

# Socialförvaltningens kompetensförsörjningsplan 2023

Fastställd av socialnämnden  
Framtagen av socialförvaltningen  
Datum 2022-12-08  
Gäller 2023  
Ärendenr. SON 2022/409  
Version 3.0

## Innehåll

<b>1. Inledning – kompetensförsörjning inom Region Gotland</b>	<b>3</b>
1.1 Kompetensförsörjningsplanens mål	4
1.2 Syfte med kompetensförsörjningsplanen	4
1.3 Planering, uppföljning och målluppfyllelse	4
<b>2. Regional utvecklingsstrategi – vårt Gotland 2040</b>	<b>4</b>
<b>3. Kompetensförsörjningsprocessen och kompetens som begrepp</b>	<b>5</b>
<b>4. Vad påverkar kompetensförsörjningen</b>	<b>5</b>
4.1 Arbetsgivarvarumärke	5
4.2 Faktorer som påverkar kompetensförsörjningen	6
4.3 Bristyrken	6
4.4 Lönebildning	6
4.5 Demografisk utveckling för Gotland	7
4.6 Pensionsavgångar i Region Gotland	7
4.7 Rörlighet och förändringar på arbetsmarknaden	8
4.8 Tillgång till utbildning	9
4.9 Framtidens medarbetare	9
<b>5. Strategier för att möta kompetensutmaningen</b>	<b>10</b>
5.1 Kompetensförsörjningsmodellen ARUBA	10
5.2 SKRs nio strategier för att möta kompetensutmaningen	12
<b>6. Indikatorer för målområde medarbetare</b>	<b>14</b>
6.1 Beskrivning och motivering av de valda indikatorerna	14
<b>7. Socialförvaltningens kompetensförsörjning 2023</b>	<b>18</b>
7.1 Nuvarande personalstruktur	18
7.2 Analys av nuläget och framtiden	21
7.2 Utmaningar framåt	23
<b>8. Socialförvaltningens aktiviteter 2023</b>	<b>25</b>
7.1 Använd kompetens rätt	25
7.2 Förläng arbetslivet	25
7.3 Stärk ledarskapet	25
7.4 Stöd medarbetarnas utveckling	25
7.5 Öka heltidsarbetet	25

7.6 Prioritera arbetsmiljöarbetet .....26

## 1. Inledning – kompetensförsörjning inom Region Gotland

Region Gotland har tre huvuduppdrag, det primärkommunalala, det landstingskommunalala och det regionala utvecklingsuppdraget. De ekonomiska förutsättningarna som regionen har de närmaste åren tillsammans med svårigheterna inom kompetensförsörjningsområdet innebär stora utmaningar framåt. Enligt Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) rekryteringsrapport från 2020 kommer antalet anställda i välfärden, inklusive privata utförare, behöva öka med cirka 132 000 under perioden 2019-2029. Utöver det tillkommer 336 000 pensionsavgångar under samma period, om ingenting förändras. Av de 13 200 personer som välfärden behöver öka med varje år, återfinns nästan hälften av ökningen inom vård och omsorg i kommunerna, främst i äldreomsorgen. Det beror på att den stora gruppen 40-talister fyller 80 år de kommande tio åren. Samtidigt minskar trycket på förskola och skola, då ökningen av antalet barn och unga inte är lika stor som i tidigare befolkningsprognoser. Antalet personer i arbetsför ålder, 20–66 år, ökar endast med i snitt 31 000 personer per år under perioden. Det ska täcka hela arbetsmarknadens ökade behov av arbetskraft. Tack vare invandringen ökar de i arbetsför ålder i Sverige, medan de i arbetsför ålder födda i Sverige minskar i antal under samma period. Antalet arbetade timmar, mätt som den genomsnittliga sysselsättningsgraden, har ökat kraftigt de senaste tio åren. Om heltidsarbetet fortsätter öka i samma takt de kommande tio åren minskar de demografiskt betingade rekryteringsbehoven med nästan en tredjedel. Nya lösningar som leder till effektivisering har också en stor potential för att minska rekryteringsbehovet framöver.

Det är och kommer således att vara en hård konkurrens om arbetskraften framåt, såväl i riket som på Gotland, som dessutom har landets lägsta arbetslöshet enligt Arbetsförmedlingens junisiffror 2021. Pandemin har kraftigt påverkat samhället och arbetsmarknaden och det är i dagsläget svårt att se vilka konsekvenser detta får runt om i världen, i riket och på Gotland. För att möta utmaningarna krävs att Region Gotland lyckas attrahera nya medarbetare men framförallt behålla och utveckla befintliga medarbetare utifrån omvärldens förutsättningar på kort och lång sikt. En viktig grund för arbetet är att det finns ett tydligt gemensamt ansvar inom organisationen för kompetensförsörjningen, att det finns strategier att utgå ifrån samt tydliga mål. Strategierna bör sedan omsättas i aktiviteter som löpande planeras, genomförs och följs upp på ett systematiskt sätt.

Rätt kompetens är således avgörande för förmågan att uppnå uppsatta mål med hög kvalitet och för att organisationen ska utvecklas mot framtiden. Strategiska beslut som fattas i frågor om kompetensförsörjning, eller brist på sådana beslut, påverkar organisationen i hög grad och under lång tid. I Region Gotlands styrkort för 2020-2023 beskrivs målområdet medarbetare som blir en vägvisare för det fortsatta arbetet inom kompetensförsörjning:

*Region Gotland är en modig organisation som klarar omställning och förändring. Vi är en tillitsbaserad organisation där engagerade ledare och medarbetare är avgörande för att nå resultat för dem vi är till för. Medarbetarna upplever ett gott ledarskap präglat av dialog och förankring. Alla ser sin del i helheten och bidrar aktivt till positiva resultat i verksamheten. Vi är tillsammans goda ambassadörer för Region Gotland.*

### 1.1 Kompetensförsörjningsplanens mål

Den övergripande kompetensförsörjningsplanen ska bidra till att Region Gotland lyckas möta dagens och framtidens kompetensutmaningar genom att ge strategiska ramar för hur organisationen kan attrahera, rekrytera, utveckla/engagera/behålla och avveckla medarbetare. Kompetensförsörjningsplanen utgår ifrån Region Gotlands styrkort, målområde *medarbetare* och mål:

13. Region Gotland präglas av en tillitsbaserad kultur.
14. Region Gotland lyckas kompetensförsörja genom aktivt och strategiskt arbete.
15. Region Gotland är en hälsofrämjande organisation där det aktiva förebyggande arbetsmiljöarbetet är i fokus.

### 1.2 Syfte med kompetensförsörjningsplanen

Region Gotlands övergripande kompetensförsörjningsplan ska ligga till grund för respektive förvaltnings kompetensförsörjningsplan. Syftet är att beskriva nuläge och omvärldsfaktorer som påverkar kompetensförsörjningen samt att utifrån definierade strategier ge förutsättningar för att 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 målområdet *medarbetare* och ingå i verksamhetsplanen för respektive förvaltning. Kompetensförsörjningsplanen ska också harmoniera med verksamhetens övriga strategiska planer och styrdokument samt samverkas med fackliga parter. Måluppfyllelse följs därmed systematiskt upp och redovisas till respektive nämnd under verksamhetsåret i delår 2 och verksamhetsberättelse/årsredovisning. Region Gotlands övergripande kompetensförsörjningsplan revideras efter styrkortsperioden.

## 2. Regional utvecklingsstrategi – vårt Gotland 2040

För att möta kompetensförsörjningsutmaningen behöver Gotland som plats ha en stark attraktionskraft. Attraktiviteten påverkas bland annat av synen på arbetsmarknaden och om Gotland är en plats som erbjuder ett rikt fritidsliv året runt och bra kommunikationer till och från fastlandet. Attraktionskraft handlar både om att locka nya inflyttare men också om att behålla den befolkning som bor på ön. I projektrapporten ”Genomlysning av det gotländska varumärket” från 2018 framkommer att bilden av Gotland är starkt präglad av att vara ett resmål några veckor under sommaren. Detta är en styrka för den viktiga besöksnäringen, men behovet av befolkningsökning höjer kraven på att bilden av Gotland behöver breddas till att också vara en attraktiv plats att bo, leva och verka på.

Den regionala utvecklingsstrategin tydliggör även att kompetensförsörjningen, att kunna rekrytera rätt kompetens, är av största vikt för Gotlands utveckling. Grunden läggs med god kvalitet i hela utbildningskedjan, från förskola till vuxenutbildning. Snabba förändringar och behov av omställning ställer krav på förmåga till förnyelse och livslångt lärande. Tillgång till god utbildning och bildning på alla nivåer behövs liksom matchning på arbetsmarknaden. Allas kompetens behöver tas tillvara.

Den regionala utvecklingsstrategin ger följande inriktning för det fortsatta arbetet:

- Ge alla ungdomar möjlighet att fullfölja gymnasiet med godkända betyg
- Få fler gotlänningar att välja eftergymnasial utbildning
- Matcha arbetsmarknadens behov, såväl inom näringslivet som i offentlig sektor
- Skapa en jämställd, inkluderande arbetsmarknad och ett hållbart arbetsliv

### 3. 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. Anm. 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.

### 4. Vad påverkar kompetensförsörjningen

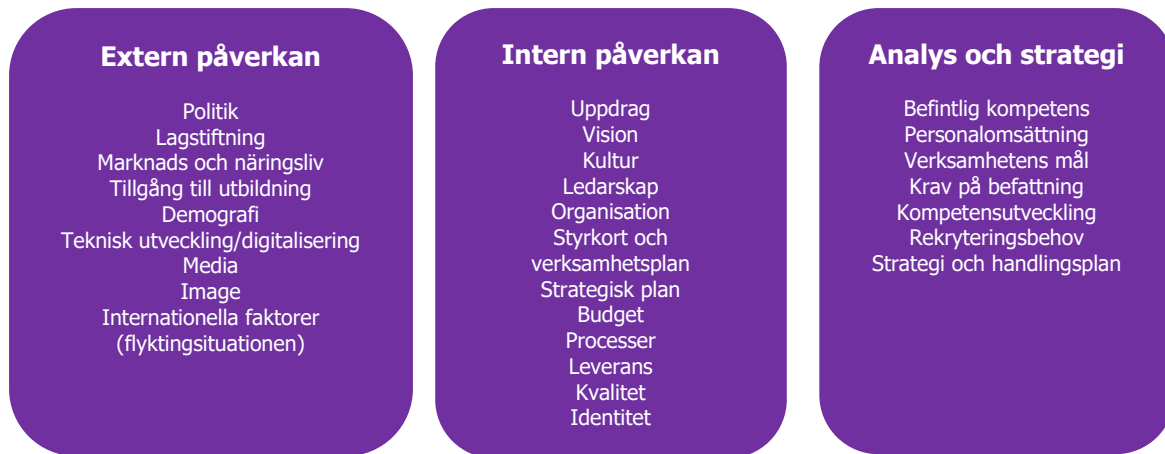
#### 4.1 Arbetsgivarvarumärke

För att framgångsrikt kunna attrahera, rekrytera och behålla kompetens behöver varje organisation ett starkt arbetsgivarvarumärke. En organisation har alltid ett varumärke, oavsett om man vill det eller inte. Ett arbetsgivarvarumärke påverkas av hur väl man lyckas attrahera, rekrytera, utveckla, engagera, ställa om och avsluta sina medarbetare. Arbetsgivarvarumärket skapas av såväl potentiella, befintliga som tidigare medarbetare samt av omvärldens uppfattning om organisationen. Som en del i att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke har Region Gotland tagit fram ett arbetsgivarlöfte som ska genomsyra intern och extern kommunikation: *I Region Gotland blir du en del i en större helhet där vårt uppdrag bidrar till att göra vardagen bättre för alla gotlänningar varje dag och där din utveckling blir vår framgång.*

Exempel på vilka delar som bygger ett arbetsgivarvarumärke



## 4.2 Faktorer som påverkar kompetensförsörjningen



## 4.3 Bristyrken

Personalbrist beror både på arbetsgivarnas behov av personal och på möjligheten att rekrytera. Behovet styrs givetvis av efterfrågan på de varor och tjänster som levereras, men också av hur arbetet organiseras, leds och styrs. Rekryteringspotentialen i sin tur beror både på hur många utbildade det finns och i vilken utsträckning dessa är villiga eller tillgängliga för att ta de aktuella jobben.

Region Gotland har över 250 olika yrken i sex olika förvaltningar och de identifierade bristyrkena korrelerar med läget för riket i stort. Exempel på bristyrken på kort och lång sikt är förskollärare, lärare, sjuksköterskor, läkare, socialsekreterare, stödassistenter, undersköterskor och kockar. Viktigt att poängtera är att även enstaka tjänster som ingenjörer, bygglovshandläggare samt flera chefsuppdrag är mycket svåra att ny- eller ersättningsrekrytera och är därmed också bristyrken.

## 4.4 Lönebildning

För att kunna rekrytera och behålla medarbetare måste Region Gotland kunna konkurrera med marknadsmässiga löner och har under ett flertal år satsat på jämställd och marknadsanpassad lönebildning i form av särskilda lönesatsningar på ovanstående yrkesgrupper. Lönesatsningar som har varit nödvändiga för att få konkurrenskraftiga löner och för att kunna rekrytera och behålla medarbetare. Lönerna för flera av regionens yrkesgrupper närmar sig rikets medianlöner, men fortsatta lönesatsningar krävs för att hålla i den utvecklingen samt att för att öka lönespridningen inom yrkesgrupperna.

Region Gotlands kriterier för definition av bristyrke (används för analys till löneöversyn)

God balans	Knapp balans	Tydlig obalans	Tydlig obalans men medianlön i nivå med riket/Gotland
Tillgången möter efterfrågan.	Tillgången motsvarar knappt efterfrågan.	Tillgången är lägre än efterfrågan.	Tillgången är lägre än efterfrågan.
Det är möjligt att rekrytera personal med rätt kompetens.	Det är ofta, men inte alltid, möjligt att rekrytera personal med rätt kompetens.	Det är svårt att rekrytera personal med rätt kompetens.	Det är svårt att rekrytera personal med rätt kompetens

#### 4.5 Demografisk utveckling för Gotland

Gotland är Sveriges 39:e största kommun, men landets minsta region sett till antalet invånare. Det är en växande landsbygdsregion. Gotlands befolkning ökar och under 2020 passerades för första gången 60 000 invånare. Befolkningen ökar genom att fler flyttar till än från Gotland, men antalet födslar är färre än antalet som avlider. Enligt SCB:s senaste befolkningsframskrivning (maj 2020) beräknas Gotland att år 2030 ha nära 65 000 invånare och år 2040 cirka 67 700 invånare. Det är en större procentuell folkökning än i riket.

Andelen av befolkningen i yrkesaktiv ålder väntas minska. Gotland är en av de regionerna i landet där andelen över 80 år förväntas vara högst år 2030. De äldre är aktiva i samhälls-, närings- och föreningslivet allt längre upp i åldrarna och en viktig resurs i samhället. När andelen i yrkesaktiv ålder minskar förstärks bristen på arbetskraft. En fjärdedel av arbetsgivarna i det gotländska näringslivet upplever det redan idag svårt att hitta arbetskraft med rätt kompetens. Inom många offentliga verksamheter är bristsituationen ännu större. Befolkningsutvecklingen förstärker efterfrågan av välfärdstjänster, då ökningen av antalet unga och äldre höjer behoven av hälso- och sjukvård, äldreomsorg och skola.

(Vårt Gotland 2040, Regional utvecklingsstrategi)

#### 4.6 Pensionsavgångar i Region Gotland

Region Gotland har i snitt 160 pensionsavgångar per år mellan 2022-2027. Pensionsavgångarna är särskilt stora inom vård och omsorg samt skola och förskola. Medarbetare som går i pension behöver dock inte alltid återbesättas med en ny medarbetare beroende på förändringar i omvärlden, nya lösningar eller utifrån verksamhetens uppdrag och aktuella behov. SKR konstaterar samtidigt att ökningen av antalet anställda 65 år och äldre som arbetar kvar, eller kommer tillbaka efter pensionering, har ökat kraftigt. Sedan år 2005 har antalet anställda i kommuner och regioner ökat från 10 000 till 51 000 personer för denna ålderskategori.

Anställnings- och löneform: Tillsvidareanställd månadsavlönad

Kön: Alla kön

Pensionsålder: 66 år

Sysselsättning: Heltid+Deltid

Avtal: Alla exklusive förtroendevalda

#### Pensionsprognos för Region Gotland

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Alla kön	92	145	159	171	211	181
Kvinna	71	113	115	141	168	141
Man	21	32	44	30	43	40

## Organisation

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Region Gotland	71	113	115	141	168	141
Miljö och byggnämnd	1	2		2	3	1
Teknisk nämnd	1	7	2	10	11	4
Barn och utbildningsnämnd	23	30	42	44	46	42
Gymn och vuxenutbildn nämnd	3	9	4	6	2	10
Socialnämnd	18	32	21	33	47	46
Hälso- och sjukvårdsnämnd	21	27	35	38	45	27
Regionstyrelseförvaltning	4	6	11	8	14	11

## Verksamhet

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Verksamhetsstruktur	71	113	115	141	168	141
Politisk verksamhet		1	1			1
Infrastruktur, skydd mm	1	5		5	6	4
Fritid och kultur		3		3	2	3
Pedagogisk verksamhet	26	36	46	47	46	49
Vård och omsorg	18	32	21	33	47	46
Särskilt riktade insatser		2		1	1	2
Affärsverksamhet				3	1	
Hälso- och sjukvård	21	27	35	38	45	27
Gemensam verksamhet	5	7	12	11	20	9

Statistik från beslutsstödsystemet 2021-05-09

#### 4.7 Rörlighet och förändringar på arbetsmarknaden

Rörligheten på arbetsmarknaden ökar, både geografiskt och mellan sektorer och enskilda arbetsgivare. Arbetsmarknadsområdena blir större i takt med att tekniken och kommunikationerna utvecklas. Rörligheten mellan arbetsgivare och sektorer ökar där den generation som nu gör entré på arbetsmarknaden har vuxit upp med en stor grad av valfrihet och kommer sannolikt att byta arbetsgivare betydligt oftare än tidigare generationer.

Det har skett förändringar på Gotland där Region Gotland tidigare har varit den enda utföraren av många välfärdstjänster. Nu finns fler privata utförare, till exempel friskolor, vårdcentraler och äldreboenden. Behovet av att utföra tjänsterna kommer att bestå men det är inte alltid Region Gotland som är arbetsgivaren. Därför är det av stor vikt att arbetsgivare, såväl privata som offentliga, på Gotland samarbetar över gränserna kring kompetensförsörjningen.

På grund av Gotlands geografiska läge har vi en särskild utmaning att rekrytera nya medarbetare från andra delar av landet, då en flytt i flera fall även påverkar den aktuella medarbetarens familj. Det är brist på bostäder vilket minskar möjligheten för en potentiell medarbetare att snabbt hitta ett boende som inte kräver något större kapital eller längre kötid för en hyresbostad. Vi vet heller inte vilka effekter den pågående pandemin kommer att ha på samhället och arbetsmarknaden, såväl på kort som på lång sikt.



#### 4.8 Tillgång till utbildning

En väl fungerande kompetensförsörjning förutsätter att hela utbildningskedjan fungerar väl. Det gäller allt från att fler elever når gymnasiebehörighet i grundskolan, avslutar gymnasieskolan med godkända betyg till att förutsättningarna för det livslånga lärandet förbättras på hela Gotland och hos alla grupper i samhället. I en snabb och ständigt pågående samhällsutveckling med hastiga förändringar på arbetsmarknaden blir det mycket viktigt att stärka elevers valkompetens, för att kunna göra väl underbyggda studie- och yrkesval i det livslånga lärandet.

Enligt SCB är andelen ungdomar som läser vidare på akademisk nivå lägre bland gotländska ungdomar än riket i stort. Det kan dels bero på att traditionen att läsa vidare inte har funnits i så hög grad på Gotland och att ungdomarna i de flesta fall behöver flytta till fastlandet. Risken är stor att de som väljer att flytta för att studera på fastlandet stannar kvar efter avslutad utbildning och det visar sig tydligt i demografin. Efter etablering av Uppsala Universitet Campus Gotland har möjligheterna till vidareutbildning på ön ökat. Till exempel finns idag utbildning till förskollärare, lärare, sjuksköterska och socionom på Campus Gotland, vilka är några av Region Gotlands stora bristyrken. En utmaning är dock att genomströmningen i vissa utbildningar, exempelvis lärarutbildningen, varit för låg. Enligt Campus Gotland lämnar också cirka 90% av de hitflyttade studenterna Gotland efter examen. Dessa studenter utgör i sin tur cirka 80% av hela studentgruppen. Studenter som redan bor på ön då de börjar sina studier utgör alltså cirka 20% av hela studentgruppen och de studenterna finns först och främst på lärarprogrammen, sjuksköterskeprogrammet och socionomprogrammet (men även på andra program såsom företagsekonomi och systemvetenskap). Utifrån Region Gotlands kort- och långsiktiga kompetensförsörjning är det av största vikt att utbildningarna fortsätter här på Gotland och att genomströmningen är god. Region Gotland har idag ett väl fungerande partnerskap med Uppsala universitet och det finns stora möjligheter att fortsätta utveckla ett nära samarbete tillsammans.

#### 4.9 Framtidens medarbetare

Dagens och morgondagens unga – framtidens medarbetare - är en avgörande målgrupp för kommuner och regioner, både för att klara framtidens kompetensförsörjning men också för att utveckla nya arbetssätt. I en studie, på uppdrag av SKR, (*Unga om välfärdsjobben – en studie om ungas attityder och intresse för välfärden, 2019*) om ungas (15 och 24 år) attityder och intresse för jobben inom välfärden visar det sig att intresset för välfärdens yrken är stort bland unga, både bland killar och tjejer. Hälften kan tänka sig att jobba inom skolan och fyra av tio kan tänka sig ett jobb inom hälso- och sjukvården. De unga förknippar också jobben med en god arbetsmarknad och trygga anställningar. När det gäller valet av arbetsgivare hamnar trevliga kollegor, god stämning på jobbet och bra chefer högst upp på ungas lista. Faktorer som är oberoende av både bransch, yrke och arbetsgivare med andra ord. Men de unga vill få mer kunskap om vad jobben innebär, de vill prova på jobben och de vill veta vilka utvecklingsmöjligheter det finns i välfärdens verksamheter. Som arbetsgivare inom välfärden har vi alltså ett bra utgångsläge vad gäller att attrahera, rekrytera och behålla framtidens medarbetare.

I spåren av pandemin tycks även intresset för flera av välfärdsjobben ökat markant. Enligt universitets- och högskolerådet hade år 2020 antalet anmälningar till universitet och högskolor ökat med tretton procent när anmälan stängde 15 april – från 360 000 sökande förra året till 407 000 nu i höst. Utifrån dessa siffror rapporterar man ett rekordstort intresse för vårdutbildningar samtidigt som fler söker lärarutbildningar. Detta bekräftar även Campus Gotland där ökningen blev sju procent.

## 5. Strategier för att möta kompetensutmaningen

### 5.1 Kompetensförsörjningsmodellen ARUBA

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” som står för **A**ttrahera, **R**ekrytera, **U**tveckla, **B**ehålla samt **A**vveckla.



#### Attrahera och rekrytera

Attrahera handlar bland annat om att marknadsföra och berätta om våra yrken i Region Gotland för potentiella medarbetare från olika målgrupper som elever, ungdomar, arbetsökande, yrkesverksamma och dem som kan tänka sig att förlänga arbetslivet. Detta innebär också att som arbetsgivare kunna erbjuda attraktiva förmåner, marknadsmässiga löner samt att ge förutsättningar och synliggöra möjligheter till kompetens- och karriärutveckling.

Genom en tillsatsbaserad organisationskultur och en god och förebyggande arbetsmiljö får vi medarbetare som vill och kan rekommendera Region Gotland som arbetsgivare.

Rekrytera handlar om att genomföra en professionell rekryteringsprocess där alla som är i kontakt med Region Gotland som arbetsgivare blir behandlade lika och får en positiv upplevelse genom processen, oavsett besked. Det behövs medarbetare med olika kompetenser för att kunna erbjuda en god välfärd till alla medborgare och genom att bredda rekryteringen och tänka nytt kan vi öka mångfalden. I anslutning till rekryteringsprocessen är det viktigt att ge nya medarbetare en bra introduktion. Målet för introduktionen är bland annat att medarbetaren ska känna sig stolt över sitt val av arbetsgivare, ge förutsättningar till att effektivt komma in i arbetsuppgifterna samt skapa en känsla av sammanhang.

#### Utveckla och behålla

För att lyckas utveckla och behålla medarbetare behöver Region Gotland skapa förutsättningar för att medarbetare känner ett högt engagemang och inflytande som gör att man vill och även har förutsättningar att stanna kvar och utvecklas i organisationen. För att lyckas med detta behöver Region Gotland arbeta systematiskt för en god arbetsmiljö samt för ett bra och hållbart ledar- och medarbetarskap. Ett arbete i välfärden innebär ofta ett komplext uppdrag i en föränderlig värld och därför behöver regionen som arbetsgivare stödja medarbetarnas utveckling genom exempelvis kompetens- och karriärutveckling. Genom att möjliggöra för medarbetare som vill arbeta längre än pensionsåldern kan vi förlänga tiden i arbetslivet. Likaså kan vi förlänga arbetslivet genom att skapa ingångar för unga via exempelvis prao, praktik, trainee och examensarbete. För att lyckas behålla och utveckla talanger behöver Region Gotland också vara en modig organisation som vågar pröva nya arbetssätt, metoder, produkter och tjänster genom bland annat nya lösningar, innovation och förnyelse.

### **Kompetens- och omställningsavtalet – KOM-KR**

Ett unikt avtal på svensk arbetsmarknad trädde i kraft under våren 2020. Avtalet slöts av samtliga parter och gäller kommuner, regioner och medlemmar i Sobona. Syftet med avtalet är att möta så väl verksamhetens kompetensförsörjningsbehov som verksamhetens och

arbetstagarens behov av omställning. Med fokus på behovet av att bredda, specialisera och skifta kompetens hos tillsvidareanställda och visstidsanställda medarbetare ger avtalet arbetsgivarna verktyg att möta de kommande verksamhetsbehoven samtidigt som höjd kompetens hos medarbetarna ökar möjligheterna till karriärutveckling. Avtalet förvaltas av Omställningsfonden.

Region Gotland behöver systematiskt arbeta med att använda kompetensen rätt; vem gör vad och på vilket sätt? Hur kan vi samarbeta över gränser och dela på kompetens inom organisationen? Om fler jobbar heltid kan rekryteringsbehoven minska. För att nå dit behöver deltidsarbete bytas till heltidsarbete. Ett organisatoriskt lärande och kunskaphöjande inom strategisk och hållbar bemanning är av stor vikt och bidrar till att vi ger bättre förutsättningar för hållbarhet ett helt yrkesliv och bidrar till en ekonomi i balans.

Region Gotland har tagit fram en ledarstrategi där syftet är att beskriva det ledarskap vi eftersträvar inom organisationen. Ledarstrategin ska även beskriva hur vi som arbetsgivare vill attrahera och utveckla våra ledare som kulturbärare och arbetsgivarföreträdare.

### **Avveckla**

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. Avgångssamtal och ett anonymt digitalt enkätverktyg är också viktiga delar att genomföra med medarbetare som väljer att sluta i organisationen. Detta ger oss förutsättningar att kartlägga behov och utveckla oss som arbetsgivare.

## 5.2 SKRs nio strategier för att möta kompetensutmaningen

För att lyckas med kompetensförsörjningsmodellen ARUBA har Region Gotland valt att utgå ifrån SKRs nio strategier för att möta kompetensutmaningen. De nio strategierna är: *stöd medarbetarnas utveckling, stärk ledarskapet, rekrytera bredare, utnyttja tekniken smart, använd kompetensen rätt, sök nya samarbeten, prioritera arbetsmiljöarbetet, öka heltidsarbetet och förläng arbetslivet.* 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.



## 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 och nya grupper, men också för att nuvarande medarbetare ska utvecklas, vara engagerade och göra ett bra jobb. Många efterfrågar meningsfulla arbeten, de finns i välfärden! Ett strategiskt arbete med kompetens- och karriärutveckling bidrar till såväl ökat engagemang bland medarbetarna, som till verksamhetens utveckling och kvalitet. Att medarbetarnas engagemang, kunskap och erfarenheter tillvaratas ställer stora krav på chefer och ledare – som behöver goda organisatoriska förutsättningar. Lyft fram verksamhetens resultat – en verksamhet som är framgångsrik upplevs som attraktiv av både befintliga och potentiella medarbetare.

## NYA LÖSNINGAR



Genom att tänka nytt och våga utmana det traditionella kan arbetsgivaren hitta nya lösningar för att möta kompetensutmaningen. Det handlar om att utveckla arbetssätt och att hitta nya samarbeten så att varje medarbetares kompetens används på ett ändamålsenligt sätt och att tekniken används smart. På så sätt kan arbetsgivarna minska rekryteringsbehovet och samtidigt möta invånarnas ökade krav på högre kvalitet i välfärden. För att få till förändring är delaktighet, samverkan och ledarskap centralt. Det finns mycket att lära av den snabba omställning som skedde när pandemin drabbade Sverige. Många verksamheter ställde snabbt om exempelvis började lärare i gymnasieskolan distansundervisa, från en dag till en annan. Hälso- och sjukvården organiserade om hela verksamheter för att möta de ökade behoven av intensivvård.



Ett hållbart arbetsliv är avgörande för att fler medarbetare ska kunna och vilja arbeta mer och längre. Att arbeta med människor gör jobben i välfärden attraktiva och meningsfulla. Samtidigt medför detta också utmaningar. Ett hållbart arbetsliv för alla medarbetare ställer stora krav på arbetsgivarna att bedriva ett strukturerat och förebyggande arbetsmiljöarbete, så att medarbetares engagemang tillvaratas samtidigt som risken för ohälsa minskar. På så vis ökar arbetsgivarnas möjligheter att hålla sjukfrånvaron på en låg och stabil nivå, samtidigt som fler medarbetare har möjlighet att förlänga sitt arbetsliv i takt med att fler lever längre. Heltidsarbete som norm är en del av nyckeln till ökad jämställdhet genom ökad närvaro på arbetsmarknaden. Att arbeta för att öka heltidsarbetet är en viktig åtgärd för att minska skillnaderna mellan män och kvinnor i arbetslivet samtidigt som verksamheternas tillgång till kompetens stärks.

## 6. Indikatorer för målområde medarbetare

I juni 2019 beslutade regionfullmäktige det styrkort med tillhörande mål som ska gälla för perioden 2020-2023. I samband med beslutet gav regionfullmäktige regionstyrelsen i uppdrag att återkomma med indikatorer till de beslutade målen. De indikatorer som beslutats visar olika aspekter av måluppfyllelse som tillsammans säger något om målet är uppfyllt. Viktigt att poängtera är att det finns fler mått och områden att ta hänsyn till i analysen kring måluppfyllelse.

### 6.1 Beskrivning och motivering av de valda indikatorerna

#### Mål 13, Region Gotland präglas av en tillitsbaserad kultur

Indikator	Önskad riktning
Teameffektivitetsindex	Ökning
Ledarskapsindex	Ökning
Engagemangindex	Ökning
Hållbart medarbetarindex	Ökning

Indikatorer för mål 13 utgörs av medarbetarenkätens olika index. Från och med 2020 utökas medarbetarenkäten med fem nya frågor för att fånga de fyra identifierade utvecklingsområden som initialt är i fokus i arbetet mot en tillitsbaserad kultur. Detta gör att dessa indikatorer framöver kan kompletteras eller bytas ut.

**Teameffektivitetsindex**

Teameffektivitetsindex baseras på 9 frågor. Frågorna berör områdena samarbete, planering och arbetsfördelning på arbetsplatsen, respekt från kollegor, graden av konflikter som påverkar arbetet negativt, möjligheten att få saker genomförda på arbetsplatsen samt möjligheten att föra fram sina åsikter. Genom att följa detta index tillsammans med övriga tre indikerar resultatet huruvida Region Gotland har en tillitsbaserad kultur. Resultatet samlas in genom medarbetarenkäten och värdet ska öka för att bidra till måluppfyllelse.

**Ledarskapsindex**

Ledarskapsindex baseras på 7 frågor. Frågorna berör medarbetares syn på sin chef utifrån att känna sig respekterad, få tillräckligt med stöd och information, tydlighet kring förväntningar, ledarskap och feedback samt att chefen känner till det medarbetaren har presterat. Genom att följa detta index tillsammans med övriga tre indikerar resultatet huruvida Region Gotland har en tillitsbaserad kultur. Resultatet samlas in genom medarbetarenkäten och värdet ska öka för att bidra till måluppfyllelse.

**Engagemangindex**

Engagemangindex baseras på 8 frågor. Frågorna berör medarbetares energi och glädje till sitt arbete, medarbetares upplevelser av tydlighet kring mål i sitt arbete, efterlevnad och bidrag till dessa samt graden av stolthet samt att vilja anstränga sig lite extra för att Region Gotland ska uppnå sina mål. Genom att följa detta index tillsammans med övriga tre indikerar resultatet huruvida Region Gotland har en tillitsbaserad kultur. Resultatet samlas in genom medarbetarenkäten och värdet ska öka för att bidra till måluppfyllelse.

**Hållbart medarbetarindex**

Engagemangindex baseras på 9 frågor. Frågorna handlar om huruvida arbetet känns meningsfullt och om man ser framemot att gå till arbetet. Om medarbetaren är insatt i arbetsplatsens mål, om målen följs upp samt om medarbetaren vet vad som förväntas av sig. Frågorna handlar även om ifall chefen visar förtroende och uppskattning, ger medarbetaren förutsättningar att kunna ta ansvar i sitt arbete samt att det finns möjlighet att utvecklas. Genom att följa detta index tillsammans med övriga tre indikerar resultatet huruvida Region Gotland har en tillitsbaserad kultur. Resultatet samlas in genom medarbetarenkäten och värdet ska öka för att bidra till måluppfyllelse.

**Mål 14, Region Gotland lyckas kompetensförsörja genom aktivt och strategiskt arbete**

Indikator	Önskad riktning
Net Promoter Score (NPS)	Ökning
Heltidsanställda av samtliga månadsavlönade, andel (%)	Ökning
Arbetad mertid hos månadsavlönade (antal timmar)	Minskning
Arbetad övertid hos månadsavlönade (antal timmar)	Minskning

**Net Promoter Score (NPS)**

I medarbetarenkäten ställs frågan: Hur troligt är det att du skulle rekommendera Region Gotland som arbetsplats till en vän? Resultaten anges i Net Promoter Score (NPS) och räknas ut genom att subtrahera andelen kritiker med andelen ambassadörer. Ett positivt värde anger att Region Gotland har en större andel som ses som ambassadörer än kritiker till att rekommendera Region Gotland som arbetsplats. Om resultaten för NPS förbättras har Region Gotland fått fler ambassadörer och ökat vårt arbetsgivarvarumärke och chansen att attrahera nya medarbetare ökar. Resultatet samlas in genom medarbetarenkäten och värdet ska öka för att bidra till måluppfyllelse.

**Heltidsanställda av samtliga månadsavlönade, andel (%)**

Indikatorn visar andelen heltidsanställda inom Region Gotland av samtliga månadsavlönade. Behovet av att nyrekrytera minskar bland annat om befintliga medarbetare inom Region Gotland arbetar heltid i stället för deltid samt om nyanställda anställs på heltid i stället för deltid. Måttet indikerar även hur väl Region Gotland lyckas inom projektet heltidsresan. Genom att följa utvecklingen av andelen heltidsanställda inom Region Gotland kommer resultatet indikera om vi når högre måluppfyllelse. I analysen av resultatet bryts månadsavlönade ner i tillsvidareanställda och visstidsanställda. Resultatet hämtas från Region Gotlands egen personalstatistik och andelen ska öka för att bidra till måluppfyllelse.

**Arbetad mertid hos månadsavlönade (antal timmar)**

Indikatorn visar arbetade timmar mertid hos månadsavlönade inom Region Gotland. Genom att följa nivån på antalet arbetade timmar mertid kan vi mäta om vi lyckas kompetensförsörja. Hypotesen är att om antalet timmar för mertid minskar så lyckas Region Gotland kompetensförsörja i större utsträckning. Resultatet hämtas från Region Gotlands egen personalstatistik och ska minska för att bidra till måluppfyllelse.

**Arbetad övertid hos månadsavlönade (antal timmar)**

Indikatorn visar arbetade timmar övertid hos månadsavlönade inom Region Gotland. Genom att följa nivån på antalet arbetade timmar övertid kan vi mäta om vi lyckas kompetensförsörja. Hypotesen är att om antalet timmar för övertid minskar så lyckas Region Gotland kompetensförsörja i större utsträckning. Resultatet hämtas från Region Gotlands egen personalstatistik och ska minska för att bidra till måluppfyllelse.

**Mål 15, Region Gotland är en hälsofrämjande organisation där det aktiva förebyggande arbetsmiljöarbetet är i fokus**

Indikator	Önskad riktning
Psykosocial arbetsmiljöindex (PAI)	Ökning
Chefer inom Region Gotland som skattar sin kompetens inom arbetsmiljöområdet som god, andel (%)	Ökning
Medarbetare inom Region Gotland som uppnår de nationellt satta rekommendationerna för fysisk aktivitet, andel (%)	Ökning
Korttidssjukfrånvaro, andel (%)	Minskning

**Psykosocial arbetsmiljöindex (PAI)**

Psykosocialt arbetsmiljöindex baseras på 7 frågor. Frågorna berör områdena kränkande särbehandling, respekterad av sin chef, förutsättningar för att kunna göra ett bra jobb, tillräcklig återhämtning, stöd vid hög arbetsbelastning, rimlig stressnivå samt konflikter på arbetsplatsen. Genom att följa detta index indikerar resultatet huruvida Region Gotland är en hälsofrämjande organisation. Resultatet samlas in genom medarbetarenkäten och värdet ska öka för att bidra till måluppfyllelse.

**Chefer inom Region Gotland som skattar sin kompetens inom arbetsmiljöområdet som god, andel (%)**

Indikatorn visar om chefen skattar sin kompetens inom arbetsmiljöarbetet som god. Forskning visar att om chefen har kompetens kring det systematiska arbetsmiljöarbetet så mår medarbetarna bättre. Resultatet samlas in genom en SAM uppföljning/enkät hos chefer inom Region Gotland och görs årligen. Andelen ska öka för att bidra till måluppfyllelse.



**Medarbetare inom Region Gotland som uppnår de nationellt satta rekommendationerna för fysisk aktivitet, andel (%)**

Indikatorn visar hur stor del av Region Gotlands medarbetare som är fysiskt aktiva. I samhället i stort ses en trend av att vi rör oss allt mindre. Nästan hälften av kvinnor och män i arbetsför ålder har en hälsoskadligt låg konditionsnivå. Forskning visar att fysisk aktivitet enskilt eller i kombination med hälsosamma matvanor, kan förebygga ohälsa som till exempel hjärt-kärlsjukdomar, typ 2-diabetes, sjukdomar i rörelseorganen, vissa cancerformer, fetma och även psykisk ohälsa. Fysisk aktivitet ökar också kreativiteten, koncentrationsförmågan och stärker minnet. Genom aktiviteter som ökar kunskapen kring innebörden av fysisk aktivitet för individen samt insatser som möjliggör fysisk aktivitet skapar Region Gotland förutsättningar för att nå målet och därmed friskare medarbetare och medborgare. Alla vuxna från 18 år och uppåt, rekommenderas att vara fysiskt aktiva i sammanlagt minst 150 minuter i veckan. Rekommendationerna är framtagna av Yrkesföreningar för Fysisk Aktivitet och antagna av Svenska Läkaresällskapet 2011. Resultatet samlas in genom medarbetarenkäten och andelen ska öka för att bidra till måluppfyllelse.

**Korttidssjukfrånvaro, andel (%)**

Indikatorn visar andelen korttidssjukfrånvaro inom Region Gotland. Genom aktivt och förebyggande arbetsmiljöarbete bör andelen korttidssjukfrånvaro minska. När vi mäter korttidssjukfrånvaro här avses frånvaro mellan 1-14 dagar. Anger andelen korttidssjukfrånvarotimmar av totala sjukfrånvarotimmar. Resultatet hämtas från Region Gotlands egen personalstatistik och andelen ska minska för att bidra till måluppfyllelse.

## 7. Socialförvaltningens kompetensförsörjning 2023

### 7.1 Nuvarande personalstruktur

Statistiken visar rådande personalstrukturer inom förvaltningen, oktober 2022.

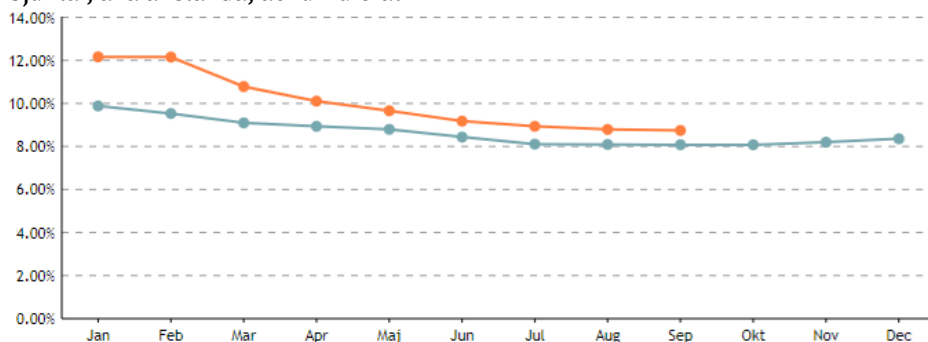
Pensionsavgångar, pensionsålder 66 år, tillsvidareanställda månadsavlönade, könsuppdelat

Kön	2023	2024	2025	2026	2027
Totalt	14	23	26	43	44
Kvinna	12	16	22	37	41
Man	2	7	4	6	1

Ålders och könsstruktur, månadsavlönade

Ålder, kön	Tillsvidareanställda	Visstidsanställda	Genomsnittlig sysselsättningsgrad	Medelålder (år)
Alla åldrar (hela SOF)	1504	129	95,4%	46,2 år
<=34 år	308	51	96,8%	28,4 år
35-54 år	689	51	96,0%	45,3 år
>=55 år	507	27	93,5%	59,4 år
Kvinnor	1298		95,0%	47,4 år
Män	334		96,9%	41,3 år

Sjuktal, alla anställda, ackumulerat



	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
2021 — Sjukfrv %, ack valt kalenderår	9.88%	9.53%	9.10%	8.93%	8.80%	8.44%	8.11%	8.09%	8.08%	8.08%	8.20%	8.36%
2022 — Sjukfrv %, ack valt kalenderår	12.16%	12.16%	10.78%	10.11%	9.66%	9.18%	8.94%	8.79%	8.74%			

Yrken inom socialförvaltningen

Yrken	Antal anställda	Genomsnittlig sysselsättningsgrad	Medelålder (år)
Alla befattningar	1 632	95,4%	46,2
Adm chef	1	100%	53,0
Administrativ Assistent	1	100%	53,0
Administratör personal	1	100%	38,0
Anhörigkonsulent	3	100%	40,7
Arbetskonsulent	2	100%	34,5
Arbetsmiljöassistent	1	100%	53,0
Arbetsterapeut	20	100%	46,7

Arkivansvarig	1	100%	38,0
Assistent	1	75,0%	47,0
Avdelningsassistent	4	100%	47,8
Avdelningschef IFO	1	100%	47,0
Avgiftshandläggare	3	100%	42,3
Avtalscontroller	1	100%	51,0
Behandlare	1	100%	50,0
Behandlingsassistent	9	94,4%	54,6
Bemanningsassistent	3	100%	45,3
Biståndshandläggare	25	99,2%	45,0
Boendeassistent hemtjänst	154	92,9%	41,1
Boendeassistent OOF	69	98,4%	48,0
Boendeassistent särskilt boende	151	93,2%	40,5
Bostadsingenjör	2	100%	62,0
Controller	1	100%	32,0
Digitaliseringssamordnare	2	100%	52,0
Distriktssköterska	6	100%	50,0
Drogrådgivare	7	100%	46,6
Ekonomiassistent	1	100%	63,0
Ekonomichef	1	100%	58,0
Enhetsassistent	24	91,4%	53,1
Enhetschef Förebyggande	1	100%	41,0
Enhetschef bemanning	2	100%	55,5
Enhetschef Bi	1	100%	43,0
Enhetschef OOF	14	100%	45,7
Enhetschef hemsjukvård	2	100%	50,5
Enhetschef hemtjänstomsorg	13	100%	45,5
Enhetschef IFO	8	100%	51,3
Enhetschef myndighet	3	100%	48,0
Enhetschef Tf	4	67,5%	35,8
Enhetschef äldreboende	11	100%	55,2
Familjebehandlare	14	100%	47,3
Familjehemssekreterare	8	100%	50,3
Familjehemssekreterare Fö	1	100%	56,0
Familjepedagog	7	100%	55,3
Familjerättssekreterare	4	100%	56,3
Familjerättssekreterare Fö	1	100%	51,0
Familjeutredare	11	100%	49,8
Fysioterapeut	16	96,9%	41,6
Förvaltningsassistent	1	100%	59,0
Handledare	8	95,6%	54,6
Handledare Dagligverksamhet	19	100%	47,8
Handläggare LSS/SOL	14	100%	44,5

Hemsjukvårdschef	1	100%	56,0
Hemtjänstchef	1	100%	47,0
HR-Chef	1	100%	49,0
Hygiensköterska	1	100%	43,0
Kommunikatör	1	100%	49,0
Kvalitetschef	1	100%	39,0
Lokal- och säkerhetssamordnare	1	100%	53,0
Marknadsförare	1	100%	51,0
Myndighetschef	1	100%	51,0
Nämndsekreterare	2	100%	44,0
Omsorgschef	1	100%	50,0
Omsorgssjuksköterska	2	100%	55,0
Projektleadare	1	100%	48,0
Rehabiliteringsassistent	1	100%	51,0
Rekryterare	2	100%	53,0
Resursperson	1	100%	54,0
Resursteamledare	2	100%	56,5
Samordnare	16	100%	50,3
Sjukgymnast	2	100%	46,5
Sjuksköterska	31	94,9%	47,6
Sjuksköterska med omvårdnadsansvar	17	100%	46,6
Sjuksköterska Medicinsk Ansv	1	100%	65,0
Socialassistent	5	100%	55,2
Socialdirektör	1	100%	61,0
Socialsekreterare	12	91,8%	43,9
Socialsekreterare Förste	9	100%	48,7
Socialsekreterare LVU/LVM	10	100%	45,1
Socialsekreterare myndighet barn och unga	28	100%	39,5
Socialsekreterare myndighet ekonomiskt bistånd	15	99,3%	34,9
Specialpedagog	1	100%	64,0
Stödassistent	218	98,4%	50,8
Stödpedagog	7	100%	48,0
Systemförvaltare	4	100%	46,8
Teamledare	22	100%	40,7
Undersköterska	76	96,9%	41,7
Undersköterska i hemsjukvård	6	100%	48,7
Undersköterska i hemtjänst	158	91,4%	48,8
Undersköterska Natt	7	88,6%	41,9
Undersköterska särskilt boende	276	90,6%	48,2
Ungdomsbehandlare	4	100%	51,3
Utbildningshandläggare	1	100%	41,0

Utvecklingsledare	6	100%	47,2
Utvecklingsledare IT	1	100%	52,0
Verksamhetscontroller	1	100%	45,0
Verksamhetsutvecklare	6	100%	40,8
Äldreboendechef	1	100%	56,0

## 7.2 Analys av nuläget och framtiden

Som en strategisk åtgärd för att trygga arbetet med rekrytering och bemanning inom omvårdnadsområdet har förvaltningen sedan lång tid tillbaka etablerat rekryterings- och bemanningsenheten som under året även hanterat vikarietillsättningen inom utbildnings- och arbetslivsförvaltningen. Därtill har omsorgen om personer med funktionsnedsättning även inrättat kompetens- och bemanningsenheten som stödjer omsorgen i bemanning och rekrytering. De båda funktionerna introducerar, kompetensutvecklar och marknadsför omvårdnadsyrkena samt driver hela sommarrekryteringen till alla verksamheter inom äldreomsorgen och omsorgen om personer med funktionsnedsättning. Förvaltningen har tidigare i en satsning på att stärka arbetsgivarvarumärket anställt en marknadsförare för att ytterligare stärka konkurrenskraften på arbetsmarknaden. Satsningen inkluderar även utvecklingen av yrkesambassadörer, det vill säga medarbetare som brinner för sina yrken och som gärna lyfter fram yrkena på mässor, rekryteringsevent och i filmer.

### Personalomsättning och rekryteringsutmaningar

I nuläget kan inte förvaltningen följa personalomsättningen på något enkelt sätt men en sådan rapport är under utveckling. Trots det kan konstateras att förvaltningen har en naturlig personalomsättning på grund av bland annat pensionsavgångar. Omsättningen blir i vissa fall extra kännbar då den drabbar yrken som är svårrekryterade eller som är på chefsnivå. Personalomsättningen kan även bero på att medarbetare vidareutbildar sig och söker andra tjänster, vilket förvaltningen ofta uppmuntrar om det innebär att medarbetaren på så sätt kan ta en ny tjänst inom Region Gotland. Vid jämförelse av chefsomsättningen kan noteras att antalet avgångar är i stort sett oförändrat jämfört med 2021. Arbetet har gjorts med att minska antalet stora chefsområden samtidigt som nya arbetsledningsfunktioner införts i form av bland annat biträdande enhetschef inom särskilda boenden och teamledare inom hemtjänsten. Arbetet syftar till att möjliggöra ett hållbart ledarskap. Enhetschefer beskriver sitt uppdrag som mångfacetterat och att arbetet sker på flera nivåer samtidigt. Komplexiteten i uppdraget gör rekrytering och introduktion krävande, och det finns behov av att arbeta med att förstärka introduktionen. När flera nya chefer rekryteras inom en kort tidsperiod minskar också möjligheten att ge de nya cheferna den goda introduktion och det stöd de behöver för att klara sitt nya uppdrag.

Sjukfrånvaron bidrar negativt till personalomsättningen på så vis att frånvaron ökar behovet av visstidsanställda medarbetare, vilket blir särskilt påtagligt vid hög korttidsfrånvaro. En ökad frisknärvaro förväntas bidra positivt till stabiliteten inom verksamheterna och samtidigt minska personalomsättningen. Under pandemin har sjukfrånvaron visat på skillnader i förutsättningar mellan olika yrkesgrupper vad gäller möjligheten att kombinera milda sjukdomssymtom med arbete. Arbetet med att forma framtidens arbetsplats pågår inom alla förvaltningens områden och inkluderar viktiga lärdomar som dragits under pandemin.

Under senare år har förvaltningen haft svårt att rekrytera till tjänster som socialsekreterare såväl som förste socialsekreterare. Förvaltningen har också haft svårt att rekrytera

legitimerad personal, särskilt till kväll och nattverksamheten och till ytterområden och landsbygden. Ett nära samarbete med Ersta Sköndal Bräcke högskola och sedan Uppsala universitet har möjliggjort rekrytering av fler VFU-platser och studentmedarbetare, vilket kommer fortsätta bidra positivt till kompetensförsörjningen av socionomer. Uppsala universitet har haft ett betydande avhopp från socionomprogrammet efter att de tagit över programmet från Ersta Sköndal och har därför pausat intagningen till nya omgångar under tiden de utreder orsaken till avhoppet. Socialförvaltningen försöker fortsätta ha en nära dialog med Uppsala universitet om den fortsatta driften av socionomprogrammet.

Inom omvårdnadsområdet är det svårt att rekrytera utbildade undersköterskor, särskilt till landsbygden. Pågående utbildningssatsningar kommer att bidra positivt till kompetensförsörjningen av utbildade medarbetare inom omvårdnad. Samtidigt är det fortsatt svårt att rekrytera stödpedagoger med rätt behörighet. Framgent kan det bli aktuellt att stärka omvårdnadsområdet med fler specialistbefattningar/-uppdrag.

Den demografiska utvecklingen kommer fortsätta öka konkurrensen om arbetskraften då många arbetsgivare ska konkurrera om personer i arbetsför ålder. Förvaltningen behöver fortsätta utveckla marknadsförings- och rekryteringsarbetet för att på ett bra sätt kunna attrahera nya medarbetare. För att klara utmaningarna framöver behöver förvaltningen också fortsätta sitt arbete tillsammans med andra aktörer exempelvis utbildningsanordnare, hälso- och sjukvård och arbetsförmedlingen. Arbetet med att knyta fler utbildningar till förvaltningen kommer att fortsätta framöver.

Personalstrukturen inom förvaltningen visar en relativt hög medelålder, en begränsad sysselsättningsnivå samt en obalans mellan könen. Även om skillnaden mellan könen minskar, innebär det att det finns en dold potential, och utmaning, i att bredda rekryteringsarbetet, öka sysselsättningsgraderna och föryngra åldersstrukturen. Därtill kommer potentialen, och utmaningen, i att anpassa kompetensen efter verksamhetens behov så att den används rätt.

Konkurrenskraftiga löner är en förutsättning för att säkra kompetensförsörjningen. Region Gotland har under de senaste åren satsat extra på de grupper som är svåra att rekrytera och behålla samt även gjort jämställdhetsprioriteringar. För socialförvaltningen har detta inneburit extra satsningar på bland annat socialsekreterare, biståndshandläggare, sjuksköterskor, fysioterapeuter och arbetsterapeuter. Gapet till riket har minskat vilket ökat socialförvaltningens konkurrenskraft. Samtidigt kan konstateras att det finns ett fortsatt behov av satsningar på de medarbetare och chefer som har högst förvärvat kompetens och som presterar bäst. Satsningarna har bidragit positivt till ökad lönespridning samtidigt som allt högre ingångslöner motverkat den positiva effekten. Den hårda konkurrensen på arbetsmarknaden förväntas fortsätta driva upp ingångslönerna.

Socialförvaltningens framtid är full av utmaningar som öppnar upp för nya sätt att tillgodose behoven hos dem som förvaltningen är till för. I en sådan framtid är det viktigt att alla medarbetare bidrar med sitt engagemang, sina erfarenheter och sin kunskap för att forma den verksamhet som bäst möter utmaningarna. Alla verksamheter har på ett eller annat sätt påverkats under pandemin. Konsekvensen har i många fall blivit att arbetsätt, rutiner och processer belysts och uppvisat nya alternativ till hur arbetet skulle kunna fortsätta bedrivas framåt. Oaktat pandemins påverkan behöver förvaltningen fortsätta sitt arbete med att utveckla framtidens insatser till sina brukare och forma framtidens

arbetsplatser för sina medarbetare. Organisatoriska värderingar kommer prägla attityder och beteenden i det arbetet.

Situationen inom förvaltningens avdelningar ser lite olika ut. Justeringar är på gång i lagstiftningarna LSS och SoL vilket skulle kunna innebära att enklare beslut hanteras via e-tjänster, något som i sin tur kommer ställa nya krav på kontroll av fattade beslut och förebyggande arbete i form av bland annat information och besök hos vissa åldersgrupper. Digitala tjänster kommer kunna vara ett komplement till den mer komplexa handläggningen som kräver medarbetares professionalism och fingertoppskänsla. Handläggare måste ha kompetens och arbeta förebyggande i större utsträckning. Vidare behöver de ha kompetens inom bland annat psykiatriska diagnoser, demenssjukdomar och kunskap om äldre brukare inom LSS.

Inom omsorgen om personer med funktionsnedsättnings barnverksamhet behövs digitaliseringsvana och datorkunskap för att medarbetare ska få grundkunskaper kring målgruppen och snabbt hänga med i utvecklingen vid förändringar. Digitaliseringen har tagit klivet in i verksamheten, exempelvis används kamera under natten istället för extra bemanning. Avdelningen har också anställt digitaliseringssamordnare för att kunna bedriva en systematisk utveckling inom digitalisering.

Inom bostad med särskild service har komplexiteten när de gäller psykiska funktionsvariationer och personer med dubbeldiagnoser ökat vilket ställer krav på högre kompetensnivåer vid rekryteringar, så som psykiatrispecialiserad undersköterska och stödpedagog.

Inom daglig verksamhet ställs krav på specifik yrkeskompetens kopplat till intresse/val av sysselsättning (ex snickare), men också arbetsterapeut eller likvärdig kompetens för att kunna tillgodose ökade krav på att utveckla individer mot arbetsmarknaden. Även kompetens kring droger, psykisk ohälsa, sex och samlevnad samt MI krävs för att möta framtidens krav.

Inom omvårdnadsområdet kommer det att krävas ny eller högre kompetens inom flera områden, bland annat psykisk ohälsa, neuropsykiatriska diagnoser, palliativ vård, demens och dokumentation (IBIC). För att kunna nyttja de digitala lösningar som finns tillgängliga krävs också en hög teknisk och digital mognad och kompetens samt stor förändringsbenägenhet. För att lösa uppdraget långsiktigt kommer tekniska lösningar för vissa arbetsuppgifter att vara nödvändiga, de projekt som pågår just nu är digital natttillsyn, mobil dokumentation, medicinautomater. Framtidens utmaning blir att med teknikens hjälp frigöra tillräckligt mycket tid för att kunna möta det minskade arbetskraftsutbudet på arbetsmarknaden.

Inom samtliga områden blir pågående och framtida samarbeten oerhört viktiga för att kunna fortsätta leda utvecklingen i rätt riktning till nytta för dem verksamheten är till för.

## 7.2 Utmaningar framåt

Sammanfattningsvis står förvaltningens kompetensförsörjning inför flera utmaningar som tillsammans ställer krav på strategiska åtgärder och konkreta aktiviteter.

Utmaningarna det närmaste året (2023) kan kortfattat sammanfattas som:

1. Ordinarie omvårdnadsmedarbetare behöver arbeta på högre sysselsättningsgrader, vara följsamma och ha rätt utbildning.
2. Alla områden behöver se och använda kompetensen rätt
3. Arbetsplatser behöver anpassas till framtidens arbetssätt
4. Förvaltningen behöver öppna upp för fler potentiella medarbetare genom att förlänga arbetslivet och bredda rekryteringen
5. Uppdragen för såväl chefer som medarbetare behöver vara hållbara
6. Arbetsgivarvarumärket behöver stärkas såväl inåt och utåt



## 8. Socialförvaltningens aktiviteter 2023

Socialförvaltningens övergripande kompetensförsörjningsaktiviteter finns upptagna i socialförvaltningens verksamhetsplan för respektive år och följs upp i delårsrapporter och i årsberättelser. Samtliga aktiviteter finns registrerade och följs upp i regionens beslutsstödsystem (BSS) där de också brutits ner till avdelningsnivå och enhetsnivå.

### 7.1 Använd kompetens rätt

Aktivitet	Mätning	Målnivå			Ansvarig	Org.nivå
		2021	2022	2023		
Öka andelen grundutbildade medarbetare i omvårdnad	Andelen grundutbildade i BSS	2021 70%	2022 72%	2023 75%	Avd C inom OOF, Säbo, HTJ	Förv VP

2022 okt: 68,2% (715 tsv usk+stödass+stödped, 334 boendeass)

### 7.2 Förläng arbetslivet

Aktivitet	Mätning	Målnivå			Ansvarig	Org.nivå
		2021	2022	2023		
Öka andelen arbetande efter 65 år	Andelen arbetande >65 år i HR+	2021 3,0%	2022 3,3%	2023 3,6%	Avd C	Förv VP
Minska personalomsättningen bland enhetschefer	Personalomsättning bland chefer i BSS	2021 i.u.	2022 i.u	2023 i.u	AvdC	Förv VP

2022 okt: andelen >65år = 26 pers (1,6%)

2022 okt: pers.oms. enhetschefer= svag ökning från 4 (2021) till 5 (2022)

### 7.3 Stärk ledarskapet

Aktivitet	Mätning	Målnivå			Ansvarig	Org.nivå
		2021	2022	2023		
Minska antal stora chefsområden (>30 medarbetare)	Antal medarbetare i BSS	2021 <9 områden överstiger 30 medarbetare	2022 <6 områden överstiger 30 medarbetare	2023 <3 områden överstiger 30 medarbetare	Avd C	Förv VP

2022 okt: Säbo 7, htj 5,

### 7.4 Stöd medarbetarnas utveckling

Aktivitet	Mätning	Målnivå			Ansvarig	Org.nivå
		2021	2022	2023		
Öka lönespridningen inom respektive yrkesgrupp	Lönespridning efter genomförd löneöversyn, jämförs m föregående år	2021 Ökning 2%- enheter	2022 Ökning 2%- enheter	2023 Ökning 2%- enheter	EC	Förv VP

2022: lönespridning mäts för respektive yrke

### 7.5 Öka heltidsarbetet

Aktivitet	Mätning	Målnivå	Ansvarig	Org.nivå
-----------	---------	---------	----------	----------

Öka sysselsättningsgrader	Genomsnittlig sysselsättningsgrad i BSS	2021 Kv: 93% M: 95,5%	2022 Kv: 94% M: 95,5%	2023 Kv: 95,5% M: 95,5%	Avd C	Förv VP
---------------------------	---	-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------	-------	---------

2022 okt (månadsavlönade): kvinnor 94,95%, män 96,93%

### 7.6 Prioritera arbetsmiljöarbetet

Aktivitet	Mätning	Målnivå			Ansvarig	Org.nivå
Öka andelen som kan rekommendera SOF som ag	eNPS i medarbetarundersökningen	2021 -10	2022 -8	2023 -6	Avd C	Förv VP

Medarbetarundersökningen 2022: - 7