

Koncernkontoret  
Västra Götalandsregionen  
2019-11-21

# REGIONGEMENSAM PLAN FÖR KOMPETENSFÖRSÖRJNING - VÄSTRA GÖTALANDSREGIONEN 2020



# INNEHÅLL

Innehåll.....	2
Sammanfattning.....	4
Inledning och syfte .....	6
Faktorer som påverkar kompetensförsörjning .....	8
Ökad brist på kompetens och arbetskraft .....	8
Kompetensmix i förhållande till uppdrag.....	8
Kompetensutveckling.....	8
Arbetstidsförläggning .....	9
Digitalisering.....	10
Ökat antal äldre och barn.....	10
Äldre arbetskraft .....	10
Tidig kompetensförsörjning .....	11
Framtidens medarbetare .....	11
Attrahera och rekrytera genom arbetsmarknadsinsatser .....	12
Attrahera och rekrytera utlandsutbildad hälso- och sjukvårdspersonal .....	12
Medarbetarundersökningar .....	12
Synen på offentlig sektor .....	13
Genomförandekraft .....	14
Faktorer som påverkar hälso- och sjukvård.....	14
Utbildningsuppdraget .....	14
Utvecklingstrender inom hälso- och sjukvård.....	15
Riktade nationella insatser.....	15
Tillgång på arbetskraft.....	16
Inom länet idag.....	16
Verksamheter inom hälso- och sjukvård och vård och omsorg.....	17
Inom Västra Götalandsregionen idag.....	17
Verksamheter inom hälso- och sjukvård.....	18
Övriga verksamheter .....	19
Framtidsprognos .....	19

Verksamheter inom hälso- och sjukvård.....	20
Övriga verksamheter .....	20
Tre regiongemensamma långsiktiga strategier.....	20
Stärka arbetsgivarvarumärket.....	20
Ställa om hälso- och sjukvården.....	21
God och nära vård .....	22
Skapa framtidens vårdinformationsmiljö.....	23
Insatsområden för kompetensförsörjning .....	24
Utveckla organisationskulturen .....	24
Utveckla anställningsvillkor och förmåner .....	25
Främja en god arbetsmiljö .....	25
Utveckla ledarskapet .....	26
Använd kompetens rätt.....	26
Satsa på karriär och kompetensutveckling .....	27
Öka samverkan med lärosäten och utbildningsanordnare.....	28
Bredda rekryteringen .....	29
Kraftsamling kring aktiviteter 2020.....	30
<a href="#"><u>Bilaga 1-Yrkesgrupper med kompetensobalans inom hälso- och sjukvård</u></a>	
<a href="#"><u>Bilaga 2-Omställningens fem områden</u></a>	

# SAMMANFATTNING

Varje år tar Västra Götalandsregionen (VGR) fram en regiongemensam plan för kompetensförsörjning. Planen beskriver tillgången på arbetskraft och ger en framtidsprognos på 5–8 års sikt. Den baseras på en sammanvägd bild av nationella och regionala analyser och förvaltningarnas och bolagens prognostiserade kompetensbehov. Den sammanfattar även vilka faktorer som påverkar kompetensförsörjning, strategier och ramar som skapar förutsättningar för hur verksamheternas uppdrag bör utvecklas samt hur dessa sedan ska kompetensförsörjas. Planen är ett av de personalpolitiska underlag som ligger till grund för regiongemensamma prioriterade insatser och aktiviteter för att säkra framtidens kompetensförsörjning.

## FAKTORER SOM PÅVERKAR KOMPETENSFÖRSÖRJNING

Många faktorer påverkar kompetensförsörjningen – inte minst den obalans mellan utbud och efterfrågan som råder på arbetsmarknaden samtidigt som arbetskraftbristen ökar. Matchningen av den kompetensmix som finns mellan olika kompetenser kopplat till nutida och framtida uppdrag behöver därför ständigt ses över. Därtill är behovet stort av kompetensutveckling för att vi ska kunna förändra och förbättra våra verksamheter. Viktiga resursfrågor är arbetet med arbetstidsförläggning och hur väl digitaliseringsmöjligheterna tas tillvara. VGR behöver utvecklas på dessa områden för att bättre kunna möta invånarens förändrade behov av tjänster som offentlig verksamhet erbjuder bland annat utifrån den demografiska förändringen. Även en höjd pensionsålder och arbetet med att behålla äldre medarbetare längre har stor betydelse. Genom arbetsmarknadsinsatser och vår förmåga att attrahera framtida arbetskraft kan också underlaget för rekrytering breddas. Även att allmänhetens attityd till välfärdsjobben bland befolkningen spelar en stor roll och interna medarbetarundersökningar visar på ett antal utvecklingsområden för VGR som arbetsgivare. Samtidigt som vi behöver bli bättre på att genomföra redan fattade beslut.

## TILLGÅNG PÅ ARBETSKRAFT

En stor utmaning som välfärden i länet står inför är att antalet äldre och barn ökar mer än de i arbetsför ålder. Konkurrensen om den arbetskraft som finns är stor och förmågan att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla kompetens är viktig. Arbetsgivarna inom privat och offentlig verksamhet uppger behov av att rekrytera såväl mjuka som hårda kompetenser de närmaste fem åren. Frekvent efterfrågade var kompetenser som högskoleutbildning, legitimation, behörighet, yrkesbevis, språkkunskaper, erfarenhet, social kompetens, servicekänsla, körkort, flexibilitet och digital kompetens.

Vid årsskiftet hade Västra Götalandsregionen (VGR) 55 680 anställda, vilket är 601 fler än föregående år. Ökningen har till största delen skett genom att tillsvidareanställa medarbetare. VGR har haft en ökande personalomsättning men som under de senaste åren planat ut. Inom hälso- och sjukvård bedöms att det på kort sikt (1–2 år) kommer att råda stor obalans inom några specifika yrkesgrupper. Demografins påverkan skiljer sig mellan yrkesgrupperna. Inom övriga verksamheter ser rekryteringssituationen olika ut inom VGR. Till tjänster med krav på längre erfarenhet inom yrket blir det allt svårare att rekrytera.

## FRAMTIDSPROGNOS

Flera aktörer på arbetsmarknaden uttrycker att behovet av arbetskraft kommer att öka samtidigt som tillgången till den minskar. Många faktorer påverkar och omvärlden förändras i allt snabbare takt vilket gör att framtidsprognosen av kompetensbehovet blir allt svårare att bedöma. De största utmaningarna som förvaltningarna lyfter är utöver digitaliseringen till vilken grad arbetet med att; stärka arbetsgivarvarumärket, ställa om hälso- och sjukvården och skapa framtidens informationsmiljö kommer att förändra framtida uppdrag för verksamheterna. Arbetet med uppgifts- och kompetensväxling påverkar också kompetensbehovet.









Bedömningen är att det inom hälso- och sjukvårdsverksamheter kommer att vara fortsatt framtida kompetensobalans inom hälso- och sjukvård för arbetsterapeuter, barnmorskor, biomedicinska analytiker, fysioterapeuter, läkare, medicinska sekreterare, psykologer, röntgensjuksköterskor, sjuksköterskor, specialistsjuksköterskor, röntgensjuksköterskor, tandhygienister, tandsköterskor. Undersköterskor är en grupp som väntas ha en ökad kompetensobalans på lång sikt. Inom övriga verksamheter kommer det också finnas rekryteringsutmaningar. Särskilt till tjänster med krav på längre erfarenhet inom yrket. På sikt lyfts ledarskap, projektledning och kompetenser kopplat till digitalisering som viktigast för att möta framtidens kompetensförsörjningsbehov.

## TRE REGIONGEMENSAMMA LÅNGSIKTIGA STRATEGIER

De utmaningar som förvaltningar och bolag menar kommer att påverka kompetensförsörjningen på både kort- och lång sikt är VGR:s tre regiongemensamma långsiktiga strategier; [stärka Västra Götalandsregionens arbetsgivarvarumärke](#), [ställa om hälso- och sjukvården](#) och [skapa framtidens vårdinformationsmiljö](#). Att dessa strategier kommer att innebära förändrade uppdrag och kompetensbehov är ett faktum men exakt hur och på vilket sätt behöver bli mer tydligt de närmaste åren.

## INSATSOMRÅDEN FÖR KOMPETENSFÖRSÖRJNING




Koncernkontoret har tagit fram åtta regiongemensamma insatsområden för att underlätta arbetet med kompetensförsörjning:

-  Utveckla organisationskulturen.
-  Utveckla anställningsvillkor och förmåner.
-  Främja en god arbetsmiljö.
-  Utveckla ledarskapet.
-  Använd kompetens rätt.
-  Satsa på karriär- och kompetensutveckling.
-  Öka samverkan med lärosäten och utbildningsanordnare.
-  Bredda rekryteringen.

Samtliga är inbördes beroende av varandra men de är också förutsättningar för varandra. Till insatsområdena finns ett flertal aktiviteter kopplade varav de flesta har funnits med tidigare och behöver fortsätta medan ett fåtal föreslås som nya aktiviteter.

## KRAFTSAMLING KRING AKTIVITETER 2020

Det behövs en gemensam kraftsamling redan 2020. Tre aktiviteter, bland insatsområdena, har valts ut som bedöms ge störst effekt för att lyckas med VGR:s regiongemensamma långsiktiga strategier och kompetensförsörjning på kort- och lång sikt.

-  Öka förutsättningarna för att kartlägga, analysera och planera för kompetenser utöver yrkeskategorier samt genomföra en upphandling av ett verktyg för kompetenshantering.
-  Utveckla och stärka arbetet med arbetstidsförläggning, scheman och samplanering av flera kompetenser.
-  Utveckla lärmiljöer, handledning och arbetssätt för att skapa förutsättningar för verksamhetsförlagd utbildning för samtliga berörda yrkeskategorier och kompetenser.

## INLEDNING OCH SYFTE

Västra Götalandsregionen (VGR) är Sveriges största offentliga arbetsgivare och ansvarar för att invånarna i Västra Götaland har tillgång till hälso- och sjukvård, tillväxt och utveckling samt kultur och kollektivtrafik. Verksamheterna är organiserade i förvaltningar och bolag som alla har en politisk styrelse och uppdrag att genomföra de politiska besluten tillsammans med 55 680 medarbetare.

Allt fler konkurrerar om den tillgängliga arbetskraften samtidigt som behovet av service och tjänster ökar bland invånare och företag. Idag arbetar cirka 1,2 miljoner människor i välfärden. De kommande tio åren ökar både antalet barn och äldre i befolkningen kraftigt. Antalet personer i arbetsför ålder ökar däremot betydligt mindre och i vissa fall av landet minskar antalet. Om inte förändringar genomförs behöver mer än hälften av ökningen av antalet personer i arbetsför ålder börja arbeta inom välfärden, idag arbetar en fjärdedel av de sysselsatta inom välfärden. En utveckling som varken är hållbar eller möjlig. Förändring behöver ske både kring uppdrag och hur arbetet utförs för att VGR ska uppfattas som en attraktiv arbetsgivare för både nuvarande och framtida medarbetare. Förmågan att attrahera, rekrytera och utveckla rätt kompetens påverkar möjligheterna för arbetsgivare att hävda sig i en konkurrensutsatt omvärld.

Kompetensförsörjningen är starkt kopplad till organisationens omvärld, mål och strategier och kräver därför ett strukturerat och systematiskt arbetssätt där de styrande dokumenten anger riktningen och ramarna. Inom VGR finns ett antal dokument som påverkar arbetet med kompetensförsörjningen, bland annat regionfullmäktiges budget 2020 som är VGR:s ekonomiska plan. Där formuleras två övergripande mål som all verksamhet och alla uppdrag ska styra mot: en hållbar, innovativ och kreativ region samt tillgänglig och produktiv hälso- och sjukvård, där den sista omhändertas genom tre regiongemensamma långsiktiga strategier:

- stärka arbetsgivarvarumärket
- ställa om hälso- och sjukvården
- skapa framtidens vårdinformationsmiljö.

Även VGR:s [medarbetarpolicy](#) tar upp kompetensförsörjning. Policyn beskriver grundläggande värderingar, principer och förhållningssätt inom hälsa och arbetsmiljö, lika rättigheter och möjligheter, kompetensförsörjning samt lön. Alla dessa delar är lika viktiga, de är inbördes beroende av varandra och nöjda medarbetare är en förutsättning för att nå ambitionen att Västra Götalandsregionen ska bli Sveriges bästa offentliga arbetsgivare.

Inom området kompetensförsörjning pågår många olika aktiviteter och insatser på nationell nivå, regional nivå och förvaltningsnivå. VGR arbetar systematiskt med kompetensförsörjningsprocessen och följer svensk standard SS 624070 Kvalitetsledning – Kompetensförsörjningsprocessen. VGR beskriver årligen kompetensförsörjningsarbetet i en regiongemensam plan för kompetensförsörjning, där analysen bygger på nationella rapporter, interna analyser och styrdokument. Planen ska vara integrerad med verksamhetsplan och budgetprocess och beskrivs vidare i [2019 års kompetensförsörjningsplan](#). Parallellt arbetar respektive förvaltning och bolag inom VGR vidare med egna insatser för kompetensförsörjning.

Med VGR menas i detta dokument arbetsgivarperspektivet i organisationens samtliga förvaltningar och bolag i egen regi. I den mån det finns tillgängliga data beskrivs även tillgänglig arbetskraft i Västra Götalands län. Planen för kompetensförsörjning har inte för avsikt att täcka samtliga yrkeskategorier inom organisationen. VGR består till största delen av hälso- och sjukvårdsverksamhet och därför läggs tyngdpunkten på dessa verksamheter.

Syftet med den regiongemensamma planen för kompetensförsörjning är att ge underlag för fortsatt planering och genomförande av VGR:s övergripande insatsområden.

Detta sker genom att:

- beskriva nuläget och göra en framtidsprognos genom att identifiera och tydliggöra skillnader mellan organisationens prognostiserade arbetskraftsbehov och tillgänglig arbetskraft på kort sikt (1–2 år) respektive lång sikt (5–8 år),
- föreslå regiongemensamma områden som kan ge struktur och samordnad kraft i arbetet med insatser och aktiviteter som underlättar framtida kompetensförsörjning.

# FAKTORER SOM PÅVERKAR KOMPETENSFÖRSÖRJNING

VGR står inför ett antal utmaningar inför framtiden och flera faktorer som påverkar vår kompetensförsörjning. I VGR:s [Trendanalys 2019](#) framkommer att de globala megatrenderna är klimatförändringen, globalisering med ökad rörlighet av kapital, resurser och människor samt demografiska förändringar och migration. Nedan beskrivs ett antal faktorer som mer eller mindre påverkar vår kompetensförsörjning. Flera av dem omhändertas i arbetet med VGR:s tre regiongemensamma långsiktiga strategier, utöver detta nämns också utmaningar kopplade till specifika yrkesgrupper. Regionfullmäktige har beslutat om tillitsbaserad ledning och styrning som ett verktyg för att hantera de stora utmaningar VGR står inför. För att få kraft att genomföra detta arbete måste VGR ta hänsyn till och eventuellt förändra nuvarande strategier och strukturer.

## ÖKAD BRIST PÅ KOMPETENS OCH ARBETSKRAFT

Det råder en obalans mellan utbud och efterfrågan på arbetskraft och Västra Götaland tvingas hantera såväl arbetskraftsbrist som arbetslöshet. Samtidigt råder mismatchning mellan den arbetskraft som finns att tillgå i Västra Götaland och arbetsmarknadens efterfrågesida där elevers utbildningsval och skolresultat är avgörande. Till detta kommer den tekniska utvecklingen och en strukturomvandling som skapar behov av nya kompetenser och yrken och därmed också nya möjligheter att möta brister och obalanser i kompetenser.

## KOMPETENSMIX I FÖRHÅLLANDE TILL UPPDRAG

Hur väl den nuvarande sammansättningen av yrkesgrupper och kompetenser (kompetensmixen) matchar VGR:s uppdrag behöver hela tiden ses över och ett strategiskt och systematiskt arbete med uppgifts- och kompetensväxling är en del av det utvecklings- och förändringsarbete som pågår. Enligt VGR:s [riktlinje för uppgifts- och kompetensväxling](#) ska detta arbete bidra till:

- en effektiv, god och säker vård som ger värde till patienterna och en rätt använd och effektiv kompetensanvändning
- ökad tillgänglighet och möjlighet att hålla vårdplatser öppna.

Arbetet med denna matchning, av kompetensmix och uppdrag, definieras på olika sätt inom VGR, till exempel som rätt använd kompetens (RAK), workshifting, uppgifts- och kompetensväxling, nya arbetssätt och arbetsrotation och arbetet pågår utifrån respektive verksamhetsbehov och förbättringsarbete. Det saknas ett systemstöd för att kartlägga kompetenser och denna kartläggning sker därför idag på yrkeskategorinivå.

## KOMPETENSUTVECKLING

Kompetensutveckling är en viktig förutsättning för att nå förväntad effekt av planerade förbättringar och förändringar och utgör ett stöd i att driva och lyckas med detta arbete. Men för att lyckas ställa om hälso- och sjukvården behöver verksamhetsutveckling och

kompetensutveckling integreras både strategiskt och operativt samt utgå från verksamhetens behov. VGR:s mål att i större utsträckning ta tillvara den kompetens som redan finns bland medarbetarna- dels för att stödja utbildningsuppdraget, dels för att medverka i kompetensutveckling av och tillsammans med kollegor. Verksamheter med goda möjligheter till lärande är attraktiva för många medarbetare. En utmaning är dock att möta individuella behov samtidigt som VGR har målet att erbjuda kvalitetssäkrade regionala utbildningar som bidrar till att vi genomför beslutade planer och strategier. En annan utmaning är att det saknas möjlighet att kartlägga vilka kompetenser som finns och vilka som behöver utvecklas.

Den pågående digitaliseringen inom VGR kräver därtill omfattande kompetensutveckling och påverkar hur kompetensutveckling och lärande kan organiseras. Olika digitala pedagogiska verktyg behövs för att stödja lärande utifrån individers och grupperns olika behov och förutsättningar.

Karriärutvecklingsmodellen är ett stöd i verksamhetens kompetensplanering och används vid individuella utvecklings- och lönesamtal. Intresset för karriärutvecklingsmodeller är stort och fler yrkesspecifika karriärutvecklingsmodeller kommer att tas fram, men avsaknaden av ett digitalt verktyg för kompetenshantering begränsar möjligheten till såväl kompetensplanering som implementering av karriärutvecklingsmodellen. Arbetet med karriärutvecklingsmodellen drevs som projekt fram till årsskiftet 2018/2019 och gick därefter över i en förvaltarorganisation, som implementeras 2019.

[Omställningsfonden TLO-KL](#) (Tidig Lokal Omställning - Kommuner Landsting). Fonden syftar till omställning för organisationer och medarbetare för att möta framtida rekryteringsbehov och samtidigt minimera riskerna för arbetsbrist. Genom vårt avtal med fonden har VGR tillgång till medel för kompetenshöjande insatser och rehabiliteringsinsatser för våra medarbetare, vilket underlättar vårt omställningsarbete.

## ARBETSTIDSFÖRLÄGGNING

Sjukvårdens viktigaste resurs är medarbetarna, och arbetet med kompetensplanering, bemanning och förläggning av arbetstid och ledigheter blir därmed en viktig resursfråga. Det är betydelsefullt med ett tydligt ledarskap vid arbetstidsförläggning och kompetensplaneringen behöver möta verksamhetens behov och krav.

Idag är det vanligt med så kallad individuell schemaplanering, att medarbetaren själv förlägger sin arbetstid, varpå en övergripande bild av hur bemanningsplaneringen ser ut inom och mellan olika yrkesgrupper går förlorad. Detta kan få flertalet oönskade effekter så som att resursplaneringen inte matchar verksamhetens behov vilket ger en ojämn belastning på medarbetare och kan leda till sjukfrånvaro, försämrad arbetsmiljö, svårigheter att rekrytera personal och hög personalomsättning.

Samplanering mellan flera olika personalkategorier och kompetenser är idag ovanligt. För att få till en förbättrad schemaläggning med en tydligare koppling till verksamhetens behov krävs bland annat längre schemaperioder och ökad samplanering. Målet med ökad användning av arbetstidsschema som sträcker sig över längre schemaperioder är att bidra till ökad produktion av vård, en effektiv, god och säker vård med kontinuitet för patienten och

en hållbar arbetsmiljö för medarbetarna med möjlighet till samplanering med kompetenser i teamet.

## DIGITALISERING

Mycket tyder på att samhället går in i en fas där digitaliseringen förändrar människors förhållningssätt i grunden och även förutsättningarna för vårt arbetssätt. Stora investeringar kommer att krävas som inledningsvis kan leda till ökade kostnader. Utvecklingen av digitala vårdformer och tjänster kommer att kräva kompetensutveckling och förändrade arbetsformer, vilket i sin tur kan leda till behov av en annan kompetensmix och fortsatt ny kompetensutveckling. Förutom de utmaningar som digitalisering och automatisering leder till skapar den också stora möjligheter att bättre möta invånarnas behov av hälso- och sjukvård och andra samhällstjänster, samtidigt som kostnaderna kan pressas genom ökad produktivitet. Det ökar möjligheterna att arbeta på nya sätt.

## ÖKAT ANTAL ÄLDRE OCH BARN

Befolkningsprognosen visar att det blir fler människor i Västra Götaland och att en allt större andel av befolkningen blir äldre. Barnkullarnas storlek varierar dock över åren, och därför är ökningen av andelen äldre ojämn. Fram till 2029 kommer antalet 74–84 åringar att öka mest, samtidigt som det blir allt färre personer i arbetsför ålder. Efterfrågan på arbetskraft är stor inom många branscher samtidigt, vilket ökar konkurrensen om arbetskraften.

## ÄLDRE ARBETSKRAFT

Det stora rekryteringsbehov som den offentliga sektorn står inför kan minskas om fler äldre medarbetare väljer att arbeta längre. Den 14 december 2017 träffades en politisk överenskommelse på nationell nivå som bland annat innebär att pensionsåldern i den allmänna pensionen ska höjas och ett riktvärde för pension ska införas. År 2020 höjs den lägsta åldern för att ta ut allmän pension till 62 år; därefter höjs gränsen successivt upp till 64 år 2026. I dag har en anställd rätt att vara kvar på jobbet till 67 år. Även denna gräns kommer att höjas till 68 år 2020 och därefter successivt upp till 69 år 2023. Reformen kommer att vara positiv för VGR utifrån ett kompetensförsörjningsperspektiv men den innebär samtidigt en utmaning vad gäller utformningen av arbetsinnehåll och anställningsformer baserat på ett hållbart arbetsliv.

Ett utredningsarbete pågår för närvarande i VGR som ska kartlägga, tydliggöra och stärka arbetet för att stimulera äldre medarbetare att stanna kvar längre i arbetslivet. Arbetet ska särskilt ta hänsyn till möjligheterna till ett stärkt handledarskap inom sjukvården. Här har forskning om vad som har betydelse för att stimulera äldre arbetskraft att arbeta längre identifierat ett antal nyckelfaktorer, till exempel integration av ett åldersmedvetet ledarskap, främjande av ett livslångt lärande med kurser och utbildningar som inbegriper äldre medarbetare samt att medarbetaren får uppskattning. Betydelsen av uppskattning för viljan att fortsätta arbeta i högre ålder kan också diskuteras i termer av organisatoriskt stöd, det vill säga på vilket sätt arbetsgivare visar att den värdesätter sina medarbetare. I ett pågående forskningsarbete på Göteborgs Universitet betonas vikten av att ta till vara på färdigheter och förmågor hos äldre medarbetare för att bidra till kompetensförsörjningen. Äldre medarbetare representerar därmed en potentiell och viktig arbetskraftsresurs i

relation till ett växande personalbehov. Forskning kring vad som har betydelse för att stimulera äldre arbetskraft att arbeta längre har identifierat ett antal nyckelfaktorer. Exempel på faktorer som är viktiga är integration av ett åldersmedvetet ledarskap i den långsiktiga kompetensförsörjningsstrategin, främjandet av ett livslångt lärande med kurser och utbildningar som även inbegriper äldre arbetstagare och att medarbetaren upplever uppskattning. Betydelsen av uppskattning för viljan att fortsätta arbeta i högre ålder kan också diskuteras i termer av organisatoriskt stöd, dvs. sättet på vilket arbetsgivaren förmedlar att de värdesätter sina anställda. För att bättre ta till vara det komplexa kunnandet hos seniora medarbetare förespråkas en kultur med mer samarbete och handledning, där det är naturligt att utveckla varandras arbete. Detta kan betyda dubbelbemanning, men samtidigt ökad effektivitet i att lösa problem och ökad produktion.

## TIDIG KOMPETENSFÖRSÖRJNING

Tidig kompetensförsörjning innebär att VGR systematiskt arbetar med att attrahera framtida medarbetare inom nya målgrupper, trots att dessa inte är anställningsbara direkt. Gruppen som på sikt kan rekryteras utökas på så sätt genom riktade insatser till unga som ännu inte valt yrkesinriktning, personer som arbetar inom andra områden men vill byta yrkesbana och personer som tillhör Arbetsförmedlingens prioriterade grupper.

## FRAMTIDENS MEDARBETARE

VGR:s nätverk *Framtidens medarbetare* är en strategisk grupp med representanter från olika förvaltningar som gemensamt arbetar med tidig kompetensförsörjning riktad till unga i grundskola och gymnasium vilka ännu inte valt utbildnings- eller yrkesinriktning. Initiativet hålls samman av Koncernkontoret och består bland annat av aktiviteter riktade till ungdomar, föräldrar och skolpersonal inför studie- och yrkesval med syfte att skapa en bred kunskap om de många yrken som finns inom VGR och offentlig sektor. För att väcka intresse och höja statusen för hälso- och sjukvårdens yrken används bland annat möten med yrkesambassadörer samt prova-på-verksamhet på yrkes- och arbetsmarknadsdagar samt mässor inför gymnasieval och högskolestudier. Samarbetet med grundskolorna kring arbetslivskunskap i undervisningen kan utökas än mer, så att fler elever i alla delar av Västra Götaland ökar sin kunskap om yrken i VGR. Det kan ske genom att vi tar fram fler lektionsmaterial och identifiera fler arenor för att möta och attrahera unga. Genom modern teknik och exempelvis film i VR-teknik kan virtuella studiebesök och möten med yrkesambassadörer få stor spridning till elever i alla delar av Västra Götaland.

Praktisk arbetsorientering (prao) är en av grundskolans aktiviteter för att öka elevernas arbetsmarknadskunskap. Denna verksamhet har åter blivit obligatorisk i läroplanen. Vissa av VGR:s förvaltningar har ett pågående samarbete med skolorna, men fler bör utveckla metoder för att systematiskt erbjuda praoplatser med syfte att fler unga ska veta mer om yrken inom VGR:s verksamheter.

Arbetet med att attrahera och rekrytera studenter på högskolor och universitet till VGR kan utvecklas. Regiongemensam samordning av mässor har provats med framgång och kan utvecklas vidare. Att vi visar upp en samlad bild av VGR:s olika yrkesområden och förvaltningar väcker intresse och ger studenterna ökad kunskap om de möjligheter en stor organisation erbjuder, och att synas och kommunicera med elever och studenter ökar

attraktiviteten för VGR som arbetsgivare. Vi erbjuder även olika tidsbegränsade anställningar, till exempel feriepraktikplatser och studentmedarbetartjänster, för att öka kunskapen om organisationen.

## ATTRAHERA OCH REKRYTERA GENOM ARBETSMARKNADSINSATSER

Parallellt med det höga efterfrågetrycket på arbetskraft står fler personer än tidigare i samhället ofrivilligt utan arbete. Särskilt utsatta är utomeuropeiskt födda, nyanlända, unga arbetslösa utan gymnasieutbildning, arbetslösa äldre än 55 år och personer med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga. Dessa grupper har svårt att komma in och etablera sig på arbetsmarknaden, men genom riktade arbetsmarknadsinsatser kan de på sikt utgöra ett breddat underlag för rekrytering. Den centrala regionövergripande plattformen Pila (praktik, introduktion, lärande och arbete), stöttar förvaltningar och bolag i uppdraget att genomföra arbetsmarknadsinsatser för personer med olika kompetenser, erfarenheter och bakgrund. Arbetsplatser som tar emot personer från Pilas målgrupper erbjuds bland annat ekonomiskt stöd, handledarutbildning och språkutvecklingsstöd.

Genom VGR-gemensamma och lokala utbildningsinsatser kan Piladeltagare få specifika kompetenser som efterfrågas av förvaltningarna. Fler kan då bli aktuella för anställning och vara en resurs i uppgiftsväxlingen och kompetensförsörjningen.

## ATTRAHERA OCH REKRYTERA UTLANDSUTBILDAD HÄLSO- OCH SJUKVÅRDSPERSONAL

VGR:s kompetensförsörjning är beroende av den kompetens som finns att ta till vara hos utlandsutbildad hälso- och sjukvårdspersonal. VGR arbetar sedan 2015 aktivt med att fånga upp och stötta nyanlända med hälso- och sjukvårdsvyrken som befinner sig i vår region genom att erbjuda en väg in till hälso- och sjukvården med VGR som arbetsgivare. Syftet är att bidra till en effektiv legitimationsprocess som ska leda till anställningsbarhet. Insatserna består bland annat av utbildningen PLUS Intro – som innehåller yrkessvenska, sjukvårdsintroduktion för nyanlända läkare och sjuksköterskor, praktikplatser, stöd inför de nationella kunskapsproven samt central finansiering av praktisk tjänstgöring. PLUS Intro och PILA samarbetar runt olika typer av introduktionsanställningar för nyanlända deltagare och ingår därmed i uppdraget att genomföra arbetsmarknadsinsatser. För att kunna ta till vara den värdefulla resurs som nyanlända med hälso- och sjukvårdskompetens utgör är det viktigt att VGR tar fortsatt ansvar och initiativ genom att utveckla dessa insatser.

## MEDARBETARUNDERSÖKNINGAR

VGR genomför flertalet medarbetarundersökningar varav två är riktade till samtliga medarbetare. Medarbetarenkäten genomförs vartannat år, senast i oktober 2017 och avgångsenkäten används när medarbetare väljer att avsluta sin anställning som en del i VGR:s förändrings- och förbättringsarbete.

## MEDARBETARENKÄT

Utifrån resultatet genomförs respektive arbetsplats och förvaltning olika insatser för att förbättra arbetsmiljön. Förvaltningarna har främst valt att arbeta med följande områden:

- minskad arbetsbelastning.
- minskad stress.
- prioritering av aktiviteter
- chefens närhet till medarbetarna.
- återhämtning.
- hälsofrämjande aktiviteter.
- arbete mot kränkande särbehandling, diskrimineringsgrunderna och sexuella trakasserier.

Jämfört med tidigare år är det tydligt att områdena arbetsbelastning, återhämtning samt hälsofrämjande aktiviteter (hur vi är tillsammans och mot varandra) är mer prioriterade än tidigare.

## AVGÅNGSENKÄT

Enkäten ger en bild av det som fungerat bra, men också vad som behöver utvecklas. Analysen 2018 visar att VGR har utmaningar att behålla sjuksköterskor och specialistjuksköterskor men även undersköterskor. De tre främsta orsakerna till att medarbetare väljer att avsluta sin anställning är:

- lönenivån.
- organisatorisk arbetsmiljö.
- bristande ledarskap.

Av dem som valt att avsluta sin anställning och besvarat enkäten anger över hälften (64,6 procent) att de kan tänka sig att arbeta i VGR igen.

## SYNEN PÅ OFFENTLIG SEKTOR

Omvärldens attityd till välfärdsjobben spelar stor roll för möjligheterna att möta rekryteringsutmaningen. För att framgångsrikt kunna rekrytera rätt personal är kännedom om vår organisation central. En av fem invånare i Västra Götaland beskriver att de känner till VGR väl. Siffrorna för Närhälsan och Folk tandvården är dubbelt så höga. Invånarna känner till vårt hälso- och sjukvårdsuppdrag- och de känner delvis till vårt ansvar för kollektivtrafik men de saknar kännedom om vårt övriga ansvar för regional utveckling. VGR anses dessutom vara en byråkratisk, avlägsen- och trög organisation, med hög kompetens. En undersökning av [Unqdomsbarometern](#) visar att unga tycker att arbeten i välfärdssektorn verkar meningsfulla, roliga och utvecklande; var tredje ung man och nästan varannan ung kvinna kan tänka sig att arbeta i hälso- och sjukvården. I en annan undersökning om studenters syn på arbetsmarknaden framkom att det till viss del saknas kunskap bland studenter om vad offentlig sektor innebär och vilka arbeten som finns inom sektorn. Studenterna beskriver att offentlig sektor är trygg, att den skapar samhällsnytta, att den är stabil men byråkratisk samt att lönerna är låga. Samma undersökning visade att de faktorer som studenter värderar högst för en anställning är bra ledarskap och chefskap samt trevliga arbetskolligor och ett gott arbetsklimat.

För att fånga våra målgruppers intresse, måste VGR säkra att människor har grundläggande kännedom om organisationen. Vi måste också balansera och förändra omvärldens uppfattning med riktade aktiviteter, till exempel genom nyhetskanalen VGR fokus och genom initiativen att agera som en samlad aktör för rekrytering vid mässor och arbetsmarknadsdagar.

## GENOMFÖRANDEKRAFT

Ett viktigt verktyg för att få genomförandekraft i förändringsinitiativ och i mötet med framtidens utmaningar är organisationskulturen vilket regionfullmäktige fattade beslut om i april 2019. Organisationskultur definieras som en organisations samlade beteende och det påverkar både aktiviteter och måluppfyllelse. Organisationskulturen är nära sammankopplad med organisationsstrukturer och strategier. VGR står mitt i och inför stora systemförändringar, både förändringar i omvärlden men också omfattande och resurskrävande regionala satsningar så som de tre regiongemensamma strategierna.

I olika uppföljningar av till exempel reducerad helgtjänstgöring och omställning till nära vård framkommer ett behov av gemensamma mål- och färdplaner, organisatoriska förutsättningar och en tydlig styrning för att undvika perspektivträngsel i organisationen, att allt prioriteras lika högt samtidigt, för att motverka oönskade konsekvenser vad gäller kapacitet, ekonomi, säkerhet och arbetsmiljö.

## FAKTORER SOM PÅVERKAR HÄLSO- OCH SJUKVÅRD

Det är många faktorer som påverkar hälso- och sjukvård och dess kompetensförsörjning. Nedan beskrivs utbildningsuppdraget, utvecklingstrender inom hälso- och sjukvård och Riktade nationella insatser.

## UTBILDNINGSUPPDRAGET

Utbildningsuppdraget är en förutsättning för rekrytering av framtida medarbetare och ska ingå som en naturlig del i vår produktionsplanering utifrån nationellt uppdrag. Omställningen av hälso- och sjukvården skapar behov av nya kompetenser och förändrad kompetensmix som inte finns i utbildningsutbudet idag. Därför kommer utbildningsvolymerna sannolikt att behöva utökas ytterligare för att vi ska kunna tillgodose hälso- och sjukvårdens behov av rätt kompetens i framtiden. Det medför att utbildningsuppdraget kan komma att ta mer resurser i anspråk, vilket i sin tur ställer stora krav på planering och organisering av den kliniska utbildningen. Respektive förvaltningsledning ansvarar för att utbildningsuppdraget fullföljs i den egna verksamheten. Ledningen ska vara involverad i att planera och implementera utbildningsuppdraget, se efter att insatser organiseras, följa upp utbildningsuppdraget och se vad som behöver förändras i verksamheten. Idag ser dock verksamheternas kapacitet att ta emot studenter för utbildning, praktik, och motsvarande olika ut.

## UTVECKLINGSTRENDER INOM HÄLSO- OCH SJUKVÅRD

Utvecklingstrenderna inom hälso- och sjukvården är många och flera delar påverkar varandra. Behovet av hälso- och sjukvård beror delvis på befolkningens hälsa men också på efterfrågan och krav samt forskning, innovation och utveckling inom området.

### BEFOLKNINGENS HÄLSA

Västra Götaland ligger över riksgenomsnittet sett till ohälsotal, samtidigt som det råder stora skillnader sett till befolkningen i olika geografiska områden. Befolkningen i länet blir allt äldre samtidigt som den ökar i antal, vilket bland annat beror på en ökad inflyttning, större invandring och ökade födelseantal.

### ÖKAD EFTERFRÅGAN OCH KRAV PÅ PERSONCENTRERAD VÅRD

Sverige ligger på den högsta nivån i världen när det gäller individualisering. Patienter och anhöriga kräver större inflytande och information om patientens hela vårdkedja. Invånarna förväntar sig i allt större utsträckning ett personcentrerat snarare än ett produktionsorienterat perspektiv på våra verksamheter. Stora framsteg görs i dag inom både diagnostik och behandling, men den snabba utvecklingen innebär nya förväntningar på hälso- och sjukvården.

### FORSKNING, INNOVATION OCH UTVECKLING

Utvecklingen av medicinsk teknik och avancerade behandlingsmetoder har accelererat. Utvecklingen spänner över flera områden, - från informationstekniska och materialtekniska innovationer till biomedicinska framsteg. Inom hälso- och sjukvården möjliggör utvecklingen att allt fler sjukdomar och funktionsnedsättningar kan behandlas, vilket leder till ökad patientnytta. Forskning, innovation och utveckling är avgörande för få ta fram nya lösningar som förbättrar hälsan och bidrar till god livskvalitet. Detta arbete måste dock ske i samverkan mellan näringslivet, myndigheterna, hälso- och sjukvården, omsorgen samt universitet och högskolor. Vi kan också ännu bättre ta tillvara patienternas kunskap och kompetens- i den mån de vill och kan vara med och driva utvecklingen.

## RIKTADE NATIONELLA INSATSER

Nationell styrning är ett sätt att skapa förutsättningar för den förändring som behöver ske i offentlig verksamhet. Nedan beskrivs flera riktade nationella satsningar för att främja en god och jämlik vård. I en överenskommelse mellan Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) och regeringen har flera riktade satsningar tagits fram som gäller kortare väntetider i cancervården, psykisk hälsa, barn och unga samt kvinnors hälsa.

### KORTARE VÄNTETIDER I CANCERVÅRDEN

SKL och regeringen har träffat en [överenskommelse](#) om att fortsätta utveckla cancervården i Sverige under 2019. Målet är att förbättra tillgängligheten genom kortare väntetider och minskade regionala skillnader och på så sätt skapa en mer jämlik cancervård med ökad kvalitet. Den viktigaste åtgärden för detta är arbetet med att införa det gemensamma nationella systemet med standardiserade vårdförlopp (SVF).

## PSYKISK OHÄLSA

Psykisk ohälsa är i dag ett omfattande och ökande folkhälsoproblem. Den kraftiga ökningen av framförallt självrapporterad psykisk ohälsa bland barn och unga ställer stora krav på hälso- och sjukvårdens förutsättningar att möta behovet av unga som behöver vård. Patienterna ska i första hand få vård inom primärvården, för att sedan vid behov remitteras vidare till specialistsjukvården, till exempel barn- och ungdomspsykiatri eller barnmedicin.

## BARN OCH UNGA

Syftet är att nå ut till barn och familjer som befinner sig i en socioekonomiskt utsatt situation som ofta har sämre hälsa och tandhälsa och lägre vaccinationstäckning vilket bidrar till en jämlik hälsoutveckling i befolkningen.

## KVINNORS HÄLSA

SKL och regeringen har träffat en överenskommelse om att satsa på en förbättrad förlossningsvård och insatser för kvinnors hälsa; satsningen löper 2015-2022. Målet är att uppnå en mer tillgänglig, säker, kunskapsbaserad och jämlik vård inom mödrahälsovården, förlossningsvård, neonatalvård, primärvård och annan hälso- och sjukvård som bidrar till att främja kvinnors hälsa. För att stödja regionernas arbete har SKL tagit fram en strategisk plan med fem målområden som VGR arbetar i enlighet med som handlar om att: Involvera kvinnorna och deras familjer, anpassa vården och insatserna efter kvinnans och familjens behov, utveckla en sammanhållen vårdkedja, utveckla arbetssätten i vården, utveckla kunskapsstyrningen.

## UTVECKLANDE FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR VÅRDENS MEDARBETARE

Simulering är en viktig pedagogisk metod där man kan träna olika färdigheter i en realistisk miljö under kontrollerade former. Grundidén är att lära och reflektera tillsammans med kolleger och lärare och därigenom öka förståelsen för teamarbete och samverkan med olika yrkesgrupper. SKL och regeringen har träffat en överenskommelse med avsikt att stötta regioner i omställningen av hälso- och sjukvård kopplat till FOUU. I överenskommelsen "*En investering i utvecklade förutsättningar för vårdens medarbetare*".

# TILLGÅNG PÅ ARBETSKRAFT

Under avsnittet nedan beskrivs hur tillgången på arbetskraft ser ut idag inom länet och för Västra Götalandsregionen som arbetsgivare.

## INOM LÄNET IDAG

Det finns stora geografiska skillnader på arbetsmarknaden i länet och välfärden står inför en stor utmaning, eftersom antalet äldre och barn ökar mer än antalet i arbetsför ålder. Sysselsättningsgraden är samma som för riket i övrigt senast kända för år 2017 låg sysselsättningsgraden på 80 procent. Förmågan att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla kompetens är viktig och påverkar möjligheterna att nå framgång och att klara sig i en konkurrensutsatt omvärld. Arbetsgivare har möjlighet att påverka arbetsmiljö, arbetstider samt anställnings- och lönevillkor för att yrken och arbetsplatser ska bli mer attraktiva, och ett aktivt arbete med att förändra och anpassa verksamheten är en förutsättning framöver för att trygga kompetensförsörjningen för många yrken. Ökad digitalisering och robotisering på arbetsmarknaden gör dessutom att de som är yrkesverksamma idag behöver utbildning

för att klara omställningen av hälso- och sjukvården. Generellt sett blir därmed livslångt lärande allt viktigare på arbetsmarknaden och det är centralt att arbetsgivare tar ett större ansvar för fortbildning av sina anställda. I [arbetsmarknadsutsikterna 2019 för Västra Götaland](#) angav arbetsgivarna inom privat och offentlig verksamhet ett behov av framtida medarbetare med; högskoleutbildning, legitimationsyrken, behörigheter, yrkesbevis, språkkunskaper, erfarenhet, social kompetens, servicekänsla, körkort, flexibilitet och digital kompetens.

## VERKSAMHETER INOM HÄLSO- OCH SJUKVÅRD OCH VÅRD OCH OMSORG

Hälso- och sjukvården i Västra Götaland sysselsatte, tillsammans med den kommunala vården och omsorgen uppskattningsvis drygt 85 000 årsarbetare 2018. Av dessa var cirka, 43 000 anställda av VGR, medan 38 000 (45 procent) var anställda av kommunerna och 4 000 (5 procent) var anställda av privata vårdgivare. De privata aktörer som verkar inom kommunal verksamhet är inte inkluderade i dessa siffror. Av de fyra största yrkesgrupperna var majoriteten av läkarna och sjuksköterskorna (88 procent respektive 72 procent) anställda av VGR, medan majoriteten av undersköterskorna (70 procent) och samtliga vårdbiträden/vårdare var anställda av kommunerna. Antalet årsarbetare bland kommunal vård- och omsorgspersonal ökade mellan 2013–2018, men betydligt långsammare – med 5 procent – medan antalet årsarbetare bland privat anställd hälso- och sjukvårdspersonal ökade med uppskattningsvis 30 procent. Ökningen hos de privata vårdgivarna skedde till stor del inom *Vårdval vårdcentral* och *Vårdval rehab*, som år 2018 utgjorde cirka 70 procent av all privat vård i VGR, samt även till viss del inom verksamheter som bedriver vård enligt ett LOU-avtal (lagen om offentlig upphandling). Antalet LOL- och LOF-kontrakt (lag om läkarvårdsersättning och lag om ersättning för fysioterapi) var i stort sett konstant; inga nya avtal ingicks och endast ett fåtal avslutades.

All personal inom hälso- och sjukvård respektive vård- och omsorg i Västra Götaland kommer i någon mån att beröras av omställningen av hälso- och sjukvården. Följaktligen kommer även alla verksamheter att beröras av omställningen; både vad gäller vårdproduktion och utbildning. Även inom kommunerna observeras personalförändringar som kan vara ett resultat av att kommunerna arbetat med uppgiftsväxling. Antalet undersköterskor minskade med 1 procent mellan 2013 och 2018, medan antalet vårdbiträden/vårdare ökade med 18 procent samma period. Det är dock oklart om denna förändring beror på att det varit svårt att rekrytera eller om det är resultatet av en medveten strategi.

## INOM VÄSTRA GÖTALANDSREGIONEN IDAG

Vid årsskiftet 2018/2019 hade VGR 55 680 anställda, vilket är 601 fler än förra årsskiftet. Ökningen beror till största delen på medarbetare tillsvidareanställda. VGR har haft en ökande personalomsättning men den har planat ut de senaste åren. Den externa personalomsättningen, exklusive ålderspension, har minskat till 6,9 procent jämfört med föregående år och andelen anställda som gått i ålderspension har minskat till 2,3 procent.

## VERKSAMHETER INOM HÄLSO- OCH SJUKVÅRD

Antalet anställda årsarbetare inom den regionala hälso- och sjukvården i VGR ökade med 9 procent mellan 2013 och 2018. Procentuellt ökade antalet årsarbetare mest vid Sjukhusen i väster (17 procent) tätt följt av Närhälsan (15 procent). Att Sjukhusen i väster vuxit mycket beror bland annat på att Angeredens närsjukhus invigdes 2015 efter att successivt ha byggts upp under flera år, medan Närhälsans tillväxt; till viss del driven av utökade och nya uppdrag som exempelvis närakuterna, utbyggnaden av 1177 och övertagandet av sjukvårdens larmcentral.

### YRKESGRUPPER MED KOMPETENSOBALANS INOM HÄLSO- OCH SJUKVÅRD

Utifrån en analys av omvärldsfaktorer, regional statistik om demografi, tillgången till hälso- och sjukvårdspersonal, och statistik, görs bedömningen att det kommer att råda stor obalans inom några specifika yrkesgrupper på kort sikt (1-2 år). De största inom hälso- och sjukvården bedöms finnas för arbetsterapeuter, barnmorskor, biomedicinska analytiker, fysioterapeuter, läkare, medicinska sekreterare, psykologer, röntgensjuksköterskor, sjuksköterskor, specialistsjuksköterskor, röntgensjuksköterskor, tandhygienister och tandsköterskor. Faktorer som påverkar obalanserna är bland annat utbildningsvolym, pensionsavgångar, ökad rörlighet på arbetsmarknaden samt uppgifts- och kompetensväxling, omställning av hälso- och sjukvården och framtidens vårdinformationsmiljö. Demografins påverkan skiljer sig dock åt mellan yrkesgrupperna. (se [bilaga 1](#)).

### PROGRAM FÖR UTLANDSUTBILDAD HÄLSO- OCH SJUKVÅRDSPERSONAL

PLUS är, -regiongemensamma program för utlandsutbildad hälso- och sjukvårdspersonal med anställning i VGR. Programmet syftar till att ge kunskap om och förståelse för det svenska hälso- och sjukvårdssystemet samt förbättrade språkkunskaper, och det vänder sig till läkare, tandläkare, tandhygienister, sjuksköterskor, psykologer, fysioterapeuter och arbetsterapeuter. Att satsa på kvalitativ introduktion för denna målgrupp är en investering som ger effekt på lång sikt i form av hållbara rekryteringar och god patientsäkerhet.

### INHYRD PERSONAL

För att kortsiktigt lösa de obalanser som finns använder sig verksamheterna i varierande grad av hyrpersonal. Under de åtta första månaderna 2018 motsvarade antalet inhyrd personal i VGR cirka 100 årsarbetande sjuksköterskor och 90 årsarbetande specialistläkare. Under de åtta första månaderna 2019 hade dock kostnaderna för inhyrd personal sammantaget minskat i 7 av 9 förvaltningar, jämfört samma period 2018. Kostnaderna för inhyrda läkare hade minskat mest, medan kostnaden för inhyrning av sjuksköterskor hade ökat något. Totalt sett har kostnaderna för inhyrd personal inom VGR minskat med 68,9 mnkr vilket gör att vi ligger i fas med uppsatt måltal på 2 procent (del av VGR:s personalkostnad inom hälso- och sjukvården). Några av framgångsfaktorerna är ett nytt ramavtal samt etableringen av en regiongemensam avropsenhet, nya rutiner och en engagerad ledning. Det är dock viktigt att understryka är att arbetet med att bli oberoende av hyrpersonal inte primärt är en ekonomisk fråga utan det handlar främst om patientsäkerhet och om att öka kontinuiteten i vården. Andelen hyrpersonal inom kommunerna och hos de privata vårdgivarna har inte varit möjlig att analysera.

## ÖVRIGA VERKSAMHETER

Totalt 7 081 personer är anställda inom övrig verksamhet, varav 5869 är tillsvidareanställda och 1212 är visstidsanställda och timavlönade. Från augusti 2018 till augusti 2019 har 609 personer slutat sin anställning i VGR, varav 122 personer gått i pension. När det gäller den interna rörligheten har totalt 171 anställda förändrat sin anställning, antingen genom ny tjänst inom samma förvaltning eller genom ny tjänst på annan förvaltning inom övrig verksamhet.

Rekryteringssituationen ser olika ut inom VGR, men det blir allt svårare att rekrytera till tjänster med krav på längre erfarenhet inom yrket. Botaniska trädgården, Kultur i Väst och Västarvet bedömer att rekryteringssituationen är i balans och i vissa fall mycket god. Däremot bedömer Koncernkontoret, Naturbruksförvaltningen, Regionservice samt Västfastigheter att den är svår, i vissa fall mycket svår, vilket beror på att den tillgängliga arbetskraften inte matchar behovet av kompetens och att rätt utbildning saknas. Det saknas också kunskap om VGR som organisation och även kunskap i svenska språket. I övrigt nämner förvaltningarna kompetenser som behövs för att möta digitaliseringen och den tekniska utvecklingen. Teambaserat arbets sätt är också något som flera förvaltningar tar upp. I övrigt nämns ett utökat ansvar samt, en omfördelning av arbetsuppgifter inom eller mellan yrkesgrupper och i vissa fall mellan verksamheter. Även lönekonkurrensen kommer upp för flera yrkesgrupper inom övrig verksamhet. De geografiska skillnader som lyfts är att det för vissa yrkesgrupper är svårare att rekrytera i Sjuhärad, Fyrbodal och Skaraborg medan det är lättare att rekrytera i och omkring Göteborg.

Omställning av hälso- och sjukvården och dess uppgifts- och kompetensväxling involverar i vissa fall även övriga verksamheter. I nuläget är det tydligast på områden där Regionservice tar över vissa av hälso- och sjukvårdspersonals arbetsuppgifter som inte är direkt patientarbete. Befintlig kompetensmix behöver förändras i förhållande till uppdrag. Däremot kan vissa kompetenser behöva utvecklas på grund av utvecklingen inom digitalisering, omställningen av hälso- och sjukvården samt uppgiftsväxling. Till viss grad påverkar också implementeringen av framtidens vårdinformationsmiljö. För att motverka nuvarande obalanser pågår satsningar där karriärutvecklingsmodeller, varumärkesarbete och utbildning är sätt att attrahera och behålla viktiga yrkeskategorier.

## FRAMTIDSPROGNOS

Framtidsprognosen av kompetensbehovet blir allt svårare att bedöma. Många faktorer påverkar och omvärlden förändras i allt snabbare takt. De största utmaningarna som förvaltningarna lyfter är utöver digitaliseringen till vilken grad arbetet med att; stärka arbetsgivarvarumärket, ställa om hälso- och sjukvården och skapa framtidens informationsmiljö kommer att förändra framtida uppdrag för verksamheterna. Arbetet med uppgifts- och kompetensväxling påverkar också kompetensbehovet. Nedan beskrivs fördjupas framtidsprognoser för verksamheter inom hälso- och sjukvård samt övriga verksamheter.

## VERKSAMHETER INOM HÄLSO- OCH SJUKVÅRD

Utifrån en analys av omvärldsfaktorer, regional statistik om demografi, tillgången till hälso- och sjukvårdspersonal, och statistik, görs bedömningen att det kommer att råda stor obalans inom några specifika yrkesgrupper på lång sikt (5–8 år). Bedömningen är att det kommer att vara fortsatt framtida kompetensobalans inom hälso- och sjukvård för arbetsterapeuter, barnmorskor, biomedicinska analytiker, fysioterapeuter, läkare, medicinska sekreterare, psykologer, röntgensjuksköterskor, sjuksköterskor, specialistsjuksköterskor, röntgensjuksköterskor, tandhygienister, tandsköterskor. Undersköterskor är en grupp som väntas ha en ökad kompetensobalans på lång sikt. (Se [bilaga 1](#)).

## ÖVRIGA VERKSAMHETER

Bedömningen på sikt är att det fortsatt kommer att vara utmaningar i att rekrytera medarbetare även till övriga verksamheter. Särskilt till tjänster med krav på längre erfarenhet inom yrket. Koncernkontoret, Naturbruk och Regionservice bedömer att rekryteringssituationen på sikt blir svårare och Västfastigheter bedömer den som oförändrad. På sikt lyfts ledarskap, projektledning och kompetenser kopplat till digitalisering som viktigast för att möta framtidens kompetensförsörjningsbehov.

## TRE REGIONGEMENSAMMA LÅNGSIKTIGA STRATEGIER

I regionfullmäktiges [budget 2019](#) formulerades två mål som kopplar till VGR:s kompetensförsörjning: *“En sammanhållen och tillgänglig hälso- och sjukvård som ges med högsta kvalitet och patientsäkerhet samt som alltid utgår ifrån den enskilda personens behov och erfarenheter”* och *“Västra Götalandsregionen ska erbjuda en god arbetsmiljö för medarbetarna, kunna behålla och rekrytera rätt kompetens”*.

Till målen har tre strategier tagits fram och syftar till att möta de kommande utmaningarna och de har en stark påverkan på och mellan varandra där kultur, struktur och strategi samspelar. Strategierna bidrar till att VGR kan erbjuda invånarna bättre service och mer tillgänglig hälso- och sjukvård samtidigt som VGR kan agera som en attraktiv arbetsgivare. Samordning ska ske, såväl inom som mellan strategierna och i relation till varandra, för att underlätta genomförandet i förvaltningarna.

## STÄRKA ARBETSGIVARVARUMÄRKET

Bakgrunden till strategin stärka arbetsgivarvarumärket är utmaningen att kompetensförsörja organisationen långsiktigt med hänsyn till invånarnas krav och förväntningar, samt VGR:s förmåga att kunna behålla, utveckla och rekrytera rätt kompetens.

I [handlingsplanen](#) som ligger till grund för VGR:s arbete att bli Sveriges bästa offentliga arbetsgivare, ingår fem regiongemensamma insatsområden:

1. Värderingar: Vår kultur hjälper oss att nå organisationens mål.
2. VGR:s arbetsgivarvarumärke ska genomsyra hela organisationen.

3. Ledarskap och medarbetarskap.
4. Trivsel, arbetsmiljö och arbetsvillkor.
5. Utveckling och lärande.

Av dessa är den första en grundpelare som påverkar de andra insatsområdena. Fram tills nu har VGR arbetat med en rad systemförstärkande åtgärder, men för att VGR ska utvecklas och vara framgångsrika behöver VGR arbeta med både struktur, strategi och kultur, där både systemförstärkande och systemförändrande åtgärder är viktiga.

VGR har en nu en gemensam identitets- och varumärkespolicy där organisationskulturen är bärande. Kulturen ska utgå ifrån följande punkter:

- Vi finns till för invånarna
- Vi styr med tydliga mål och tillit i genomförandet
- Ett klimat där vi vågar ta egna initiativ och eget ansvar.

Genom att arbeta med motivation, ledarskap, lärande och förändringsförmåga som redskap skapar vi förutsättningar för en robust organisation. Det påverkar i sin tur både långsiktig rekrytering och förmågan att behålla och utveckla våra medarbetare.

## STÄLLA OM HÄLSO- OCH SJUKVÅRDEN

Invånarna i Västra Götaland blir allt fler och allt äldre. För att möta utmaningarna nu och i framtiden, och för att kunna erbjuda en vård av högsta kvalitet ställer VGR om sin hälso- och sjukvård för att öka värdet för dem vi är till för inom ramen för tillgängliga resurser.

Regionfullmäktige fastställde 16 maj 2017 [Strategi för omställning av hälso- och sjukvården i Västra Götalandsregionen](#). I enlighet med strategin tas en årlig [handlingsplan](#) fram kring åtgärder och initiativ för att utveckla hälso- och sjukvården i önskvärd riktning.

I arbetet med omställning av hälso- och sjukvården ingår fem olika områden: Utveckla den nära vården, koncentration av vård, digitala vårdformer och tjänster, kvalitetsdriven verksamhetsutveckling samt barnuppdraget (se [bilaga 2](#)). I Västra Götaland ska den vård patienter behöver ofta i första hand ges nära patienten och utanför sjukhusen. Nära vård kan definieras som geografisk närhet, relationell närhet, tillgänglighet till vården. Med relationell närhet menas här kontinuitet, trygghet, samordning och kompetens, medan tillgänglighet inrymmer öppettider, möjlighet till fysiska möten, tillgång till digitala möten och andra kontaktmöjligheter.

Nära vård kan ges av primärvård, tandvård, kommunal hälso- och sjukvård och öppen specialistvård. En väl utvecklad nära vård förutsätter dock nära samverkan mellan olika aktörer, såväl inom VGR, som med kommunerna. Den specialiserade sjukhusvården ska därtill koncentreras till färre platser för att säkerställa kvalitet och tillgänglighet. Omställningen av hälso- och sjukvården kommer även till viss del påverka förvaltningar som inte tillhör hälso- och sjukvården; -en del mer, en del mindre, en del inget alls.

Omställningen av hälso- och sjukvården ger förutsättningar att möta patienternas och invånarnas behov och förväntningar, möta de ökade vårdbehov som följer av en förändrad demografi, klara kompetensförsörjningen, samt klara ekonomin. Men en viktig förutsättning

för att kunna ställa om hälso- och sjukvården är VGR säkerställer kompetensförsörjningen för en nära vård med bas i primärvården. Det handlar om att skapa en balans mellan behov och tillgång inom olika yrkesgrupper där det redan idag råder obalans, och där det även finns geografiska skillnader. Antalet specialistläkare inom allmänmedicin behöver öka, vilket är centralt och viktigt för en omställning av vården, och en styrning av ST-läkare ökar successivt. Det behövs också fler distriktsköterskor, barnmorskor, arbetsterapeuter, fysioterapeuter och psykologer inom primärvården, och där det är viktigt med insatser för att säkra kompetensförsörjningen nu och på sikt. Ökad och tydligare styrning av utbildningsbefattningar för sjuksköterskor behövs för att på så sätt trygga kompetenser där behov finns. VGR:s utbildningsuppdrag kommer här att påverkas genom kraven på ökad kapacitet att utbilda och handleda vissa yrkesgrupper. Dock kommer vissa av dessa förändrade behov kräva långa ledtider för att åtgärda.

Det pågår även ett kontinuerligt arbete med uppgifts- och kompetensväxling inom VGR, vilket dels stödjer arbetet med en omställning av hälso- och sjukvården, dels påverkar kompetensmixen.

Under 2019 har VGR genomfört en förstudie för att bedöma vilka konsekvenser en omställning till nära vård kan förväntas få för kompetensförsörjningen inom Västra Götaland. Förstudien belyser förutsättningarna för att analysera ett ändrat kompetensbehov som en följd av omställningen till nära vård och har bland annat försökt besvara frågor om vad en omställning till nära vård innebär i Västra Götaland, vilket kompetensbehov som finns i nuläget samt förväntat kompetensbehov som en följd av omställning till nära vård.

## GOD OCH NÄRA VÅRD

Det tredje delbetänkandet *God och nära vård – Vård i samverkan* från utredningen *Samordnad utveckling för god och nära vård* SOU 2019:29 har överlämnats till regeringen. Delbetänkandet belyser behovet av att skapa ett modernt och hållbart sjukvårdssystem som behöver komma närmare medborgarna och bli bättre på att arbeta med förebyggande insatser. Vården behöver hänga ihop hela vägen från akutsjukvård, och vårdcentraler, -till ett stöd till egenvård, -samt kommunal hälso- och sjukvård. De olika insatserna måste också hänga ihop och vara i balans med varandra samt vara begripliga för dem vi är till för. Primärvården är den del av hälso- och sjukvården som har bäst förutsättningar att se till personers hela vårdbehov. Därför är målet att öka patienternas möjligheter att i första hand vända sig dit för bedömning samt vård och stöd till en bättre hälsa. Utredningen belyser även vikten av en personcentrerad vård som utgår från varje individs unika behov, -samt ökad möjlighet för alla att vara mer aktiva i sin hälso- och sjukvård, exempelvis via digitala lösningar. Utredningen har fått ett tilläggsdirektiv att utreda förutsättningar för att införa en ny form av insatser inom primärvården vid lättare psykisk ohälsa.

År 2019 träffade SKL och regeringen en överenskommelse om att vidareutveckla den nära vården. De tre utvecklingsområdena är:

- omställning till god och nära vård.
- förbättra och utveckla tillgängligheten i primärvården.
- patientkontrakt och andra sätt att främja samordning, samverkan och ökad delaktighet.

Målet för omställningen är att skapa en god, nära och samordnad vård och omsorg som främjar jämlik hälsa samt att patienter och närstående ska kunna vara delaktiga i vård och behandling utifrån deras förutsättningar och behov. Primärvården ska vara navet och bidra till samordning av och kontinuitet i insatserna. Primärvården samspelar med övriga insatser från specialistvård på och utanför sjukhusen samt med kommunal hälso- och sjukvård och omsorg.

Med patientkontrakt menas en sammanhållen planering av samtliga vård- och omsorgskontakter, vilken ska innehålla de vårdinsatser som överenskommit och fungera som ett stöd för samordning och vårdplanering oavsett huvudman.

## SKAPA FRAMTIDENS VÅRDINFORMATIONSMILJÖ

Programmet *Framtidens vårdinformationsmiljö (FVM)* är en av de tre högst prioriterade satsningarna inom VGR. Stora delar av nuvarande it-system inom såväl regional som kommunal vård och omsorg ska ersättas av en modern, gemensam vårdinformationsmiljö. Med ett gemensamt, sammanhållet journalsystem ska det bli enklare för alla aktörer inom hälso- och sjukvården att samverka. Det inkluderar samverkan mellan personalen inom hälso- och sjukvården men också mellan personal och patienter. Den nya vårdinformationsmiljön möjliggör nya arbetssätt, vilket är en förutsättning för att fullt ut dra nytta av möjligheterna i den framtida vårdinformationsmiljön. Denna satsning kommer kräva stor medverkan från samtliga regionala verksamheter inom vård och omsorg åren 2020-2023. Medarbetare kommer att behöva frigöras från sitt ordinarie arbete för att bland annat delta i utformning av it-stödet, jobba med förändringsarbete och medverka i test. Stora resurser kommer också att gå åt till att genomföra och medverka i utbildning kopplat till den framtida vårdinformationsmiljön. Detta behöver VGR vara medvetet om och ta hänsyn till i planering av andra aktiviteter.

Det nya it-stödet kommer på sikt att förändra olika arbetsuppgifter inom enskilda professioner men också mellan olika yrkesgrupper. Det kommer troligen också uppstå behov av nya kompetenser för att underhålla och utveckla IT-stödet. Det är dock i dagsläget för tidigt att säga vilka behov som kommer uppstå och därför går det inte att ange vilka kompetensgap som finns. Under 2020 kommer bilden att klarna vad gäller behovet av kompetens kopplat till den framtida vårdinformationsmiljön. Efter det ökar möjligheterna att arbeta mer specifikt med kompetensförsörjning för att tillgodose behovet.

# INSATSOMRÅDEN FÖR KOMPETENSFÖRSÖRJNING

Koncernkontoret har tagit fram åtta insatsområden för att möta de faktorer som påverkar kompetensförsörjningen och de utmaningar vi står inför. Arbetet med att utveckla VGR som arbetsgivare utgår från vårt gemensamma medarbetarlöfte "Vi bryr oss om dig som gör skillnad för andra". Löftet ligger till grund för vår gemensamma kultur och hur vi arbetar gränsöverskridande inom VGR. VGR kan inte bli Sveriges bästa offentliga arbetsgivare om våra arbetsplatser inte är attraktiva för nuvarande och blivande medarbetare. Av denna anledning handlar det första insatsområdet om att utveckla organisationskulturen medan alla övriga insatsområden bidrar till att VGR ska kunna bli Sveriges bästa offentliga arbetsgivare: utveckla anställningsvillkor och förmåner, främja en god arbetsmiljö, utveckla ledarskapet, använd kompetens rätt, satsa på karriär- och kompetensutveckling, öka samverkan med lärosäten och utbildningsanordnare samt bredda rekryteringen. Samtliga är inbördes beroende av varandra och förutsättningar för varandra. Inom respektive insatsområde beskrivs viktiga förutsättningar och förslag på aktiviteter som är särskilt viktiga för att underlätta framtida kompetensförsörjning. Alla ska stödja arbetet med de tre strategierna; stärka arbetsgivarvarumärket, ställa om hälso- och sjukvården samt skapa framtidens vårdinformationsmiljö. Arbeta utifrån insatsområdena kan både minska rekryteringsbehovet och öka attraktionskraften.



## UTVECKLA ORGANISATIONSKULTUREN

I strategin och handlingsplanen för hur VGR ska nå målet att bli Sveriges bästa offentliga arbetsgivare anges att vår kultur hjälper oss att nå organisationens mål. I april 2019 beslutade regionfullmäktige om en ny identitets- och varumärkespolicy som även omfattar en tillitsorienterad organisationskultur. Den tillitsorienterade kulturen kommer att vara ett kraftfullt verktyg för systemförändring på alla nivåer i organisationen. I [aktivitetsplan 2019 för VGR:s arbetsgivarvarumärke](#) finns fem prioriterade aktivitetsområden; VGR-gemensam organisationskultur, ökad kunskap om varumärkesarbetet, utvecklat arbetsplatserbjudande, kommunikation internt och externt samt mätning och uppföljning.

## SAMMANFATTNING AV AKTIVITETER FÖR ATT UTVECKLA ORGANISATIONSKULTUREN

### Aktiviteter som fortsätter:

- Genomföra dialoger i organisationen i syfte att skapa insikter om vad denna organisationskultur innebär och gå från insikt till praktik. Detta kommer att kräva samordning inom alla insatsområden.
- Skapa insikt om hur strategierna, stärka arbetsgivarvarumärket, ställa om hälso- och sjukvården samt skapa framtidens vårdinformationsmiljö, hänger ihop. Detta sker genom dialog med politiker och tjänstemän på olika nivåer
- Samordna och integrera aktiviteter kopplade till de tre strategierna så att VGR:s medarbetare kan bidra.



## UTVECKLA ANSTÄLLNINGSVILLKOR OCH FÖRMÅNER

VGR har en gemensam lönepolitik, med en målbild för lönestrukturen, vilken anger riktningen för dels hur lönerna ska utvecklas för olika yrkesgrupper och dels vilka yrkesgrupper som behöver prioriteras de kommande åren. Arbetet med en aktiv lönepolitik behöver fortsätta på alla nivåer för att VGR:s anställningsvillkor ska vara konkurrenskraftiga. Lön vara ett område som hanteras såväl utifrån budget som utifrån att VGR inte ska tappa i medellönenivå gentemot omgivande regioner. Tre utgångspunkter finns för vilka yrkesgrupper som ska prioriteras: marknad, det vill säga lön jämfört med omgivande regioner, andra arbetsgivare och löneläget på respektive ort, kompetensbehovet på kort och lång sikt och den rådande lönestrukturen i VGR.

Lönespridningen ska fortsätta att öka inom alla yrkesgrupper. Det är viktigt att fortsätta arbetet med prioriteringar och ständigt förbättra kopplingen mellan verksamhetens mål, goda prestationer och därigenom möjligheter till god löneutveckling. I det arbetet kan karriärutvecklingsmodellerna användas som ett verktyg för att stödja processen. Det är också viktigt att chefer har god kunskap om lönesättning och att medarbetarna är involverade i diskussionerna om mål och aktiviteter. Lönen är en viktig del i att attrahera, rekrytera och behålla medarbetare, men den är inte helt avgörande enligt de avgångsenkäter som genomförs. Ledarskap och en god arbetsmiljö värderas också mycket högt, där hälsosamma arbetstider och arbetstidsförläggning ingår.

### SAMMANFATTNING AV AKTIVITETER FÖR ATT UTVECKLA ANSTÄLLNINGSVILLKOR OCH FÖRMÅNER

#### Aktiviteter som fortsätter:

- Arbeta för konkurrenskraftiga jämställda löner.
- Utveckla arbetet för attraktiva arbetsplatser med hälsosamma arbetstider.
- Utveckla och stärka arbetet med arbetstidsförläggning, scheman och samplanering av flera kompetenser.



## FRÄMJA EN GOD ARBETSMILJÖ

VGR ska främja medarbetarnas hälsa med arbetsplatsen som utgångspunkt genom goda arbetsvillkor, ett gott arbetsklimat och förutsättningar för personlig och professionell utveckling. Så skapar vi hälsofrämjande arbetsplatser som bidrar till ett tryggt arbetsklimat fritt från kränkande särbehandling (se [VGR:s medarbetarpolicy](#)). En förutsättning för en framgångsrik verksamhet och ett hållbart arbetsliv är att chefer, medarbetare och fackliga organisationer tillsammans skapar attraktiva och hälsofrämjande arbetsplatser. Förvaltningarnas samarbete med företagshälsovården är viktigt för att vidta rätt åtgärder vid ohälsa. Stort fokus ligger på den organisatoriska och sociala arbetsmiljön och på budgetsatsningen för att få ner sjukskrivningstalen, (den så kallade Arbetsmiljösatsningen), som är en viktig del att utveckla detta område. Även arbetsanpassning och rehabilitering är viktiga delar som ska påbörjas före eller vid sjukdom om en medarbetare eller chef ser behov av det, för att på så sätt öka den upplevda hälsan och skapa förutsättningar för en snabbare återgång i arbete. För att uppnå detta krävs kontinuerliga utbildningsinsatser inom området. Samtidigt är det viktigt att ha fokus på

andra risker, till exempel hot och våld, belastningsergonomi, kemiska och fysiska arbetsmiljörisker.

## SAMMANFATTNING AV AKTIVITETER FÖR ATT FRÄMJA EN GOD ARBETSMILJÖ

### Aktiviteter som fortsätter:

- Utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet.
- Höja chefers kompetens inom arbetsmiljöområdet.
- Utveckla dialogen med företagshälsovården.
- Utveckla arbetet med att få ner sjukskrivningstalen bland annat via Arbetsmiljösatsningen.
- Utveckla arbetsanpassnings- och rehabiliteringsarbetet.



## UTVECKLA LEDARSKAPET

I en föränderlig värld behöver utveckling ses som ett normaltillstånd. Här har cheferna en nyckelroll i att skapa rätt förutsättningar för sina medarbetare att kunna hantera och bidra i utvecklingsarbetet. Ska VGR klara att genomföra de koncerngensamma strategierna och nå målen behöver våra chefer agera som förebilder och normskapare samt bidra till att organisationskulturen blir mer tillitsorienterad. Chefernas betydelse för att skapa förutsättningar för en aktiv förändringsledning och tillitsorienterad organisationskultur med ett högt medarbetarengagemang kan inte nog betonas. För att säkerställa förutsättningar för en högre genomförandekraft i strategiarbetet krävs en samstämmighet mellan organisationsstrukturen och organisationskulturen. Ett mer närvarande ledarskap skapar bättre förutsättningar för medarbetarna att bidra till en ökad genomförandekraft genom kvalitetsdriven verksamhetsutveckling. VGR behöver skapa mer attraktiva chefsroller för att på så sätt öka intresset att bli chef samt för att vi ska behålla våra chefer. Det arbete som har påbörjats genom införandet av ett normtal för antalet direktrapporterande medarbetare per chef behöver säkerställas samt utvecklas vidare. Genomförandet behöver drivas på både förvaltningsnivå och regional nivå.

## SAMMANFATTNING AV AKTIVITETER FÖR ATT UTVECKLA LEDARSKAPET

### Aktiviteter som fortsätter:

- Utveckla och anpassa utbudet av regiongemensamma chefsprogram.
- Stärka chefers organisatoriska förutsättningar genom till exempel normtalet; utvecklat administrativt stöd i form av användarvänliga system och digitala tjänster samt utveckla stöd från stabsfunktionerna.
- Utveckla en regiongemensam introduktion för nya chefer över chefer.
- Utveckla forum för nätverk och kompetensöverföring mellan chefer.



## ANVÄND KOMPETENS RÄTT

Tillgången till arbetskraft är en utmaning redan idag och kommer att så förbli de kommande åren. Genom att organisera arbetet på nya sätt kan både medarbetare och verksamhet utvecklas och resurser användas effektivt. Att använda kompetensen rätt är att

utveckla organisationen för att ännu bättre kunna möta de förändrade behov av tjänster som offentlig verksamhet erbjuder. Arbetet med kompetensförsörjning blir allt mer komplext; det räcker inte kartlägga och analysera olika yrkeskategorier utan detta behöver göras också för specifika kompetenser och roller för att ge bättre förutsättningar för arbetet med uppgifts- och kompetensväxling samt kompetensutveckling. Arbetet med karriärutvecklingsmodellerna bidrar till detta.

Omställningen av hälso- och sjukvård samt arbetet med att skapa framtidens vårdinformationsmiljö kommer att ställa stora krav på förändrade arbetssätt, samverkan och samarbete samt ansvarsfördelning. Vårdsystem och strukturer kommer att utmanas. Möjligheten att samverka och dela på spetskompetens behöver ske över såväl förvaltnings- som huvudmannagränser. Ett mer personcentrerat arbetssätt, med individens behov i centrum, behöver utvecklas och digitaliseringens möjligheter behöver användas. VGR har för tagit fram en [digitaliseringsstrategi](#) för hälso- och sjukvården, vilken fungera som stöd för vilka digitala tjänster som ska utvecklas, införas och erbjudas till Västra Götalands invånare.

## SAMMANFATTNING AV AKTIVITETER FÖR ATT ANVÄNDA KOMPETENS RÄTT

### Aktiviteter som fortsätter:

- Öka förutsättningarna för att kartlägga, analysera och planera för kompetenser utöver yrkeskategorier samt genomföra en upphandling av ett verktyg för kompetenshantering.
- Utveckla arbetet med [uppgifts- och kompetensväxlingen](#) med fokus på ett förändrat arbetssätt och kompetens.
- Stärka arbetet med intern rörlighet.
- Stärka möjligheten att arbeta över förvaltnings- och huvudmannagränser.
- Driva på och se digitaliseringens möjligheter.



## SATSA PÅ KARRIÄR OCH KOMPETENSUTVECKLING

För att behålla och utveckla medarbetare är det viktigt att satsa på karriär- och kompetensutveckling. Karriärutvecklingsmodeller är ett sätt att tydliggöra vilka utvecklingsmöjligheter som finns för våra medarbetare och vilken kompetens som krävs kopplat till verksamhetens uppdrag. Den pågående digitaliseringen i VGR kräver omfattande kompetensutveckling och den påverkar också hur kompetensutveckling och lärande bör organiseras. För att omhänderta behovet av kompetensutveckling i VGR finns en [regiongemensam plan för kompetensutveckling](#).

## SAMMANFATTNING AKTIVITETER FÖR ATT SATSA PÅ KARRIÄR- OCH KOMPETENSUTVECKLING

### Aktiviteter som fortsätter:

- Utveckla och implementera yrkesspecifika karriärutvecklingsmodeller.
- Stärka satsningen på [utbildningsbefattningar för sjuksköterskor](#) och [undersköterskor](#).
- Satsa på förstärkt introduktion för [sjuksköterskor](#) och [undersköterskor](#).
- Stödja arbetet med att [vidareutbilda psykologer](#).

- Skapa förutsättningar för att kartlägga vilket kompetensutvecklingsbehov som finns genom ett verktyg för kompetenshantering.
- Implementera en ny lärplattform.
- [Utveckla strategier för att stimulera äldre medarbetare att stanna kvar längre i arbetslivet.](#)

#### Förslag på nya aktiviteter:

- Stärka styrningen mot omställningen av hälso- och sjukvårdens behov när [utbildningsbefattningar](#) prioriteras.
- Arbeta med kompetensutveckling för att nyttja machine learning och artificiell intelligens.



### ÖKA SAMVERKAN MED LÄROSÄTEN OCH UTBILDNINGSANORDNARE

VGR har ett utbildningsuppdrag för studenter i Västra Götaland, och hälso- och sjukvården är en lärandemiljö för utbildning alltifrån gymnasieskolans vård- och omsorgsprogram till läkarnas specialiseringstjänstgöring. VGR ska erbjuda kliniska utbildningsplatser och platser för verksamhetsförlagd utbildning för grund- och vidareutbildning av tillräcklig omfattning och kvalitet. När kraven på utbildningsplatser inom vårddyrkena ökar och de traditionella slutenvårdsplatserna på sjukhusen minskar, måste nya arbetssätt tas fram även inom utbildningsområdet. Fortsatt utveckling av handledarkompetens och nya lärmiljöer och former för utbildning och praktik är viktiga delar för att möta de förändringar VGR står inför. Den verksamhetsförlagda utbildningen ska bedrivas där patienterna befinner sig och inkludera den digitala utvecklingen inom såväl dokumentation som kommunikation och digitala vårdformer. Ett område som bör prioriteras är utveckling och nyttjande av [kliniska simulerings- och träningscentrum](#), både som komplement till den patientnära träningen och som kvalitetshöjande aktivitet.

Samverkan med lärosäten och utbildningsanordnare inom Västra Götaland är en framgångsfaktor för att nå balans utifrån behov när det gäller kompetensförsörjning på sikt. Det är även viktigt med kontakt och samverkan med lärosäten utanför den geografiska närheten. Genom en strukturerad dialog med lärosäten och utbildningsanordnare kan vi gemensamt möta det kommande kompetensbehovet.

### SAMMANFATTNING AV AKTIVITETER FÖR ATT UTVECKLA SAMVERKAN MED LÄROSÄTEN OCH UTBILDNINGSANORDNARE

#### Aktiviteter som fortsätter:

- Bredda och stärka samarbete med lärosäten och utbildningsanordnare om utbildningars utveckling, utformning och innehåll i takt med omvärldens förändringar.
- Utveckla lärmiljöer, handledning och arbetssätt för att skapa förutsättningar för verksamhetsförlagd utbildning för samtliga berörda yrkeskategorier och kompetenser.

### Förslag på nya aktiviteter:

- Inrätta en regional, övergripande studierektorsfunktion inom VGR för medellånga akademiska och gymnasiala utbildningar och en sammanhållen utbildningsorganisation.
- Utveckla kliniska simulerings- och träningscentrum i samverkan med Sahlgrenska akademien och övriga lärosäten.



## BREDDA REKRYTERINGEN

Breddad rekrytering innebär att VGR systematiskt arbetar med att attrahera framtida medarbetare inom nya målgrupper. Det innebär att organisationen dels anställer eller genomför arbetsmarknadsinsatser för personer med olika kompetenser, erfarenheter och bakgrund från Arbetsförmedlingens prioriterade grupper, dels genomför riktade insatser till unga som ännu inte valt utbildningsväg eller yrkesinriktning. VGR behöver fortsätta att utveckla arbetet med att ta vara på den stora rekryteringspotential som finns bland utrikesfödda med hälso- och sjukvårdskompetens genom att erbjuda språkutbildning, praktikplatser samt introduktionstjänster för praktisk tjänstgöring genom Plus Intro.

### SAMMANFATTNING AV AKTIVITETER FÖR ATT BREDDA REKRYTERINGEN

#### Aktiviteter som fortsätter:

- Arbeta VGR-gemensamt med mässor och arbetsmarknadsdagar riktat till unga inför utbildnings- och yrkesval.
- Skapa fler arenor i Västra Götaland där unga från alla delar av länet kan möta yrkesambassadörer och prova på olika yrkesmoment.
- Utöka samarbetet med grundskolorna om arbetslivskunskap i undervisningen genom att ta fram fler lektionsmaterial som ger kunskap om yrken inom hälso- och sjukvården och offentlig sektor.
- Utveckla arbetsmarknadsinsatserna inom Pila och Plus Intro.

### Förslag på nya aktiviteter:

- Utveckla arbetsätt och metoder för att erbjuda praoplats för grundskoleelever.
- Utveckla strategierna och insatserna för att systematiskt attrahera studenter på högskolor och universitet till VGR.
- Skapa utbildningar riktade till personer i arbetsmarknadsinsatser så att dessa blir en resurs i uppgiftsväxlingen och kompetensförsörjningen.

## KRAFTSAMLING KRING AKTIVITETER 2020

En gemensam kraftsamling behövs 2020 för att stödja arbetet med VGR:s tre långsiktiga strategier, *stärka arbetsgivarvarumärket*, *ställa om hälso- och sjukvården* och *skapa framtidens vårdinformationsmiljö*, samt vår gemensamma kompetensförsörjning. Strategierna har en stark påverkan på och mellan varandra där kultur, struktur och strategierna samspekar, och tre aktiviteter har valts ut som bedöms ge störst effekt för att lyckas.



Arbetet med uppgifts- och kompetensväxling bidrar till den förändring som pågår. En förskjutning behöver ske från att fokusera på yrkesgrupper till att mer handla om ett förändrat arbetssätt, förändrade arbetsuppgifter och förändrade kompetenser.

**Aktivitet:** Öka förutsättningarna för att kartlägga, analysera och planera för kompetenser utöver yrkeskategorier samt genomföra en upphandling av ett verktyg för kompetenshantering.



Bemanningsplanering och förläggning av arbetstider och ledigheter är en viktig fråga ur ett resurs- och produktionsperspektiv samt ur ett arbetsmiljöperspektiv.

**Aktivitet:** Utveckla och stärka arbetet med arbetstidsförläggning, scheman och samplanering av flera kompetenser.



Något som starkt påverkar vår produktionskapacitet och framtida kompetensförsörjning är VGR:s utbildningsuppdrag. Lärmiljöerna behöver följa den utveckling som sker i verksamheterna och förutsättningarna för att genomföra vårt utbildningsuppdrag behöver förbättras.

**Aktivitet:** Utveckla lärmiljöer, handledning och arbetssätt för att skapa förutsättningar för verksamhetsförlagd utbildning för samtliga berörda yrkeskategorier och kompetenser.

2019-11-21

Dokumentnamn: Regiongemensam plan för kompetensförsörjning - Västra Götalandsregionen 2020

Diarienummer: RS 2019-06411-1

Beslutad av: Personalutskottet

Kontaktperson: Maria Lundholm, Koncernkontoret, Koncernstab HR

---

Koncernkontoret

Västra Götalandsregionen

2019-11-21

VI SKA BLI SVERIGES  
BÄSTA OFFENTLIGA ARBETSGIVARE



VÄSTRA  
GÖTALANDSREGIONEN