



# Hållbar bemanning (HB)

Uppdragsägare : HR-direktör  
Framtagen av Lotta Israelsson  
Ärendenummer RS 2024/2304  
Datum 2024-10-29  
Version 01

## Hållbar bemanning (HB)

### Innehåll

<b>1. Inledning .....</b>	<b>2</b>
1.1 Bakgrund.....	2
1.2 Syfte och mål.....	2
1.3 Effektmål .....	3
1.4 Tidsomfattning.....	4
<b>2 Styrning och ledning.....</b>	<b>4</b>
2.1 Uppdragsägare .....	4
2.2 Uppdragsledare.....	4
2.3 Delprojektledare.....	4
2.4 Styrgrupp .....	4
2.5 Intressenter .....	4
2.6 Beslutspunkter .....	5
2.7 Återrapportering.....	5
<b>3 Beskrivning och avgränsning .....</b>	<b>5</b>
3.1 Uppdragsbeskrivning .....	5
3.2 Kopplingar till andra projekt, förvaltningsobjekt och andra aktiviteter .....	6
<b>4 Ekonomi .....</b>	<b>6</b>
4.1 Finansiering .....	6
<b>5 Rapportering och resultatöverlämning .....</b>	<b>6</b>
5.1 Återrapportering.....	6
<b>6. Underskrift .....</b>	<b>6</b>

## 1. Inledning

### 1.1 Bakgrund

Uppdrag kring hållbar bemanning ingår sedan 2017 (projektet strategisk hållbar bemanning (SHB 2019-2021)) som en del i Region Gotlands effektiviseringsprogram. Den största kostnadsposten i Region Gotlands budget är personalkostnaderna och att arbeta strategiskt och strukturerat med bemanningsfrågor innebär, förutom möjligheterna att lösa kompetensförsörjningsutmaningar, även en stor potential i att minska personalkostnader, ge ett lägre sjuktal, ge högre kvalitet i samhällsinsatser och på längre sikt ge lägre personalomsättning.

I projektet ingick en samordnarfunktion, en bemanningscontroller och en ekonom. Syftet var att ge förstärkt stöd till verksamheterna inom området bemanningsplanering och bemanningsekonomi, med resurser från HR och ekonomi, för att få ett samlat grepp kring behovet av bemanning ur ett strategiskt, hållbart och ekonomiskt perspektiv för att klara framtidens rekryteringsutmaning och välfärdens behov samt ge sänkta personalkostnader.

Genom projektet identifierades behov av kompetens- och kvalitetsökning i bemanningsplaneringen. Behov som innefattade tydligare koppling mellan bemanningsplanering och ekonomi, uppföljning av utfall, utbildning, systemstöd samt utredning av lämplig organisering framåt. Även behov av en gemensam riktning för bemanning inom Region Gotland och ett mer verksamhetsnära stöd.

Projektet identifierade också ett behov av en bred, regiongemensam kommunikationsplan för att informera om strategisk hållbar bemanning (SHB) och förändringsarbetets nödvändighet och dess målbild.

Det konstaterades att det är en viktig arbetsmiljöfaktor och att det finns en stor ekonomisk potential i att arbeta strukturerat med planeringen av bemanning i förvaltningarna.

2022-01-01 permanentades delar av projektet genom att två funktioner tillsvidareanställdes för att mer långsiktigt kunna arbeta vidare med hållbara bemanningsfrågor.

### 1.2 Syfte och mål

Syftet är att ge verksamheterna bättre förutsättningar att bemanna hållbart och resurseffektivt – med ekonomi i balans, god arbetsmiljö och utifrån gotlänningarnas behov av samhällsservice.

Genom ett strukturerat arbete med fokus på bemanningsplanering, likvärdigt förhållningssätt oavsett förvaltning, en större kontroll på regionens bemanningsekonomi och resursanvändning samt en arbetstidsförläggning i enlighet med aktuell forskning, kan en bättre arbetsmiljö värnas. Ett förtydligande av bemanningsprocessen och implementering av rutiner för att säkerställa delaktighet på alla nivåer, skapar bättre förutsättningar att bemanna verksamheten utifrån allmänhetens behov.

Vidare syftar uppdraget till att säkerställa Region Gotlands möjligheter att bättre möta kompetensutmaningen och värna de resurser som redan finns inom regionen. Även medarbetarnas delaktighet och Region Gotlands attraktivitet ska beaktas.

Målet med uppdraget är att lösa kompetensförsörjningsutmaningar, minska personalkostnader, ge ett lägre sjuktal, ge högre kvalitet i samhällsinsatser och, på längre sikt, ge lägre personalomsättning.

### 1.3 Effektmål

I takt med den demografiska utvecklingen och för att klara kompetensutmaningen behöver Region Gotland på ett ändamålsenligt sätt titta på hur medarbetarnas kompetens kan nyttjas och värnas för att säkerställa förutsättningar för ett hållbart arbetsliv.

Effektmål för fortsatta bemanningsstrategier behöver tas fram. Analyser av kollektivavtalens tillämpning behöver göras så även sammanställningar och analyser av arbetad tid, övertid och utveckling av sjuktal med mera. Detta för att kunna dra slutsatser och ta fram aktiviteter. Även en översyn av systemstöd, kompetens, avtalskunskap och riktlinjer som är gemensamma för hela regionen behöver göras utifrån perspektiven effektivitet, arbetsmiljö och attraktion.

För att uppnå målet med uppdraget har fem delprojekt identifierats att arbeta vidare med. Vart och ett av delprojekten har i uppdrag att ta fram; analys, beräkningar, förslag, tidsplan, inhämta olika perspektiv från intressentgrupper och underlag inför beslut. Efter beslut i styrgrupp har respektive delprojekt i uppdrag att genomföra och implementera tagna beslut. Utvärderingar ska göras för att följa upp resultatet av insatserna i projekten.

#### Delprojekt 1 – bemanningsstrategier

Ett antal bemanningsstrategier tas fram för styrgruppen att prioritera och besluta om och där utgångspunkten för genomförandet är kopplad till direktivets syfte och mål. Varje strategisk effekthämtningspotential i relation till motstånd och genomförandekraft ska beskrivas. Här ska även exempel på kostnadsberäkningar av attraktivitetslösningar tas fram samt särskilda verksamheters specifika förutsättningar och behov belysas. Inom ramen för detta delprojekt ska Bemanningshandboken förankras och publiceras.

#### Delprojekt 2 – internkontroll

En internkontrollprocess ska tas fram där avvikelser synliggörs, hanteras och återrapporeras. Genom att höja kompetensen kring nuvarande avtal ska det bli lätt att göra rätt samt kunna ta rätt beslut innan det hamnar som en avvikelse i en internkontroll.

#### Delprojekt 3 – bemanningsplanering med stöd av digitalisering

Detta delprojekt ska ta fram förslag på stöd som hjälper organisationen med bemanningsplanering. Möjligheter till förenklingar, besparingar, likahantering, stöd och förslag på resurssättning för förvaltning, och utveckling av systemstödet. Utvecklingsarbetet sker i samråd med Digital utveckling.

#### Delprojekt 4 – personalbudgetering

I linje med övergripande syfte och effektmål ska en ändamålsenlig metod för personalbudgetering bidra till ett likvärdigt förhållningssätt till resursplanering och budgetering av personalkostnader, gemensam och strukturerad planering samt en god kontroll över resursanvändningen. Detta delprojekt ska titta på för- och nackdelar med att frångå dagens modell med ekonomisk ram för personalkostnader i verksamheter till

budgetering av tjänster i verksamheterna. Förslag på fortsatt utvecklingsarbete behöver tas fram i dialog med ekonomidirektör.

#### Delprojekt 5 – gemensam bemanning

Detta delprojekt ska utreda vägval kring en samordnad funktion gällande rekrytering och bemanning (gemensamma processer och resurser) för ”en väg in”.

Fördelar och nackdelar samt eventuellt andra arbetsformer ska utredas i syfte att få till en samlad kompetens på organisationsnivå som medför kvalitetssäkrade processer runt bemanning och rekrytering och där vi säkerställer att lagstiftningen följs runt avtal, företräden, turordning samt rätten till tillsvidareanställningen genom konvertering. Även avlastning till regionens samtliga chefer.

Ett förslag på nästa steg i arbetet med gemensamma rekrytering- och bemanningsfrågor behöver tas fram i dialog mellan alla berörda parter.

### **1.4 Tidsomfattning**

Uppdragsstart: samtliga projekt startas upp i början på 2025 med ett styrgruppsmöte för att ta fram tidplan samt prioriteringar utifrån resurser och andra uppdrag.

Avslutas: varje delprojekt konkretiserar tidplan för delmål och avslutsdatum.

## **2 Styrning och ledning**

### **2.1 Uppdragsägare**

Lotta Israelsson, HR-direktör

### **2.2 Uppdragsledare**

Linda Sjöberg, strateg/samordnare och Mariana Holmelin, bemanningscontroller.

### **2.3 Delprojektledare**

Till delprojekt kan en delprojektledare knytas, som tillsammans med uppdragsledarna driver delprojektet.

### **2.4 Styrgrupp**

Styrgruppen är Koncernledningsgruppen (KLG).

Inför varje styrgrupp finns en förberedande styrgrupp bestående av HR-direktör, Förvaltningschefer inom UAF/SOF/HSF samt projektdeltagare som förbereder beslutspunkter inför styrgruppsmötena.

### **2.5 Intressenter**

Uppdraget har ett flertal intressenter inom Region Gotland. Några viktiga aktörer omnämns nedan.

- Medarbetare
- Chefer
- Fackligt förtroendevalda/skyddsombud
- Planerare/skoladministratörer
- Bemanning och rekryteringsenheterna
- HR

- IT
- Ekonomer
- Verksamhetsutvecklare
- Politiker

## 2.6 Beslutspunkter

- Godkänna uppdragsdirektiv (BP1).
- Godkänna uppdragsplan för delprojekten (BP2).
- Godkänna slutrapport (BP3).
- Beslut om att avsluta uppdraget (BP4).

## 2.7 Återrapportering

- Till övergripande styrgrupp enligt tidplan och möte ca 4 gånger/år
- Avstämning med delprojekten inför styrgruppsmöten samt löpande
- Till CSK
- HR-nätverk med regelbundenhet
- Information till RS/RF
- Överlämning av projektresultat och slutrapport

# 3 Beskrivning och avgränsning

## 3.1 Uppdragsbeskrivning

I uppdraget ska följande delprojekt genomföras:

### Delprojekt 1 – bemanningsstrategier

Ta fram ett antal bemanningsstrategier för styrgruppen att prioritera och besluta om och där utgångspunkten för genomförandet är kopplad till direktivets syfte och mål. Varje strategis effekthämtningspotential, motstånd och genomförandekraft beskrivs. Här ska även en kostnadsberäkning kring ekonomiska satsningar på attraktivitet tas omhand samt särskilda verksamheters specifika förutsättningar och behov belysas. Årlig uppföljning av bemanningsrelaterade nyckeltal till beslutade strategier ska genomföras. Publicering, förankring och uppdatering av Bemanningshandboken samt eventuell revidering av delegationsordningar ingår i arbetet.

### Delprojekt 2 – internkontroll

Ta fram förslag på internkontroll där avvikelser synliggörs, hanteras och återrapportera samt verktyg för chefers egen uppföljning av bemanningsekonomi. Framtagning av rutiner.

### Delprojekt 3 – bemanningsplanering med stöd av digitalisering

Göra en inventering av förvaltningarnas behov och matcha med funktioner i befintliga system och med behov av utbildningsinsatser. Se på eventuella kompletteringar/avvecklingsplan för system. Samt kostnader för kompetenshöjning, systemkostnader, förvaltning och resurssättning.

### Delprojekt 4 – personalbudgetering

Delprojektet ska titta på eventuella för- och nackdelar med att frånga dagens ekonomiska ram för personalkostnader i verksamheter till budgetering av tjänster i verksamheterna. Förslaget för personalbudgetering är att säkerställa en ändamålsenlig, effektiv, tillförlitlig och standardiserad metod för budgetering av personalkostnader, som ska stödja behoven

av resursplanering och uppföljning. Metoden behöver vara anpassningsbar efter verksamhetens behov och möjlig att implementera i ett effektivt systemstöd.

#### Delprojekt 5 – gemensam bemanning

Delprojektet ska presentera vägval kring en samordnad funktion gällande rekrytering och bemanning (gemensamma processer och resurser) för ”en väg in”. Fördelar och nackdelar samt eventuellt andra arbetsformer.

Delprojektet ska inhämta information i förvaltningarna hur stort behovet av stöd och support är i frågor runt bemanning och rekrytering idag och framåt samt utreda behovet av ett centraliserat stöd.

### **3.2 Kopplingar till andra projekt, förvaltningsobjekt och andra aktiviteter**

Uppdraget ska ta hänsyn till:

- Styrmodellen (prioritering arbetsmiljö, mål om attraktiv arbetsgivare)
- Arbetsgivarvarumärket
- Kompetensförsörjningsplanerna
- Digitaliseringsplanerna
- Arbetet med chefers förutsättningar
- Samverkansavtalet

## **4 Ekonomi**

### **4.1 Finansiering**

Delprojekten ska finansieras med budgetanslag.

## **5 Rapportering och resultatöverlämning**

### **5.1 Åtterrapporering**

Åtterrapporering av uppdragets beslutspunkter sker till styrgrupp enligt tidplan för uppdraget.

## **6. Underskrift**

**Underskrift beställare**

**Underskrift uppdragsledare**

---

Datum, namn, befattning

---

Datum, namn, befattning