

Till Landstingsstyrelsen

EY har på uppdrag av landstingets revisorer genomfört en granskning av personalfunktionen och bemanningsenheterna inom Blekingesjukhuset och Förvaltningen Psykiatri- och habilitering. Den övergripande slutsatsen är att landstingets personalfunktion inte brister i några väsentliga avseenden. Däremot finns det ett uppenbart behov av att utveckla och förtydliga personalfunktionens uppdrag och vilka prioriteringar som ska göras.

Landstingets mål avseende personalfunktionen är ett processororienterat arbetssätt med tydliga rutiner och riktlinjer. Det finns en samsyn kring löneöversynsprocessen, inom vilken policydokument existerar som förtydligar roller och ansvar. För övriga processer sker vid tiden för granskningen ett arbete under ledning av personaldirektören för att utveckla ett processororienterat arbetssätt. Det pågår även arbete med att förtydliga roller och ansvar inom de olika processerna.

Vi ser detta arbete som eftersträvansvärt och rekommenderar att processbeskrivningar tas fram även inom rekryterings-, kompetensförsörjnings-, omvårdsbevakning- och arbetsmiljöprocessen. Då främjas likvärdigheten mellan förvaltningar och utveckling inom området underlättas. Landstingets rådande rekryteringsläge gör en fungerande och effektiv kompetensförsörjningsprocess som en mycket kritisk och strategisk faktor.

Landstingets motivering till vald matrisorganisation för personalkonsulterna bottnar i ett behov av flexibilitet, minskad sårbarhet och kompetensutveckling för personalkonsulterna. I granskningen har det framkommit viss kritik mot denna organisation och främst handlar denna kritik om att styrningen av förvaltningens resurser och Landstingsservice blir komplex. Vår erfarenhet från flera landsting och kommuner är att denna något otydliga styrning blir konsekvensen av matrisorganiseringen. Vår bedömning är emellertid att nackdelar kommer att uppstå oberoende av vilken organisering som än väljs. Om alla personalresurser skulle fördelas ut till respektive förvaltning skulle andra problem uppstå med enhetliga arbetssätt och standardiserade processer. Utmaningen består i att hantera de nackdelar som den valda organisationen ger och inte fastna i sökandet av den organisation som löser alla problem. Att en matrisorganisation kräver mer kommunikation, i detta fall mellan personalchefer och Löns och Personal, behöver i sig inte vara en nackdel utan ett medel för att skapa likvärdiga processer i hela organisationen.

Samspelet mellan chefer, personalchefer och personalkonsulter kan dock förbättras, bl.a. genom ett förtydligande av personalkonsulternas uppdrag och med en systematisk uppföljning av förvaltningarnas kundnöjdhet. Chefers efterfrågan på personalchefer och personalkonsulters tjänster är större än vad som kan levereras vilket ställer krav på en tydligare uppdragsbeskrivning. En flexibilitet gentemot olika verksamheters och chefers behov behöver för den skull inte gå förlorad. Idag är denna flexibilitet stor. Matrisorganisationen ger stor flexibilitet, men det kräver en dialog mellan personalchef och Landstingsservice (Lön och Personal).

För båda bemanningsenheterna saknas strategier för hur de ska balansera leveransgrad med beläggningsgrad. Blekingesjukhuset har utvecklat sin uppföljning av bemanningsenheten sedan granskningen 2012. Vi ser det som positivt att även psykiatri och habiliteringsförvaltningen arbetar för att utveckla uppföljningen då den nuvarande uppföljningen är undermålig. Båda bemanningsenheterna bör följa upp klinikernas nöjdhet med bemanningsenheten, samt analysera dess effekter i förhållande till dess kostnader.

Den nuvarande uppföljningen räcker dock för att konstatera att leveransgraden för Blekingesjukhusets bemanningsenhet har en alldeles för låg leveransgrad för att verksamheterna ska kunna få ett effektivt stöd i vikariehanteringen. Orsaken till den låga leveransgraden kan finnas både inom Bemanningsenhetens kontroll och utanför.

Mot bakgrund av vad som framkommit i granskningen ges 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

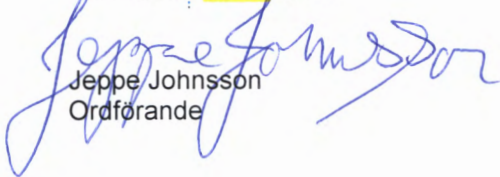
att skapa arrangemang för att lösa de frågor som inte organisationsstrukturen löser. Det finns flera exempel på organisationer som fastnar i en diskussion om hur den bästa organisationslösningen ser ut. Det gäller att undvika det

- ▶ 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 komplettera arbetet med att rekrytera.
- ▶ Bemanningseenheternas leveransgrad (andel lösta förfrågningar) är för låg för att de eftersträvade effektivitetsvinsterna ska uppnås med en bemanningseenhet. Det gäller framför allt Blekingesjukhusets bemanningseenhet. 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.

Svar önskas senast den 27 november 2015.

Karlskrona 2015-08-28

Jeppe Johnsson
Ordförande



Landstinget Blekinge

Granskning av landstingets personalfunktion och bemanningsenheter



Innehåll

1. Sammanfattning	3
2. Inledning	5
2.1. Syfte.....	5
2.2. Revisionskriterier.....	5
2.3. Ansvariga nämnder	6
2.4. Avgränsning	6
2.5. Metod.....	6
3. Organisering av personalfunktionen	7
3.1. Politisk organisation	7
3.2. Stödfunktion personal	8
4. Styrdokument	11
4.1. Landstingsfullmäktiges mål inom personalområdet	11
4.2. Landstingsstyrelsen och Hälso- och sjukvårdsnämndens verksamhetsplaner 11	
4.3. Förvaltningarnas egna mål.....	12
4.4. Personal- och kompetensstrategi	12
5. Utveckling av det personaladministrativa arbetet	12
5.1. Rekryteringprocessen	13
5.2. Löneprocess	14
5.3. Kompetensförsörjning	14
5.4. Arbetsmiljöarbete	15
5.5. Omvärldsbevakning	15
5.6. Uppföljning av personalarbetet.....	16
6. Bemanningenheterna har svårt att täcka verksamheternas behov av vikarier	17
6.1. Sammanfattning granskning genomförd 2012	17
6.2. Nuläget	17
7. Svar på revisionsfrågorna och slutsatser	19
7.1. Sammanfattande slutsatser och bedömning.....	20

Bilaga 1 Intervjuade funktioner	23
Bilaga 2 Sammanfattning personal- och kompetensstrategi	24

1. Sammanfattning

EY har på uppdrag av landstingets revisorer genomfört en granskning av personalfunktionen och bemanningsenheterna inom Blekingesjukhuset och Förvaltningen Psykiatri- och habilitering.

Den övergripande slutsatsen är att landstingets personalfunktion inte brister i några väsentliga avseenden. Däremot finns det ett uppenbart behov av att utveckla och förtydliga personalfunktionens uppdrag och vilka prioriteringar som ska göras.

Landstingets mål inom personalfunktionen är ett processorienterat arbetssätt med tydliga rutiner och riktlinjer. Landstingets personalfunktion har samsyn kring löneöversynsprocessen, inom vilken policydokument existerar som förtydligar roller och ansvar. För övriga processer sker vid tiden för granskningen ett arbete under ledning av personaldirektören för att utveckla ett processorienterat arbetssätt. Det pågår även arbete med att förtydliga roller och ansvar inom de olika processerna. Vi ser detta arbete som eftersträvansvärt och rekommenderar att processbeskrivningar tas fram även inom rekryterings-, kompetensförsörjnings-, omvårdsbevakning- och arbetsmiljöprocessen. Då främjas likvärdigheten mellan förvaltningar och utveckling inom området underlättas. Landstingets rådande rekryteringsläge gör en fungerande och effektiv kompetensförsörjningsprocess som en mycket kritisk faktor.

Landstingets motivering till vald matrisorganisation för personalkonsulterna bottenar i ett behov av flexibilitet, minskad sårbarhet och kompetensutveckling för personalkonsulterna. I granskningen har det framkommit viss kritik mot denna organisation och främst handlar denna kritik om att styrningen av förvaltningens resurser och Landstingsservice blir komplex. Vår erfarenhet från flera landsting och kommuner är att denna något otydliga styrning blir konsekvensen av matrisorganiseringen. Vår bedömning är emellertid att nackdelar kommer att uppstå oberoende av vilken organisering som än väljs. Om alla personalresurser skulle fördelas ut till respektive förvaltning skulle andra problem uppstå med enhetliga arbetssätt och standardiserade processer. Utmaningen består i att hantera de nackdelar som den valda organisationen ger och inte fastna i sökandet av den organisation som löser alla problem. Att en matrisorganisation kräver mer kommunikation, i detta fall mellan personalchefer och Lön och Personal, behöver i sig inte vara en nackdel utan ett medel för att skapa likvärdiga processer i hela organisationen.

Samspelet mellan chefer, personalchefer och personalkonsulter kan dock förbättras, bl.a. genom ett förtydligande av personalkonsulternas uppdrag och med en systematisk uppföljning av förvaltningarnas kundnöjdhet. Chefers efterfrågan på personalchefer och personalkonsulters tjänster är större än vad som kan levereras vilket ställer krav på en tydligare uppdragsbeskrivning. En flexibilitet gentemot olika verksamheters och chefers behov behöver för den skull inte gå förlorad. Idag är denna flexibilitet stor. Matrisorganisationen ger stor flexibilitet, men det kräver en dialog mellan personalchef och Landstingsservice (Lön och Personal).

För båda bemanningsenheterna saknas strategier för hur de ska balansera leveransgrad med beläggningsgrad. Blekingesjukhuset har utvecklat sin uppföljning av bemanningsenheten sedan granskningen 2012. Vi ser det som positivt att även psykiatri och habiliteringsförvaltningen arbetar för att utveckla uppföljningen då den nuvarande uppföljningen är undermålig. Båda bemanningsenheterna bör följa upp klinikernas nöjdhet med bemanningsenheten, samt analysera dess effekter i förhållande till dess kostnader.

Den nuvarande uppföljningen räcker dock för att konstatera att leveransgraden för Blekingesjukhusets bemanningsenhet har en alldeles för låg leveransgrad för att verksamheterna ska kunna få ett effektivt stöd i vikariehanteringen. Orsaken till den låga leveransgraden kan finnas både inom Bemanningssenhetens kontroll och utanför.

Mot bakgrund av vad som framkommit i granskningen ges 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 komplettera arbetet med att rekrytera.
- ▶ Bemanningssenheternas leveransgrad (andel lösta förfrågningar) är för låg för att de eftersträvade effektivitetsvinsterna ska uppnås med en bemanningsenhet. Det gäller framför allt Blekingesjukhusets bemanningsenhet. 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.

2. Inledning

Hälso- och sjukvården är en personalintensiv verksamhet vilket gör att organisationens förmåga att attrahera och behålla kompetenta medarbetare samt bemanna verksamheterna på ett resursoptimalt sätt är en kritisk faktor. Ansvaret för dessa frågor ligger hos linjechefer på olika nivåer i organisationen men cheferna har ett viktigt stöd i landstingets personalfunktion som arbetar både strategiskt och operativt.

Revisorerna genomförde 2012 en granskning av Blekingesjukhusets bemanningsenhet. Resultatet pekade på att Bemanningenheten hade en bristande leveransgrad samt att personalen var upplåst i längre uppdrag vilket gjorde det svårt att täcka akuta behov. Synpunkter från verksamheterna fanns också avseende Bemanningenhetens bristande förmåga att svara för kontinuitet.

2.1. Syfte

Granskningens syfte är att ge revisorerna underlag för att bedöma om landstingets personalfunktion fungerar ändamålsenligt som stöd till linjens chefer. Granskningens syfte är också att följa upp 2012 års granskning av Bemanningenheten.

För att uppnå granskningens syfte besvaras följande delfrågor:

- ▶ I vilken mån klarar Bemanningenheten av att täcka verksamheternas behov av vikarier?
 - Finns det en uppföljning som visar enhetens effektivitet i olika avseenden?
 - Vilken är leveransgraden?
 - Följer Bemanningenheten upp de beställande verksamheternas synpunkter?
- ▶ Utifrån vilken strategi är personalfunktionens resurser organiserade för att bistå linjens chefer i personalarbetet?
 - Hur arbetar personalfunktionen för att bistå verksamheterna med generalist- respektive specialistkunskap?
- ▶ Hur fördelas arbetet med att attrahera och rekrytera personal mellan verksamhetsområdena, Blekingesjukhuset och landstinget centralt?
- ▶ Vilken rapportering av personalrelaterade frågor sker till de bägge nämnderna?
- ▶ Finns det någon strategi för hur samspelet mellan chefer och personalfunktionen ska se ut?

2.2. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses bedömningsgrunder som används i granskningen för analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna kan hämtas ifrån lagar och förarbeten eller interna regelverk, policyer och fullmäktigebeslut. Kriterier kan också ha sin grund i jämförbar praxis eller erkänd teoribildning.

I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av:

- ▶ Budget och landstingsplan
- ▶ Eventuella fullmäktigebeslut med relevans för personalområdet

- ▶ EY:s erfarenhet av personalfunktioner och bemanningsenheter

2.3. Ansvariga nämnder

I nuvarande organisation är de ansvariga nämnderna Landstingsstyrelsen, Nämnden för Blekingesjukhuset och Nämnden för Psykiatri och habilitering. Granskningen avser ansvarsprövningen år 2014 då Hälso- och sjukvårdsnämnden och Landstingsstyrelsen var de ansvariga nämnderna.

2.4. Avgränsning

Granskningen avser på förvaltningsnivå Blekingesjukhuset samt Psykiatri och habiliteringsförvaltningen.

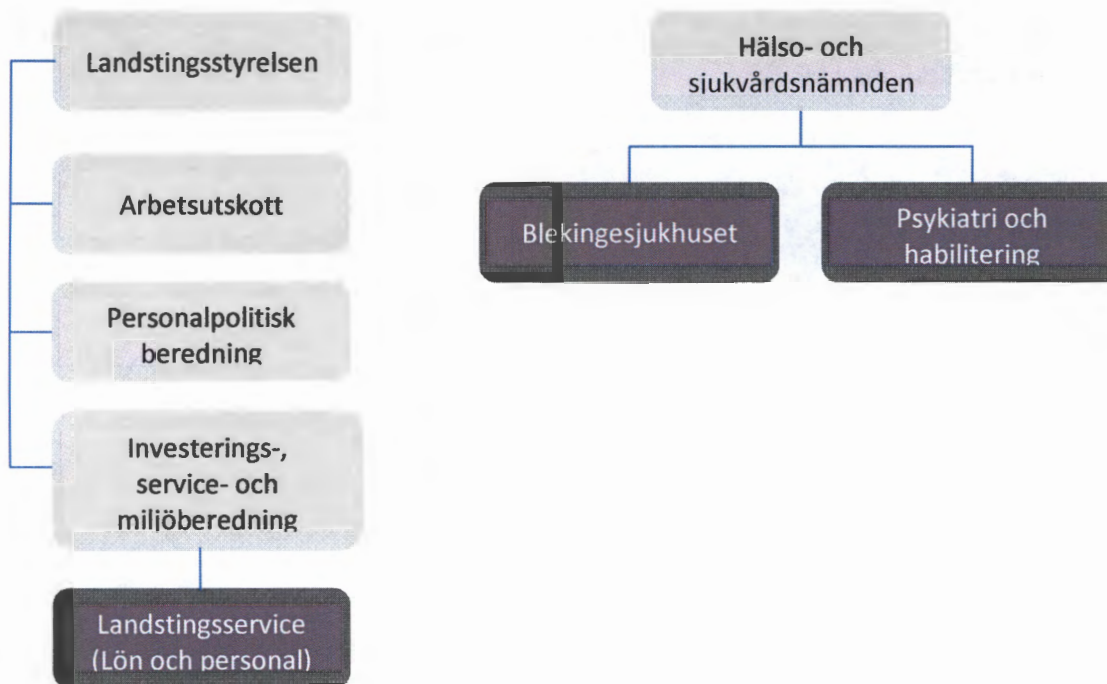
2.5. Metod

Granskningen har genomförts via intervjuer och dokumentgranskning. Förteckning över intervjuade funktioner återfinns i bilaga 1.

3. Organisering av personalfunktionen

3.1. Politisk organisation

Under 2014 var det Landstingsstyrelsen som hade arbetsgivaransvaret medan Hälso- och sjukvårdsnämnden var ansvarig för att säkerställa att verksamheten bedrivs effektivt och enligt gällande lagar och föreskrifter. Nedanstående figur visar organisationen år 2014. Från den 1 januari 2015 trädde en ny organisation i kraft där Blekingesjukhuset och Psykiatri- och habiliteringsförvaltningen lyder under varsin nämnd.



Figur 1: Politisk och tjänstemannaorganisation 2014. Observera att bilden innehåller endast de förvaltningar som ingår i granskningen

3.1.1. Landstingsstyrelsen

Reglementet (2014) fastställer att styrelsen är landstingets ledande arbetsgivarorgan samt det centrala organet för ledning av dess personalpolitik. Vidare åligger det styrelsen att:

- ▶ Leda och samordna landstingets personal- och lönepolitik
- ▶ Uppmärksamt följa de förhållanden som kan inverka på landstingets personal- och lönepolitik och hos de nämnder och företag samt myndigheter och organisationer göra de framställningar som är påkallade
- ▶ Övergripande ansvara för landstingets långsiktiga personalförsörjning samt att ta de initiativ som styrelsen finner påkallade
- ▶ Vara pensionsmyndighet för landstingets nämnder

- ▶ *Besluta om policy beträffande sysselsättnings- och arbetsmarknadsfrågor inom landstinget.*

Arbetsutskottet inom landstingsstyrelsen har uppdraget att utarbeta personalpolitiskt program, löneregler i enlighet med lönepolicyn och direktiv för den övergripande personalförsörjningen.

3.1.2. Hälso- och sjukvårdsnämnden

Hälso- och sjukvårdsnämnden ska enligt reglementet utöva Landstinget Blekinges hälso- och sjukvård i enlighet med hälso- och sjukvårdslagen (1982:763). Nämnden finansierar och styr hälso- och sjukvården inom av fullmäktige beslutade ramar.

I 2015 års reglementen för den politiska organisationen kvarstår Landstingsstyrelsens uppgifter härvidlag utom i den sista strecksatsen som är ändrad till *"leda och samordna landstingets arbete enligt arbetsmiljölagen"*. Den tydligaste förändringen jämfört med 2014 är att nämnderna för Blekingesjukhuset och Psykiatri och habilitering i sina reglementen ska *"utöva arbetsgivaransvaret inom sitt verksamhetsområde utifrån landstingsstyrelsens beslut"*.

3.2. Stödfunktion personal

Enligt policydokumentet *"Beskrivning av stödfunktionen personal"* ska personalfunktionen stödja organisationens chefer på samtliga nivåer operativt och strategiskt. Vidare ska funktionen vara drivande i kvalitets- och förbättringsarbete inom personalområdet. Stödfunktionens personal består av;

- ▶ Personaldirektör (Funktionsansvarig/Processägare)
- ▶ Personalstrateger (personalenheten vid landstingsdirektörens stab)
- ▶ Personalchefer på förvaltningarna
- ▶ Personalkonsulter och lönekonsulter
- ▶ Landstingshälsan

Därutöver finns även praktikplatshandläggare, systemförvaltare, kompetensutvecklare och administrativ resurs. En nyligen utarbetad uppdragbeskrivning för personalkonsulter, personalstrateger och personalchefer förtydligar dessa roller. Beskrivningen finns publicerad på landstingets intranät.

3.2.1. Landstingscentrala personalgrupper

Personaldirektören och personalstrategerna är anställda under landstingsdirektörens stab. Personaldirektören arbetar direkt under landstingsdirektören och har i huvudsak strategiska uppgifter. Funktionsansvaret innebär att svara för *standardiserade processer, rutiner och riktlinjer, att tydliggöra roller och ansvar samt det övergripande ansvaret för att det i organisationen finns rätt kompetens för funktionsområdet*. I processägarskapet ingår att leda arbetet med att skapa och utveckla en effektiv och ändamålsenlig process utifrån ett helhetsperspektiv för landstinget.

Enligt uppdragsbeskrivningen ska personalstrategerna främst arbeta gentemot personalchefer, avdelningschefen för lön och personal samt personalkonsulterna. Det huvudsakliga uppdraget är att utveckla och säkerställa väl fungerande processer, handlingsplaner, metoder och verktyg inom funktionen och mellan funktioner inom ansvarsområdet.

Landstingsdirektörens stab saknar en egen personalchef och vissa av de intervjuade menar att det är problematiskt. Personalkonsulterna ska främst stödja staben operativt i personalarbetet. För strategiska frågor inom förvaltningen ska personalkonsulten rådgöra med personalchefen. Då staben saknar personalchef försvåras

personalkonsulternas arbete, då det är svårare att säkerställa att arbetet går i linje med förvaltningens strävan inom personalområdet.

3.2.2. Personalchef utgör förvaltningsstöd

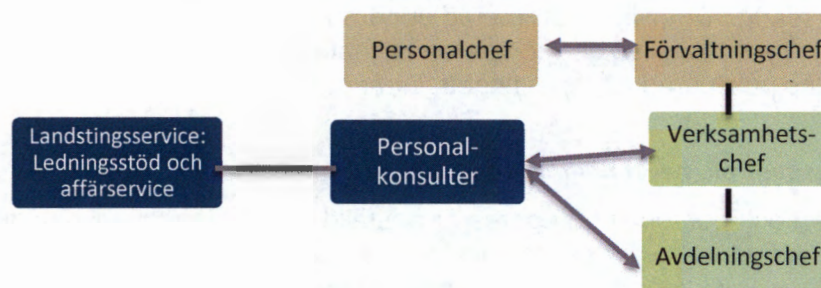
Personalcheferna är förvaltningarnas primära stöd i personalfrågor. Enligt uppdragsbeskrivningarna ska personalchefen primärt arbeta gentemot förvaltningschef, verksamhetschefer, förvaltningsstab, avdelningschef för lön och personal samt personaldirektör och personalstrateger. Personalcheferna ska definiera, initiera, genomföra och följa upp aktiviteter på förvaltningsnivå. Vidare ska personalcheferna coacha förvaltningschef och ledningsgrupp, samt ge metod- och rutinstöd till förvaltningarnas chefer. Personalchefen är anställd under förvaltningschefen men jobbar på uppdrag av både förvaltningschef och personaldirektör.

3.2.3. Personalkonsulterna utgör stöd för verksamhetsområden och avdelningar

Personalkonsulterna ska enligt uppdragsbeskrivningarna främst arbeta mot personalchef, avdelningschefer, verksamhetschefer, personalstrateger och medarbetare. Det huvudsakliga uppdraget är att ge metodstöd- och rutinstöd till basenhetens chefer i alla delar av personal- och kompetensarbetet.

Personalkonsulterna ska ha ett coachande förhållningssätt till basenhetens chefer. Personalkonsulterna stödjer linjecheferna operativt i deras arbete. Enligt intervjuerna med linjechefer och avdelningschefen för lön och personal stödjer personalkonsulterna främst linjecheferna med rekrytering och med juridisk rådgivning i individärenden.

Bilden nedan visar personalfunktionens uppdelning på förvaltningsnivå, pilarna visar vilken verksamhetsnivå de rådgör gentemot. Personalchefer och personalkonsulter har regelbundna avstämningsmöten.



Figur 2: Organisering av personalfunktionen.

3.2.3.1 Landstingservice, Ledningsstöd och affärsservice

Personalkonsulterna är anställda vid avdelningen Lön och personal, vilken ligger under förvaltningen Landstingservice. Personalkonsulterna är således inte anställda under personalchefen vid förvaltningarna. Skälen till att personalkonsulterna organiserats inom samma enhet vid Landstingservice uppges vara flera.

Organiseringen minskar sårbarheten då personalkonsulterna kan täcka upp för varandra vid frånvaro. Personalkonsulternas kompetensutveckling kan förstärkas i och med att de får en organisation och en chef som ska se till just denna yrkesgrupps behov. Vidare leder organiseringen till att personalkonsulterna agerar utifrån ett

landstingsperspektiv där personalprocessen kan standardiseras. Inte minst är det väsentligt att arbetsgivarfrågorna hanteras på samma sätt i hela organisationen.

De nackdelar som framkommer i intervjuerna är att förvaltningarnas chefer inte "äger" resursen, och därmed kan styra deras arbetsuppgifter. Det finns även en oro för att personalkonsulterna saknar den verksamhetsnära kunskap som är nödvändig om de roterar för mycket. Ytterligare en problematik som lyfts fram vid intervjuerna är att personalkonsulterna förväntas vara med på både verksamheternas och landstingsservices ledningsmöten eller personalmöten, vilka ofta krockar schemamässigt. På BUP i Karlshamn har de löst det genom att avsätta en timme vartannat ledningsmöte för personalfrågor. Personalkonsulten närvarar endast vid denna timma.

Inom avdelningen Lön och personal arbetar 16 personalkonsulter som stödjer samtliga förvaltningars linjechefer. Blekingesjukhuset har totalt 8 personalkonsulter och Psykiatri och habiliteringsförvaltningen har två personalkonsulter som vardera jobbar gentemot 10-15 linjechefer. Personalkonsulterna är uppdelade i fyra fördjupningsområden inom vilka de förväntas vara specialister;

- ▶ Personalförsörjning
- ▶ Kompetensutveckling och ledarskap/medarbetarskap
- ▶ Arbetsmiljö och hälsa
- ▶ Lön och villkor

Fördjupningsområdena är valda utifrån personalstrategernas uppdelning och de fyra personalstrategerna deltar i respektive grupp. Enligt intervjun med avdelningschefen på lön och personal skapar detta en brygga mellan ledningsstab och personalkonsulter vilket i sin tur knyter samman strategiskt och operativt arbete.

3.2.3.2 Fördelning av resursen personalkonsulter

Personalkonsulterna är en fri nyttighet för förvaltningarna. Det är avdelningschefen för avdelningen lön och personal som fördelar resursen till verksamheten. Avdelningschefen gör bland annat avvägningar utifrån vad verksamheten kräver, hur rutinerad chefen är, hur stor personalstyrkan är och utifrån antalet chefer som ska stöttas. Vid intervjuerna med basenheterna framkom att de först kontaktar personalchef med önskemål om viss tjänst från personalkonsulterna. Personalchefen tar i sin tur upp önskemålet i dialog med avdelningschefen för Lön och personal. Vid intervjuerna uttrycks ett behov av att formulera en tydligare och mer känd princip för hur personalkonsultresursen ska fördelas.

Flera intervjupersoner önskar en tydligare rollbeskrivning för personalkonsulterna. Gränsdragningen mellan vad som är personalkonsultens, personalchefens och linjechefernas arbetsuppgifter uppges vara otydlig. Vid intervjuerna framkommer en diskrepans mellan vad linjecheferna önskar få stöd med och vad som personalkonsulterna erbjuder. Vidare framkommer hos cheferna en viss återhållsamhet att kontakta personalkonsulterna eftersom de upplever dem ibland vara överbelastade med arbete. Enligt intervjuade linjechefer och personalchefer har detta i praktiken lett till att frågor som ska tas med personalkonsulter tas med personalcheferna istället.

Det sker ingen uppföljning av basenheternas chefers nöjdhet med landstingsservice men Avdelningschefen för lön och personal uppges att det finns behov av att utveckla en enkät till basenheternas chefer för uppföljning av kundnöjdheten.

4. Styrdokument

4.1. Landstingsfullmäktiges mål inom personalområdet

I landstingsplanen för 2014 presenteras Landstinget Blekinges grundläggande värderingar. Organisationen ska sträva mot *professionella och engagerade ledare*, ett *arbetsklimat som uppmuntrar medarbetardialog och innovation*, ett *kompetensförsörjningsarbete som är långsiktigt och behovsstyrt* samt att *arbetet ska vara processinriktat med tydliga rutiner och riktlinjer*.

I landstingsplanen presenterar fullmäktige det prioriterade målet *engagerade medarbetare och goda utvecklingsmöjligheter*. Ett systematiskt förbättrings- och utvecklingsarbete, utifrån arbetsplatsnära behov och förutsättningar, ska bidra till goda villkor för lärande, delaktighet och en sammanhållen värdegrund. Ett gott medarbetarskap ska eftersträvas, bland annat genom systematiska medarbetarsamtal och behovsstyrd kompetensutveckling. Den interna kommunikationen ses som ett viktigt redskap för kunskapspridning om organisation, utvecklingsprocesser, verksamhetsmål och resultat. Målen inom området är;

- ▶ Anställda ska erbjudas heltid och jämställda villkor.
- ▶ En hälsosam arbetsplats för ökad tillfredställelse.
- ▶ Delaktighet och dialog ska bidra till engagemang och medverkan.

4.2. Landstingsstyrelsen och Hälso- och sjukvårdsnämndens verksamhetsplaner

Utifrån landstingsfullmäktiges prioriterade övergripande mål har Landstingsstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden utarbetat en årlig plan som konkretiserar vad som bedöms vara avgörande att utveckla för att kunna nå de strategiska målen. För målområdet *engagerade medarbetare och goda utvecklingsmöjligheter* har Landstingsstyrelsen konkretiserat målen så här:

Mål	Mått
Landstinget ska erbjuda alla deltidsanställda som önskar ökad sysselsättningsgrad heltidsanställning.	Andel deltidsanställda med önskan om ökad sysselsättningsgrad som erbjudits heltidsanställning.
Landstingets personal- och kompetensförsörjning ska planeras utifrån verksamheternas behov och förutsättningar.	Andel avdelningschefer som har en dokumenterad kompetensförsörjningsplan för sina respektive verksamheter.
Landstingets medarbetare ska känna ett engagemang för sitt arbete.	Index för hållbart medarbetarengagemang.

Hälso- och sjukvårdsnämnden identifierade fler målindikatorer. Nämnden mätte måluppfyllelse inom behovsstyrd kompetensförsörjning även genom andel tillsvidareanställda som medverkat i medarbetarsamtal samt har en individuell dokumenterad utvecklingsplan. För målet att landstingets medarbetare ska känna engagemang har man lagt till indikatorn andel chefer som har en handlingsplan för intern kommunikation. Varken styrelsen eller nämnden formulerar egna mål inom personalområdet i verksamhetsplanen.

Landstingsfullmäktiges mål, som konkretiserats av landstingsstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden, följs upp i delårsbokslut och årsredovisning. Vidare genomför

förvaltningarna en månatlig rapportering till Hälso- och sjukvårdsnämnden. I månadsrapporten redovisar bägge förvaltningarna kostnad för personal uppdelat i kostnader för anställda, inhyrda och övriga poster (som utbildning). Vidare redovisar Blekingesjukhuset beläggningsgrad och personalbrist. Psykiatri och habiliteringsförvaltningen redovisar vakansläge, frånvaro och utförd arbetstid i timmar respektive utförd arbetstid i årsarbetare per basenhet.

4.3. Förvaltningarnas egna mål

Förutom målen i hälso- och sjukvårdslagen, landstingsplanen och verksamhetsplanerna formulerar förvaltningarna egna mål i respektive förvaltnings verkställighetsplan. Psykiatri och habiliteringsförvaltningen har målet att kontinuerligt ha minst 10 ST-läkare anställda samt att rekrytera minst 12 överläkare under perioden 2013-2016.

Blekingesjukhuset strävar efter målet att skapa en hälsofrämjande arbetsmiljö för en ökad arbetstillfredsställelse, inom vilken andelen långtidssjukskrivna medarbetare minskar. Vidare att samtliga avdelningar genomför minst två skyddsronder årligen.

Landstingsservice har målet att dess medarbetare ska inneha respekt och lyhördhet för varje verksamhets specifika behov, förväntningar och värderingar sammanvägt i koncernnyttan. Personalkonsulterna ska med ett konsultativt arbetssätt göra professionella avvägningar i sitt stöd till verksamheten. Vidare strävar man efter att landstingsservice ska utformas efter verksamheternas behov. Varav tjänster ska tillhandahållas på överenskommet och efterfrågat sätt.

4.4. Personal- och kompetensstrategi

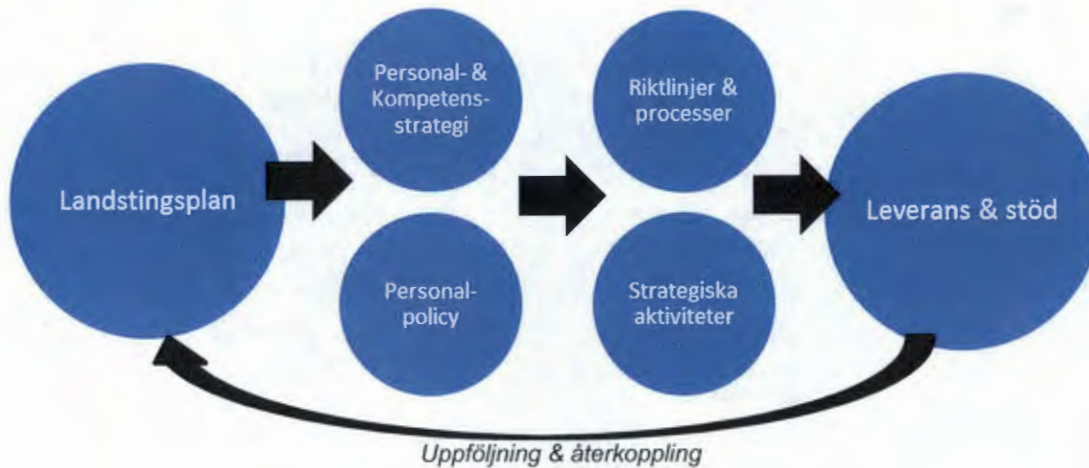
Personaldirektören har i samverkan med personalchefer, personalstrateger och avdelningschef Lön och personal tagit fram en personal- och kompetensstrategi. När granskningen genomfördes hade Landstingsfullmäktige godkänt strategin, men implementeringen var inte påbörjad. Syftet med strategin är att tydliggöra hur personal- och kompetensarbetet ska bidra till att uppnå landstingets organisatoriska mål. Det övergripande målet för personalfunktionen är att säkerställa organisationens kompetensförsörjning. I bilaga 2 finns en sammanfattning av personal- och kompetensstrategin.

5. Utveckling av det personaladministrativa arbetet

I landstingsplanen skriver fullmäktige att landstingets arbetssätt ska karaktäriseras av processorientering. Intentionen är att ett fokus på processer ska stimulera till att analysera och förbättra arbetsflöden och arbetsorganisation. Enligt personaldirektören kommer ett arbete med att utveckla processer inom ett flertal områden påbörjas. I dagsläget har landstinget samsyn kring löneöversynsprocessen. Enligt fastställd plan kommer processbeskrivningar för personalförsörjning, kompetensutveckling och arbetsmiljö tas fram under 2015. Vid tiden för granskningen arbetade landstinget utifrån ett 20-tal policybeskrivningar, som med varierande detaljrikedom beskriver roller och ansvar inom olika uppgifter. Personaldirektören arbetar med en personalledningsgrupp¹ för att förändra denna struktur. Tanken är att en politiskt antagen personalpolicy ska styra personalarbetet. Vidare ska policyn kompletteras med riktlinjer och processer som utarbetas på landstingsstabsnivå. Som

¹ Personalledningsgruppen består av personaldirektör, personalstrateger, förvaltningarnas personalchefer samt avdelningschef lön och personal.

uppbyggnaden är idag måste varje ändring i en policy upp i fullmäktige. Figur 3 visar modellen för personalstyrning som personalledningsgruppen utvecklat.



Figur 3: Målbild för den framtida personalfunktionens arbete.

5.1. Rekryteringprocessen

För rekryteringsarbetet finns en rekryteringspolicy vars syfte är att tydliggöra och vägleda chefer och stabspersonal i rekryteringsarbetet. Policyn ska konkretisera landstingets målsättningar och tar hänsyn till gällande lagar. Enligt policyn avses rekryteringsprocessen vara hela kedjan av händelser från det att beslut om att det finns rekryteringsbehov till dess att beslut om anställning fattas. Policyn innehåller en lista med rekommendationer, krav och arbetsmallar inom varje område. Policyn saknar en uppdragsbeskrivning och en konkretisering av stödfunktionen personals roller i processen. Rollernas ansvar i rekrytering saknas även i personalfunktionens uppdragsbeskrivningar.

Linjecheferna identifierar ett rekryteringsbehov. Personalkonsulterna stödjer sedan cheferna operativt i processen genom hjälp i annonsutformning, juridisk rådgivning och i intervjuarbetet. Utifrån de beskrivningar som gjorts i intervjuerna startar processen med att verksamhetschef och berörd avdelningschef identifierar ett rekryteringsbehov. Initialt tar de telefonkontakt med personalkonsulten för att diskutera om det finns en intern lösning inom landstinget. Saknas en intern lösning tar personalkonsulten kontakt med personalchefen för beslutet om att rekrytera. Med stöd av personalkonsulten skapar sedan avdelningschefen annons och kravspecifikation. Enligt avdelningschefen på Lön och personal är personalkonsulterna även med och genomför/stödjer vid anställningsintervjuerna.

Vid intervjun med avdelningschefen för BUP i Karlshamn framkom att stödet inom rekryteringsprocessen kan effektiviseras. Avdelningschefens upplevelse var att rekryteringsprocessen blir tidskrävande då personalkonsulten kräver kontakt med

personalchef och verksamhetschef. Följden blir ibland att avdelningschefen ibland genomför rekrytering utan personalkonsultens stöd.

5.2. Löneprocess

För löneprocessen finns det två policydokument som reglerar roller och ansvar i processen. "Lönepolicy" fastställer landstingets övergripande syn på personal- och lönepolitiken som grundas i ett individuellt och differentierat lönesystem där lönesättningen sker med utgångspunkt i verksamhetens krav och medarbetares uppfyllelse av dessa krav. Enligt policy ska lönesättning decentraliseras så långt som möjligt och den egna förvaltningen ska fastställa riktlinjer och rutiner för lönesättning.

I bilagan till lönepolicy finns en processbeskrivning och ett rollförtydligande. Enligt bilagan ska kriterierna: *effektivitet, flexibilitet, kompetens, kvalitet, samarbetsförmåga* och *självständighet* användas vid medarbetares lönevärdering. I processen är det avdelningschefen som ansvarar för den differentierade lönesättningen samt för att det finns väl kända lönekriterier. Verksamhetschefen ansvarar för lönebildningen inom sitt område och ska utifrån avdelningschefernas synpunkter genomföra en analys av verksamhetsområdets behov av löneökningar. Utifrån denna analys genomför förvaltningschefen tillsammans med en personalstrateg en analys av behovet av löneökningar inom förvaltningsområdet. Personalstrategerna genomför sedan en landstingsövergripande analys av löneökningsbehovet. Landstingsstyrelsen och landstingsfullmäktige fastställer slutligen löneökningsutrymmet.

Policydokumentet "samsyn om löneöversynsprocessen" behandlar främst processen med att kartlägga och analysera lönesättning. I stort är uppgifterna samma som i lönepolicyns bilaga, förutom att fackliga organisationers roll i processen inkluderats. I dokumentet tydliggörs löneöversynsprocessens olika faser och där beskrivs hur lokala parter arbetar konkret och strukturerat i vardagen utifrån texterna i de partsgemensamma löneavtalen.

Vid intervjun med avdelningschefen för Lön och personal framkom att personalkonsulterna stödjer linjecheferna i lönesättning och övervakar så att det inte blir löneglidningar. Personalkonsulten ska alltid ha stöd av personalchefen i det arbetet då ansvaret för lönesättning ligger på personalchefen, som övervakar löneprocessen i samverkan med personalkonsulterna. Avdelningschefen på BUP berättade vid intervjun att det är verksamhetschefen i samverkan med personalkonsult och personalchef som lönesätter vid nyanställningar.

5.3. Kompetensförsörjning

Landstingsfullmäktige antog 2014-10-20 en personal- och kompetensstrategi som kommer att implementeras under 2015. Det övergripande målet för personalfunktionen är att möta och säkerställa organisationens behov av kompetensförsörjning.

I uppdragsbeskrivningarna för medarbetare inom stödfunktion personal förtydligas rollernas uppdrag inom kompetensförsörjningsprocessen. Personalstrategerna ska bidra till utvecklande av strategi, riktlinjer och handlingsplaner inom kompetensförsörjningen. Personalchefen ska långsiktigt planera arbetet med kompetensförsörjning på förvaltningsnivå. Vidare fastställer uppdragsbeskrivningen att personalkonsulterna ska tillhandahålla operativt metod- och rutinstöd till basenhetens chefer i kompetensförsörjningsarbetet.

Landstinget har en personalledningsgrupp, inom vilken personaldirektör, personalstrateger, personalchefer och avdelningschefen för lön och personal ingår. Enligt personaldirektören arbetar personalledningsgruppen gemensamt för att

komplettera personal- och kompetensstrategin med riktlinjer och rutiner för kompetensförsörjningsarbetet.

Utvecklandet av personal- och kompetensstrategin föregicks av en djupgående genomgång av landstingets behov att rekrytera idag och i framtiden, samt en genomgång av faktisk tillgång på rekryterbar kompetens. Behovsidentifieringen visar att dagens bemanningsbehov överskrider tillgången på anställningsbar personal. Nationellt råder brist på sjuksköterskor, läkare, psykologer och medicintekniska ingenjörer. Samtliga intervjuer vittnar om detta problem.

På landstingsövergripande nivå har strategiskt arbete med lönesättning, marknadsföring och rekryteringsprinciper skett. Personaldirektören anser problemet vara mer än bara ett personalförsörjningsproblem, utan även ett verksamhetsproblem. Det finns ett behov av att i ökad utsträckning ifrågasätta nuvarande arbetsfördelning mellan yrkesgrupperna. Då efterfrågade yrkeskategorier inte finns tillgängliga på arbetsmarknaden i tillräckligt stor utsträckning kan inte behovet mötas genom enbart rekrytering. Utvecklingsarbete har påbörjats för hur personalkonsulter ska kunna stötta linjechefer i analysarbetet gällande kompetensförsörjning.

Som ett led i kompetensförsörjningen ska samtliga avdelningschefer upprätta kompetensförsörjningsplaner. Enligt de intervjuade fungerar planerna som ett bra stöd i arbetet med kompetensförsörjning. Planerna är en långsiktig översikt av pensionsavgångar och framtida rekryteringsbehov. Personalkonsulterna har stöttat avdelningscheferna i upprättandet av kompetensförsörjningsplanerna.

Förvaltningarna har själva utvecklat metoder för kompetensförsörjning. Förtidsrekrytering är en praxis som vuxit fram inom förvaltningarna och som förekommer på både Blekingesjukhuset och inom Psykiatri och habiliteringsförvaltningen. Vid förtidsrekrytering anställs semestervikarier redan i början på året för att få en god bemanning under introduktionstiden. Detta är även ett bra sätt fånga potentiella medarbetare i god tid.

5.4. Arbetsmiljöarbete

Arbetsmiljöuppgifterna är fördelade till linjecheferna. Enligt intervjuerna stödjer personalkonsulterna första linjens chefer i rehabiliteringsärenden genom kontakter med försäkringskassan och i att hitta rehabiliteringslösningar. Personalkonsulterna medverkar i arbetet med riskbedömningar, skyddsronder och handlingsplaner i den grad linjechefer efterfrågar detta stöd. Enligt verksamhetschefen på kvinnokliniken önskas mer stöd av personalkonsulten i arbetsmiljöfrågor. Arbetsmiljöfrågorna är centrala för klinikens förmåga att attrahera och behålla personal. Den tidigare beskrivna fokusgruppen för arbetsmiljö arbetar för närvarande med att utveckla en handbok i arbetsmiljöfrågor. Handboken ska fungera som ett stöd för chefer och kommer att finnas på intranätet.

Uppföljning av arbetsmiljöarbetet sker av personalstrategerna i personaldirektörens stab och sker manuellt. Det finns ännu inget digitalt system för att följa upp handlingsplaner. I internkontrollplanerna finns genomförande av skyddsronder och handlingsplaner som ett kontrollmoment.

5.5. Omvärldsbevakning

Enligt uppdragsbeskrivningarna är det primärt personalstrategernas uppgift att svara för omvärldsbevakning och kunskapsåterföring till organisationen och funktionen. Att det fungerar så bekräftas även i intervjuerna.

5.6. Uppföljning av personalarbetet

Landstingsfullmäktiges mål följs upp i delårsbokslut och årsredovisning. Vidare genomför förvaltningarna en månatlig rapportering till hälso- och sjukvårdsnämnden. I månadsrapporten redovisar bägge förvaltningarna kostnad för personal uppdelat i kostnader för anställda, inhyrda och övriga poster (som utbildning). Vidare redovisar Blekingesjukhuset beläggningsgrad och personalbrist. Psykiatri och habiliteringsförvaltningen redovisar personalbrist, frånvaro och utförd arbetstid i timmar respektive utförd arbetstid i årsarbetare per basenhet.

6. Bemanningseenheterna har svårt att täcka verksamheternas behov av vikarier

Landstingsservice, Blekingesjukhuset och Psykiatri och habiliteringsförvaltningen har idag varsin bemanningseenhet med uppdraget att täcka verksamheternas behov av korttidsvikarier.

6.1. Sammanfattning av granskning genomförd 2012

Under 2012 genomförde EY en granskning av Blekingesjukhusets bemanningseenhet som då även försörjde psykiatri och habilitering med vikarier. Syftet var att granska i vilken mån bemanningseenheten bidrog till en ändamålsenlig kompetensförsörjning inom Blekingesjukhuset, dels ur ett kostnadseffektivitetsperspektiv dels ur ett kompetensförsörjningsperspektiv.

Granskningen visade att lösningen med en bemanningseenhet inte tillfullo kunde bidra till en ändamålsenlig vikarieförsörjning. Enhetens bristande personalresurser innebar svårigheter att täcka avdelningarnas vikariebehov. Vidare påvisades att kärnverksamheterna inte fullt ut litade på bemanningseenhetens förmåga att förmedla vikarier, varav ett visst dubbelarbete uppstod då verksamheterna själva vidtog åtgärder för att lösa uppkommen frånvaro innan de fått besked från bemanningseenheten. Granskningens bedömning var att det behövdes en mer systematisk uppföljning. Rekommendationerna löd:

- ▶ Säkerställ en tillfredställande leveransgrad som bl.a. gör att enheterna upplever tillit till systemet.
- ▶ Fastställ mål och kvalitetsmått för Bemanningseenhetens verksamhet.
- ▶ Utveckla en systematisk uppföljning av bemanningseenhetens resultat utifrån relevanta kvalitetsmått som är av betydelse för att nå en ändamålsenlig vikarieförsörjning, bl.a. leveransgrad, utnyttjandegrad, relevans i levererad kompetens, kontinuitet, förmåga att hantera akuta beställningar och kundnöjdhet.
- ▶ Utveckla rutiner/arbetsätt för att korta handläggningstider och förbättra framförhållningen avseende leveransbesked.
- ▶ Analysera de ekonomiska följderna av Bemanningseenhetens införande relativt de förväntade effekterna.
- ▶ Utvärdera effekterna av Bemanningseenhetens införande.

6.2. Nuläget

När granskningen genomfördes 2012 delade Blekingesjukhuset och Psykiatri och habiliteringen bemanningseenhet. I dagsläget har förvaltningarna var sin bemanningseenhet. Psykiatri och habiliteringsförvaltningen motiverade uppdelningen med den begränsade rörligheten mellan psykiatrisk och somatisk vård bland bemanningseenhetens medarbetare. Landstingsservice har även en egen bemanningseenhet. Alla bemanningseenheter har som främsta syfte att täcka korttidsfrånvaro inom de olika förvaltningarnas verksamheter.

6.2.1. Blekingesjukhusets bemanningseenhet

På bemanningseenheten arbetar 19 sjuksköterskor och 19,5 undersköterskor. Ambitionen är att ha 30 anställda sjuksköterskor men det svåra rekryteringsläget omöjliggör detta. Bemanningseenheten var vid tiden för granskningen uppdelad i tre

delar. Under Bema 1 befinner sig bemanningsenhetens anställda. Inlasade² vikarier placeras under Bema 2 i väntan på utpositionering på en vakans. De senaste tre åren har Blekingesjukhuset genomfört förtidsrekryteringar i februari för att säkra vikarietillförsel under sommarmånaderna. Under Bema 3 har vikarier erbjudits en position mellan februari och uppstart av sommarvikariat. Uppdelningen kommer att förändras och Bema 2 och 3 kommer i högre grad knyts till avdelningarna.

Utifrån anställningstid är medarbetarna utbildade för arbete på 1-6 avdelningar för att skapa flexibilitet.

Vid korttidsfrånvaro ska avdelningscheferna först göra en bokning av bemanningsenhetens medarbetare via systemstödet Heroma. Systemstödet är nyligen implementerat och effektiviserar bokningsprocessen enligt intervjuad enhetschef. Saknas en ledig medarbetare för avsett pass ska avdelningschefen ta kontakt med bemanningsenhetens administratörer för att se om det finns en eventuell lösning. I sista hand ska avdelningen lösa vikariebehovet själva.

Bemanningsenheten gör en månatlig uppföljning där de mäter beläggningsgrad (hur stor andel av arbetstiden som vikarierna är engagerade i uppdrag) samt andel lösta/olösta beställningar. Under oktober 2014 låg beläggningsgraden på 96 procent och andelen lösta beställningar på 66 procent. Enligt en av avdelningscheferna på bemanningsenheten beror den låga lösningsgraden på personalbrist. Vidare framkom vid intervjun att varken landstingsledningen eller personalchef gett direktiv för hur de ska balansera bokningsgrad gentemot leveransgrad. Prioriteras hög beläggningsgrad är risken att vikarierna blir upplåsta i längre uppdrag vilket resulterar i svårigheter att klara akuta och korta uppdrag. En hög beredskap för akuta och korta uppdrag kostar å andra sidan mer. De intervjuade cheferna vid Kvinnokliniken beskriver svårigheter med att skaffa vikarier till de korta uppdragen.

Någon analys av bemanningsenhetens kostnad i proportion till dess effekter har inte genomförts.

6.2.2. Bemanningenheten inom Psykiatri och habilitering

Det finns 4 sjuksköterskor och 8 skötare anställda vid bemanningsenheten. Dessutom placeras inlasade vid enheten till dess att en vakans uppstår vid klinik/avdelning. Vid korttidsfrånvaro måste avdelningscheferna kontakta bemanningsenheten. Först när de fått ett negativt svar av dem får de lösa behovet själv med timvikarier. Detta för att eliminera risken för dubbelarbete i tillsättande av vikarier. Vid intervjuerna uppskattade avdelningschefen vid BUP i Karlskrona att bemanningsenheten täcker 80 procent av beställningarna. Mottagningen i Karlshamn använder Bemanningenheten i låg grad eftersom sjuksköterskor och undersköterskor utgör en liten del av personalstyrkan.

Förvaltningen följer i dagsläget endast upp bemanningsenheten utifrån beläggningsgrad. Någon målsättning för vilken beläggningsgrad som ska gälla finns inte. Förvaltningen genomför i dagsläget ett arbete med att utveckla uppföljningen, bland annat planerar man att följa upp leveransgrad i framtiden.

² Vikariat som, enligt lagen om anställningsskydd, gett förtur till tillsvidareanställning.

7. Svar på revisionsfrågorna och slutsatser

Granskningen syftar till att ge underlag för revisorerna att bedöma om landstingets personalfunktion fungerar ändamålsenligt som stöd till linjens chefer. Vidare är syftet att följa upp 2012 års granskning av bemanningsenheten. I nedanstående tabell ges en komprimerad beskrivning av svaren på revisionsfrågorna. Därefter redovisas en sammanfattande slutsats och rekommendationer.

Revisionsfråga	Svar
<p>1. I vilken mån klarar Bemanningsenheten av att täcka verksamheternas behov av vikarier?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finns det en uppföljning som visar enhetens effektivitet i olika avseenden? - Vilken är leveransgraden? - Följer Bemanningsenheten upp de beställande verksamheternas synpunkter? 	<p>Blekingesjukhuset följer upp leveransgrad och bokningsgrad (beläggningsgrad). Oktober 2014 löste Blekingesjukhusets bemanningsenhet 66 procent av beställningarna. Bokningsgraden visar medarbetarnas bokade tid av möjlig bokningsbar tid. Bokningsgraden var 96 procent i oktober.</p> <p>Psykiatri och habiliteringsförvaltningen följer upp Bemanningsenheten utifrån hur många timmar som är obokade bland enhetens medarbetare. Parametern exkluderar inte de timmar som medarbetarna inte är bokningsbara. Nyttjandegraden var, fram till oktober 2014, 80 procent.</p>
<p>2. Utifrån vilken strategi är personalfunktionens resurser organiserade för att bistå linjens chefer i personalarbetet?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hur arbetar personalfunktionen för att bistå verksamheterna med generalist- respektive specialistkunskap? 	<p>För personalfunktionen finns policydokumentet "<i>beskrivning av stödfunktion personal</i>". Strategin fastställer att personaldirektör arbetar strategiskt med att skapa ramverk. Personalchefen är länken mellan personaldirektören och förvaltningen med uppgiften att konkretisera personaldirektörens ramverk till förvaltningsnivån. Personalkonsulterna stödjer linjechefer operativt. Personalkonsulternas uppdrag är att tillhandahålla service på ett professionellt, serviceinriktat, effektivt, efterfrågat och överenskommet sätt. Personalkonsulterna är anställda under förvaltningen Landstingsservice ska utifrån strategin att minska sårbarheten vid frånvaro skapa kompetensutveckling bland personalkonsulterna samt att skapa en flexibel serviceorganisation.</p> <p>Nyligen delades personalkonsulterna in i fyra fördjupningsområden; <i>personalförsörjning, utveckling och ledarskap, arbetsmiljö och hälsa samt lön och villkor</i>. Uppdelningen syftar till att ge specialistkunskap bland personalkonsulterna som i övrigt arbete är generalister.</p>

3. Hur fördelas arbetet med att attrahera och rekrytera personal mellan verksamhetsområdena, Blekingesjukhuset och landstinget centralt?

För rekryteringsarbetet finns en rekryteringspolicy, men personalfunktionen saknar en rollfördelning inom processen. Personal- och kompetensstrategin tydliggör att det långsiktigt strategiska arbetet ligger hos personaldirektör och personalstrateger. Inom landstingsstaben har strategiskt arbete med lönesättning, marknadsföring och rekryteringsprinciper skett för att attrahera personal.

Rekryteringsprocessen startar med att linjecheferna identifierar rekryteringsbehov. Efter kontakt med verksamhetschefen kopplas personalkonsulter in. Initialt söks interna lösningar till rekryteringsbehovet. Saknas interna resurser kontaktar personalkonsulten personalchefen, för att sedan starta en rekrytering. Under rekryteringsprocessen är personalkonsulternas stöd till avdelningscheferna främst operativt.

4. Vilken rapportering av personalrelaterade frågor sker till de bägge nämnderna?

Landstingsfullmäktiges mål följs upp i delårsbokslut och årsredovisning. Vidare genomför förvaltningarna en månatlig rapportering till hälso- och sjukvårdsnämnden.

5. Finns det någon strategi för hur samspelet mellan chefer och personalfunktionen ska se ut?

Policydokumentet *"beskrivning av stödfunktion personal"* fastställer att personalfunktionen ska stödja organisationens chefer på samtliga nivåer operativt och strategiskt. Personaldirektören och personalstrategerna ska främst arbeta strategiskt, personalkonsulterna främst operativt och personalchefen ska konkretisera det strategiska till förvaltningen samt ge metod- och rutinstöd till förvaltningens chefer.

7.1. Sammanfattande slutsatser och bedömning

Den övergripande slutsatsen är att landstingets personalfunktion inte brister i några väsentliga avseenden. Däremot finns det ett uppenbart behov av att utveckla och förtydliga personalfunktionens uppdrag och vilka prioriteringar som ska göras.

Landstingets mål inom personalfunktionen är ett processorienterat arbetssätt med tydliga rutiner och riktlinjer. Landstingets personalfunktion har samsyn kring löneöversynsprocessen, inom vilken policydokument existerar som förtydligar roller och ansvar. För övriga processer sker vid tiden för granskningen ett arbete under ledning av personaldirektören för att utveckla ett processorienterat arbetssätt. Det pågår även arbete med att förtydliga roller och ansvar inom de olika processerna. Vi ser detta arbete som eftersträvansvärt och rekommenderar att processbeskrivningar tas fram även inom rekryterings-, kompetensförsörjnings-, omvårdsbevakning- och arbetsmiljöprocessen. Då främjas likvärdigheten mellan förvaltningar och utveckling inom området underlättas. Landstingets rådande rekryteringsläge gör en fungerande och effektiv kompetensförsörjningsprocess som en mycket kritisk faktor.

Landstingets motivering till vald matrisorganisation för personalkonsulterna bottnar i ett behov av flexibilitet, minskad sårbarhet och kompetensutveckling för personalkonsulterna. I granskningen har det framkommit viss kritik mot denna organisation och främst handlar denna kritik om att styrningen av förvaltningens resurser och Landstingsservice blir komplex. Vår erfarenhet från flera landsting och kommuner är att denna något otydliga styrning blir konsekvensen av matrisorganiseringen. Vår bedömning är emellertid att nackdelar kommer att uppstå

oberoende av vilken organisering som än väljs. Om alla personalresurser skulle fördelas ut till respektive förvaltning skulle andra problem uppstå med enhetliga arbetssätt och standardiserade processer. Utmaningen består i att hantera de nackdelar som den valda organisationen ger och inte fastna i sökandet av den organisation som löser alla problem. Att en matrisorganisation kräver mer kommunikation, i detta fall mellan personalchefer och Lön och Personal, behöver i sig inte vara en nackdel utan ett medel för att skapa likvärdiga processer i hela organisationen.

Samspelet mellan chefer, personalchefer och personalkonsulter kan dock förbättras, bl.a. genom ett förtydligande av personalkonsulternas uppdrag och med en systematisk uppföljning av förvaltningarnas kundnöjdhet. Chefers efterfrågan på personalchefer och personalkonsulters tjänster är större än vad som kan levereras vilket ställer krav en tydligare uppdragsbeskrivning. En flexibilitet gentemot olika verksamheters och chefers behov behöver för den skull inte gå förlorad. Idag är denna flexibilitet stor. Matrisorganisationen ger stor flexibilitet, men det kräver en dialog mellan personalchef och Landstingsservice (Lön och Personal).

För båda bemanningsenheterna saknas strategier för hur de ska balansera leveransgrad med beläggningsgrad. Blekingesjukhuset har utvecklat sin uppföljning av bemanningsenheten sedan granskningen 2012. Vi ser det som positivt att även psykiatri och habiliteringsförvaltningen arbetar för att utveckla uppföljningen då den nuvarande uppföljningen är undermålig. Båda bemanningsenheterna bör följa upp klinikernas nöjdhet med bemanningsenheten, samt analysera dess effekter i förhållande till dess kostnader.

Den nuvarande uppföljningen räcker dock för att konstatera att leveransgraden för Blekingesjukhusets bemanningsenhet har en alldeles för låg leveransgrad för att verksamheterna ska kunna få ett effektivt stöd i vikariehanteringen. Orsaken till den låga leveransgraden kan finnas både inom Bemanningenshetens kontroll och utanför.

Mot bakgrund av vad som framkommit i granskningen ges 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 komplettera arbetet med att rekrytera.
- ▶ Bemanningensheternas leveransgrad (andel lösta förfrågningar) är för låg för att de eftersträvade effektivitetsvinsterna ska uppnås med en bemanningsenhet. Det gäller framför allt Blekingesjukhusets bemanningsenhet. 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.

Stockholm den 24 mars 2015

Anders Hellqvist och Katrin Jakobsson

EY

Bilaga 1 Intervjuade funktioner

Personaldirektör Landstinget Blekinge

Chef bemanningsenheten

Personalchef Blekingesjukhuset

Personalchef Psykiatri och habilitering

Affärsområdeschef Ledningsstöd och affärsutveckling, Landstingservice

Avdelningschef Lön och Personal, Landstingservice

Verksamhetschef Kvinnokliniken Blekingesjukhuset

Avdelningschef Kvinnokliniken Karlshamn

Verksamhetschef Barn- och ungdomspsykiatri Blekingesjukhuset

Avdelningschef Barn- och ungdomspsykiatri Karlskrona

Mottagningschef Barn- och ungdomspsykiatri Karlshamn

Personalkonsulter, Landstingservice

Bilaga 2 Sammanfattning personal- och kompetensstrategi

Landstinget Blekinges styrkor och utmaningar i dagsläget			
Styrkor		Svagheter	
<ul style="list-style-type: none"> - Erfarenhet - Hög kompetens - Yrkesstolthet -Engagemang - Lojalitet mot uppdraget - God sammanhållning i arbetsgrupper 		<ul style="list-style-type: none"> - Alla ska se en sin egen roll i organisationen och ens vikt i måluppfyllelsen för hela landstinget - Möta behovet inom vissa briststyrken - Utveckla kompetens som möter framtidens krav - Tillgången på personal underskrider behovet som den demografiska utvecklingen medför 	
4 fokusområden i personal- och kompetensstrategin;			
Ett starkt arbetsgivarmärke	Utveckla kompetens hos ledare/anställda	Långsiktig personalförsörjning	Arbetsmiljö och samverkan.
Landstinget som arbetsgivare ska agera enhetligt.	Identifiera organisationens behov av kompetensutveckling.	Samverka med andra intressenter för att stärka förmågan att hitta, attrahera och utveckla rätt kompetens.	Medvetandegöra samverkansgrupper på alla nivåer om möjligheter, risker och behov inom arbetsmiljöområdet.
Erbjuda konkurrenskraftiga löner och villkor.	Designa, planera, genomföra och följa upp kompetenshöjande aktiviteter.	Kartlägga behov idag och i framtiden av kärn- och nyckelkompetenser	Skapa modeller för samverkan som fungerar i praktiken och möjliggör direkt eller indirekt inflytande.
Dialoger med medarbetare ska föras för att ta tillvara på medarbetares kunskap och engagemang.	Skapa en tydligt definierad roll för ledare och tydliggöra dess kompetenskrav.	Erbjuda och finansera utbildning och handledning som krävs för det framtida kompetensbehovet.	Det systematiska arbetsmiljöarbetet ska bedrivas på ett långsiktigt sätt. Det ska finnas en organisation, rutiner och verktyg som stödjer detta.
Marknadsföring internt och externt.	Skapa en tydlig process för att gå in eller ut ur en chefsposition	Skapa en professionell rekryteringsprocess.	Utbilda chefer och skyddsombud i arbetsmiljöfrågor.
	Identifiera och utbilda chefer på olika nivåer inom landstingets organisation.		
3 slödområden som behövs för att realisera personal- och kompetensstrategin			
Omvärldsbevakning – Ständigt anpassa arbetssätt efter trender.	Ledning/styrning – En modell för hur personalfunktionen styrs bör integreras med landstingets ledningssystem.	Analys och uppföljning - utveckla ett system för en systematisk uppföljning av nyckelindikatorer.	