

Revisionen

Datum  
2021-01-28

Dokumentnummer  
RE-REV21-0006

För kännedom

Regiondirektör Jan Grönlund  
HR-direktör Kajsa Fisk

Regionstyrelsen

### **Granskning av HR-stabens uppdrag, mål och förutsättningar**

Region Sörmlands revisionskontor har på uppdrag av regionens revisorer genomfört en granskning av HR-staben under regionstyrelsen. Granskningens syfte är att klargöra vilka uppdrag enheten har och vilka mål och riktlinjer som gäller för verksamheten, samt om regionstyrelsen säkerställer att verksamheten bedrivs enligt fattade beslut och med tillfredsställande intern styrning och kontroll.

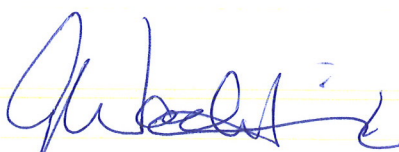
Den sammanfattande bedömningen är att regionstyrelsen i stort säkerställer att verksamheten inom HR-staben bedrivs enligt fattade beslut och med tillfredsställande intern styrning och kontroll.

Granskningen visar att regionstyrelsen inte helt har säkerställt tillräckliga förutsättningar för arbetet med kompetensförsörjning utan behöver tillse att det finns prioriterings- och planeringsförutsättningar för kompetensförsörjning och kompetensutveckling mer långsiktigt.

Det är också viktigt att uppföljning av regionens arbetsmiljöarbete säkerställs inte minst på grund av utmaningar i arbetsmiljön vid rådande covid-19 pandemin.

Revisorerna ställer sig bakom de rekommendationer som framförs i rapporten.

Regionstyrelsens yttrande över rapporten samt uppgifter om verkställda och planerade åtgärder emotses av revisorerna senast den 14 april 2021.



Gustaf Wachtmeister  
Ordförande



Torgerd Jansson  
Vice ordförande

# HR-staben

---

Uppdrag, mål och förutsättningar

**Olofsson, Tiina**

**2021-01-15**

*Revisionen*

## Innehållsförteckning

Sammanfattande bedömning och rekommendationer .....	3
Bakgrund .....	5
Syfte och revisionsfrågor .....	5
Metod och revisionskriterier .....	6
Avgränsning .....	6
Uppdrag och mål enligt styrande dokument och beslut .....	7
Framtidens hälso- och sjukvård 2.0 .....	7
Regionens mål och budget 2020 .....	8
Regionstyrelsens verksamhetsplan med budget 2020-2022 .....	9
Regionstyrelsens protokoll 2020 .....	10
HR-stabens verksamhetsplan med budget 2020-2022 .....	11
HR-stabens organisation och förutsättningar .....	12
HR-direktörens stab .....	14
Förvaltning för objekt Personal .....	14
Facklig verksamhet .....	16
Enheten för Rekrytering och arbetsmarknad .....	16
Rekryteringsprocessen .....	17
Intern rekrytering .....	20
Anställningsprocessen .....	21
Enheten för Chefsstöd Regional verksamhet .....	21
Chefsstöd kring HR-frågor .....	22
Regionens arbetsmiljöarbete .....	23
Enheten för Chefsstöd Hälso- och sjukvård .....	26
Chefsstöd kring HR-frågor .....	26
Arbetet med hyrpersonal inom hälso- och sjukvården .....	28
Enheten för Kompetensutveckling .....	28
Samordning kring regionens utbildningsuppdrag .....	29
Samordning av regionens utbildningsutbud på Kompetensportalen .....	29
Region Sörmlands kompetensförsörjningsmodell .....	30
Samverkan med andra regioner i utbildnings- och kompetensförsörjningsfrågor .....	31

<i>Revisionen</i>	
Vård- och omsorgscollege Sörmland (VO-College) .....	32
HR-stabens ekonomiska förutsättningar och personal .....	33
Anställningsstopp .....	33
Noterat .....	34

*Revisionen*

## **Sammanfattande bedömning och rekommendationer**

Region Sörmlands revisionskontor har på uppdrag av regionens revisorer genomfört en granskning av HR-staben enligt revisionsplan 2020. Granskningens syfte är att klargöra vilka uppdrag enheten har och vilka mål och riktlinjer som gäller för verksamheten. Om regionstyrelsen säkerställer att verksamheten bedrivs enligt fattade beslut och med tillfredsställande intern styrning och kontroll. Granskningen har genomförts under perioden oktober – december 2020.

Granskningens resultat och bedömningar presenteras utifrån granskningsfrågor nedan.

### **Vilket uppdrag, mål och förutsättningar har HR-staben?**

Enhetens uppdrag framgår av styrande dokument som regionens budget och regionstyrelsens verksamhetsplan. Av regionens budget framgår målsättningar för regionens HR-arbete, vilket utförs inom förvaltningarna med stöd av HR-staben. Av regionstyrelsens verksamhetsplan framgår det stödjande uppdraget för HR-staben som sin tur tydliggör sina uppdrag i HR-stabens verksamhetsplan. I granskningsrapporten finns beskrivet vilket uppdrag, mål och förutsättningar HR-staben har.

### **Har regionstyrelsen säkerställt en tillfredsställande intern styrning och kontroll inom HR-staben?**

Vår bedömning är att regionstyrelsen har säkerställt en tillfredsställande intern styrning och kontroll men att den ytterligare kan förbättras. Vi lämnar rekommendationer nedan. Bedömningen grundar sig bland annat på att det finns kommunikation mellan styrelsen och staben samt att regionstyrelsens uppdrag återrapporteras. Ett tydligt IT-förvaltningsuppdrag ger förutsättningar för utveckling och samordning. Systemen är väl anpassade för regionens behov.

### **Har regionstyrelsen säkerställt att chefsstödet inom HR har tillräckliga förutsättningar att ge det stöd som verksamheterna behöver?**

I stort bedömer vi att regionstyrelsen har säkerställt att chefsstöden inom staben har tillräckliga förutsättningar att ge det stöd som verksamheterna behöver. Förutsättningen är att arbeten som pågår kring processer och rutiner kommer i mål. Att processerna är formulerade och dokumenterade

### *Revisionen*

med utsedda processägare skapar förutsättningar för ett mer standardiserat arbetssätt.

Det är viktigt att processer och rutiner dokumenteras, uppdateras och att regionens medarbetare har tillgång till anvisningar som exempelvis rekryterings- och anställningsprocessen då processerna involverar verksamheterna. Rekryteringsprocessen bedöms som ändamålsenlig men det saknas en processbeskrivning. För anställningsprocessen pågår ett arbete.

### **Har regionstyrelsen säkerställt tillräckliga förutsättningar för arbetet med kompetensförsörjning?**

Vår bedömning är att regionstyrelsen inte helt har säkerställt tillräckliga förutsättningar för arbetet med kompetensförsörjningen. Vi har inte kunnat finna någon dokumenterad plan/strategi för regionens kompetensförsörjning. Av regionens budget framgår att regionen ska implementera kompetensförsörjningsmodellen och regionen rapporterar hur många som har infört modellen. Vilka krav regionen ställer exempelvis för genomförande eller uppföljning framgår inte.

Efter genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer till regionstyrelsen för det fortsatta utvecklingsarbetet:

- ✓ Se över styrande dokument för regionens personalfrågor för att säkerställa prioriterings- och planeringsförutsättningar mer tydligt och långsiktigt. Det är viktigt att strategi och plan för kompetensförsörjning/ kompetensutveckling ingår i det arbetet för att tydliggöra mer långsiktig plan och strategi för regionens kompetensförsörjning
- ✓ Säkerställ regionens arbete med kompetensutvecklingsplaner
- ✓ Utveckla rapportering för prioriterade områden i regionens budget
- ✓ Säkerställ att HR-stabens verksamhetsplan är komplett
- ✓ Säkerställ att rapporteringsmallen i rapporteringsverktyget PLUSS ger förutsättningar för verksamheter att arbeta utifrån regionens gemensamma målsättningar
- ✓ Säkerställ att rutiner, processer och uppdragsbeskrivningar är dokumenterade och uppdaterade. Detta för att ge organisationen bättre förutsättningar att arbeta mer processorienterat och standardiserat
- ✓ Säkerställ uppföljning av regionens arbetsmiljöarbete



*Revisionen*

## Bakgrund

Personalen gör det möjligt för regionen att klara sina mångsidiga uppdrag till medborgarna. För att få en väl fungerande verksamhet, exempelvis inom hälso- och sjukvården, är det avgörande att regionen klarar av att bemanna sina verksamheter med kompetenta medarbetare både på kort- och lång sikt. Att det finns förutsättningar för att hantera personalfrågor både ur ett arbetsgivar- och ett medarbetarperspektiv är en strategisk fråga.

Region Sörmland har över 8 000 anställda och ca. 400 chefer. HR-staben är en central funktion och stödjer regionens chefer i arbete med HR-frågor och processer.

Revisorerna har beslutat om att genomföra en granskning av HR-staben utifrån uppdrag, mål och förutsättningar enligt revisionsplan för 2020. Motiv till granskning är att HR-staben är en viktig central funktion som stödjer regionens chefer i sitt arbete med HR-frågor. Vi har också i några tidigare granskningar<sup>1</sup> noterat att vissa verksamheter har upplevt ett svagt stöd från HR-staben.

## Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att ge underlag för att bedöma om verksamheten bedrivs enligt fattade beslut och med god intern styrning och kontroll. En granskning som klargör vilket uppdrag enheten har, vilka mål och riktlinjer som finns för verksamheten.

Granskningen ska ge svar på:

- ✓ Vilket uppdrag, mål och förutsättningar har HR-staben?
- ✓ Har regionstyrelsen säkerställt en tillfredsställande intern styrning och kontroll inom HR-staben?
- ✓ Har regionstyrelsen säkerställt att chefsstödet inom HR har tillräckliga förutsättningar att ge det stöd som verksamheterna behöver?
- ✓ Har regionstyrelsen säkerställt tillräckliga förutsättningar för arbetet med kompetensförsörjning?

---

<sup>1</sup> RE-REV17-0026 Granskning av hälso- och sjukvårdspersonals utbildning, lämplighet och legitimation och RE-REV20-0016 Granskningsrapport för Inköpsnämnden år 2019

*Revisionen*

## Metod och revisionskriterier

Granskningen har genomförts med dokumentanalys, uppföljning av beslut och intervjuer inom HR-staben. Vi har intervjuat HR-direktören, förvaltningsledaren, HR chefen för Chefsstöd Hälso- och sjukvård, enhetschefen för Chefsstöd Regional verksamhet, enhetschefen för Rekrytering och arbetsmarknad samt enhetschefen för Kompetensutveckling.

Granskningen har dokumenterats med anteckningar och dessa har lämnats för faktaavstämning till de intervjuade personerna. Synpunkterna har beaktats i rapporten. Granskningen har genomförts under perioden oktober – december 2020.

Utgångspunkter för vår granskning har bland annat varit kommunallagen, regionens budget, regionstyrelsens budget, regionstyrelsens protokoll 2020, HR-stabens verksamhetsplan samt interna rutiner och anvisningar.

## Avgränsning

HR-staben ingår i regiondirektörens staber under regionstyrelsen. Regionsjukhuset Karsudden har en egen HR organisation och samverkar med HR-staben men ingår inte i granskningen. Regionens bolag ingår inte heller i granskningen. Granskningen omfattar inte rutiner inom HR med anledning av covid-19.

Vi har valt att använda Socialstyrelsens definition för kompetensförsörjning<sup>2</sup> som är att ”på kort och lång sikt säkerställa att verksamheten har tillgång till medarbetare med rätt kompetens.” Begreppet kompetensförsörjning omfattar flera delar: analys av kompetensbehov, utbildning, rekrytering, behålla medarbetare med rätt kompetens samt hur medarbetarnas tid och kompetens används.

---

<sup>2</sup> Socialstyrelsen <https://www.socialstyrelsen.se/utveckla-verksamhet/kompetensforsorjning/> 20201023



*Revisionen*

## Uppdrag och mål enligt styrande dokument och beslut Framtidens hälso- och sjukvård 2.0

Dokumentet<sup>3</sup> anger att främja det goda och närvarande ledarskapet och målsättning är att vara en attraktiv arbetsgivare där medarbetarna känner arbetsglädje. I dokumentet beskrivs ett antal punkter enligt nedan.

”Landstinget Sörmland ska uppfattas som en attraktiv arbetsgivare där medarbetare och ledare känner stolthet och arbetsglädje i sitt uppdrag att producera vårdtjänster med hög kvalitet, säkerhet och service. Det är en viktig del av varumärket Landstinget Sörmland, inte minst för att kunna behålla och attrahera relevanta kompetenser för att därigenom bygga en robust organisation för framtiden”.

”En förutsättning för att nå dit är att främja det goda och närvarande ledarskapet. Våra ledare ska inspirera till mod och skapa en trygg miljö där medarbetare vågar ta initiativ och agera. Det ställs höga krav på att vara chef i vården. För att kunna ställa krav och samtidigt ha rimliga förväntningar på våra ledare behöver vi decentralisera ansvar och befogenheter. Ett tydligt mandat driver utveckling”.

”Trygga ledare är avgörande för att uppnå resultat, skapa en inkluderande kultur samt att hantera förändringar. För att stärka och utveckla vår ledare måste vi ge dem förutsättningar att framgångsrikt utföra sitt uppdrag, vilket vi gör med ett genomtänkt och fokuserat arbetet med ledarskapsutveckling. Vi behöver satsa mer på utbildning och utveckling, däribland utveckling av vårdens ledarprogram. Vi måste också mer kraftfullt arbeta med strategisk chefsförsörjning, bland annat när det gäller att identifiera och utveckla egna talanger i vår organisation.”

Vi kan inte finna att arbete kring att utveckla egna talanger i organisationen har rapporterats vid delårsrapport 2020.

Av dokumentet framgår också att regionen behöver ta fram en strategi för hur regionen ska bedriva ett systematiskt förbättringsarbete med syfte att ständigt förbättra resultat och upplevelse för patienter och medborgare. Det goda och närvarande ledarskapet har en central roll i genomförandet av en sådan strategi.

---

<sup>3</sup> Fullmäktige § 67/17, Framtidens hälso- och sjukvård 2.0

*Revisionen*

## **Regionens mål och budget 2020**

Regionens budget är vägledande och styrande i fråga om verksamhetens inriktning, omfattning och kvalitet och budgetramen som sätter gränsen för vilken omfattning regionens verksamhet kan ha. Enligt regionens budget för 2020<sup>4</sup> ska Region Sörmland vara en attraktiv arbetsgivare som erbjuder medarbetare goda villkor och möjligheter till personlig utveckling.

För regionens chefer erbjuds ett ledarutvecklingsprogram ”Utvecklande ledarskap” som modell enligt budget. I programmet ingår utbildning i kompetensbaserad rekrytering. Ett fortsatt fokus på sjukskrivningstal. En del i att vara en attraktiv arbetsgivare och minska sjukskrivningar handlar om möjligheten till friskvård.

Mätning av utvecklingen inom personalområdet sker genom bland annat med Hållbart Medarbetar Engagemang (HME). Indexet omfattar nio delfrågor, tre handlar om motivation, tre om ledning och tre om styrning. Frågorna används av flera regioner som ger förutsättningar för nationella jämförelser. Regionen rapporterar övergripande indikatorer för andelen engagerade medarbetare (HME index) och sjukfrånvarotid i relation till ordinarie arbetstid enligt uppföljningsprocessen.

Styrande dokument ”Gemensamma värdegrund för personalfrågor” ska uppdateras under året utifrån regionens nya vision. Av dokumentet framgår bland annat att alla medarbetare har rätt till heltidstjänst men möjlighet att välja annan sysselsättningsgrad och etiska värderingsprinciper samt förhållningssätt för medarbetare och chefer. Vi kan inte finna att detta styrande dokument har beslutats under 2020. Nytt uppdrag att uppdatera dokumentet framgår av regionens mål och budget 2021<sup>5</sup>.

Vidare framgår det av budgeten att en kontinuerlig fortbildning är viktig både för vårdens kvalitet som rekryteringsargument och därför ska det finnas bra introduktions- och kompetensutvecklingsplaner. Unga behöver lockas av arbete inom vården och regionens utbildningsuppdrag är en viktig källa till framtida rekryteringar. Regionen behöver fortsätta satsa på utbildning och utveckling genom att bland annat identifiera och utveckla egna talanger i organisationen. Vi kan inte finna rapportering om kompetensutvecklingsplaner eller satsning på att identifiera och utveckla egna talanger i organisationen. Satsningen genom att utveckla egna talanger i organisationen finns också i regionens budget för 2019.

Ett fortsatt fokusområde är att minska hälso- och sjukvårdens beroende av hyrpersonal enligt budget. Rapportering kring att minska hälso- och

---

<sup>4</sup> Regionfullmäktige § 218/19, Mål och budget planperioden 2020-2022

<sup>5</sup> Regionfullmäktige § 153/20, Mål och budget 2021-2023

*Revisionen*

sjukvården beroende av hyrpersonal rapporteras vid månadsrapporter och delårsrapport 2020.

En del av den strategiska kompetensförsörjningen är införandet av en "kompetensförsörjningsmodell" samt arbetet med karriärvägar i klinisk vård enligt budgeten.

I budgeten beskrivs områden inom personal som komponenter för att vara en attraktiv arbetsgivare. Dessa är utvecklingen av medarbetarskap, ledarskap, lärande och utveckling, hälsa och arbetsglädje, den öppna dialogen, mångfald och jämställdhet samt arbetsvillkor och lön. Utgångspunkten för arbetet är regionens vision, det politiska målet och de etiska värderingar som finns för regionen.

*Revisionens kommentarer*

*Vi kan inte finna rapportering om arbete med kompetensutvecklingsplaner, satsning på att identifiera och utveckla egna talanger i organisationen eller ledarprogram. Lika tydlig rapportering om prioriterade områden, som tidigare fanns för 10-punktsprogrammet, finns inte idag. Det är viktigt att uppdrag i budget återrapporteras till fullmäktige.*

*Vi bedömer att införande av kompetensförsörjningsmodellen avser en del av kompetensförsörjning. Modellen stödjer att utreda befintlig kompetens och kompetensgap inom verksamheten och därmed kompetensutvecklingsbehov. Begreppet kompetensförsörjning omfattar flera delar: analys av kompetensbehov, utbildning, rekrytering, behålla medarbetare med rätt kompetens samt hur medarbetarnas tid och kompetens används.*

*Vi rekommenderar att regionen ser över styrande dokument för regionens personalfrågor för att säkerställa prioriterings- och planeringsföresättningar mer tydligt och långsiktigt. Det är viktigt att strategi och plan för kompetensförsörjning/ kompetensutveckling ingår i det.*

## **Regionstyrelsens verksamhetsplan med budget 2020-2022**

HR-staben ingår organisatoriskt i regiondirektörens staber. Av regionstyrelsens budget framgår budget totalt för regiondirektörens staber.

För HR-staben beskrivs att den generella HR-processen syftar till att verksamheten ska ha rätt kompetens tillgänglig för att kunna utföra sitt uppdrag. Den generella HR-processen ansvarar respektive chef för utifrån sin organisatoriska nivå. Stegen i den generella HR-processen innefattar; attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla kompetens (ARUBA).



### *Revisionen*

HR-staben är en stabsfunktion som ska underlätta för kärnverksamheten att nå goda resultat utan att ge avkall på följsamhet till styrande lagar, avtal och beslut inom HR-relaterade områden. Stabens roll är att stödja, styra, utveckla, följa upp och omvärldsbevaka inom HR-området och utifrån det för regionen samordnad arbetsgivarpolitiken. För förändringar under planperioden anges införandet av kompetensförsörjningsmodellen för flertalet av regionens verksamheter.

Enligt faktaavstämning finns det chefsutbildning för "Framtida ledare" och Högre chefsprogrammet, för chefer som är redo att ta steget vidare till nästa nivå, vilka omfattar att fånga talanger i verksamheterna. Därigenom har politikens mål med utveckling av ledarutbildningen genomförts.

### *Revisionens kommentarer*

*Regionstyrelsens rapportering följer uppföljningsprocessen och rapporteringen avser sammanställd rapportering för alla regionstyrelsens verksamheter. Lika tydlig rapportering för prioriterade områden för personalfrågor, som exempelvis för 10-punktprogrammet, finns inte idag.*

*Vi rekommenderar regionstyrelsen att utveckla rapportering för prioriterade områden för personalfrågor.*

## **Regionstyrelsens protokoll 2020**

Regionstyrelsen har beslutat om utökat antal sommarungdomsplatser<sup>6</sup> från 70 till 100. Enligt intervjun erbjöd Region Sörmland 75 platser under sommaren 2020. Två personer hoppade av på samma dag de började sin praktik. Det har varit svårt att hitta platser på grund av covid-19 pandemin. Många ungdomar arbetade med rocktillverkningen och de tillverkade totalt 180 000 skyddsrockar.

Regionstyrelsen har mottagit information om medarbetarenkäten 2019 i mars av den externa leverantören Springlife, den nya schemaläggningen och bemanningsmålen under pandemin och avtalsrörelsen 2020 samt om den "oberoende" gemensamma upphandlingen av hyrpersonal.

Regionstyrelsen har också beslutat om förlängd uppdragstid för handlingsplan för att ta tillvara äldre medarbetarens kompetens. Information om intervjuundersökning som genomförts angående äldre medarbetare kompetens gavs vid sammanträdet i december. Regionens medarbetare som är mellan 60-74 år deltog i undersökningen.

---

<sup>6</sup> Regionstyrelsen 20/20, Sommarungdomsplatser, utöka antal platser

### Revisionen

Vid delår 2020<sup>7</sup> rapporteras att uppdraget ”Ta tillvara äldre medarbetarens kompetens” genomförs i samverkan med de fackliga organisationerna. En analys av resultatet från medarbetarundersökningen 2020 för medarbetare i ålderskategori 60 år eller äldre har genomförts. Resultatet visar att för de flesta områden i medarbetarundersökningen har gruppen skattat svaren mest positivt jämfört med övriga ålderskategorier. En kartläggning har påbörjats, i form av enskilda intervjuer med seniora medarbetare för att skapa en bild av vilka förutsättningar som skapar och bibehåller engagemang, motivation och arbetsglädje. Genomgång av forskning samt omvärldsbevakning pågår. Kartläggningen avser personal inom hälso- och sjukvården.

### HR-stabens verksamhetsplan med budget 2020-2022

Regionstyrelsen har inte beslutat om HR-stabens verksamhetsplan med budget 2020 då styrelsen beslutar om sin verksamhetsplan med budget gemensamt för samtliga sina verksamheter. Verksamheten tar fram verksamhetsplanen och formulerar indikatorer. Informell kommunikation sker också bland annat med regiondirektören kring målsättningar. Enligt intervjuerna beslutar stabens ledningsgrupp vilka uppdrag man ska arbeta med samt vilka uppdrag som ska omorganiseras/tas bort.

HR-stabens verksamhetsplan för 2020 utan budget finns i rapporteringsverktyget PLUSS. I verksamhetsplanen beskrivs enheternas uppdrag och organisation förutom delar av HR direktörens stabs uppdrag, exempelvis uppdraget för förvaltning av objekt Personal. Enligt faktaavstämning framgår uppdraget tydligt i förvaltningsplan för objekt Personal.

Av verksamhetsplanen 2020 framgår politiska mål, *Region Sörmland tar tillvara digitaliseringens möjligheter* och *Region Sörmland är en attraktiv arbetsgivare med kompetenta och engagerade medarbetare* vilka båda är tidigare års formuleringar av politiska mål. Under verksamhetsperspektivet anges politikens mål: *Region Sörmland har en pålitlig stöd- och styrverksamhet som bidrar till samverkan och utveckling*. Målet framgår inte av regionens Mål och budget 2020.

Av verksamhetsplan för 2020 framgår tre indikatorer varav ett har målvärde. För två av indikatorerna anges långsiktigt målvärde för 2019 men inte målvärde för 2020. Av verksamhetsplanen framgår politikens mål: *Region Sörmland har nöjda kunder/patienter/brukare/resenärer/besökare/deltagare/elever* men utan en indikator eller handlingsplan. Någon strukturerad intern mätning av verksamhetens ”kundnöjdhet” med HR-

---

<sup>7</sup> Regionfullmäktige § 132/20, Region Sörmlands delårsrapport 2020



### Revisionen

stabens stöd har inte rapporterats. Uppdraget med uppdatering av Gemensam värdegrund för personalfrågor framgår inte av verksamhetsplanen.

Enligt faktaaavstämningen har uppdraget med uppdatering av Gemensam värdegrund för personalfrågor flyttats fram på grund av covid-19 och därför finns det inte med i verksamhetsplanen. Arbetet har flyttats fram och därför hade uppdraget tagits bort från verksamhetsplanen.

HR-staben följer HME som anses att vara en form av kundnöjdhet enligt faktaaavstämning.

### Revisionens kommentarer

*Budgeten behöver framgå av verksamhetsplanen. Det är också viktigt att målvärden i planen framgår för uppföljningen. Av verksamhetsplanen framgår inte alla HR-stabens uppdrag, exempelvis arbetet kring förvaltningsobjektet Personal. För att tydliggöra HR-stabens uppdrag, resurser och prioritering bör det av verksamhetsplanen framgå alla uppdrag de har.*

*Av verksamhetsplanen framgår uppgifter som HR-staben ska utföra och i vissa fall anges även ansvarig person. Det kan vara fördel om dessa uppgifter tidsätts. Arbete kring uppföljningsbara indikatorer bör omfattas av flera områden.*

*Rapportering av kundnöjdhet kan utvecklas.*

*Vi noterar att mallen i PLUSS innehåller ett felaktigt formulerat politiskt mål. Detta gör att målen inte har formulerats på samma sätt som de gällande politiska målen i HR-stabens rapportering.*

*Vi rekommenderar att regionen säkerställer att de politiska målen är korrekt formulerade i rapporteringsverktyget PLUSS. Detta ger verksamheterna förutsättningar för att arbeta utifrån regionens gemensamma målsättningar.*

## HR-stabens organisation och förutsättningar

Organisatoriskt ingår verksamheten i regiondirektörens staber under regionstyrelsen. HR-direktören leder stabens arbete. Enhetschefer, chefssekreterare, förhandlingschef samt förvaltningsledare ligger organisatoriskt direkt under HR-direktören.

### *Revisionen*

I uppdraget ingår att underlätta för kärnverksamheten att nå goda resultat utan att ge avkall på följsamhet till lagar, avtal och beslut inom HR-områden. HR-stabens roll är att stödja, styra, utveckla, följa upp och omvärldsbevaka inom HR-området och utifrån det samordna arbetsgivarpolitiken.

Organisationen arbetar över enhetsgränserna i många HR-frågor. HR-staben informerar om aktuella frågor genom HR-forum som är mötesplats för alla regionens chefer. Syftet med HR-forum är att informera, ha dialog och erfarenhetsutbyte kring aktuella HR-frågor. HR-forum erbjuds vid fyra tillfällen per år. Utbildningarna följs upp genom deltagarens utvärdering av kurstillfället med webenkät med hjälp av IT-stöd Webropol.

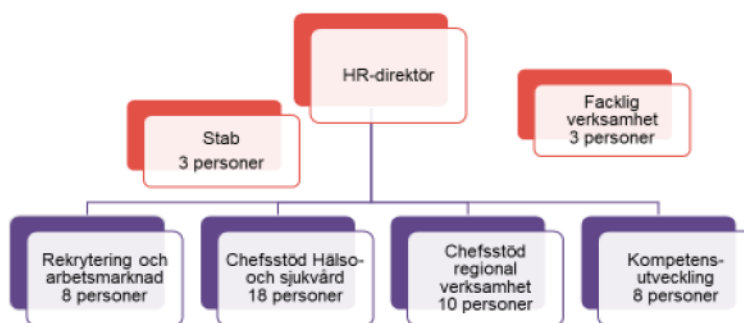
Ekonomistaben har inrättat en HR-controllertjänst under 2020 (tillträdde efter sommar) som har ett uppdrag att ta fram och analysera regionens övergripande personalstatistik. Ett samarbete har inletts med HR-staben och ekonomistaben kring detta.

Förutom de olika enheternas uppdrag har HR-staben ansvar för:

- ✓ Processen med den årliga löneöversynen
- ✓ Att regionen arbetsrättsligt följer lag och avtal samt utveckla regionen som arbetsgivare genom exempelvis lokala kollektivavtal och styrande dokument
- ✓ Samordna hälso- och arbetsmiljöfrågor

Organisationen har 51 medarbetare enligt katalogen ekS i oktober 2020. Facklig verksamhet med tre personer ingår inte stabens uppdrag mer än att de ger administrativa stöd för verksamheten och budget. Bilden nedan har upprättats utifrån katalogens uppgifter.

## HR-stabens organisation



### HR-direktörens stab

Under staben finns tre medarbetare: förhandlingschef, förvaltningsledare för objektet Personal och chefssekreterare. Förhandlingschefen ansvarar bland annat för regionens kollektivavtal. Lika tydlig uppdragsbeskrivning som finns för andra enheter, saknas för staben.

### Förvaltning för objekt Personal

Förvaltningsstyrningsmodell pm3 används för att se till att förvaltningen av IT-system ska ge största möjliga verksamhetsnytta genom nära samverkan mellan verksamhet och IT. För varje förvaltningsobjekt sätts, baserat på verksamhetens strategier mål och verksamhetsplaner, en plan för den kommande perioden. Förvaltningsplanen för Personal är en av de tolv förvaltningsplanerna som utgör regionens förvaltningsportfölj. IT-rådet, som är regiondirektörens ledningsgrupp, äger förvaltningsportföljen. I IT-rådets uppdrag ingår bland annat att säkerställa helhetsperspektivet i styrningen av förvaltningsportföljen. Information om modellen finns på Insidan.

Förvaltningsorganisationen innebär tydliga roller och ansvarsfördelning. Förvaltningen omfattar fyra delar: förvaltningsstyrning, användarstöd, ändringshantering samt daglig drift och underhåll. För objektet Personal, som innehåller 22 IT-komponenter, är HR-direktören objektägare.

Förvaltningsledare gör årligen en förvaltningsplan där det beskrivs hur förvaltningen arbetar med objektet. Av förvaltningsplanen framgår

### Revisionen

budgetunderlag för samtliga specificerade kostnader för IT-förvaltning. Planering, uppföljning och rapportering sker i PLUSS. Ekonomiska styrprinciper för förvaltningsstyrning har beslutats av ekonomidirektören<sup>8</sup>.

Förvaltningsbudgeten för objekt Personal har flyttats till HR-staben från RSIT från och med 2020. Förvaltningsledare är budgetansvarig för objektet. Regionens personaladministrativa system Heroma ingår i förvaltningsobjektet vilket innebär att HR-staben är beställare av tjänster för lönehantering. Förvaltningskostnader för tre system (Heroma<sup>9</sup>, ekS<sup>10</sup> och CBR<sup>11</sup>) fördelas mellan regionens förvaltningar utifrån antal anställda.

Registrering av delar av läkarnas arbetstid sker manuellt för ca 700 läkare. Detta beror på att läkarnas jour och beredskap samt arbetet under jour och beredskap inte kan hanteras av Heroma. Detta görs i ett separat system. I efterhand registreras arbetad tid, jour och beredskap i Heroma. Uppföljning av tid enligt arbetstidslagen sker månadsvis utifrån de rapporter som tas fram ur Heroma. Utveckling pågår för IT-stödet Heroma så att planering av läkares jour- och beredskap ska kunna hanteras i systemet och att uppföljning av ATL-tid för läkare ska kunna ske enligt uppgift.

Arbetsgivaren behöver hantera personuppgifter om sina anställda. En inventering har skett avseende vilka personuppgifter om anställda som hanteras i Heroma och i övriga IT-komponenter som ingår i objekt Personal. Syftet med inventering var att säkerställa att laglig grund finns för hanteringen av personuppgifter. Det som återstår är att göra informationssäkerhetsklassning och hantering av eventuella åtgärder som den visar. Information om Dataskyddsordningen GDPR (The General Data Protection Regulation) för hantering av anställdas personuppgifter finns på regionens interna webbsida, Insidan<sup>12</sup>.

### Revisionens kommentarer

*HR-staben förvaltar flertal IT-komponenter som stödjer medarbetare på HR-staben och andra verksamheter i sina uppdrag. Ett tydligt förvaltningsuppdrag ger förutsättningar för utveckling och samordning. Systemen är väl anpassade för regionens behov.*

---

<sup>8</sup> Verkställighetsbeslut 3/20 av ekonomidirektören, Ekonomiska styrprinciper för förvaltningsstyrning av det digitala stödet

<sup>9</sup> Regionens personaladministrativa system

<sup>10</sup> Elektronisk katalog i Sörmland

<sup>11</sup> Centrala befolkningsregistret

<sup>12</sup> Insidan, <http://insidan.dll.se/anstallning-och-arbetsmiljo/anstallningsvillkor/personuppgiftslagen/>



#### Revisionen

*Det är viktigt att de utvecklingsarbeten som pågår, slutförs. Att registrera uppgifter manuellt kan innebära en risk för felregistrering.*

*Revisionen ser positivt på HR-stabens arbete med att säkerställa att GDPR följs.*

#### Facklig verksamhet

Enligt styrande dokument på Insidan, *Facklig verksamhet – ramverk 1.0*<sup>13</sup> anger ett lokalt kollektivavtal förutsättningar för samverkan mellan arbetsgivare och fackliga företrädare samt beskriver samrådsorganisationen. Facklig samverkan sker på flera olika nivåer i regionen. Övergripande finns det centrala verksamhetsrådet, på verksamhetsområdesnivå finns verksamhetsråd och på enhetsnivå finns basenhetsråd.

Enligt dokumentet har de kollektivavtalsbärande fackliga organisationerna i Region Sörmland en egen fastställd organisation och uppställda mandat. Den fackliga verksamheten bärs lokalt av utsedda fackliga representanter som har uppdrag på hel- eller deltid samt av lokalt utsedda arbetsplatsombud eller liknande. För vissa organisationer och i vissa frågor kan de även representeras av en ombudsman.

Ersättning till förtroendevalda inom den fackliga verksamheten hanteras inom HR-stabens totala budget. Den fackliga verksamheten har ett eget ansvars- och kostnadsställe samt särskild budget. En medarbetare på HR-staben har i uppdrag att stödja den fackliga verksamheten med material och praktiska ärenden samt följa upp ersättningar och budget inom området.

#### Enheten för Rekrytering och arbetsmarknad

Enligt HR-stabens verksamhetsplan för 2020 arbetar enheten med:

- ✓ Samordnar och utvecklar rekryteringsprocessen
- ✓ Rekryteringsstöd till verksamheterna
- ✓ Specialistkunskap inom kompetensbaserad rekrytering
- ✓ Platsannonsering
- ✓ IT-stödet BMC för rekrytering och matchning i Nya Möjligheter<sup>14</sup> inkluderat utveckling av rutiner och anvisningar kopplat till rekryteringsprocessen
- ✓ Sommarungdomspraktik

<sup>13</sup> Insidan, <http://insidan.dll.se/anstallning-och-arbetsmiljo/facklig-samverkan/> 2020-11-02

<sup>14</sup> Regionens interna rekryteringsprocess för anställda



### Revisionen

- ✓ Tar hand om och utvecklar kort- och långsiktiga strategier för regionens rekrytering
- ✓ Förvaltar och vidareutvecklar förmånsportalen Fördel
- ✓ Samordnar/verkställer tilldelade arbetsmarknadsuppdrag, t.ex. språkutbildning och praktik till nyanlända med vårdbakgrund och traineeplatser för unga
- ✓ Projektet "Rätt till heltid, deltid en möjlighet"
- ✓ Upphandlingar inom rekryterings- och arbetsmarknadsområdet

Enligt uppgift finns det inga andra politiska direktiv än budget för kort- och långsiktiga strategier för regionens rekrytering. Målsättningar för ett år är att planera aktiviteter mot studerande som exempelvis Jobbcirkus och Arbetsmarknadskunskap, mässor för studerande och arbetssökande.

Målsättningen "Rätt till heltid, deltid en möjlighet" framgår av styrande dokument Gemensam värdegrund för personalfrågor. Kartläggningar har genomförts inom regionen under 2019. Av den senaste rapporteringen vid delår 2020<sup>15</sup> framgår att 530 medarbetare, som arbetar deltid, har identifierats och att 416 av dessa arbetar med oönskad sysselsättningsgrad. Fram till den 30 juni 2020 har 87 medarbetare ökat sin sysselsättningsgrad. Från och med mars 2020 har staben inte kunnat arbeta aktivt med detta på grund av covid-19.

Antalet rekryteringsspecialister har minskat från fyra personer till en person sedan sommaren 2020. Rekryteringsspecialisterna har bland annat arbetat med att förenkla rekryteringsprocessen. Enligt HR-stabens budgetunderlag för 2021 betyder minskningen av rekryteringsspecialister en förändring gällande rekryteringshjälp till regionens chefer vad gäller läkare, sjuksköterskor och högre chefer. Rekryteringsspecialisten kommer att stödja chefer i utlandsrekrytering, arbeta med rutiner och stödjande material, ta fram nya rekryteringskanaler, vara stöd till HR-specialisterna och i mån av tid vara stöd vid rekryteringar. Detta leder till behov av att stärka stödet till chefer.

### Rekryteringsprocessen

Innan rekrytering sker ska verksamhetsansvariga systematiskt ompröva behovet av kompetens med utgångspunkt i verksamhetens behov. Metodstöd för detta finns i Personallhandboken på Insidan. Däremot saknas det processbeskrivning för rekrytering på Insidan.

---

<sup>15</sup> Regionfullmäktige § 132/20, Region Sörmlands delårsrapport 2020

### Revisionen

Hälso- och sjukvården har ett särskilt förfarande innan anställning. Divisionschef är involverad i beslutsfattandet innan chefen får rekrytera. För rekrytering till regionens staber finns också ett särskilt förfarande där regiondirektören måste godkänna rekrytering vad som framkommit vid faktaavstämning.

I regionstyrelsens internkontrollplan för 2020<sup>16</sup> finns ett kontrollmoment om chefen känner till och arbetar efter det styrande dokument *Stöd för omprövning av bemanning* sedan flera år tillbaka. Det senaste resultat av kontrollen rapporterades vid delår 2020<sup>17</sup> där fem slumpmässigt utvalda chefer hade kontaktats utifrån annons/rekryteringsprocesser. De tillfrågade cheferna visade sig ha övergripande vetskap om rutinen och är väl medvetna om omprövningsproceduren enligt modell.

För rekrytering finns fyra styrande dokument på Insidan i Personallhandboken<sup>18</sup>. Dokumenterade rutiner på Insidan finns för *Omprövning av bemanning*, *Skrivregler för annonsering* och *Riktlinjer för platsannonsering*. Omprövning av bemanning beskriver hur vakant plats ska bedömas om den ska tillsättas. I Personallhandboken finns samma dokument två gånger, under Omprövning av bemanning och under Rekrytering.

Region Sörmland använder IT-stödet Brand Management Center (BMC) för samtliga rekryteringar. BMC stödjer rekryteringsprocessen administrativt med exempelvis vid annonsering, hantering av ansökningar och planering av intervjuer. Förslag på intervjufrågor anpassas utifrån den annonserade tjänstens kravprofil. I BMC finns mallar för annonsering som kommunikationsstaben har ansvar för. HR-staben medverkar vid annonseringen bland annat med stöd och att annonsen får ett diarienummer. Information om BMC finns på Insidan under service och stöd<sup>19</sup>.

Regionens rekryteringar ska göras i BMC enligt rutinen. IT-stödet tillämpas inom hela regionen. Alla regionens rekryteringar får hjälp och stöd med annonsering från HR-staben och alla chefsrekryteringar görs med stöd av HR-staben. Vid övriga rekryteringar får cheferna stöd utifrån deras behov. Stödet innebär att HR-specialisten inte tar över CV-granskning, annonsskrivning eller intervju utan agerar som bollplank vid rekryteringsfrågor.

---

<sup>16</sup> Regionstyrelsen § 244/19, Regionstyrelsens verksamhetsplan med budget 2020-2022

<sup>17</sup> Regionstyrelsen § 176/20, Regionstyrelsens delårsrapport 2020

<sup>18</sup> <http://insidan.dll.se/anstallning-och-arbetsmiljo/personalhandboken> 2020-11-25

<sup>19</sup> <http://insidan.dll.se/service-och-stod/support-och-kundtjanst/Rekrytering/> 2020-11-25

### *Revisionen*

Verksamheten ansvarar för innehållet i annonsen. Huvudregeln är att annonsen matchas först mot registrerade CV i Nya möjligheters databas. Nya möjligheter är en funktion för regionens interna rekrytering. Processen tar som längst fem dagar. Vissa tjänster går direkt igenom Nya möjligheter och stannar där kortare tid när det inte finns något CV att matcha tjänsten mot. Då går rekryteringen direkt för extern annonsering. Enligt dokumenterade rutiner är det HR-strateg med samråd med rekryterande chef, som beslutar om hur ska annonsen publiceras. Vid faktaavstämning angavs att det är HR-specialist eller Rekryteringsspecialist tillsammans med Platsannonsering och i samråd med rekryterande chef som beslutar om hur annonsen ska publiceras.

Vid rekryteringsprocessen hanteras LAS<sup>20</sup> utifrån Allmänna Bestämmelser (AB) enligt uppgift. Personer med företrädesrätt och rätt till tillsvidareanställning är kända på HR-staben genom personaladministrativa systemet Heroma. I Heroma finns information om medarbetares anställningsdagar.

Vid rekrytering hanteras omplaceringsprocessen utifrån AB enligt uppgift. Om omplacering är aktuell i regionen, får Platsannonsering information om det från HR-specialist. Det innebär att Platsannonsering kan informera rekryterande chef om att en omplacering kan vara aktuell för den vakanta tjänsten. Innan tjänsten annonseras undersöks möjligheten för omplacering. Det finns dokumenterad intern rutin på katalogen Y (tillgänglig för HR-staben) samt i rehabiliteringsrutinen. Hälso- och sjukvården har detta även dokumenterat i sin rekryteringsrutin.

### *Revisionens kommentarer*

*Dokumenterad rutin för rekrytering gällande annonspublicering motsvarar inte tillämpningen. Vi rekommenderar att rutinen ses över.*

*Det saknas processbeskrivning för rekryteringsprocessen på Insidan<sup>21</sup>. Det finns dokumenterade rutiner för många delar av processen men inte för helheten.*

*Vi rekommenderar att dokumentera hela rekryteringsprocessen för att ge ytterligare stöd för regionens chefer vid rekrytering. Det ger också organisationen förutsättningar att arbeta mer processorienterat och standardiserat.*

---

<sup>20</sup> Lag om anställningsskydd, 1982:80

<sup>21</sup> [http://insidan.dll.se/arbetssatt/gemensamt-stod/hantera-personalfragor/rekrytering\\_och\\_anstallning/](http://insidan.dll.se/arbetssatt/gemensamt-stod/hantera-personalfragor/rekrytering_och_anstallning/) 2020-11-25



*Revisionen*

**Intern rekrytering**

Nya Möjligheter är regionens interna arbetsförmedling. Regionen vill underlätta intern rörlighet och skapa möjligheter för kompetensutveckling för tillsvidareanställd inom organisationen. Nya Möjligheter har en databas i IT-stödet BMC som innehåller CV från medarbetare som önskar byta arbetsplats eller höja sin sysselsättningsgrad.

Genom att medarbetare registrerar sin CV på Nya Möjlighetens webbsida, matchas CV mot lediga tjänster, uppdrag, projekt och vikariat som är sex månader eller längre. Alla utannonserade tjänster matchas först mot Nya möjligheters databas innan processen går vidare till extern annonsering.

Funktionen erbjuder också coachande och reflekterande samtal där medarbetare kan prata om sin arbetssituation och önskemål för sin kompetensutveckling. Verksamheten finns på Mälarsjukhuset i Eskilstuna, Regionkansliet i Nyköping och Kullbergsska sjukhuset i Katrineholm. Verksamheten har två medarbetare. Folk tandvården i Sörmland ingår inte i verksamhetens uppdrag.

Statistik enligt information på Insidan som har uppdaterats 15 maj 2020<sup>22</sup>. Statistiken gäller tillsvidareanställda medarbetare. Medarbetare som slutat på regionen eller anställts på tidsbegränsad anställning finns inte med i statistiken enligt uppgift. Vilken period statistiken avser framgår inte av webbsidan och vi har inte fått svar på det vid faktaavstämningen.

Antal medarbetare som haft coachande/reflekterande samtal	622
Antal inlagda CV i databasen	2034
Antal medarbetare som fått nytt arbete genom Nya Möjligheter	301

<sup>22</sup> <http://insidan.dll.se/anstallning-och-arbetsmiljo/nya-mojligheter/Statistik/> 2020-11-30

### *Revisionen*

#### **Anställningsprocessen**

För anställningsprocessen finns tre anvisningar; rekryteringsprotokoll, checklista för kontroller och lathund för anställning i Heroma. Däremot saknas det en processbeskrivning på Insidan<sup>23</sup>.

Ett arbete har startat med att se över anställningsprocessen avseende registrering och anställningsbevis Heroma. Det finns ett behov av att tillsammans med Personalservice, som hanterar löner, att klargöra ansvarsfördelning i denna process. Dels för att bringa ordning i arbetsrutinerna och framförallt för att underlätta för chefer genom att skapa tydlighet.

Alla HR-specialister och alla inom Personalservice har under hösten inbjudits att delta i arbetet att ta fram "den bästa anställningsprocessen". Material som beskriver "nuläge" och "önskat läge" har använts som diskussionsunderlag. Efter alla planerade workshops har genomförts kommer materialet från workshops sammanställas och konkreta förslag tas fram.

#### *Revisionens kommentarer*

*På grund av det pågående arbetet kan vi inte bedöma processen.*

#### **Enheten för Chefsstöd Regional verksamhet**

Enligt HR-stabens verksamhetsplan för 2020 arbetar enheten med att ge konsultativt stöd till chefer inom områdena:

- ✓ Arbetsmiljö/rehabilitering
- ✓ Rekrytering
- ✓ Lönebildning
- ✓ Arbetsrätt
- ✓ Kompetensutveckling
- ✓ Samverka i team med ekonomer främst inom områdena produktions- och kapacitetsplanering, budget/planering samt analys och uppföljning

Uppdraget framgår också på Insidan<sup>24</sup> och omfattar regionens verksamheter förutom hälso- och sjukvården. Detta innebär Regional verksamhet,

---

<sup>23</sup> [http://insidan.dll.se/arbetssatt/gemensamt-stod/hantera-personalfragor/rekrytering\\_och\\_anstallning/](http://insidan.dll.se/arbetssatt/gemensamt-stod/hantera-personalfragor/rekrytering_och_anstallning/) 2020-11-29

<sup>24</sup> <http://insidan.dll.se/organisation/staber-och-regionovergripande-verksamheter/hr-staben/chefsstod-regional-verksamhet/> 2020-11-28



### *Revisionen*

Regionservice, RD-staber, RSIT, patientnämndens kansli och revisionen. Dokumenterad uppdragsbeskrivning finns för HR-specialistens uppdrag men inte på Insidan.

### **Chefsstöd kring HR-frågor**

En namngiven HR-specialist för varje verksamhet arbetar utifrån ett basutbud som omfattar områden ovan. Stödet anpassas i dialog med verksamhetschefen och dess behov. Behoven beskrivs väldigt varierande enligt intervjun. Inom arbetsmiljö/rehabilitering innebär det bland annat stöd i arbetet med medarbetarenkäten, systematiska arbetsmiljöarbetet (statistik), rehabiliteringsprocessen i Heroma och ansvarar för omplaceringsprocessen.

Det ingår i uppdraget att vara stöd i rekryteringsprocessen samt i diskussioner kring omprövning av kompetens vid rekrytering. Vid rekryterings- och anställningsprocesser gör HR-strateg i stor utsträckning uppgifter åt cheferna. För området kompetensutveckling stöder HR-specialist med analys av åldersstruktur och kompetenssammansättning samt användandet av Kompetensportalen som verktyg för kompetensplanering.

Avseende lönebildning ingår i uppdraget att ge stöd till lönesättande chef i lönesättning inom ramen för regionens regelverk, förmedla kunskap om principer för lönesättning och medverka i löneöversynsprocessen. Vid frågor kring lönebildning och arbetsrätt sker tätt samarbete med förhandlingschefen.

Inom området arbetsrätt hjälper HR-specialisten till med tolkning av arbetsrättslagstiftning/kollektivavtal, informerar om regionens riktlinjer och ledningsbeslut samt medverkar vid överläggningar och förhandlingar. HR-strateg informerar verksamhetschefer om avtalsmässiga frågor.

Enligt intervjun med enhetschefen arbetar enheten inte direkt i samverkan med ekonomerna på det sätt som framgår av verksamhetsplanen. Samverkan med ekonomer sker när det finns behov för det. Teamarbeten och uppföljningar i verksamheterna sker på olika sätt än inom hälso- och sjukvården.

För regionens chefer finns det HR-helpdesk kring övergripande HR-frågor. Enheten för Chefsstöd Regional verksamhet och enheten för Chefsstöd Hälso- och sjukvården bemannar funktionen. Information om öppettider och telefonnummer finns på Insidan<sup>25</sup>. Det finns ingen funktionsbrevlåda för HR-frågor som det finns för frågor kring lön och pension.

---

<sup>25</sup> <http://insidan.dll.se/service-och-stod/support-och-kundtjanst/helpdesk-for-heroma--hr> 2020-11-29

### *Revisionen*

En kartläggning genomfördes 2019 av Regionsservice för att klargöra chefers behov av chefsstöd kontra riktade HR-specialisters arbetssätt. Regionsservice ingår också i regionstyrelsens verksamheter som en egen resultatenhet. Efter denna kartläggning har ett uppföljande arbete gjorts och ett tjänsteutbud har tagits fram som matchar de kartlagda behoven med chefsstödsutbudet. Detta skedde i projektform "klargörande av tjänsteutbud" -projektet som nu har avslutats. Projektets uppdragsbeställare var verksamhetsområdeschef Regionsservice och HR-direktör. Uppföljning har skett enligt tidplan under hösten 2020 och sista workshops genomfördes i december 2020.

Projektet resulterade bland annat i rollbeskrivningar för HR-specialist och personaladministratör samt tydlig ansvarsfördelning mellan chef, HR-specialist och personaladministratör på Regionsservice. Utifrån kartläggningens resultat flyttas HR-resurser till HR-staben den 1 september. En funktion med personaladministration byggs samtidigt upp lokalt hos Regionsservice inom Gemensamt stöd.

Enligt uppgift påverkar projektets resultat så att det blir mer tydligt vilken roll och vilket ansvar HR-specialisten och chefen har. Genom gränsdragningen förväntas ett mer effektivt och kvalitetssäkert arbetssätt.

Enligt verksamhetsplanen 2020 behöver delegationsförteckning kompletteras med en förteckning och verkställighetsbeslut inom HR-området. Enligt uppgift är arbete med dokumentet i slutskedet.

### *Revisionens kommentarer*

*Vi kan konstatera att enheten inte arbetar helt på samma sätt som enheten som stödjer hälso- och sjukvården och inte helt enligt verksamhetsplanen. Vi rekommenderar att uppdragsbeskrivning ses över och uppdateras utifrån beslutat arbetssätt.*

*Det är viktigt att arbete med delegationsordningen färdigställts för att tydliggöra vem som har befogenhet att besluta om bland annat anställning.*

### **Regionens arbetsmiljöarbete**

Till enheten hör tre arbetsmiljöexperter som arbetar för hela regionen kring arbetsmiljöfrågor. Enligt verksamhetsplanen ingår följande i uppdraget:

- ✓ Ge råd och stöd och utbilda inom hälsa, arbetsmiljö och mångfald inriktat till chefer, skyddsombud och hälsoinspiratörer
- ✓ Tar fram, reviderar och följer upp riktlinjer och rutiner inom hälsa, arbetsmiljö och mångfald

### Revisionen

- ✓ Utvecklar arbetssätt och processer inom områden ovan genom uppdrag och projekt
- ✓ Genomförande av medarbetarenkäten och införlivar den i det systematiska arbetsmiljöarbetet
- ✓ Stöd i arbetslivsinriktad rehabilitering
- ✓ Kontakt till fritidsföreningarna och frågor mot Arbetsmiljöverket, Försäkringskassan, företagshälsovården, nätverk och andra organisationer
- ✓ Mångfaldsfrågor

Styrelsen har beslutat om fördelning av arbetsmiljöuppgifter<sup>26</sup>.

Vi har noterat att fördelning av arbetsmiljöuppgifter ingår i regionstyrelsens internkontrollplan 2019 och 2020. Rapportering av resultat framgår av regionstyrelsens verksamhetsberättelse för 2019. Kontrollen avsåg att säkerställa att arbetsmiljöuppgifter har fördelats ut till chefer enligt riktlinjer. Kontrollen avser att dokument för fördelning av arbetsmiljöuppgift har skrivits under av chef.

Totalt 210 svar har kommit där 154 personer svarat att de mottagit fördelning och 56 personer svarat att de inte mottagit fördelning. Av rapporteringen framgår inte vilka åtgärder verksamheten planerar att vidta för att säkerställa att arbetsmiljöuppgifterna har fördelats ut till cheferna enligt riktlinjer. Totalt har regionen drygt 400 chefer enligt uppgift. Ingen rapportering vid delår 2020 då kontrollen görs en gång per år.

Av verksamhetsplanen 2020 framgår uppdrag för systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) enligt nedan:

- ✓ Ta fram en grundläggande skydds-/arbetsmiljöronmall till chefer i Region Sörmland, som läggs i PLUSS för att kunna göra skriftlig riskbedömning
- ✓ Lägga in årlig uppföljning av SAM i PLUSS samt ta fram rutin att detta ska ske. Rapportering till politikerna.
- ✓ Vara behjälpliga i utvecklingsarbetet kring 1:a linjechefernas organisatoriska- och sociala arbetsmiljö inom hälso- och sjukvården utifrån en genomförd studie
- ✓ Upphandling av verktyg för undersökning medarbetarengagemang, samt social och organisatorisk arbetsmiljö
- ✓ Fortsatt implementering av Hälsosam, ett systemstöd för chefer i rehabiliteringsprocessen.

---

<sup>26</sup> Styrelsen § 123/17, Fördelning av arbetsmiljöuppgifter i Landstinget Sörmland



### Revisionen

Enligt uppgift vid faktaavstämning pågår ett arbete med att ta fram en rutin och mall för årlig uppföljning av arbetsmiljöarbetet. Syftet är att säkerställa att arbetsmiljöarbete i praktiken bedrivs enligt föreskriften och att arbetsmiljöarbetets olika delar hänger ihop. Ett första utkast är framtaget för genomarbetning i arbetsgruppen. Ett arbete har också påbörjats för att se över möjligheterna för att ha årlig uppföljning av SAM och skydds-/arbetsmiljömall inlagt i befintliga system i regionen.

För att ge stöd för utvecklingsarbete inom hälso- och sjukvården har uppdraget inte påbörjats på grund av covid-19.

Avseende upphandling av verktyg för undersökning av medarbetarengagemang samt social och organisatorisk arbetsmiljö har en marknadsundersökning genomförts. Ett arbete pågår med att ta fram en förstudie inför upphandling. På övergripande nivå är inriktningen att ha en medarbetarenkät med mindre antal frågor och att koppla ihop enkäten med de andra undersökningsverktygen, exempelvis medarbetarsamtal, APT, skydds-/arbetsmiljö ronder samt arbetsskador och tillbud. Kommande enkäter ska innehålla Sveriges Kommuner och Regioners (SKR) HME-frågor (Hållbart medarbetarengagemang), frågor om regionens uppföljningsprocess samt för verksamhetsområdet hälso- och sjukvård även SKRs HSE-frågor (Hållbart säkerhetsengagemang).

Angående implementering av Hälsosam, ett systemstöd för chefer i rehabiliteringsprocessen, uppdaterades systemstödet under hösten 2019. Utbildning och information till chefer pågår. Planen var att vara klar med implementeringen 30/6-2020 men flyttades fram till 31/12-2020 på grund av covid-19 pandemin. Alla chefer har inte gått utbildning än men flera har det. Grundstrukturen för utbildning och support finns enligt uppgift. HR-staben kommer att utgå att dokumentation ska finnas i HälsoSAM (Heroma) och efterfråga den. Utbildningar för nytilkomna chefer eller för dem som önskar repetition kommer att hållas i varje termin och på efterfrågan. Enskild support erbjuds till den som önskar.

### Revisionens kommentarer

*Det är positivt att regionstyrelsen vid sin riskbedömning har värderat arbetsmiljöfrågor i den interna kontrollplanen. Men av rapportering av genomförda kontroller vid regionstyrelsens verksamhetsberättelse för 2019 framgår inte vilka åtgärder verksamheten planerar att vidta för att säkerställa att arbetsmiljöuppgifter har fördelats ut till cheferna enligt riktlinjerna. Av anvisningarna för det interna kontrollarbetet framgår att vidtagna åtgärder ska framgå.*

#### Revisionen

*Vi rekommenderar att regionstyrelsen säkerställer uppföljning av regionens arbetsmiljöarbete. Det är viktigt att uppföljning av regionens arbetsmiljö och rapportering till förtroendevalda kommer i mål. Det systematiska arbetsmiljöarbetet innebär bland annat att årligen följa upp hur arbetsmiljöarbetet fungerar och förändra detta vid behov. Uppföljningen är också ett sätt att säkerställa att regionen följer lagen.*

*De förtroendevalda i varje nämnd och styrelsen har det yttersta ansvaret för nämndens/styrelsens verksamhet vilket inkluderar arbetsmiljön. Om arbetsmiljön är otillfredsställande, är det nämndens/styrelsens ansvar att nödvändiga åtgärder vidtas. Därför finns det behov av information om regionens arbetsmiljöarbete.*

#### Enheten för Chefsstöd Hälso- och sjukvård

Enligt HR-stabens verksamhetsplan för 2020 arbetar enheten med att ge konsultativt stöd till chefer inom områdena:

- ✓ Arbetsmiljö/rehabilitering
- ✓ Rekrytering
- ✓ Lönebildning
- ✓ Arbetsrätt
- ✓ Kompetensutveckling
- ✓ Samverka i team med ekonomer främst inom områdena produktions- och kapacitetsplanering, budget/planering samt analys och uppföljning

Uppdraget framgår också på Insidan<sup>27</sup> och omfattar regionens verksamheter inom hälso- och sjukvården. Det innebär hälso- och sjukvårdens divisioner, regionens vårdcentraler och Dammsdalskolan (ingår i division psykiatri och funktionshinder). Dokumenterad uppdragsbeskrivning finns för HR-specialisten (inte på Insidan).

#### Chefsstöd kring HR-frågor

En namngiven HR-specialist för varje verksamhet arbetar utifrån ett basutbud som omfattar områden ovan. Stödet anpassas i dialog med verksamhetschefen och dess behov. Inom arbetsmiljö/rehabilitering innebär det bland annat stöd i arbetet med medarbetarenkäten, systematiska arbetsmiljöarbetet (statistik), rehabiliteringsprocessen i Heroma och ansvarar för omplaceringsprocessen. Enligt intervjun finns rutin för omplaceringsprocessen men den behöver uppdateras. Rutinen finns inte i Personallhandboken på Insidan. Enligt faktaavstämning är rutinen ett internt

---

<sup>27</sup> <http://insidan.dll.se/organisation/staber-och-regionovergripande-verksamheter/hr-staben/forhandling-och-lonebildning/> 2020-11-28



### *Revisionen*

stöd för HR-specialisterna och därför visas den inte i Personalhandboken. Vi har bett om att ta del av rutinen men inte mottagit denna.

Det ingår i uppdraget att vara stöd i rekryteringsprocessen samt i diskussioner kring omprövning av kompetens vid rekrytering samt resultat i produktionsplanering. För området kompetensutveckling stöder HR-specialist med analys av åldersstruktur och kompetenssammansättning samt användandet av Kompetensportalen som verktyg för kompetensplanering.

Avseende lönebildning ingår i uppdraget att ge stöd till lönesättande chef i lönesättning inom ramen för regionens regelverk, förmedla kunskap om principer för lönesättning och medverka i löneöversynsprocessen.

Inom området arbetsrätt hjälper HR-specialisten med tolkning av arbetsrättslagstiftning/kollektivavtal, informerar om regionens riktlinjer och ledningsbeslut samt medverkar vid överläggningar och förhandlingar.

Utifrån chefens ansvar för verksamhetsplan med budget är att ge stöd inom ramen för medarbetarperspektivet och uppdragen inom personalområdet i samverkan med ekonomen främst inom områdena produktions- och kapacitetsplanering, budget/planering samt analys och uppföljning av personalstatistik och personalkostnader.

Det pågår ett samarbete med ekonomistaben inför hälso- och sjukvårdens budgetprocess 2021. Syftet med samarbetet är att tydliggöra vem som gör vad och hur personalekonomiska frågor ska hanteras.

Enligt intervjun uppmanas HR-specialister att besöka verksamheterna för att få kännedom om dem och bygga relation med cheferna. Detta för att kunna ge det stöd som behövs och också ha dialog med verksamheterna om förutsättningar.

Hälso- och sjukvårdsledningen har prioriterat psykiatri som fokusområde för rekryteringsspecialisten. Psykiatri har en rekryteringsspecialist knuten till sig, till skillnad från övriga verksamheter/kliniker. Rekryteringsspecialisten stödjer och hjälper cheferna genom hela rekryteringsprocessen mer än vad en HR-specialist har tid och möjlighet till. Rekryteringsspecialisten arbetar också mer uppsökande med att ringa/kontakta kandidater, göra rekryteringskampanjer, hjälpa till med rekryteringsfilm. Rekryteringsspecialisten är också expert på kompetensbaserad rekrytering, hen är licensierad inom KBR (kompetensbaserad rekrytering) så den processen följs i arbetet med psykiatri.

### Revisionen

Även nationell styrning av hälso- och sjukvården och hälso- och sjukvårdsdirektörens beslut påverkar enhetens uppdrag och rutiner.

### Arbetet med hyrpersonal inom hälso- och sjukvården

Regionerna har tidigare bedrivit ett gemensamt projektarbete med insatser inom en rad olika områden för att bli oberoende av inhyrd personal. Formellt är projektet avslutat i maj 2019. Projektet har nu övergått i ett ordinarie fortsatt långsiktigt utvecklingsarbete.

Samarbetet mellan SKR och regionerna har beslutats fortsätta som ett kontinuerligt långsiktigt arbete. Regionerna har bland annat kommit överens om ett antal gemensamma fokusområden, exempelvis utökad samarbete vid upphandling av inhyrd personal. Regionstyrelsen beslutade om samverkan inom Sjukvårdsregion Mellansverige vid sitt sammanträde i december 2020<sup>28</sup>. Sveriges regioner samverkar genom de sex sjukvårdsregionerna med stöd av SKR.

Regionens målsättning är att minska hälso- och sjukvårdens beroende av hyrpersonal enligt budget 2020. Rapportering av inhyrd personal i timmar och kostnad sker enligt uppföljningsprocessen vid månads- och delårsrapporter samt årsbokslut. Enligt månadsrapporten i november har kostnad för inhyrd personal minskat marginellt jämfört november 2019.

### Enheten för Kompetensutveckling

Enligt verksamhetsplanen 2020 är uppdragen följande:

- ✓ Samordna frågor kopplande till regionens utbildningsuppdrag i de reguljära vårdutbildningarna
- ✓ Samordna regionens utbildningsutbud på Kompetensportalen
- ✓ Samverka med andra regioner i utbildnings- och kompetensförsörjningsfrågor
- ✓ Studie förmån (enligt hälso- och sjukvårdens beslut)
- ✓ Traineeprogram för sjuksköterskor
- ✓ Programmet för nyutexaminerade sjuksköterskor
- ✓ Implementering av Region Sörmlands kompetensförsörjningsmodell
- ✓ Samordna chefs- och ledarutvecklingsutbildningar, mentorsprogram, ledarskapsstipendium, handledarstöd till chefer
- ✓ Upphandling av utvecklingsprogram för chefer

---

<sup>28</sup> Regionstyrelsen § 264/20, Avtal om samverkan inom Sjukvårdsregion Mellansverige för perioden 2021 och tillsvidare

*Revisionen*

Hälso- och sjukvården arbetar med utbildningarnas innehåll och enhetens uppdrag är mer som administrativt stöd.

Enligt HR-stabens delårsrapport har Region Sörmland tilldelats medel på 17,3 mnkr för God och nära vård 2020 – en omställning av hälso- och sjukvården med fokus på primärvården. 14,4 mnkr ska gå till vidareutbildning av sjuksköterskor (studie förmån) och 2,9 mnkr till karriärtjänster för specialistsjuksköterskor. Vi har i denna granskning inte granskat hantering av statsbidrag i redovisningen.

Enligt faktaavstämningen arbetar inte Region Sörmland med ”karriärtjänster” utan utvecklar ”karriärvägar i klinisk vård” som tydliggör individuella förutsättningar för kompetensutveckling och karriärvägar. De olika stegen ska visa på en utveckling i kompetens och ansvar samt innehåller krav på både reella och formella kompetenser. De kliniska kraven i kompetensstegen baseras på yrkesgemensamma kompetenser. Med hjälp av de olika stegen ser medarbetaren vilka karriärvägar som finns framöver och kan planera för utveckling i yrket. Karriärvägar i klinisk vård består i Sörmland av sju steg där de övre stegen är riktade mot vidareutbildade specialistsjuksköterskor och legitimerade barnmorskor.

**Samordning kring regionens utbildningsuppdrag**

Enheten arbetar med samordning kring regionens utbildningsuppdrag i vårdutbildningar som är ett uppdrag från staten. Regionen har ett utbildningsuppdrag som innebär att studerande i vårdutbildningar på högskola och universitet ska beredas plats i regionens olika vårdverksamheter för de perioder i utbildningarna som är verksamhetsförlagda, den s.k. VFU: n (verksamhetsförlagda utbildningen).

Avtal mellan region och berörd högskola/universitet tecknas för att konkretisera respektive parts roll, ansvar och samverkansformer. Samverkan med högskolor och universitet är viktigt för att stärka kompetensförsörjning för hälso- och sjukvården. Vårdutbildningarna avser utbildningar för läkare, sjuksköterskor och undersköterskor.

**Samordning av regionens utbildningsutbud på Kompetensportalen**

Två medarbetare arbetar med kompetensförsörjningsmodellen och Kompetensportalen. Införande av kompetensförsörjningsmodellen i regionens verksamheter ökar efterfrågan på support för Kompetensportalen enligt intervjun.



### *Revisionen*

Enligt verksamhetsplanen finns det behov att reglera hur Region Sörmland ska arbeta med e-utbildningar och i vilken utsträckning HR-staben ska vara en resurs för det. Enligt intervjun har verksamheten inte resurser till alla verksamheter för att hjälpa med att ta fram e-utbildningar. En arbetsgrupp utredde frågan och det beslutades att två personer på vardera 50 % erbjuder stöd och utveckling av e-utbildning. Idag pågår ett arbete med att se över de resurser som finns och hur dessa ska kunna frigöras för detta uppdrag.

IT-stödet Kompetensportalen används bland annat för e-utbildningar, att planera verksamhetsförlagd utbildning, medarbetarsamtal och kompetensutvecklingsplaner. Enligt uppgift finns det e-utbildningar publicerade på andra plattformar, verksamhetsförlagda utbildningar med anmälan via andra plattformar men ingenting som registreras att det faktiskt har genomförts på medarbetaren i Kompetensportalen. Det är inte obligatoriskt att använda Kompetensportalen för medarbetarsamtal och kompetensutvecklingsplaner.

### *Revisionens kommentarer*

*Vi rekommenderar att regionen säkerställer arbete med kompetensutvecklingsplaner och strukturerad tillämpning av Kompetensportalen. Enligt regionens budget 2020 ska det finnas kompetensutvecklingsplaner för medarbetare.*

### **Region Sörmlands kompetensförsörjningsmodell**

Kompetensförsörjningsprocessen utgår från svensk standard (SIS 624070:2009) enligt information på Insidan. Modellen omfattar följande delar:

- ✓ Verksamhetens mål
- ✓ Uppdrag
- ✓ Kompetensbehov
- ✓ Kompetensinventering
- ✓ Kompetensgap
- ✓ Utvecklingsbehov

Modellen ger stöd för verksamheterna att arbeta med kompetensinventering inom verksamheten. Processen innebär ett strukturerat arbetssätt för att utreda verksamhetens behov av kompetens och inventera nuvarande kompetenser. Arbetet utgår från verksamhetens mål och uppdrag. Genom kompetensgap tydliggörs kompetensutvecklingsbehovet.

Syftet med modellen är att samtliga medarbetares kompetens samt kompetensutvecklingsbehov finns dokumenterat i en individuell



*Revisionen*

kompetensutvecklingsplan. En gemensam process och modell för kompetensförsörjning skapar spårbart och strukturerat sätt att arbeta kompetensförsörjningen.

Två medarbetare arbetar med implementering av modellen och med Kompetensportalen.

Modellen har implementerats i 30 av ca 200 regionens verksamheter. De införda och de planerade verksamheterna har omfattat både hälso- och sjukvård samt övrig verksamhet och det finns en plan för implementering enligt intervjun. Vid regionens delårsrapport 2020<sup>29</sup> rapporteras det att implementeringen av kompetensförsörjningsmodellen har avbrutits till följd av covid-19.

*Revisionens kommentarer*

*Regionen har beslutat om implementering av kompetensförsörjningsmodellen vid sin budget 2020, liksom åren innan.*

*Vi rekommenderar regionen att tydliggöra mer långsiktigt plan och strategi för kompetensförsörjningen och tidplan för implementeringen. Regionens styrmodell ger förutsättningar för uppföljning med indikatorer.*

**Samverkan med andra regioner i utbildnings- och kompetensförsörjningsfrågor**

Enheten har deltagit i regionala utbildnings- och kompetensrådet (RUR). I samverkan med externa certifierade utbildare (Mälardalens högskola med flera) är uppdraget att verka för att utbildningarna innehåller relevant kunskap för studenter och arbetsgivare.

Syftet med RUR är att underlätta och stödja regionens arbete med den framtida kompetensförsörjningen genom samagerande att förstärka, utveckla och påverka på vårdutbildningarnas utformning, planering, dimensionering och innehåll. Arbetet sker i nära samspel med utbildningsanordnare.

I januari 2020 inrättades ett nationellt vårdkompetensråd av regeringen. Socialstyrelsen fick i uppdrag att inrätta ett nationellt råd för kompetensförsörjning av personal inom hälso- och sjukvården<sup>30</sup>. Kompetensrådet ska långsiktigt samordna, kartlägga och verka för att effektivisera kompetensförsörjningen i hälso- och sjukvården samt tandvården.

<sup>29</sup> Regionfullmäktige § 132/20, Region Sörmlands delårsrapport 2020

<sup>30</sup> Begeringsbeslut 2019-09-26, S2016/04992/FS, S2019/01851/FS, S2019/03995/FS (delvis)

### *Revisionen*

Regionala utbildnings- och kompetensrådet (RUR) kommer att avvecklas och nya samverkansformer tas fram för regionala vårdkompetensråd i varje sjukvårdsregion.

Inom Sjukvårdsregionen Mellansverige (tidigare Samverkansnämnden för Uppsala Örebro sjukvårdsregionen)<sup>31</sup> samverkar regionerna kring utbildning och kompetensutveckling med syfte att underlätta och stödja regionernas arbete med kompetensförsörjning samt förstärka påverkan på sjukvårdsregionens lärosäten vad avser vårdutbildningarnas utformning, dimensionering och innehåll. Samverkan omfattar också gemensamma arbetsgivarfrågor. Enhetschefen deltar i utbildnings- och kompetensrådet. Region Sörmlands hälso- och sjukvårdsdirektör är representant för sjukvårdsregionen på nationell nivå.

### **Vård- och omsorgscollage Sörmland (VO-College)**

Region Sörmland arbetar lokalt och regionalt i samverkan med övriga aktörer gällande Vård- och omsorgscollage. Verksamheten tillhör i nämnden för samverkan kring socialtjänst och vård. VO-collage är ett certifierat samverkansorgan sedan 2011. Samverkan är reglerad av nationellt framtagna kriterier och gäller för hur utbildare och verksamhet gemensamt ska verka för att stärka attraktivitet och kvalitet inom vård- och omsorgsutbildningar på gymnasial och högskolenivå.

Ingående parter är dåvarande Landstinget Sörmland, vård- och omsorgsutbildningarna samt vård- och omsorgsverksamheterna inom kommunerna i Sörmland jämte Kommunal, Vision, Vårdförbundet och Mälardalens högskola.

Ny processledare med uppdrag på 50 % har påbörjat sitt uppdrag i september 2020.

---

<sup>31</sup> <https://www.sjukvardsregionmellan.se/> 2020-11-28, beslut 2 oktober 2020

*Revisionen*

## HR-stabens ekonomiska förutsättningar och personal

Ekonomisk statistik enligt Boris presenteras i tabellen:

År 31/12	Helårsbudget	Avvikelse mot budget/utfall	Antal medarbetare 31/12
2020 oktober	72 157 tkr	-5 938 tkr	51
2019	67 255 tkr	3 206 tkr	54
2018	57 524 tkr	9 670 tkr	48
2017	66 375 tkr	10 757 tkr	53

Budget enligt Boris stämmer med HR-stabens budgets som en del av regionstyrelsens budget för regiondirektörens stabers totala budget för 2020. Förvaltningsbudgeten för objekt Personal har flyttats till HR-staben från RSIT från och med 2020. Förvaltningsbudgeten för Heroma är ca. 11 mnkr. Förvaltningskostnader för tre system inom förvaltningsbudget för objektet Personal fördelas mellan regionens förvaltningar utifrån antal anställda.

Enligt HR-stabens delårsrapport är helårsprognos noll. Budgetavvikelse på minus 6 mnkr avser regionens friskvårdsbidrag. Enheten har inte än fått kompensation för det från budgeten för oförutsedda kostnader.

I personalstatistiken ingår två medarbetare som arbetar fackligt och som inte är en del av verksamheten. Den fackliga verksamhetens kostnader ingår i HR-stabens budget.

### Anställningsstopp

I mål och budget för 2019 har regionstyrelsen beslutat om att det råder ett anställningsstopp inom administrationen. Överenskommen personalstat för HR-staben är 51 medarbetare enligt beslut<sup>32</sup>. HR-staben har minskat antal anställda med sju medarbetare sedan anställningsstoppets införande enligt uppgift. Ett medvetet inventeringsarbete påbörjades i och med den omorganisation som genomfördes februari 2019.

Enligt uppgift har de vakanta tjänster, som uppstått, inte direkt tillsatts utan att säkerställa det reella behovet. Staben har arbetat genom att fördela resurser och dela på tjänster. I dagsläget är HR-staben underbemannad och för att bibehålla kvalitet i relation till uppdraget behöver staben rekrytera enligt uppgift. Det pågår arbete med att se över ett antal HR-processer utifrån effektivisering med systemstöd och att tydliggöra ansvarsfördelning i

<sup>32</sup> Verkställighetsbeslut RS-LED19-0015-7, Anställningsstopp

*Revisionen*

de olika processerna, dels inom HR-staben men också i samarbete med andra enheter, exempelvis ekonomi och personalservice (lönehantering).

Med koppling till det bas/tjänsteutbud som arbetats fram kommer fortsatt arbete göras med att efterleva och följa upp detta för att därigenom säkerställa att vi leverera rätt utbud/tjänster och att rollerna verksamhet/ chef och HR blir än tydligare. Verksamhetsplanen är HR-stabens verktyg för att föra effektiviseringsarbetet framåt enligt uppgift.

## Noterat

Vi har noterat att SKR har publicerat en rekryteringsrapport för 2020<sup>33</sup> där finns information om välfärdens kompetensutmaning. Enligt rapporten behöver regioner bland annat fortsätta att rekrytera, utveckla och behålla medarbetare med rätt kompetens för att klara kompetensförsörjningen.

Revisionen

Tiina Olofsson

Sakkunnig revisor

---

<sup>33</sup> SKR,  
<https://skr.se/tjanster/merfranskr/rapporterochskrifter/publikationer/motvalfardenskompetensutmaningrekryteringsrapport2020.35352.html>