

Kompetensförsörjning inom hälso- och sjuk- vården

Region Skåne

2020

Carl-Gustaf Folkesson, certifierad kommunal revisor

Cornelia Pethrus, revisionskonsult

Emma Ekstén, revisionskonsult



Innehållsförteckning

1.1.	Sammanfattande bedömningar	3
1.2.	Rekommendationer	4
2.	Inledning	5
2.1.	Bakgrund	5
2.2.	Syfte och revisionsfrågor	5
2.3.	Revisionskriterier	5
2.4.	Avgränsning och metod	5
3.	lakttagelser och bedömningar	7
3.1.	Vilka nya utmaningar finns kopplat till kompetensförsörjning i jämförelse med tidigare granskning?	7
3.1.1.	lakttagelser	7
3.1.2.	Bedömning	10
3.2.	Har de granskade styrelserna/nämnderna fattat beslut om kompetensförsörjningsplaner och följs dessa upp på ett ändamålsenligt sätt?	10
3.2.1.	lakttagelser	10
3.2.2.	Bedömning	11
3.3.	I vilken utsträckning arbetar styrelserna/nämnderna med behålla-perspektivet samt har styrelserna/nämnderna säkerställt att chefer har tillgång till ett adekvat stöd för att behålla och utveckla medarbetare? Bedrivs detta arbete ändamålsenligt?	12
3.3.1.	lakttagelser	12
3.3.2.	Bedömning	14
3.4.	På vilket sätt har styrelse/nämnderna vidtagit åtgärder för att säkerställa att cheferna har adekvata förutsättningar för sitt chefs- och ledarskapsuppdrag? Bedrivs detta arbete ändamålsenligt?	15
3.4.1.	lakttagelser	15
3.4.2.	Bedömning	17
3.5.	På vilket sätt bedriver styrelserna/nämnderna arbetet med att attrahera unga till framtida arbete inom Regions Skånes verksamheter? Bedrivs detta arbete ändamålsenligt?	17
3.5.1.	lakttagelser	17
3.5.2.	Bedömning	19

Sammanfattning

På uppdrag av revisorerna i Region Skåne har PwC fått i uppdrag att dels följa upp tidigare granskning av kompetensförsörjning från år 2018 och dels fånga upp nya förbättringsområden utifrån den nya organisationen per 2019.

1.1. Sammanfattande bedömningar

Syftet med granskningen har varit att bedöma om Region Skånes arbete med kompetensförsörjning bedrivs ändamålsenligt. Den sammanfattande bedömningen efter genomförd granskning är att Region Skånes arbete med kompetensförsörjning *delvis* bedrivs ändamålsenligt.

Den sammanfattande bedömningen grundar sig på följande delbedömningar;

- Av granskningen framgår att samtliga granskade nämnder och sjukhusstyrelser står inför ännu större utmaningar vad gäller kompetensförsörjningen i jämförelse med vår granskning från år 2018. Grupper som är svåra att rekrytera till är bla allmänläkare, sjuksköterskor med specialinriktning men även mindre yrkesgrupper som biomedicinska analytiker, audionomer och dietister. Ytterligare utmaningar som påverkar möjligheterna att kunna rekrytera är bland annat vilket geografiskt läge som verksamheten har, möjligheten att kunna erbjuda en god arbetsmiljö samt konkurrenskraftiga löner.
- Vi konstaterar att primärvårdsnämnden, psykiatri, habilitering- och hjälpmedelsnämnden samt sjukhusstyrelserna för SUS, Trelleborg, Helsingborg och Ängelholm *har antagit* en kompetensförsörjningsplan. Vi konstaterar vidare att sjukhusstyrelserna för Landskrona, Ystad, Kristianstad och Hässleholm *inte har antagit* plan för kompetensförsörjning.
- Vad gäller *uppföljning av kompetensförsörjningsplanerna* bedömer vi att det bedrivs en *ändamålsenlig uppföljning i samtliga nämnder och sjukhusstyrelser*. Vår granskning visar att kompetensförsörjningsfrågan är en återkommande informationspunkt på nämndernas och sjukhusstyrelsernas sammanträden. Vi har även uppfattat att det finns ett stort engagemang och intresse i frågan hos de förtroendevalda.
- Vi bedömer att samtliga nämnder och sjukhusstyrelser *delvis har säkerställt* att chefer har tillgång till ett adekvat stöd för att behålla och utveckla medarbetare. Vi har tagit del av flera goda exempel för att skapa förutsättningar för att behålla medarbetare, bla. användandet av erfarna utbildningssjuksköterskor/teamledare som stöd till sjuksköterskor med mindre erfarenhet samt olika former av ledarskapsutbildningar. Vi anser dock att det kvarstår ett behov av att vidta ytterligare åtgärder bla. vad gäller tillgång till stöd för cheferna.
- Vi bedömer att samtliga sjukhusstyrelser och nämnder *delvis har vidtagit ändamålsenliga åtgärder* för att säkerställa att cheferna har adekvata förutsättningar för sitt chefs- och ledarskapsuppdrag. Denna bedömning gör vi mot bakgrund av att åtgärder har vidtagits i förhållande till tidigare granskning vad gäller bla. att tillhandahålla chefs- och ledarutbildningar samt erbjuda mentorstöd till nya chefer. Vår granskning visar dock att chefernas arbetsmiljö behöver uppmärksammas i större utsträckning för att skapa en hållbar arbetsmiljö för denna grupp och göra det mer attraktivt att ta på sig en ledarroll. Vi anser i likhet med vad som framkommit i granskningen att ledarskapsfrågan är central för att organisationen ska nå sina målsättningar vilket innebär behov av ett särskilt fokus på chefernas förutsättningar.
- Vi bedömer att arbetet med att attrahera unga till framtida arbete inom Regions Skånes verksamheter *delvis bedrivs* ändamålsenligt inom samtliga sjukhusstyrelser och nämnder. Denna bedömning gör vi med utgångspunkt från de aktiviteter som vi har tagit del av exempelvis information via sociala medier om hur det är att arbeta inom regionen, besök i skolor, medverkan på mässor med mera. Vi noterar även de initiativ som tagits för att få igång praoverksamheten inom de olika verksamheterna. Vi anser dock att det saknas en

tydlig strategi inom de granskade nämnderna och sjukhusstyrelserna för hur yngre ska attraheras till att i framtiden vilja arbeta inom Region Skåne. I denna strategi kan även framtida yrken beskrivas som kommer i spåren av digitaliseringen av verksamheterna och det pågående SDV projektet.

- Vi noterar att effekterna av pandemin har inneburit en positiv medial uppmärksamhet av vården. Vi anser att det är viktigt att denna kraft kan användas till att skapa positiva förebilder i det framtida rekryteringsarbetet.

1.2. Rekommendationer

Utifrån de iakttagelser och bedömningar vi har gjort i denna granskning lämnar vi följande rekommendationer:

- Att samtliga nämnder och sjukhusstyrelser årligen tar upp kompetensförsörjningsplanen för beslut och att i, förekommande fall, även rikta fokus på de mindre yrkesgrupperna som dietister, biomedicinska analytiker, audionomer med flera yrkesgrupper.
- Att samtliga nämnder och sjukhusstyrelser tydliggör vilka karriärvägar som finns tillgängliga både för de som vill göra en chefskarriär och för de som vill göra en karriär inom sin profession och att detta kopplas till en tydlig löneutveckling.
- Att samtliga nämnder och sjukhusstyrelser ser över chefernas förutsättningar med särskilt fokus på deras arbetsmiljö samt skapa möjlighet till reträttvägar för chefer som vill lämna sitt ledaruppdrag på ett ordnat vis.
- Att samtliga nämnder och sjukhusstyrelser i sin analys av behoven gällande kompetensförsörjning har med en framtida bedömning av vilka behov som finns för att skapa handlingsberedskap. Detta med särskild hänsyn till de behov som uppstår i samband med den ökande digitaliseringen.
- Att samtliga nämnder och sjukhusstyrelser ser över möjligheterna till att använda erfarna utbildningssjuksköterskor/teamledare på exempelvis vårdavdelningarna för att skapa trygghet och ge hjälp och stöd till nyanställda sjuksköterskor.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

År 2018 genomförde PwC en granskning av kompetensförsörjningen inom hälso- och sjukvården i Region Skåne. Utifrån resultatet av denna granskning har revisorerna i Region Skåne beslutat att återigen granska arbetet med kompetensförsörjning. Detta för att dels följa upp den tidigare granskningen och dels fånga upp nya förbättringsområden utifrån den nya organisationen per 2019.

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om Region Skånes arbete med kompetensförsörjning bedrivs ändamålsenligt

I granskningen ska följande revisionsfrågor besvaras:

- Vilka nya utmaningar finns kopplat till kompetensförsörjning i jämförelse med tidigare granskning?
- Har de granskade styrelserna/nämnderna fattat beslut om kompetensförsörjningsplaner och följs dessa upp på ett ändamålsenligt sätt?
- I vilken utsträckning arbetar styrelserna/nämnderna med behålla-perspektivet samt har styrelserna/nämnderna säkerställt att chefer har tillgång till ett adekvat stöd för att behålla och utveckla medarbetare? Bedrivs detta arbete ändamålsenligt?
- På vilket sätt har styrelserna/nämnderna vidtagit åtgärder för att säkerställa att cheferna har adekvata förutsättningar för sitt chefs- och ledarskapsuppdrag? Bedrivs detta arbete ändamålsenligt?
- På vilket sätt bedriver styrelserna/nämnderna arbetet med att attrahera unga till framtida arbete inom Region Skånes verksamheter? Bedrivs detta arbete ändamålsenligt?

I uppdraget ingår även att följa upp den tidigare granskningen och utifrån denna fånga upp nya förbättringsområden utifrån den nya organisationen per 2019.

2.3. Revisionskriterier

- Kommunallagen (2017:725) – kap 6:6
- Reglemente för regionstyrelse och nämnder i Region Skåne
- Region Skånes verksamhetsplan och budget 2020 med plan för 2021 - 2022
- Kompetensförsörjningsplan för Region Skåne 2019 och 2020 samt kompetensförsörjningsrapport 2020
- Chefs- och ledarkriterier i Region Skåne
- Chefsvillkor i Region Skåne

2.4. Avgränsning och metod

Granskningen har avgränsats till att omfatta kompetensförsörjning inom de verksamheter som bedriver hälso- och sjukvård i Region Skåne; Primärvårdsnämnden, Psykiatri, habilitering- och hjälpmedelsnämnden, Sjukhusstyrelserna för SUS, Landskrona, Trelleborg, Ystad, Helsingborg, Ängelholm, Kristianstad samt Hässleholm. Granskningen omfattar även regionstyrelsen samt personalnämnden utifrån deras respektive övergripande ansvar.

lakttagelser, bedömningar och slutsatser redovisas i förekommande fall för ansvariga nämnder och styrelser.

Granskningen avser revisionsåret 2020.

Granskningen har genomförts genom intervjuer samt dokumentstudier.

Granskningen har genomförts av Carl-Gustaf Folkesson uppdragsledare, Cornelia Pethrus och Emma Ekstén projektmedarbetare från PwC. Kvalitetssäkrare för uppdraget har varit Lena Salomon, PwC.

Kontaktperson vid Region Skånes revisorer har varit Mats Svanberg, förtroendevald revisor. Projektledare för granskningen har varit Eva Tency Nilsson, certifierad kommunal yrkesrevisor vid Region Skånes revisionskontor. Granskningen har genomförts under perioden mars till september 2020.

Intervjuer har genomförts med:

1. HR-direktör
2. HR-strateger, Koncernkontoret
3. Personalnämnden
4. Sjukhusstyrelse SUS presidium
5. Sjukhusstyrelse Helsingborg presidium
6. Primärvårdsnämndens presidium
7. Sjukhusstyrelse Trelleborg presidium
8. Förvaltningschef och HR-chef för primärvården
9. Förvaltningschef och HR-chef för psykiatri och habilitering
10. Förvaltningschef och HR-chef för Skånes universitetssjukvård
11. Förvaltningschef och HR-chef för Skåne nordost
12. HR-chef samt HR-specialist för Skåne nordväst
13. Gruppintervjuer med enhetschefer inom fyra förvaltningar
14. Fackliga företrädare

Rapporten har varit föremål för sakgranskning av de intervjuade.

3. Iakttagelser och bedömningar

3.1. Vilka nya utmaningar finns kopplat till kompetensförsörjning i jämförelse med tidigare granskning?

3.1.1. Iakttagelser

Personalnämnden

Av "Kompetensförsörjningsplan för Region Skåne 2020" framgår följande "tillgången kommer att minska till biomedicinska analytiker, distriktssköterskor samt specialistsjuksköterskor utbildade inom såväl medicinsk, kirurgisk, onkologisk vård som psykiatrisk vård". I planen beskrivs att det för flertalet yrkesgrupper finns en tydlig obalans. Begreppet "obalans" innebär att det är svårt eller mycket svårt att rekrytera personal med rätt kompetens. Inom yrkesgrupperna röntgensjuksköterskor, arbetsterapeuter, fysioterapeuter och vissa specialistsjuksköterskor är bedömningen att det råder en "knapp balans".

Rekryteringsläget bedöms *särskilt* problematiskt för de yrkesgrupper där det redan i dagsläget finns en tydlig obalans och där arbetsmarknadsläget dessutom bedöms bli allt mer utmanande. Bland de yrkesgrupper som nämns återfinns biomedicinska analytiker, distriktssköterskor samt specialistsjuksköterskor utbildade inom medicinsk, kirurgisk eller onkologisk vård, psykiatrisk vård eller andra specialiseringar.

Enligt personalnämnden har det funnits stora utmaningar avseende kompetensförsörjning under lång tid. I förhållande till granskningen från år 2018 bedömer personalnämnden att bristerna kvarstår och i vissa fall även har tilltagit. Detta framgår även av kompetensförsörjningsplanen där antalet rödmarkerade yrkesgrupper har blivit allt fler.

Personalnämnden pekar på regionens ansvar i utbildningen av de stora legitimationsyrkena och förmågan att kunna klara detta uppdrag. Det råder ett stort söktryck till lärosätena gällande vårdyrken vilket innebär att större grupper behöver kunna hanteras framöver vilket personalnämnden beskriver som en mycket stor utmaning. Detta mot bakgrund av att det är svårt att i vissa verksamheter skapa förutsättningar för att ta emot studenter under deras verksamhetsförlagda utbildning.

Personalnämnden uppger att det även kommer att behövas annan typ av kompetens i framtiden som innebär en förmåga att kunna hantera digitala verktyg, förmedla trygghet till patienter digitalt mm. Nämnden bedömer att detta kommer att bli en av de stora utmaningarna framöver.

Primärvårdsnämnden

Den största kompetensförsörjningsutmaningen inom primärvården är att få läkare att vilja arbeta inom primärvården. Enligt intervjuade finns det en viss tendens till att vilja vara både specialist och allmänläkare och att det fortfarande anses vara mer attraktivt att jobba i akutverksamhet och på sjukhus än i primärvården.

Ett annat bristyrke som anges är barnmorskor som uppges kunna få en högre lön i slutenvården än inom primärvården. I övrigt framförs att lönenivån är en utmaning där kommunerna många gånger erbjuder bättre lönevillkor än vad som är möjligt inom primärvården.

Psykatri, habilitering- och hjälpmedelsnämnden

Företrädare för psykiatri, habilitering- och hjälpmedelsnämnden uppger att personalörligheten har minskat och att många anställda anser att de är på en stimulerande arbetsplats. Noterbart är att psykologer ofta väljer att söka sig tillbaka till regionen efter att ha varit hos annan arbetsgivare. En orsak uppges vara att man som psykolog oftast är ensam i sin yrkesroll i kommun utan tillgång till ett yrkesmässigt nätverk vilket regionen kan erbjuda. Ett liknande fenomen har iakttagits avseende gruppen sjuksköterskor där flera slutat för att istället börja arbeta i bemanningsföretag men som senare valt att söka sig tillbaka igen till förvaltningen eftersom de saknat möjligheten att kunna arbeta i team.

De intervjuade upplever inte att det råder någon påtaglig intern konkurrens om arbetskraft inom regionen utan det framförallt är kommunerna som utmanar genom att erbjuda högre löner. Ett problem som uppstår med de medarbetare som återvänder är att de befinner sig i ett högre löneläge än deras kollegor inom regionen vilket innebär en utmaning i samband med lönesättningen.

En aspekt som nämns är de regionala skillnader avseende kompetensförsörjning som finns inom förvaltningen. I Helsingborg, Lund och Malmö finns inga större rekryteringssvårigheter medan däremot i Ystad, Trelleborg, Ängelholm samt nordöstra Skåne är det svårt att rekrytera bl.a. psykologer, arbetsterapeuter och dietister. Vidare anges att det är svårt att få tag i utbildade skötare.

Nyutexaminerade får ofta sin första anställning på de orter där det är svårt att rekrytera men de väljer sedan att flytta på sig mot Malmö/Lund området när de skaffat sig tillräckligt med erfarenhet.

Andelen personal som kommer från bemanningsföretag är relativt låg inom psykiatrin. Användandet av hyrläkare stoppades för tre år sedan vilket inneburit en utmaning för förvaltningen. Vad gäller användandet av sjuksköterskor från bemanningsföretag så ligger förvaltningen på en utnyttjandegrad på 1,5 procent av budget vilket motsvarar målsättningen. Ambitionen är dock att göra sig helt oberoende av hyrpersonal. Det finns även en patientsäkerhetsaspekt kopplad till användandet av hyrpersonal där förvaltningen kunnat härleda Lex-Maria anmälningar till nyttjandet av hyrläkare.

Några av de fördelar som allmänt brukar anges med att arbeta som bemanningspersonal är bla större valfrihet och flexibilitet. Mot denna bakgrund håller nu förvaltningen på med ett arbete tillsammans med Vårdförbundet för att se hur dessa fördelar skulle kunna tillämpas i den egna verksamheten och bli en styrka för att behålla medarbetare. En reflektion är att eventuellt erbjuda de arbetspass som är mindre attraktiva till hyrpersonalen och övriga pass till förvaltningens egna medarbetare för att göra det mer attraktivt att arbeta i regionen.

Ett problemområde som nämns i övrigt inom förvaltningen är att många chefer fortfarande har för många underställda.

Sjukhusstyrelserna för SUS, Landskrona, Trelleborg och Ystad

De intervjuade konstaterar inledningsvis att de grupper som identifierades som bristyrken i den tidigare granskningen från år 2018 kvarstår. I intervjuer framhålls den nationella problematiken med att rekrytera bland annat sjuksköterskor och i ännu större utsträckning specialistsjuksköterskor till regionerna vilket även påverkat Region Skåne.

Yrkesgrupper som anges särskilt svåra att rekrytera till är specialistläkare exempelvis gynekologer, hudläkare samt lungläkare. Ytterligare yrkesgrupper som är svåra att rekrytera till inom förvaltningen är medicinska sekreterare och specialistsjuksköterskor.

Enligt de intervjuade finns indikationer som tyder på att även undersköterskor kommer att bli svårare att rekrytera där det finns farhågor för en potentiell bristsituation inom några års sikt. I nuläget beskrivs dock att det är relativt lätt att rekrytera undersköterskor.

En faktor som lyfts fram av de intervjuade är att svårigheten att kunna behålla och rekrytera framförallt sjuksköterskor påverkar kontinuiteten på vårdavdelningarna negativt. Den goda arbetsmarknad som råder för sjuksköterskor innebär enligt de intervjuade en utmaning. Kommuner och privata vårdgivare uppges ha en större attraktionskraft och att Region Skåne behöver bli en mer attraktiv arbetsgivare där en god arbetsmiljö utgör en viktig del.

Sjukhusstyrelserna för Helsingborg och Ängelholm

De bristyrken som beskrevs i tidigare granskning från år 2018 är enligt de intervjuade i stort desamma i nuläget. Specialistyrken är en kategori som är svår att rekrytera till. En annan grupp är enhetschefer där tillgången på chefer anses vara en utmanande fråga. En ytterligare grupp som är svår att rekrytera till är barnmorskor. Generellt uppges de intervjuade att det är svårt att få medarbetare att vilja arbeta på obekväma tider. En faktor som anges för att i större utsträckning motivera medarbetare att arbeta på obekväma tider är ett ökat OB-tillägg.

De intervjuade framför att man skulle vilja se en ökad rörlighet mellan de olika sjukhusen för att på så sätt reducera de konsekvenser som bristyrken medför i produktionen av vård. Den största "flaskhalsen" ur ett kompetensförsörjningsperspektiv är specialistsjukvården.

För att klara tillgängligheten och patientsäkerheten måste personal hyras in, främst inom slutenvården. Detta medför i sin tur ökade kostnader för verksamheten. I nuläget ligger kostnaden för hyrpersonal på 3,5 procent att jämföras mot regionens måltal på 1,5 procent (det nationella riktmärket uppgår till 2 procent). Noterbart är att behovet av hyrpersonal inte är lika stort för Ängelholms sjukhus som i Helsingborg. Enligt de intervjuade är det något lättare att rekrytera till de mindre sjukhusen.

Sjukhusstyrelserna för Kristianstad och Hässleholm

Ur geografisk synvinkel är den nordöstra delen av Skåne mer utmanande ur ett rekryteringsperspektiv enligt de intervjuade. För yngre medarbetare är det mer attraktivt att bo i sydvästra Skåne, där det finns fler jobb att söka som kan upplevas vara attraktiva. En "konkurrensfördel" för den östra delen av Skåne är lägre boendekostnader och närheten till naturen.

Samtliga grupper av sjuksköterskor är en utmaning att rekrytera enligt de intervjuade. Vidare uppges att man har ett gott samarbete med Kristianstad högskola men att det i nuläget saknas specialistutbildningar. I övrigt nämns att bristen på specialistsjuksköterskor är ett stort bekymmer och där har förvaltningen inte hittat någon lösning. I denna fråga behövs mer av regionövergripande insatser enligt de intervjuade.

En ytterligare utmaning är den pågående digitaliseringen som kan försvåra möjligheterna att förlänga arbetslivet för de som närmar sig pensionsåldern. I nuläget finns inga IT-utbildningar riktade specifikt mot äldre medarbetare vilket uppfattas vara en brist. SDV-projektet (Skånes Digitala Vårdsystem) innebär ett nytt sätt att arbeta på.

På Hässleholms sjukhus arbetar man mycket i team där det finns behov av att rekrytera "smalare" yrkesgrupper som exempelvis neuropsykologer och dietister. Båda dessa grupper är mycket svåra att rekrytera till.

Vad gäller rekryteringar generellt uppges att söktrycket när annonser läggs ut är svagt. Det konstateras att det är en utmaning att vara attraktiv som arbetsgivare när de som har relevant utbildning och erfarenhet inte söker utlysta tjänster.

I övrigt uppges att det har skett en förskjutning i fokus hos de sökande där en bra arbetsmiljö efterfrågas i allt större utsträckning. Lönen är viktig men betyder inte allt. En ytterligare synpunkt är att möjligheterna till kompetensutveckling, karriärutveckling och utbildning inte innebär ett tillräckligt "vasst" erbjudande till de sökande. Även kommunerna erbjuder detta i samband med sina rekryteringar.

3.1.2. *Bedömning*

Av vår granskning framgår att nämnderna och styrelserna står inför ännu större utmaningar vad gäller kompetensförsörjningen i jämförelse med vår granskning från år 2018. Grupper som är svåra att rekrytera till är bla allmänläkare, sjuksköterskor med specialinriktning men även mindre yrkesgrupper som biomedicinska analytiker, audionomer och dietister.

Ytterligare utmaningar som påverkar möjligheterna att kunna rekrytera är bland annat vilket geografiskt läge som verksamheten har, möjligheten att kunna erbjuda en god arbetsmiljö samt konkurrenskraftiga löner.

3.2. **Har de granskade styrelserna/nämnderna fattat beslut om kompetensförsörjningsplaner och följs dessa upp på ett ändamålsenligt sätt?**

3.2.1. *lakttagelser*

Inledning

I den tidigare granskning från år 2018 lämnades en rekommendation att dåvarande driftledningsnämnderna skulle anta förvaltningarnas kompetensförsörjningsplaner i syfte att få tillräcklig information om det kortsiktiga kompetensförsörjningsarbetet samt att dåvarande driftledningsnämnderna skulle följa upp effekterna och resultatet av kompetensförsörjningsinsatserna enligt kompetensförsörjningsplanen.

Personalnämnden

Den övergripande kompetensförsörjningsplanen för regionen bygger på de planer som förvaltningarna har tagit fram. I intervjun beskriver personalnämnden att det finns anledning att vässa kompetensförsörjningsplanerna ytterligare. Inledningsvis var kompetensförsörjningsplanen ett analysdokument som endast beskrev det aktuella läget. I den nuvarande kompetensförsörjningsplanen redovisas även vilka åtgärder som vidtagits utifrån identifierade brister.

Primärvårdsnämnden

Nämnden har antagit en plan för kompetensförsörjning med handlingsplan. I denna beskrivs en rad åtgärder exempelvis att minska sjukskrivning, attraktiva lokaler, minska beroendet av hyrläkare mm. Vid varje nämndsammanträde, även beredningsutskott och ordförandeberedning, sker en rapportering över det dagsaktuella läget.

Psykiatri, habilitering- och hjälpmedelsnämnden

Nämnden har antagit en plan för kompetensförsörjning. De intervjuade uppger att nämnden har en god kännedom om dokumentet och att nämnden efterfrågar information om kompetensförsörjningssläget. Kompetensförsörjning uppges vara en prioriterad fråga av nämnden. Vid nämndens möten medverkar som regel förvaltningens HR-chef som lämnar muntlig information. Exempel på områden som har varit uppe i nämnden är personalomsättningen samt inom vilka yrkesgrupper som det råder obalans och där det finns svårigheter att rekrytera.

Kompetensförsörjning ingår även som en del i nämndens plan för intern kontroll samt i nämndens verksamhetsplan.

Sjukhusstyrelserna för SUS, Landskrona, Trelleborg och Ystad

Av granskningen framgår att sjukhusstyrelsen för SUS samt sjukhusstyrelsen för Trelleborg har antagit en kompetensförsörjningsplan. Sjukhusstyrelserna för Landskrona och Ystad har däremot inte antagit någon kompetensförsörjningsplan. Dock har kompetensförsörjningsplanen varit föremål för information hos respektive styrelse.

De intervjuade framför att det råder oklarhet kring vilket ansvar som faller på styrelsen att fatta beslut om planen. Oaktat om beslutat fattats eller ej avseende kompetensförsörjningsplanen beskrivs att styrelserna för SUS, Landskrona, Trelleborg samt Ystad följer kompetensförsörjningsfrågan löpande. Samtliga styrelser betraktar denna fråga som viktig och tar löpande del av information med

bäring på kompetensförsörjning vid sina sammanträden. Exempel på frågor som respektive styrelse tar del av är åtgärder kopplat till attraktiv arbetsgivare, rekryteringsarbetet samt arbetsmiljöfrågor.

I övrigt anges att kompetensförsörjningsfrågan utgör en del av verksamhetsplanen vilket bidrar till att sätta särskilt fokus på just denna fråga.

Sjukhusstyrelserna för Helsingborg och Ängelholm

Sjukhusstyrelserna för Helsingborg samt Ängelholm har båda fattat beslut om en kompetensförsörjningsplan.

De intervjuade anger att pandemin har inneburit att frågan om kompetensförsörjning har blivit särskilt uppmärksammas av respektive styrelse. Detta inte minst beroende på den belastning som verksamheten upplevde under den inledande delen av pandemin.

Vad gäller uppföljning av planen uttrycker de intervjuade att det finns ett stort intresse och engagemang i respektive styrelse för kompetensförsörjning och att detta är en fråga som ligger högt på agendan. Både styrelsen för Helsingborg och Ängelholm tar löpande del av information om den aktuella situationen.

Sjukhusstyrelserna för Kristianstad och Hässleholm

Av granskningen framgår att sjukhusstyrelsen för Kristianstad samt sjukhusstyrelsen för Hässleholm inte har fattat något beslut om en kompetensförsörjningsplan. Kompetensförsörjningsplanen har dock hanterats som ett informationsärendet hos respektive styrelse.

I intervjuer beskrivs att styrelserna får löpande information gällande kompetensförsörjningsfrågorna och att det finns ett stort engagemang i frågan från de förtroendevaldas sida. Ett komplement i uppföljningen av kompetensförsörjning utgörs av den interna kontrollen. Detta genom att respektive styrelse väljer ut kontrollmoment ur kompetensförsörjningsplanen som sedan följs upp inom ramen för det löpande arbetet med intern kontroll.

3.2.2. Bedömning

Vi konstaterar att *primärvårdsnämnden, psykiatri, habilitering- och hjälpmedelsnämnden samt sjukhusstyrelserna för SUS, Trelleborg, Helsingborg och Ängelholm* har antagit en kompetensförsörjningsplan. Vi konstaterar vidare att *sjukhusstyrelserna för Landskrona, Ystad, Kristianstad och Hässleholm* inte har antagit plan för kompetensförsörjning.

Avseende de sjukhusstyrelser som inte har antagit en plan för kompetensförsörjning kan vi konstatera att respektive förvaltning har utarbetat en kompetensförsörjningsplan som varit föremål för information hos berörd sjukhusstyrelse. Mot den bakgrunden gör vi bedömningen att samtliga nämnder och sjukhusstyrelser har skaffat sig en god insyn i vilka utmaningar som finns kopplat till kompetensförsörjningen. Vi anser att respektive nämnd/sjukhusstyrelse fortsättningsvis ska anta en plan för kompetensförsörjning.

Vad gäller uppföljning av kompetensförsörjningsplanerna bedömer vi att det bedrivs en ändamålsenlig uppföljning i samtliga nämnder och sjukhusstyrelser. Vår granskning visar att kompetensförsörjningsfrågan är en återkommande informationspunkt på nämndernas och sjukhusstyrelsernas sammanträden. Vi har även uppfattat att det finns ett stort engagemang och intresse i frågan hos de förtroendevalda.

3.3. I vilken utsträckning arbetar styrelserna/nämnderna med behålla-perspektivet samt har styrelserna/nämnderna säkerställt att chefer har tillgång till ett adekvat stöd för att behålla och utveckla medarbetare? Bedrivs detta arbete ändamålsenligt?

3.3.1. Iakttagelser

Primärvårdsnämnden

En stor organisatorisk fördel enligt de intervjuade är att primärvården numera är en samlad organisation vilket skapar en känsla av gemenskap och en "vi-känsla" som inte fanns på samma sätt i den tidigare organisationen då primärvården var uppdelad i tre förvaltningar. Den nya organisationen beskrivs innebära bättre förutsättningar för att både kunna behålla och attrahera medarbetare och chefer.

För att behålla medarbetare inom primärvården är det viktigt att visa på de möjligheter som arbetsgivaren erbjuder i form av fortbildningsmöjligheter, ledarskapsutveckling mm. Enligt förvaltningschef kan inte primärvården konkurrera lönemässigt mot exempelvis privata aktörer. Mot den bakgrunden är det viktigt att istället kunna locka och visa på de positiva skillnaderna med att arbeta inom primärvården. En annan viktig aspekt för att kunna behålla medarbetare är att dessa får arbeta på toppen av sin kompetens dvs. att man får arbeta med det man faktiskt är utbildad för.

Avseende kompetensutveckling beskrivs att åtgärder har vidtagits gällande sjuksköterskor. Ett exempel är klinisk introduktionsfasutbildning där nya sjuksköterskor har fått erforderlig utbildning för att kunna arbeta i primärvården. När det gäller andra yrkesgrupper som undersköterskor, sekreterare, kuratorer och sjukgymnaster finns behov av att förstärka möjligheterna till kompetensutveckling.

I övrigt nämns att det är viktigt att klargöra vilka karriärvägar som finns, både för de som önskar en framtida chefsroll men även för de som önskar göra en yrkeskarriär som inte innebär att man ska bli chef.

Psykiatri, habilitering- och hjälpmedelsnämnden

De intervjuade anger att en bra arbetsmiljö är viktig för att behålla medarbetare. Det är också viktigt att skapa förutsättningar för nytänkande där den digitala utvecklingen utgör en viktig del. Enligt de intervjuade är förvaltningen i framkant när det gäller digitala kontakter vilket är attraktivt för många yngre medarbetare.

Chefsintroduktionen beskrivs som en viktig del för att ge en ny chef en god start. I sammanhanget nämns det regiongemensamma utbildningsprogrammet för nya chefer som anses vara bra och helhetsäckande. Förvaltningen erbjuder mentorsstöd till chefer vilket anses vara en viktig åtgärd för att stödja nya chefer i deras roll.

Det har förts många diskussioner inom förvaltningen om hur en chef ska vara och att en viktig egenskap är att samtliga chefer på olika nivåer är närvarande dvs. att cheferna syns i verksamheterna. De intervjuade vittnar om att synen på ledarskap från regionövergripande nivå ut mot verksamheterna har förbättrats betydligt under senare år till en mer uttalad empatisk ledarstil.

Förvaltningen har ett särskilt fokus på frågan hur många medarbetare en chef har. I samband med nyanställningar av chefer sker en översyn av om det går att omorganisera verksamheten för att minska antalet underställda medarbetare. Ofta finns det dock lokalmässiga hinder som gör att det är svårt att minska gruppernas storlek.

De intervjuade framför att det finns många argument för att locka till att både behålla och attrahera medarbetare som tillgången till en forskningsenhet där sju forskare knutits till enheten. Vidare har så kallade specialistpsykologtjänster inrättats i kombination med karriärstegar för att öka attraktiviteten i denna typ av tjänster.

Vad gäller lönesättning håller förvaltningen hårt på att samma lön ska gälla inom regionen för att undvika lönekonkurrens. Detta innebär att en medarbetare ska ha samma lön för motsvarande tjänst även om man byter jobb internt inom regionen.

När det gäller hur man ska locka "morgondagens chefer" att bli ledare så nämns att det är viktigt att de som är chefer idag används som förebilder och att de beskriver att det är en positiv utmaning att arbeta som chef och att det finns stora möjligheter att påverka sin roll. Enligt de intervjuade finns ingen uttalad oro över att det inte kommer att kunna gå att rekrytera chefer även i framtiden.

Sjukhusstyrelserna för SUS, Landskrona, Trelleborg och Ystad

De intervjuade beskriver att generellt sett har det varit ett tydligare fokus på behålla-perspektivet under de senaste åren och att det betonas att "behålla" är minst lika viktigt som att kunna attrahera nya medarbetare. Viktiga faktorer som nämns är en god arbetsmiljö och att kunna erbjuda till exempel mentorskap för nyanställda med mera.

En annan viktig aspekt som lyfts fram av de intervjuade när det gäller att behålla medarbetare är den interna lönekonkurrensen där förvaltningen har vidtagit olika åtgärder för att komma åt denna problematik.

De intervjuade uppger det finns fördelar med ett universitetssjukhus där det finns tillgång till den senaste tekniken samt möjlighet till att kunna bidra till och driva utvecklingen vilket tilltalar många medarbetare som väljer att stanna. Samtidigt pekar de intervjuade på de mindre sjukhusen i Landskrona, Trelleborg och Ystad och att de kan erbjuda medarbetarna något annat. Här får medarbetare i större omfattning arbeta "brett" och prova på olika områden vilket anses tilltalande för vissa grupper av medarbetare.

Enligt intervjuade följer sjukhusstyrelserna personalomsättningen noga och fattar beslut om åtgärder där den är för hög. I sammanhanget nämns att det har varit svårt att hitta en regiongemensam definition av begreppet personalomsättning och hur den ska mätas. Resultaten av mätningarna jämförs med övriga universitetssjukhus vid tre tillfällen per år.

Vad gäller schemaläggning av personal och särskilt sjuksköterskor uppges att detta är en konkurrensfaktor som i vissa fall väger tyngre än lönefrågan när det gäller att kunna behålla medarbetare. De verksamheter som kan erbjuda ett bra schema som innebär färre arbetade timmar med bibehållen lön för den enskilde, anses ha en stor fördel.

Ett förbättringsområde som framförs i intervjuerna gäller GSF (Gemensam Service Funktion). GSF anses i vissa fall sakna tillräckliga kunskaper om den verksamhet som man ska rekrytera åt. Detta resulterar i att man som chef sköter rekryteringen själv eftersom det upplevs enklare och tryggare.

Enligt de intervjuade har frågan om att behålla medarbetare getts ett stort fokus. Ett exempel på detta är arbetet med Core Curriculum (certifieringsprogram). Ytterligare exempel är avtal om arbetstider, olika schemamodeller samt särskilda tjänster för erfarna sjuksköterskor.

I övrigt anges att det är viktigt att följa utvecklingen av sjukfrånvaron eftersom den anses vara en viktig indikator på hur arbetsmiljön fungerar och därmed möjligheten att kunna behålla medarbetare. En hög sjukfrånvaro kan bero på en bristande arbetsmiljö som i sin tur kan innebära att medarbetare väljer att lämna sin anställning.

Sjukhusstyrelserna för Helsingborg och Ängelholm

De intervjuade konstaterar inledningsvis att lönefrågan inte är den enda viktiga aspekten när det gäller att behålla medarbetare. Även schemafrågan har blivit alltmer viktig där det inträffar att medarbetare väljer att sluta, särskilt bland yngre, för att istället arbeta i exempelvis kommun där schemat är mindre belastande.

En annan viktig aspekt för att kunna behålla medarbetare är att skapa en samsyn när det gäller arbetsvillkor och arbetstidsavtal vilket bidrar till att skapa ett lugn och eliminerar missnöje medarbetare emellan. De intervjuade beskriver att man arbetat i en strategigrupp för bemanning med särskilt fokus på åtgärder för att behålla medarbetare. I sammanhanget anges att det är viktigt att satsa på att kompetensutveckla cheferna så att de blir duktiga och att medarbetare vill stanna. Bra chefer innebär att medarbetare känner trygghet och är mer benägna att stanna kvar.

En aspekt som framförs av de intervjuade gäller möjligheten att kunna arbeta gemensamt i team och att i detta hitta en gemenskap för medarbetarna. Möjligheten till att arbeta i team anses vara en faktor som bidrar till att medarbetare väljer att stanna kvar.

I övrigt uppges att det fortfarande finns en viss lönekonkurrens inom regionen. Inom förvaltningen har man dock vidtagit en rad åtgärder för att hantera denna fråga.

Sjukhusstyrelserna för Kristianstad och Hässleholm

Enligt de intervjuade har behålla-perspektivet varit det högst prioriterade målet inom HR-området under både år 2019 och 2020. Ett exempel på hur behålla-perspektivet har hanterats är att alla medarbetare har deltagit i en dialog kring hur patientsäkerheten kunde förbättras och dels vad som kunde göras för att förbättra arbetsmiljön. Detta resulterade i en fyraårig handlingsplan med ett antal målsättningar för att förbättra arbetsmiljön.

En konkret fråga är vikten av stöd av erfarna utbildningssjuksköterskor/teamledare som är på plats på vårdavdelningarna och som hjälper och stöttar nyanställda sjuksköterskor som kan känna sig osäkra i olika vårdsituationer. Denna lösning tillkom efter att man insett att de nyanställda sjuksköterskorna jobbade i ett par tre år och sedan valde att sluta. Denna modell har gett goda resultat där medarbetarna i högre grad väljer att stanna kvar och att sjuktalen minskar.

Inom förvaltningen har ett utbildningsår för nya såväl som erfarna undersköterskor införts tillsammans med ortopedkliniken. Bakgrunden var att man önskade kvalitetssäkra undersköterskerollen och trygga sjuksköterskornas roll. Här träffas undersköterskor tillsammans med sjuksköterskor kontinuerligt. Till utbildningen finns en kompetensstege kopplad samt broscher till personalen där färgen på broschén indikerar den specifika kompetens som undersköterskan har.

En ytterligare fråga som förvaltningen har arbetat med gäller ledarskapet där många medarbetare framfört att ledarskapet har brustit. En faktor som identifierades i arbetet med att förbättra chefernas förutsättningar var vikten av att närmaste chef fick möjlighet att vara ute i verksamheten i större utsträckning. En annan faktor kopplat till ledarskap var behov av ett förbättrat stöd i samband med rekryteringar. I detta sammanhang anges att GSF (Gemensam Service Funktion) behöver leverera ett bättre stöd till cheferna.

3.3.2. Bedömning

I vår tidigare granskning gjordes bedömningen att det var ett stort fokus på att attrahera nya medarbetare och i mindre grad fokus på att behålla medarbetare. Vår förnyade granskning visar att samtliga nämnder och sjukhusstyrelser bedriver enligt vår bedömning *ett ändamålsenligt arbete* för att behålla medarbetare. Vi noterar att schemafrågan, bland annat kopplat till sjuksköterskor, är en viktig konkurrensfaktor när det gäller att kunna behålla medarbetare.

Vi har i vår granskning tagit del av flera goda exempel för att skapa förutsättningar för att behålla medarbetare, bla. användandet av erfarna utbildningssjuksköterskor/teamledare som stöd till sjuksköterskor med mindre erfarenhet samt ledarskapsåtgärder.

Avseende frågan i vilken utsträckning nämnder och sjukhusstyrelser har säkerställt att chefer har tillgång till ett adekvat stöd för att behålla och utveckla medarbetare gör vi bedömningen att *arbetet delvis bedrivs ändamålsenligt*. Vi anser att det kvarstår ett behov av att vidta förbättringar bla. vad gäller tillgång till stöd för cheferna. I några av våra intervjuer har synpunkter framförts kring GFS:s tjänster (Gemensam Service Funktion) i samband med rekryteringar.

3.4. På vilket sätt har styrelse/nämnderna vidtagit åtgärder för att säkerställa att cheferna har adekvata förutsättningar för sitt chefs- och ledarskapsuppdrag? Bedrivs detta arbete ändamålsenligt?

3.4.1. Iakttagelser

Personalnämnden

För att stärka chefernas förutsättningar beskriver personalnämnden att HR -resurser har riktats mot några av styrelserna där behoven upplevts som störst. En observation som nämnden gjort är att det finns ett behov av att kunna ge cheferna ett närmare HR-stöd till verksamheterna. Nämnden anser att mycket har gjorts för att förbättra chefernas förutsättningar men att det finns mer att göra.

Ett fokusområde från personalnämndens sida under senare år har varit gruppen enhetschefer. Strävan har varit att försöka underlätta för cheferna i alla avseenden för att skapa utrymme för att dessa i större utsträckning ska kunna vara närvarande chefer för sina medarbetare. Ett exempel som nämns är införande av IT-stöd för schema och bemanning. Detta arbete har dock tillfälligt fått stoppats på grund av pandemin.

Personalnämnden har även undersökt hur stora personalgrupper cheferna har och identifierat att det råder en stor variation på vilket antal medarbetare en chef har ansvar för. Enligt nämnden finns en rekommendation om maximalt 40 medarbetare per chef men så ser det inte ut överallt.

Primärvårdsnämnden

I intervjuerna refereras till den senaste medarbetarundersökning från år 2018 som innehöll många goda omdömen. Det råder en hög frihetsgrad inom primärvården där man har stora befogenheter att hantera sin verksamhet med så lite detaljstyrning som möjligt. Enligt de intervjuade är det en större frihetsgrad att vara chef inom primärvården i förhållande till sjukhusvården

Ett annat område som varit i fokus gäller möjligheterna till kompetensutveckling för chefer där det är viktigt att chefer kan träffas för att kunna prata om just sina frågor. Förutsättningarna för att kunna stödja cheferna i deras roll uppges ha förbättrats i samband med att primärvården blev en förvaltning med en förvaltningschef istället för som tidigare med tre olika förvaltningschefer som hade olika tankar om hur ledarskapsfrågan skulle hanteras.

Psykiatri, habilitering- och hjälpmedelsnämnden

I granskningen uppges de intervjuade att förbättringar har skett gällande chefernas förutsättningar i förhållande till tidigare granskning. Uppfattningen är att stödet avseende HR och ekonomi har utvecklats och blivit bättre. Ett rehabråd har införts i nära samarbete med företagshälsovården vilket varit mycket uppskattat och bidragit till att avlasta cheferna.

Dock uppges att "alla bränder inte har släckts" avseende stödet till chefer. HR-organisationen har gjort ett omfattande och systematiskt arbete att ta fram stödstruktur till förvaltningens chefer. Förvaltningen har även vidtagit åtgärder för att förbättra stödet från "chefernas chef". Förvaltningschefen beskriver att det är viktigt att hitta en bra avvägning mellan de behov som cheferna har och vilka stödresurser som ska sättas in.

De intervjuade beskriver att cheferna har signalerat att det är för mycket administrativa uppgifter som upptar deras tid. Av den anledningen gjordes en chefsstödsutredning avseende det administrativa stödet. Där gjordes en analys av vilka uppgifter som skulle gå att hantera i ett chefsstöd till cheferna. Detta arbete har tillfälligt stoppats på grund av den rådande pandemin.

Avseende chefernas arbetsmiljö nämns att denna grupp tenderar att bli lite bortglömd men att den rådande pandemin bidragit till att sätta fokus även på chefernas arbetsmiljö.

Vad gäller antalet underställda som en chef har så har enligt uppgift regionen en rekommendation på 40 medarbetare per chef. Inom förvaltningen är oftast enheterna mindre vilket innebär att det stora flertalet chefer har ett rimligt antal underställda som understiger 40 medarbetare.

Sjukhusstyrelserna för SUS, Landskrona, Trelleborg och Ystad

Enligt de intervjuade har förändringar genomförts för att underlätta för cheferna. En åtgärd som skett är att organisationen har förändrats i syfte att ge enhetscheferna en närmare koppling till ledningsstrukturen. Detta genom att enhetscheferna medverkar i verksamhetslednings- eller närledningsgrupper. Förvaltningen har även arbetat med att införa en tillitsbaserad lednings- och styrmödel. Denna modell innebär att i högre grad lita till medarbetarnas kunskaper och erfarenheter för att uppnå en väl fungerande verksamhet samt minskat inslag av detaljstyrning.

Förvaltningens HR-funktion har varit i kontakt med samtliga verksamhetschefer för att diskutera vilket behov av stöd som respektive chef anser sig behöva. Chefer erbjuds mentorer som fungerar som bollplank för att stödja cheferna i deras roll. En genomgång har även skett gällande det kommande behovet av chefer i organisationen.

För de medarbetare som önskar gå vidare och arbeta i rollen som chef och som bedöms lämpliga för detta, erbjuds ett internt chefsutvecklingsprogram för blivande chefer. I intervjun framförs att det är viktigt att de chefer som är nya och som har genomgått en utbildning för blivande chefer också får möjlighet att ta på sig ett ledaruppdrag för att behålla dem inom förvaltningen.

En iakttagelse hos de intervjuade gäller skillnader under utbildningstiden vad gäller utbildning i ledarskap där sjuksköterskor erhåller relativt mer utbildning i ledarskap än vad läkare erhåller.

Vad gäller antalet medarbetare per chef så anges att det finns en rekommendation inom regionen på maximalt 40 medarbetare per chef. Inom förvaltningen finns det ingen majoritet av grupper som överstiger detta antal medarbetare. Diskussioner har förts om att i vissa fall tillämpa ett delat ledarskap för att reducera antalet medarbetare per chef. Dock är uppfattningen bland de intervjuade att detta **kan innebära** nackdelar, bland annat kan det innebära att man måste dela på arbetsgrupper vilket inte anses vara lämpligt. I övrigt anges att en alltför oflexibel chefsstruktur kan utgöra en svårighet då det gäller att ge goda förutsättningar för chefsuppdraget. En högre större grad av flexibilitet kan istället bidra till en god anpassning till de lokala behoven.

De intervjuade uppger att frågan om chefernas arbetsmiljö är en fråga som får stor uppmärksamhet där åtgärder har vidtagit exempelvis vad gäller tillgången till stödfunktioner för cheferna.

I övrigt anges att det behöver bli lättare att gå ur en roll som chef än vad som är fallet idag. Uppdraget som chef är krävande och förändringar i livssituationen eller andra faktorer kan innebära att man vill lämna sitt chefsuppdrag utan för den skull behöva söka nytt jobb hos annan arbetsgivare. Det är mot den bakgrunden viktigt att kunna erbjuda "reträttvägar" för chefer som vill byta yrkeskarriär.

Sjukhusstyrelserna för Helsingborg och Ängelholm

Enligt de intervjuade finns det mer att göra för att förbättra förutsättningarna för chefer samtidigt som frågan om ledarskap är avgörande för klara utmaningen med kompetensförsörjningen. Chefs- och ledarskapsutbildningar uppges i detta sammanhang vara av central betydelse för att utveckla ledarskapet.

Rollen som chef beskrivs som svår och att det är viktigt att cheferna får ett bra HR-stöd, särskilt i de svårare frågorna som rehabärenden med mera samt att cheferna får utbildning i de olika IT-verktyg som de har tillgång till.

En fråga som enligt de intervjuade ofta glöms bort är chefernas arbetsmiljö. Uppfattningen bland de intervjuade är att det finns mer att göra i för att förbättra stödet till de olika chefsnivåerna, inte minst vad gäller enhetschefer.

Sjukhusstyrelserna för Kristianstad och Hässleholm

De chefsutbildningar som tillhandahålls innan man går i en operativ roll som chef bedöms av de intervjuade vara av stort värde. De mentorskapsprogram som finns för nyblivna chefer bedöms på

samma sätt vara värdefulla för att stötta och skapa en känsla av trygghet för nya chefer som kan känns sig osäkra i sin nya roll.

Ett önskemål är att mer utbildning hade erbjudits till de som vill växa mer som personer och i sin roll som ledare. Chefsdagen nämns som ett bra initiativ i den riktningen men det behövs fler än ett tillfälle per år för att det ska ge effekt.

Stödet från HR, ekonomi med flera stödfunktioner uppfattas fungera väl. Däremot uttrycks att de administrativa systemen lämnar en del övrigt att önska eftersom de i realiteten inte fungerar som det stöd som det var tänkt.

3.4.2. Bedömning

Vår granskning visar att nämnder och sjukhusstyrelser har vidtagit åtgärder i förhållande till tidigare granskning vad gäller bla. att tillhandahålla chefs- och ledarutbildningar samt erbjuda mentorstöd till nya chefer. Vår granskning visar dock att chefernas arbetsmiljö behöver uppmärksammas i större utsträckning för att skapa en hållbar arbetsmiljö för denna grupp och göra det mer attraktivt att ta på sig en ledarroll.

Vi anser i likhet med vad som framkommit i granskningen att ledarskapsfrågan är central för att organisationen ska nå sina målsättningar vilket innebär behov av ett särskilt fokus på chefernas förutsättningar.

Mot denna bakgrund gör vi bedömningen att samtliga sjukhusstyrelser och nämnder *delvis har vidtagit ändamålsenliga åtgärder* för att säkerställa att cheferna har adekvata förutsättningar för sitt chefs- och ledarskapsuppdrag.

3.5. På vilket sätt bedriver styrelserna/nämnderna arbetet med att attrahera unga till framtida arbete inom Regions Skånes verksamheter? Bedrivs detta arbete ändamålsenligt?

3.5.1. Iakttagelser

Personalnämnden

De intervjuade anger att nämnden under år 2019 fattade beslut angående frågan om hur man ska attrahera unga i ärendet "Attrahera ungdomar till framtidens arbete i Region Skåne" (Personalnämndens protokoll 190308 § 7). I ärendet beskrivs att "Region Skåne har behov av att strukturerat arbeta med att tidigt attrahera barn och unga till framtida arbete i dess verksamheter" samt att "resurser bör avsättas för att genomföra satsningar som arbetsmarknadskunskap i skolan, deltagande på gymnasie-mässor, arrangerande av vårdmässor och erbjudande och planering av prao för ungdomar i årskurs åtta och nio".

De intervjuade beskriver att beslutet syftade till att få ungdomar mer intresserade av vårddyrkena, att regionen som arbetsgivare skulle bli mer synlig på mässor riktat till ungdomar och att kunna erbjuda praoplatser i större utsträckning. I tjänsteskrivelsen konstaterades att prao är obligatoriskt i grundskolan från årskurs 8 och att Region Skåne "behöver arbeta strukturerat med att erbjuda prao-platser i lämpliga verksamheter". En ytterligare del i det ovan nämnda beslutet var att synas mer i det offentliga rummet som exempelvis på regionbussarna.

Primärvårdsnämnden

Enligt de intervjuade är det mycket viktigt att kunna ta emot studenter med mera och att kunna erbjuda praktikplatser till exempelvis omvårdnadsprogrammet. Inom förvaltningen har det inletts ett arbete med att bjuda in ungdomsråd från kommunerna för att presentera primärvårdens verksamheter och skapa ett intresse för att arbeta inom regionen.

En brist som framförs är att regionen i nuläget inte är tillräckligt bra på att beskriva och framförallt marknadsföra de stora möjligheter som finns till kompetensutveckling.

Sociala medier anges som en viktig kanal för att nå ungdomar. Exempel som nämns är att vårdcentralerna delar bilder och texter på Facebook och LinkedIn om sina respektive verksamheter där de tar hjälp av regionens rekryteringservice.

Psykiatri, habilitering- och hjälpmedelsnämnden

De intervjuade beskriver olika exempel på hur man arbetar för att attrahera unga att börja arbeta inom verksamheten. Ett exempel är hur man arbetar med timanställda för att locka dem att utbilda sig och skaffa sig en karriär inom regionen. Förvaltningen är representerad på både komvux och gymnasieskolor där skötare och sjuksköterskor åker ut för att berätta mer om deras arbete och vad det innebär att arbeta inom vården. Enligt uppgift finns ett särskilt stort intresse mot rättspsykiatri.

Enligt de intervjuade ökar intresset för "hjärnan" som område alltmer hos yngre. Dagens unga vill ha ett meningsfullt arbete, ingå i en bra gemenskap och ha en chef som lyssnar – allt detta kan regionen erbjuda men man behöver bli bättre på att berätta om det.

De intervjuade beskriver att olika försök görs för att kommunicera med framtida potentiella medarbetare men att det är svårt att avgöra vilka resultat detta leder fram till. Viktigt att både visa de positiva sidorna såväl som de lite mer utmanande sidorna med att jobba inom vården för att skapa trovärdighet.

Förvaltningen har ett Instagramkonto som ska bidra till att locka potentiella medarbetare till verksamheten.

De nya läkarna som kommer ut på arbetsmarknaden efterfrågar i större utsträckning möjligheten till att kunna arbeta deltid vilket tidigare var en icke-fråga. De intervjuade framför att det är viktigt för de framtida medarbetarna att kunna hitta en bra balans i livet mellan arbete och fritid.

Sjukhusstyrelserna för SUS, Landskrona, Trelleborg och Ystad

De intervjuade beskriver att det finns fördelar med ett universitetssjukhus genom att de studenter som genomgår utbildning en blir samtidigt en möjlighet till rekrytering. Förvaltningen har ett kontinuerligt samarbete med både universitet och högskolor samt medverkar i utbildningsråd. Fler utbildningsplatser (VFU – Verksamhetsförlagd utbildning) har tagits fram men det är en utmaning att få fram tillräckligt med handledare enligt de intervjuade.

Förvaltningen medverkar under normalår på rekryteringsmässor och arrangerar årligen en vårdmessa för elever årskurs 8–9 där verksamheterna får visa upp sina verksamheter

De intervjuade beskriver att det finns ett uppdrag när det gäller att ta emot prao-elever. Detta ses som en viktig fråga men tyvärr har den rådande pandemin bromsat arbetet med prao-platser.

Ett regionövergripande arbete pågår gällande attraktiv arbetsgivare där målgruppsanpassade budskap håller på att tas fram. I sammanhanget framförs att arbetsgivarens röst är relativt svag och behöver förstärkas ytterligare.

I intervjun beskrivs vidare att mycket tid läggs på samarbetet med utbildningsenheterna för att få studenter som genomför sin praktik i verksamheterna. Vidare framhålls att det är bra att kunna erbjuda varierande innehåll och sammanhang på de olika sjukhusen. En reflektion bland de intervjuade är att många AT-läkare uppskattar att göra sin tjänstgöring på ett mindre sjukhus eftersom de får möjlighet att vara delaktiga i många olika moment.

Sociala medier anses vara en viktig kanal för att nå ut med information till bland annat unga. För att lära mer om vad morgondagens medarbetare förväntar sig av sin arbetsplats har man bla tagit del av de rön som Kairos Future har presenterat.

Några av de aspekter som de intervjuade framhåller som viktiga för morgondagens medarbetare är tillgång till utbildningsplatser och att kunna erbjuda en god arbetsmiljö för att vara attraktiv som arbetsgivare.

Sjukhusstyrelserna för Helsingborg och Ängelholm

Enligt de intervjuade pågår en rad aktiviteter inom området för att attrahera yngre där sociala medier spelar en viktig roll för att skapa relationer med denna målgrupp.

Det har inom förvaltningen skett en översyn av hur man ska ta emot studerande på ett mer samordnat sätt än vad som varit fallet tidigare. Avtal har tecknats med Högskolan i Kristianstad för att få fler sjuksköterskestudenter. Vård- och omsorgscollege är ytterligare exempel på åtgärder.

Begreppet "Framtidens medarbetare" talas det mycket om i det regionala i kompetensförsörjningsnätverket. Under normalår är förvaltningen mycket ute på mässor och arbetsmarknadsdagar. Vad gäller prao har denna fråga varit uppe för diskussion men det har varit svårt att lösa detta på ett praktiskt bra sätt.

Enligt de intervjuade är det viktigt att tänka till kring ledarskapet. Det finns undersökningar som påvisar att yngre är i större behov av löpande återkoppling av sin chef för att på sätt känna delaktighet och kunna vara med att påverka. Detta ställer i sin tur delvis andra krav på ledarskapet.

I övrigt uppges att det för framtida generationer handlar det mycket om värdeskapande och att man får synas som människa. De intervjuade menar att detta kommer att ställa krav på förändringar inom hela Regionens organisation.

Sjukhusstyrelserna för Kristianstad och Hässleholm

Nyttjandet av sociala medier uppges av de intervjuade ha slagit väldigt väl ut där olika verksamheter varje vecka berättar om sin verksamhet. I den lokala tidningen presenteras en artikelserie om hur medarbetare upplever att det är att jobba på sjukhuset i Kristianstad.

Förvaltningen har startat en praoverksamhet där flera av de som gjorde prao, innan pandemin slog till, har bestämt sig för att söka till vårddyrket.

Enligt uppgift har antalet sökande till sjuksköterskeutbildningen ökat med 30 procent i samband med pandemin.

Vad gäller möjligheterna att kunna rekrytera morgondagens chefer så uppges de intervjuade att det är viktigt att cheferna agerar som goda förebilder och att de framhåller hur intressant och utvecklande det är att arbeta som chef.

I övrigt anges att den yngre generationen vill arbeta i värdestyrda organisationer vilket innebär ett gott utgångsläge för regionen som arbetsgivare. En annan viktig fråga är att de som anställs inom regionen får möjlighet att arbeta med det som de är utbildade för vilket inte alltid varit fallet tidigare.

3.5.2. Bedömning

Vi bedömer att arbetet med att attrahera unga till framtida arbete inom Regions Skånes verksamheter *delvis* är ändamålsenligt inom samtliga sjukhusstyrelser och nämnder. Denna bedömning gör vi med utgångspunkt från de aktiviteter som vi tagit del av exempelvis information via sociala medier om hur det är att arbeta inom regionen, besök i skolor, medverkan på mässor med mera. Vi noterar även de initiativ som tagits för att få igång praoverksamheten inom de olika verksamheterna.

Vi anser dock att det saknas en tydlig strategi inom de granskade nämnderna och sjukhusstyrelserna för hur yngre ska attraheras till att i framtiden vilja arbeta inom Region Skåne. I denna strategi kan även framtida yrken beskrivas som kommer i spåren av digitaliseringen av verksamheterna och det pågående SDV projektet.

Effekterna av pandemin har inneburit en positiv medial uppmärksamhet av vårdrkerna. Vi anser att det är viktigt att denna kraft kan användas till att skapa positiva förebilder i det framtida rekryteringsarbetet.

3.6. Övriga iakttagelser

I samband med vår granskning har vi även fått ta del av uppgifter som inte direkt berör de frågeställningar som denna granskning avser men som har bäring på frågan om kompetensförsörjning.

En händelse som har påverkat vår granskning är den rådande pandemin och dess effekter på bland annat frågan om kompetensförsörjning. Flertalet av de intervjuade uppger att pandemin har haft positiva effekter sett till frågan om kompetensförsörjning. Den mediala bilden av vården har varit övervägande positiv vilket uppges bidra till att intresset för vårdutbildningarna har stigit markant inför höstens antagningar. Pandemin har haft påverkan på ungas val av yrkeskarriär där universitetens utbildningsplatser för sjuksköterskor är fulla och att antalet avhopp från utbildningarna har reducerats kraftigt.

Flera av de intervjuade pekar på det faktum att pandemin har medfört att samarbeten inom regionen som tidigare inte har bedömts möjliga nu har blivit möjliga.

På frågan vilka åtgärder som görs för att hålla i den positiva bild som råder även efter det att pandemin har lagt sig, uppger de granskade nämnderna och styrelserna att detta är en viktig aspekt men att inga konkreta beslut har fattats om åtgärder.

Enligt uppgift har pandemin inneburit en viss rörlighet på personal från bemanningsföretag till Region Skåne som ses som en säkrare arbetsgivare i oroliga tider.

Flera av de intervjuade framför att nyttjandet av digitala hjälpmedel har tagit stora kliv framåt på grund av pandemin där fysiska möten har ersatts av digitala möten.