

Revisionsrapport

Granskning av regionens arbete med personal- och kompetensförsörjning

Region Gotland

Micaela Hedin
*Certifierad kommunal
revisor*

Fredrik Birkeland
Malin Ringedal
Helena Richardsson

Oktober 2017

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
1. Inledning	3
1.1. Bakgrund	3
1.2. Revisionsfråga	3
1.3. Avgränsning.....	4
1.4. Revisionsmetod	4
2. Granskningsresultat	5
2.1. Organisation och styrning	5
2.2. Nämndernas personal- och kompetensförsörjningsarbete.....	7
2.3. Analys av framtida personal- och kompetensbehov	9
2.4. Region Gotlands arbetsgivarvarumärke.....	13
2.5. Forum för medarbetarnas åsikter	15
2.6. Avslutningssamtal	16
2.7. Ledarkontrakt.....	19
3. Revisionell bedömning och rekommendationer.....	22
3.1. Sammanfattande bedömning	22
3.2. Avstämning mot kontrollmål	23
3.3. Rekommendationer.....	29
Bilaga 1 – Rekommendationer från tidigare granskning.....	30
Bilaga 2 –Förteckning över granskad dokumentation.....	31
Bilaga 3 –Frågor i genomförd enkätundersökning.....	32
Bilaga 4 – Förteckning över intervjuade personer	33

Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Gotland har PwC genomfört en granskning av regionens arbete med personal- och kompetensförsörjning. Granskningens syfte har varit att bedöma om regionstyrelsen och nämnderna har säkerställt att arbetet är tillfredsställande.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte och revisionsfråga är att regionstyrelsen och nämnderna inte säkerställt att arbetet med personal- och kompetensförsörjningen är tillräckligt tillfredsställande.

Granskningen visar att det vid granskningstillfället inte fanns någon politiskt beslutad eller fastställd strategi för hur regionen ska säkerställa kompetensförsörjning på kort eller lång sikt. I samband med sakgranskningen framkommer dock att regionfullmäktige har beslutat om att anta den regiongemensamma strategiska kompetensförsörjningsplan som regionstyrelseförvaltningen arbetat fram under året. Beslutet fattades av regionfullmäktige 2017-09-25. Vi har inom ramen för denna granskning inte tagit del av den slutgiltiga versionen, men vi ser det positivt att planen nu är antagen.

Vår bedömning är att det finns ett fortsatt behov av strategiskt arbete för att säkerställa samsyn i personal- och kompetensförsörjningsfrågor inom regionen. Det finns inte någon övergripande kartläggning och analys av personal- eller kompetensförsörjningsbehovet inom de större yrkeskategorierna som grundar sig på personalomsättning, befolkningsprognos eller demografisk utveckling. Beräkning av kommande pensionsavgångar görs dock på respektive förvaltning, även om aktualiteten i beräkningarna varierar.

Regionfullmäktige har i regionens budget fastställt ett prioriterat målområde avseende kompetensförsörjning. Målet adresseras till samtliga nämnder. Granskningen visar att nämnderna har brutit ned målet i förvaltningsspecifika genomförandepplaner, men att det finns variationer i hur långt de olika verksamheterna kommit i sitt kompetensförsörjningsarbete.

Med anledning av att tillgången till personal och kompetens skiljer sig mellan regionens verksamheter är det särskilt viktigt att kompetensförsörjningsåtgärder utformas med hänsyn till verksamheternas skilda förutsättningar och behov. Det är dock viktigt att det finns en samsyn och samordning kring de strategiska och övergripande frågorna i personal- och kompetensförsörjningsarbetet. Därför ser vi positivt på att det bedrivs ett arbete med att öka samordningen och samsynen kring personal- och kompetensförsörjningsarbetet inom regionen. Den regiongemensamma strategiska kompetensförsörjningsplanen kan styra riktningen för det strategiska arbetet, medan förvaltningarna och verksamheterna har sina specifika handlingsplaner som tar sin grund i den regiongemensamma planen. De specifika kompetensförsörjningsplaner som i dagsläget finns upprättade för respektive förvaltning skiljer sig åt i innehåll och aktualitet. Planerna används i begränsad utsträckning

som styrmedel för att säkra kompetensbehovet inom förvaltningarna. Det finns exempel på hur de olika verksamheterna hanterar kompetensförsörjningsutmaningarna, men regionstyrelsen och nämnderna har inte upprättat en tydlig struktur för att följa upp om de insatser som genomförs är tillräckliga för att säkra det kortsiktiga och långsiktiga personal- och kompetensbehovet.

Efter genomförd granskning lämnar vi 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 arbetserbjudande.

Efter genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer till regionstyrelsen och nämnderna:

- Anta och årligen följa upp strukturerade handlingsplaner för kompetensförsörjningsarbetet i syfte att säkerställa att tillräckliga åtgärder vidtas för en tillfredställande 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.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Under de senaste åren har chefs- och personalförsörjningsfrågan blivit allt mer aktuell bland kommuner, landsting och regioner i Sverige. I Konjunkturinstitutets rapport Kommunbarometern våren 2016 går det till exempel att utläsa att det råder personalbrist i 8 av 10 primärkommuner. Lärare, socialsekreterare och vårdpersonal är vanliga yrkesgrupper där bristen tilltar. Till exempel varnade Lärarförbundet och SCB under våren 2015 att 65 000 lärare kommer saknas år 2025.

Region Gotland är Gotlands största arbetsgivare. Regionens verksamheter är arbetskraftsintensiva och personalkostnaderna för Region Gotland utgör 58 procent av verksamhetens kostnader (exklusive avskrivningar och jämförelsestörande kostnader). I årsredovisningen 2015 anges att Region Gotland idag och i framtiden är beroende av en säkrad kompetensförsörjning för att klara av att leverera tjänster med kvalitet till medborgare och brukare. Detta kommer ställa höga krav på ett väl utvecklat personalstrategiskt arbete integrerat med övrig verksamhetsplanering, utveckling och uppföljning. I årsredovisningen 2015 anges vidare att rekrytering av chefer på alla nivåer är fortsatt svårt.

Regionens revisorer har i sin risk- och väsentlighetsanalys funnit skäl att genomföra en granskning av regionens personal- och kompetensförsörjning. PwC har fått i uppdrag att genomföra granskningen. År 2015 genomfördes en granskning av regionens arbete när det gäller kompetensförsörjning av chefer. Denna granskning följer till delar upp de rekommendationer som lämnades då. Rekommendationerna från tidigare granskning framgår av bilaga 1.

1.2. Revisionsfråga

Granskningen syftar till att besvara revisionsfrågan:

Säkerställer regionstyrelsen och nämnderna en tillfredsställande personal- och kompetensförsörjning?

1.2.1. Kontrollmål

För att besvara revisionsfrågan har följande sju kontrollmål formulerats:

1. Det finns en av regionstyrelsen fastställd strategi/styrdokument för regionens kortsiktiga och långsiktiga personal- och kompetensförsörjning som är känd i organisationen.
2. Det bedrivs ett strategiskt arbete med regionens arbetsgivarvarumärke.
3. Det finns dokument och analyser som tydliggör det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet.
4. Nämnderna bedriver ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjningen på kort och lång sikt.

5. Det genomförs medarbetarundersökningar för att undersöka och ta till vara på medarbetarnas åsikter, synpunkter och idéer.
6. Avslutningssamtal genomförs när anställda avslutar sin anställning och dessa samtal sammanställs i syfte att få en bättre kunskap om varför anställda väljer att lämna sin anställning.
7. Samtliga chefer inom regionen har aktuella ledarkontrakt som skapar en tydlighet i chefsuppdraget och vad som förväntas av cheferna.

Revisionskriterierna i denna granskning utgörs av lokalt styrande dokument och jämförbar praxis kopplat till personal- och kompetensförsörjning. Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisorernas analyser, slutsatser och bedömningar. Kontrollmålen bedöms på en tregradig skala: *ej uppfyllt*, *delvis uppfyllt* eller *uppfyllt*. Bedömningen av kontrollmålen ligger till grund för den sammanfattande bedömningen och svaret på revisionsfrågan.

1.3. Avgränsning

Granskningen avgränsas till att omfatta regionstyrelsens och samtliga nämnders personal- och kompetensförsörjningsarbete med undantag för valnämnden, patientnämnden och överförmyndarnämnden. Kultur- och fritidsnämnden berörs inte av granskningen då det vid tidpunkten för granskningens genomförande pågår en utredning om nämndens framtid.

1.4. Revisionsmetod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier, enkät och intervjuer. Dokumentförteckning framgår av bilaga 2. Enkäten gick ut till Region Gotlands samtliga chefer. Totalt bevarade 177 chefer enkäten, vilket ger en svarsfrekvens på 71 procent. Bortfallet kan till del förklaras av tjänstlediga, föräldralediga eller semesterlediga chefer. Enkätfrågorna återfinns i bilaga 3.

Inom ramen för granskningen har intervjuer genomförts på både regionövergripandenivå och på förvaltningsnivå. Förteckning över intervjuade personer framgår av bilaga 4.

De intervjuade har givits möjlighet att sakgranska innehållet i rapporten.

2. Granskningsresultat

2.1. Organisation och styrning

2.1.1. Ansvarsfördelning för regionens personal- och kompetensförsörjning

I Region Gotland har regionstyrelsen enligt reglemente det övergripande ansvaret för regionens personalpolitik. Regionstyrelsen är även anställningsmyndighet¹ för samtliga av regionens förvaltningschefer och personal vid den egna förvaltningen. Regionstyrelsens arbetsutskott ansvarar för beredning av personalärenden till styrelsen. Därefter utgör respektive nämnd inom regionen enskilda anställningsmyndigheter för personal i underordnad förvaltning. Reglementen framhåller att nämnderna var och en ska verka för att medarbetare inom sitt ansvarsområde genomgår fortbildning och ges andra möjligheter till kompetensutveckling.

Det operativa arbetet med personal- och kompetensförsörjning hanteras på övergripande nivå av avdelningen för HR inom regionsstyrelseförvaltningen. Avdelningen för HR har sedan årsskiftet² det samordnande ansvaret för personalpolitik, kompetensförsörjning och arbetsgivarvarumärke under ledning av regionens HR-direktör. Avdelningen är indelad i enheterna HR-stöd samt lön. HR-stöd omfattas av 13 HR-specialister och utgörs av tre team varav ett för kompetensförsörjning. Det finns även två administratörer inom enheten HR-stöd. Enheten ska fungera som centralt stöd till samtliga förvaltningar gällande personalfrågor. I syfte att underlätta tillgänglighet gentemot förvaltningarna har även en supportfunktion inrättats.

Sedan årsskiftet 2016/2017 har den centrala HR-organisationen förändrats från att ha varit en köp- och säljorganisation till att numera vara anslagsfinansierade. HR-direktören lyfter fram att den centrala HR-organisationen numera arbetar mer proaktivt, med köp- och säljorganisationen väntade HR-funktionen inom beställningar från förvaltningarna.

Av genomförda intervjuer förstås att tidigare organisation av personalfrågor karaktäriserades av att verksamheterna genomförde personalpolitiken var för sig. Under de senaste åren har nämnderna noterat ökande utmaningar när det kommer till chefs- och personalförsörjningen, och därmed också ett större behov av strategiskt kompetensförsörjningsarbete. Ett mål med den nya ansvarsfördelningen är att stärka samordningen av personal- och kompetensförsörjningsfrågor som är gemensamma för regionen.

Bland annat genom att enheten HR-stöd frigör resurser till den lokala HR-funktionen att inriktas mot mer strategiskt arbete med förvaltnings specifika per-

¹ Det är anställningsmyndigheten som har det primära personalansvaret, till exempel avseende anställning, arbetsmiljö, medbestämmande och diskrimineringsfrågor.

² Regionstyrelseförvaltningen står under direkt ledning av regionstyrelsen och inrättades vid årsskiftet 2016/2017 genom en sammanslagning av det före detta ledningskontoret och serviceförvaltningens verksamheter.

sonalförsörjningsfrågor samtidigt som ett tydligare samordningsansvar underlättar en enhetlig utveckling. Den lokala HR-funktionen ska även fungera som en brygga mellan de centrala personalfunktionerna och övriga verksamheter.

Sammansättningen av den lokala HR-funktionen varierar mellan förvaltningarna, men består i huvudsak av en HR-chef. Även uppdraget för den lokala HR-funktionen skiljer sig åt i de olika förvaltningarna, men av intervjuerna framgår att den huvudsakliga uppgiften består av strategiskt arbete nära förvaltningsledningen gällande personalfrågor. Enligt HR-direktören pågår ett arbete med att tydliggöra och likställa uppdraget för förvaltningarnas lokala HR-funktion, bland annat i syfte att tydliggöra gränsdragningen mellan det lokala och centrala HR-stödet.

2.1.2. HR-nätverk för intern samverkan

Det finns ett HR-nätverk inom regionen som arbetar med strategiska frågor inom HR-området. Nätverket utgörs av HR-direktören, HR-strateger samt representanter från förvaltningarnas HR-funktion. Nätverket sammanträder månadsvis. Under år 2017 har träffarna främst inriktas mot att ta fram, genomföra och följa upp aktiviteter inom ramen för det regiongemensamma kompetensförsörjningsarbetet. HR-nätverket beskrivs underlätta och stärka det proaktiva kompetensförsörjningsarbetet, men bidrar även till en samsyn kring frågorna och strategierna framåt. Eftersom personalfrågor har en väsentlig koppling till andra verksamheter kan andra relevanta funktioner involveras i diskussionerna, till exempel ekonomifunktionen.

De intervjuade beskriver att HR-nätverket fungerar väl. Nätverket beskrivs vara nödvändigt för en sammanhållen koncernstyrning samtidigt det möjliggör att kunskap om förvaltningarnas behov och arbetsätt rörande personalförsörjningsfrågor sprids.

2.1.3. Strategisk kompetensförsörjningsplan för Region Gotland 2017-2021

Under granskningens genomförande pågick ett arbete med att ta fram en regiongemensam strategisk kompetensförsörjningsplan. Det var främst HR-direktör tillsammans med HR-strateg som arbetade fram planen. Under arbetets gång fanns även en dialog med HR-nätverket. Den regiongemensamma kompetensförsörjningsplanen beslutades av regionfullmäktige i september 2017 (2017-09-25 § 119) och avser bidra till en tydlig styrning och riktning för regionens samlade kompetensförsörjningsarbete. Syftet med den strategiska kompetensförsörjningsplanen är att klargöra gemensamma strategier för att säkra kompetensbehovet på kort och lång sikt. Planen gäller för år 2017-2021. I beslutet som fattades av regionfullmäktige anges även att förvaltningarnas specifika kompetensförsörjningsplaner ska kopplas till den strategiska planen.

Vi har inom ramen för denna granskning inte tagit del av den slutgiltiga planen, däremot har vi tagit del av ett arbetsutkast. I utkastet till den strategiska kompetensförsörjningsplanen har en kompetensförsörjningsprocess utformats i fem delmoment. Processen ska ligga till grund för det gemensamma arbetet. Processen sammanfattas i figur 1 på nästa sida.

Figur 1. Kompetensförsörjningsprocess



Övergripande strategier har formulerats till respektive delmoment. Tanken är att varje förvaltning ska kunna utveckla och genomföra aktiviteter kopplade till de övergripande strategierna efter de verksamhetsspecifika behoven.

Under de intervjuer med chefer på förvaltningsnivå som genomfördes framkommer att det finns olika åsikter om en gemensam strategisk kompetensförsörjningsplan som del i regionens personal- och kompetensförsörjningsarbete.³ En del anser att en sådan plan visserligen bör hållas generell, men att den ändå kan fungera som styrinstrument eftersom liknande utmaningar råder på flera arbetsplatser. Andra att kompetensbehoven skiljer sig så pass mycket mellan de olika förvaltningarna att en gemensam kompetensförsörjningsplan inte blir ett tillämpligt styrmedel för verksamheten.

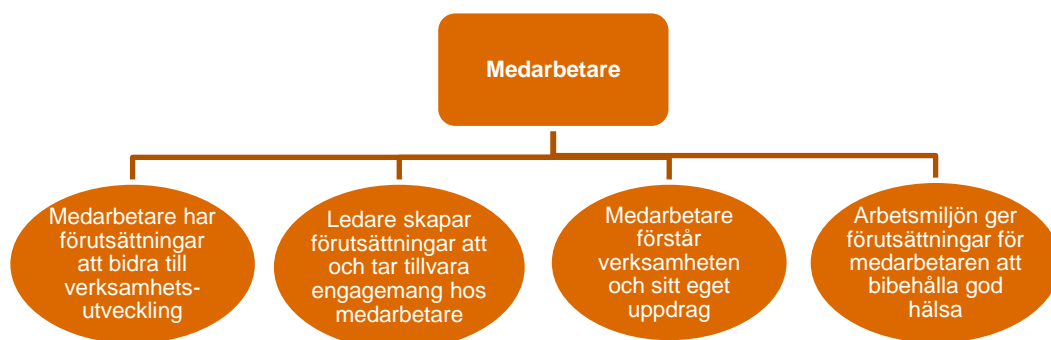
2.2. Nämndernas personal- och kompetensförsörjningsarbete

2.2.1. Målstyrning och uppföljning

I juni 2016 beslutade regionfullmäktige om en ny styrmodell för regionen. Den nya styrmodellen bygger på ett gemensamt styrkort för koncernen där regionfullmäktige fastställer olika målområden utifrån regionens långsiktiga vision. För perioden 2016-2019 har fullmäktige beslutat att *medarbetare* är ett prioriterat målområde.⁴ Till målområdet finns prioriterade mål med indikatorer som avser kompetensförsörjning. En sammanställning av målområdet och prioriterade målen finns i figur 2.

Regionstyrelsen har samordningsansvar för fullmäktigemål, men de adresseras till samtliga nämnder. Det innebär att samtliga nämnder förväntas bidra till måluppfyllelsen genom att via sina respektive verksamhetsplaner bryta ned målen till genomförandeplaner och aktiviteter.

Figur 2: Prioriterade mål inom målområdet medarbetare



³ Notera att intervjuerna genomfördes innan planen blev antagen av fullmäktige.

⁴ Av beskrivning till målområdet beskrivs att engagerade medarbetare är avgörande för att nå resultat och vara en attraktiv arbetsgivare som klarar framtidens kompetensförsörjning.

Av intervjuerna framgår att samtliga verksamheter arbetar med regionfullmäktiges prioriterade målområde och mål, men i varierade utsträckning och på olika sätt. Denna bild bekräftas av att förvaltningarnas respektive verksamhetsplaner innehåller nedbrutna mål avseende kompetensförsörjning, även om det saknas en enhetlig struktur.

Intervjuer med förvaltningschefer och HR-chefer visar att det upplevs som positivt att det finns utrymme för verksamheterna att själva välja hur de ska arbeta med kompetensförsörjning. Detta eftersom verksamheternas utmaningar och behov ser olika ut. Däremot anses det viktigt att regionfullmäktiges mål och indikatorer tolkas på ett likartat sätt. Ett led i detta arbete är koncernledningsgruppen⁵ som har till uppgift att få hela organisationen att arbeta efter regionfullmäktiges antagna mål. Koncernledningsgruppen arbetar efter ett dokument benämnt ”*Koncernledningens prioriterade områden 2017*”. Under år 2017 har kompetensförsörjning varit ett prioriterat område (där bland annat ledarskap, lönebildning, rekryteringsutmaningar, organisationskultur och arbetsmiljö/sjuktal ingått). Istället för att direkt rikta kompetensförsörjningsarbetet mot de fyra mål som fullmäktige bestämt avseende kompetensförsörjning har koncernledningsgruppens arbete utgått från gemensamma utvecklingsområden vad gäller lönebildning, arbetsmiljö, rekrytering, ledarskap och organisationskultur med aktiviteter som ska leda till en bättre personal- och kompetensförsörjning för regionen.

Uppföljning av fullmäktiges prioriterade mål sker i samband med delårs- och årsbokslut, både inom respektive nämnd och på övergripande regionnivå, och inkluderar utfall av utvalda indikatorer. Indikatorernas värden kopplade till målen för kompetensförsörjningsarbetet erhålls i huvudsak genom medarbetarundersökningar. Under år 2016 genomfördes ingen medarbetarundersökning, vilket innebär att det saknas uppgifter till uppföljningen av tre av de fyra prioriterade målen.

Eftersom uppföljningen av verksamheternas kompetensförsörjningsarbete inte ingått i nämndernas ordinarie verksamhetsuppföljning har det inte heller funnits en struktur för hur återrapportering av det kvalitativa kompetensförsörjningsarbetet ska se ut. Under intervjuer framkommer att nämnderna generellt sett är intresserade av personalfrågor och att det löpande informeras om exempelvis sjukfrånvaro och arbetsmiljö, men att det inte sker någon strukturerad uppföljning av genomförda aktiviteter kopplade till kompetensförsörjningsarbetet. HR-direktören lyfter dock fram att den centrala HR-funktionen, i samband med årsbokslutet, frågar förvaltningarna ifall de har en egen kompetensförsörjningsplan och vilka aktiviteter som genomförts inom området. Denna uppföljning beskrivs vara mer kvantitativ, snarare än kvalitativ.

2.2.2. Handlingsplan för lönebildning

Lönebildningsstrategier framhålls av de intervjuade som en betydande faktor i kompetensförsörjningsarbetet. Intervjuade lyfter också att Region Gotlands lönenivåer, och löneutveckling, inte är i linje med rikets nationella lönenivåer eller löneut-

⁵ Koncernledningsgruppen leds av regiondirektören och består av förvaltningarnas respektive förvaltningschef, HR-direktör, kommunikationsdirektör, ekonomidirektör, kvalitets- och digitaliseringsdirektör samt näringslivsdirektör.

veckling. Enligt de intervjuade märks detta bland annat genom svårigheterna med att kunna rekrytera och behålla medarbetare inom konkurrensutsatta yrkeskategorier.

För att komma till rätta med regionens löneläge och till delar icke konkurrenskraftiga löner har regionstyrelsen beslutat⁶ om en om en handlingsplan för lönebildning inklusive handlingsplan för jämställda löner 2017-2019. Regionstyrelsen gör bedömningen att de åtgärder som föreslås i handlingsplanen är nödvändiga för att Region Gotland ska kunna rekrytera och behålla medarbetare för att klara kompetensförsörjningen. Åtgärderna avser bland annat att årligen avsätta en summa för ökat löneutrymme utöver ordinarie lönekostnader för att kunna rekrytera bristyrken. Det ökade löneutrymmet är tänkt att bidra till att såväl hela yrkesgrupper som enskilda funktioners löner ska kunna höjas i syfte att öka attraktiviteten för Region Gotland som arbetsgivare. Socialsekreterare är ett exempel på en yrkesgrupp vars löner har diskuterats och höjts i detta syfte.

2.2.3. Medarbetarkontrakt

I Region Gotland ska samtliga medarbetare ha ett medarbetarkontrakt med tillhörande individuell kompetensutvecklingsplan som ska upprättas och regelbundet följas upp av närmsta chef. Syftet med medarbetarkontraktet är att tydliggöra det enskilda uppdraget och knyta samman det förvaltningsövergripande uppdraget. Den individuella kompetensutvecklingsplanen förväntas säkerställa att medarbetaren får den hjälp den behöver för att klara sitt uppdrag.

Under intervjuer med chefer på de respektive förvaltningarna framkommer att det finns utvecklingspotential kopplade till medarbetarkontrakt. Framför allt eftersom flera medarbetare saknar aktuella kontrakt och individuella kompetensutvecklingsplaner. De individuella kompetensutvecklingsplanerna uppges av flera chefer vara en viktig del att skapa engagemang hos medarbetare, bland annat genom att synliggöra karriärvägar. När detta saknas påverkas kompetensförsörjningsarbetet negativt.

2.3. Analys av framtida personal- och kompetensbehov

Överlag menar de som intervjuats att kartläggning och analys av befintligt och framtida personal- och kompetensbehov inte sker strukturerat och samordnat inom regionen eller på förvaltningen.

Av intervjuerna framgår att många chefer i verksamheterna har god kännedom om vilka kompetenser som finns och kommer behövas framåt i den specifika verksamheten, men att denna kunskap inte formaliseras i systematiska och dokumenterade kartläggningar och analyser. Vidare framkommer synpunkter på att det är svårt att värdera hur personalförändringar utöver pensionsavgångar kommer att påverka det framtida kompetensbehovet. Sjukskrivning, föräldraledighet och byte av arbetsplats nämns som exempel på oförutsedda händelser som är svåra att kalkylera för. I sammanhanget lyfts att det inte är tillräckligt att endast kartlägga antalet tjänster

⁶ Regionstyrelsen 2016-06-02 § 119. Ett nytt beslut om löneomedel som åtgärd för jämställdhet och bristyrken togs av regionstyrelsen (2017-05-30 § 132).

utan att ytterligare analysverktyg krävs för att även kartlägga kompetens. Till exempel har en senior medarbetare större erfarenhet och kunskap än en nyutexaminerad medarbetare, vilket är viktigt att beakta. Genom kompetenskartläggning ökar möjligheterna till kompetensväxling och samnyttjande av personella resurser.

2.3.1. Regionstyrelseförvaltningen

Regionstyrelseförvaltningen ansvarar för strategisk planering och ärendeberedning, regional utveckling, koncernstyrning och koncernsamordning samt internt stöd och service till regionens övriga förvaltningar. Vid en mätning i februari år 2017 arbetade 577 medarbetare, varav 542 tillsvidareanställda, i förvaltningen.

Regionsstyrelseförvaltningen har upprättat en kompetensförsörjningsplan för åren 2017-2021 i syfte att säkerställa tillräcklig kompetens för verksamheten. Planen inkluderar ett avsnitt om det framtida rekryteringsbehovet vad gäller chefer och medarbetare, givet förväntade pensionsavgångar. Erfarna IT-specialister, upphandlare, HR-konsulter samt handläggare till överförmyndarnämndens kansli har identifierats som svårrekryterade yrkesgrupper med anledning av hög konkurrens, få kvalificerade sökanden och svårigheter att möta lönekrav.

Regionsstyrelseförvaltningens kompetensförsörjningsplan infattar en handlingsplan som är utformad kring strategier med aktiviteter för kompetensförsörjningsarbetet. Exempel på aktiviteter är att erbjuda praktikplatser för grundskole- och gymnasieelever samt för personer i behov av arbetsmarknadsinsatser, definiera vad karriärsutveckling kan innebära för olika befattningar samt prioritera svårrekryterade grupper i kommande lönerevision. Genomförd enkätundersökning visar dock att majoriteten av chefsrespondenterna endast till viss del upplever att det bedrivs ett strategiskt arbete med att säkra en tillräcklig personal- och kompetensförsörjning inom sin verksamhet på lång sikt. Intervjuad HR-direktör påtalar att kompetensförsörjningsplanen nyligen är framtagen och därmed inte fullt ut implementerad i verksamheten.

2.3.2. Teknikförvaltningen

Teknikförvaltningen utför tjänster inom det kommunaltekniska området och utgörs av drygt 300 anställda. Under intervjuer med chefer inom teknikförvaltningen framkommer att det finns allt större utmaningar i att rekrytera chefer, högskoleutbildade ingenjörer och specialinriktade tekniker till verksamheten. Antalet sjukskrivningar har ökat och under delar av år 2016 och 2017 fanns vakanta avdelnings- och enhetstjänster. En konsekvens av detta är att verksamheten inte genomförts i önskad utsträckning. Även HR-chefen vid förvaltningen lyfter fram att projekt försenas på grund av personalbristen, särskilt inom VA-området.

En anledning till rekryteringsutmaningarna uppges vara det konjunkturella läget på Gotland som medför att konkurrensen om kvalificerad personal ökar bland arbetsgivarna. Det svårrekryterade läget innebär att externa konsulter hyrs in för att bedriva delar av verksamheten. Enligt intervjuade chefer är extern arbetskraft inte en optimal lösning eftersom det vanligtvis leder till ökade personalkostnader samtidigt som det blir svårare att upprätthålla kontinuiteten i organisationen och verksamheten.

Enligt teknikförvaltningens intervjuade chefer finns det en kännedom om den förvaltningsspecifika kompetensförsörjningsplanen. Den senaste planen blev klar i februari år 2017 och sträcker sig till år 2023. Planen kartlägger och beskriver det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet givet pensionsavgångar vid 65 års ålder och personalomsättning. Det framgår att den sammanlagda bilden av pensionsavgångar och personalrörlighet visar att förvaltningen kommer att behöva ersätta ett stort antal medarbetare inom redan idag svårrekryterade grupper. Däremot har det inte upprättats någon övergripande handlingsplan för hur personal- och kompetensutmaningarna ska hanteras.

Av intervjuer framgår däremot att flera aktiviteter pågår för att säkra kompetensförsörjningen. Bland annat har förvaltningen varit del i framtagandet av en yrkeshögskoleutbildning inom drift- och underhållsteknik i syfte att underlätta för teknisk utbildning på Gotland. Vidare erbjuds terminsvisa praktikplatser till personer med gymnasieexamen i syfte att motivera till vidareutbildning inom teknikområdet.

2.3.3. Samhällsbyggnadsförvaltningen

Samhällsbyggnadsförvaltningen arbetar med livsmiljö och består av ca 140 medarbetare. Representanter från samhällsbyggnadsförvaltningen beskriver under intervjuer den nuvarande personalsituationen som ansträngd och att det finns vakanta tjänster. Det gäller bland annat miljöinspektörer och bygglovshandläggare, vilket bland annat innebär påfrestningar att hantera bygglovsärenden inom lagstadgad tid. Utmaningarna förklaras delvis av svårigheter att attrahera personer med rätt kvalifikationer liksom att få personal att stanna kvar inom förvaltningen.

Samhällsbyggnadens kompetensförsörjningsplan upprättades år 2012 och har inte uppdaterats sedan dess. Det finns inte någon sammanställning av kartläggning och analys av befintligt eller framtida kompetensbehov. Detta arbete har fått stå tillbaka med anledning av att omorganisationer och chefsbyten krävt att andra arbetsuppgifter prioriterats. Till exempel har förvaltningen satsat resurser för förbättrad arbetsmiljö och sett över möjligheter till chefsstöd.

2.3.4. Socialförvaltningen

Socialförvaltningen utgörs av drygt 1 950 medarbetare och har verksamheter inom äldreomsorg, omsorg för personer med funktionsnedsättning, individ- och familjeomsorg och hemsjukvård. Under intervjuer beskrivs att sjuksköterskor, fysioterapeuter och socionomer är särskilt svårrekryterade grupper. Under de senaste åren har sjukskrivningar ökat, både sett till antal och längd och uppgår till de högsta i regionen. För att klara av att bedriva verksamheten har förvaltningen i ökande utsträckning tagit hjälp av extern personal/konsulter.

Förvaltningen upplever viss konkurrens med hälso- och sjukvårdsförvaltningen vad gäller sjuksköterskor och undersköterskor. I vissa fall kan hälso- och sjukvårdsförvaltningen erbjuda bättre anställningsvillkor (t.ex. lön) än socialförvaltningen, och i vissa fall råder det omvända förhållandet. Enligt socialdirektör och HR-chef på socialförvaltningen lyfts det fram att det pågår ett arbete för att få till en gemensam syn kring dessa frågor för att undvika en intern konkurrens mellan förvaltningarna.

Det upprättades en kompetensförsörjningsplan för socialförvaltningen år 2012 som uppdaterades år 2015. I planen finns viss analys av framtida behov till följd av pensionsavgångar, men dessa uppgifter är inte helt aktuella. Det finns inte heller någon annan dokumenterad kartläggning av det framtida personal- eller rekryteringsbehov inom förvaltningen.

Socialförvaltningen vidtar flera åtgärder för att hantera kompetensförsörjningsfrågan. Kompetensväxling för de svårrekryterade grupperna har varit prioriterat och medarbetare har identifierat vilka delar av deras arbetsuppgifter som kan överföras till någon annan, vilket resulterat i kravprofiler och rekrytering av annan kompetens så som socialassistenter och undersköterskor. För att stärka kompetens för omvårdnad- och vårdpersonal uppmuntras anställda att läsa eftergymnasial utbildning under tiden de tjänstgör med viss ekonomisk kompensation som ersättning.

Socialdirektör och HR-chef vid socialförvaltningen lyfter också fram att ett effektivt kompetensförsörjningsarbete kräver rimliga ekonomiska förutsättningar. Att ha rimliga ekonomiska förutsättningar menar de har en stor påverkan på möjligheten att nå målen i kompetensförsörjningsplanerna.

2.3.5. Utbildnings- och arbetslivsförvaltningen

Utbildnings- och arbetslivsförvaltningen ansvarar för grund- och gymnasial utbildning samt vuxenutbildning och förskoleverksamhet. Förvaltningen har ca 1 900 anställda. Flera yrkesgrupper beskrivs som svårrekryterade. Förskolelärare, olika kategorier av grundskollärare, lärare i fritidshem och elevhälsopersonal nämns som exempel.

Utbildnings- och arbetslivsförvaltningens kompetensförsörjningsplan för åren 2017 - 2020 innehåller analysavsnitt om framtida personal- och kompetensbehov per yrkeskategori. Analyserna grundas på förväntade pensionsavgångar, behöriga lärare, ämnesbehörighet och särskilt svårrekryterade grupper och sträcker sig till år 2029. Analyserna tar hänsyn till befolkningsprognoser. Det konstateras att förvaltningen står inför utmaningar att rekrytera legitimerad personal och annan kvalificerad personal till merparten av de olika verksamhetsområdena, särskilt eftersom lärare och annan pedagogisk personal är nationella bristyrken.

Kompetensförsörjningsplanen beskriver fortsatta inriktningar för hur kompetensförsörjningsfrågan ska hanteras. Bland annat genom att nyttja statliga stimulansmedel, strategisk lönebildning, öka kompetensväxlingsarbetet och tillsätta kompletterande yrkesroller samt stärka intern och extern samverkan.

Under intervjuer lyfts att samarbetet med Campus Gotland, som är en del av Uppsala universitet, är en viktig del i kompetensförsörjningsarbetet för att öka den kvalificerade arbetskraften på Gotland. Förvaltningen har löpande dialog med företrädare för Campus Gotland i syfte att tydliggöra behovet av olika lärarutbildningar förlagda på ön. Idag finns förskoleprogrammet och grundskoleprogrammet upp till årskurs 6. Under år 2016 utvecklades samarbetet till att omfatta så kallade partnerskolor. Genom att utse vissa skolor till partnerskolor underlättas möjligheter att få forskare till regionen, med förhoppningen att minska tröskeln till akademiska studier inom utbildningsområdet på Gotland.

2.3.6. Hälsa- och sjukvårdsförvaltningen

Hälsa- och sjukvårdsförvaltningen ansvarar för offentlig finansierad sjukvård i regionen och har ca 1 300 anställda med ett 60-tal olika befattningar.

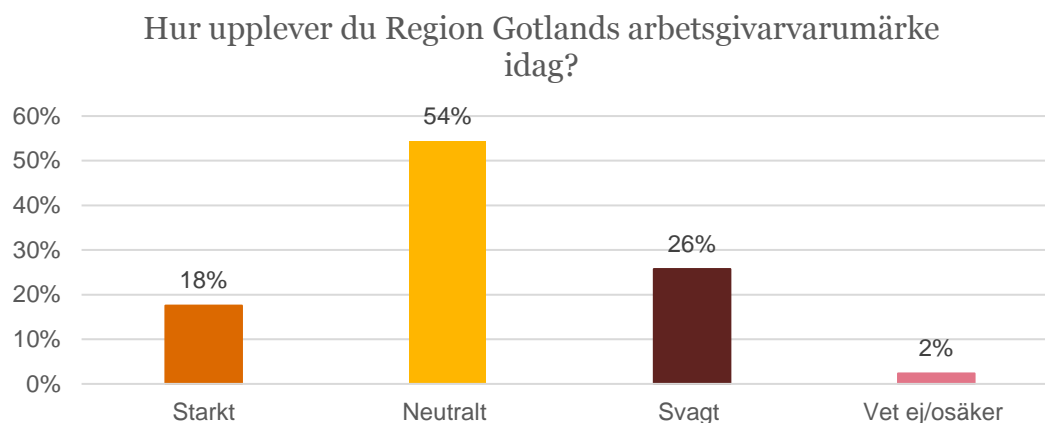
På aggregerad nivå ser förvaltningen svårigheter att rekrytera personal till verksamheten och är beroende av hyrpersonal. Det påverkar verksamheten negativt avseende patientkontinuitet, förbättringsarbete och utvecklingsarbete. Under intervju med verksamhetschef lyfts att den påfrestande personalsituationen får konsekvenser för patientsäkerheten men att den inte riskeras på bekostnad av medarbetarnas arbetsmiljö. Arbetssituationen på vissa arbetsplatser beskrivs som tungt belastad med anledning av underbemanning. Intervjuade menar också att det inte är något unikt för Region Gotland utan att liknande personalsituation finns inom stora delar av rikets sjukvård.

Hälsa- och sjukvårdsförvaltningen har upprättat en kompetensförsörjningsplan för åren 2016-2020. I planen analyseras det befintliga och framtida kompetensbehovet för olika yrkesgrupper. Flera aktiviteter och moment beskrivs för att bedriva ett strategiskt personal- och kompetensförsörjningsarbete. Exempel på aktiviteter är ökat intag av AT-läkare, styrning av ST-utbildning, avsätta budgetmedel för studielön i syfte att kompetensutveckla sjuksköterskor samt arbetsmiljöförbättrade åtgärder. Utifrån intervju med HR-chef beskrivs att kompetensförsörjningsplanen inte används strategiskt i verksamheterna utan främst kartlägger förvaltningens personalbehov.

2.4. Region Gotlands arbetsgivarvarumärke

I intervjuerna lyfts det fram att ett strakt arbetsgivarvarumärke ses som en grundförutsättning för att vara en attraktiv arbetsgivare, och därmed även regionens kompetensförsörjning. Arbetsgivarvarumärke handlar om hur organisationen uppfattas som arbetsgivare av potentiella, nuvarande samt tidigare anställda. Arbetsgivarvarumärket uppges vara en strategisk fråga som berör hela organisationen. Under intervjuer uppmärksammas ett behov av att stärka Region Gotlands arbetsgivarvarumärke och det strategiska arbetet kring detta. Tidigare medarbetarundersökningar har visat att cirka varannan medarbetare inte skulle rekommendera Region Gotland som arbetsgivare. I den inom granskningen genomförda enkäten ställdes en fråga hur cheferna upplever Region Gotlands arbetsgivarvarumärke i dag. Svaren visar att cirka 25 procent anser att arbetsgivarvarumärket är starkt, medan resten anser att det är neutralt eller svagt.

Tabell 1. Chefers upplevelse av Region Gotlands arbetsgivarvarumärke



Bland förbättringsområden kopplat till arbetsgivarvarumärket framkommer bland annat ett behov av att tydliggöra vad regionen står för som arbetsgivare. Otydlighet i vad arbetsgivarvarumärket förmedlar medför utmaningar i att skapa och påverka associationer till organisationen. Av genomförda intervjuer framgår viss slitning mellan den enskilda arbetsplatsen i relation till Region Gotlands samlade arbetsgivarvarumärke. Intervjuade menar att flera anställda är stolta över sin arbetsplats, men att de inte gärna förknippas med regionen som helhet. Det tros bland annat bero på att det saknas gemensamma värderingar för regionens anställda att identifiera sig med. Under intervjuer framkommer att framgångsfaktorer gärna associeras till specifika arbetsplatser medan negativa utmärkelser vanligen kopplas till Region Gotland i stort. Denna föreställning förmodas också återspeglas utåt och att Region Gotland har ett relativt dåligt anseende jämfört med enskilda verksamheter.

I dagsläget finns det inte någon strategisk plattform som ligger till grund för arbetet med regionens arbetsgivarvarumärke. Enligt intervjuade finns behov av att utveckla ett attraktivt arbetsgivareerbjudande som är regionsövergripande. Erbjudandet bör tydliggöra vad som förenar regionen samtidigt som det kan anpassas efter verksamheternas särdrag. Det beskrivs vara viktigt dels för att bygga ett ambassadörskap inifrån, dels för att medarbetare ska kunna uttrycka likvärdig stolthet för välfärdsjobben inom organisationen. I detta arbete betonas att arbetsgivar-kommunikationen behöver ligga nära ett övergripande varumärke, även om det riktas mot olika funktioner, yrkeskategorier och roller.

Av koncernledningsgruppens prioriterade mål för kompetensförsörjning framgår en rad aktiviteter för ett stärkt arbetsgivarvarumärke. Bland annat genom att klargöra regionens gemensamma värdegrund i relation till organisationskulturen. Definierade värderingar ska vara styrande för vad Region Gotland står för och vara ledstjärnan i agerande och beslutsfattande. Intervjuade beskriver att det då blir tydligare att samtliga medarbetare har ett ansvar att tillse att värderingarna efterlevs och på så sätt bidrar till ett stärkt arbetsgivarvarumärke. Enligt HR-direktören har det påbörjats ett arbete för att medvetengöra Region Gotland som arbetsgivare utifrån Gotlands varumärke, bland annat genom att lyfta fram fördelarna med att arbetsplatsen är just på Gotland.

Det finns exempel på hur de olika förvaltningarna arbetar med att synliggöra sin arbetsplats utåt. Till exempel har ett konto på den sociala medieplattformen Instagram skapats för att visa upp dagliga sekvenser från olika arbetsplatser. Instagramkontot är ett regionövergripande stafettkonto där alla förvaltningar turas om att visa upp sina olika verksamheter. Via mediekanalen YouTube förmedlas regelbundna filmer som synliggör enskilda arbetsplatser såväl som aktuella frågor för regionen. Vidare deltar representanter från olika förvaltningar på mässor och arbetsmarknadsdagar. Enligt HR-direktör finns en övergripande strategi för deltagande i mässor där syftet är att förmedla en enhetlig bild av hela regionen. I en del intervjuer lyfts dock behovet fram av en tydligare strategi för att säkerställa att insatser sker långsiktigt, ingår i ett sammanhang och förmedlar en enhetlig bild av regionen som arbetsgivare bör utvärderas.

2.5. Forum för medarbetarnas åsikter

Att det finns forum för medarbetarnas åsikter och att tillvarata medarbetarnas idéer är ett sätt att skapa engagemang och få verksamheten, men även organisationen i sig, att utvecklas och förbättras. Genomförd enkätundersökning visar att det centrala verktyget för att fånga upp medarbetares åsikter och synpunkter är genom de årliga medarbetar- och lönesamtalen. Vidare framhålls arbetsplatsträffar som ett viktigt forum där medarbetare ges utrymme att lämna åsikter och föra dialoger kring olika frågor. I intervjuer framkommer även att regionen har ett samverkanssystem som på ett strukturerat sätt tar till vara på medarbetares delaktighet. Även medarbetarsamtal lyfts fram som ett forum för att tillvara ta medarbetares åsikter.

Tidigare år har det genomförts årliga medarbetarundersökningar där syftet varit att ta reda på hur meningsfullt, utvecklande och engagerande medarbetarna upplever sitt arbete. Det finns en samsyn hos de intervjuade cheferna att medarbetarundersökningar är ett viktigt komplement till medarbetarsamtal och arbetsplatsträffar eftersom svaren är anonyma. Anonymiteten uppges vara ett incitament för de anställda att våga ge uttryck för såväl positiva som mindre positiva åsikter som kan bidra till en positiv verksamhetsutveckling, så länge det finns tillräckliga förutsättningar för cheferna att arbeta med de synpunkter som framkommer. Med anledning av den ekonomiska situationen bortprioriterades medarbetarundersökningen under år 2016. Vid granskningstillfället pågår upphandling av en ny leverantör för att kunna genomföra medarbetarundersökningar framöver. Enligt HR-direktör och HR-strateg pågår det i samband med upphandlingen en diskussion kring upplägget och utformningen av medarbetarundersökningen. En ny medarbetarundersökning planeras att genomföras i november 2017 enligt HR-direktören.

Det tidigare upplägget innebar att varje förvaltning tog fram en handlingsplan utifrån medarbetarenkätens resultat. Handlingsplanen i sig beskrivs som positiv men att det inte fanns tillräckliga förutsättningar att förverkliga och följa upp handlingsplanen innan nästa medarbetarundersökning skulle genomföras. På en förvaltning beskrivs att påföljden blev tilltagande missnöje med anledning av att medarbetare uppfattade att deras åsikter inte togs på allvar. Detta intryck delas delvis av chefer inom andra förvaltningar som också menar att mandatet för personalpolitik i huvudsak hanteras på höge nivåer och att långa beslutsvägar hämmar handlingskraft utifrån medarbetarundersöknings resultat.

En förvaltning lyfter i intervju att en god idé vore att framgent införa mindre omfattande medarbetarundersökningar mer frekvent. Till exempel kan det handla om ett mindre antal frågor som endast rör den specifika arbetsplatsen där enhetschefer har bättre möjlighet att självständigt vidta och följa upp åtgärder utifrån resultaten.

Under år 2016 har en psykosocial skyddsrund utifrån strukturerade frågor utförts vid alla arbetsplatser inom Region Gotland. Arbetsmiljö, arbetsbelastning och samverkan var exempel på frågor som diskuterades.

2.6. Avslutningssamtal

En arbetstagare som är på väg att sluta sin anställning har ofta värdefull insikt kring vad som fungerat bra och mindre bra i verksamheten. Ett sätt att få kunskap om detta är genom avslutningssamtal, det vill säga ett samtal mellan arbetsgivare och arbetstagare i samband med att anställningen avslutas. Avslutningssamtal kan till exempel hållas vid pensionsavgång eller vid byte av arbetsplats eller arbetsgivare.

I Region Gotland finns en rutin⁷ som innebär att närmsta chef eller arbetsledare ska genomföra avslutningssamtal och dokumentera dessa. I samband med samtalet ska berörd medarbetare erhålla tjänstgöringsintyg. Av rutinen framgår att syftet med avslutningssamtal är att ge chef/arbetsledare information om hur medarbetaren upplevt arbetsplatsen och att såväl positiva som negativa omdömen är viktiga för möjligheter till förbättrad arbetsmiljö. I personalhandboken finns förslag på innehåll och frågeställningar att utgå från under samtalen.

Genomförd enkätundersökning tyder på att kännedom om att avslutningssamtal ska utföras och dokumenteras är relativt låg. Var femte respondent uppger att det är upp till varje chef att avgöra om huruvida ett sådant samtal ska hållas och ytterligare en femtedel är osäkra på om det är uttalat att avslutningssamtal ska genomföras eller ej. Enkätresultaten visar dock att Region Gotlands chefer oftast håller avslutningssamtal när en medarbetare avslutar anställning, men att det finns variationer i de olika förvaltningarna. En sammanställning av resultatet finns i tabell 2.⁸

Tabell 2. Enkätresultat avseende genomförande av avslutningssamtal

	Alltid	Oftast	Ibland	Sällan	Aldrig
Regionstyrelseförvaltningen	58 %	32 %	5 %	5 %	0 %
Teknikförvaltningen	78 %	17 %	0 %	0 %	6 %
Samhällsbyggnadsförvaltningen	50 %	33 %	17 %	0 %	0 %
Socialförvaltningen	45 %	31 %	10 %	8 %	6 %
Utbildning- och arbetslivsförvaltningen	41 %	56 %	0 %	0 %	3 %
Hälso- och sjukvårdsförvaltningen	50 %	35 %	7 %	8 %	0 %

⁷ Personalhandboken, avsnitt 5.5 *Avgångssamtal*.

⁸ Enkätfråga: "Jag genomför eller säkerställer att någon annan genomför ett avslutningssamtal när någon i min personal avslutar sin anställning eller går i pension."

Det har arbetats fram en avslutningsenkät som samlar in synpunkter på aggregerad nivå som började användas sommaren 2017, se mer i avsnitt 2.6.7.

2.6.1. Regionstyrelseförvaltningen

Majoriteten (90 %) av regionstyrelseförvaltningens chefer anger att avslutningssamtal alltid eller oftast utförs när personal avslutar anställning. Av genomförda intervjuer framgår att chefer vanligtvis gör anteckningar under samtalen men att dokumentationen är för egen skull. Det finns inte någon rutin för att sammanställa informationen och det som framkommer under samtalen stannar i huvudsak hos berörd chef.

Huruvida informationen bör ackumuleras råder delade meningar om. Samtliga intervjuade menar däremot att det är viktigt att ta reda på varför personal inte stannar i förvaltningen, framförallt i syfte att urskilja faktorer som gör att medarbetare söker en annan arbetsgivare men också för att tydliggöra det positiva som Region Gotland erbjuder som arbetsgivare.

Enligt regionstyrelsens intervjuade chefer förmodas att den främsta anledningen till att någon byter arbetsplats beror på bättre lönevillkor hos annan arbetsgivare.

2.6.2. Teknikförvaltningen

78 procent av teknikförvaltningens chefsrespondenter anger att avslutningssamtal alltid genomförs och 6 procent anger att de aldrig utför sådana samtal. Under intervjuer med såväl avdelningschefer som förvaltningschef framhålls att det är uttalat att avslutningssamtal alltid ska erbjudas och att förvaltningens HR-funktion ska sammanställa informationen på övergripande nivå.

Enligt intervjuuppgifter har en sådan sammanställning emellertid inte utförts på flera år. En anledning uppges vara att dokumentationen och samtalens innehåll skiljer sig åt varpå det inte är möjligt att göra en användbar sammanställning. De intervjuade upplever generellt att nuvarande rutin är tillräcklig för att genomföra ett bra avslutningssamtal men att det krävs ytterligare dokumenterat stöd för att skapa en mer likvärdig samtalsstruktur, vilket skulle underlätta uppföljning på aggregerad nivå. I sammanhanget lyfts även vikten av att klargöra hur informationen från avslutningssamtalen ska återinföras i verksamheten och användas i utvecklingsarbetet. I dagsläget finns möjlighet att framföra information i vissa forum för diskussion, till exempel arbetsplatsträffar. Däremot är det inte lika förekommande att ledningsnivå involveras.

Enligt de intervjuade är personalomsättning inom verksamheten förhållandevis låg, men det går att urskilja ett mönster vad gäller att personalomsättningen ökar med kompetensnivå samt att rörligheten är högre bland chefspositioner. En anledning bakom detta tros vara lönebildningen och att det inte erbjuds tillräckligt konkurrenskraftiga löner jämfört med andra arbetsgivare för kvalificerad personal med ledarerfarenhet.

2.6.3. Samhällsbyggnadsförvaltningen

Genomförd enkätundersökning visar att ca 30 procent av chefsrespondenterna inom samhällsbyggnadsförvaltningen är osäkra på eller inte vet att avslutningssamtal ska genomföras när medarbetare avslutar anställning. 50 procent uppger att de alltid genomför avslutningssamtal, 33 procent att de oftast håller samtalen och ytterligare 17 procent att avslutningssamtal genomförs ibland. I intervju med förvaltningschef och lokal HR-ansvarig framkommer att chefskapet innefattar att genomföra avslutningssamtal men att någon uppföljning av detta inte har gjorts.

Det framgår av intervjuer att förvaltningen inte arbetar med att sammanställa informationen från samtalen och att det därför inte finns analyser kring varför medarbetare väljer en annan arbetsgivare eller vad som upplevts som positivt under anställningen. Intervjuade verksamhetschefer instämmer i att det inte finns någon tydlig systematik i avslutningssamtalen. Det som framkommer under samtalen stannar hos den som utfört samtalet, och syftet uppges i första hand inte vara att vidareutveckla arbetsplatsen snarare syfta till att avsluta anställningen på ett bra sätt. Intervjuade ser behov av att utveckla rutinen för avslutningssamtal och dess genomförande för att kunna använda information på ett mer värdefullt sätt.

Vid intervju med förvaltningens chefer framkommer en föreställning om att löneläget är orsaken till flera avslut tillsammans med att vakanta chefspositioner medfört en orolig arbetsplats.

2.6.4. Socialförvaltningen

För socialförvaltningen visar enkätundersökning att drygt 30 procent inte vet eller är osäkra på att avslutningssamtal ska hållas. Vidare visar enkäten att 75 procent av cheferna alltid eller oftast genomför avslutningssamtal medan ca 18 procent genomför samtalen ibland eller sällan och att 6 procent aldrig genomför avslutningssamtal.

Vid intervjuer med förvaltningschef och HR-chef lyfts att rutinen i personalhandboken ska vara känd för samtliga chefer och att samtalen därav alltid bör genomföras. En intervjuad chef uppger att sammanställning av samtalens information har genomförs när det funnits avvikande personalomsättning inom en specifik enhet. Men generellt aggregeras inte avslutningssamtal på verksamhets- eller förvaltningsnivå. Bland annat eftersom det saknas tillämpliga mallar och riktlinjer för hur arbetet ska utföras och dokumenteras.

Enligt intervjuade representanter från socialförvaltningen är anledningen bakom flera avslut att andra arbetsplatser erbjuder bättre lönevillkor tillsammans med stressrelaterade orsaker (arbetsmiljörelaterade frågor).

2.6.5. Utbildnings- och arbetslivsförvaltningen

Enkätresultatet för utbildnings- och arbetslivsförvaltningen visar att 41 procent av cheferna uppger att de alltid genomför avslutningssamtal, 56 procent att de oftast genomför avslutningssamtal och 3 procent att avslutningssamtal aldrig genomförs.

Av intervjuer med representanter från utbildnings- och arbetslivsförvaltningen framkommer att det finns utvecklingsmöjligheter kring att avslutningssamtal ska bli en naturlig del i verksamhetsutvecklingen. Idag stannar informationen hos närmsta chef eftersom det saknas metoder för en samlad uppföljning och analys. Intervjuade avdelnings- och enhetschefer framhåller att det bör utvecklas arbetssätt för att sammanställa informationen i syfte att använda underlaget till att stimulera personalpolitiken.

2.6.6. Hälsa- och sjukvårdsförvaltningen

I hälso- och sjukvårdsförvaltningen uppger hälften av chefsrespondenterna att avslutningssamtal alltid genomförs, 35 procent att avslutningssamtal oftast hålls och 15 procent att de genomför avslutningssamtal ibland eller sällan.

Av enkätens fritextsvar förstås att spridningen i huruvida avslutningssamtal hålls delvis förklaras av att flera chefer inte helt upplever att avslutningssamtal är givande för båda parter. Bland annat eftersom informationen inte sammanställs och tas vidare i organisationen, varför det upplevs bättre och mindre tidskrävande att genomföra mer informella samtal när tjänstgöringsbetyget överlämnas.

Av genomförda intervjuer med representanter från hälso- och sjukvårdsförvaltningen framgår att det inte finns några riktlinjer eller rutiner som reglerar hur information från avslutningssamtal ska användas utan att personalhandboken är det stöd som finns att tillgå. För att få chefer att mer aktivt arbeta med avslutningssamtal när personal avslutar sin anställning behöver syftet med samtalen tydliggöras samtidigt som redskap bör tas fram för att underlätta sammanställning, analys och återanvändning i verksamheten.

2.6.7. Gemensam avslutningsenkät

Ett arbetsgivarinitiativ har tagits för att arbeta fram en standardiserad webbaserad avslutningsenkät som från och med juni 2017 sänds till medarbetare som slutar sin anställning inom regionen. Syftet är att få ökad kunskap om hur de anställda upplevt sin anställning på en övergripande nivå. Enkäten administreras av den centrala HR-avdelningen.

Under genomförda intervjuer framhålls varierande åsikter om enkätens tillämplighet som komplement till avslutningssamtalen. Det råder relativt stor samsyn kring att enkäten kan underlätta analys på aggregerad nivå och upptäcka generella motiv till varför personal väljer en annan arbetsgivare eller andra gemensamma faktorer som utmärker Region Gotland som arbetsgivare. Samtidigt lyfter en del intervjuade att enkäten är för allmänt hållen och att resultaten blir aningen kraftlösa. Vid tidpunkten för granskningen har ingen uppföljning gjorts och det pågår ett arbete kring hur resultaten från enkäten ska användas.

2.7. Ledarkontrakt

År 2010 fastställde koncernledningsgruppen en ledarstrategi. Ledarstrategin syftar till att tydliggöra arbetssätt och riktlinjer som ska vara gemensamma för alla chefer inom regionen och påvisar vilka värderingar som gäller för chefer i Region Gotland.

För att förverkliga ledarstrategin ska det för upprättas ett ledarkontrakt för varje chef inom regionen.

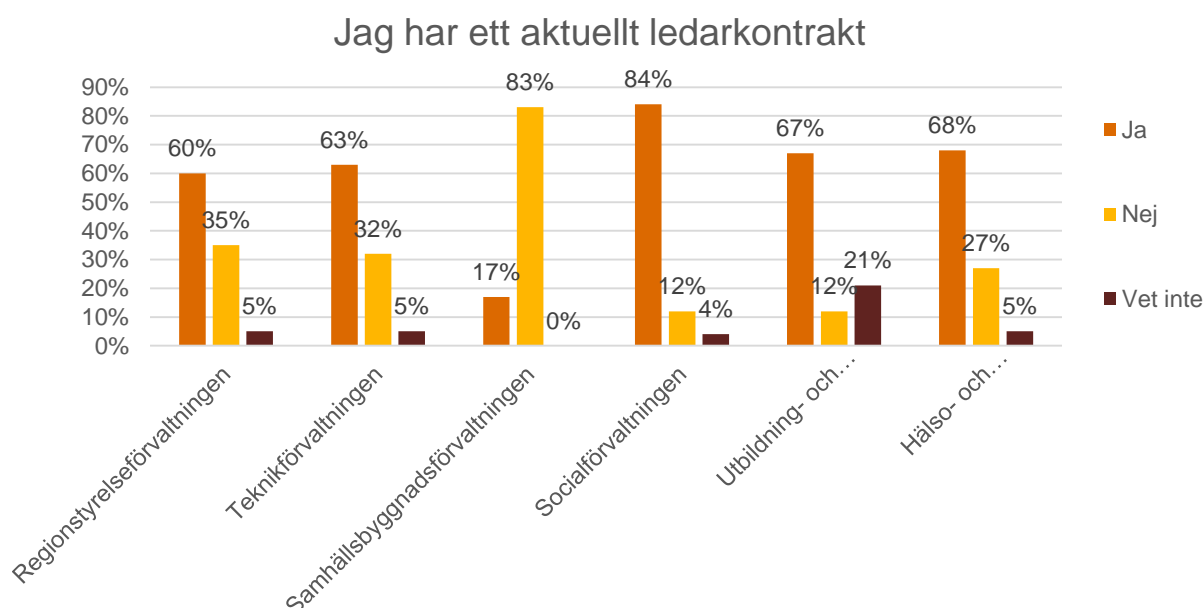
Ledarkontraktet är ett individuellt anpassat dokument där åtaganden för det aktuella ledarskapet uttrycks. Åtagandena är kopplat till regionens vision, styrmodell och verksamhetens mål liksom till det generella uppdrag som förväntas på chefskap inom Region Gotland. Ledarkontraktet och chefens uppdrag ska följas upp och utvärderas vid behov, minst en gång per år i samband med medarbetar- och lönesamtal. Indirekt förväntas ledarkontrakten vara ett led i att attrahera, rekrytera och behålla rätt chefskompetenser och därmed bidra till den långsiktiga chefsförsörjningen.

Revisionens tidigare granskning⁹ av regionens arbete med chefsförsörjning visade att det fanns utvecklingsområden gällande ledarkontrakten. Bland annat eftersom vissa chefer saknade aktuellt ledarkontrakt och att utformningen av ledarkontrakten inte helt bidrog till att skapa tydlighet för chefsuppdraget och vad som förväntades av chefsrollen. Sedan granskningen år 2015 har mallen för ledarkontraktet reviderats.

Av intervjuer förstås att de nya mallarna syftar till att underlätta för ett mer individuellt anpassat ledarkontrakt och därigenom bidra till ökad tydlighet och förväntningar på det enskilda chefsuppdraget.

Genomförd enkätundersökning visar att det fortfarande finns variationer i vilken utsträckning ledarkontrakt upprättats. Endast 67 procent av cheferna uppger att de, vid genomförandet av enkäten, har ett aktuellt ledarkontrakt. En sammanställning av resultat finns i tabell 3 nedan.

Tabell 3. Enkätresultat avseende frågan om ledarkontrakt



⁹ Under våren 2015 genomförde revisionen en granskning av regionens arbete med kompetensförsörjning av chefer. Syftet med granskningen var att besvara om regionstyrelsen arbetar med kompetensförsörjning av chefer på ett ändamålsenligt sätt.

Av genomförda intervjuer förstås att förvaltningarna arbetar på olika sätt med att upprätta ledarkontrakt. Inom en del förvaltningar görs det i samband med det årliga medarbetarsamtalet, inom andra i samband med att chefstjänsten tillträds. Vissa arbetsplatser saknar en systematik för när ledarkontrakt ska upprättas. Det görs generellt sett inte någon uppföljning av att chefer har ett aktuellt ledarkontrakt på individnivå, utan det uppges vara berörd chefs samt överordnad chefs ansvar att det finns. Från centralt håll efterfrågas varje år uppgift om antal ledarkontrakt på avdelnings- och enhetschefsnivå enligt HR-direktören.

Genomförd enkätundersökning visar att enbart 2 av 10 chefer med ett aktuellt ledarkontrakt helt instämmer i att det bidrar till att skapa en tydlighet i chefsuppdraget och förväntningarna på chefskapet. Under intervjuer påtalas att de nya mallarna för ledarkontrakt inte är fullt implementerade ännu, men att de nya mallarna förväntas bidra till att ytterligare tydliggöra uppdrag och förväntningar på chefskapet. Detta eftersom kontraktet ska utgöra underlag för utvärdering vid medarbetarsamtal där en individuell utvecklingsplan upprättas. Genom den nya utformningen av den individuella utvecklingsplanen kommer fler mjuka värden av ledarskapet kunna utvärderas än tidigare, vilket ses som en förbättring gentemot den äldre processen. Den nya utformningen av ledarkontraktet beskrivs också bidra till en tydligare koppling mellan chefsuppdraget och regionens styrkort.

3. *Revisionell bedömning och rekommendationer*

Granskningsobjekt i denna granskning utgörs av regionstyrelsen (RS), byggnadsnämnden (BN), miljö- och hälsoskyddsnämnden (MHN), tekniska nämnden (TN), gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden (GVN), barn- och ungdomsnämnden (BUN), socialnämnden (SN) samt hälso- och sjukvårdsnämnden (HSN).

För att besvara revisionsfrågan finns sju kontrollmål uppsatta, varav de två första kontrollmålen enbart berör regionstyrelsen utifrån regionstyrelsens samlade ansvar. De övriga fem kontrollmålen är tillämplbara för såväl regionstyrelsen som för de granskade nämnderna.

I **kapitel 4.1.** framgår den sammanfattande bedömningen utifrån revisionsfrågan.

I **kapitel 4.2.** görs avstämning mot respektive kontrollmål. Kapitlet inleds med en sammanfattande tabell där bedömning av respektive kontrollmål för respektive nämnd framgår. Därefter motiveras bedömningarna. Vid avvikande bedömningar mellan nämnderna förtydligas detta, i övrigt gäller motiveringen för samtliga nämnder.

I **kapitel 4.3.** framgår rekommendationer utifrån de iakttagelser och bedömningar som gjorts inom ramen för granskningen.

3.1. *Sammanfattande bedömning*

Granskningens syfte är att besvara revisionsfrågan:

Säkerställer regionstyrelsen och nämnderna en tillfredsställande personal- och kompetensförsörjning?

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte och revisionsfråga är att regionstyrelsen och nämnderna inte säkerställt att arbetet med personal- och kompetensförsörjningen är tillräckligt tillfredsställande.

3.2. Avstämning mot kontrollmål

I tabell 4 nedan framgår bedömning av respektive kontrollmål för regionstyrelsen och nämnderna. Bedömningen har kodats med en färg:

- Grön ruta = Kontrollmålet är uppfyllt.
- Gul ruta = Kontrollmålet är delvis uppfyllt.
- Röd ruta = Kontrollmålet är inte uppfyllt.
- ET = Ej tillämpligt.

Tabell 4. Bedömning av kontrollmål

Kontrollmål	RS	BN	MHN	TN	GVN	BUN	SN	HSN
1		ET	ET	ET	ET	ET	ET	ET
2		ET	ET	ET	ET	ET	ET	ET
3								
4								
5								
6								
7								

I det följande ges en motivering och kommentar till bedömningarna. Vid samma bedömning av ett kontrollmål för nämnderna gäller kommentaren samtliga nämnder.

1. **Det finns en av regionstyrelsen fastställd strategi/styrdokument för regionens kortsiktiga och långsiktiga personal- och kompetensförsörjning som är känd i organisationen.**

Iakttagelser

Som ledande politiskt förvaltningsorgan har regionstyrelsen det samordnande ansvaret för regionens personalpolitik. Idag har Region Gotland drygt 6 500 anställda. Att säkerställa en systematisk kartläggning och analys av befintligt och framtida kompetensbehov är väsentligt om regionstyrelsen ska uppfylla kommunallagens krav på ledning och samordning av verksamheten. Vid brist på kompetens riskerar regionen att inte kunna bedriva verksamheten i enlighet med regionfullmäktiges beslut och lagstiftningens krav.

Granskningen visar att det vid granskningstillfället inte fanns någon politiskt beslutad eller fastställd strategi för hur regionen ska säkerställa kompetensförsörjning på kort eller lång sikt. Regionstyrelsen har visserligen beslutat om en handlingsplan för lönebildning i syfte att möjliggöra strategisk lönebildning för att öka attraktiviteten av svårrekryterade yrkesgrupper och bristyrken. Vi ser dock utmaningar att förverkliga handlingsplanen när det saknas sammanställd analys av vilka yrkesgrupper som avses eller utifrån vilka grunder handlingsplanen ska aktiveras. I granskningen framgår det att i stort sett alla förvaltningar har utmaningar med personal- och kompetensförsörjningen.

Vi ser däremot positivt på att regionfullmäktige har beslutat om att anta den regiongemensamma strategiska kompetensförsörjningsplan som regionstyrelseförvaltningen arbetat fram. Beslutet fattades av regionfullmäktige 2017-09-25 och vi har inom ramen för denna granskning inte tagit del av den slutgiltiga versionen. Vid granskningstillfället var det inte helt klarlagt hur planen avses implementeras i verksamheterna och hur den ska svara upp mot de skilda behoven förvaltningarna har.

Bedömning

Vi bedömer att regionstyrelsen bör stärka det strategiska arbetet för regionens personal- och kompetensförsörjning. I granskningen har det tydliggjorts att det finns ett behov av en strategi eller plan för regionens kortsiktiga och långsiktiga personal- och kompetensförsörjning som kan vara styrande och vägledande för förvaltningarna. Då det vid tidpunkten för granskningen inte fanns en fastställd och politiskt beslutad strategi/plan för regionens kortsiktiga och långsiktiga personal- och kompetensförsörjning gör vi bedömningen att kontrollmålet ej är uppfyllt. Däremot noteras att regionfullmäktige den 25:e september 2017 antog den regiongemensamma personal- och kompetensförsörjningsplan som regionstyrelseförvaltningen arbetat fram. Detta ser vi som positivt.

2. Det bedrivs ett strategiskt arbete med regionens arbetsgivarvarumärke.

Iakttagelser

I Region Gotland utgör respektive nämnd enskild anställningsmyndighet för direkt underordnad personal med undantag för förvaltningschefer, för vilka regionstyrelsen är anställningsmyndighet. Att uppfattas och arbeta för att vara en attraktiv arbetsgivare ligger således i ett gemensamt intresse för kompetensförsörjningsarbete även om det samordnande ansvaret åvilar regionstyrelsen.

Regionstyrelsen och granskade nämnder har genom koncernledningsgruppen tillsett en rad initiativ till arbete kring arbetsgivarvarumärket. Till exempel att tydliggöra regionens gemensamma värderingar i relation till organisationskulturen, och på så sätt stärka arbetsgivarvarumärket genom ambassadörskap. Det finns också exempel på hur förvaltningarna arbetar med arbetsgivarvarumärket genom att synliggöra enskilda arbetsplatser på arbetsmarknadsdagar och olika mässor. Via sociala medier förmedlas regelbundet händelser som har positiv inverkan på arbetsgivarvarumärket.

Granskningen visar dock att det inte finns någon strategisk plattform för arbetet med arbetsgivarvarumärket att utgå från och det finns behov av att klargöra vad Region Gotland vill förmedla via ett gemensamt arbetsgivarvarumärke.

När det råder otydligheter kring vad Region Gotland står för som arbetsgivare uppstår utmaningar att påverka associationer till organisationen. Av genomförda intervjuer och enkätundersökning framgår även behov av att utveckla ett attraktivt arbetserbjudande som är gemensamt för regionen samt att medvetengöra Gotlands varumärke tillsammans med arbetsgivarvarumärket för att attrahera personal och kompetens från fastlandet.

Bedömning

Vår bedömning är att regionstyrelsens strategiska arbete för att Region Gotland ska uppfattas en attraktiv arbetsgivare av nuvarande, potentiella och tidigare anställda kan stärkas. Till exempel genom att ta fram en strategi för hur aktiviteter kopplade till ett stärkt arbetsgivarvarumärket sker långsiktigt, ingår i ett sammanhang och förmedlar en enhetlig bild av Region Gotland som arbetsgivare. Bedömningen är att kontrollmålet är delvis uppfyllt.

3. Det finns dokument och analyser som tydliggör det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet.

Iakttagelser

Att kartlägga och analysera det framtida personal- och kompetensbehovet är väsentligt för att säkerställa att det finns tillräcklig kompetens att bedriva verksamhet. Utifrån systematiska analyser och kartläggningar av personal- och kompetensbehovet kan sedan strategier och insatser utarbetas från de behov som framkommer för att tillse en tillfredställande personal- och kompetensförsörjning.

Granskningen visar att nämnderna inte ställer krav på att verksamheten ska analysera personal- och kompetensförsörjningen. Nämnderna efterfrågar inte heller någon rapportering kring det nuvarande eller framtida behovet.

I de förvaltningsspecifika kompetensförsörjningsplanerna ingår vanligtvis ett avsnitt om rekryteringsbehov givet förväntade pensionsavgångar men uppgifterna skiljer sig i aktualitet och följs inte upp i nämnd. Överlag görs inga analyser av rekryteringsbehov till följd av volymskillnader, demografisk utveckling eller personalomsättning. Av intervjuer framgår dock att många chefer har god kännedom om vilka kompetenser som finns och kommer behövas framåt i den specifika verksamheten, men att denna kunskap inte formaliseras i systematiska och dokumenterade analyser.

Bedömning

Vi anser att regionstyrelsen och nämnderna bör stärka arbetet med systematiska analyser och kartläggningar av det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet. Med denna kunskap ökar möjligheterna till att ta fram effektiva strategiska åtgärdsplaner, där åtgärderna planeras och utförs utifrån verksamheternas nuvarande och framtida behov på kort och lång sikt.

För byggnadsnämnden och miljö- och hälsoskyddsnämnden gör vi bedömningen att kontrollmålet inte är uppfyllt. Detta grundar sig att det inte finns någon dokumenterad och aktuell kartläggning eller analys av framtida personal- och kompetensförsörjningsbehov. För övriga nämnder gör vi bedömningen att kontrollmålet är delvis uppfyllt.

4. Nämnderna bedriver ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjningen på kort och lång sikt.

Iakttagelser

Regionfullmäktige har beslutat om mål för kompetensförsörjningen åren 2016-2019. Regionstyrelsen har samordningsansvar för fullmäktigemål, men de adresseras till samtliga nämnder och innebär att samtliga nämnder förväntas bidra till måluppfyllelse. Granskningen visar att nämnderna genom förvaltningarnas verksamhetsplaner arbetar med fullmäktigemålen, men på olika sätt. Någon samlad uppföljning har inte gjorts år 2016 och kommer troligtvis inte att göras år 2017 eftersom indikatorerna inte kan fås fram. Huruvida nämndernas kompetensförsörjningsarbete bidrar till måluppfyllelsen är således oklart i dagsläget.

På förvaltningsnivå samverkar de olika verksamheterna genom koncernledningsgruppen och HR-nätverket för att öka samordning och proaktiviteten av de gemensamma kompetensförsörjningsfrågorna. Vidare genomför förvaltningarna en rad aktiviteter inom ramen för personal- och kompetensförsörjningsarbetet. På till exempel socialförvaltningen har man sett över möjligheter till kompetensväxling och därefter inrättat nya yrkesroller efter identifierade kravprofiler. För flera förvaltningar finns aktiviteterna kopplade till personal- och kompetensförsörjningsarbetet uttrycka i handlingsplaner. Dessa handlingsplaner följs inte upp på ett strukturerat sätt av nämnderna. Effekter av genomförda aktiviteter finns därför inte sammanställt eller har rapporterats till nämnd/styrelse. Utan denna uppföljning ser vi utmaningar i hur nämnderna säkerställer att vidtagna åtgärder är tillräckliga för att säkra personal- och kompetensförsörjningen på kort och lång sikt.

Det finns kompetensförsörjningsplaner upprättade för respektive förvaltning, men dessa skiljer sig i innehåll och aktualitet. Av genomförda intervjuer framgår också att kompetensförsörjningsplanerna endast i begränsad utsträckning används som ett styrmedel i verksamheterna i det faktiska kompetensförsörjningsarbetet.

Bedömning

Vår bedömning är att regionstyrelsen och nämnderna genom de funktioner och arbetssätt som finns på plats bedriver ett aktivt arbete för personal- och kompetensförsörjningen på kort och lång sikt, men att nämnderna inte har säkerställt att genomförda aktiviteter är tillräckliga. Detta eftersom det saknas en tydlig styrning och uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet. Av intervjuer förstås att Region Gotland har svårigheter i att attrahera, rekrytera och behålla vissa yrkesgrupper. Vi anser därför att regionstyrelsen och nämnderna bör stärka styrningen av kompetensförsörjningsarbetet i syfte att säkerställa att förvaltningarnas arbete är tillräck-

lig. Detta kan till exempel göras genom att ta fram och följa upp handlingsplaner med strategiskt koppade åtgärder för hur kompetensförsörjningsfrågan ska hantearas efter de olika verksamheternas behov.

Vidare är vår bedömning att regionstyrelsen och nämnderna bör öka samordningen av arbetet med fullmäktiges prioriterade mål vad gäller kompetensförsörjning och hur de olika verksamheterna kan bidra till och mäta måluppfyllelse. Sammantaget bedöms kontrollmålet vara delvis uppfyllt.

5. Det genomförs medarbetarundersökningar för att undersöka och ta till vara på medarbetarnas åsikter, synpunkter och idéer.

Iakttagelser

Tidigare har det genomförts årsvisa medarbetarundersökningar i syfte att ta reda på hur meningsfullt, utvecklande och engagerande medarbetarna upplever sitt arbete. Någon sådan undersökning har inte genomförts år 2016 med anledning av ekonomiska prioriteringar. Under intervjuer framförs att tidigare upplägg för medarbetarundersökningar inte fungerade optimalt eftersom flera chefer upplevde att de inte hade tillräckliga förutsättningar att arbeta med de handlingsplaner som togs fram utifrån undersökningens resultat. En ny medarbetarundersökning planeras att genomföras i november 2017.

Under intervjuer och i enkätundersökningen framkommer att arbetsplatsträffar och de årliga medarbetarsamtalen är andra viktiga forum för medarbetarnas synpunkter samtidigt som flera intervjuade chefer ser att medarbetarundersökningar bidrar med viktig information eftersom den är anonym. Regionen har även ett samverkanssystem som på ett strukturerat sätt tar till vara på medarbetares delaktighet.

Bedömning

Vår bedömning är att regionstyrelsen och nämnderna genom de befintliga forum och metoder som finns delvis har sett till att medarbetare åsikter, synpunkter och idéer lyfts fram. Det genomfördes inga medarbetarundersökningar eller tempusmätningar under år 2016, men det finns planer på att genomföra detta framåt. Kontrollmålet bedöms som delvis uppfyllt.

6. Avslutningssamtal genomförs när anställda avslutar sin anställning och dessa samtal sammanställs i syfte att få en bättre kunskap om varför anställda väljer att lämna sin anställning.

Iakttagelser

Det finns en rutin i regionens personalhandbok som reglerar att avslutningssamtal ska genomföras och dokumenteras av närmsta chef/arbetsledare när en medarbetare avslutar anställning. Det saknas riktlinjer och rutiner för hur informationen från samtalen ska sammanställas, analyseras och återinföras i organisationen.

Granskningen visar att förekomsten av avslutningssamtal varierar mellan de olika förvaltningarna, men även mellan verksamheternas chefer inom en förvaltning. När samtalen genomförs stannar informationen som framkommer i huvudsak hos

närmsta chef och används inte som en del i regionens strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbete. I dagsläget sker ingen strukturerad uppföljning eller analys av den information som framkommer i avslutningssamtalen på en aggregerad nivå inom förvaltningarna.

Bedömning

Vi bedömer att regionstyrelsen och nämnderna bör stärka processen kring avslutningssamtal. Bland annat behöver syftet med avslutningssamtalen tydliggöras ytterligare, framförallt avseende hur informationen är tänkt att användas. Det är också viktigt att säkerställa att regionens rutin för avslutningssamtal efterlevs, bland annat eftersom avslutningssamtalen kan bidra till att ge medarbetaren en värdig avslutning och erkänsla för hans/hennes arbetsinsats, och därmed bidra till ett stärkt arbetsgivarvarumärke.

Vidare bedöms det finnas ett behov av dokumentationsmall/-stöd eller liknande i syfte att underlätta möjligheterna till en samlad analys utifrån vad som framkommer i avslutningssamtalen. Genom att bättra tillvarata och utnyttja avslutningssamtalen kan värdefull information aggregeras inom enheter, verksamheter och förvaltningar som ger underlag för att stimulera personalpolitiken, arbetsmiljön och verksamheten i stort. Sammantaget är bedömningen att kontrollmålet inte är uppfyllt, främst utifrån att avslutningssamtalen inte dokumenteras eller sammanställs.

7. *Samtliga chefer inom regionen har aktuella ledarkontrakt som skapar en tydlighet i chefsuppdraget och vad som förväntas av cheferna.*

Iakttagelser

Granskningen av regionens chefsförsörjning år 2015 visade på brister avseende ledarkontrakten, bland annat eftersom en del chefer saknade ledarkontrakt och att kontrakten inte fullt ut bidrog till en ökad förståelse för chefsuppdraget och förväntningarna på chefskapet.

Efter genomförd granskning kan vi konstatera att dessa förbättringsområden kvarstår. Detta eftersom enkätundersökning påvisar att flertalet chefer saknar aktuella ledarkontrakt och att en del av de chefer som har ett aktuellt ledarkontrakt inte helt upplever att ledarkontraktet skapar tydlighet kring chefsuppdraget.

Vi ser positivt på arbetet med att uppdatera mallarna för hur ledarkontrakten utformas och att det förväntas bidra till en ökad tydlighet för chefsuppdraget. Vi anser dock att det är en brist att samtliga chefer inte har ett ledarkontrakt, eftersom det påverkar förutsättningarna i chefskapet men även i utvärdering av ledarskapet. Koncernledningsgruppen har fastställt att samtliga regionens chefer ska ha ett ledarkontrakt, bland annat eftersom det är ett led att säkra den långsiktiga chefsförsörjningen.

Bedömning

Vi konstaterar att flertalet chefer saknar aktuella ledarkontrakt och att en del av de chefer som har ett aktuellt ledarkontrakt inte helt upplever att ledarkontrakten skapar tydlighet kring chefsuppdraget. Den sammantagna bedömningen är därmed att kontrollmålet ej är uppfyllt.

3.3. Rekommendationer

Efter genomförd granskning lämnar vi 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 arbetserbjudande.

Efter genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer till regionstyrelsen och nämnderna:

- Anta och årligen följa upp strukturerade handlingsplaner för kompetensförsörjningsarbetet i syfte att säkerställa att tillräckliga åtgärder vidtas för en tillfredställande 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.

2017-10-12

Micaela Hedin

Projektledare

Carin Hultgren

Uppdragsledare

Bilaga 1 – Rekommendationer från tidigare granskning

- I det fortsatta utvecklingsarbetet behöver behovet av en regionövergripande kompetensförsörjningsplan övervägas mot bakgrund av det stora antalet pensionsavgångar de närmaste tre åren och svårigheten redan idag att rekrytera chefer till socialtjänsten samt hälso- och sjukvården. I en regionövergripande plan bör strategierna för att attrahera nya chefer tydliggöras samt mål och stödjande riktlinjer utarbetas för att öka det förvaltningsövergripande samarbetet kring chefsförsörjning.
- Säkerställ att samtliga chefer har aktuella ledarkontrakt för att skapa tydlighet i chefsuppdraget och vad som förväntas av cheferna. Utformningen av mall för kontrakten bör ses över och antalet mål begränsas och fokuseras.
- Uppföljningen av ledarkontrakten behöver utvecklas för att säkerställa att cheferna får det stöd de behöver för att utvecklas som chefer och ledare i linje med Region Gotlands ledarstrategi. Kriterier för hur ledarskapet skall utvärderas behöver utvecklas och tydliggöras.
- Fortsätt dialogen med cheferna i regionen om vad i ledarprogrammen som behöver utvecklas för att möta chefernas utbildningsbehov för att klara sitt uppdrag.
- Tydliggöra gränsdragningen mellan förvaltningarna och serviceförvaltningens stödfunktioner.

Bilaga 2 – Förteckning över granskad dokumentation

- Årsredovisning Region Gotland år 2016
- Strategisk plan och budget 2017-2019
- Beskrivning av styrkortsmodell

- Verksamhetsplan 2017 hälso- och sjukvårdsförvaltningen
- Verksamhetsplan 2017 regionstyrelseförvaltningen
- Verksamhetsplan 2017 socialförvaltningen
- Verksamhetsplan 2017 teknikförvaltningen
- Verksamhetsplan 2017 utbildnings- och arbetslivsförvaltningen

- Strategisk kompetensförsörjningsplan för Region Gotland 2017-2021 [*arbetsutkast, ej beslutad*]
- Kompetensförsörjningsplan hälso- och sjukvårdsförvaltningen 2016-2020
- Kompetensförsörjningsplan regionstyrelseförvaltningen 2017-2021
- Kompetensförsörjningsplan samhällsbyggnadsförvaltningen 2012-2017
- Kompetensförsörjningsplan socialförvaltningen 2014-2018
- Kompetensförsörjningsplan teknikförvaltningen 2018-2023
- Kompetensförsörjningsplan utbildnings- och arbetslivsförvaltningen 2017-2019

- Jobba hos oss i framtiden [*HR-avdelningens redovisning av bristyrken nu och framåt, rapporterade från förvaltningarna*]
- Plan för HR utifrån koncernledningsgruppens prioriterade områden [*personalausnitt i budgetberedning*]

- Personalpolicy för ledare och medarbetare
- Ledare och medarbete – personalpolicy för Gotlands kommun [*diskussion- och dokumentationshäfte*]
- Rekrytering [*riktlinjer från personalhandboken avsnitt 2.2*]
- Chefsrekrytering [*rutin*]
- Anställningsvillkor för chefer [*riktlinje*]
- Ledarkontrakt/uppdrag för chef/ förvaltningschef [*mall för upprättande av ledarkontrakt*]
- Ledarstrategi
- Avgångssamtal [*rutin från personalhandboken avsnitt 5.5*]

Bilaga 3 –Frågor i genomförd enkätundersökning

1. Jag är chef inom följande förvaltning...
2. Jag har följande chefsbefattning...
3. Jag uppskattar att jag har ett direkt personalansvar för...
4. Har du ett aktuellt ledarkontrakt idag?
5. Har du en individuell kompetensutvecklingsplan i ditt ledarkontrakt?
6. Jag upplever att ledarkontraktet bidrar till att skapa tydlighet i mitt chefsuppdrag och vad som förväntas av mig som chef.
7. Min förvaltning har en aktuell kompetensförsörjningsplan/strategi.
8. Min verksamhet har en aktuell kompetensförsörjningsplan/strategi.
9. Jag upplever att det bedrivs ett strategiskt arbete för att säkerställa en tillräcklig personal- och kompetensförsörjning inom min verksamhet/förvaltning på kort sikt?
10. Jag upplever att det bedrivs ett strategiskt arbete för att säkerställa en tillräcklig personal- och kompetensförsörjning inom min verksamhet/förvaltning på lång sikt?
11. Jag upplever att det bedrivs ett strategiskt arbete med Region Gotlands arbetsgivarvarumärke för att attrahera, rekrytera och bibehålla personal.
12. Hur upplever du Region Gotlands arbetsgivarvarumärke idag?
13. Jag upplever att jag i min roll som chef systematiskt undersöker och tar tillvara på min personals åsikter, synpunkter och idéer.
14. Jag genomför eller säkerställer att någon annan genomför ett avslutningssamtal när någon i min personal avslutar sin anställning eller går i pension.
15. Är det uttalat att det ska hållas avslutningssamtal eller är det upp till respektive chef?
16. Det finns stödmaterial för avslutningssamtal (t.ex. en mall med frågor att ställa).
17. Jag upplever att avslutningssamtalet är givande för båda parter och att det som kommer fram tas vidare i organisationen.
18. Används avslutningssamtalen för att på en aggregerad nivå genomföra sammanställningar/analyser för hur förvaltningen/regionen kan bli en mer attraktiv arbetsgivare?

I enkäten fanns även möjlighet att lämna fritextsvar och övriga kommentarer eller synpunkter utifrån granskningsområdet.

Bilaga 4 – Förteckning över intervjuade personer

Övergripande

- Regiondirektör
- HR-direktör, enhetschef för enheten HR-stöd vid avdelningen för HR samt HR-strateg vid enheten HR-stöd vid avdelningen för HR

Regionstyrelseförvaltningen

- Förvaltningsdirektör och HR-chef vid förvaltningen
- Chef för avdelningen måltid
- Enhetschef för ekonomi och upphandling
- Enhetschef för lön

Hälso- och sjukvårdsförvaltningen

- Förvaltningsdirektör och HR-chef vid förvaltningen
- Avdelningschef för avdelningen Service och diagnostik

Teknikförvaltningen

- Förvaltningsdirektör och HR-chef vid förvaltningen
- Avdelningschef för planerings- och utvecklingsavdelningen
- Avdelningschef för VA
- Avdelningschef för fastighetsförvaltningsavdelningen
- Avdelningschef för hamnen

Samhällsbyggnadsförvaltningen

- Förvaltningsdirektör och HR-chef vid förvaltningen
- Chef för miljö- och hälsoskydd
- Enhetschef för tillstånd- och tillsynsenheten
- Enhetschef för enheten förvaltningsstöd

Utbildnings- och arbetslivsförvaltningen

- Förvaltningsdirektör och HR-chef vid förvaltningen
- Chef för grundskola och fritidshem
- Avdelningschef och ansvarig för förskolor och pedagogisk omsorg
- Avdelningschef för kvalitets- och utvecklingsavdelningen

Socialförvaltningen

- Förvaltningsdirektör och HR-chef vid förvaltningen
- Avdelningschef för hemtjänst dag
- Avdelningschef för individ- och familjeomsorg
- Avdelningschef för hemsjukvård och hemtjänst natt