A decorative graphic on the left side of the page, consisting of a large blue triangle pointing right, and a cluster of smaller triangles in light grey, green, and blue, some pointing right and some left, creating a sense of movement or a network.

Granskning av hur regionen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

Rapport

Region Gävleborg

2025-12-19

Antal sidor 20

1 INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund	5
3	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	5
3.1	<i>Avgränsning</i>	6
4	Revisionskriterier	6
5	Metod	6
6	Resultat av granskningen	8
6.1	<i>Strategi för att säkerställa kompetensförsörjningen</i>	8
6.1.1	Styrande förutsättningar	8
6.1.2	Tydliggörande av regionens personalpolitik	8
6.1.3	Bedömning	12
6.2	<i>Rekryteringsprocessen</i>	13
6.2.1	Styrande förutsättningar	13
6.2.2	Tydliggörande av regionens rekryteringsprocess	13
6.2.3	Stöd av rekryteringspartner eller extern leverantör	15
6.2.4	Hantering av jäv	15
6.2.5	Följsamhet till processen	15
6.2.6	Kandidatupplevelse	15
6.2.7	Bedömning	16
6.3	<i>Introduktionsprocessen</i>	17
6.3.1	Styrande förutsättningar	17
6.3.2	Tydliggörande av regionens introduktionsprocess	17
6.3.3	Bedömning	19
7	Samlad bedömning och rekommendationer	20

1 SAMMANFATTNING

Azets Revision & Rådgivning har fått i uppdrag av region Gävleborgs revisorer att granska regionens personal- och kompetensförsörjning.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende personal- och kompetensförsörjningen.


Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden i allt väsentligt har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende personal- och kompetensförsörjningen.

Bakgrunden till vår samlade bedömning är bland annat att granskningen visat att både regionstyrelsen samt hälso- och sjukvårdsnämnden har fastställt en inriktning för arbetet med att uppnå regionfullmäktiges mål genom indikatorer/parametrar. Däremot bedömer vi att det behöver finnas målvärden för dessa. Vi bedömer även att regionstyrelsen brister i sin styrning med anledning av att den inte fattat beslut om personalpolitikens inriktning.

Vad gäller rekrytering bedömer vi att det finns rutiner som bland annat anger i vilka fall bakgrundskontroller ska genomföras, hur de ska genomföras och hur de ska dokumenteras. Däremot bedömer vi inte att rutinerna tydliggör vad som gäller när någon av de som söker en tjänst är närstående till någon av individerna som är involverade i rekryteringsprocessen.

Granskningen påvisar att det finns rutiner för introduktion och att processen följs upp genom enkäter och uppföljningssamtal med närmsta chef.

I det följande redovisas våra samlade bedömningar av respektive revisionsfråga.

<div> <div>Nej</div> <div>Endast delvis</div> <div>I allt väsentligt</div> <div>Ja</div> </div> 	
Revisionsfråga	Bedömning
Sker ett strategiskt arbete för att säkerställa att regionen uppfattas som en attraktiv arbetsgivare för potentiella nya medarbetare?	Endast delvis
Genomförs aktiviteter för att utveckla regionens varumärke som arbetsgivare?	Ja
Finns strategier och riktlinjer för rekrytering som är kända i organisationen?	I allt väsentligt
Innehåller riktlinjerna för rekrytering: <ul style="list-style-type: none"> En tydlig ansvarsfördelningen av de olika delarna av rekryteringsprocessen? 	Endast delvis

<ul style="list-style-type: none"> • Bestämmelser om vad som ska gälla när någon av dem som söker en tjänst är närstående till någon av dem som är involverade i rekryteringsprocessen? 	Nej
<ul style="list-style-type: none"> • En gemensam mall för kravprofiler att använda vid rekrytering? 	Ja
<ul style="list-style-type: none"> • En intervjuguide som anger att specifika frågor ska utformas som utgår från kravprofilen för den aktuella tjänsten? 	Ja
<ul style="list-style-type: none"> • Information om vad som gäller i de fall rekryteringsföretag ska användas? 	Ja
<ul style="list-style-type: none"> • I vilka fall bakgrundskontroller ska genomföras, hur det ska genomföras och hur det ska dokumenteras. 	Ja
Har regionstyrelsen säkerställt att riktlinjerna för rekrytering efterlevs?	Endast delvis
Sker uppföljningar av hur kandidater som sökt tjänst i regionen uppfattar genomförandet av rekryteringsprocessen?	Ja
Finns rutiner för introduktion av nya medarbetare?	Ja
Sker uppföljning av att introduktion har genomförts enligt rutinerna?	I allt väsentligt
Sker uppföljning av hur nya medarbetare har uppfattat introduktionen?	Ja

För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden att:

- Besluta om målvärden för indikatorer/parametrar i syfte att säkerställa att den egna verksamheten bedrivs i enlighet med regionfullmäktiges mål.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi regionstyrelsen att:

- Fatta beslut som anger/tydliggör regionens personalpolitik i syfte att säkerställa efterlevnad till regionfullmäktiges personalpolicy.
- Delegera rätten att fatta beslut om anställning.
- Tydliggöra hur förekomst av jäv i rekryteringsprocessen ska förebyggas och hanteras.
- Säkerställa följsamhet till rekryteringsprocessen.

2 BAKGRUND

Azets Revision & Rådgivning har fått i uppdrag av region Gävleborgs revisorer att granska regionens personal- och kompetensförsörjning. Syftet med granskningen är att granska om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnderna har en tillfredställande ledning, styrning och uppföljning av personal- och kompetensförsörjningen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för 2025.

Att ha tillgång till personal i tillräcklig omfattning och med rätt utbildning är av stor betydelse för en god kvalitet i verksamheten. Utan en kvalitetssäkrad tillgång till personal finns en risk att kvaliteten i verksamheten försämras. Under 2023 genomförde revisorerna en granskning av regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämndens åtgärder för att behålla samt utveckla medarbetare samt chefer. Revisionen konstaterade att det har varit en stor personalomsättning inom regionkontoret och viktiga chefspositioner i regionen.

För att kunna rekrytera och behålla personal är det av största vikt att regionen kan attrahera nya medarbetare, ha en kvalitetssäkrad rekryteringsprocess samt att nya medarbetare får en planerad och genomtänkt introduktion.

I Budget 2025 och ekonomisk plan 2026–2027 är en politisk prioritet ”Medarbetare som trivs på jobbet”.

Utifrån ovanstående och att Region Gävleborg i likhet med övriga regioner är en personalintensiv organisation med kommande pensionsavgångar, personalomsättning och brist inom vissa yrkeskategorier ser revisorerna en risk i regionens personal- och kompetensförsörjning och har bedömt att en fördjupad granskning inom detta område bör genomföras.

3 SYFTE, REVISIONSFRÅGOR OCH AVGRÄNSNING

Syftet med granskningen har varit att bedöma om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende personal- och kompetensförsörjningen.

I granskningen har fokus varit på hur regionen arbetar för att attrahera nya medarbetare, rekryteringsprocessen samt rutiner för introduktion.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Sker ett strategiskt arbete för att säkerställa att regionen uppfattas som en attraktiv arbetsgivare för potentiella nya medarbetare?
- Genomförs aktiviteter för att utveckla regionens varumärke som arbetsgivare?
- Finns strategier och riktlinjer för rekrytering som är kända i organisationen?
- Innehåller riktlinjerna för rekrytering:
 - En tydlig ansvarsfördelningen av de olika delarna av rekryteringsprocessen?

- Bestämmelser om vad som ska gälla när någon av dem som söker en tjänst är närstående till någon av dem som är involverade i rekryteringsprocessen?
- En gemensam mall för kravprofiler att använda vid rekrytering?
- En intervjuguide som anger att specifika frågor ska utformas som utgår från kravprofilen för den aktuella tjänsten?
- Information om vad som gäller i de fall rekryteringsföretag ska användas?
- I vilka fall bakgrundskontroller ska genomföras, hur det ska genomföras och hur det ska dokumenteras.
- Har regionstyrelsen säkerställt att riktlinjerna för rekrytering efterlevs?
- Sker uppföljningar av hur kandidater som sökt tjänst i regionen uppfattar genomförandet av rekryteringsprocessen?
- Finns rutiner för introduktion av nya medarbetare?
- Sker uppföljning av att introduktion har genomförts enligt rutinerna?
- Sker uppföljning av hur nya medarbetare har uppfattat introduktionen?

3.1 AVGRÄNSNING

Granskningen har avgränsats till regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämndens arbete för att säkerställa kompetensförsörjningen.

4 REVISIONSKRITERIER

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

- Kommunallagen (2017:725), KL
- Diskrimineringslag (2008:567)
- Reglemente för regionstyrelsen och nämnder
- Budget 2025 och ekonomisk plan 2026–2027

5 METOD

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av bland annat reglemente för regionstyrelsen och nämnder, personalpolicy, regionstyrelsens delegationsordning, hälso- och sjukvårdsnämndens delegationsordning, riktlinje för personal samt rutin för introduktion av nya medarbetare
- Intervjuer har genomförts med regiondirektör, HR-direktör, hälso- och sjukvårdsdirektör, biträdande hälso- och sjukvårdsdirektör, HR-chef hälso- och sjukvård, avdelningschef rekrytering och bemanning, enhetschef rekryteringsenheten samt HR-strateg hälso- och sjukvård.

De bedömningar som avlämnas i granskningen har utgått ifrån följande bedömningsnivåer.



Samtliga intervjuade har givits möjlighet till att faktakontrollera rapporten.

6 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

6.1 STRATEGI FÖR ATT SÄKERSTÄLLA KOMPETENSFÖRSÖRJNINGEN

6.1.1 Styrande förutsättningar

Reglemente för regionstyrelsen och nämnder¹ gör gällande att regionstyrelsen ska leda och samordna personalpolitiken. I reglementet fastslås att styrelsen är anställningsmyndighet för samtliga medarbetare i regionen. Det framgår även av reglementet att regionstyrelsen ska leda arbetet med och samordna utformningen av övergripande mål, riktlinjer och ramar för styrningen av hela den kommunala verksamheten.

I regionfullmäktiges personalpolicy² formuleras regionens viljeinriktning att vara en attraktiv arbetsgivare som skapar utrymme för framtiden. Av policyn framgår viljeinriktningar med bäring på bland annat delaktighet, samverkan, inflytande, arbetsmiljö, utveckling samt jämlikhet och mångfald.

Det framgår av budget 2025 och ekonomisk plan 2026–2027³ att regionen ska arbeta för att stärka regionens attraktionskraft som arbetsgivare och förutsättningarna för medarbetarna i hälso- och sjukvården. Syftet med arbetet är att fler medarbetare trivs och stannar kvar samt att fler söker sig till regionen som arbetsgivare. Det framgår att regionens arbete ska följas upp genom:

- Trivsel på jobbet
- Personalomsättning
- Rekryteringsförmåga

Enligt 6 kap. 6 § kommunallag (2017:725) ska nämnderna, inom sitt område, tillse att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten.

6.1.2 Tydliggörande av regionens personalpolitik

Styrande dokument

Det finns en riktlinje för personal⁴, vars syfte är att beskriva de krav som ska uppfyllas för att leva upp till regionens personalpolicy. Riktlinjen är fastställd av HR-direktör och har behandlats i både personalutskottet⁵ och i central samverkansgrupp⁶. Det framgår av riktlinjen att denna ska revideras årligen och att uppföljningen ska rapporteras till regionstyrelsen. Med anledning av att riktlinjen har fastställts under granskningens genomförande, således nära i tid, har ingen uppföljning ännu genomförts. Det uppges vid intervju att den uppföljning som beskrivs i riktlinjen avser den löpande uppföljningen som sker i regionstyrelsens personalutskott. Den

¹ Regionfullmäktige 2022-05-31, § 198

² Regionfullmäktige 2025-06-03, § 241

³ Regionfullmäktige 2024-11-26, § 427

⁴ HR-chef 2025-06-26

⁵ Personalutskottet 2025-04-07, § 26

⁶ Central samverkansgrupp 2025-02-11, § 5

löpande uppföljningen uppges utgå från sådant som är aktuellt i verksamheten samt de olika områdena som anges i riktlinjen.

Regionstyrelsen har beslutat om regler för dokumentstyrning⁷, vilka gör gällande att fullmäktige ska besluta om policy, fullmäktige eller styrelse/nämnd ska besluta om regel, förvaltningschef ska beslut om riktlinjer och rutin ska beslutas av ansvarig chef. Riktlinjer beskrivs vara anvisningar eller rekommendationer om hur en policy ska uppnås eller hur en regel ska uppfyllas.

Enligt riktlinje för personal ska regionen vara en attraktiv arbetsgivare med god förmåga att säkra rätt kompetens. Regionen ska uppnå en stabil och långsiktig bemanning som ger kontinuitet och trygghet i verksamheten genom ett systematiskt arbetssätt och en gemensam process för planering, kompetensutveckling och uppföljning.

Riktlinjen beskriver följande fokusområden för regionens arbete:

- Här har alla medarbetare en meningsfull roll på riktigt
- Arbetsmiljö och hälsa
- Lönebildning, anställningsvillkor och förmåner – för att attrahera, behålla och motivera

Inom respektive fokusområde finns det underliggande områden, däribland chef- och ledarskap, systematiskt arbetsmiljöarbete samt individuell och differentierad lön.

Enligt riktlinjen ska det finnas dokumentation kopplat till respektive fokusområde som beskriver hur arbetet ska bedrivas för att uppfylla kraven. Det framgår att chefer inom HR-förvaltning är ansvariga för att upprätta rutiner och andra stödjande dokument som tydliggör hur kraven ska uppfyllas. I riktlinjen tydliggörs dock ej vilken dokumentation som avses. Vid intervju uppges att detta avser dokument och information som publiceras på regionens intranät och som är regionövergripande. Vi har vid vår granskning tagit del av följande exempel på dokumentation som är kopplat till riktlinjen för personal:

- Rutiner för rekryteringsprocessen, vilka beskrivs i avsnitt 6.2.2.
- Lönebildning - Riktlinje - Regionövergripande
- Löneöversynsprocessen - Rutin – Regionövergripande
- Systematiskt arbetsmiljöarbete – Rutin Region Gävleborg

Årlig verksamhetsplanering och uppföljning

Det anges i riktlinjen för personal att det ska fastställas mål inom personalområdet årligen. Det framgår dock inte vem som ska sätta dessa mål.

Regionfullmäktige har, som tidigare nämnt, fastställt i budget 2025 att regionen ska arbeta för att stärka regionens attraktionskraft som arbetsgivare och förutsättningarna för medarbetarna i hälso- och sjukvården. Arbetet ska följas upp genom parametrarna:

- Trivsel på jobbet
- Personalomsättning
- Rekryteringsförmåga

⁷ Regionstyrelsen 2024-02-21, § 43

Regionstyrelsen

I regionstyrelsens årsplan 2025–2027⁸ har följande indikatorer fastställts kopplat till regionfullmäktiges målområde ”medarbetare som trivs på jobbet”:

- 1) Hållbart medarbetarengagemang (HME) i den årliga medarbetarenkäten.
- 2) Andel medarbetare som upplever hot och/eller våld på arbetet (mäts i medarbetarenkäten).
- 3) Personalomsättning.
- 4) Medarbetarnas upplevelse av introduktionen.
- 5) Andel tillsatta tjänster av totalt utlysta tjänster.
- 6) Genomsnittligt antal relevanta sökande till utlysta tjänster.

Regionstyrelsen har inte fastställt målvärden för indikatorerna.

I oktober 2025 har regionstyrelsen följt upp⁹ de indikatorer som angavs i årsplan 2025. Det framgår av uppföljningen att indikator två, fem och sex har ett bättre resultat vid delår 2025 jämfört med delår 2024. För indikator ett uppmättes samma värde år 2025 som under föregående år. Andel externa avgångar tillsvidareanställda var en tiondels procentenhet högre år 2025 jämfört med år 2024. Resultatet av medarbetarnas upplevelse av introduktionen var inte möjlig att jämföra med föregående år då ny leverantör genomför undersökningen utifrån en annan mätskala.

Det uppges vid intervju att ett flertal förvaltningar utarbetar egna verksamhetsplaner, däribland HR-förvaltningen. Av HR-förvaltningens verksamhetsplan för år 2025 framgår två förvaltningsmål för året:

- Ta ett helhetsgrepp om arbetsmiljöfrågorna för att regionens chefer ska få verkliga förutsättningar att aktivt arbeta med arbetsmiljön tillsammans med sina medarbetare.
- Framtidssäkra HR genom att skapa förutsättningar för digitalisering och AI i syfte att möta framtidens behov.

Förvaltningsmålen ska även konkretiseras i uppdragsplaner där bland annat effektmål och aktiviteter ska framgå. Vi har tagit del av uppdragsplan för förvaltningsmålet om att ta ett helhetsgrepp om arbetsmiljöfrågorna. Av planen framgår ett flertal tidsplanerade aktiviteter. Det framgår även att arbetet ska rapporteras till HR-förvaltningens ledningsgrupp.

Det framgår även av HR-förvaltningens verksamhetsplan för år 2025 att det ska genomföras ett flertal projekt under året, däribland ska ett nytt HR-system implementeras.

Enligt HR-förvaltningens verksamhetsplan är ett av målområdena för år 2026 att ”utarbета en kompetensförsörjningsstrategi som gör verklig skillnad för regionens förmåga att attrahera, behålla, utveckla och förutse behov av rätt kompetens”.

Hälso- och sjukvårdsnämnden

Vad gäller regionfullmäktiges mål ”medarbetare som trivs på jobbet” anges det i hälso- och sjukvårdsnämndens årsplan 2025–2027¹⁰ att nämndens fokus under mandatperioden är att

⁸ Regionstyrelsen 2024-10-09, § 241

⁹ Regionstyrelsen 2025-10-07, § 219

¹⁰ Hälso- och sjukvårdsnämnden 2024-09-26, § 167

stärka attraktionskraften som arbetsgivare. Detta ska bidra till att fler medarbetare trivs och stannar kvar samt att fler söker sig regionen. Det anges vidare ett flertal prioriterade områden kopplat till detta, däribland ska administrationen minska, introduktionsprogrammet ska ses över, arbetsuppgifter ska fördelas på fler eller andra arbetsgrupper, beroendet av hyrpersonal ska minskas samt att arbetsmiljöarbetet ska prioriteras.

Det framgår av nämndens årsplan 2025–2027 att arbetet med en förbättrad arbetsmiljö ska följas upp utifrån följande parametrar:

- 1) Trivsel på jobbet: fler medarbetare ska känna att de kan rekommendera oss för andra, kopplat till medarbetarenkäten.
- 2) Personalomsättning: färre säger upp sig och byter inom organisationen samt minskad inhyrning av personal.
- 3) Rekryteringsförmåga: andelen som börjat sin anställning och som är kvar efter ett år ska öka.

Det framgår av hälso- och sjukvårdsnämndens medelsförvaltning januari - augusti 2025¹¹ att målområdet kring "Medarbetare som trivs på jobbet" bedöms uppnås under året.

Arbetsgivarvarumärke

I juni år 2022 beslutade regionstyrelsen¹² att föreslå regionfullmäktige att anta Vision för Gävleborg. Det framgår av beslutsprotokollet att det har genomförts ett flertal fokusgrupper med medarbetare och chefer i syfte att identifiera det regionen kan erbjuda som arbetsgivare. Arbetet syftade även till att identifiera vad regionen behövde utveckla för att vara en attraktiv arbetsgivare. Resultatet av det arbetet mynnade ut i arbetsgivarvarumärket "Gävleborgskraften".

Det framgår av information publicerad på regionens intranät att det finns en plan för arbetsgivarprofilering. Planen är fastställd av HR-direktör och ska revideras årligen. Det uppges vid intervju att planen syftar till att stärka regionens arbetsgivarvarumärke på generell nivå, med extra fokus på de yrkesgrupper som både nationellt och regionalt är identifierade som de mest svårrekryterade kompetenserna:

- IT-personal
- Specialistsjuksköterskor (inkl. barnmorskor/sjuksköterskor)
- Specialistläkare
- Arbetsterapeuter
- Undersköterskor till visstidsbemanning
- Biomedicinska analytiker

Vi har tagit del av en aktivitets- och tidplan för mässor, event och kampanjer för arbetsgivarprofilering mot studenter under år 2025. Enligt aktivitets- och tidsplanen ska rekryteringsteamet samordna, genomföra eller vara delaktig i planering av samtliga aktiviteter. Det framgår vidare av planen att det ska genomföras både kännedomskampanjer och intressekampanjer kontinuerligt under året. Planering av kampanjerna ska ske kvartalsvis och fokusera på tre större målgrupper: hälso- och sjukvård, IT och tjänstepersoner.

¹¹ Hälso- och sjukvårdsnämnden 2025-09-17, § 115

¹² Regionstyrelsen 2022-06-14, § 175

Kännedomskampanjer syftar till att skapa räckvidd och öka kännedomen om regionen som arbetsgivare medan intressekampanjer riktar in sig mot specifika målgrupper i syfte att väcka deras intresse för regionen som arbetsgivare.

Det uppges vid intervju att varje aktivitet ska följas upp kontinuerligt. Kampanjer ska följas upp tillsammans med en upphandlad extern leverantör och evenemang riktade mot sjuksköterskor ska följas upp genom digitala utvärderingar till deltagarna under evenemanget. Det uppges även att det ska genomföras en bedömning efter deltagande på mässor om insatsen nådde den eftersökta målgruppen.

Vid intervju uppges det att planen följs upp i samband med den årliga revideringen. Vi har tagit del av en uppföljning av genomförda aktiviteter och kampanjer för år 2024. Av denna uppföljning framgår bland annat information om antal genomförda aktiviteter/kampanjer. Det framgår även statistik kopplat till de olika kommuniseringskanalerna, till exempel kring videovisningar, antal följare och antal klick på annonser.

6.1.3 Bedömning

Vår bedömning är att det **endast delvis** finns ett strategiskt arbete för att säkerställa att regionen uppfattas som en attraktiv arbetsgivare för potentiella nya medarbetare.

Vår bedömning baseras på att både regionstyrelsen samt hälso- och sjukvårdsnämnden har fastställt en inriktning för arbetet med att uppnå regionfullmäktiges mål genom indikatorer/parametrar. Däremot bedömer vi att det behöver finnas målvärden för indikatorer/parametrar i syfte att säkerställa en objektiv bedömning av måluppfyllelse. En objektiv bedömning av måluppfyllelsen behövs för att säkerställa att styrelsen och nämnderna bedriver sin verksamhet i enlighet med fullmäktiges mål.

Enligt regionstyrelsens reglemente ska styrelsen leda och samordna personalpolitiken. Vi bedömer att regionstyrelsens styrning av personalpolitiken brister då styrelsen inte fattat beslut som anger/tydliggör regionens personalpolitik i syfte att säkerställa efterlevnad till regionfullmäktiges personalpolicy. Vi bedömer dock att det finns en inriktning för hur styrelsen och nämnderna ska leva upp till Region Gävleborgs personalpolicy genom riktlinje för personal. Riktlinjen är beslutad av HR-direktör. Vidare bedömer vi att det behöver tydliggöras hur uppföljningen av riktlinjen ska ske i syfte att säkerställa följsamhet till riktning som anges.

Vi ser positivt på att HR-förvaltningen planerar att utarbeta en kompetensförsörjningsstrategi. Enligt vår bedömning bör denna strategi fastslås av regionstyrelsen.

Vår bedömning är att det **genomförs** aktiviteter för att utveckla regionens varumärke som arbetsgivare.

Vi bedömer att regionstyrelsen vidtagit åtgärder för att formulera Region Gävleborgs arbetsgivarvarumärke genom det arbete som resulterade i förslag till fullmäktiges beslut om Vision för Gävleborg.

Vår bedömning baseras vidare på att det finns en dokumenterad plan för aktiviteter som syftar till att stärka regionens arbetsgivarvarumärke. Enskilda aktiviteter ska följas upp i bestämda former och planen ska revideras årligen.

6.2 REKRYTERINGSPROCESSEN

6.2.1 Styrande förutsättningar

Enligt 3 kap. § 5 diskrimineringslag (2008:567) ska arbetsgivares arbete med aktiva åtgärder omfatta rekrytering. Det framgår av 3 kap. 1 § i lagen att aktiva åtgärder är ett förebyggande och främjande arbete för att inom en verksamhet motverka diskriminering och på annat sätt verka för lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder.

Det framgår av 6 kap. 6 § kommunallag (2017:725) ska nämnderna tillse att den interna kontrollen är tillräcklig för att förebygga fel och oegentligheter i verksamheten, och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

6.2.2 Tydliggörande av regionens rekryteringsprocess

Det framgår av riktlinje för personal att regionens rekryteringsprocess ska vara enhetlig, kompetensbaserad och fri från diskriminering.

Vi noterar att beslut om anställning inte anges i regionstyrelsens¹³ delegationsordning. Vi har tagit del av en rutin för befogenheter inom HR-området för chefer¹⁴, vilken är fastställd av HR-direktör. Enligt rutinen har enhetschef/vårdenhetschef befogenhet att fatta beslut om att anställa medarbetare.

På regionens intranät finns det information avseende rekrytering, vilken ska fungera som stöd för chefer. Det uppges vid intervju att det finns utsedda innehållsansvariga för den information som publiceras på intranätet. Denna information ska framgå på respektive informationssida.

Nedan redogörs sammanfattningsvis den information som finns på intranätet avseende rekryteringsprocessen.

¹³ Regionstyrelsen 2025-06-17, § 173

¹⁴ HR-direktör 2025-09-09

Kompetensbaserad rekrytering och regionens stödsystem tillse att rekryteringsprocessen är effektiv och fri från diskriminering. Det ska även bidra till en bättre kandidatupplevelse. Det framförs att kompetensbaserad rekrytering utgår från en kravprofil, vilket beskrivs vara en kartläggning av verksamhetens mål och behov samt tjänstens ansvarsområden och arbetsuppgifter. Kravprofilen ska vara vägledande i processens samtliga steg. Vi har tagit del av mallen för kravprofilen, vilken bland annat innehåller avsnitt kring utbildning, erfarenhet/kunskap och personliga kompetenser.

Rekryterande chef ska göra en rekryteringsbeställning i ett verksamhetssystem. I sådant fall ska kravprofil och annonstext framgå av beställningen. När en beställning är lagd ska det ske en automatisk förturskontroll, för att kontrollera om någon medarbetare har förtur till tjänsten på grund av exempelvis tidigare vikariat.

HR-funktionen ska korrekturläsa den inlämnade annonstexten och redigera vid behov. Rekryterande chef ska få tillbaka annonstexten via mejl för godkännande innan annonsen publiceras. Chef ska genomföra ett urval av sökande utifrån kravprofilen samt använda en mall för kommande intervjuer. Det uppges vid intervju att en intervjumall genereras i rekryteringsverktyget utifrån den inlämnade kravprofilen. I mallen finns det frågor avseende personliga kompetenser som är baserade på kravprofilen. Det är möjligt att tillföra verksamhetsspecifika frågor i intervjumallen.

Det framgår av information på regionens intranät att det alltid ska genomföras referenstagning efter genomförd intervju, antingen digitalt eller via telefon. Vid nyrekrytering ska utdrag från belastningsregistret begäras av personal som ska arbeta inom psykiatrisk sjukvård, vård av personer med intellektuell funktionsnedsättning, vård av barn och ungdomar samt tvångsvård av missbrukare. Om tjänsten omfattas av utbildningskrav ska rekryterande chef inhämta examensbevis från den kandidat som ska erbjudas tjänsten. Examensbeviset ska skickas till personalakten. Inför anställning av medarbetare i legitimationsyrke ska rekryterande chef kontrollera legitimation gentemot Socialstyrelsens register över legitimerad hälso- och sjukvårdspersonal. Chef ska även genomföra ett registerutdrag från Inspektionen för vård och omsorg (IVO).

Det finns en rutin för register- och legitimationskontroll¹⁵ som är regionövergripande och gäller samtliga verksamheter där tillämpningen av rutinen är aktuell. Rutinens syfte uppges vara att skapa en enhetlig handläggning av anställningsärenden.

Rekryterande chef är ansvarig för att samverka med fackliga parter innan och under hela rekryteringsprocessen samt säkerställa att punkterna i en särskild checklista¹⁶ är genomförda innan erbjudande om anställning. Checklistan behandlar referenstagning, legitimationskontroll, examensbevis/utbildning, registerutdrag från IVO och utdrag från belastningsregistret. Det framgår inte om checklistan ska dokumenteras på något särskilt sätt.

Beställningen skickas till HR för godkännande när den är kompletterad med den blivande medarbetares uppgifter. Anställningsavtalet ska sedan skickas av HR i form av en länk till ansvarig chef, respektive den medarbetare som berörs. Avtalet är digitalt och signeras med

¹⁵ HR-direktör 2025-05-28

¹⁶ Saknas datering och information om beslutsinstans

bank-id. Om tjänsten inte blir tillsatt ska rekryterande chef komplettera beställningen med orsak och sedan makulera beställningen.

6.2.3 Stöd av rekryteringspartner eller extern leverantör

Det framgår av informationen på intranätet att chefer kan genomföra rekryteringen på egen hand eller med stöd av regionens rekryteringspartner som är organiserade inom HR-avdelningen. Vid önskat stöd ska rekryterande chef fylla i detta i rekryteringsbeställningen. Rekryteringspartner ska kontakta den rekryterande chefen för inbokning av ett uppstartsmöte där den kommande processen planeras. Planeringen ska utgå från en checklista för rekryteringsprocessen där det ska anges vilka delprocesser som är inom chefs, respektive rekryteringspartners ansvarsområde. Gemensamma delprocesser ska genomföras utifrån vad som fastställas vid avstämningsmöten. Rekryteringspartner är ansvarig för administration och förutsättningar för genomförande av gemensamma delprocesser.

Det uppges vid intervju att externa leverantörer endast kan användas vid rekrytering av chefer. Vid rekrytering av direktörer ska en extern leverantör alltid nyttjas. Vid rekrytering av övriga chefstjänster ska externa leverantörer endast nyttjas i de fall den interna kapaciteten vid rekryteringsenheten inte räcker till.

Rutin för extern rekrytering¹⁷ fastställer processerna vid rekrytering av enhetschef, avdelningschef samt övriga tjänster (till exempel specialisttjänster) då extern leverantör används. Rutinen beskriver även processen vid rekrytering av direktörer.

6.2.4 Hantering av jäv

Det uppges vid intervju att det inte finns särskilda styrande eller stödjande dokument för hantering av jäv inom ramen för rekryteringsprocessen. Däremot uppges det att det pågår ett arbete med att utarbeta en ny digital rekryteringsutbildning för chefer och chefstöd. I den nya utbildningen ska hantering av jäv behandlas.

6.2.5 Följsamhet till processen

Det uppges vid intervju att det inte finns något kontroll- eller uppföljningsarbete i dagsläget som syftar till att säkerställa följsamhet till hela processen. Det uppges däremot att det finns ett flertal kontrollmoment i rekryteringsprocessen då till exempel rekryterande chef ska fylla i en kravprofil vid sin rekryteringsbeställning och att annonsen inte kan publiceras innan HR-funktionen har kontrollerat denna. Innan annonsering sker det även en "förturskontroll". Det uppges även att rekryteringsverktyget är tvingande då det inte uppges vara möjligt att hantera ansökningar via mejl.

6.2.6 Kandidatupplevelse

Det framgår av information på regionens intranät att kandidatupplevelsen ska följas upp genom två enkäter:

- Vid inskickad ansökan
- Vid avslag av ansökan

¹⁷ Datering och information om beslutsinstans saknas

Resultatet av enkäterna ska sammanställas i kvartalsrapporter på regionövergripande nivå samt förvaltnings- och verksamhetsområdesnivå. Rapporten av resultat ska även vara sorterad utifrån yrkeskategorier. Det uppges att rapporterna ska skickas via mejl till respektive chef.

Vi har tagit del av ett en sammanställning av resultatet på regionövergripande nivå för perioden 15 oktober år 2024 till och med 15 oktober år 2025. Sammanställningen redovisar resultatet av de centrala nyckeltalen. Sammanställningen visar till exempel resultatet på frågan om hur troligt är det att kandidaten skulle rekommendera regionen till en vän eller kollega. Det framgår även att kandidaten har kunnat ange vilket intryck de har av regionen som arbetsgivare.

Sammanställningen redovisar att det inkommit 4 262 svar på ansökningsenkäten utifrån 15 221 utskickade enkäter, vilket ger en svarsfrekvens på 28 procent. Vad gäller avslagsenkäten inkom det 1 286 svar utifrån 11 908 utskickade förfrågningar, vilket ger en svarsfrekvens på cirka elva procent.

6.2.7 Bedömning

Vår bedömning är att det i **allt väsentligt** finns strategier och riktlinjer för rekrytering som är kända i organisationen.

Vi bedömer att rutinerna för rekrytering tydliggör hur arbetet ska bedrivas för att processen ska vara kompetensbaserad. Vi bedömer även att erhållna rutiner innehåller tydliga beskrivningar av ansvarsfördelningen i rekryteringsprocessens olika delar men däremot kan vi konstatera att regionstyrelsen inte har delegerat rätten att fatta beslut om anställningar. Beslut om anställning regleras i rutin för befogenheter inom HR-området för chefer, vilken är fastställd av HR-direktör. Vi bedömer att anställningsmyndigheten (i detta fall regionstyrelsen) måste delegera rätten att fatta beslut om anställning och att det inte är ett beslut som kan fattas av en tjänsteperson. Med anledning av att regionstyrelsen inte har delegerat denna rätt bedömer vi att ansvarsfördelningen endast delvis är tydliggjord.

Rutinerna för rekrytering gör gällande för i vilka fall bakgrundskontroller ska genomföras, hur de ska genomföras och hur de ska dokumenteras. Däremot bedömer vi inte att rutinerna tydliggör vad som gäller när någon av de som söker en tjänst är närstående till någon av individerna som är involverade i rekryteringsprocessen.

Vi kan konstatera att det finns en gemensam mall för kravprofiler som ska användas. I regionen används även ett rekryteringsverktyg som utarbetar en intervjuguide baserat på de personliga kompetenser som anges i kravprofilen.

Vi bedömer att det finns information som reglerar i vilka fall rekryteringsföretag ska användas.

Vi bedömer att strategierna/riktlinjerna är tillgängliga för samtliga medarbetare på intranätet.

Vi bedömer att regionstyrelsen **endast delvis** har säkerställt att riktlinjerna för rekrytering efterlevs.

Vår bedömning baseras på att det ingår flertalet kontrollmoment i rekryteringsprocessen. Däremot bedömer vi att dessa kontrollmoment inte säkerställer efterlevnad av processen i sin helhet då det inte genomförs några ytterligare systematiska kontroller av rekryteringsprocessen.

Vår bedömning är att det **sker** uppföljningar av hur kandidater som sökt tjänst i regionen uppfattar genomförandet av rekryteringsprocessen.

Vår bedömning baseras på att det genomförs enkätundersökningar av kandidatupplevelsen.

6.3 INTRODUKTIONSPROCESSEN

6.3.1 Styrande förutsättningar

Enligt reglemente för regionstyrelsen och nämnder ska regionstyrelsen leda och samordna personalpolitiken.

Regionfullmäktiges personalpolicy gör gällande att medarbetare och chefer förväntas känna till verksamhetens mål, givna ramar, krav på regelefterlevnad och kvalitet som ställs, samt följa de åtaganden som tydliggjorts vid anställningen.

6.3.2 Tydliggörande av regionens introduktionsprocess

Regiongemensam introduktion

Enligt den regionövergripande rutinen för introduktion av nya medarbetare¹⁸ är den rekryterande chefen ansvarig för att planera, genomföra och följa upp samtliga delar av den sex månader långa introduktionen. Däremot kan chefen fördela en del aktiviteter i introduktionen till en annan medarbetare eller chef. I sådana fall ska detta framgå av den introduktionsplan som ska utarbetas. Det framgår vidare av rutinen vilka områden som ska behandlas i introduktionen inför anställning, under första veckan, under första månaden, inom de tre första månaderna samt inom de sex första månaderna.

Rutin för introduktion av nya medarbetare gör gällande att HR-avdelningen är ansvarig för att planera och genomföra regionövergripande introduktionsutbildningar för samtliga nya medarbetare och chefer. Enligt information publicerad på regionens intranät ska samtliga nya medarbetare registreras automatiskt på ett introduktionsprogram i regionens digitala kompetensportal. Introduktionsprogrammet består av sex webbaserade utbildningar, en fysisk introduktionsdag samt tre uppföljningssamtal. Den fysiska introduktionsdagen ska behandla områden som till exempel organisationen, politisk styrning samt regionens uppdrag.

Det uppges vid intervju att det genomförs en utvärdering i samband med den fysiska introduktionsdagen. Det beskrivs att resultatet används för att utveckla programmet till nästkommande tillfälle. Vi har tagit del av utvärdering av den dag som genomfördes i september

¹⁸ HR-direktör 2023-06-26

år 2025 samt en sammanfattning gällande 2024 års dagar. Av utvärderingen som genomfördes i september år 2025 framgår bland annat att deltagarna fick bedöma innehållet i utbildningarna, föreläsarnas kunskap inom området samt föreläsarnas förmåga att förmedla kunskap på en skala från "bristfälligt" till och med "utmärkt". Utifrån samma skala skulle deltagarna även bedöma inbjudan, samordning och administration för introduktionsdagen. Av utvärderingen framgår även ett flertal kommentarer som deltagarna lämnat om dagen. Det framgår till exempel att 81 procent ansåg att föreläsarnas kunskap inom området var utmärkt. 16 procent ansåg att det var bra och cirka två procent ansåg att det var mindre bra. Utifrån resultatet utarbetades ett flertal förslag till förbättringsåtgärder, däribland att införa fler verklighetsbaserade exempel och interaktiva moment.

Anpassad introduktion

Enligt rutin för introduktion av nya medarbetare bör den regionövergripande introduktionen kompletteras med en arbetsplats-, eller yrkesspecifik. I rutinen finns även en checklista som ska fungera som stöd för utarbetande av introduktionsplanen. I checklistan står bland annat att rekryterande chef, under den första veckan, ska gå igenom den nya medarbetarens uppdrag. Detta ska inkludera tydliggörande av förväntningar, specifika arbetssätt, ansvarsområde, prioriterade arbetsuppgifter och tillgång till stöd.

Särskild introduktion för nyexaminerade sjuksköterskor

Det uppges vid intervju att regionen erbjuder nyexaminerade sjuksköterskor en yrkesintroduktionsutbildning, vilken består av fem utbildningsdagar fördelade under ett år. Det beskrivs att utbildningen innehåller föreläsningar, workshops, praktiska övningar och utrymme för gemensam reflektion.

Vi har tagit del av ett skriftligt underlag¹⁹ som gör gällande att det finns ett politiskt beslut om att yrkesintroduktion ska erbjudas nyutexaminerade sjuk- och undersköterskor. Det uppges vid intervju att detta beslut avser regionfullmäktiges prioriteringar i budget från år 2017 och ekonomisk plan 2018–2019.

Uppföljning av introduktionen

Efter avslutad introduktion ska det, enligt rutin för introduktion av ny medarbetare, genomföras uppföljningssamtal mellan rekryterande chef och den nya medarbetaren. Det uppges även att uppföljningssamtalen ska dokumenteras. Vid intervju uppges att samtalen kan dokumenteras i regionens kompetensportal²⁰. I kompetensportalen ska det även finnas förslag på områden att diskutera under tre uppföljningssamtal. De tre samtalen finns med i det introduktionsprogram som nya medarbetare registreras på i Kompetensportalen. Det finns inga skriftliga riktlinjer/vägledning som anger hur resultatet av uppföljningarna ska användas.

Enligt rutin för introduktion ska det skickas ut en webbenkät till den nyanställda i syfte att få förslag kring förbättring och utveckling av introduktionen. Det uppges att HR-avdelningen är ansvarig för att säkerställa och hantera processen för webbenkät.

Vi har tagit del av en sammanställning av webbenkätens resultat för det första halvåret år 2025. Svarsfrekvensen för denna period uppgår till tio procent, vilket uppges vara en anledning till att det har påbörjats en översyn av enkäten. Av sammanställningen framgår vilka frågor som

¹⁹ 2024-09-03

²⁰ Regionens portal för digitala utbildningar

enkäten består av, däribland om den nyanställda har deltagit på introduktionsplanen, har tagit del av introduktionsprogrammet i kompetensportalen samt har genomfört uppföljningssamtal med sin närmsta chef. Enkäten innehåller även frågor kring om den nyanställda upplever att förvaltningens introduktion har bidragit till förståelse för förvaltningens mål och uppdrag.

6.3.3 Bedömning

Vår bedömning är att det **finns** rutiner för introduktion av nya medarbetare.

Vår bedömning baseras på att det finns rutiner för den regiongemensamma introduktionen av nya medarbetare. Det finns även stödmaterial för utarbetandet av verksamhets- eller arbetsplatsspecifika introduktioner. Vi bedömer att det regiongemensamma introduktionsprogrammet tillsammans med de stöddokument som finns för verksamhets- eller arbetsplatsspecifik introduktion ger goda förutsättningar för att bra introduktion av nya medarbetare.

Vår bedömning är att det **i allt väsentligt** sker uppföljning av att introduktionen genomförts enligt rutinerna.

Vi bedömer att det **sker** uppföljning av hur nya medarbetare har uppfattat introduktionen.

Vår bedömning baseras på att en uppföljningsenkät används för uppföljning och utvärdering av introduktionen. Enkäten behandlar frågor om introduktionens genomförande, vilket skapar goda möjligheter till uppföljning av följsamheten till processen. Vi bedömer däremot att svarsfrekvensen på denna undersökning inte är tillräcklig för att det ska vara möjligt att utvärdera processen på rättvisande sätt. Vi kan även konstatera att det ska genomföras uppföljningsmöten med ansvarig chef för att utvärdera introduktionen, vilka ska dokumenteras. Däremot finns det inte fastställda rutiner som anger hur resultatet av samtalen ska användas.

7 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Syftet med granskningen har varit att bedöma om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende personal- och kompetensförsörjningen.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden i allt väsentligt har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende personal- och kompetensförsörjningen.

Se inledning samt respektive rapportkapitel för en mer detaljerad beskrivning.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden att:

- Besluta om målvärden för indikatorer/parametrar i syfte att säkerställa att den egna verksamheten bedrivs i enlighet med regionfullmäktiges mål.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi regionstyrelsen att:

- Fatta beslut som anger/tydliggör regionens personalpolitik i syfte att säkerställa efterlevnad till regionfullmäktiges personalpolicy.
- Delegera rätten att fatta beslut om anställning.
- Tydliggöra hur förekomst av jäv i rekryteringsprocessen ska förebyggas och hanteras.
- Säkerställa följsamhet till rekryteringsprocessen.

Datum som ovan

Azets Revision & Rådgivning AB

Karin Helin Lindkvist

Certifierad kommunal revisor

Liam Alldén

Verksamhetsrevisor