

Problemanalys/förstudie av förutsättning för personalrekrytering

Granskning på uppdrag av
Landstinget Dalarnas revisorer

December 2018

Pär Ahlborg
Hannah Cato
Ulrike Deppert
Lena Freijd
Jörgen Striem



Innehållsförteckning

1	SAMMANFATTANDE BEDÖMNING OCH FÖRSLAG PÅ FÖRDJUPADE GRANSKNINGAR	3
1.1.	SAMMANFATTANDE BEDÖMNING	3
1.1.1.	AVGÖRANDE FAKTORER FÖR INDIVIDENS VAL AV ARBETE OCH BOSTADSPLATS	3
1.1.2.	HUR ARBETAR LANDSTINGET DALARNA FÖR ATT PÅVERKA MÖJLIGHETEN TILL KOMPETENSFÖRSÖRJNING AVSEENDE KVALIFICERAD HÄLSO- OCH SJUKVÅRDPERSONAL?	3
1.1.3.	EXTERNA AKTÖRER MED FÖRUTSÄTTNINGAR ATT PÅVERKA AVGÖRANDE FAKTORER FÖR INDIVIDENS VAL AV ARBETE OCH BOSTADSPLATS	4
1.1.4.	AVGÖRANDE FAKTORER VID REKRYTERING AV KVALIFICERAD HÄLSO- OCH SJUKVÅRDPERSONAL TILL GLESBYGDSOMRÅDEN	4
1.2.	FÖRSLAG PÅ FÖRDJUPADE GRANSKNINGAR	4
2	UTGÅNGSPUNKTER FÖR FÖRSTUDIEN	5
2.1.	BAKGRUND	5
2.2.	SYFTE	6
2.3.	REVISIONSFRÅGOR	6
2.4.	AVGRÄNSNING	7
2.5.	REVISIONSKRITERIER	7
3	METOD	7
3.1.	DOKUMENTSTUDIER	7
3.2.	INTERVJUER	7
3.3.	WEBBENKÄT	7
3.4.	FOKUSGRUPPSDISKUSSIONER	8
3.5.	FORSKNING	8
3.6.	PROJEKTORGANISATION	8
4	RESULTAT	8
4.1.	AVGÖRANDE FAKTORER FÖR INDIVIDENS VAL AV ARBETE OCH BOSTADSPLATS	8
4.1.1.	SAMMANFATTNING AV ENKÄTSVAR	8
4.1.2.	IAKTTAGELSER AVSEENDE AVGÖRANDE FAKTORER FÖR INDIVIDENS VAL AV ARBETE	10
4.1.3.	IAKTTAGELSER AVSEENDE AVGÖRANDE FAKTORER FÖR INDIVIDENS VAL AV BOSTADSPLATS	11
4.1.4.	BEDÖMNING: AVGÖRANDE FAKTORER FÖR INDIVIDENS VAL AV ARBETE OCH BOSTADSPLATS	12
4.2.	HUR ARBETAR LANDSTINGET DALARNA FÖR ATT PÅVERKA MÖJLIGHETEN TILL KOMPETENSFÖRSÖRJNING AVSEENDE KVALIFICERAD HÄLSO- OCH SJUKVÅRDPERSONAL?	13
4.2.1.	LANDSTINGET DALARNAS PERSONALENHET OCH HR-ORGANISATION	13
4.2.2.	STRATEGIER OCH AKTIVITETER RIKTADE MOT EXTERN REKRYTERING AV KVALIFICERAD PERSONAL	13
4.2.3.	STRATEGIER OCH AKTIVITETER RIKTADE MOT ATT BEHÅLLA BEFINTLIG KVALIFICERAD PERSONAL	15
4.2.1.	STRATEGIER OCH AKTIVITETER RIKTADE MOT FÖRÄNDRADE ARBETSSÄTT	16
4.2.2.	BEDÖMNING: HUR ARBETAR LANDSTINGET DALARNA FÖR ATT PÅVERKA MÖJLIGHETEN TILL KOMPETENSFÖRSÖRJNING AVSEENDE KVALIFICERAD HÄLSO- OCH SJUKVÅRDPERSONAL? ...	16

4.3.	EXTERNNA AKTÖRER MED FÖRUTSÄTTNINGAR ATT PÅVERKA AVGÖRANDE FAKTORER FÖR INDIVIDENS VAL AV ARBETE OCH BOSTADSPLATS	17
4.3.1.	BEDÖMNING: EXTERNA AKTÖRER MED FÖRUTSÄTTNINGAR ATT PÅVERKA AVGÖRANDE FAKTORER FÖR INDIVIDENS VAL AV ARBETE OCH BOSTADSPLATS.....	19
4.4.	AVGÖRANDE FAKTORER VID REKRYTERING AV KVALIFICERAD HÄLSO- OCH SJUKVÅRDSPERSONAL TILL GLESBYGDSOMRÅDEN	19
4.4.1.	FORSKNING OCH ANDRA ERFARENHETER MED RELEVANS FÖR REKRYTERING TILL GLESBYGD	19
4.4.2.	BEDÖMNING: AVGÖRANDE FAKTORER VID REKRYTERING AV KVALIFICERAD HÄLSO- OCH SJUKVÅRDSPERSONAL TILL GLESBYGDSOMRÅDEN	20
	BILAGA 1 – INTERVJUFÖRTECKNING.....	21
	BILAGA 2 – REDOVISNING AV RESULTAT AV WEBBENKÄTEN.....	22
	BILAGA 3 – FÖRTECKNING ÖVER FOKUSGRUPPSDELTAGARE	34
	BILAGA 4 – UTFÖRLIG BAKGRUND FRÅN FÖRFRÅGNINGSUNDERLAGET.....	36

1 Sammanfattande bedömning och förslag på fördjupade granskningar

1.1. Sammanfattande bedömning

Helseplan vill understryka att utmaningen i att externt rekrytera kvalificerad personal inte är unik för Landstinget Dalarna. I Sverige finns ett antal strukturella utmaningar som Landstinget Dalarna har små möjligheter att påverka. Dessa handlar bland annat om en åldrande och mer sjuklig befolkning, om höjda krav hos medborgarna på den egna hälsan och sjukvårdens kvalitet samt om pensionsavgångar och ökad konkurrens på en krympande arbetskraftsmarknad. Prognoser för befolkningsutveckling och arbetskraftsmarknad indikerar en fortsatt relativ brist på arbetskraft. Sammantaget innebär detta att det framöver kommer vara nödvändigt för Landstinget Dalarna att på olika vis utmärka sig positivt för att i konkurrens med många andra arbetsgivare kunna locka till sig arbetskraft och säkra hälso- och sjukvårdens behov av kvalificerad personal.

1.1.1. Avgörande faktorer för individens val av arbete och bostadsplats

Helseplan bedömer att Landstinget Dalarna behöver utveckla sitt arbetsgivarvarumärke. Detta kan utgöra grund för granskningar av hur Landstinget arbetar med att exempelvis tydliggöra sin arbetsgivarroll, stärka medarbetarnas inflytande över och delaktighet i verksamhetsutvecklingen, ta fram en långsiktig lönestrategi, tydliggöra karriärvägar samt säkra arbetstagarnas möjligheter till balans mellan arbete och återhämtning. Kvalificerad vårdpersonal har en fördel gentemot många arbetsgivare på dagens arbetskraftsmarknad som kännetecknas av brist.

Helseplan bedömer även att Landstinget Dalarna genom sitt ansvar för kollektivtrafiken kan behöva utveckla denna för att skapa en bättre fungerande vardag för medborgarna, däribland de egna anställda. En granskning kan belysa om Landstinget bedriver ett ändamålsenligt arbete med kollektivtrafiken.

1.1.2. Hur arbetar Landstinget Dalarna för att påverka möjligheten till kompetensförsörjning avseende kvalificerad hälso- och sjukvårdspersonal?

Helseplan bedömer att Landstinget Dalarna arbetar i flera avseenden systematiskt med hälso- och sjukvårdens kompetensförsörjning. Detta exempelvis via internationella rekryteringar av kvalificerad personal, rekryteringsinsatser riktade mot studerande och nyutexaminerade samt förändrade arbetssätt.

Helseplan bedömer vidare att de faktorer som för individen är avgörande vid valet av arbete har påverkats främst genom det arbete som Landstinget Dalarna gör för att bli oberoende av hyrpersonal. Arbetet har lett till förbättringar såsom konkurrenskraftiga löner, flexibla arbetstider samt möjlighet till distansarbete. Det omfattar emellertid bara delar av organisationen och vissa yrkeskategorier. Helseplan bedömer att kvarvarande utmaningar är att stärka det övergripande ledarskapet, öka medarbetarnas inflytande såväl över verksamhet som över det egna arbetet samt att höja psykologers och sjuksköterskors nöjdhet med lön. Den arbetsgivare som har ett gott arbetsgivarerbjudande kan hamna i en positiv spiral där nöjda och stolta arbetstagare stannar kvar samt utåt sprider en positiv bild av arbetsgivarvarumärket vilket i sin tur stärker arbetsgivarens möjligheter till rekrytering.

1.1.3.Externa aktörer med förutsättningar att påverka avgörande faktorer för individens val av arbete och bostadsplats

Flera av de faktorer som identifierats som avgörande för individens val av arbete och bostadsplats är det andra aktörer än Landstinget Dalarna som har bäst förutsättningar att påverka. Helseplan bedömer att det är av vikt att Landstinget Dalarna i sitt arbete med att säkra tillgången på kvalificerad hälso- och sjukvårdspersonal samverkar med omgivande aktörer.

Helseplan bedömer att särskilt samverkan med att hitta nya kontaktytor mot potentiella arbetstagare, exempelvis tillsammans med kommuner, i syfte att skapa helhetslösningar för externt rekryterade är en oundviklig del av Landstinget Dalarnas kompetensförsörjningsarbete. Ska externa rekryteringar bli långvariga krävs bostad, arbete till medflyttande samt tillgång till och kvalitet på skola och förskola.

1.1.4.Avgörande faktorer vid rekrytering av kvalificerad hälso- och sjukvårdspersonal till glesbygdsområden

Forskning kring avgörande faktorer för möjligheten att rekrytera en individ till hälso- och sjukvård i gles- eller landsbygd och därefter även behålla personen som anställd pekar mot att individen bör ha en bakgrund i glesbygd och/eller haft möjlighet att erhålla delar av sin utbildning i glesbygd. Helseplan bedömer att Landstinget Dalarna har behov av en starkt samverkan med högskola och universitet bland annat för att undersöka möjligheterna att i framtiden förlägga delar av utbildningarna för exempelvis läkare och psykologer i Dalarnas glesbygdsområden.

Forskningen lyfter även faktorer som försvårar möjligheten till rekrytering till glesbygd såsom människors behov av ett socialt sammanhang och tendens att söka arbete där partner och övrig familj bor - faktorer som i glesbygd kräver större samverkan mellan arbetsgivare och externa aktörer som exempelvis boendekommun och lokala föreningar och initiativ. Helseplan bedömer att Landstinget Dalarna bör rikta anställnings- och i framtiden möjligen även utbildningserbjudanden till personer med en bakgrund i länets glesbygdsområden.

1.2. Förslag på fördjupade granskningar

I de förslag som Helseplan här nedan redovisar har hänsyn tagits till tidigare revisioner som rör förstudiens ämnesområden. Detta innebär att förslag om exempelvis kompetensutveckling och stafettläkare inte har lagts.

Förslag på fördjupade granskningar	
<p><u>Granskningsområde 1:</u> Arbetsgivarvarumärke</p>	<p>Helseplan bedömer att den viktigaste utmaningen är att personalenheten fungerar på ett ändamålsenligt vis och förmår verka för att Landstinget Dalarna får ett starkt arbetsgivarvarumärke samt kan stötta hälso- och sjukvårdens verksamheter i att attrahera och behålla personal. Personalenheten måste ges ett tydligt uppdrag och rätt förutsättningar, vilket enligt reglementet är Landstingsstyrelsens ansvar. Specifika frågor är hur Landstinget Dalarna arbetar med att tydliggöra sin</p>

	arbetsgivarroll, tydliggöra karriärvägar, ta fram långsiktiga lönestrategier, stärka medarbetarnas delaktighet i verksamhetsutvecklingen samt säkra medarbetarnas möjligheter till balans mellan arbete och återhämtning.
Granskningsområde 2: Landstinget Dalarnas arbete med ledarskap och chefskap	Helseplan bedömer att den viktigaste utmaningen är ett bra chef- och ledarskap. Detta är avgörande för Landstingets möjlighet att attrahera kompetenta och engagerade medarbetare. Granskningen bör uttala sig om hur Landstinget Dalarna arbetar med ledar- och chefskap utifrån den enskildes perspektiv och om ändamålsenliga förutsättningar har skapats i organisationen.
Granskningsområde 3: Kollektivtrafikens verksamhet	Helseplan bedömer att den viktigaste utmaningen är hur kollektivtrafiken kan främja medborgarnas fria rörlighet och bidra till att skapa balans mellan arbete och fritid. En granskning kan därför belysa om Landstinget bedriver ett ändamålsenligt arbete med kollektivtrafiken.
Granskningsområde 4: Digitala lösningar	Helseplan bedömer att den viktigaste utmaningen är att hitta alternativ till rekrytering vid besättning av vakanser. Granskningen kan visa hur Landstinget i länets glesbygdsområden via digitala lösningar och arbets sätt kan få lokal tillgång till specialistkompetens. En granskning bör redogöra för hur långt Landstinget Dalarna har kommit i sitt arbete att via digitala lösningar tillgodose medborgarnas behov av hälso- och sjukvård och om det är ändamålsenligt.

Utifrån resultaten blir ytterligare områden i behov av kartläggning och analys tydliga. Detta utan att det ligger på revisionens ansvar. Det behövs framför allt en konkurrentanalys som visar hur Landstinget Dalarna som arbetsgivare står sig i relation till andra landsting, myndigheter och relevanta aktörer. Områden att kartlägga här är till exempel lönestatistik, arbetsvillkor, personalstatistik och identifierade yrkeskategorier där efterfrågan är större än tillgången. Det kan också vara av värde att göra en genomlysning av hur samverkan mellan Landstinget och länets kommuner fungerar inom ramen för rekrytering samt vilka aktiviteter som genomförs för att hitta helhetslösningar för extern rekrytering av personal. Även en översyn av Landstingets samarbete med Högskolan och en utredning av möjligheter till utbildningar i Dalarnas glesbygd bör genomföras.

2 Utgångspunkter för förstudien

2.1. Bakgrund

Landstinget Dalarnas revisorer har identifierat bristen på kvalificerad personal (individer med relevant eftergymnasial utbildning och flerårig erfarenhet) som en riskfaktor med stor betydelse för möjligheten att erbjuda medborgarna en ändamålsenlig hälso- och sjukvård. Bristen på personal med rätt kompetens och erfarenhet kan av Landstinget hanteras via en aktiv personalförsörjning via exempelvis utvecklingsmöjligheter och lönenivåer. Individens val av

arbetsgivare kan emellertid påverkas av andra faktorer såsom arbetstillfällena för medflyttande, skattenivåer och bostadsmarknad. En alternativ väg för att trygga nödvändig kompetens kan vara att organisera arbetet på andra vis.

Landstinget Dalarnas revisorer bedömer att de saknar tillräckligt underlag för att säkerställa att granskningsinsatser riktas mot förhållanden med betydelse för Landstingets möjligheter att försörja hälso- och sjukvården med personal. Revisorerna har därför fattat beslut om att genomföra en förstudie för att därigenom få ett bättre underlag.

Landstinget Dalarna som arbetsgivare kommer att behöva konkurrera om kvalificerad personal på arbetsmarknaden. Landstinget Dalarnas revisorer bedömer därför att förstudien främst bör utgå från behovet att externt rekrytera ny kvalificerad personal. Vidare ser revisorerna kunskap om vilka faktorer som påverkar den enskilda individen att välja arbete inom Dalarnas hälso- och sjukvård som den viktigaste utgångspunkten för en ändamålsenlig granskning av kompetensförsörjningen.

Analysen/förstudien är tänkt att utgöra ett underlag (revisionskriterier) inför kommande ställningstagande till och inriktning av fördjupade granskningar av personalrekryteringen i Landstinget/Regionen men också ett underlag för granskningar av personalförsörjningen i ett bredare perspektiv. Analysen/förstudien utgör därmed en fördjupad riskanalys inom området.

Analysen/förstudien förväntas inbegripa faktorer som är avhängig av andra samhällsaktörer än Landstinget. En sådan aktör är Region Dalarna som bland annat arbetar med regional utveckling. Från och med 1 januari 2019 kommer Region Dalarna och Landstinget dessutom bilda en så kallad länsregion. Analysen/förstudien kommer därför att genomföras gemensamt mellan Landstingets revisorer och Region Dalarnas revisorer.

För fullständig bakgrundsbeskrivning så som den står beskriven i förfrågningsunderlaget, se bilaga 4.

2.2. Syfte

Syftet med problemanalysen/förstudien är att få underlag till ställningstagande om fördjupade granskningar genom att med utgångspunkt från den enskilde individens preferenser identifiera och strukturera faktorer som påverkar möjligheten för Landstinget att externt rekrytera främst kvalificerad personal.

2.3. Revisionsfrågor

Förutom vad som angetts ovan har nedanstående frågeställningar belysts:

- Vilka faktorer som bedöms påverka individens val att söka anställning
- Hur länets (som bostadsplats) och Landstingets (som arbetsgivare) konkurrenskraft förhåller sig till de faktorer individen värderar som viktiga
- Vem/vilka samhällsorgan på lokal/regional/central nivå som bedöms ha bäst förutsättningar/ansvar för att påverka/åtgärda identifierade faktorer samt hur Landstinget/Regionen kan påverka utvecklingen
- Särskild uppmärksamhet bör riktas mot faktorer som kan vara viktiga att beakta vid rekrytering till glesbebyggda delar av länet
- Övriga frågeställningar som är relevanta för att uppnå analysen/förstudiens syfte

2.4. Avgränsning

Problemanalysen/förstudien har avgränsats till att fokusera på yrkeskategorierna sjuksköterskor, läkare och psykologer.

2.5. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningskriterier som utgör grunden för revisionens analyser och slutsatser. Revisionskriterierna i detta uppdrag är bland annat:

- Landstingsplanen 2018
- Dalastrategin – Dalarna 2020, Region Dalarna
- Förstudie primärvården i Dalarna, 2015
- Granskning av kompetensutveckling för personal inom hälso- och sjukvården, 2017
- Granskning av sjukvårdens användning av stafettläkare, 2017
- Verkställighetsbeslut: Distansarbete i Landstinget Dalarna, 2016
- Årsredovisning 2013

I övrigt följer Helseplan SKYREV:s vägledning för verksamhetsrevision och god revisionsledning i kommunal verksamhet.

3 Metod

3.1. Dokumentstudier

Helseplan har tagit del av strategiska dokument kring kompetensförsörjning och personalrekrytering som avser hela Region Dalarna samt underlag som rör Landstinget Dalarna eller enskilda verksamheter specifikt. Vi har även tagit del av tidigare granskningar på området.

3.2. Intervjuer

Semistrukturerade djupintervjuer har genomförts enligt en på förhand fastställd intervjumall. Sammanlagt har nio intervjuer, inklusive en kartläggande intervju, genomförts. Helseplan har bland annat intervjuat divisionschefer samt verksamhetschefer i Landstinget Dalarna. En förteckning över vilka funktioner som har intervjuats finns i bilaga 1.

3.3. Webbenkät

En webbenkät har skickats till 1 008 respondenter. Respondenterna omfattade yrkeskategorierna sjuksköterska, läkare och psykolog. Urvalet omfattade samtliga psykologer i Landstinget Dalarna. För de övriga kategorierna omfattade underlaget till lika delar män som kvinnor och till lika delar personal som har arbetat kortare än två år, två till nio år samt tio år eller längre.

Enkäten bestod av 23 frågor kring såväl individens inställning till arbetsgivaren Landstinget Dalarna och den egna arbetsplatsen som generella förutsättningar för att bo och arbeta i Dalarna. Enkäten skickades ut den 21 september och stängdes den 19 oktober.

Svarsfrekvensen uppgick till 426 respondenter (42 procent). Ytterligare 26 respondenter (3 procent) har delvis besvarat enkäten. Dessa svar är inkluderade i resultatet. Totalt 96 personer (10 procent) nekade aktivt att delta och 460 personer (46 procent) har inte klickat på länken till webbenkäten. En övergripande redovisning av resultatet finns i bilaga 2.

3.4. Fokusgruppsdiskussioner

En andel av de planerade intervjuerna har genomförts inom ramen för fokusgruppsdiskussioner. Sammanlagt har två fokusgrupper genomförts. Den första fokusgruppen bestod av representanter från Landstinget Dalarna, Region Dalarna, kommuner och övriga relevanta aktörer inom Dalarnas län. Syftet var att samla aktörer med bäring på de faktorer som utifrån de då preliminära enkätsvaren framkommit som viktiga för individens val av arbete och bostadsplats för en diskussion kring hur ett attraktivt Dalarna skapas. Den andra fokusgruppen bestod framför allt av kliniker som har varit anställda kortare tid än två år eller som uttryckt stort intresse av att delta. Syftet var att diskutera vilka faktorer som påverkar individen till att bo och arbeta i Landstinget Dalarna.

Fokusgruppsdiskussionerna ägde rum den 23 oktober i Falun. I den första fokusgruppen deltog 17 personer och i den andra 11 personer. En förteckning över gruppernas sammansättning finns i bilaga 3.

3.5. Forskning

Förstudien har haft en tydlig forskningskoppling genom medverkande av Glesbygdsmedicinskt centrum (GMC). GMC är en forsknings- och utvecklingsenhet inom primärvården i Västerbottens läns landsting. Enheten arbetar dels för att öka kunskapen om hur sjukvårds- och omsorgsbehov på bästa sätt kan tillgodoses för befolkningen i Västerbotten och i övriga landet, dels för att öka rekryteringen av läkare och annan vårdpersonal till glesbygd.

3.6. Projektorganisation

Projektledare från Revisionskontoret var yrkesrevisor Kjell Johansson. Från Helseplan var Pär Ahlberg projektledare och konsulterna Hannah Cato och Ulrike Deppert involverade i arbetet. Experter var Lena Freijd och Jörgen Striem. Niklas Källberg var internt kvalitetsansvarig på Helseplan. Rapporten har sakgranskats av Dalarnas strateg avseende kompetensförsörjning Conny Danielsson.

4 Resultat

4.1. Avgörande faktorer för individens val av arbete och bostadsplats

4.1.1. Sammanfattning av enkätsvar

Nedan följer en sammanställning av de viktigaste resultaten från webbenkätundersökningen. Sammanlagt svarade 452 sjuksköterskor, läkare och psykologer på enkäten.

Sammanställning av de viktigaste resultaten i webbenkäten	
Avgörande faktorer för individens val av arbetsgivare	
Avgörande faktorer för individens val <ul style="list-style-type: none"> ▪ Att arbetsgivaren erbjuder möjligheter till lärande och kompetensutveckling ▪ Att ledarskapet inom verksamheten är kompetent ▪ Att arbetsgivaren involverar de anställda i utvecklingen av verksamheten 	Hur Landstinget Dalarna uppges svara upp mot de avgörande faktorerna <ul style="list-style-type: none"> ▪ 42 procent uppger att Landstinget Dalarna erbjuder möjligheter till lärande och kompetensutveckling ▪ 19 procent uppger att Landstinget Dalarnas ledarskap är kompetent ▪ 25 procent uppger att Landstinget Dalarna involverar de anställda i utvecklingen av verksamheten
Avgörande faktorer för individens val av arbete	
Avgörande faktorer för individens val <ul style="list-style-type: none"> ▪ Att arbetet är meningsfullt ▪ Att arbetet är intressant och utvecklande ▪ Att arbetet innebär en god social gemenskap ▪ Att arbetet möjliggör en god balans mellan arbete och fritid ▪ Att lönen är bra 	Hur Landstinget Dalarna uppges svara upp mot de avgörande faktorerna <ul style="list-style-type: none"> ▪ 93 procent uppger att det egna arbetet är meningsfullt ▪ 87 procent uppger att det egna arbetet är intressant och utvecklande ▪ 81 procent uppger att den egna arbetsplatsen har en god social gemenskap ▪ 43 procent uppger att det egna arbetet möjliggör en god balans mellan arbete och fritid ▪ 20 procent av sjuksköterskorna, 25 procent av psykologerna och 75 procent av läkarna uppger att den egna lönen är bra
Vad Landstinget Dalarna uppges kunna göra för att bli en mer attraktiv arbetsgivare	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Höja lönerna för sjuksköterskor och psykologer ▪ Säkerställa att arbetsscheman för skiftarbetande läggs med utrymme för återhämtning ▪ Erbjuder mer flexibla arbetstider och möjlighet till distansarbete ▪ Involvera de anställda i utvecklingen av deras verksamhet ▪ Säkerställa ett mer kompetent ledarskap på övergripande nivå 	
Avgörande faktorer för individens val av bostadsplats	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Möjlighet till arbete ▪ Närhet till naturen ▪ Närhet till familj och vänner 	
Vad länet Dalarna uppges kunna göra för att bli en mer attraktiv plats att bo på	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärka kollektivtrafiken lokalt och regionalt samt förbättra möjligheterna till tågresor till och från länet ▪ Säkra en god tillgång till samt kvalitet på förskola och skola ▪ Säkra goda möjligheter till kulturupplevelser och -utövande 	

- Säkra goda möjligheter till idrottsutövande samt god tillgång till och bra skick på motions- och friluftsområden
- Säkra att Dalarnas samhällen tillåts växa med bibehållen hänsyn till kulturmiljö och natur

4.1.2. Iakttagelser avseende avgörande faktorer för individens val av arbete

Utifrån webbenkätsvaren utgör möjligheten till lärande och kompetensutveckling, ett kompetent ledarskap samt att som anställd involveras i verksamhetens utvecklingsarbete de tre viktigaste faktorerna för individen vid valet av arbetsgivare. På fråga om Landstinget Dalarna svarar upp till detta uppger 42 procent av enkätrespondenterna (180 respondenter) att Landstinget Dalarna erbjuder möjligheter till lärande och kompetensutveckling, 25 procent (105 respondenter) att Landstinget Dalarna involverar de anställda i utvecklingen av verksamheten och 19 procent (81 respondenter) att Landstinget Dalarnas ledarskap är kompetent.

Sett till vad individen ser som mest angeläget vid val av arbete anger enkätrespondenterna ett meningsfullt samt intressant och utvecklande arbete, en god social gemenskap, möjlighet till balans mellan arbete och fritid samt en bra lön som de viktigaste faktorerna. Sammanlagt 93 procent (397 respondenter) ser det egna arbetet som meningsfullt och 87 procent (370 respondenter) som intressant och utvecklande, 81 procent (346 respondenter) upplever att den egna arbetsplatsen har en god social gemenskap, 43 procent (186 respondenter) att arbetet möjliggör en god balans mellan arbete och fritid och 43 procent (185 respondenter) att lönen är god. Frågan om lön delar emellertid gruppens enkätrespondenter. Bland läkarna ser 75 procent (130 respondenter) sin lön som bra medan 25 procent (15 respondenter) av psykologerna respektive 20 procent (32 respondenter) av sjuksköterskorna tycker detsamma. Deltagarna i fokusgruppen för kliniker bekräftar dessa faktorer betydelse med en tonvikt på utrymmet för balans mellan arbete och återhämtning via exempelvis mer flexibla arbetstider och visst distansarbete.

På fritextfråga kring vad som värdesätts med att arbeta för Landstinget Dalarna svarar enkätrespondenterna sammantaget att arbetet i sig upplevs som meningsfullt och att anställningen i Landstinget Dalarna är en trygghet. I fokusgruppen för kliniker görs tillägg om att arbetsgivaren upplevs generös vad beträffar kompetensutveckling.

Det enkätrespondenterna menar att Landstinget Dalarna kan göra för att bli en mer attraktiv arbetsgivare är att höja sjuksköterskors och psykologers löner. En enkätrespondent skriver: ”Vi har kompetenta sjuksköterskor som sökande men kan ej erbjuda den lön som de förtjänar så därför står vi utan och sliter. Detta leder till en ond spiral och att fler slutar. Känns lite som att Landstinget gräver sin egen grav vad gäller att vara en attraktiv arbetsgivare. Kompetens kostar!”.

Flexibla arbetstider, så kallad förtroendearbetstid och möjlighet att utföra visst arbete på distans efterfrågas också samt att arbetsscheman för skiftarbetande läggs med bättre hänsyn till arbetstagarnas behov av återhämtning. Här kan nämnas att 25 procent (109 respondenter) uppfattar att de kan påverka sina arbetstider och/eller kan arbeta på distans.

Vidare uttrycks önskemål om att Landstinget Dalarna som arbetsgivare i större utsträckning ska lyssna till och involvera sin personal i verksamhetsutvecklingen. Ett mer kompetent övergripande ledarskap ses som en nödvändighet av en stor del av enkätrespondenterna. I

fokusgruppen för kliniker bekräftas enkätsvaren och det tydliggörs att Landstinget Dalarna som arbetsgivare har möjligheten att via en eller flera åtgärder starta en positiv utveckling där fler rekryteras och fler därför stannar kvar för att stressen minskar.

Sammanlagt 65 personer som har svarat på webbenkäten är inte uppvuxna i Dalarna, har inte genomgått utbildning till sjuksköterska eller gjort AT- eller PTP-tjänst i Dalarna eller i annan glesbygdsregion och har arbetat två år eller längre i Landstinget. För dem är samma faktorer viktiga som för enkätrespondenterna över lag vid val av arbetsgivare och även utfallet om hur Landstinget Dalarna svarar upp mot dessa faktorer skiljer sig inte nämnvärt.

4.1.3. Iakttagelser avseende avgörande faktorer för individens val av bostadsplats

Utifrån enkätsvaren framkommer att möjlighet till arbete, närhet till naturen och närhet till familj och vänner är de tre huvudsakliga faktorer som individen utgår från vid beslut om bostadsplats. På fråga kring vad som låg till grund för valet av befintlig bostadsplats blir svaren desamma. Fokusgruppen för kliniker styrker vikten av närhet till familj och natur som avgörande för valet av bostadsplats. Vikten av lokal förankring spelar här en stor roll. De som växer upp i Dalarnas län har lättare för att stanna kvar eller att återvända hem. Studierna, inklusive verksamhetsförlagd utbildning, i Dalarna behöver upplevas så pass bra att studenterna väljer att arbeta i Dalarna efter avslutad utbildning.

För de respondenter som har svarat på webbenkäten och som inte är uppvuxna i Dalarna, inte har genomgått utbildning till sjuksköterska eller gjort AT- eller PTP-tjänst i Dalarna eller i annan glesbygdsregion och har arbetat två år eller längre i Landstinget är återigen samma faktorer viktiga vid val av bostadsplats och utfallet detsamma. På frågan om vad som avgjorde när respondenten bosatte sig där hen bor nämns framför allt möjlighet till arbete, närhet till barn, övrig familj och vänner samt närhet till naturen och möjlighet till egen trädgård/bebygga strandtomt som viktiga faktorer. Även detta skiljer sig inte mot de respondenter som är uppvuxna i Dalarna eller som har genomgått utbildning i Dalarna eller annan glesbygdsregion.

Det enkätrespondenterna uppfattar kan göras för att Dalarna ska bli en bättre plats att bo på rör kommunikationer, tillgången till och kvaliteten på viss kommunal service såsom förskola och skola, möjligheter till kulturupplevelser och -utövande, möjligheter till idrottsutövande och tillgången till och skick på motions- och friluftsområden samt hur samhällen kan växa med bibehållen hänsyn till kulturmiljö och natur.

Det mest framträdande önskemålet från enkätens respondenter för att stärka Dalarna som bostadsplats är en förbättrad kollektivtrafik lokalt och regionalt samt förbättrade möjligheter till tågresor till och från länet. Detta främst för arbetspendling. Önskemålet kring förbättrade kollektivtransporter lokalt och regionalt återkommer med tydlighet i bägge fokusgrupper. En av deltagarna konstaterar: ”Jobbar du i Landstinget får du reduktion på åkkort men trafiken är inte anpassad efter arbetstiderna för de som arbetar i vården så du kan ändå inte ta bussen”. I den ena fokusgruppen framförs även med tydlighet vikten av att regionaltrafikens fordon håller en viss standard, främst avseende välfungerande wifi, för att resenärer utan problem ska kunna arbeta på resan.

I fokusgrupperna tas bostadsbristen i länets centrala delar upp som ett problemområde. Länsstyrelsens rapport *Bostadsmarknad i Dalarna* (2018) anger att det i Dalarnas län är underskott på bostäder i elva av femton kommuner. Enbart kommunerna Malung-Sälen, Orsa, Vansbro och Älvdalen har balans i att utbudet matchar efterfrågan. Rapporten visar att från att tidigare ha haft ett överskott uppstår en allt större brist på bostäder, inklusive studentbostäder

och bostäder för nyanlända, vilket leder till stigande fastighetspriser. En studie från Karlstads universitet (2018) kartlägger vilka faktorer som bidrar till boendeattraktivitet i Dalarna. På individuell nivå finns det ingen specifik faktor utan det beror på individens livssituation vad som upplevs som attraktiv. Kommunrepresentanter ser att sjönära tomter samt varierande lägen och boendeformer är mest attraktiva. Representanter på regional nivå anser att boendeattraktivitet avgörs av faktorerna fastighetspris, läge och boendeform. I fokusgrupperna och i enkätsvaren framkommer att detta redan idag är faktorer som bidrar till att efterfrågan på bostäder är större än utbudet i Dalarnas län. Fokusgrupperna lyfter att Landstinget Dalarnas möjligheter till rekrytering skulle kunna stärkas via ökad samverkan med kommuner för att bistå studenter med boende efter avklarade studier. De så kallade ”boendekoordinatorer” för studenter som inrättats i Falun respektive Borlänge kommun lyfts som goda exempel. För externt rekryterade tas Näringslivsförtur upp som något som för vissa externt rekryterade gjort det lättare att hitta bostad.

4.1.4. Bedömning: Avgörande faktorer för individens val av arbete och bostadsplats

Helseplan bedömer att Landstinget Dalarna som arbetsgivare och Dalarna som boendeplats har tydliga styrkor. Majoriteten av arbetstagarna är nöjda med det arbete de har, de är nöjda med gemenskapen med kollegorna och de är nöjda med det lokala ledarskapet. Närhet till naturen värdesätts starkt av individer som arbetar i Landstinget Dalarna vilket innebär fördelar för Dalarna som län då natur med högre friluftskvalitet finns närmare människan här än på de flesta andra håll i Sverige.

Helseplan bedömer samtidigt att det finns utmaningar kopplade till Landstinget Dalarnas roll som arbetsgivare. En begränsad andel av de tillfrågade uppfattar Landstinget Dalarnas övergripande ledarskap som kompetent och samma gäller huruvida de anställda involveras i utvecklingen av verksamheten. Andra utmaningar rör missnöje med lönenivån för sjuksköterskor och psykologer samt tydliga önskemål om ökad flexibilitet gällande på vilka tider och på vilken plats arbetet ska utföras.

Sammanfattningsvis bedömer Helseplan att Landstinget Dalarna behöver utveckla sitt arbetsgivarvarumärke. Detta kan utgöra grund för granskningar av hur Landstinget arbetar med att exempelvis tydliggöra sin arbetsgivarroll, stärka medarbetarnas inflytande över och delaktighet i verksamhetsutvecklingen, ta fram en långsiktig lönestrategi, tydliggöra karriärvägar samt säkra arbetstagarnas möjligheter till balans mellan arbete och återhämtning. Landstinget Dalarna behöver formulera strategier för hur det arbetar med de faktorer som avgör inte bara när individen väljer arbete och bostadsplats utan också stannar kvar. Kvalificerad vårdpersonal har en fördel gentemot många arbetsgivare på dagens arbetsmarknad som kännetecknas av brist.

Helseplan bedömer även att Landstinget Dalarna genom sitt ansvar för kollektivtrafiken kan behöva utveckla denna för att skapa en bättre fungerande vardag för medborgarna, däribland de egna anställda. En granskning kan belysa om Landstinget bedriver ett ändamålsenligt arbete med kollektivtrafiken.

4.2. Hur arbetar Landstinget Dalarna för att påverka möjligheten till kompetensförsörjning avseende kvalificerad hälso- och sjukvårdspersonal?

4.2.1. Landstinget Dalarnas personalenhet och HR-organisation

Enligt Landstinget Dalarnas reglemente ansvarar Landstingsstyrelsen för den landstingsövergripande personalplaneringen, arbetsgivarfrågorna och arbetsmiljön. Central förvaltning är inom tjänstemannaorganisationen den förvaltning som ansvarar för personalfrågor. Personalenheten ligger under denna förvaltning och leds av en personaldirektör.

Personalenhetens uppdrag är att vara ett strategiskt och operativt stöd i Landstingets arbete med att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla personal på ett framgångsrikt sätt. Enhetens medarbetare ska genom sitt HR-perspektiv bidra till att verksamheterna når sina mål med högre kvalitet. Landstinget Dalarnas HR-organisation är sedan ett år tillbaka organiserad i funktioner för att stötta kärnverksamheten på bästa sätt. Funktionerna är bland annat *HR-support*, *HR-partner*, *kompetensförsörjning*, *lön och personalsystem*, *förhandling och pension* och *kommunikation*. Grundtanken är att funktionsorganisationen skapar flexibilitet att fördela resurser där de behövs bäst och möjliggör för att sätta samman team som kan stötta i specifika frågeställningar.

4.2.2. Strategier och aktiviteter riktade mot extern rekrytering av kvalificerad personal

I fokusgruppen för landsting/region, kommun och övriga aktörer lyfts det angelägna i att en verksamhets rekryteringsarbete grundas i data. Det är nödvändigt att veta vilken personal som behövs, var dessa personer står att finna, vad som är viktigt för dem när de väljer och även behåller ett arbete. Angeläget är också att ta reda på hur andra verksamheter som lyckas bättre arbetar med sin rekrytering. Den av Tillväxtverket finansierade tjänsten *Matchningsindikatorer* tas upp som en möjlig datakälla att utgå från vid rekrytering. I samma fokusgrupp redogör deltagare från Landstinget Dalarnas personalenhet för att enheten det gångna året genomfört tre vakansinventeringar för att kartlägga var bristen personal är som störst. Utifrån dessa har en tydligare lägesbild erhållits som leder till att det skarpt går att arbeta med rekrytering gentemot bristyrken.

I intervjuerna tar respondenter upp hur viktigt det är att Landstinget Dalarnas varumärke uppfattas som positivt. Ett framgångsrikt varumärkesbyggande utgår från att det finns en förankring i en verklighet som förtjänar ett gott omdöme. I detta sammanhang är det viktigt att anställda vid Landstinget Dalarna trivs med och är stolta över sitt arbete och sin arbetsplats, påpekar flera respondenter. De anställda är möjliga ambassadörer som kan sända positiva signaler om "varumärket". Flera respondenter inom Landstinget och från samverkande aktörer menar att negativ mediebevakning skapar en syn som inte överensstämmer med hur Landstinget Dalarna fungerar men som kan spegla hur enskilda anställda eller patienter ser på arbetsgivaren. Dessa negativa bilder kan handla om arbetsvillkor, kösituationen för patienter eller politiska prioriteringar.

För att hitta personal som är svår att rekrytera inom Sverige arbetar Landstinget Dalarna systematiskt och strukturerat med internationella rekryteringar. Inom Landstinget finns Centrum för internationell rekrytering (CIREK) vars styrgrupp består av divisionscheferna,

förvaltningschefen för folktandvården samt personaldirektören som är ordförande. Syftet är att på ett mer övergripande sätt prioritera och fokusera på internationell rekrytering. Även integrationsarbete, i form av praktik och viss utbildning för nyanlända med vårdutbildning, ingår. Landstingets personalutskott (2017-10-19) har på en fråga från ledamöter i landstingsfullmäktige bedömt att CIREK har erforderlig kunskap för att bedriva rekrytering av sjuksköterskor från utlandet [frågan berörde enbart yrkeskategorin sjuksköterskor]. Vidare menar personalutskottet att rekrytering av sjuksköterskor med utbildning från länder inom EU, i egen regi och utan mellanhänder, bedöms vara ett tryggare och mer förutsebart alternativ såväl för Landstinget som för potentiella medarbetare. Den internationella rekryteringen är en långsiktig satsning som även involverar det regionala företaget Samarkand, som exempelvis arbetar med stöd till verksamheter vid rekrytering, samt bland annat kommunerna Falu, Ludvika och Smedjebacken. Dessa tre kommuner har ett särskilt uppdrag från sin näringslivsnämnd om att ta emot nya kommunmedborgare.

Landstinget Dalarna har mångårig erfarenhet av internationell rekrytering via deltagande i mässor och exponeras vid utvalda mässor exempelvis i Nederländerna och Tyskland (läkare), Portugal (tandläkare) och Finland (sjuksköterskor) där fokus ligger på en särskild specialitet. Det finns en uttalad strategi om att satsa på få men återkommande mässor eftersom det kan ta upp till fem år för lämpliga kandidater att besluta sig för att byta arbetsgivare och land. Landstinget Dalarna deltar även vid nationella aktiviteter där HR identifierat stora möjligheter att nå rätt målgrupp. Exempel är O-ringen, Vansbrosimningen och Vasaloppets rekryteringsdag på Romme Alpin.

Landstinget Dalarna bedriver ett flertal kampanjer för att rekrytera bland nyutexaminerade och Landstingets egen verksamhet är en viktig faktor i att locka studenter till en anställning efter examen. Personalenheten arbetar med en kartläggning som ska tydliggöra var nyutexaminerade sjuksköterskor från Högskolan i Dalarna väljer att ta sin första anställning. Det finns även etablerade strukturer för samverkan med Högskolan. En verksamhetschef ger exempel på att det mest lyckade sättet att rekrytera sjuksköterskor på är genom att erbjuda dem att göra sin verksamhetsförlagda utbildning (VFU) på kliniken. Möjligheter att göra VFU inom Landstinget Dalarna erbjuds studenter från sjuksköterskeprogram, barnmorskeprogram och från specialistjuksköterskeutbildning. Respondenten säger också att läkarnas AT-tjänstgöring är ett bra sätt att exponera sin verksamhet för nyutexaminerade och att kliniken här har ett gott rykte som gör att läkare lockas till dem efter fullgjord AT-tjänst.

Många verksamheter använder sig av branschmässor eller forum för specialistföreningar för att externt rekrytera särskilda yrkeskategorier. En verksamhetschef informerar om att kommunikationsenheten har tagit fram profilmaterial som kan användas vid extern rekrytering och att arbetet därmed underlättas för verksamheten att genomföra rekryteringsinsatser. Vidare ger respondenten ett exempel från en branschmessa där ett bildspel visades i rekryteringssyfte. Bildspelet bestod till största del av bilder och framhävde Dalarnas län som en arbets- och bostadsplats rik på natur, upplevelser och kvalitetstid. Mycket få bilder berättade något om den aktuella verksamheten men det fanns tydliga kontaktuppgifter och kunnig personal på plats som berättade mer om arbetet i sig. Bildspelet lockade till sig många intressenter som sedan kunde informeras om arbete i den aktuella verksamheten.

4.2.3. Strategier och aktiviteter riktade mot att behålla befintlig kvalificerad personal

Mellan januari till oktober 2018 var i genomsnitt 6 246 personer tillsvidareanställda i hälso- och sjukvården inom Landstinget Dalarna. Sammanlagt omfattar detta 930 läkare, 2 546 sjuksköterskor och 118 psykologer. Timanställda har exkluderats i denna uppräknings. Personalomsättningen för hälso- och sjukvårdsförvaltningen uppgick under samma period i genomsnitt till 9,1 procent. Av dessa var 2,9 procent pensionsavgångar och 6,2 procent övriga externa avgångar.

Fokusgruppsdeltagare från Landstinget Dalarnas personalenhet konstaterar att alla ansträngningar att rekrytera externt och stundom från utlandet spelar mindre roll om anställd personal inte stannar. Bland nu gällande strategier finns det handlingsplaner för de flesta divisionerna med syfte att förbättra arbetssituationen, utveckla och tydliggöra yrkesroller och möjliggöra karriärvägar.

I årsredovisningen för 2013 redogör Landstinget Dalarna för lönesatsningar som har gjorts för sjuksköterskor och distriktsläkare. En representant för Vårdförbundet uttalar sig i Dalarnas Tidningar (DT) i juni 2016 om att sjuksköterskor i Dalarna tjänar bäst i landet och att detta är en följd av de satsningar som gjordes under 2012 och 2013. Lönestatistik för 2016 för psykologer visar att Landstinget Dalarna placerar sig på plats 12 av 21 och att lönen ligger något över rikssnittet. Frågan om lön är komplex, särskilt med tanke på att statistik enbart tar hänsyn till lön baserad på grundanställning och inte till tilläggsavtal och förmåner.

Flera av respondenterna som inte representerar arbetstagarna uppger att en viktig faktor för att stanna kvar hos samma arbetsgivare är att det finns möjlighet att göra karriär. Detta är inget som framkommer i webbenkäten eller i fokusgruppen för kliniker. Samtidigt är det tydligt att arbetsgivaren behöver visa vilka möjligheter det finns för kompetensutveckling och vidareutbildning inklusive hur arbetstagaren kan kombinera sin yrkesroll med forskning. En tidigare granskning om kompetensutveckling för personal inom hälso- och sjukvården (2017) gjorde iakttagelsen att det inte görs uppföljning av individuella utvecklingsplaner i tillräcklig stor omfattning och att ”kompetensutvecklingsinsatserna är [...] av ad hoc-karaktär” (sida 18). Enligt respondenter är det större följsamhet idag men det finns också möjligheter som Landstinget inte tar vara på. En av dem är att tydliggöra för undersköterskor vilka möjligheter det finns för att vidareutbilda sig till sjuksköterskor.

Flera respondenter uppger att det saknas struktur för att tillvarata den återkoppling som medarbetarna ger vid avslutningsamtal och som rymmer värdefulla slutsatser om varför en individ lämnar en arbetsplats. Enligt personalenheten är detta ett område under utveckling men dessa data kan inte aggregeras strukturellt och nyttjas i det strategiska förbättringsarbetet. Detta innebär också att Landstinget Dalarna saknar ett tydligt underlag kring var den personal som slutar inom Landstinget Dalarna väljer att gå. I intervjuerna framkommer subjektiva åsikter om att de flesta går till kommunal verksamhet, flyttar till närliggande landsting eller återvänder till en hemort i storstadsmiljö. Samtidigt påpekar respondenter att kommunerna är av den åsikten att det är Landstinget som köper deras personal och att personer från Dalarna som har utbildat sig på annan ort flyttar tillbaka.

För arbetsgivaren är användandet av hyrpersonal en stor utmaning. Landstinget Dalarna har, precis som övriga landsting och regioner i Sverige, antagit en plan för att bli oberoende av hyrpersonal. Landstinget menar att medarbetarna är prioriterade och att landstinget ”i huvudsak

[ska] bemannas med egen anställd personal. Behovet av inhyrd personal ska minimeras. Alla medarbetares kompetenser ska tas till vara och utvecklas” (Landstingsplanen 2018, sida 4). Landstinget har antagit en handlingsplan för utfasningen av hyrpersonal, som i detta fall definieras som sjuksköterskor och läkare. Hyrstoppet mäts, enligt Sveriges kommuner och landsting (SKL), med en indikator om att kostnaden för hyrpersonal ska utgöra maximalt två procent av den totala personalkostnaden på nationell nivå. Landstinget Dalarna har därtill lagt till definitionen om att oberoende betyder ”stabil och varaktig bemanning med egna medarbetare för den löpande verksamheten” (Strategi med handlingsplaner för oberoende av hyrpersonal enligt SKL:s nationella nätverk, 2018, sida 4). Landstinget har genomfört att antal insatser för att minska hyrpersonalen. I primärvården har till exempel antal ST-läkare ökat och arbetsvillkoren har förbättrats i form av införande av distansarbete, förbättrande av arbetsverktyg som bärbara journaldatorer, flexibla arbetstider/schemaläggning samt tydliga lönekriterier för svårrekryterade områden. Inom psykiatrin har verksamheten bland annat arbetat med konkurrenskraftig lön, landstingsfinansierade utbildningsanställningar samt lednings- och verksamhetsutveckling. Divisionerna medicin och kirurgi har tagit fram ett 24/7-tillägg, utökat antal AT-läkare samt slutit ett samarbetsavtal med Region Uppsala om konsulter istället för att ta in hyrläkare.

4.2.1.Strategier och aktiviteter riktade mot förändrade arbetssätt

Förändrade arbetssätt eller möjligheter till arbete är ett viktigt perspektiv för att både från arbetsgivarens håll kunna bemanna och från arbetstagarens syn vara en attraktiv arbetsgivare. Distansarbete är en del i ett modernt HR-förhållningssätt. Landstingsdirektören fattade 2016 ett beslut som förtydligar arbetsgivarens respektive arbetstagarens ansvar. Enbart förvaltningschefen kan teckna avtal med anställd om distansarbete. Det är tydligt att distansarbete kan ges som en förmån men också att det följer ökade krav på verksamheten i form av arbetsmiljö och uppföljning. För den anställde öppnas möjligheter att hitta en balans mellan arbete och fritid samtidigt som verksamheten säkerställer att rätt kompetens finns, menar respondenter.

Ett annat arbetssätt är arbetsväxling. Övergripande betyder det att strukturerat identifiera vilken yrkeskategori som ska utföra vilka arbetsuppgifter. Syftet är att använda kompetens på rätt sätt. I Landstinget Dalarna pågår ett pilotprojekt inom kirurgiverksamheten i Falun med att växla uppgifter till vårdnära service. Respondenter menar att detta kan avlasta läkare och sjuksköterskor i framtiden men att det behövs en tydlig strategi för hur Landstinget kan införa arbetsväxling för att säkra den effekt som väntas uppstå. Syftet med arbetsväxling är inte att enbart avlasta vissa personalkategorier utan att samtidigt omforma arbetssätt och processer för att verksamheten ska ha en annorlunda framtida bemanningsmix.

4.2.2. Bedömning: Hur arbetar Landstinget Dalarna för att påverka möjligheten till kompetensförsörjning avseende kvalificerad hälso- och sjukvårdspersonal?

Helseplan bedömer att Landstinget Dalarna arbetar i flera avseenden systematiskt med hälso- och sjukvårdens kompetensförsörjning. Detta exempelvis via internationella rekryteringar av kvalificerad personal, rekryteringsinsatser riktade mot studerande och nyutexaminerade samt förändrade arbetssätt.

Helseplan bedömer vidare att de faktorer som för individen är avgörande vid valet av arbete har påverkats främst genom det arbete som Landstinget Dalarna gör för att bli oberoende av

hyrpersonal. Arbetet har lett till förbättringar såsom konkurrenskraftiga löner, flexibla arbetstider samt möjlighet till distansarbete. Det omfattar emellertid bara delar av organisationen och vissa yrkeskategorier. Helseplan bedömer att kvarvarande utmaningar är att stärka det övergripande ledarskapet, öka medarbetarnas inflytande såväl över verksamhet som över det egna arbetet samt att höja psykologers och sjuksköterskors nöjdhet med lön. Den arbetsgivare som har ett gott arbetsgivarerbjudande kan hamna i en positiv spiral där nöjda och stolta arbetstagare stannar kvar samt utåt sprider en positiv bild av arbetsgivarvarumärket vilket i sin tur stärker arbetsgivarens möjligheter till rekrytering.

4.3. Externa aktörer med förutsättningar att påverka avgörande faktorer för individens val av arbete och bostadsplats

Utifrån enkätsvar och fokusgruppen för kliniker framträder närhet till familj och natur som de huvudsakliga faktorer utöver möjlighet till arbete som individen utgår från vid val om bostadsplats. Det enkätrespondenterna menar skulle göra Dalarna till en bättre plats att bo på rör tillgång till och effektivitet avseende persontransporter, tillgång till och kvalitet på förskola/skola, tillgång till kulturaktiviteter, möjlighet till idrottsutövande samt tillgång till och skick på motions- och friluftsområden och därutöver att samhällsutvecklingen sker med hänsyn till natur- och kulturvärden. I bägge fokusgrupper tas bostadstillgången i centrala Dalarna upp som ett utvecklingsområde.

Fokusgruppsdeltagare från Glesbygdsmedicinskt centrum understryker utifrån forskning att det för individen är angeläget med ett välfungerande samhälle och att Landstinget Dalarna behöver hitta korta vägar mellan sig och omgivande aktörer för att gemensamt skapa förutsättningar för ett mottagande samhälle.

För merdelen av dessa identifierade faktorer är det andra aktörer och samhällsorgan än Landstinget Dalarna som har förutsättningar att påverka eller ansvar för att åtgärda. Framför allt bär kommunerna ett ansvar. Många kommuner i Dalarnas län har antagit ett mål om att öka sin befolkning. Leksands vision är att år 2025 vara en kommun med 18 000 invånare, en ökning från dagens cirka 15 600 invånare. Avestas politiska ambition är att öka invånarantalet från cirka 23 200 till 25 000 år 2020. Det som för arbetsgivaren Landstinget Dalarna är av intresse är koordinerad rekrytering med kommunerna och att möjligheten att kunna ge inflyttande ett helhetserbjudande. Det kan handla om så kallad inflyttarservice, möjligheter att lära sig svenska, jobb åt medflyttande och omlokaliseringsservice. Behovet av att Landstinget Dalarna samverkar med kommuner och andra aktörer och skapar mottagarkapacitet i länet understryks i fokusgruppen för landsting/region, kommun och övriga aktörer. Samarkand, som till 20 procent ägs av Landstinget Dalarna, är ett samarbetsorgan som arbetar med dessa frågor och erbjuder dylika tjänster. En representant från Samarkand framhäver potentialen med ett starkt varumärke och påpekar att konkurrensen om arbetskraften inte bara är nationell utan internationell. Samarkands medflyttarstöd syftar till att ge en helhetslösning för hela familjer med boende samt arbete till medflyttande. Denna insats utgår från erfarenheten att rekryteringar blir kortvariga när medflyttande inte får stöd. De grupper detta handlar om har kompetens och därmed också valmöjligheter på arbetsmarknaden. Landstinget Dalarna är en av de verksamheter som nyttjar medflyttarstödet mest.

Andra externa aktörer med relevans för kompetensförsörjningsfrågan är Rekryteringslots Dalarna som bland annat arbetar med medflyttarservice samt Arbetsmarknadskunskap som i

dialog med unga och företag kring arbetsmarknadens behov vill skapa förutsättningar för en långsiktig kompetensförsörjning.

Dalarna är Sveriges fjärde största besöksregion och besöksnäringen är en av länets viktigaste basnäringar. Visit Dalarna ägs av Dalarnas 15 kommuner i nära samverkan med 850 medlemsföretag i Dalarnas besöksnäring. Visit Dalarna marknadsför och säljer besöksregionen Dalarna nationellt och internationellt, företräder regionens besöksnäring, driver utvecklingsfrågor i samverkan med organisationer och företag och ansvarar för egna turistcentra runt om i Dalarna. Besöksnäringen är en särskilt viktig del i Dalarnas utveckling för att skapa attraktivitet för Dalarna och locka talang och inflyttare till länet. Visit Dalarnas chef för strategisk utveckling beskriver hur Visit Dalarna via återkommande analysarbete vet att den allmänna bilden av Dalarna är mycket positiv men företaget konstaterar samtidigt att det är stor skillnad på att tillfälligt besöka länet och att bo där permanent. Emellertid är det ovanligt att människor flyttar till en plats som de aldrig tidigare besökt och turismnäringen borde betraktas som ett omfattande smakprov riktat mot möjliga inflyttande.

För boende i Dalarna är tillgången till tätortsnära natur god. Andelen mark med bedömt högre friluftslivskvaliteter ligger på 42 procent i tätort och 82 procent 1-2 kilometer från tätort att jämföra med rikssnittet på 36 procent respektive 74 procent. Länsstyrelsen i Dalarna har i uppdrag att arbeta för en hållbar utveckling i länet med hänsyn till både enskilda människors och samhällets intressen. Myndighetens mål är en ren livsmiljö, en stabil arbetsmarknad och ett gott liv för invånarna. Specifikt arbetar Länsstyrelsen bland annat med att tillgängliggöra naturen för medborgarna och verka för möjligheter till ett rikt friluftsliv i länet samt skydd av natur och kulturmiljöer. Vid sidan av Länsstyrelsen har kommunernas förvaltningar också ansvar för samhällsutvecklings-, miljö- och kulturfrågor.

Dalarnas idrottsförbund samlar 163 000 personer i knappt 1 000 olika idrottsföreningar. Enligt distriktsidrottschefen vill förbundet via breddidrott och elitverksamhet verka för att sänka trösklarna för idrott och förbättra folkhälsan i länet, utgöra remissinstans vid byggande av nya bostadsområden och säkra ytor för fysisk aktivitet, attrahera invånare, besökare och inflyttare samt underlätta för fler att komma in i ett positivt socialt sammanhang. Samtliga kommuner i Dalarna har förvaltningar med ansvar för fritidsfrågor och det är tydligt utifrån intervjuer och enkäten att föreningslivet spelar en viktig roll för att ge individen en känsla av sammanhang och en trygghet.

Förskolor och skolor i Dalarna drivs främst i kommunal regi. I Dalarnas förskolor ligger gruppstorlekarna på 15,6 barn per avdelning nära rikets snitt. Antalet barn per personal med förskollärarexamen ligger på 13,5 vilket placerar Dalarna i den nedre delen av rankingen. Vid föräldraledighet får äldre syskon gå maximalt 15 timmar/vecka i förskola med undantag för i Borlänge där vistelsetiden är maximalt 20 timmar/vecka. Av Sveriges kommuner erbjuder omkring 80 procent maximalt 15 timmar/vecka. I Lärarförbundets årliga skolranking där utbildningsverksamheten i landets 290 kommuner jämförs bland annat utifrån lärarlöner, lärartäthet, resurser till undervisning och elevresultat blottas skillnader mellan skolorna i Dalarnas kommuner. Rankingen för 2017 visar att Orsa (plats 19), Malung-Sälen (plats 30) och Gagnef (plats 32) ligger i toppen medan Ludvika (plats 271), Avesta (plats 273) och Borlänge (plats 286) placerar sig i botten.

Till de faktorer som Landstinget Dalarna själv kan påverka hör kollektivtrafiken. Enligt SKL:s Öppna jämförelser för 2017 sticker Dalarnas kollektivtrafik ut i vissa avseenden. Antalet kollektivresor per person är näst minst i riket samtidigt som antalet passagerare per buss i trafik

är högst i riket. Andelen resenärer i Dalarna som är nöjda med kollektivtrafiken är lägst i riket. Landstinget Dalarnas kollektivtrafikförvaltning ansvarar sedan årsskiftet 2017/2018 för planering, drift och trafikadministration för kollektivtrafiken i Dalarna. I samråd med landsting och kommuner bestämmer förvaltningen över länets trafikutbud. Förvaltningen har för avsikt att utveckla kollektivtrafiken till att bli den bästa bland Sveriges landsbygds-län.

Riksdagen fattade i juni 2018 beslut om att Landstinget Dalarna får bilda region tillsammans med Region Dalarna, som idag är ett samverkansorgan för samtliga Dalarnas kommuner. Från och med den 1 januari 2019 ansvarar den nya organisationen för exempelvis hälso- och sjukvården och kollektivtrafiken i länet samt beslutar i regionala utvecklingsfrågor. Frågor som påverkar hur det är att bo, leva och verka i länet samlas i en ändamålsenlig och politiskt styrd regionorganisation. Huvudsyftet med regionbildningen är att stärka och utveckla Dalarna.

4.3.1. Bedömning: Externa aktörer med förutsättningar att påverka avgörande faktorer för individens val av arbete och bostadsplats

Flera av de faktorer som identifierats som avgörande för individens val av arbete och bostadsplats är det andra aktörer än Landstinget Dalarna som har bäst förutsättningar att påverka. Helseplan bedömer att det är av vikt att Landstinget Dalarna i sitt arbete med att säkra tillgången på kvalificerad hälso- och sjukvårdspersonal samverkar med omgivande aktörer.

Helseplan bedömer att särskilt samverkan med att hitta nya kontaktytor mot potentiella arbetstagare, exempelvis tillsammans med kommuner, i syfte att skapa helhetslösningar för externt rekryterade är en oundviklig del av Landstinget Dalarnas kompetensförsörjningsarbete. Ska externa rekryteringar bli långvariga krävs bostad, arbete till medflyttande samt tillgång till och kvalitet på skola och förskola.

Helseplan bedömer att den faktor som Landstinget Dalarna själv kan påverka är kollektivtrafiken.

4.4. Avgörande faktorer vid rekrytering av kvalificerad hälso- och sjukvårdspersonal till glesbygdsområden

4.4.1. Forskning och andra erfarenheter med relevans för rekrytering till glesbygd

I en systematisk litteraturoversikt från Norwich Medical School (2016) kring strategier för rekrytering och behållande av primärvårdsläkare fann forskarna stöd för att selektiv rekrytering samt placering av medicinstuderande i glesbebyggda områden stärker möjligheterna till kompetensförsörjning på dylika platser.

Forskning från Northern Ontario School of Medicine (2016) anger tre faktorer som avgörande för möjligheterna att rekrytera en individ till hälso- och sjukvården i gles- eller landsbygd:

1. Att individen är uppväxt i gles- eller landsbygd
2. Att individen har positiva praktiska och teoretiska erfarenheter från läkar- eller sjuksköterskestudier på grundnivå
3. Att studenter har möjlighet att erhålla verksamhetsförlagd utbildning i gles- eller landsbygd

I Australien har glesbygdsförlagda medicinutbildningar det senaste decenniet tydligt ökat möjligheterna för medicinstuderande till placering i glesbygd. Det uppges att studenter lockas till

tjänstgöring i dessa områden på grund av en god infrastruktur, ett gott psykosocialt stöd samt möjlighet till positiva inlärningserfarenheter. Utifrån ett starkt forskningsstöd för att studenter med glesbygdspersonal mer sannolikt blir glesbygdspersonal finns ett krav om att minst 25 procent av studenterna på dessa utbildningar ska ha sin bakgrund i glesbygd och intagningsförfarandet har också justerats för att locka fler ansökanden från glesbygdsområden.

För att stärka möjligheten att rekrytera personal till hälso- och sjukvårdsverksamheter i glesbygd har Glesbygdsmedicinskt centrum (GMC) i Västerbotten börjat planera för införandet av glesbygdspålagda distansutbildningar. Detta görs med anledning av den tydliga evidensen för att rekryteringsmöjligheterna för hälso- och sjukvården ökar när studenterna under sin utbildning är närvarande i glesbygd.

I en studie från Wales (2015) tas faktorer upp som försämrar möjligheten till rekrytering till hälso- och sjukvård i glesbygdsområden. Detta kan handla om rädsla hos individen för att bli socialt isolerad, få försämrade vän- och familjerelationer eller få svårigheter kopplade till karriärutveckling. I samma studie konstateras att människor söker arbete där partners och övrig familj bor.

Via en enkätstudie som GMC genomförde 2011 till 2014 där 5 000 deltagare i sex länder deltog bekräftades det sociala livets stora betydelse för människors välbefinnande. "Socialt liv" omfattade här bland annat närhet till släkt och vänner samt faktorer kopplade till boendesituation, fritid samt skola och barnomsorg.

4.4.2. Bedömning: Avgörande faktorer vid rekrytering av kvalificerad hälso- och sjukvårdspersonal till glesbygdsområden

Forskning kring avgörande faktorer för möjligheten att rekrytera en individ till hälso- och sjukvård i gles- eller landsbygd och därefter även behålla personen som anställd pekar mot att individen bör ha en bakgrund i glesbygd och/eller haft möjlighet att erhålla delar av sin utbildning i glesbygd. Helseplan bedömer att Landstinget Dalarna har behov av en stärkt samverkan med högskola och universitet bland annat för att undersöka möjligheterna att i framtiden förlägga delar av utbildningarna för exempelvis läkare och psykologer i Dalarnas glesbygdsområden.

Forskningen lyfter även faktorer som försvårar möjligheten till rekrytering till glesbygd såsom människors behov av ett socialt sammanhang och tendens att söka arbete där partner och övrig familj bor - faktorer som i glesbygd kräver större samverkan mellan arbetsgivare och externa aktörer som exempelvis boendekommun och lokala föreningar och initiativ. Helseplan bedömer att Landstinget Dalarna bör rikta anställnings- och i framtiden möjligen även utbildningserbjudanden till personer med en bakgrund i länets glesbygdsområden.

Bilaga 1 – Intervjuförteckning

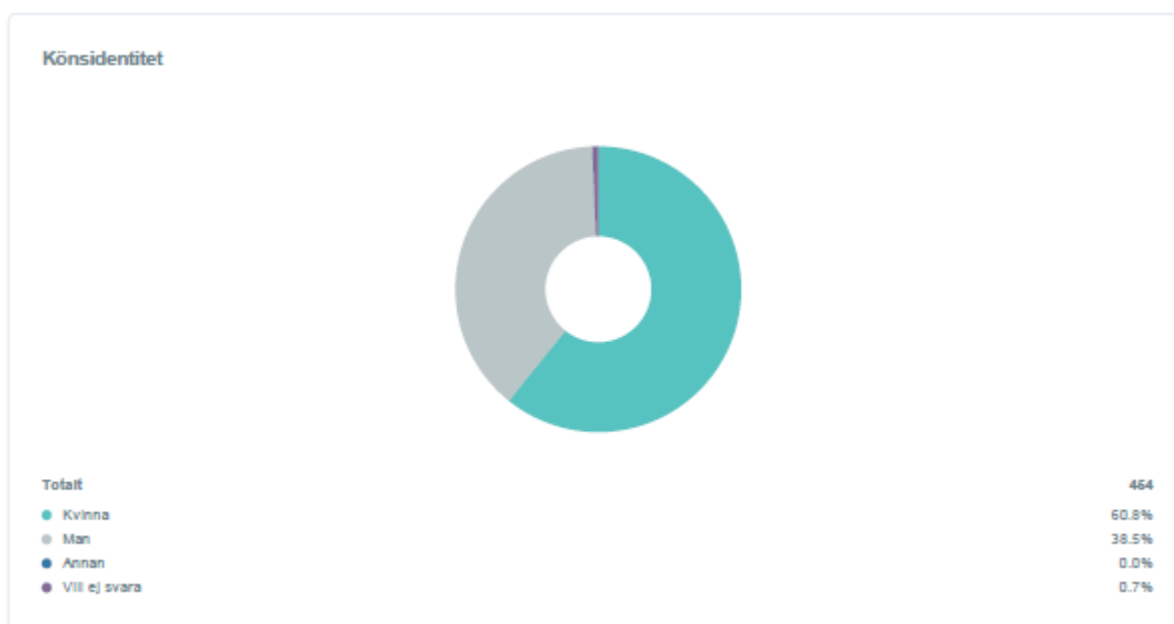
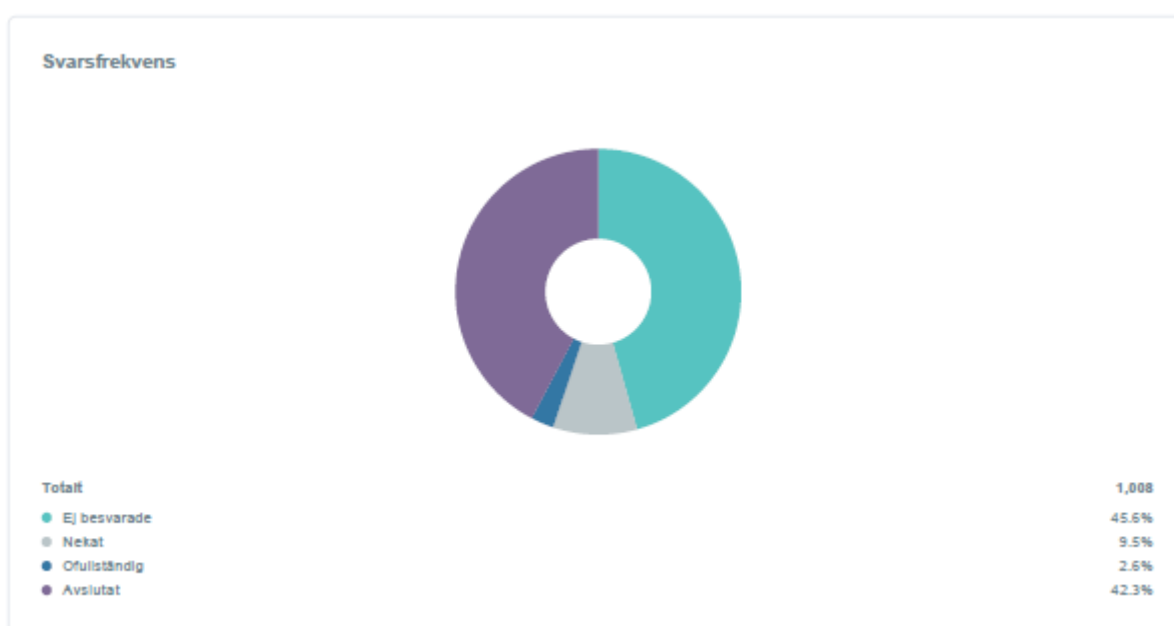
Funktion
Personaldirektör, Central förvaltning, Landstinget Dalarna
Divisionschef, Psykiatri, Landstinget Dalarna
Verksamhetschef, Vuxenpsykiatri, Landstinget Dalarna
Divisionschef, Medicin, Landstinget Dalarna
Verksamhetschef, Infektion, Landstinget Dalarna
Verksamhetschef, Barn- och ungdomsmedicin, Landstinget Dalarna
Projektledare, Oberoende av hyrpersonal, Landstinget Dalarna
Strateg, Kompetensförsörjning, Region Dalarna
VD, Samarkand

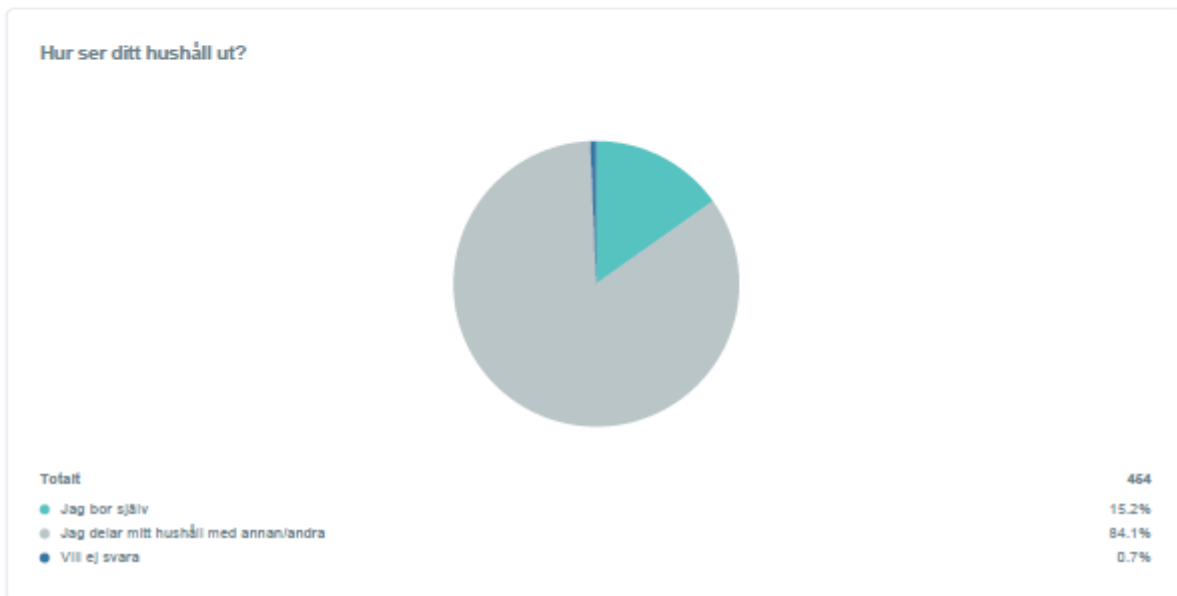
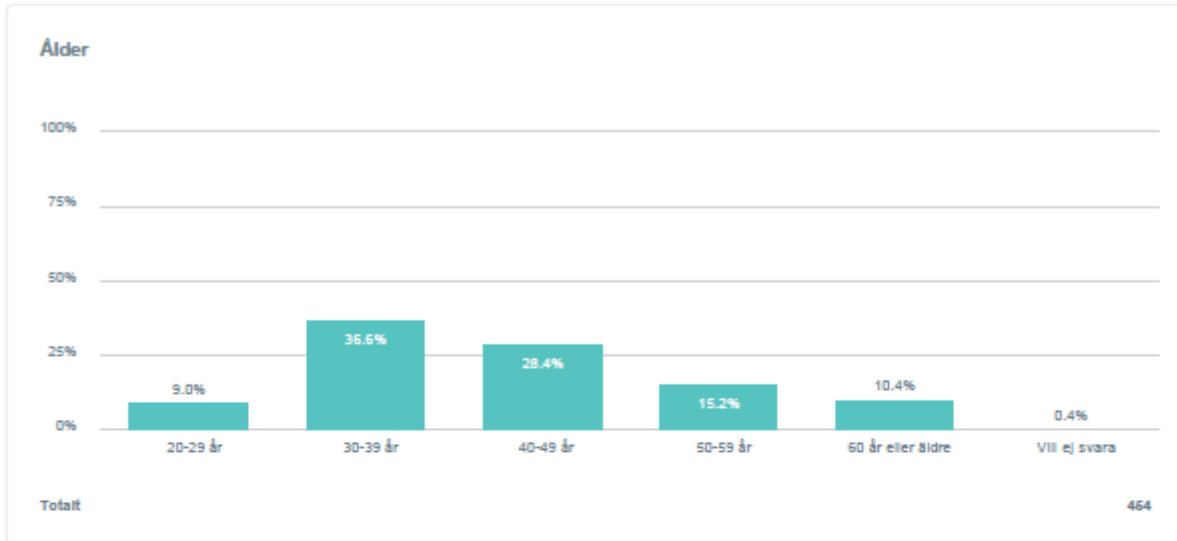
Bilaga 2 – Redovisning av resultat av webbenkäten

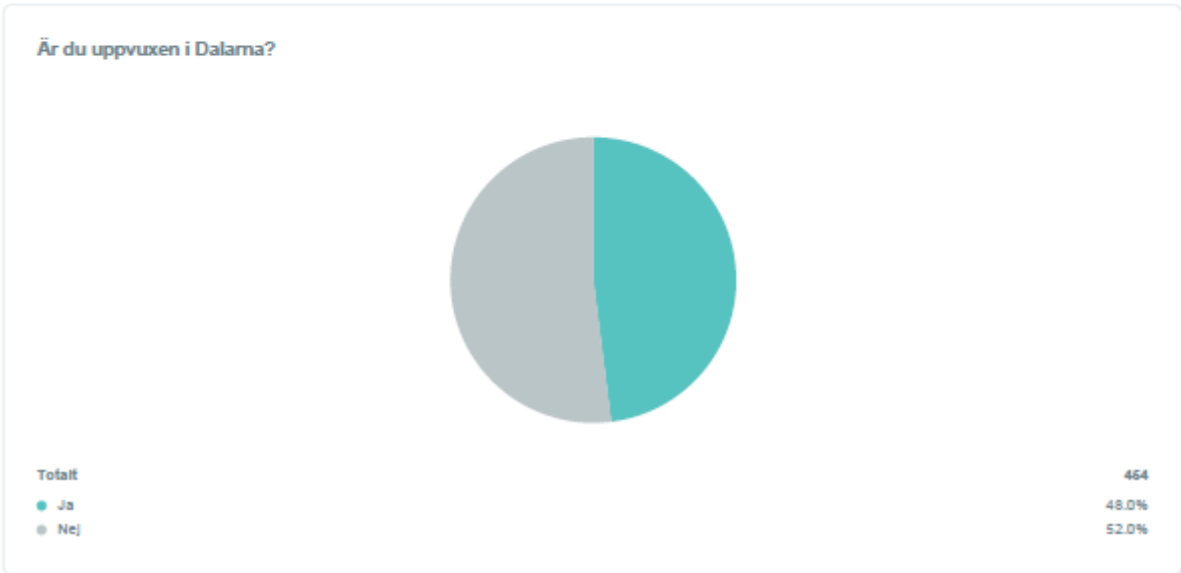
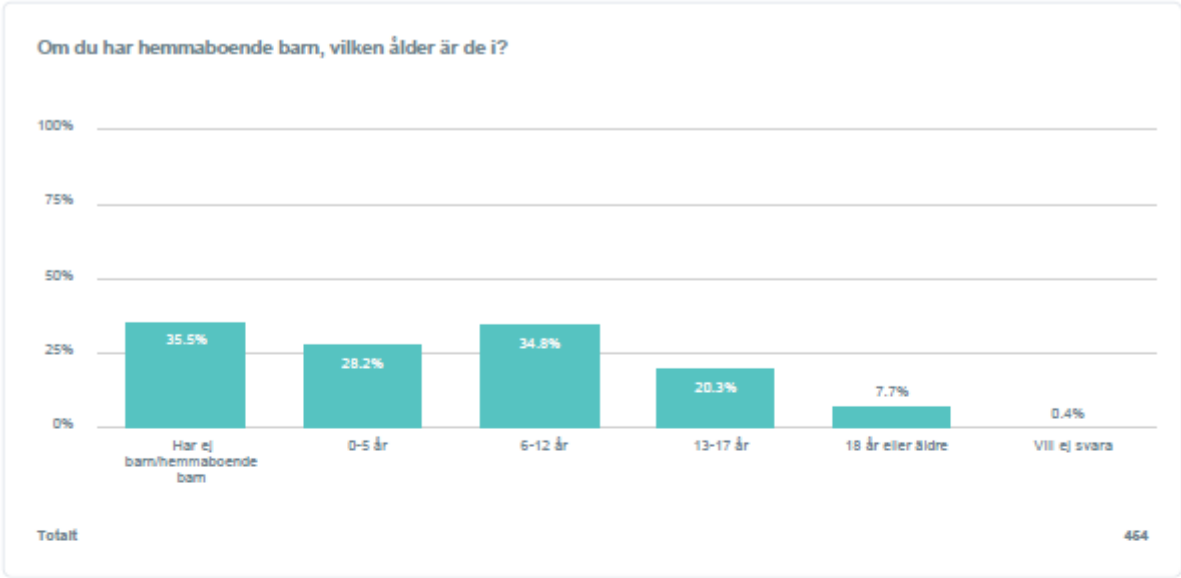
I webbenkäten ställdes fyra fritextfrågor. Svaren på dem redovisas inte med hänvisning till att det är möjligt att identifiera enskilda individer.

1. Vad värdesätter du mest med att arbeta för Landstinget Dalarna?
2. Vad kan Landstinget Dalarna göra för att bli en mer attraktiv arbetsgivare enligt dig?
3. Vad värdesätter du mest med att bo i Dalarna?
4. Vad kan göras för att Dalarna som region och/eller din hemkommun ska bli en bättre plats att bo på enligt dig?

Nedan bilder visar utfallet av de övriga frågorna i diagramform.







Vilken profession tillhör du?



Totalt	464
● Sjuksköterska	46.3%
● Läkare	40.7%
● Psykolog	13.0%

När hade du din första professionella kontakt med Landstinget Dalarna?



Totalt	464
● I samband med praktik under studietiden	32.8%
● Som timanställd	7.5%
● Som visstidsanställd	28.4%
● Som fastanställd	31.3%

Har du genomgått utbildning till sjuksköterska, gjort AT-tjänst eller PTP-tjänst i Dalarna eller i annan glesbygdsregion?



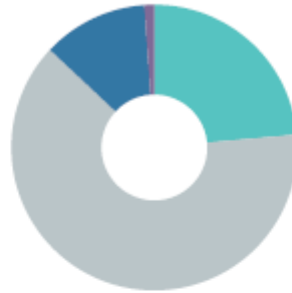
Totalt	464
● Ja, i Dalarna	57.7%
● Ja, i annan glesbygdsregion	8.6%
● Nej	33.7%

Hur lång tid har du varit anställd i Landstinget Dalarna?



Totalt	464
● Kortare än 2 år	21.1%
● 2-9 år	39.9%
● 10 år eller längre	39.0%

Hur nöjd är du med din arbetssituation i största allmänhet?



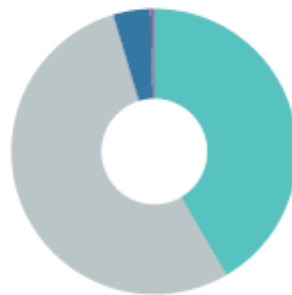
Totalt

464

- Mycket nöjd
- Ganska nöjd
- Ganska missnöjd
- Mycket missnöjd

23.6%
63.4%
11.9%
1.1%

Hur nöjd är du med din livssituation i största allmänhet?



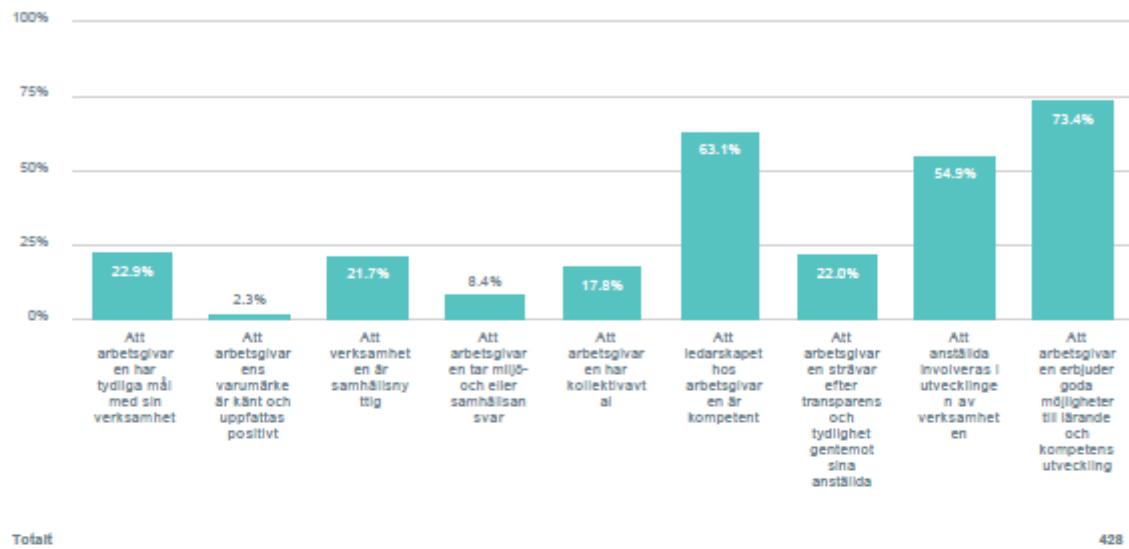
Totalt

464

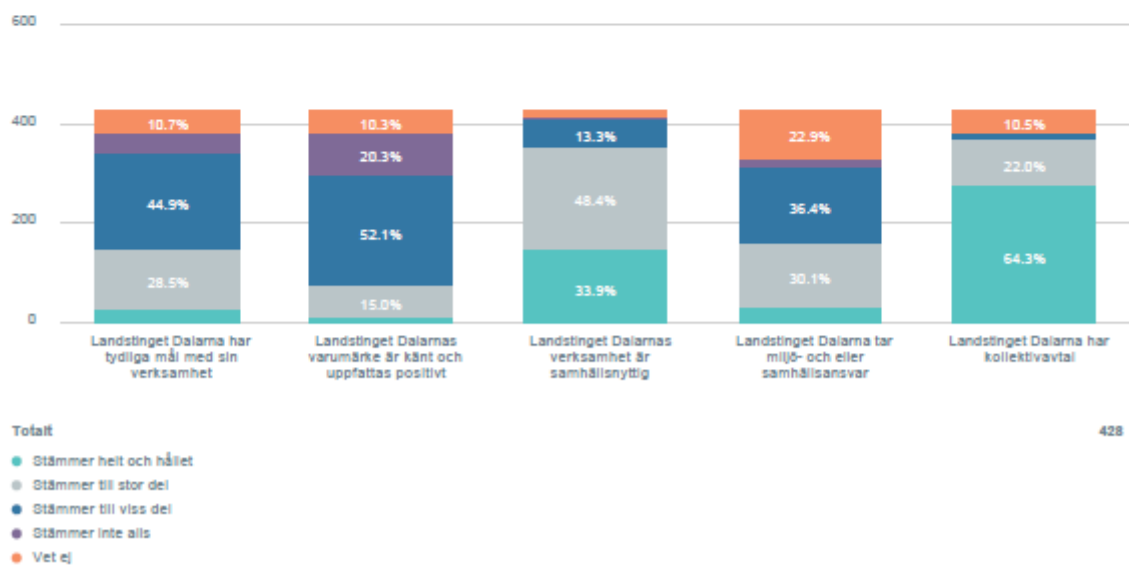
- Mycket nöjd
- Ganska nöjd
- Ganska missnöjd
- Mycket missnöjd

41.6%
53.7%
4.2%
0.4%

Vilka faktorer är viktiga för dig när du väljer arbetsgivare? Välj max tre alternativ.

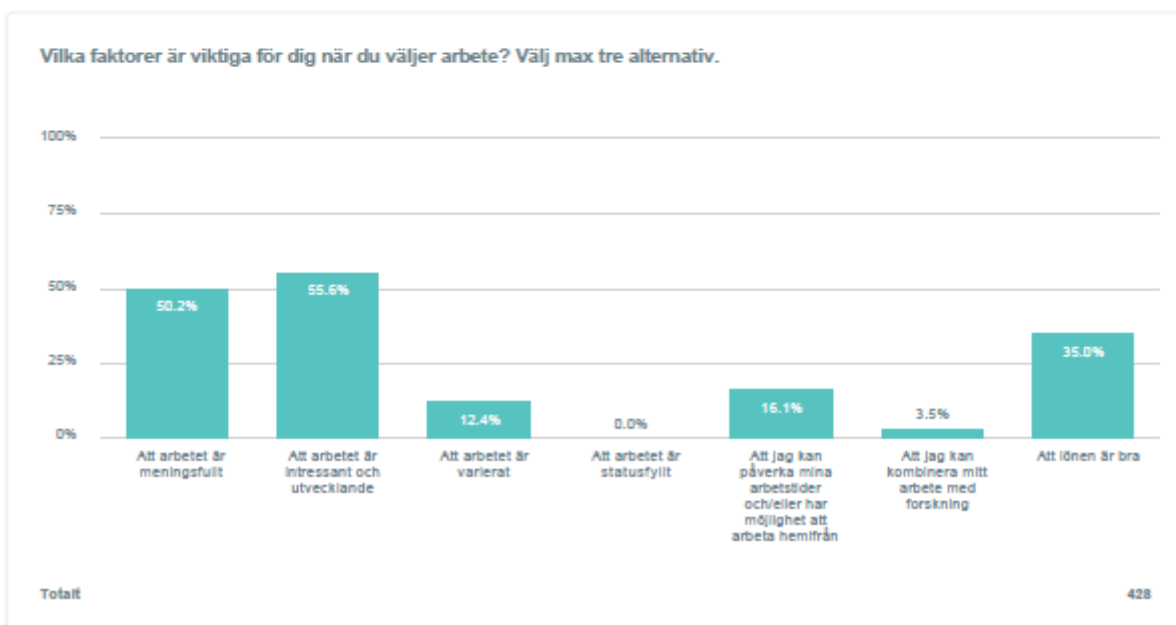
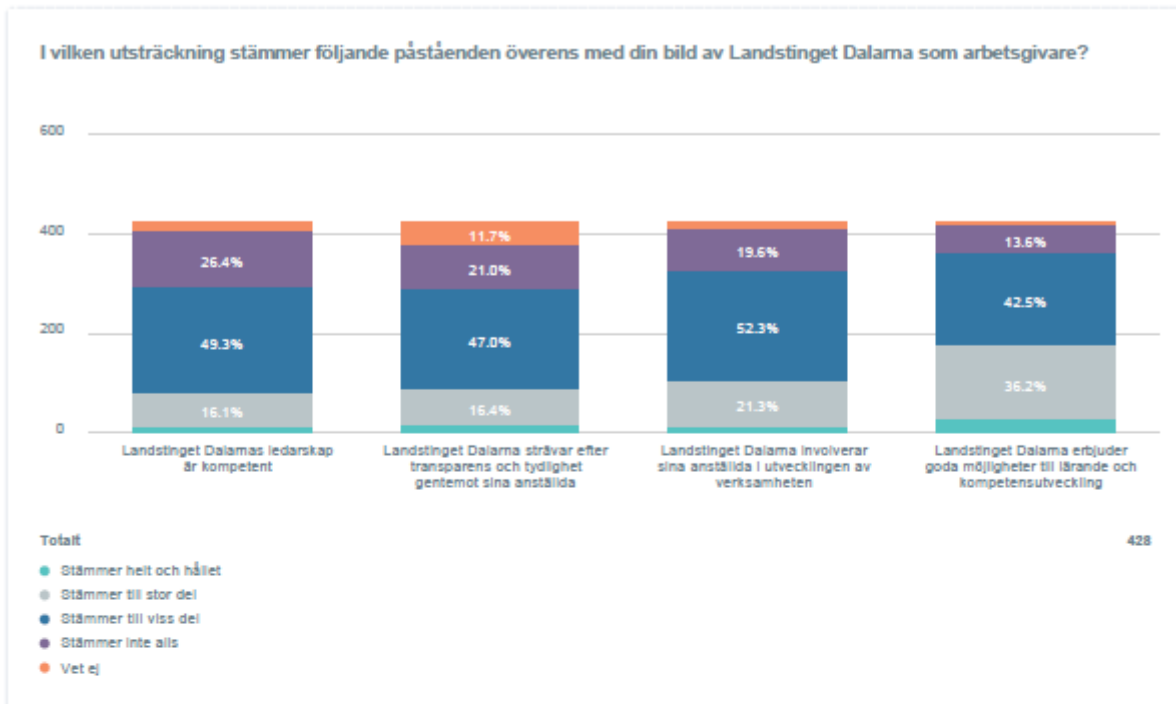


I vilken utsträckning stämmer följande påståenden överens med din bild av Landstinget Dalarna som arbetsgivare?



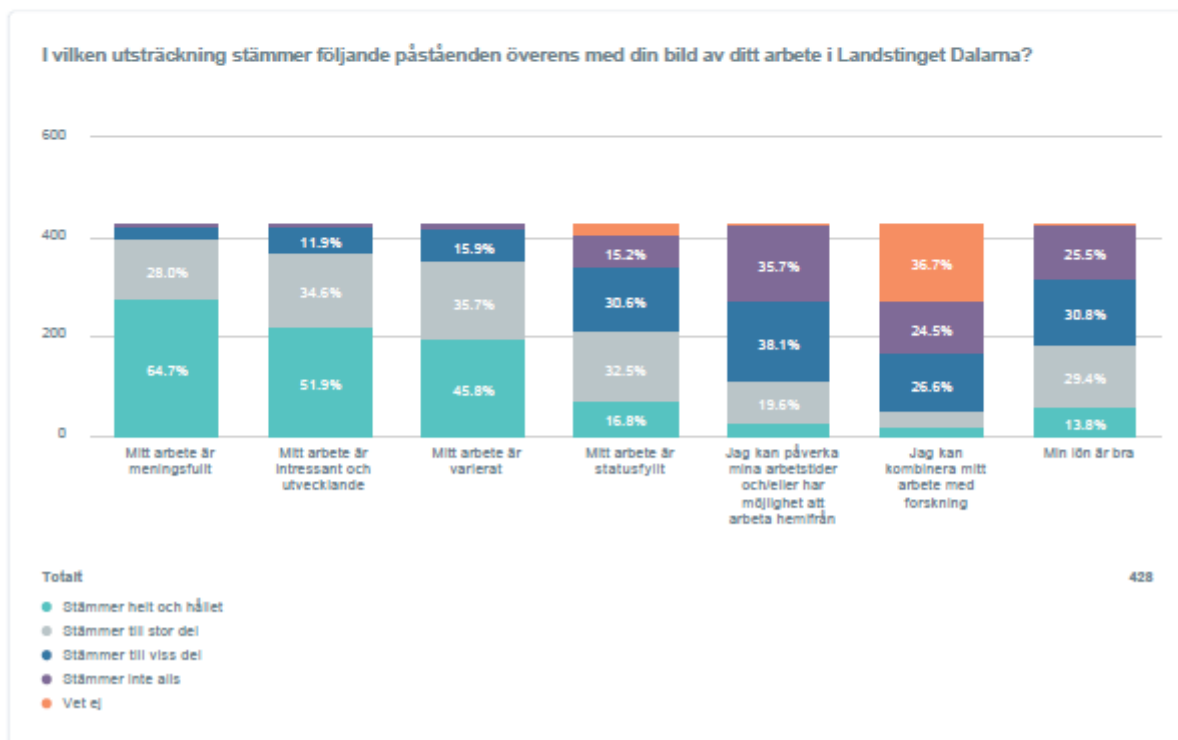
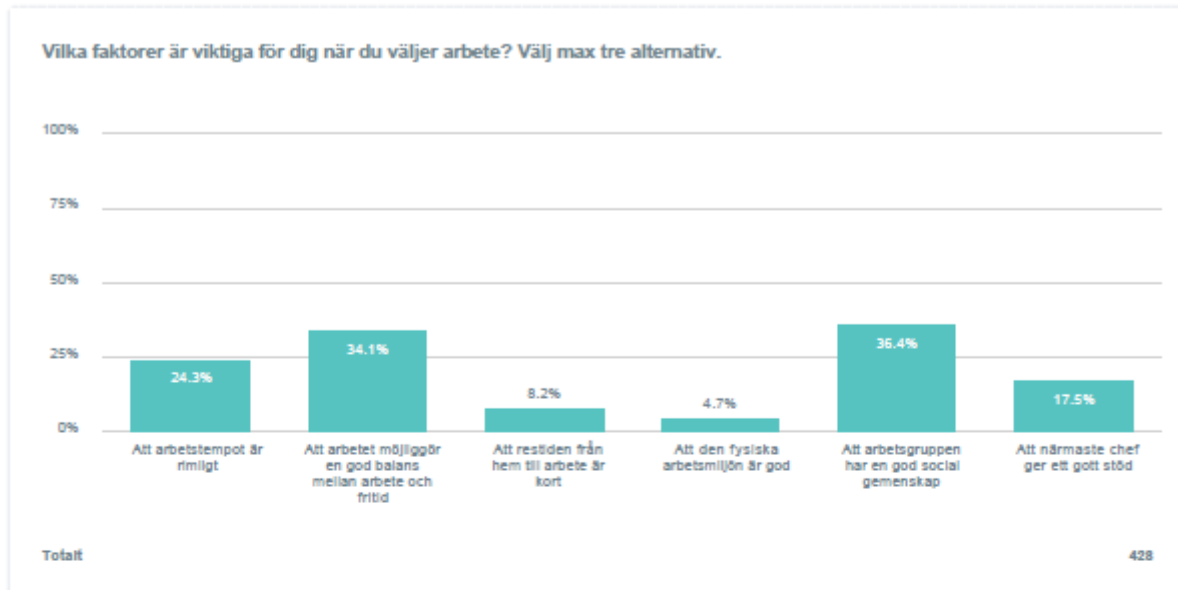
Detta diagram fortsätter på nästa sida

Fortsättning av diagram från föregående sida



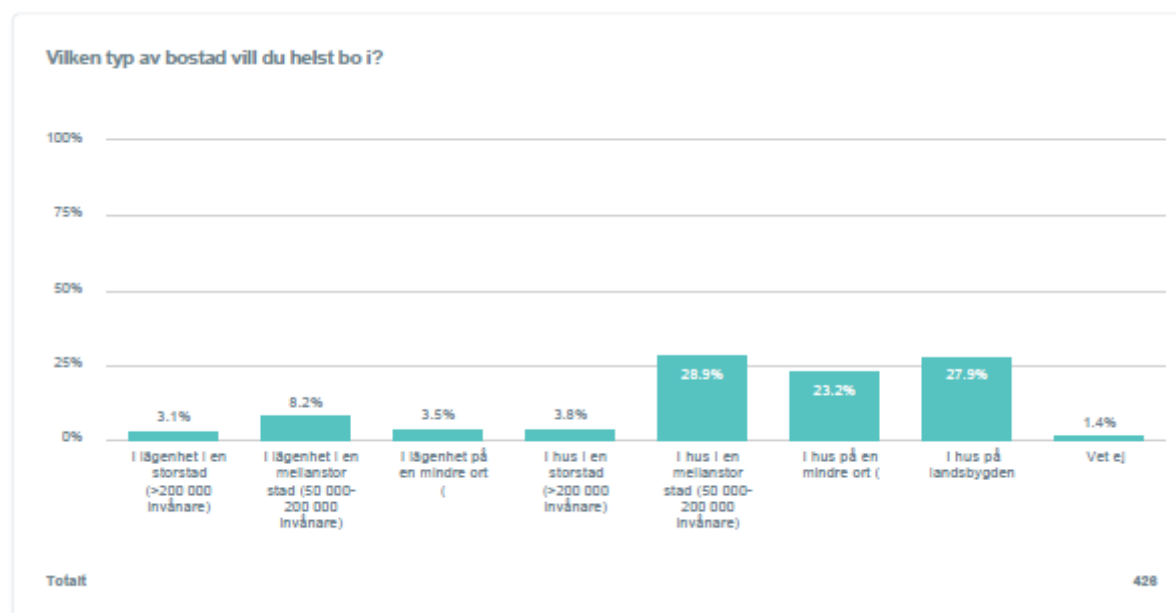
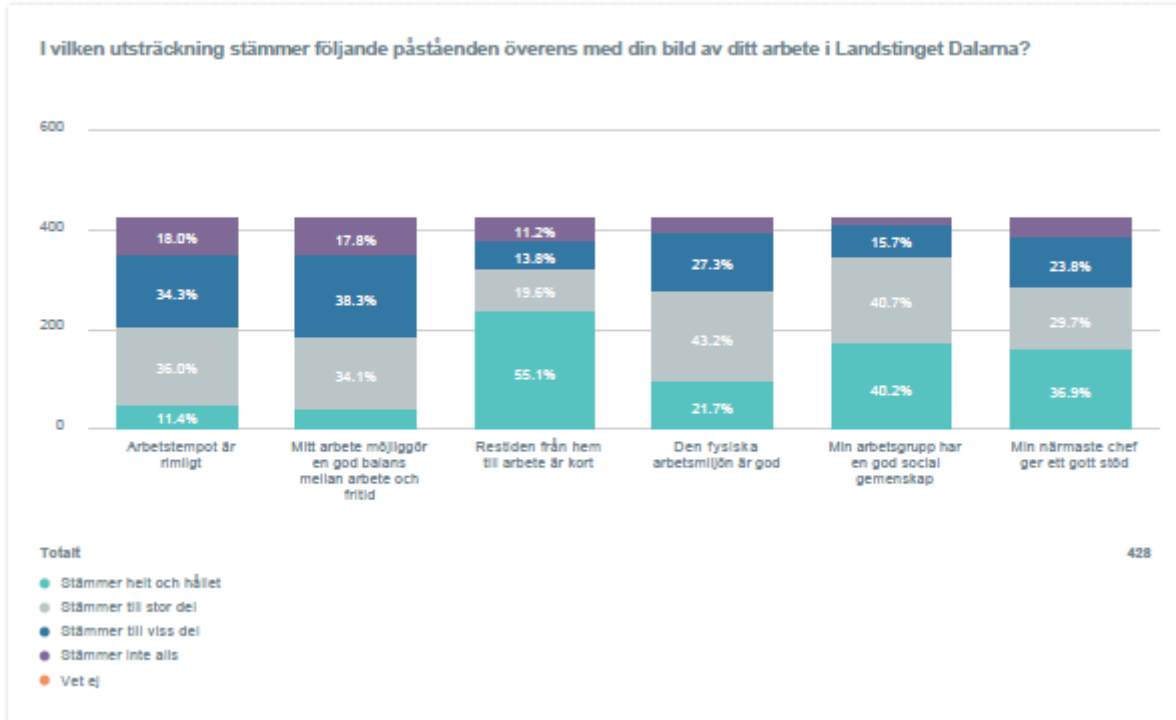
Detta diagram fortsätter på nästa sida

Fortsättning av diagram från föregående sida



Detta diagram fortsätter på nästa sida

Fortsättning av diagram från föregående sida

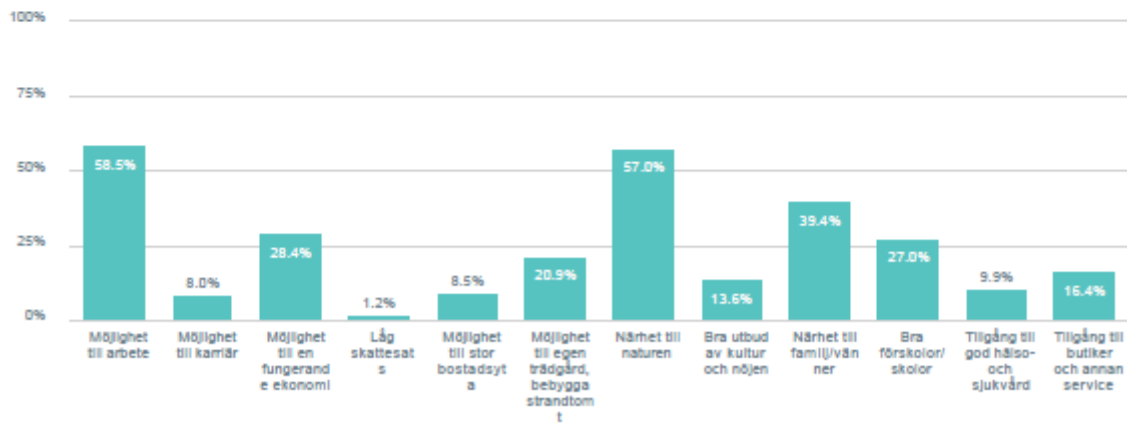


Är det så du bor idag?

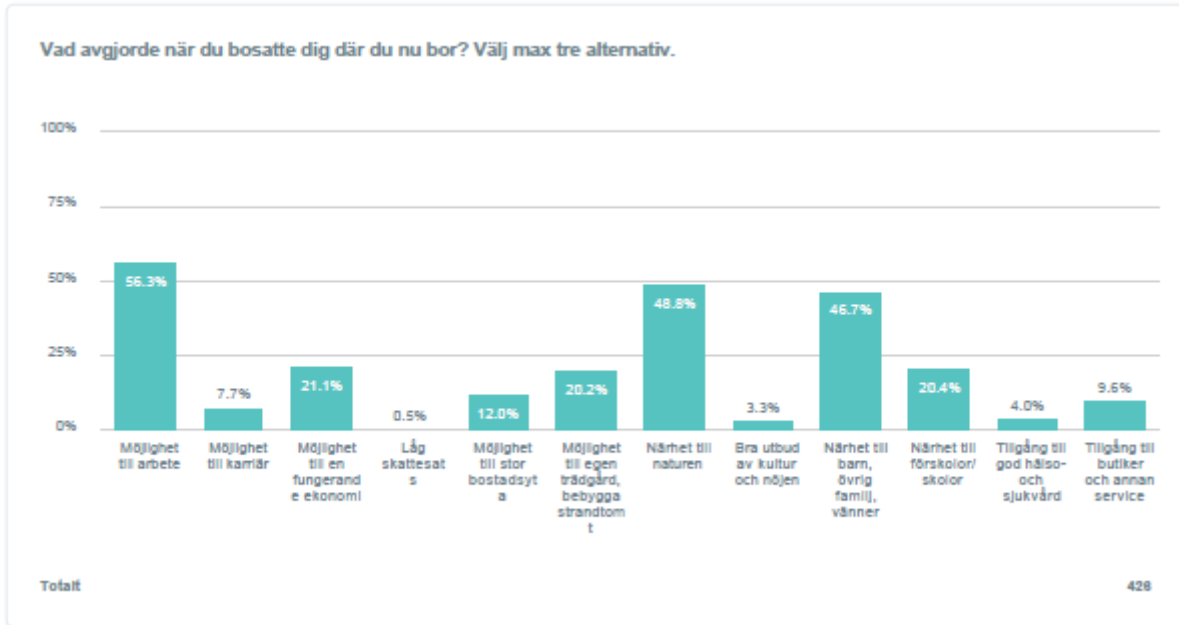


Totalt	428
● Ja	70.4%
● Nej	29.6%

Vilka faktorer är viktiga för dig när du väljer bostadsplats? Välj max tre alternativ.



Totalt	428
---------------	------------



Bilaga 3 – Förteckning över fokusgruppsdeltagare

Fokusgrupp med representanter från kommun, Landstinget och övriga relevanta aktörer inom Dalarnas län

HR-chef, Landstinget Dalarna

Chef kompetensförsörjningsgrupp, Landstinget Dalarna

Enhetschef kompetensförsörjning, Region Dalarna

Utvecklingsledare, Falun Borlänge-regionen

Vicerektor, Högskolan Dalarna

Forskare, Högskolan Dalarna

Regional samordnare, Vård- och omsorgscollege

Lärare, Vård- och omsorgscollege

Chef färd- och riksfärdtjänst, Dalatrafik

Senior HR-partner, Dalatrafik

Projektledare, Dalabanans intressenter

Miljö- och samhällsbyggnadschef, Falu kommun

Näringslivsutvecklare, Mora kommun

Chef strategisk utveckling, Visit Dalarna

Regionchef, Företagarna Dalarna

Ordförande, Dalarnas idrottsförbund

Kommunikatör, Arbetsmarknadskunskap

Fokusgrupp med kliniker

Sjuksköterska, intensivvård

Sjuksköterska, infektion

Sjuksköterska, kvinnosjukvård

Sjuksköterska, barn- och ungdomspsykiatri

Läkare, allmänmedicin

Läkare, geriatrik

Läkare, geriatrik

Läkare, ögonsjukvård

Tandläkare, folktandvård

PTP-psykolog, vuxenpsykiatri

Bilaga 4 – Utförlig bakgrund från förfrågningsunderlaget

Landstinget Dalarnas revisorers riskanalys har identifierat bristen på personal med rätt utbildning och erfarenhet som en riskfaktor som bland annat kan försvåra möjligheten att erbjuda en ändamålsenlig hälso- och sjukvård till medborgarna. Konsekvenserna av personalbrist, till exempel bland läkare och sjuksköterskor, kan leda till en kapacitetsbrist som tar sig uttryck i bland annat stängda vårdplatser och långa väntetider. Därtill kan brist på kvalificerad personal även inom andra verksamhetsområden indirekt ha stor betydelse för hälso- och sjukvårdens förutsättningar att leverera en ändamålsenlig hälso- och sjukvård.

För Landstingets vidkommande möts bristen på adekvat personal bland annat genom en aktiv personalförsörjning. Vanliga inslag i personalförsörjningen är till exempel ambitionen att ses som en attraktiv arbetsgivare för att behålla redan anställd personal eller olika aktiviteter för att nyrekrytera redan utbildad och/eller erfaren personal.

En fungerande personalförsörjning är, enligt revisorernas mening, en mycket komplex frågeställning som inrymmer en rad olika perspektiv som måste beaktas för att resultatet ska bli tillfredställande. Som exempel måste Landstinget ha definierat vad som utmärker en attraktiv arbetsgivare och även i praktiken upplevas vara en sådan. Exempel på inslag i en sådan strävan kan vara möjligheten till individuell utveckling och karriär, lönenivåer med mera. Individens val av arbetsgivare och bostadsort kan också påverkas av andra faktorer som i olika grad direkt eller indirekt är påverkbara av Landstinget. Exempel på sådana faktorer kan vara disponibla inkomster (lön efter skatt), arbetstillfällen för medflyttande, bostadsmarknad och boendekostnader. Samtidigt är det viktigt att inte personalförsörjningen begränsas till en fråga om bemanning av en redan existerande organisation. Ett sådant fokus riskerar att leda till att uppgiften, av olika skäl, kan bli olöslig, till exempel om skälen rör omvärldsfaktorer som Landstinget som organisation inte kan påverka. En alternativ väg kan då vara att överväga ett bredare spektrum av åtgärder för att säkerställa tillgången till den kompetens som krävs för att trygga den nödvändiga kapaciteten. En utgångspunkt för ett sådant resonemang kan vara att inte enbart se organiseringen av verksamheten utifrån ett resultatperspektiv (vad ska organisationen leverera) utan också från ett produktionsperspektiv (hur ska produktionen gå till och vilka ska eller kan göra vad). Härigenom öppnas möjligheten för andra åtgärder i form av organisatoriska förändringar, öppnande av nya karriärvägar för personalen, förändring och förtydligande av kraven på respektive verksamhet och så vidare. Med en sådan ansats blir arbetsmarknaderna inom aktuella områden mindre statiska samtidigt som Landstinget som organisation blir en mer dynamisk aktör som i spänningen mellan sina uppgifter som vårdgivare och omvärldens förutsättningar anpassar sig till det som är möjligt.

Mot bakgrund av den beskrivna komplexiteten gör Landstinget Dalarnas revisorer bedömningen att Landstinget för närvarande saknar ett tillräckligt underlag som säkerställer att de granskningsinsatser revisorerna ser som nödvändiga riktas mot förhållanden som faktiskt har betydelse för Landstingets möjligheter att försörja hälso- och sjukvården med personal.

Landstinget som arbetsgivare kommer, oavsett andra åtgärder, även framdeles att behöva konkurrera om kvalificerad personal på arbetsmarknaden. Revisorerna tror därför att problemanalysen/förstudien primärt bör utgå från behovet att externt rekrytera ny kvalificerad personal (med kvalificerad personal avses individer med för respektive anställning relevant eftergymnasial utbildning och flerårig erfarenhet).

Den viktigaste utgångspunkten för en ändamålsenlig granskning av personalförsörjningen med är kunskap om vilka faktorer som påverkar den enskilda individen att välja att arbeta inom hälso- och sjukvården i Dalarna. Problemanalysen/förstudien ska därför ta sikte mot att dels identifiera de faktorer som har betydelse för individens val att söka en anställning i Dalarnas hälso- och sjukvård, dels översiktligt bedöma Landstinget och länets förutsättningar att attrahera sökande i förhållande till identifierade faktorer (konkurrenskraften inom respektive område), dels i vilken utsträckning faktorerna är regionalt/lokalt påverkbara samt i förekommande fall vilken samhällsorganisation med mera som bäst har möjlighet att påverka respektive faktor. Slutligen bör analysen peka på Landstingets (och den kommande Regionens) möjlighet att på olika sätt faktiskt påverka utvecklingen.

Analysen/förstudien är tänkt att utgöra ett underlag (revisionskriterier) inför kommande ställningstagande till och inriktning av fördjupade granskningar av personalrekryteringen i Landstinget/Regionen men också ett underlag för granskningar av personalförsörjningen i ett bredare perspektiv. Analysen/förstudien utgör därmed en fördjupad riskanalys inom området.

Analysen/förstudien förväntas inbegripa faktorer som är avhängig av andra samhällsaktörer än Landstinget. En sådan aktör är Region Dalarna som bland annat arbetar med regional utveckling. Från och med 1 januari 2019 kommer Region Dalarna och Landstinget dessutom bilda en så kallad länsregion. Analysen/förstudien kommer därför att genomföras gemensamt mellan Landstingets revisorer och Region Dalarnas revisorer.