

Revisionschef Lennart Ledin 063-14 75 27
Certifierad kommunal revisor Majvor Enström,
063-14 75 28

Landstingsstyrelsen

Personalförsörjningen inom Jämtlands läns landsting

På vårt uppdrag har revisionskontoret med hjälp av Micartur AB granskat om och i vilken utsträckning tillräckliga och ändamålsenliga åtgärder görs för att trygga personalförsörjningen inom Jämtlands läns landsting. Bakgrunden till granskningen är naturligtvis, den av många uppmärksammade problematiken, att landet genom de stora pensionsavgångarna kommer att få växande rekryteringsproblem inte minst inom vård- och omsorgssektorn. I vårt landsting beräknas till 2015 drygt hälften av personalen på 4000 anställda sluta - en stor del beroende på pensionsavgångar.

Granskningen har genomförts under oktober 2006 - februari 2007 och omfattat studier och analys av dokumentation, bl a politiska beslut, handlingsplaner, uppföljningar, rutinbeskrivningar m m. En jämförelse har gjorts mellan personalförsörjningsarbetet i Jämtlands läns landsting och landstingen i Jönköpings och Värmlands län. En jämförelse av webbplatserna från personalförsörjningssynpunkt har också gjorts med de tre övriga landstingen i Norrland. Vidare har granskningen omfattat en enkät till samtliga chefer inom landstinget. En stor andel av cheferna har svarat på enkäten. Information från medarbetare som arbetar med personalfrågor och från chefer, har inhämtats genom ca 25 intervjuer. Intervjuerna har omfattat representanter för landstingets politiska ledning, den centrala personalstaben, sjukhuset, primärvården, folktandvården samt representant för fackförbund. En uppföljande enkät har gjorts med de intervjuade personalhandläggarna.

Resultatet av granskningen framgår av bifogad rapport.

Konkurrensen om arbetskraften förutses framdeles komma att öka och därmed medföra större krav på personalförsörjningsåtgärder. Vi vill därför särskilt uppmärksamma på det följande i rapporten.

- Det finns en god grundkompetens i organisationen i personalförsörjningsfrågor. Stor vikt läggs på frågorna inom området och policys och strategier är väl kända och tillämpbara. Vidare görs personalbokslut som är en god grund för uppföljningen av personalförsörjningsarbetet.

Den goda grundkompetensen som finns i personalfrågor bör dock kunna tas tillvara på ett bättre sätt. Synpunkter om detta framförde vi även i vår rapport från granskningen av hur nyanställda introduceras, sjukskrivna rehabiliteras och avslutsamtal genomförs i läns-sjukvården (2004-05-12, dnr 530-04).

Systematiska avslutssamtal/-intervjuer som dokumenteras är enligt vår mening ett mycket viktigt verktyg för att hitta förbättringar i och utveckla verksamheten. Sådana samtal ökar kunskapen om hur organisationen kan bli bättre på att attrahera och behålla medarbetare. För att lättare få fram kritiska och känsliga uppgifter bör någon annan än närmaste chef, till exempel personalhandläggare, genomföra samtalen. Genom att visa intresse för medarbetarens erfarenheter och synpunkter kan samtalen också bidra till att skapa en positiv bild av landstinget som arbetsgivare och att medarbetaren som lämnar blir en bra ambassadör.

De chefer som inte fullt nyttjar kompetensen och det stöd som finns att få när det gäller handläggning av personalärenden bör uppmärksammas på detta. En användning av expertfunktioner av detta slag torde enligt vår mening bidra till att verksamheten bedrivs effektivt och att det säkerställer en god kvalitet i handläggningen av i detta fall personalärenden. Ett bättre nyttjande av kompetensen torde också kunna bidra till att öka arbetstillfredsställelsen bland personalhandläggarna.

- De viktigaste ambassadörerna för marknadsföring av Jämtlands läns landsting som en attraktiv arbetsgivare är den befintliga personalen och de som av olika anledningar slutar sin anställning i landstinget. Vi ser det som särskilt oroande att en stor del av landstingets medarbetare inte vill rekommendera landstinget som arbetsgivare. Särskilda åtgärder måste enligt vår mening vidtas för att ändra på detta. En sådan åtgärd är de systematiska avslutssamtal som vi ovan har uppmärksammat på.
- Den nu ånyo påbörjade omorganisationen bör leda till att ansvarsfördelningen blir tydligare vad gäller också personalförsörjningsarbetet. Bland annat bör ansvaret för uppföljning av personalrekryteringsinsatser och resultatet av insatserna tydliggöras. Detta gäller även hur kunskap, goda exempel och erfarenheter i personalförsörjningsarbetet förmedlas till de inom personalfunktionen och andra som behöver ta del av detta.
- Granskningen visar att medarbetarna, inte i första hand cheferna, är de som tar initiativ till utbildningsinsatser. Medarbetarenkäten har visats att landstingets anseende som ”lärande organisation” kan och bör förbättras. Fokus bör därför enligt vår mening sättas på att medarbetarsamtalen i större utsträckning också skall leda till individuella utvecklingsplaner för medarbetarna.
- Idag blir webbplatserna allt viktigare för dem som söker information inte minst för de som söker arbete. Vi har i annat sammanhang noterat att det årliga tillskottet på läkare i Sverige utgörs till mer än hälften av från utlandet rekryterade läkare. Vi har redan ett förhållandevis stort inslag av utländska läkare i vårt landsting och om läkarförsörjningen framdeles skall säkras förutser vi att den andelen ökar. Webbplatsens betydelse i rekryteringssammanhang är stor och blir fortlöpande större.

I vår granskning av ”Skriftlig vårdinformation m m till patienter och medborgare” (2005-11-21, dnr REV/24/2005) framförde vi att hemsidan borde kompletteras med information på främmande språk. Landstingsstyrelsen ansåg i sitt yttrande på granskningen att hemsidan snarast borde förbättras i detta avseende (2006-02-28 dnr LS 1073/2005). Bort-

sett från en mycket begränsad information på engelska så saknas fortfarande sådan information på främmande språk.

Enligt vår mening är det angeläget att hemsidan ur personalförsörjningssynpunkt kompletteras med information på främmande språk och att åtgärder snarast vidtas för att utveckla hemsidan i detta hänseende. Åtgärderna kan över tiden kan behöva situationsanpassas. Läkare rekryteras redan nu från östeuropeiska länder och informationen bör därför ges förutom på engelska, franska, spanska etc även på slaviska språk.

Vi emotser senast den 10 juni 2007 landstingsstyrelsens yttrande med en redovisning av vilka åtgärder som landstingsstyrelsen vidtar eller avser vidta med anledning av granskningsresultatet. Av redovisningen bör framgå närmast ansvariga för åtgärderna samt tidplan.

För Jämtlands läns landstings revisorer

Mona Nyberg
Ordförande

Jöns Broström
Vice ordförande

Bilaga

Revisionsrapport ”Granskning av Personalförsörjningen inom Jämtlands läns landsting”

Kopia

Fullmäktiges presidium
Landstingsstyrelsens personalpolitiska utskott
Landstingsdirektören
Bitr landstingsdirektör
Chefen ledningsstab personal
Intervjuade inom JLL

Granskning av personalförsörjningen inom Jämtlands läns landsting

**Rapport
070305**

Mars 2007

Micartur AB:

Michael Arthursson

Dag Boman

Ann-Katrin Persson

Kontaktperson vid landstingets revisionskontor:

Majvor Enström

Certifierad kommunal revisor

INNEHÅLL

1	SAMMANFATTNING	3
2	GRANSKNINGENS INRIKTNING OCH OMFATTNING	7
2.1	UPPDRAGETS GENOMFÖRANDE	7
2.2	BEGREPPET PERSONALFÖRSÖRJNING	9
2.3	OM RAPPORTEN	9
3	PERSONALFÖRSÖRJNING I JLL	10
3.1	JLL - EN STOR ARBETSGIVARE.....	10
3.2	VIKTIGA FRÅGOR I JLL:S ARBETE MED PERSONALFÖRSÖRJNING	10
3.3	ORGANISATION AV PERSONALFÖRSÖRJNING SAR BETET	12
3.4	PLANERING OCH UPPFÖLJNING AV PERSONALFÖRSÖRJNING SAR BETET	13
3.5	PERSONALFÖRSÖRJNING I PRAKTIKEN	17
4	JÄMFÖRELSE MED ANDRA LANDSTING	22
4.1	FRÅGESTÄLLNINGAR	22
4.2	LANDSTINGET I VÄRMLAND	22
4.3	LANDSTINGET I JÖNKÖPINGS LÄN.....	24
4.4	SLUTSATSER AV JÄMFÖRELSEN	24
4.5	BENCHMARK AV WEBBPLATSER	25
5	HUVUDFRÅGORNA I GRANSKNINGEN	27
5.1	POLICIES OCH STRATEGIER	27
5.2	INVENTERING AV REKRYTERINGSBEHOV	27
5.3	KUNSKAP OCH KOMPETENS OM PERSONALFÖRSÖRJNING.....	28
5.4	ÅTGÄRDER FÖR ATT SÄKERSTÄLLA PERSONALFÖRSÖRJNINGEN	28
5.5	ORGANISATION FÖR PERSONALFÖRSÖRJNING SAR BETET	29
5.6	UPPFÖLJNING AV PERSONALFÖRSÖRJNING SAR BETET	29
5.7	FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG	30
6	REFERENSER	31
6.1	INTERVJUER	31
6.2	WEBBENKÄT TILL CHEFER I JLL.....	31
6.3	DOKUMENTATION	32

1 Sammanfattning

Uppdrag

Revisionskontoret i Jämtlands läns landsting har uppdragit åt Micartur AB att genomföra en granskning av om tillräckliga och ändamålsenliga åtgärder görs för att trygga personalförsörjningen inom Jämtlands läns landsting.

I granskningsuppdraget har ingått att synliggöra om personalförsörjningsarbetet bedrivs på ett ändamålsenligt sätt, vilka hinder eller brister som finns i sammanhanget samt också att lämna förslag till åtgärder för att undanröja hinder och brister.

Metod

Genomförandet av granskningen har omfattat studier och analys av dokumentation bl a politiska beslut, handlingsplaner, uppföljningar, rutinbeskrivningar mm i Jämtlands läns landsting. En jämförelse har gjorts mellan personalförsörjningsarbetet i JLL, Värmland och Jönköping, och en jämförelse har gjorts av webbplatserna för JLL och tre andra landsting i Norrland ur personalförsörjningssynpunkt. Information från medarbetare som arbetar med personalfrågor och från chefer, har inhämtats genom ca 25 intervjuer. En webbenkät har skickats till samtliga chefer inom JLL. En stor andel av cheferna har svarat på enkäten. En uppföljande enkät har gjorts med de intervjuade personalhandläggarna. Intervjuerna har omfattat representanter för landstingets politiska ledning, den centrala personalstaben, sjukhuset, primärvården, folktandvården samt representant för fackförbund.

Arbetet med granskningen har bedrivits under oktober 2006 - februari 2007.

Resultat

Uppdragets syfte och omfattning har varit att granska om det finns eller görs:

1. Erforderliga **policies och strategier** som stödjer ett ändamålsenligt personalförsörjningsarbete
2. En tillfredsställande **inventering av rekryteringsbehov** inför de kommande stora pensionsavgångarna
3. Tillfredsställande **kunskap och kompetens** och övriga förutsättningar för personalförsörjningsarbetet
4. Tillräckliga och ändamålsenliga **åtgärder** för att säkerställa ett framgångsrikt personalförsörjningsarbete på både kort och lång sikt
5. En ändamålsenlig **organisation** för personalförsörjningsarbetet
6. En tillfredsställande **uppföljning** av personalförsörjningsarbetet

Den problematik som aktualiseras i denna granskning är inte unik för Jämtland. Bl a socialstyrelsen har uppmärksammat att hela landet inklusive storstadsregionerna kommer att få växande rekryteringsproblem inom vård- och omsorgssektorn.

Samverkan med andra landsting och kommuner kan ge nya möjligheter. Administrativa förändringar, likt de som pågår i Värmland, med förändringar för läkarsekreterarna kan vara ett spår. Landstinget i Jönköpings län har prövat att förändra synen på personalens yrkesroller, genom att ge distriktssköterskorna ett större ansvar vid vissa hälsocentraler. Jämtlands läns landsting har tillsvidare inte prövat sådana gränsöverskridande lösningar i någon större skala.

Policies och strategier

Generellt fästs stor vikt vid personalförsörjningsfrågan inom JLL, vilket avspeglas både centralt i landstinget och hos verksamheterna. Landstinget har utvecklat ett antal direktiv för detta område vilka framgår i landstingsplaner, särskilda policies eller särskilda strategier. I stort sett är de aktuella direktiven väl kända hos personalansvariga och personalhandläggare. De berörda markerar inga direkta svårigheter att tillämpa direktiven.

Inventering av rekryteringsbehov

Till 2015 kommer drygt hälften av JLL:s personal om 4 000 personer att sluta, till en stor del beroende på pensionsavgångar. Inventering av rekryteringsbehoven sker kontinuerligt. Centralt görs helhetssammanställningar. Analyserna som har ett femårigt tidsperspektiv tar hänsyn till pensionsproblematiken och det görs även prognoser på längre sikt.

Återkopplingen från ledningsstaben till verksamheten i dessa frågor är begränsad. Det finns utrymme att utveckla strategier och handlingsplaner inom verksamhetsområdena baserat på de prognoser och det inventeringsarbete som görs.

Inför framtiden är det viktigt att ta hänsyn till att konkurrensen om arbetskraften kommer att öka, en delvis ny situation för JLL. Denna utveckling kommer sannolikt att medföra större krav på personalförsörjningsåtgärder.

Kunskap och kompetens om personalförsörjning

Det finns en god grundkompetens i organisationen i personalfrågor. Personalhandläggarna, där många har en omfattande erfarenhet, är en nyckelgrupp. Det är oroande att just denna grupp signalerar otillfredsställelse i medarbetarenkäten. Den enkät som genomförts i denna granskning indikerar dessutom att många chefer inte fullt ut utnyttjar det stöd de kan få från personalfunktionen.

Det sker inget systematiskt lärande från goda exempel, t ex så att de berörda tillsammans utvärderar effekterna av olika arbetssätt, kampanjer och aktiviteter. Mycket av kunskaperna som vinnas stannar hos enskilda enheter eller personer.

Åtgärder för att säkerställa personalförsörjningen

Frågan om personalförsörjning på kort och medellång sikt är ett tydligt ansvar för respektive verksamhet. Arbetet tar dock i vissa tillfällen stöd även i landstingsgemensamma insatser, bl a särskilda utbildningsinsatser. Den långsiktiga personalförsörjningen är komplex och involverar fler aktörer. En viktig grund är JLL:s strategi att vara ett ”utbildningslandsting”.

Kedjan politiska beslut – tjänstemannabeslut – strategier/mål/planer – genomförande fungerar generellt sett väl. Den politiska styrningen reflekterar den existerande problematiken med bemanningsfrågor, liksom de problem som förutses med stora pensionsavgångar under de kommande åren.

I många intervjuer nämns att det viktigaste ur personalförjningssynpunkt är att vara en attraktiv arbetsgivare. Detta är fallet hos många verksamheter inom landstinget, men samtidigt visar medarbetarenkäten att en stor del av medarbetarna inte vill rekommendera landstinget som arbetsgivare. Enkätsvaren i webbenkäten visar att en stor del av cheferna visar missnöje eller inte har kunskap om landstingets marknadsföring för att rekrytera personal.

Organisation för personalförjningen

Granskningen visar på en paradox när det gäller organisationen för personalförjningsarbetet. Å ena sidan är organisationen starkt ifrågasatt, både hos intervjuade chefer och personalhandläggare som hos centrala tjänstemän och i den särskilda utredning som har genomförts. Å andra sidan beskriver många intervjuade att den nya organisationen i princip inte har någon större betydelse för hur personalförjningsarbetet genomförs. Det kan inte uteslutas att detta förhållande med tiden kan få negativa effekter.

I samband med den pågående organisationsöversynen är det angeläget att en eventuell förändring görs så att ansvarsfördelningen blir tydlig och organisationen blir en plattform för det praktiska arbetet med personalförjningen.

Uppföljning av personalförjningsarbetet

Det finns en i stora drag god systematik när det gäller uppföljningen av personalförjningsarbetet med fokus på att behålla personal. På landstingscentral nivå görs ett samlat personalbokslut. En del av personalbokslutet och uppföljningen är den årliga medarbetarenkäten. Uppgifter från medarbetarenkät och personalbokslut används som grund för planering och åtgärder både på central nivå (t ex i landstingsplanen) och är också uppe för diskussion på vissa av de enheter som intervjuats.

Årliga medarbetarsamtal genomförs med en stor majoritet av alla medarbetare. Däremot är det en betydligt mindre del av alla medarbetare som har individuella utvecklingsplaner

Uppföljningen av personalförjningen när det gäller de olika rekryteringsåtgärder som genomförs är inte lika systematisk. Det är i hög grad upp till de olika verksamheterna vilka rekryteringsåtgärder som genomförs och hur de genomför dem.

Jämförelse med andra landsting

Inom ramen för granskningen har en jämförelse gjorts med personalförjningsarbetet i landstingen i Värmland och Jönköping. Jämförelsen visar att personal- och kompetensförjning har hög prioritet i de tre landstingen. I centrum står bristen på allmänläkare, specialistsjuksköterskor och personal inom psykiatri.

Ansvar för kompetensförjningen återfinns i alla tre landsting på verksamhetsnivå. Jämtlands läns landsting arbetar i högre grad med policies, direktiv och uppföljning än Landstinget i Värmland, som mer betonar kunskapsuppbyggnad och centralt strategiskt stöd till verksamheterna. Kompetensförjningsstrategin i landstinget i Värmland är mer konkret och aktivitetsorienterad än motsvarigheten i Jämtlands läns landsting.

En benchmark av JLL:s webbplats ur personalförjningssynpunkt har gjorts med webbplatserna för landstingen i Norrbotten, Västerbotten och Västernorrland. Både Norrbotten och Västernorrland har mer ambitiös uppläggning av sina webbplatser, bl a information och service till jobbsökande. Jämtland har en mer informativ presentation för jobbsökande än Västerbotten, med en bred bild av verksamheten för personer som intresserar sig för arbete i hälso- och sjukvården i Jämtland.

I samband med granskningen har ett antal förslag till förbättringar identifierats. De samlas här under några huvudrubriker.

1. **Förbättra processerna** för personalförsörjningsarbetet.

Det finns ett tydligt utvecklingsbehov när det gäller formerna för kommunikation och samverkan i personalförsörjningsfrågor inom JLL. I de gemensamma fasta mötesplatser som idag finns i personalfrågor finns inget uttalat strategiskt fokus. Det behövs utvecklade arenor för att utbyta erfarenheter mellan dem som arbetar med personalfrågor på olika nivåer. Detta är inte avhängigt vilken organisationslösning som väljs.

2. **Systematisera lärandet** i personalförsörjningsfrågor

Det finns en god uppföljning när det gäller nyckeltal och hur medarbetarna upplever sin arbetsituation, men brist på systematiskt lärande. Detta gäller såväl inom JLL – att sprida kunskap och erfarenheter från goda exempel och metoder, som i förhållande till aktörer och förändringar utanför landstinget. Detta kan bli än mer väsentligt i en förändrad arbetsmarknad med ökad konkurrens om kvalificerad personal.

Utvecklingsarbetet behöver förstärkas i ett samspel mellan centrala staber, verksamhetsområden och de operativt verksamma personalspecialisterna.

3. Säkerställ att medarbetarna får **individuella utvecklingsplaner**

Granskningen har visat på ett stort glapp mellan den stora andel som genomför medarbetarsamtal, och den betydligt lägre andel medarbetare som får individuella utvecklingsplaner. Här finns en förbättringspotential som kan vara av stor betydelse i ett strategiskt kompetensförsörjningsperspektiv.

4. Förstärk insatserna för **marknadsföring och rekrytering** av medarbetare

I medarbetarenkäten är det en stor del av medarbetarna som säger sig inte vilja rekommendera JLL som arbetsgivare. Granskningen visar på både missnöje och okunskap bland vissa av landstingets chefer när det gäller marknadsföringen av JLL för att rekrytera ny personal. Det finns stort utrymme för att förbättra uppföljningen av de rekryteringsåtgärder som genomförs. Dessutom finns en förbättringspotential när det gäller marknadsföring av JLL som arbetsgivare på webbplatsen.

5. **Tydliggör ansvarsfördelningen** i personalförsörjningsfrågor

I webbenkäten är det en stor del av cheferna som uppger att ansvarsfördelningen i personalförsörjningsfrågor är otydlig. Även de djupintervjuer som genomförts visar att det finns missnöje med organisationen på detta område. I samband med den pågående organisationsöversynen är det angeläget att en eventuell förändring görs så att ansvarsfördelningen blir tydlig och organisationen blir en plattform för det praktiska arbetet med personalförsörjningen.

2 Granskningens inriktning och omfattning

Denna granskning handlar om att undersöka om det görs tillräckliga och ändamålsenliga åtgärder för att trygga personalförsörjningen inom Jämtlands läns landsting. Bakgrunden bl a är att JLL står inför stora pensionsavgångar. Redan idag finns rekryteringsproblem inom vissa yrkesgrupper, befattningar och arbetsplatser. I en verksamhet som domineras av vård som dels är ett offentligt åtagande, dels är beroende av kompetenta medarbetare för att kunna leverera tjänsten, är det av yttersta vikt att arbeta långsiktigt med kompetensförsörjning.

Uppdraget

Uppdraget har varit att granska om tillräckliga och ändamålsenliga åtgärder görs för att trygga personalförsörjningen inom Jämtlands läns landsting. Mer specifikt är de frågor som granskningen ska besvara om det finns eller görs:

1. Erforderliga **policies och strategier** som stödjer ett ändamålsenligt personalförsörjningsarbete
2. En tillfredsställande **inventering av rekryteringsbehov** inför de kommande stora pensionsavgångarna
3. Tillfredsställande **kunskap och kompetens** och övriga förutsättningar för personalförsörjningsarbetet
4. Tillräckliga och ändamålsenliga **åtgärder** för att säkerställa ett framgångsrikt personalförsörjningsarbete på både kort och lång sikt
5. En ändamålsenlig **organisation** för personalförsörjningsarbetet
6. En tillfredsställande **uppföljning** av personalförsörjningsarbetet

I uppdraget ingår också att identifiera hinder och brister samt ge förslag på förbättringsåtgärder inom området.

2.1 Uppdragets genomförande

Granskningen har genomförts av Micartur AB. Michael Arthursson har varit projektledare och Ann-Katrin Persson biträdande projektledare. Dag Boman har varit kvalitetsansvarig.. Projektet har genomförts i nära samråd med uppdragsgivaren. Uppdragsledare från uppdragsgivarens sida har varit Lennart Ledin, revisionschef. Majvor Enström, yrkesrevisor, har varit kontaktperson.

Genomförandet av granskningen har omfattat följande huvudsakliga delar:

1. Studier och *analys av dokumentation* som beskriver mål, handlingsplaner, rutiner, ansvarsfördelningar mm inom personalförsörjningsområdet. Dokumentation på JLL:s externa hemsida liksom den interna har särskilt studerats. Studerade dokument återges i referenslistan.
2. Ca 25 personer har *djupintervjuats*, vissa i grupp. Intervjuerna har gjorts med representanter från funktioner som har ett ansvar i personalförsörjningsarbetet. Chefer och personalhandläggare samt politiska förtroendevalda, specialister från Landstingsdirektörens stab och facklig förtroendevald.
3. Genomförande av en *webbenkät*, som har distribuerats till avdelningschefer, enhetschefer och klinkchefer inom sjukhus, primärvård och folktandvård. Enkäten har administrerats av revisionskontoret. Webbenkäten skickades ut till 110 personer inom landstinget inom ovanstående kategorier. Av dessa slutförde 94 enkäten vilket ger en svarsfrekvens på 85,4%.
4. En *kompletterande enkätundersökning* har sänts ut till de personalhandläggare som har intervjuats.
5. *Omvärldsanalys* som består av
 - a) en jämförelse av personalförsörjningsarbetet i JLL med motsvarande insatser i landstingen i Värmland och Jönköping
 - b) en jämförelse av webbplatserna ur personalförsörjningssynpunkt för JLL och landstingen i Norrbotten, Västerbotten och Västernorrland.
6. *Avstämning* med uppdragsgivaren, dels genom fortlöpande informationsutbyte över telefon och e-post samt ett avstämningsmöte den 11 december. Avstämning har också gjorts per telefon och e-post i januari-februari.
7. Sammanställning och analys av fakta och slutsatser från dokumentstudier, enkäter och intervjuer. Resultatet redovisas i föreliggande *rapport* som behandlar de frågeställningar som beskrivits i förfrågningsunderlag och projektplan.

Tjänstemän i berörda förvaltningar har fått möjlighet att faktagranska texter som berör respektive verksamhet.

Granskningen har fokuserat på kedjan från politiska beslut via mål/, strategier och planering till genomförande och uppföljning. Vi har strävat efter att följa om intentionerna i de beslut som har fattats genomsyrar organisation och arbetssätt och rutiner. På så sätt har huvudfrågan, om personalförsörjningen är tryggad genom tillräckliga och ändamålsenliga åtgärder, ringats in.

Arbetet med rapporten har bedrivits under oktober 2006 – februari 2007.

2.2 Begreppet personalförsörjning

Personalförsörjning är en del av *kompetensförsörjningen*. Kompetensförsörjning innebär att säkra att man har den kompetens som behövs för att lösa en uppgift vid en viss plats och vid en viss tidpunkt. Kompetens finns hos medarbetare men också i system, strukturer och teknik. Vilken kompetens som behövs styrs av vilken uppgift som ska lösas, när den ska lösas och om det är givet hur den ska lösas. Att utveckla kompetens är att utveckla medarbetare, metoder och arbetsätt i vid bemärkelse, genom att tillföra kompetens utifrån i form av nya medarbetare eller ny utrustning till exempel. I kompetensbegreppet ligger också kvantitet; för att lösa uppgiften måste det finnas tillräcklig kunskap men också i tillräcklig mängd. Inom verksamhet där mötet med människor är en väsentlig del av själva leveransen är medarbetarnas kompetens oerhört viktig för kvaliteten i verksamheten. Inom vården är patientmötet särskilt viktigt, det är ofta avgörande för resultatet av insatsen.

Kompetensutveckling i den egna verksamheten, vilket innefattar verksamhetsutveckling, behöver balanseras med rekrytering och införande av nya lösningar på problem. En bemanningsplan bör därför innehålla såväl kompetensutvecklingsinsatser som rekryteringsinsatser.

Förutom möjligheten att utveckla de medarbetare och den kompetens i övrigt som finns i verksamheten styrs kompetensförsörjningsarbetet av tillgången på kompetens på ”marknaden”. Det betyder att man behöver arbeta med ett omvärldsperspektiv och långsiktigt med kompetens- och personalförsörjning.

Personalförsörjning handlar ytterst om att vara attraktiv som arbetsgivare. Begreppet intern marknadsföring som handlar om att marknadsföra sig som arbetsgivare för nuvarande och potentiella medarbetare kan hjälpa till att se att det finns ett inslag av marknadsföring i personalförsörjning. Som arbetsgivare behöver man tänka inte bara på att ha en bra verksamhet utan också på hur den kommuniceras. De egna medarbetarna är också ambassadörer för verksamheten och kan attrahera fler medarbetare. Att se på personalförsörjning ur ett marknads-perspektiv leder till andra lösningar än de mer traditionella.

I Jämtland, som har en relativt begränsade befolkningensmängd, måste landstinget ta hela regionens demografi och attraktivitet i beaktande.

Arbetsmarknaden utvecklas på olika sätt. Värderingsförändringar mellan olika generationer påverkar vad som gör en arbetsgivare attraktiv. De erbjudanden som passade på 1980-talet passar kanske inte alls idag. Det är viktigt att vara proaktiv och sträva efter att förutse vad det är som värdesätts av de medarbetare man behöver rekrytera i framtiden. Tillgång och efterfrågan på arbetskraft är en aspekt av marknaden, och det är just den befarade bristen på arbetskraft som ligger bakom denna granskning.

2.3 Om rapporten

Rapporten består av tre huvudavsnitt – avsnitt 3-5.

I avsnitt 3 görs en beskrivning av personalförsörjningsarbetet inom Jämtlands läns landsting.

Avsnitt 4 innehåller en jämförelse med andra landsting.

I avsnitt 5 görs en bedömning av huvudfrågorna i granskningen.

3 Personalförsörjning i JLL

3.1 JLL - en stor arbetsgivare

Jämtlands läns landsting är en stor arbetsgivare. Den 31 december 2005 hade JLL drygt 4 000 anställda¹. Av de anställda var drygt 3 100 kvinnor och drygt 900 män. Andel kvinnor och män av det totala antalet anställda har i princip varit oförändrat under 2000-talet.

Förhållandet mellan antal anställda och antal årsarbetare har i stort sett varit oförändrat de senaste åren. I slutet av år 2005 hade JLL knappt 3 800 årsarbetare.

Det stora flertalet, eller knappt 3 600 av de anställda år 2005 var tillsvidareanställda. Knappt 350 var vikarier, knappt 200 var timanställda, 50 var projektanställda och 40 var AT-läkare.

Den största yrkeskategorin är sjuksköterskor/barnmorskor/biomedicinska analytiker. De var drygt 1 200 i slutet av år 2005, och har ökat något. Den näst största gruppen var undersköterskor, skötare, barnsköterskor och ambulanssjukvårdare som var knappt 730. Landstinget hade ca 390 läkare anställda. Inom tandvården arbetade 200 personer och inom administrationen 720 personer.

Landstinget har arbetat för att minska andelen deltidsanställda inom hälso- och sjukvård. Antalet deltidsanställda har också minskat med drygt 6 %. Mellan år 1999 och 2005 har andelen deltidsanställda minskat från 21,6 till 16,7 %.

Medelåldern bland de anställda är 46,2 år. För första gången sedan 1999 minskade medelåldern bland de anställda i JLL. Drygt 400 av de anställda var 60-65 år, vilket alltså motsvarar 10 % av de anställda.

Sjukfrånvaron bland de anställda minskade något under 2005. Andel sjukfrånvarotimmar i procent av antal timmar av ordinarie avtalad arbetstid minskade från 9,4 % till 8,8 %. Landstingets kostnad för sjuklön och medfinansiering 2005 var drygt 18 miljoner kronor.

I personalbokslutet för 2005 görs bedömningen att bemanningsläget under året generellt har varit gott med undantag för läkarbemanning inom psykiatrin och i primärvården framför allt i verksamhetsområdena Berg/Härjedalen, Bräcke/Ragunda samt Östersund/Strömsund.

3.2 Viktiga frågor i JLL:s arbete med personalförsörjning

Kompetensförsörjning är en central fråga för Jämtlands läns landsting. JLL har som mål att skapa attraktiva hälsofrämjande arbetsplatser². Landstingets kompetensförsörjning ska utgå från verksamhetens behov och syfta till att rekrytera och utveckla alla medarbetare med olika kunskap, erfarenhet, kön och ursprung för att stärka verksamheternas och medarbetarnas möjligheter att möta framtiden.

¹ JLL Personalbokslut 2005 version 1.0

² JLL Personalpolitisk policy 2006 version 2.0

En insats för försörjningen av utbildad personal utifrån verksamhetens behov är landstingets studiemedel³. Medlen utgår till utbildningar där det finns brist som innebär att verksamheten inte kan bedrivas i full utsträckning eller att den har motsvarande påverkan på andra verksamheter. Under 2005 fördelades landstingets studiemedel till 9 personer.

Det framtida behovet av specialistutbildade och vidareutbildade sjuksköterskor är en strategisk fråga. JLL kan inte förlita sig på att rekrytera tillräckligt många specialutbildade eller vidareutbildade sjuksköterskor för att fylla både nuvarande och kommande behov. Därför har landstingets studiemedel i hög utsträckning riktats till specialistutbildning av tillsvidareanställda sjuksköterskor.

En viktig del i JLL:s kompetensförsörjningsstrategi är att vara ett ”utbildningslandsting”. Detta grundar sig i landstingets uppdrag att tillhandahålla utbildnings- och praktikplatser inom ett flertal utbildningar som leder till yrken inom hälso- och sjukvården. Elever och medarbetare under utbildning är en viktig rekryteringsbas. Årligen får ca 1000 elever, studenter och medarbetare med utbildningstjänster delar av sin utbildning eller praktik i JLL.

JLL har liksom många andra arbetsgivare, stora pensionsavgångar att vänta. Det är av stor vikt att planera inför dessa. Varje avslutad anställning är ytterst en möjlighet att se över hur man löser uppgiften, använder resurserna och vad man kan ändra för att öka effektiviteten i form av t.ex. tillgänglighet och servicekvalitet. Samtidigt går kompetens förlorad. Stora pensionsavgångar under kort tid är en påfrestning på verksamheten och ställer krav på att man har beredskap för att hantera situationen.

Hur stort det kommande rekryteringsbehovet är, med pensionsavgångar inkluderade, beror till stor del på hur hög personalomsättningen kommer att vara i JLL. I personalbokslutet från 2005 redovisas alternativa prognoser, varav den som grundas på en genomsnittlig pensionsavgång vid 62 års ålder och en 5 % personalomsättning utöver pensionsavgångarna bedöms vara mest rimlig. Rekryteringsbehovet är beroende av bl a utvecklingen av ekonomi och sjukfrånvaro, men om inte hänsyn tas till dessa faktorer görs bedömningen att det årliga rekryteringsbehovet kommer att öka från ca 250 till ca 350 personer per år fram till år 2015.

Grupper som är svåra att rekrytera till JLL är framför allt distriktsläkare, specialistläkare inom psykiatri, specialistsjuksköterskor, barnmorskor och biomedicinska analytiker. För att lösa bristen på framför allt läkare använder sig landstinget av inhyrd personal från bemanningsföretag. Detta gäller framför allt inom primärvården. Landstinget arbetar också med utlandsrekrytering. Under 2005 rekryterades fyra läkare till primärvården i Bräcke- Ragunda samt tre psykiatriker från Polen⁴.

I Östersund har nya arbetsgivare etablerats, som gör att konkurrensen om arbetskraften ökar. Det påverkar behovet av aktivt marknadsföringsarbete och av att utveckla erbjudandet till medarbetarna.

I årsredovisningen⁵ för 2005 betonas att JLL medvetet utgår från medborgarnas behov när man planerar och genomför verksamhet. JLL har satt upp nya mål för tillgängligheten med utgångspunkt från den nationella vårdgarantin. Detta innebär att kraven på verksamheten och på bemanningen förändras och ökar.

³ JLL Personalbokslut 2005 version 1.0

⁴ JLL Personalbokslut 2005 v 1.0

⁵ JLL Årsredovisning 2005

3.3 Organisation av personalförsörjningsarbetet

Landstinget har under de senaste åren genomfört en omorganisation. I landstingsplanen för 2005-2007 fattades beslut om en ny organisation bestående av processorganisation, produktionsorganisation, serviceenhet, ledningsstab samt sekretariat och prioriteringsråd⁶. Förvaltningsnivån i organisationen togs bort.

Som ett resultat av omorganisationen skapades Landstingsservice där ekonomi och personalhandläggare är samlade. I den bakom förändringen var att skapa en intern marknad för bl.a. personaltjänster så att kapaciteten kan anpassas efter behovet och effektiviteten därmed säkras.

Idag finns flera delar av organisationen som hanterar frågor som har med personalförsörjningen att göra.

- Landstingsstyrelsens personalpolitiska utskott
- Landstingskommittén
- Landstingsdirektörens ledningsstab; Personal
- Landstingsservice Personalenheten
- Respektive verksamhetsområdeschef
- Närmaste chef

Hur de olika delarna i organisationen samspelar i arbetet med personalförsörjningsarbetet är viktigt för att åstadkomma ett framgångsrikt arbete. Grunden för ett gott samspel är en tydlig och gemensam bild av vad som ska åstadkommas och hur rollfördelningen ser ut.

Extern utvärdering

En extern utvärdering av Landstingsservice har genomförts under år 2006⁷. I utvärderingen konstateras flera problem med denna organisation. Medarbetare som har övergripande uppgifter, men är organisatoriskt placerade under Landstingsservice, upplever att deras chef saknar möjlighet att ta ansvar för att verksamheten bedrivs på bästa sätt. Verksamhetschefer redovisar en otillfredsställelse över att inte fullt ut kunna styra sin verksamhet. Flera intervjuade relaterar en frustration över att man är en utbytbar stödresurs, istället för en integrerad del i verksamheten.

I arbetet med denna granskning får organisationen kritik i många intervjuer. Personalhandläggare beskriver att de blir klivna mot två lojaliteter. Det saknas formell samhörighet med de personer man jobbar med i vardagen. Den som formellt är chef för personalhandläggarna är inte delaktig i medarbetarnas dagliga arbetsmiljö. Samtidigt beskrivs att omorganisationen egentligen inte påverkat det arbete som utförs. Ansvar, befogenheter och rutiner sägs vara tydligt.

Vår granskning

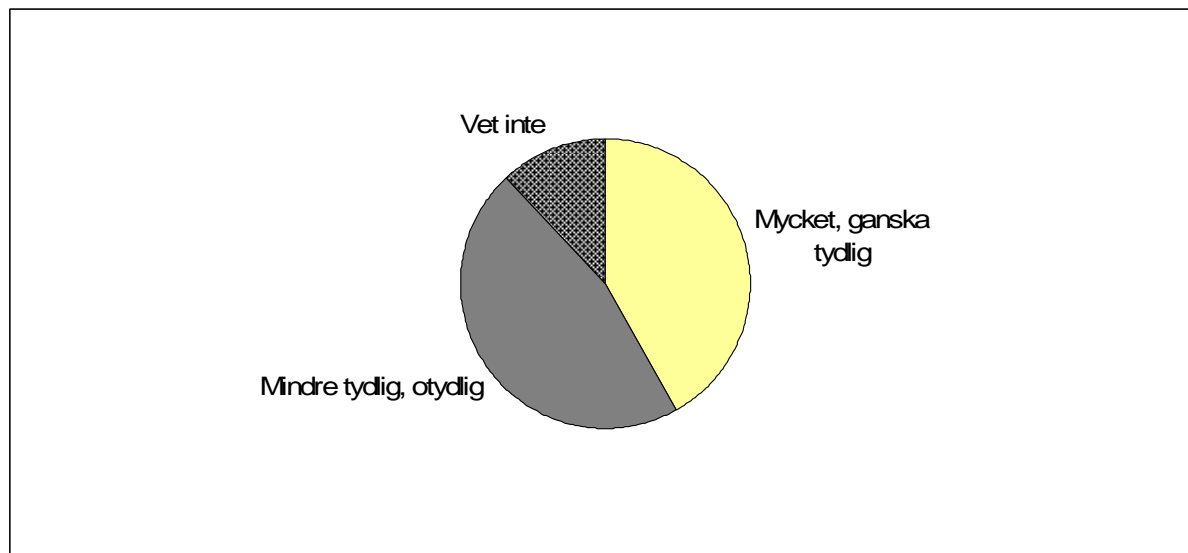
I webbenkäten har en fråga ställts om organisationen i personalförsörjningsfrågor är tydlig. En stor andel svarande på denna fråga att de anser att organisationen är otydlig. I de intervjuer som vi genomfört framkommer ingen utbredd uppfattning om att organisationen är otydlig.

⁶ JLL Landstingsplan 2006-2008

⁷ Sensa, Utvärdering av Landstingsservice 2006

Däremot är många intervjuade missnöjda med organisationen. Då det inte funnits någon fråga om man är nöjd med organisationen i enkätundersökningen, är en möjlig tolkning av svaren på frågan i webbenkäten är att de ger uttryck för detta missnöje.

Diagram 1. Svar på frågan: Är ansvarsfördelningen i personalförfrågor inom Jämtlands läns landsting tydlig?, procent



3.4 Planering och uppföljning av personalförsörjningsarbetet

I detta avsnitt görs en övergripande beskrivning av planering och uppföljning av personalförsörjningen i JLL. Det innefattar ett antal policy- och styrdokument på landstingsövergripande nivå och tar även upp bl a medarbetarsamtal och individuella utvecklingsplaner.

Landstingsplanen 2006 – 2008

Landstingsplanen är det årliga övergripande styrdokumentet för all verksamhet inom JLL. Planen, som fastställs av landstingsfullmäktige, anger bl a vision, värderingar, fokusområden, mål, aktiviteter, kompetens, relationer, organisation och ekonomiska förutsättningar för verksamheten i landstinget under kommande år.

I landstingsplan 2006-2008⁸ lyfts ”mening och glädje i det dagliga arbetet” fram som ett fokusområde för landstinget. Löner och arbetstider är konkreta frågor som berörs under detta avsnitt. Fokus på medarbetare, utvecklingsfrågor och processer är viktiga förutsättningar för arbetet med kompetensförsörjningen.

I landstingsplanen behandlas flera frågor som relaterar till personalförsörjning. Det finns övergripande mål, och mål för olika delar av verksamheten som rör kompetens och personalförsörjning. Specifika mål finns angivna för medarbetarnas nöjdhet med arbetsmiljö, delaktighet, jämställdhet och inflytande samt för en halvering av sjukfrånvaron mellan 2004 och 2010. I planen finns uttalat att kompetensförsörjning bland annat omfattar marknadsföring av vårdarbete och landstingets övriga verksamhet. I planen slås också fast att alla medarbetare ska ha en individuell kompetensutvecklingsplan.

⁸ JLL Landstingsplan 2006-2008

Personapolitisk policy

En reviderad personapolitisk policy fastställdes av Landstingsfullmäktige i oktober 2006⁹.

Huvudrubriken i policyn är: ”Attraktiva hälsofrämjande arbetsplatser –så skapar vi arbetsglädje i Jämtlands läns landsting”. Vikten av att vara en attraktiv arbetsgivare är en utgångspunkt för personalförsörjningen. Ett avsnitt behandlar kompetensförsörjning, där vikten av att arbeta långsiktigt och systematiskt med kompetensförsörjningsfrågan betonas. Att underlätta generationsväxlingen nämns särskilt, liksom påverkan på utbildningsinnehåll och samverkan med andra aktörer.

Ett dokument med regler för bemanning i JLL har utarbetats där bemanningsprocessen beskrivs. I dokumentet tas en rad olika delfrågor upp som vikariat, heltid, deltid, omplaceringsbehov, företrädesrätt och bemanningsföretag. I dokumentet anges att en landstingsgemensam rekryteringsprocess håller på att utarbetas.

Personalbokslut inkl medarbetarenkät

Personalbokslutet görs som en del av bokslutsarbetet. I bokslutet¹⁰ finns fakta om medarbetarna, antal, åldersfördelning och arbetad tid per verksamhetsområde. I avsnittet om kompetensförsörjning fokuseras på kompetensutveckling. Knappt hälften av de tillfrågade anser att de får den kompetensutveckling som behövs. Ungefär samma andel upplever att det finns goda utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen. Landstingets målsättning på att 4 % av arbetstiden i genomsnitt ska ägnas åt utbildning/ kompetensutveckling uppfylls inte helt för JLL sammantaget och inte heller för alla yrkesgrupper. Några yrkesgrupper använder dock betydligt större andel av arbetstiden åt kompetensutveckling.

I bokslutet finns prognos över bemanningsbehov på 10 års sikt. Verksamhetsområdena rapporterar in bemanningsbehov per yrkesgrupp på 5 års sikt i samband med bokslutet.

Medarbetarenkäten genomförs årligen av Synovate Temo. Resultatet sammanfattas i ett medarbetarindex. Ett högt medarbetarindex borde öka attraktionskraften hos JLL som arbetsgivare. I medarbetarenkäten för 2006 finns några resultat som är särskilt intressanta i arbetet med denna granskning.

- Index för nöjdhet är lägst i den yngsta åldersgruppen.
- Personalhandläggarna har ett lågt medarbetarindex (45) jämfört med genomsnittet (61).
- Samarbete och lärande är starkt inom de egna enheterna men svagare i landstinget i stort.
- Vision och information inom JLL i stort visar brister. Målen för enheterna är otydliga och följs inte upp.
- Endast fyra av tio säger sig kunna rekommendera JLL som arbetsgivare.
- Vid en jämförelse med svenskt arbetsliv i övrigt står sig JLL mycket väl framför allt när det gäller ledarskap, handlingskraft och arbetsorganisation. Viktigaste förbättringsmöjligheter är förmågan att ta tillvara patienters/kunders behov och synpunkter.

⁹ JLL Personalpolitisk policy, 2006

¹⁰ JLL Personalbokslut 2005

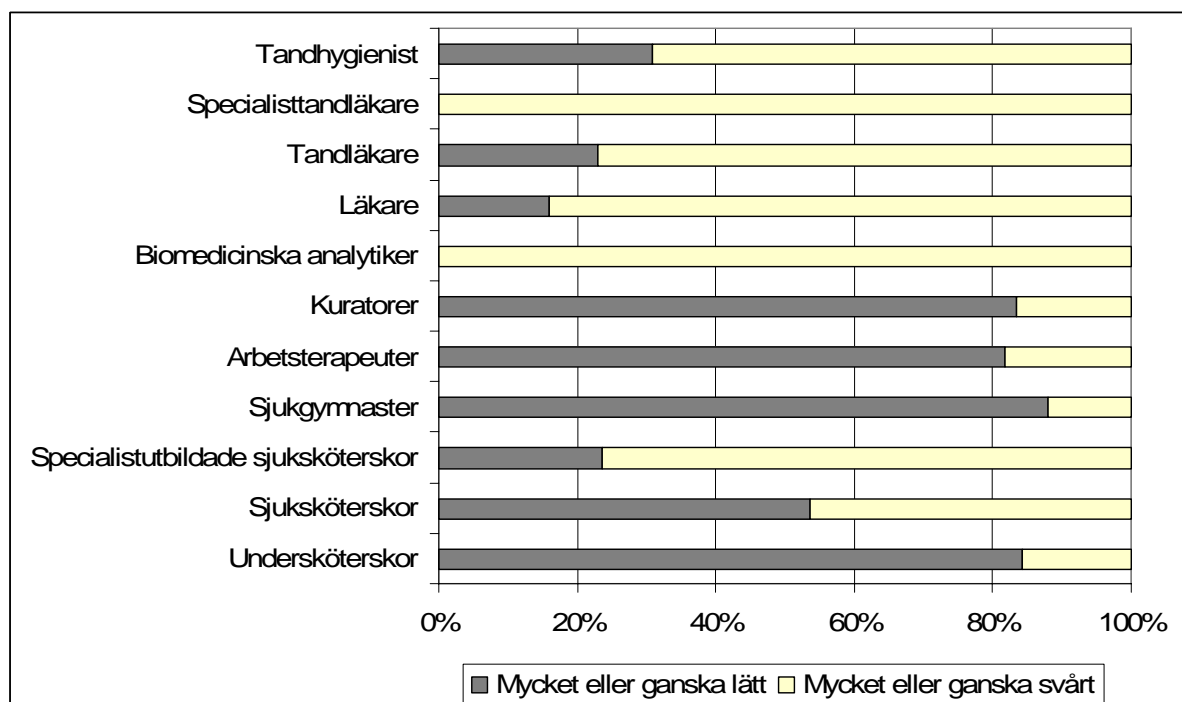
Av medarbetarenkäten kan man dra slutsatsen att det är av stor vikt för JLL att arbeta för att rekrytera och behålla yngre medarbetare. Även det relativt låga medarbetarindexet för personalhandläggarna är värt att observera, då denna grupp har kontakt med många blivande och nuvarande medarbetare. Möjligheten att dessa kontakter blir positiva är sannolikt större om personalhandläggaren själv är nöjd med sin situation.

Rekryteringsfrågor i webbenkäten

De yrkesgrupper som fokuseras i webbenkäten ur rekryteringssynpunkt är undersköterskor, sjuksköterskor, specialistutbildade sjuksköterskor, sjukgymnaster, arbetsterapeuter, kuratorer, biomedicinska analytiker, läkare, tandläkare, specialisttandläkare och tandhygienist.

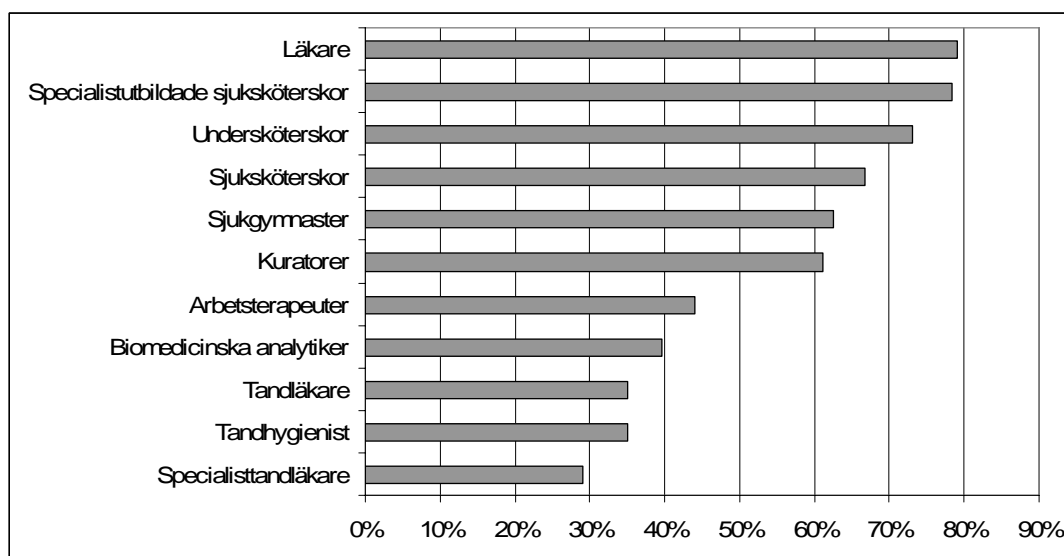
Undersökningsresultatet visar att specialisttandläkare, läkare, specialutbildade sjuksköterskor och biomedicinska analytiker anses svårrekryterade av en stor andel av dem som svarat på enkäten och uttryckt rekryteringsbehov av specifika yrkesgrupper. Den grupp som flest av de svarande anser vara lätt att rekrytera är undersköterskor.

Diagram 2. Svar på frågan: Hur ser Du på möjligheten att rekrytera nya medarbetare inom följande yrkeskategorier under de närmaste tre åren?, procent



I enkäten har de svarande också angivit rekryteringsbehovet för olika yrkesgrupper. Till en del överstämmer det med de grupper som anses svåra att rekrytera; läkare och specialutbildade sjuksköterskor, men även för undersköterskor som i enkätsvaren anses lättare att rekrytera finns ett stort rekryteringsbehov.

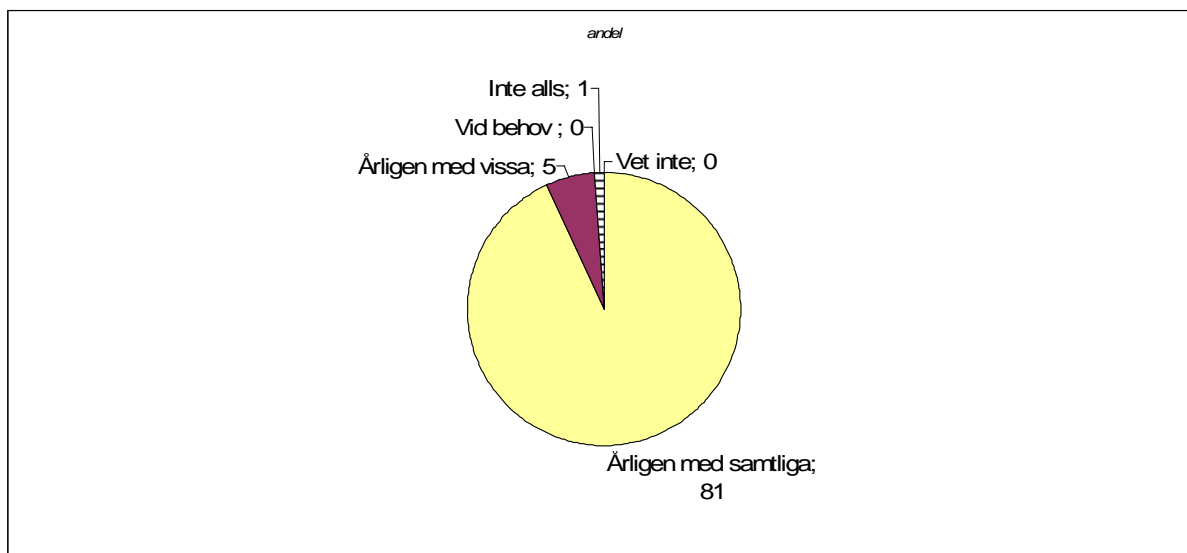
Diagram 3. Andel av svarande enheter som har berörd personalkategori inom sin verksamhet och som anger att man har rekryteringsbehov, procent.



Medarbetarsamtal och utvecklingsplaner

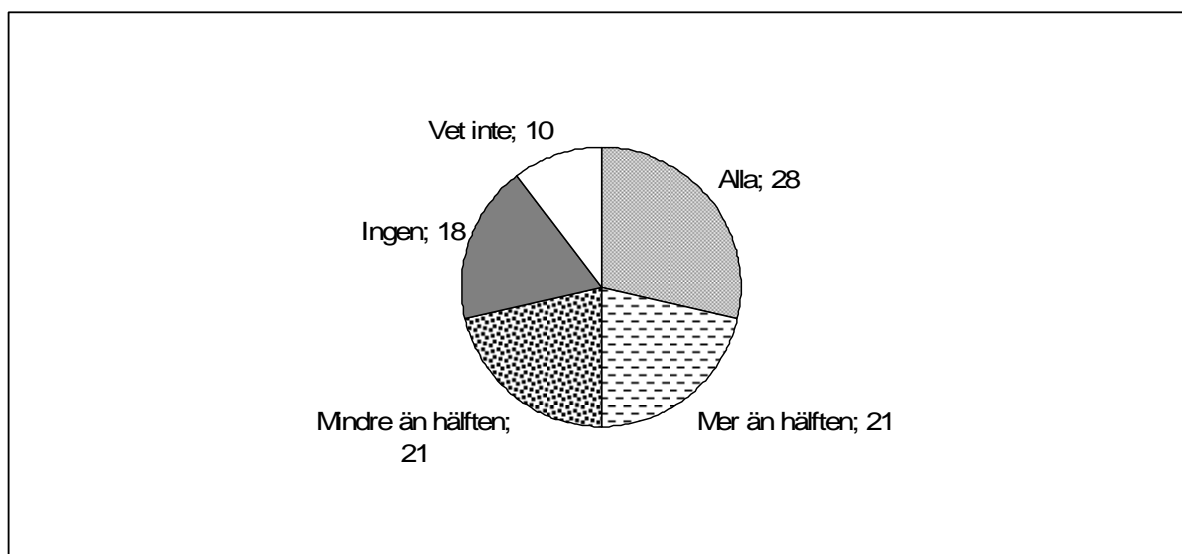
På nästan alla enheter genomförs medarbetarsamtal med samtliga medarbetare. Däremot är variationen stor när det gäller om det finns individuella utvecklingsplaner för alla medarbetare. Detta framgår tydligt av den enkätundersökning som genomförts.

Diagram 4. Svar på frågan: "Genomför Du medarbetarsamtal med direkt underställda medarbetare och hur ofta?", procent



Resultatet av webbenkäten visar att knappt 30 % av de svarande anger att alla medarbetare har individuella utvecklingsplaner. Mellan 15 och 20 % av de svarande cheferna anger att ingen medarbetare har en individuell utvecklingsplan. Att notera är att ett antal av de svarande cheferna inte vet hur många medarbetare som har en individuell utvecklingsplan.

Diagram 5. Svar på frågan: "Hur många medarbetare på Din enhet har en individuell kompetensutvecklingsplan?", procent



3.5 Personalförsörjning i praktiken

I detta avsnitt beskrivs i korthet hur arbetet med personalförsörjning bedrivs i praktiken, med fokus såväl på verksamhetsområden och enheter som på landstinget som helhet. Källor till denna beskrivning är djupintervjuer, svar på webbenkäten samt analyserade dokument.

En utbredd bedömning hos de intervjuade är att det finns en god grundkompetens i JLL:s organisation när det gäller hanteringen av kompetens- och personalförsörjning. Personalhållgarna är i hög grad väl förtrodda med sina uppgifter, och vet vart de ska vända sig när den egna kompetensen inte räcker till.

Få personer har personal- och kompetensfrågor som sin huvudsakliga arbetsuppgift. På landstingsnivå löses en del av kompetensbehovet genom samverkan med andra landsting.

I webbenkäten har vi ställt frågan om vad respondenterna anser om det stöd de får från personalfunktionen. Svaren på denna fråga fördelar sig enligt tabellen nedan.

Fråga	Ganska och mycket bra	Dåligt och mycket dåligt	Stöd behövs inte
Annonsering	84	7	5
Rekryteringsvägar	78	16	4
Sjukfallshanering	75	13	15
Rehabilitering	72	16	5
Vikarierekrytering	69	17	8
Plan/medarbsamtal	42	19	32
Introduktion	41	28	24
Långsiktig PF	41	37	11
Avslutssamtal	27	23	21
Arbetstid/schema	25	25	41
Komputv.planer	17	35	32
Inventering kurser	13	30	43

Som framgår av tabellen är man mycket nöjd framför allt med fem områden: annonsering, rekryteringsvägar, sjukfallshantering, rehabilitering och vikarierekrytering. På flera områden anser en relativt stor andel att stöd från personalfunktionen inte behövs, vilket kan tyda på att vissa chefer sköter dessa frågor utan stöd från personalhandläggarna. Svaren kan också bero på att cheferna ser personalhandläggarna som en del av den egna organisationen, inte en specifik personalfunktion, vilket har bekräftats i flera intervjuer. Störst missnöje med stödet från personalfunktionen finns när det gäller den långsiktiga personalförsörjningen och kompetensutvecklingsplanering för medarbetare.

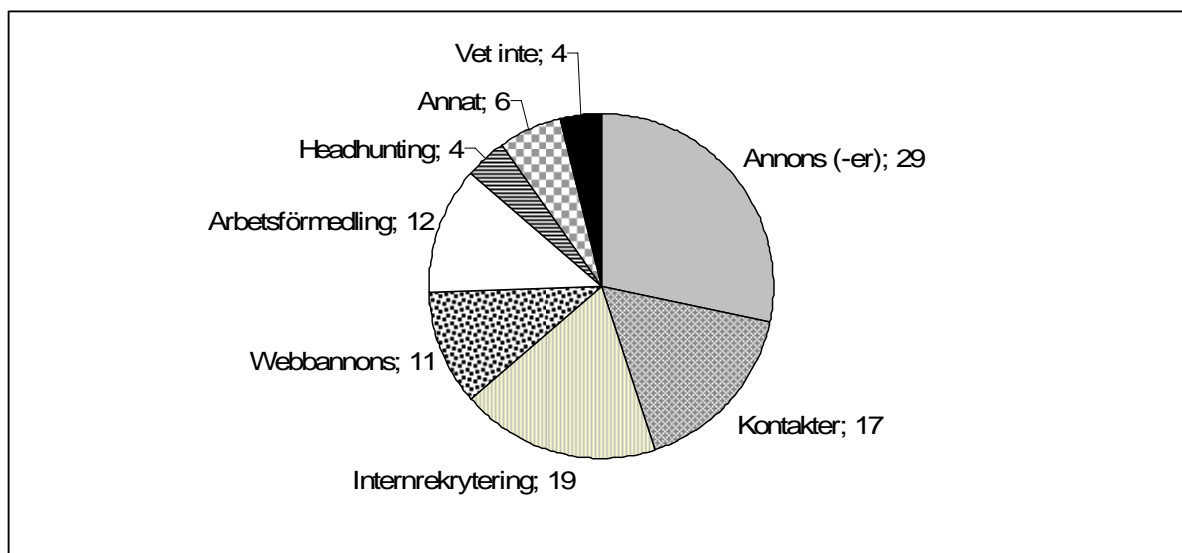
Det finns synpunkter på att strukturen och arbets sättet i den nya organisationen inte befrämjar en optimal kompetensöverföring. Från personalhandläggare efterfrågas tydlighet i samarbetsformer och mötesplatser för personalfrågor inom JLL.

Rekryteringsfrågorna hanteras på olika sätt inom olika verksamhetsområden och enheter. Kännedomen om kommande rekryteringsbehov bl a med hänsyn till pensionsavgångar är generellt god i de enheter där företrädare har intervjuats. Det finns helhetssammanställningar och prognoser avseende bemanning som grundar sig på rapporter från verksamheten.

JLL:s strategi att vara ett utbildningslandsting är viktigt för arbetet med rekrytering och andra kompetensförsörjningsfrågor. Det finns ett aktivt arbete med att få t ex AT- och ST-läkare att vilja arbeta inom JLL efter avslutad utbildning.

I webbenkäten ställs frågan om vilka rekryteringsåtgärder som använts om man haft vakanser. Svaren fördelar sig enligt följande:

Diagram 6. Svar på frågan: "Om Du haft vakanser och rekryterade nya medarbetare, vilka rekryteringsåtgärder använde Du?", procent

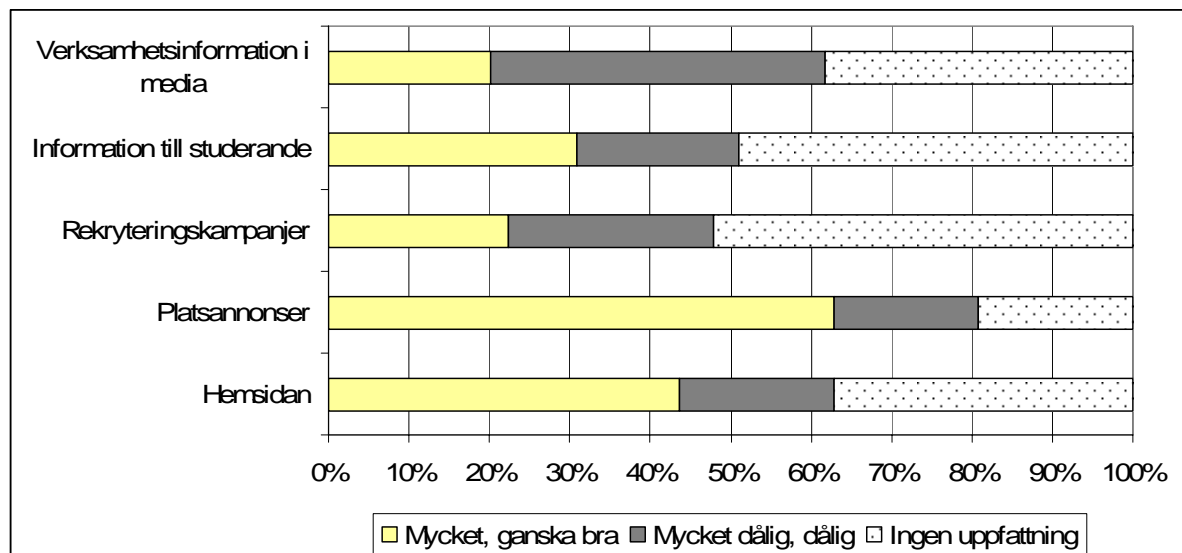


Som framgår av diagrammet är annonser den mest använda rekryteringsåtgärden bland dem som svarat på enkäten, följt av internrekrytering och kontakter.

När det gäller synen på landstingets marknadsföringsåtgärder framgår det av enkätsvaren att platsannonserna är den enda formen där en majoritet anser att de är ganska eller mycket bra.

Övriga marknadsföringsinsatser får lägre betyg av de svarande cheferna. Att observera är att många svarat ”ingen uppfattning” på ett antal av svarsalternativen.

Diagram 7. Svar på frågan: "Vad anser Du om landstingets "marknadsföring" för att framstå som en attraktiv arbetsgivare i följande sammanhang?", procent



På JLL:s webbplats ges kort information om spännvidden hos verksamhet och yrken i landstinget via rubriken ”söka jobb” på webbplatsens huvudmeny. Under denna rubrik anges positiva värdeord om att arbeta i JLL. Det finns tre undersidor där man kan få mer information:

- ”lediga jobb”, med information om de tjänster som för tillfället är lediga
- ”kontaktpersoner”, med kontaktuppgifter till personalhandläggarna inom JLL
- ”utbilda dig”, med argument för att gå vidare med utbildning som kan ge framtida jobb inom landstinget. Länkar hänvisar till utbildning och arbetsförmedling.

Introduktion av nya medarbetare sker såväl gemensamt inom JLL som på varje enskild enhet. Det finns en landstingsgemensam introduktion som enligt uppgift från ledningsstab personal anordnas två gånger per år. De flesta verksamheter som intervjuats har ett utarbetat introduktionsprogram för nya medarbetare som finns dokumenterat i en pärm eller en checklista.

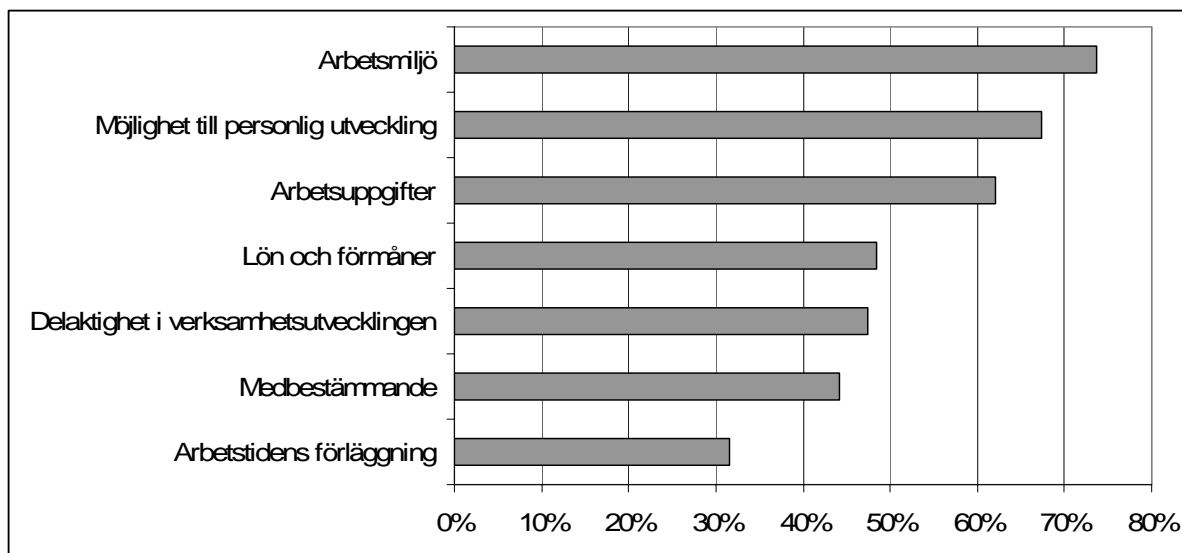
Inom flera olika verksamhetsområden anges att man arbetar med mentorskap för nya medarbetare. Det gäller t ex för nya chefer inom tandvård och medicinsk diagnostik och för barnmorskor. Det finns dock inget landstingsgemensamt system eller uppföljning på landstingsnivå av hur man jobbar med mentorskap, eller riktlinjer om att man ska jobba med mentorskap.

Det finns rutiner för avslutssamtal på de enheter där intervjuer gjorts i samband med granskning. Avdelningschef eller klinikchef genomför avslutssamtalen. Inom flera verksamhetsområden anges att samtalen genomförs utifrån ett standardformulär.

Personer som sökt men inte fått jobb inom JLL blir i regel kontaktade via brev eller mail. Sökanden som varit på intervju blir kontaktade per telefon.

När det gäller förutsättningar för att behålla medarbetare framhåller de svarande i enkätundersökningen arbetsmiljö, möjlighet till personlig utveckling samt arbetsuppgifter som viktiga förutsättningar.

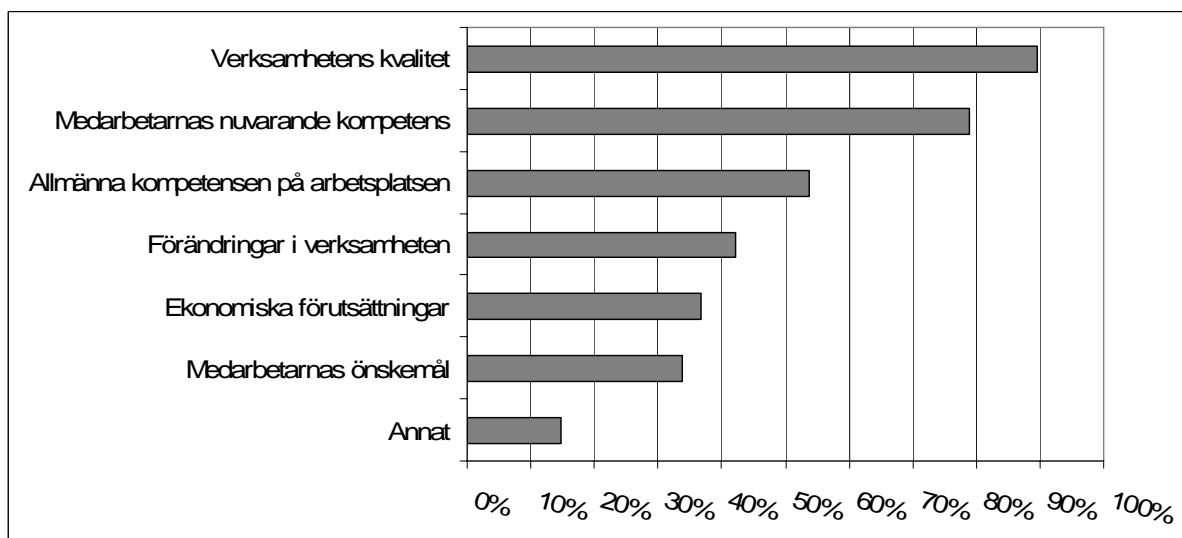
Diagram 8: Svar på frågan: "Ange vilken betydelse Du anser att följande förhållanden har för att behålla Dina medarbetare?". Andel svarande som angivit "mycket viktigt"



Strategin för att behålla de medarbetare man har utgår enligt flera intervjuade från att skapa en god arbetsmiljö med rimlig arbetsbelastning och goda utvecklingsmöjligheter. Ambitionen när det gäller att ge möjligheter till vidareutbildning är hög både från central landstingsnivå och från chefer på olika nivåer. Samtidigt visar medarbetarenkäten på att det finns ett visst missnöje när det gäller möjligheterna att utvecklas inom JLL.

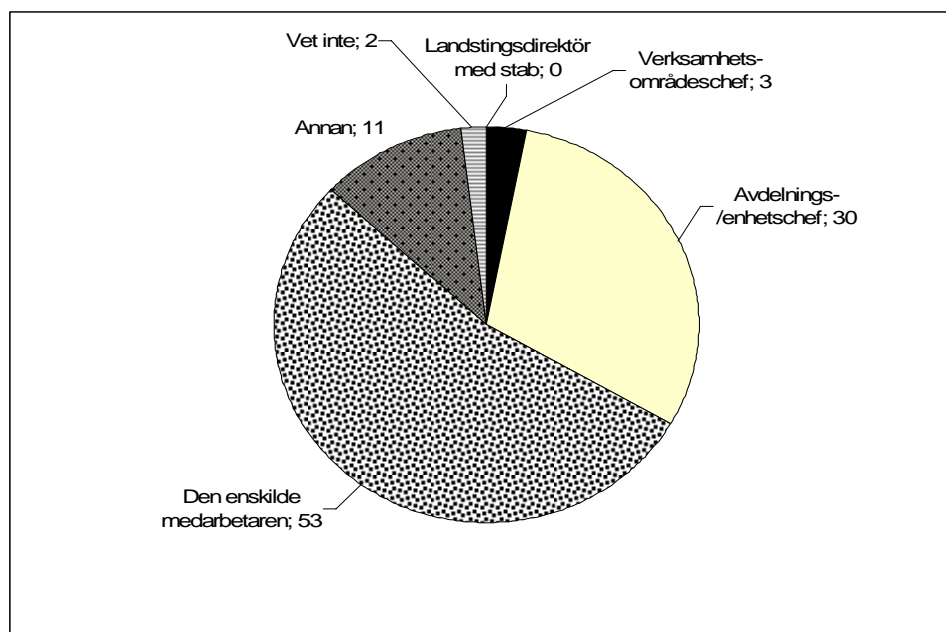
Webbenkäten visar på att det finns en god ambitionsnivå hos cheferna när det gäller utgångspunkten för kompetensutvecklingsinsatser. Som framgår av nedanstående diagram är det verksamhetens kvalitet som är den klart viktigaste utgångspunkten, följt av medarbetarnas nuvarande kompetens.

Diagram 9: Andel som svarat "Mycket viktigt" på frågan "Vad är de viktigaste utgångspunkterna när Du diskuterar kompetensutveckling med Dina medarbetare?", procent.



Däremot verkar cheferna inte ha samma grepp om genomförandet av kompetensutvecklingsinsatser. Nedanstående diagram från enkätsvaren visar att deltagande i kompetensutvecklande kurser och konferenser i hög grad sker på de enskilda medarbetarnas initiativ.

Diagram 10: Svar på frågan: " På vems initiativ sker i första hand medarbetarnas deltagande i kompetensutvecklande kurser och konferenser?", procent



Det verkar finnas brister när det gäller samverkan och lärande mellan olika verksamhetsområden och enheter inom JLL. Det finns kännedom och följsamhet mot generella regler och policies. Däremot finns ingen systematik för att ta tillvara erfarenheter och goda exempel från andra enheter inom JLL. Inom verksamhetsområdena har man olika syn på t ex individuella lösningar, vilka rekryteringsaktiviteter som är meningsfulla och andra personalförsörjningsfrågor. I medarbetarenkäten finns indikationer om att det finns revir och med all sannolikhet får det också effekt på personalförsörjningen.

En orsak till det bristande lärandet i organisationen är att förutsättningarna varierar starkt mellan olika verksamhetsområden och enheter. Inom exempelvis primärvården har vissa hälsocentraler ett gott bemanningsläge, medan andra är helt beroende av stafettläkare för att kunna bedriva verksamheten.

I flera strategiska personalförsörjningsfrågor finns samarbete med andra landsting. Det gäller exempelvis läkarbemanningen som ses över tillsammans med alla andra landsting, SKL och Socialstyrelsen. När det gäller läkarbemanningen inom psykiatrin, som är ett stort problem, finns en gemensam diskussion mellan Norrlandslandstingen, samtidigt som landstingen i praktiken är konkurrenter om arbetskraften.

4 Jämförelse med andra landsting

4.1 Frågeställningar

Syftet med en avstämning med ett annat landsting är att belysa hur de strategiskt hanterar sina personalförsörjningsfrågor. Omvärldsanalysen har främst riktats mot Landstinget i Värmland, och har kompletterats med granskning av dokument som beskriver arbetet med personalförsörjning i Landstinget i Jönköpings län.

4.2 Landstinget i Värmland

Trots att Landstinget i Värmland (LIV) under de senaste åren har upplevt en viss generell lättnad i rekryteringsläget har man beslutat att från och med 2007 lägga en hög prioritet framförallt vid det långsiktiga och strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet. Medelåldern i landstinget är relativt hög (47,7 år). Kommande pensionsavgångar motsvarar 881 anställningar inom fem år.

Särskilda personella resurser har avsatt och beslut har tagits om att ta fram en personalförsörjningsplan för landstinget. Därutöver är avsikten att etablera en väl fungerande studierektorsorganisation för läkare, sjuksköterskor och vissa andra yrkesgrupper samt att planera aktiviteter för identifierade nyckelgrupper¹¹.

Upprioriteringen ska ses mot bakgrund av att pensionsavgångarna ökar under kommande år. LIV:s främsta rekryteringsbehov ligger bland högkompetent vårdpersonal främst läkare med ett flertal olika specialiteter men även underläkare, psykiatriker, tandläkare, samt vidareutbildade sjuksköterskor t ex IVA respektive OP-sköterskor. Tandläkarbristen upplevs som en stor och tung fråga för folktandvården. Behovet ser lite olika ut beroende på arbetsort. Landstinget markerar dock ett framtida behov av all kompetent vårdpersonal. Strävan är att ha en bra bild över vilka yrkeskategorier som är svåra att rekrytera. Landstinget aviserar också att modeller för introduktion och utbildning inom flera områden ska utvecklas.

4.2.1 Organisation

Ansvar för personal- och kompetensförsörjning ligger på verksamheterna. Närmast är de personalsekreterarna som arbetar nära verksamheten som är motor i rekryteringsarbetet.

Landstinget arbetar ej med gemensamma policier och riktlinjer för personalförsörjning, men förmedlar stöd och råd särskilt i mer långsiktiga och strategiska frågor.

4.2.2 Särskilda aktiviteter

Arbetsmiljö¹²

Sedan några år tillbaka pågår ett arbete med att förbättra arbetsmiljön inom landstinget. Det långsiktiga målet är att minska sjukfrånvaron till 5 procent senast 2008. För att åstadkomma denna utveckling bedrivs projekten *Sunt Liv* för att utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet, *Hälsosam* för att förbättra rehabiliteringsarbetet samt *Hälsoliv* med inriktning mot förebyggande insatser. Utöver detta pågår också utvecklingen av en landstingsgemensam företagshälsovård. Sjukfrånvaron har fortsatt att sjunka planerligt.

¹¹ Verksamhetsplan 2007–2010, Antagen av landstingsfullmäktige, den 13 juni 2006, Landstinget Värmland

¹² Landstinget i Värmland, verksamhetsberättelse 2005

Personalförsörjning

Två nya projekt för utlandsrekrytering påbörjades därför under 2005 med inriktning i första hand på psykiatri och radiologi. Även folktandvården ingår i utlandsprojektet med förhoppningar att kunna rekrytera tandläkare från Estland. Rekryteringsarbete bedrivs även i Nederländerna.

AT och ST

AT och ST är ett prioriterat område. Läkare under utbildning erbjuds särskilda paket med förmåner och studieprogram för att väcka intresse. Landstinget hjälper även till med bostadsanskaffning och förmedlar kontakter för att underlätta för eventuella medflyttande.

4.2.3 Personal- och kompetensförsörjningsplan¹³

Syftet med en personal- och kompetensförsörjningsplan är att skapa underlag för såväl verksamhetsplaner som budgetarbete där möjligheten till överblick över personaltillgång har direkta ekonomiska konsekvenser. Personal- och kompetensförsörjningsplan 2007 fokuserar särskilt på de stora grupperna anställda. I planen återfinns en kartläggning av pensionsavgångar, förslag till aktiviteter kopplade till prioriterade grupper samt aktiviteter för att utveckla planarbetet. Målsättningen är att presentera en ny plan varje år. Planen för 2008 kommer att främst inriktas mot smalare nyckelgrupper.

Bland förslagen till aktiviteter återfinns flera åtgärder av kunskapssökande karaktär, traditionell marknadsföring och organisatoriska förändringar. Det senare rör bland annat ändrad organisation för läkarsekreterare inom division. Nedan återges några exempel ur landstinget i Värmlands arbetsplan.

Personalgrupp	Aktivitet
Läkare	Utveckla organisation för utbildningsläkare inom LiV samt arbeta för rekrytering Aktivt rekryteringsarbete i samverkan med utsatta divisioner Utlandsrekrytering
Sjuksköterskor	Kartläggning av behov, befintlig kompetens i samarbete med divisioner Verka för interna rutiner och finna arbetsformer som stimulerar till vidareutbildning
Psykologer	Skapa en organisation och modeller för rekrytering av psykologer (PTP och leg.) Kartläggning av behov och utveckling av utbildnings- och introduktionsprogram
Undersköterskor/skötare	Nätverksarbete inom regionen med skolor samt Region Värmland Utvecklingsprojekt i samarbete med verksamheter – "usk:s framtida roll" Utbildning av vårdinformatörer Sommarskola för ungdomar, samverkan kommun, landsting och gymnasieskola
Läkar-sekreterare	Fortbildning för läkarsekr. med äldre utbildning i samarbete med universitetet; Samverkansforum för utveckling av befintlig och annan KY-utbildning Samordnad administration inom division
Landstings-gemensamt	Modellutveckling för kompetensväxling i samband med pensionsavgångar Stöd för att införa ledningssystem "strategisk kompetensförsörjning" Modellutveckling för praktik och samordning för yrkesgrupper med högsk. utb. Modellutveckling för uppföljning av "personal- och kompetenstillgång"

¹³ Landstinget i Värmland, Personal- och kompetensförsörjningsplan 2007

4.3 Landstinget i Jönköpings län

Landstinget i Jönköpings län beskriver att man är inne i en period när rekryteringsmöjligheterna är goda. Det är dock fortfarande brist på bland annat distriktsläkare och psykiatriker.

Antalet anställda var vid årets slut 9 203 tillsvidareanställda och 697 visstidsanställda – sammanlagt 9 900. 216 personer gick i pension under året. Det är dubbelt så många som föregående år. Både ålderspensioner och särskilda ålderspensioner ökade. Personalomsättningen är fortsatt mycket låg. Personalerförligheten, exklusive pensionsavgångar, var bara 1,9 procent under 2005. Inklusive pensionsavgångar uppgick omsättningen till 4,3 procent. Målsättningen med en personalomsättning på 3,5 procent, exklusive pensionsavgångar, anses vara optimal ur förnyelsesynpunkt.

Landstinget i Jönköpings län hade den lägsta sjukfrånvaron av alla landsting 2004, enligt en sammanställning från Sveriges Kommuner och Landsting. Då uppgick sjukfrånvaron till 5,4 procent av ordinarie arbetstid. Under 2005 sjönk sjukfrånvaron ytterligare, till 4,9 procent. Det är främst kvinnornas långa sjukfrånvaro som minskar.¹⁴

4.3.1 Personal- och kompetensförsörjning

Personalarbetet har under senare år inriktats mot att ytterligare förbättra Landstingets positiva rykte som attraktiv arbetsgivare. Landstinget har rekryterat AT- och ST-läkare till alla utbildningsblock och hävdar sig nu väl i den nationella konkurrensen om utbildningsläkare. Höglandssjukhuset kom på första plats i en nationell ranking av utbildningssjukhus.

Mångfald beskrivs som en förutsättning för att Landstinget i framtiden ska kunna erbjuda länets invånare vård och andra tjänster. Eftersom ett stort antal anställda går i pension under de kommande tio åren, strävar Landstinget efter att rekrytera medarbetare med olika etniska bakgrunder. Landstinget i Jönköping har 31 procent utrikesfödda läkare, vilket är den högsta siffran i Sverige.

Utlandsrekryteringen av läkare pågår med inriktning mot psykiatriker och allmänläkare.

Landstinget arbetar med två, som man beskriver, strategiskt viktiga processer – rekryteringsprocessen och rehabiliteringsprocessen. Målsättningen med en kvalitetssäkrad rekryteringsprocess är förbättrad träffsäkerhet mellan verksamhetens verkliga resursbehov och urvalet som står till förfogande. Den utvecklade rehabiliteringsprocessen väntas innebära både bättre handläggning med snabbare insatser och vidgad syn på nya lösningar för den sjukskrivne.¹⁵

4.4 Slutsatser av jämförelsen

Den jämförelse som gjorts med Landstinget i Värmland och Jönköpings läns landsting i förhållande till JLL kan sammanfattas i följande iakttagelser:

- Frågan om personal- och kompetensförsörjning, bl a i hägnet av kommande pensionsavgångar, har hög prioritet i de tre landstingen. I centrum står bristen på allmänläkare, specialistsjuksköterskor och personal inom psykiatri.
- En viktig målgrupp för alla tre landsting är läkare under utbildning (AT/ST)
- Ansvar för kompetensförsörjningen återfinns i alla tre landsting på verksamhetsnivå.

¹⁴ Årsredovisning 2005 med förvaltningsberättelse, Landstinget i Jönköpings län

¹⁵ www.lj.se

- Jämtlands läns landsting arbetar i högre grad med policies, direktiv och uppföljning än Landstinget i Värmland, som mer betonar kunskapsuppbyggnad och centralt strategiskt stöd till verksamheterna.
- Kompetensförsörjningsstrategin i landstinget i Värmland är mer konkret och aktivitetsorienterad än motsvarigheten i Jämtlands läns landsting.

4.5 Benchmark av webbplatser

En översiktlig jämförelse av JLL:s webbplats ur personalförsörjningssynpunkt har gjorts med webbplatserna för landstingen i Norrbotten, Västerbotten och Västernorrland. Se tabell på nästa sida.

Jämförelsen har fokuserats på följande:

- Hur marknadsförs landstinget som arbetsgivare för jobbsökanden?
- Kan medborgare som talar annat språk ta del av informationen?
- Ges service till den jobbsökande som exempelvis blanketter för ansökan, för intresseanmälan mm?

Denna jämförelse visar att både Norrbotten och Västernorrland har mer ambitiös uppläggning av sina webbplatser än vad Jämtland har, bl a information och service till jobbsökande. Norrbotten är de enda av de jämförda landstingen som har en länk där informationen för jobbsökande är översatt till engelska, vilket är framsynt med tanke på den ökande roll som utländsk arbetskraft spelar inom vården.

Jämtland har en mer informativ presentation för jobbsökande än Västerbotten med en bred bild av verksamheten för personer som intresserar sig för arbete i hälso- och sjukvården i Jämtland. Informationen om detta är lättillgänglig. Västerbottens hemsida är mer ”teknisk”. Den ger tillgång till blanketter, men ingen bakgrundsinformation.

	Jämtlands läns landsting www.jll.se	Norrbottnens läns landsting www.nll.se	Västerbottnens läns landsting www.vll.se	Landstinget Västernorrland www.lvn.se
<i>Särskild marknadsföring av landstinget för jobbsökanden</i>	Via länken "Söka jobb" ges kort information om spännvidden hos verksamhet och yrken i landstinget. Positiva värdeord om att arbeta i JLL Tre undersidor: <ul style="list-style-type: none"> ▪ lediga jobb ▪ kontakt ▪ utbilda dig Andra länkar hänvisar till utbildning och arbetsförmedling	Via "Jobb & Framtid" ges kort allmän information med positivt värdeladdade ord. Behovet av rekrytering lyfts fram. Tandvård och AT ges särskild uppmärksamhet. Tre undersidor: <ul style="list-style-type: none"> ▪ lediga jobb ▪ AT i Norrb. ▪ In English Andra länkar bl utbildning, fackl.org. Intervju med ssk-stud	Via "Lediga jobb" kommer man direkt till en jobblista. Undersidor är: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bevakning, ansökan o. anmälan ▪ Yrkesval, länk t AF ▪ Länets webbplats ▪ Utbildning mfl. Ingen beskrivande text Sommarjobb på VLL:s startsida. Info för AT/ST under vård o hälsa/utbildning	Via "Jobba hos oss" kommer man till en inbjudande text. Undersidor, bl a <ul style="list-style-type: none"> ▪ lediga jobb – innehåller beskrivning av lvn och lista på jobb ▪ Så jobbar vi ▪ Elev/student – yrkesval ▪ Läkarstuderande – fyllig info
<i>Allmän information om landstinget och dess verksamhet för jobbsökande</i>	Ingen särskild information för jobbsökande.	Flertal pdf om yrken, verksamheter etc skraddarsydda för jobbsökande	Inte för jobbsökande Viss info för AT/ST (svårhittad)	Ja, bl a undersidan: "Så jobbar vi", om arbetsformer, förmåner etc.
<i>Kan jobbsökande ta del av information på flera språk</i>	Nej	Engelsk undersida för jobbsökande med merparten undersidor översatta. Anpassad info om län och landsting	Nej	Nej
<i>Service till jobbsökande</i>	Kontaktpersoner	Avancerat informations- och blankettpaket för AT Allmän blankett för platsansökan finns	Undersidor ger möjlighet att "bevaka" lediga jobb, ansökningsblankett och möjlighet att lämna intresseanmälan	Blanketter Kontaktpersoner
<i>Information om länet för jobbsökande</i>	Via länk kommer man till Jamtland.se som ger info om länet, evenemang, utbildning, turism o fritid, företagare, jobb och livsstil	Sidan innehåller i sig basal information om länet. Länkar till info om länet.	Länkar till länets och kommunernas hemsidor	Endast via allmänna länkar på hemsidan

5 Huvudfrågorna i granskningen

Den problematik som aktualiseras i denna granskning är inte unik för Jämtland. Bl a socialstyrelsen har uppmärksammat att hela landet inklusive storstadsregionerna kommer att få växande rekryteringsproblem inom vård- och omsorgssektorn.

Samverkan med andra landsting och kommuner kan ge nya möjligheter. Administrativa förändringar, likt de som pågår i Värmland, med förändringar för läkarsekreterarna kan vara ett spår. Landstinget i Jönköpings län har prövat förändra synen på personalens yrkesroller, genom att ge distriktssköterskorna ett större ansvar vid vissa hälsocentraler. Jämtlands läns landsting har tillsvidare inte prövat sådana gränsöverskridande lösningar i någon större skala.

I detta avsnitt görs en kortfattad bedömning av de sex huvudfrågor som ingår i granskningen. Dessutom lämnas förslag till förbättring av arbetet med personalförsörjning under några huvudrubriker.

5.1 *Policies och strategier*

Generellt fästs stor vikt vid personalförsörjningsfrågan inom JLL, vilket avspeglas både centralt i landstinget och hos verksamheterna.

Landstinget har utvecklat ett antal direktiv för detta område vilka framgår i landstingsplaner, särskilda policies eller särskilda strategier.

I stort sett är de aktuella direktiven väl kända hos personalansvariga och personalhandläggare. De berörda markerar inga direkta svårigheter att tillämpa direktiven.

Dokumentgranskningen talar för att det finns en röd tråd i direktiv och strategier samt att dokumenten är relativt tillgängliga. Flera efterlyser dock en än mer samlad presentation av de aktuella dokumenten och underlagen på landstingets interna hemsida.

5.2 *Inventering av rekryteringsbehov*

Till 2015 kommer drygt hälften av JLL:s personal om 4 000 personer att sluta, till en stor del beroende på pensionsavgångar.

Inventering av rekryteringsbehoven sker kontinuerligt. Analyserna görs inom respektive verksamhet som rapporterar in dessa till ledningsstab personal. Det varierar inom verksamheten hur mycket självständigt arbete som görs avseende bemanningsprognoser. Centralt görs helhets-sammanställningar. Analyserna som har ett femårigt tidsperspektiv tar hänsyn till pensionsproblematiken.

Utifrån dessa sammanställningar görs ett grundligt arbete med personalbokslut och verksamhetsplanering. Det görs även en prognos på längre sikt som tar hänsyn till en sannolikt ökad personalomsättning. De långsiktigare prognoserna tas in i planeringsförutsättningarna för landstingsplanen.

Granskningen har också visat att återkoppling från ledningsstaben till verksamheten i dessa frågor är begränsad. Det finns utrymme att utveckla strategier och handlingsplaner inom verksamhetsområdena baserat på de prognoser och det inventeringsarbete som görs.

Inför framtiden är det viktigt att ta hänsyn till att konkurrensen om arbetskraften kommer att öka, en delvis ny situation för JLL. Denna utveckling kommer sannolikt att medföra större krav på personalförsörjningsåtgärder.

5.3 Kunskap och kompetens om personalförsörjning

I grunden finns en god grundkompetens i organisationen i personalfrågor. Chefer kan få ett bra stöd i det praktiska arbetet med personalfrågor. Enkätundersökningen indikerar att cheferna inte utnyttjar detta stöd fullt ut.

Personalhandläggarna, där många har en omfattande erfarenhet, är en nyckelgrupp. Det är oroande att just denna grupp signalerar otillfredsställelse i medarbetarenkäten. Personalhandläggarna är en grupp som är attraktiv på arbetsmarknaden bl a hos statliga verk som lokaliserats till Östersund.

Ett av de syften som har angivits för den nya organisationen för service där personalhandläggarna ingår, har varit att stärka denna grupp professionellt. Det ansågs vara svårare i en organisation där respektive handläggare är hemmahörande inom sin egen verksamhet. Det stora flertalet intervjuade anser att så inte har blivit fallet. Strukturen och arbetssättet i organisationen befrämjar inte en optimal kompetensöverföring, vare sig horisontellt mellan verksamheter och handläggare och vertikalt mellan ledningsstab och verksamheter/handläggare. De mötesplatser som har skapats ska, enligt vad som sagts, utvecklas vilket är nödvändigt för att få till stånd en bättre tvåvägskommunikation.

Det sker inget systematiskt lärande från goda exempel, t ex så att de berörda tillsammans utvärderar effekterna av olika arbetssätt, kampanjer och aktiviteter. Mycket av kunskaperna som vinnas stannar hos enskilda enheter eller personer.

5.4 Åtgärder för att säkerställa personalförsörjningen

Frågan om personalförsörjning på kort och medellång sikt är ett tydligt ansvar för respektive verksamhet. Arbetet tar dock i vissa tillfällen stöd även i landstingsgemensamma insatser, bl a särskilda utbildningsinsatser. Den långsiktiga personalförsörjningen är komplex och involverar fler aktörer. En viktig grund är JLL:s strategi att vara ett ”utbildningslandsting”.

Kedjan politiska beslut – tjänstemannabeslut – strategier/mål/planer – genomförande fungerar generellt sett väl. Den politiska styrningen reflekterar den existerande problematiken med bemanningsfrågor, liksom de problem som förutses med stora pensionsavgångar under de kommande åren. I de politiska dokumenten finns betydelsen av marknadsföring av Jämtland och landstinget beskriven, och det finns mål och aktiviteter på olika detaljnivå. Analysen lyfter frågor som lön, arbetsvillkor – bl a rätten till heltidsanställning – och individuella kompetensutvecklingsplaner.

Arbete sker inom hela kompetensförsörjningsspektret – rekrytera, behålla och utveckla/avveckla. Det finns goda exempel på åtgärder för att behålla kompetens bl a med arbetsvärdering och individuella utvecklingsplaner med årlig uppföljning. Kompetensutvecklingsinsatser sker dock i hög grad på den enskilde medarbetarens initiativ, och individuella utvecklingsplaner saknas för många medarbetare.

I många intervjuer nämns att det viktigaste ur personalförsörjningssynpunkt är att vara en attraktiv arbetsgivare. Detta är fallet hos många verksamheter inom landstinget, men samtidigt visar medarbetarenkäten att en stor del av medarbetarna inte vill rekommendera landstinget

som arbetsgivare. Enkätsvaren visar att en stor del av cheferna visar missnöje eller inte har kunskap om landstingets marknadsföring för att rekrytera personal.

5.5 Organisation för personalförsörjningsarbetet

Granskningen visar på en paradox när det gäller organisationen för personalförsörjningsarbetet. Detta beror till stor del på den relativt nya organisationen – Landstingsservice – och hur verksamhetschefer, enhetschefer och specialister på personalfrågor förhåller sig till organisationen.

Å enda sidan är organisationen starkt ifrågasatt, både hos intervjuade chefer och personalhandläggare som hos centrala tjänstemän och i den särskilda utredning som har genomförts. Personalhandläggarna är kluvna mellan olika lojaliteter och deras formella chefer är inte delaktiga i deras dagliga arbetsmiljö. Informationsöverföringen kan bli komplicerad.

Å andra sidan beskriver många intervjuade att den nya organisationen i princip inte har någon större betydelse för hur personalförsörjningsarbetet genomförs. Många personalhandläggare arbetar i praktiken som om de organisatoriskt tillhör det verksamhetsområde som de servar. Det kan dock inte uteslutas att detta förhållande med tiden kan få negativa effekter.

När det gäller ansvarsförhållanden i övrigt är de tydliga. Delegationen till verksamhetsområdescheferna i personalfrågor är långtgående. I princip har chefen ansvar för samtliga personalfrågor inom sitt område.

I samband med den pågående organisationsöversynen är det angeläget att en eventuell förändring görs så att ansvarsfördelningen blir tydlig och organisationen blir en plattform för det praktiska arbetet med personalförsörjningen.

5.6 Uppföljning av personalförsörjningsarbetet

Det finns en i stora drag god systematik när det gäller uppföljningen av personalförsörjningsarbetet, med fokus på att behålla personal. På landstingscentral nivå görs dels ett samlat personalbokslut som i stor utsträckning innehåller uppgifter om personalförsörjningsåtgärder på kort sikt och på längre sikt. En del av personalbokslutet och uppföljningen är den årliga medarbetarenkäten, där utvecklingen kan följas över tid, olika yrkeskategorier och verksamhetsområden kan jämföras och situationen i JLL också kan relateras till arbetslivet i Sverige i stort.

Uppgifter från medarbetarenkät och personalbokslut används som grund för planering och åtgärder både på central nivå (t ex i landstingsplanen) och är också uppe för diskussion på vissa av de enheter som intervjuats.

Årliga medarbetarsamtal genomförs med en stor majoritet av alla medarbetare. Däremot är det en betydligt mindre del av alla medarbetare som har individuella utvecklingsplaner. Detta trots att det finns tydliga direktiv om detta i landstingsplanen.

Uppföljningen av personalförsörjningen när det gäller rekryteringsåtgärder är inte lika systematisk. Det är i hög grad upp till de olika verksamheterna vilka rekryteringsåtgärder som genomförs och hur de genomför dem. I den enkät som genomförs anger dock en stor majoritet av de svarande att de får ett bra stöd från personalfunktionen vad gäller annonsering och rekryteringsvägar, varför detta sannolikt inte upplevs som ett stort problem.

5.7 Förbättringsförslag

I samband med granskningen har ett antal förslag till förbättringar identifierats. De samlas här under några huvudrubriker.

1. Förbättra processerna för personalförsörjningsarbetet.

Det finns ett tydligt utvecklingsbehov när det gäller formerna för kommunikation och samverkan i personalförsörjningsfrågor inom JLL. I de gemensamma fasta mötesplatser som idag finns i personalfrågor finns inget uttalat strategiskt fokus. Det behövs utvecklade arenor för att utbyta erfarenheter mellan dem som arbetar med personalfrågor på olika nivåer. Detta är inte avhängigt vilken organisationslösning som väljs.

2. Systematisera lärandet i personalförsörjningsfrågor

Det finns en god uppföljning när det gäller nyckeltal och hur medarbetarna upplever sin arbetssituation, men brist på systematiskt lärande. Detta gäller såväl inom JLL – att sprida kunskap och erfarenheter från goda exempel och metoder, som i förhållande till aktörer och förändringar utanför landstinget. Detta kan bli än mer väsentligt i en förändrad arbetsmarknad med ökad konkurrens om kvalificerad personal.

Utvecklingsarbetet behöver förstärkas i ett samspel mellan centrala staber, verksamhetsområden och de operativt verksamma personalspecialisterna.

3. Säkerställ att medarbetarna får **individuella utvecklingsplaner**

Granskningen har visat på ett stort glapp mellan den stora andel som genomför medarbetarsamtal, och den betydligt lägre andel medarbetare som får individuella utvecklingsplaner. Här finns en förbättringspotential som kan vara av stor betydelse i ett strategiskt kompetensförsörjningsperspektiv.

4. Förstärk insatserna för **marknadsföring och rekrytering** av medarbetare

I medarbetarenkäten är det en stor del av medarbetarna som säger sig inte vilja rekommendera JLL som arbetsgivare. Granskningen visar på både missnöje och okunskap bland vissa av landstingets chefer när det gäller marknadsföringen av JLL för att rekrytera ny personal. Det finns stort utrymme för att förbättra uppföljningen av de rekryteringsåtgärder som genomförs. Dessutom finns en förbättringspotential när det gäller marknadsföring av JLL som arbetsgivare på webbplatsen.

5. Tydliggör **ansvarsfördelningen** i personalförsörjningsfrågor

I webbenkäten är det en stor del av cheferna som uppger att ansvarsfördelningen i personalförsörjningsfrågor är otydlig. Även de djupintervjuer som genomförts visar att det finns missnöje med organisationen på detta område. I samband med den pågående organisationsöversynen är det angeläget att en eventuell förändring görs så att ansvarsfördelningen blir tydlig och organisationen blir en plattform för det praktiska arbetet med personalförsörjningen.

6 Referenser

6.1 Intervjuer

Anni Åsén, personalstrateg, ledningsstaben

Annica Sörensdotter, personalstrateg, ledningsstaben

Annika Oskarsson, personalhandläggare akuten

Carsten Dencker, verks.chef barn/kvinna

Eva Olofsson, personalstrateg och chef för landstingsservice

Gertrud Nygren, personalhandläggare barn/kvinna

Gunilla Lirell, avd chef operation

Göran Rydkvist, biträdande landstingsdirektör

Harriet Jorderud, ordförande personalpolitiska delegationen, vice ordf landstingsstyrelsen

Inga Lill Persson, verks.chef akuten

Irene Høglert, avd.chef barn/kvinna

Jesper Salomonsson, verks.chef Berg/Härjedalen

Jessica Loveblad, personalhandläggare, Krokom/Åre

Kristin Gahnström-Jonsson, verksamhetschef, Folk tandvården

Kristina Fluor Hedman, avdelningsordf Vårdförbundet Jämtland

Lena Wijk-Nyfeldt, personalhandläggare psykiatri

Marianne Gabrielli, personalhandläggare tandvården

Melker Kjellgren personalhandläggare, Strömsund

Monica Olausson, personalhandläggare, AT läkare ledningsstaben

Pia Iwars, avd.chef IVA

Rut Malmrot, enhetschef, Krokom

Solveig Nilsson, verksamhetschef psykiatri

Thomas Holmberg, verksamhetschef Krokom

Thomas Ström, avd.chef och särsk. utbildningsansvarig psykiatri

Tommy Renström, personalchef

Övriga landsting

Susanne Forslund, Personalstrateg, Landstinget Värmland

6.2 Webbenkät till chefer i JLL

De fullständiga svaren på webbenkäten kan hittas på

<http://www.jll.se/politikochbeslut/revision>

6.3 Dokumentation

Jämtlands läns landsting

Befogenhetsplan, 050321

Blankett för erbjudande om arbete och högre sysselsättningsgrad

Bemanningsprinciper i JLL

Introduktionsprogram för AT-läkare, november 2006

Jämtlands läns landsting/Synovate Temo, Undersökning bland medarbetare 2006-10-27

Landstingsplan för 2006-2008

Personalbokslut 2005, v 1.0

Personalpolitisk policy 2006, version 2.0

Protokoll från landstingskommittén

Protokoll från personalpolitiska delegationen

Regler för bemanning i Jämtlands läns landsting

ST-läkare i primärvården

Årsbokslut 2005, LT:s Direktör med staber

Årsredovisning 2005

Sensa

Utvärdering av Landstingsservice, 2006 11 30

Omvärldsanalys

Landstinget i Jönköpings län, Årsredovisning 2005 med förvaltningsberättelse,

Verksamhetsplan 2007–2010, Antagen av landstingsfullmäktige, den 13 juni 2006, Landstinget Värmland

Landstinget i Värmland, verksamhetsberättelse 2005

Landstinget i Värmland, Personal- och kompetensförsörjningsplan 2007

Webbplatser

www.jll.se

www.liv.se

www.lj.se

www.nll.se

www.vll.se

www.vln.se