



Landstingsdirektörens stab  
Personalenheten  
Jonas Kullberg

2015-10-01

Diarienummer: 2015/00488-1

Till Landstingsstyrelsen arbetsutskott

## **Förslag till svar på granskning av personalfunktionen och bemanningsenheterna inom förvaltningen för Blekingesjukhuset och Psykiatri- och habiliteringsförvaltningen**

### **Sammanfattning**

EY har på uppdrag av landstingets revisorer genomfört en granskning av personalfunktionen och bemanningsenheterna inom förvaltningarna för Blekingesjukhuset och Psykiatri och habilitering. Granskningens övergripande slutsats är att personalfunktionen inte brister i några väsentliga avseenden, men att det finns ett behov av att utveckla och förtydliga personalfunktionens uppdrag och vilka prioriteringar som ska göras. Vidare rekommenderas att fortsätta arbetet med att utveckla ett processororienterat arbetssätt genom att ta fram processbeskrivningar inom de huvudsakliga områdena inom personal- och kompetensarbete, vilka även inkluderar ett förtydligande av roller och ansvar i de olika processerna. Detta för att främja likvärdigheten mellan förvaltningar och underlätta utveckling inom området.

En viss kritik mot det nuvarande sättet att organisera personalfunktionen har framkommit i granskningen, men i granskningen dras slutsatsen att nackdelar kommer att uppstå oberoende av vilken organisering som väljs och att utmaningen består i att hantera de nackdelar den nuvarande organisationen ger och inte fastna i sökandet av den organisation som löser alla problem. Att den valda matrisorganisationen kräver mer kommunikation behöver inte vara en nackdel utan ett medel för att skapa likvärdiga processer i hela organisationen. Däremot kan samspelet mellan chefer, personalchefer och personalkonsulter förbättras genom bl.a. ett förtydligande av personalkonsulternas uppdrag och en systematisk uppföljning av förvaltningarnas kundnöjdhet. Chefers efterfrågan på personalchefers och personalkonsulters tjänster är större än vad som kan levereras vilket ställer krav på en tydligare uppdragsbeskrivning.

Granskningen finner att de båda bemanningsenheterna saknar strategier för hur de ska balansera leveransgrad med beläggningsgrad. Blekingesjukhuset har utvecklat sin uppföljning sedan föregående granskning och det ses som positivt att även psykiatri och habilitering arbetar för att utveckla sin uppföljning. Granskningen anser att båda bemanningsenheterna bör följa upp klinikernas nöjdhet med bemanningsenheten samt analysera dess effekter i förhållande till dess kostnader. Baserat på nuvarande uppföljning konstaterar dock granskarna att Blekingesjukhusets bemanningsenhet har en för låg leveransgrad.

Baserat på det som framkommit i granskningen lämnas följande rekommendationer:

- Tydliggör den valda organiseringen av personalfunktionen genom att ange dess motiv, nackdelar samt vilka åtgärder som vidtas för att kompensera organiseringens nackdelar. Alla organiseringsval har sina nackdelar och energin för de som verkar i systemet bör riktas mot att skapa arrangemang för att lösa de frågor som inte organisationsstrukturen löser. Det finns flera exempel på organisationer som fastnar i en diskussion om hur den bästa organisationslösningen ser ut. Det gäller att undvika det.
- Tydliggör vilka förväntningar linjecheferna ska ha på personalfunktionen. Dels bör det finnas en generell uppdragsbeskrivning dels kan lokala anpassningar göras utifrån rådande förutsättningar.
- Stärk personalfunktionens kompetens att kunna bidra med förslag till alternativa lösningar på hur de olika yrkesgruppernas kompetens kan utnyttjas. Detta för att underlätta arbetet med att rekrytera.
- Bemanningensheternas leveransgrad (andel lösta förfrågningar) är för låg för att de eftersträvade effektivitetsvinsterna ska uppnås med en bemanningenshet. Det gäller framför allt Blekingesjukhusets bemanningenshet. Rekommendationen är att åtgärder vidtas för att förbättra situationen, antingen genom att förbättra leveransgraden eller med andra åtgärder. För att leveransgraden ska kunna förbättras krävs sannolikt ett ställningstagande av hur förhållandet mellan leveransgrad och beläggningsgrad ska se ut.

## Landstingsstyrelsens svar på granskningen

Landstingsstyrelsen instämmer i granskningens slutsats att det finns ett behov av att utveckla och förtydliga personalfunktionens uppdrag och vilka prioriteringar som ska göras. Det påbörjade arbetet med processbeskrivningar kommer att fortsätta och dessa kommer att utarbetas även för de områden där de inte finns idag. Processbeskrivningarna kommer att kompletteras med vem som gör vad i de olika stegen i processen, vilket innebär att uppgiftsfördelningen mellan chef, personalchef och personalkonsult kommer att bli tydligare.

Arbetet fortsätter även med att skapa riktlinjer inom de olika huvudområdena för personalarbetet för att skapa tydlighet och likvärdighet i hur landstinget arbetar med de olika områdena. Ett exempel är den nyligen beslutade riktlinjen för arbetsmiljöarbete som visar hur landstinget ska uppfylla kraven på systematiskt arbetsmiljöarbete. Tillsammans med en arbetsmiljöhandbok på intranätet, en reviderad arbetsmiljöutbildning för chefer och skyddsombud samt en introduktion till riktlinje och arbetssätt för personalchefer och personalkonsulter skapas ett enhetligt arbetssätt kompletterat med stöd till chefer, skyddsombud, personalchefer och personalkonsulter i det praktiska genomförandet.

Arbetet fortsätter även med att definiera strategiska aktiviteter för varje år. I den modell för personal- och kompetensarbete som finns beskriven i granskningen spelar strategiska aktiviteter en central roll i att definiera personalfunktionens prioriteringar. Meningen är att dessa aktiviteter ska ge ett fokus i vad som är särskilt viktigt att genomföra under ett år för att föra arbetet med landstingets kompetensförsörjning framåt. De ger också ett underlag inför budgetberedning för att kunna presentera vilka satsningar som kräver särskild finansiering. Ett exempel på detta är de medel som avsatts i budget för 2016 för introduktion och handledning, vilket bedömdes som ett prioriterat område för att förbättra kompetensförsörjningen för sjuksköterskor. Ett annat exempel är den satsning på konkurrenskraftiga löner som påbörjades 2015 och fortsätter under 2016 och 2017.

Med utgångspunkt från landstingsplanen och den personal- och kompetensstrategi som beslutats i landstingsfullmäktige ska riktlinjer, processer och strategiska aktiviteter tillsammans skapa kvalitetssäkrade och enhetliga arbetssätt, med tydlig uppgiftsfördelning och möjlighet att strukturera arbetet med ständig utveckling och förbättring av desamma samt ange prioriterade aktiviteter för personalfunktionen. Att fortsätta arbetet med dessa bedöms vara i enlighet med

granskningens rekommendationer att utveckla och förtydliga personalfunktionens uppdrag och vilka prioriteringar som ska göras. En viktig aspekt är hur detta kommuniceras till olika intressenter, och här finns ett behov av att utveckla kommunikationsinsatserna.

Vad gäller personalkonsulterna så bör ovanstående riktlinjer och processer tillsammans med den uppdragsbeskrivning som finns skapa ett förtydligande av personalkonsultens uppdrag. Landstingsstyrelsen instämmer i granskningens påpekande att det är viktigt att inte fastna i sökandet efter den organiseringsform som ska lösa alla problem. Däremot behöver organiseringen spegla det valda sättet att utföra uppdraget och leda och styra personalfunktionen. Granskningen konstaterar att chefers efterfrågan på personalchefers och personalkonsulters tjänster är större än vad som kan levereras och att detta ställer krav på en tydligare uppdragsbeskrivning för personalkonsulterna. Då uppstår frågan vad som händer med de uppgifter cheferna vill ha utförda men som inte faller inom ramen för personalkonsulternas uppdrag. Detta är en fråga inte enbart för personalfunktionen utan för hela organisationen. Vidare instämmer landstingsstyrelsen i att det är viktigt att systematiskt följa upp och utvärdera kundnöjdhet.

Vad gäller bemanningsenheterna finns det som utredningen framför ett behov av att följa upp nöjdheten med dessa.

Inom psykiatri och habilitering pågår nu en översyn av bemanningsenhetens uppdrag och utformning. Som ett led i detta görs en enkät för att följa upp nöjdheten med dagens bemanningsenhet. Utifrån den översyn som nu genomförs kommer sedan beslut att fattas och i samband med detta arbete bör ett strukturerat system för att följa upp leveransgrad tas fram.

För Blekingesjukhusets bemanningsenhet finns en utarbetad strategi för hur leveransgrad ska balanseras med beläggningsgrad, och ett kontinuerligt arbete genomförs med detta. Vad det gäller analyserandet av bemanningsenhetens effekter i förhållande till kostnader görs uppföljning månadsvis. Utredningen anser att Blekingesjukhusets bemanningsenhet har en för låg leveransgrad. Frågan är vilka data denna slutsats baseras på då leveransgraden ökat från 66% (vid EY:s förra granskning av bemanningsenheten) till 82% under perioden förste januari till sista augusti 2015. Under samma period är bokningsgraden 92%. Vidare pågår ett arbete med omorganisation av bemanningsenheten för att i ännu högre grad uppnå de eftersträvade effektivitetsvinsterna. Nöjdheten med bemanningsenheten kommer att följas upp och där kommer en anpassad version av psykiatri och habiliteringsförvaltningens enkät att börja användas.

Baserat på granskningens rekommendationer och ovanstående resonemang avser personalfunktionen samt ansvariga för bemanningsenheterna att:

- Inleda en dialog med förvaltningarna om uppdrag och styrning och ledning av personalfunktionens resurser. Detta i syfte att tydliggöra uppdraget samt belysa för- och nackdelar med organiseringen och hur dessa kan hanteras. I denna dialog kommer det att vara av vikt att belysa hur personalfunktionens organisering kan stötta det valda arbetssättet.
- Fortsätta arbetet med att utveckla processerna inom personal- och kompetensområdet. I detta arbete inryms ett tydliggörande av vad som är personalkonsultens uppdrag och vilket stöd cheferna kan förvänta sig i processernas olika delar. En generell uppdragsbeskrivning för personalkonsulter finns redan men behöver kompletteras med en tydligare beskrivning av vem som gör vad i de olika processerna i personal- och kompetensområdet samt vad som innefattas i personalkonsultens uppdrag.

- Genomförandet av ovanstående två punkter förväntas leda till det tydliggörande som granskningen efterfrågar i sina rekommendationer. Till detta bör också kopplas kommunikationsinsatser för att kunna föra ut information till chefer och inom personalfunktionen.
- Vad gäller att stärka personalfunktionens kompetens att kunna bidra med förslag till alternativa lösningar på hur de olika yrkesgruppernas kompetens kan utnyttjas så har personalfunktionen en tydlig roll som stödresurs. I detta ingår att stötta cheferna i arbetet med att planera sin kompetensförsörjning. Kunskapen om vilka kompetenser som behövs, hur kompetensen hos olika yrkeskategorier kan nyttjas och vilka ev. förändringar i arbetsuppgiftsfördelning mellan yrkeskategorier som kan göras finns hos de som är experter på verksamheten, d.v.s. chefer, medarbetare och stödfunktioner inom området. Personalfunktionen har en viktig roll i detta genom att verka som stöd och dialogpartner till cheferna och bidra till att perspektiven ekonomi-verksamhet-personal knyts samman, och genom att inom ramen för professionen arbeta med genomförandet av utveckling och förändringar i vilka kompetenser som finns i verksamheten.
- Ett arbete kommer att påbörjas för att, i enlighet med granskningens rekommendation, kunna genomföra uppföljningar av förvaltningarnas kundnöjdhet.

För bemanningsenheten på psykiatri och habilitering avser förvaltningen att:

- Slutföra pågående översyn av bemanningsenheten uppdrag och utformning, inklusive en enkät för att följa upp nöjdheten med dagens bemanningsenhet, och utifrån detta fatta beslut om utveckling av bemanningsenheten.
- Utarbeta ett strukturerat system för att följa upp bemanningsenhetens leveransgrad.

Vad gäller bemanningsenheten för Blekingesjukhuset avser förvaltningen att:

- Slutföra pågående arbete med omorganisation av bemanningsenheten
- Påbörja uppföljning av basenheternas nöjdhet med bemanningsenheten

## Förslag till beslut

Landstingets arbetsutskott föreslås besluta att föreslå landstingsstyrelsen

att lämna ovanstående svar på granskningen av personalfunktionen och bemanningsenheterna inom förvaltningen för Blekingesjukhuset och Psykiatri- och habiliteringsförvaltningen

Karlskrona enligt ovan

Peter Lilja

Jonas Kullberg

Landstingsdirektör

Personaldirektör