

# Region Värmland

Granskning av personal- och kompetensförsörjning



Building a better  
working world

## Innehåll

<b>1. Sammanfattning .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Inledning .....</b>	<b>3</b>
2.1. Bakgrund.....	3
2.2. Syfte och revisionsfrågor .....	3
2.3. Avgränsning .....	3
2.4. Revisionskriterier.....	3
2.5. Metod.....	3
<b>3. Organisation för kompetensförsörjningsarbetet .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Styrning och uppföljning utifrån regionfullmäktiges mål.....</b>	<b>5</b>
4.1. Övergripande styrning .....	5
4.2. Från regionplan till verksamhetsplaner .....	5
4.3. Uppföljning av målsättningar för kompetensförsörjning .....	7
4.4. Utvecklingsområden för uppföljningen.....	8
4.5. Resultat av uppföljning 2018 .....	8
4.6. Vår bedömning.....	9
<b>5. Strategisk kompetensförsörjning i Region Värmland.....</b>	<b>11</b>
5.1. Tidigare granskningar av kompetensförsörjning .....	11
5.2. Personalstrategi .....	11
5.3. Arbetet med strategisk kompetensförsörjning inom hälso- och sjukvården .....	11
5.4. Arbetet med strategisk kompetensförsörjning inom folktandvården .....	13
5.5. Teknikens möjligheter .....	14
5.6. Arbetsgivarvarumärke .....	15
5.7. Vår bedömning.....	15
<b>6. Rekrytera och behålla personal .....</b>	<b>17</b>
6.1. Rekrytering inom hälso- och sjukvården.....	17
6.2. Utveckla och behålla personal inom hälso- och sjukvården.....	18
6.3. Tandvården .....	19
6.4. Medarbetarundersökningar .....	19
6.5. Vår bedömning.....	20
<b>7. Samlad bedömning .....</b>	<b>21</b>
7.1. Bedömning utifrån revisionsfrågorna .....	21
7.2. Slutsats och rekommendationer .....	22

### *Bilagor:*

*Bilaga 1: Bakgrund*

*Bilaga 2: Revisionskriterier*

*Bilaga 3: Fördjupad information*

*Bilaga 4: Exempel på tidigare granskningsresultat*

*Bilaga 5: Källförteckning*

## 1. Sammanfattning

På uppdrag av regionens revisorer har EY genomfört en granskning av granskning av personal- och kompetensförsörjning. Syftet med granskningen har varit att bedöma om regionstyrelsen tillser att regionens personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenlig.

Granskningen visar att det inom Region Värmland finns en tydlig kedja för målstyrning vad gäller personal- och kompetensförsörjning. Det finns också en tydlig struktur för hur målsättningar kopplat till kompetensförsörjning ska följas upp, både inom hälso- och sjukvården och tandvården. Vad som följs upp inom hälso- och sjukvården kan däremot utvecklas. Vidare visar granskningen att regionstyrelsen inte följer upp hälso- och sjukvårdens personalomsättning.

Granskningen visar att regionen nu är i slutfasen med att ta fram en strategisk kompetensförsörjningsplan för hälso- och sjukvården. Respektive verksamhet inom hälso- och sjukvården har inom ramen för det arbetet tagit fram kompetensanalyser och åtgärdsförslag för personal- och kompetensförsörjning. Vad gäller tandvården visar granskningen att de har en bemanningsstrategi utifrån vilken respektive klinik ska utarbeta en årlig kompetensförsörjningsplan.

Vad gäller regionens arbetsgivarvarumärke framgår att visst arbete bedrivs kopplat till detta. Arbetet med att styra och följa upp ledar- och medarbetarskap inom område öppenvård och område slutenvård är exempel på detta. Utifrån vad granskningen visar sker dock inget sammanhållet arbete.

Granskningen visar att ett antal åtgärder vidtas i syfte att behålla personal, till exempel genom arbete med att utveckla karriärsmodeller, arbetsväxling, arbetet med chefs- och medarbetarskap samt till viss del användande av teknikens möjligheter.

Regionens kostnader för hyrläkare var under 2018 relativt höga sett ur ett nationellt perspektiv. Uppföljning för 2019 visar hittills något lägre kostnader än 2018 men fortsatt på en problematiskt hög nivå. Detta indikerar en fortsatt obalans av kompetensförsörjningen.

Utifrån granskningens syfte är vår sammanfattade bedömning att regionstyrelsen till viss del utövar en styrning och har en uppföljning som säkerställt ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning. Granskningen visar på vissa utvecklingsområden vad gäller regionstyrelsens uppföljning av arbetet med personal- och kompetensförsörjning, särskilt avseende vad uppföljningen omfattar. Vidare visar granskningen att regionens arbete med ett arbetsgivarvarumärke kan utvecklas.

Våra rekommendationer till regionstyrelsen framgår av avsnitt 7.2.

## 2. Inledning

### 2.1. Bakgrund

Mot bakgrund av vad som framgår i bilaga 1 har revisionen inom Region Värmland i sin revisionsplan 2019 beslutat om en granskning av personal- och kompetensförsörjning. Syfte och revisionsfrågor har formulerats av revisionen inom Region Värmland.

### 2.2. Syfte och revisionsfrågor

Det övergripande syftet med granskningen är att granska om regionstyrelsen tillser att regionens personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenlig.

I granskningsuppdraget ingår att besvara följande revisionsfrågor:

- ▶ Finns fastställda mål och strategier för regionens kortsiktiga och långsiktiga personal- och kompetensförsörjning och är dessa kända i organisationen?
- ▶ Följs fastställda mål och strategier avseende personal- och kompetensförsörjning upp och sker återrapportering till styrelsen/nämnden?
- ▶ Finns dokumenterade behovs- och riskanalyser vad gäller personal- och kompetensförsörjning samt handlingsplaner kopplade till dessa?
- ▶ Bedrivs ett strategiskt arbete med regionens arbetsgivarvarumärke?
- ▶ Vidtas ändamålsenliga åtgärder för att behålla personal genom att skapa attraktiva arbetsplatser och möjligheter att göra karriär inom regionen?
- ▶ Säkerställs nyckelkompetenser och finns tillfredsställande riktlinjer och rutiner vid chefsrekryteringar?

### 2.3. Avgränsning

Granskningen avgränsas till att omfatta hälso- och sjukvården samt folktandvården och verksamhetsåret 2019.

### 2.4. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses bedömningsgrunder som används i granskningen som utgångspunkt för analys, slutsatser och bedömningar. Se bilaga 2 för beskrivning av granskningens revisionskriterier.

### 2.5. Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer, se källförteckning i bilaga 5.

### **3. Organisation för kompetensförsörjningsarbetet**

Regionstyrelsen ansvarar för genomförandet av hälso- och sjukvårdsverksamheten och tandvården och är därtill anställningsmyndighet. Hälso- och sjukvårdsverksamheten är indelad i område öppenvård, område slutenvård samt tandvården.

I regionen finns en HR-avdelning som leds av HR-direktör. HR-avdelningen är uppdelad i operativa och strategiska avdelningar. Inom avdelningen finns kompetensförsörjningsstrateger och HR-konsulter. Det strategiska kompetensförsörjningsarbetet bedrivs av kompetensförsörjningsstrateger som arbetar gentemot regionens ledning. Det strategiska kompetensförsörjningsarbetet syftar till att skapa en process, metoder och verktyg för kompetensförsörjning inom hela regionens hälso- och sjukvård. Regionens HR-konsulter arbetar mer operativt med stöttning till verksamheten. HR-konsulterna är uppdelade gentemot olika verksamheter inom öppenvården, slutenvården och tandvården.

I intervju med HR-direktör och hälso- och sjukvårdsdirektör framgår att en ny HR-organisation ska införas i regionen från september 2019. HR-konsulterna kommer att tillhöra de olika verksamhetsområdena och nya HR-chefer för varje område inrättas.

Inom regionen finns därtill ett antal enheter som berör kompetensförsörjningsområdet. Under hälso- och sjukvården finns Kunskapscentrum som är en stödfunktion gentemot område öppenvård och slutenvård. Kunskapscentrum består av fem enheter. Kliniskt träningscentrum (KTC) samt Centrum för klinisk forskning (CKS)/Utbildningscentrum är av betydelse för den strategiska kompetensförsörjningen så som forskning, utbildningstjänster och externt arbete mot lärocentran. Inom område öppenvård finns en kompetensförsörjningsenhet kallad intern bemanningsservice som består av cirka sju medarbetare.

## 4. Styrning och uppföljning utifrån regionfullmäktiges mål

### 4.1. Övergripande styrning

#### Utvecklingsplan

*Utvecklingsplan för framtida hälso- och sjukvård* är det övergripande dokumentet för hälso- och sjukvården. Planen fastställer inriktningen utifrån prognostiserade behov fram till år 2030. I utvecklingsplanen beskrivs att vårdens samtliga verksamheter har i uppgift att löpande göra kompetensförsörjningsplaner.

#### Flerårsplan och regionplan

Regionens flerårsplan utgör regionplan för 2019. Regionen har formulerat perspektivmålet *Hållbar organisation*, med underliggande målsättningar. De underliggande målsättningarna *Hållbart arbetsliv* samt *Respektfulla möten* berör personal- och kompetensförsörjning.

Målsättningen *Hållbart arbetsliv* beskrivs utgöras av ett gott ledar- och medarbetarskap, en god arbetsmiljö, välfungerande lönebildning och kompetensutveckling samt goda arbetsvillkor. Förmågan att kunna attrahera, behålla och utveckla medarbetare beskrivs vara en förutsättning för att regionen ska kunna utföra sitt uppdrag. Vad gäller målsättningen *Respektfulla möten* beskrivs att alla möten i regionen ska kännetecknas av förtroende och tillit. Ett framgångsrikt jämlikhetsarbete beskrivs bygga på att det utgör en naturlig del i regionens ledning och styrning.

I regionplanen riktar regionfullmäktige uppdrag till regionstyrelsen. Regionstyrelsen ska med fokus på medarbetare fortsätta arbetet med hälsofrämjande arbetsplatser och fortsätta arbetet för ett utvecklat ledar- och medarbetarskap. Därtill ska regionstyrelsen arbeta med en strategisk kompetensförsörjning som bidrar till planering, styrning och systematik och som formas av behov och tillgång på relevant kompetens.

### 4.2. Från regionplan till verksamhetsplaner

Styrkedjan från regionplan till verksamhetsplan åskådliggörs i bilden nedan.



*Bild: Övergripande styrkedja – från regionfullmäktiges mål till verksamheternas aktiviteter*

Regionstyrelsen antog i mars 2019 en nämndplan. I nämndplanen bryter styrelsen ner de mål och uppdrag som regionfullmäktige formulerat i regionplanen. I nämndplanen beskrivs regionstyrelsens uppdrag. Vad gäller uppdraget som anställningsmyndighet beskrivs att styrdokument kopplat till HR-området ska harmoniseras under 2019 – 2020. Syftet är att skapa en personalpolitik och personalfilosofi för hela organisationen. Regionstyrelsen har även accepterat hälso- och sjukvårdsnämndens nämndplan för 2019. I planen återfinns

regionfullmäktiges mål om hållbar organisation samt underliggande perspektiv, men det sker ingen nedbrytning av målet i planen.

Regiondirektören upprättar en förvaltningsplan för genomförandet av uppdraget från styrelsen. Hälso- och sjukvårdsdirektören bryter i sin tur ner förvaltningsplanen till en hälso- och sjukvårdsplan.

Område öppenvård och område slutenvård har i sin tur tagit fram fokusområden för verksamheterna och prioriterade aktiviteter på områdesnivå kopplat till perspektivet *Hållbart arbetsliv*. Område öppenvård har till exempel aktiviteter om att kompetensförsörjningsanalys ska genomföras inom alla verksamhetsområden och översyn av schemastrukturen ska genomföras i syfte att skapa en jämn bemanning. Område slutenvård genomför bland annat kartläggning av framtida kompetensbehov samt ett arbete med att tydliggöra, uppmuntra och skapa karriärvägar och kompetensutveckling.

Verksamheterna har därefter brutit ner områdesplanerna till verksamhetsplaner eller handlingsplaner. I granskningen har vi tagit del av verksamhetsplaner och handlingsplaner inom område sluten- och öppenvård samt folktandvården. I dessa framgår att verksamheterna tagit fram aktiviteter kopplat till målen om hållbar organisation och det underliggande perspektivet hållbart arbetsliv. Exempel på aktiviteter inom hälso- och sjukvårdens verksamheter är:

- ▶ Ta fram kompetensförsörjningsplan
- ▶ Arbetsväxling
- ▶ Individuella kompetensplaner
- ▶ Bättre schemaläggning
- ▶ Skapa tjänster för specialistsjuksköterskor på vissa avdelningar
- ▶ Arbetsmiljöarbete
- ▶ Ledarskapsutbildningar

Se bilaga 3 för exempel uppdelat för ett urval av verksamheter.

Folktandvården har i sin områdesplan för 2019 brutit ner perspektivmålet *Hållbar organisation* och det underliggande perspektivet *Hållbart arbetsliv* till följande mål:

- ▶ Minst 75 procent per yrkeskategori av våra nya medarbetare upplever att de fått god handledning under sitt första år
- ▶ Sjukfrånvaron ska uppgå till högst 5 procent<sup>1</sup>
- ▶ Klinikchefer och medarbetare ska samverka för att åstadkomma en god arbetsmiljö
- ▶ Alla kliniker genomför aktiviteter i syfte att inspirera ungdomar att utbilda sig till tandvårdsyrken

---

<sup>1</sup> Sjukfrånvaron finns som mål för hela regionen under perspektivmålet hållbart arbetsliv.

I folktandvårdens områdesplan framgår också prioriterade aktiviteter för 2019. Till den övergripande aktiviteten *Förbättrad tillgänglighet och ändamålsenlig struktur* finns bland annat aktiviteterna rekrytering av nya medarbetare, tillvarata den kompetens som nyanlända besitter samt öka arbetsfördelningen.

Folktandvårdens områdesplan innefattar också en handlingsplan/klinikplan. Handlingsplanen innefattar fem områden; medborgare, verksamhet, medarbetare, ekonomi samt miljö. Under respektive område finns mål med tillhörande mått. Inom området medarbetare finns bland annat mål om att sjukfrånvaro ska uppgå till högst 5 % samt att alla kliniker ska genomföra aktiviteter i syfte att inspirera ungdomar att utbilda sig inom tandvård.

#### **4.3. Uppföljning av målsättningar för kompetensförsörjning**

I regionstyrelsens mätplan framgår hur uppsatta mål kopplat till kompetensförsörjning ska följas upp, antingen genom indikatorer eller genom beskrivning av genomförda aktiviteter. Regionens systematiska uppföljning av mål kopplat till personal- och kompetensförsörjning sker i delårsrapport, årsredovisning samt i medarbetarstatistiken som utgör bilaga till årsredovisningen. I årsredovisningen ska samtliga mål följas upp. I delårsrapporten ska resultat för de mål som är möjliga att följa per halvår följas upp. I delårsrapporten sker därför i huvudsak uppföljning av genomförda aktiviteter kopplat till målsättningar inom personalområdet och en uppföljning av indikatorer sker först i årsredovisningen.

Förutom uppföljning per del- och helår sker också viss månadsuppföljning kopplat till kompetensförsörjningsområdet. Regionstyrelsen tar månatligen del av uppföljning av antal anställda och sjukfrånvaro<sup>2</sup>. Av regionstyrelsens protokoll under januari-juni 2019 framgår att regionstyrelsen tagit del av resultat av den genomförda medarbetar- och säkerhetsenkät samt att HR-direktör informerat om personalområdet.

Som tidigare nämnt har regionstyrelsen i uppdrag tillse att styrdokument kopplat till HR-området ska harmoniseras under 2019 – 2020. Utifrån vad granskningen visar har regionstyrelsen under 2019 inte tagit del av någon uppföljning utav detta arbete.

Regionens hälso- och sjukvårdsledning tar kontinuerligt del av uppföljning av nyckeltal avseende personalstatistik. I april 2019 tog exempelvis hälso- och sjukvårdsledning del av uppföljning av:

- ▶ Antal anställda inom område slutenvård respektive område öppenvård.
- ▶ Anställda sjuksköterskor, specialistsjuksköterskor, röntgensjuksköterskor samt barnmorskor i regionen.
- ▶ Åldersstruktur avseende sjuksköterskor allmän samt specialistsjuksköterskor.
- ▶ Sjukfrånvaro fördelat på öppenvård, slutenvård och folktandvård.
- ▶ Närvaro- och frånvarotid till och med mars 2019. Under frånvarotimmar redovisas kompetensutveckling och studier med lön.

---

<sup>2</sup> Sjukfrånvaro ingår som en indikator inom ramen för perspektivmålet hållbart arbetsliv.



#### 4.4. Utvecklingsområden för uppföljningen

I intervjuer framkommer ett antal utvecklingsområden vad gäller uppföljning av regionens arbete med personal- och kompetensförsörjning:

- ▶ Inom regionen sker ingen systematisk uppföljning av personalomsättning som rapporteras till styrelsen. Detta uppges vara ett utvecklingsområde av flera intervjuade. Det pågår ett arbete inom regionen med att utveckla uppföljningen av personalomsättning för att skapa en automatiserad och kvalitetssäkrad process. Viss uppföljning av personalomsättning sker idag manuellt, vilket inte bedöms vara tillförlitligt. Arbetet ska vara färdigställt under hösten 2019.
- ▶ Intervjuade HR-konsulter menar att uppföljning av medarbetares kompetensutveckling är ett utvecklingsområde. Ett utvecklingsarbete har påbörjats tillsammans med andra regioner i syfte att utveckla jämförbara nyckeltal.
- ▶ Intervjuade fackliga representanter anser att det saknas bra uppföljning av regionens arbete med arbetsväxling.
- ▶ I intervju med regionstyrelsens presidium lyfts behovet av former för regionstyrelsens bevakning av kompetensförsörjning.

#### 4.5. Resultat av uppföljning 2018

Från och med 2019 görs bedömning av måluppfyllelse per halvår. Vid granskningens genomförande finns således ingen uppföljning av måluppfyllelse ännu.

I årsredovisning 2018 gjordes en uppföljning av perspektivmålet *Hållbart arbetsliv* utifrån landstingsstyrelsens mätplan. Se bilaga 3 för en sammanställning av denna uppföljning. Av årsredovisningen framgår att det saknas en uppföljning av indikatorerna "balanserad närvaro" samt "medarbetarnas upplevelse av motivation, styrning och ledarskap". Indikatorerna utgår från medarbetarenkäten, vilken inte genomfördes under 2018 trots att detta var planerat.

I årsredovisningen redovisas aktiviteter kopplat till bland annat kompetensförsörjning och arbetet med kompetensförsörjningsanalyser. Vidare sker uppföljning av antalet ansökningar till AT-tjänster per respektive sjukhus samt hur många procent utav de AT-läkare som anställdes 2017 som är kvar efter avslutad AT-tjänstgöring.

I årsredovisningen sker också en uppföljning av regionens inhyrda personal. Kostnaden för inhyrda läkare uppgick under 2018 till 220 miljoner kronor (mnkr). Kostnaden var 21,9 mnkr högre än 2017 och 143,9 mnkr högre än budget 2018 om 76,1 mnkr. Under 2019 har kostnaderna för hyrläkare minskat i jämförelse med 2018 men av uppföljningarna till regionstyrelsen framgår att hyrläkarkostnaden fortsatt betraktas som hög och problematisk.

Medarbetarstatistiken utgör en bilaga till årsredovisningen. I medarbetarstatistiken redovisas statistik för bland annat:

- ▶ Antal tillsvidare- och visstidsanställda fördelat på kön samt utefter personalgrupp.
- ▶ Sjuksköterskor och läkare fördelat på professionskategori.

- ▶ Åldersfördelning samt medelålder fördelat på professionskategori och kön för sjuksköterskor/barnmorskor, undersköterskor och läkare.
- ▶ Pensionsavgångar samt antal anställda som uppnår 65 års ålder inom 5 år fördelat på arbetsgrupp.
- ▶ Kostnader bemanning samt kostnader för inhyrd personal.
- ▶ Sjukfrånvaro per åldersgrupp och kön samt sjukfrånvaro per personalgrupp.

Även områdena sluten- och öppenvård följde under 2018 tertiälvis upp målsättningarna hållbart arbetsliv. Uppföljning skedde till exempel av:

- ▶ Sjukfrånvaro.
- ▶ Antal anställda.
- ▶ Kompetensförsörjning inklusive rekryteringsbehov.
- ▶ Processer för att förbättra arbetsmiljön och bidra till ett hållbart arbetsliv.
- ▶ Arbete för att bli oberoende av hyrpersonal.
- ▶ Arbete för att utveckla medarbetarskapet.
- ▶ Arbete för att nå ut med information till medarbetare.
- ▶ Arbetet med hälsofrämjande arbetsplats.
- ▶ Arbete med schemastruktur i syfte att skapa en jämn bemanning.

Inom områdena finns en mall för verksamheternas uppföljning per tertiäl. Denna inkluderar uppföljning kopplat till målen. Se bilaga 3 för ytterligare verksamhetsexempel.

I folktandvårdens årsredovisning för 2018 skede uppföljning av bland annat:

- ▶ Andel nya medarbetare som upplever att de får en god handledning.
- ▶ Personalomsättning.
- ▶ Antal kursdagar fördelat på tandläkare, tandhygienister och tandsköterskor.
- ▶ Sjukfrånvaro.
- ▶ Kompetensförsörjning. Alla regioner beskrivs ha genomfört aktiviteter i syfte att inspirera ungdomar att utbilda sig inom tandvård.

#### **4.6. Vår bedömning**

Granskningen visar att det inom Region Värmland finns en tydlig kedja för målstyrning vad gäller personal- och kompetensförsörjning. Regionfullmäktiges perspektivmål *Hållbar organisation* med det underliggande perspektivet *Hållbart arbetsliv* bryts ned i regionstyrelsens nämndplan, respektive områdesplan samt i verksamheternas handlingsplaner. Vi bedömer att regionens målstyrning på området är tydlig.

Det finns också en tydlig struktur för hur målsättningar kopplat till kompetensförsörjning ska följas upp, både inom hälso- och sjukvården och tandvården. *Vad* som följs upp inom hälso- och sjukvården kan däremot utvecklas. I årsredovisningen för 2018 saknas mätning avseende ett antal indikatorer kopplat till 2018 års mål *Hållbart arbetsliv*. Balanserad närvaro samt medarbetares upplevelse av motivation, styrning och ledarskap följdes inte upp. Detta eftersom medarbetarundersökning inte genomfördes enligt plan. Medarbetares upplevelse av

motivation, styrning och ledarskap behandlades i 2019 års medarbetarenkät. Indikatorerna är enligt vår mening viktiga att följa, samtidigt är det viktigt att säkerställa uppföljning av de indikatorer som regionstyrelsen beslutar om för det aktuella året.

Vidare visar granskningen att regionstyrelsen inte följer upp hälso- och sjukvårdens personalomsättning. Personalomsättning är enligt vår mening ett viktigt mått att följa som komplement till antalet anställda. Att lyckas med att behålla personal är mer gynnsamt ur flera perspektiv än att rekrytera nya. En uppföljning av hur många som väljer att sluta i regionen är därför viktigt för att få en bild av hur regionen lyckas med att behålla personal.

## 5. Strategisk kompetensförsörjning i Region Värmland

### 5.1. Tidigare granskningar av kompetensförsörjning

Revisionen har tidigare genomfört flera granskningar av hälso- och sjukvården som omfattat frågor om personal- och kompetensförsörjning, se bilaga 4 för exempel. Samtliga av dessa har påtalat behov av att kompetensförsörjningsplaner upprättas på övergripande nivå och inom verksamheterna. Regionstyrelsen har i svar på granskningar uppgett att detta arbete pågår.

### 5.2. Personalstrategi

Regionstyrelsen har en fastställd personalstrategi. Personalstrategin anger regionens övergripande målsättning inom personalområdet. Strategin ska vidare syfta till att säkerställa ett kompetensförsörjningsarbete i balans. Strategin kompletteras med riktlinjer, handlingsplaner, rutiner och mallar. I strategin finns så kallade prioriterade fokusområden. Prioriterade fokusområden inom ramen för strategin är kompetensförsörjning, ledarskap och medarbetarskap, lönebildning samt arbetsmiljö.

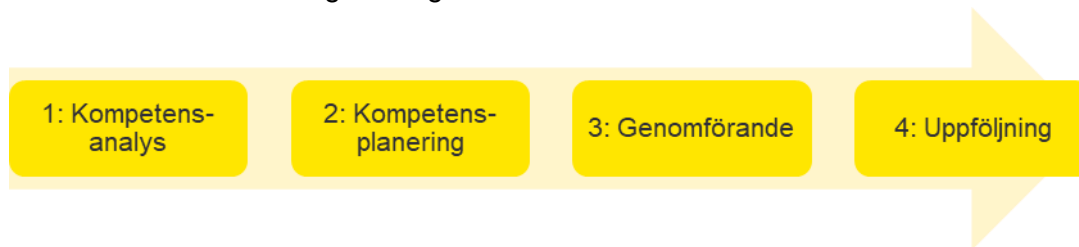
### 5.3. Arbetet med strategisk kompetensförsörjning inom hälso- och sjukvården

Granskningen visar att det pågår ett arbete med att utveckla kompetensförsörjningsarbetet i regionen. Arbetet sker utifrån det av HR-direktören fastställda dokumentet *Strategisk kompetensförsörjning – process för kompetensförsörjning i Region Värmland*. De intervjuade påtalar att kompetensförsörjningsprocessen är ny och ett arbete pågår med att hitta ett gemensamt arbetssätt utifrån processen. Syftet med kompetensförsörjningsprocessen är att med utgångspunkt i regionplanen och regionens mål arbeta systematiskt och resurseffektivt för att säkerställa behov av kompetens på kort och lång sikt.

Vid granskningens genomförande är regionen i slutfasen med att ta fram en gemensam strategisk kompetensförsörjningsplan. Flera av de intervjuade påtalar behovet av detta och arbetet beskrivs som positivt. Arbetet har bedrivits genom att HR tillsammans med varje verksamhetsområde genomfört kompetensanalyser.

Dokumentet *HR-stöd, kompetensförsörjningsprocess 2019* är ett stöddokument för HR som processledare vad gäller strategisk kompetensförsörjning. Kompetensförsörjningsprocessen ska varje år leda till att kompetensförsörjningsplaner arbetas fram på olika nivåer i organisationen. Planerna ska innehålla det skattade kompetensläget och åtgärdsplaner för att säkerställa att rätt kompetens finns för att uppnå uppsatta mål. Planerna ska aggregeras på olika nivåer för att som sista steg bearbetas på regionövergripande nivå samt ligga till grund för Region Värmlands strategi.

Processen består av stegen enligt bilden nedan.



Figur: Hälso- och sjukvårdens kompetensförsörjningsprocess inom Region Värmland.

### Steg 1: Kompetensanalysen

- ▶ Utifrån analys av befintlig kompetens ska nuvarande och kommande kompetensbehov tydliggöras. Kompetensanalysen ska innefatta analys på kort (1 och 3 år) och lång sikt (5 och 10 år). Gapet mellan befintlig kompetens i förhållande till verksamhetens mål på kort och lång sikt ska uppskattas.
- ▶ Chefer ska kartlägga kompetensbehov utifrån en skattningsmall uppdelad på professioner. Enligt skattningsmall och det stödmaterial som finns för arbetet ska kompetensbehovet bland annat beakta tillgång till kompetens, möjlighet att rekrytera, åldersstruktur och pensionsavgångar. Vidare ska uppsatta mål, omvärldsfaktorer och andra faktorer såsom förändrade arbetssätt beaktas i analysen.
- ▶ Utifrån skattningsmallen görs en värdering av vilket behov som finns och förslag på åtgärder tas fram<sup>3</sup>. Skattningsmallen består av en skala från 1 – 4. Stegen definieras utifrån *God efterfrågan*, *Hållbart*, *Sårbart* och *Brist*. Skattningen ska ske på 1 – 2, 3 – 4 och 5 – 7 års sikt.

### Steg 2: Kompetensplanering

- ▶ Utifrån genomförd kompetensanalys ska verksamheterna ta fram förslag på åtgärder och aktiviteter.
- ▶ En övergripande plan upprättas som beskriver hur organisationen ska säkerställa att rätt kompetens finns för att nå de uppsatta målen.
- ▶ Kompetensplaneringen ska omfatta långsiktiga samt kortsiktiga kompetensmål, kompetensförsörjningsplaner samt kompetensutvecklingsplaner.

### Steg 3 och 4: Genomförande och uppföljning

- ▶ När kompetensplaneringen är utförd och beslutad ska planen implementeras. Därefter ska kompetensförsörjningsprocessen och dess åtgärder följas upp och utvärderas.

Samtliga verksamhetsområden inom hälso- och sjukvård har enligt de intervjuade genomfört kompetensanalyser. Vi har i granskningen tagit del av exempel från verksamhetsområdena. I tabellen nedan redogörs för exempel utifrån ett antal av åtgärder utifrån verksamhetsområdenas kompetensanalyser.

<sup>3</sup> Till skattningsmallen finns en instruktion.

Verksamhetsområde	Befattning	Åtgärd
Sjukhuset Torsby	Överläkare	Utlandsrekrytering, subspecialisering & fler ST-läkare.
	Intensivvårdssjuksköterska	Hitta rätt arbetsfördelning, marknadsföring av utbildningstjänster.
	Sjuksköterska allmän	Bra och lärorik introduktion, systematiskt medarbetarskap & framhållning och kontinuitet i schema.
Öppenvården Västra	Distriktsläkare	Utökade marknadsföringsinsatser.
	Distriktssjuksköterska	Ytterligare lönesatsningar.
Öppenvården Norra	Barnmorska, mottagning/rådgivning	Göra vidareutbildningar mer lättillgängliga och synliga.
	Administratör, vård	Möjlighet att arbeta hemifrån någon dag per veckan.

*Bild: Exempel på åtgärder utifrån genomförda kompetensanalyser vid sjukhuset Torsby, Öppenvården Västra och Öppenvården Norra.*

HR-strategiska enheten ska sammanställa och sortera resultatet från samtliga kompetensanalyser. En arbetsgrupp med representanter från HR, kunskapscentrum, patientsäkerhetscentrum och e-hälsa ska använda resultatet som utgångspunkt till ett förslag på strategiska satsningar på kort- och lång sikt. Enligt de intervjuade beaktas även externa perspektiv i detta arbete såsom inflöde och kvalitet på utbildningar samt digitaliseringens möjligheter och effekter. Resultatet utgör underlag för regionens gemensamma kompetensförsörjningsplan som beräknas vara färdig i november 2019.

#### 5.4. Arbetet med strategisk kompetensförsörjning inom folktandvården

I folktandvårdens bemanningsstrategi beskrivs folktandvårdens långsiktiga respektive kortsiktiga behov. Folktandvårdens ledningsgrupp ska årligen gå igenom klinikstrukturen och dess bemanningsbehov. Varje klinik inom folktandvården utarbetar årligen en kompetensförsörjningsplan. Inom ramen för kompetensförsörjningsplanen ska respektive klinik skatta sitt behov av olika yrkeskategorier såsom tandläkare, tandhygienist och tandsköterska på 1 – 2 års sikt samt 3 – 5 års sikt. Enligt uppgift diskuteras respektive kliniks kompetensförsörjningsplan i klinikchefgruppen. Dessa sammanställs sedan på regionnivå i syfte att kliniker ska kunna stötta varandra med kompetensförsörjningen.

Folktandvårdens HR-team tar årligen fram en redovisning av pensionsavgångar och andra kända personalförändringar för kommande fem år, fördelat per yrkeskategori. Inom folktandvården används ett excelark där chefer kontinuerligt kan uppdatera behov av medarbetare samt möjlighet att låna ut medarbetare. På så vis ska resurser kunna användas mer effektivt.

För att få fler värmländska ungdomar att välja tandvårdsyrken arbetar folktandvården med information på de mässor som anordnas för högstadieelever inför gymnasievalet och mässor på gymnasienivå.

## 5.5. Teknikens möjligheter

I regionen har en arbetsgrupp skapats för att säkerställa att ett digitaliseringsperspektiv inkluderas i kommande kompetensförsörjningsplan för regionen.

Landstingsstyrelsen fastställde 2018 en *Strategi för digital utveckling*. Strategiska inriktningar som nämns i strategin är bland annat *Digitalt först* och *Behovsbaserat* med utgångspunkt i invånarnas och patienternas behov. I strategin beskrivs regionens nuläge vad gäller digitalisering. Enligt nulägesanalysen finns en stor variation i den digitala mognaden och kompetensen i regionens organisation. Det anges också att utbildningsinsatser inte alltid gett avsedd effekt. Utifrån det övergripande målet för digitaliseringsarbetet ska organisationens samtliga verksamheter använda digitaliseringens möjligheter för att utveckla, kvalitetssäkra och effektivisera utbud, tjänster och processer. Kompetensutveckling och utvecklingsstöd är ett av de prioriterade arbetsområdena i den fortsatta processen. Inom ramen för kompetensutveckling och utvecklingsstöd har följande tre punkter formulerats:

- ▶ Öka kompetensen om digitalisering, digitala möjligheter, digitala verktyg både hos ledning och medarbetare.
- ▶ Säkerställa ändamålsenlig utbildning vid införande av nya digitala verktyg.
- ▶ Säkerställa resurser och stöd i utvecklingsarbetet.

Intervjuade områdeschefer beskriver utmaningar när det gäller medarbetares digitala kompetens. Regionstyrelsens presidium lyfter behovet av en diskussion om framtida kompetensbehov, däribland IT-kompetens. Digitalisering förutsätter fler anställda inom IT. Regionstyrelsens presidium beskriver detta som en strategisk fråga där regionstyrelsen hittills inte varit drivande eller initiativtagande.

Intervjuade verksamhetschefer inom öppenvården ser utvecklingsmöjligheter kopplat till arbetet med digitalisering. De menar att mycket tid som hade kunnat användas till patienter istället går till restid inom regionen.

De intervjuade nämner vissa exempel på åtgärder kopplat till digitalisering. Inom område öppenvård testas till exempel en lösning med digitala vårdrum. En patient i glesbygden ska tillsammans med en sjuksköterska via en kamera kunna ha kontakt med en läkare som befinner sig på sjukhuset i Karlstad. Folktandvården i Värmland uppges vara först i landet med att testa ett arbetssätt där en specialist i Göteborg i realtid via videolänk övervakar en behandling som genomförs i Värmland. Som exempel på digitala verktyg inom slutenvården nämns digitala plattor för dokumentation i det patientnära arbetet.

## 5.6. Arbetsgivarvarumärke

Regionens arbetsgivarvarumärke beskrivs i dokumentet *Den attraktiva arbetsgivaren, kommunikationsplattform för rekrytering till landstinget i Värmland*. Arbetsgivarvarumärket beskrivs som regionens varumärke sett ur medarbetares perspektiv. Arbetsgivarvarumärket byggs av de "funktionella och emotionella fördelar" regionen som arbetsgivare kan erbjuda i relation till andra arbetsgivare. Detta kan handla om lönenivåer och arbetstider, ledarskap, arbetssätt och kultur. För Region Värmland beskrivs det så kallade platsvarumärket ha en särskild betydelse. Regionen ska som arbetsgivare dra nytta av den dragningskraft som finns i namnet Värmland.

I intervju med områdeschefer beskrivs arbetsgivarvarumärket vara en utmaning för regionens verksamhet. Varumärket beskrivs ofta vara starkt för respektive profession, men inte lika starkt kopplat till arbetsgivaren. Folk tandvårdens arbetsgivarvarumärke uppges däremot vara starkare. Detta mot bakgrund av att folk tandvården betraktats som en egen del av regionen och därtill är en del av folk tandvården på ett nationellt plan.

I intervjuer råder det enighet om att regionens varumärke är en viktig del i arbete med att rekrytera och behålla personal. Intervjuade verksamhetschefer inom slutenvården beskriver att frågor om arbetsgivarvarumärket diskuteras på ledningsmöten och liknande, men att arbetet inte bedrivs helt strukturerat i verksamheten. Flera intervjuade påtalar att arbete med kultur- och värderingsfrågor samt arbetsmiljö är viktiga parametrar i detta arbete.

Intervjuade områdeschefer lyfter vidare medarbetarskapet som en parameter för regionens arbetsgivarvarumärke. Som tidigare nämnt ska arbetet med medarbetarskap följas upp i delårsrapporter inom öppenvårdens och slutenvårdens respektive verksamheter.

Regionen arbetar med att utveckla och tydliggöra förväntningar på ledare. För att tydliggöra förväntningar på regionens chefer har en ny bilaga till regionens chefsavtal tagits fram. Bilagan ska bidra till att skapa en gemensam syn på Region Värmlands värderingar och syn på ledarskap. Bilagan fokuserar på sociala och organisatoriska faktorer av ledarskap. En av punkterna avser ambassadörskapet för regionen.

## 5.7. Vår bedömning

Kompetensförsörjning är ett omfattande begrepp som berör allt från rekrytering, kompetensutveckling, personalpolitik, arbetsmiljöfrågor till avslutning av anställning. Likt flera andra regioner står Region Värmland inför flera utmaningar vad gäller att rekrytera och behålla personal. Flera av utmaningarna är inte specifika för Värmland, men beaktat det geografiska läget kan vissa utgöra en större utmaning, varför det är därför särskilt viktigt att aktivt arbeta med en strategisk kompetensförsörjning.

Flera tidigare granskningar har påtalat behovet av ett sammanhållet strategiskt arbete med kompetensförsörjningen. Granskningen visar att regionen nu är i slutfasen med att ta fram en strategisk kompetensförsörjningsplan för hälso- och sjukvården. Respektive verksamhet inom hälso- och sjukvården har inom ramen för det arbetet tagit fram kompetensanalyser och



åtgärdsförslag för personal- och kompetensförsörjning. Vi bedömer det som centralt för en lyckad kompetensförsörjning att verksamheterna genomfört kompetensanalyser och åtgärdsförslag. Utan en sådan är det svårt att precisera rekryteringsbehovet och vidareutbildningsbehovet. Det är viktigt att framtagandet av kompetensförsörjningsplanen inte drar ut på tiden. Risken är annars att det arbete som gjorts i verksamheterna faller i glömska. Det är bland linjens chefer det viktigaste arbetet sker med kompetensförsörjning och kompetensförsörjningsplanen ska stödja deras arbete.

Vad gäller tandvården visar granskningen att de har en bemanningsstrategi utifrån vilken respektive klinik ska utarbeta en årlig kompetensförsörjningsplan. Därtill tas årlig redovisning av kommande pensionsavgångar och andra kända personalförändringar fram. Vi bedömer att folktandvården tillsett en ändamålsenlig struktur för det strategiska kompetensförsörjningsarbetet.

Vad gäller regionens arbetsgivarvarumärke framgår att visst arbete bedrivs kopplat till detta. Arbetet med att styra och följa upp ledar- och medarbetarskap inom område öppenvård och område slutenvård är exempel på detta. Utifrån vad granskningen visar sker dock inget sammanhållet arbete och det är enligt vår bedömning inte tydliggjort hur arbetet med arbetsgivarvarumärket ska bedrivas. Regionstyrelsen bör enligt vår mening tydliggöra hur arbetet med arbetsgivarvarumärket inom organisationen ska bedrivas.

Vad gäller utnyttjandet av teknikens möjligheter i personal- och kompetensförsörjning ser vi det som positivt att det i regionen finns en strategi för digital utveckling. Vi har inom ramen för granskningen tagit del av vissa exempel på hur verksamheten arbetar med digitala verktyg som komplement och/eller ersättning av personella resurser. Genomförda intervjuer påvisar en enighet i att det inom hälso- och sjukvården i Region Värmland kvarstår mycket arbete för använda tekniken inom ramen för personal- och kompetensförsörjningen så som vore önskvärt.

## 6. Rekrytera och behålla personal

### 6.1. Rekrytering inom hälso- och sjukvården

I *Riktlinje rekrytering* beskrivs regionens rekryteringsprocess. Riktlinjen är framtagen av HR-avdelningen och beskriver stegen från behovsanalys och kravprofil till anställning och utvärdering av rekryteringsprocessen. Rekryteringsarbetet i regionen ska enligt riktlinjen präglas av professionalitet och respekt för individen. Analys av kompetensbehov ska ske kontinuerligt. I behovsanalysen ska förutsättningarna för och behovet av rekrytering analyseras. Detta ska utgå från verksamhetens långsiktiga kompetensförsörjningsanalys, samt de specifika behov som framkommer vid den aktuella rekryteringen.

Riktlinje rekrytering omfattar också rekrytering av första linjens chefer. Dessa tillsätts av den direkt överordnade chefen. Av riktlinjen framgår att en facklig representant alltid ska bjudas in i rekryteringsgrupp vid chefsrekrytering. Vad gäller tillsättning av områdeschefer och hälso- och sjukvårdschef tar regionen externa konsulter för rekryteringsarbetet. Riktlinjen för rekrytering är dock vägledande även för dessa rekryteringar. Vid chefsrekryteringar på högre nivå och i vissa fall för första linjechefer genomförs personlighetstester. HR ansvarar enligt uppgift för återkoppling av testresultat till beslutande chef. Vidare arbetar regionen med Försvårshögskolans modell *Utvecklande ledarskap*.

Rekryteringsprocessen steg för steg är en kortfattad beskrivning av rekryteringsprocessen uppdelad i 14 punkter. Syftet med processen är att ge chefer överblick och vägledning i varje delmoment. Folk tandvården i Värmland har en egen rutin för rekrytering. Rutinen beskriver 13 olika steg i rekryteringsprocessen.

Intervjuade fackförbundsrepresentanter uppger att fackförbunden skulle kunna involveras mer i rekryteringsarbetet, inte bara i chefsrekryteringar som nu. Fackliga representanter inom hälso- och sjukvården menar att fackförbunden inte i tillräcklig utsträckning involveras i arbete med att ta fram kravprofiler och behovsanalyser.

Nedan följer exempel på aktiviteter som genomförs i syfte att rekrytera personal:

- ▶ Samarbete med Universiteten i Karlstad, Göteborg samt Örebro samt ytterligare utbildare i form av högskolor, gymnasieskolor och YH-utbildningar.
- ▶ LiV-spåret. Projekt som drivs med stöd av Europeiska socialfonden och i samarbete med Arbetsförmedlingen och Folkuniversitetet. Projektet syftar till att personer med utbildning inom hälso- och sjukvårdens samt tandvårdens legitimationsyrken från länder utanför EU/EES ska få stöd i att erhålla en svensk legitimation.
- ▶ Aktiviteter för utlandsrekrytering i samarbete med Arbetsförmedlingens europeiska nätverk.
- ▶ Arbete utifrån marknadsföringsplan för att nå framtida medarbetare. Arbetet omfattar reklam, deltagande på mässor, med mera.

## 6.2. Utveckla och behålla personal inom hälso- och sjukvården

Intervjuade områdeschefer beskriver ett antal regionalpolitiska utmaningar kopplat till personal- och kompetensförsörjning:

- ▶ Det är svårt att behålla medarbetare.
- ▶ Region Värmland är ofta ett insteg i arbetsmarknaden för flera yrkesgrupper.
- ▶ Regionen behöver lära sig att hantera högre personalomsättning.
- ▶ Arbetsmiljön är central för att behålla medarbetare.
- ▶ Stor generationsväxling bland medarbetare.

Ett utvecklingsområde vad gäller kompetensutveckling uppges vara att tydliggöra vilka karriärmodeller som finns i regionen samt säkerställa att dessa kommuniceras. Intervjuade verksamhetschefer samt HR-konsulter från slutenvården menar att det saknas tydlighet kring vilka utvecklingsmöjligheter som finns för olika yrkeskategorier. En karriärmodell för sjuksköterskor som är under utveckling (se nedan) beskrivs vara ett sätt att tydliggöra detta.

Vad gäller kompetensöverföring beskrivs i regionens personalstrategi att kompetens och förtrogenhetskunskap ska tas tillvara genom kompetensöverföring. Detta ska ske både vid pensionsavgångar och andra avslut. Ett arbete pågår med att ta fram en modell för kompetensöverföring. Arbetet syftar till att identifiera nyckelpersoner inom verksamheterna för att kunna överföra deras kompetenser. Intervjuade fackliga representanter menar att regionen är mindre bra på att tillvarata kompetensen hos medarbetare som slutar.

Inom område öppenvård tillämpas BEON-konceptet som metod för arbetsväxling. Konceptet syftar till att patienten ska träffa rätt kompetens så tidigt som möjligt i vårdförloppet. Intervjuade fackliga representanter anser att det saknas tillräckliga behovsanalyser i arbetet med arbetsväxling. Vidare uppger de att arbetet med arbetsväxling är otydligt och saknar bra uppföljning.

### **Exempel på åtgärder inom hälso- och sjukvården i syfte att utveckla och behålla personal:**

- ▶ Karriärmodell för sjuksköterskor. Ska införas inom slutenvården under 2019 och därefter inom öppenvården. Karriärtrappan ska erbjuda sjuksköterskor utveckling inom tre olika steg. Från och med steg tre ska sjuksköterskor själva arbeta med att sprida sin kunskap i regionen.
- ▶ Arbete med arbetsväxling. Arbetet avser främst växling från läkare till sjuksköterska. Inom öppenvården pågår ett arbete utifrån konceptet BEON - Bästa effektiva omhändertagandenivå.
- ▶ Kunskapscentrum. Utgörs av fem enheter, däribland Kliniskt träningscentrum och Centrum för klinisk forskning. Dessa enheter arbetar med lärocentran och forskning samt hälso- och sjukvårdens utbildningstjänster såsom AT- och ST- tjänster. Därtill utgör enheterna basen för regionens rekrytering från olika lärocentran.
- ▶ Intern bemanningsservice inom område öppenvård. Bemanningsservice består av tre distriktsläkare, en överläkare geriatrik, två allmänsjuksköterskor och en psykolog.

Bemanningservice bistår verksamheterna med rätt kompetens vid både kort- och långtidsfrånvaro.

Som tidigare nämnt var regionens kostnader för hyrläkare under 2018 220 mnkr. I regionen finns en intern hyrläkarenhet. Respektive verksamhet avropar till enheten när de är i behov av läkare. Respektive områdeschef tar beslut om avropet. Områdeschefens beslut om att avropa en hyrläkare måste därtill godkännas av hälso- och sjukvårdsdirektören.

### **6.3. Tandvården**

I tandvårdens bemanningsstrategi beskrivs rekryteringsaktiviteter. Varje år tar HR fram en plan för de rekryteringsaktiviteter som avses genomföras. Planen ska bland annat omfatta rekryteringsmässor tillsammans med regionen, arbetsmarknadsdagar på tandläkarhögskolor och sociala medier.

Intervjuad områdeschef för tandvården uppger att ett handledningsprogram för chefer tagits fram. Inom området sker uppföljning av påbörjade anställningar där nöjdheten med introduktionen mäts.

Enligt intervjuad facklig representant är Tjänstetandläkarna involverade i rekryteringar. Vidare anses anställningsvillkor vara konkurrenskraftiga. Exempelvis finns system för lönetillägg vid stöd till kliniker på andra orter inom regionen.

I bemanningsstrategin beskrivs också åtgärder för att behålla medarbetare. Medarbetare ska kunna erbjudas arbete på en specialistklinik en dag per vecka inom områden där det är svårt att rekrytera personal. Vidare ska möjligheterna för en introduktionsklinik utredas. På en sådan ska nyanställda medarbetare kunna arbeta några dagar per vecka. Resterande tid arbetar de på sin hemklinik. Vidare ska utbildning tillåtas under första anställningsåret.

### **6.4. Medarbetarundersökningar**

Regionen genomför varje år en medarbetarundersökning Regionens medarbetar- och säkerhetskät rör temana Hållbart medarbetarengagemang (HME) och Hållbart säkerhetsengagemang (HSE). Undersökning gällande HME genomförs varje år och kompletteras vartannat år med HSE. Under 2018 genomfördes ingen medarbetarundersökning trots att det var planerat. Frågor som rör patientsäkerhet ställs till dem som uppgett att de har patientkontakt. Medarbetarenkäten behandlar områdena trygghet, motivation, säkerhet, styrning och ledarskap. Respektive fråga i medarbetarenkäten ger ett index där högsta värdet är 100.

Medarbetarenkäten behandlar inte frågor avseende regionens arbetsgivarvarumärke såsom stolthet över att arbeta inom regionen. Enligt vissa av de intervjuade är detta ett utvecklingsområde. Vidare menar fackliga representanter att frågorna i medarbetarundersökningarna varierar från år till år. Detta anses försvåra jämförelse av resultatet över tid. Frågorna avseende HME har däremot inte justerats de senaste åren.

Under våren 2019 genomfördes årets medarbetarundersökning. Resultat färdigställdes under sommaren och visade på resultat enligt följande<sup>4</sup>:

- ▶ Trygghet: Index mellan 79-87 (resultat ej jämförbart med 2017)
- ▶ Motivation: Index mellan 75-86 (resultat i nivå eller bättre jämfört med 2017)
- ▶ Säkerhet: Index mellan 56-75 (resultat enbart jämförbart med 2017 för 1 av 7 frågor)
- ▶ Styrning: Index mellan 79-86 (resultat i nivå eller bättre jämfört med 2017)
- ▶ Ledarskap: Index mellan 72-84 (resultat i nivå eller bättre jämfört med 2017)

Varje verksamhet har i uppdrag att ta fram handlingsplaner kopplat till HME och HSE. Detta görs tillsammans med HR och alla medarbetare i verksamheten.

### **6.5. Vår bedömning**

Granskningen visar att det finns en rutin för rekrytering inom både hälso- och sjukvården och folktandvården. Vad gäller rutiner för chefsrekrytering följer regionen samma riktlinje för rekrytering. Enligt vår bedömning har regionen säkerställt att det finns en systematik i rekryteringsprocessen.

Åtgärder för att behålla befintlig personal är av stor vikt för klara kompetensförsörjningen inom hälso- och sjukvården i regionen. Granskningen visar att ett antal åtgärder vidtas i syfte att behålla personal, till exempel genom arbete med att utveckla karriärmodeller, arbetsväxling, arbetet med chefs- och medarbetarskap samt till viss del användande av teknikens möjligheter. Vi ser positivt på det arbete som initierats med karriärmodell för sjuksköterskor, men kan konstatera att det är i sin linda.

Som nämnt i avsnitt 4.5 saknas uppföljning av personalomsättning inom hälso- och sjukvårdens verksamheter, vilket enligt vår mening gör det svårt att följa upp hur väl regionen lyckas med att behålla personal. Senaste resultat i regionens medarbetarundersökning pekar dock på ett generellt bra resultat.

I sammanhanget kan också nämnas att regionens kostnader för hyrläkare under 2018 var relativt höga sett ur ett nationellt perspektiv. Uppföljning för 2019 visar hittills något lägre kostnader än 2018 men fortsatt på en problematiskt hög nivå. Detta indikerar en fortsatt obalans av kompetensförsörjningen. Av granskningen framgår att regionen styr användandet av hyrläkare genom att godkännande måste ske av hälso- och sjukvårdsdirektör innan avrop. Att bli av med hyrläkarberordet finns också som en aktivitet i vissa verksamhetsplaner.

Vi noterar att det inom hälso- och sjukvårdens verksamhetsområde pågår ett arbete för att hitta en struktur för hur kompetens överförs till ny personal. Vi bedömer mot bakgrund av våra erfarenheter från andra regioner att det är väsentligt att regionen tar fram en modell för kompetensöverföring. Det ger linjens chefer ett stöd i det arbetet som är lika väsentligt som att kunna rekrytera nya medarbetare.

---

<sup>4</sup> Varje område i medarbetarundersökningen omfattar fler frågor. Nedan visas högsta och lägsta index per område.

## 7. Samlad bedömning

### 7.1. Bedömning utifrån revisionsfrågorna

Revisionsfrågor	Bedömning
<p>Finns fastställda mål och strategier för regionens kortsiktiga och långsiktiga personal- och kompetensförsörjning och är dessa kända i organisationen?</p>	<p>Till viss del. Regionfullmäktige har beslutat om perspektivmålet Hållbar organisation med det underliggande perspektivet <i>Hållbart arbetsliv</i>. Perspektivet bryts ned av regionstyrelsen. På områdes- och verksamhetsnivå finns aktiviteter kopplat till perspektivet. Vår bedömning är att det finns en tydlig målstyrning vad gäller personal- och kompetensförsörjning inom hälso- och sjukvården.</p> <p>Granskningen visar att det inom regionen pågår ett arbete med att ta fram en strategisk kompetensförsörjningsplan. Inom ramen för det arbetet har kompetensförsörjningsanalyser genomförts på verksamhetsnivå. Mot bakgrund av att revisionen under flertalet år påtalat behovet av en strategisk plan för kompetensförsörjning ser vi det som positivt att detta arbete är på väg att färdigställas.</p>
<p>Följs fastställda mål och strategier avseende personal- och kompetensförsörjning upp och sker återrapportering till styrelsen/nämnden?</p>	<p>Till viss del. Målsättningar följs upp i tertialrapporter och i årsredovisning. Av 2018 års uppföljning saknas dock uppföljning av vissa indikatorer. Granskningen visar vidare att regionstyrelsen månatligen tar del av nyckeltalsuppföljning avseende antal anställda och sjukfrånvaro. Vidare tar hälso- och sjukvårdsledningen månatligen del av en fördjupad personaluppföljning. Av protokoll framgår att HR-direktör under 2019 genomfört en dragning av personalområdet för regionstyrelsen. Vi bedömer att regionstyrelsen kan utveckla sin uppföljning vad gäller personal- och kompetensförsörjning, t.ex. genom att uppsatta indikatorer följs upp och genom att följa upp personalomsättningen.</p>
<p>Finns dokumenterade behovs- och riskanalyser vad gäller personal- och kompetensförsörjning samt</p>	<p>Ja. Granskningen visar att det inom hälso- och sjukvården på verksamhetsnivå har genomfört en skattning av kompetensläget i verksamheten på kort och lång sikt samt kopplat åtgärder till dessa. Vi ser det som positivt att respektive verksamhet genomfört</p>

<p>handlingsplaner kopplade till dessa?</p>	<p>kompetensanalyser, eftersom detta är centralt för en lyckad kompetensförsörjning. Det är dock viktigt att framtagandet av att en gemensam kompetensförsörjningsplanen inte drar ut på tiden. Risken är annars att det arbete som gjorts i verksamheterna faller i glömska.</p> <p>Även inom folktandvården finns behovsanalyser med tillhörande åtgärder.</p>
<p>Bedrivs ett strategiskt arbete med regionens arbetsgivarvarumärke?</p>	<p>Nej. Granskningen visar att visst arbete bedrivs kopplat till regionens arbetsgivarvarumärke. Vi bedömer dock att regionen bör tillse ett mer sammanhållet arbete med sitt arbetsgivarvarumärke. Folktandvården utgör enligt flera intervjuade ett eget arbetsgivarvarumärke. Folktandvårdens attraktionskraft som arbetsgivare beskrivs vara starkare än regionens som helhet.</p>
<p>Vidtas ändamålsenliga åtgärder för att behålla personal genom att skapa attraktiva arbetsplatser och möjligheter att göra karriär inom regionen? Säkerställs nyckelkompetenser och finns tillfredsställande riktlinjer och rutiner vid chefsrekryteringar?</p>	<p>Till viss del. Granskningen visar att det inom regionen vidtas olika åtgärder i syfte att behålla personal samt för att skapa möjligheter att göra karriär.</p> <p>Vidare visar granskningen att det pågår visst arbete vad gäller kompetensöverföring, men det saknas en modell för detta. Vad gäller chefsrekrytering finns enligt vår bedömning tillfredsställande riktlinjer och rutiner.</p>

## 7.2. Slutsats och rekommendationer

Utifrån granskningens syfte är vår sammanfattade bedömning att regionstyrelsen till viss del utövar en styrning och har en uppföljning som säkerställt ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning. Vi ser det som positivt att arbetet med en strategisk plan för kompetensförsörjning är på väg att färdigställas.

Granskningen visar på vissa utvecklingsområden vad gäller regionstyrelsens uppföljning av arbetet med personal- och kompetensförsörjning, särskilt avseende vad uppföljningen omfattar. Vidare visar granskningen att regionens arbete med ett arbetsgivarvarumärke kan utvecklas.

Mot bakgrund av våra slutsatser ovan rekommenderar vi regionstyrelsen att:

- ▶ Säkerställa att arbetet med en regionövergripande kompetensförsörjningsplan tas fram och att den kan användas som ett stöd för linjens chefer där ansvaret för kompetensförsörjning ligger.

- ▶ Utveckla uppföljningen av målsättningar kopplat till personal- och kompetensförsörjning så att uppsatta indikatorer följs upp.
- ▶ Tillse att personalomsättning följs upp och rapporteras till både ledning och styrelsen.
- ▶ Tillse ett sammanhållet och strategiskt arbete med regionens arbetsgivarvarumärke, t.ex. genom att tydliggöra vad arbetet omfattar och hur det ska bedrivas.
- ▶ Följa upp arbetet med att färdigställa en strategisk plan för kompetensförsörjning.


Göteborg den 20 september



Mikaela Bengtsson  
*Certifierad kommunal yrkesrevisor*  
Ernst & Young AB



Christoffer Henriksson  
*Certifierad kommunal yrkesrevisor*  
Ernst & Young AB



Linnéa Johansson  
*Verksamhetsrevisor*  
Ernst & Young AB



Anders Hellqvist  
*Certifierad kommunal yrkesrevisor*  
*Kvalitetssäkrare*  
Ernst & Young AB



## **Bilaga 1: Bakgrund**

Behovet av kompetent arbetskraft är en av grundpelarna för Region Värmlands framtid. Framtidens förändrade vårdbehov ställer krav på att vården organiseras på ett annat sätt än idag. För att klara framtidens utmaningar behöver vården till större grad anpassas till patienternas behov och fungera flexibelt utifrån att förutsättningarna ständigt förändras.

*Hållbart arbetsliv* är ett av de så kallade perspektivmålen i Region Värmland. Förmågan att attrahera, behålla och utveckla medarbetare är en förutsättning för regionens förmåga att utföra sitt uppdrag. Inom regionen ska varje medarbetares individuella förutsättningar och kompetens tas tillvara. Inom regionen kännetecknas ett hållbart arbetsliv av bland annat ett gott ledar- och medarbetarskap, god arbetsmiljö och kompetensutveckling.

Regionstyrelsen utgör Region Värmlands anställningsmyndighet. Detta innebär att regionstyrelsen har hand om frågor som rör förhållandet mellan regionen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Vad avser regionstyrelsen framgår av regionplan 2019-2021 målet "Strategisk kompetensförsörjning bidrar till planering, styrning och systematik och formas av behov och tillgång på relevant kompetens".

I regionplan 2019-2021 framgår bland annat: "Vårdbehoven ökar samtidigt som det kan uppstå arbetskraftsbrist inom delar av välfärden. Tidigare har sysselsättningen inom välfärden ökat, men Sveriges kommuner och landsting (SKL) räknar nu med oförändrad personaltäthet. Strategier för att möta en förändrad arbetsmarknad kommer att behövas. Ökad användning av teknikens möjligheter kan komma att ge betydande minskningar av arbetskraftsbehovet. Detta kräver dock kunskaper som möjliggör implementering och användande av ny teknologi som kan öka produktiviteten."

I regionplanen framgår även att kompetensförsörjning uppmärksammas som en viktig del i att nå regionstyrelsens mål 2019 avseende området medarbetare.

## **Bilaga 2: Revisionskriterier**

### **Kommunallagen (2017:725)**

I 6 kap. 6 § anges nämndernas ansvar för att var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Nämnderna ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

### **Regionplan samt flerårsplan 2019 - 2021 för Region Värmland**

Regionens flerårsplan samt regionfullmäktiges mål och uppdrag vad gäller personal- och kompetensförsörjning beskrivs i föreliggande rapport.

### **Utvecklingsplan för framtida hälso- och sjukvård, Landstinget Värmland**

Regionens utvecklingsplan för framtida hälso- och sjukvård beskrivs i föreliggande rapport.

## Bilaga 3: Fördjupad information

### Exempel på hur verksamheter bryter ner områdesplanerna

#### Slutenvården

##### *Medicinkliniken*

Medicinkliniken har tagit fram områden och prioriterade aktiviteter kopplat till perspektivet *Hållbart arbetsliv* och *Respektfulla möten*. För respektive aktivitet beskrivs dess effekt, ansvarig aktör, tidplan samt hur mätning sker. Som exempel på aktivitet kopplat till perspektivet *Hållbart arbetsliv* nämns kompetensförsörjningsplan, individuell kompetensplan samt arbetsväxling. Dessa tre aktiviteter syftar till utveckling inom respektive profession.

##### *Sjukhuset Torsby*

Sjukhuset i Torsby har brutit ned områdesplan för slutenvården till en verksamhetsplan för 2018 - 2019 och en handlingsplan för 2019. Perspektiven *Hållbart arbetsliv* och *Respektfulla möten* har brutits ned i såväl verksamhetsplan som handlingsplan. Som exempel på aktivitet kopplat till perspektivet *Hållbart arbetsliv* nämns genomförande av kompetensanalys, bättre schemaläggning samt skapande av tjänster för specialistsjuksköterskor på samtliga avdelningar.

#### Öppenvården

##### *Verksamhetsområde öppenvård norra*

Verksamhetsområde öppenvård norra har i sin handlingsplan för 2019 tagit aktiviteter kopplat till perspektivet *Hållbart arbetsliv*. Som exempel på aktivitet kopplat till perspektivet *Hållbart arbetsliv* nämns att en kompetensförsörjningsplan ska upprättas på varje enhet samt att arbetsmiljöarbete ska bedrivas enligt cykeln för systematiskt arbetsmiljöarbete. För respektive aktivitet beskrivs dess effekt, ansvarig aktör, tidplan samt hur mätning sker.

##### *Verksamhetsområde öppenvård östra*

Verksamhetsområde öppenvård östra har i sin handlingsplan för 2019 tagit fram aktiviteter kopplat till perspektivet *Hållbart arbetsliv*. Som exempel på aktivitet kopplat till perspektivet *Hållbart arbetsliv* nämns utbildning i utvecklande ledarskap samt upprättande av kompetensförsörjningsplan på verksamhetsnivå och enhetsnivå. För respektive aktivitet beskrivs dess effekt, ansvarig aktör, tidplan samt hur mätning sker.

##### *Verksamhetsområde öppenvård västra*

Verksamhetsområde öppenvård västra har i sin handlingsplan för 2019 tagit fram aktiviteter kopplat till perspektivet *Hållbart arbetsliv*. Som exempel på aktivitet kopplat till perspektivet *Hållbart arbetsliv* nämns utbildning i medarbetarskap och införande av hälsofrämjande arbetsplats på samtliga enheter. För respektive aktivitet beskrivs dess effekt, ansvarig aktör, tidplan samt hur mätning sker.

## Uppföljning mål i årsredovisning 2018

Mål i landstingsplan 2018	Indikator	Indikatornivå	Kommentar	
<b>Följsamhet till riktlinjer och rutiner ska öka för att säkerställa ett strukturerat, systematiserat och samordnat arbetsmiljöarbete</b>	Aktivitetstoppföljning: Beskrivning av insatser och effekter		(Beskrivning av aktiviteter ges i årsredovisning)	
	Sjukfrånvaro	Högst 5 %	5,3 % (ackumulerad sjukfrånvaro). 5,4 % 2017.	
	Balanserad närvaro	Minst 72 %	Ingen mätning genomfördes 2018	
	Medarbetarnas upplevelse av motivation, styrning och ledarskap	Totalindex minst 79 Delindex minst 76	Ingen mätning genomfördes 2018	
	Antal enheter som är hälsofrämjande arbetsplats	Ökning jämfört med föregående år + utvärdering	Antalet hälsofrämjande arbetsplatser har ökat.	
<b>Verksamheterna ska vidareutveckla sina kompetensförsörjningsplaner i enlighet med landstingets strategiska plan för kompetensförsörjning</b>	Aktivitetstoppföljning: Beskrivning av insatser och effekter		(Beskrivning av aktiviteter ges i årsredovisning)	
<b>Lönebildningen ska utvecklas och förbättras</b>	Aktivitetstoppföljning: Beskrivning av insatser och effekter		(Beskrivning av aktiviteter ges i årsredovisning)	
<b>Fortsatt arbete ska ske för ett utvecklande ledar- och medarbetarskap som kännetecknas av ansvar, kompetens, engagemang, samverkan, förtroende och tillit</b>	Aktivitetstoppföljning: Beskrivning av insatser och effekter		(Beskrivning av aktiviteter ges i årsredovisning)	
	Andel chefer som påbörjat lands-Tingets ledarskapsutbildning under sina första 12 månader som chef	100 %	86 %	

Bild: Uppföljning av landstingsstyrelsens mål 2018 kopplat till perspektivmålet Hållbart arbetsliv. Färgkodning grön, röd och gul avser regionens egen bedömning om uppfyllelse av respektive indikatornivå.

### Exempel måluppföljning på verksamhetsnivå 2018

#### Slutenvård

Område slutenvård följde under 2018 tertialvis upp perspektivet *Hållbart arbetsliv*. För respektive tertial sker uppföljning av:

- ▶ Sjukfrånvaro.
- ▶ Långtidssjukrivning samt korttidsfrånvaro.
- ▶ Kompetensförsörjning inklusive rekryteringsbehov.

- ▶ Antal anställda.

Område slutenvård har en mall för verksamheternas uppföljning per tertial. Utifrån mallen ska respektive verksamhet beskriva sitt arbete med ledning och styrning genom exempelvis förankring av styrdokumentation i sin verksamhet. Vidare sker uppföljning kopplat till respektive perspektiv utifrån perspektivmålet *Hållbar organisation*. Område slutenvård har i sin tertialuppföljning också lagt in frågor avseende ledning och styrning om verksamhetschefens arbete med att säkerställa medarbetares delaktighet. Bland annat sker uppföljning av hur verksamhetschefer förankrar områdesplan, handlingsplan och fattade beslut i sin verksamhet.

Uppföljningen kopplat till perspektivmålet *Hållbart arbetsliv* omfattar bland annat:

- ▶ Processer för att förbättra arbetsmiljön och bidra till ett hållbart arbetsliv.
- ▶ Verksamhetens sjukfrånvaro.
- ▶ Arbete för att bli oberoende av hyrpersonal.
- ▶ Arbete för att utveckla medarbetarskapet.
- ▶ Arbete för att nå ut med information till medarbetare.

### Öppenvård

Område öppenvård följde under 2018 tertialvis upp perspektivet *Hållbart arbetsliv*. För respektive tertial sker uppföljning av:

- ▶ Sjukfrånvaro.
- ▶ Kompetensförsörjning.
- ▶ Arbetet med hälsofrämjande arbetsplats.
- ▶ Införandet av aktuellt hälsoläge.

I område öppenvårds mall för verksamheternas tertialuppföljning sker uppföljning av lednings- och styrningsfrågor. Bland annat sker uppföljning av arbete med förankring av styrdokumentation och hur respektive chef arbetar med sitt ledarskap. Utifrån mallen ska respektive verksamhet beskriva sitt arbete kopplat till respektive perspektiv utifrån perspektivmålet *Hållbar organisation*. Uppföljningen kopplat till perspektivmålet *Hållbart arbetsliv* omfattar:

- ▶ Processer för att förbättra arbetsmiljön och bidra till ett hållbart arbetsliv.
- ▶ Verksamhetens sjukfrånvaro.
- ▶ Arbete med schemastruktur i syfte att skapa en jämn bemanning.
- ▶ Arbete för att utveckla medarbetarskapet.
- ▶ Arbete med kompetensutveckling.

## Bilaga 4: Exempel på tidigare granskningsresultat

Revisionen har tidigare genomfört granskningar av hälso- och sjukvården som omfattat frågor om personal- och kompetensförsörjning, nedan ges några exempel.

- ▶ 2015 genomförde revisionskontoret i dåvarande landstinget Värmland en förstudie av landstingets kompetensförsörjning. I förstudien konstaterades att dåvarande landstingsstyrelsen inte fastställt något policydokument som omfattade kompetensförsörjning. Då uppgavs att den kommande landstingspolicyn skulle omfatta personalområdet, där kompetensförsörjning skulle utgöra en del. Landstingspolicyn var då ännu inte beslutad. Vidare framgår av förstudien att det inte fanns någon personalstrategi beslutad av landstingsstyrelsen.
- ▶ 2016 genomförde revisionen en granskning av barn- och ungdomspsykiatri (BUP). I granskningen framkom i likhet med tidigare granskningar att BUP fortsatt hade svårigheter med sitt kompetensförsörjningsarbete. I granskningen rekommenderades dåvarande landstingsstyrelsen att följa upp att barn- och ungdomspsykiatriens arbete med att utveckla en kompetensförsörjningsplan färdigställs och följs upp. Dåvarande landstingsstyrelsen uppgav i sitt svar på granskningsrapporten att ett arbete pågick med att upprätta en kompetensförsörjningsplan. I svaret uppgavs att HR-staben var involverad i arbetet med att ta fram BUP:s kompetensförsörjningsplan. Därtill uppgavs att den nya områdesindelningen och samt utvecklingsplanen skulle skapa goda möjligheter för samverkan mellan verksamheter gällande exempelvis nyckelkompetenser.
- ▶ Revisionen genomförde 2018 en granskning av rättspsykiatri samt en granskning av psykiatri. I båda granskningarna rekommenderades landstingsstyrelsen att säkerställa att kompetensförsörjningsplaner upprättas på övergripande nivå samt för verksamheten. I sitt svar på granskningsrapporterna uppgavs att landstingets HR-avdelning arbetade med att ta fram en process för strategisk kompetensförsörjning. Arbetet beräknades vara färdigt under hösten 2018. Processen skulle sedan ligga till grund för en övergripande kompetensförsörjningsplan. Arbetet med kompetensanalyser beräknades vara färdiga i mars 2019. I granskningen av psykiatri rekommenderades landstingsstyrelsen att tillse ett mer sammanhållet arbetssätt för att hantera den personalbrist som råder inom vuxenpsykiatri. I sitt svar på granskningsrapporten uppgav landstingsstyrelsen att karriärsutvecklingsmodeller för i första hand bristyrkesgrupper avsågs tas fram. Det arbetet var påbörjat avseende sjuksköterskor.

## Bilaga 5: Källförteckning

### Intervjuade funktioner

- ▶ Gruppintervju med HR-direktör och Hälso- och sjukvårdsdirektör.
- ▶ Gruppintervju med HR-strateg samt HR-konsulter.
- ▶ Gruppintervju med områdeschefer öppenvård, slutenvård samt tandvård.
- ▶ Gruppintervju med representanter från fackförbunden Kommunal, Vision, Tjänstetandläkarna och Vårdförbundet.
- ▶ Gruppintervju med verksamhetschefer inom område öppenvård.
- ▶ Gruppintervju med verksamhetschefer samt HR-konsulter inom område slutenvård.
- ▶ Regionstyrelsens presidium.
- ▶ Verksamhetschef hälso- och sjukvårdens kompetensförsörjning, öppenvård.
- ▶ Intervju med representant från läkarförbundet.

### Dokumentförteckning

- ▶ Landstingets kompetensförsörjning - förstudie
- ▶ Regionstyrelsens svar på revisionsrapport om barn- och ungdomspsykiatri, 2017-01-24
- ▶ Regionstyrelsens svar på revisionsrapport om Granskning av psykiatri inkl. uppföljning av 2013 års granskning, 2018-10-23
- ▶ Svar på revisionsrapport om Granskning av rättspsykiatri, 2018-09-18

### Övergripande dokument

- ▶ Bilaga till chefsavtal inom Region Värmland
- ▶ Den attraktiva arbetsgivaren, Kommunikationsplattform för rekrytering
- ▶ Flerårsplan 2019 – 2021 och regionplan
- ▶ Förvaltningsplan 2019
- ▶ HR-stöd, kompetensförsörjningsprocess 2019
- ▶ Hälso- och sjukvårdsnämndens reglemente
- ▶ Hälso- och sjukvårdsplan 2019
- ▶ Internkontroll och uppsiktsplikt 2019
- ▶ Medarbetarstatistik 2018
- ▶ Personalstrategi
- ▶ Personaluppföljning april 2019
- ▶ Processkarta översikt
- ▶ Regionstyrelsens mätplan 2019
- ▶ Regionstyrelsens nämndplan 2019
- ▶ Regionstyrelsens protokoll 2019-02-19
- ▶ Regionstyrelsens protokoll 2019-03-26
- ▶ Regionstyrelsens protokoll 2019-04-16
- ▶ Regionstyrelsens protokoll 2019-05-28
- ▶ Regionstyrelsens protokoll 2019-06-10
- ▶ Regionstyrelsens protokoll 2019-06-18
- ▶ Regionstyrelsens reglemente

- ▶ Rekryteringsprocessen steg för steg
- ▶ Resultat för Region Värmlands medarbetar och säkerhetsenkät 2019
- ▶ Riktlinje rekrytering
- ▶ Skattning av kompetensläget
- ▶ Strategi för digital utveckling
- ▶ Strategisk kompetensförsörjning. Process för kompetensförsörjning i Region Värmland
- ▶ Strategisk kompetensförsörjning. Process för kompetensförsörjning i Region Värmland.
- ▶ Utvecklingsplan för framtida hälso- och sjukvård
- ▶ Värmlandsstrategin 2014 - 2020
- ▶ Årsredovisning 2018

### **Öppenvården**

- ▶ Handlingsplan verksamhetsområde öppenvård norra, 2019.
- ▶ Handlingsplan verksamhetsområde öppenvård östra, 2019.
- ▶ Handlingsplan verksamhetsområde östra, 2019.
- ▶ Kompetensanalys, verksamhetsområde öppenvård norra.
- ▶ Kompetensanalys, verksamhetsområde öppenvård västra.
- ▶ Områdesplan 2019 område öppenvård.
- ▶ Underlag årsrapport 2018 område öppenvård.
- ▶ Uppföljningsmall delårsrapport 1, område öppenvård.

### **Slutenvården**

- ▶ Handlingsplan Medicinkliniken Karlstad.
- ▶ Kompetensanalys, Sjukhuset Torsby.
- ▶ Område slutenvård delårsrapport 3 2018.
- ▶ Områdesplan 2019 område slutenvård.
- ▶ Sjukhuset Torsby Handlingsplan 2019.
- ▶ Sjukhuset Torsby tertialrapport 1 2019.
- ▶ Sjukhuset Torsby verksamhetsplan 2018 – 2019.
- ▶ Uppföljningsmall delårsrapport 1, område slutenvård.

### **Folktandvården**

- ▶ Bemanningsstrategi.
- ▶ Folktandvårdens årsredovisning 2018.
- ▶ Kompetensförsörjningsplan Folktandvården Värmland 2019 – 2022.
- ▶ Områdesplan 2019 Folktandvården.
- ▶ Power Point-presentation: Klinikchefskonferens kompetensförsörjning 181128.
- ▶ Power Point-presentation: Utskottet 170830.
- ▶ Rekrytering i folktandvården.