



Handlingsplan kompetensförsörjning

Fastställd av Välj ett objekt
Framtagen av hälso- och sjukvårdsförvaltningen
2024-11-20
Gäller 2025
Ärendenr HSN 2024/780
Version 6.0

Handlingsplan kompetensförsörjning

Innehåll

Handlingsplan kompetensförsörjning	1
1. Inledning	2
1.1 Syfte med handlingsplanen	2
1.2 Mål som handlingsplanen baseras på	2
1.3 Planering, uppföljning och måluppfyllelse	3
2. Nuläge och omvärldsfaktorer	4
2.1 Bristyrken	4
2.2 Lönebildning	4
2.3 Inhyrd personal	4
2.4 Pensionsavgångar	5
2.5 Stärka och utveckla ledarskapet	5
2.6 Sjukfrånvaro	5
2.7 Organisationskultur	6
3. Prioriterade områden och aktiviteter för 2025	6
3.1 Friskfaktorer - en del av vår arbetsmiljö	6
3.2 Stärka och utveckla ledarskapet.....	7
3.3 Hållbar bemanning	7
3.4 Stärkt position som attraktiv arbetsgivare	7

1. Inledning

Hälsa- och sjukvårdsnämnden ansvarar för att en hälsofrämjande hälsa- 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.

För att möta utmaningarna krävs att hälsa- och sjukvården lyckas attrahera nya medarbetare, men framförallt behålla och utveckla befintliga medarbetare utifrån omvärldens förutsättningar både på kort, samt 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.

Inom kompetensområdet finns två begrepp som ofta används och som Region Gotland definierar enligt följande:

➤ **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.

Region Gotland använder sig av SKR:s nio strategier för att säkra välfärdens kompetensförsörjning och av den regiongemensamma kompetensförsörjningsstrategin, RS 2024/925. Inför 2025 har vi valt att prioritera och fokusera på fyra områden som kopplar an till strategin och att konkretiserar respektive område med ett antal aktiviteter. Dessa ska tillsammans bidra till att målen enligt nedan nås.

1.1 Syfte med handlingsplanen

Syftet är att beskriva nuläge och omvärldsfaktorer som påverkar kompetensförsörjningen på kort respektive lång sikt, samt att utifrån definierade strategier ge förutsättningar för att identifiera relevanta aktiviteter för att nå uppsatta mål.

1.2 Mål som handlingsplanen baseras på

I Region Gotlands styrmodell presenteras regionfullmäktiges prioriteringar och mål. Särskilt pekar handlingsplanen mot följande prioriteringar och mål:

Prioritering - Region Gotland ska prioritera god arbetsmiljö genom aktivt ledarskap och medarbetarskap. 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 den långsiktiga kompetensförsörjningen.

Regiongemensamt mål - 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 för andra och väl fungerande arbetsgrupper.

Arbetsmiljön på regionens olika arbetsplatser ska vara god. Det gäller både den fysiska och den psykosociala arbetsmiljön. Den psykosociala 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 psykosociala arbetsmiljön god så är medarbetare som regel mer engagerade och verksamheten blir mer effektiv. För att tillsammans åstadkomma detta behövs ett gemensamt arbete och ett aktivt ledar- och medarbetarskap. Konkurrenskraftiga löner och villkor är även av stor vikt.

Detta mäts med hjälp av en specifik fråga i vår årliga medarbetarundersökning och skapar ett index som kallas eNPS som står för Employee Net Promoter Score vilket är ett erkänt internationellt index för att beskriva medarbetarnöjdhet. Hälsa- och sjukvårdsförvaltningens eNPS var i mätningen 2024 på -22 på en skala -100 till 100 och övergripande Region Gotland på -18.

Nämndspecifikt mål - Andelen egen personal ska öka årligen och uppgå till minst 95 procent 2027. Målet mäter andelen kostnader för egen personal i relation till inhyrd personal. Medarbetarna är hälsa- och sjukvårdens viktigaste resurs. Kompetensförsörjningen är samtidigt den tuffaste utmaningen de kommande åren. Under många år har andelen hyrkostnader varit alltför omfattande, men fr o m 2024 sker ett stort trendbrott.

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 och förmåga att tillgodose sjukvårdsbehov utifrån förändrat sjukdomspanorama. För att leverera på uppdraget behövs satsningar på ledarskap, medarbetarskap och kultur. Det ska vara roligt och hållbart att jobba inom hälsa- och sjukvårdsförvaltningen. Om hälsa- 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.

1.3 Planering, uppföljning och måluppfyllelse

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

Handlingsplanen för kompetensförsörjning ska harmonisera med verksamhetens övriga strategiska planer och styrdokument. Måluppfyllelse följs därmed systematiskt upp och redovisas till nämnden under verksamhetsåret i delår 2 och i verksamhetsberättelsen.

2. Nuläge och omvärldsfaktorer

2.1 Bristyrken

Framtidsprognoserna från Statistikmyndigheten (SCB) och Universitetskanslersämbetet visar att bristen på legitimerad hälso- och sjukvårdspersonal kommer att kvarstå eller öka fram till 2035. Utifrån denna situation anser Socialstyrelsen att kompetensförsörjning utmaningarna 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.

Hälso- och sjukvårdsförvaltningen har i stort rekryteringsbehov inom samma grupper som övriga riket, men ö-läget försvårar ytterligare. Att rekrytera till legitimationsyrken inom hälso- och sjukvård är ofta en utmaning, dels beroende på den generellt rådande professionsbristen, men särskilt på Gotland beroende på att många vill arbeta på större arbetsplatser med fler kollegor och större möjligheter till erfarenhetsutbyte.

Rekryteringsmöjligheterna påverkas även av tillgången på bostäder med möjlighet att hyra året runt, vilket kan vara en utmaning. Sommartid finns ofta bostäder för uthyrning men till alltför höga priser. [Inom regionen pågår ett utvecklingsprojekt för att attrahera och underlätta för fler att flytta till Gotland för arbete och en rik fritid. Gotland.com kommer att utgöra grunden för den digitala inflyttarservicen för blivande medarbetare och även för ev medflyttande familj.](#)

2.2 Lönebildning

I dagsläget uppgår antalet anställda inom HSF till drygt 1 5500 tillsvidareanställda medarbetare. 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 medianlöner. [Hälso- och sjukvårdsnämnden har tidigare tagit beslut om att lönejämförelser ska ske gentemot SKR:s statistik och att en strävan ska vara att minst ligga i nivå med genomsnittet i landet.](#)

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, belastning på ordinarie personal, förutsättningar för verksamhetsutveckling, samt ekonomin. Det senaste året har andelen hyrkostnader minskat från 16 % till för närvarande drygt 8% av den totala personalkostnaden. Målet för 2027 är att andelen egen personal ska stå för minst 95 % och hyrkostnaden för max 5 % av den totala personalkostnaden.

Extra utmanande är det att bemanna 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. [2023 infördes en extra nattersättning för att öka](#)

attraktiviteten till dessa pass och minska hyrbehovet. Denna extra nattersättning kommer att gälla även under 2025.

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 tillsammans med övriga regioner upphandlat ett gemensamt nationellt avtal.

2.4 Pensionsavgångar

Hälsa- och sjukvårdsförvaltningen har mellan åren 2025-2027 totalt 123 planerade pensionsavgångar inom olika yrkeskategorier, vilket i snitt är ca 41 personer per år. Särskilt framträdande är pensionsavgångarna för yrkesgrupperna sjuksköterskor (18 st), undersköterskor/skötare (26st), läkare (14 st), tandläkare (2st) och rehabiliteringspersonal (12 st). Totalt uppgår antalet medarbetare som går i pension från dessa fyra yrkesgrupper till 72 st.

Många medarbetare både kan och vill jobba längre och allt fler väljer att arbeta kvar eller kommer tillbaka efter pensionering. Tabellen nedan visar sammantaget pensionsavgångar inom Hälsa- och Sjukvårdsförvaltningen. Tabellen är baserad på bristyrkesgrupper under åren 2025-2027 vid en pensionsålder om 65 år.

Prognos över pensionsavgångar vid 65 års ålder åren 2025-2027

Roll/AID	Antal år 2025	Antal år 2026	Antal år 2027
Läkare	5	7	2
Undersköterska	7	9	10
Sjuksköterska	4	6	8
Tandläkare	1	0	1
Tandsköterska	1	1	4
Rehabiliteringspersonal	4	5	3
Biomedicinsk Analytiker		2	1
Barnmorska		2	
Totalt	22	32	29

2.5 Stärka och utveckla ledarskapet

I en tid då förvaltningens organisation är i ständig förändring blir chefernas förmåga att leda förändringsarbetet och säkra en god arbetsmiljö avgörande. Det gäller både chefers förutsättningar såväl som chefers förmåga att leda i förändring. Förvaltningen kommer därför genomföra en översyn av vilka organisatoriska förutsättningar som förvaltningen ska ha framöver men också genomföra satsningar på att stärka chefer i förändringsledarskap. Arbetet kommer sträcka sig över flera år. Goda förutsättningar kommer också stärka förvaltningens förmåga att kompetensförsörja med chefer.

2.6 Sjukfrånvaro

Sjukfrånvaro varierar mellan de olika verksamheterna och ambitionen är att arbeta proaktivt och agera på tidiga signaler. En ökad frisknärvaro förväntas bidra positivt till

stabiliteten och kontinuiteten i verksamheterna, det vill säga minska ryckigheten i verksamheternas bemanning, och samtidigt minska personalomsättningen. Ordinarie bemanning behöver i möjligaste mån vara dimensionerad så att korttidsfrånvaro kan hanteras.

2.7 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.

Hälsa- och sjukvårdsförvaltningens eNPS var i mätningen 2024 på -22 på en skala -100 till 100 och övergripande Region Gotland på -18. [Medarbetarna kan svara mellan 1-10 och 70 procent av medarbetarna har i senaste undersökningen svarat 6-10, d v s över genomsnittet.](#) Även om många andra resultat i medarbetarenkäten är positiva så påvisar detta resultat att det finns viktiga frågor att arbeta med. [De som tidigare år har arbetat med resultatet från undersökningen har genomgående bättre resultat än de som inte arbetat med resultatet. Detta blir tydligt även när det gäller resultatet för eNPS.](#)

Förvaltningen behöver på ett övergripande plan tydliggöra nuvarande organisationskultur och vad i den som är viktigt att behålla respektive vad som behöver utvecklas för att attrahera nya medarbetare, men framförallt behålla befintliga medarbetare. För att säkerställa en hållbar kompetensförsörjning framåt behöver det positiva i kulturen bevaras och det som skapar stolthet lyftas.

3. Prioriterade områden och aktiviteter för 2025

Utifrån beskrivet nuläge har fyra prioriterade områden tagits fram för att möta de utmaningar som hälsa- och sjukvården står inför gällande kompetensförsörjning.

3.1 Friskfaktorer - en del av vår arbetsmiljö

En bra arbetsmiljö och balans mellan arbete och fritid är avgörande faktorer i valet av arbetsgivare. Arbetsmiljöarbete är därför ett viktigt sätt att säkra kompetensförsörjningen. För att skapa friska, hållbara och attraktiva arbetsplatser behöver kommuner och regioner arbeta med friskfaktorer.

Inom detta prioriterade område utformar vi tillsammans med RSF och övriga förvaltningar aktiviteter inom ramen för det regiongemensamma arbetet.

Aktiviteter:

- Nya medarbetare genomgår regiongemensam digital introduktionsutbildning i friskfaktorer med koppling till medarbetarskapsstrategin och nya chefer genomgår regiongemensam digital introduktionsutbildning för chefer i friskfaktorer med koppling till ledarfilosofin.

- Genomföra pulsmätningar kopplat till friskfaktorer

Utöver det har HSF lagt till följande aktiviteter:ambitionen att:

- Alla medarbetare och chefer ska genomgå digitalt introduktionsutbildning i friskfaktorer.
- Alla enheter ska arbeta med resultatet från medarbetarundersökningen, och ta fram en handlingsplan med aktiviteter som har koppling till friskfaktorerna och följa upp aktiviteterna under året. -
- Pilotstudie Effektiva team, 9-12 team deltar i piloten under 2025.

3.2 Stärka och utveckla ledarskapet

Ledarskapet har stor betydelse för möjligheten att attrahera och behålla kompetenta och engagerade medarbetare. Att chefer har rätt förutsättningar att styra och leda är därför centralt.

Aktiviteter:

- Kompetensutveckling baserat på chefernas behov, vilka i stora delar fångas av den regiongemensamma ledarutvecklingen som bl a består av Ny som chef, digitalt introduktionsprogram, tillitsbaserat ledarskap och arbetsmiljöutbildning. Utöver det kan det finnas specifika behov hos chefer inom HSF som t e x t: ex:
 - leda och fördela arbete
 - omställning
 - förändringsledning
 - lönebildning
 - LAS och avtalsfrågor t ex läkaravtalet
 - Facklig samverkan
- Stöd för workshops ex. i samband med resultat från medarbetarundersökning
- Organisera nätverksträffar för chefer utifrån behov, t ex friskfaktorer och lönesättning.
- Verksamhetsnära HR-stöd som ingår i ledningsgrupper och samverkansgrupper.
- Löpande administrativt och kommunikativt stöd vid rekrytering.

3.3 Hållbar bemanning

Genom att ta tillvara och utveckla de befintliga medarbetarnas hela kapacitet och kompetens minskar behoven av fler anställda. Rätt kompetens på rätt plats bidrar till kvalitet och utveckling i verksamheten och är en förutsättning för att säkra kompetensförsörjningen. Med goda möjligheter till utveckling och omställning kan medarbetare och verksamheter ta sig an nya eller förändrade arbetsuppgifter.

Aktiviteter:

- Utvärdera nuläge och lägga en plan för vägen framåt.
- Följa upp och säkerställa tidigare beslut kopplade till SHB - strategisk hållbar bemanning

- Fokus på t ex. resursplanering, gröna turer och att återinföra tjänstebegreppet
- Följa upp § 13
- [Testa andra schemamodeller](#)
- Läkarscheman inkluderat jour och beredskap i Medvind, uppföljning

3.4 Stärkt position som attraktiv arbetsgivare

För att vara framgångsrika i det strategiska och aktiva arbetet med kompetensförsörjning behöver Region Gotland arbeta med att stärka positionen både externt och internt för att attrahera såväl potentiella, befintliga som tidigare medarbetare till hälso- och sjukvården. Kompetensutveckling genom hela arbetslivet skapar engagemang och är en förutsättning för att kunna attrahera och behålla rätt kompetens. Som arbetsgivare kan vi bredda vår rekryteringsbas och bli attraktiva för fler, t ex. genom att erbjuda anställning till personer som har hälso- och sjukvårdsutbildning från andra länder.

Aktiviteter:

- Insatser för att stärka vår position på arbetsmarknaden, lyfta goda exempel och skapa stolthet. Extra fokus kopplat till bristyrken och att attrahera yngre generationen till att söka sig till vården.
- Paketera erbjudandet till våra potentiella medarbetare. Utgå från arbetsgivarlöftena och konkretisera för HSF
- Introduktionsår för nyexaminerade sjuksköterskor
- Utbildningsanställningar för sjuksköterskor till specialistsjuksköterskor
- Kompetensmodeller
 - Implementera redan framtagna modeller i verksamhet
 - Ta fram kompetensmodeller för barnmorskor, röntgensjuksköterskor, biomedicinsk analytiker och implementera de tre modellerna
- Aktiviteter via omställningsfonden, tex litteratur och resor i samband med utbildning
- Utbildningsanställning från undersköterska till röntgensjuksköterska
- Skapa attraktivitet kring pilotprojekt bastjänstgöring (BT) för läkare
- Introduktion för nya medarbetare till förvaltningen