



Granskning av kompetensförsörjning inom primärvården

Rapport

Region Jönköpings län

KPMG AB

2024-11-08

Antal sidor: 16



Region Jönköpings län
Granskning av kompetensförsörjning inom primärvården

2024-11-08

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	1
2	Bakgrund	2
2.1	Syfte och revisionsfråga	3
2.2	Avgränsning	4
2.3	Revisionskriterier	4
2.4	Ansvarig nämnd/styrelse	4
2.5	Metod	4
3	Resultat	5
3.1	Övergripande styrning	5
3.2	Regionstyrelsens styrning och uppföljning av kompetensförsörjningen	6
3.3	Kompetensförsörjningen inom primärvården	9
4	Slutsats och rekommendationer	15
5	Bilagor	17
5.1	Bilaga 1 – Metodbeskrivning	17

1 Sammanfattning

KPMG har av Region Jönköpings läns förtroendevalda revisorer fått i uppdrag att genomföra en granskning av regionens arbete för att säkerställa kompetensförsörjningen.

Syftet med granskningen har varit att granska om regionstyrelsen och nämnden för folkhälsa och sjukvård har en tillfredsställande ledning, styrning och uppföljning av personal- och kompetensförsörjningen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för 2024.

Vår sammanfattande bedömning är att regionstyrelsens delvis har en tillfredsställande ledning, styrning och uppföljning av personal- och kompetensförsörjningen. Vi bedömer att nämnden för folkhälsa och sjukvård inte har en tillräcklig ledning, styrning och uppföljning av personal- och kompetensförsörjningen. Vår bedömning utgår från det ansvar som nämnden för folkhälsa och sjukvård har enligt nämndens reglemente.

I det följande redovisas våra samlade bedömningar av respektive revisionsfråga.

Revisionsfråga	Bedömning
Säkerställer regionstyrelsen att det finns ett samlat och strategiskt arbete i regionen avseende kompetensförsörjningen?	Delvis
Säkerställer nämnden för folkhälsa och sjukvård att det finns strategiskt arbete avseende kompetensförsörjningen för att klara kompetensförsörjningen på kort och lång sikt inom primärvården?	Nej

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi regionstyrelsen att:

- Ta fram en övergripande strategi för kompetensförsörjningen som kopplar ihop verksamheternas kompetensförsörjningsplaner för att ha en övergripande styrning och uppföljning.
- Överväg att genomföra stickprovsvisa rutinmässiga kontroller av att rutinerna för rekrytering efterföljs.
- I rutinerna för avslut vid anställningar tydliggöra hur det som framkommer vid avslutningssamtal och avgångsenkäter ska sammanställas, analyseras så att det kan ligga till grund för regionens utveckling som arbetsgivare.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi nämnden för folkhälsa och sjukvård att:

- Utifrån det ansvar som fastlås i nämndens reglemente fastställa hur nämnden ska ta sitt ansvar för styrning och uppföljning av kompetens och bemanning inom sitt verksamhetsområde.

2 Bakgrund

KPMG har fått i uppdrag att granska Region Jönköpings arbete för att säkerställa kompetensförsörjning. Syftet med granskningen är att granska om regionstyrelsen och nämnden för folkhälsa och sjukvård har en tillfredställande ledning, styrning och uppföljning av personal- och kompetensförsörjningen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för 2024.

Att ha tillgång till personal i tillräcklig omfattning och med rätt utbildning är av stor betydelse för en god kvalitet i verksamheten. Utan en kvalitetssäkrad tillgång till personal finns en risk att kvaliteten i verksamheten inte kan säkerställas.

Sveriges kommuner och regioner (SKR) har tagit fram nio strategier till stöd för kommuner och regioner att möta kompetensutmaningen. Under 2020 tog Region Jönköping fram en plan för hur regionen ska möta framtidens behov av hälso- och sjukvård. I planen beskrivs sex övergripande strategier för att möta kommande behov. En av dessa strategier är "Utveckling av framtidens arbetsplats med fokus på medarbetarskap och kompetensutveckling".

I Region Jönköpings budget och verksamhetsplan 2024 fastslås att för att regionens verksamheter ska kunna utföra sina uppdrag är det nödvändigt att ständigt attrahera och rekrytera nya medarbetare. Vidare framgår att en välfungerande rekryteringsprocess och ett bra bemötande av alla arbetssökande är en viktig del i strategin för att bygga arbetsgivarvarumärket. I budgeten står också att motiverade medarbetare som känner sig uppskattade och respekterade är en förutsättning för en framgångsrik organisation och att såväl ledare som medarbetare är engagerade i att utveckla en god arbetsmiljö. Av budget 2024 framgår vidare att satsningar riktade mot primärvården ska genomföras och att det under en treårsperiod planeras ytterligare resurstillskott. Satsningarna och resurstillskottet avser att säkra arbetsmiljön i primärvården genom att säkra läkarbemanningen.

Region Jönköping har ett långsiktigt bemanningsmål inom primärvården på ett genomsnitt på 1500 listade patienter per distriktsläkare, där riktvärdet för fast läkarkontakt i primärvården är max 1100 listade. När detta mål är uppnått görs en utvärdering av arbetsmiljö och kvalitet. Ambitionen är att långsiktigt nå 1100 listade per distriktsläkare.

Utifrån ovanstående har revisorerna bedömt att en fördjupad granskning inom detta område bör genomföras.

2.1 Syfte och revisionsfråga

Granskningen syftar till att bedöma om regionstyrelsen och nämnden för folkhälsa och sjukvård har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende personal- och kompetensförsörjningen. Granskningen ska besvara följande övergripande revisionsfrågor:

- Säkerställer regionstyrelsen att det finns ett samlat och strategiskt arbete i regionen avseende kompetensförsörjningen?
- Säkerställer nämnden för folkhälsa och sjukvård att det finns strategiskt arbete avseende kompetensförsörjningen för att klara kompetensförsörjningen på kort och lång sikt inom primärvården?

För att besvara dessa övergripande revisionsfrågor kommer följande delfrågor att användas.

- Genomför regionstyrelsen och nämnden för folkhälsa och sjukvård aktiviteter för att utveckla och marknadsföra regionens varumärke som arbetsgivare?
- Finns utvecklade och kända rekryteringsrutiner som säkerställer att rekryteringar genomförs på professionellt sätt och att rekryteringarna görs utifrån verksamhetens behov av kompetens?
- Genomförs uppföljningar av hur personer som ingår i en rekryteringsprocess har uppfattat Region Jönköping som arbetsgivare i allmänhet samt genomförandet av rekryteringsprocessen?
- Genomför nämnden för folkhälsa och sjukvård uppföljningar av gjorda rekryteringsprocesser, t.ex. antalet sökande och att rekryteringsrutiner efterlevs?
- Genomför nämnden för folkhälsa och sjukvård kompetenskartläggning och kompetensanalys av personal inom primärvården?
- Finns en koppling mellan kompetensanalyser och kompetensutveckling av befintlig personal?
- Vidtar nämnden för folkhälsa och sjukvård åtgärder för att möta verksamhetens behov och uppsatta mål avseende kompetensförsörjning inom primärvården.
- Genomförs uppföljningar av hur anställda inom primärvården uppfattar Region Jönköping som arbetsgivare?
 - Vidtas åtgärder med anledning av vad som framkommer vid dessa uppföljningar?
- Följs upp orsaker till att anställda slutar sin anställning inom primärvården?
- Finns fungerande rutiner för att fånga upp synpunkter från personer som slutar sin anställning inom primärvården?
- Sammanställs och analyseras i så fall det som framkommer och för att kunna användas som underlag i fortsatt utvecklingsarbete?

2024-11-08

2.2 Avgränsning

Granskningen omfattar nämnden för folkhälsa och sjukvårds arbete för att säkerställa kompetensförsörjningen inom primärvården. Granskningen omfattar även regionstyrelsen utifrån styrelsens övergripande ansvar för att leda och samordna personalpolitiken.

2.3 Revisionskriterier

Vi kommer att bedöma om rutinerna uppfyller:

- Kommunallagen 6 kap. 6 §
- Reglemente för regionstyrelsen
- Reglemente för nämnden för folkhälsa och sjukvård
- Budget med verksamhetsplan 2024

2.4 Ansvarig nämnd/styrelse

Granskningen avser nämnden för folkhälsa och sjukvård samt regionstyrelsen.

2.5 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer. För detaljerad information avseende vilka dokument som analyserats, samt vilka funktioner som intervjuats hänvisar vi till Bilaga 1.

Vi har även inhämtat statistik från primärvården avseende bland annat personalomsättning och sjukfrånvaro. Samtliga intervjuade har beretts möjlighet att faktakontrollera rapporten.

2024-11-08

3 Resultat

3.1 Övergripande styrning

3.1.1 Ansvar och organisation

Av Regionstyrelsens reglemente 8 § framgår att Regionstyrelsen är arbetsgivare och innehar det övergripande ansvaret för personal- och kompetensförsörjning. Respektive verksamhetsnämnd ansvarar för bemanning-, kompetens-, och arbetsmiljöfrågor.

Av reglemente för Regionstyrelsens personaldelegation framgår att delegationen bland annat ska följa arbetet med strategiska personal- och kompetensförsörjningsfrågor utifrån styrande dokument.

Av nämnden för folkhälsa och sjukvårds reglemente 3 § framgår att nämnden ska säkra en hög kompetens avseende det medicinska och vårdnadmässiga omhändertagandet av patienterna. Av 9 § framgår att nämnden inom sina verksamhetsområden och utgiftsramar ansvarar för organisation, arbetsmiljö, kompetens och bemanning.

Vid våra intervjuer framförs olika synpunkter på om ansvarsfördelningen är tydlig mellan regionstyrelsen och nämnden för folkhälsa och sjukvård avseende ansvaret för att säkerställa kompetensförsörjningen. Det framkommer vidare att de intervjuade har olika bild av om reglementena för regionstyrelsen och nämnden ska tolkas som att ansvar för kompetensförsörjning åligger nämnden eller styrelsen. Vidare framförs att det finns en medvetenhet att regionen behöver se över och förtydliga ansvarsfördelningen mellan nämnden folkhälsa och sjukvård avseende och regionstyrelsen avseende HR-området.

Vid intervjuerna framförs dock att det inte uppfattas som att denna fördelning har några negativa effekter på styrningen av verksamheten och att det fungerar bra i praktiken.

Av intervjuer framgår vidare att det regionövergripande arbetet med kompetensförsörjningen utgår från regionledningskontoret genom nätverk med HR-partners från respektive verksamhetsområde samt rekryteringsspecialist och HR-strateg. Regionövergripande kompetensförsörjningsfrågor hanteras i nätverket och i Kompetensförsörjningsenheten. De övergripande målen bryts ner till mål och aktiviteter i respektive verksamhet.

3.1.2 Budget med verksamhetsplan 2024

I budget med verksamhetsplan 2024 med plan 2025–2026¹ fastslås det strategiska målet: Sveriges bästa offentliga arbetsgivare med Sveriges bästa arbetsplatser. Kopplat till det övergripande målet anges följande framgångsfaktorer:

- Rätt kompetens och bemanning.
- En god arbetsmiljö och hälsa.
- Främjar kreativitet och delaktighet.

¹ RF 2023-08-29, 86 §.

2024-11-08

Till ovanstående mål finns i budgeten ett antal olika uppdrag. Det går dock inte att utläsa i budgeten vem eller vilka nämnder som har tilldelats uppdragen.

3.2 Regionstyrelsens styrning och uppföljning av kompetensförsörjningen

3.2.1 Regionstyrelsens verksamhetsplan 2024

I regionstyrelsens verksamhetsplan har ett antal uppdrag kopplats till det strategiska målet Sveriges bästa offentliga arbetsgivare med Sveriges bästa arbetsplatser och de tre tillhörande framgångsfaktorerna. I verksamhetsplanen finns också mätetal med målvärden kopplat till dessa tre framgångsfaktorer.

För framgångsfaktorn *Rätt kompetens och bemanning* anges sju uppdrag bland annat:

- Strategisk kompetensplanering
- Minska beroendet av hyrpersonal
- Kompetensutveckling hela arbetslivet
- Intensifiera arbetet med Rätt Använd Kompetens, RAK
- Erbjuder praktikplatser och feriepraktikplatser i större omfattning

För framgångsfaktorn *Arbetsmiljö och hälsa* anges fem uppdrag bland annat:

- Hållbara arbetsvillkor och ökad andel heltidsarbetande
- Hållbart arbetsliv
- Implementera de riktade satsningarna för att underlätta bemanning

För framgångsfaktorn *Främjar kreativitet och delaktighet* anges fyra uppdrag bland annat:

- Aktivt arbetsplatsarbete med att uppnå målet "Sveriges bästa offentliga arbetsgivare"

3.2.2 Övergripande styrning av kompetensförsörjning

Av granskningen framgår att regionen inte har någon övergripande kompetensförsörjningsstrategi.

Ett av uppdragen som regionstyrelsen fastslagit i verksamhetsplanen 2024 är strategisk kompetensplanering. Där fastslås att varje verksamhet kontinuerligt ska kompetensplanera och analysera vilka aktiviteter som den behöver genomföra för att säkra den kompetens som krävs för att utföra verksamhetens uppdrag och möta invånarnas behov på bästa sätt.

Regionstyrelsen följer upp det övergripande och strategiska arbetet med kompetensförsörjningen genom sin personaldelegation. Vi har tagit del av

2024-11-08

delegationens årshjul, där det framgår att strategiska personal- och kompetensförsörjningsfrågor årligen behandlas.

Vid våra intervjuer med regionstyrelsens personaldelegation framförs att en utmaning för kompetensförsörjningen är svårigheter att rekrytera till mindre orter och glesbygd. Regionstyrelsen har beslutat att genomföra en satsning på primärvårdsläkare avseende lönenivåer och antalet listade patienter per läkare. Enligt uppgift vid våra intervjuer med personaldelegationen gör regionen satsningar på primärvården då en budgetförstärkning gjorts för att öka grundbemanningen.

Av intervjuer framgår vidare att regionen behöver stärka chefers förutsättningar för att klara sitt uppdrag för att cheferna ska ha en bra arbetsmiljö och vara kvar i regionen. Detta gäller för primärvården och sjukvården i stort.

3.2.3 Regionens rutin för kompetensplanering

Vi har tagit del av regionens rutin för kompetensplanering.² Av rutinen framgår bland annat att kompetensplaneringen ska utgå från verksamhetens uppdrag, verksamhetsplan och utvärderingar av de aktiviteter som genomförs.

Kompetensplaneringsprocessen innehåller faserna analys, kompetensplan, genomförande och utvärdering. Av rutinen framgår att utgångspunkten i kompetensplaneringen är budget, verksamhetsplan och verksamhetens mål. Vidare framgår att kompetensförsörjningsmål ska fastställas samt att verksamheterna ska identifiera aktiviteter som behövs för att säkra identifierat kompetensbehov.

Kompetensplanen är kopplad till budgetprocessen och de identifierade aktiviteterna läggs in och följs upp systematiskt i verksamhetsplanen.

Av rutinen framgår vidare att utvärdering av genomförda aktiviteter inom kompetensförsörjning ska genomföras årligen. Respektive verksamhet avgör lämpliga metoder för utvärdering och analys av det gångna arbetet.

Till rutinen för kompetensplanering finns en mall med anvisningar till stöd vid genomförandet av kompetensplaneringen. Verksamheternas kompetensförsörjningsplaner sammanställs till en gemensam kompetensförsörjningsplan på verksamhetsområdesnivå. Av intervjuer får vi dock bilden att regionstyrelsen och nämnden för folkhälsa och sjukvård saknar en gemensam bild av de kompetensplaner som tagits fram i verksamheterna.

3.2.4 Regionövergripande arbete för att attrahera och rekrytera

På HR-avdelningen finns en kompetensförsörjningsenhet som har till uppdrag att bland annat arbeta med regionens arbetsgivarvarumärke samt ge stöd till cheferna i arbetet med att attrahera och rekrytera medarbetare. Kompetensförsörjningsenheten arbetar bland annat med hur regionen marknadsför sig som arbetsgivare på mässor, i annonser och andra kommunikationsvägar. Den arbetar också med rekrytering och har t.ex. hållit utbildning för chefer i kompetensbaserad rekrytering.

Av regionens rekryteringsrutin³ framgår att en behovsanalys ska genomföras inför rekrytering för att få en bild av verksamhetens ekonomi och aktuella kompetensbehov.

² Fastställd 2024-02-15 av regionledningskontoret.

³ Fastställd 2024-09-17 av regionledningskontoret.

2024-11-08

Behovsanalysen ska utgå från verksamhetens behov samt mål- och ansvarsbeskrivning. Den utgår också från aktuella utbildnings- och erfarenhetskrav som efterfrågas och de kompetenser som är nödvändiga för verksamheten. Rekryterande chef är ansvarig för att behovsanalysen genomförs och erbjuds stöd av HR-partner eller rekryteringsspecialist vid behov. Rutinen beskriver även arbetssätt för annonsering, urval, eventuella bakgrundskontroller och information om intervjuteknik.

Av rutinen framgår att de som söker tjänster hos regionen i samband med ansökan får en digital enkät som regionen använder för att mäta kandidatupplevelsen. Enkätens innehåll baseras på hur långt sökande kommit i rekryteringsprocessen och delas in mellan stegen ansökan, intervju och avslag. Svarsfrekvensen varierar betydligt mellan de olika kategorierna, där de som varit på intervju svarar i högst utsträckning (44%) och de som fått avslag svarar i lägst utsträckning (11%). Inga kontroller görs av att rutinerna för rekryteringsprocessen följs.

3.2.5 Regionövergripande rutin vid avslut av anställning

Vi har tagit del av regionens rutinbeskrivning vid avslut av anställning.⁴ Av rutinen framgår bland annat att ett avgångssamtal med närmaste chef ska erbjudas alla medarbetare som avslutar sin anställning. Om medarbetaren önskar kan samtalet hållas med HR-partner.

Rutinen ställer krav på att avgångssamtalen ska dokumenteras och analyseras. Detta görs bland annat för att öka kunskapen om hur verksamheten kan bli bättre på att attrahera och behålla medarbetare samt för att visa intresse för medarbetarens erfarenhet och synpunkter, vilket, enligt dokumentets mening, ska bidra till en positiv bild av regionen som arbetsgivare.

Av rutinen framgår dock inte hur resultatet av avgångssamtalet ska sammanställas för att kunna analyseras på en högre nivå.

Vid avslut av anställningar skickas också avgångsenkäter ut. HR-avdelningen tar emot och analyserar enkätsvaren. Enligt uppgift vid våra intervjuer behöver dock svarsfrekvensen öka för att förvaltningen ska kunna använda det i sitt systematiska förbättringsarbete.

3.2.6 Bedömning

Vår bedömning är att regionstyrelsen delvis säkerställer att det finns ett samlat och strategiskt arbete avseende kompetensförsörjning.

Vår bedömning baseras på att regionstyrelsen inte har någon övergripande strategi för kompetensförsörjningen inom primärvården samt att det inte finns en samlad bild av de kompetensförsörjningsplaner som tas fram i verksamheterna. Vi kan dock konstatera att det i regionstyrelsens verksamhetsplan är tydliggjort att varje verksamhet kontinuerligt ska kompetensplanera och analysera vilka aktiviteter som den behöver genomföra för att säkra den kompetens som krävs för att utföra verksamhetens uppdrag och möta invånarnas behov på bästa sätt.

Vi kan också konstatera att det i verksamhetsplanen anges uppdrag som är kopplade till det strategiska målet "Sveriges bästa offentliga arbetsgivare" med Sveriges bästa

⁴ Beslutad av regionledningskontoret, datum framgår ej.

2024-11-08

arbetsplatser” med tillhörande framgångsfaktorer. Vi bedömer att dessa uppdrag tillsammans bör bidra till att regionen är en attraktiv arbetsgivare vilket skapar förutsättningar för att klara kompetensförsörjningen.

Vi bedömer att det bedrivs ett aktivt arbete med att utveckla regionens arbetsgivarvarumärke. Vi kan också konstatera att det finns rutiner för rekrytering och avslut av anställning, vilket vi också bedömer bidrar till kompetensförsörjningen. För att ytterligare säkerställa att rutiner för rekryteringsprocessen följs ser vi ett behov av att stickprovsvisa kontroller görs avseende det.

Vi bedömer också att det i rutinerna för avslut vid anställningar bör tydliggöras hur det som framkommer vid avslutningssamtal och avgångsenkäter ska sammanställas och analyseras så att det kan ligga till grund för regionens utveckling som arbetsgivare.

3.3 Kompetensförsörjningen inom primärvården

3.3.1 Nämnden för folkhälsa och sjukvårds styrning och uppföljning av kompetensförsörjning inom primärvården

Av 9 § reglemente för nämnden för folkhälsa och sjukvård framgår att nämnden inom sina verksamhetsområden och utgiftsramar ansvarar för organisation, arbetsmiljö, kompetens och bemanning. Vid våra intervjuer framförs dock att nämnden för folkhälsa och sjukvård inte uppfattas som ansvarig för att säkerställa kompetensförsörjningen inom nämndens verksamheter men att den utifrån sitt verksamhetsansvar ändå behöver hålla sig uppdaterad inom området.

I nämndens verksamhetsplan finns inte några mål och uppdrag kopplade till kompetensförsörjningen inom nämndens verksamheter.

Vid intervju med nämndens presidium framförs att nämnden följer verksamheten inklusive arbetet med kompetensförsörjningen genom muntlig information på nämndsammanträden. Det sker dock ingen formell styrning och uppföljning av kompetensförsörjningen.

Vid vår granskning har vi tagit del av ett beslut från nämnden avseende en satsning på utvalda vårdcentraler.⁵ Av beslut framgår att Vårdcentralerna Bra Liv under början av 2024 ska välja ut 3–6 vårdcentraler med en hög och stadigvarande andel hyrläkare. Genom att fördela resurser inom koncernen ska de utvalda vårdcentralerna ges förutsättningar att gå före mot det långsiktiga målet om 1100 patienter per heltidsanställd specialistläkare. Som en följd av detta kommer övriga vårdcentraler utöver urvalet behöva begränsas till 1500 listade patienter per heltidsanställd specialistläkare. Vidare framgår att satsningen på de utvalda vårdcentralerna ska vara permanent och marknadsföras för att locka distriktsläkare utanför koncernen till någon av de utvalda vårdcentralerna.

Av beslutet framgår att återrapportering ska lämnas till nämnden före start och under första tertialet 2024 samt att nämndens presidium ska informeras om detaljer och delmål i projektet. Utvärdering ska genomföras ett år efter satsningen för att möjliggöra spridning och eventuell justering av dess upplägg. Därtill ska en kostnadsanalys genomföras som ska innehålla totalkostnaden avseende personalkostnader,

⁵ Nämnd för folkhälsa och sjukvård, 2023-11-14 § 174.

2024-11-08

utredningar, läkemedel med mera. Utvärderingen ska också inkludera mått på vårdkvalitet och arbetsmiljö.

3.3.2 Styrdokument kompetensförsörjning Vårdcentralerna Bra Liv

Vårdcentralerna Bra Liv är den del av Region Jönköpings primärvård som ägs och drivs av regionen. Vårdcentralerna Bra Liv består av 33 vårdcentraler runtom i Jönköpings län.

Vi har vid vår granskning tagit del av Kompetensförsörjningsstrategi/kompetensplan för Vårdcentralerna Bra Liv 2023–2025, reviderad 2023-04-11 samt Kompetensplanering 2023 och Kompetensplanering 2024.

Kompetensförsörjningsstrategi/kompetensplan för Vårdcentralerna Bra Liv 2023–2025 innehåller bland annat en kompetenskartläggning, analys och utmaningar kring rekryteringsbehov, prognoser kring framtida behov samt målområden och aktiviteter för att klara kompetensförsörjningen.

Kompetensförsörjningsplanen 2024 innefattar analys av framtida möjligheter och förutsättningar, verksamhetens behov av kompetens samt kompetensförsörjningsmål.

3.3.3 Attrahera

Av Kompetensförsörjningsstrategi/kompetensplan för Vårdcentralerna Bra Liv 2023–2025⁶, framgår att primärvårdsenheterna genomför ett antal aktiviteter för att höja sin attraktionskraft. Exempel på aktiviteter är att marknadsföra verksamheten på sociala medier, ha en marknadsföringsplan som bidrar till ett starkt arbetsgivarvarumärke, delta vid arbetsmarknadsmässor samt omvärldsbevaka vad nyanställda tycker är attraktiva anställningsvillkor.

Av intervjuer framgår att det har gjorts satsningar på att höja lönerna för vissa yrkesgrupper inom primärvården. Intervjupersoner hänvisar till de ytterligare medel för löner som finns avsatta i 2024 års budget. Vidare uppger intervjupersoner att verksamheterna, utöver höjda löner, även försöker rekrytera fler läkare för att minska belastningen på befintlig personal. Intervjupersonerna ser detta som en förutsättning för att kunna ses som en attraktiv arbetsgivare.

Intervjupersoner lyfter även att representanter från primärvården ofta deltar på studentmässor eller har annan typ av närvaro på högskolor eller universitet. Detta för att marknadsföra primärvården som arbetsgivare bland studenter inom relevanta områden, såsom sjuksköterskor, läkare eller fysioterapeuter.

Andra intervjuade upplever emellertid att det trots ovan beskrivna aktiviteter finns bestående problem med förmågan att attrahera inom primärvården, framför allt på grund av den nuvarande arbetsbelastningen, men också beroende på var verksamheten är lokaliserad. Detta gäller trots de zon- och rekryteringsstillägg som kan bli aktuella för vårdcentraler på mindre orter.

⁶ Reviderad 2023-04-11.

2024-11-08

3.3.4 Rekrytera

I Kompetensförsörjningsstrategi/kompetensplan för Vårdcentralerna Bra Liv 2023–2025 är en aktivitet att ha en kvalitetssäkrad och professionell rekryteringsprocess utifrån regionens befintliga riktlinjer med kompetensbaserad rekrytering.

Intervjupersoner lyfter att de upplever ett gott stöd från HR och rekryteringsspecialister i samband med rekryteringar. De intervjuade framför att de exempelvis får stöd i arbetet med annonsering av tjänster och i vissa fall även vid intervjuer. Vidare framgår att chefer erbjuds utbildningar i intervjuteknik.

I kompetensförsörjningsplanen beskrivs att rekryteringsprocessen är flexibel och att intervjuer kan genomföras både digitalt och fysiskt, beroende på vad som fungerar bäst för den arbetssökande.

Av intervju framgår att vårdcentralerna satsat på rekrytering av läkare från utlandet. Detta eftersom kompetensen behövs, men även för att läkare som rekryteras för utlandet som grupp uppges ha en betydligt lägre personalomsättning jämfört med svenska läkare. Vårdcentralerna har även en anställd rekryteringsspecialist för rekrytering av läkare från utlandet.

Vid läkarrekrytering från utlandet har vårdcentralerna ett eget läkarförsörjningskoncept, där individuellt stöd, medicinsk introduktionsbildning och regelbundet deltagande i seminarier ingår. Detta för att den rekryterade läkaren ska ges förutsättningar för att snabbt integreras och trivas på sin arbetsplats.

Vid rekrytering av läkare från utlandet kan Bra Liv erbjuda ett eget läkarförsörjningskoncept med relokationsservice, individuellt stöd och medicinsk introduktionsutbildning via Nässjö utbildningscenter. Läkarna erbjuds också deltagande i fredagsseminarier för utbildning, introduktion och en främjad integration och förståelse för den svenska kulturen och samhället, arbetslivet och hälso- och sjukvårdssystemet.

3.3.5 Utveckla

Av kompetensförsörjningsplanen framgår att samtliga medarbetare ges utrymme och möjlighet till utveckling inom olika ansvarsroller, exempelvis som barnskyddsombud, miljöombud och olika medicinska ansvarsuppgifter. Vidare framgår att kompetensutvecklingsplaner utformas för varje yrkeskategori hos vårdcentralerna. Därtill finns även utvecklingsmöjligheter genom utbildning för specialistfunktioner, arbete med friskfaktorer, lokal samverkansrepresentation, systematiskt arbetsmiljöarbete och chefstraineer. Vidare framgår att utvecklingsbehov för verksamheterna fångas upp genom medarbetarsamtal, där det finns möjlighet för enskilda medarbetare att lyfta möjliga utvecklingsbehov hos verksamheten.

Av intervjuer framgår att man inom vårdcentralerna arbetar aktivt med att utveckla AT- och ST-läkare. Samtliga intervjupersoner ser AT och ST som en bra ingång för att anställa en läkare tills vidare och arbetar aktivt för detta. Exempelvis har man från regionstyrelsens håll fördelat ut AT-platser från Jönköping till de mindre orterna, som i regel har svårt att rekrytera. Det finns lokala kompetensförsörjningsgrupper, som arbetar med att utveckla sjukvårdspersonalen genom olika utbildningar. Till exempel finns en journalskola för läkare, utbildning inom bl.a. infektionshantering för sjuksköterskor samt utbildning för fysioterapeuterna. Därtill uppger intervjupersoner att man i den mån det

2024-11-08

går försöker erbjuda PTP för psykologstudenter och ger flera olika utbildningsmöjligheter för kuratorer.

Av kompetensförsörjningsplanen framgår vidare att medarbetare genom att dela jourpass på Närakuten delar erfarenheter med övriga och breddar den egna kompetensen.

Denna bild stärks av intervjuer med verksamhets- och enhetschefer vilka bekräftar att de olika primärvårdsenheterna arbetar aktivt med kompetensutveckling.

Intervjupersonerna upplever generellt att utbudet av utbildningar är generöst, särskilt vad gäller vårdprofessionerna.

3.3.6 Behålla

Av kompetensförsörjningsplanen framgår att det bedrivs ett aktivt arbete för att skapa en hållbar och sund miljö för medarbetarna. Samtliga intervjupersoner bekräftar att man inom primärvården bedriver ett aktivt och systematiskt arbetsmiljöarbete.

Medarbetarenkät lyfts som ett centralt verktyg för att fånga upp eventuella synpunkter rörande arbetsmiljön. I verksamhetsplan för vårdcentralerna Bra Liv 2024 anges medarbetarundersökningar som en aktivitet för att uppnå målen. Här fastslås också att medarbetarundersökningarna ska resultera i handlingsplaner med tillhörande åtgärder.

De intervjuade lyfter också att det bedrivs ett aktivt arbete med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Intervjupersonerna menar att en god arbetsmiljö är en av de viktigaste faktorerna för att få behålla medarbetare.

I Bra Livs verksamhetsplan beskrivs också aktiviteter för att uppnå det övergripande målet att vara Sveriges bästa arbetsgivare med Sveriges bästa arbetsplatser. Exempel på aktiviteter är att arbeta med friskfaktorer och att ha ett välfungerande systematiskt arbetsmiljöarbete i vardagen.

Det bedrivs också ett arbete inom primärvården med att skapa bättre förutsättningar för chefer genom att minska antalet underställda medarbetare. Cheferna erbjuds även HR-stöd i sin roll och har möjlighet att få mentorer under sitt första chefsår. Vidare finns även en individuell introduktionsplan för nya chefer, vilken vi fått ta del av.

3.3.7 Avveckla

Vid våra intervjuer framförs att resultatet från avslutningsenkäter sammanställs och lyfts i ledningsgrupp som diskuterar resultatet. Det finns dock ingen dokumenterad rutin för hur analys av resultatet av avgångsenkäter ska göras eller hur det ska säkerställas att det vid behov vidtas åtgärder med anledning av vad som framkommer vid analys av resultatet av enkäterna.

Vid våra intervjuer framförs att när läkare inom primärvården slutar så är det främst på grund av pension eller att den anställde i stället väljer att bli hyrläkare.

3.3.8 Personalstatistik

Tabellen nedan illustrerar sjukfrånvaro inom Vårdcentralerna Bra Liv över tid för perioden 2022-01-01 – 2024-03-01. Vi kan utläsa att sjukfrånvaron initialt vid 2022-01-01 var högre (ca. 9,1%) och därefter har minskat. Sjukfrånvaron var som lägst under

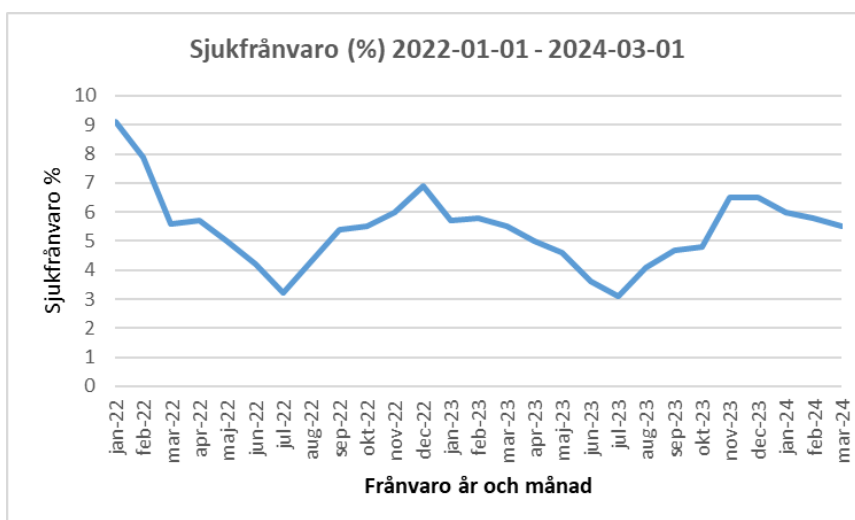
Region Jönköpings län

Granskning av kompetensförsörjning inom primärvården

2024-11-08

julimånaderna 2022 och 2023 för att sedan öka mot hösten. Under slutet av 2024-02-01 låg sjukfrånvaron på ca. 5,5%. Genomsnittet för hela perioden är ca. 5,4%.

Sjukfrånvarostatistiken från vårdcentralerna Bra Liv kan jämföras med genomsnittet i regionen som helhet. Av Kolada framgår att genomsnittlig sjukfrånvaro i procent på regionnivå var 7,1% 2022, respektive 6,5% 2023. På vårdcentralerna var sjukfrånvaron i snitt 5,7% 2022 och 5,0% 2023. Vi kan alltså konstatera att vårdcentralerna ligger något lägre sett till procentuell sjukfrånvaro relativt till regionen som helhet för jämförelseperioden.



Vi har även tagit del av statistik avseende personalomsättningen inom vårdcentralerna Bra Liv för år 2022 och 2023.⁷ År 2022 var personalomsättningen inräknat pensionsavgångar för vårdcentralerna 11,5%. Tar vi hänsyn till pensionsavgångar var personalomsättningen i snitt 8%. För år 2023 var personalomsättningen inräknat pensionsavgångar i snitt runt 8,5%. Om hänsyn tas till pensionsavgångar var snittet runt 7,1%. Sammantaget redovisas alltså en lägre procentuell personalomsättning för primärvården 2023 jämfört med 2022.

3.3.9 Bedömning

Vår bedömning är att nämnden för folkhälsa och sjukvård inte säkerställer att det finns strategiskt arbete avseende kompetensförsörjningen för att klara kompetensförsörjningen på kort och lång sikt inom primärvården.

Vår bedömning baseras på att nämnden inte har någon formell styrning och uppföljning för att ta det ansvar för bemanning och kompetens som regleras i nämndens reglemente.

Nämnden har dock under 2024 fattat beslut om beslut fördela resurser till 3–6 utvalda vårdcentraler för att ge dem förutsättningar att gå före mot det långsiktiga målet om 1100 patienter per heltidsanställd specialistläkare vilket ska bidra till att locka distriktsläkare utom koncernen till någon av de utvalda vårdcentralerna.

⁷ Personalomsättning (%) beräknas genom att dividera externa avgångar genom snittantalet anställda. Personalomsättning (%) där hänsyn till pensionsavgångar tas beräknas på samma sätt, med undantaget att antalet pensionsavgångar inte räknas med.



Region Jönköpings län

Granskning av kompetensförsörjning inom primärvården

2024-11-08

Vi kan emellertid konstatera att primärvårdens verksamhet bedriver ett aktivt arbete för att klara kompetensförsörjningen genom att det finns analyser av kompetensförsörjningsbehovet i både kompetensförsörjningsstrategin och kompetensförsörjningsplaner. Dessa styrdokument innehåller också mål och åtgärder för att klara kompetensförsörjningsbehovet inom vårdcentralerna Bra Liv. Vidare kan vi konstatera att ett antal olika åtgärder vidtas i verksamheten som bidrar till att kunna rekrytera och behålla personal.

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning är att regionstyrelsen delvis säkerställer att det finns ett samlat och strategiskt arbete avseende kompetensförsörjning.

Vår bedömning baseras på att regionstyrelsen inte har någon övergripande strategi för kompetensförsörjningen samt att det inte finns en samlad bild av de kompetensförsörjningsplaner som tas fram i verksamheterna. Vi bedömer dock att det i verksamheten sker ett planerat och aktivt arbete för att kunna rekrytera och behålla personal vilket bidrar till att klara kompetensförsörjningen.

Vår bedömning är att nämnden för folkhälsa och sjukvård inte säkerställer att det finns strategiskt arbete avseende kompetensförsörjningen för att klara kompetensförsörjningen på kort och lång sikt inom primärvården?

Vår bedömning utgår från det ansvar som nämnden för folkhälsa och sjukvård har enligt reglementet och baseras på att nämnden inte har någon formell styrning och uppföljning för att ta de ansvar för bemanning och kompetens som regleras i nämndens reglemente.

Vi bedömer dock att det inom Vårdcentralerna Bra Liv bedrivs ett strategiskt och aktivt arbete för att klara kompetensförsörjningen. Det saknas dock en planerad och dokumenterad styrning och uppföljning från nämnden.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommendera vi regionstyrelsen att:

- Ta fram en övergripande strategi för kompetensförsörjningen som kopplar ihop verksamheternas kompetensförsörjningsplaner för att ha en övergripande styrning och uppföljning.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommendera vi nämnden för folkhälsa och sjukvård att:

- Utifrån det ansvar som fastslås i nämndens reglemente fastställa hur nämnden ska ta sitt ansvar för styrning och uppföljning av kompetens och bemanning inom sitt verksamhetsområde.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommendera vi regionstyrelsen och nämnden för folkhälsa och sjukvård säkerställa att det i verksamheten:

- Genomför stickprovsvisa rutinmässiga kontroller av att rutinerna för rekrytering efterföljs.
- I rutinerna för avslut vid anställningar tydliggöra hur det som framkommer vid avslutningssamtal och avgångsenkäter ska sammanställas, analyseras så att det kan ligga till grund för regionens utveckling som arbetsgivare.



Region Jönköpings län
Granskning av kompetensförsörjning inom primärvården

2024-11-08

KPMG, dag som ovan

Karin Helin Lindkvist

William Andreasson

Certifierad kommunal yrkesrevisor *Projektmedarbetare*

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.

5 Bilagor

5.1 Bilaga 1 – Metodeskrivning

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av följande underlag:

- Reglemente för regionstyrelsen
- Reglemente för regionstyrelsens personaldelegation
- Reglemente för nämnden för folkhälsa och sjukvård
- Budget med verksamhetsplan 2024
- Plan för hälsa och sjukvård 2020–2030
- Regionstyrelsens verksamhetsplan 2024
- Verksamhetsplan 2024 för vårdcentralerna Bra Liv
- Kompetensförsörjningsplan för vårdcentralerna Bra liv
- Ett antal protokollsutdrag från regionstyrelsens sammanträden

Intervjuer/avstämningar har genomförts med följande funktioner:

- Nämnden för folkhälsa och sjukvårds presidium
- Företrädare för regionstyrelsens personaldelegation
- Regiondirektör
- Hälso- och sjukvårdsdirektör
- HR-direktör
- Direktör Vårdcentralerna Bra Liv
- HR-chef Vårdcentralerna Bra Liv
- Verksamhetschefer för primärvården
- Enhetschefer för ett urval av vårdcentralerna inom regionen