef inom förvaltningen och i tredje hand HR-avdelningen.”

Utifrån enkät- och fritextsvaren kan vi konstatera att det upplevs finnas en tydlig ansvarsfördelning avseende de formella HR-frågorna, vilket överensstämmer med intervju svaren som angivits ovan. Flera respondenter anger dock att det kan bli tydligare vem (HR-funktion eller verksamhet/förvaltning) som ansvarar för det strategiska kompetensförsörjningsarbetet utifrån perspektivet att det behövs förändrade arbetssätt, ökad samverkan och verksamhetsutveckling för att klara av kompetensförsörjningen på sikt, framförallt med avseende på vem som ska driva dessa frågor.

Diagram 5. Finns tillgång till stöd som motsvarar behoven när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare?



Av enkätresultatet framgår också att 65 procent av svarande respondenter inte alls instämmer eller endast instämmer till viss del i frågan avseende om det finns tillgång till stöd som motsvarar behoven när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare.

Av fritextsvaren framgår följande:

“Som chef vore det önskvärt med ett tydligare HR-stöd. Gärna EN HR-person som kan fungera som stöd, coach, controller, strateg i allt som rör personalfrågor, från rekrytering till uppföljning, till rehab och till avslut, dvs. hela processen”.

“Rekryteringsprocessen tar tid och det är svårt att få tid från HR för de processerna, jag saknar chefsstöd i de uppgifterna”.

“Budgetarbetet och en kvarvarande inställning att vi fortfarande jobbar i en köp-/säljorganisation försvårar möjligheten att kompetensförsörja och rekrytera långsiktigt”.

“Personalarbete handlar mycket om relationer och då även mellan chef och HR, därför vore det önskvärt att det finns en HR-person knuten till verksamheten, vilket gynnar kunskap och kompetens kring verksamheterna = god psykosocial arbetsmiljö både för chefer och medarbetare”.

Vid intervjuer bekräftar flera intervjuade det som framkommit ovan i fritextsvaren avseende HR-stödet. Vidare anges att HR-stödet till verksamheterna fungerar bra men att det saknas ett verksamhetsnära HR-stöd. Det har även framkommit önskemål om att ha mer HR-kompetens närmare verksamheten, som förstår de specifika utmaningar och förhållandena som gäller för de olika verksamheterna.

Slutligen framgår det även att det pågår ett projekt avseende strategisk och hållbar bemanning. Syftet med detta projekt är att skapa ett mer verksamhetsnära stöd. Projektet avslutas vid årsskiftet 2020/2021 men det uppges i personalavsnittet i underlaget till budgetberedning i oktober 2020 att ett strategiskt bemanningsarbete skulle behöva utvecklas även efter projektets slut. Kompetensen hos chefer behöver höjas avseende bemanningsekonomi, bemanningsplanering, stöd i att kunna använda systemstöd, göra beräkningar och analyser. Vidare uppges att med en förstärkning i att driva på processer i verksamheterna, ha rätt kompetens om verktyg och system samt stödja i kulturförändring så finns det stor potential för effekthämtning och skapa ett bättre resursutnyttjande, minskat rekryteringsbehov samt skapa kostnadsänkningar.

Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som **delvis uppfylld**.

Vi baserar vår bedömning på att det finns en tydlig ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning och de mer formella HR-frågorna som exempelvis arbetsmiljö och lönesättning. Vi ser dock att det finns ett behov av att tydliggöra ansvarsfördelningen avseende den strategiska kompetensförsörjningen och verksamhetsutveckling kopplat till kompetensförsörjningen. Slutligen ser vi positivt på projektet avseende strategisk och hållbar bemanning och dess syfte att skapa ett mer verksamhetsnära stöd, då det i granskningen framkommit önskemål om ett mer verksamhetsnära HR-stöd.

Erfarenhetsutbyte mellan nämnderna

Revisionsfråga: Sker ett erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende personal- och kompetensförsörjning?

lakttagelser

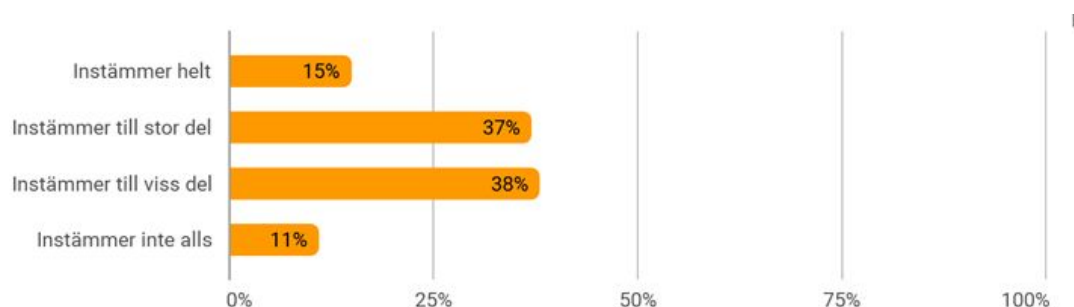
Av intervjuer framgår att det finns olika forum för erfarenhetsutbyte mellan nämnder och förvaltningar, men även inom förvaltningar. HR-direktören samordnar ett HR-chefsnätverk inom regionen där enhetschef för HR-stöd, HR-strateger på central nivå och HR-chefer på förvaltningarna deltar. Detta nätverk träffas regelbundet och i detta sammanhang finns möjlighet att delge och sprida goda exempel. Vidare anges att detta nätverk också har en gemensam planeringsdag en gång per år för att gemensamt gå igenom målen med bäring på personal- och kompetensförsörjning i regionen och skapa gemensamma aktiviteter med bäring på dessa mål.

I intervjuer framkommer också att en attrahera- och behållargrupp (AB-gruppen) startade hösten 2019 på initiativ av den centrala HR-avdelningen. Gruppen arbetar med att initiera, skapa och genomföra uppdrag för att förverkliga och stärka arbetsgivarloftet. Gruppen består av HR-strateg med ansvar för kompetensförsörjning, kommunikatör vid regionstyrelseförvaltningen samt förvaltningsrepresentanter och förvaltningskommunikatörer från hälso- och sjukvårdsförvaltningen, utbildnings- och arbetslivsförvaltningen, samhällsbyggnadsförvaltningen och socialförvaltningen. Vidare deltar även HR-stöd från det centrala kompetensförsörjningsteamet vid behov/utifrån uppdrag. Gruppen träffas cirka var sjätte vecka och vid dessa träffar ges möjlighet att skapa förutsättningar och större förståelse för regionens olika verksamheter och utmaningar. Vidare anges att detta forum ger möjlighet till att skapa samarbete mellan och över förvaltningsgränserna. Det sker också ett arbete med att ta fram gemensamma strategier och inriktningar. Av intervjuer framgår även att deltagarna i gruppen är nöjda med detta forum och att arbetet i gruppen kommer fortlöpa framåt.

Det framgår också att det finns en arbetsgivarvarumärkesredaktion (AGV- redaktionen) där representanter från förvaltningarnas HR- och kommunikationsfunktion deltar. Alla förvaltningar uppges ha möjlighet att delta. Denna grupp träffas varje vecka i syfte att planera och genomföra aktiviteter löpande för att hålla ihop och stärka arbetsgivarvarumärket för hela Region Gotland.

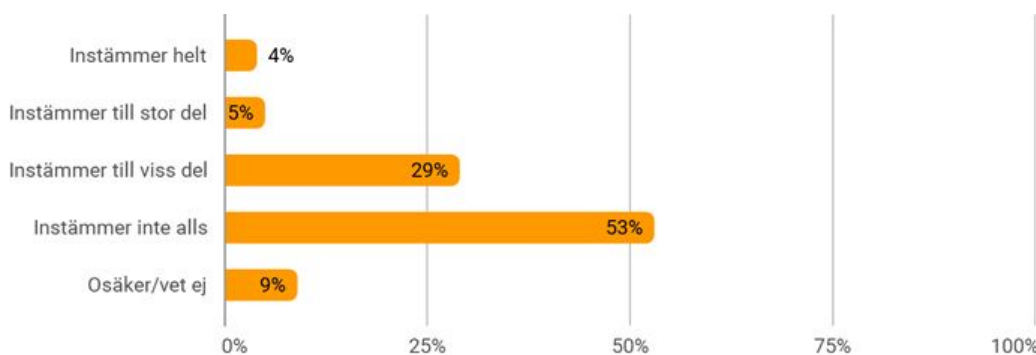
Vidare anges att det även sker erfarenhetsutbyten inom förvaltningarna och att frågor gällande personal- och kompetensförsörjning är på agendan i förvaltningarnas ledningsgrupper.

Diagram 6. Upplever du att det finns ett erfarenhets- och kunskapsutbyte inom förvaltningen avseende personal- och kompetensförsörjning?



I enkäten ställde vi frågan avseende om respondenterna upplever att det finns erfarenhets- och kunskapsutbyte inom förvaltningen avseende personal- och kompetensförsörjning. Av resultatet kan vi utläsa att 52 procent instämmer helt eller till stor del och att 49 procent instämmer till viss del eller inte alls.

Diagram 7. Upplever du att det finns ett erfarenhets- och kunskapsutbyte mellan förvaltningarna avseende personal- och kompetensförsörjning?



Vidare framgår av enkäten att 82 procent av respondenterna inte instämmer alls eller endast till viss del i frågan om de upplever att det finns erfarenhets- och kunskapsutbyte med andra förvaltningar avseende personal- och kompetensförsörjning.

Av fritextsvaren kan vi bland annat utläsa att "Olika behov kräver olika lösningar och det kan vara svårt att kommunicera det med andra förvaltningar". I ett annat fritextsvar framgår att "I koncernledningen är dessa frågor uppe på agendan regelbundet". Det framgår även av flera fritextsvar att respondenter anger att diskussioner sker på deras avdelningar och inom deras ansvarsområden, och att det sedan är upp till överordnad chef att lyfta det vidare till högre nivå.

I intervju med regiondirektör, HR-direktör och HR-strateg med ansvar för kompetensförsörjning framgår att frågor kring personal- och kompetensförsörjning ofta står på agendan i koncernledningsgruppen som träffas regelbundet. Det anordnas

regelbundna chefsforum för samtliga chefer i regionen som leds av regiondirektör. Det finns också förvaltningsöverskridande chefsutbildningar inom förändringsledning samt reflekterande grupper där chefer från olika förvaltningar ges möjlighet att under ledning av HR diskutera olika fall från respektive chefs vardag.

Ytterligare nämns även samverkansmöten med de fackliga representanterna som en viktig del i erfarenhets- och kunskapsutbytet. I intervju med HR-chef och förvaltningschef på hälso- och sjukvårdsförvaltningen lyfts också att de är aktiva i ett nationellt SKR-nätverk (Sveriges kommuner och regioner) för HR-direktörer i regionerna. SKR-nätverket uppges bidra med ett viktigt erfarenhetsutbyte, omvärldsspaning samt information om SKR:s arbete kring kompetensförsörjning.

Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan avseende om det sker ett erfarenhetsutbyte mellan nämnderna gällande personal- och kompetensförsörjningen som **delvis uppfyllt**.

Vi baserar vår bedömning på att det finns forum för erfarenhets- och kunskapsutbyte genom exempelvis HR-chefsnätverket, attrahera- och behållargruppen (AB-gruppen), arbetsgivarvarumärkesredaktion (AGV- redaktionen), koncernledningsgruppen samt genom de chefsforum som regiondirektören kallar till. Vi ser positivt på att HR-chefsnätverket bidrar till att skapa en samsyn kring målen med bäring på personal- och kompetensförsörjningen samt att nätverket tillsammans arbetar fram gemensamma aktiviteter utifrån målen. Avseende AB-gruppen sker ett arbete med att ta fram gemensamma strategier och inriktningar mellan förvaltningsgränser.

Vi noterar dock utifrån enkätresultatet att erfarenhetsutbytet inom förvaltningarna sker i högre utsträckning än mellan förvaltningarna. Över 8 av 10 chefer instämmer inte alls eller endast delvis i frågan avseende om de upplever att det finns erfarenhetsutbyte med andra förvaltningar. Enkätresultatet, liksom intervju svaren, indikerar att mycket av erfarenhets- och kunskapsutbytet sker på en strategisk nivå. I granskningen framkommer att erfarenhetsutbytet mellan förvaltningar på lägre nivåer i chefsstrukturen inte är lika omfattande. Vi ser dock att regionen har en del forum för erfarenhetsutbyten, exempelvis genom ledarskapsutvecklingsprogrammen där chefer i olika förvaltningar deltar. Exempel på sådana program är chefsskolan och "Vägen till ledarskap" som syftar till att identifiera och utveckla framtidens chefer och ledare.

Nämndernas arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjningen

Revisionsfråga: Bedriver facknämnderna ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjningen på kort och lång sikt?

lakttagelser

Enkäter och intervjuer bekräftar att kompetensförsörjningen är en av de största utmaningarna i regionen.

Diagram 8. Hur ser kompetensförsörjningsläget ut på kort sikt inom ditt ansvarsområde?

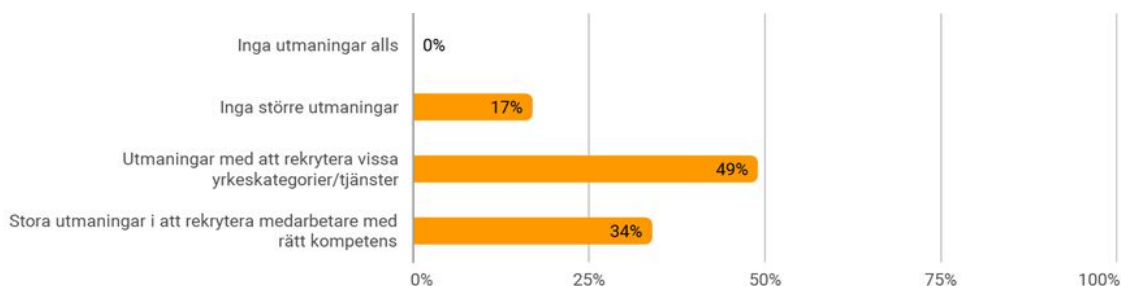
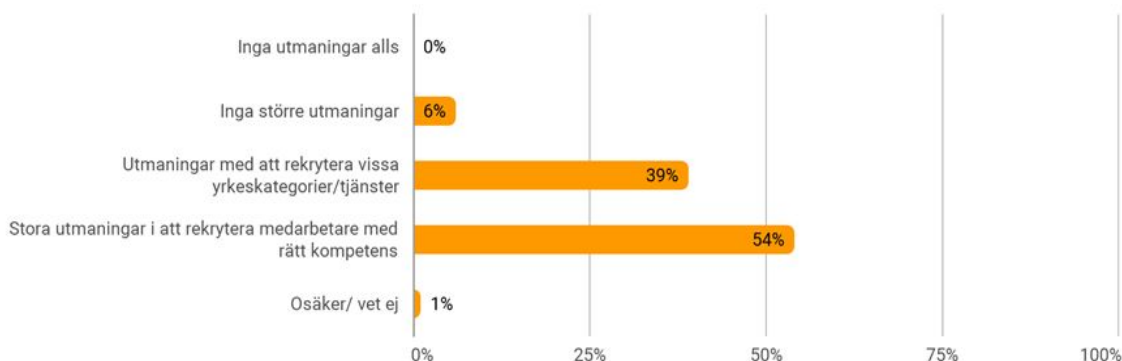


Diagram 9. Hur bedömer du att kompetensförsörjningsläget ser ut på lång sikt inom ditt ansvarsområde?



Av enkäten framgår att en stor del av respondenterna, 83 procent respektive 93 procent anger att det finns utmaningar i att rekrytera vissa yrkeskategorier/stora utmaningar i att rekrytera medarbetare med rätt kompetens på kort respektive lång sikt.

Som tidigare beskrivits finns kompetensförsörjningsplaner med aktiviteter för respektive förvaltning som är beslutade av nämnderna. Det finns även en regionövergripande, strategisk kompetensförsörjningsplan för Region Gotland. Den strategiska planen innehåller strategier inom områdena attrahera, rekrytera, engagera/utveckla och behålla samt avveckla. Exempel på strategier följer nedan:

- Omvärldsbevaka den yngre generationens förväntningar och värderingar och hur organisationen kan attrahera dem
- Systematiskt arbeta med och synliggöra kompetensutvecklingsmöjligheter och interna karriärvägar inom hela Region Gotland
- Vidareutveckla medarbetare till högre kompetens och chefsuppdrag
- Utveckla möjlighet till intern rörlighet
- Systematisera avgångsprocessen
- Ha aktiviteter som stärker medarbetare att vara goda ambassadörer även när de slutat

I respektive nämnds verksamhetsplan finns aktiviteter för målen avseende medarbetare. Nedan följer exempel på aktiviteter som förvaltningarna arbetar med kopplat till kompetensförsörjningen.

Avseende **samhällsbyggnadsförvaltningen** så anges att förvaltningens aktiviteter utgår från den strategiska kompetensförsörjningsplanen och verksamhetsplanen, vidare anges att arbetet med aktiviteter sker både på kort och lång sikt. Nedan anges ett antal exempel på aktiviteter förvaltningen arbetar med:

- Följa upp sjuktalet och arbeta aktivt med rehabilitering vid behov, både för kort- och långtidssjukskrivna.
- Skapa ett utbildningspaket till nyanställda via introduktionsansvariga och utveckla förvaltningsgemensam introduktion.
- Säkerställa att alla medarbetare har en kompetensutvecklingsplan som utgår från förvaltningens och den enskildes behov.
- Systematiskt arbeta med och synliggöra kompetensutvecklingsmöjligheter och interna karriärvägar, både inom och mellan enheterna på förvaltningen.
- Säkerställa att ledarkontrakt upprättas och uppdateras för samtliga chefer.
- En behovsanalys ska göras inför varje pensionsavgång för att komma fram till hur kompetensöverföring ska ske.

Av **hälso- och sjukvårdsförvaltningens** strategiska kompetensförsörjningsplan framgår ett antal aktiviteter inom områdena; attrahera och rekrytera samt engagera, utveckla och behålla. Nedan framgår ett urval av aktiviteterna:

- Erbjuder basår till nyutbildade sjuksköterskor
- Arbeta med strategier för ökad sysselsättningsgrad
- Fortsätta genomföra chefsdialoger med samtliga chefer och analys av dialogerna
- Fortsätta att utveckla RAK (rätt använd kompetens)
- Uppmuntra till att fortsätta arbeta efter uppnådd pensionsålder

Avseende **utbildnings- och arbetslivsförvaltningen** så framgår i verksamhetsplanen ett antal aktiviteter för varje mål avseende medarbetaren. Exempel på aktiviteterna som beskrivs i verksamhetsplanen är att utforma en modell för RAK (rätt använd kompetens) samt att fortsätta kompetenssatsa i digitalisering. Vidare är en aktivitet att genomföra de aktiviteter som definieras i den strategiska kompetensförsörjningsplanen. Av den strategiska kompetensförsörjningsplanen framgår ett antal aktiviteter för år 2020 där det även anges hur aktiviteten ska genomföras, när den ska genomföras, vilka som är målgruppen för aktiviteten samt vem som är ansvarig för aktiviteten. Exempel på aktiviteter anges nedan.

- Utvärdera introduktionen för nyanställda medarbetare och chefer
- Undersöka förutsättningar för stödinsatser för att bidra till ett mer hållbart arbetsliv
- Erbjuder karriärtjänster/försteläraryupdrag för perioden 2020-2022
- Skapa ett koncept för mentorsanställning
- Rekrytera alternativa kompetenser

Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som **uppfylld**.

Vi konstaterar att det finns betydande utmaningar framåt avseende kompetensförsörjningsläget enligt vad som framkommit i enkätsvaren, både på kort och lång sikt. Vår bedömning av revisionsfrågan grundar sig i att nämnderna bedriver ett aktivt arbete med att säkra kompetensförsörjningen, både på kort och lång sikt genom att bryta ner de regionövergripande målen avseende medarbetare i verksamhetsplanen samt genom de fastställda strategiska kompetensförsörjningsplanerna. Vi ser att det finns flera exempel på initiativ och aktiviteter kopplade till kompetensförsörjningsplanerna och målen. Vi noterar även särskilt att utbildnings- och arbetslivsförvaltningen årligen reviderar aktivitetsplanen som är kopplad till kompetensförsörjningsplanen i syfte att hålla aktiviteterna uppdaterade.

Uppföljning och beslut om åtgärder för personal- och kompetensförsörjning

Revisionsfråga: Genomför regionstyrelsen och nämnderna uppföljningar avseende personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?

lakttagelser

Uppföljning av de tre regionövergripande målen avseende medarbetare sker i samband med delårs- och årsbokslut (verksamhetsberättelse), både inom respektive nämnd och på övergripande regionnivå. I den mån det är möjligt följs indikatorerna upp vid delårsbokslut. Vid årsbokslutet följs samtliga indikatorer upp. Vi har tagit del av delårsrapport 2 år 2020. Av delårsrapporten framgår strategiskt arbete och aktiviteter som skett inom ramen för målen avseende medarbetare hittills under år 2020. Vid intervjuer framgår att det pågår ett utvecklingsarbete avseende uppföljning av verksamhetsplanernas aktiviteter i form av ett beslutsstödssystem som ska möjliggöra ytterligare analys.

Vidare konstaterar vi att flera av indikatorerna avseende målen kring medarbetare avser resultat i medarbetarundersökningen. Vi har tagit del av medarbetarundersökningen för år 2020 där vi kan se att det skett en positiv utveckling för samtliga index; effektivitetsindex, ledarskapsindex, engagemangsindex, hållbart medarbetarindex, organisatorisk och social arbetsmiljö samt avseende attraktiv arbetsgivare. När det gäller attraktiv arbetsgivare har det skett en ökning på 10 enheter från år 2019 till år 2020. Vidare framgår även områden som framåt behöver fortsatt fokus, exempelvis fortsätta tydliggöra övergripande mål och målsammanhang samt att stärka feedbackkulturen ytterligare. Det finns en tidsplan för fortsatt arbete med resultatet från medarbetarundersökningen där bland annat analyser genomförs, handlingsplaner ska tas fram, aktiviteter ska genomföras och uppföljning ska ske.

Avseende kompetensförsörjningsplanerna så anges att dessa ska följas upp årligen och uppdateras vid behov eller minst vart fjärde år. Av protokollsgenomgång kan vi konstatera att under år 2020 har barn- och utbildningsnämnden fått uppföljning

avseende kompetensförsörjningsplanen vid sammanträde 2020-10-20 (BUN § 117). Avseende övriga nämnders kompetensförsörjningsplaner kan vi inte se att uppföljning skett hittills under 2020, inte heller kan vi se att regionstyrelsen har fått någon uppföljning när det gäller den regionövergripande kompetensförsörjningsplanen. Av intervjuer framgår att uppföljning främst sker via målen och aktiviteterna i verksamhetsplanerna. Vidare anges att fler aktiviteter bör läggas in i verksamhetsplanen och på så vis i beslutsstödssystemet för att samla alla aktiviteter på ett ställe och därigenom få en samlad uppföljningsprocess.

År 2019 tog regionfullmäktige beslut om att ge regionstyrelsen i uppdrag att ta fram förslag på hur medel som avsätts för satsningar på jämställdhet och bristyrken, förutom till lönesatsningar, kan användas till andra åtgärder i syfte att behålla och rekrytera personal. Vid regionstyrelsens sammanträde 2020-10-22 (RS § 301) redovisas uppdraget som regionstyrelseförvaltningen genomfört tillsammans med förvaltningarna. Vidare framgår att samtliga förvaltningar har lyft olika förslag på åtgärder utöver lön, för att kunna behålla och rekrytera medarbetare samt i vissa fall gjort kostnadsberäkningar på förslagen. Dock är behovet av att komma till rätta med jämställdhet i lönefrågor och bristyrken så stor att förslaget år 2021 blir att fortsätta med lönesatsningar. Regionstyrelsen beslutade att de extra medlen som avsätts för satsningar inom jämställdhet och bristyrken år 2021 framförallt ska användas till fortsatta lönesatsningar.

Vidare har vi tagit del av underlag avseende regionen som arbetsgivare inför budgetberedningen 2020-10-05. I detta underlag beskrivs strategisk riktning och insatser med bäring på målen avseende medarbetare. I underlaget anges faktorer som bör beaktas i budgetarbetet för år 2021. Dessa faktorer är marknadsanpassad och jämställd lönebildning, hållbart ledarskap, stöd och förutsättningar för chefer, strategisk och hållbar bemanning, verksamhetsutveckling genom digitalisering samt medel för att lyfta alla goda prestationer under år 2020.

Vi har också tagit del av ett informationsärenden till regionstyrelsen avseende sommaren 2020 med anledning av covid-19 där HR-direktören lämnat information avseende utmaningar och vad verksamheten tar med sig att arbeta vidare med framöver. Även förvaltningarna har lämnat information till regionstyrelsen där bland annat rekryteringsbehov anges.

Vidare framgår vid intervjuer att barn- och utbildningsnämnden beslutade i juni 2019 (BUN § 78) att ge utbildnings- och arbetslivsförvaltningen i uppdrag att påbörja arbetet med ett projektdirektiv inför en större översyn av den kommunala förskole- och skolorganisationen, *framtidens skola*. Därefter beslutade regionfullmäktige senare i juni (RF § 188) att barn- och utbildningsnämnden fick i uppdrag att utreda framtidens skolorganisation på Gotland utifrån en kostnadsbild som närmar sig referenskostnaden i kostnadsutjämningsystemet med minst bibehållen kvalitetsnivå. I utredningen ska särskilt kompetensförsörjning och lokaler belysas. Under år 2020 har nämnden tagit del av nulägesbeskrivning avseende arbetet vid sammanträde 2020-04-14 (BUN § 43). Vidare informerades nämnden ytterligare avseende översynen vid sammanträde 2020-06-09 (BUN § 82).

Det framgår även vid intervjuer att förutom rapportering vid helår och delår avseende målen så får även nämnder och styrelse fördjupad rapportering avseende specifika ämnen/områden som rör personal- och kompetensförsörjning vid behov. På varje sammanträde som regionstyrelsen har informerar exempelvis regiondirektör om senaste samverkansmötet samt ger lägesrapport från organisationen.

Vidare kan vi se i protokollsgenomgång att HR-chefen inom hälso- och sjukvårdsförvaltningen gett muntlig information till nämnden vid två tillfällen under år 2020 under punkten *muntlig information från HR-chefen*. Vi kan också utifrån protokollgranskningen se att utvecklingen av kostnader avseende hyrpersonal har följts upp vid flera sammanträden under år 2020.

I intervjuer beskrivs regionstyrelsen och nämnderna generellt vara medvetna om och ha förståelse för utmaningarna med personal- och kompetensförsörjningen samt intresserar sig för dessa frågor.

Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som **uppfylld** för barn- och ungdomsnämnden samt **delvis uppfylld** för regionstyrelsen, miljö- och byggnadsnämnden samt hälso- och sjukvårdsnämnden.

Vi grundar vår bedömning på att uppföljning avseende målen och dess indikatorer sker genom delårsrapport och årsbokslut (verksamhetsberättelse). Avseende kompetensförsörjningsplanerna har barn- och utbildningsnämnden tagit del av uppföljning om arbetet med planen under år 2020, för övriga nämnder och styrelse kan vi inte se att uppföljning har genomförts. Vi noterar att uppföljning av aktiviteter främst sker inom ramen för uppföljning av verksamhetsplanen.

Vidare konstaterar vi att det finns exempel på beslut som regionstyrelsen eller nämnderna tagit avseende åtgärder inom kompetensförsörjningsområdet, till exempel avseende *Framtidens skola* och *satsningar avseende jämställdhet och bristyrken*. Vi ser även att regionstyrelsen och nämnderna löpande får lägesrapporteringar samt vid behov specifik information om pågående initiativ eller kompetensförsörjningsrelaterade frågor.

Samarbeten med universitetet och högskolor

Revisionsfråga: Finns etablerade samarbeten med universitetet och högskolor för att stärka arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

lakttagelser

Av den **centrala kompetensförsörjningsplanen** framgår att det finns ett antal strategier för att rekrytera nya medarbetare. Region Gotlands *samarbete med Uppsala universitet - Campus Gotland för att säkra utbildningar till bristyrken* är en av strategierna. Inom ramen för *attrahera- och behållargruppens* aktiviteter finns en aktivitet avseende samarbete med skolor/universitet i syfte att marknadsföra sig som arbetsgivare.

I intervju framgår att det finns flera olika samarbeten med Uppsala universitet och att förvaltningarna arbetar aktivt tillsammans med Uppsala universitet avseende till

exempelvis verksamhetsförlagd utbildning samt att ett nära samarbete med universitet finns i flera förvaltningar. Det finns även ett samarbete inom ramen för regional utveckling tillsammans med Uppsala universitet. Vidare anges att det pågår diskussioner med Uppsala universitet om att tillsammans öka intresset för verksamhetsförlagd utbildning på Gotland för de studenter som studerar i Uppsala.

Region Gotland har också genom HR-avdelningen ett samarbete med Uppsala universitet avseende ledarskapsutbildningar. Vidare lyfts även att Region Gotland har ett bra och nära samarbete med Kompetenscentrum Gotland när det kommer till yrkeshögskoleutbildningar.

Av **samhällsbyggnadsförvaltningens** kompetensförsörjningsplan samt aktivitetsplanen kopplad till målet avseende *Region Gotland lyckas kompetensförsörja genom aktivt och strategiskt arbete* framgår en aktivitet avseende att fortsätta samarbetet med Campus Gotlands uppdragsutbildningar. Vidare anges i planen att det finns ett aktivt samarbete med Campus Gotland avseende att ta emot studiebesök och att tillhandahålla personal för att genomföra föreläsningar för relevanta kurser/program på Campus Gotland.

Ytterligare framgår att samarbetet med Campus Gotland sker bland annat genom att förvaltningen tar emot studenter, exempelvis i form av praktik, samt att förvaltningen tillsammans med Uppsala universitet tagit fram en utbildning i att vara myndighetsperson. Vidare anges att chefer från förvaltningen sitter med i programrådet för samhällsplanerarutbildningen från och med hösten 2020. I intervjuer framgår att det upplevs finnas ett nära och välfungerande samarbete mellan samhällsbyggnadsförvaltningen och Campus Gotland.

I **utbildnings- och arbetslivsförvaltningens** verksamhetsplan framgår en övergripande aktivitet med koppling till målet *Region Gotland lyckas kompetensförsörja genom aktivt och strategiskt arbete*. Aktiviteten som anges innebär att förvaltningen ska fortsätta samarbetet med Uppsala universitet/Campus Gotlands lärarutbildning. I förvaltningens kompetensförsörjningsplan finns en rad olika aktiviteter som exempelvis samarbete med Campus Gotland kring läraraspiranter, förskollärare och F-3 lärare i form av marknadsföring och rekryteringsprocess.

Vid intervjuer framgår att det finns ett gott samarbete med Campus Gotland och sedan år 2017 samverkar förvaltningen med Uppsala universitet genom så kallade partnerskolor. Inom ramen för partnerskolorna får studenter möjlighet att arbeta på sin partnerskola en dag i veckan. Dessutom gör de studerande den verksamhetsförlagda delen av utbildningen vid partnerskolan. Vidare anges vid intervjuer att det finns nätverk med andra universitet/högskolor avseende gymnasieläroprogrammet och samarbete kring verksamhetsförlagd utbildning.

Det framgår även att Region Gotland erbjuder aspirantanställning. Av dokumentet *läraraspiranter inom Region Gotland* framgår att målet är att 90 nya studenter påbörjar läroprogrammen varje hösttermin och för att attrahera fler studenter att ansöka och slutföra grundlärarutbildningarna F-3 och 4-6 vid Campus Gotland erbjuder Region

Gotland samtliga nya studenter till utbildningen höstterminen 2019 möjligheten till en aspirantanställning om minst 20 procent.

Av **hälso- och sjukvårdsförvaltningens** kompetensförsörjningsplan framgår aktiviteter i form av att bland annat fortsätta arbeta med att få utbildningar arrangerade på Campus Gotland samt att erbjuda verksamhetsförlagd praktik genom Uppsala universitet. Av intervjuer framgår att det finns flera utbildningar på Campus Gotland som är viktiga för förvaltningens kompetensförsörjning, bland annat anges distriktssköterskeutbildningen, sjuksköterskeutbildningen och tandsköterskeutbildningen. I intervjuer lyfts vidare att det är viktigt för förvaltningen att det finns relevanta utbildningar och program på Campus Gotland, då det är en effektiv rekryteringsbas för förvaltningen.

Vidare anges att även den verksamhetsförlagda utbildningen är en viktig rekryteringsbas och att förvaltningen exempelvis tar emot barnmorskestudenter från Uppsala universitet samt sjuksköterskestudenter som studerar i Uppsala. I intervjuer lyfts dock att det är ett större steg för dessa studenter att flytta till Gotland efter avslutad utbildning om de inte har någon anknytning sedan tidigare, än jämfört med de som studerar på ön.

Vidare framgår även att det finns ett samarbete mellan Region Gotland, förvaltningen och Uppsala universitet i form av utvecklandet av ett innovationssystem som syftar till att tillvara ta idéer med innovationspotential. Detta i syfte att bland annat skapa ökade möjligheter för forskningssamarbeten.

Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan avseende om det finns etablerade samarbeten med universitet och högskolor för att stärka arbetet med personal- och kompetensförsörjningen som **uppfyllt**.

Bedömningen grundar sig på att det finns aktiviteter för samverkan och samarbeten med Uppsala universitet och Campus Gotland inom samtliga granskade nämnder och styrelse. Samverkan sker främst med Uppsala universitet, men det finns även exempel på samarbeten med andra lärosäten. Vidare ser vi positivt på att det finns dokumenterade aktiviteter med bäring på samverkan med universitetet, främst i kompetensförsörjningsplanerna samt inom ramen för aktiviteter med koppling till målet om att kompetensförsörja genom aktivt och strategiskt arbete.

Regionens arbetsgivarvarumärke

Revisionsfråga: Genomförs aktiviteter för att utveckla regionens varumärke som arbetsgivare?

lakttagelser

Region Gotland har formulerat sin identitet som arbetsgivare genom att ta fram tre arbetsgivarlöften. Dessa är "Bli en del av någonting stort", "Din utveckling – vår framgång" och "Vi gör vardagen bättre". Vidare framgår av den centrala kompetensförsörjningsplanen att det finns ett antal strategier för att attrahera nya medarbetare. Bland annat anges arbetet med att stärka varumärket inåt och utåt, tydliggöra rekryteringsprocessen som bärare av arbetsgivarvarumärket, stärka organisationskulturen och att erbjuda attraktiva anställningsvillkor. Vidare framgår av

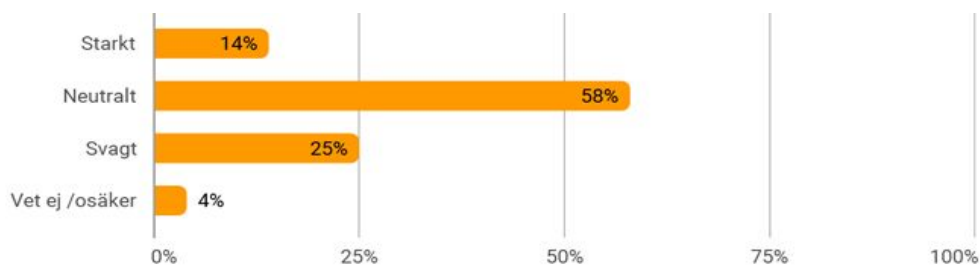
utbildning- och arbetslivsförvaltningens, hälso- och sjukvårdsförvaltningens och samhällsbyggnadsförvaltningens kompetensförsörjningsplaner olika aktiviteter och insatser inom ramen för attrahera- och behållaperspektiven.

Som tidigare nämnts i rapporten finns en attrahera- och behållargrupp (*AB-gruppen*) inom regionen. Denna grupp har till uppdrag att årligen ta fram en prioriterad aktivitetsplan för regiongemensamma aktiviteter i syfte att behålla och attrahera medarbetare. Gruppen träffas cirka var 6:e vecka och arbetar med olika projekt och insatser inom ramen för attrahera- och behållaperspektivet. Ett exempel på insats är ett projekt avseende karriär- och utvecklingsvägar där karriärvägar identifieras i samverkan med förvaltningarna. Ett annat exempel på insats som gruppen arbetar med är regionens strategi för sociala medier. Strategin för sociala medier togs fram under år 2020 och av denna framgår att ett av syftena med att finnas på sociala medier är att stärka arbetsgivarvarumärket. Utvecklingsområden som anges i strategin för år 2020 är bland annat att använda arbetsgivarlöften och skapa autentiska berättelser som stärker arbetsgivarvarumärket. Det anges även att utveckling av studenthemsidan ska ske framåt samt att ett kollektivavtal tagits fram avseende studentmedarbetare där syftet är att studenter ska få möjlighet att arbeta inom Region Gotland under sin studietid. Vidare framgår av intervjuer att kopplingen mellan HR och kommunikation har stärkts i form av en redaktion för arbetsgivarvarumärket som träffas varje vecka för att planera och genomföra aktiviteter löpande för att hålla ihop och stärka arbetsgivarvarumärket. I intervjuer framhålls vikten av att kommunicera arbetsgivarlöften i den externa kommunikationen.

Region Gotland har även utvecklat och tagit fram ett koncept med en digital introduktion ("pre-onboarding") för nya medarbetare i syfte att bland annat stärka arbetsgivarvarumärket och det första intrycket. Den digitala introduktionen har nya medarbetare möjlighet att gå innan de påbörjar sin anställning och stärker förståelsen för att Region Gotland är en politisk styrd organisation med många olika verksamheter.

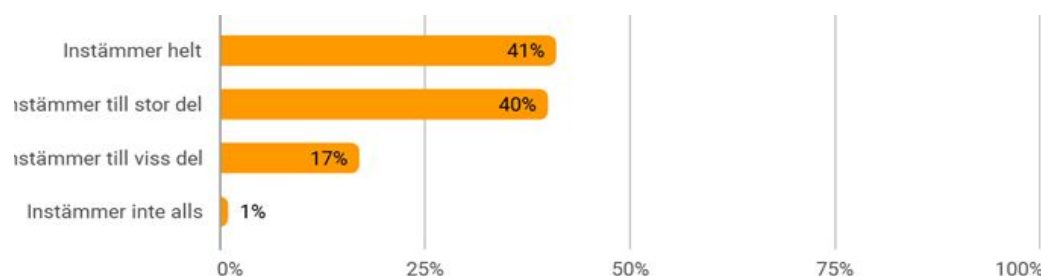
Vidare framgår i granskningen att en nulägeskartläggning avseende en gemensam organisationskultur - *Ett Region Gotland* genomförts under hösten år 2019. Av kartläggningen framgår att utgångspunkten för kartläggningen var att regionledningen sett behov av att identifiera "minsta gemensamma nämnare", något som ska känneteckna organisationens olika delar och vara vägledande för beteenden hos chefer och medarbetare. Kartläggningen genomfördes med medarbetare från alla förvaltningar samt med politiker. Två utmaningar framåt som identifierades i denna kartläggning var *samverkan över gränserna och att skapa organisationsförståelse och stolthet.*

Diagram 10. Hur upplever du Region Gotlands arbetsgivarvarumärke idag?



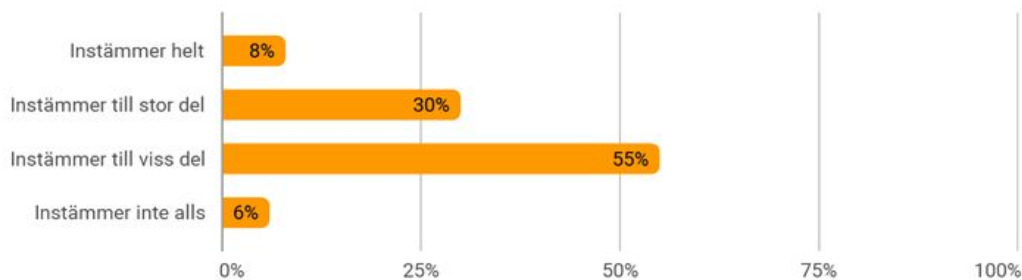
Av enkätresultatet framgår att 58 procent av svarande respondenter upplever att Region Gotlands arbetsgivarvarumärke idag är neutralt medan 14 procent upplever varumärket som starkt och 25 procent som svagt. När samma fråga ställdes år 2017 upplevde 18 procent arbetsgivarvarumärket som starkt, 55 procent som neutralt och 25 procent som svagt. Vi konstaterar att det är färre chefer som upplever arbetsgivarvarumärket som starkt år 2020 jämfört med år 2017, men att andelen som upplever det som svagt inte har ändrats.

Diagram 11. Skulle du rekommendera andra att börja arbeta inom Region Gotland?



Vidare framgår av enkäten att en majoritet, cirka 81 procent av svarande respondenter, instämmer helt eller till stor del i påståenden om de skulle rekommendera andra att börja arbeta inom Region Gotland. Endast 18 procent instämmer inte alls eller till viss del.

Diagram 12. Upplever du att det bedrivs ett strategiskt arbete med Region Gotlands arbetsgivarvarumärke för att lyckas attrahera, rekrytera och behålla personal?

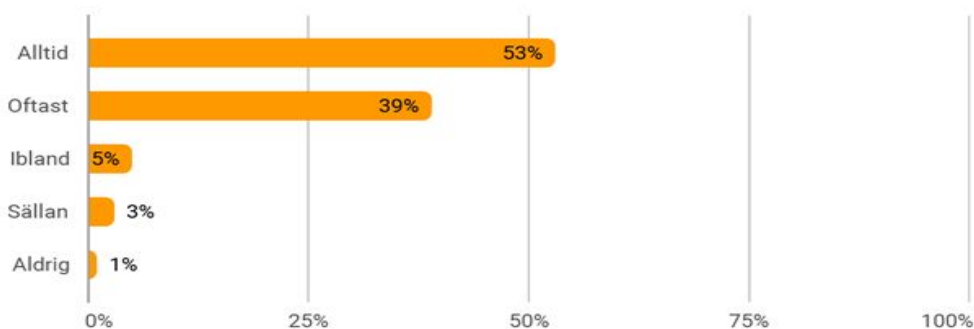


I enkätresultatet kan vi utläsa att 55 procent av svarande respondenter endast instämmer till viss del i frågan om de upplever att det bedrivs ett strategiskt arbete med Region Gotlands arbetsgivarvarumärke för att lyckas attrahera, rekrytera och behålla personal. Cirka 38 procent instämmer till stor del eller helt i påståendet.

Avseende avgångsenkät och avgångssamtal anges att det finns en avgångsenkät sedan två år tillbaka som skickas ut till medarbetare som väljer att avsluta sin anställning. Resultaten av avgångsenkäten skickas till HR-cheferna på förvaltningarna som har möjlighet att genomföra analyser av resultatet. Dock anges att vissa, ofta mindre, förvaltningar har svårt att dra slutsatser av resultatet då för få medarbetare avslutat sin anställning. I intervjuer lyfts ett antal anledningar till att medarbetare väljer att avsluta sin anställning som har framkommit i enkätresultaten. Exempel på dessa anledning rör lön, ledarskapsfrågor och arbetsmiljö.

Avseende avslutningssamtal anges att det främst är närmaste chef som håller i dessa samtal, men vid behov kan HR-chefen på förvaltningen hålla i samtalet. Vi har tagit del av en rutin avseende avslutningssamtal där det anges att chef genomför och dokumenterar samtalet. Till rutinen finns förslag på innehåll och frågeställningar i avgångssamtalet. Vidare framgår av intervjuer att dessa samtals inte sammanställs och analyseras på aggregerad nivå, utan primärt är ett underlag för närmaste chef.

Diagram 13. Genomför du eller säkerställer du att någon annan genomför avslutningssamtal när någon i personalen slutar?



Av enkäten framgår att 92 procent av de svarande respondenterna anger att de alltid eller oftast genomför eller säkerställer att någon annan genomför ett avslutningssamtal när någon i personalen avslutar sin anställning eller går i pension.

Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan avseende om det genomförs aktiviteter för att utveckla regionens varumärke som arbetsgivare som **uppfylld**.

Bedömningen baseras på att det finns mål och aktiviteter kopplade till att utveckla Region Gotlands varumärke som arbetsgivare. Inom ramen för attrahera- och behållargruppen samt redaktionen för arbetsgivarvarumärket planeras och genomförs insatser för att stärka Region Gotlands varumärke på ett samlat och enhetligt sätt. Vi ser även positivt på arbetet med en gemensam organisationskultur ("Ett Region Gotland") samt på framtagandet av en strategi för sociala medier och användandet av sociala medier för att stärka arbetsgivarvarumärket. Enkätresultatet visar även att fler än 4 av 5 chefer instämmer helt eller till stor del i påståendet att de skulle rekommendera andra Region Gotland som arbetsgivare.

Vidare baseras bedömningen på att avgångsenkät genomförs och att avslutningssamtal sker i hög grad. Vi ser positivt på att avgångsenkäten sedan förra granskningen nu

har implementerats och används till del som underlag i utvecklingsarbetet. Vi vill dock fortsatt poängtera vikten av att inom hela Region Gotland ta tillvara på de synpunkter som inkommer från medarbetare som väljer att avsluta sin anställning i det fortsatta utvecklingsarbetet på ett strukturerat sätt.

Vi noterar slutligen att enkätresultatet från vår genomförda enkät visar att mer än hälften av respondenterna upplever Region Gotlands arbetsgivarvarumärke som neutralt och var fjärde respondent upplever det som svagt. Samtidigt svarar över hälften av respondenterna att de endast instämmer till viss del i att det bedrivs ett strategiskt arbete med arbetsgivarvarumärket. Detta indikerar på behov av en ökad intern kommunikation kring det arbete som bedrivs med koppling till arbetsgivarvarumärket.

Revisionell bedömning och rekommendationer

Revisionell bedömning


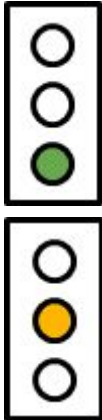
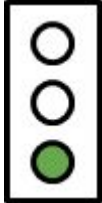

Syftet med granskningen har varit att bedöma om regionstyrelsens, hälso- och sjukvårdsnämndens, barn- och ungdomsnämndens samt miljö- och byggnämndens åtgärder avseende personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenliga.

Den sammanfattande bedömningen efter genomförd granskning är att regionstyrelsens och nämndernas åtgärder avseende personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenliga. Vi ser dock behov av att ytterligare tydliggöra ansvarsfördelningen avseende den strategiska kompetensförsörjningen, att fortsätta arbeta för ett ökat erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende personal- och kompetensförsörjning samt att säkerställa att samtliga kompetensförsörjningsplaner följs upp årligen i styrelse/nämnd. Vi vill också särskilt understryka vikten av att fortsatt arbeta aktivt med personal- och kompetensförsörjningsfrågorna då såväl intervjuer som enkätsvar visar på stora utmaningar framgent vad gäller personal- och kompetensförsörjningen.

Bedömningar mot revisionsfrågor

Den revisionella bedömningen grundar sig på iakttagelser och bedömningar utifrån nedanstående revisionsfrågor. Bedömning för respektive revisionsfråga redovisas löpande i rapporten under respektive avsnitt.

Revisionsfråga	Bedömning	
Säkerställer regionstyrelsen att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?	Uppfylld	
Finns en ansvarsfördelning fastställd avseende personal- och kompetensförsörjning?	Delvis uppfylld	
Sker ett erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende personal- och kompetensförsörjning?	Delvis uppfylld	

<p>Bedriver facknämnderna ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?</p>	<p>Uppfylld</p>	
<p>Genomför regionstyrelsen och nämnderna uppföljningar avseende personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?</p>	<p>Uppfylld för BUN Delvis uppfylld för RS, MBN och HSN</p>	
<p>Finns etablerade samarbeten med universitet och högskolor för att stärka arbetet med personal- och kompetensförsörjning?</p>	<p>Uppfylld</p>	
<p>Genomförs aktiviteter för att utveckla regionens varumärke som arbetsgivare?</p>	<p>Uppfylld</p>	

Rekommendationer

Utifrån de iakttagelser och bedömningar vi har gjort i denna granskning lämnar vi följande rekommendationer till regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden samt miljö- och byggnadsnämnden:

- Säkerställa att uppföljning av kompetensförsörjningsplanerna sker årligen och att de uppdateras vid behov.

Vidare lämnar vi följande rekommendationer till regionstyrelsen:

- Säkerställ att det finns forum för erfarenhetsutbyte mellan förvaltningar i frågor som rör personal- och kompetensförsörjningen på en mer operativ nivå.
- Utred hur HR-stödet till cheferna i Region Gotland kan bli mer verksamhetsnära.

2020-12-01

Carin Hultgren

Uppdragsledare

Fredrik Birkeland

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Region Gotland enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2020-02-20. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.

Bilaga - Förteckning över granskad dokumentation

Regionövergripande

- Strategisk plan och budget 2020-2022, antagen 2019-06-17 (RF § 187)
- Styrkortsmodell 2020-2023
- Dokument avseende indikatorer per målområde 2020
- Årsredovisning 2019
- Delårsrapport 2, 2020
- Sammanställning av sommaren 2020
- Personalavsnitt inför budgetberedning, 2020-10-05
- Medarbetarundersökning 2020
- Strategisk plan för kompetensförsörjning 2017-2021, fastställd 2017-09-25 (RF § 119)
- Nulägeskartläggning 2019, Ett Region Gotland
- Strategi för sociala medier 2020
- Dokument avseende digital introduktion
- Ledarstrategi
- Ledarkontrakt för förvaltningschef, avdelningschef/verksamhetschef samt enhetschef
- Rutin för avgångssamtal

Utbildnings- och arbetslivsförvaltningen

- Verksamhetsplan 2020
- Kompetensförsörjningsplan 2020-2023, fastställd av BUN 2020/152 och GVN 2020/58
- Läraraspiranter inom Region Gotland

Samhällsbyggnadsförvaltningen

- Verksamhetsplan 2020
- Kompetensförsörjningsplan 2020-2024, fastställd av MNB 2020/324
- Aktiviteter avseende mål kring medarbetare och kompetensförsörjningsplan

Hälso- och sjukvårdsförvaltningen

- Verksamhetsplan 2020
- Kompetensförsörjningsplan 2019-2022, fastställd 2018-12-11, HSN 2018/606
- Dokument avseende "Innovationssystem Gotland"