

1.	Uppdrag	2
1.1	Bakgrund	2
1.2	Syfte, revisionsfrågor	2
1.3	Avgränsning	2
1.4	Metod.....	3
2.	Förutsättningar	3
2.1	Anställda.....	4
2.2	Ålder, kön	5
2.3	Frånvaro.....	6
2.4	Pensionsavgångar	8
2.5	Vakanser	9
3.	Landstingets styrdokument	9
3.1	Landstingets verksamhetsplan 2007-2010	9
3.2	Personal- och kompetensförsörjningsplan 2007.....	11
3.3	Verksamhetsplan Personalstaben 2007	13
3.4	Verksamhetsplan 2007/2008 – personal- och kompetensförsörjning	14
4.	Roller och ansvarsfördelning	15
4.1	Politisk nivå	15
4.2	Tjänstemannanivå.....	16
5.	Aktiviteter	18
6.	Uppföljning/rapportering	18
7.	Sammanfattande bedömning och rekommendationer.....	22

1. Uppdrag

1.1 Bakgrund

Landstingets revisorer har att genomföra årlig granskning av landstingets samtliga verksamheter. Som ett led i detta har revisorerna beslutat att låta genomföra en granskning av hur landstinget arbetar med kompetensförsörjning och rekrytering.

Landstingets revisorer har i sitt dokument "Väsentlighet & risk" lyft fram personal- och kompetensförsörjning som centrala frågor för att landstinget skall klara sina nuvarande och framtida åtaganden. I granskningsplanen för år 2007 ingår därför en granskning av landstingets strategi och arbete med kompetensförsörjning och rekrytering.

Landstinget står inför stora pensionsavgångar inom den kommande tioårsperioden. Detta kan leda till brist på kvalificerad personal inom olika yrkesgrupper, såsom läkare och sjuksköterskor, och skapa problem för landstinget. För att lösa problemen kan landstinget tvingas till kostsamma åtgärder, i form av exempelvis hyrläkare. Problemen kan också leda till sämre tillgänglighet och kontinuitet för patienter.

Granskningen inriktas mot två huvudfrågor, dels landstingets aktuella arbete med att bemanna vakanta tjänster i verksamheten, dels det strategiska arbetet med att möta kommande pensionsavgångar inom landstingets verksamheter.

1.2 Syfte, revisionsfrågor

Granskningen utgår från uppdraget att:

- Redovisa hur landstinget arbetar med att återbesätta vakanta tjänster
- Beskriva vilken strategi och organisation landstingsstyrelsen har tagit beslut om för ett framgångsrikt rekryteringsarbete.
- Kartlägga vilka insatser landstinget gör för att bedöma, planera och arbeta med kompetensbehoven.
- Bedöma om rekryteringsarbetet sker på ett tillfredsställande sätt.

1.3 Avgränsning

Granskningen har fokuserats på landstingsstyrelsens ansvar för att förverkliga fullmäktiges uppdrag i landstingsplanen avseende personal- och kompetensförsörjning.

För att verifiera landstingets centrala arbete har granskningen avgränsats till Division allmänmedicin.

1.4 Metod

Granskningen har utförts genom genomgång av beslutsunderlag och övriga relevanta styrdokument, samt material såsom landstingets uppföljningsinstrument. Intervjuer har gjorts med representanter från personalstaben, divisionschefen för Allmän medicin och verksamhetschefer. Intervju har också skett med ansvarigt landstingsråd. Intervjuade personer framgår av bilaga.

2. Förutsättningar

I landstingets verksamhetsplan för åren 2007- 2010 konstateras att personal- och kompetensförsörjning är en av landstingets viktigaste framtidsfrågor.

Rekryteringssituationen har enligt verksamhetsplanen förbättrats de senaste åren både för läkare och sjuksköterskor. Trots detta är det fortfarande svårt med bemanningen inom vissa specialiteter och vidareutbildningar. Framför allt gäller detta i första hand läkare inom psykiatri och allmänmedicin samt vissa mindre specialistområden. Även tandläkare och psykologer är idag svårrekryterade. Inhyrning av personal via bemanningsföretag ökade dramatiskt från 2000 fram till 2003. Från år 2004 har dock en minskning skett. Anlitande av bemanningsföretag för sjuksköterskor har i princip upphört och när det gäller läkare har kostnaden minskat från 69 miljoner kr till 47 miljoner kr. Ungefär en tredjedel av minskningen beror på Caremas övertagande av verksamheterna i Säffle och Kristinehamn.

Personalen inom landstinget har en hög medelålder. Vid utgången av 2005 var den 47,2 år vilket är en ökning med tio år det senaste decenniet. Inom den närmaste femårsperioden kommer 561 personer att uppnå 65 års ålder. De följande fem åren är antalet hela 1 145.

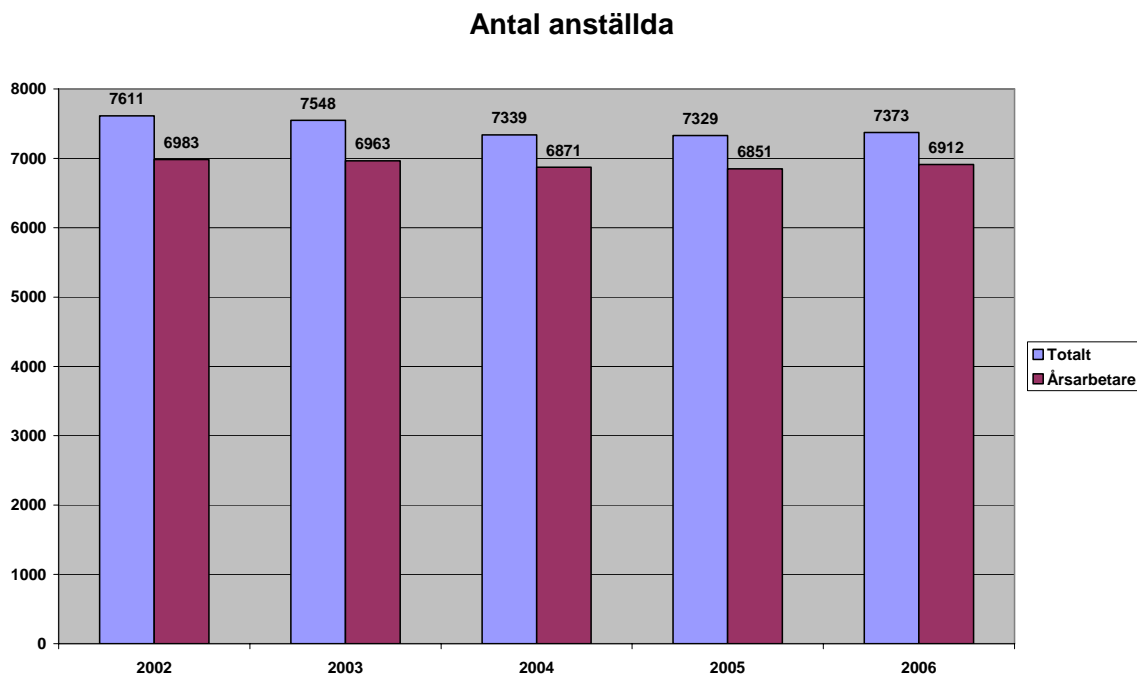
Av verksamhetsplanen framgår också att med anledning av både nuvarande rekryteringssituation och de kommande pensionsavgångarna är det nödvändigt att förstärka insatserna kring personal- och kompetensförsörjning. Utlandsrekryteringar bör enligt planen övervägas inom de yrkeskategorier där det råder nationell brist.

Enligt personal- och kompetensförsörjningsplanen är det övergripande målet för arbetet med strategisk personal- och kompetensförsörjning:

Att Landstinget i Värmland har de medarbetare och den kompetens som krävs för att fullfölja sitt uppdrag mot medborgarna i Värmland samt krav i hälso- och sjukvårdslagen och kvalitetsföreskrifter från Socialstyrelsen.

2.1 Anställda

Antalet anställda inom Landstinget i Värmland framgår av bilden nedan.

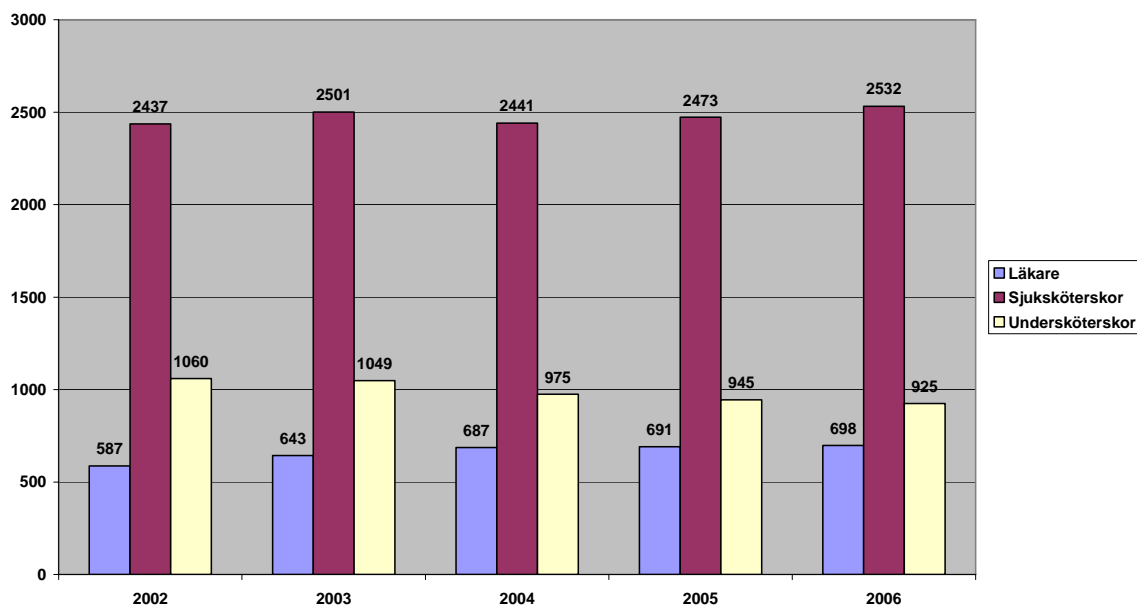


Källa: Sjukvårdsdata i Fokus

Antalet anställda personer har från år 2002 minskat med ca 240 personer till år 2006. Mätt i antalet årsarbetare så är minskningen mindre. Detta skulle betyda att sysselsättningsgraden har ökat under perioden.

Antalet anställda läkare, sjuksköterskor och undersköterskor har utvecklats enligt bilden nedan.

Antal anställda



Källa: Sjukvårdsdata i Fokus

Antalet anställda läkare har under perioden 2002-2006 ökat med drygt 100 personer, antalet sjuksköterskor likaså. Undersköterskorna har dock minskat.

2.2 Ålder, kön

Totalt sett är omkring 80 procent av de anställda kvinnor. Bland läkarna är andelen kvinnor ca 42 procent. För sjuksköterskor och undersköterskor är andelen betydligt högre, 91 procent respektive 97 procent.

Åldersfördelningen framgår nedan.

Antal anställda per åldersgrupp

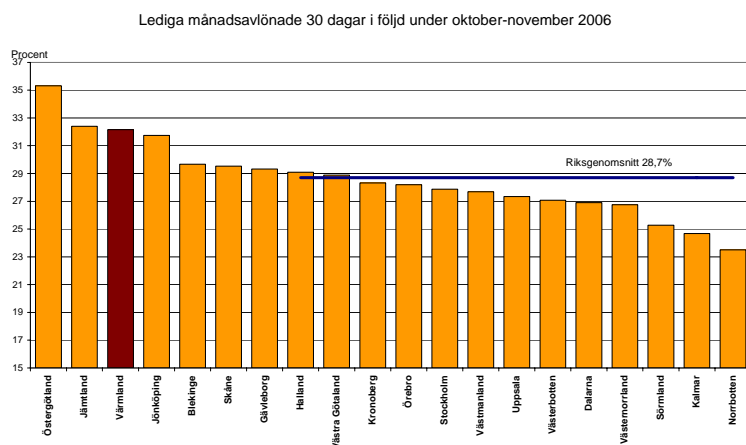


Källa: Sjukvårdsdata i Fokus

Antalet och andelen anställda i åldrarna över 50 år har ökat relativt kraftigt under perioden. För år 2006 är nära hälften (48 procent) av de anställda över 50 år, 30 procent är över 55 år och 12 procent är över 60 år. Det betyder att inom en tioårsperiod så har var tredje medarbetare gått i pension. År 2002 var andelen anställda över 50 år ca 43 procent och 23 procent var över 55 år. Det är framför allt antalet anställda i åldersgrupperna 35 – 49 år som minskat under perioden.

2.3 Frånvaro

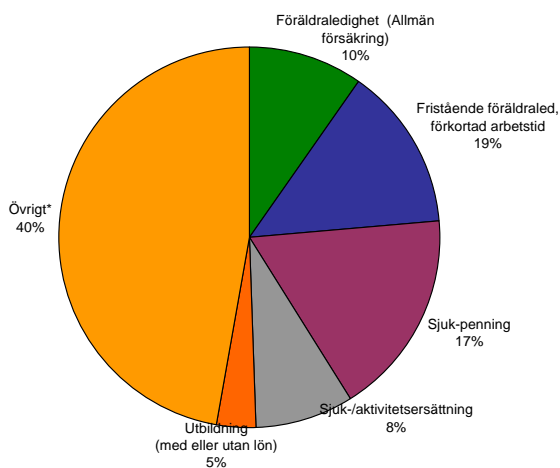
I diagrammet nedan kan frånvaron i Landstinget Värmland jämföras med övriga landsting. Bilden visar hur stor andel av de anställda som varit frånvarande minst 30 dagar i följd under oktober-november 2006.



Källa: Sveriges Kommuner och Landsting (SKL)

Frånvaron i Landstinget Värmland uppgick under oktober-november 2006 till 32 procent. Merparten av frånvaron återfinns inom kategorin ”övrigt” och består av ledighet för militärtjänstgöring, fackliga uppdrag, enskilda angelägenheter och inkluderar även lediga för annan tjänst. Se nedan.

Ledighet för månadsavlönade 30 dagar i följd under okt-nov 2006, fördelat på orsak



Källa: Sveriges Kommuner och Landsting (SKL)

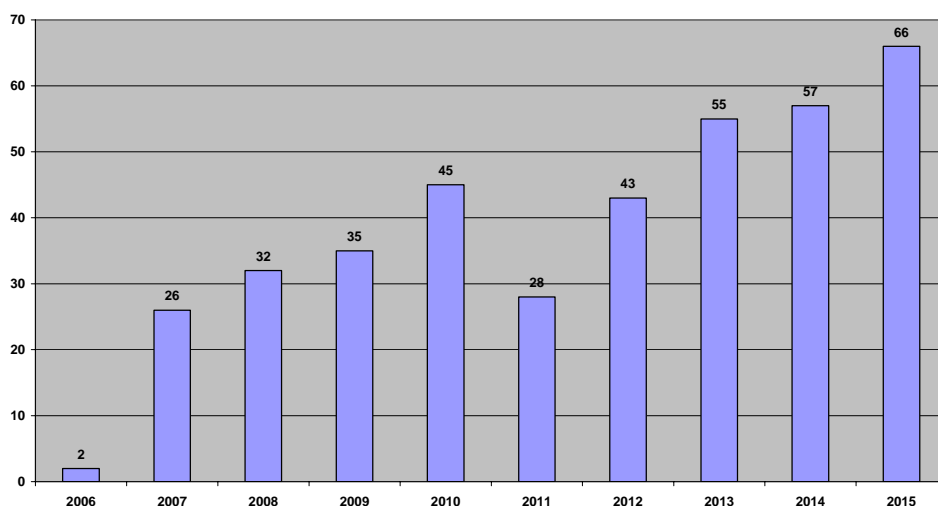
2.4 Pensionsavgångar

År 2006 slutade 85 medarbetare sin anställning p g a ålderspension, förtidspension eller avtalspension. Av dessa var:

- 56 procent 65 år
- 25 procent gick i pension innan 65 år
- 19 procent var äldre än 65 år

Enligt personal- och kompetensförsörjningsplanen kommer 8,4 procent av landstingets medarbetare att gå i pension vid 65 års ålder under åren 2006-2010.

Pensionsavgångar vid 65 år. Sjuksköterskor

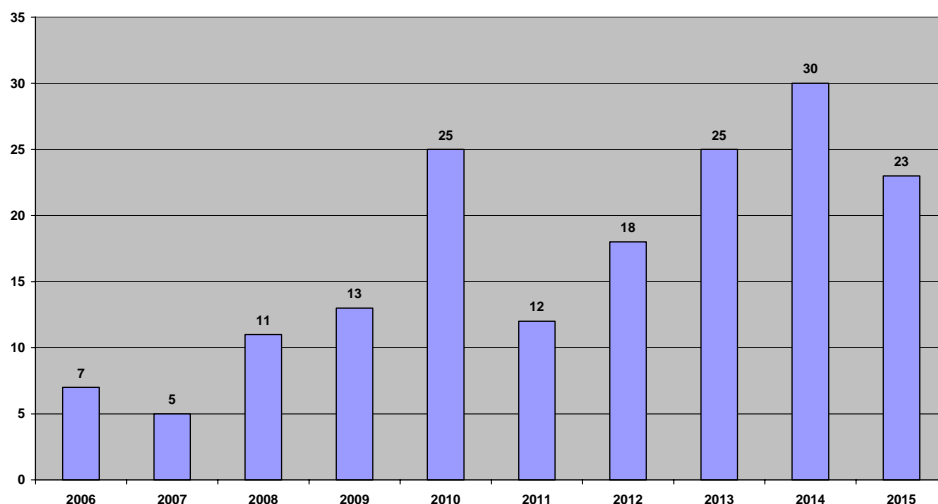


Källa: Landstinget i Värmland

Under perioden 2006-2015 beräknas 388 sjuksköterskor gå i pension, detta motsvarar 27 procent av den totala yrkesgruppen. Bland sjuksköterskorna är andelen pensionsavgångar störst för sjuksköterskor inom psykiatri, där 37 procent eller 43 personer beräknas pensioneras under perioden.

När det gäller läkare beräknas 169 läkare av totalt 681 (uppgifter från juni 2006) gå i pension inom en tio års period. Det betyder att var fjärde läkare går i pension inom tio år. Flertalet av pensioneringarna kommer i slutet av perioden. Se bild nedan.

Pensionavgångar vid 65 år. Läkare



Källa: Landstinget i Värmland

2.5 Vakanser

Av personal- och kompetensförsörjningsplanen framgår att antalet vakanta budgeterade tjänster när det gäller läkare är störst inom allmänmedicin och psykiatri. Den 30 april 2006 var 25 tjänster vakanta inom allmänmedicin, inom psykiatri (inkl barn- och ungdomspsykiatri) var åtta tjänster vakanta.

Totalt inom alla verksamheter var i april 2006 51,5 tjänster budgeterade men vakanta, 10,5 var tjänstlediga och det fanns tre vikarier.

3. Landstingets styrdokument

Den kommande generationsväxlingen, konkurrens om arbetskraften och antalet sjukskrivna har medfört ökad fokus på personal- och kompetensförsörjning. För att leva upp till landstingets verksamhetsidé, att "bedriva verksamhet som kännetecknas av effektivitet och kvalitet, optimal tillgänglighet samt präglas av ett förebyggande synsätt och god samverkan inom och utanför organisationen" krävs bl a en aktiv och målmedveten personal- och kompetensförsörjning med förmåga att förse organisationen med kompetens.

3.1 Landstingets verksamhetsplan 2007-2010

Personal- och kompetensförsörjningen är en av landstingets viktigaste framtidsfrågor, något som lades fast redan i den tidigare landstingsplanen. I planen konstateras med anledning av både nuvarande rekryteringssituation och de kommande pensionsavgångarna

att det är nödvändigt att förstärka insatserna kring personal- och kompetensförsörjning. Enligt landstingsplanen bör utlandsrekryteringar övervägas inom de yrkeskategorier där det råder nationell brist.

Landstinget använder i sin övergripande styrning ett styrkort med fem perspektiv, ekonomi, medborgare, processer, utveckling samt medarbetare. För respektive perspektiv anges strategiska mål, avgörande framgångsfaktorer samt nyckelmått och mål. I Landstingsplanen 2007-2010 under medarbetarperspektivet anges för *God förmåga att försörja organisationen med kompetens*:

Mått: Balans mellan ST-läkare under utbildning och kommande pensionsavgångar bland överläkare

- Kort mål: Varje länsverksamhet skall ha kartlagt pensionsavgångar inom den kommande 10-årsperioden och upprättat en långsiktig planering för ST-utbildning.
- Långt mål: Det skall råda balans mellan kommande pensionsavgångar och läkare under specialistutbildning.

Mått: Balans mellan tillgång till handledande sjuksköterskor med erforderlig kompetens och behovet av platser i verksamhetsförlagd utbildning, VFU-platser, för studenter inom både grundutbildning till sjuksköterska och olika specialistsjuksköterskeutbildningar.

- Kort mål: Varje länsverksamhet skall ha kartlagt behovet av kompetenshöjning bland sjuksköterskor och upprättat en planering för att möjliggöra vidareutbildning för att säkerställa tillgången till VFU-platser i tillräcklig omfattning inom en femårsperiod.
- Långt mål: Det skall råda balans mellan behovet av VFU-platser och tillgång till handledare med rätt kompetens.

För att landstinget ska närma sig eller uppnå de strategiska målen för verksamheten så måste enligt landstingsplanen ett antal aktiviteter – i form av uppdrag eller projekt – genomföras. För att tydliggöra kopplingen till landstingets övergripande styrkort är aktiviteterna grupperade enligt de fem perspektiven medborgare, ekonomi, process/verksamhet, utveckling/förnyelse samt medarbetare.

Under medarbetarperspektivet anges ett antal aktiviteter med koppling till kompetensförsörjning. "I takt med att pensionsavgångarna ökar kommer personalförsörjningen att bli allt mer viktig. Att ha en bra bild över vilka yrkeskategorier som vi kommer att få svårt att rekrytera, är en viktig förutsättning för att lyckas med kompetensförsörjningen. Vi måste också ha modeller för introduktion och utbildning inom flera områden. Aktiviteter under året:

- Ta fram en personalförsörjningsplan för landstinget.
- Etablera väl fungerande studierektorsorganisation för läkare, sjuksköterskor och vissa andra yrkesgrupper.

- Planera aktiviteter för identifierade nyckelgrupper.”

3.2 Personal- och kompetensförsörjningsplan 2007

Syftet som anges med en personal- och kompetensförsörjningsplan är att skapa underlag för såväl verksamhetsplaner som budgetarbete där möjligheten till överblick över personaltillgång har direkta ekonomiska konsekvenser. Genom att ha långsiktiga strategier, baserade på korrekta underlag, ska organisationen vara förberedd och kan därmed agera mer offensivt i områden som berör t ex rekrytering och kompetensförsörjning. Personal- och kompetensförsörjningsplan revideras årligen.

Personal- och kompetensförsörjningsplanen är omfattande och beskriver bl a dels tillgång och efterfrågan på arbetskraft samt påverkansfaktorer, dels en kvantitativ kartläggning över pensionsavgångar. I denna del beskrivs också personalförsörjning och dess betydelse i olika sammanhang. Planen innehåller vidare en beskrivning av de tre grupper som, i årets personal- och kompetensförsörjningsplan, specifikt lyfts fram. Grupperna är läkare, sjuksköterskor och psykologer. Andra nyckelgrupper är läkarsekreterare och usk/skötare där framtidsinriktad planering är av största vikt eftersom det berör en stor volym av medarbetare.

För respektive verksamhet beskrivs vad som påverkar personal- och kompetensförsörjning i respektive område. Inom varje verksamhet redovisas också en kvantitativ kartläggning över pensionsavgångar.

Nedanstående föreslogs som fokusområden under planperioden med personalstabens strategiska enhet för personal- och kompetensförsörjning som ansvarig för arbetet. För att säkra kvaliteten skall arbetet ske i samverkan med länsverksamheter/divisioner.

Tre yrkesgrupper lyfts fram särskilt i landstingets verksamhetsplan 2007-2010; läkare inom olika specialiteter, sjuksköterskor inom olika specialiteter samt psykologer.

Följande aktiviteter lyfts fram i planen:

Läkare:

- Bibehålla organisation för utbildningsläkare samt kvalitetssäkra ingående processer. Med ingående processer menas rekrytering, anställning, utbildningsaktiviteter/ program, handledning o s v.
- Bibehålla organisation för samordnande funktion inom Landstinget i Värmland samt kvalitetssäkra arbetet.
- Aktivt rekryteringsarbete i samverkan med länsverksamheter/divisioner.

- Skapa förutsättningar för personal- och kompetensförsörjning genom kontinuerliga underlag i samverkan med länsverksamheter/divisioner.

Sjuksköterskor:

- Kartlägga och verka för interna rutiner som stimulerar till vidareutbildning. Exempel kan vara ekonomiska incitament, samverkan med utbildningsanordnare, interna hospiteringsprogram
- Finna former för kompetensväxling i samband med förväntade pensionsavgångar. (Gäller fler yrkesgrupper).
- Utveckla handledarrollen till att även lyfta in ett perspektiv av hela landstinget. (Gäller fler yrkesgrupper)
- Det är av stor vikt att den verksamhetsförlagda utbildningen håller god kvalitet och att arbeta med att motivera och locka fram nya handledare. I april 2005 skrevs ett PM för en ”organisation inom landstingsuppdrag för VFU” som i korthet innehåller följande förslag:
 - *Studierektorer* inom hälso- och sjukvårdens verksamhetsområden där studenter har sin VFU finns. I förslaget anges också kompetenskrav och ansvarsområden för studierektorsfunktion.
 - *Adjungerad klinisk adjunkt och klinisk lektor* i kombinationstjänster finns. I förslaget anges också kompetenskrav och ansvarsområden för funktionerna.

Psykologer:

- *Studierektor*
Ett uppdrag som studierektor för psykologerna i LiV utformas. Denna organisationsform är väl beprövad för annan yrkesgrupp inom landstinget.
- *Rekryteringsgrupp*
Aktuella länsverksamheter samordnar insatser för såväl marknadsföring som långsiktiga insatser för rekrytering.
- *Tillhandahålla PTP-tjänster*
3-4 PTP-tjänster bör skapas för att täcka framtida behov.
- *Introduktionsprogram för nyanställda psykologer*
Bör vara en del av studierektorns uppdrag.

Övrigt:

- Andelen pensionsavgångar för usk/skötare/barnsköterskor är stor. Detta faktum är inget som särskilt lyfts fram i verksamheternas beskrivningar avseende planering för rekrytering eller kompetensöverföring. Om pensionsavgångarna ska ersättas

utifrån den befintliga strukturen och bemanningen behöver landstinget arbeta med bl. a. riktade marknadsföringsåtgärder för ungdomar.

- Samtliga verksamheter bör ha en planering avseende personal- och kompetensförsörjning. Till planerade pensionsavgångar dvs. det som, till viss del, går att förutse, bör läggas annan rörlighet inom verksamheten, omorganisationer, byte av arbete, förtida pension, sjukskrivningar och annat som kan härröras till mer oförutsägbara faktorer.
- Inom yrkesgrupper som har högskoleutbildning med del av utbildningen förlagd till landstingets verksamheter måste en mer noggrann diskussion och kartläggning göras inom respektive grupp.

3.3 Verksamhetsplan Personalstaben 2007

Personalstaben har arbetat fram en verksamhetsplan för år 2007 som bygger på Landstinget Värmlands verksamhetsplan för 2006 – 2009 och med modellen Balanserade styrkort som grund.

Planen är ett övergripande styrdokument för personalstabens arbete med mål för 2007. Utöver dessa mål har varje enhet tagit fram aktiviteter som skall leda till att målen uppfylls. Uppföljning av aktiviteter ska göras varje tertial. Målavstämning ska också ske tertialvis om det är möjligt. I annat fall sker målavstämningen efter årets slut.

Personalstabens uppdrag är att svara för styrning, uppföljning och utveckling samt att ge operativt beslutsstöd inom det personaladministrativa området, till verksamhetschefer på alla nivåer i organisationen. Dessutom svarar personalstaben för en kvalitetssäkrad och effektiv löneadministration.

Utöver direkt personaladministrativt stöd och löneadministration, till verksamheterna, skall även personalstaben, på landstingsledningens uppdrag, arbeta med strategisk utveckling inom följande fem områden: Arbetsgivarfrågor och lönebildning, Arbetsmiljö och rehabilitering, Ledarskap, Medarbetarskap och jämställdhet och Personal- och kompetensförsörjning.

Under PA Strategi redovisas fyra strategiska områden inom vilka enheten skall bidra till styrning, utveckling, uppföljning inom personalområdet. Arbetet, som utgår från landstingets verksamhetsplan, ska bedrivas i samverkan med personalteamen och baseras på ledningens och verksamheternas behov. För personal- och kompetensförsörjning anges:

”I verksamhetsplanen för landstinget betonas att personal- och kompetensförsörjningsfrågorna är en av landstingets viktigaste framtidsfrågor. Uppdraget är att säkerställa landstingets personal- och kompetensförsörjning. Detta ska ske genom ett strategiskt arbete fokuserat på att:

- Ta fram ett planeringsunderlag för strategiska bedömningar, analyser och åtgärdsförslag samt samverka med bl a utbildningsinstitutioner och Länsarbetsnämnd.
- Kvalitetssäkra hela utbildningsprocessen och det administrativa stödet för yrkesgrupper som har en del av sin utbildning förlagd inom vårdverksamheterna.
- Marknadsföring, rekrytering, introduktion, mentorskap, handledning och kliniskt träningscentrum vidareutvecklas för en väl fungerande kompetensförsörjning.
- Bistå verksamheten när det gäller utlandsrekrytering.
- Bidra med modell- och processtöd inom området.”

3.4 Verksamhetsplan 2007/2008 – personal- och kompetensförsörjning

Inom personalstaben finns ett antal personalstrateger som har formulerat en verksamhetsplan avseende personal- och kompetensförsörjning. Även denna plan är baserad på landstingets verksamhetsplan 2007-2010 och kan sammanfattas i följande punkter:

- Ta fram verktyg till chefer för att underlätta arbete med kompetensutvecklingen inom verksamheten
- Utveckling och modernisering av ST-läkarprogrammen utifrån nya författningar
- Fortbildning av läkarsekreterare
- Riktade kompetensutvecklingsinsatser inom psykiatri
- Ta fram kompetensutvecklingsplan för det samlade kansliet
- Förbättrad planering av ST-block så att det råder balans mellan läkare under utbildning och kommande pensionsavgångar
- Revidering av personal- och kompetensplanen
- Förbättrad samverkan med utbildningsgivarna för att tydliggöra landstingets behov av personal och med vilken kompetens
- Olika aktiviteter för att marknadsföra vården som ett intressant arbetsområde och landstinget som en bra arbetsgivare

Kommentar

Landstingsplanen innehåller mål för landstingets personal- och kompetensförsörjningsarbete och anger under medarbetarperspektivet God förmåga att försörja organisationen med kompetens konkreta prioriterade åtgärdsområden. Personal- och kompetensförsörjningsplanen 2007 är en omfattande analys av framtida behov per yrkeskategori med förslag till åtgärder.

Såväl personalstabens verksamhetsplan som den för landstingets personalstrateger redovisar åtgärder/aktiviteter för att säkerställa landstingets personal- och kompetensförsörjning

När det gäller Division Allmänmedicin finns inte någon strategi/plan för personal- och kompetensförsörjning. Från intervjuerna uppfattar vi att det beror på att stödet från Personalstaben inte upplevs tillräckligt.

4. Roller och ansvarsfördelning

4.1 Politisk nivå

Landstingsfullmäktige är Landstinget Värmlands högsta beslutande organ. Det betyder att de viktigaste besluten ska fattas av fullmäktige. Dit hör bl a mål och riktlinjer för landstingets verksamheter, strukturfrågor samt budget, skattenivå och andra viktiga ekonomiska frågor.

Från och med 2007 finns tre beredningar, demokratiberedningen, framtidsberedningen och hälso- och sjukvårdsberedningen.

Landstingsstyrelsen har det politiska verkställighetsansvaret för fullmäktiges beslut och har ansvar för hela landstingets utveckling och ekonomiska ställning. Styrelsen är tillika hälso- och sjukvårdsnämnd, tandvårdsnämnd samt nämnd för landstingets verksamhet enligt lagen om stöd och service för vissa funktionshindrade (LSS).

Landstingsstyrelsen ansvarar inför fullmäktige för verksamhet, utveckling och ekonomi. Det ankommer styrelsen bland annat att:

- Leda och samordna förvaltningen av landstingets angelägenheter och ha uppsikt över den verksamhet som bedrivs, så att den utvecklas i enlighet med de mål som fastställts av fullmäktige. I denna funktion ingår att planera, följa upp och utvärdera att verksamheten bedrivs rationellt, effektivt och ekonomiskt enligt uppställda krav.
- Utarbeta förslag till verksamhetsplan, budget och flerårsplan.
- Besluta om prioriteringar, beställningar, överenskommelser och ingående av avtal inom ramen för fullmäktiges beslut.
- Utse landstingsdirektör och biträdande landstingsdirektör och besluta om löne- och anställningsvillkor.
- Ansvara för att uppföljning och utvärdering genomförs och rapporteras till fullmäktige.
- Ansvara för utformningen av landstingets personalpolitik och personalplanering, varvid också skall beaktas områden som ett jämställt arbetsliv, ledarskap, kompetensutveckling samt arbetsmiljö.

Inom styrelsen finns fyra utskott; ett arbetsutskott, ett personalutskott, ett teknikutskott samt ett folkhälso- och tandvårdsutskott. Syftet med utskotten är, förutom funktionen att bereda och i vissa fall besluta i ärenden, att ge styrelsens ledamöter och ersättare möjlighet att fördjupa sig inom olika verksamhetsområden och därmed förbättra beslutsprocessen. Utskotten har dessutom möjlighet att ta initiativ inom sina respektive områden.

Det åligger **personalutskottet** att i enlighet med § 2 arbeta med frågor gällande förhållandet mellan landstinget som arbetsgivare och dess arbetstagare. Personalutskottet bereder, i den mån beredning behövs, ärenden inför styrelsens sammanträden som rör de frågor som utskottet skall arbeta med. Därutöver skall personalutskottet besluta i de ärenden som landstingsstyrelsen enligt särskilt beslut uppdrar till utskottet att svara för:

- Beslut att teckna kollektivavtal
- Beslut om pensionsvillkor som ej regleras i kollektivavtal och reglementen

4.2 Tjänstemannanivå

Personalstaben

Personalstabens uppdrag är att svara för styrning, uppföljning och utveckling samt att ge operativt beslutsstöd inom det personaladministrativa området, till verksamhetschefer på alla nivåer i organisationen. Dessutom svarar personalstaben för en kvalitetssäkrad och effektiv löneadministration.

Utöver direkt personaladministrativt stöd och löneadministration, till verksamheterna, skall även personalstaben, på landstingsledningens uppdrag, arbeta med strategisk utveckling inom följande fem områden: Arbetsgivarfrågor och lönebildning, Arbetsmiljö och rehabilitering, Ledarskap, Medarbetarskap och jämställdhet och Personal- och kompetensförsörjning.

Inför 2007 skapades en sammanhållen enhet för strategisk personal- och kompetensförsörjning inkl. bemanning inom PA-strategi med uppgift att vara en landstingsgemensam resurs för landstingets samliga verksamheter och personalkategorier

Personalstrateger

Kompetensstrategen skall utveckla, driva och följa upp personal- och kompetensförsörjningen inom landstinget. Vidareutveckla det strategiska underlaget för framtida personalförsörjningsbehov och arbeta för lösningar som tillgodoser framtida behov. Bland uppgifterna kan nämnas:

- Analysera nuvarande kartläggning för strategisk personal- och kompetensförsörjningsplan och föreslå aktiviteter utifrån ledningens prioritering av uppgifter och samtidigt samordna och ansvara för aktiviteternas genomförande.

- Stötta verksamheterna i arbetet med kontinuerliga personal- och försörjningsplaner som ingår i verksamheterna
- Ansvara för att strategiska kompetensutvecklingsinsatser genomförs för yrkesgrupper där yrkesutbildning, roller eller uppdrag starkt förändras.
- Marknadsföra landstinget som arbetsgivare i skolor och också vara landstingets representant vid mässor, rekryterings- och marknadsföringstillfällen.
- Utarbeta en förstärkt introduktion till en gemensam introduktion för flera yrkesgrupper
- Yrkesintroduktion och mentorprogram för sjuksköterskor
- Utveckla en samlad studierektorsorganisation och med kliniska träningscenter, doktorandföreläsningar, forskningsföreläsningar, grupphandledning och patientskola.
- Samordna planering och beställning av fort- och vidareutbildning för olika yrkeskategorier

Personalsekreterare

Personalsekreterare har till uppgift att ansvara för personalstödet både operativt och strategiskt till samtliga verksamheter och staber inom Landstinget Värmland. Uppgiften är att på ett professionellt och med ett konsultativt förhållningssätt stödja verksamhetscheferna i deras beslutsfattande i personalfrågor samt att tillse att personaladministrativa beslut sker i enlighet med gällande regelverk.

Kommentar

Roll- och ansvarsfördelningen regleras i arbetsordning och reglemente.

Landstingsstyrelsen är personalmyndighet och har att utöva arbetsgivareansvar för landstingets personal. Inom landstingsstyrelsen finns fyra utskott, var uppgift är att bereda och i vissa fall besluta i ärenden. Det politiska ansvaret för landstingets arbete med kompetens- och personalförsörjningsarbetet stannar hos landstingsstyrelsen

Division Allmänmedicin bedriver en omfattande verksamhet med ca 700 medarbetare. Det är givetvis av vikt att divisionen upplever att de har tillgång till resurser så att personal- och kompetensförsörjningen säkerställs.

Personalsekreterarna tillhör organisatoriskt Personalstaben och upplevs av divisionen som en resurs divisionen inte fullt kan förfoga över.

Personalsekreterarens uppdrag innefattar även att medverka i Personalstabens utvecklingsarbete, vilket divisionen upplever sker på bekostnad av stödet till divisionen.

5. Aktiviteter

Inom landstinget pågår ett omfattande utvecklingsarbete inom personal- och kompetensförsörjningsområdet. Landstingets olika aktiviteter finns samlade i ett dokument "Vem gör vad? 2007" av vilket framgår aktivitet, ansvariga samt status vid olika tillfällen – inalles 33 aktiviteter. Aktiviteterna täcker såväl övergripande strategiska åtgärder som mera kortsiktiga operativa och är av karaktären personal- och kompetensförsörjningsplan 2008, marknadsföring på landstingets hemsida, utvärdering av utlandsrekryterade läkare, sommarpraktikanter etc.

Kommentar

Vi kan konstatera att en mängd olika aktiviteter görs inom personal- och kompetensförsörjningsområdet. Vi har dock svårt att se en tydlig koppling mellan behovsanalys – mål – aktiviteter och effekter/utfall och att härleda respektive aktivitet till målen i landstingets olika styrdokument.

Vi kan också konstatera att det av intervjuerna framgått att verksamhetsföreträdare inte kände sig informerade och delaktiga i landstingets centrala val av insatser och arbetsprocesser.

6. Uppföljning/rapportering

Landstingsstyrelsen skall enligt kommunallagen leda och samordna förvaltningen av landstingets angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet. I landstingets styr- och ledningsprocess är uppföljning och utvärdering en viktig delprocess för att säkerställa att det som planeras och beställs verkligen utförs - i detta fall det uppdrag fullmäktige gav landstingsstyrelsen med anledning av både nuvarande rekryteringssituation och de kommande pensionsavgångarna förstärka insatserna kring personal- och kompetensförsörjning

Vid sitt sammanträde 2007-05-31 fick **framtidssberedningen** en information kring landstingets personal- och kompetensutvecklingsarbete som behandlade

- Landstingspersonalens ålderssammansättning
- Skiftande rekryteringsläge
- Antalet anställda över tid
- Vårdens ständiga utveckling ställer stora krav på att "anställa rätt"

Vid en genomgång av **personalutskottets protokoll** under 2007 har kompetens- och personalutvecklingsfrågorna behandlats enligt nedan

- Presentation av personalstabens verksamhetsplan
- Info om landstingets Personal- och kompetensförsörjningsplan 2007
- Utlandsrekryteringar
- Uppdrag personalpolitiskt program
- Riktlinjer och råd för rekrytering
- Bemanningslägget inom psykiatri

Vid en genomgång av **landstingsstyrelsens protokoll** from juni -06 framgår att landstingets kompetens- och personalförsörjningsfrågor inte vid något tillfälle varit föremål för beredning eller beslut i landstingsstyrelsen.

I landstingets **delårsrapport** per 31 augusti avsnittet verksamhet nämns inte något om personal- och kompetensutveckling. I den sammanfattande styrkortsuppföljningen anges för division Allmänmedicin avseende kompetensförsörjning ”Aktivitetsmål delvis uppfyllt” utan någon ytterligare kommentar eller bedömning av uppnådda effekter

I **årsredovisningen** för 2006 återfinns under kompetensförsörjning: ”Rekryteringen inom flera tidigare bristområden har förbättrats de senaste åren. Tillgången på grundutbildade sjuksköterskor är numera god och även inom läkarområdet har situationen förändrats i rätt riktning. Inom psykiatri är det dock fortfarande stora problem att rekrytera läkare. Ungefär hälften av alla specialisttjänster är vakanta och kostnaden för hyrläkare har fortsatt att öka. Även inom allmänmedicin saknas fortfarande läkare vid vissa vårdcentraler.

Situationen har dock förbättrats under året och kostnaderna för hyrläkare har minskat. Även inom vissa specialiteter är det brist på läkare. Under året har två projekt för utlandsrekrytering av läkare påbörjats, vilket resulterat i att fjorton läkare börjar arbeta inom landstinget 2007. Fördelningen är sex psykiatriker, fyra radiologer, en reumatolog, en ögonläkare och en geriatriker.

Tandläkarbristen är fortfarande en stor och tung fråga för folktandvården. Det leder inte bara till minskade intäkter utan också synbara konsekvenser för arbetsmiljön. Även folktandvården ingår i utlandsrekryteringsprojektet och fyra tandläkare påbörjar sina anställningar under 2007.”

Som mål och måluppfyllelse i medarbetarperspektivet anges angående ”God förmåga att försörja organisationen med kompetens”:

Mål: Kostnaden för inhyrd personal ska vara högst 30 miljoner kronor.

Måluppfyllelse: Kostnaden för inhyrd personal ökade från 47 till 50 miljoner kronor.

Av **Verksamhetsberättelsen 2006/2007 avseende personal- och kompetensutveckling** framgår förutom hur arbetet med personal- och kompetensförsörjning har organiserats och med vilken bemanning också för olika yrkeskategorier vilka aktiviteter som vidtagits/skall vidtagas, enligt följande:

Personal- och kompetensförsörjningsplanen 2007 är fokuserad på de stora volymgrupperna inom hälso- och sjukvården och har legat till grund för aktiviteter genomförda under verksamhetsåret. Planen har legat till grund för att sprida information och öppna dialog inom landstinget. Nästa års plan är tänkt att fokusera nyckelgrupper, dvs grupper med specifik kompetens med stor påverkan på viss kompetens.

Läkarsekreterare är en yrkesgrupp där verksamheten ställer andra krav på både uppdrag och roll. Exempel på aktiviteter är att landstinget deltar i programrådet för KY-utbildning, deltar i referensgrupp för ytterligare utveckling av administrativ utbildning mm.

De verksamheter som redovisar stort rekryteringsbehov är **läkare** inom allmänmedicin, barnmedicin, geriatrik och psykiatri. Man konstaterar vidare att rekryteringsbehovet av ST-läkare varierar liksom antalet nu anställda ST-läkare. AT-rekryteringen utgör grunden i landstingets långsiktiga läkarrekrytering. Bland aktiviteter nämns utlandsrekrytering, AT-rekrytering, rekrytering av studierektor mm

Vidareutbildning av **sjuusköterskor** är ett område att fokusera. Under planperioden redovisar verksamheterna ett behov av drygt 60 grundutbildade sjuusköterskor och drygt 133 med vidareutbildning bl a inom den öppna hälso- och sjukvården. Om landstinget skall ersätta samtliga som gått i pension har landstinget ett stort behov av vidareutbildning inom olika områden, bl a allmänmedicin främst beroende på stora pensionsavgångar. Aktiviteter som redovisas är riktade utbildningsförmåner, ny modell för VFU i allmänmedicin, deltagande i regional samverkansnämnd etc.

Ett förändrat sjukdomspanorama i ökad utsträckning kommer att kräva psykologisk kompetens avseende såväl diagnos som behandling och att psykisk ohälsa har utvecklats till ett av de största hoten mot folkhälsan. **Psykologerna** arbetar inom flera verksamheter och är en åldershomogen grupp med stora pensionsavgångar under tioårsperioden. Antalet nyutbildade psykologer är inte tillräckligt för att täcka behoven inom landet. ”Förslag till personal- och kompetensförsörjning för psykologer inom LiV” skall arbetas fram under 2007.

För att kunna arbeta målinriktat avseende gruppen **undersköterskor, skötare, barnsköterskor** måste arbetet kopplas till verksamhetens inriktning och krav på

kompetens. Landstingets arbete inriktas mot att öka intresset för yrken inom vården. Exempel på aktiviteter är utbildning av vårdinformatörer, sommarskola, mässor etc.

Avslutningsvis redovisas generella aktiviteter

- Träffar med kuratorer
- Sammanställt underlag avseende personal- och kompetensförsörjning för varje verksamhet
- Genomfört introduktionsdag vid två tillfällen för nya medarbetare
- Reviderat Råd och riktlinjer – Rekrytering
- etc.

Av landstingets verksamhetsplan framgår att **utlandsrekryteringar** bör övervägas inom de yrkeskategorier där det råder nationell brist. Redan 2001 genomfördes en kartläggning av vakanta läkartjänster inom landstinget gjordes och då framförallt inom primärvården. Rekryteringsläget visade sig långt sämre än vad man tidigare trott samt att medelåldern bland dåvarande allmänläkare var hög. Man noterade även att behovet var mycket större än utbudet. Även inom andra specialiteter var behovet stort.

Följande sammanställning visar resultatet av landstingets utlandsrekrytering:

2001-2004

Estland och Polen totalt 28 läkare

Inventering i mars 2007 visade att 24 var verksamma i Värmland (Landstinget och Carema)

2006-2007

Estland, Ungern, Tjeckien och Polen totalt 21 läkare

Inventering i november 2007 visade att 17 var verksamma inom Landstinget

2007-2008

Ungern och Tjeckien 5 läkare påbörjar provanställning 2008

Spontaninvandring 2005-2007 ca 10-12 läkare

Kommentar

Av protokollen från såväl personalutskottet som landstingsstyrelsen framgår att någon systematisk uppföljning av landstingets arbete med personal- och kompetensförsörjning inte görs.

Redovisning i årsredovisningen 2006 är inte kopplade till de mål/aktiviteter fullmäktige satt upp. I stället angavs under Måluppfyllelse att kostnaden för inhyrd personal ökade från 47 till 50 miljoner kronor. I delårsbokslutet per 2007-08-31 konstateras att två projekt för utlandsrekrytering av läkare har genomförts under 2006. I övrigt redovisas att

kompetensstrateg anställts, att arbete med omställningar inom psykiatri samt implementering av IT-praktikplaneringsstöd pågår.

Genomgående sker uppföljningen som en redovisning av genomförda eller planerade aktiviteter. Redovisning av effekter, resultatmål saknas.

I Divisions Allmänmedicins delårsrapport sägs under personal att en personalplan med uppföljning för 2008-2010 kommer att vara klar till årsskiftet, något som inte bekräftades vid vår intervju med divisionschefen.

7. Sammanfattande bedömning och rekommendationer

Den övergripande revisionsfrågan skulle kunna sammanfattas enligt nedan:

Sker landstingets arbete med personal- och kompetensförsörjning på ett ändamålsenligt sätt och på vilket sätt säkerställer landstingsstyrelsen att fullmäktige ges rimliga förutsättningar att bedöma om och hur de av fullmäktige fastställda målen uppfyllts och uppdragen genomförts.

Vår bedömning vad gäller personal- och kompetensförsörjning är att ändamålsenligheten kan förbättras vad avser styrning, uppföljning och utvärdering och att fullmäktige inte kan sägas ges rimliga förutsättningar för sin bedömning.

Vi föreslår följande förbättringsåtgärder

- Landstingsstyrelsen skall enligt kommunallagen leda och samordna förvaltningen av landstingets angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet. I landstingets styr- och ledningsprocess är uppföljning och utvärdering en viktig delprocess för att säkerställa att det som planeras och beställs verkligen utförs - i detta fall det uppdrag fullmäktige gav landstingsstyrelsen med anledning av både nuvarande rekryteringssituation och de kommande pensionsavgångarna, förstärka insatserna kring personal- och kompetensförsörjning. Vi föreslår därför att den politiska styrningen och uppföljningen stärks, dels genom att landstingsstyrelsen i sin beredning föreslår fullmäktige konkreta mål/resultatmål och/eller konkreta uppdrag, dels genom att personalutskottet ges ett uppdrag av landstingsstyrelsen att utöva uppsikt över landstingets personal- och kompetensförsörjningsarbete.
- På motsvarande sätt bör landstingets tjänstemannaledning, innefattande företrädare för verksamheterna, stärka sin styrning och uppföljning.

- Landstingets arbete med kompetensförsörjning är omfattande, vilket inte minst framgår av aktivitetslistan "Vem gör vad". Vi bedömer att landstinget bör koncentrera sina aktiviteter och fokusera mera. Landstingets arbete med personal- och kompetensförsörjning borde i större utsträckning beredas i nära samverkan med verksamhetsföreträdare så att man säkerställer att aktiviteter/lösningar tillgodoser verksamheternas framtida behov.
- Genom att tydligt ange mål för respektive aktivitet är det möjligt att löpande utvärdera uppnådda effekter.
- Personalsekreterarna, som organisatoriskt tillhör Personalstaben bör i större utsträckning arbeta med att stödja och utveckla Division allmänmedicins arbete och i mindre utsträckning medverka i personalstabens personalstrategiska arbete. Division allmänmedicin bedriver en omfattande verksamhet och behöver stöd i sitt rekryteringsarbete.
- Divisions allmänmedicin bör ges tillräckligt stöd av personalstrateger och personalsekreterare för att utveckla en verksamhetsanpassad strategiplan för arbetet med personal- och kompetensutveckling

Forskning och olika studier visar att många olika aktiviteter är avgörande för att attrahera och behålla personal. Det är därför viktigt att traditionella metoder för rekrytering kompletteras med andra aktiviteter så som exempelvis:

- kollegialt utbyte, tillgängliga nätverk och arbetslagstillhörighet
- god handledning - mentorskap
- fortsatt vidareutbildning inom sin specialitet – karriärmöjlighet
- attraktiv arbetsmiljö
- möjlighet till bostad
- arbete åt medföljande
- skol- och barnpassningsfrågor

Allt bidrar till att skapa en attraktiv arbetsgivare och ökar landstingets *förmåga att försörja organisationen med kompetens.*

Anders Lundberg

Anders Törnqvist

Genomförda intervjuer

Personalchef Gunnar Blomquist

PA-strateg Margareta Thörnqvist och Susanne Forslund

Rekryteringssamordnare Roland Ström

Kompetensstrateg Elisabeth Wikström

Kompetensstrateg Annika Brenkert Hagström

Divisionschef Karin Malmqvist

Verksamhetschef Per Gradin (Vc Munkfors)

Verksamhetschef Åsa Wahlén (Vc Herrhagen, Karlstad)

Personalsekreterare Anna Post Skoog

Personalutskottets ordförande, landstingsrådet Gunilla Svantorp