PLAN

Handlingsplan kompetensförsörjning 2027 - 2029

Fastställd av hälso- och sjukvårdsförvaltningen
Framtagen av hälso- och sjukvårdsförvaltningen
Datum 2027-01-01
Gäller 2027 - 2029
Ärendenr HSN 2026/801
Version 1.0

Handlingsplan kompetensförsörjning 2027 - 2029

Innehåll

Handlingsplan kompetensförsörjning 2027 - 2029 1

1. Om Hälso- och Sjukvården 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 3
2.1 Bristyrken 3
2.2 Lönebildning 4
2.3 Inhyrd personal 4
2.4 Pensionsavgångar 4
2.5 Stärka och utveckla ledarskapet 5
2.6 Sjukfrånvaro 5
2.7 Organisationskultur 5

3. Prioriterade områden och aktiviteter för 2027 6
3.1 Friskfaktorer 6
3.2 Stärka och utveckla ledarskapet 7
3.3 Hållbar bemanning 7
3.4 Stärkt position som attraktiv arbetsgivare 8

Region Gotland
Besöksadress Visborgsallén 19
Postadress SE-621 81 Visby
Telefon +46 (0)498 26 90 00
E-post regiongotland@gotland.se
Org nr 212000-0803
Webbplats www.gotland.se

1. Om Hälso- och Sjukvården

Hälso- och sjukvårdsnämnden (HSN) ansvarar för att en hälsofrämjande hälso- och sjukvård tillhandahålls på lika villkor för de som bor och vistas på Gotland. En växande äldre 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 hälso- och sjukvården lyckas attrahera nya medarbetare, men framför allt behålla och utveckla befintliga medarbetare utifrån omvärldens förutsättningar både på kort och lång sikt. Rätt kompetens är avgörande för förmågan att uppnå goda resultat, förenkla arbetssätt, utveckla samarbeten och även teknik för att hela organisationen ska utvecklas framåt. Hälso- och sjukvården är en kunskapsintensiv verksamhet som byggs av alla våra medarbetares kompetens, vilja och möjligheter till att utvecklas.

Region Gotland använder sig av SKR:s nio strategier för att säkra välfärdens kompetensförsörjning och av den regionövergripande kompetensförsörjningsstrategin 2025-2028, RS 2024/925. Hälso- och sjukvårdsförvaltningen har inför 2027 valt att fortsatt prioritera och fokusera på fyra områden som kopplar an till strategin. 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 de regiongemensamma strategierna 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 och 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 också av stor vikt.

Nämndspecifikt mål - Kostnaderna för inhyrd personal ska minska årligen och uppgå till max 5 % av personalkostnaderna år 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 och förmåga att tillgodose sjukvårdsbehov utifrån förändrat sjukdomspanorama. För att leverera på uppdraget behövs kontinuerliga satsningar på ledarskap, medarbetarskap och kultur. Det ska vara roligt och hållbart att jobba inom HSF. 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.

1.3 Planering, uppföljning och måluppfyllelse

Aktiviteterna som planeras, genomförs och följs upp ska bidra till måluppfyllelse för politikens prioriteringar och mål.

Handlingsplanen ska bidra till en konkretisering av kompetensförsörjningsområdet och är en bilaga till verksamhetsplanen.

Uppföljning redovisas till nämnden i de två delårsrapporterna samt i verksamhetsberättelsen. Resultat från medarbetarenkäten kommer även att lyftas i delar i den nya månadsrapporten.

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 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.

HSF har stort rekryteringsbehov inom samma grupper som övriga riket. Att rekrytera till legitimationsyrken inom hälso- och sjukvård är en utmaning, dels beroende på den generellt rådande professionsbristen men särskilt på Gotland utifrån ö-läget. Hos oss krävs ett intresse för att utveckla en bred kompetens till skillnad från den mer nischade specialistkompetens som möjliggörs på fastlandet. Gotlands patientunderlag bidrar likaså till små volymer vilket i sin tur skapar utmaningar för våra specialister som behöver upprätthålla kompetens och även handleda kollegor under utbildning, där det krävs en viss volym av standardiserade ingrepp. Detta för att utveckla och bibehålla en trygghet som bred specialist.

Rekryteringsmöjligheterna påverkas även av tillgången på bostäder med möjlighet att hyra året runt. Sommartid finns ofta bostäder för uthyrning dock till 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 medflyttande familj.

2.2 Lönebildning

I dagsläget uppgår antalet anställda inom HSF till ca 1 550 tillsvidareanställda medarbetare. Årligen analyseras och jämförs hälso- och sjukvårdens löner med rikets löner och för vissa grupper med Region Gotlands löner. De flesta av yrkesgrupperna ligger generellt sett bra till vid jämförelse av medianlöner. Utmaningen är att få en spridning av lönerna utifrån prestation. När lönejämförelser sker med SKR:s statistik har Region Gotland generellt sett få anställda inom respektive yrkeskategori. HSN 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, även om stora förbättringar har skett. Detta påverkar på flera sätt såväl arbetsmiljö som kontinuitet för patienter, belastning på ordinarie personal, förutsättningar för verksamhetsutveckling, samt ekonomin. Sedan 2023 har andelen hyrkostnader minskat från 16 % till för närvarande ca 7% av den totala personalkostnaden. Kostnaderna för inhyrd personal ska minska årligen och uppgå till max 5 % av personalkostnaderna år 2027. Störst efterfrågan på hyrpersonal gäller allmänspecialister i primärvården och sjuksköterskor i slutenvården, framför allt nattjänster.

Det kommer alltid finnas behov av extra personal och framför allt under sommarsäsongen. Det av regionerna gemensamt upphandlade nationella hyravtalet har varit framgångsrikt med lägre kostnader och nuvarande avtal gäller tom 2027. Det har påbörjats en ny upphandling under 2026 med målet att få ett nytt avtal som ska gälla from 2028.

2.4 Pensionsavgångar

Hälso och sjukvården har mellan åren 2027 – 2029 totalt 187 eventuella pensionsavgångar där medarbetarna är 65 år eller äldre. Under 2026-2028 var motsvarande siffra 117 eventuella pensionsavgångar. Det är en stor ökning av medarbetare födda 1964 och som blir 65 år under 2029.

Många medarbetare både kan och vill jobba längre och allt fler väljer att arbeta kvar eller kommer tillbaka efter pensionering. För närvarande har HSF 36 medarbetare som är äldre än 65 år, varav 27 medarbetare arbetar inom bristyrkeskategorierna enligt tabell nedan. En regionsgemensam arbetsgrupp har startat 2026 för att se över aktiviteter att erbjuda för medarbetare som kan tänkas arbeta längre efter pensionsålder.

Tabell nedan visar sammantaget pensionsavgångar inom HSF. Tabellen är baserad på vissa bristyrkesgrupper under åren 2027-2029 vid en beräkning av pensionsålder vid 65 år.

Prognos över pensionsavgångar vid 65 års ålder åren 2027-2029

Roll/AID	Antal år 2027	Antal år 2028	Antal år 2029
Läkare	3	6	4
Undersköterska	8	3	6
Sjuksköterska	3	8	8
Tandläkare	1	1	0
Tandsköterska	4	0	0
Rehabiliteringspersonal	4	4	4
Biomedicinsk Analytiker	0	0	2
Barnmorska	0	1	1
Totalt	**23**	**23**	**25**

* I gruppen Rehabiliteringspersonal ingår: dietister, logopeder, arbetsterapeuter, fysioterapeuter, kuratorer, audionomer och psykologer.

2.5 Stärka och utveckla ledarskapet

I en tid då hälso- och sjukvården 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 behöver fokusera på att stärka chefer i förändringsledarskap. Arbetet kommer sträcka sig över flera år. Skapa bättre förutsättningar och se över nuvarande arbetsbelastning för våra chefer ska stärka förvaltningens förmåga att kompetensförsörja med chefer.

Region Gotlands har en ny leverantör av ledarskapsutveckling som heter Edward Lynx och förutom grundkurs och ledarutvecklingsprogram så erbjuds kurser i feedback och konflikthantering samt att leda i komplexitet och i en föränderlig värld. Ledningsgrupper kan få stöd i grupputveckling och det finns även möjlighet till individuell chefscoachning. Därutöver har HSF möjlighet att, under 2027, påbörja ett samarbete med Region Stockholm i en upphandling ”Att leda inom vården”.

2.6 Sjukfrånvaro

Sjukfrånvaro varierar mellan de olika verksamheterna och yrkeskategorierna. Ambitionen är att arbeta proaktivt och agera på tidiga signaler. En ökad frisknärvaro förväntas bidra positivt till arbetsmiljön samt stabiliteten och kontinuiteten i verksamheterna, både genom att minska ryckighet i verksamheternas bemanning och samtidigt minska personalomsättningen. Förvaltningen har en ambition att möjliggöra utökning av samarbete mellan liknande verksamheter. Under 2027 ska HSF starta en partsgemensam arbetsgrupp med fokus på att analysera och sänka sjukfrånvaron.

2.7 Organisationskultur

Begreppet organisationskultur handlar om våra beteenden, vanor, värderingar, 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.

HSF har fått ett nytt uppdrag från HSN med syftet att säkerställa långsiktigt och hållbart förbättringsarbete som aktivt inkluderar medarbetarna. För att lyckas med uppdraget kommer det bland annat att krävas utveckling och uthålligt inom ledarskap och medarbetarskap.

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

3. Prioriterade områden och aktiviteter för 2027

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

3.1 Friskfaktorer

En god arbetsmiljö och balans mellan arbete och fritid är avgörande faktorer i valet av arbetsgivare. Arbetsmiljöarbetet är därför ett viktigt sätt att säkra kompetensförsörjningen. För att skapa friska, hållbara och attraktiva arbetsplatser behöver vi arbeta med friskfaktorer via Sunt arbetsliv. HSF har utbildat stor del av förvaltningens chefer och skyddsombud under 2025 och 2026. För perioden framåt kommer det vara viktigt att hålla i arbetet med friskfaktorer på samtliga nivåer. Genom att kontinuerligt mäta, ha dialog, arbeta med konkreta beteenden och följa upp handlingsplaner kommer arbetsmiljöarbetet utvecklas över tid. Utbildningar i friskfaktorer fortsätter under 2027 för nya chefer och skyddsombud.

Inom detta prioriterade område utformar vi tillsammans med 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.
- Chefer och skyddsombud erbjuds en gemensam utbildning och målet är att alla chefer inom HSF ska ha deltagit på utbildningen senast under våren 2027. Utbildningen syftar till att ge både chef och skyddsombud en praktisk och konkret handledning i hur de kan arbeta med friskfaktorerna i sina arbetsgrupper. Utvärderingar på utbildningsupplägg och innehåll har hittills gett en mycket positiv återkoppling. Under 2027 ska vi sprida goda exempel och lära av varandras arbete.

- Alla enheter ska ta del av resultatet från medarbetarundersökningen och även arbeta vidare med sitt resultat i friskfaktor-arbetet i de verktyg som Suntarbetsliv

tillhandahåller. Utifrån resultatet prioriterar respektive enhet en till två friskfaktorer att arbeta vidare med. Uppföljning kommer att ske i Opus.

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.

Inom Region Gotland har vi, förutom utbudet som genomförs av Edvard Lynx, regiongemensamt digitalt introduktionsprogram för nya chefer och Arbetsmiljöprogrammet. I kompetensportalen finns ytterligare utbildningar som vänder sig till chefer tex inom rekrytering och inom olika verksamhetssystem.

Chefoskopet – stärka chefers organisatoriska förutsättningar

Chefer i välfärden förväntas leda och utveckla effektiva och välmående verksamheter. För att lyckas behöver de ha goda förutsättningar att balansera krav från politik, ledning, medarbetare och medborgare. När chefer saknar rätt strukturer och stöd riskerar hela organisationen att möta ökad stress, sjukfrånvaro och svårigheter att behålla personal. En bra arbetsmiljö för chefer är därför avgörande för hela verksamheten.
Chefoskopet är verktyget som steg för steg stärker chefers organisatoriska förutsättningar så att de kan leda hållbart med fokus på verksamheten.

Utöver den regiongemensamma ledarutvecklingen erbjuds aktiviteter som baseras på verksamhetsbehov som finns hos chefer och följande planeras.

Aktiviteter:

- Digital förvaltningsspecifik introduktion ska implementeras via kompetensportalen
- Påbörja arbete med successionsplanering med inriktning kompetensförsörjning för att identifiera nyckelpersoner, pensionsavgångar, kompetensförsörjningsbehov framåt och tydliggöra de gap som finns på kort respektive lång sikt.
- Se över de organisatoriska förutsättningarna för chefer så att uppdraget är hållbart. Tex tydliggöra uppdraget, stöd i arbetet och se över antal medarbetare per chef.
- Utveckla och konkretisera stödmaterial till chefer kopplat till våra processer.
- Organisera nätverksträffar för chefer tex lönebildning/lönesättning, friskfaktorer, introduktionsprogram, uppföljning av medarbetarundersökningen och samverkan.
- HR inom HSF ingår i en regionövergripande arbetsgrupp för att se över förutsättningarna att implementera Chefoskopet. Under 2027 kommer minst en pilot per förvaltning att genomföras för att utvärdera arbetssättet.
- HR driver partsgemensamma arbetsgrupper som för dialog på aktuella teman i syfte att stärka verksamhetens arbetssätt och framgång. Exempelvis samverkanskultur, sommarplanering, sjukfrånvaro och kompetensmodeller.

3.3 Hållbar bemanning

Genom att ta tillvara och utveckla de befintliga medarbetarnas hela kapacitet och kompetens minskar behoven av fler anställda samt extern hyrbemanning. 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

- Delta och implementera regionövergripande delprojekt inom Hållbar bemanning och hur de påverkar HSF för att eventuellt revidera tidigare beslut.
- Följa och utvärdera pågående pilot i delprojekt 1, bemanningsstrategier, med syfte att schemalägga 45 arbetspass per tio veckor samt 2 dagars veckovila. Piloten är gemensam för HSF och SOF.
- Undersöka och implementera möjliga schemamodeller för att möta framtida behov av variation i arbetstidsförläggning. Ex pågår en pilot med Helganställning på Akutmottagningen vid Visby Lasarett som avslutas och utvärderas under början av 2027.
- Pågående fokusgrupp för förbättrad, proaktiv sommarplanering.
- Delta i regiongemensam kartläggning kring arbetssätt för ett ”Förlängt arbetsliv”.

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. Nya medarbetares förväntningar på arbetsgivaren varierar utifrån generationstillhörighet och utmanar arbetsgivare i att kunna erbjuda attraktiva villkor för olika behov längs livets- och arbetslivets väg. Aktiviteter pågår för att utvärdera och uppdatera erbjudanden som kan stärka vår förmåga att attrahera och rekrytera nya medarbetare.

Aktiviteter:

- Strategiska marknadsförings- och rekryteringsinsatser för förvaltningens målgrupper, samordna deltagande vid relevanta mässor och andra forum. Ex Medrekmässan.
- Framtagande av relevant marknadsföringsmaterial och filmer i syfte att lyfta fram olika vårdyrken, arbetsplatser, kompetensutvecklingsinsatser och pågående utvecklingsarbeten.
- Utveckla samarbetsavtal med andra regioner för svårrekryterade och nödvändiga specialistkompetenser.
- Utveckla struktur, stöd för prioritering och hantering av utbildningsanställningar för sjuksköterskor till specialistsjuksköterskor efter förvaltningens behov.
- Under 2026 har vi startat en pilot med att utveckla undersköterska till röntgensjuksköterska och under 2027 startar vi ytterligare en pilot med utbildningsanställningar för de som läser sista terminen till biomedicinska analytiker.
- Utveckla och tydliggöra karriärvägar genom kompetensmodeller för sjukvårdens yrkesgrupper. Under 2027 ska framtagna modeller för sjuksköterskor och specialistsjuksköterskor implementeras. Dessutom ska nya modeller tas fram och implementeras för barnmorskor, röntgensjuksköterskor och biomedicinska analytiker.

- Under 2027 examineras de första läkarna på nya läkarprogrammet. För HSF innebär det att vi utökar antalet BT till 10-14 och AT börjar fasas ut.