

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 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 personalchefers 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 Bemanningsenhetens kontroll och utanför.

Mot bakgrund av vad som framkommit i granskningen ges följande rekommendationer:

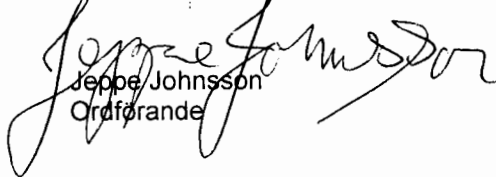
- Tydliggör den valda organiseringen av personalfunktionen genom att ange dess motiv, nackdelar samt vilka åtgärder som vidtas för att kompensera organiseringens nackdelar. Alla organiseringsval har sina nackdelar och energin för de som verkar i systemet bör riktas mot

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 eftersträlvade 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