



Granskning av hur regionen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

Rapport

Region Gotland

KPMG AB

2023-12-05

Antal sidor 24 (inklusive bilaga)



Region Gotland

Granskning av hur regionen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2023-12-05

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	4
2.2	Revisionskriterier	4
2.3	Ansvarig nämnd	5
2.4	Metod	5
3	Resultat av granskningen	6
3.1	Organisation och ansvarsfördelning	6
3.2	Styrdokument, mål och strategier för personal- och kompetensförsörjning	7
3.3	Utmaningar och aktiviteter för personal- och kompetensförsörjning	13
3.4	Uppföljning av personal- och kompetensförsörjning	17
3.5	Regionens arbetsgivarvarumärke och utvecklingsarbeten	18
4	Samlad bedömning och rekommendationer	20
A	Bilaga 1 – Svar på revisionsfrågor	22

1 Sammanfattning

KPMG har av Region Gotlands revisorer fått i uppdrag att granska hur regionen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen.

Granskningen har syftat till att bedöma om regionstyrelsen och nämnderna har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende personal- och kompetensförsörjningen.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att regionstyrelsen och nämnderna i allt väsentligt har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende personal- och kompetensförsörjning.

Arbetet med personal- och kompetensförsörjning i Region Gotland utgår i huvudsak från en regiongemensam kompetensförsörjningsplan, den regionövergripande strategiska planen samt regionens styrkort. Regionstyrelsen och nämnderna har utifrån de övergripande styrdokumenterna fastställt förvaltningsspecifika kompetensförsörjningsplaner med beskrivningar av kommande utmaningar, strategier och aktiviteter. Vi har noterat att planerna är utformade på olika sätt. För att få en sammanhållen styrning av de förvaltningsspecifika kompetensförsörjningsplanerna bedömer vi därför att HR-avdelningen bör ta fram en gemensam mall för förvaltningarnas kompetensförsörjning.

Aktivitetserna som fastställs i de förvaltningsspecifika kompetensförsörjningsplanerna är integrerade i styrelsens samt respektive nämnds verksamhetsplan. Vi anser att regionens arbetssätt möjliggör systematisk uppföljning av aktiviteterna inom den ordinarie verksamhetsuppföljningen och bedömer därmed att styrelsen och nämnderna har säkerställt en tydlig styrning med mål och strategier för personal- och kompetensförsörjningsarbetet. Vi bedömer dock att styrelsens och nämndernas uppföljning kan vara tydligare avseende kopplingen till de aktiviteter och indikatorer som anges i kompetensförsörjningsplanerna och verksamhetsplanerna, samt avseende vilka åtgärder som ska göras i de fall som målen inte bedöms uppnås.

Utöver den ordinarie verksamhetsuppföljningen konstaterar vi att några av nämnderna också följer upp kompetensförsörjningsarbetet i samband med revidering av kompetensförsörjningsplanerna. Hur ofta kompetensförsörjningsplanerna ska följas upp och revideras varierar mellan nämnderna. För att säkerställa att aktiviteterna som fastställts är aktuella och applicerbara på verksamheten bedömer vi att det vore fördelaktigt att kompetensförsörjningsplanerna ses över årligen och revideras vid behov. Vi har också noterat att några av nämnderna inte följt upp sin kompetensförsörjningsplan i enlighet med det som fastställts av nämnden, därmed ser vi ett behov av att detta genomförs.

Vi konstaterar vidare att det pågår flertalet aktiviteter i syfte att utveckla regionens arbetsgivarvarumärke. Det finns även en arbetsgivarvarumärkesgrupp som ansvarar för att utveckla regionens varumärke.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi regionstyrelsen och nämnderna att:



Region Gotland

Granskning av hur regionen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2023-12-05

- Säkerställa en sammanhållen styrning av kompetensförsörjningsarbetet genom att en gemensam mall utformas för de förvaltningsspecifika kompetensförsörjningsplanerna.
- Fastställa att en årlig översyn ska göras av förvaltningarnas kompetensförsörjningsplaner för att ta ställning till eventuella behov av revidering och säkerställa de fastställda aktiviteternas aktualitet.
- I verksamhetsuppföljningen tydligt följa upp de aktiviteter och indikatorer som fastställts i kompetensförsörjningsplan samt verksamhetsplan.
- Vid bristande måluppfyllelse tydligt redogöra för åtgärder kopplat till respektive aktivitet eller indikator som fastställs för målet.

2 Bakgrund

KPMG har fått i uppdrag att granska regionens personal- och kompetensförsörjning. Syftet med granskningen är att granska om regionstyrelsen och nämnderna har en tillfredställande ledning, styrning och uppföljning av personal- och kompetensförsörjningen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för 2023.

Att ha tillgång till personal i tillräcklig omfattning och med rätt utbildning är av stor betydelse för en god kvalitet i verksamheten. Utan en kvalitetssäkrad tillgång till personal finns en risk att kvaliteten i verksamheten försämras. Under 2022 har revisionen konstaterat att det har varit en stor personalomsättning inom regionstyreförvaltningen och viktiga chefspositioner i regionen.

I Region Gotlands styrmodell inklusive mål 2020–2023 är Medarbetare ett målområde. Ett av målen som är kopplat till målområdet medarbetare är "Region Gotland lyckas kompetensförsörja genom aktivt och strategiskt arbete".

Utifrån ovanstående och att Region Gotland likt övriga regioner och kommuner är en personalintensiv organisation med kommande pensionsavgångar, personalomsättning och brist inom vissa yrkeskategorier ser revisorerna en risk i regionens personal- och kompetensförsörjning och har bedömt att en fördjupad granskning inom detta område bör genomföras.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Granskningen har syftat till att bedöma om regionstyrelsen och nämnderna har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende personal- och kompetensförsörjningen.

Granskningen har besvarat följande revisionsfrågor:

- Hur säkerställer styrelse och nämnder att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?
- Finns en ansvarsfördelning fastställd avseende personal- och kompetensförsörjningen?
- Genomför styrelse och nämnder uppföljningar avseende personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?
- Genomförs aktiviteter för att utveckla regionens varumärke som arbetsgivare?
- På vilket sätt följer regionstyrelsen upp nämndernas arbete med personal- och kompetensförsörjningen?

Granskningen avgränsas till att omfatta berörda nämnders arbete för att säkerställa kompetensförsörjningen.

2.2 Revisionskriterier

I granskningen utgörs revisionskriterierna av:

- Kommunallagen 6 kap § 6
- Interna styrdokument såsom verksamhetsplan, riktlinjer och rutiner



Region Gotland

Granskning av hur regionen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2023-12-05

— Övrig aktuell lagstiftning

2.3 Ansvarig nämnd

Granskningen har avsett regionstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden, gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden, hälso- och sjukvårdsnämnden, socialnämnden, tekniska nämnden och överförmyndarnämnden.

2.4 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av bland annat regionövergripande kompetensförsörjningsplan, strategisk plan och budget, förvaltningsspecifika kompetensförsörjningsplaner, verksamhetsplaner, delårsrapport och årsredovisning.
- Intervjuer har genomförts med regiondirektör, HR-direktör, HR-specialist, förvaltningschefer samt HR-chefer inom respektive förvaltning.

Samtliga som har intervjuats inom ramen för granskningen har erbjudits att faktakontrollera revisionsrapporten.

3 Resultat av granskningen

3.1 Organisation och ansvarsfördelning

3.1.1 Politisk organisation

Region Gotlands politiska organisation består av regionfullmäktige, regionstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden, gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden, hälso- och sjukvårdsnämnden, miljö- och byggnämnden, socialnämnden, tekniska nämnden, patientnämnden och överförmyndarnämnden.

Enligt *Reglemente för regionstyrelsen*¹ ansvarar regionstyrelsen för frågor som rör förhållandet mellan regionens arbetstagare och regionen som arbetsgivare. Det är dock respektive nämnd som är anställningsmyndighet för personalen vid sina förvaltningar (förutom förvaltningschefer som anställs av regionstyrelsen) och därigenom ansvarar för personal- och arbetsmiljöfrågor inom sin förvaltning, vilket framgår av *Reglemente med allmänna bestämmelser för regionstyrelsen och övriga nämnder*².

Underställt styrelsen och respektive nämnd (förutom patientnämnden och överförmyndarnämnden³) finns en förvaltning, med undantag för barn- och utbildningsnämnden och gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden som har en gemensam förvaltning.

3.1.2 Förvaltningsorganisation

Arbetet med regionens övergripande kompetensförsörjning och arbetsgivarvarumärke åligger regionens HR-avdelning som är organiserad inom regionstyrelseförvaltningen. Avdelningen leds av en HR-direktör och ansvarar för bland annat arbetsmiljö, ledarutveckling, bemanning och introduktion. HR-avdelningen består av enheterna HR-stöd och lön. HR-stöd arbetar bland annat med kompetensförsörjning och det finns en HR-specialist som särskilt arbetar med det strategiska kompetensförsörjningsarbetet. Inom respektive förvaltning finns även en HR-chef som jobbar särskilt med HR-frågor inom den specifika förvaltningen. HR-cheferna ingår tillsammans med HR-direktören i ett HR-nätverk som möts regelbundet, bland annat för att diskutera kompetensförsörjning.

Den centralt organiserade kommunikationsavdelningen, bestående av kommunikationsdirektör och kommunikatörer, ansvarar också för arbetsgivarvarumärkesfrågor.

I intervjuer har det framförts att det för vissa förvaltningar finns behov av ett mer verksamhetsnära stöd från HR-avdelningen. Det har bland annat lyfts att det saknas strategifunktioner som är inriktade mot respektive förvaltning, vilket har resulterat i att

¹ Regionfullmäktige, senast reviderad 2022-12-12

² Regionfullmäktige, 2017-12-18

³ Enligt en särskild överenskommelse (Överenskommelse, ÖFN 2022/67, 2022-12-07) mellan överförmyndarnämnden och regionstyrelseförvaltningen tillhandahåller regionstyrelseförvaltningen tjänsten kanslifunktion för överförmyndarnämndens räkning.

några strategiska kompetensförsörjningsfrågor hanteras internt inom förvaltningen utan stöd från HR-avdelningen. Vidare framförs att en anledning till detta är att kompetensen och förståelsen för förvaltningens utmaningar inte alltid finns hos HR-avdelningen. I regionstyrelseförvaltningens *Verksamhetsplan 2023* framgår att HR-avdelningen under år 2023 arbetar med att utveckla stödet från HR-avdelningen kopplat till de kompetensförsörjningsutmaningar som Region Gotland står inför. I arbetet ingår att se över hur stödet framöver ska se ut från HR gällande t.ex. arbetsgivarvarumärket, resultatet från medarbetarundersökningar och bemanningsfrågor.

3.1.3 Bedömning

Enligt vår bedömning finns det en tydlig ansvarsfördelning mellan styrelsen och nämnderna gällande det formella personal- och arbetsmiljöansvaret i enlighet med det som fastställs i styrelsens och nämndernas reglementen.

Vi ser positivt på det utvecklingsarbete som genomförs inom HR-avdelningen under år 2023 för att kunna utveckla HR-avdelningens stöd till verksamheterna.

3.2 Styrdokument, mål och strategier för personal- och kompetensförsörjning

3.2.1 Regionövergripande

På regionövergripande nivå finns det ett antal dokument som beskriver de strategier och mål som finns för personal- och kompetensförsörjning i regionen. Dessa beskrivs i avsnitten nedan.

3.2.1.1 Strategisk plan och budget

Region Gotlands *Strategiska plan och budget 2023–2025* beskriver bland annat budget och övergripande mål för regionen under en treårsperiod. I den strategiska planen framgår att regionens styrmodell bygger på ett koncerngemensamt styrkort innehållande två perspektiv: *Samhälle* och *Verksamhet*. Respektive perspektiv är uppdelat i tre målområden och tre mål per område.

Inom perspektivet *Verksamhet* finns målområdet *Medarbetare*. Inom området finns de mål som har koppling till regionens arbete med kompetens- och personalförsörjning. Målområdet beskrivs på följande vis i den strategiska planen:

”Region Gotland är en modig organisation som klarar omställning och förändring. Vi är en tillitsbaserad organisation där engagerade ledare och medarbetare är avgörande för att nå resultat för dem vi är till för. Medarbetarna upplever ett gott ledarskap präglat av dialog och förankring. Alla ser sin del i helheten och bidrar aktivt till positiva resultat i verksamheten. Vi är tillsammans goda ambassadörer för Region Gotland.”

Kopplat till målområdet finns tre fastställda mål med följande indikatorer:

Region Gotland

Granskning av hur regionen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2023-12-05

Mål	Indikatorer
13. Region Gotland präglas av en tillitsbaserad kultur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teameffektivitetsindex ▪ Ledarskapsindex ▪ Engagemangindex ▪ Hållbart medarbetarindex
14. Region Gotland lyckas kompetensförsörja genom aktivt och strategiskt arbete	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Net Promoter Score (NPS) ▪ Heltidsanställda av samtliga månadsavlönade, andel (%) ▪ Arbetad mertid hos månadsavlönade (antal timmar) ▪ Arbetad övertid hos månadsavlönade (antal timmar)
15. Region Gotland är en hälsofrämjande organisation där det aktiva förebyggande arbetsmiljöarbetet är i fokus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisatoriskt och socialt arbetsmiljöindex (OSI) ▪ Chefer inom Region Gotland som skattar sin kompetens inom arbetsmiljöområdet som god, andel (%) ▪ Medarbetare inom Region Gotland som uppnår de nationellt satta rekommendationerna för fysisk aktivitet, andel (%) ▪ Korttidssjukfrånvaro, andel (%)

Målen i den strategiska planen ska följas upp vid delårsrapport och årsredovisning.

I den strategiska planen har regionfullmäktige också givit samtliga nämnder direktivet att de i samband med att de ska beakta potentialen i pensionsavgångar och den naturliga rörligheten ska ta hänsyn till kommande kompetensförsörjningsbehov.

Enligt uppgift kommer det nuvarande styrkortet att ersättas med ett nytt från och med år 2024. I intervjuer framförs att ett av målen i det nya styrkortet kommer att ha direkt anknytning till god arbetsmiljö och ett aktivt ledarskap.

3.2.1.2 Regionövergripande kompetensförsörjningsplan

Regionfullmäktige har fastställt en *Regionövergripande kompetensförsörjningsplan för år 2022–2023*⁴. Kompetensförsörjningsplanen ska bidra till att regionen lyckas möta kort- och långsiktiga kompetensutmaningar. Planen beskriver strategiska ramar för hur regionen ska arbeta för att attrahera, rekrytera, utveckla/engagera/behålla och avveckla medarbetare. Arbetet utgår ifrån kompetensförsörjningsmodellen ARUBA⁵,

⁴ Regionfullmäktige, 2021-12-13

⁵ Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla samt Avveckla.

Region Gotland

Granskning av hur regionen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2023-12-05

samt SKR:s nio strategier för att möta kompetensutmaningen. Dokumentet redogör också mer ingående för respektive indikator för mål 13, 14 och 15 inom målområde *Medarbetare* (se avsnitt 3.2.1.1).

I intervjuer framförs att den övergripande kompetensförsörjningsplanen tas fram i samråd mellan HR-avdelningen, förvaltningschefer och HR-chefer i respektive förvaltning. Inför den befintliga kompetensförsörjningsplanen har det enligt uppgift genomförts en workshop med verksamhets- och enhetschefer i olika verksamheter i regionen. Även fackliga företrädare uppges ha deltagit i diskussionerna.

Kompetensförsörjningsplanen utgår bland annat ifrån Region Gotlands styrkort och målen inom målområdet *Medarbetare* i regionens *Strategiska plan och budget 2023–2025* (se avsnitt 3.2.1.1).

Av dokumentet framgår vidare att respektive förvaltning utifrån den övergripande kompetensförsörjningsplanen ska ta fram egna kompetensförsörjningsplaner. Det fastställs också att aktiviteterna som anges i respektive kompetensförsörjningsplan ska ingå i förvaltningens verksamhetsplan och sträva till att uppnå måluppfyllelse inom det regionövergripande målområdet *Medarbetare*. Detta ska enligt kompetensförsörjningsplanen leda till att måluppfyllelsen följs upp systematiskt och redovisas till respektive nämnd i samband med delårsrapport och verksamhetsberättelse/årsredovisning. Kompetensförsörjningsplanen ska också harmonisera med förvaltningarnas övriga styrdokument.

Den övergripande kompetensförsörjningsplanen ska revideras efter varje styrkortsperiod.

3.2.1.3 Regional utvecklingsstrategi

I *Vårt Gotland 2040 – Regional utvecklingsstrategi för Gotland* beskrivs Gotlands strategi för att nå en långsiktig hållbar regional utveckling.

En av prioriteringarna som anges i den regionala utvecklingsplanen är att *Säkra kompetensen*. Kompetensförsörjningen beskrivs vara en väsentlig del för Gotlands utveckling. Säkerställandet av god kvalitet i hela utbildningskedjan inom skolan uppges vara grundläggande. Det uppges även vara viktigt att det finns god utbildning på alla nivåer som krävs och att det utifrån det finns en matchning mot behoven på arbetsmarknaden. Följande inriktningar fastställs för arbetet:

- Ge alla ungdomar möjlighet att fullfölja gymnasiet med godkända betyg
- Få fler gotlänningar att välja eftergymnasial utbildning
- Matcha arbetsmarknadens behov, såväl inom näringslivet som i offentlig sektor
- Skapa en jämställd, inkluderande arbetsmarknad och ett hållbart arbetsliv

3.2.2 Regionstyrelsen

Regionstyrelsen har fastställt en *Kompetensförsörjningsplan för regionstyrelseförvaltningen 2022–2023* som beskriver nuläget inom regionstyrelseförvaltningen (medarbetare, pensionsavgångar, lönebildning mm.),

Region Gotland

Granskning av hur regionen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2023-12-05

framtida förutsättningar för kompetensförsörjning samt strategier och aktiviteter för att möta kompetensförsörjningsbehovet. I kompetensförsörjningsplanen fastställs att arbetet utgår ifrån SKR:s nio strategier och det framgår aktiviteter som förvaltningen ska genomföra utifrån några av de nio strategierna.

I regionstyrelseförvaltningens *Verksamhetsplan 2023*⁶ framgår mål, aktiviteter och program för förvaltningen under år 2023. Planen bryter ned de regionövergripande målen i aktiviteter till förvaltningen. För de tre målsättningarna inom området *Medarbetare*, dvs. mål 13, 14 och 15, beskrivs de aktiviteter som regionstyrelseförvaltningen ska genomföra under året. En av aktiviteterna är att "Genomföra aktiviteter inom ramen för regionstyrelseförvaltningens kompetensförsörjningsplan".

3.2.3 Hälsa- och sjukvårdsnämnden

Hälsa- och sjukvårdsnämnden har fastställt en *Kompetensförsörjningsplan för hälso- och sjukvårdsförvaltningen 2022–2023*⁷ som redogör för förvaltningens befintliga kompetens, verksamhetens utmaningar och strategier för att säkerställa kompetensbehovet framåt. Det framgår att kompetensförsörjningsplanen utgår ifrån Region Gotlands styrkort samt målområde *Medarbetare* i den strategiska planen. I en bilaga till kompetensförsörjningsplanen finns även en aktivitetsplan utifrån mål 13, 14 och 15 som ingår i målområdet. Det fastställs även att kompetensförsörjningsplanen ska revideras årligen under augusti-oktober.

I *Verksamhetsplan 2023 för hälso- och sjukvårdsförvaltningen*⁸ bryts regionfullmäktiges mål ned i aktiviteter. Under mål 13, 14 och 15 anges att de angivna aktiviteterna bland annat utgår ifrån kompetensförsörjningsplanen. Flera av aktiviteterna som anges i kompetensförsörjningsplanen återfinns i verksamhetsplanen.

3.2.4 Barn- och utbildningsnämnden och gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden

Barn- och utbildningsnämnden och gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden har en gemensam förvaltning, Utbildnings- och arbetslivförvaltningen.

Barn- och utbildningsnämnden och gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden har antagit *Kompetensförsörjningsplan för utbildnings- och arbetslivsförvaltningen 2022–2023*⁹. I kompetensförsörjningsplanen redovisas nuläget inom förvaltningen och strategier för att möta framtida kompetensbehov. Utgångspunkter för planen är den regiongemensamma kompetensförsörjningsplanen, regionala utvecklingsstrategin, SKR:s nationella strategier för att möta kompetensutmaningen i välfärden, ARUBA-modellen, medarbetare samt chefer i verksamheterna samt HÖK 21¹⁰.

⁶ Regionstyrelsen, 2022-12-14

⁷ Hälsa- och sjukvårdsnämnden, 2021-12-14

⁸ Hälsa- och sjukvårdsnämnden, 2022-11-16

⁹ Barn- och utbildningsnämnden och Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden, 2022-09-14

¹⁰ Huvudöverenskommelse med Läraförbundets och Lärarnas Riksförbunds Samverkanråd

I kompetensförsörjningsplanen fastställs att konkreta aktiviteter kopplat till kompetensförsörjningsarbetet årligen ska formuleras i förvaltningens verksamhetsplan. Till kompetensförsörjningsplanen knyts aktiviteter som revideras varje år. I utbildnings- och arbetslivsförvaltningens *Verksamhetsplan 2023*¹¹ bryts de regionövergripande målen ned i aktiviteter för förvaltningen, däribland för mål 13, 14 och 15 inom området *Medarbetare*. Flera av aktiviteterna som anges i kompetensförsörjningsplanen återfinns i verksamhetsplanen. Kopplat till verksamhetsplanen finns även en bilaga med mål och aktiviteter för varje avdelning inom förvaltningen.

3.2.5 Miljö- och byggnämnden

Miljö- och byggnämnden har fastställt en *Kompetensförsörjningsplan 2020–2024*¹² som beskriver hur samhällsbyggnadsförvaltningen ska lyckas möta framtida utmaningar inom kompetensförsörjningen. Planen redogör för den befintliga kompetensen inom förvaltningen, kommande utmaningar, strategier för kompetensförsörjning och aktiviteter som ska genomföras inom ramen för kompetensförsörjningsarbetet. Av kompetensförsörjningsplanen framgår att planen ska följas upp årligen och uppdateras vid behov eller minst var fjärde år.

I samhällsbyggnadsförvaltningens *Verksamhetsplan 2023* bryts de regionövergripande målen ned och konkretiseras i aktiviteter, bland annat för målen inom området *Medarbetare*. Flera av aktiviteterna som anges i kompetensförsörjningsplanen återfinns i verksamhetsplanen. I verksamhetsplanen fastställs också att samhällsbyggnadsförvaltningen löpande under året ska göra lägeskontroller avseende kompetensförsörjning som en del i den löpande uppföljningen.

3.2.6 Socialnämnden

Socialnämnden har fastställt *Socialförvaltningens kompetensförsörjningsplan 2023*¹³ med strategier för att mäta kompetensutmaningen, aktiviteter under 2023 och indikatorer för målområdet *Medarbetare*. Utgångspunkter för planen uppges bland annat vara den regiongemensamma kompetensförsörjningsplanen, regionala utvecklingsstrategin, SKR:s nationella strategier för att möta kompetensutmaningen i välfärden och ARUBA-modellen. Det framgår vidare att de övergripande kompetensförsörjningsaktiviteterna framgår i förvaltningens årliga verksamhetsplan.

I förvaltningens *Verksamhetsplan 2023*¹⁴ bryts de regionövergripande målen ned i aktiviteter. Aktiviteterna som fastställs för mål 13, 14 och 15 återfinns även i kompetensförsörjningsplanen. I verksamhetsplanen finns även ett avsnitt som beskriver framtidens kompetensförsörjning i förvaltningen, bland annat avseende "Se och använd kompetens rätt" (SAK), personalomsättning och hållbar bemanning.

¹¹ Barn- och utbildningsnämnden och Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden, 2022-10-25

¹² Miljö- och byggnämnden, 2019-12-17

¹³ Socialnämnden, 2022-12-08

¹⁴ Socialnämnden, 2022-12-08

3.2.7 Tekniska nämnden

Tekniska nämnden har fastställt en *Kompetensförsörjningsplan 2022–2023*¹⁵ för teknikförvaltningen. I dokumentet anges att kompetensförsörjningsplanen ska betraktas som en förvaltningsspecifik fördjupning av Region Gotlands regionövergripande kompetensförsörjningsplan 2022–2023 och de som strategier och modeller som anges där. I planen beskrivs teknikförvaltningens förutsättningar och strategier framåt. I dokumentet framgår också teknikförvaltningens resultat och analys av indikatorerna som ingår i området *Medarbetare* under de senaste åren. Vidare framgår olika typer av aktiviteter som ska genomföras inom ramen för kompetensförsörjningsarbetet, bland annat utifrån mål 13, 14 och 15. Det fastställs också att teknikförvaltningens kompetensförsörjningsplan ska revideras efter varje styrkortperiod.

I teknikförvaltningens *Verksamhetsplan 2023*¹⁶ bryts de regionövergripande målen ned till förvaltningsnivå. Flera av aktiviteterna som anges i kompetensförsörjningsplanen återfinns även i verksamhetsplanen som aktiviteter för att uppnå mål 13, 14 och 15.

3.2.8 Bedömning

På regionövergripande nivå beskrivs strategier och mål för personal- och kompetensförsörjningsområdet i flera styrdokument, bland annat regionens strategiska plan och en regionövergripande kompetensförsörjningsplan. Kompetensförsörjningsplanen har bland annat bäring på målområdet *Medarbetare* i den strategiska planen och i regionens styrkort.

Vi konstaterar att respektive nämnd har fastställt förvaltningsspecifika kompetensförsörjningsplaner utifrån den regionövergripande kompetensförsörjningsplanen. Aktiviteterna i kompetensförsörjningsplanerna har även integrerats i nämndernas verksamhetsplaner i enlighet med bestämmelserna i den regionövergripande kompetensförsörjningsplanen. Vi bedömer att det är positivt att aktiviteterna i kompetensförsörjningsplanerna är integrerade i respektive förvaltnings verksamhetsplan, då det enligt vår bedömning säkerställer att kompetensförsörjningsarbetet följs upp på ett systematiskt sätt. Vi bedömer utifrån vår granskning och regionens arbetssätt att styrelsen och nämnderna har säkerställt en tydlig styrning med mål och strategier för personal- och kompetensförsörjningsarbetet.

Vi noterar att bestämmelserna för uppföljning och revidering av förvaltningarnas kompetensförsörjningsplaner varierar, och att det i några av planerna inte framgår information om uppföljning. För att få en sammanhållen styrning av de förvaltningsspecifika kompetensförsörjningsplanerna bedömer vi att HR-avdelningen bör ta fram en gemensam mall för förvaltningarnas planer. För att säkerställa att aktiviteterna som fastställts är aktuella och applicerbara på verksamheten bedömer vi även att det vore fördelaktigt att kompetensförsörjningsplanerna ses över årligen och revideras vid behov. Detta för att säkerställa att de aktiviteter som ingår i de årliga verksamhetsplanerna, vilka bland annat baseras på kompetensförsörjningsplanen, fortfarande är relevanta.

¹⁵ Tekniska nämnden, 2021-12-16

¹⁶ Tekniska nämnden, 2022-12-13

3.3 Utmaningar och aktiviteter för personal- och kompetensförsörjning

I detta kapitel beskrivs några av de utmaningar avseende kompetensförsörjning som respektive förvaltning står inför, samt ett urval av de aktiviteter som planerats genomföras för att möta kompetensförsörjningsutmaningar. Informationen baseras på det som anges i kompetensförsörjningsplanerna samt det som framkommit i våra intervjuer.

Notera att det som redovisas i dessa avsnitt enbart är redogörelser på ett övergripande plan, mer ingående beskrivningar och analyser framgår av styrelsens samt respektive nämnds kompetensförsörjningsplaner.

3.3.1 Regionstyrelseförvaltningen

I regionstyrelseförvaltningens *kompetensförsörjningsplan för år 2022–2023* beskrivs några av de förutsättningar och utmaningar förvaltningen står inför under de kommande åren. Det framgår att förvaltningen har rekryteringssvårigheter när det gäller seniora medarbetare inom främst IT, HR, upphandling och kommunikation. Flera av de yrkesgrupper som är svårrekryterade uppges vara det pga. ett lågt löneläge¹⁷ i jämförelse med den övriga arbetsmarknaden i landet. För att möta utmaningen och rekrytera samt behålla dessa yrkeskategorier anges det i kompetensförsörjningsplanen att det krävs marknadsmässiga löner.

Vidare anges att förvaltningen framöver behöver jobba med förändrade arbetssätt och ökad digitalisering för att klara av effektiviseringsbehoven, vilket också uppges ställa nya krav på medarbetare och deras kompetensutveckling.

I kompetensförsörjningsplanen beskrivs förvaltningens aktiviteter utifrån SKR:s nio strategier. Nedan redovisas några av de strategiska aktiviteter som fastställs i kompetensförsörjningsplanen:

- Genomföra och följa upp åtgärder för att stärka förutsättningarna till verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering inom varje avdelning och enhet
- Genomföra och följa upp kompetensutvecklingsinsatser och kompetensväxling utifrån identifierade behov av kompetensskiften inom varje avdelning och enhet
- Alla nya chefer i regionstyrelseförvaltningen ska få en erfaren chef/kollega utsedd som mentor under sitt första år
- Öka antalet möjliga tjänster för personer utanför den reguljära arbetsmarknaden genom att bland annat erbjuda anpassade anställningar, arbetsträning och praktik.

3.3.2 Hälso- och sjukvårdsförvaltningen

I hälso- och sjukvårdsförvaltningens *kompetensförsörjningsplan för 2022–2023* framgår att förvaltningen framåt har ett rekryteringsbehov inom flertalet yrkeskategorier,

¹⁷ Utifrån SKR:s löneanalyser.

Region Gotland

Granskning av hur regionen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2023-12-05

däribland sjuksköterskor, specialiserade sjuksköterskor, barnmorskor, specialistläkare och psykologer. Orsaker till rekryteringsbehoven är bland annat pensionsavgångar, ett ökat vårdbehov och konkurrens om kompetensen. En konsekvens av personalbristen som beskrivs i kompetensförsörjningsplanen är beroendet av inhyrd personal, vilket krävs för att erbjuda en patientsäker vård. Behovet av inhyrd personal beskrivs påverka både arbetsmiljö, kontinuiteten för patienter och nämndens ekonomi.

I intervju framförs att företrädare från förvaltningen regelbundet medverkar på olika mässor i syfte att attrahera och rekrytera personal. Medverkandet på mässor ingår också som en aktivitet i den aktivitetsplan som fastställts i kompetensförsörjningsplanen. Det framgår även att digitalisering och mer effektivt utnyttjande av teknik är väsentligt för att möta framtidens utmaningar och behov av personal.

I kompetensförsörjningsplanen beskrivs förvaltningens aktiviteter utifrån kompetensförsörjningsmodellen ARUBA. Nedan redovisas några av de strategiska aktiviteter som fastställs i kompetensförsörjningsplanen:

- Utbildning och verksamhetsförlagd utbildning i samverkan med Uppsala universitet
- Utveckla organisationens digitala kompetens
- God arbetsmiljö, kompetensutveckling och tillitsfullt ledarskap
- Heltid som norm inom Kommunals avtalsområde
- Samarbete inom sjukvårdsregion Stockholm – Gotland
- Introduktion av sjuksköterskor, BAS-år

I förvaltningens kompetensförsörjningsplan finns även en aktivitet kopplat till att implementera "Heltidsresan" och utvärdera dess effekter. I intervju framförs att det årligen skickas ut information till medarbetarna om att möjligheten att arbeta heltid finns.

3.3.3 Utbildnings- och arbetslivförvaltningen

I förvaltningens kompetensförsörjningsplan framgår att Gotland, enligt Skolverkets lärarprognos, relativt sett har den största rekryteringsutmaningen gällande lärare. Det framgår också risker kopplat till kommande pensionsavgångar i förvaltningens andra yrkeskategorier, t.ex. barnskötare. Rekryteringen lyfts som en utmaning, både kopplat till Gotlands geografiska läge, men också utifrån det löneläge som Gotland har jämfört med arbetsgivare i fastlandet.

För att möta kompetensförsörjningsutmaningarna har utbildnings- och arbetslivsförvaltningen tagit fram ett antal strategier:

- Samskapa attraktiva, hållbara och inkluderande arbetsplatser
- Vidareutbilda medarbetare
- Etablera fler samarbeten med lärosäten och andra aktörer
- Prova nya, lokala sätt att organisera arbetet
- Nyansera bilden av skolan och hur det är att jobba där
- Träffsäker kommunikation och rekrytering

Region Gotland

Granskning av hur regionen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2023-12-05

Enligt uppgift finns det inom förvaltningen en HR-konsult som är inriktad mot kompetensförsörjningsfrågor. HR-konsulten arbetar aktivt med de aktiviteter som fastställts i förvaltningens kompetensförsörjningsplan. I intervju framförs att förvaltningen inom ramen för kompetensförsörjningsarbetet också har genomfört målgruppsanalyser, samt olika studiebesök i syfte att attrahera och rekrytera personal.

Vidare har två analysrapporter, en till barn- och utbildningsnämnden samt en till gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden, tagits fram. Rapporterna ingår i det systematiska kvalitetsarbetet och syftar till att säkerställa och utveckla kvaliteten inom förvaltningen. I analysrapporterna lyfts flertalet utmaningar med kompetensförsörjningen, vilka även beskrivs i kompetensförsörjningsplanen.

En god rekryteringsväg uppges i intervjuer vara via Campus Gotland-Uppsala universitets lärarutbildningar. Det har framförts att förvaltningen framöver ska se över möjligheterna att samverka med andra lärosäten i landet för de yrkeskategorier som inte utbildas på Gotland, t.ex. lärare i fritidshem.

3.3.4 Samhällsbyggnadsförvaltningen

I intervju framförs att det inom samhällsbyggnadsförvaltningen pågår en omorganisation som officiellt träder i kraft den 1 januari 2024. Enligt uppgift innebär omorganisationen att enheterna inom förvaltningen kommer att ingå i olika avdelningar. Syftet med omorganisationen uppges bland annat vara att säkerställa en bra arbetsmiljö för medarbetare och chefer, uppnå ett nära ledarskap och att bli en mer attraktiv arbetsgivare.

En utmaning som förvaltningen står inför enligt kompetensförsörjningsplanen är besparingar de kommande åren. Det framgår att besparingarna utmanar planeringen av kompetensutveckling och möjligheten att matcha behoven av tjänster till de ekonomiska förutsättningarna. Det uppges också finnas utmaningar med rekrytering, samt att behålla personal. Några av de bristyrken som lyfts är byggnadsinspektör, bygglovshandläggare, kart- och GIS-ingenjörer samt brandmän med utbildning i Skydd mot olyckor. För att möta framtidens kompetensutmaningar framgår aktiviteter i kompetensförsörjningsplanen, däribland:

- Fortsätta arbeta aktivt med det systematiska arbetsmiljöarbetet.
- Stärka medarbetare i sin roll internt och externt.
- En behovsanalys ska göras inför varje pensionsavgång för att komma fram till hur kompetensöverföring ska ske.
- Aktivt arbeta med att ha goda förutsättningar för ett hållbart ledarskap
- Stärka Region Gotlands organisationskultur där medarbetare ser och bekräftar varandra samt känner stolthet över att arbeta här.
- Arbeta för friska medarbetare och för att ge förutsättningar så att medarbetarna till exempel kan nyttja sin friskvårdstimme regelbundet.

I intervju framförs att nyhetsbrev skickas ut inom förvaltningen veckovis. I nyhetsbrev har förvaltningsledningen möjlighet att informera om olika aktiviteter kopplat till kompetensförsörjningsarbetet.

3.3.5 Socialförvaltningen

Inom socialförvaltningen beskrivs de största utmaningarna för kompetensförsörjningen framöver vara följande:

- Ordinarie omvårdnadsmedarbetare behöver arbeta på högre sysselsättningsgrader, vara följsamma och ha rätt utbildning.
- Alla områden behöver se och använda kompetensen rätt
- Arbetsplatser behöver anpassas till framtidens arbetssätt
- Förvaltningen behöver öppna upp för fler potentiella medarbetare genom att förlänga arbetslivet och bredda rekryteringen
- Uppdragen för såväl chefer som medarbetare behöver vara hållbara
- Arbetsgivarvarumärket behöver stärkas såväl inåt och utåt

Likt resterande förvaltningar framgår det i socialförvaltningens kompetensförsörjningsplan att det finns personalbrist inom olika yrkeskategorier. För att trygga arbetet med rekrytering och bemanning framgår att det finns en rekryterings- och bemanningsenhet, samt en kompetens- och bemanningsenhet inom omsorgen om personer med funktionsnedsättning. Enheterna ansvarar för att introducera, kompetensutveckla och marknadsföra omvårdnadsyrkena.

Vid intervju framförs att det finns stöd med kompetensförsörjningsarbetet i förvaltningen genom HR-chef, HR-konsult samt verksamhetsutvecklare som arbetar mot olika avdelningar. Enligt uppgift har socialförvaltningen också en marknadsförare, vilket ses som en god förutsättning för att rekrytera till sommaren. Marknadsföraren uppges också ha en viktig roll i att arbeta med arbetsgivarvarumärket.

3.3.6 Teknikförvaltningen

I förvaltningens kompetensförsörjningsplan beskrivs kommande rekryteringsutmaningar för teknikförvaltningen. Det framgår att många yrkeskategorier inom förvaltningen tillhör bristyrken, bland annat ingenjörer, tekniker och elektriker. Det anges att det genomförts särskilda satsningar för att höja bristyrkenas löner och på så sätt göra Region Gotlands konkurrenskraftiga gentemot andra arbetsgivare.

Det framgår av kompetensförsörjningsplanen att konkurrenskraftiga löner är en förutsättning för teknikförvaltningens kompetensförsörjning. Det anges också att strukturer för karriärvägar behöver arbetas fram i syfte att rekrytera och behålla yngre medarbetare som oftast tenderar att byta jobb. I intervjuer har det också framförts att stödet till chefer i samband med rekrytering behöver förbättras, då det idag saknas ett kompetensmässigt stöd i rekryteringsprocessen.

För att möta de kommande utmaningarna har flera strategier fastställts, bland annat:

- Alla medarbetare ska trivas på jobbet, utvecklas och bidra till samverkan och utvecklingen av Region Gotland.
- Chefer ska ges goda förutsättningar att styra och leda verksamheten.
- Förvaltningen ska skapa förutsättningar för ett aktivt och utvecklande medarbetarskap.

3.4 Uppföljning av personal- och kompetensförsörjning

Som tidigare beskrivits i rapporten integreras strategier, aktiviteter och mål för kompetensförsörjningsarbetet i styrelsens och respektive nämnds ordinarie verksamhetsstyrning- och uppföljning. Kompetensförsörjningsarbetet följs således upp av styrelsen och respektive nämnd i den ordinarie verksamhetsuppföljningen, dvs. i samband med delårsrapport 2 och verksamhetsberättelsen i slutet av året. Likaså följs de regionövergripande målen upp i den samlade uppföljningen av den strategiska planen i samband med delårsrapport 2 och årsredovisning. Vid årsredovisningen 2022 var två av de tre målen inom målområdet *Medarbetare* i hög grad uppfyllda, medan mål 14, "Region Gotland lyckas kompetensförsörja genom aktivt och strategiskt arbete", var delvis uppfyllt. I Region Gotlands delårsrapport 2 redovisas samma måluppfyllelse, dvs. att mål 14 bedöms vara delvis uppfyllt, medan mål 13 och 15 bedöms vara uppfyllda i hög grad. I delårsrapporten redovisas utfallet för de indikatorer som ligger till grund för bedömningen av måluppfyllelsen.

I regionstyrelsens och nämndernas delårsrapport 2 2023 görs en bedömning av måluppfyllelsen av fastställda mål. I delårsrapporterna beskrivs de aktiviteter som genomförts samt vilka åtgärder som planeras för att nå måluppfyllelse i slutet av året i löpande text. I tekniska nämndens delårsrapport redovisas också de aktiviteter som är kopplade till målet i punktform. Av delårsrapporterna framgår ingen tydlig eller strukturerad uppföljning av de aktiviteter/indikatorer som fastställts för målsättningarna inom målområde *Medarbetare*, utan utfallet beskrivs som tidigare nämnts i löpande text.

I intervju framförs att kompetensförsörjningsarbetet även följs upp i samband med revidering av respektive nämnds kompetensförsörjningsplan. Utifrån granskning av protokoll kan vi konstatera att revidering av kompetensförsörjningsplanen har skett under 2022 i barn- och utbildningsnämnden, gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden samt socialnämnden. Således har inte hälso- och sjukvårdsnämnden, miljö- och byggnämnden, tekniska nämnden eller regionstyrelsen följt upp och reviderat sin kompetensförsörjningsplan under 2022.

I våra intervjuer har det framförts att nämnderna får olika typer av löpande rapportering av kompetensförsörjningsarbetet, t.ex. får barn- och utbildningsnämnden samt gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden enligt uppgift lägesbeskrivningar av arbetet med kompetensförsörjning i förvaltningen löpande under året. Nämnderna uppges även få en redovisning av resultaten från de årliga medarbetarundersökningarna, samt redovisning av olika nyckeltal kopplat till arbetsmiljö, t.ex. sjuktal.

Regionstyrelsens huvudsakliga uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet sker genom uppföljningen av de regionövergripande målen 13, 14 och 15 inom målområdet *Medarbetare*. Vid våra intervjuer uppges också att uppföljning av nämndernas arbete även sker i samband med revideringen av den övergripande kompetensförsörjningsplanen, vilken genomförs vart fjärde år.

På förvaltningsnivå framförs det i intervjuer att kompetensförsörjningsarbetet följs upp i regionens HR-nätverk. HR-nätverket tar tillsammans med de olika förvaltningsledningarna årligen fram en rapport som beskriver regionens kompetensförsörjningsutmaningar, vilket sedan används som ett underlag i

Region Gotland

Granskning av hur regionen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2023-12-05

budgetberedningen för regionen. Inför budgetberedningen år 2024 fokuserade rapporten på tillitsbaserat ledarskap, förutsättningar för samverkan och aktivt medarbetarskap, aktiv och strategisk kompetensförsörjning samt ett hälsofrämjande arbete med fokus på det aktiva och förebyggande arbetsmiljöarbetet.

3.4.1 Bedömning

Genom Region Gotlands arbetssätt med kompetensförsörjningsarbetet som innebär att aktiviteterna integreras i den ordinarie verksamhetsuppföljningen följs området upp av nämnderna och styrelsen systematiskt under året. Vi kan konstatera att regionstyrelsen och nämnderna i delårsrapport 2 följt upp de regionövergripande målen 13, 14 och 15 inom medarbetarområdet. Vi bedömer att styrelsens och nämndernas uppföljning kan vara tydligare avseenden kopplingen till de aktiviteter och indikatorer som anges i kompetensförsörjningsplanerna och verksamhetsplanerna, samt avseende vilka åtgärder som ska göras i de fall som målen inte bedöms uppnås.

Regionstyrelsen följer upp nämndernas arbete med personal- och kompetensförsörjningen inom ramen för den regionövergripande verksamhetsuppföljningen. I delårsrapporten 2 för Region Gotland redovisas måluppfyllelse och de indikatorer som ligger till grund för bedömningen.

Vi konstaterar att några av nämnderna också följer upp arbetet genom revidering av kompetensförsörjningsplanerna. Som vi tidigare konstaterat i rapporten är det inte fastställt för samtliga nämnder hur ofta kompetensförsörjningsplanerna ska ses över och revideras. För de nämnder där detta framgår av kompetensförsörjningsplanen bedömer vi dock att det är väsentligt att uppföljningen sker. Vi konstaterar t.ex. att hälso- och sjukvårdsnämnden, som i sin kompetensförsörjningsplan fastställt att planen ska följas upp årligen, inte har gjort det under år 2022.

Vi ser positivt på de rapporter avseende kompetensförsörjningen som årligen tas fram som ett underlag för budgetberedningen, samt att rapporten tas fram samordnat mellan förvaltningarna.

3.5 Regionens arbetsgivarvarumärke och utvecklingsarbeten

I den regionövergripande kompetensförsörjningsplanen framgår att Region Gotland fastställt ett arbetsgivarlöfte, vilket ska genomsyra både den interna och externa kommunikationen: "I Region Gotland blir du en del i en större helhet där vårt uppdrag bidrar till att göra vardagen bättre för alla gotlänningar varje dag och där din utveckling blir vår framgång". Enligt uppgift finns det inom regionen en arbetsgivarvarumärkesgrupp bestående av HR-direktör, kommunikationsdirektör, kommunikatörer, en HR-kommunikatör samt en HR-specialist som särskilt arbetar med regionens arbetsgivarvarumärke. Utifrån diskussionerna i gruppen förankrar HR-kommunikatören olika utvecklingsarbeten samt aktiviteter ute i förvaltningar och har till uppgift att samordna olika insatser som är gemensamma.

Som en del i att utveckla regionens varumärke som arbetsgivare har regionen under hösten 2023 börjat göra en kandidatupplevelsemätning i samband med rekryteringsprocessen. Personer som ansöker om jobb i Region Gotland får automatiskt en enkät skickad till sig, vilken är kopplad till regionens rekryteringssystem.

Region Gotland

Granskning av hur regionen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2023-12-05

Enkäten innehåller frågor om upplevelsen av hela rekryteringsprocessen och svaren sammanställs sedan både på förvaltningsnivå och regionövergripande nivå. Utifrån svaren ska regionen göra analyser för att vidare utveckla rekryteringsprocessen. Syftet med enkäten är enligt lämnade uppgifter att kunna bedriva en mer kontinuerlig utveckling av rekryteringsprocessen och HR-stödet till rekryterande chefer.

Det skickas årligen ut medarbetarenkäter till regionens medarbetare. En fråga i enkäten som särskilt går att koppla till arbetsgivarvarumärket är om medarbetarna skulle kunna rekommendera Region Gotland som arbetsgivare till andra personer. I intervjuer framförs att olika analyser görs av resultaten för att utveckla regionens arbetsgivarvarumärke. Resultatet av medarbetarundersökningen redovisas till regionstyrelsen och nämnderna årligen.

Alla som avslutar sin anställning inom regionen får i dagsläget avslutningsenkät. Det som framkommer i enkäten uppges i intervjuer användas för att utveckla regionen och dess arbetsgivarvarumärke. I intervju framförs att avslutningsenkäten håller på att ses över och inom kort ska uppdateras.

3.5.1 Bedömning

Vi konstaterar att det pågår flertalet aktiviteter i syfte att utveckla regionens arbetsgivarvarumärke, samt att regionen fastställt ett arbetsgivarlöfte. Vi ser det som positivt att det finns en aktiv arbetsgivarvarumärkesgrupp som fokuserar på arbetet med regionens varumärke och att det sker en samordning mellan förvaltningarna.

4 Samlad bedömning och rekommendationer

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att regionstyrelsen och nämnderna i allt väsentligt har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende personal- och kompetensförsörjningen.

Vi baserar vår bedömning på att arbetet med kompetensförsörjning på ett tydligt sätt är integrerat med nämndernas och styrelsens ordinarie verksamhetsstyrning- och uppföljning. Det finns också övergripande styrdokument, som den regionövergripande strategiska planen och den regiongemensamma kompetensförsörjningsplanen, som styr arbetet. Vi bedömer dock att styrelsens och nämndernas uppföljning kan vara tydligare avseenden kopplingen till de aktiviteter och indikatorer som anges i kompetensförsörjningsplanerna och verksamhetsplanerna, samt avseende vilka åtgärder som ska göras i de fall som målen inte bedöms uppnås.

Styrelsen och respektive nämnd har fastställt en kompetensförsörjningsplan utifrån de övergripande kompetensförsörjningsplanen. Vi har noterat att planerna är utformade på olika sätt. För att få en sammanhållen styrning av de förvaltningsspecifika kompetensförsörjningsplanerna bedömer vi därför att HR-avdelningen bör ta fram en gemensam mall för förvaltningarnas kompetensförsörjning.

Vi har noterat att några av nämnderna också följer upp kompetensförsörjningsarbetet genom revidering av kompetensförsörjningsplanerna. Hur ofta kompetensförsörjningsplanen ska följas upp och revideras varierar mellan nämnderna. För att säkerställa att aktiviteterna som fastställts är aktuella och applicerbara på verksamheten bedömer vi att det vore fördelaktigt att kompetensförsörjningsplanerna ses över årligen och revideras vid behov. Vi har också noterat att några av nämnderna inte följt upp sin kompetensförsörjningsplan i enlighet med det som fastställts av nämnden, därmed ser vi ett behov av att detta genomförs.

Vi konstaterar vidare att det pågår flertalet aktiviteter i syfte att utveckla regionens arbetsgivarvarumärke. Det finns även en arbetsgivarvarumärkesgrupp som särskilt fokuserar på att utveckla regionens varumärke, vilket vi ser positivt på.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi regionstyrelsen och i tillämpliga delar nämnderna att:

- Säkerställa en sammanhållen styrning av kompetensförsörjningsarbetet genom att en gemensam mall utformas för de förvaltningsspecifika kompetensförsörjningsplanerna.
- Fastställa att en årlig översyn ska göras av förvaltningarnas kompetensförsörjningsplaner för att ta ställning till eventuella behov av revidering och säkerställa de fastställda aktiviteternas aktualitet.
- I verksamhetsuppföljningen tydligt följa upp de aktiviteter och indikatorer som fastställts i kompetensförsörjningsplan samt verksamhetsplan.
- Vid bristande måluppfyllelse tydligt redogöra för åtgärder kopplat till respektive aktivitet eller indikator som fastställs för målet.



Region Gotland

Granskning av hur regionen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2023-12-05

Datum som ovan

KPMG AB

Karin Helin Lindkvist
Certifierad kommunal yrkesrevisor

Olivia Gonzalez
Verksamhetsrevisor

Magnus Larsson
Certifierad kommunal yrkesrevisor

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

A Bilaga 1 – Svar på revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning: I allt väsentligt	Rekommendationer
Hur säkerställer styrelse och nämnder att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?	<p>Vi bedömer att styrelsen och nämnderna har säkerställt en tydlig styrning med mål och strategier för personal- och kompetensförsörjningsarbetet genom att utifrån den regionövergripande kompetensförsörjningsplanen ta fram förvaltningsspecifika kompetensförsörjningsplaner samt integrera aktiviteterna i verksamhetsplanerna. För att få en sammanhållen styrning av de förvaltningsspecifika kompetensförsörjningsplanerna bedömer vi dock att HR-avdelningen bör ta fram en gemensam mall för förvaltningarnas planer.</p> <p>Samtliga nämnder har inte fattat beslut om hur ofta kompetensförsörjningsplanerna ska följa upp och revideras och några av nämnderna som i sin kompetensförsörjningsplan fastställt att planen ska följas upp årligen har inte gjort det under år 2022.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fastställa att en årlig översyn ska göras av förvaltningarnas kompetensförsörjningsplaner för att ta ställning till eventuella behov av revidering och säkerställa de fastställda aktiviteternas aktualitet. - Säkerställa en sammanhållen styrning av kompetensförsörjningsarbetet genom att en gemensam mall utformas för de förvaltningsspecifika kompetensförsörjningsplanerna.
Revisionsfråga	Bedömning: Delvis	Rekommendationer
Finns en ansvarsfördelning fastställd avseende personal- och kompetensförsörjningen?	<p>Vi bedömer att ansvarsfördelningen avseende personal- och kompetensförsörjningsarbetet kan förtydligas och dokumenteras då det idag inte framgår av något styrdokument.</p>	Ingen rekommendation.
Revisionsfråga	Bedömning: I allt väsentligt	Rekommendationer
Genomför styrelse och nämnder uppföljningar avseende personal- och	<p>Vi bedömer att personal- och kompetensförsörjningsarbetet följs upp av nämnderna och</p>	<ul style="list-style-type: none"> - I verksamhetsuppföljningen tydligt följa upp de aktiviteter och indikatorer som fastställts i

Region Gotland

Granskning av hur regionen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2023-12-05

<p>kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?</p>	<p>styrelsen i och med att det integreras i verksamhetsplanerna och uppföljning av målen i delårsrapport 2 och årsredovisning. Vi bedömer dock att en tydligare koppling bör göras till de delmål som finns i kompetensförsörjningsplaner och verksamhetsplaner.</p> <p>I delårsrapport 2 redogörs i löpande text för åtgärder för att uppnå målen. Vi bedömer dock att en tydligare redogörelse bör göras av åtgärder kopplade till respektive mål.</p>	<p>kompetensförsörjningsplan samt verksamhetsplan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vid bristande måluppfyllelse tydligt redogöra för åtgärder kopplat till respektive aktivitet eller indikator som fastställs för målet.
<p>Revisionsfråga</p>	<p>Bedömning: Ja</p>	<p>Rekommendationer</p>
<p>Genomförs aktiviteter för att utveckla regionens varumärke som arbetsgivare?</p>	<p>Vi bedömer att det pågår flertalet aktiviteter i syfte att utveckla regionens arbetsgivarvarumärke, samt att regionen fastställt ett arbetsgivarlöfte.</p>	<p>Ingen rekommendation.</p>
<p>Revisionsfråga</p>	<p>Bedömning: Ja</p>	<p>Rekommendationer</p>
<p>På vilket sätt följer regionstyrelsen upp nämndernas arbete med personal- och kompetensförsörjningen?</p>	<p>Regionstyrelsen följer upp nämndernas arbete med personal- och kompetensförsörjningen inom ramen för den regionövergripande verksamhetsuppföljningen.</p>	<p>Ingen rekommendation</p>