



# Kompetensförsörjning inom Folktandvården

---

Revisionsrapport

## Sammanfattning

Av regionplan 2018 - 2020 framgår bl.a. att behovet av att trygga arbetskraftsförsörjningen på både kort och lång sikt är en central fråga inom Region Västernorrland. Det finns akuta rekryteringsbehov av bl.a. läkare, sjuksköterskor och tandläkare. För att klara personalförsörjningen måste regionen både attrahera ny personal samt vara attraktiv för dem som redan arbetar i organisationen.

Inom Folk tandvården Västernorrland råder resursbrist avseende tandläkare och tandhygienister vilket bl.a. medfört att tillgängligheten för icke prioriterade patientgrupper har försämrats.

Syftet med granskningen är att bedöma om Folkhälso-, primärvårds- och tandvårdsnämnden har säkerställt en tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av kompetensförsörjningen inom folktandvården.

Resultatet av vår granskning ger en i huvudsak positiv bild av kompetensförsörjningsarbetet inom folktandvården. Vår bedömning är att det bedrivs ett ambitiöst arbete i syfte att attrahera både potentiell och befintlig personal. Samtidigt indikerar resultatet att det finns förbättringsområden och att arbetet med personalförsörjning/rekrytering innebär en utmaning för verksamheterna.

Vi noterar att arbetet med att värdera risk och väsentlighet kopplat till bemanningssituationen och kompetensförsörjningsarbetet kan utvecklas. Vidare indikerar vår enkätundersökning att det finns en utvecklingspotential kring effekterna av kompetensförsörjningsarbetet och vi menar att det bör analyseras hur önskade effekter bättre kan uppnås.

Vår samlade bedömning är att Folkhälso-, primärvårds- och tandvårdsnämnden i allt väsentligt har säkerställt en tillräcklig uppföljning och kontroll av kompetensförsörjningen inom folktandvården. Vad gäller nämndens styrning indikerar granskningen att det finns en utvecklingspotential, vi menar att nämnden skulle bli mer aktiv i sin styrning med stöd av ett mer formellt uppdrag till verksamheten med inriktning mot kompetensförsörjningen.

Vi lämnar följande rekommendation till regionstyrelsen:

- När det gäller riktlinjen *Kompetensförsörjningsstrategi 2015 – 2020*: se över riktlinjen för eventuellt behov av revidering samt nytt beslut om fastställande och giltighetstid. Tillse även att tillgängligheten till styrdokumentet säkerställs.
- Beträffande utlandsrekryteringen: inför rutiner för regionövergripande samordning av stödfunktioner m.m., exempelvis för språkundervisning, myndighetskontakter, etablering på orten m.m.

Vi lämnar följande rekommendation till ansvarig nämnd för folktandvården:

- Överväg att, i samverkan med förvaltningen, formalisera arbetet med kompetensförsörjning som ett uppdrag med relevanta mål och mått samt med fastställda former för exempelvis omfattning, uppföljning och återkoppling av resultat. Mål och mått kan med fördel inordnas i nämndens styrkort.
- Vidareutveckla och systematisera arbetet med att definiera reella och jämförbara bristsituationer samt att systematiskt analysera och utvärdera bemanningssituationen i förhållande till tillgängliga resurser och rådande vårdbehov.
- Utveckla arbetet med att värdera risk och väsentlighet kopplat till bemanningssituationen och kompetensförsörjningsarbetet.
- Analysera och utvärdera resultatet av enkätundersökningen för vidare åtgärder.

## Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Innehållsförteckning	4
1 Bakgrund	5
2 Syfte, revisionsfrågor, avgränsning, metod, m.m.	5
3 Revisionskriterier	6
4 Resultat av granskningen	7
4.1 Uppdrag, mål och styrning	7
4.1.1 <i>Reglementen</i>	7
4.1.2 <i>Regionplan 2018 – 2020</i>	7
4.1.3 <i>Balanserade styrkort och uppföljning</i>	7
4.1.4 <i>Styrdokument inom området</i>	8
4.1.5 <i>Sammanfattande kommentarer - Uppdrag, mål och styrning</i>	9
4.2 Kompetensförsörjningsarbetet	10
4.2.1 <i>Organisering och bemanning</i>	10
4.2.2 <i>Rekryteringsaktiviteter</i>	11
4.2.3 <i>Kompetensinventering, utbildningsinsatser, incitament för att attrahera och behålla personal m.m.</i>	12
4.2.4 <i>Resultat av kompetensförsörjningsarbetet</i>	13
4.2.5 <i>Sammanfattande kommentarer - kompetensförsörjningsarbetet</i>	14
4.3 Enkätundersökning	15
4.3.1 <i>Resultat av enkätundersökning i sammandrag</i>	15
5 Revisionell bedömning	18
Bilaga 1	20

## 1 Bakgrund

Nationellt råder sedan flera år tillbaka brist på sjukvårdspersonal inom flertalet personalkategorier. Inom specialist- och primärvård har användandet av inhyrd personal ökat markant vilket även avseglar sig inom Region Västernorrland.

Av regionplan 2018 - 2020 framgår bl.a. att behovet av att trygga arbetskraftsförsörjningen på både kort och lång sikt är en central fråga inom Region Västernorrland. Det finns akuta rekryteringsbehov av bl.a. läkare, sjuksköterskor och tandläkare. För att klara personalförsörjningen måste regionen både attrahera ny personal samt vara attraktiv för dem som redan arbetar i organisationen.

Vad gäller tandvården används inte inhyrd personal på samma sätt som inom specialist- och primärvården. Det går dock att utläsa i olika uppföljningsdokument att det inom Folktandvården Västernorrland råder resursbrist avseende tandläkare och tandhygienister vilket bl.a. medfört att tillgängligheten för icke prioriterade patientgrupper har försämrats. Av folktandvårdens verksamhetsberättelse för 2017 framgår bl.a. att andelen försenade vuxna revisionspatienter har ökat vilket till stor del uppges vara orsakad av bemanningssituationen och för liten tillgång till legitimerad personal i relation till behov och efterfrågan. Svårigheter att nyrekrytera till vakanta tjänster anges som en av huvudorsakerna.

Revisorerna har i sin riskanalys bedömt att det finns en risk att Folkhälso-, primärvårds- och tandvårdsnämnden inte har säkerställt att kompetensförsörjningen inom folktandvården sker på ett ändamålsenligt och tillfredställande sätt. Revisorerna har därför i sin revisionsplan för 2018 beslutat att en fördjupad granskning ska genomföras inom området.

## 2 Syfte, revisionsfrågor, avgränsning, metod, m.m.

Syftet med granskningen är att bedöma om Folkhälso-, primärvårds- och tandvårdsnämnden har säkerställt en tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av kompetensförsörjningen inom folktandvården.

Granskningen är inriktad mot nedanstående revisionsfrågor.

- Har nämnden givit några specifika uppdrag med inriktning mot kompetensförsörjning till tandvårdsförvaltningen?
- Finns dokumenterade riktlinjer och mål för kompetensförsörjning inom folktandvården?
- Finns och används incitament i syfte att attrahera ny personal samt behålla befintlig personal?
- Har handlingsplaner med tillhörande aktiviteter för kompetensförsörjning upprättats/genomförts inom folktandvården på förvaltningsnivå respektive verksamhetsnivå?
- Har nämnden säkerställt en tillräcklig uppföljning och intern kontroll av genomförande av (eventuella) handlingsplaner och aktiviteter?

- Går det att utläsa några konkreta resultat av arbetet med kompetensförsörjning inom folktandvården?

Granskningen är avgränsad till att övergripande belysa kompetensförsörjningsarbetet kopplat till tandvårdspersonal (ej chefer) inom den regiondrivna folktandvården.

Granskningen har genomförts med stöd av intervjuer, dokumentstudier samt enkätundersökning.

Ansvarig nämnd för folktandvården verksamhetsåret 2018 är Folkhälso-, primärvårds- och tandvårdsnämnden. Från och med 2019-01-01 ingår tandvårdsförvaltningen i den nybildade Hälso- och sjukvårdsnämnden.

Vad gäller frågor som rör förhållandet mellan regionen som arbetsgivare och dess arbetstagare samt beslut om riktlinjer inom ramen för regionens övergripande personalpolitik ansvarar regionstyrelsen.

Rapportutkast har överlämnats för saklighetsgranskning enligt fastställd rutin.

### **3 Revisionskriterier**

De revisionskriterier som kommer att bilda underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar är huvudsakligen följande:

- Kommunallagen
- Reglemente: Regionstyrelsen och Folkhälso-, primärvårds- och tandvårdsnämnden<sup>1</sup>
- Regionplan 2018 – 2020<sup>2</sup>
- Folktandvårdens budgetskrivelse och balanserade styrkort 2018
- Personalpolitisk plattform 2016 – 2021, dokumentnummer 180508
- Nämndsprotokoll med bilagor
- Styrdokument/riktlinjer avseende bl.a. kompetensförsörjningsplanering, rekryteringsprocess m.m.

---

<sup>1</sup> Beslutad av fullmäktige 2016-11-24 § 218

<sup>2</sup> Beslutad av fullmäktige 2017-04-26--27

## **4 Resultat av granskningen**

### **4.1 Uppdrag, mål och styrning**

#### **4.1.1 Reglementen**

Ansvar för kompetensförsörjningen uttrycks inte explicit i nämndernas reglementen. Av regionstyrelsens reglemente går dock att utläsa att det är styrelsen som ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan regionen som arbetsgivare och dess arbetstagare och har därvid bl.a. att besluta om riktlinjer inom ramen för regionens övergripande personalpolitik. Av detta följer bl.a. att övriga nämnder, och i förlängningen förvaltningarna, har att följa regionens mål och riktlinjer avseende kompetensförsörjningen.

Folkhälso-, primärvårds- och tandvårdsnämnden ansvarar bl.a. för att leda och samordna regionens angelägenheter för den regiondrivna tandvården. Det innebär att inom detta område fullgör nämnden de uppgifter som regionen enligt lagar och förordningar har i egenskap av vårdgivare. Därigenom har nämnden ett ansvar att tillse att tandvårdsförvaltningen bemannar sina verksamheter med adekvat kompetens i en omfattning som svarar mot att verksamheten uppfyller sitt uppdrag och sina åtaganden.

#### **4.1.2 Regionplan 2018 – 2020**

Av regionplanen 2018 - 2020 framgår bl.a. att behovet av att trygga arbetskraftsförsörjningen på både kort och lång sikt är en central fråga inom Region Västernorrland. Det råder akuta rekryteringsbehov av bl.a. läkare, sjuksköterskor och tandläkare och för att klara personalförsörjningen måste regionen både attrahera ny personal genom nyrekrytering och vara attraktiv för dem som redan arbetar i organisationen.

Målet är att skapa en tillräckligt bra arbetsmiljö och arbetsvillkor som gör att medarbetare vill stanna kvar i verksamheten, och som dessutom gör Region Västernorrland till en attraktiv arbetsgivare för ny personal. Medarbetarna måste ges möjlighet att utvecklas i sitt arbete, exempelvis bör möjligheten att kunna vidareutbilda sig inom prioriterade områden på betald arbetstid utökas. Vidare framgår att i det strategiska kompetensförsörjningsarbetet inom Region Västernorrland behöver fokus framförallt ligga på kompetens- och uppdragsväxling d.v.s. att ta tillvara och nyttja kompetens på bästa sätt inom organisationen.

#### **4.1.3 Balanserade styrkort och uppföljning**

Folkhälso-, primärvårds- och tandvårdsnämndens styrkort för 2018 innehåller inte några specifika mål som direkt kopplar till kompetensförsörjningen. Inom invånarperspektivet finns dock mål som indirekt kopplar till området och där målpuffyllelse till stor del är beroende av en tillfredställande bemanning; att andel revisionspatienter som är försenade mer än sex månader ska minska jämfört med föregående år. Vidare finns inom medarbetarperspektivet mål som berör bl.a. medarbetarnas delaktighet och arbetsmiljö (mäts med årlig enkät).

Vad gäller folktandvårdens styrkort har mål inom processperspektivet fastställts med måttet *andel medarbetare som följer sin individuella kompetensutvecklingsplan*, där målet är 60 % av medarbetarna. Vidare finns ett mål inom processperspektivet; *andel medarbetare som tjänstgör på annan klinik*, där målet är 30 % av medarbetarna. Båda dessa mål knyter an till folktandvårdens kompetensförsörjningsarbete.

Enligt lämnade uppgifter har styrkort även utarbetats på medarbetarnivå inom folktandvårdens verksamheter där det förekommer mål som till viss del kopplar till kompetensförsörjningsarbetet, som exempel nämns att i styrkort kan anges att medarbetare ska handleda sommarstudenter.

Utvecklingen av bemanningsläget samt resultat av genomförda aktiviteter följs upp regelbundet på förvaltningsnivå och rapporteras löpande till ansvarig nämnd. Därutöver sker återrapportering vid del- och hellårsrapportering med utgångspunkt i den balanserade styrkortsmodellen.

#### **4.1.4 Styrdokument inom området**

Regionens personalpolitik grundas på den personalpolitiska plattform<sup>3</sup> som efter senaste revidering fastställdes av fullmäktige i februari 2016. I revideringsarbetet fokuserades bl.a. på att säkerställa en bra personalpolitik och att regionen väljs före andra alternativ av både medarbetare och invånare. Målet är bl.a. att skapa attraktiva arbetsplatser där medarbetarna mår bra och utvecklas i sitt arbete. Den personalpolitiska plattformen utgör tillsammans med de fyra policydokumenten om chefskap, medarbetarskap, lönebildning och arbetsmiljö grunden för personalpolitiken.

Avseende regionens kompetensförsörjning finns ett strategidokument framtaget; *Kompetensförsörjningsstrategi 2015 – 2020*<sup>4</sup>. Av riktlinjen framgår att kompetensförsörjningsstrategin har sin bas i den personalpolitiska plattformen samt regionplanen där kompetensförsörjning lyfts fram som ett prioriterat område och att strategin sammanfattar regionens gemensamma arbetssätt med kompetensförsörjning. Vidare framgår att ansvaret för kompetensförsörjningen ingår som en del i verksamhetsplaneringen och är en del i chefsuppdraget på alla nivåer. Kompetensförsörjningsarbetet ska betraktas som en kontinuerlig och sammanhängande process som utgår från en årlig analys av läget. Riktlinjen redogör även för ett antal utmaningar, målsättningar samt former för uppföljning.

Utöver ovan nämnda styrdokument finns ett antal riktlinjer, mallar m.m. som bl.a. berör rekryteringsprocessen, kompetensförsörjningsplanering m.m.

<sup>3</sup> Personalpolitisk plattform 2016 – 2021, beslutad av fullmäktige 2016-02-23 § 34.

<sup>4</sup> Riktlinje (dokumentnummer 181619) fastställd 2015-09-23 av dåvarande landstingsdirektör.



#### 4.1.5 Sammanfattande kommentarer - Uppdrag, mål och styrning

I regionplanen framhålls kompetensförsörjningsarbetet som en central fråga för regionen men ger ingen närmare vägledning kring det praktiska arbetet med kompetensförsörjning.

I praktiken är det cheferna inom linjen som har att se till att bemanna sina verksamheter med rätt kompetens i en tillräcklig omfattning. Cheferna har till sitt förfogande bl.a. stöd från regionens HR-funktion.

Vi har i granskningen inte kunna finna att Folkhälso-, primärvårds- och tandvårdsnämnden formulerat något särskilt uppdrag till tandvårdsförvaltning och dess verksamheter avseende arbetet med kompetensförsörjning. I intervju med tandvårdsdirektören bekräftas denna bild, det framförs dock att nämnden är mycket väl insatt i bemanningssituationen och får löpande information kring det kompetensförsörjningsarbete som bedrivs inom förvaltningen.

Vår bedömning är att ansvarig nämnd bör överväga att, i samverkan med förvaltningen, formalisera arbetet med kompetensförsörjning som ett uppdrag med relevanta mål och mått samt med fastställda former för exempelvis omfattning, uppföljning och återkoppling av resultat. Vi menar att detta skulle ge nämnden bättre förutsättningar till en mer aktiv styrning av området.

Vi noterar att Folkhälso-, primärvårds- och tandvårdsnämndens styrkort för 2018 inte innehåller några specifika mål som direkt kopplar till kompetensförsörjningen. Vår bedömning är att frågan om kompetensförsörjning är mycket aktuell och i hög grad påverkar verksamhetens förutsättningar att uppfylla sitt uppdrag och sina åtaganden. Vi menar att ansvarig nämnd bör överväga möjligheten att formulera mål och mått inom området i sitt styrkort.

I övrigt ser vi positivt på att tandvårdsförvaltningen arbetar med mätbara mål inom området samt att styrkort utvecklats på medarbetarnivå.

Vad gäller riktlinjen *Kompetensförsörjningsstrategi 2015 – 2020* har vi noterat att styrdokumentet reviderades 2015-09-23 med en giltighetstid till och med 2017-03-23. Dokumentet finns inte registrerat i Platina och är vid tidpunkten för granskningen heller inte sökbar på regionens intranät. Hänvisning till styrdokumentet görs dock bl.a. i Regionplan 2018 - 2020 och i den obligatoriska kompetensförsörjningsplaneringen i samband med upprättande av budgetskrivelsen (budgetanvisningarna, bilaga 15). Vår bedömning är att riktlinjen bör ses över för eventuellt nytt beslut om fastställande och giltighetstid samt att tillgänglighet till dokumentet säkerställs.

## 4.2 Kompetensförsörjningsarbetet

### 4.2.1 Organisering och bemanning

Av folktandvårdens delårsrapport 2018 går att utläsa att det såväl inom allmän-tandvården som specialisttandvården saknas resurser vilket medför att tillgänglig-heten inte kan upprätthållas full ut. Kartläggning av kompetensbehov per yrkeska-tegori samt översyn av pensionsavgångar till och med år 2023 har gjorts i sam-band med budgetarbetet.

Baserat på våra intervjuer är vår tolkning att det inte finns någon tydlig definition av när det råder en bristsituation inom verksamheten. Det finns heller inget nationellt mått som definierar en tillräcklig bemanning eller en bemanningsbrist. Ett mått som förekommer är beräknat antal patienter per klinik och yrkeskategori men vid en sådan beräkning måste hänsyn tas till den specifika klinikers patientsam-mansättning, exempelvis andel unga, vuxna och äldre. Statistik och nyckeltal har enligt uppgift tagits fram inom flera områden, exempelvis antal patienter per tand-läkare, antal äldre, andel akutpatienter m.m. En optimal situation för en tand-vårdsklinik menar man ligger på ca 1 500 patienter per tandläkare, det finns dock kliniker inom regionen som har upp emot 4 000 patienter per tandläkare vilket bl.a. medför att det uppstår köer.

Verksamhetscheferna, vilka ansvarar för ett antal kliniker, har ett löpande uppdrag att analysera varje klinikers specifika bemanningssituation och vid behov fördela befintliga resurser. Vid mer strategiska behov sker åtgärder förvaltningsövergri-pande genom olika aktiviteter.

Inom förvaltningen har man provat att tillämpa en modell som stöd i arbetet med att få en jämförbar bild av vårdläget kontra resursläget hos de olika tandvårdskli-nikerna. Syftet är bl.a. att kartlägga och identifiera vilka kliniker som har en jäm-förelsevis svår situation. I modellen görs en sammanställning som visar samtliga klinikers vårdbelastning i ett poängsättningssystem med utgångspunkt från ett flertal variabler. Detta har genererat ett underlag för jämförelseanalys utifrån be-manning och vårdtyngd och därigenom belyst behovet av att vidta åtgärder och fördela resurser.

Det uppges även pågå ett relativt omfattande omställningsarbetet inom folktand-vårdens verksamheter baserat på en översyn av hur arbetet bedrivs i praktiken. I omställningsarbetet ingår kompetensväxling och teamtandvård där exempelvis tandläkare arbetar i fler än ett rum med hjälp av övriga yrkeskategorier vilka utför specifika moment som traditionellt har utförts av en tandläkare. Det ”nya” arbets-sättet innebär således både frigöring och utveckling av befintliga resurser samt optimering av arbetets organisering.

#### 4.2.2 Rekryteringsaktiviteter

Av folktandvårdens budgetskrivelse 2018 framgår att svårigheten att rekrytera legitimerad personal, tandläkare och tandhygienister till allmäntandvården samt specialister till specialisttandvården, är största hindret för folktandvården att klara sina åtaganden. Verksamheten måste fortsätta lägga stora resurser på olika former av rekryteringsinsatser vid sidan av traditionell rekrytering.

Aktivitetsplan för kompetensförsörjning 2018 har i en gemensam process arbetats fram av cheferna inom folktandvården. Processen har utgått från behovet av nödvändiga åtgärder för att folktandvården ska vara en attraktiv arbetsgivare. I arbetet med att ta fram en aktivitetsplan har olika förslag och insatsområden som rör personal, process, utrustning m.m. analyserats. Tidigare års aktiviteter har utvärderats och de insatser som man bedömer varit framgångsrika har överförts till kommande år. Aktiviteter som inte gett önskat resultat överges för att ge utrymme för andra aktiviteter. I plandokumentet har aktiviteterna kostnadsberäknats och för 2018 uppskattas kostnaden till sammanlagt ca 5,3 mnkr.

Exempel på aktiviteter som ingår i *Aktivitetsplan kompetensförsörjning 2018*:

- Erbjuder blivande legitimerad personal sommarjobb och att hålla kontinuerlig kontakt med sommarpersonalen fram till examen.
- Lärlingsprogram.
- Utlandsrekrytering av tandhygienister och tandläkare.
- Erbjuder sex månaders praktik för två tandläkare (rekryterade utanför EU) på utbildningsklinik i Sundsvall.
- Delta i arbetsmarknadsmässa för ungdomar i Västernorrland.
- Flertalet besök vid tandläkarhögskolor runt om i landet – träffa blivande tandläkare och tandhygienister.
- Löpande annonsering i sociala medier, Facebook, Instagram m.m.

Lärlingsprogrammet innebär att intresserade ungdomar mellan 19 och 29 år erbjuds att arbeta som lärling inom folktandvården under 6 månader. Erbjudandet sker genom annonsering och sedan starten har tre program genomförts där mellan sex och nio sökanden antagits per år. Syftet är att få ungdomar från länet att uppmärksamma tandvårdsyrket där målet är att en tredjedel av lärlingarna ska söka utbildning och att hälften av dessa ska återkomma och ta anställning inom regionen. I programmet ingår viss del utbildning, besök vid tandläkarhögskolan m.m. En del av satsningen har finansierats genom den statliga ”personalmiljarden”.

Studenter vid tandläkarhögskolor erbjuds årligen sommarjobb, 2018 var det 28 st. som arbetade inom regionen där ett flertal studenter är återkommande. Satsningen med sommarjobbare uppges ha resulterat i att ett flertal tandläkare valt att ta anställning inom regionen och även rekommenderat Region Västernorrland som arbetsgivare till studiekamrater. Noterbart är att man från folktandvårdens sida är

noga med att hålla kontinuerlig kontakt med alla intressenter som på något vis har arbetat eller praktiserat inom verksamheten.

Inom folktandvården har arbetet med utlandsrekrytering pågått under ett antal år vilket resulterat i ett flertal anställningar. Det framförs dock att av de rekryteringar som gjorts genom åren har merparten valt att lämna regionens folktandvård efter att kontraktstiden gått till ända. Många av dessa utlandsrekryteringar har genomförts med stöd av upphandlade och relativt kostsamma rekryteringskonsulter. Det har dock visat sig att utlandsrekrytering inom EU går att utföra i egen regi utan konsultstöd varför man valt att ta bort denna lösning då den inte anses vara tillräckligt kostnadseffektiv.

I övrigt vad gäller utlandsrekrytering menar man från verksamhetens sida att detta är ett område som bör centraliseras inom regionen på ett bättre sätt än vad som sker i dagsläget. Exempelvis när det kommer till introduktion, språkundervisning, etablering på orten, myndighetskontakter m.m. menar man att regionen bör kunna samordna och hantera dessa delar mer regionövergripande.

#### **4.2.3 Kompetensinventering, utbildningsinsatser, incitament för att attrahera och behålla personal m.m.**

För inventering av medarbetarnas kompetens och utvecklingsbehov används kompetensmatriser. Matriserna syftar bl.a. till att kartlägga och bedöma befintlig kompetensnivå, utbildningsbehov m.m. I matriserna anges en mängd arbetsmoment som är kopplade till aktuell yrkesgrupp där det exempelvis anges arbetsmoment som medarbetaren själv kan utföra, vad som eventuellt kräver stöd och handledning, m.m.

Kompetensmatriserna används även i aggregerad form för att ge en bild av den samlade kompetensnivån inom verksamheten och för att identifiera styrkor och förbättringsområden i sammansättningen av befintlig personal, exempelvis identifiera vilka medarbetare som kan lära ut och stärka kompetensen hos övriga medarbetare. I samband med att de interna utbildningsprogrammen tas fram utgår man bl.a. från kompetensinventeringen och medarbetarnas individuella utbildningsplaner i syfte att dels identifiera vilka inom organisationen som kan hålla i olika utbildningsmoment samt dels sätta ihop utbildningsprogram baserat på de mest efterfrågade/prioriterade områdena.

De privata tandvårdsklinikerna har genom åren vuxit i antal och omfattning och kommit att i allt större utsträckning konkurrera om tandvårdspersonalen. Ofta rekryteras nya tandläkare och tandhygienister till folktandvården då de privata vanligtvis inte vänder sig till nyutbildade i samma omfattning. Det uttrycks vara en utmaning att behålla ”egenproducerad” personal som efter ett par år uppnått fullgod produktionskapacitet.

Vid anställning av nyutbildade är handledning något som enligt uppgift efterfrågas av de sökande.Handledningens innehåll och omfattning har därmed kommit att bli ett viktigt konkurrensmedel vid rekryteringen och har även resulterat i att

man skapat en utbildningsklinik. Utöver handledning är lönen ett av de främsta konkurrensmedlen. För folktandvården är det dock, som vi uppfattat det, generellt svårt att konkurrera lönemässigt med de privata aktörerna.

I övrigt vad gäller tillämpliga förmåner och möjligheter framhålls bl.a.

- Introduktionsprogram med handledning
- Kompetensutvecklingsplaner
- Utbildningar, auskultation m.m.
- Premie efter tre års kliniskt arbete
- Rekryteringsbonus
- Flyttbidrag för svårrekryterade grupper

När någon väljer att avsluta sin anställning inom folktandvården tillämpas avslutningssamtal i syfte att bl.a. få en bild av orsak m.m.

#### **4.2.4 Resultat av kompetensförsörjningsarbetet**

Vi har i granskningen efterfrågat redogörelse av de viktigaste konkreta resultaten av kompetensförsörjningsarbetet de senaste två åren. Förvaltningen har lämnat följande redovisning:

##### *Lärlingar:*

- 2016 – 9 stycken – 3 stycken går tandvårdsutbildning
- 2017 – 7 stycken – 2 stycken går tandvårdsutbildning
- 2018 – 6 stycken – lärlingsprogrammet pågår t.o.m. februari 2019

##### *Sommararbetare:*

- Folktandvården tar in ca 30 sommararbetare per år och av dessa har det varit mellan två till tre per år som sedan rekryterats.
- I februari 2019 planeras sju stycken tandläkare från Umeå att anställas varav tre har sommarjobbat inom regionens folktandvård tidigare. Övriga fyra har blivit rekommenderade av sina tre studiekamrater att söka anställning inom regionen.

##### *Utlandsrekrytering:*

- 5 stycken tandhygienister från Portugal vårterminen 2017.

##### *Kompetensväxling:*

- Pågår ständigt, samt utbildning.
- Teamledarutbildning – 5 stycken vartannat år.
- 12 stycken tandsköterskor/ tandhygienister utbildade i att utföra fyllningar under 2018

*Utomeuropeiska tandläkare:*

- Under 2018 har 2 stycken tandläkare fått sin svenska legitimation genom handledning och 6 månaders praktik.

**4.2.5 Sammanfattande kommentarer - kompetensförsörjningsarbetet**

I regionplan 2018 – 2020 definieras kompetensförsörjning som en process i organisationen för att fortlöpande säkerställa rätt kompetens för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov.

Vår tolkning är att kompetensförsörjningsarbetet innehåller flera delar som måste hanteras på olika (och även kompletterande) sätt. Arbetet handlar dels om att attrahera både potentiell och befintlig personal genom exempelvis möjlighet till utbildning, handledning, premier m.m. och dels om att optimera organiseringen och att använda befintliga resurser så ändamålsenligt som möjligt, exempelvis genom organisering och fördelning av arbetsuppgifter, styrning av patientflöden, kompetensväxling, behovsstyrd schemaläggning, m.m.

Som vi uppfattat det arbetar folktandvården aktivt både med att utveckla arbetsmetoder och med att organisera befintliga resurser på ett ändamålsenligt sätt. Vidare är vår bedömning att det bedrivs ett ambitiöst arbete inom folktandvården i syfte att attrahera både potentiell och befintlig personal.

Vad gäller ovan nämnda modell (avsnitt 4.2.1) för jämförelseanalys har, som vi tolkat det, tillämpningen inte systematiserats för permanent användning inom förvaltningen. Vår granskning ger inte underlag för någon bedömning av modellens ändamålsenlighet men vi bedömer att det bör finnas ett värde i att organisationen utvecklar metoder för definiering av reella och jämförbara bristsituationer (resursbrist). Vidare att organisationen löpande (systematiskt) analyserar och utvärderar bemanningssituationen i förhållande till tillgängliga resurser och rådande vårdbehov för att kunna vidta lämpliga åtgärder, exempelvis fördelning av tillgängliga resurser. Vi rekommenderar därför att det påbörjade arbetet för ändamålet vidareutvecklas och systematiseras.

När det gäller förmåner och möjligheter konstaterar vi att det finns incitament som tillämpas. Granskningen ger dock inte underlag för någon bedömning av incitamentens betydelse för framgång i rekryteringsarbetet. Vi noterar dock att möjligheten till handledning är av stor betydelse och vi vill uppmärksamma nämnden på resultatet av vår enkätundersökning (se avsnitt 4.3.1) där det bl.a. framförs synpunkter kring svårigheten med att styra handledningen samt att endast två av femton chefer anser att de incitament som används inom folktandvården är tillräckliga/ändamålsenliga.

Vad gäller resultat av kompetensförsörjningsarbetet noterar vi att tandvårdsförvaltningens har redogjort för ett antal konkreta resultat för de senaste två åren.



### 4.3 Enkätundersökning

I granskningen har ingått att genomföra en enkätundersökning vilken tillställts verksamhets- och enhetschefer inom folktandvården, 19 st. Svarefrekvensen, vilken uppgår till 15 respondenter, bedömer vi som god. Enkäten består av 16 frågor med koppling till området *kompetensförsörjning inom folktandvården*. De 16 frågorna har ett antal fasta svarsalternativ samt möjlighet att i en fritextruta utveckla eller förtydliga det svar som lämnats.

Resultat av enkätundersökningens fasta svarsalternativ redovisas i sin helhet i bilaga 1. Det bör observeras att några av frågorna inte har 100 % svarsfrekvens.

#### 4.3.1 Resultat av enkätundersökning i sammandrag

Enkäten innehåller frågor om kompetensförsörjningsarbetet, bedömning av risk och väsentlighet, styrdokument, mål, resultat, uppföljning, stödfunktioner, handlingsplaner med flera frågor.

Av de svar som lämnats på de fasta svarsalternativen framgår bland annat att:

- En övervägande del av cheferna anser att det övergripande arbetet med kompetensförsörjning inom folktandvården sker på ett ändamålsenligt sätt eller åtminstone "till viss del" sker på ett ändamålsenligt sätt.
- En övervägande del av cheferna anser att folktandvården har tydliga målsättningar för kompetensförsörjningsarbetet.
- Det inte är obligatoriskt för verksamheterna att göra en bedömning av risk och väsentlighet (riskanalys) kopplat till bemanningssituationen och arbetet med kompetensförsörjning.
- De flesta chefer tycker att det är tydligt hur arbetet med kompetensförsörjning ska ske inom sin verksamhet.
- De flesta chefer tycker att det åtminstone till viss del finns tillräckligt med relevanta riktlinjer och styrdokument kopplade till kompetensförsörjningsområdet.
- Endast två av femton anser att de incitament som används inom folktandvården i syfte att attrahera ny personal samt för att behålla befintlig personal är tillräckliga/ändamålsenliga. Fem av femton tycker dock att incitamenten till viss del är tillräckliga/ändamålsenliga och övriga åtta tycker inte att incitamenten är tillräckliga/ändamålsenliga.
- En övervägande del av cheferna anser att folktandvården har tillgång till, eller åtminstone "till viss del" har tillgång till, bra/tillräckliga stödfunktioner i arbetet med kompetensförsörjning.
- En övervägande del av cheferna uppger att det gjorts en analys och beräkning av det verkliga bemanningsbehovet inom sin verksamhet.
- En övervägande del av cheferna uppger att behovet av personalförsörjning/rekrytering har ökat under senare år eller är oförändrat högt. Ingen av cheferna ser ett minskat behov.

- Endast två av femton chefer bedömer att behovet av rekrytering skulle minska om arbetet inom folktandvårdens verksamheter bedrevs eller organiserades på ett ”smartare och effektivare” sätt.
- En övervägande del av cheferna anser att medarbetarnas behov av vidareutveckling och vidareutbildning tillgodoses i tillräcklig omfattning inom folktandvården.
- Handlingsplaner med aktiviteter på verksamhetsnivå samt individuella kompetens-/utvecklingsplaner på medarbetarnivå har i hög utsträckning upprättats och genomförts.
- Resultatet av kompetensförsörjningsarbetet följs upp löpande i hög utsträckning inom verksamheterna.
- Endast tre av femton chefer bedömer att kompetensförsörjningsarbetet ger önskade effekter. Sju av femton chefer bedömer att kompetensförsörjningsarbetet åtminstone ”till viss del” ger önskade effekter.
- Mot bakgrund av det kompetensförsörjningsarbete som bedrivs inom folktandvården bedömer en övervägande del av cheferna det som ej sannolikt att verksamheten kommer att uppnå en tillfredställande bemanning.

Av lämnade fritextsvar går bl.a. följande synpunkter att utläsa:

- De som åker ut till våra högskolor för att rekrytera bör ha en annan sammansättning, fler unga tandläkare och tandhygienister.
- Sluta med kostsam utlandsrekrytering, det ger för lite tillbaka. Satsa mer på högskolorna.
- Styrkortet är tydliga och innehåller en bra plan för rekrytering men den praktiska biten behöver verkligen ses över.
- Vi arbetar starkt med handledning för alla yrkesgrupper, lönen tycker de flesta är för låg.
- Det är svårt att styra detta med handledning inom tandläkarförsörjningen då vi har en mycket ung tandläkarkår och inte längre har så många mentorer kvar.
- Vi försöker ständigt arbeta smartare och effektivare samt att hänga med i den tekniska utvecklingen, teamtandvård och rörlig personal finns redan men kan öka.
- Vi har bra internutbildningsprogram och det finns alltid möjlighet att söka externa kurser.
- Satsningen på sommararbetare har varit mycket bra.
- En tillfredställande bemanning kan kanske nås inom fem år, men inte nu eftersom det finns för få tandläkare och tandhygienister som alla kämpar om. Däremot har vi blivit riktigt duktiga på att effektivisera arbetet med den personal vi har.



*Kommentarer*

Resultatet av vår enkätundersökning ger en i huvudsak positiv bild av kompetensförsörjningsarbetet inom folktandvården. Som exempel noteras att tillgången till stödfunktioner i huvudsak synes vara tillfredställande samt att handlings-/utvecklingsplaner används i hög utsträckning, vilket är positivt. Samtidigt indikerar resultatet att det finns förbättringsområden och att arbetet med personalförsörjning/rekrytering innebär en utmaning för verksamheterna.

Vi noterar att arbetet med att värdera risk och väsentlighet kopplat till bemanningssituationen och kompetensförsörjningsarbetet kan och, som vi ser det, bör utvecklas. Vidare indikerar enkätresultatet att det finns en utvecklingspotential kring effekterna av kompetensförsörjningsarbetet och vi menar att det bör analyseras hur önskade effekter bättre kan uppnås.

Att en övervägande del av cheferna bedömer det som ej sannolikt att verksamheten kommer att uppnå en tillfredställande bemanning utifrån det kompetensförsörjningsarbete som bedrivs inom folktandvården, framstår som oroande.

Den synpunkt som framförs om att det är svårt att styra (den viktiga, vår notering) handledningen inom tandläkarförsörjningen mot bakgrund av ålderssammansättning och få mentorer, menar vi också är viktig att belysa i detta sammanhang.

Vi rekommenderar att ansvarig nämnd tar initiativ till att resultatet av enkätundersökningen analyseras och utvärderas för vidare åtgärder.

## 5 Revisionell bedömning

Vår samlade bedömning är att Folkhälso-, primärvårds- och tandvårdsnämnden i allt väsentligt har säkerställt en tillräcklig uppföljning och kontroll av kompetensförsörjningen inom folktandvården. Vad gäller nämndens styrning indikerar granskningen att det finns en utvecklingspotential.

*Har nämnden givit några specifika uppdrag med inriktning mot kompetensförsörjning till tandvårdsförvaltningen?*

Granskningen visar att Folkhälso-, primärvårds- och tandvårdsnämnden inte givit några specifika uppdrag med inriktning mot kompetensförsörjning till tandvårdsförvaltningen och heller inte utövat en aktiv styrning av kompetensförsörjningsarbetet. Vår bedömning är därför att ett formellt uppdrag torde ge nämnden bättre förutsättningar till en mer aktiv styrning inom området.

*Finns dokumenterade riktlinjer och mål för kompetensförsörjning inom folktandvården?*

Regionövergripande styrdokument och riktlinjer finns. Nämndens styrkort för 2018 innehåller inte några specifika mål som direkt kopplar till kompetensförsörjningen dock finns mål som vi bedömer indirekt kopplar till området. Mål finns i förvaltningens styrkort som vi bedömer är av betydelse för folktandvårdens kompetensförsörjningsarbete. Styrkort med mål finns även på medarbetarnivå.

Vi noterar även att kartläggning av kompetensbehov per yrkeskategori samt översyn av pensionsavgångar till och med år 2023 har gjorts i samband med budgetarbetet.

*Finns och används incitament i syfte att attrahera ny personal samt behålla befintlig personal?*

I granskningen konstaterar vi att det finns incitament som tillämpas. Granskningen ger dock inte underlag för någon bedömning av incitamentens betydelse för framgång i rekryteringsarbetet eller för att behålla befintlig personal.

*Har handlingsplaner med tillhörande aktiviteter för kompetensförsörjning upprättats/genomförts inom folktandvården på förvaltningsnivå respektive verksamhetsnivå?*

Aktivitetsplan för kompetensförsörjning avseende år 2018 har upprättats och genomförts på förvaltningsnivå. Handlingsplaner med aktiviteter på verksamhetsnivå samt individuella kompetens-/utvecklingsplaner på medarbetarnivå har, som vi uppfattat det, i hög utsträckning upprättats och genomförts.

*Har nämnden säkerställt en tillräcklig uppföljning och intern kontroll av genomförande av handlingsplaner och aktiviteter?*

Utvecklingen av bemanningsläget samt resultat av genomförda aktiviteter följs upp regelbundet på förvaltningsnivå och rapporteras löpande till ansvarig nämnd. Därutöver sker åiterrapportering vid del- och hellårsrapportering med utgångspunkt i den balanserade styrkortsmodellen.

Vår bedömning är att nämnden i huvudsak säkerställt en tillräcklig uppföljning och intern kontroll inom området.

*Går det att utläsa några konkreta resultat av arbetet med kompetensförsörjning inom folktandvården?*

Tandvårdsförvaltningen har i granskningen redogjort för ett antal konkreta resultat av kompetensförsörjningsarbetet de senaste två åren. Vi ser inte anledning till annan bedömning än att nedlagda insatser har givit resultat inom flera områden.

Vår granskning ger dock inte underlag för bedömning och värdering av erhållet resultat i relation till nedlagda insatser.

### **Rekommendationer**

Vi lämnar följande rekommendationer till regionstyrelsen:

- När det gäller riktlinjen *Kompetensförsörjningsstrategi 2015 – 2020*: se över riktlinjen för eventuellt behov av revidering samt nytt beslut om fastställande och giltighetstid. Tillse även att tillgängligheten till styrdokumentet säkerställs.
- Beträffande utlandsrekryteringen: inför rutiner för regionövergripande samordning av stödfunktioner m.m., exempelvis för språkundervisning, myndighetskontakter, etablering på orten m.m.

Vi lämnar följande rekommendation till ansvarig nämnd för folktandvården:

- Överväg att, i samverkan med förvaltningen, formalisera arbetet med kompetensförsörjning som ett uppdrag med relevanta mål och mått samt med fastställda former för exempelvis omfattning, uppföljning och återkoppling av resultat. Mål och mått kan med fördel inordnas i nämndens styrkort.
- Vidareutveckla och systematisera arbetet att definiera reella och jämförbara bristsituationer samt att systematiskt analysera och utvärdera bemanningssituationen i förhållande till tillgängliga resurser och rådande vårdbehov.
- Utveckla arbetet med att värdera risk och väsentlighet kopplat till bemanningssituationen och kompetensförsörjningsarbetet.
- Analysera och utvärdera resultatet av enkätundersökningen för vidare åtgärder.

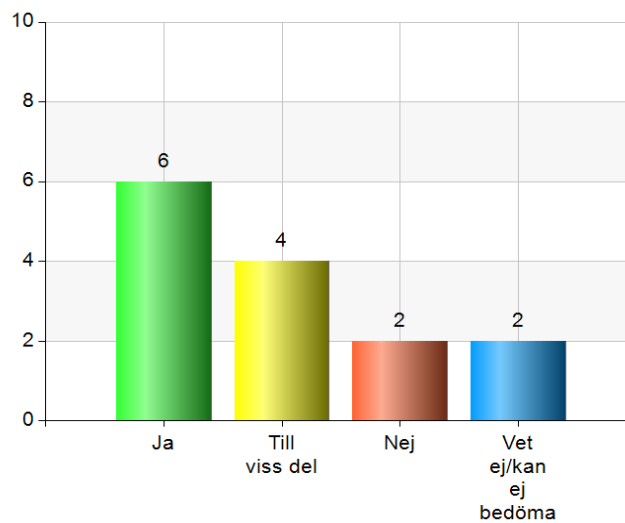
Härnösand 2019-01-22

Peter Lindholm  
Revisor

## Bilaga 1

Anser du att det övergripande arbetet med kompetensförsörjning inom folk-  
tandvården sker på ett tillfredställande/ändamålsenligt sätt?

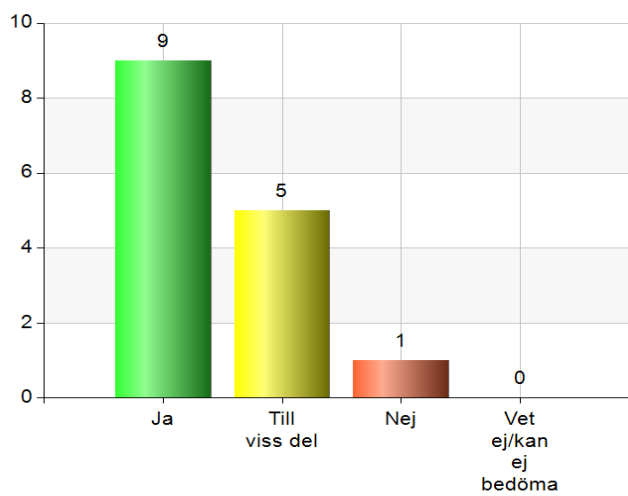
Namn	Antal	%
Ja	6	42,9
Till viss del	4	28,6
Nej	2	14,3
Vet ej/kan ej bedöma	2	14,3
Total	14	100



Svarsfrekvens
93,3% (14/15)

Anser du att ni inom folk-  
tandvården har tydliga målsättningar för kompe-  
tensförsörjningsarbetet?

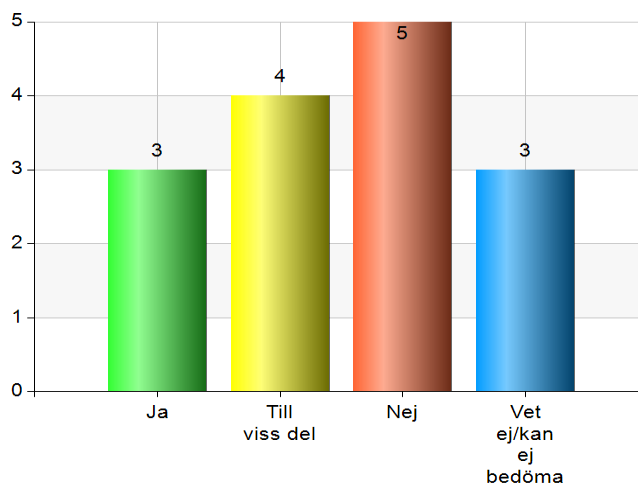
Namn	Antal	%
Ja	9	60
Till viss del	5	33,3
Nej	1	6,7
Vet ej/kan ej bedöma	0	0
Total	15	100



Svarsfrekvens
100% (15/15)

Har det inom er verksamhet gjorts någon bedömning av risk och väsentlighet (riskanalys) kopplat till bemanningssituationen och arbetet med kompetensförsörjning?

Namn	Antal	%
Ja	3	20
Till viss del	4	26,7
Nej	5	33,3
Vet ej/kan ej bedöma	3	20
Total	15	100

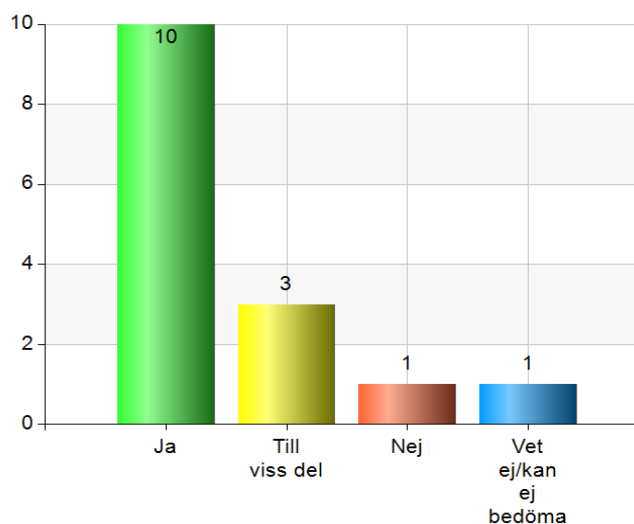


#### Svarsfrekvens

100% (15/15)

Är det tydligt hur arbetet med kompetensförsörjning ska ske inom er verksamhet?

Namn	Antal	%
Ja	10	66,7
Till viss del	3	20
Nej	1	6,7
Vet ej/kan ej bedöma	1	6,7
Total	15	100

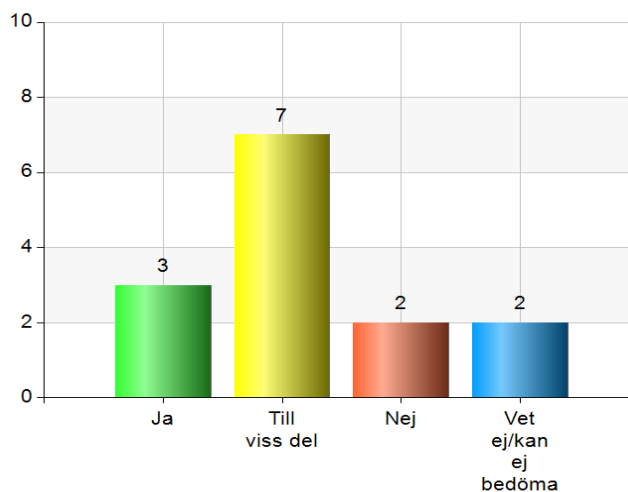


#### Svarsfrekvens

100% (15/15)

**Anser du att det i tillräcklig omfattning finns, relevanta riktlinjer och styrdokument kopplade till kompetensförsörjningsområdet, (inom folktandvården)?**

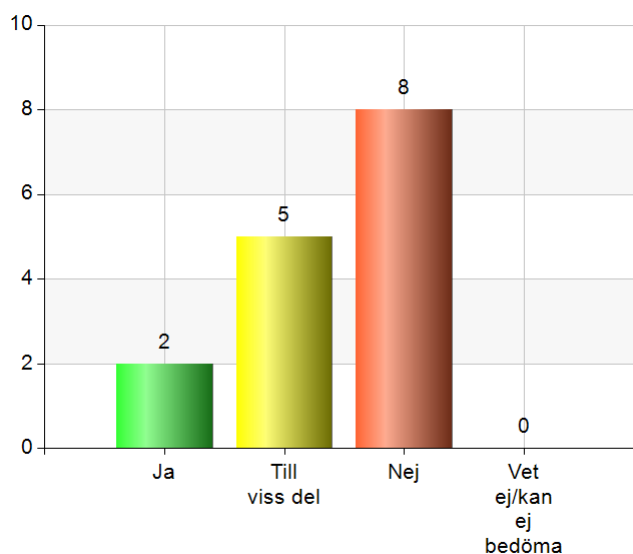
Namn	Antal	%
Ja	3	21,4
Till viss del	7	50
Nej	2	14,3
Vet ej/kan ej bedöma	2	14,3
Total	14	100



Svarsfrekvens
93,3% (14/15)

**Anser du att de incitament (exempelvis förmåner, lön, utbildning, handledning och liknande) som används inom folktandvården i syfte att attrahera ny personal samt för att behålla befintlig personal är tillräckliga/ändamålsenliga?**

Namn	Antal	%
Ja	2	13,3
Till viss del	5	33,3
Nej	8	53,3
Vet ej/kan ej bedöma	0	0
Total	15	100

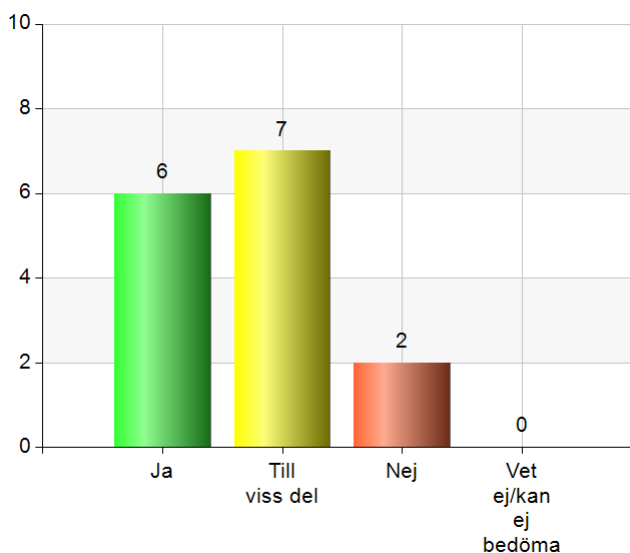


Svarsfrekvens
100% (15/15)

Anser du att ni inom folktandvården har tillgång till bra/tillräckliga stöd-funktioner (exempelvis HR, systemstöd, m.m.) i arbetet med kompetensför-sörjning?

Namn	Antal	%
Ja	6	40
Till viss del	7	46,7
Nej	2	13,3
Vet ej/kan ej bedöma	0	0
Total	15	100

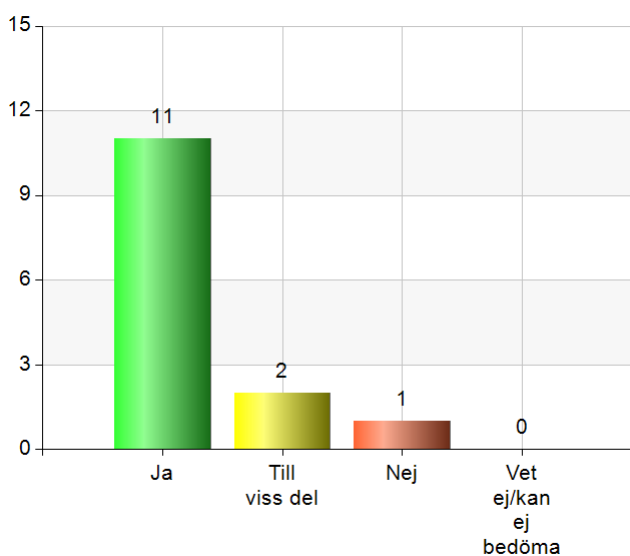
Svarsfrekvens
100% (15/15)



Har det gjorts någon analys och beräkning av det verkliga bemanningsbeho- vet inom er verksamhet avseende antal anställda tandläkare, tandhygienis- ter, sköterskor och övrig personal?

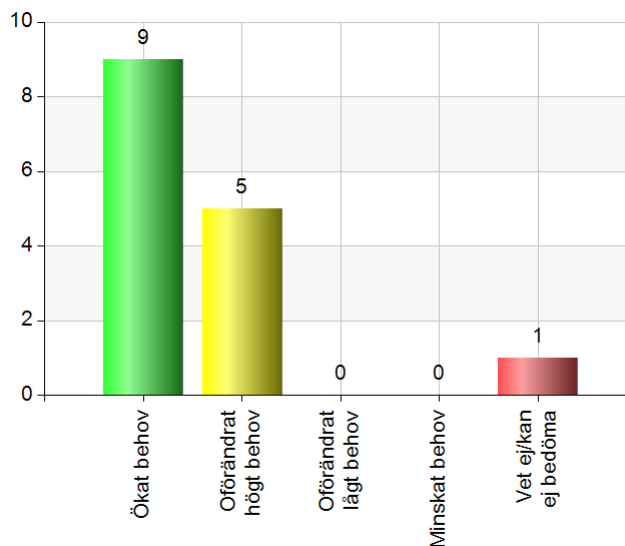
Namn	Antal	%
Ja	11	78,6
Till viss del	2	14,3
Nej	1	7,1
Vet ej/kan ej bedöma	0	0
Total	14	100

Svarsfrekvens
93,3% (14/15)



**Hur bedömer du att behovet av personalförsörjning/rekrytering har förändrats under de senaste åren inom er verksamhet?**

Namn	Antal	%
Ökat behov	9	60
Oförändrat högt behov	5	33,3
Oförändrat lågt behov	0	0
Minskat behov	0	0
Vet ej/kan ej bedöma	1	6,7
Total	15	100

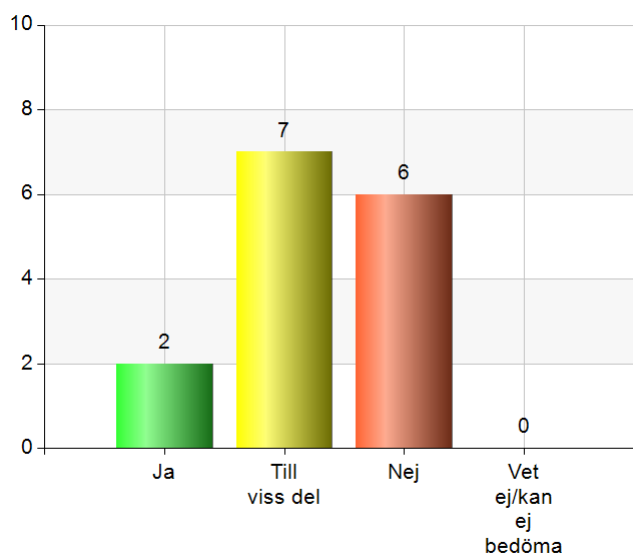


**Svarsfrekvens**

100% (15/15)

**Bedömer du att behovet av rekrytering skulle minska om arbetet inom folk-tandvårdens verksamheter bedrevs eller organiserades på ett "smartare och effektivare" sätt (exempelvis kring organisering av arbetsuppgifter, styrning av patientflöden, kompetensväxling, schemaläggning, m.m.)?**

Namn	Antal	%
Ja	2	13,3
Till viss del	7	46,7
Nej	6	40
Vet ej/kan ej bedöma	0	0
Total	15	100



**Svarsfrekvens**

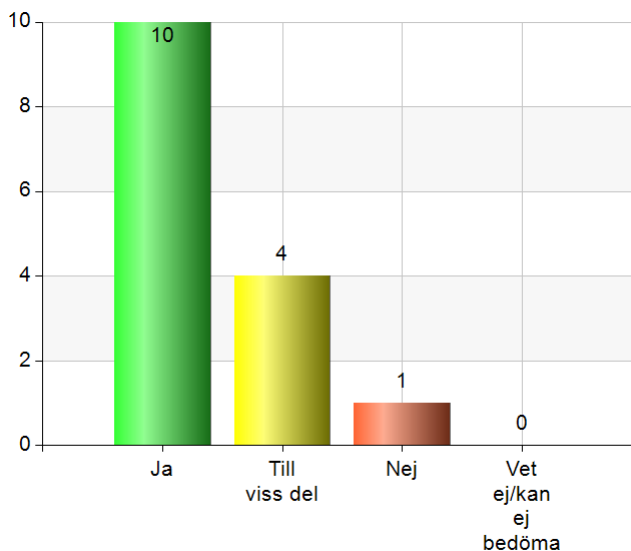
100% (15/15)



**Anser du att medarbetarnas behov av vidareutveckling och vidareutbildning tillgodoses i tillräcklig omfattning inom folktandvården?**

Namn	Antal	%
Ja	10	66,7
Till viss del	4	26,7
Nej	1	6,7
Vet ej/kan ej bedöma	0	0
Total	15	100

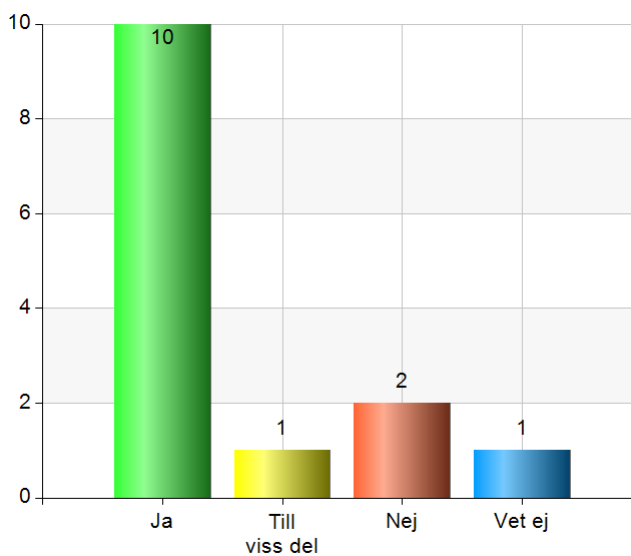
Svarsfrekvens
100% (15/15)



**Har handlingsplaner med tillhörande aktiviteter för kompetensförsörjning upprättats och genomförts inom er verksamhet (på verksamhetsnivå)?**

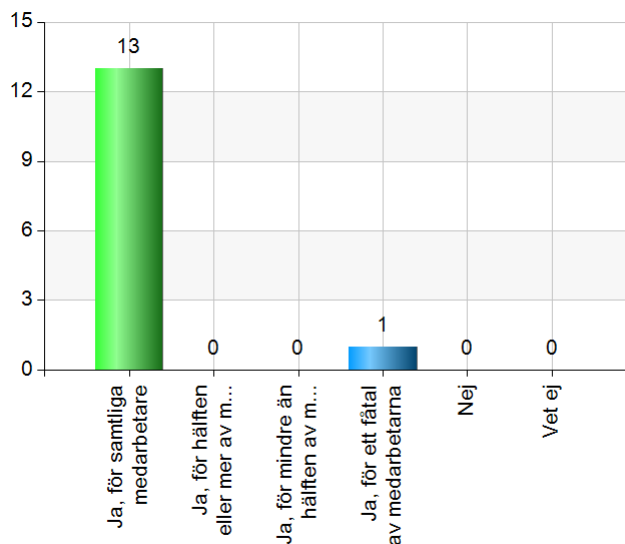
Namn	Antal	%
Ja	10	71,4
Till viss del	1	7,1
Nej	2	14,3
Vet ej	1	7,1
Total	14	100

Svarsfrekvens
93,3% (14/15)



**Har individuella kompetens- eller utvecklingsplaner upprättats inom er verksamhet (på medarbetarnivå)?**

Namn	Antal	%
Ja, för samtliga medarbetare	13	92,9
Ja, för hälften eller mer av medarbetarna	0	0
Ja, för mindre än hälften av medarbetarna	0	0
Ja, för ett fåtal av medarbetarna	1	7,1
Nej	0	0
Vet ej	0	0
Total	14	100

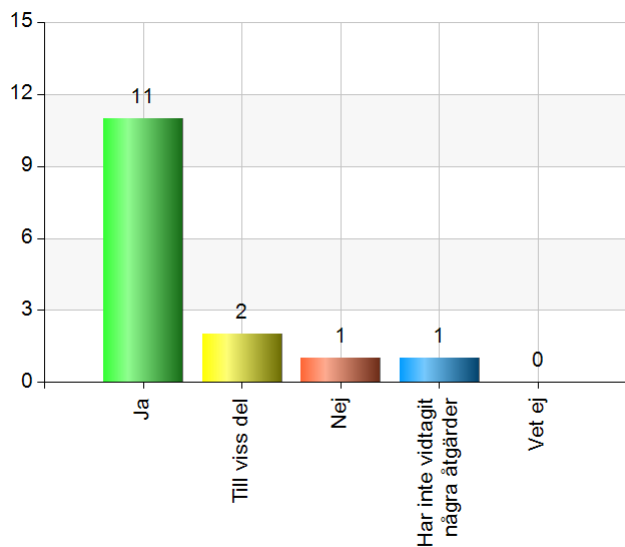


**Svarsfrekvens**

93,3% (14/15)

**Har ni inom er verksamhet en löpande uppföljning av de åtgärder som vidtas för att bedöma resultatet av kompetensförsörjningsarbetet?**

Namn	Antal	%
Ja	11	73,3
Till viss del	2	13,3
Nej	1	6,7
Har inte vidtagit några åtgärder	1	6,7
Vet ej	0	0
Total	15	100



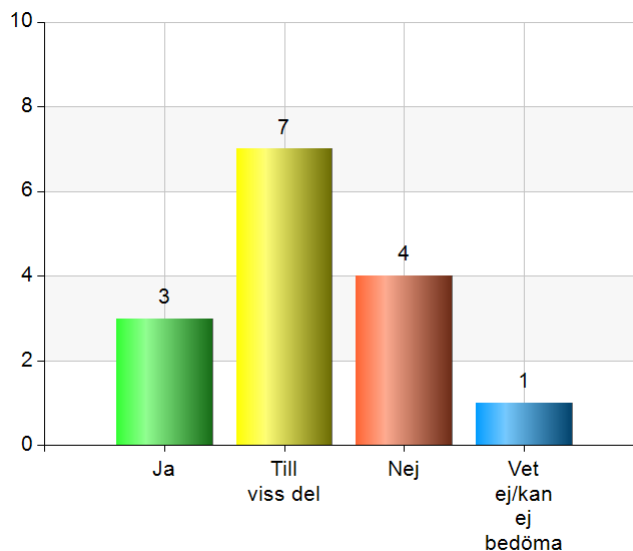
**Svarsfrekvens**

100% (15/15)

**Bedömer du att kompetensförsörjningsarbetet inom folktandvården ger önskade effekter/resultat?**

Namn	Antal	%
Ja	3	20
Till viss del	7	46,7
Nej	4	26,7
Vet ej/kan ej bedöma	1	6,7
Total	15	100

Svarsfrekvens
100% (15/15)



**Mot bakgrund av det kompetensförsörjningsarbete som bedrivs inom folktandvården, dömer du det som sannolikt att er verksamhet kommer att kunna uppnå en tillfredställande bemanning?**

Namn	Antal	%
Ja	3	20
Nej	9	60
Vi har redan en tillfredställande bemanning	0	0
Kan ej bedöma	3	20
Total	15	100

Svarsfrekvens
100% (15/15)

