

# **Personalnämndens verksamhetsberättelse för helåret 2023**

# Innehåll

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Region Skånes vision och övergripande mål.....                                     | 4  |
| Förord.....                                                                        | 5  |
| Inledning.....                                                                     | 5  |
| Personalnämndens uppdrag.....                                                      | 6  |
| Året som gått – viktiga händelser.....                                             | 6  |
| Övergripande mål: Bättre liv och hälsa för fler.....                               | 7  |
| Medborgarna ska möta medarbetare med rätt kompetens.....                           | 7  |
| Kunskapen om lika rättigheter och möjligheter ska öka bland våra medarbetare ..... | 7  |
| Övergripande mål: Tillgänglighet och kvalitet .....                                | 7  |
| Utvecklingen av förändrade arbetssätt ska stödjas.....                             | 8  |
| Övergripande mål: Hållbar utveckling i hela Skåne .....                            | 8  |
| Samarbetet med utbildningsanordnare ska stärkas.....                               | 8  |
| Övergripande mål: Attraktiv arbetsgivare, professionell verksamhet .....           | 8  |
| Rekryteringsfrämjande insatser och arbete med arbetsgivarvarumärke .....           | 9  |
| Medarbetarenkät 2023.....                                                          | 9  |
| Hållbar och långsiktig kompetensförsörjning .....                                  | 10 |
| Arbetet med kompetensförsörjningsplaner .....                                      | 10 |
| Utbildningsuppdraget.....                                                          | 10 |
| Bredda rekryteringen.....                                                          | 12 |
| Insatser för unga .....                                                            | 12 |
| Tekniksprånget.....                                                                | 12 |
| Studentmedarbetare.....                                                            | 12 |
| Arbetsmarknadsinsatser .....                                                       | 13 |
| Vägen in .....                                                                     | 13 |
| Jobbsprånget.....                                                                  | 13 |
| Språkombudsutbildning .....                                                        | 14 |
| International Office och rekrytering av personer med utbildning i annat land ..... | 14 |
| Oberoende av hyrpersonal.....                                                      | 15 |
| Regioninterna resursteam – fortsatt utveckling.....                                | 17 |
| Utvecklingen av anställningsvolym – månadsavlönade.....                            | 18 |
| Attraktiv arbetsplats .....                                                        | 19 |
| Det goda ledarskapet och medarbetarskapet .....                                    | 19 |
| Implementering av medarbetaridén.....                                              | 19 |
| Chefers organisatoriska förutsättningar .....                                      | 19 |

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Inrättande av ledarskapsakademi .....                                                                    | 20 |
| En god och hälsofrämjande arbetsmiljö .....                                                              | 20 |
| Årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet.....                                            | 20 |
| Regionala arbetsmiljöinsatser .....                                                                      | 21 |
| Strategiskt samarbete mellan Region Skåne och företagshälsovården .....                                  | 21 |
| Hälsofrämjande arbete.....                                                                               | 22 |
| Återhämtningsbonus.....                                                                                  | 22 |
| Regiongemensamt avvikelshanteringssystem .....                                                           | 22 |
| Avgiftsfria hälsokontroller .....                                                                        | 22 |
| Sjukfrånvaro .....                                                                                       | 23 |
| Konkurrenskraftiga anställnings- och lönevillkor.....                                                    | 24 |
| Personaldrivna vårdenheter .....                                                                         | 26 |
| Arbete med lika rättigheter och möjligheter .....                                                        | 26 |
| Samlad analys av de regiongemensamma KPIer som är knutna till målområdet Attraktiv arbetsplats.....      | 27 |
| Stöd och medarbetarutveckling.....                                                                       | 29 |
| Kompetensstegar, kompetensmodeller och karriärvägar .....                                                | 29 |
| Utvecklad infrastruktur för kompetensutveckling.....                                                     | 29 |
| Utbildningsanställningar för undersköterskor/skötare/barnskötare .....                                   | 30 |
| Kompetensutvecklingsinsatser undersköterskor, skötare och barnskötare .....                              | 30 |
| Kompetensutvecklingsinsatser medicinska sekreterare .....                                                | 31 |
| Kompetensutvecklingsinsatser för sjuksköterskor .....                                                    | 31 |
| Kliniskt basår.....                                                                                      | 31 |
| Kompetensutvecklingsinsatser handledare .....                                                            | 31 |
| Samlad analys av de regiongemensamma KPIer som är knutna till målområdet Stöd medarbetarutveckling ..... | 32 |
| Använd kompetensen rätt.....                                                                             | 33 |
| Rätt använd kompetens .....                                                                              | 33 |
| Förenkla och utveckla HR-stödet.....                                                                     | 34 |
| Samlad analys av de regiongemensamma KPIer som är knutna till målområdet Använd kompetensen rätt .....   | 35 |
| Övergripande mål: Långsiktigt stark ekonomi .....                                                        | 36 |
| Resultatmål.....                                                                                         | 36 |
| Resultat (inklusive prognos).....                                                                        | 36 |
| Åtgärder för att sänka kostnadsutveckling samt för ekonomi i balans .....                                | 36 |
| Bilaga Ekonomisk uppföljning Personalnämnden jan-dec 2023 .....                                          | 37 |

# Region Skånes vision och övergripande mål

Visionen, som gäller för hela organisationen och dess verksamheter är Framtidstro och livskvalitet. Genom de fem målen, som vänder sig till all verksamhet ska vi nå visionen. Våra resurser är medarbetarna, verksamheten och ekonomin. Vår organisationskultur utgår från de gemensamma värderingarna: välkomnande, drivande, omtanke och respekt. Detta gäller i allt ledarskap, medarbetarskap liksom i alla möten med de vi finns till för och samverkar med.



**Bättre liv och hälsa för fler:** Ett mål med utåtriktat fokus på de vi är till för – befolkning, patienter, brukare, resenärer, besökare, kunder, samverkanspartners, turister m.fl.

**Tillgänglighet och kvalitet:** Ett mer inåtriktat mål för vår egen organisation med fokus på våra verksamheter och hur våra interna arbetsprocesser fungerar.

**Hållbar utveckling i hela Skåne:** Ett mål för hur våra verksamheter bidrar till en långsiktigt, hållbar utveckling och tillväxt i den egna organisationen och i Skåne.

**Attraktiv arbetsgivare, professionell verksamhet:** Ett mål för att attrahera, rekrytera, utveckla, motivera och behålla medarbetare i våra verksamheter.

**Långsiktigt stark ekonomi:** Ett mål för en modern, konkurrenskraftig och hållbar ekonomi som möjliggör beredskap, utveckling och fortsatta satsningar i verksamheten.

# Förord

2023 innebar ett kraftfullt omtag i personalnämndens arbete.

I ett Sverige där mängden tillgänglig arbetskraft minskar, där samtidigt Skåne som region ökar i befolkning är det viktigt att ha en tydlig plan för den skånska kompetensförsörjningen.

De ansvarsområden som personalnämnden har är av stor vikt för utfallet kring regionens tre mest angelägna frågor: öka tillgängligheten i vården/korta köerna, ansvar för ekonomin och kompetensförsörjningen.

För att konkretisera nämndens och förvaltningens arbete samlades åtgärderna under parollen Lika villkor. Genom att gå från ett arbetssätt med olika lösningar för avtal och arbetsvillkor på olika enheter och förvaltningar till att numera göra lika, vill vi säkerställa att vår personal känner igen sig i oss som arbetsgivare och det erbjudande vi ger dem, oavsett var i organisationen de väljer att arbeta.

Tidigt blev det tydligt att ett införande av hyrstopp för inhyrning av sjuksköterskor var en viktig beståndsdel i detta arbete. Ett steg på vägen togs genom ett begränsningsbeslut som sjösattes den 1 oktober och fr.o.m. den 15 januari 2024 infördes ett totalt hyrstopp av sjuksköterskor.

Under året har även beslut fattas av regiondirektören om en kraftfullt höjd OB ersättning till all personal som enligt avtal uppbär OB. Det känns bra att vi inte gör någon skillnad på regionens olika yrkesgrupper. All personal som arbetar kvällar och helger är viktiga för region Skånes verksamheter och ska känna sig lika uppskattade av oss som arbetsgivare.

Jag väljer att även lyfta fram Ledarskapsakademin i denna inledning. Ett projekt som efter goda förberedelser under året nått så långt att det nu kan rullas ut och sjösättas som det viktiga stöd för alla chefer inom såväl deras dagliga arbete som i deras personliga utveckling, som vi ser det kan bli. För att öka attraktionen hos oss som arbetsgivare, för att inte ha en för hög personalomsättning, för att ha en god arbetsmiljö på våra arbetsplatser, måste vi ha chefer som stannar längre på sin arbetsplats, som får kontinuerlig kompetensutveckling och som får goda verktyg för att kunna prestera i sin roll. En målsättning som gynnar hela arbetslaget och som vi hoppas att Ledarskapsakademin ska kunna bistå med.

För övrigt ser vi tillbaka till ett år då mycket hänt, då vi förutom dagliga utmaningar också mötts av goda resultat, till exempel en ännu bättre medarbetarnöjdhet och en minskning av sjukfrånvaron.

Med dessa ord vill jag tacka nämnden och förvaltningen för sitt goda arbete det gångna året och jag ser redan fram emot 2024 års diskussioner, arbete och resultat.

Linda Allansson Wester (M), ordförande i Personalnämnden

# Inledning

## Personalnämndens uppdrag

Personalnämnden ansvarar för utarbetande av principer och riktlinjer för den övergripande personalpolitiken i Region Skåne i enlighet med av fullmäktige fastställda mål.

Personalnämnden ska ansvara för den regioninterna kompetensförsörjningsplanen, det rekryteringsfrämjande arbetet och rekryteringsprocessen.

Regionstyrelsen är enda anställningsmyndighet för samtliga anställda i Region Skåne, vilket innebär att styrelsen har ett övergripande arbetsgivare- och arbetsmiljöansvar.

Regionstyrelsen svarar för i reglementet specificerade frågor som rör förhållandet mellan Region Skåne som arbetsgivare och dess arbetstagare. Övriga nämnder/styrelser ansvarar för personal- och arbetsmiljöfrågor inom sitt verksamhetsområde med undantag av de frågor som enligt reglementet åligger regionstyrelsen.

## Året som gått – viktiga händelser

- Beslut har fattats om Region Skånes kompetensförsörjningsplan 2023 inkluderande strategier för kompetensförsörjning samt ett nytt arbetssätt för kompetensplanering.
- Beslut har fattats om inrättande av Region Skånes ledarskapsakademi från 1 januari 2024.
- Medel har fördelats till hälso- och sjukvårdsverksamheten i syfte att stärka förutsättningar för verksamhetsförlagd utbildning.
- Ett kunskapsunderlag och förstärkta insatser för minskad sjukfrånvaro har utarbetats.
- Ett arbete för att se över förvaltningslokala avtal samt regiongemensamma avtal har påbörjats under år 2023. Arbetet syftar till att lika villkor ska gälla för Region Skånes medarbetare.
- Beslut har fattats om kraftigt minskande av inhyrning av sjuksköterskor.

# Övergripande mål: Bättre liv och hälsa för fler

*Utåtriktat fokus på de vi är till för – befolkning, patienter, brukare, resenärer, besökare, kunder, samverkanspartners med flera.*

Personalnämndens arbete med målet *Bättre liv och hälsa för fler* har brutits ner i två delmål:

## Medborgarna ska möta medarbetare med rätt kompetens

Personalnämndens arbete med kompetensförsörjning syftar till att uppfylla Region Skånes främsta mål och löfte till medborgarna, nöjda medborgare. Insatser för att säkra dagens och morgondagens kompetensförsörjning är en av grundförutsättningarna för måluppfyllelse. Bättre nyttjande av befintlig kompetens, tillförandet av ny kompetens och förändrade arbetssätt är nödvändiga och avgörande för att förbättra tillgängligheten och även i övrigt säkra en hög kvalitet och effektivitet i Region Skånes verksamheter.

Arbetet med att säkra den framtida kompetensförsörjningen måste bedrivas konsekvent och långsiktigt. Gjorda insatser kommer i huvudsak att få effekt först på några eller flera års sikt. Utvecklingen med regionala och lokala kompetensförsörjningsplaner utgör en bas för stabilitet i arbetet och ger även en löpande uppföljning av olika insatsers faktiska effekt. Personalnämndens insatser inom kompetensförsörjning fördjupas inom avsnittet *Attraktiv arbetsgivare*.

## Kunskapen om lika rättigheter och möjligheter ska öka bland våra medarbetare

Förtroendefrågan är central för arbetet vad gäller övergripande personalpolitiska frågor och frågor som rör jämställdhet, jämlikhet och antidiskriminering. Insatser görs för nuvarande och framtida medarbetare för att säkerställa att alla medborgare möts med omtanke och respekt, vilket är en förutsättning för att öka medborgarnas förtroende för Region Skåne. Jämställdhet och jämlikhet är nyckelfrågor. Medborgarna ska behandlas likvärdigt. Att identifiera och undanröja hinder är nödvändigt för att nå full delaktighet i samhället.

# Övergripande mål: Tillgänglighet och kvalitet

*Ett mer inåtriktat mål för vår egen organisation med fokus på våra verksamheter och hur våra interna arbetsprocesser fungerar.*

## Utvecklingen av förändrade arbetssätt ska stödjas

Nytänkande och smartare sätt att organisera och utföra arbetet behöver utvecklas och införas. Förändringar är nödvändiga för att ytterligare höja kvaliteten i Region Skånes verksamheter - och samtidigt möjliggöra en bättre hushållning med resurser. Dessa förändrade arbetssätt ska ha som gemensam nämnare att de ska skapa ökad nytta.

Det fortsatta arbetet med Rätt använd kompetens (RAK) är viktigt för att stödja förändrade arbetssätt. Inte minst inom hälso- och sjukvården behöver arbetssätt omprövas och förnyas för att skapa bättre förutsättningar, ibland kombinerad med ny teknik, för att möta framtidens behov/utmaningar. Takten i förändringsarbetet behöver öka för att möta inte minst kompetensförsörjningsutmaningen framöver.

## Övergripande mål: Hållbar utveckling i hela Skåne

*Ett mål för hur våra verksamheter bidrar till en långsiktigt, hållbar utveckling och tillväxt i den egna organisationen och i Skåne.*

## Samarbetet med utbildningsanordnare ska stärkas

Det finns ett etablerat samarbete mellan Region Skåne, de skånska lärosätena och andra relevanta utbildningsanordnare vad gäller utbildningsfrågor. Samarbetet är kontinuerligt och har ytterligare utvecklats och stärkts.

Det behövs även ett nytänkande vad gäller den verksamhetsförlagda utbildningens genomförande. Former för att bättre nyttja hela det samlade hälso- och sjukvårdssystemet och dess olika aktörer, såväl privata som offentliga, behöver utvecklas. Ett utökat antal utbildningsaktörer ställer därutöver stora krav på kvalitetssäkring och ständig dialog.

## Övergripande mål: Attraktiv arbetsgivare, professionell verksamhet

Region Skånes attraktivitet som arbetsgivare har avgörande betydelse för att möta behovet av kompetens idag och framöver. Att vara en attraktiv arbetsgivare med en professionell verksamhet innebär att ständigt arbeta för att skapa en attraktiv arbetsplats, stödja medarbetarutveckling och använda kompetensen rätt.



Som en av Sveriges största arbetsgivare erbjuder Region Skåne en unik mångfald av yrken, möjligheter till specialisering och karriär samt en stor variation av arbetsplatser. Oavsett yrke och arbetsplats ska arbetet genomsyras av en god arbetsmiljö, ett gott ledarskap och goda arbetsvillkor. Arbetet fortgår med att föra fram Region Skåne som attraktiv arbetsgivare där organisationens värderingar genomsyrar verksamheten.

## **Rekryteringsfrämjande insatser och arbete med arbetsgivarvarumärke**

Region Skånes arbetsgivarlöfte är en beskrivning av varför den totala arbetsupplevelsen inom Region Skåne är bättre än på andra arbetsplatser. Arbetsgivarlöftet är ett löfte till befintliga och potentiella medarbetare som ligger till grund för Region Skånes rekryteringskommunikation och internkommunikation, men även för förbättringsinitiativ på arbetsplatserna för att stärka, bibehålla och utveckla motivationen bland medarbetarna.

Arbetsgivarlöftet har bearbetats under 2023 med fokus på implementering i förvaltningsledning, HR samt Kommunikation. Till detta har det tagits fram specifik rekryteringskommunikation i form av filmer som stärker regionen som arbetsgivare. Filmerna som är målgruppsanpassade för hela Region Skåne visas i sociala medier, större kampanjer, mässor och event och representerar regionens olika yrkesroller och organisationen i sin helhet.

Med anledning av den alltmer digitala samhällstrenden kommer närvaron och synligheten på sociala medier behöva öka ytterligare. Närvaron på event och mässor för att stärka Region Skånes attraktivitet som arbetsgivare har pågått kontinuerligt med ett extra fokus på unga och på sjuksköterskor. Även webbsidan Jobba hos oss har vidareutvecklats.

Som ett led i arbetet med Region Skånes attraktivitet som arbetsgivare har en särskild satsning att utveckla en automatiserad kommunikation mellan chefer, chefsstöd och HR samt kandidater gjorts. Denna satsning är kopplad till rekrytering och introduktion av nyanställda medarbetare, så kallad pre- och onboarding. Preboardingpiloten har startat samt en behovsinventering gällande onboarding. Syftet är att förkorta ledtider och skapa ett välkomnade intryck och känsla för Region Skåne som en av flera delar till att vara en attraktiv och modern arbetsgivare.

## **Medarbetarenkät 2023**

I medarbetarenkäten ges medarbetarna tillfälle att återkoppla vad som fungerar bra på arbetsplatsen och vad som behöver förbättras. Resultatet ger ett underlag för dialog på arbetsplatsen och är en viktig del av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det är också ett verktyg i det kontinuerliga förbättringsarbetet av verksamheten.

Hållbart medarbetarengagemang (HME) är ett frågebatteri som består av nio frågeställningar, uttryckta som påståenden, i syfte att mäta medarbetarengagemanget på arbetsplatsen. Frågeställningarna är framtagna av SKR (Sveriges kommuner och regioner) för att underlätta

jämförelser regioner emellan. För varje delområde presenteras ett indexvärde där svarsalternativen omvandlas till en skala från 0–100, där 0 är lägst och 100 är högst.

Påståendena är uppdelade i tre delindex för att tydligt och enkelt beskriva de viktigaste parametrarna för verksamhetens medarbetarengagemang, *Motivation*, *Ledarskap* och *Styrning*. Respektive delindex finns knutet till berört målområde längre ner i verksamhetsberättelsen.

Resultatet av medarbetarenkäten 2023 blev ett HME på 79 jämfört med 78 i medarbetarenkäten 2022 vilket indikerar en övergripande positiv förflyttning. Region Skånes resultat för HME är högre än 2023 års riksnitt för regioner (76).

## Hållbar och långsiktig kompetensförsörjning

Kompetensförsörjningen är en av Region Skånes stora utmaningar. En genomtänkt strategisk kompetensförsörjning är en förutsättning för att klara framtidens uppdrag. Bedömningen är att dagens och framtidens utbildningsvolym inte kommer räcka till för att säkerställa tillgången på rätt kompetens. Förändringar behövs av såväl arbetssätt som kompetensstruktur för att möta kompetensförsörjningsutmaningen.

### Arbetet med kompetensförsörjningsplaner

Under 2023 har ett nytt arbetssätt för kompetensförsörjningsplaner tagits fram och beslutats av Regionstyrelsen. Principerna för det nya arbetssättet är en regiongemensam långsiktig kompetensförsörjningsstrategi kombinerat med ett förenklat och bredare angreppssätt tillsammans med en tydligare återkoppling på förvaltningarnas rapportering. Fokus ska ligga på görande, helhet och resultat. Det nya arbetssättet har tagits fram utifrån den respons som kommit från förvaltningarna gällande tidigare arbetsupplägg. Arbete med att ta fram stödmaterial för implementering av det nya arbetssättet inleds i januari 2024.

### Utbildningsuppdraget

Region Skånes utbildningsuppdrag innebär en hög kvalitet på verksamhetsförlagd utbildning och att utbildningsuppdraget är förankrat på alla nivåer i organisationen. Detta för att säkerställa hälso- och sjukvårdens framtida kompetensförsörjning. Utbildningsuppdraget ger även stöd i utbildningsfrågor och bidrar till att skapa förutsättningar för kontinuerlig kompetensutveckling och lärande. En genomlysning av Region Skånes utbildningsuppdrag inom hälso- och sjukvård har initierats under 2023. Syftet är att säkra att förutsättningarna för att ta emot studerande för utbildning, praktik eller motsvarande, är tillräcklig, nyttjas optimalt och är av hög kvalitet.

Under 2023 har uppmärksamhet, både nationellt och inom Region Skåne, riktats mot att öka antalet verksamhetsförlagda utbildningar inom medellånga vårdutbildningar och specialistsjuksköterskeutbildningar. En ökning av sökande har noterats bland annat för

sjuksköterskeprogrammet och specialistsjuksköterskeprogrammet. Även antalet examina har ökat för bland annat sjuksköterskeexamen. Det är positivt med ett ökat söktryck, men samtidigt en utmaning med utökning av utbildningsplatser eftersom det finns svårigheter att få tillräckligt med platser för verksamhetsförlagd utbildning. Begränsningarna har varit kopplade till vårdplatssituationen och antalet handledare men även till behovet av resurser på lärosätena.

Förutsättningarna för verksamhetsförlagd utbildning regleras i samverkan mellan lärosäten och förvaltningar genom ett regionalt ramavtal. Parterna har enligt avtalet ett gemensamt ansvar att skapa förutsättningar för ett bra samarbete, hög kvalitet och en samverkad handledarmodell. För att kunna bibehålla och öka antalet studerande på verksamhetsförlagd utbildning har det initierats ett arbete att ta fram ett trepartsavtal i samverkan mellan kommunerna i Skåne, Region Skåne och tre lärosäten i Skåne avseende utbildning inom akademisk vårdutbildning på grund- och avancerad nivå.

Region Skåne arbetar på flera sätt för att stärka förutsättningarna för verksamhetsförlagd utbildning inom medellånga utbildningar och specialistsjuksköterskeutbildningar. Under 2023 bestod åtgärderna av olika rekryteringsevent för att uppmuntra sjuksköterskor i Region Skåne att söka till specialistsjuksköterskeutbildningar, utvecklingsarbete av pedagogiska lärmiljöer och arbetssätt samt att öka antalet handledarutbildningar.

Det råder en minskad efterfrågan på audionom-, logoped-, samt arbetsterapeutprogrammen. Under 2023 har dessa yrken marknadsförts genom olika mediekanaler för att öka antalet sökande och säkerställa en hållbar kompetensförsörjning. Målsättningen är att ge så många studerande som möjligt praktik inom Region Skånes verksamheter med en bra kvalitet och utbildade handledare, förbereda och stärka nyanställda sjuksköterskor inför vårdens uppdrag samt kompetensutveckla medarbetarna utifrån verksamhetens och patientens behov.

För att kunna genomföra ovanstående uppdrag avsätter personalnämnden årligen medel som möjliggör att fler sjuksköterskor och undersköterskor kan studera specialistutbildningar, medel att genomföra insatserna inom kliniskt basår samt medel att genomföra handledarutbildningar. Effekterna är att sjuksköterskor och undersköterskor har rätt kompetens för sina uppdrag, att det finns fler handledare och att utbildningsutbudet ökar.

Det råder en nationell brist på barnmorskor och så även i Skåne. Åtgärder och aktiviteter görs både lokalt på förvaltningar samt regionalt för att behålla barnmorskor och för att ta emot fler barnmorskestuderande på verksamhetsförlagd utbildning. Kontinuerliga dialoger sker med lärosäten och förlossningssjukvården i Region Skåne i syfte att öka antalet barnmorskestuderande genom att tillsammans utveckla lärmiljöer, handledning och arbetssätt för att skapa förutsättningar för verksamhetsförlagd utbildning.

## **Breda rekryteringen**

Region Skåne behöver fortsätta arbetet med att bättre ta tillvara och utveckla den arbetskraft som finns på arbetsmarknaden. Detta genom att erbjuda unga och studerande vägar in i organisationen samt arbeta med arbetsmarknadssatsningar för att skapa alternativa rekryteringsvägar in i organisationen för de som står långt från arbetsmarknaden.

## **Insatser för unga**

Region Skåne arbetar med att attrahera unga till organisationen och dess yrken genom olika insatser. En struktur och ett upplägg för att ta emot prao- (Praktisk arbetslivsorientering) elever har tagits fram i samarbete med projektet Prao i Skåne (PRIS), och avdelningen för Regional utveckling och har nu implementerats i verksamheterna. Ett regiongemensamt introduktionsmaterial för prao-elever finns publicerat på intranätet för chefer. Syftet med upplägget är att det ska förenkla för chefer och handledare att kunna ta emot ett ökat antal prao-elever från högstadiet samt att genom en tydlig struktur också motivera verksamheter till att ta emot prao-elever.

I samarbete med Regional Utveckling och Arbetsmarknadskunskap (AMK) ges medarbetare möjlighet att följa med till skolor på en vårdföreläsning som AMK:s kommunikatörer håller för årskurs 8. En vårdlektion för årskurs 5 är framtagen och kommer implementeras i skolorna under kommande år.

Utbildningsuppdraget i Region Skåne är stort och det finns redan många vägar in genom befintlig Verksamhetsförlagd utbildning (VFU), Lärande i arbete (LIA) och arbetsplatsförlagt lärande (APL). För att intensifiera arbetet mot unga finns det nu även en samordnad struktur för praktikförfrågningar för yrken utöver hälso- och sjukvården. Till målgruppen unga har dessutom fyra digitala studiebesök i form av rörligt material tagits fram.

## **Tekniksprånget**

Tekniksprånget är en satsning som initierats av Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien och ett flertal företag, kommuner och regioner i Sverige har anslutit sig. Syftet med Tekniksprånget är att ge ungdomar med slutförd gymnasieutbildning inom naturvetenskap eller teknik en inblick i ingenjörssyrket och därmed locka till högskolestudier inom dessa områden. Ungdomarna praktiserar i fyra månader och Region Skåne ges möjlighet att visa bredden av tekniska yrken inom verksamheten samt att synliggöra sig som en attraktiv arbetsgivare. Nytt stödmaterial till chefer och handledare har tagits fram i syfte att underlätta för chefer och handledare inför och under anställningen. Under 2023 har tio tekniksprångare fått möjlighet att se bredden av regionens tekniska yrken.

## **Studentmedarbetare**

Syftet med att rekrytera studentmedarbetare är främst att underlätta övergången från studier till arbete, men är också ett viktigt led i Region Skånes arbete för att vara en attraktiv

arbetsgivare. Studenterna arbetar 10 - 15 timmar i veckan under maximalt ett år. Arbetsuppgifterna består av ett avgränsat, och för studentens studier, kvalificerat projekt. Förvaltningarna bär studentmedarbetarnas lönekostnader men för sammanhållen hantering av rekrytering etcetera finansierar personalnämnden kringkostnader. Under 2023 har 17 studentmedarbetare anställts.

## **Arbetsmarknadsinsatser**

Genom att Region Skånes medarbetare har en mångfald av olika bakgrunder kan Skånes invånare mötas på bästa sätt. Som en del av kompetensförsörjningsarbetet, och som Skånes största arbetsgivare, arbetar Region Skåne med arbetsmarknadsinsatser för att skapa alternativa rekryteringsvägar in i organisationen för de grupper som står långt från arbetsmarknaden. De grupper som generellt har svårast för att komma in och etablera sig på arbetsmarknaden är unga, personer med funktionsnedsättning samt utlandsfödda. Genom att ge möjlighet för dessa grupper att få en anställning i Region Skåne kan framtida medarbetare attraheras, verksamheterna avlastas, samtidigt som vägen in på arbetsmarknaden kortas för individen. Under 2023 har sex medarbetare nyanställts på introduktionsjobb. Målet är att öka antalet som anställs med introduktionsjobb och en planering pågår med förvaltning Regionservice.

## **Vägen in**

Region Skåne ska fortsätta arbeta med att arbetsplatser anpassas så att personer med funktionsvariation ska kunna arbeta på lika villkor, satsningen benämns som Vägen In. Detta innebär bland annat att tillvarata olikheter och i varje anställningssituation se till kompetenser och förmågor. För att kunna arbeta med arbetsmarknadsinsatserna utifrån situationen på arbetsmarknaden och Region Skånes behov av kompetens, ska samarbetet med Arbetsförmedlingen fortgå och arbetsmarknadsinsatser utvecklas. Syftet med insatserna är att locka till sig nya grupper, attrahera framtida medarbetare och att erbjuda möjligheter att prova på arbete för de grupper på arbetsmarknaden där anställningsmöjligheterna bedöms som begränsade. Under 2023 anställdes åtta personer via Vägen in.

## **Jobbsprånget**

Jobbsprånget är ytterligare ett sätt att ta tillvara den arbetskraft som finns på arbetsmarknaden. Jobbsprånget är ett nationellt praktikprogram som drivs av Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien med finansiering från Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse och Näringsdepartementet, via Tillväxtverket. Programmet erbjuder fyra månaders praktik till utländska akademiker (ej legitimationsyrken) med syftet att tillvarata deras kompetens och påskynda introduktionen till den svenska arbetsmarknaden.

## **Språkombudsutbildning**

Olika insatser för att stärka språkkunskaper görs bland annat via International Office i samarbete med avdelningen för regional utveckling. Utbildning i Avancerad sjukvårdssvenska vänder sig till anställda på Region Skåne där fokus är på sjukvårdssvenska medan intensivutbildning i sjukvårdssvenska vänder sig till presumtivt nya yrkesverksamma i Region Skåne.

## **International Office och rekrytering av personer med utbildning i annat land**

Sedan International Office etablerades våren 2021 så har det genomförts en rad aktiviteter och insatser för att Region Skåne ska kunna tillvarata kompetensen för personer med utbildning från annat land för att underlätta vägen mot en svensk legitimation enligt Socialstyrelsens process, både från utanför EU/EES och inom EU/EES.

Under 2023 har 40 läkare gjort sin praktiska tjänstgöring i Region Skåne. Det har även anordnats klinisk träning på Practicum för läkare inför det praktiska provet. En förberedande kurs inför det teoretiska provet ges två gånger per år på Lunds universitet, i samarbete med Arbetsförmedlingen.

Totalt har 63 sjuksköterskor tagit sin svenska legitimation sedan etableringen av International Office. Utlandsutbildade sjuksköterskor har även haft möjligheten att komma till Practicum i Lund en gång per månad för att träna på sina praktiska färdigheter inför det praktiska provet tillsammans med en klinisk lärare. Under 2023 har även denna möjlighet öppnats upp för röntgensjuksköterskor. I november 2023 startade en förberedande kurs på Kristianstad högskola inför det teoretiska kunskapsprovet för sjuksköterskor.

International Office har även stöttat barnmorskor, biomedicinska analytiker, fysioterapeuter, logopeder, dietister, apotekare, arbetsterapeuter och psykologer, alla på vägen mot en svensk legitimation med olika insatser.

Under 2023 blev också den offentliga upphandlingen klar för relocation och migrationsärenden. Det nya avtalet började att gälla i november 2023 med ny leverantör. Totalt 92 arbetstillståndsansökningar har gjorts från Region Skåne som arbetsgivare, där ett arbetstillstånd krävs för en tredjelandsmedborgare. Under 2023 har även personer med ett legitimationsyrke från ett EU/EES land börjat kontakta International Office, där det finns möjligheter till att utveckla insatser till denna målgrupp.

Gällande svenska språket erbjuder International Office en rad olika insatser. Under 2023 har Region Skåne, tillsammans med Lunds universitet och Arbetsförmedlingen erbjudit en intensivkurs i sjukvårdssvenska med avslutande behörighetsgivande test (Tisus-test). Personer med en utländsk examen; läkare, sjuksköterska, röntgensjuksköterska, fysioterapeut,

barnmorska eller tandläkare kan gå kursen. Kursen är finansierad av Regional utveckling inom Region Skåne.

Region Skåne erbjuder tillsammans med Lunds universitet en kurs i avancerad sjukvårdssvenska för personer som är anställda i Region Skåne med annat modersmål än svenska. 31 deltagare från samtliga hälso-och sjukvårdsförvaltningar inom Region Skåne antogs till kursen, som är finansierad av Regional utveckling inom Region Skåne.

Under våren 2023 arbetade International Office särskilt med förvaltningen Medicinsk Service för inventering och behov gällande till exempel biomedicinska analytiker. International Office kommer att föreslå förslag på insatser för att snabbare få in utlandsutbildade. Under hösten 2023 var fokus på förvaltningen Psykiatri, Habilitering och Hjälpmedel för att genomföra en liknande genomlysning och behovsanalys.

International Office verkar även för att medarbetare inom Region Skåne ska få möjligheter till internationell erfarenhet och kompetens genom två initiativ; Sveriges Kommuner och Regioners (SKR) utbytesprogram European Hospital and Healthcare Federation (HOPE) och Global ST.

Region Skåne skickade två medarbetare som åkte till Storbritannien respektive Spanien under 2023. För första gången stod Skånes universitetssjukhus värd för två deltagare inom ramen för HOPE, en sjuksköterska från Italien och en sjukgymnast från Irland. Samma upplägg planeras för 2024.

Global ST är Region Skånes strategiska satsning för att stärka ST-läkares och regionens kompetens inom global hälsa. Koordinering görs av International Office. Syftet är att erbjuda praktisk och teoretisk erfarenhet av globalt samarbete inom ramen för en klinisk specialitet. Programmet är uppdelat i tre fokusområden; folkhälsovetenskap och global hälsa, klinisk tillämpning och vetenskapligt projektarbete. Piloten skedde 2019 med fem platser. Under 2023 genomförde sex kandidater programmet. En ny och tredje utlysning ska ske i början av 2024 med fem platser där ST-läkare från alla Region Skånes hälso-och sjukvårdsförvaltningar får möjlighet att söka.

## **Oberoende av hyrpersonal**

Under ett antal år har regionerna samarbetat nationellt med att minska beroendet av inhyrd personal. Region Skåne har sedan 2019 arbetat med att skapa gemensamma insatser för att nå målet om en stabil och varaktig bemanning med egna medarbetare för den löpande verksamheten. Detta för att värna patientsäkerhet, arbetsmiljö, verksamhetsutveckling och ett kvalitetssäkrat utbildningsuppdrag.

Region Skåne har deltagit aktivt i den regiongemensamma, nationella, upphandlingen av inhyrning av sjuksköterskor och läkare, som avslutades under hösten 2023. Med det gemensamma ramavtalet blir regionerna tillsammans en stark och tydlig kravställare med

fokus på pris och kvalitet. I de fall Region Skåne fortsatt är i behov av hyrbemanning, kommer det nya ramavtalet att gälla från maj 2024.

Under våren 2023 bildades en regiongemensam enhet för avrop av hyrpersonal. Enheten tillhör Gemensam servicefunktion, förvaltning Regionservice. Avtal och avrop dokumenteras och hanteras i ett IT-stöd, som också fungerar som uppföljningsverktyg för bland annat antal inhyrda timmar. Tidigare har endast kostnader kunnat följas upp, medan det framgent även kommer vara möjligt att följa den åtgångna inhyrningstiden.

Efter en minskad inhyrning av såväl sjuksköterskor som läkare under några år, skedde en ökning under 2023. Inhyrningskostnaden ökade såväl i primärvård som i slutenvård, främst på grund av att den planerade verksamheten inte längre är reducerad som under pandemiåren. Både sjuksköterskor och läkare har hyrts in från bemanningsföretag för en ökad patienttillgänglighet till operation och planerad vård. Den nationella bristen på sjuksköterskor har bidragit till svårigheter att återbesätta vakanser och hålla vårdplatser öppna, vilket lett till ett ökat behov av hyrbemanning inom både psykiatri och slutenvård.

|               | 2023         | 2022         | Förändring   | %            |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Läkare        | 295,6        | 231,5        | 64,0         | 28%          |
| SSK           | 312,1        | 209,9        | 102,1        | 49%          |
| Övriga        | 12,7         | 11,7         | 1,1          | 9%           |
|               |              |              |              |              |
| <b>Totalt</b> | <b>620,4</b> | <b>453,2</b> | <b>167,2</b> | <b>36,9%</b> |

Tabell. Kostnader inhyrd personal från bemanningsföretag, förvaltningsdriven verksamhet, januari-december 2023 och 2022. Miljoner kronor (mnkr)

Andelen inhyrningskostnad under perioden januari till december 2023 uppgick till 2,61 procent av den totala personalkostnaden.

Under 2023 fattades beslut om begränsning av inhyrning av sjuksköterskor. Detta för att ett ökat behov av inhyrda sjuksköterskor leder till sämre kontinuitet och patientsäkerhet, en försämrad arbetsmiljö och utgör ett hinder för utvecklingsarbete i verksamheterna, samtidigt som det ökar personalkostnaderna. Från 1 oktober 2023 hyrdes sjuksköterskor endast in på kvällar, nätter och helger. Det beslutades och planerades också för ett totalt stopp för inhyrda sjuksköterskor från den 15 januari 2024.

Ett projekt har startats för att följa upp och kommunicera beslut och konsekvenser av hyrstoppet, utöka de regioninterna resursteamerna och attrahera sjuksköterskor till anställning i Region Skåne. Projektet följer också upp effekterna av beslutet om hyrstopp och analyserar inhyrningen av läkare, som grund för kommande beslut om hyrbemanning.

I jämförelse med föregående år har antalet anställda sjuksköterskor ökat med ett 90-tal och i takt med att regionens verksamheter under hösten hyrde in allt färre ökade intresset för en



anställning i Region Skåne. Under andra halvan av 2023 ökade antalet kandidater till regionens utannonserade tjänster.

### **Regioninterna resursteam – fortsatt utveckling**

Resursteamerna ska attrahera erfarna medarbetare med hög kompetens till ett mer flexibelt arbetssätt, ge fler medarbetare tillsvidareanställning, stärka Region Skåne i rollen som attraktiv arbetsgivare samt minska beroendet av bemanningsföretag. Resursteam finns i någon form i all slutenvård i Region Skåne och består av sjuksköterskor, undersköterskor och medicinska sekreterare. Förutom att täcka för kortare vakanser i verksamheterna ger resursteamerna förutsättningar för att uppnå målet med ett oberoende av extern personalinhyrning.

I samband med begränsningen av inhyrning av sjuksköterskor gjordes ett arbete med att inventera, förstärka och bygga ut förvaltningarnas resursteam. Det har också förberetts för att under 2024 starta upp en gemensam organisation för resursteamerna, med likartade villkor för medarbetarna och med team som kan verka över förvaltningsgränserna, i hela Region Skåne.

## Utvecklingen av anställningsvolym – månadsavlönade

Per den sista december 2023 hade Region Skåne 37 147 månadsavlönade medarbetare inom förvaltningsdriven verksamhet, en ökning med 954 medarbetare (+3,0 procent) jämfört med samma datum föregående år.

| Antal månadsavlönade medarbetare            | Antal månadsavlönade medarbetare 2023-12-31 | Antal månadsavlönade medarbetare 2022-12-31 | Förändring | Procentuell förändring |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|------------|------------------------|
| <b>Totalvärden</b>                          | <b>37 147</b>                               | <b>36 193</b>                               | <b>954</b> | <b>3%</b>              |
| Administratörer                             | 1 832                                       | 1 741                                       | 91         | 5%                     |
| Administratörer, vård                       | 1 960                                       | 1 996                                       | -36        | -2%                    |
| Arbsterapeuter                              | 419                                         | 408                                         | 11         | 3%                     |
| Barnmorskor                                 | 568                                         | 568                                         | 0          | 0%                     |
| Biomedicinska analytiker                    | 908                                         | 907                                         | 1          | 0%                     |
| Dietister                                   | 137                                         | 134                                         | 3          | 2%                     |
| Fysioterapeuter                             | 793                                         | 781                                         | 12         | 2%                     |
| Handläggare                                 | 2 477                                       | 2 313                                       | 164        | 7%                     |
| Ingenjörer                                  | 308                                         | 279                                         | 29         | 10%                    |
| Kultur, turism och friluftsliv              | 23                                          | 27                                          | -4         | -15%                   |
| Kurativt och socialt                        | 736                                         | 709                                         | 27         | 4%                     |
| Köks- och måltidsarbete                     | 130                                         | 156                                         | -26        | -17%                   |
| Ledningsarbete                              | 1 652                                       | 1 584                                       | 68         | 4%                     |
| Logopeder                                   | 184                                         | 172                                         | 12         | 7%                     |
| Läkare icke specialistkompetenta            | 2 117                                       | 2 091                                       | 26         | 1%                     |
| Läkare specialistkompetenta                 | 3 044                                       | 3 023                                       | 21         | 1%                     |
| Psykologer                                  | 649                                         | 621                                         | 28         | 5%                     |
| Psykoterapeuter                             | 10                                          | 11                                          | -1         | -9%                    |
| Sjuksköterskor                              | 8 675                                       | 8 572                                       | 103        | 1%                     |
| Skola                                       | 139                                         | 134                                         | 5          | 4%                     |
| Städ, tvätt, renhållningsarbete             | 574                                         | 582                                         | -8         | -1%                    |
| Tandläkare                                  | 28                                          | 29                                          | -1         | -3%                    |
| Tandsköterskor                              | 28                                          | 28                                          | 0          | 0%                     |
| Tekniker                                    | 341                                         | 297                                         | 44         | 15%                    |
| Undersköterskor, skötare m.fl.              | 8 104                                       | 7 813                                       | 291        | 4%                     |
| Vaktmästeri, trädgård, anläggning m.m.      | 416                                         | 407                                         | 9          | 2%                     |
| Övr. specialiteter inom hälso- och sjukvård | 733                                         | 645                                         | 88         | 14%                    |
| Övrigt rehabiliteringsarbete                | 162                                         | 165                                         | -3         | -2%                    |

Tabell. Antal medarbetare per personalgrupp (AID), per den sista december 2023 och 2022, (avser Region Skånes förvaltningsdrivna verksamhet)

De personalgrupper som ökat mest i faktiska tal är Undersköterskor, skötare m.fl., Handläggare, Sjuksköterskor och Övriga specialiteter inom hälso- och sjukvård<sup>1</sup>. Större minskningar finns i grupperna Administratörer vård (medicinska sekreterare) samt Köks- och måltidsarbete.

<sup>1</sup> Övriga specialiteter inom hälso- och sjukvård innehåller yrken som Obduktionstekniker, Cytodiagnostiker, Sjukhuskemist, Sjukhusfysiker, Laboratoriebiträde, Andra specialiteter inom hälso- och sjukvård, Farmaceut, Laboratoriearbete annat.

## Attraktiv arbetsplats

Region Skånes arbetsplatser ska vara trygga och säkra för såväl medarbetare som alla som befinner sig i någon av Region Skånes verksamheter. En attraktiv arbetsplats med god arbetsmiljö är en av de avgörande förutsättningarna för att möta kompetensutmaningen.

## Det goda ledarskapet och medarbetarskapet

### Implementering av medarbetaridén

Medarbetaridéns syfte är att utgöra ett ramverk för att ta tillvara medarbetares engagemang och synliggöra betydelsen av ett aktivt medarbetarskap som en avgörande faktor för hur väl Region Skåne lyckas med uppdragen. Som arbetsgivare tydliggörs förväntan på medarbetarskapet och vad medarbetare kan förvänta sig av arbetsgivaren. Utgångspunkten är att det är chefer och medarbetare tillsammans som förverkligar innehållet i medarbetaridén.

Under 2023 har medarbetaridén implementerats med omfattade såväl kommunikations- som utbildningsinsatser, vilka syftade till att synliggöra och säkra omsättning av medarbetaridén till ett användbart verktyg i vardagen.

### Chefers organisatoriska förutsättningar

Goda organisatoriska förutsättningar är avgörande för ett långsiktigt och hållbart chefs- och ledarskap. Chefer med goda förutsättningar att utföra sitt uppdrag bidrar i sin tur till att chefer och medarbetare väljer att stanna kvar i Region Skånes verksamheter. Utifrån forskningsstudie och analys om chefers organisatoriska förutsättningar och vilka organisatoriska aspekter som är av särskild vikt för att förbättra förutsättningarna har följande aktiviteter startats upp under 2023:

- Pilot av chefsvägledare, som ett erfaret och förstärkt mentorstöd till nya chefer utan tidigare chefserfarenhet
- Översyn av chefsuppdraget och utredning kring former för avgränsat ledningsansvar som stöd till chefer som leder medarbetare

Åtgärderna syftar till att förbättra förutsättningarna, minska rörligheten och öka attraktiviteten till att vilja bli chef inom Region Skånes verksamheter.

En rad chefs- och ledarutvecklingsaktiviteter har genomförts, med finansiering inom ramen för koncerncentrala medel/självkostnadsdebitering. Kompetensutvecklingsaktiviteterna utgår från Region Skånes Chefs- och ledarkriterier och erbjuds såväl individuellt som i form av utvecklingsprogram.

Personalnämndens delar varje år ut ett ledarskapspris. Syftet är att lyfta fram goda exempel och inspirera andra chefer till förändrade arbetssätt som är till nytta för invånaren.

Ledarskapspriset hade 2023 fokus på utveckling genom medarbetardriven innovationskraft.

Detta innebär att chefen/ledarens roll är att tillsammans med medarbetarna stimulera till nytänkande och nya arbetssätt, tillvarata drivkraft för kvalitetsutveckling och innovationskraft samt driva utveckling med tydlig involvering av invånare/patienter. Av totalt 78 nominerade chefer fick enhetschefen vid Cancerrehabiliteringsmottagning, Ängelholms sjukhus, årets ledarskapspris.

## **Inrättande av ledarskapsakademi**

Projektet att etablera Region Skånes ledarskapsakademi har fortlöpt enligt projektplanen. Arbetet under 2023 har fokuserat på att ha rätt förutsättningar för att fylla akademien med innehåll. Ramverket ”Att vara chef och ledare i Region Skåne” har färdigställts. Detta ramverk omfattar bland annat fem vägledande principer som syftar till att stärka kopplingen mellan Region Skånes övergripande vision och mål samt färdriktningen i framtidens hälsosystem med ledarskapet och vidareutvecklingen av chefer.

Arbetet för att färdigställa strukturer och systematik för hanteringen av ledarskapsutbildning för olika chefsroller slutfördes och beslutades i juni 2023. Under hösten 2023 fortsatte arbetet med att integrera befintligt innehåll med ledarskapsakademins ramverk och principer.

Beslut om inrättande av region Skånes ledarskapsakademi fattades den 20 december 2023. Med start 1 januari 2024 drivs utvecklingsarbetet inom ledarskapsakademien som en permanent organisatorisk enhet. Dedikerade resurser kommer att rekryteras internt och externt.

## **En god och hälsofrämjande arbetsmiljö**

Region Skånes övergripande mål att vara en attraktiv arbetsgivare med en professionell verksamhet kräver aktiva insatser inom arbetsmiljöarbetet. Det huvudsakliga syftet med arbetsmiljöarbetet i Region Skåne är framför allt att förebygga ohälsa och skapa säkra arbetsplatser. Genom arbetsmiljöarbetet skapas friska arbetsplatser, med låg sjukfrånvaro och trivsel, vilket främjar ett hållbart arbetsliv och motverkar ohälsa och som i förlängningen är en bidragande faktor till att motivera och behålla medarbetare i Region Skåne.

Under 2023 har arbetsmiljöarbetet i Region Skåne bedrivits genom olika typer av insatser, såsom projekt inom ramen för återhämtningsbonusen 2023, uppstart av projekt i förvaltningar för att motverka sjukfrånvaro, samverkan med aktiva skyddskommittéer där uppföljning av arbetsmiljöarbetet fokuserats. De nya bestämmelserna om dygnsvila som trädde i kraft 1 oktober har implementerats.

## **Årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet**

Region Skånes årliga uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet besvarades 2023 av 87% av Region Skånes chefer, en ökning med tre procentenheter jämfört med 2022. Sammantaget beskriver förvaltningarna Region Skånes styrkor inom det systematiska

arbetsmiljöarbetet som att det finns kunskap om lagar och regler samt risker och hur de kan förebyggas och åtgärdas, samt att de rutiner och riktlinjer som stödjer en god arbetsmiljö inom området ”undersökning och riskbedömning” är kända och tillämpas på arbetsplatserna. En ytterligare styrka är att arbetsmiljöfaktorer tar hänsyn till när beslut fattas och åtgärder vidtas i det vardagliga arbetet. Detta är viktiga grundförutsättningar för ett välfungerande systematiskt arbetsmiljöarbete och bedöms ha stärkts via den regionala introduktion till arbetsmiljöarbetet som är obligatorisk för nya chefer och skyddsombud. Detta tillsammans med det stödmaterial som finns avseende riskbedömning av vanligt förekommande risker i Region Skånes verksamhet.

De identifierade brister som förvaltningarna sammantaget beskriver som mest väsentliga att åtgärda sammanfaller med de åtgärder som förvaltningarna sammantaget kommer arbeta med under 2024. Det handlar i synnerhet om att det saknas skyddsombud på arbetsplatsen, att arbetet inte görs utifrån konkreta mål för arbetsmiljöarbetet och vad det ska leda till, samt att medarbetare saknar kännedom om innehållet i Region Skånes policy för hälsofrämjande arbetsmiljö.

Inom ramen för Ledarskapsakademin kommer också material för regional arbetsmiljöutbildning att tas fram, för att chefer oavsett förvaltning ska få en likvärdig grundutbildning och lika förutsättningar för att bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete.

## **Regionala arbetsmiljöinsatser**

Under 2023 har en rad åtgärder vidtagits till följd av de brister som framkom i den lagstadgade årliga uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet som Region Skåne genomförde 2022 och som Arbetsmiljöverket inspekterade samma år. Åtgärderna har bland annat inneburit en revidering av information om och blanketter för fördelade arbetsmiljöuppgifter, att en regionövergripande digital introduktion om arbetsmiljö för chefer och skyddsombud publicerades i februari 2022 och att introduktionsmaterial med syfte att motverka förekommande risker i arbetsmiljön utvecklats.

Den årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet har ytterligare anpassats för att samtliga chefer ska förstå sitt ansvar och nyttan med uppföljningen samt erbjudas stöd. De arbetsplatser som inte genomförde den årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet 2022 har följts upp i syfte att förbättra förutsättningarna för cheferna att förstå syftet och genomföra uppföljningen kommande år.

## **Strategiskt samarbete mellan Region Skåne och företagshälsovården**

Region Skånes strategiska samarbete med företagshälsovården syftar till att förebygga och förhindra ohälsa genom professionellt stöd från företagshälsovården. Arbetet kräver även olika typer av stödtjänster för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Under 2023 har anlitandet av stöd från företagshälsovården för det förebyggande arbetsmiljöarbetet ökat jämfört med

2022. Det strategiska samarbetet kommer att fortsätta under 2024 i syfte att utvärdera samarbetet, tjänsteutbud och tillgänglighet.

### **Hälsofrämjande arbete**

Under 2023 har samarbetet med Försäkringskassan formaliserats i en överenskommelse fram till mitten av juni 2024. Samarbeten med insatser på förvaltningsnivå har initierats i syfte att förebygga sjukfrånvaro. Till detta behöver inverkan på sjukfrånvaron beaktas. Under 2023 har personalnämnden haft i uppdrag att utreda och belysa sjukfrånvaron ur ett jämställdhetsperspektiv. Strukturella skillnader i sjukfrånvaron konstateras mellan kvinnor och män. Ett fortsatt arbete beträffande insatser för att förebygga sjukfrånvaro är därmed nödvändigt, dels för att åstadkomma förändringar beträffande skillnader i sjukfrånvaron mellan kvinnor och män, dels för att genom ett hälsofrämjande arbete med fokus på friskfaktorer uppfylla Region Skånes målsättning om låg sjukfrånvaro.

### **Återhämtningsbonus**

Förvaltningarna inom Region Skåne hade för 2022 möjlighet att ansöka om statsbidraget Återhämtningsbonus, som syftar till att stärka förutsättningarna för ett hållbart arbetsliv för personal inom vård och omsorg. Tio projekt ansökte om bidrag 2022 och nio beviljades. Under 2023 lämnade respektive förvaltning in en återrapportering till Koncernstab HR i syfte att skapa lärande och goda exempel som kan komma till nytta för andra förvaltningar, eller regionövergripande. Underlaget sammanställdes i en rapport där varje projekt beskrivs genom bakgrund, syfte och mål, slutsats och eventuella förslag på fortsatta åtgärder eller fortsatt arbete. Bland projekten återfinns exempelvis schemaläggning och bemanningsplanering, rehabilitering och återgång i arbete samt attraktiv och hållbar arbetsmiljö. 2023 års projekt redovisas 2024.

### **Regiongemensamt avvikelshanteringssystem**

Förutsättningarna att registrera tillbud och arbetsskador är viktiga för identifieringen av arbetsmiljörisker och förbättringsområden i verksamheterna. Ett projekt har pågått under 2023 rörande digitala lösningar för ett nytt regiongemensamt avvikelshanteringssystem med nio olika processflöden, däribland tillbud och arbetsskada. Projektets tidplan har skjutits fram vilket inneburit att ett regiongemensamt avvikelshanteringssystem inte har kunnat implementerats under 2023. För närvarande finns ett digitalt IT-stöd i Region Skåne för registrering av tillbud och arbetsskador, vilket är en förutsättning för att ett systematiskt arbetsmiljöarbete.

### **Avgiftsfria hälsokontroller**

Under 2023 utreddes möjligheten att införa avgiftsfria hälsokontroller inom hälso- och sjukvården. Förutsättningarna undersöktes utifrån den evidens som finns gällande hälsoundersökningar i Sverige. Hälsoundersökningar utan efterföljande insatser och

uppföljning saknar evidens, vilket bör beaktas inför ett eventuellt införande av hälsokontroller. Utredningen konstaterade även vikten av att beakta nuvarande rutiner för hälsokontroller vid nyanställning och att lagstadgade medicinska kontroller finns för viss typ av arbete i hälso- och sjukvården. Till detta kommer Region Skånes systematiska arbetsmiljöarbete med anpassade företagshälsovårdstjänster där såväl främjande och förebyggande stöd som efterhjälpande stöd finns upphandlat för verksamheterna. Det bedöms därför inte vara aktuellt att införa denna typ av hälsokontroller.

## **Sjukfrånvaro**

Region Skånes sjukfrånvaro har under perioden januari-december 2023 minskat i jämförelse med samma period 2022. Sjukfrånvaron uppgick 2023 till 5,82 procent vilket innebar en minskning med totalt 0,64 procentenheter jämfört med 2022. Sjukfrånvaron bland kvinnor minskade från 7,08 procent 2022 till 6,41 procent 2023. Även sjukfrånvaron hos män minskade och uppgick 2023 till 3,85 procent. Sett till åldersgrupperna har en minskning skett i samtliga åldersgrupper under 2023. Att sjukfrånvaron minskat hos kvinnor och män och i samtliga åldersgrupper kan inte återses i långtidssjukfrånvaron. Den ökade under 2023 i jämförelse med 2022 och uppgick 2023 till 40,29 procent. Ökningen av långtidssjukfrånvaron, i relation till den totala sjukfrånvaron, redovisas enligt nedanstående tabell i den obligatoriska sjukfrånvaroredovisningen. Det finns en växelverkan mellan kort och lång sjukfrånvaro som genererar olika utfall. Minskar den kortare sjukfrånvaron ökar långtidssjukfrånvaron eftersom den är en andel av all sjukfrånvaro.

Sjukfrånvaronivåns variationer över tid går att redovisa genom statistik men är svårare att förklara bakgrunden till. Det som ger effekt på arbetsplatsnivå är insatser som innefattar struktur i arbetet med arbetsanpassning och rehabilitering. Att planera för sjukskrivna medarbetares återgång i arbete med ändamålsenliga insatser i förhållande till uppställt mål om goda förutsättningar för en återgång i arbete. Den prioriterade målsättningen med en sänkt sjukfrånvaro är att återfå arbetskraft och behålla medarbetare i Region Skåne genom en hållbar arbetsmiljö. Under 2023 har det fortsatta arbetsplatsnära arbetet bedrivits utifrån process för arbetsanpassning och rehabilitering. Utöver det bedrivs ett systematiskt arbetsmiljöarbete som innefattar förebyggande insatser för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, vilket har en inverkan på Region Skånes sjukfrånvaro, framför allt på arbetsplatsnivå. Sett till sjukfrånvaron på övergripande nivå och skillnaderna i sjukfrånvaron mellan män och kvinnor som redovisas nedan för 2023 och över tid finns förklaringen i olika inverkande faktorer på sjukfrånvaron. Strukturella skillnader såsom att en hög andel kvinnor arbetar heltid och samtidigt tar ett större ansvar för obetalt hemarbete kan inverka på sjukfrånvaron på övergripande nivå.

### Sjukfrånvaro i % av ordinarie arbetstid samt andel långtidssjukfrånvaro SKR: 2023-12-31

| Sjukfrånvaro                                                           | Q | 2023<br>2301-2312 | 2022<br>2201-2212 | Skillnad 2023 mot<br>2022 |
|------------------------------------------------------------------------|---|-------------------|-------------------|---------------------------|
| Sjukfrånvaro i % av ordinarie arbetstid                                |   | 5,82%             | 6,46%             | -0,64%                    |
| Sjukfrånvaro i % av ordinarie arbetstid Kvinnor                        |   | 6,41%             | 7,08%             | -0,68%                    |
| Sjukfrånvaro i % av ordinarie arbetstid Män                            |   | 3,85%             | 4,34%             | -0,49%                    |
| Sjukfrånvaro i % av ordinarie arbetstid i Åldersgruppen 29 eller yngre |   | 5,58%             | 5,94%             | -0,36%                    |
| Sjukfrånvaro i % av ordinarie arbetstid i Åldersgruppen 30-49 år       |   | 5,42%             | 5,98%             | -0,56%                    |
| Sjukfrånvaro i % av ordinarie arbetstid i Åldersgruppen 50 eller äldre |   | 6,45%             | 7,29%             | -0,84%                    |
| Långtidssjukfrånvaro (60+ dagar) som andel av samtlig sjukfrånvaro     |   | 40,29%            | 36,61%            | ▲ 3,68%                   |

Tabell. Sjukfrånvaro i procent av ordinarie arbetstid samt andel långtidssjukfrånvaro enligt SKR<sup>2</sup> (avser Region Skånes förvaltningsdrivna verksamhet).

### Sjukfrånvaro i procent av ordinarie arbetstid : 2023-12-31

| AIDpersonalgrupp                            | Antal månadsavlönade<br>medarbetare 2023-12-31 | Sjukfrånvaro i % av ordinarie<br>arbetstid 2023-12-31 | Sjukfrånvaro i % av ordinarie<br>arbetstid 2022-12-31 | Sjukfrånvaro i % av ordinarie arbetstid<br>differens 2023-12-31 2022-12-31 |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Totalvården</b>                          | <b>37 139</b>                                  | <b>5,82%</b>                                          | <b>6,46%</b>                                          | <b>-0,64%</b>                                                              |
| Administratörer                             | 1 829                                          | 6,72%                                                 | 7,27%                                                 | -0,56%                                                                     |
| Administratörer, vård                       | 1 959                                          | 7,55%                                                 | 7,94%                                                 | -0,40%                                                                     |
| Arbeterapeuter                              | 419                                            | 6,22%                                                 | 6,90%                                                 | -0,68%                                                                     |
| Barnmorskor                                 | 569                                            | 5,89%                                                 | 7,33%                                                 | -1,43%                                                                     |
| Biomedicinska analytiker                    | 910                                            | 7,02%                                                 | 7,19%                                                 | -0,17%                                                                     |
| Dietister                                   | 137                                            | 6,85%                                                 | 5,81%                                                 | ▲ 1,04%                                                                    |
| Fysioterapeuter                             | 793                                            | 4,96%                                                 | 5,84%                                                 | -0,88%                                                                     |
| Handläggare                                 | 2 477                                          | 3,08%                                                 | 3,16%                                                 | -0,09%                                                                     |
| Ingenjörer                                  | 308                                            | 3,88%                                                 | 3,98%                                                 | -0,10%                                                                     |
| Kultur, turism och friluftsliv              | 23                                             | 5,82%                                                 | 5,81%                                                 | ▲ 0,01%                                                                    |
| Kuratvrt och socialt                        | 736                                            | 6,84%                                                 | 7,51%                                                 | -0,67%                                                                     |
| Köks- och måltidsarbete                     | 130                                            | 9,71%                                                 | 8,70%                                                 | ▲ 1,01%                                                                    |
| Ledningsarbete                              | 1 653                                          | 1,95%                                                 | 1,78%                                                 | ▲ 0,18%                                                                    |
| Logoped                                     | 184                                            | 5,09%                                                 | 6,75%                                                 | -1,67%                                                                     |
| Läkare icke specialistkompetenta            | 2 110                                          | 3,53%                                                 | 3,96%                                                 | -0,44%                                                                     |
| Läkare specialistkompetenta                 | 3 060                                          | 2,94%                                                 | 3,46%                                                 | -0,52%                                                                     |
| Psykologer                                  | 652                                            | 5,06%                                                 | 6,08%                                                 | -1,02%                                                                     |
| Sjuksköterskor                              | 8 679                                          | 6,17%                                                 | 7,15%                                                 | -0,98%                                                                     |
| Skola                                       | 139                                            | 5,14%                                                 | 5,60%                                                 | -0,46%                                                                     |
| Städ, tvätt, renhållningsarbete             | 574                                            | 7,47%                                                 | 8,82%                                                 | -1,35%                                                                     |
| Tandläkare                                  | 28                                             | 1,48%                                                 | 3,46%                                                 | -1,98%                                                                     |
| Tandsköterskor                              | 28                                             | 3,12%                                                 | 5,50%                                                 | -2,38%                                                                     |
| Tekniker                                    | 340                                            | 5,35%                                                 | 5,74%                                                 | -0,40%                                                                     |
| Undersköterskor, skötare m.fl.              | 8 110                                          | 8,27%                                                 | 8,92%                                                 | -0,65%                                                                     |
| Vaktmästeri, trädgård, anläggning m.m.      | 417                                            | 6,51%                                                 | 6,80%                                                 | -0,29%                                                                     |
| Övr. specialiteter inom hälso- och sjukvård | 734                                            | 4,46%                                                 | 5,27%                                                 | -0,81%                                                                     |
| Övrigt rehabiliteringsarbete                | 162                                            | 6,31%                                                 | 8,42%                                                 | -2,11%                                                                     |
| Övriga personalgrupper *                    | 10                                             | 2,25%                                                 | 2,76%                                                 | -0,51%                                                                     |

Tabell. Sjukfrånvaro i procent av ordinarie arbetstid per personalgrupp (avser Region Skånes förvaltningsdrivna verksamhet)

## Konkurrenskraftiga anställnings- och lönevillkor

I samverkan med de fackliga organisationerna arbetar Region Skåne för anställnings- och lönevillkor som möjliggör en god kompetensförsörjning. En sammanhållen lönepolitik med

<sup>2</sup> Fakta-om-den-obligatoriska-sjukfranvaroredovisningen.pdf (skr.se)



regiongemensamma principer för lönesättning förebygger osakliga löneskillnader. Region Skåne gör årlig lönekartläggning och återkommande löneanalyser i syfte att klarlägga rådande lönestrukturer och identifiera behov av lönestrukturella förändringar. Lön är en av regionens största återkommande kostnader, och det är viktigt att lön används som ett av flera styrmedel för att styra verksamheterna i önskvärd riktning genom att premiera de bästa, mest erfarna medarbetare.

För 2023 ökade medellönen i Region Skåne med 4,0 procent, vilket kan jämföras med 2,3 procent 2022. Den främsta anledningen till ökningen ligger i att Läkarförbundet och Kommunal har så kallade siffersatta avtal vilka för 2023 uppgick till samma nivå som industrins utrymme (4,1 procent). Övriga avtalsområden uppvisade en lägre löneökningstakt under 2023 (3,6 procent) där utfallet i löneöversynen blev 2,86 procent. Lönekostnaden 2023 uppgick till 18 342 miljoner kronor, en ökning med 5,9 procent jämfört med 2022.

Osakliga löneskillnader ska inte förekomma i Region Skåne. I enlighet med diskrimineringslagen genomfördes en lönekartläggning under 2023. Analysen färdigställdes för samverkan med de fackliga organisationerna under inledningen av 2024. Under 2023 upphandlades även ett systemstöd för genomförande av lönekartläggning.

Den 6 september 2023 fattades beslut om att införa ”Förstärkt ersättning för arbete på obekvämt arbetstid” från och med den 1 januari 2024. Beslutet gäller tills vidare och omfattar samtliga medarbetare som är berättigade till O-tilläggstid enligt Allmänna Bestämmelser (AB). Beslutet är ett delresultat av arbetet med ”Lika villkor” och innebär att ersättningen vid arbete på obekvämt arbetstid stärks utöver den ersättning som ges i AB. Detta ska stärka regionens möjlighet att bemanna verksamheterna alla tider på dygnet genom att erbjuda en högre ersättning. Samtidigt kommer natttillägg, sommarersättning och extrapassersättning upphöra som en del i att finansiera den förstärkta ersättningen samt för att likrikta erbjudandet till regionens medarbetare.

Från och med 2023 har de centrala parterna enats om nya pensionsavtal. Under våren 2023 genomfördes omfattande informationsinsatser av Region Skåne riktat till de medarbetare som kunde välja att fortsatt omfattas av det huvudsakligen förmånsbestämda KAP-KL eller gå över till det helt avgiftsbestämda AKAP-KR. 3941 medarbetare var valberättigade och 2 790 medarbetare gjorde ett aktivt val.

Region Skåne har arbetat med att utveckla och förbättra relationen mellan parterna under 2023. Kommunal står utanför samverkansavtalet sedan 2013 men under 2023 har inledande kontakter tagits mellan parterna med uppföljning under 2024. Mot bakgrund av att det finns viss kritik mot tillämpningen av gällande samverkansavtal har regionen även startat en partsgemensam arbetsgrupp med syfte att upprätta regiongemensamma tillämpningsanvisningar till samverkansavtalet. Målet är att skapa samsyn kring samverkansprocessen och att utveckla och stärka partsrelationerna och därmed lättare kunna skapa attraktiva samt lika villkor för regionens samtliga nuvarande och framtida anställda.

Hyrstopp för sjuksköterskor är ett viktigt steg för Region Skånes långsiktiga hållbarhet. Det kommer medföra stora utmaningar för hela organisationen under en övergångsperiod. I syfte att underlätta transitionen kommer det finnas behov av resursteam. Resursteam finns på ett antal förvaltningar med olika villkor och olika upplägg. Regionen har under 2023 tagit initiativ till att under 2024 förhandla fram ett regionalt kollektivavtal som skapar attraktiva och moderna villkor för ett Regionalt Resursteam med möjlighet att agera i hela regionen.

Under 2023 påbörjades ett arbete med inventering av regionens befintliga beslut och avtal om ersättningar med målsättningen att minska regionala och lokala variationer. Arbetet med regionens olika arbetstidsmodeller fortsätter med syftet att i framtiden kunna likrikta erbjudandet till medarbetarna även i denna del.

För att uppmuntra fler medarbetare att delta i handledning har det utretts om möjligheten att införa en handledarbonus för den som handleder. Rapporten är klar för beredning inför personalnämnden i mars 2024.

Under 2023 har möjligheten att införa en rekryteringsbonus utretts. Utredningen kommer sammanställas och presenteras för personalnämnden i april 2024.

## **Personaldrivna vårdenheter**

Utvecklingen av personaldrivna vårdenheter syftar till att erbjuda medarbetarna ett större inflytande över verksamheten för att därigenom främja och stödja den utvecklingskraft som finns på verksamhetsnivå. Under våren 2022 beviljades den första formella ansökan som också beslutades av regionfullmäktige. Startdatum för den första personaldrivna vårdenheten, Kognitiv medicin Ängelholm, sattes till 1 januari 2023.

Vid utvärdering av ansökningsprocessen har lärdomar dragits inför kommande ansökningar, framför allt gällande det stora behovet av administrativt stöd. Under 2023 har det inkommit en preliminär intresseanmälan om att bilda en personaldriven vårdenheter.

## **Arbete med lika rättigheter och möjligheter**

Region Skåne har under 2023 fortsatt arbetat med aktiva åtgärder för att motverka diskriminering och främja lika rättigheter och möjligheter. Centrala delar i likarättsarbetet handlar om jämställdhet och jämlikhet samt antidiskriminering för att kunna välkomna alla medarbetare och medmänniskor med både omtanke och respekt. Att identifiera och undanröja hinder är en högprioriterad del av arbetet. Insatser har genomförts på flera nivåer i organisationen i ett processbaserat arbetssätt integrerat i lönebildning, arbetsmiljö och kompetensförsörjning.

Under 2023 genomfördes grundutbildningar i likarätt och fortbildningsdagar på temat ålder. Varje år utbildas certifierade Likarättsambassadörer under sammanlagt fem dagars utbildning, som därefter aktivt kan föra ut kunskapen på den egna arbetsplatsen.

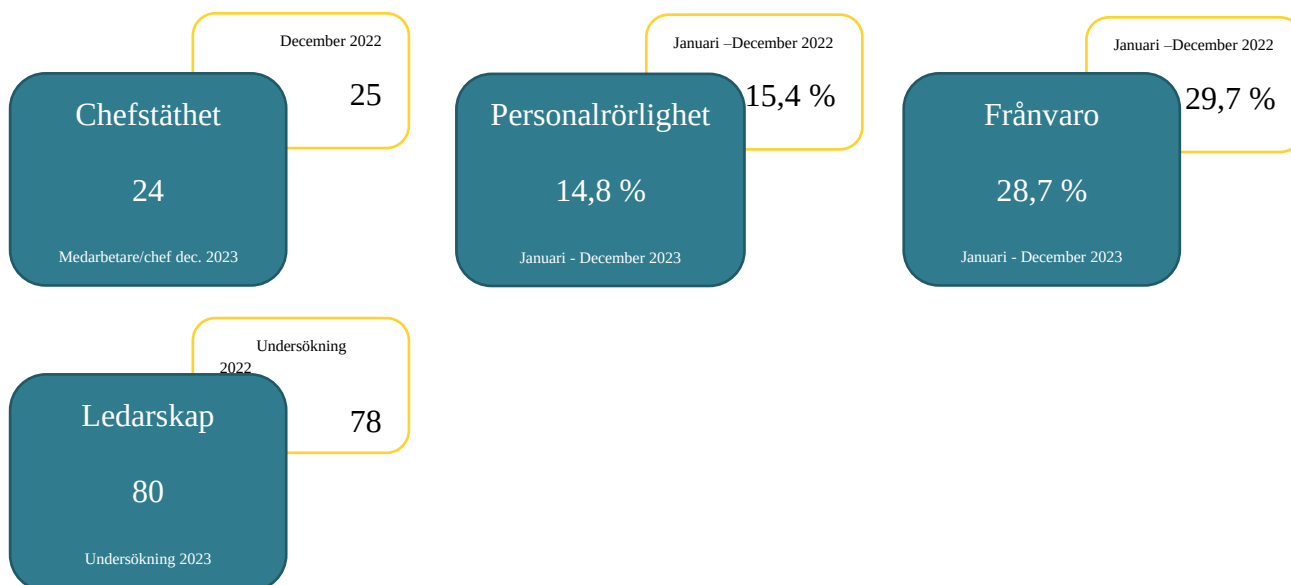
En återkommande del i likarättsarbetet är att arrangera Stora Likarättsdagarna och Stora Likarättsgalan, inklusive produktion av en likarättstidning. Det har också genomförts ett heldagsprogram vid den nationella läkarkongressen Framtidens specialistläkare (FSL) som arrangerades i september 2023. Drygt 200 ST-läkare från hela Sverige fick utbildning i etik, mångfald och jämlikhet med kursintyg motsvarande SoS krav på delmål i specialiseringsutbildningen.

Stora likarättspriset delas ut varje år. Personalnämndens presidium utgör jury för priset. Årets Stora Likarättspris 2023 gick till två medarbetare på Patientnämnden Skåne som undersökt inkomna synpunkter på kommunikation och bemötande relaterat till diskrimineringsgrunderna.

Det finns tre pilotprojekt, ett värnar om "välkommandet" i samarbete med Musik i Syd och Malmö Opera. Under våren har det i podden "Alla föds nakna" producerats ett nytt avsnitt "musik i väntrummet under patientresan" som del i detta. Ett pilotprojekt om "likarättsrond" drivs med aktiva åtgärder och antidiskriminering i fokus. Det har under 2023 fått en tydligare struktur och process för att under kommande år kunna lyftas in som en valbar fördjupningsdel i arbetsmiljöroenden. Ytterligare ett pilotprojekt ger kunskapsstöd till certifierade likarättsambassadörer inför deras kommande arbete med likarättsronden. Det är en praktisk (digital plattform) träning i medveten närvaro som skapar goda förutsättningar för bra möte och gott bemötande så att fler patienter och medarbetare kan känna sig välkomna i Region Skånes alla verksamheter.

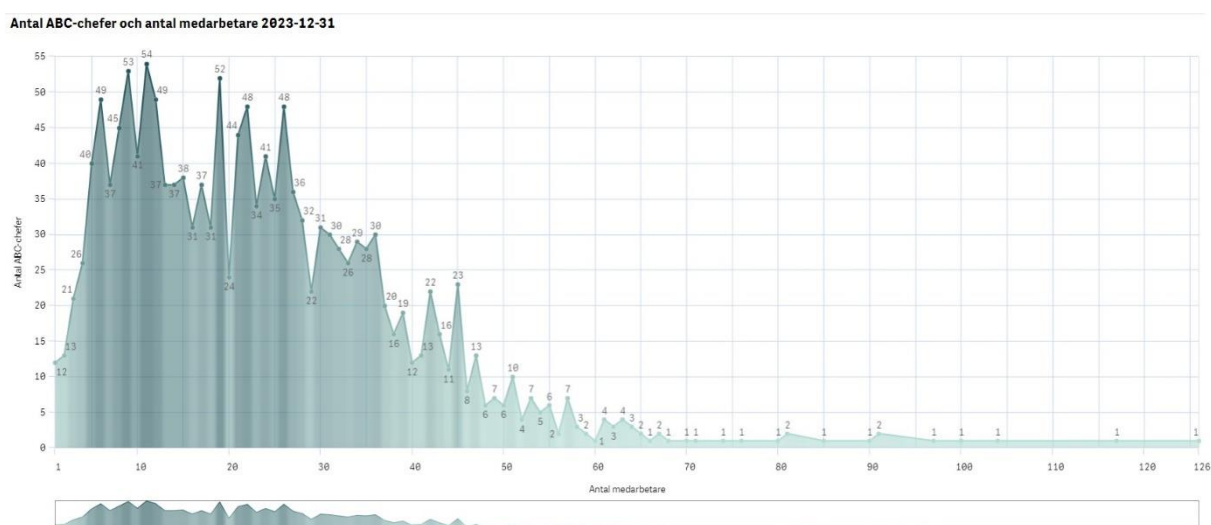
## Samlad analys av de regiongemensamma KPIer som är knutna till målområdet Attraktiv arbetsplats

Sambandsanalysen av Region Skånes regiongemensamma KPIer kopplade till målområdet Attraktiv arbetsplats visar på att organisationen rört sig i en övergripande positiv riktning under 2023 jämfört med föregående år.



Den verksamhetsnära analysen av Region Skånes regiongemensamma KPIerna återfinns i respektive nämnd/styrelses verksamhetsberättelse.

Utifrån ett regionövergripande perspektiv befinner sig chefstätheten på en stabil nivå i förhållande till flera år med ett genomsnitt på 24 medarbetare per chef. Chefstätheten varierar utifrån nämndernas verksamhetsuppdrag och personalgruppers konstellationer. Intervallet på antalet medarbetare per chef ligger mellan en medarbetare (tolv chefer) till 126 medarbetare (en chef). Region Skånes Analysplattform visar all Personaldata utifrån inrapporteringen i HR-fönster, i en del fall förekommer delat ledarskap medan enbart en chef står som ansvarig i systemet vilket försvårar analysen.



Linjediagram. Y-axeln: Antal ABC-chefer och X-axeln: Antal månadsavlönade medarbetare.

På regionövergripande nivå har andelen månadsavlönade medarbetare som lämnat Region Skåne (exklusive pensionsavgångar) minskat med 0,6 procentenheter, under perioden januari till december 2023, i jämförelse med 2022. Helårets faktiska antal externa avgångar var 6319 (2022: 6484). Andelen avgångar var betydligt högre om jämförelser görs till samma period 2021 vilken präglades av pandemin. Inom åldersgrupperna 30–39 år, 50–59 år och 60–69 år finns en trend av ökad extern personalrörlighet.

Månadsavlönades andel frånvaro minskade regionövergripande med 1,0 procentenheter, under perioden januari till december 2023, i jämförelse med 2022. Den främsta anledningen till att andelen frånvaro minskat återfinns inom KPI sjukfrånvaro (2021: 5,8%, 2022: 6,2% och 2023: 5,6%). Sjukfrånvaron har minskat med 0,6 procentenheter jämfört med samma period föregående år. KPI föräldradighet har minskat med 0,4 procentenheter jämfört med föregående år. KPI semester har minskat med 0,1 procentenheter liksom KPI tjänstledighet utan lön jämfört med samma period föregående år. KPI Studie med lön har däremot ökat med 0,3 procentenheter jämfört med samma period föregående år.

Samtliga åldersgrupper har minskat sin andel frånvaro 2023 jämfört med 2022, förutom åldersgruppen -19 år, där anledningen är att denna grupp har ökat sitt semesteruttag och andel tjänstledighet utan lön. Bland åldersgrupperna 20–29 år, 30–39 år samt 40–49 år beror minskningen till största del av minskat föräldraledighetsuttag. Både kvinnor och män har en minskad andel frånvaro under 2023 jämfört med 2022.

Resultatet för delindexet Ledarskap i medarbetarenkäten 2023 blev (80) jämfört med (78) 2022.

## Stöd medarbetarutveckling

Lärande och kompetensutveckling är idag en självklarhet genom hela yrkeslivet. En attraktiv arbetsgivare både förväntas och behöver skapa utrymme till lärande i vardagen. Region Skåne ska ge förutsättningar för medarbetare att utvecklas i takt med ett ständigt föränderligt arbetsliv.

### Kompetensstegar, kompetensmodeller och karriärvägar

Medarbetarnas kompetens är avgörande för att möta framtidens behov, med god vårdkvalitet och hög patientsäkerhet. En alltmer avancerad sjukvård kräver tillgång till välutbildade och erfarna medarbetare som kan arbeta självständigt samt säkerställa god och patientsäker vård. Under 2022 fattades beslut om att utveckla en generisk kompetensmodell som kan tillämpas för samtliga yrkeskategorier. Arbetet är påbörjat och har intensifierats under 2023.

Utgångspunkten är modellen Core Curriculum. Befintliga kompetensstegar kommer att inkluderas i kompetensmodellen och ligga till grund för den kompetensutveckling som verksamheten kommer att behöva, nu och för framtiden.

Region Skåne vill attrahera och rekrytera nya medarbetare men också samtidigt behålla medarbetare genom att skapa de bästa förutsättningar för att alla ska kunna lyckas i sin yrkesprofession. Utbildningsinsatser och yrkesintroduktion kommer beskrivas inom ramen för projektet för Kompetens och tjänstemodell. En rapport är klar för behandling i personalnämnden under 2024.

### Utvecklad infrastruktur för kompetensutveckling

Implementeringen av Kompetensplattformen har påbörjats i Region Skånes verksamheter under 2023. IT-stödet kommer att synliggöra verksamheternas totala kompetens och ge chefer ett stöd för att kontinuerligt planera och följa upp kompetensutvecklingsinsatser i enlighet med verksamhetens uppdrag och mål. Kompetensplattformen kommer att utgöra ett stöd för organisationens planering av införande av ny kompetens, kompetensväxling och av omställning.

Region Skånes medarbetare kommer med Kompetensplattformen att få en samlad bild av sin kompetens och en överblick av den utveckling av kompetens som förväntas och som är

möjlig, bland annat genom Region Skånes kompetensmodeller. Genom att synliggöra utvecklings- och karriärvägar stärks arbetsgivarens möjligheter att attrahera, behålla och ge utveckling för medarbetarna i enlighet med verksamheternas behov.

### **Utbildningsanställningar för undersköterskor/skötare/barnskötare<sup>3</sup>**

För undersköterskor finns flera olika möjligheter till kompetensutveckling. En möjlighet är att via yrkeshögskolan utbildas till specialistundersköterska. I Region Skåne ges möjlighet för medarbetare att få specialistutbildning finansierad av arbetsgivaren genom en så kallad utbildningsanställning eller genom utbildningslön. Utbildningsanställning är en specifik heltidstjänst som innebär studier på deltid och där resterande tid förläggs i verksamheten med fokus på klinisk fördjupning utifrån individuella studieplaner. Med utbildningslön avses att undersköterskor/skötare/barnskötare behåller sin grundlön under studietiden. För att utöka flexibiliteten och bredda möjligheten till kompetensutveckling kan andra regionalt prioriterade utbildningsinsatser erbjudas.

Under 2023 har 65 medarbetare haft en pågående utbildningslön. Vissa studier går på deltid och andra på heltid vilket innebär att antalet tjänster skiljer sig från antalet medarbetare. Under året har 19 personer fullföljt sina studier.

### **Kompetensutvecklingsinsatser undersköterskor, skötare och barnskötare<sup>4</sup>**

Särskilda satsningar görs på kompetensutvecklingsinsatser för undersköterskor för att stimulera nytänkande på arbetsplatser angående utveckling av undersköterskans roll och kompetens. Satsningarna i förvaltningarna har innefattat såväl introduktion för nya undersköterskor som kurs- och träningsmoment för erfarna. Under 2023 har det genomförts tre olika uppdragsutbildningar inom akut omhändertagande av patienter med andnings- och cirkulationsproblem, fördjupad kirurgisk omvårdnad och fördjupad medicinsk omvårdnad med medel från Omställningsfonden.

Regeringen har beslutat om skyddad yrkestitel för undersköterska. Detta föranleder ett arbete kring yrkesgruppens befintliga kompetens inför övergången och en struktur för att så många undersköterskor som möjligt ska få förutsättningar att ansöka och få bevis om skyddad yrkestitel. Finansiering sker via Omställningsfonden (KOM-KR).

Region Skåne är en aktiv part i Vård- och omsorgscollege som är en samverkan mellan utbildningsanordnare och arbetsliv inom vård och omsorg. Region Skåne deltar tillsammans med kommuner, utbildningsanordnare, Arbetsförmedlingen och Malmö Universitet i både regionala och lokala sammanhang. Syftet är att säkerställa kvalitativ utbildning och tillräckliga volymer av utbildade undersköterskor. Region Skåne finansierar årligen Vård- och

---

<sup>3</sup> I begreppet undersköterska inkluderas i det följande även skötare och barnskötare.

<sup>4</sup> I begreppet undersköterska inkluderas i det följande även skötare och barnskötare.

omsorgscollege Skåne med ett verksamhetsbidrag för gemensamma marknadsförings- och utbildningsinsatser med fokus att stärka undersköterskans kompetens och roll.

### **Kompetensutvecklingsinsatser medicinska sekreterare**

I samarbete med Yrkeshögskolorna i Skåne planerades för kortare utbildningsinsatser inom specifika områden för att kompetensutveckla medicinska sekreterare och för att möta de förändrade krav som exempelvis införandet av Skånes digitala vårdsystem (SDV) medför. Ansökan beviljades inte av Myndigheten för yrkeshögskolan och en ny ansökan kommer att lämnas in i februari 2024.

### **Kompetensutvecklingsinsatser för sjuksköterskor**

Inom Region Skåne finns två möjligheter för finansiering av specialistutbildning via arbetsgivaren; utbildningsanställning och utbildningslön. Med utbildningsanställning menas en specifik tjänst som utannonseras och som innebär studier på halvfart på lärosätet i kombination med klinisk utbildning i verksamheten på halvtid. Med utbildningslön menas att sjuksköterskor med anställning i Region Skåne som antagits till en specialistutbildning kan ansöka om att behålla sin grundlön under studietiden.

Under 2023 har åtta medarbetare haft en pågående utbildningsanställning och 495 medarbetare har haft utbildningslön. Vissa studier går på deltid och andra på heltid vilket innebär att antalet tjänster skiljer sig från antalet medarbetare. Under året har 253 av dessa medarbetare fullföljt sina studier till specialistsjuksköterska. Av de som fullföljt sina studier har sju medarbetare haft utbildningsanställning medan 246 medarbetare har haft utbildningslön.

### **Kliniskt basår**

Syftet med Kliniskt basår är att stötta övergången från studerande till yrkesverksam sjuksköterska. Detta genom att vara en arena dels för fördjupning och förankring av teoretiska och kliniska färdigheter dels för samverkan, erfarenhetsutbyte och reflektion med andra nyfärdiga sjuksköterskor.

Totalt under 2023 har 63 utbildningsdagar genomförts. Det var en tillfällig nedgång i antal anmälda i början av året till följd av övergången till nya lärportalen men deltagarintresset har därefter varit stort och majoriteten av höstens tillfällen har varit fullbokade med reservlistor. Extra tillfällen har satts in och extra platser har erbjudits på befintliga tillfällen för att möta efterfrågan. Utmaningen med många sena avanmälningar kvarstår vilket försvårar arbetet med att dimensionera antalet platser utifrån efterfrågan.

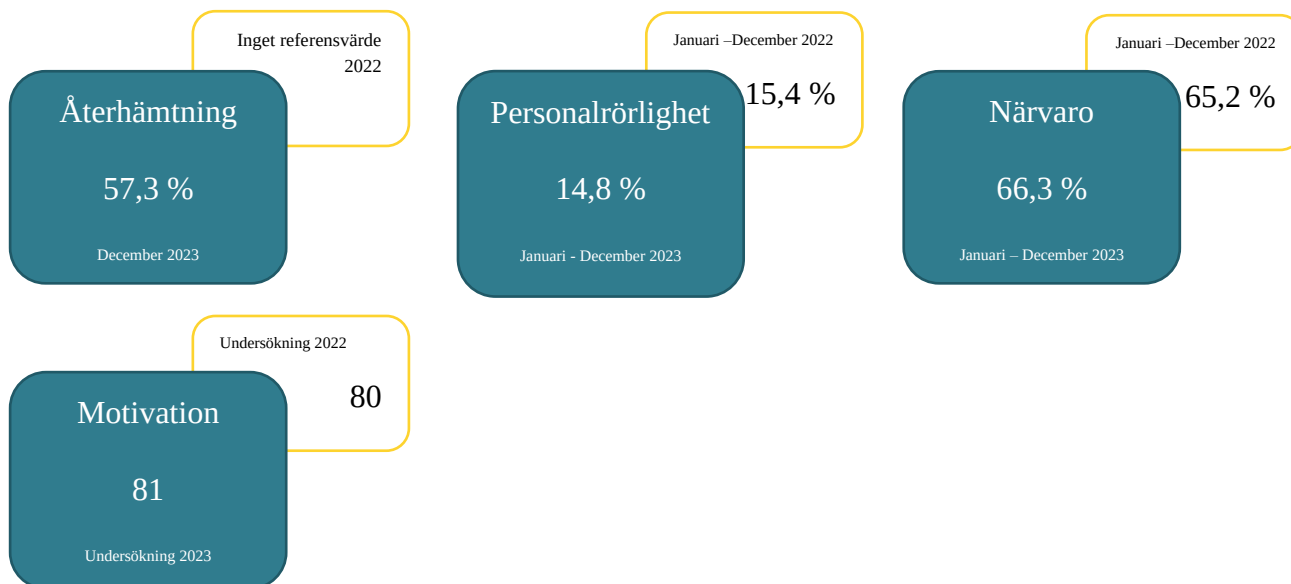
### **Kompetensutvecklingsinsatser handledare**

Målet är att fortsatt öka antalet handledarutbildningar för Region Skånes medarbetare. Handledare möjliggör mottagande av studenter och nya medarbetare och är därmed en viktig

del i kompetensförsörjningen. Cirka 2 500 unika studenter handleds i Region Skåne årligen. Därtill handleds nyanställda. För att främja möjligheten att alla som handleds får en handledare med rätt kompetens för uppdraget, erbjuds handledarutbildningar på olika nivåer. En digital basutbildning finns tillgänglig för alla medarbetare. Därtill erbjuds en digital handledarutbildning som omfattar fyra dagar. De digitala utbildningarna har utvärderats med höga betyg. De kommer att erbjudas digitalt även 2024. Dessutom har det under 2023 genomförts fysiska utbildningar i metoden peer-learning vid två tillfällen, med finansiering av Omställningsfonden. Under 2024 planeras fyra motsvarande utbildningar.

## Samlad analys av de regiongemensamma KPIer som är knutna till målområdet Stöd medarbetarutveckling

Sambandsanalysen av Region Skånes regiongemensamma KPIer kopplade till målområdet Stöd medarbetarutveckling visar på att organisationen rört sig i en övergripande positiv riktning under 2023 jämfört med föregående år.



Den verksamhetsnära analysen av de regiongemensamma KPIerna återfinns i respektive nämnd/styrelses verksamhetsberättelse.

För KPI Återhämtning finns inget referensvärde att jämföra mot föregående år. Orsaken är att en ny datamodell införts från och med årsskiftet 2022/2023. Syftet är att kunna spara HR-fönsters semesterlista månadsvis, till skillnad från enbart en saldolist över nuläge. Detta för att kunna följa trender och prognostiseringar framåt gällande bland annat sparad semester. KPI semesteruttag som återfinns i andelen frånvaro påvisar att semesteruttaget minskade under perioden januari-december men däremot ökade i jämförelse med samma period fram till augusti. Detta tyder på att semesteruttaget koncentrerats till första halvåret och sommarperioden.



På regionövergripande nivå ökade månadsavlönades andel närvaro under perioden januari-december med 0,9 procentenheter jämfört med samma period föregående år. Ökningen återfanns i samtliga personalgrupper bortsett från Ingenjörer, vilka minskade sin närvaro med 0,3 procentenheter jämfört med föregående år. I samtliga åldersgrupper ökade andelen närvaro 2023 jämfört med 2022. För både kvinnor och män ökade andelen närvaro 2023 jämfört med 2022

Resultatet för delindexet Motivation i medarbetarenkäten 2023 blev (81) jämfört med (80) 2022.

## Använd kompetensen rätt

Att använda alla medarbetares kompetens på bästa sätt är en komplex utmaning. För att lyckas behövs fortsatt arbete med kontinuerlig verksamhetsutveckling och anpassning av arbetsuppgifternas fördelning. Normer och arbetssätt behöver utmanas och nya perspektiv och innovation bejakas.

### Rätt använd kompetens

Kompetensutmaningen kommer inte att lösas enbart genom att nyrekrytera då efterfrågan på olika kompetenser överstiger tillgången. För att möta framtidens behov av service samt möta innevånarnas behov krävs andra åtgärder. Region Skåne har initierat flera insatser för att förändra arbetssätt och processer som svar på utmaningarna. För att lyckas behöver regionen utveckla både verksamheten och medarbetarna tillsammans. Det handlar om att erbjuda bra arbetsförhållanden inom regionen och att stödja kontinuerlig medarbetarutveckling. Att använda kompetens rätt innebär att kompetenserna i arbetsgruppen sätts samman och arbetsuppgifterna delas för att möta patienternas behov på ett så effektivt sätt som möjligt. Arbetet med rätt använd kompetens är påbörjat och kommer fortsätta genom att stödja integrering av det strategiska kompetensförsörjningsarbetet i Region Skåne med verksamheternas långsiktiga förändringsarbete med utgångspunkten: vilka kompetenser som behövs i framtidens vård och hur ska de tillförsäkras. Arbetet med att breddinföra servicevårdar har fortsatt under 2023 med införande på flera enheter och där ytterligare enheter står på tur under 2024.

Omställningsavtalet KOM-KR och de medel som finns att ansöka om för förebyggande insatser är en tillgång i omställnings- och kompetensutvecklingsarbetet, och ska användas på bästa sätt utifrån Region Skånes samlade kompetensbehov. Under perioden 2020–2023 har Region Skåne använt 27,6 miljoner kronor till förebyggande insatser; motsvarande hela summan som regionen tilldelades. Medel har använts för kompetenshöjande insatser i många yrkesgrupper såsom handledarutbildning, utökad kompetens hos undersköterskor i syfte att kunna avlasta sjuksköterskor samt språkutbildning.

## Förenkla och utveckla HR-stödet

Välfungerande stöd, processer och digitala verktyg som underlättar för Region Skånes chefer och medarbetare är en viktig del i Region Skånes attraktivitet som arbetsgivare. Utveckling i syfte att förenkla arbetssätt och digitala IT-stöd inom HR är prioriterat. Ett flertal utvecklingsuppdrag pågår som syftar till att förenkla och minska chefers administrativa arbetsuppgifter inom HR-området.

HR-funktionen har under 2023 bytt plattform för den regiongemensamma serviceportalen till en standardplattform som möjliggör digitalisering och automation av tjänsteleveranser. Arbetsflöden har kartlagts, blanketter och rutindokument har förenklats och tydliggjorts, ledtider har förkortats och plattformen är säker med en gemensam databas och arkitektur.

I samma plattform har Region Skånes introduktionsprocess vidareutvecklats för effektivare digitala flöden från att nya medarbetare signerar anställningsavtal till första anställningsdag och introduktion. Med hjälp av plattformen ska en modern och digital service inom HR möjliggöras som är skalbar med krossfunktionella arbetssätt som stöds av automation och transparens. Vidare bedrivs fortsatt utveckling med en ny lärportal och fler regiongemensamma digitala behovsanpassade lärinsatser. Detta är exempel på projekt som prioriterats i HR-funktionens digitala färdplan, ett arbete som genomförs i tätt samarbete med förvaltning Digitalisering IT- MT och Regionservice, Gemensam servicefunktion (GSF).

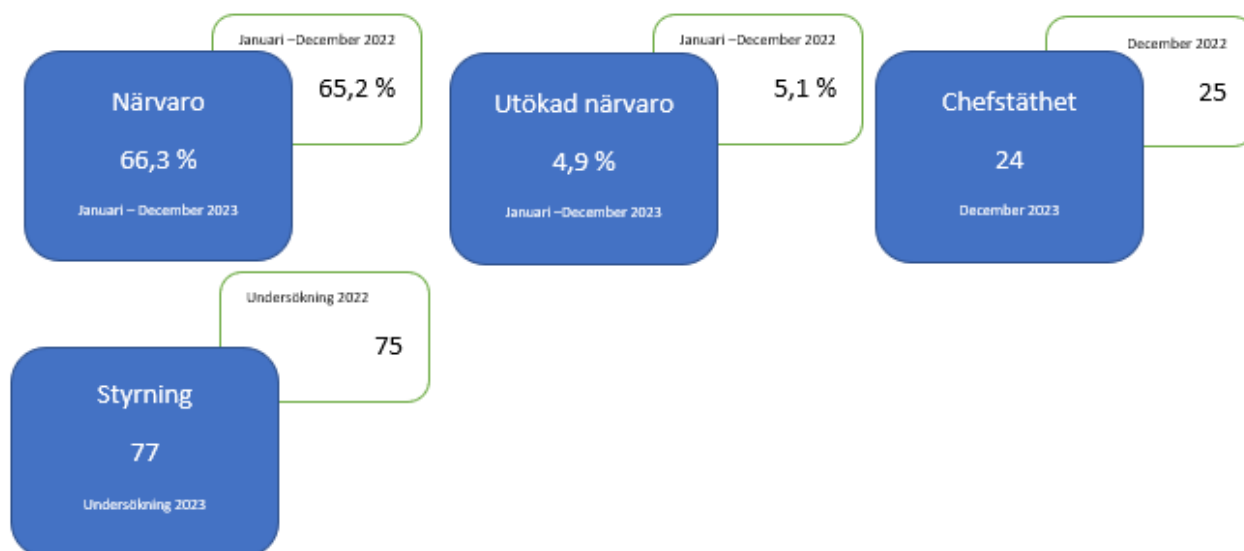
Under 2023 initierade koncernledningen ett regiongemensamt projekt om rätt administration (minska onödig administration) vilket innebär att identifiera och realisera övergripande insatser för att rätt administration ska göras på rätt plats av rätt person. Det övergripande målet var att:

- ge förslag på och realisera åtgärder som kan genomföras på kort tid och med låg insats samtidigt som de ger effekt för en ökad tillgänglighet
- att bereda förslag på gemensamma prioriteringar för åtgärder där hög insats krävs men där effekten blir stor
- beskriva vilka beslut som behöver fattas, på vilken nivå och av vilken funktion med anledning av föreslagna åtgärder.

Beslut har fattats om restriktivitet och kommunikationsinsatser för effektiva möten, förenkling av rutiner, optimering av sökfunktioner på intranätet samt möjliggörande för egenregistrering av sjukfrånvaro/vård av barn där detta bedöms frigöra tid för chefer och chefsstöd. Vidare har beslut fattats om regionalisering och konsolidering av regionens automationsarbete avseende administrativa processer.

## Samlad analys av de regiongemensamma KPIer som är knutna till målområdet Använd kompetensen rätt

Sambandsanalysen av Region Skånes regiongemensamma KPIer kopplade till målområdet Använd kompetensen rätt visar på att organisationen rört sig i en övergripande positiv riktning under 2023 jämfört med föregående år.



Den verksamhetsnära analysen av de regiongemensamma KPIerna återfinns i respektive nämnd/styrelses verksamhetsberättelse.

På regionövergripande nivå har månadsavlönades andel utökad närvaro minskat under perioden januari-december med 0,2 procentenheter jämfört med samma period föregående år. Den främsta orsaken till minskningen är att KPI timlön samt övertid har minskat.

Samtliga åldersgrupper har minskat sin utökade närvaro. Den största minskningen återfinns inom åldersgrupperna 30–39 år samt 40–49 år denna period 2023 jämfört med 2022. Minskningen återfinns bland både kvinnor och män.

Resultatet för delindexet Styrning i medarbetarenkäten 2023 blev (77) jämfört med (75) 2022.

# Övergripande mål: Långsiktigt stark ekonomi

| Motparter 1,2,3 (Mnkr)                        | Utfall<br>2301-2312 | Budget<br>2301-12 | Diff 2301-12<br>Utfall-Budget # |
|-----------------------------------------------|---------------------|-------------------|---------------------------------|
| Övriga intäkter och bidrag                    | 0,00                | 0,00              | 0,00                            |
| Försäljning av verksamhet, varor och tjänster | 0,00                | 0,00              | 0,00                            |
| Regionbidrag                                  | 196,90              | 196,90            | 0,00                            |
| Statsbidrag                                   | 4,68                | 5,70              | -1,02                           |
| <b>Verksamhetens intäkter</b>                 | <b>201,58</b>       | <b>202,60</b>     | <b>-1,02</b>                    |
| Personalkostnader                             | -75,13              | -153,25           | 78,11                           |
| Konsultkostnader                              | -0,80               | -0,20             | -0,60                           |
| Lämnade bidrag                                | -93,86              | -36,79            | -57,07                          |
| Köp av verksamhet, material och tjänster      | -0,04               | 0,00              | -0,04                           |
| Övriga kostnader                              | -8,60               | -12,37            | 3,76                            |
| <b>Verksamhetens kostnader</b>                | <b>-178,44</b>      | <b>-202,60</b>    | <b>24,16</b>                    |
| Kapitalkostnad                                | 0,00                | 0,00              | 0,00                            |
| <b>Resultat</b>                               | <b>23,14</b>        | <b>0,00</b>       | <b>23,14</b>                    |

## Resultatmål

Resultatet för personalnämnden helåret 2023 uppgick till + 23,1 miljoner kronor.

Prognosticerat helårsresultat per oktober månad var + 15 miljoner kronor.

Överskottet avser utbildningsanställning/utbildningslön vid utbildning av specialistsjuksköterska och orsaken till överskottet är att budgeterad volym för specialistsjuksköterskeutbildningar ej uppnåts, den faktiska

lönekostnaden har varit lägre än prognostiserat samt att andelen som studerar på deltid har ökat. Vidare har rutinen för den ekonomiska hanteringen av utbildningslön ändrats. Arbete pågår med att effektivisera och kvalitetssäkra processen kring utbildningslön.

## Resultat (inklusive prognos)

Se resultaträkning i bilaga.

## Åtgärder för att sänka kostnadsutveckling samt för ekonomi i balans

Personalnämnden redovisar ett förväntat överskott till följd av en mindre volym specialistsjuksköterskeutbildningar än budgeterat. Inga särskilda åtgärder krävs därför för att säkra en ekonomi i balans.

## Bilaga Ekonomisk uppföljning Personalnämnden jan-dec 2023

| Uppföljning Personalnämnden jan -dec 2023 |                                     |                               |                 |                         |                        |                            |                 |                |
|-------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|-----------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------|----------------|
| ANSVAR                                    | AKTIVITET                           | OBJEKT                        | Budget<br>Helår | Regionbidra<br>g<br>Ack | Utfall<br>Ack Intäkter | Utfall<br>Ack<br>Kostnader | Resultat<br>Ack | Prognos<br>Ack |
| 80110 Kompetensförsörjning                |                                     | 8108 Vård- och omsorgscollege | 0               | 0                       | 0                      | -5                         | -5              | 0              |
| 80110 Kompetensförsörjning                | 8001 Specialistutb av ssk i Reg Skå | 8101 Utbildningsanställningar | 144 000         | 144 000                 | 0                      | -127 780                   | 16 220          | 15 000         |
| 80110 Kompetensförsörjning                | 8001 Specialistutb av ssk i Reg Skå | 8105 Kliniskt basår           | 4 150           | 4 150                   | 0                      | 0                          | 4 150           | 0              |
| 80110 Kompetensförsörjning                | 8001 Specialistutb av ssk i Reg Skå | 8111 Utbildningsanställn usk  | 8 900           | 8 900                   | 0                      | -8 840                     | 60              | 0              |
| 80110 Kompetensförsörjning                | 8002 Regionalt introduktionsprogram | 8105 Kliniskt basår           | 0               | 0                       | 0                      | -2 739                     | -2 739          | 0              |
| 80110 Kompetensförsörjning                | 8004 Handledarutbildning            |                               | 700             | 700                     | 0                      | -629                       | 71              | 0              |
| 80110 Kompetensförsörjning                | 8005 Planering, genomf o administra |                               | 2 150           | 2 150                   | 0                      | -2 150                     | 0               | 0              |
| 80110 Kompetensförsörjning                | 8034 Kompetensstegar                |                               | 200             | 200                     | 0                      | 0                          | 200             | 0              |
| 80110 Kompetensförsörjning                | 8036 Utbildn. insatser kompetensför |                               | 200             | 200                     | 0                      | -39                        | 161             | 0              |
| 80110 Kompetensförsörjning                | 8046 Rätt använd kompetens, service |                               | 250             | 250                     | 0                      | 0                          | 250             | 0              |
| 80110 Kompetensförsörjning                | 8048 Impl.kostn kompetensplattform  |                               | 1 500           | 1 500                   | 0                      | -1 738                     | -238            | 0              |
| 80110 Kompetensförsörjning                | 8049 Oberoende hyrpersonal          |                               | 800             | 800                     | 0                      | -1 887                     | -1 087          | 0              |
| 80110 Kompetensförsörjning                | 8051 Verksamhetsförlagd utb         |                               | 5 000           | 5 000                   | 0                      | -1 653                     | 3 347           | 0              |
| <b>80110 Kompetensförsörjning</b>         |                                     |                               | <b>167 850</b>  | <b>167 850</b>          | <b>0</b>               | <b>-147 460</b>            | <b>20 390</b>   | <b>15 000</b>  |
| 80120 Bredda rekryteringen                | 5415 Ungdomar i arbete-jobbpaket    |                               | 0               | 0                       | 19                     | 0                          | 19              | 0              |
| 80120 Bredda rekryteringen                | 5718 Studentmedarbetare             |                               | 0               | 0                       | 0                      | -7                         | -7              | 0              |
| 80120 Bredda rekryteringen                | 8010 Teknisksprånget                |                               | 0               | 0                       | 0                      | -748                       | -748            | 0              |
| 80120 Bredda rekryteringen                | 8023 Mänskliga rättigheter          |                               | 0               | 0                       | 0                      | -149                       | -149            | 0              |
| 80120 Bredda rekryteringen                | 8026 Bredda rekr arbetsmarkninsatse |                               | 11 700          | 6 000                   | 4 289                  | -8 630                     | 1 659           | 0              |
| 80120 Bredda rekryteringen                | 8033 Insatser för unga              |                               | 1 000           | 1 000                   | 0                      | -64                        | 936             | 0              |
| <b>80120 Bredda rekryteringen</b>         |                                     |                               | <b>12 700</b>   | <b>7 000</b>            | <b>4 308</b>           | <b>-9 597</b>              | <b>1 710</b>    | <b>0</b>       |
| 80130 Int kompetenscentr                  | 8028 Kompetenscentrum utlandsutbild |                               | 12 100          | 12 100                  | 0                      | -12 100                    | 0               | 0              |
| 80130 Int kompetenscentr                  | 8031 Internationella utbytespr HOPE |                               | 250             | 250                     | 0                      | -250                       | 0               | 0              |
| <b>80130 Int kompetenscentr</b>           |                                     |                               | <b>12 350</b>   | <b>12 350</b>           | <b>0</b>               | <b>-12 350</b>             | <b>0</b>        | <b>0</b>       |
| 80140 Antidiskr o likabehan               | 8012 Ökad rekr pers m funktionsneds |                               | 0               | 0                       | 371                    | -1 460                     | -1 088          | 0              |
| 80140 Antidiskr o likabehan               | 8013 Stora likarättspriset          |                               | 50              | 50                      | 0                      | -55                        | -5              | 0              |
| 80140 Antidiskr o likabehan               | 8014 Komp.höjande insatser likarätt |                               | 1 050           | 1 050                   | 0                      | -1 194                     | -144            | 0              |
| <b>80140 Antidiskr o likabehan</b>        |                                     |                               | <b>1 100</b>    | <b>1 100</b>            | <b>371</b>             | <b>-2 709</b>              | <b>-1 237</b>   | <b>0</b>       |
| 80160 Attraktiv arbetsgivare              | 8021 Rekryteringsfrämjande insatser |                               | 4 800           | 4 800                   | 0                      | -4 886                     | -86             | 0              |
| 80160 Attraktiv arbetsgivare              | 8027 Årets chef                     |                               | 50              | 50                      | 0                      | 0                          | 50              | 0              |
| 80160 Attraktiv arbetsgivare              | 8032 Personaldrivna vårdenheter     |                               | 1 000           | 1 000                   | 0                      | -605                       | 395             | 0              |
| 80160 Attraktiv arbetsgivare              | 8037 Chefers org förutsättningar    |                               | 1 200           | 1 200                   | 0                      | 0                          | 1 200           | 0              |
| 80160 Attraktiv arbetsgivare              | 8038 Implementering av medarbetarid |                               | 300             | 300                     | 0                      | -308                       | -8              | 0              |
| 80160 Attraktiv arbetsgivare              | 8050 Ledarskapsakademi              |                               | 1 250           | 1 250                   | 0                      | -520                       | 730             | 0              |
| <b>80160 Attraktiv arbetsgivare</b>       |                                     |                               | <b>8 600</b>    | <b>8 600</b>            | <b>0</b>               | <b>-6 320</b>              | <b>2 280</b>    | <b>0</b>       |
| <b>Periodens resultat</b>                 |                                     |                               | <b>202 600</b>  | <b>196 900</b>          | <b>4 679</b>           | <b>-178 436</b>            | <b>23 143</b>   | <b>15 000</b>  |