

Revisionsrapport

Granskning av kompetensförsörjning inom specialistpsykiatri

Region Jönköpings läns revisorer

Projektledare
**Carl-Gustaf
Folkesson**, certifierad
kommunal revisor

Projektmedarbetare
Cornelia Pethrus
Revisionskonsult

November 2018

Innehåll

1.	Sammanfattning och revisionell bedömning	2
2.	Inledning	4
2.1.	Bakgrund	4
2.2.	Revisionsfråga och kontrollmål.....	4
2.3.	Avgränsning och metod.....	5
3.	Iakttagelser och bedömningar	6
3.1.	Har mål och strategier antagits för kompetensförsörjning utifrån regionens vision samt i vilken utsträckning sker en uppföljning av kompetensförsörjning i förhållande till uppsatta mål?.....	6
3.1.1.	Iakttagelser	6
3.1.2.	Bedömning.....	9
3.2.	Finns ett adekvat HR-stöd till linjeorganisationen avseende kompetensförsörjning?.....	10
3.2.1.	Iakttagelser	10
3.2.2.	Bedömning.....	11
3.3.	Finns en organisatorisk ansvarsfördelning avseende kompetensförsörjning?11	
3.3.1.	Iakttagelser	11
3.3.2.	Bedömning.....	11
3.4.	Sker ett länsövergripande erfarenhetsutbyte inom specialistpsykiatri avseende kompetensförsörjning?.....	12
3.4.1.	Iakttagelser	12
3.4.2.	Bedömning.....	12
3.5.	Finns samarbete mellan regionen och universitetet samt övriga aktörer avseende kompetensförsörjning?.....	12
3.5.1.	Iakttagelser	12
3.5.2.	Bedömning.....	13
3.6.	Pågår det ett arbete med att utveckla specialistpsykiatriens varumärke som arbetsgivare?.....	14
3.6.1.	Iakttagelser	14
3.6.2.	Bedömning.....	15
4.	Sammanfattande bedömning samt rekommendationer	17
4.1.	Bedömning	17
4.2.	Rekommendationer.....	18

1. Sammanfattning och revisionell bedömning

PwC har fått i uppdrag av de i förtroendevalda revisorerna i Region Jönköpings län att granska regionstyrelsens arbete med kompetensförsörjning inom specialistpsykiatri.

Efter genomförd revision samt genomgång av samtliga kontrollmål gör vi den samlade bedömningen att *regionstyrelsens arbete med kompetensförsörjningen till övervägande del är ändamålsenligt.*

Denna bedömning gör vi utifrån följande ställningstaganden:

Kontrollmål	Kommentar
Har mål och strategier antagits för kompetensförsörjning utifrån regionens vision? I vilken utsträckning sker en uppföljning av kompetensförsörjning i förhållande till uppsatta mål?	Delvis uppfyllt <i>Vi bedömer att mål och strategier till övervägande del har antagits för specialistpsykiatri men att det är en brist att det saknas en kompetensförsörjningsplan för att på sätt klargöra vilket kompetensbehov som finns</i>
Finns ett adekvat HR-stöd till linjeorganisationen avseende kompetensförsörjning?	Uppfyllt <i>Vi bedömer att det till övervägande del finns ett adekvat HR-stöd till linjeorganisationen avseende kompetensförsörjning.</i>
Finns en organisatorisk ansvarsfördelning avseende kompetensförsörjning?	Uppfyllt <i>Vi bedömer att det finns en organisatorisk ansvarsfördelning avseende kompetensförsörjning utifrån vad som anges i kompetensförsörjningsstrategin samt utifrån uppgifter lämnade i intervjuerna.</i>
Sker ett länsövergripande erfarenhetsutbyte inom specialistpsykiatri avseende kompetensförsörjning?	Delvis uppfyllt <i>Vi bedömer att det finns möjlighet till erfarenhetsutbyte bl.a. i samband med ledningsgruppsmöten men att det inte sker något systematiskt erfarenhetsutbyte.</i>

Finns samarbete mellan regionen och universitetet samt övriga aktörer avseende kompetensförsörjning?	Uppfyllt <i>Samarbetet sker med exempelvis Jönköpings University samt Linköpings universitet vad gäller VFU-utbildningar. Samarbete sker även med Jönköpings kommun angående vård- och omsorgscollege.</i>
--	--

Pågår det ett arbete med att utveckla specialistpsykiatrins varumärke som arbetsgivare?	Delvis uppfyllt <i>Inom specialistpsykiatri finns i nuläget inget övergripande arbete med arbetsgivarvarumärket. Dock finns goda exempel på arbetssätt kopplat till arbetsgivarvarumärket inom verksamheterna i Eksjö, Jönköping och Värnamo.</i>
---	---

Rekommendationer

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som har framkommit i granskningen rekommenderar vi regionstyrelsen:

- Att i det pågående arbetet med den strategiska kompetensförsörjningsplanen för specialistpsykiatri särskilt beakta ett långsiktigt perspektiv på 10 – 15 år för att skapa framförhållning i arbetet med kompetensförsörjning.
- Att de exempel som framkommit från verksamheterna i Eksjö, Jönköping och Värnamo avseende arbetssätt med bäring på arbetsgivarvarumärket, beaktas i det pågående arbetet med kompetensförsörjningsplanen för specialistpsykiatri.
- Att särskilda skyddsronder genomförs för chefer i syfte att sätta särskilt fokus på deras förutsättningar att kunna utöva sitt ledarskap. Detta mot bakgrund av vi anser att det är angeläget att säkerställa goda förutsättningar för chefer för att göra det attraktivt att iklädda sig ett chefsuppdrag. Vi anser att denna fråga är angelägen både ur ett behålla-perspektiv för befintliga chefer men även för att öka attraktiviteten som arbetsgivare i samband med rekrytering av nya chefer.
- Att rutiner införs så att avgångssamtal genomförs systematiskt och att resultatet från dessa samtal dokumenteras. Informationen från avgångssamtalen kan sedan användas som underlag i arbetet med att utveckla arbetsgivarvarumärket.
- Att de samarbeten som pågår med Jönköpings University och Linköpings universitet samt övriga utbildningsaktörer utvecklas och fördjupas för att bidra till den framtida kompetensförsörjningen. Vidare anser vi att dessa samarbeten kontinuerligt bör utvärderas för att säkerställa att de uppnår önskad verkan.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Från och med februari 2015 är den specialiserade psykiatrien organiserad i ett gemensamt verksamhetsområde under ledning av en sjukvårdsdirektör.

Under år 2016 genomfördes en utredning med syfte att den specialistpsykiatriska verksamheten i Region Jönköping skall erbjuda jämlik och resurseffektiv psykiatrisk vård kännetecknad av hög patientsäkerhet, medicinsk kvalitet och tillgänglighet. Utredningen resulterade i rapporten "Jämlik psykiatrisk vård" vilken redovisade prioriterade utvecklingsområden. Utifrån utredningen togs beslut om en handlingsplan med målet att bedriva en teambaserad psykiatrisk verksamhet av hög medicinsk kvalitet.

Handlingsplanen består av fem olika utvecklingsområden. Inom utvecklingsområde medarbetare anges delprojekt inom områdena kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Handlingsplanen beskriver vad gäller kompetensförsörjning att det sker ett omfattande arbete för att rekrytera nya medarbetare inom respektive klinik. Endast till lite del samordnat klinikerna emellan med stöd från HR-avdelningen. Enligt handlingsplanen ska detta ske samordnat med en proaktiv rekrytering som utgår från en långsiktig analys av rekryteringsbehovet. Det saknas också en strategisk kompetensförsörjningsplan för hela regionens specialistpsykiatri.

Enligt uppgift framgår att det finns problem kring bemanning som leder till konsekvenser för tillgänglighet och kontinuitet inom vården. Störst uppges problemen vara i Jönköping. Det finns en nationell brist på psykiatriker och detta gäller även Region Jönköping. Det råder också konkurrens om exempelvis psykologer där kommunerna och primärvården befinner sig på en högre lönenivå. De yrkesgrupper som i nuläget bedöms som briststyrken inom specialistpsykiatri i regionen är specialistläkare, specialistsjuksköterskor, psykologer, vårdadministratörer samt skötare.

Kostnaden för inhyrd personal inom psykiatrien har ökat med 45 % från 23,4 mnkr år 2016 till 34 mnkr år 2017.

Revisorerna i Region Jönköpings län har mot ovanstående bakgrund samt utifrån en väsentlighets- och riskanalys, funnit det relevant att granska regionstyrelsens arbete med kompetens- och personalförsörjning.

2.2. Revisionsfråga och kontrollmål

Granskningen ska övergripande besvara följande revisionsfråga:

Är regionstyrelsens arbete med kompetensförsörjningen ändamålsenligt?

Följande sju kontrollmål ingår i granskningen av kompetensförsörjning:

- Har mål och strategier antagits för kompetensförsörjning utifrån regionens vision?
- I vilken utsträckning sker en uppföljning av kompetensförsörjning i förhållande till uppsatta mål?

- Finns ett adekvat HR-stöd till linjeorganisationen avseende kompetensförsörjning?
- Finns en organisatorisk ansvarsfördelning avseende kompetensförsörjning?
- Sker ett länsövergripande erfarenhetsutbyte inom specialistpsykiatri avseende kompetensförsörjning?
- Finns samarbete mellan regionen och universitetet samt övriga aktörer avseende kompetensförsörjning?
- Pågår det ett arbete med att utveckla specialistpsykiatrins varumärke som arbetsgivare?

2.3. Avgränsning och metod

Granskningen är avgränsad till verksamhetsområde specialistpsykiatri. Inom detta verksamhetsområde har verksamheterna i Jönköping, Eksjö och Värnamo varit föremål för granskning. Granskningen innefattar inte granskning av regionens sjukfrånvaro.

Granskningen avser verksamhetsåret 2018.

Intervjuer har genomförts med sjukvårdsdirektör psykiatri, rehabilitering och diagnostik, verksamhetschefer för de psykiatriska klinikerna i Jönköping, Värnamo och Eksjö, verksamhetschef för Barn- och ungdomspsykiatri, HR-chef och HR-partner. Vidare har intervjuer genomförts med facklig företrädare. Vi har tagit del av styrdokument inom personalområdet kopplat till kompetensförsörjning samt delårsrapport (se bilaga sid 19).

Rapporten har varit föremål för sakavstämning av de intervjuade.

3. *Iakttagelser och bedömningar*

I följande avsnitt redovisas de iakttagelser som har framkommit kopplat till respektive kontrollmål. Varje kontrollmål avslutas med en bedömning av i vilken utsträckning som kontrollmålet har uppfyllts.

3.1. *Har mål och strategier antagits för kompetensförsörjning utifrån regionens vision samt i vilken utsträckning sker en uppföljning av kompetensförsörjning i förhållande till uppsatta mål?*

3.1.1. *Iakttagelser*

Regionövergripande mål

I budget med verksamhetsplan 2018 för Region Jönköpings län beskrivs de politiska inriktningarna där en av inriktningarna är att kompetensförsörjningen inom Region Jönköpings läns verksamhet säkras. Kompetensutvecklingen är även en av de grundläggande värderingarna för Region Jönköpings län där kompetensutveckling både ses ur ett organisatoriskt- likväl som ur ett individuellt perspektiv.

Målbild 2030: Målbild 2030 har formulerats inom sju områden som är viktiga för att Region Jönköpings län ska ge förutsättningar för ett bra liv i en attraktiv region. Denna målbild är utgångspunkt för bland annat budget och verksamhetsplan. Ett av områdena är Medarbetare där Region Jönköping år 2030 ska vara en av landets mest attraktiva arbetsgivare. Medarbetarna har viktiga arbeten i välfärden, med meningsfulla och utvecklande arbetsuppgifter i en hälsofrämjande arbetsmiljö. Samverkan och engagemang är föremål för ständig förbättring.

I budget med verksamhetsplan 2018 för Region Jönköpings län beskrivs också ett strategiskt mål för medarbetaren: *Delaktiga, kompetenta och friska medarbetare* där framgångsfaktorn är ”Attraktiv arbetsplats”.

Systemmätetalen är följande:

- Medarbetarsamtal – målet år 2018 är att minst 90 % av alla medarbetare ska ha medarbetarsamtal
- Personalhälsa – målet år 2018 är att sjukfrånvaron för medarbetare ska inte öka i jämförelse med samma period föregående år
- Kompetensutvecklingsplan – Minst 90 % av alla medarbetare ska ha en dokumenterad kompetensutvecklingsplan

En handlingsplan avseende medarbetaren finns också med i ”*Budget med verksamhetsplan 2018 för Region Jönköpings län*” som behandlar följande fem områden:

- Kompetensförsörjning
- Hälsa och arbetsmiljö

- Delaktighet och engagerade medarbetare
- Chef- och ledarskap
- Lönebildning och anställningsvillkor

Regionövergripande strategi

Regionledningskontoret har tagit fram en kompetensförsörjningsplan för Region Jönköpings län för perioden 2018-2021 vilken är antagen av regionens ledningsgrupp. Kompetensförsörjningsplanen beskriver strategier och aktiviteter för att säkra kompetensförsörjningen utifrån följande fem steg (den s.k. ARUBSS-modellen) i planeringen:

1. Attrahera
2. Rekrytera
3. Utveckla/Engagera
4. Behålla
5. Avveckla

Vid intervju med representant från HR framgår att det ännu inte tagits beslut om hur mallarna ska utformats som varje verksamhetsområde ska använda sig av när de gör en kompetensförsörjningsplan på verksamhetsområdesnivå. Enligt uppgift ska dessa mallar upp för beslut på HR kollegiet under hösten.

Psykiatri, rehabilitering och diagnostik - mål

I Verksamhetsplan 2018 för *psykiatri, rehabilitering och diagnostik* beskrivs uppdrag/mål samt aktiviteter utifrån det regionövergripande strategiska målet: *Delaktighet, kompetenta och friska medarbetare*. Vidare ingår de olika områdena i handlingsplanen som beskrivits ovan avseende medarbetare i "Budget med verksamhetsplan 2018 för Region Jönköpings län".

Avseende framgångsfaktorn "Attraktiv arbetsplats" är mätetalen de som tidigare nämnts ovan dvs.: medarbetarsamtal, personalhälsa och kompetensutvecklingsplan.

De aktiviteter som är kopplade till detta dessa mätetal är följande:

- Öka kunskapen i rehabiliteringsprocessen för chefer
- Tidig insats och uppföljning vid sjukskrivning
- Handlingsplaner för hälsofrämjande och attraktiva arbetsplatser.

Av delårsrapport per 180831 för psykiatri, rehabilitering och diagnostik framgår att mätetalen för framgångsfaktorn attraktiva arbetsgivare bedöms vara delvis uppfyllda.

Uppdrag/mål och aktiviteter kopplade till området kompetensförsörjning i handlingsplanen beskrivs nedan.

Område *psykiatri, rehabilitering och diagnostik* har i sin budget valt att lägga till ytterligare en framgångsfaktor: "Kompetensförsörjning ska säkras genom långsiktig strategiskt arbete":

- Uppdrag/mål – Handlingsplan för att uppnå oberoende av bemanningsföretag till utgången av 2018.
Aktiviteter – Strategisk kompetensförsörjnings ST läkare
Målet bedöms i delårsrapporten per augusti vara delvis uppfyllt
- Uppdrag/mål – Gott och nära samarbete med lärosäten. Verksamhetsförlagd utbildning
Aktiviteter – Mätning, uppföljning och analys inom samtliga verksamheter avseende studentnöjdhet för att vidta ev förbättringsåtgärder
Målet bedöms ej i delårsrapporten per augusti men en analys görs där det framgår att studentnöjdheten ofta mäts terminsvis. På flera avdelningar finns en etablerad student/VFU-process medan det på andra avdelningar ej varit lika etablerat.
- Uppdrag/mål – Kapacitets- och produktionsstyrning samt rätt använd kompetens
Aktiviteter – Arbete med rätt använd kompetens inom alla verksamheter
Målet bedöms ej i delårsrapporten per augusti men en analys görs där det framgår att arbetet med rätt använd kompetens behöver intensifieras, särskilt med tanke på svårigheterna att rekrytera psykologer.
- Uppdrag/mål – Strategiska kompetensutvecklingsplaner tas fram inom samtliga verksamheter
Målet bedöms ej i delårsrapporten per augusti men en analys görs där det framgår att arbetet pågår inom psykiatri som ett av uppdragen inom jämlik psykiatrisk vård och beräknas vara klart 2018-12-31. För hela verksamhetsområdet avvaktas arbetet med en regiongemensam modell.
- Uppdrag/mål – Strategiska kompetensutvecklingsplaner
Målet bedöms ej i delårsrapporten per augusti men en analys görs där det framgår att arbetet med en strategisk kompetensutvecklingsplan pågår inom psykiatri som ett av uppdragen inom jämlik psykiatrisk vård.

Utöver området kompetensförsörjning i handlingsplanen finns även mål och aktiviteter kopplade till framgångsfaktorerna hälsa och arbetsmiljö, chef och ledarskap, lönebildning och anställningsvillkor, delaktiga och engagerade medarbetare i verksamhetsplan år 2018 för psykiatri, rehabilitering och diagnostik. Även dessa följs upp i delårsrapporten per sista augusti.

Psykiatri, rehabilitering och diagnostik - uppföljning

Uppföljning, analys och åtgärder sker förutom genom tertiär rapport, delårsrapport och årsredovisning även genom månadsuppföljning. I månadsuppföljningen lämnar samtliga verksamheter in aktuellt resultat för ett antal systemmätetal enligt budget och flerårsplan. Dessa sammanställs och presenteras bland annat ledningsgrupp, storgrupp sjukhus, nämnderna, RSAU och Regionstyrelsen. Det sker även verksamhetsanalys av verksamhetsområdenas uppdrag en gång per år. Region Jönköpings län arbetar med balanserat styrkort som hjälpmedel för planering, uppföljning och återkoppling.

Vid intervju med sjukvårdsdirektör framgår att möte sker med politiken i nämnden folkhälsa och sjukvård två gånger per år där genomgång görs av situationen i verksamheterna. Enligt sjukvårdsdirektören sker där ingen specifik genomgång av arbetet med kompetensförsörjning.

Strategi - Jämlik psykiatrisk vård:

Under år 2016 genomfördes en utredning med syfte att den specialistpsykiatriska verksamheten i Region Jönköping skall erbjuda jämlik och resurseffektiv psykiatrisk vård kännetecknad av hög patientsäkerhet, medicinsk kvalitet och tillgänglighet. Utredningen resulterade i rapporten "Jämlik psykiatrisk vård" vilken redovisade prioriterade utvecklingsområden. Utifrån utredningen togs beslut om en handlingsplan med målet att bedriva en teambaserad psykiatrisk verksamhet av hög medicinsk kvalitet. Handlingsplanen består av fem olika utvecklingsområden. Inom Utvecklingsområde Medarbetare anges delprojekt inom områdena kompetensförsörjning och kompetensutveckling.

I uppdragsbeskrivningen från 2017-09-05 avseende kompetensförsörjning beskrivs att det sker ett omfattande arbete för att rekrytera nya medarbetare inom respektive klinik. Dock är detta endast till viss del samordnat klinikerna emellan med stöd från HR-funktionen. Önskat läge är att det sker en samordnad, proaktiv rekrytering som utgår från långsiktig analys av rekryteringsbehovet. Målet är att utarbeta och presentera en strategisk kompetensförsörjningsplan för regionens psykiatri 2018-2015.

I uppdragsbeskrivningen från 2017-09-05 avseende kompetensutveckling beskrivs att det finns individuella kompetensutvecklingsplaner för enskilda medarbetare. Dock saknas det en strategisk kompetensutvecklingsplan för hela regionens specialistpsykiatri som beskriver respektive profession samt den generella kompetensen. Önskat läge är att en strategisk kompetensplan tas fram som också genomförs. Samt att det finns en långsiktig försörjning som utgår från specialistpsykiatrins uppdrag, nationella riktlinjer och som stödjer arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare. Målet är att utarbeta och presentera en kompetensutvecklingsplan för regionens psykiatri 2018-2025.

Avseende uppdragen som beskrivits ovan finns det enligt uppgift inte några delrapporter i nuläget att ta del av.

Vid intervju med HR-representanter framgår även att det pågår ett arbete med att ta fram en läkarförsörjningsplan. Denna skall bland annat innehålla information om planerade pensionsavgångar samt information om när en läkare exempelvis är klar som specialist eller överläkare.

3.1.2. Bedömning

Av granskningen framgår att det finns en vision om att år 2030 ska regionen vara en av landets mest attraktiva arbetsgivare. Vi konstaterar att det finns strategiska mål på regionnivå kopplat till medarbetare - *delaktiga, kompetenta och friska medarbetare* där framgångsfaktorn är "Attraktiv arbetsplats". Vidare framgår att det finns en övergripande kompetensförsörjningsplan för Region Jönköpings län för perioden 2018-2021.

Vår granskning visar att uppföljning, analys och åtgärder avseende kompetensförsörjningen sker i tertialrapport, delårsrapport och årsredovisning men även

genom månadsuppföljningar. Till detta kommer en årlig verksamhetsanalys av verksamhetsområdenas uppdrag.

Vi noterar den ambition som uttrycks i ”Jämlig psykiatrisk vård” som anger att en strategisk kompetensförsörjningsplan ska tas fram för regionens psykiatri som ska gälla för 2018-2025. Under granskningens gång har vi erhållit information om det pågående arbetet med kompetensförsörjningsplanen.

Vi bedömer att mål och strategier till övervägande del har antagits för kompetensförsörjning utifrån regionens vision samt att uppföljning sker av kompetensförsörjning i förhållande till uppsatta mål. Vi anser dock att det är angeläget att specialistpsykiatrien färdigställer den kompetensförsörjningsplan som är under utarbetande för att på sätt klargöra vilket kompetensbehov som finns på kort och lång sikt.

3.2. Finns ett adekvat HR-stöd till linjeorganisationen avseende kompetensförsörjning?

3.2.1. Iakttagelser

De psykiatriska klinikerna har tillgång till lokalt placerat HR-stöd där en HR-partner är placerad på Högländssjukhuset, en HR-partner placerad på Värnamo sjukhus samt två HR-partners som är placerade på Länssjukhuset Ryhov. Dessa HR-partners är organisatoriskt underställda HR-chefen vid ledningsstaben för psykiatri, rehabilitering och diagnostik. HR-partnerfunktionen har i uppgift att arbeta med bland annat arbetsmiljö, arbetsrätt, förebyggande rehabiliteringsarbete, kompetensförsörjning, rätt används kompetens. HR-partnern deltar även i ledningsgruppen på klinikerna.

Det finns också en rekryteringsspecialist vilken är knuten till kompetensförsörjningsenheten som stöttar cheferna på klinikerna i rekryteringsprocessen samt i arbetet med arbetsgivarvarumärket. Kompetensförsörjningsenheten har startat under oktober 2018 och har i uppdrag att ha ett övergripande ansvar för arbetet med att rekrytera yrkesgrupperna inom psykiatri, rehabilitering och diagnostik, kirurgisk vård samt medicinsk vård. Vid intervju med HR-representanter framgår att kompetensförsörjningsenheten, har i uppdrag att vara specialist på rekryteringsfrågor och arbetsgivarvarumärket i nära samarbete med de medicinska områdena och deras HR-partners. Vid intervju med facklig representant framhålls att kompetensförsörjningsenheten betraktas som ett bra initiativ.

Det framgår även vid intervju med HR-representanter att klinikerna får en hög grad av stöd. Dock har klinikerna ibland fått olika stöd utifrån vad HR-partnern som jobbar gentemot kliniken är specialiserad på eller vad denne tycker är viktigt. Det framgår att det sker ett arbete med att se till att alla HR-partners arbetar med likvärdigt och att alla kliniker får möjlighet till likvärdigt stöd.

Vid intervjuer med verksamhetschefer framhålls att det kan vara ett problem att HR-partnern organisatoriskt inte ingår i verksamheten. Det framgår från flera verksamhetschefer att HR-partnern finns med i ledningsgrupper men att

verksamhetscheferna inte råder över hur de ska prioritera sin tid. Stödet behöver således avropas och det framgår vid intervjuer med verksamhetschefer att HR-stödet anses till delar ha ett alltför konsultativt förhållningssätt på bekostnad av ett mer beslutsorienterat förhållningssätt.

Vidare framhålls vikten av att HR-stödet behöver finnas ute i verksamheten. Verksamhetschefer anger även vid intervjuer att rekryteringsfrågan tar mycket tid. Som ovan nämnts har en kompetensförsörjningsenhet inrättats under oktober månad vilket flera verksamhetschefer anger som positivt. I kompetensförsörjningsstrategin för Region Jönköpings län 2018-2012 anges att det är viktigt att cheferna ges goda förutsättningar för en kvalitetssäkrad och effektiv rekryteringsprocess. I övrigt, vad gäller chefernas arbetsmiljö, uppges att inga särskilda skyddsronder genomförs som riktar sig mot chefer.

3.2.2. Bedömning

Utifrån de synpunkter som framkommit i vår granskning framgår att HR-stödet generellt sett är adekvat. Dock framkommer att HR-stödet kan variera beroende på vilken kompetens och inriktning som stödpersonen har.

Vi anser att tillgång till rekryteringsspecialist är en viktig funktion för att avlasta och underlätta för cheferna i deras rekryteringsarbete. Vidare anser vi att en sådan funktion bidrar till att säkerställa en enhetlig rekryteringsprocess inom specialistspsykiatri.

Vi bedömer att det till övervägande del finns ett adekvat HR-stöd till linjeorganisationen avseende kompetensförsörjning.

3.3. Finns en organisatorisk ansvarsfördelning avseende kompetensförsörjning?

3.3.1. Iakttagelser

I kompetensförsörjningsplanen för Region Jönköpings län 2018-2021 förtydligas bland annat att chefer ansvarar för analys och planering av kompetensbehovet i sin verksamhet med stöd av HR-funktionen. Det framgår även att chefer och ledare är arbetsgivarföreträdare och ska ange riktningen för verksamheten, ta tillvara potentialen i individers olikheter och erfarenheter, skapa förutsättningar för medarbetarna samt att i dialog med dem definiera och följa upp målen.

I verksamhetsplanen anges att cheferna skall verka för verksamhetens resultat och utveckling, medarbetarnas kompetensutveckling, arbetstillfredsställelse och ständiga förbättringar.

I intervjuerna uppger samtliga chefer att de har ett tydligt uppdrag att ansvara för kompetensförsörjningen inom sina respektive ansvarsområden. HR-funktionen agerar som ett stöd till cheferna i denna fråga. I sammanhanget kan nämnas den nya kompetensförsörjningsenheten som har uppdraget att arbeta tillsammans med HR-funktionen i kompetensförsörjningsarbetet.

3.3.2. Bedömning

Vår granskning visar att det finns en organisatorisk ansvarsfördelning för kompetensförsörjning vilket framgår av regionens kompetensförsörjningsplan samt av

verksamhetsplanen för psykiatri. Vi noterar även att samtliga medverkande chefer uppger att deras ansvar för kompetensförsörjning är tydligt.

Mot ovanstående bakgrund gör vi bedömningen att det finns en organisatorisk ansvarsfördelning avseende kompetensförsörjning.

3.4. Sker ett länsövergripande erfarenhetsutbyte inom specialistpsykiatri avseende kompetensförsörjning?

3.4.1. Iakttagelser

Vid intervju med representanter från HR framgår att det sker ett erfarenhetsutbyte och ett lärande inom HR-gruppen. Avseende verksamhetscheferna så framgår att de har gemensamma möten en gång per vecka där det finns möjlighet till erfarenhetsutbyte. Sjukvårdsdirektören framhåller vid intervju att ledningsgruppen är ett tillfälle för bla erfarenhetsutbyte och samarbete. Även ledningsutskottet för psykiatri uppges vara ett tillfälle för erfarenhetsutbyte.

Vidare anges att uppdragen kopplade till "Jämlig psykiatrisk vård" ger möjlighet till erfarenhetsutbyte. I arbetsgrupperna för de två uppdragen avseende kompetensförsörjning och kompetensutveckling medverkar representanter från verksamheterna.

3.4.2. Bedömning

Vår granskning visar att möjligheter till erfarenhetsutbyte finns vid ledningsmöten, HR-gruppmöten samt i uppdragen kopplat till "Jämlig psykiatrisk vård". Utöver dessa formaliserade forum, som explicit inte syftar till erfarenhetsutbyte, har vi inte tagit del av några andra forum som inkluderar ett systematiskt erfarenhetsutbyte. Vi har inte heller funnit några rutiner för att säkerställa ett adekvat erfarenhetsutbyte mellan verksamheterna.

Vi anser att *erfarenhetsutbyte* bör vara ett naturligt förhållningssätt i det dagliga arbetet, där i synnerhet goda exempel från verksamheten delas vidare till övriga. Vår övertygelse är att väl fungerande erfarenhetsutbyte kan bidra i arbetet med kompetensförsörjning både på verksamhets- såväl som på länsövergripande nivå.

Vi bedömer att det till övervägande del sker ett länsövergripande erfarenhetsutbyte inom specialistpsykiatri avseende kompetensförsörjning men att det i nuläget saknas rutiner för att säkerställa ett adekvat erfarenhetsutbyte.

3.5. Finns samarbete mellan regionen och universitetet samt övriga aktörer avseende kompetensförsörjning?

3.5.1. Iakttagelser

I budget med verksamhetsplan 2018 för Region Jönköpings län beskrivs inom ramen för området kompetensförsörjning i handlingsplanen att väl fungerande samarbete med

lärosätena är en förutsättning för att skapa utbildningsplatser, adekvat innehåll i utbildningen och en innehållsrik verksamhetsförlagd praktik. Insatser som beskrivs är bland annat att det ges möjlighet för sjuksköterskor att studera till specialistsjuksköterska genom en utbildningsanställning. Utbildningsanställningarna framhålls även vid intervju med HR-representanter där det framgår att det finns nio stycken utbildningsplatser för sjuksköterskor som vill utbilda sig inom psykiatri. I budget med verksamhetsplan för år 2018 för Region Jönköpings län framgår även att det pågår ett arbete tillsammans med kommunerna att införa lokala vård- och omsorgscollege inom hela länet. Vidare anges att personalomsättningen för psykologer är förhållandevis hög och rekrytering sker av PTP-psykologer (Praktisk Tjänstgöring som Psykolog). För att erbjuda en bra start har Region Jönköpings län ett PTP-program där samtliga PTP-psykologer deltar, även från externa arbetsgivare.

Det anges även i budget med verksamhetsplan för år 2018 att det behövs ett fördjupat samarbete mellan Jönköping University och Region Jönköping för att klara en långsiktig hållbar kompetensförsörjning.

I verksamhetsplanen år 2018 för psykiatri, rehabilitering och diagnostik är ett av uppdragen/målen att det skall finnas ett gott samarbete med lärosäten, verksamhetsförlagd praktik vilket följs upp genom mätning och analys inom samtliga verksamheten avseende studentnöjdhet för att vidta eventuella förbättringsåtgärder. I delårsrapporten per augusti för psykiatri, rehabilitering och diagnostik anges att det på flera kliniker finns en etablerad student-/VFU-process (verksamhetsförlagd utbildning) med kontinuerlig återkoppling kring styrkor och svagheter. Dock har det på några kliniker inte varit lika tydligt och etablerat. Därav har ett samarbete inletts med studentansvariga avseende kontinuerlig feedback. Länets psykiatri har inrättat en FoUU-samordnarfunktion (forskning, utveckling och utbildning) som tillsammans med ett FoUU-råd ska fokusera på samordningsfrågor avseende VFU och FoUU.

Vid intervjuer med verksamhetschefer framhålls vikten av att skapa en kultur som är välkommande för studenter som gör praktik inom ramen för sin utbildning för att på så sätt skapa en god bild av regionen som arbetsgivare. Detta med tanke på att dessa praktiserande studenter är potentiella framtida medarbetare.

Vid intervju med HR-representanter bekräftas att Region Jönköpings län ingår i vård- och omsorgscollege samt, att vårdadministratörsutbildningen vid Jönköping International Business School, sker i samverkan med Region Jönköpings län och Hälsohögskolan vid Jönköping University. Region Jönköpings län har även representanter ute på olika typer av mässor som äger rum på högskolor och universitet. Det anges vid intervju med sjukvårdsdirektören att det finns ett väl fungerande samarbete med Jönköping University och även med Linköpings universitet avseende VFU.

3.5.2. Bedömning

Av granskningen framgår att det finns samarbeten med lärosäten som exempelvis Jönköpings University samt Linköpings universitet vad gäller VFU-utbildningar. Vi anser att arbetet med att starta vård- och omsorgscollege i länet är ett viktigt initiativ för att på sikt bredda rekryteringsbasen. De utbildningsanställningar för blivande specialistsjuksköterskor som inrättats för psykiatri anser vi vara en viktig åtgärd för att attrahera framtida medarbetare.

Vi delar uppfattningen att det är angeläget att skapa en kultur som välkomnar de som fullgör sin praktik i verksamheterna och som ger dem en god bild av specialistpsykiatri som arbetsgivare vilket bidrar till arbetsgivarvarumärket.

Vi gör bedömningen att det finns ett samarbete mellan regionen och universitetet samt övriga aktörer avseende kompetensförsörjning.

3.6. Pågår det ett arbete med att utveckla specialistpsykiatriens varumärke som arbetsgivare?

3.6.1. Iakttagelser

Regionövergripande arbete med varumärket som arbetsgivare

På en regionövergripande nivå har som ovan nämnts ett mål för år 2030 satts upp avseende att Region Jönköpings skall vara en av landets attraktivaste arbetsgivare.

I budget med verksamhetsplan 2018 för Region Jönköpings län beskrivs under området kompetensförsörjning i handlingsplanen att Region Jönköpings län kontinuerligt deltar i aktiviteter för att marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare.

I kompetensförsörjningsplanen för Region Jönköpings län 2018-2021 anges att arbetsgivarvarumärket är en central strategi för att attrahera nya och behålla befintliga medarbetare. Det anges även övergripande strategier för hela Region Jönköpings län för att attrahera nya medarbetare:

- Employer Branding, genom målgruppsanpassad kommunikation och anpassade budskap ska vi attrahera nya medarbetare (ligger inom den nya Kompetensförsörjningsenhetens ansvarsområde).
- Genom samverkan med lärosäten utveckla utbildningar och skapa en innehållsrik och utvecklande VFU.
- Stärka Region Jönköping läns kultur med utgångspunkt i de 13 grundläggande värderingarna så att medarbetare känner delaktighet, stolthet och glädje över att arbeta i regionen och på så sätt också kan sprida en positiv bild av regionen som arbetsgivare.
- Erbjud attraktiva anställningsvillkor

Psykiatriens arbete med varumärket som arbetsgivare

I verksamhetsplan 2018 för psykiatri, rehabilitering och diagnostik är en framgångsfaktor attraktiva arbetsplatser där en aktivitet är handlingsplaner för hälsofrämjande och attraktiva arbetsplatser. I delårsrapporten per augusti redogörs en analys av aktiviteten där det framgår att arbetet med handlingsplaner för attraktiv arbetsplats delvis har startats eller planeras på flera enheter inför hösten 2018.

Vid intervjuer med HR-representanter framgår att den nya kompetensförsörjningsenheten kommer att arbeta med arbetsgivarvarumärket vilket ses som välbehövligt och positivt. Det framgår även att Region Jönköping medverkat vid exempelvis eventet ”Dreamhack” på Elmia i Jönköping i syfte att synas och stärka varumärket.

Flera av verksamhetscheferna framhåller vikten av att arbeta mer med varumärket. Ett exempel som anges för att stärka varumärket är att se till att praktikanter som väljer att förlägga sin praktik i verksamheterna tas väl om hand. Det framhålls även som viktigt att få medarbetarna att se sig som representanter för sina verksamheter. Inom specialistpsykiatri i Värnamo har verksamhetschefen, en HR-partner och en verksamhetsutvecklare träffat alla yrkesgrupper i verksamheten i professionssamtal för att diskutera kring rekrytering och behållningsfrågor. Detta har varit ett sätt att ha diskutera tankar och idéer tillsammans med medarbetarna.

Inom specialistpsykiatri i Eksjö framhåller verksamhetschefen vikten av att bygga en identitet. Utifrån regionens värdegrund har verksamheten skapat en värdegrund och vision som diskuteras till exempel vid arbetsplatsträffar.

Specialistpsykiatri i Jönköping arbetar bl.a. med arbetsgivarvarumärket genom medverkan vid Jönköping University's olika arrangemang, aktivitet på sociala medier via Instagram samt klinik och utvecklingsdagar för samtliga medarbetare med inriktning mot grundläggande värderingar, vision och mål.

Avseende avgångssamtal så anges det vid intervjuer med HR-representanter att närmsta chef skall genomföra ett avgångssamtal. Resultatet av avgångssamtalen är dock ingenting som följs upp. Vikten av att kunna analysera vilka som slutar och inte bara titta på personalomsättningen framhålls som viktig. Även facklig representant framhåller vikten av avgångssamtal och att dessa inte alltid genomförs.

I uppdraget för strategisk kompetensutveckling anges syftet bland annat vara att öka den strategiska attraktionskraften vilket innebär att det skall vara attraktivt att vara kvar i organisationen samt att utveckla och behålla befintliga medarbetare.

Möjligheten till kompetensutveckling uppges även av facklig företrädare som ett sätt att stärka varumärket. Det framhålls dock att alla yrkesgrupper inte uppmuntras att genomföra kompetenshöjande insatser utan att det i så fall får ske på eget initiativ.

3.6.2. Bedömning

Inledningsvis kan vi konstatera att den övergripande kompetensförsörjningsplanen för Region Jönköpings län 2018-2021 innehåller ambitioner kopplat till arbetsgivarvarumärket och att denna fråga anges som en central strategi för att attrahera nya och behålla befintliga medarbetare.

Avseende arbetet med varumärket inom psykiatri så visar vår granskning att det i nuläget inte finns något verksamhetsövergripande arbete avseende arbetsgivarvarumärket. Dock anser vi att de exempel som framkommit från verksamheterna i Eksjö, Jönköping och Värnamo utgör goda ansatser till arbetssätt som har bäring på arbetsgivarvarumärket. Vi anser att dessa arbetssätt i lämpliga delar bör anammas i det pågående arbetet med kompetensförsörjningsplanen för specialistpsykiatri.

Mot ovanstående bakgrund gör vi bedömningen att det till viss del pågår ett arbete med att utveckla specialistpsykiatriens varumärke som arbetsgivare.

I övrigt noterar vi att den nya kompetensförsörjningsenheten har ett uppdrag att arbeta med begreppet ”employer branding”. Vi anser vidare att det är viktigt att region uppträder i sammanhang där potentiella framtida medarbetare finns. Mot den bakgrunden anser vi att regionens deltagande på events likt ”Dreamhack” utgör ett gott exempel. Vi anser detta vara helt i linje med hur en modern offentlig arbetsgivare bör agera

4. Sammanfattande bedömning samt rekommendationer

4.1. Bedömning

Efter genomförd revision samt genomgång av samtliga kontrollmål gör vi den samlade bedömningen att regionstyrelsens arbete med kompetensförsörjningen till övervägande del är ändamålsenligt.

Denna bedömning gör vi utifrån följande ställningstaganden:

Kontrollmål	Kommentar
Har mål och strategier antagits för kompetensförsörjning utifrån regionens vision? I vilken utsträckning sker en uppföljning av kompetensförsörjning i förhållande till uppsatta mål?	Delvis uppfyllt <i>Vi bedömer att mål och strategier till övervägande del har antagits för specialistpsykiatri men att det är en brist att det saknas en kompetensförsörjningsplan för att på sätt klargöra vilket kompetensbehov som finns</i>
Finns ett adekvat HR-stöd till linjeorganisationen avseende kompetensförsörjning?	Uppfyllt <i>Vi bedömer att det till övervägande del finns ett adekvat HR-stöd till linjeorganisationen avseende kompetensförsörjning.</i>
Finns en organisatorisk ansvarsfördelning avseende kompetensförsörjning?	Uppfyllt <i>Vi bedömer att det finns en organisatorisk ansvarsfördelning avseende kompetensförsörjning utifrån vad som anges i kompetensförsörjningsstrategin samt utifrån uppgifter lämnade i intervjuerna.</i>
Sker ett länsövergripande erfarenhetsutbyte inom specialistpsykiatri avseende kompetensförsörjning?	Delvis uppfyllt <i>Vi bedömer att det finns möjlighet till erfarenhetsutbyte bl.a. i samband med ledningsgruppsmöten men att det inte sker något systematiskt erfarenhetsutbyte.</i>
Finns samarbete mellan regionen och universitetet samt övriga aktörer avseende kompetensförsörjning?	Uppfyllt <i>Samarbetet sker med exempelvis Jönköpings University samt Linköpings universitet vad gäller VFU-utbildningar. Samarbete sker även med Jönköpings kommun angående vård- och omsorgscollege.</i>

Pågår det ett arbete med att utveckla specialistpsykiatrins varumärke som arbetsgivare?

Delvis uppfyllt

Inom specialistpsykiatri finns i nuläget inget övergripande arbete med arbetsgivarvarumärket. Dock finns goda exempel på arbetssätt kopplat till arbetsgivarvarumärket inom verksamheterna i Eksjö, Jönköping och Värnamo.

4.2. Rekommendationer

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som har framkommit i granskningen rekommenderar vi regionstyrelsen:

- Att i det pågående arbetet med den strategiska kompetensförsörjningsplanen för specialistpsykiatri särskilt beakta ett långsiktigt perspektiv på 10 – 15 år för att skapa framförhållning i arbetet med kompetensförsörjning.
- Att de exempel som framkommit från verksamheterna i Eksjö, Jönköping och Värnamo avseende arbetssätt med bäring på arbetsgivarvarumärket, beaktas i det pågående arbetet med kompetensförsörjningsplanen för specialistpsykiatri.
- Att särskilda skyddsronder genomförs för chefer i syfte att sätta särskilt fokus på deras förutsättningar att kunna utöva sitt ledarskap. Detta mot bakgrund av vi anser att det är angeläget att säkerställa goda förutsättningar för chefer för att göra det attraktivt att iklädda sig ett chefsuppdrag. Vi anser att denna fråga är angelägen både ur ett behålla-perspektiv för befintliga chefer men även för att öka attraktiviteten som arbetsgivare i samband med rekrytering av nya chefer.
- Att rutiner införs så att avgångssamtal genomförs systematiskt och att resultatet från dessa samtal dokumenteras. Informationen från avgångssamtalen kan sedan användas som underlag i arbetet med att utveckla arbetsgivarvarumärket.
- Att de samarbeten som pågår med Jönköpings University och Linköpings universitet samt övriga utbildningsaktörer utvecklas och fördjupas för att bidra till den framtida kompetensförsörjningen. Vidare anser vi att dessa samarbeten kontinuerligt bör utvärderas för att säkerställa att de uppnår önskad verkan.

2018-11-20

Jean Odgaard

Uppdragsledare

Carl-Gustaf Folkesson

Projektledare

Bilaga 1.

Granskade dokument:

- Budget med verksamhetsplan 2018 Region Jönköpings Län
- Kompetensförsörjningsplan för Region Jönköpings Län 2018-2021
- Delårsrapport Tertial 2 2018 Psykiatri, rehabilitering och diagnostik
- Verksamhetsplan 2018 Psykiatri, rehabilitering och diagnostik
- Rapport "Jämlig psykiatrisk vård"
- Handlingsplan "Jämlig psykiatrisk vård"
- Uppdrag Strategisk kompetensutveckling
- Uppdrag Kompetensförsörjning