

Granskning av kompetensförsörjning med inriktning mot arbetsmiljö inom hälso- och sjukvården

Region Skåne

Februari 2024

Elin Rylander

Cecilia Claudelin

Carl-Gustaf Folkesson




Louise Tornhagen

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av revisorerna i Region Skåne genomfört en granskning av kompetensförsörjning med inriktning mot arbetsmiljö inom hälso- och sjukvården. Granskningens syfte är att bedöma om Region Skånes nämnder säkerställt att arbetet med arbetsmiljö bedrivs ändamålsenligt för att säkra kompetensförsörjningen inom hälso- och sjukvården.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen, sjukhusstyrelse Helsingborg och sjukhusstyrelse Kristianstad *inte helt* har säkerställt att arbetet med arbetsmiljö bedrivs ändamålsenligt för att säkra kompetensförsörjningen inom hälso- och sjukvården.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten.

Revisionsfrågor	Bedömning
1. Har regionstyrelsen skapat goda förutsättningar för att verksamheterna ska uppnå en god arbetsmiljö och därigenom en tillräcklig kompetensförsörjning inom Region Skånes hälso- och sjukvård?	Ja 
2. Har sjukhusstyrelse Helsingborg säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av personal- och arbetsmiljöfrågor utifrån sitt reglementsenliga ansvar?	Delvis 
3. Har sjukhusstyrelse Kristianstad säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av personal- och arbetsmiljöfrågor utifrån sitt reglementsenliga ansvar?	Delvis 

Rekommendationer

Efter genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till regionstyrelsen:

- Säkerställ att plattformar för erfarenhetsutbyte avseende arbetsmiljöfrågor upprättas som möjliggör för ett lärande mellan förvaltningar och verksamheter med möjlighet att lyfta fram goda exempel.
- Säkerställ att en översyn av utbildningsutbudet avseende arbetsmiljöfrågor genomförs, i synnerhet för seniora chefer med lång erfarenhet.
- Att en översyn sker av företagshälsovårdens tjänsteutbud för att kunna möta de behov och förväntningar som verksamheterna har.
- Säkerställ att åtgärder vidtas för att underlätta inrapportering av tillbud i nuvarande IT-stöd.

Efter genomförd granskning lämnas följande rekommendation till sjukhusstyrelse Helsingborg och sjukhusstyrelse Kristianstad:

- Säkerställ att en översyn av den lokala HR-enhetens stöd till chefer genomförs för att bättre möta befintliga behov.
- Säkerställ att arbetsmiljöronder genomförs för chefer inom hälso- och sjukvården.

Innehållsförteckning

Inledning	4
Bakgrund	4
Syfte och revisionsfrågor	4
Revisionskriterier	4
Avgränsning	5
Metod	5
Granskningsresultat	6
Förutsättningar för en god arbetsmiljö och tillräcklig kompetensförsörjning	6
Sjukhusstyrelse Helsingborg - styrning och uppföljning	11
Sjukhusstyrelse Kristianstad - styrning och uppföljning	18
Bilaga 1 - Enkät	26

Inledning

Bakgrund

Kompetensförsörjningen är en av Region Skånes, och den svenska välfärdssektorns i sin helhet, största utmaning nu och framöver. Redan i nuläget är kompetensförsörjningen bekymmersam och flera yrkesgrupper inom vården är svårrekryterade. Revisorerna genomförde under 2022 en granskning av kompetensförsörjning i Region Skåne med inriktning mot det övergripande målet om att vara en attraktiv arbetsgivare och att trygga hälso- och sjukvårdsverksamheternas framtida kompetensförsörjning. Granskningen påvisade bland annat att granskade nämnder som bestod av regionstyrelsen, personalnämnden samt sjukhusstyrelse SUS delvis bedrivit ett ändamålsenligt arbete inom kompetensförsörjningsområdet utifrån ansvar i det då gällande reglementet. Granskningen innehöll iakttagelsen att arbetsmiljön är en central fråga för att säkra kompetensförsörjningen. Vidare framkom att många insatser har gjorts inom detta område på både den centrala och lokala nivån i Region Skåne men att mer måste till.

Regionfullmäktige har i reglemente för regionstyrelse och nämnder som gäller från 1 januari 2023 beslutat att förtydliga att sjukhusstyrelserna har ett ansvar för personal- och arbetsmiljöfrågor. Regionstyrelsen har dock fortsatt det övergripande arbetsgivare- och arbetsmiljöansvaret då styrelsen fortsatt är anställningsmyndighet för samtliga anställda i Region Skåne.

Revisorskollegiet har utifrån en riskbedömning beslutat att genomföra en fördjupad granskning av kompetensförsörjning med inriktning mot arbetsmiljö i Region Skåne.

Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om Region Skånes nämnder säkerställt att arbetet med arbetsmiljö bedrivs ändamålsenligt för att säkra kompetensförsörjningen inom hälso- och sjukvården.

Syftet med granskningen har brutits ned i följande tre revisionsfrågor:

1. Har regionstyrelsen skapat goda förutsättningar för att verksamheterna ska uppnå en god arbetsmiljö och därigenom en tillräcklig kompetensförsörjning inom Region Skånes hälso- och sjukvård?
2. Har sjukhusstyrelse Helsingborg säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av personal- och arbetsmiljöfrågor utifrån sitt reglementsensliga ansvar?
3. Har sjukhusstyrelse Kristianstad säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av personal- och arbetsmiljöfrågor utifrån sitt reglementsensliga ansvar?

Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

- Kommunallag (2017:725)

- Arbetsmiljölagen (1977:1160) kap. 2-3 och kap. 6
- Lokala styrande och stödjande dokument

Avgränsning

Granskningen omfattar regionstyrelsen, sjukhusstyrelse Helsingborg samt sjukhusstyrelse Kristianstad. Granskningen är avgränsad till att omfatta styrning och uppföljning av kompetensförsörjningsfrågor med inriktning mot arbetsmiljö inom hälso- och sjukvården.

I granskningen belyses hur nämnderna upprättar och genomför rutiner och åtgärder med hänsyn till deras förtydligade uppdrag för personal- och arbetsmiljöfrågor i reglementet. Granskningen ska även innehålla en kartläggning och konsekvensbeskrivning av nämndernas ansvarsfördelning i Region Skåne för ovanstående områden.

Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av relevanta styrdokument och planer/strategier med bäring på granskningsområdet. Vidare har genomgång av regionstyrelsens, sjukhusstyrelse Helsingborg och sjukhusstyrelsen Kristianstads protokoll genomförts för perioden januari 2023 till oktober/november 2023.

En webbenkät har skickats ut till verksamhetschefer och enhetschefer med frågor relaterat till förutsättningar och uppfattningar av regionens arbete med systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM). Enkäten har skickats till chefer anställda vid Centralsjukhuset Kristianstad samt Helsingborgs lasarett.

Totalt har webbenkäten skickats till 84 chefer inom Centralsjukhuset Kristianstad och 127 chefer inom Helsingborgs lasarett. Inom Centralsjukhuset Kristianstad är det 73 av 84 chefer som har besvarat enkäten, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 87 procent. Inom Helsingborgs lasarett är det 84 av 127 chefer som har besvarat enkäten, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 66 procent. Enkätresultaten återfinns i bilaga 1.

I vår granskning har intervjuer genomförts med HR-direktör och två HR-strategier på regionövergripande nivå. Intervjuer har också genomförts med Tf HR-chef och HR-specialist för Centralsjukhuset Kristianstad samt HR-chef och HR-partner för Helsingborgs lasarett. Gruppintervjuer har även genomförts med enhetschefer och skyddsombud inom Centralsjukhuset Kristianstad samt Helsingborgs lasarett.

Totalt har 20 personer intervjuats i granskningen vid nio olika tillfällen. De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Rapporten är kvalitetssäkrad av Louise Tornhagen, certifierad kommunal revisor, i enlighet med PwC:s interna riktlinjer för kvalitetssäkring av revisionsrapporter.

Granskningsresultat

Inledning

I följande avsnitt redovisas de iakttagelser som vi har gjort i anslutning till respektive revisionsfråga utifrån våra dokumentstudier samt intervjuer. I anslutning till respektive revisionsfråga redovisas även resultaten av vår enkät. Varje avsnitt avslutas med en bedömning.

Förutsättningar för en god arbetsmiljö och tillräcklig kompetensförsörjning

Revisionsfråga 1: Har regionstyrelsen skapat goda förutsättningar för att verksamheterna ska uppnå en god arbetsmiljö och därigenom en tillräcklig kompetensförsörjning inom Region Skånes hälso- och sjukvård?

Iakttagelser

Ansvar, mål samt uppföljning och rapportering

I *Reglemente för styrelser och nämnder i Region Skåne*, fastställt av regionfullmäktige 2022-12-13 § 111, framgår att regionstyrelsen är enda anställningsmyndighet för samtliga anställda i Region Skåne. Detta innebär att regionsstyrelsen har ett övergripande arbetsgivar- och arbetsmiljöansvar.

I *Region Skånes verksamhetsplan och budget 2023 med plan för 2024-2025* framgår att regionfullmäktige har fastställt fem regionövergripande mål, där ett av dessa är *Attraktiv arbetsgivare, professionell verksamhet* (RF 2022-12-12 – 13 § 109). Syftet med målet är att beskriva vilket arbete som behöver ske för att attrahera, rekrytera, utveckla, motivera och behålla medarbetare i regionens verksamheter.

Av *Policy för hälsofrämjande arbetsmiljö*, daterad 2010-08-20, framgår att målsättningen med det hälsofrämjande och systematiska arbetsmiljöarbetet är att det ska bidra till god hälsa och ökad frisknärvaro, minskad ojämlik hälsa samt höjd effektivitet och kvalitet i verksamheten. Det systematiska arbetsmiljöarbetet ska även bidra till förebyggande av ohälsa, mobbning, minskad sjukfrånvaro och färre arbetsskador samt ökad trivsel och delaktighet på arbetsplatsen för både medarbetare och chefer. Det framgår ej av policyn vilken status den har, det vill säga om den är fastställd av nämnd eller tjänsteperson. Enligt intervju har dokumentet behandlats av regionfullmäktige.

I policyn finns en modell som beskriver de aktivitetsområden som krävs för att uppnå en hälsofrämjande arbetsplats. Områdena är indelade i *organisation, ledarskap och medarbetarskap, främja hälsa, förebygga samt rehabilitera och anpassa*. Vidare framgår det att en hälsofrämjande arbetsplats förutsätter systematik, uppföljning och styrning av dessa aktivitetsområden.

Policyn beskriver fyra aktivitetsområden och det framgår att arbetsmiljöarbetet förutsätter en nära samverkan mellan chefer, medarbetare och fackliga organisationer i enlighet med Region Skånes samverkansavtal. Vidare framgår det av policyn att chefen

bär ansvaret för att beakta arbetsmiljöaspekter i samband med organisatoriska beslut, vilket ställer krav på kompetens och tydliga befogenheter. Det framgår av policyn att utbildning och information inom hälso- och arbetsmiljöområdet ska ske kontinuerligt. Enligt policyn ska arbetet med SAM (systematiskt arbetsmiljöarbete) bedrivas fortlöpande och långsiktigt med tydliga mål och handlingsplaner, vilka ska vara förankrade i organisationen.

I det förebyggande arbetsmiljöarbetet ska riskbedömning och konsekvensanalys genomföras för att identifiera faktorer som ger ohälsa. Det framgår att styrning och en regelbunden uppföljning ska ske av de planer som upprättats och de resultat som uppnåtts. Enligt policyn är *varje förvaltning* ansvarig att, i samverkan med de fackliga organisationerna, fastställa organisation, ansvarsfördelning och de rutiner som behövs för att nå ett kvalitetssäkrat, hälsofrämjande arbetsmiljöarbete.

Vi har inom ramen för granskningen tagit del av flera policy- och rutindokument med bäring på det systematiska arbetsmiljöarbetet i Region Skåne. Nedan följer ett urval av den dokumentation vi har tagit del av.

- **Policy - Lika rättigheter och möjligheter**

Fastställd av regionfullmäktige 2018-09-06. Av policyn framgår att regionens målsättning är att verka för att kunder, patienter och medarbetare ska kunna åtnjuta och utöva sina mänskliga och demokratiska rättigheter, ha jämlika levnadsvillkor och kunna delta fullt ut i samhället.

- **Riktlinjer för riskbedömning avseende arbetsmiljö**

Dokumentet är framtaget av koncernstab HR och fastställt och beslutat i samverkan 2017-08-22. Syftet med dokumentet är att presentera Region Skånes riktlinje och verktyg för riskbedömningar vilket ska användas vid regelbundna undersökningar av arbetsmiljön (skyddsron/arbetsmiljöron), förändringar samt utredning av tillbud och arbetsskador. Det framgår av dokumentet att riskbedömningen ska vara skriftlig och ska genomföras tillsammans med berörda skyddsombud.

- **Rutin kränkande särbehandling och trakasserier på arbetsplatsen**

Dokumentet är beslutat i samverkan 2017-08-16. Det framgår inte vilken instans som har beslutat om dokumentet. Syftet med rutinen är att säkerställa att alla medarbetare och chefer har kännedom om hur de ska agera om de känner sig utsatta för eller uppmärksammar kränkande särbehandling eller trakasserier.

- **Region Skånes process för arbetsanpassning och rehabilitering**

Dokumentet är senast reviderat 2022-12-28. Enligt uppgift är processen informerad om i samverkan och rapporterad till regional skyddskommitté. Dock framgår det inte vilken instans som har beslutat om dokumentet. Dokumentet är regionövergripande och syftar till att skapa en enhetlig och effektiv arbetsanpassning och rehabilitering.

- **Region Skånes kompetensförsörjningsplan 2023-2024**

Fastställdes av personalnämnden 2023-04-26 § 16. Syftet med den regiongemensamma kompetensförsörjningsplanen är att skapa en gemensam

riktning för arbetet inom organisationen samt vara ett verktyg i styrnings- och ledningsarbetet. Av dokumentet framgår att Region Skåne har fem beslutade strategier för arbetet att möta kompetensförsörjningsutmaningen.

I enlighet med Arbetsmiljöverkets föreskrifter för systematiskt arbetsmiljöarbete ska arbetsgivaren varje år göra en uppföljning av SAM. Uppföljningen ska dokumenteras skriftligt och om det systematiska arbetsmiljöarbetet inte har fungerat bra ska det förbättras. Inom ramen för granskningen har vi tagit del av rapporten *2022 års uppföljning av Region Skånes systematiska arbetsmiljöarbete*. Av rapporten framgår att sammanställningen görs av Koncernkontoret och redovisas i samband med årsredovisningen. Av protokoll framgår att regionstyrelsen tog del av rapporten vid sitt sammanträde 2023-03-30 § 57.

Uppföljningen för år 2022 inkluderar Arbetsmiljöverkets inspektion och vidtagna åtgärder, regionövergripande resultat av 2022 års uppföljning, genomförda åtgärder på regionövergripande nivå utifrån 2021 års uppföljning samt åtgärdsplan inför 2023.

I *Region Skånes årsredovisning 2022*, fastställd av regionfullmäktige 2023-04-18 § 17, finns ett kapitel om medarbetare där personalförhållanden följs upp ur ett regionövergripande perspektiv. Uppföljningen sker utifrån rubrikerna: Region Skånes attraktivitet som arbetsgivare, hälsofrämjande arbetsplatser och en hållbar arbetsmiljö, hållbar och långsiktig kompetensförsörjning, utbildningsuppdraget samt medarbetare i siffror. Under rubriken avseende arbetsmiljö framgår genomförda aktiviteter under året. Det framgår bland annat att Region Skåne ansökt och beviljats medel för åtta olika projekt i förvaltningarna som syftar till att stärka arbetssätt för ett hållbart arbetsliv och god arbetsmiljö inom hälso- och sjukvården.

I genomgång av regionstyrelsens protokoll för perioden januari 2023 till november 2023 framkommer att styrelsen tagit del av resultatet från medarbetarenkäten 2022 vid sitt sammanträde 2023-02-09 § 2. Av intervjuer framgår att styrelsen visar ett stort intresse för resultatet av medarbetarenkäten. De intervjuade har ingen kännedom om regionövergripande åtgärder har vidtagits utifrån resultaten de senaste åren.

Av intervjuer framgår att förvaltningarnas årliga uppföljningar av SAM och andra specifika rapporter först går till skyddskommitté och sedan till personalnämnden. Den årliga uppföljningen av SAM går sedan vidare till regionstyrelsen. Rapportering gällande arbetsmiljö sker därmed till personalnämnden.

Som beskrivits i det inledande metodavsnittet har en webbenkät skickats ut till chefer inom Helsingborgs lasarett och Centralsjukhuset Kristianstad. I enkäten fick cheferna svara på frågorna om det finns dokumenterade mål, riktlinjer och rutiner som beskriver det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Vår enkät visar att cheferna i hög grad anser att regionen har utarbetat dokumenterade mål, riktlinjer och rutiner för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Vi noterar att det inte råder några påtagliga skillnader i svaren mellan Helsingborgs lasarett och

Centralsjukhuset Kristianstad. För en detaljerad redogörelse av enkätresultatet för respektive sjukhus, se diagram 1 och diagram 2 i bilaga 1.

Av våra intervjuer framgår att regionens *Policy för hälsofrämjande arbetsmiljö* utgör grunden för hur arbetet med arbetsmiljöfrågor bedrivs. I intervjuerna beskrivs även att det finns ett stort antal informationssidor samt stödmaterial med bäring på arbetsmiljö samlat på regionens intranät. Materialet omfattar bland annat instruktioner och information om hur verksamheterna ska bedriva det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Det framgår av granskningen att det inte finns något regionövergripande årshjul för hur SAM ska bedrivas. Däremot finns det särskilda hållpunkter och aktiviteter som är gemensamma för samtliga verksamheter, exempelvis genomförande av medarbetarenkät och årlig uppföljning av SAM.

För rapportering av arbetsskada och tillbud använder Region Skåne avvikelshanteringssystemet AvIC. På regionens intranät finns rutiner kring rapportering och hantering av avvikelser. I våra intervjuer framgår att det finns en utmaning i att få verksamheterna att rapportera i systemet. Det framgår även att systemstödet upplevs som krångligt att hantera och att det är omständligt att upprätta en anmälan. Av intervju framgår att ett övergripande arbete pågår gällande ett digitalt avvikelshanteringssystem för regionen. Nio olika avvikelseprocesser analyseras i förhållande till utformandet av ett nytt regiongemensamt avvikelshanteringssystem. Tillbud och arbetsskador utgör ett av processflödena, vilket berör arbetsmiljö.

Tillgång till stöd

Regionövergripande HR-frågor hanteras av Koncernstab HR, som är en del av förvaltningen Koncernkontoret. Koncernstab HR har det övergripande ansvaret att leda, utveckla och samordna det personalstrategiska arbetet inom regionen. Inom Koncernstab HR finns en enhet som företräder regionen i arbetsgivar-, arbetsmiljö- och arbetsrättsliga frågor. Enhetens uppdrag är att leda och samordna arbetet med arbetsmiljö. I uppdraget ingår att informera och beskriva processerna för arbetsmiljö, samt att utveckla arbetet inom området. Utöver Koncernstab HR har respektive förvaltning en egen HR-avdelning som är underställd respektive sjukhusstyrelse.

Inom Region Skåne finns ett företagshälsovårdsavtal vilket inkluderar 20 olika tjänster, där samtliga har kopplingar till arbetsmiljö. Av intervjuer med förvaltningarna framgår att tjänsteutbudet finns till för cheferna att nyttja men att kvaliteten på stödet varierar mycket beroende på vilken medarbetare på Företagshälsovården chefen får kontakt med.

Dialog mellan arbetsgivare och arbetstagarorganisationer

Granskningen visar att det finns ett aktuellt avtal för arbetsmiljö och samverkan i Region Skåne. Syftet med avtalet är att skapa ett samverkanssystem som ger förutsättningar för ett positivt arbetsklimat och en god hälsa och arbetsmiljö. Samverkan ska ske i medarbetarsamtal, arbetsplatsträffar och samverkansgrupper. Vid medarbetarsamtal

och arbetsplatsträffar finns möjlighet till dialog mellan medarbetare och arbetsledningen. I samverkansgrupperna sker samverkan mellan arbetsgivare och företrädare från berörda arbetstagarorganisationer. Det framgår att huvudprincipen är att samverkansgrupp ska finnas på regionövergripande nivå, förvaltningsnivå samt verksamhetsnivå.

Av intervjuer framgår att samverkansklimatet och dialogen mellan arbetsgivare och arbetstagarorganisationerna överlag är bra. De mötesformer som är aktuella är skyddskommitté, samverkan och MBL-möten. Vid samverkan medverkar samtliga arbetstagarorganisationer förutom en, vilken istället träffar arbetsgivaren vid MBL-möte. Anledningen till detta är att den aktuella arbetstagarorganisationen inte omfattas av Region Skånes samverkansavtal och därmed inte ingår i gruppen för samverkan. Intervjuade beskriver att detta kan upplevas som ineffektivt då det blir flera dragningar av samma fråga. Enligt uppgift pågår ett arbete för att utveckla nuvarande samverkan där det bland annat bedrivs ett arbete med att undersöka möjliga tillämpningsanvisningar till nuvarande samverkansavtal.

Utbildning

Vid intervjuer framkommer att det sedan två år tillbaka finns en ny introduktionsutbildning som riktar sig till chefer och skyddsombud. Introduktionsutbildningen är digital och består av sju moduler där en av dessa avser arbetsmiljö. Introduktionen till arbetsmiljö innehåller fem delområden. Delområdena är introduktion till arbetsmiljö, systematiskt arbetsmiljöarbete, organisatorisk och social arbetsmiljö, hälsofrämjande arbetsmiljöarbete samt arbetsanpassning och rehabilitering.

Utbildningen är obligatorisk för alla nya chefer och ska genomföras inför att chefen mottar och undertecknar sina fördelade arbetsmiljöuppgifter. Det framgår även att chefen med fördel kan genomföra utbildningen tillsammans med skyddsombud, men det är inte något krav.

Bortsett från den regionövergripande introduktionsutbildningen är det respektive förvaltning som ansvarar för planering och genomförande av fördjupningsutbildningar i arbetsmiljö för sina chefer. Det finns möjligheter för förvaltningarna att hålla arbetsmiljöutbildningar i egen regi eller från en extern leverantör.

Av intervjuer framgår att det pågår ett arbete med att skapa en regionövergripande utbildningsstruktur för chefer och att detta bedrivs genom inrättad ledarskapsakademi. Det beskrivs att målsättningen med arbetet är att kunna tillhandahålla ett baspaket med utbildningar. Enligt uppgift kommer detta arbete fortsätta under år 2024.

Bedömning

Har regionstyrelsen skapat goda förutsättningar för att verksamheterna ska uppnå en god arbetsmiljö och därigenom en tillräcklig kompetensförsörjning inom Region Skånes hälso- och sjukvård?

Revisionsfrågan bedöms som **uppfylld**.

Vår samlade bedömning är att regionstyrelsen har skapat goda förutsättningar för att verksamheterna ska uppnå en god arbetsmiljö vilket bidrar till en tillräcklig kompetensförsörjning inom Region Skånes hälso- och sjukvård. Vår enkät visar att det finns en god kännedom om mål samt riktlinjer gällande det systematiska arbetsmiljöarbetet. Vi kan konstatera att det finns tillgång till stödmaterial gällande det systematiska arbetsmiljöarbetet samt att det erbjuds utbildningar för chefer vilket vi anser är en viktig del för att öka kunskapen gällande det systematiska arbetsmiljöarbetet. Vår granskning visar att uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet genomförs årligen till regionstyrelsen.

Vi noterar att det i huvudsak råder ett gott samverkansklimat mellan arbetsgivar- och arbetstagarföreträdare gällande det systematiska arbetsmiljöarbetet vilket vi anser är viktig förutsättning för att åstadkomma ett fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete.

Sjukhusstyrelse Helsingborg - styrning och uppföljning

Revisionsfråga 2: Har sjukhusstyrelse Helsingborg säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av personal- och arbetsmiljöfrågor utifrån sitt reglementsenliga ansvar?

lakttagelser

Ansvar, mål samt uppföljning och rapportering

Av *Budget och verksamhetsplan 2023 Helsingborgs lasarett*, fastställd av sjukhusstyrelse Helsingborg 2023-01-26 § 4, framgår att sjukhusstyrelsens verksamhetsplan utgår från den regionövergripande verksamhetsplanen. Inom ramen för det övergripande målet *Attraktiv arbetsgivare, professionell verksamhet* har följande målsättningar för 2023 formulerats:

- Minska personalrörlighet/upsägningar och behålla erfaren personal
- Öka nyrekrytering
- Öka antalet specialistutbildade medarbetare
- Inhyrningen av sjuksköterskor och läkare ska reduceras
- Sjukfrånvaron ska minska
- Frisknärvaron ska öka

Av granskningen framgår att sjukhusstyrelsen har beslutat om *Kompetensförsörjningsplan* vid sitt sammanträde 2023-01-26 § 8. Av kompetensförsörjningsplanen framgår uppföljning och utvärdering av tidigare kompetensförsörjningsplan samt verksamhetens uppdrag, utmaningar och förändringar. Dokumentet innefattar även en kompetensanalys som redogör för balansen mellan

befintliga och framtida behov för olika yrkesgrupper. Vidare framgår kompetensplanering med handlingsplan och aktiviteter på sjukhusövergripande nivå.

Vi har tagit del av dokumentet *Årshjul Samverkan/MBL* för förvaltningarna Helsingborgs Lasarett och Ängelholms sjukhus. Årshjulet avser år 2023 och redogör för vilka aktiviteter som ska behandlas under respektive månad inom ramen för samverkan och MBL. Det framgår exempelvis att arbetsmiljöronder ska genomföras under april månad och följas upp under oktober månad.

Arbetsgivaren är skyldig att löpande följa upp arbetet med SAM vilket sker årligen i form av en enkät som besvaras av arbetsgivaren tillsammans med skyddsombud/och eller några medarbetare.

I *Sjukhusstyrelse Helsingborgs verksamhetsberättelse 2022*, fastställd av styrelsen 2023-03-01 § 12, följer styrelsen upp sina fem övergripande mål för året. Ett av styrelsens fastställda mål för 2022 var *Attraktiv arbetsgivare, professionell verksamhet*. Inom ramen uppföljningen av målet framgår resultat från medarbetarenkäten 2022 samt uppföljning av trygga anställningar. Gällande arbetsmiljö framgår att alla chefer och skyddsombud ska genomföra Region Skånes digitala utbildning om introduktion i arbetsmiljö. Det har även införts en så kallad beredningsgrupp som består av förvaltningens arbetsmiljöstrateg och huvudsskyddsombud, i vilken det förs en dialog kring olika arbetsmiljöteman, med koppling till skyddskommittén.

Av sjukhusstyrelsens uppföljning och rapportering av intern kontroll för år 2022, fastställd av styrelsen 2023-03-01 §12, framgår att styrelsen har haft tre delkontrollområden inom det övergripande kontrollområdet *Attraktiv arbetsgivare, professionell verksamhet* under året. De tre delkontrollområdena är *Engagerat ledarskap, God och rätt kompetensförsörjning* samt *Attraktiv arbetsgivare, professionell verksamhet*. För samtliga kontrollområden framgår beskrivning av planerad åtgärd, rapportering av genomförda åtgärder/kontroller, identifierade förbättringsområden samt graden av avvikelse.

Utifrån vår genomgång av sjukhusstyrelsens protokoll för perioden januari 2023 till oktober 2023 framgår att styrelsen har "verksamhetsinformation" som en stående punkt under sina sammanträden. Under denna punkt lämnar verksamheterna och olika ledningsfunktioner information till styrelsen. Nedan följer exempel på åtgärder:

- Vid sjukhusstyrelsens sammanträde 2023-01-26 § 8 beslutar styrelsen att ställa sig bakom redovisad kompetensförsörjningsplan för 2023. Sjukhusstyrelsen beslutar att tillföra ett antal målformuleringar och ger sjukhuschefen i uppdrag att till kompetensförsörjningsplanen tillföra lokala långsiktiga mål för kompetensförsörjning.

I sjukhusstyrelsens internkontrollplan för år 2023, fastställd av styrelsen 2023-03-01 §13, listas risker som har identifierats inom verksamheten. Flera av de identifierade riskerna har bäring på arbetsmiljöområdet. Risken *Attraktiv arbetsgivare, professionell*

verksamhet är kategoriserad som en risk som föranleder åtgärd. Beskrivning och motivering av åtgärdsmetod framgår av dokumentet.

I styrelsens verksamhetsberättelse för perioden januari till augusti 2023, fastställd av styrelsen 2023-09-27 § 37, beskrivs arbetet med de övergripande målen för året. För målet avseende *Attraktiv arbetsgivare, professionell verksamhet*, framgår att bemanningsarbetet för flera verksamheter har varit svår under perioden. Vidare framgår en sammanställning av vilka anledningar som medarbetare vanligtvis anger i avgångsenkäten i samband med att de avslutar sin anställning. Exempelvis anges ledarskap, arbetstid och arbetsmiljö vara anledningar till att medarbetare väljer att avsluta sin anställning.

Vid intervjuer framkommer att skyddsronde ska genomföras en gång om året och att handlingsplaner ska upprättas utifrån identifierade brister. I verksamheterna är det lokala skyddsombud tillsammans med närmaste chef som genomför skyddsronderna. De intervjuade beskriver att skyddsronde genomförs och att åtgärder identifieras. Vi har inte tagit del av någon instruktion vad gäller skyddsronde för specifikt chefer.

Det framkommer att det finns olika förutsättningar inom verksamheterna att åtgärda det som har identifierats vid skyddsronden. Företrädare från en verksamhet uppger i intervju att det inte finns möjlighet att avsätta tid till att följa upp de brister som identifieras på grund av hög arbetsbelastning. Bland fackliga företrädare är upplevelsen att verksamheterna är duktiga på att identifiera brister, men att riskbedömningarna blir mer av en "skrivbordsprodukt" som inte leder till åtgärder.

Som en del i granskningen har vi efterfrågat de två senaste skyddsrondeprotokollen för tre avdelningar inom Helsingborgs lasarett. Vi har totalt erhållit fyra underlag avseende genomförda skyddsronde, dvs. två underlag från två av de tre avdelningarna som efterfrågades. Av erhållet material framgår att det framförallt finns brister inom ramen för den fysiska arbetsmiljön, såsom bristfällig ventilation, belysning och för små personalutrymmen. En av avdelningarna har även noterat att det finns brister vid introduktion av nyanställda samt att medarbetare bemöter varandra på ett otrevligt sätt. För vissa av bristerna framkommer aktivitet, ansvarig utförare och datum för åtgärd.

Kartläggning och konsekvensbeskrivning

Enligt *Reglemente för styrelser och nämnder i Region Skåne* (daterat 2022-12-13) ansvarar sjukhusstyrelse Helsingborg för personal- och arbetsmiljöfrågor inom sitt verksamhetsområde med undantag för frågor som regionstyrelsen ansvarar för som anställningsmyndighet. I föregående avsnitt redovisas beslut som sjukhusstyrelse Helsingborg har fattat utifrån sitt reglementsenliga ansvar. Bland dessa beslut kan noteras beslut om kompetensförsörjningsplan samt internkontrollplan.

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av den årliga uppföljningen av SAM 2023 för Helsingborgs lasarett. Uppföljningen innehåller frågor inom följande områden; den övergripande arbetsmiljön, kunskap, samverkan, rutiner och riktlinjer, undersökning och riskbedömning, tillbud och olycksfall samt företagshälsovård. Av rapporten framgår även

förvaltningens övergripande åtgärder som ska bidra till att förbättra det systematiska arbetsmiljöarbetet. Totalt finns fyra åtgärder formulerade och för samtliga framgår vem som är ansvarig. Åtgärderna ska vara klara under år 2023. Sjukhusstyrelse Helsingborg behandlade uppföljningen av SAM för år 2023 vid sitt sammanträde den 31 januari.

Chefers förutsättningar att hantera arbetsmiljöarbetet

Enligt uppgift från chefer och fackliga företrädare framgår att uppfattningen är att det finns en rekommendation som anger att varje chef ska ha maximalt 30 medarbetare. Något beslut kring antal medarbetare finns dock inte. De chefer vi har intervjuat inom Helsingborgs lasarett beskriver att antalet medarbetare per chef varierar och att de har mellan 50-100 medarbetare. En av cheferna uppger för egen del att ansvaret är delat med två andra chefer på avdelningen. Det beskrivs att den stora utmaningen med att ha många medarbetare är möjligheten att vara tillgänglig och kunna "se varje medarbetare". Vidare framgår att några av cheferna upplever genomförandet av medarbetarsamtal som en utmaning då dessa beskrivs ta mycket tid i anspråk och att möjligheten till uppföljning är begränsad.

I vår enkät fick cheferna inom Helsingborgs lasarett besvara frågan gällande hur många medarbetare de har personalansvar för. Av enkätresultatet framgår att det finns en spridning i antalet medarbetare per chef (se diagram 3 i bilaga 1). Det är 19 procent av cheferna som har svarat att de har personalansvar för färre än 10 medarbetare, 23 procent som har 10-19 medarbetare och 15 procent som har mellan 20-29 medarbetare. Vidare är det 43 procent av cheferna som har svarat att de har personalansvar för 30 medarbetare eller fler, varav 15 procent har angett att de har fler än 50 medarbetare.

Granskningen visar att det på regionövergripande nivå finns en rad olika riktlinjer, rutiner och dokument inom ramen för SAM (se revisionsfråga 1). Av intervjuer framgår att arbetet inom förvaltningen utgår från regionens övergripande *Policy för hälsofrämjande arbetsmiljö*. Det framgår även att förvaltningens kompetensförsörjningsplan ses som en del i detta arbete då arbetsmiljö utgör en av de långsiktiga strategierna för att kunna säkra kompetensförsörjningen.

Inom Helsingborgs lasarett används ledningssystemet X-matrisen för att beskriva målarbetet och planen för verksamheten. X-matrisen är ett redskap för uppföljning och visar visuellt upp sambandet mellan fokusområden, mål och förbättringsprogram. På sjukhusövergripande nivå finns *säker vård, hög medicinsk kvalitet, god tillgänglighet* och *utvecklande arbetsplats* som fokusområden för år 2023.

Varje verksamhetsområde bryter ner de sjukhusövergripande målen och anpassar dem till den egna verksamheten. I nästa steg bryts verksamhetsområdenas mål i sin tur ner i delmål på enhetsnivå. Intervjuade beskriver att X-matrisen infördes under år 2023 och därmed fortfarande är under uppbyggnad.

Av intervjuer framgår att upplevelsen är att de styrande och stödjande dokumenten inom ramen för SAM är tydliga och att cheferna kan ta hjälp av HR om de behöver stöd. Något som framhålls är däremot att cheferna har svårt att få tiden att räcka till för att

kunna arbeta med SAM i den utsträckning som önskas. Denna tidsbrist uppges framförallt vara orsakad av ett stort antal patienter samt bemanningsproblem i verksamheten.

I vår enkät fick cheferna besvara frågor gällande om de upplever att ansvaret för det systematiska arbetsmiljöarbetet är tydligt i deras uppdrag, samt om de upplever att de har goda förutsättningar att bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete inom sitt ansvarsområde (se diagram 4 i bilaga 1). Enkätresultatet visar att 77 procent av cheferna upplever att ansvaret för SAM är tydliggjort i deras uppdrag som chef, 17 procent som instämmer till viss del och fem procent som inte instämmer alls. Avseende frågan om chefer upplever att de har goda förutsättningar att bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete inom sitt ansvarsområde är det 55 procent av cheferna som har svarat att de instämmer helt eller till stor del. Vidare är det 31 procent som har svarat att de instämmer till viss del och 14 procent som inte instämmer alls.

Av intervjuer med chefer framkommer att de upplever att de har goda förutsättningar för att utöva sitt ansvar som chef tack vare ett bra stöd från närmaste chef. Däremot är förutsättningarna att kunna bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete inte lika goda. Vid intervjuer med fackliga företrädare är upplevelsen att cheferna inte har goda förutsättningar att upptäcka, hantera och åtgärda brister inom ramen för arbetsmiljöarbetet. Orsaken till detta anges vara bemanningsutmaningen. Bristen på personal leder till övertid och bemanning av vårdplatser, vilket resulterar i en ansträngd arbetsmiljö. Det framgår av intervjuer med chefer att problemen kring arbetsmiljön inom verksamheterna skiljer sig åt, men grundproblemet ligger i att kunna rekrytera och behålla medarbetare. Det uppges även finnas faktorer kopplat till den fysiska arbetsmiljön som brister. I dessa fall uppges cheferna att de saknar mandat att kunna åtgärda dessa brister.

I vår enkät fick cheferna även besvara frågor gällande tillgång till stöd inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Av enkätresultatet framgår att 54 procent av cheferna anser att de har tillgång till ett stöd som motsvarar deras behov när det gäller det systematiska arbetsmiljöarbetet. Vidare är det 26 procent av cheferna som instämmer till viss del och 15 procent som inte instämmer alls. Utöver stöd från exempelvis HR och närmaste chef har chefer möjlighet att ta stöd av Företagshälsovården i frågor som rör arbetsmiljö. Enkätresultatet visar att 36 procent instämmer helt eller till stor del att de upplever att de har ett bra stöd från Företagshälsovården i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Av cheferna är det 18 procent som instämmer till viss del, 18 procent som inte instämmer alls och 29 procent som har svarat vet ej/osäker. Enkätresultatet för nämnda frågor framgår av diagram 5 i bilaga 1.

Vad gäller stöd från HR framkommer det av intervjuer att det inom förvaltningen har varit en stor omsättning på HR-medarbetare, vilket till viss del har påverkat graden av stöd till verksamheterna. Upplevelsen bland de intervjuade är att kvaliteten på stödet kan variera beroende på vilken fråga chefen önskar hjälp med. Cheferna beskriver även att

erfarenheten av stödet från Företagshälsovården är varierande och att kvaliteten på stödet inte alltid motsvarat förväntningarna.

I regionen används avvikelssystemet AvIC, i vilket medarbetare ska rapportera in arbetsskador och tillbud. Inom ramen för granskningen har vi tagit del av information från intranätet som beskriver tillvägagångssättet att rapportera en arbetsskada eller tillbud samt hur chefer ska agera vid arbetsskador och tillbud. Av intervjuer framgår att det finns dokumenterade rutiner som tydligt beskriver hur rapportering i avvikelssystemet ska göras. Dock beskrivs systemet som krångligt att använda och återkopplingen till medarbetaren kan upplevas som bristfällig. Fackliga företrädare framhåller att de uppmanar medarbetare att rapportera avvikelser. Dock rapporteras inte alltid avvikelser kopplat till arbetsmiljö på grund av att systemet upplevs krångligt och att tillgång till datorer är begränsad.

Dialog mellan arbetsgivare och arbetstagarorganisationer

Som nämnts under föregående revisionsfråga sker dialog mellan arbetsgivare och arbetstagarorganisationer i form av skyddskommitté, samverkan och MBL-möten. Vid intervjuer framgår att verksamheterna har regelbunden samverkan, MBL och skyddskommitté. Samverkan uppges fungera i varierande grad inom olika kliniker. Fackliga företrädare beskriver att dialogen mellan arbetsgivare och skyddsombud tidigare har inneburit vissa utmaningar, men dialogen har förbättrats under det senaste året. De fackliga företrädarna beskriver även att upplevelsen är att information från förvaltningsledningen till verksamhetschefer och vidare till enhetschefer inte alltid når hela vägen fram.

Utbildning

Vid intervjuer framkommer att de intervjuade upplever att det är tydligt vad som förväntas av dem i deras roll som chef och att det finns tydliga arbetsbeskrivningar. Dock är upplevelsen att uppdraget inte var lika tydligt när de påbörjade sin chefsroll och att introduktionen som gavs inte upplevdes som tillräcklig för uppdraget. De intervjuade framhåller dock att introduktionen för nya chefer har förbättrats jämfört med tidigare.

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av de utbildningar som erbjuds i Region Skånes lärportal inom områdena arbetsmiljö och säkerhet samt chef och ledarskap. Av materialet framgår vilka utbildningar som är regionövergripande och vilka som är förvaltningsspecifika. Den utbildning som erbjuds inom arbetsmiljöområdet är den regionövergripande utbildningen som riktar sig till nya chefer och skyddsombud, vilken chefen ska genomföra inför påskrift av delegering av arbetsmiljöuppgifter. Av intervjuer framgår att det saknas kännedom om det finns möjlighet till "påfyllnadsutbildning" för seniora chefer. Det uppges inte heller finnas något riktmarke för med vilken regelbundenhet chefer bör gå olika utbildningar inom arbetsmiljöområdet. Det framgår även att det pågår en satsning med utbildning inom hållbara scheman. Fackliga företrädare beskriver att skyddsombud erbjuds utbildningar i arbetsmiljö via sitt fackförbund.

I enkäten fick cheferna besvara frågor om de upplever att de har tillräcklig kunskap om det systematiska arbetsmiljöarbetet som behövs i sin roll som chef samt om regionen erbjuder fortlöpande utbildning gällande det systematiska arbetsmiljöarbetet till chefer (se diagram 6 i bilaga 1). Enkätresultatet visar att 62 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del i att de upplever att de har tillräcklig kunskap om SAM. Vidare är det 29 procent som instämmer till viss del och 7 procent som inte instämmer alls. Cheferna fick även besvara frågan om regionen erbjuder fortlöpande utbildning gällande SAM till chefer. Enkätresultatet visar att 52 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del, 25 procent instämmer till viss del, fem procent instämmer inte alls och 18 procent har svarat vet ej/osäker.

Bedömning

Har sjukhusstyrelse Helsingborg säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av personal- och arbetsmiljöfrågor utifrån sitt reglementsenliga ansvar?

Revisionsfrågan bedöms som **delvis** uppfylld.

Vår samlade bedömning är att sjukhusstyrelse Helsingborg delvis har säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av personal- och arbetsmiljöfrågor utifrån sitt reglementsenliga ansvar. Vår granskning visar att mål har antagits för arbetsmiljöarbetet som en del i arbetet med kompetensförsörjning. Vi kan även konstatera att de regionövergripande stöddokumenterna för det systematiska arbetsmiljöarbetet tillämpas. Styrelsens arbete med intern kontroll där arbetsmiljö ingår bidrar till att tydligt markera vikten av arbetsmiljöarbetet.

Vår granskning visar dock att cheferna upplever att det är svårt att prioritera arbetsmiljöarbetet på grund av de utmaningar som finns med att behålla och rekrytera medarbetare. Vi noterar att flera chefer har ansvar för stora medarbetargrupper, vilket vi anser bidrar till att försvåra möjligheterna till att kunna möta varje medarbetare på ett bra sätt som chef. Vad gäller möjlighet till utbildning finns oklarheter vad gäller utbudet av utbildningar samt vilka utbildningar cheferna förväntas delta i. Det finns även utmaningar kring den fysiska arbetsmiljön där chefer inte upplever tillräckligt mandat att åtgärda brister. Vår granskning visar att det i nuläget inte genomförs några särskilda skyddsronder för chefer.

Av vår granskning framgår att sjukhusstyrelse Helsingborg har tagit del av rapportering från verksamheterna. Styrelsen har även fattat beslut om kompetensförsörjningsplan för förvaltningen med bäring på arbetsmiljö- och personalområdet. Vi finner dock ingen spårbarhet i protokollen att sjukhusstyrelsen Helsingborg har tagit del av den årliga uppföljningen av SAM.

Sjukhusstyrelse Kristianstad - styrning och uppföljning

Revisionsfråga 3: Har sjukhusstyrelse Kristianstad säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av personal- och arbetsmiljöfrågor utifrån sitt reglementsenliga ansvar?

lakttagelser

I Verksamhetsplan och budget 2023 Sjukhusstyrelse Kristianstad (2023-02-15 § 4) står det att kompetensförsörjning är sjukhusets största utmaning. En riktigt god arbetsmiljö samt ett närvarande gott ledarskap är två av tre viktiga faktorer för att lösa bemanningen. I verksamhetsplanen återfinns målet *Attraktiv arbetsgivare, professionell verksamhet*. Under det målet finns övergripande mål vilka är:

- Öka personalnöjdheten
- Använda kompetensen rätt
- Öka frisknärvaron
- Hålla hög kvalitet i utbildning
- Öka aktivitet för rekrytering och skapa intresse för vårddyrket

Vidare beskrivs vad sjukhuset ska göra under år 2023. Bland annat framkommer det att chefer ska arbeta med arbetsmiljöförbättrande åtgärder för en attraktiv arbetsplats samt erbjuda utvecklingsmöjligheter för att attrahera nya medarbetare.

Enligt intervju är målen formulerade i verksamhetsplan för respektive sjukhus och som beslutas politiskt. I målet *attraktiv arbetsgivare* uppges det ingå alla delar som hanteras i kompetensförsörjningsområdet. Förvaltningarna bryter sedan ner dem, likaså på verksamhetsnivå. I intervju framkommer det att speciella handlingsplaner tas fram av HR-funktion utifrån hur målen ska uppnås och de blir en del av de styrande dokumenten men är inte politiskt beslutade.

Bland annat har en handlingsplan tagits fram med aktiviteter som syftar till att främja hälsa och minska sjukfrånvaro – fokusområden 2022–2023. Det framkommer där att nyanställda ska genomföra den obligatoriska e-utbildningen "Hälsofrämjande arbetstider" i samband med introduktion. Andra exempel med bäring på arbetsmiljö utifrån handlingsplanen är:

- Genomgång av arbetsskador och tillbud, två gånger per år.
- Analysera kort- och långtidsfrånvaro.
- Obligatorisk utbildning i Adato- och i Region Skånes rehabiliteringsprocess för nya chefer samt kompetenshöjande insatser för alla chefer.

Det finns även en handlingsplan *Öka frisknärvaro* där HR strateg-arbetsmiljö är ansvarig för alla föreslagna åtgärder. Uppföljning av samtliga åtgärder ska finnas i årsberättelsen.

I dokumentet *Fördjupning - årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM)* beskrivs syftet med det systematiska arbetsmiljöarbetet och arbetsmiljöarbetets koppling till styrning av verksamheten. Enligt dokumentet är det viktigt att det på övergripande nivå finns tydliga policys och mål, fördelning av arbetsmiljöuppgifter och en välfungerande samverkan. Det finns beskrivet vilka rutiner och riktlinjer som stödjer

en god arbetsmiljö som ska vara kända och tillämpas. Exempel på dessa är undersökning och riskbedömning, arbetsskador och tillbud, Region Skånes samverkansavtal och hälsofrämjande schemaläggning. De intervjuade uppger att de flesta rutiner och riktlinjer är kända, framför allt av cheferna. Dock framhålls det att det generellt sett finns för mycket regionala styrdokument.

Det framkommer i intervju med företrädare för HR att *arbetsmiljö*, *arbetsvillkor* och *kompetensförsörjning* är de tre stora processerna som förvaltningen arbetar med. För att få effekt läggs mycket av arbetsmiljöfrågorna i kompetensförsörjningen då det uppges ge stor påverkan. Enligt företrädare för HR har kompetensförsörjningsplanen (beslut 2022-12-09 § 37) koppling och inriktning mot arbetsmiljöfrågor.

Sjukhusstyrelse Kristianstad beslutade (2023-03-08 § 10) att fastställa verksamhetsberättelse för år 2022, i vilken uppföljningen av den interna kontrollplanen ingår, och översända den till regionstyrelsen.

Enligt *Rutin för arbete med intern kontrollplan Sjukhusstyrelse Kristianstad* (giltig mellan 2023-03-08 - 2024-03-09) utgår internkontrollen från Region Skånes verksamhetsplan och budget samt de rutinorienterade administrativa kontrollerna. För de risker som återfinns i internkontrollplanen formuleras konkreta åtgärder vilket ska leda till förbättrade förutsättningar att nå målet. Riskerna ska, enligt rutin för arbete med intern kontrollplan, följs upp och rapporteras till nämnd/styrelse minst två gånger per år.

Den sammanvägda bedömningen för intern kontroll 2022 och det övergripande kontrollområdet Attraktiv arbetsgivare, professionell verksamhet bedöms som gul (mindre avvikelse och där förbättringsområden finns). Den samlade bedömningen är "Kompetensutveckla chefer och teamledare att leda i förändring och HR-dialoger är genomförda med samtliga verksamheter och uppföljningen av sjukfrånvaron sker enligt plan".

Under delkontrollområde och beskrivning av risk som bevakas/följs under året anges bland annat dessa två risker; Arbetsmiljön för chefer och närvarande ledarskap. Genomförda åtgärder har varit översyn av antalet medarbetare per chef, administrativt stöd såsom samordning av chefsstöd, utökning av antalet teamledare. Bättre deltagande i regional introduktion samt regionala chefsutbildningar. Förbättringsområden som lyfts är exempelvis "kompetensutveckla chefer och teamledare att leda i förändring samt stärka chefers utveckling genom att tydliggöra uppdraget och arbetet".

I Sjukhusstyrelse Kristianstad Verksamhetsberättelse för januari – augusti 2023 under målet *Attraktiv arbetsgivare, professionell verksamhet* beskrivs Hållbar och långsiktig kompetensförsörjning och bemanning. Det beskrivs att åtgärder bland annat varit att förbättra arbetsmiljön och öka personalnöjdheten. En analys av avgångsenkäterna i verksamhetsberättelsen januari-augusti visar att lön tillsammans med ledarskapet är den största orsaken till att medarbetarna slutar i förvaltningen.

I dokumentet *Fördjupning - årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM)* beskrivs skyddsombudets viktiga roll i arbetsmiljöarbetet och att de representerar medarbetarna gällande arbetsmiljön. I samverkan med chefen bidrar skyddsombudet till att arbetsmiljön blir bättre. Chefen ska tillsammans med skyddsombud använda en checklista vid genomgång av arbetsmiljön på mottagningen/avdelningen. Checklistan är uppdelad i nio kategorier av aspekter på arbetsmiljön. Enligt intervjuade upprättas handlingsplaner utifrån identifierade brister och de följs upp vid överenskommet datum alternativt vid nästkommande rond.

Vi har i granskningen tagit del av tre avdelningars protokoll från de senaste skydds ronderna som utgår från checklistan. Gemensamt för de tre avdelningarna är utmaningar gällande introduktion av nyanställda, medarbetares ansvar och befogenheter, utformning av lokaler samt arbetsbelastning.

I dokumentet *Instruktion - årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM)* framgår det att chefers arbetsmiljö är en viktig förutsättning för att leda verksamheten. Det finns en checklista specifik för chefers arbetsmiljö, vilken kompletterar den övergripande checklistan för arbetsmiljörond. Vid intervju framkommer det att en arbetsplats har genomfört en arbetsmiljörond riktad till chefernas arbetsmiljö. De andra intervjuade känner inte till att det finns en arbetsmiljörond specifikt för chefer.

Kartläggning och konsekvensbeskrivning

Enligt *Reglemente för styrelser och nämnder i Region Skåne* ansvarar sjukhusstyrelse Kristianstad för personal- och arbetsmiljöfrågor inom sitt verksamhetsområde med undantag för frågor som regionstyrelsen ansvarar för som anställningsmyndighet. I föregående avsnitt redovisas beslut som sjukhusstyrelse Kristianstad har fattat utifrån sitt reglementsenliga ansvar, bland annat verksamhetsplan med budget med mål kopplat till attraktiv arbetsgivare och arbetsmiljö.

Sjukhusstyrelse Kristianstad har inom ramen för den interna kontrollen (*Intern kontroll 2023, Riskanalys och riskhanteringsplan Sjukhusstyrelse Kristianstad 2023-03-08*) valt att följa upp/bevaka dessa två risker; Arbetsmiljön för chefer och Hälsofrämjande, utvecklande arbetsmiljö. För dessa risker beskrivs olika åtgärder som ska ske.

Varje år genomförs en uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det framkommer via intranätet samt i intern presentationsmaterial att år 2023 ska uppföljningsarbetet genomföras under perioden oktober till december. Senast den 31 december 2023 ska förvaltningen sammanställa en förvaltningsövergripande rapport som skickas till koncernstab HR (KSHR). Vidare ska KSHR sammanställa en regionövergripande rapport som sedan behandlas i samband med årsbokslutet. Vi har fått till oss i granskningen att avrapportering genomfördes till regionstyrelsen 2023-03-30 (§ 57) och passerade innan dess personalnämnden (2023-03-01). Rapporten har inte tagits i regionfullmäktige.

Chefers förutsättningar att hantera arbetsmiljöarbetet

Vid intervju med skyddsombud framkommer att det finns en rådande uppfattning att det finns en rekommendation som anger att en chef inte bör ha fler än 40 medarbetare. Något beslut kring antal medarbetare finns dock inte. Vid intervju med chefer känner de inte till någon sådan riktlinje men det framkommer att antalet medarbetare per chef varierar. Enligt Sjukhusstyrelse Kristianstad Verksamhetsberättelse för januari – augusti 2023 visar siffror från juli 2023 att chefer har 30 medarbetare. En översyn har skett över antal chefer per medarbetare och fler teamledare har tillsatts som chefsstöd. Översyn av arbetssätt och arbetsuppgifter för chefer pågår för att ytterligare möjliggöra ett verksamhetsnära ledarskap. Vid intervju med chefer saknar de riktlinjer eller rutiner för hur ett delat ledarskap ska hanteras. Vidare framkommer det vid intervju med chefer att medarbetarenkäten inte är anpassad för ett delat ledarskap.

I vår enkät fick cheferna besvara frågor gällande antal medarbetare de har personalansvar för (se diagram 7 i bilaga 1). Av enkätresultatet framgår det att 8 procent av cheferna har färre än 10 medarbetare och 19 procent har 10-19 medarbetare. Vidare är det 37 procent som har mellan 20-39 medarbetare och 14 procent uppger att de har 40-49 medarbetare. Chefer som har fler än 50 medarbetare uppgår till 22 procent.

Vi har inom ramen för granskningen tagit del av en uppdragsbeskrivning för chefer. Det framkommer i intervjuer att uppfattningen är att det generellt finns få dokument som tydliggör chefens ansvarsområde, däribland en tydlig uppdragsbeskrivning för chefsrollen. Det finns dock dokument kopplat till SAM som tydliggör chefens ansvar. När en chef tar anställning skrivs en fördelning av arbetsmiljöansvaret på. Trots vad de intervjuade cheferna framfört gällande otillräcklig uppdragsbeskrivning med mera är uppfattningen att det är tydligt för cheferna vad deras uppdrag är och att rutiner och riktlinjer med bäring på arbetsmiljö anses som tillräckliga.

I regionen används avvikelssystemet AvIC, i vilket medarbetare ska rapportera arbetsskador och tillbud. Precis som under revisionsfråga 2 har vi inom ramen för granskningen tagit del av information från intranätet som beskriver tillvägagångssättet att rapportera en arbetsskada eller tillbud samt hur chefer ska agera vid arbetsskador och tillbud. Det finns även ett dokument *Rutin och riktlinje för anmälan och utredning av arbetsskador och tillbud* som beskriver tillvägagångssätt. Av intervjuer verifieras att det finns dokumenterade rutiner som tydligt beskriver hur rapportering i avvikelssystemet ska ske. Däremot beskriver majoriteten av de intervjuade att systemet är krångligt och svårigheter finns gällande avgränsning exempelvis om det rör sig om arbetsmiljöfrågor eller patientfrågor. Intervjuade önskar erfarenhetsutbyte mellan sjukhusen med sammanställningar på övergripande nivå avseende arbetsmiljöfrågor vilket uppges inte sker idag.

Vid förändringar inom verksamheterna ska en riskbedömning utföras. I dokumentet *Riktlinjer för riskbedömning avseende arbetsmiljö* beskrivs tillvägagångssättet.

Riskbedömningar ska användas vid regelbundna undersökningar av arbetsmiljön (skydds rond/arbetsmiljö rond), vid förändringar samt vid utredning av tillbud och arbetsskador.

Vid intervjuer framkommer att det finns en högre medvetenhet kring arbetssättet och att det utförs fler riskbedömningar nu än tidigare. Intervjuade framhåller att pandemin hjälpte till att få till en bättre struktur kring riskbedömningar, dock finns arbete kvar kopplat till riskbedömningarnas kvalitet.

Enligt intervjuer med skyddsombud är enhetschefers förutsättningar beroende på verksamhetschefens inställning. Skyddsombuden framhåller även att de tillsammans med förvaltningsledningen är överens om vilket utrymme och förutsättningar en enhetschef ska ha. Utmaningen som finns i verksamheten är medarbetarnas förväntan att en vårdutbildad chef ska kunna arbeta kliniskt vid låg bemanning. Detta anses vara bekymmersamt då det påverkar chefernas möjlighet att utföra alla arbetsuppgifter som åligger en chef. Vidare framkommer det i intervju att utmaningen för chefer är att räkna till, stötta och utveckla medarbetare i tillräcklig utsträckning. Ytterligare en viktig aspekt som framkommer är en bristande förståelse från medarbetarna, vad chefers mandat och uppdrag är samt vilka förväntningar de kan ha på en chef. Vidare framkommer det att det strategiskt långsiktiga arbetet med verksamhetsutveckling blir åsidosatt när fokus ligger på bemanning.

I enkäten fick cheferna besvara frågor om de upplever att ansvaret för det systematiska arbetsmiljöarbetet är tydligt i sitt uppdrag som chef samt om chefen upplevde goda förutsättningar att bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete inom sitt ansvarsområde (se diagram 8 i bilaga 1). Av enkätresultatet framgår det att 88 procent instämmer helt eller till stor del i att de upplever att ansvaret för det systematiska arbetsmiljöarbetet är tydligt. Vidare är det 12 procent som instämmer till viss del. Cheferna fick även besvara frågan om de upplever att det finns goda förutsättningar att bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete inom sitt ansvarsområde. Enkätresultatet visar att 65 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del, 29 procent instämmer till viss del och 7 procent instämmer inte alls.

Arbetsmiljön inom verksamheterna varierar vad gäller exempelvis antal vårdplatser och bemanning vilket påverkar chefernas arbetsmiljö. Enligt flera intervjuade påverkas arbetsmiljön av den nya regleringen av 11-timmars dygnsvila. Vidare framkommer det att HR på förvaltningen generellt har haft svårt att besvara frågor från verksamheterna gällande dygnsvilan. Intervjuade framhåller även att lönefrågan är en del i arbetsmiljön. Beslutet att införa ett hyrstopp av bemanningspersonal inom regionen framhålls komma att påverka arbetsmiljön negativt framöver. Enligt intervju med skyddsombud har en riskbedömning genomförts i förvaltningen kring frågan.

Enligt dokumentet *Fördjupning - årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM)* framgår det att chefer kan anlita företagshälsovård eller motsvarande sakkunnig hjälp vid behov. Vid intervjuer med chefer inom verksamheterna framkommer att erfarenheten av Företagshälsovården varierar. I vissa fall uppges det att

Företagshälsovården kunnat erbjuda stöd och kompetens i ärenden men att kvaliteten inte alltid överensstämmer med förväntningarna.

Vid intervjuerna framkommer önskan att HR ska vara mer verksamhetsnära för att kunna ge det korrekta stödet. Enligt intervju försöker HR stötta verksamheterna och komma med situationsanpassade lösningar. Vid en annan intervju framhålls att HR är öppna för att arbeta med arbetsmiljö men upplevelsen enligt de intervjuade är att chefer inte alltid tar den hjälp som finns att få. När situationer uppstår är det ibland lättare att kontakta en kollega istället för HR.

I vår enkät fick cheferna besvara frågor gällande tillgång till stöd inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Enkätresultatet visar att 64 procent av cheferna anser att de har tillgång till ett stöd som motsvarar deras behov när det gäller det systematiska arbetsmiljöarbetet. Vidare är det 29 procent av cheferna som instämmer till viss del och 7 procent som inte instämmer alls. Utöver stöd från exempelvis HR och närmaste chef har chefer möjlighet att ta stöd av Företagshälsovården i frågor som rör arbetsmiljö. Enkätresultatet visar att 48 procent instämmer helt eller till stor del i att de upplever att de har ett bra stöd från Företagshälsovården i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Av cheferna är det 29 procent som instämmer till viss del, 11 procent som inte instämmer alls och 12 procent som har svarat vet ej/osäker. Enkätresultatet för nämnda frågor framgår av diagram 9 i bilaga 1.

Dialog mellan arbetsgivare och arbetstagarorganisationer

Enligt samverkansavtal med Region Skåne samverkar regionen med samtliga arbetstagarorganisationer förutom Kommunal. Samverkan sker på verksamhetsnivå, förvaltningsnivå och på regional nivå. Förvaltningschefen håller i samverkansmötena och sedan medverkar även chefssjuksköterska och HR-chef. Precis som beskrivits i revisionsfråga 2 medverkar samtliga arbetstagarorganisationer förutom Kommunal på samverkansmötena, vilken istället träffar arbetsgivaren vid MBL-möte (MBL - medbestämmandelagen). Anledningen till detta är att den aktuella arbetstagarorganisationen inte omfattas av Region Skånes samverkansavtal och därmed inte ingår i gruppen för samverkan. Vid intervjuer finns en samstämmig syn kring att samverkan mellan arbetstagare och skyddsombud fungerar väl.

Utbildning

Det finns en framtagen kompetensförsörjningsplan (fastställd av sjukhusstyrelsen 2022-12-09 § 37). I kompetensförsörjningsplanen framhålls att det fortsatta arbetet med att ge chefer bra förutsättningar för att driva ett verksamhetsnära ledarskap samt driva förändringsarbete som är nödvändigt. Vidare har en kompetensanalys genomförts som pekar på rådande brist inom flera yrkeskategorier.

I handlingsplan för *Använd rätt kompetens* är en åtgärd att stärka chefernas utveckling genom att tydliggöra uppdraget och arbetsuppgifterna. Detta för att skapa förutsättningar för det verksamhetsnära ledarskapet. Ansvarig för detta är

chefsjuksköterska tillsammans med respektive HR partner för området. Uppföljning ska ske i årsberättelsen.

I Sjukhusstyrelse Kristianstad Verksamhetsberättelse för januari – augusti 2023 under målet *Attraktiv arbetsgivare, professionell verksamhet* beskrivs Hållbar och långsiktig kompetensförsörjning. Bedömningen är att dagens och framtidens utbildningsvolymerna inte kommer räcka till för att säkerställa tillgången på rätt kompetens. Förändringar behövs av såväl arbetssätt som kompetensstruktur för att möta kompetensförsörjningsutmaningen.

Det framkommer i intervju att det finns en regional introduktionsutbildning i arbetsmiljö som är obligatorisk. På förvaltningsnivå uppges det finnas regelbundna chefsintroduktionsdagar där det ges ett förvaltningsperspektiv. Vidare ges utbildningar som är kopplade till systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM), uppföljning och medarbetarenkäten. Det erbjuds även ett förberedande program/utbildning till medarbetare med sikte att bli chef/ledare inom två år från utbildningen.

Vid introduktion erbjuds en intern arbetsmiljöutbildning som riktar sig både till chef och skyddsombud. Det uppges att vissa utbildningar uteblir på grund av tidsbrist för att genomföra dem. Skyddsombuden i verksamheterna erbjuds även utbildningar via sina fackförbund. En försvårande faktor för att bibehålla en god kompetens är att medarbetare och chefer byter arbetsplatser vilket innebär att nya konstellationer och samverkan uppstår. Vid intervju med chefer är upplevelsen att skyddsombuden oftast besitter större kunskap inom arbetsmiljö, skyddsronder och samverkan än vad cheferna själva gör. Vidare framkommer det i intervjuerna att påbyggnadsutbildning för chefer har efterfrågats för att kontinuerligt kunna bibehålla en god kompetens inom arbetsmiljöområdet.

I enkäten fick cheferna besvara frågor om de upplever att de har tillräcklig kunskap om det systematiska arbetsmiljöarbetet som behövs i sin roll som chef samt om regionen erbjuder fortlöpande utbildning gällande det systematiska arbetsmiljöarbetet till chefer (se diagram 10 i bilaga 1). Av enkätresultatet framgår det att 70 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del i att de upplever att de har tillräcklig kunskap om SAM. Vidare är det 29 procent som instämmer till viss del och 1 procent som inte instämmer alls. Cheferna fick även besvara frågan om regionen erbjuder fortlöpande utbildning gällande SAM till chefer. Enkätresultatet visar att 60 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del, 23 procent instämmer till viss del, 7 procent instämmer inte alls och 10 procent har svarat vet ej/osäker.

Bedömning

Har sjukhusstyrelse Kristianstad säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av personal- och arbetsmiljöfrågor utifrån sitt reglementsenliga ansvar?

Revisionsfrågan bedöms som **delvis** uppfylld.

Vår samlade bedömning är att sjukhusstyrelse Kristianstad delvis har säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av personal- och arbetsmiljöfrågor utifrån sitt

reglementsensliga ansvar. Vår granskning visar att mål har antagits för arbetsmiljöarbetet som en del i arbetet med kompetensförsörjning. Vidare kan vi konstatera att de regionövergripande stöddokumenterna för det systematiska arbetsmiljöarbetet tillämpas inom förvaltningen. Vi delar förvaltningens uppfattning att arbetsmiljö, arbetsvillkor och kompetensförsörjning är de tre väsentliga områdena att arbeta med.

Vi noterar att flera chefer har ansvar för stora medarbetargrupper, vilket vi anser bidrar till att försvåra möjligheterna till att kunna möta varje medarbetare på ett bra sätt som chef. Vi anser att en viktig förutsättning i det löpande arbetsmiljöarbetet är möjligheten att kunna möta medarbetarna i det dagliga arbetet. Vi noterar att det för närvarande pågår en översyn av arbets sätt och arbetsuppgifter avseende chefer.

Vi konstaterar att vårdutbildade chefer förväntas kunna arbeta kliniskt vid låg bemanning. Vi ser en fara i detta då det tar tid i anspråk som annars hade kunnat läggas som tid för ledarskap.

Vår granskning visar att arbetsmiljöronder genomförs men att det i vissa fall inte vidtas åtgärder i tillräcklig utsträckning utifrån de risker som har identifierats. Vi kan konstatera att arbetsmiljöronder särskilt för chefer inte sker enligt instruktion samt att kunskapen om att det finns särskilda arbetsmiljöronder för specifikt chefer är låg.

Vår granskning visar även att det finns behov av ytterligare utbildning gällande det systematiska arbetsmiljöarbetet för chefer i allmänhet och för seniora chefer i synnerhet.

Av vår granskning framgår att sjukhusstyrelse Kristianstad har tagit del av rapportering gällande arbetsmiljö men vi har inte kunnat identifiera att några beslut om åtgärder med bäring på arbetsmiljö- och personalområdet har fattats.

Bilaga 1 - Enkät

Nedan redovisas det urval av enkätresultat som det redogörs för i rapporten. Enkätresultaten redovisas uppdelat på respektive revisionsfråga. Till samtliga enkätfrågor hade respondenterna möjligheten att lämna fritextkommentarer till sitt svar. Ett urval av inkomna fritextkommentarer redovisas för vissa av enkätfrågorna nedan.

Revisionsfråga 1: Har regionstyrelsen skapat goda förutsättningar för att verksamheterna ska uppnå en god arbetsmiljö och därigenom en tillräcklig kompetensförsörjning inom Region Skånes hälso- och sjukvård?

Diagram 1: Förekomst av dokumenterade mål, riktlinjer och rutiner (Helsingborg)

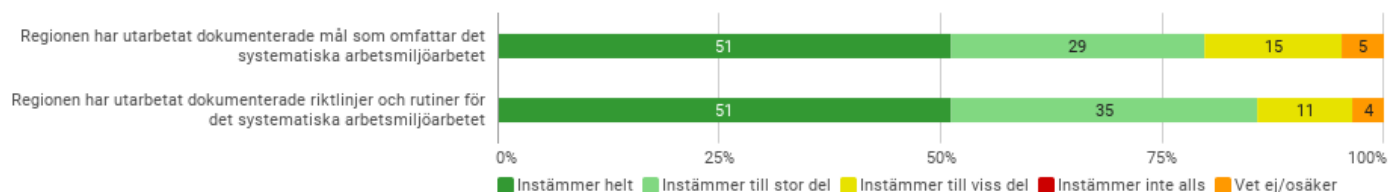
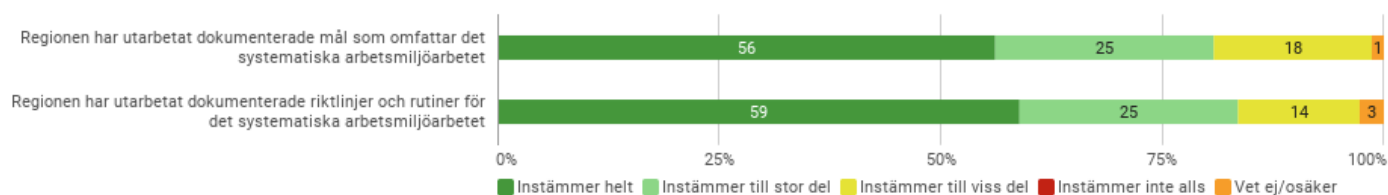


Diagram 2: Förekomst av dokumenterade mål, riktlinjer och rutiner (Centralsjukhuset Kristianstad)



Revisionsfråga 2: Har sjukhusstyrelse Helsingborg säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av personal- och arbetsmiljöfrågor utifrån sitt reglementsenliga ansvar?

Diagram 3: Hur många medarbetare har du personalansvar för?

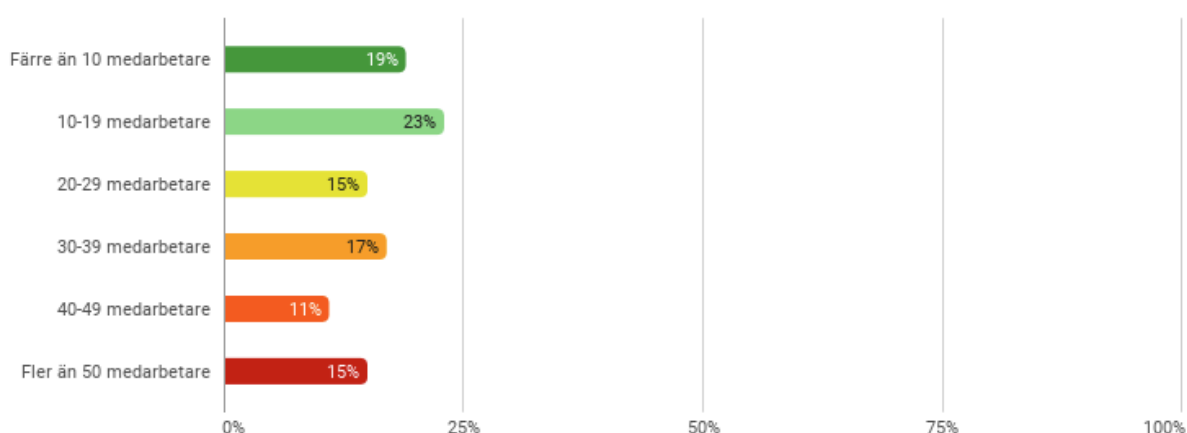
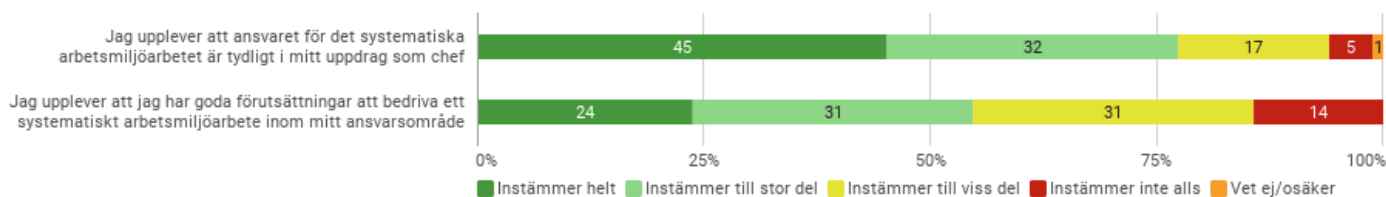


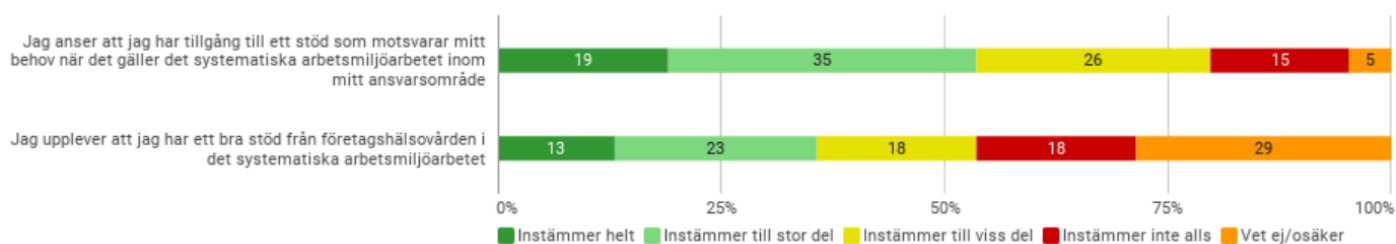
Diagram 4: Upplevelse om tydlighet i ansvar och förutsättningar att bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete



I enkäten fanns möjlighet att lämna fritextkommentarer. Nedan redovisas ett urval av dessa kommentarer avseende frågan om chefers förutsättningar:

- "För många medarbetare."
- "Svårt att få tiden att räcka till alla olika delar av mitt uppdrag."
- "Nej, eftersom jag inte äger lösningen på mitt ansvarsområdes största arbetsmiljöproblem."
- "Problem då vi inte har mandat att åtgärda t.ex. överbeläggningar etc."

Diagram 5: Tillgång till stöd inom ramen för SAM

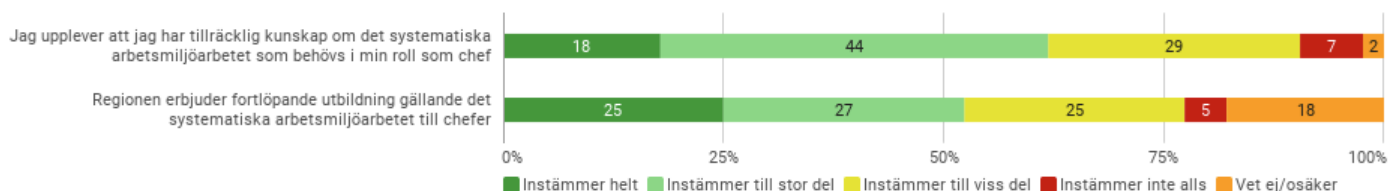


Nedan redovisas ett urval av fritextkommentarer som har lämnats till ovanstående frågor:

- *“Jag vänder mig istället till HR.”*
- *“Upplever att stödfunktioner ibland lägger tillbaka mycket på enskild chef/chefsstöd.”*
- *“Saknar stöd från högre ledning.”*

- *“Kostnaderna är för höga.”*
- *“Företagshälsovården erbjuder inte speciellt mycket insatser för oss.”*
- *“Jag har sällan nyttjat denna resurs, men när jag har gjort det har det fungerat väl.”*
- *“Finns behov i verksamheten som vi inte kan få hjälp med.”*

Diagram 6: Upplevelse om kunskap och tillgång till utbildning inom SAM



Nedan redovisas ett urval av fritextkommentarer som lämnats till ovanstående frågor:

- *“Hade varit bra med utbildning.”*
- *“Behövs fortlöpande utbildning.”*
- *“Vår chef prioriterar inte dessa frågor.”*
- *“Dåligt med “på plats” utbildning som behövs göras tillsammans med skyddsombud.”*

Revisionsfråga 3: Har sjukhusstyrelse Kristianstad säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av personal- och arbetsmiljöfrågor utifrån sitt reglementsenliga ansvar?

Diagram 7: Hur många medarbetare har du personalansvar för?

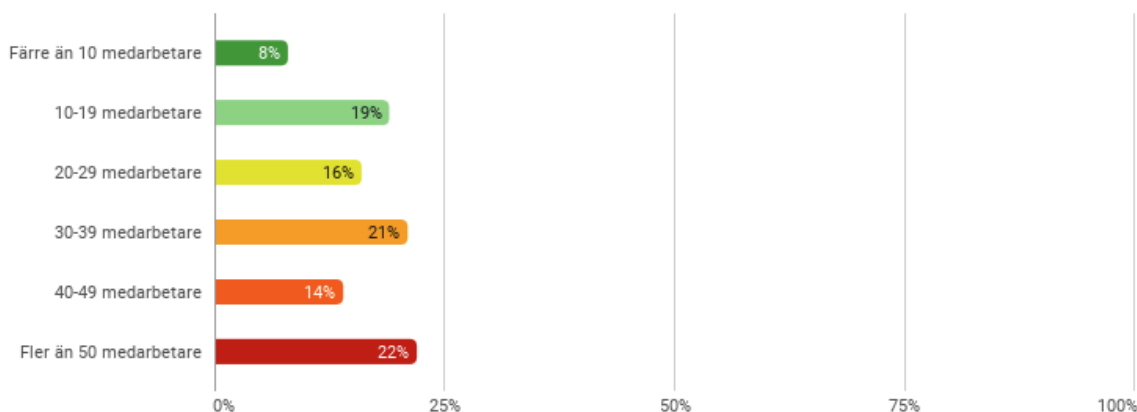
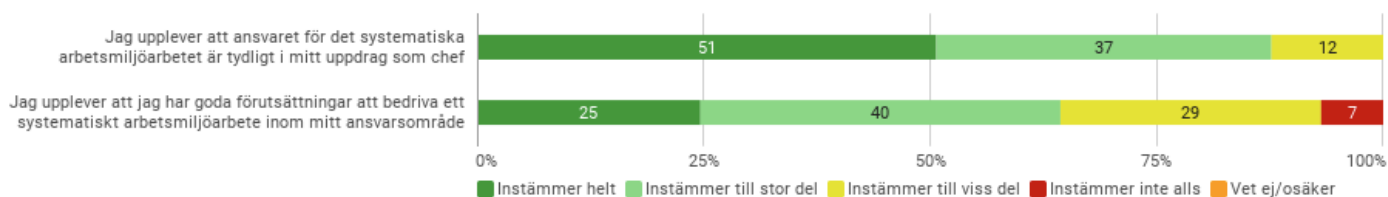


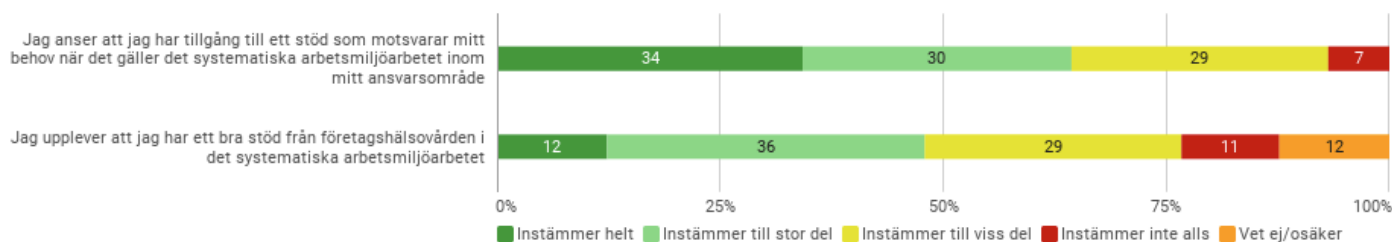
Diagram 8: Upplevelse om tydlighet i ansvar och förutsättningar att bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete



Nedan redovisas ett urval av fritextkommentarer som lämnats till frågan avseende chefers förutsättningar:

- "Tidsbrist pga för många medarbetare"
- "Skulle önska som chef mer stöd från stödfunktioner. Som ensam enhetschef är man ganska "ensam" i sitt uppdrag. Inte alltid"
- "Svårt att hitta tid och få lov att avsätta tid till detta. Tar tid till det men då kommer samvetet"
- "Fackliga har stort inflytande i mina verksamheter"

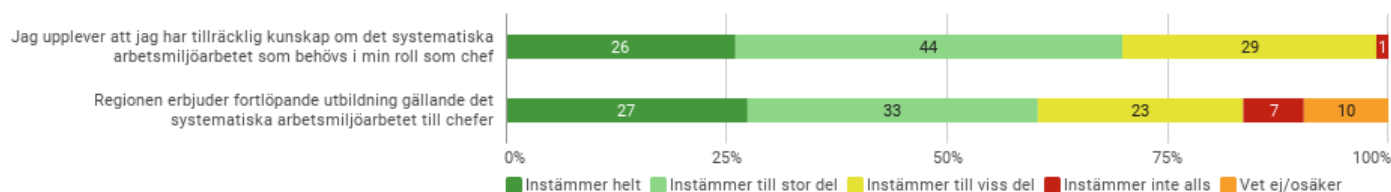
Diagram 9: Tillgång till stöd inom ramen för SAM



Nedan redovisas ett urval av fritextkommentarer som lämnats till frågan avseende bra stöd från företagshälsovården:

- *“Stödet är obefintligt. Dålig uppföljning, svåra att få tag på och svårt för medarbetare att få tid för samtal och dyl.”*
- *“Vissa saker som regionen ska erbjuda enligt intranätet finns inte tillgängligt när man försöker få hjälp med exempelvis rökstopp. Vi har många system som försvårar ens uppdrag exempelvis att bara en av tre chef har tillgång till Previas beställningsportal.”*
- *“Inte haft behov av att anlita företagshälsovården än”*
- *“Företagshälsovården finns som en komplettering som verksamhetschef godkänner när vi får använda den tjänsten pga höga kostnader för den hjälpen.”*
- *“Stöd där finns om vi vill/får. Vi ska samtidigt spara, hålla i pengarna. Vänder vi oss dit kostar det pengar”*

Diagram 10: Upplevelse om kunskap och tillgång till utbildning inom SAM



2024-04-03

Carl-Gustaf Folkesson

Cecilia Claudelin

Uppdragsledare

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av revisorerna i Region Skåne enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av avtal från den 2023-08-21. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.