

# Hälsa- och sjukvårdsförvaltningens Kompetensförsörjningsplan 2024-2027

**Fastställd av** Hälsa- och sjukvårdsnämnden  
**Framtagen av** Hälsa- och sjukvårdsförvaltningen  
**Datum** 2023-11-20  
**Gäller** 2024-2027  
**Ärendenr.** HSN 2023/798  
**Version** 5.0

## Innehåll

<b>1. Inledning .....</b>	<b>3</b>
1.1 Kompetensförsörjningsplanens mål .....	3
1.2 Syfte med kompetensförsörjningsplanen .....	4
1.3 Planering, uppföljning och måluppfyllelse .....	4
1.4 Kompetensförsörjningsprocessen och kompetens som begrepp .....	4
1.5 Modeller och strategier .....	5
1.5.1 ARUBA-modellen .....	5
1.5.2 SKR:s nio strategier .....	5
<b>2. Utmaningar som påverkar kompetensförsörjningen .....</b>	<b>5</b>
2.1 Arbetsgivarvarumärke .....	5
2.2 Bristyrken .....	6
2.3 Inhyrd personal .....	7
2.4 Lönebildning .....	8
2.5 Pensionsavgångar .....	8
<b>3. Strategier för att möta kompetensförsörjningsutmaningen .....</b>	<b>8</b>
3.1 SKR:s nio strategier för att möta kompetensutmaningen .....	8
3.2 Attraktiv arbetsgivare .....	9
3.2.1 Stöd medarbetarnas utveckling .....	9
3.2.2 Stärk ledarskapet .....	11
3.2.3 Rekrytera bredare .....	12
3.3 Nya lösningar .....	15
3.3.1 Utnyttja tekniken smart .....	15
3.3.2 Använd kompetensen rätt .....	16

3.3.3 Sök nya samarbeten .....	17
3.4 Hållbart arbetsliv .....	18
3.4.1 Prioritera arbetsmiljöarbetet .....	18
3.4.2 Öka heltidsarbetet .....	20
3.4.3 Förläng arbetslivet.....	20
<b>Bilaga 1: Personalstruktur .....</b>	<b>22</b>
<b>Bilaga 2: Beräknad pensionsålder .....</b>	<b>23</b>
<b>Bilaga 3: ST-tjänster och specialistutbildning för sjuksköterskor.....</b>	<b>24</b>

UTKAST

## 1. Inledning

Hälsa- och sjukvårdsnämnden ansvarar för att en hälsofrämjande hälso- och sjukvård tillhandahålls på lika villkor för de som bor och vistas på Gotland. En växande befolkning på Gotland med ett ökat välfärdsbehov, kombinerat med stora pensionsavgångar och en minskad andel av befolkningen i arbetsför ålder, betyder att det blir fler och fler bristyrken och allt svårare att rekrytera. Med nuvarande uppdrag kommer den tillgängliga arbetskraften inte räcka till.

För att möta utmaningarna krävs att hälso- och sjukvården lyckas attrahera nya medarbetare, men framförallt behålla och utveckla befintliga medarbetare utifrån omvärldens förutsättningar på både kort och lång sikt. Behålla innebär det nya rekrytera. Rätt kompetens är avgörande för förmågan att uppnå goda resultat, förenkla arbetsätt, utveckla samarbeten och även teknik för att hela organisationen ska utvecklas framåt. Hälsa- och sjukvården är en kunskapsintensiv verksamhet som byggs av alla våra medarbetares kompetens, vilja och möjligheter till att utvecklas.

### 1.1 Kompetensförsörjningsplanens mål

Kompetensförsörjningsplanen 2024-2027 utgår ifrån Region Gotlands nya styrmodell. I styrmodellen presenteras Regionfullmäktiges prioriteringar där en av dessa beskrivs enligt följande:

***Region Gotland ska prioritera god arbetsmiljö genom aktivt ledarskap och medarbetarskap.***

#### ***Varför är det viktigt?***

*Kompetensförsörjningen behöver säkras och organisationen ställa om för att klara uppdraget för de vi är till för. Att vara en attraktiv arbetsgivare innebär att ta tillvara medarbetares kompetens, erfarenhet och initiativkraft, vilket är en förutsättning för att behålla och rekrytera nya medarbetare. Att Region Gotland erbjuder en god arbetsmiljö och goda arbetsvillkor är avgörande för en långsiktig kompetensförsörjning.*

#### ***Vart vill vi?***

*Region Gotland är en trygg och modig organisation som klarar förändring. Inom Region Gotland uppmuntras innovation och nytänkande och det finns goda förutsättningar för att idéer ska kunna bli verklighet. Region Gotland har medarbetare som vill stanna, utvecklas och bidra. Det är lätt att rekrytera ledare och medarbetare med rätt kompetens. Sammantaget lyckas Region Gotland leverera med god kvalitet till dem vi finns till för.*

#### ***Samordning***

*Samordning av arbetet inom prioriteringen sker i HR-nätverket som leds av regionstyrelseförvaltningen. Det arbetet utgör Region Gotlands samordnade insatser vad gäller kompetensförsörjningsutmaningen.*

Regionfullmäktige har fattat beslut om ett antal koncerngemensamma mål, där ett av dessa är:

***Andelen medarbetare inom Region Gotland som kan rekommendera sin arbetsplats till andra ska årligen förbättras.***

Region Gotland behöver arbeta aktivt med sin kompetensförsörjning för att både behålla befintlig personal, men även för att rekrytera nya medarbetare i framtiden. Det finns starka kopplingar mellan i vilken utsträckning medarbetare är villiga att rekommendera sin arbetsplats till andra och väl fungerande arbetsgrupper.

Arbetsmiljön på regionens olika arbetsplatser ska vara god. Det gäller både den fysiska och den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön handlar om allt från hur man trivs med sina arbetskamrater, hur meningsfullt man upplever sitt arbete och sina arbetsuppgifter, hur stort inflytande man har över sin situation och vilka möjligheter det finns till personlig utveckling. Är den organisatoriska och sociala arbetsmiljön god så är medarbetare som regel mer engagerad och verksamheten blir mer effektiv. För att tillsammans åstadkomma detta behövs ett gemensamt arbete och ett aktivt ledar- och medarbetarskap.

Regionfullmäktiges har fattat beslut om följande nämndmål för hälso- och sjukvården:

***Andelen egen personal ska öka årligen och uppgå till minst 95 procent 2027***

Grunden för en god, jämlik och patientsäker vård där medborgarna känner ett högt förtroende bygger främst på en god kontinuitet och kompetent personal. En trygg och stabil personcentrerad relation mellan vården och patienten är en viktig faktor för god kvalitet. Med en hög andel egen personal säkras vi en bättre kontinuitet, och trygghet för patienterna, både i den primära och specialiserade vården, samt minskar vårdens kostnader.

Medarbetarna är hälso- och sjukvårdens viktigaste resurs. Kompetensförsörjningen är samtidigt den tuffaste utmaningen de kommande åren. Problematiken kring hyrbemanning och de eskalerande kostnaderna kring det har lett till stora ekonomiska problem, en sviktande kontinuitet för patienterna och försämrad arbetsmiljö. För att leverera på uppdraget behövs satsningar på ledarskap, medarbetarskap och kultur. Om hälso- och sjukvården ska vara en attraktiv arbetsgivare över tid så behöver alla bidra och lyfta det som är glädjen och värdet i att arbeta inom vården.

## **1.2 Syfte med kompetensförsörjningsplanen**

Syftet är att beskriva nuläge och omvärldsfaktorer som påverkar kompetensförsörjningen och att utifrån definierade strategier identifiera aktiviteter för att nå uppsatta mål.

## **1.3 Planering, uppföljning och måluppfyllelse**

Aktiviteter som planeras, genomförs och följs upp ska bidra till måluppfyllelse för framtagna prioriteringar och regiongemensamma mål och ingå i verksamhetsplanen för förvaltningen.

Kompetensförsörjningsplanen ska harmoniera med verksamhetens övriga strategiska planer och styrdokument samt samverkas med fackliga parter. Måluppfyllelse följs därmed systematiskt upp och redovisas till nämnden under verksamhetsåret i delår 2 och i verksamhetsberättelse/årsredovisning.

## **1.4 Kompetensförsörjningsprocessen och kompetens som begrepp**

Begreppsdefinitioner enligt nedan har fastslagits av Svenska Institutet för Standarder, SIS – SS 624070:2017, som är ett kvalitetsledningssystem för kompetensförsörjningsprocessen. Den beskriver och ger riktlinjer för kompetensförsörjningsprocessen, det vill säga hur en organisation kan säkerställa att rätt kompetens utvecklas utifrån verksamhetens faktiska behov.

- Kompetensförsörjningsprocessen

Process i organisationen för att fortlöpande säkerställa rätt kompetens, kvalitativt och kvantitativt, för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov på kort och lång sikt.

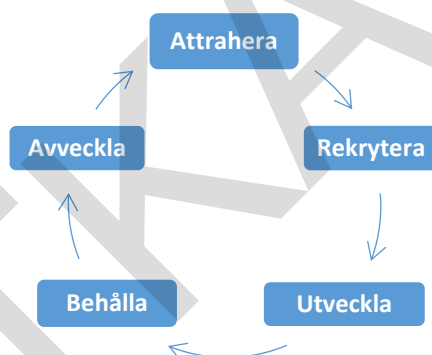
➤ **Kompetens**

Förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskap och färdigheter för att uppnå avsedda resultat. I definitionen av kompetens används orden förmåga, vilja, kunskap och färdigheter. Med förmåga avses erfarenhet, förståelse och omdöme att omsätta kunskap och färdigheter. Med vilja avses attityd, engagemang, mod och ansvar. Med kunskap avses fakta och metoder. Med färdigheter avses att kunna utföra i praktiken.

## 1.5 Modeller och strategier

För att vara framgångsrika i det strategiska och aktiva arbetet med kompetensförsörjning behöver Region Gotland kontinuerligt bygga ett starkt arbetsgivarvarumärke och därigenom vara en attraktiv arbetsgivare för såväl potentiella, befintliga som tidigare medarbetare. För att lyckas med detta arbetar Region Gotland enligt kompetensförsörjningsmodellen ARUBA samt Sveriges kommuner och regioners nio strategier för att möta kompetensutmaningen.

### 1.5.1 ARUBA-modellen



### 1.5.2 SKR:s nio strategier

Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) har tagit fram nio strategier som beskriver vad regioner och kommuner kan göra för att möta kompetensutmaningen. Strategierna är kategoriserade i tre huvudområden; attraktiv arbetsgivare, nya lösningar och hållbart arbetsliv. Dessa tre huvudområden är sedan nedbrutna i nio strategier. Region Gotland utgår från dessa strategier men sorterar utifrån ARUBA-modellen.

## 2. Utmaningar som påverkar kompetensförsörjningen

### 2.1 Arbetsgivarvarumärke

Arbetsgivarvarumärket skapas och påverkas av såväl potentiella, befintliga som tidigare medarbetare samt av omvärldens uppfattning om organisationen. Utvecklingen av Region Gotlands arbetsgivarvarumärke syftar till att attrahera, rekrytera och behålla rätt medarbetare, samt att vårda relationerna med tidigare medarbetare.

Som en del i att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke arbetar Region Gotland med att utveckla den gemensamma organisationskulturen genom att stärka ledarskapet och

medarbetarskapet. Region Gotland har även tagit fram ett arbetsgivarlöfte som ska genomsyra den interna och externa kommunikationen:

*”Utvecklande för mig. Skillnad för Gotland.*

*Genom mitt arbete i Region Gotland får jag möjlighet att utvecklas och växa, både som individ och tillsammans med andra. Öns största arbetsgivare ger mig trygghet, möjligheter, utmaningar och gemenskap.*

*Genom mitt arbete bidrar jag till ett hållbart, inkluderande och välmående samhälle. I mitt dagliga arbete kan jag direkt eller indirekt påverka och förbättra människors vardag. På så sätt medverkar jag till att Gotland blir en ännu bättre plats för alla människor i livets alla delar.”*

För att mäta arbetsplatsens attraktivitet och medarbetarnas lojalitet följer vi medarbetarenkätens eNPS (employee Net Promoter Score) om de kan rekommendera sin arbetsplats för andra. Tidigare var frågan ställd utifrån organisationen som helhet, varför årets mätning utgör ett nolläge. Ambitionen är att uppnå en årlig ökning.

## 2.2 Bristyrken

Personalbristen beror på arbetsgivarens behov av personal, möjligheten att rekrytera, samt hur arbetet organiseras, leds och styrs. Rekryteringspotentialen i sin tur beror både på hur många utbildade personer det finns och i vilken utsträckning dessa är villiga eller tillgängliga för att ta aktuella tjänster.

Framtidsprognoserna från både Statistikmyndigheten och Universitetskanslersämbetet visar att bristen på legitimerad hälso- och sjukvårdspersonal kommer att kvarstå eller öka fram till 2035. Utifrån denna situation anser Socialstyrelsen att kompetensförsörjningsutmaningarna behöver breddas till att handla om hur vi på bästa sätt tar till vara på och hur vi behöver utveckla befintliga kompetenser inom hälso- och sjukvården.

Kartläggningen från Socialstyrelsens årliga rapport av Tillgång och efterfrågan på legitimerad personal i hälso- och sjukvården (2023) har inkluderat 22 legitimationsyrken och 63 läkarspecialiteter. Arbetsmarknadsenkäter har skickats till regionerna, kommunerna, vissa privata vårdgivare samt fack- och yrkesorganisationer. Kartläggningen visar att det har skett relativt små förändringar i tillgång till legitimerad hälso- och sjukvårdspersonal jämfört med förra årets kartläggning. Regioner och kommuner har under 2022 samtidigt rapporterat om en ökad brist av flera legitimationsyrken och specialiteter.

Årets kartläggning inkluderade för första gången även tandläkare med specialistkompetens. Det finns nio tandläkarspecialiteter. Fem regioner uppgav att det inte finns någon brist på tandläkare med specialistkompetens.

Samtliga regioner rapporterade att de hade brist på barnmorska, grundutbildad sjuksköterska, specialistsjuksköterska, läkare med specialistkompetens och röntgensjuksköterska. Personalbristen bedömdes vara oförändrad i majoriteten av regionerna för legitimationsyrkena barnmorska, läkare med specialistkompetens och psykolog. Personalbristen bedömdes ha förvärrats i majoriteten av regionerna för legitimationsyrkena grundutbildad sjuksköterska, specialistsjuksköterska, röntgensjuksköterska och tandhygienist.

Regionerna framhåller också att många av legitimationsyrkenas arbetssituation är beroende av undersköterskor. De har därför arbetat aktivt med den yrkesgruppen. Utifrån en jämförelse mellan OECD-länder över tillgången till läkare och sjuksköterskor per 1 000 invånare placerade sig Sverige på en åttondeplats.

Många regioner arbetar med utlandsrekrytering för att täcka upp kompetensbristen. 15 regioner uppgav att de har utvecklat utlandsrekryteringsprogram som riktar sig till länder inom EU/ESS eller Schweiz. Fyra regioner uppgav att de arbetar aktivt med program som riktar sig till andra länder utanför EU/ESS och Schweiz. Program för utlandsrekrytering omfattar främst läkare med specialistkompetens, grundutbildade sjuksköterskor och specialistsjuksköterskor. Fem regioner arbetar också med utlandsrekrytering av tandläkare, biomedicinska analytiker och läkare utan specialistkompetens. Rekrytering utanför EU/ESS och Schweiz uppgav regionerna vara betydligt svårare. Det anges bland annat bero på att de olika myndigheternas regelverk och processer inte samverkar.

Region Gotland och hälso- och sjukvårdsförvaltningen har i stort rekryteringsbehov inom motsvarande grupper som övriga riket, men ö-läget försvårar ytterligare. Att t ex rekrytera tandläkare och läkare till områden till landsbygden är ofta en utmaning dels beroende på den generellt rådande professionsbristen, men också beroende på att många vill arbeta på större arbetsplatser med fler kollegor och större möjligheter till erfarenhetsutbyte.

Svårigheten att få tag på bostäder påverkar också möjligheterna att rekrytera. Sommartid är problemet störst men det är en utmaning året om för både vikarier och inflyttade.

### **2.3 Inhyrd personal**

För att erbjuda en vård som är patientsäker och en god arbetsmiljö för medarbetarna, är det angeläget med en stabil och varaktig bemanning. Idag är hälso- och sjukvården i alltför stor omfattning beroende av inhyrd personal. Detta påverkar på flera sätt såväl arbetsmiljö som kontinuitet för patienter, förutsättningar för verksamhetsutveckling samt ekonomin. Hyrkostnaderna för förvaltningen var 2022 för hyrläkare ca 60 miljoner och för hyrsjuksköterskor ca 101 miljoner. I oktober 2023 är dessa siffror för hyrläkare ca 55 miljoner och för hyrsjuksköterskor ca 90 miljoner. Det innebär att hyrkostnaderna för närvarande består av ca 16% av den totala personalkostnaden. Målet för 2027 är att andelen egen personal ska stå för minst 95% av den totala personalkostnaden.

Extra utmanande är det att täcka upp med egen personal på nattpass och tyvärr pekar samhällstrenden åt att allt färre vill arbeta helger och natt. Brist på egen personal gör att många nattpass täcks av hyrpersonal.

Behovet av extra personal kommer att behövas kontinuerligt och som ett led i arbetet att få en bättre kontroll över inköpen och säkerställa kompetensnivå, leveranssäkerhet och kostnadsnivåer har Region Gotland valt att ingå i en gemensam upphandling tillsammans med landets övriga 21 regioner. Det centrala avtalet förväntas vara klart

till årsskiftet 2023/2024, men det förutsätter att upphandlingen inte åter igen överprövas.

## **2.4 Lönebildning**

För att kunna attrahera, rekrytera och behålla medarbetare måste Region Gotland kunna konkurrera med marknadsmässiga löner. Under ett flertal år har satsningar gjorts på jämställd och marknadsanpassad lönebildning. Lönesatsningarna har varit nödvändiga för att få konkurrenskraftiga löner och för att kunna attrahera, rekrytera och behålla medarbetare.

I dagsläget uppgår antalet anställda inom HSF till drygt 1 500 tillsvidareanställda medarbetare (Bilaga 1). Årligen analyseras och jämförs hälso- och sjukvårdens löner med rikets löner och för vissa grupper med Region Gotlands löner. De flesta av våra yrkesgrupper ligger generellt sett bra till när vi jämför 10:e percentilen och medianlöner. Dock ligger vi något lägre jämfört med riket i den 90:e percentilen.

## **2.5 Pensionsavgångar**

Hälsa- och sjukvårdsförvaltningen har mellan åren 2024-2027 totalt 141 planerade pensionsavgångar inom olika yrkeskategorier, vilket i snitt är ca 35 personer per år (Bilaga 2). Särskilt framträdande är pensionsavgångarna för yrkesgrupperna sjuksköterskor (30 st), undersköterskor/skötare (25 st), läkare (17 st) och rehabiliteringspersonal (14 st). Totalt uppgår antalet medarbetare som går i pension från dessa fyra yrkesgrupper till 86 st.

Många medarbetare både kan och vill jobba längre och allt fler väljer att arbeta kvar eller kommer tillbaka efter pensionering. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) konstaterar att i landets regioner har antalet som är 65 år och äldre mer än fördubblats, från drygt 9 000 anställda 2012 till omkring 20 000 anställda 2022.

Medarbetare som går i pension behöver inte alltid återbesättas med en ny medarbetare. Orsaker till detta kan bero på förändrat behov, förändringar i omvärlden, nya lösningar och arbetssätt eller förändringar utifrån verksamhetens uppdrag.

## **3. Strategier för att möta kompetensförsörjningsutmaningen**

### **3.1 SKRs nio strategier för att möta kompetensutmaningen**

För att lyckas med kompetensförsörjningsmodellen ARUBA har Region Gotland valt att utgå ifrån SKRs nio strategier när vi ska ta fram insatser och aktiviteter för att möta kompetensutmaningen. Utifrån dessa strategier behöver Region Gotland använda en rad av åtgärder, förhållningssätt och nytänkande som tillsammans ska leda till att vi lyckas med en strategisk och aktiv kompetensförsörjning.





### 3.2 Attraktiv arbetsgivare

För att stå sig i den hårda konkurrensen om arbetskraft behöver kommuner och regioner fortsätta att vara attraktiva arbetsgivare. Det är centralt både för att nå framtida medarbetare, men också för att nuvarande medarbetare ska utvecklas, vara engagerade och göra ett bra jobb. Många efterfrågar meningsfulla arbeten och de finns i välfärden!

För att lyckas utveckla och behålla medarbetare behöver Region Gotland skapa förutsättningar för att medarbetare ska känna ett högt engagemang och inflytande vilket ökar viljan och även förutsättningarna att stanna kvar och utvecklas inom organisationen. För att lyckas behöver Region Gotland arbeta systematiskt för en god arbetsmiljö liksom för ett bra och hållbart ledar- och medarbetarskap.



#### 3.2.1 Stöd medarbetarnas utveckling

Medarbetare i välfärden – såväl nya som erfarna – har en hög kunskapsnivå och behöver få möjlighet till kontinuerlig kompetensutveckling. Ett arbete i välfärden innebär ofta ett komplext uppdrag i en föränderlig värld. Arbetsgivare kan stödja medarbetarnas utveckling genom en rad olika insatser. För nya medarbetare är introduktion och tillgång till mentorskap eller handledning viktigt.

Arbetsgivare behöver underlätta för medarbetare att få tid och möjlighet för kollegialt lärande eftersom det hjälper till när nya kunskaper ska omsättas i praktiskt arbete. Kompetensutveckling och omställning ger förutsättningar både för medarbetarna att ta sig an nya eller förändrade arbetsuppgifter såväl som för verksamhetens utveckling.

#### Aktiviteter:

##### **Utbildningsanställningar för sjuksköterskor**

Förvaltningen arbetar strukturerat med inventering av behovet av specialistutbildade sjuksköterskor och avsätter budgetmedel för prioriterade områden. De områden som årligen prioriteras tar utgångspunkt från dialoger med verksamheterna. Syftet med utbildningsanställningar är att stimulera och möjliggöra kompetensutveckling, som gynnar

både medarbetare och verksamheten. Utbildningstjänsterna riktar sig till specialist-sjuksköterskeutbildning på avancerad nivå, minst 60 högskolepoäng eller barnmorskeutbildning på minst 90 högskolepoäng.

### **Kompetensmodell Gotland**

För att skapa tydliga och attraktiva karriärvägar har ett ramverk för Kompetensmodell Gotland tagits fram enligt en partsgemensam överenskommelse. Utifrån ramverket har kompetensmodeller utvecklats för sjuksköterskor och specialistsjuksköterskor.

Modellerna ska testas, utvärderas och därefter implementeras under 2024. Därefter ska arbetet fortsätta med kompetensmodeller för barnmorskor, biomedicinska analytiker och röntgensjuksköterskor.

### **Introduktion för sjuksköterskor**

Under 2024 kommer Introduktionsåret vara obligatoriskt för samtliga nyexaminerade sjuksköterskor som tar anställning i hälso- och sjukvårdsförvaltningen. Syftet med Introduktionsåret är att ge nyexaminerade sjuksköterskor förutsättningar till fördjupning och reflektion och att underlätta för den första tiden i den nya yrkesrollen.

Utöver det ska innehållet i Introduktionsåret syfta till att stärka patientsäkerheten. Innehåll och utformning av Introduktionsåret kommer utvärderas kontinuerligt för att vidareutvecklas och svara upp mot syfte och behov för den aktuella målgruppen.

### **Intern kompetensutveckling**

Den interna kompetensutvecklingen och möjligheten till interna utvecklingsvägar är avgörande för att vara en attraktiv arbetsgivare. Genom livslångt lärande genom t ex mentorskap och breddande av kompetensen genom erfarenhet från flera enheter, så utvecklar vi samarbeten och arbetssätt som blir avgörande för framtiden. Under 2024 kommer arbetet att fortsätta med att bygga upp olika digitala kompetensmoduler.

### **Forskning och utveckling**

Mellan åren 2021-2023 har medarbetare inom hälso- och sjukvården delat med sig av drygt ett 90-tal olika idéer som genererat i både verksamhetsutveckling, innovationsprojekt och forskningsförstudier inom ramen för Innovationssystem Gotland. Både medarbetare och forskare från Uppsala universitet har uppskattat samarbetet och möjligheten till verksamhetsnära forskning. Arbetet med Innovationssystem Gotland har visat att det finns en stor idékraft hos våra medarbetare och det är viktigt att dessa idéer fångas och bidrar till utveckling.

I slutet av april 2023 avslutades satsningen och den digitala tjänsten ”Idéslussen” tog vid. Ambitionen har varit att få en översiktlig bild över förbättrings- och forskningsidéer. Informationen kommer kunna användas som underlag för beslut, analys, uppföljning och utvärdering av idéer. Till verktyget finns coaching-funktioner kopplade, där man kan få kontakt med en coach som ger vägledning. Verktyget kan nyttjas av den som har en idé och som vill få hjälp med att formulera för att idén ska kunna tas vidare.

Behov och önskemål kring att mer systematiskt utveckla FoU frågorna har funnits under lång tid och är en viktig attraktionsfaktor. Planering pågår för att starta ett FoU råd under 2024.

### **Kunskapsstyrning**

Nationellt system för kunskapsstyrning syftar till att skapa en mer jämlik och effektiv hälso- och sjukvård av hög kvalitet i hela landet. Det omfattar kunskapsstöd, stöd för uppföljning och analys och stöd för verksamhetsutveckling och ledarskap.

Syftet är att förbättra verksamheternas möjligheter att systematiskt utveckla och säkerställa god och jämlik vård för alla medborgare och för att kunna nå bästa möjliga resultat i hela organisationen är det viktigt att alla medarbetare bidrar i den utvecklingen. Det ställer krav på att rätt kompetens finns utifrån uppsatta mål och aktiviteter vilket skapar behov av utbildning. Målbilden är att vårdteamen utgår från bästa möjliga kunskap, anpassar arbetet efter individens behov, analyserar sina resultat och sätter mål som syftar till att förbättra kvalitén. Det innebär krav på större flexibilitet och samarbete mellan vård-instanser, verksamheter och olika personalkategorier för att än tydligare följa patientens process i vårdkedjan.

Under 2024 kommer hälso- och sjukvården att fortsätta utveckla förutsättningarna för att arbeta kunskapsstyrt i sjukvården genom att bland annat se över organisering och förbättrad samverkan inom sjukvården. För att öka kunskapen och förståelsen för kunskapsstyrningssystemet kommer utbildningssatsningar genomföras och samarbetet mellan sjukvårdsregion Stockholm/Gotland fortsätta utvecklas.



#### **3.2.2 Stärk ledarskapet**

Goda organisatoriska förutsättningar och stödstrukturer är viktigt för att det ska vara utvecklande och hållbart att vara chef. Det handlar bland annat om antalet underställda medarbetare, tillgång till administrativt och tekniskt stöd, närhet till närmsta chef för dialog samt tillgång till arenor där chefer kan **mötas** och ge varandra stöd.

Ledarskapet är avgörande för välfärdens möjligheter att attrahera och behålla kompetenta och engagerade medarbetare. För att utveckla välfärden behövs chefer som kan leda och driva förändring tillsammans med sina medarbetare.

Välfärden har inte råd att missa bra chefer. Det är viktigt att kvalitetssäkra att de kriterier och processer som används för att identifiera och rekrytera chefer gynnar mångfald och jämställdhet.

#### **Aktiviteter:**

##### **Introduktion för chefer**

För nya chefer erbjuds utbildningarna ”Chef i Region Gotland” och ”Arbetsmiljöutbildning”. Dessutom planeras mer förvaltningsspecifik introduktionsutbildning och introduktionsträffar för nya chefer.

##### **Chefers förutsättningar**

För att ge chefer bra förutsättningar för ledarrollen så erbjuds Grundplattan. Den består av totalt fyra utbildningsdagar som börjar med Tillitsbaserat ledarskap, följt av Ledarrollen, Att leda grupper och Kommunikation i ledarrollen.

Chefers förutsättningar omfattar flera olika perspektiv. Allt ifrån rimligt stora arbetsgrupper, en bra, tydligt och stödjande dialog med den egna chefen, kollegor att dela dilemman med, administrativa stödstrukturer och system mm. Detta är ett prioriterat område som vi kommer att arbeta mer med under de närmaste åren.

Chefens chef säkrar årligen en individuell kompetensutvecklingsplan för ledarskapet där resultatet från medarbetarenkäten inkluderas.

### **Vägen till ledarskap**

Som ett led i att säkra ledar- och chefsförsörjningen inom våra verksamheter har Region Gotland ett internt ledarskapsprogram som kallas för "Vägen till ledarskap".

Ledarskapsprogrammet vänder sig till medarbetare som har potential att bli framtida ledare. Hälsa- och sjukvårdsförvaltningen har deltagare med i höstens program och har även anmält ytterligare deltagare till våren 2024.



### **3.2.3 Rekrytera bredare**

Välfärdens arbetsgivare behöver se och ta tillvara all kompetens. Samtidigt som kompetensbehoven är stora finns många personer som står långt ifrån arbetsmarknaden.

Arbetsgivare spelar en viktig roll genom att tidigt knyta kontakt och möjliggöra praktik och anställning. Det gör att personer kan uppnå nödvändiga erfarenheter för rätt jobb.

### **Aktiviteter:**

#### **Utbildning i samverkan med Uppsala Universitet**

Uppsala Universitet Campus Gotland tillhandahåller en sjuksköterskeutbildning vilken omfattar cirka 100 helårsstudenter. Att utbildningen är förlagd till Gotland är en framgångsfaktor för framtida rekryteringar. Avtal finns mellan hälsa- och sjukvården och Uppsala universitet vilket omfattar verksamhetsförlagd utbildning inom ramen för läkarprogrammet, sjuksköterskeprogrammet, fysioterapiprogrammet, biomedicinska analytiker och för studenter inom specialistsjuksköterskeprogrammen.

#### **AT-utbildning blir bastjänstgöring (BT)**

Inom läkarutbildningen ersätts AT-utbildningen med bastjänstgöring, BT, from 2027. Det är en nationell förändring där strukturen ses över och anpassas utifrån utbildningens krav men också utifrån att den långsiktigt ska stödja hälsa- och sjukvårdens kompetensförsörjning.

Generellt kommer det att innebära att alla nylegitimerade läkare, oavsett utbildningsland, får en strukturerad introduktion till läkaryrket och svensk sjukvård på annat sätt än idag. Detta kan generera möjlighet att i större utsträckning rekrytera läkare från andra länder men också att svenska läkarstudenter som studerat i andra länder får lättare att ansöka om svensk läkarlegitimation när de är färdiga med sin utbildning. Rekryteringen av AT/BT utgår från förvaltningens utbildningskapacitet och långsiktiga behov. Fram tills 2027 är det framförallt utrikesutbildade läkare som är aktuella för BT.

Under 2024 startas en pilot med 2-4 BT. Piloten ger möjlighet att testköra ett upplägg med en mindre grupp BT-läkare och möjliggör en mjukare övergång där utvärdering kan

ske kring vilka delar av AT-strukturerna som kan behållas eller behöver förändras inför 2027.

Sammanlagt innebär det inför 2024 bibehålls 12 AT-tjänster, men komplettering sker med 2-4 BT som rekryteras under året i lämplig takt. Vilket innebär att AT+BT ökas till nivån för AT 2022.

### **Strategisk planering av ST tjänster**

Antalet ST-tjänster och dess placering inom verksamheten (bilaga 3) är ett viktigt strategiskt verktyg för långsiktig kompetensförsörjning. Det är inte alltid enkelt att fylla ST-tjänster i verksamheter där behovet är som störst och dessutom behöver handledarkapacitet säkras. Antalet ST-tjänster fördelas mellan verksamheterna på sjukhuset, primärvården och psykiatrin och kan komma att variera beroende på antalet vakanta läkartjänster i respektive verksamhet, vilket i sin tur styrs av flera faktorer och varierar över tid.

### **Riktvärde för listning hos läkare i primärvården**

Region Gotland fortsätter att arbeta mot riktvärdet 1100 patienter per läkare i primärvården som ett av 2024 års prioriterade mål. Övergången sker successivt och riktvärdet erbjuds i första hand till nyrekryterade (externa). Denna förutsättning ska förbättra kontinuiteten för patienterna och arbetsmiljön för medarbetarna, samt öka attraktionskraften för läkare att välja primärvården. I takt med omställningen är målet att behovet av hyrpersonal ska minska. Riktvärdet är även viktigt för att utveckla och behålla medarbetare.

### **Stärka arbetsgivarvarumärket**

I syfte att stärka Region Gotlands och Hälso- och sjukvårdsförvaltningens arbetsgivarvarumärke finns etablerade regiongemensamma nätverk som arbetar med strategier för olika marknadsföringsinsatser. Detta bland annat genom filmer och annonser i sociala medier, på monitorer på Campus Gotland samt deltagande vid mässor, exempelvis på Gotlands årliga studie- och yrkesmessa, där representanter från olika vårdyrket deltar och hjälper till att marknadsföra vårdyrket och alternativa vägar till en karriär inom hälso- och sjukvården.

I arbetet ingår att öka kunskapen om vår organisation, öka stoltheten hos våra medarbetare och att väcka nyfikenhet hos potentiella nya medarbetare. Det är viktigt att kontinuerligt belysa det positiva med våra arbetsplatser, lyfta goda exempel och uppmärksamma lediga tjänster. Vi ser digitaliseringsmöjligheterna som en väldigt viktig del i arbetet.

Ett befintligt kommunikationsverktyg som kan användas av samtliga inom organisationen är Region Gotlands stafettkonto på Instagram@viarregiongotland. Syftet är att visa upp bredden av yrken inom regionen, utifrån medarbetarnas perspektiv, vilket ska öka intresset för våra olika yrken och samtidigt öka stoltheten bland medarbetarna.

En annan möjlighet för att attrahera nya medarbetare och för befintliga medarbetare, att kunna visa allt positivt och utvecklande som hälso- och sjukvården gör, är att ha egna enhetsbaserade konton. Detta har t.ex Förlossningen/BB och Ortopeden.

Genom den nystartade podcasten ”Örat mot vården”, går det att lyssna till medarbetarberättelser, i syfte att öka förståelsen och kunskapen kring den gotländska hälso- och sjukvården och tandvården samt bidra till att bygga stolthet hos våra medarbetare. Vi vill även att podcasten ska bidra till att locka fler att välja vårddyrken och ser oss som en framtida arbetsgivare.

### **Konkurrenskraftiga löner**

Under ett flertal år har Region Gotland satsat på jämställd och marknadsanpassad lönebildning i form av särskilda lönesatsningar. Dessa lönesatsningar har varit nödvändiga för att få konkurrenskraftiga löner och för att kunna attrahera, rekrytera och behålla medarbetare. Det kräver en långsiktig och aktiv lönestrategi med riktade satsningar. Vi kommer att fortsätta att fokusera på lönebildningen och lönespridningen, främst i den 90:e percentilen där vi ligger något lägre jämfört med riket.

### **Praoelever och praktikanter**

En viktig del i arbetet med att attrahera unga människor till hälso- och sjukvården är att nå ut med information. För att skapa intresse för vårddyrket inför att val till gymnasiet ska göras, behövs en proaktivitet och en idé är att regelbundet åka ut och föreläsa i högstadielklasser berätta mer om vårddyrket.

I dagsläget sker ett samarbete med Utbildnings- och Arbetslivsförvaltningen med ett program där praoelever från årskurs 8 tas emot under en vecka varje vårtermin. Målsättningen är 32 vårdpraoelever från grundskolan som får göra studiebesök. I studiebesöket ingår besök och utbildning på Kliniska träningscenter och under 2,5 dag görs besök ute i verksamheterna.

Inför varje höst- och vårtermin planeras det i dialog med Vuxenutbildningen Gotland, Hermods distansutbildning samt Omvårdnadsprogrammet, för att kunna ta emot praktikanter som utbildar sig till undersköterskor och vårdbiträden. Utbildningen består av obligatoriska perioder som ska förläggas på arbetsplatser.

Vuxenutbildningen Gotland har informerat att deras elever har en tendens att efter avslutad utbildning i första hand söka sig till tjänster på de arbetsplatser som de redan känner till och har kommit i kontakt med genom sin utbildning. Därför är det mycket viktigt att det finns resurser ute i verksamheten som på ett välkomnande sätt gör att eleverna får ett gott intryck av oss som deras eventuella framtida arbetsgivare. Det innebär en stor fördel för våra verksamheter då behovet av personal är stort och vi ser mycket värdefullt på att välkomna dessa praoelever och praktikanter.

### **Rekrytera till resurspool**

Dialog förs med hyrpersonal som är boende på Gotland om de kan tänka sig att ta en anställning istället. Denna grupp ska prioriteras bort vid avrop från bemanningsföretagen om likvärdigt alternativ finns för att inte främja en utökad hyrmarknad på Gotland. Rekrytering sker bland annat till intern resurspool som kan vara ett alternativ för de som idag arbetar i bemanningsbranschen, men även för andra som söker sig till vården.

### **Utlandsrekrytering**

Det finns potential i att lyckas rekrytera vårdmedarbetare från utlandet med diverse olika utbildningsbakgrund. Det kommer kontinuerligt förfrågningar om möjlighet till arbete eller praktiktjänstgöring från personer som har flyttat eller vill flytta till Sverige. I dagsläget finns det personer som har erhållit svensk legitimation men som inte har kommit in på arbetsmarknaden av olika skäl eller personer befinner sig i processen mot svensk legitimation. Behovet av handledning och stöd varierar.

Att systematiskt arbeta med utlandsrekrytering är resurskrävande och för närvarande inte hanterbart på förvaltningsnivå. Det krävs samarbete med annan region eller aktör för att detta ska vara möjligt, vilket kommer att undersökas under 2024

### **Öka attraktionskraften för medarbetare i dygnet-runt-verksamheter**

Attraktionskraften behöver generellt sätt öka för anställningar inom sjukvården och tandvården. Detta gäller särskilt för 24/7-verksamheten, där behovet av hyrpersonal är som allra störst. Förutom önskemål om ekonomisk ersättning och kortare arbetstid, lyfter medarbetare som värdefullt ett bra samarbete och möjligheter till kompetensutveckling. I samband med schemaförändringar p g a dygnsvila och veckovila så har önskemål om flexibilitet blivit tydligare för att kunna parera arbete och privatliv.

Målsättningen är att under 2024 utforska arbetstidsmodeller och möjlighet till anpassningar för att öka attraktiviteten. Exempel på arbetstidsmodell som bland annat har diskuterats är temporära helganställningar och timbank, men det kan finnas fler intressanta varianter som behöver tas fram i dialog.

Den under år 2023 beslutade nattersättningen har bidragit till fler arbetade timmar av ordinarie personal, men ännu i begränsad omfattning. Uppföljning sker kontinuerligt.

## **3.3 Nya lösningar**



### **3.3.1 Utnyttja tekniken smart**

En ökad digitalisering av välfärdstjänsterna öppnar för både effektivare verksamhet och bättre kvalitet. Samtidigt kan det minska rekryteringsbehoven. Vissa arbetsuppgifter kommer frigöras, automatiseras eller utföras på annat sätt.

Medarbetarnas kompetens kommer kunna tillvaratas bättre och jobben kan bli än mer attraktiva. Parallellt kommer behovet av spetskompetens kopplat till digitaliseringens utveckling att öka.

### **Aktiviteter:**

#### **Utforska teknik som kan underlätta kompetensförsörjningen**

Utifrån att kompetensförsörjningen är utmanande och att teknikutvecklingen är snabb så behöver nyfikenhet finnas för förändrade arbetssätt som kan minska resurs-behovet. Pandemin bidrog till att vårdmedarbetarnas digitala förmåga utvecklades och alternativ till att träffa patienterna eller kollegor utvecklades. Ett digitalt arbetssätt skapar nya rekryteringsmöjligheter och nya arbetssätt behöver fortsatt utforskas.

Ett konkret exempel på utveckling är införandet av taligenkänning. Ett projekt kring införandet är planerat att påbörjas under 2024. Projektet innebär kortfattat att journalerna



uppdateras direkt när läkaren dikterar istället för att det krävs att en medicinsk sekreterare manuellt skriver journalanteckningen. Taligenkänning förenklar och ger tidsvinster även för andra professioner som själva skriver i journalerna. Frigjord tid kan i vissa delar användas för andra arbetsuppgifter, men införandet bidrar också till kostnadsbesparingar.

Ett bredare införande av tjänster inom ”Alltid öppet” kommer även att bidra till nya digitala stöd som minskar behovet av bemanning, t ex autoincheckning och betalning för patienterna.



### **3.3.2 Använd kompetensen rätt**

Vem ska egentligen göra vad? Rätt kompetens på rätt plats skapar bra kvalitet i verksamheten. När verksamheterna utvecklas måste yrkesrollerna hänga med. Genom att organisera arbetet annorlunda kan både personal och verksamhet utvecklas, och resurser användas mer effektivt.

Kompetensutmaningen kommer inte att lösas enbart genom att rekrytera fler medarbetare. Det är viktigt att den kompetens som finns i organisationen används och utvecklas utifrån verksamhetens behov. När normer och gamla arbetssätt utmanas, kan den samlade kompetensen användas bättre.

#### **Aktiviteter:**

##### **Strategisk hållbar bemanning (SHB)**

Strategisk hållbar bemanning innebär att säkra en bemanning som är strategiskt hållbar genom samarbete och samverkan. Det ska vara hållbart ur ett verksamhetsperspektiv, patientperspektiv, medarbetarperspektiv och ekonomiskt perspektiv. Arbetet har inneburit en kartläggning och analys av verksamheten utifrån behov, kompetens, lagar, avtal och ekonomisk ram. Det avslutades med en genomgång av schemaläggningen, följt av uppföljning och utvärdering. Största utmaningen är hur vi ser på bemanningsplanering utifrån lagar och avtal och arbetsgivarens möjligheter att vara en attraktiv arbetsgivare.

Målet med SHB är att skapa en god och hållbar bemanning som utgår från verksamhetens behov och som i sin tur genererar en god arbetsmiljö. En stor del av SHB-arbetet handlar om att säkerställa chefers kunskap kring lagar och avtal samt att uppnå en bemanningsplanering som utgår från verksamhetens behov.

Arbetet är påbörjat men behöver fortgå för att alla enheter ska slutföra aktiviteter under 2024. 10-veckorsschemat där samtliga medarbetare ligger i samma fas i schemaperioden är infört men behöver fortgå för att införas i samtliga verksamheter samt följas upp där det är implementerat.

Ett flertal aktiviteter återstår inom ramen för SHB både på kort- och lång sikt. En flerårsplan ska utarbetas, utbildningsinsatser för chefer och medarbetare i hållbar bemanningsplanering behövs med jämna mellanrum, strukturer för samplanering behöver säkras med anledning av dygns- och veckovilan, framtagande av bemanningsgrafer för samplanering, samt att uppföljning behöver ske inom flera områden.



### **Förändrade arbetsätt**

En metod där resurser och kompetens utgår från Rätt Använd Kompetens (RAK), blir allt viktigare när det råder brist på flera av de yrkesgrupper som utgör basen i hälso- och sjukvårdens verksamheter. Det innebär krav på större flexibilitet och samarbete mellan vårdinstanser, verksamheter samt olika personalkategorier för att ännu tydligare kunna följa patientens process i vårdkedjan.

RAK kan beröra förflyttning av arbetsuppgifter mellan såväl undersköterskor och sjuksköterskor som mellan sjuksköterskor och läkare. Befintligt kursmaterial behöver revideras och vår ambition är att kontinuerligt hålla utbildningar som hela sjukhuset får möjlighet att ta del av under kommande år. Det som behöver säkras är en tydlig effekthemtagning, där förflyttning av arbetsuppgifter inte totalt ökar antalet anställda och därmed kostnaderna.

### **Personcentrerat arbetsätt**

Fokus på personcentrerad vård bedöms kunna bidra till patientsäkerhet och bättre arbetsmiljö. För att kunna utveckla arbetet med tydlig personcentrering har vårdutvecklare i omvårdnad, HR, verksamhetsutvecklare och erfaren chef sammanställt ett förslag om hur arbetssättet kan implementeras. Nya arbetsätt kräver ett långsiktigt engagemang från chefer och medarbetare.



#### **3.3.3 Sök nya samarbeten**

När resurserna är begränsade behöver värdeskapande och meningsfulla samarbeten skapas för att möta medborgarnas behov av välfärd. Kommuner och regioner behöver våga tänka nytt och testa tillsammans.

Att undersöka möjligheter för samarbete över geografiska och organisatoriska gränser är ett sätt att utveckla välfärden. Redan nu finns många sådana samarbeten mellan och inom

kommuner och regioner. Det handlar om att samarbeta över och inom enhets-, förvaltnings-, kommun- och regiongränser och exempelvis dela på resurser och kompetenser. Att samarbeta med omkringliggande aktörer såsom myndigheter, lärosäten och civilsamhället kan bidra till att utveckla verksamheten och nå verksamhetens mål.

### **Aktiviteter:**

#### **Samarbeten inom sjukvårdsregionen**

Inom sjukvårdsregion Stockholm-Gotland sker ett flertal samarbeten avseende kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Dialog förs med exempelvis Södersjukhuset om ett utbytessystem där ett försöksprojekt för sköterskor inom intensivvården har pågått under året. Det har inneburit att sköterskor har fått arbeta på större intensivvårdsavdelningar för att upprätta kompetenser och arbeta med svåra IVA-patienter. Fördelarna med att ha ett utbyte är flera, både kunskapsmässigt, ekonomiskt och vid svårbemannade situationer. Summering och utvärdering kommer att ske i december 2023.

Ett annat exempel är att avtal finns med Akademiskt primärvårdscentrum (APC) och Centrum för psykiatri-forskning (CPF) inom Region Stockholm rörande utbildning och forskning för personal inom primärvård och psykiatri.

### **Nationellt samarbete**

För ett regionövergripande samarbete kring HR-frågor ingår HR-chefen i ett HR-direktörsnätverk tillsammans med SKR. Regelbundna möten genomförs med syfte att bli uppdaterade kring aktuella frågor, utbyta erfarenheter och utvecklas tillsammans. Region Gotland ingår även i det Regionala Vårdkompetensrådet för Stockholm Gotland där vi samarbetar kring olika kompetensförsörjningsfrågor.

### **Samarbete med Arbetsförmedlingen**

Initiativ till samarbete med Arbetsförmedlingen kommer att ske 2024 i syfte att undersöka vad de kan erbjuda oss som arbetsgivare samt efterfråga statistik kring antal inskrivna med vårdutbildning. Möjligen kan även Socialstyrelsen svara på antal med utländsk utbildning som är i process mot svensk legitimation.

## **3.4 Hållbart arbetsliv**



### **3.4.1 Prioritera arbetsmiljöarbetet**

Jobben i kommuner och regioner är viktiga och meningsfulla. Men det som lockar och engagerar kan samtidigt vara utmanande och svårt. Att prioritera arbetsmiljöarbetet gör kommuner och regioner till attraktiva arbetsgivare och det är en av flera strategier för att möta välfärdens kompetensutmaning.

Med ett systematiskt arbetsmiljöarbete hanterar arbetsgivare de risker som finns på arbetsplatsen, motverkar skador och ohälsa samt underlättar återgång i arbete för sjukskrivna. Dessutom bidrar det till att ta vara på medarbetarnas engagemang, främja hälsa och skapa förutsättningar för ett hållbart arbetsliv. Genom samverkan får både chef och medarbetare en gemensam bild av hur verksamhet och dess arbetsmiljö kan utvecklas på bästa sätt.

### **Aktiviteter:**

#### **Utveckla samverkansstrukturerna**

God dialog och ett värdeskapande arbete enligt nya samverkansavtalet är en viktig del för att medarbetare ska ha möjlighet till inflytande. En utvärdering av den nya samverkansstrukturen gjordes under 2023. Den visade att det fanns områden som behövde förbättras. Några utmaningar var att det fanns svårigheter för de fackliga att bemanna alla grupper, att schematekniskt lösa att alla deltagare finns på plats samt att kunskap och utbildning behövs.

Ett gott samverkansklimat skapar förutsättningar för en god arbetsmiljö där inflytande, delaktighet och utveckling är rättigheter för alla anställda vilket i sin tur är en förutsättning för en attraktiv arbetsplats. Dialogen med fack och skyddsombud är en viktig del i samverkan och utvecklingen av arbetsmiljön. Därför behöver vi prioritera att under 2024 satsa på utbildning av samverkansgrupperna, så vi skapar förutsättningar för inflytande, delaktighet och utveckling.

#### **Systematiskt arbetsmiljöarbete**

Arbetet med medarbetarenkäterna genomförs årligen och utifrån resultatet upprättas handlingsplaner. Arbetsmiljöarbetet har en tydlig koppling till patientsäkerhetsarbetet. Det

har tidigare gjorts ett arbete med verksamheten där dialogmöten har genomförts. Verksamheterna fick besvara frågorna: ”Vad är god arbetsmiljö för dig?” och ”Vad är viktigt i en god arbetsmiljö?”. Det som belystes var exempelvis arbetssätt som gynnar en god arbetsmiljö, viktiga förhållningssätt samt på vilket sätt tydliga mål och rutiner är direkt avgörande för välmående och trivseln på arbetsplatsen. Detta arbete kommer vi att ta med oss in i 2024.

### **Dygnsvila**

Från den 1 oktober 2023 gäller som huvudregel att alla medarbetare i kommuner och regioner ska ha minst 11 timmars sammanhängande dygnsvila under varje 24-timmarsperiod och att arbetspass ska följas av dygnsvila. För tandläkarkollektivet gäller samma regler från 1 oktober 2023 och för läkarkollektivet från 1 februari 2024.

Regelbunden vila är enligt forskningen en förutsättning för ett hälsosamt och hållbart arbetsliv. Men det är också en viktig förutsättning för att de tjänster som kommuner och regioner erbjuder sina invånare ska vara trygga, säkra och hålla en hög kvalitet. De nya reglerna kommer därför att vara bra både för medarbetare och för verksamheten.

Arbetet kommer att fortgå under hela 2024 vad gäller uppföljning samt att säkra följsamhet för de verksamheter där den nya huvudregeln infördes den 1 oktober. Cheferna kommer även fortsatt att behöva stort stöd i detta arbete som i nuläget består av veckovisa avstämningar. Förberedelser och arbete för att genomföra införandet av dygnsvilan för läkare är påbörjat.

### **Organisationskultur**

Begreppet organisationskultur handlar om vanorna, värderingarna, de oskrivna reglerna och den stämning som råder på arbetsplatsen. Ofta tar sig organisationskulturen sitt uttryck i medarbetarnas beteenden och inte sällan är organisationens kultur outtalad och svår att sätta fingret på.

Framgångsrika team och organisationer utmärks av ett klimat med psykologisk trygghet och en positiv kultur. Ett klimat som välkomnar den som utmanar och kommer med nya idéer eller perspektiv. En arbetsplats där alla vågar berätta om sina misstag, lyssna till sitt omdöme och ta initiativ till förbättringar. Under 2024 ska det viktiga arbetet med att utveckla den interna kulturen tydliggöras.

### **Friskvård**

Ett framgångsrikt och hälsofrämjande arbete behöver rikta insatser till såväl individer som arbetsplatser och hela organisationen och ses som ett system som hänger ihop. Hälsa- och sjukvårdsförvaltningen har under en pilot 2023 erbjudit ett förhöjt friskvårdsbidrag som innebär att medarbetarna får välja på en friskvårdstimme/vecka eller ett friskvårdsbidrag, uppföljning sker i början av 2024. Regionövergripande utarbetas en ny riktlinje för Region Gotlands friskvård och friskvårdslokalerna ses över.

För att ge förutsättningar för ett ökat välmående hos våra medarbetare finns filmer för rörelse och vila framtagna. Det finns även möjlighet att ta del av friskvårdsprojektet Hitta ut, där Region Gotland ingår som partner. Friskvårdsprojektet främjar till rörelse och uteaktivitet.



### 3.4.2 Öka heltidsarbetet

En stor andel medarbetare i kommuner och regioner arbetar fortfarande deltid. Kvinnor arbetar mer deltid än män oavsett yrkesgrupp. Målet är att heltidsarbete ska vara normen. Viktiga steg för att ställa om till en heltidsorganisation är att alla nyanställningar är på heltid, att deltidsanställda erbjuds heltidsanställning och att beslut om önskad sysselsättningsgrad i kommuner successivt fasas ut.

Arbetet med att införa heltidsarbete som norm är långsiktigt och kräver uthållighet, från både chefer och medarbetare. För att öka heltidsarbetet krävs en grundläggande förändring av hur verksamheterna organiseras och bemannas. Ofta innebär arbetet stora förändringar för samtliga i verksamheten – inte bara för de som börjar arbeta mer.

#### Aktivitet:

##### **Heltid som norm**

SKR och Kommunal har enats om att tillsvidareanställda med arbetsmättet ”heltid” ska vara ett prioriterat område. Normen ska vara tillsvidareanställd med heltidssysselsättning. Heltidsarbete tryggar det befintliga och kommande underskottet av utbildad personal inom hälso- och sjukvården, men ökar även det ekonomiska oberoendet hos den enskilde medarbetaren. Sedan 2021 är alla nya tjänster inom Kommunals avtalsområde heltidstjänster. Arbetet behöver fortgå under hela 2024 för att säkerställa att heltidstjänsterna används där behov av bemanning finns och bidrar till att exempelvis minska behovet av timvikarier.

För övriga yrkeskategorier är ambitionen att öka andelen heltidsarbetande för att klara den framtida kompetensförsörjningen. Rekryteringar ska framförallt ske till heltidstjänster och frågan kring att arbeta heltid bör lyftas i årlig medarbetardialog där det är relevant.



### 3.4.3 Förläng arbetslivet

Erfarna medarbetare har värdefull kompetens. I takt med att medellivslängden ökar kan även arbetslivet förlängas. Med fler år i yrkeslivet ökar välfärdens möjligheter att möta kompetensutmaningen. Många medarbetare både kan och vill jobba längre. Det är allt fler som väljer att arbeta kvar, eller kommer tillbaka efter pensionering.

Avveckla handlar om att Region Gotland planerar, förbereder och agerar inför att medarbetare av olika orsaker väljer att lämna organisationen. En vanlig orsak är pensionsavgångar vilka går att förutse. Därför behöver organisationen sträva efter att ersättningsplanera i god tid samt analysera vilken kompetens verksamheten behöver ha framöver utifrån omvärldens och verksamhetens möjligheter, förutsättningar och krav. Att alla medarbetare får möjlighet till ett avslutningssamtal med sin chef samt möjlighet att svara på vår anonyma avslutsenkät ger oss goda förutsättningar att kartlägga behov

och utveckla oss som arbetsgivare.

**Aktivitet:**

**Pensionärer värdefull resurs**

Pensionärerna utgör en väldigt betydelsefull grupp av medarbetare inom många verksamhetsområden. Att fortsätta att uppmuntra, skapa förutsättningar och ta tillvara på våra medarbetare som önskar att kvarstå i arbete efter uppnådd pensionsålder är därför viktigt. Verksamhetschefer har ett ansvar att löpande följa upp medarbetare där ett förlängt arbetsliv kan vara aktuellt.

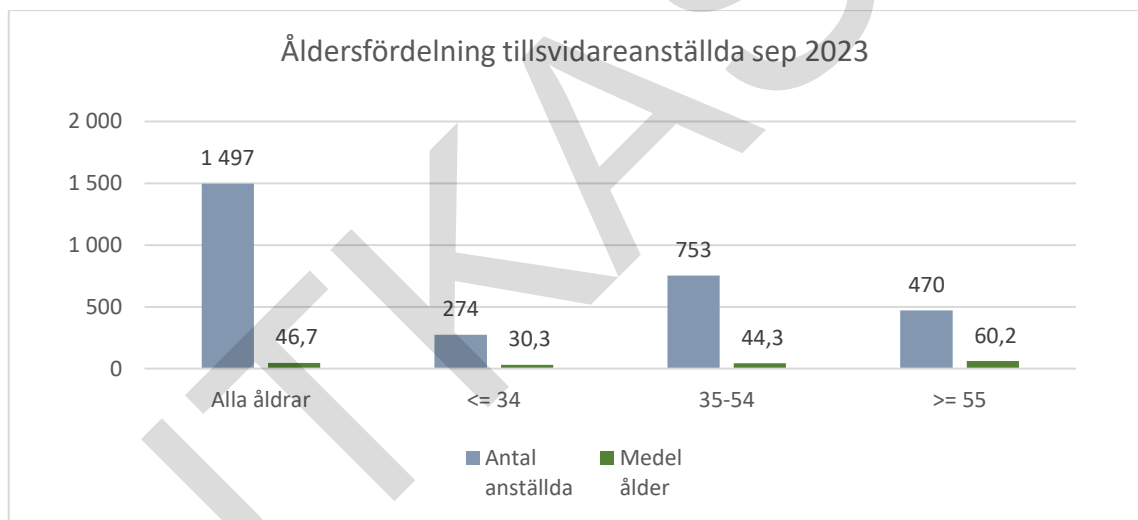
Vi arbetar för närvarande med att erbjuda pensionerade barnmorskor en anställning som mentorer som sedan trappas ut under 12 månader. En ambition är att erbjuda fler yrkesgrupper detta. Pensionärerna är även en mycket värdefull resurs i vaccinationsarbetet.

UTKAST

## Bilaga 1: Personalstruktur

Anställda HSF	Antal anställda	Antal årsarbetare	Antal årsarbetare i faktiskt arbete	Genomsnittlig syss.grad	Medelålder
Alla anställningsformer	1 683	1 633	1 475	87%	45,9
Tillsvidare månad	1 498	1 459	1 288	86%	46,7
Visstidsanställda månad	186	174	187	100%	39,6

Källa: Hypergene september 2023



Källa: Hypergene sept 2023

Antal anställda (tillsvidare, månads) i de största grupperna inklusive specialister (st)			
Sjuksköterska	Undersköterska/skötare	Läkare	Totalt anställda
454	295	255	1 004

Källa: Hypergene september 2023

## Bilaga 2: Beräknad pensionsålder

Avgångsskyldigheten från en tillsvidareanställning är idag 69 år. Det betyder att pensionsåldern är flytande mellan 61 och 69 år. Vid beräkningar av personalstatus och kompetensförsörjningsbehov används 67 år som utgångspunkt, vilket är samma ålder som Pensionsmyndigheten använder i sina beräkningar.

Pensionsavgångar (st)	2024	2025	2026	2027
Antal pensionsavgångar vid 66 år (tillsvidareanställda)	28	31	41	41
<b>Totalt år 2024-2027</b>	<b>141</b>			

Källa: Hypergene september 2023

UTKÄAST

### Bilaga 3: ST-tjänster och specialistutbildning för sjuksköterskor

Nedanstående tabell baseras på antalet personer som i nuläget är anställda som ST-läkare och antal beviljade nya ST-tjänster under 2024. Antalet personer kan komma att förändras beroende på eventuella ledigheter under tiden som förlänger utbildningstiden, hur väl verksamheterna lyckas att rekrytera till beviljade tjänster och om någon väljer att avsluta sin ST-tjänstgöring. Beviljande av nya ST-tjänster beslutas inför respektive år i samband med verksamhetsplan- och budgetarbetet och därför **kommer** tabellen uppdateras löpande.

Planering ST-läkare (st)	2022	2023	2024
Infektion	5	5	4
Internmedicin	11	11	14
Barnmedicin	3	3	4
Anestesi	4	5	6
Röntgen	5	4	4
Gynekologi	2	2	2
ÖNH	3	4	4
Ögon	1	1	1
Ortopedi	4	5	5
Rehabmedicin/geriatrik	1	1	1
Kirurgi	5	4	4
Urologi	2	2	2
Hud	1	0	0
Onkologi	2	2	3
Vuxen Psykiatri	5	5	6
Barn- och ungdomspsykiatri	2	3	2
Primärvården egen regi	24	16	24
Primärvården privat regi	6	7	8
<b>Totalt</b>	<b>86</b>	<b>80</b>	<b>94</b>

Källa: HR-Plus oktober 2023

Beviljade antal sjuksköterskeplatser till specialistutbildning 2020-2024 (st)	2022	2023	2024
Antal studerande (25 %, 50% och 100 %)	12	17	18

Källa: HR-Plus oktober 2023

Antalet studerande kan variera utifrån om medarbetare studerar på hel- eller deltid.