

Kompetensgap, kompetensmål och kompetensförsörjningsplan för hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen år 2018



Innehållsförteckning

1. Inledning	2
1.1 Kompetensförsörjningsprocessen	2
2. Strategi, övergripande mål och plan	3
2.1 Malmö stads kompetensförsörjningsstrategi.....	3
2.2 Övergripande kompetensmål	3
2.3 Kompetensförsörjningsplan	3
3. Förändrad organisation	4
4. Kompetensanalysarbetet 2018	5
5. Personalomsättning	6
5.1 Avgångsenkät och avgångssamtal	6
6. Pågående kompetensförsörjningsarbete	7
6.1 Arbetsgivarvarumärke	7
6.2 Introduktion.....	7
6.3 Praktik.....	7
6.4 Verksamhetsförlagd utbildning (VFU), arbetsplatsförlagd lärande (APL).....	7
6.5 Handedarutbildning.....	7
6.6 Avancerad hemsjukvård	7
6.7 Utbildning till undersköterska.....	8
6.8 Översyn av yrkesrollerna vårdbiträde och undersköterska	8
6.9 Språkutveckling.....	8
6.10 Strategi för digitalisering, välfärdsteknik och e-hälsa	8
6.11 Heltid som norm, en bemanningsstrategi.....	9
6.12 Ledarutveckling	9
7. Det fortsatta kompetensförsörjningsarbetet	10

1. Inledning

För att Malmö stad ska kunna ge god service till Malmöborna är det viktigt att vi kan säkerställa att vi har rätt kompetens på kort och lång sikt. Genom ett gemensamt och strukturerat kompetensförsörjningsarbete kan vi säkerställa kvaliteten och lättare jämföra kommunens kompetensutmaningar och få samverkansvinster.

Såväl en ökning av Malmös befolkning som en förändrad befolknings-sammansättning kommer att ställa krav på service och nya tjänster framöver. En av förvaltningens utmaningar för att genomföra sitt uppdrag och för att nå målen är att trygga tillgången på rätt kompetens i alla verksamheter.

1.1 Kompetensförsörjningsprocessen

Malmö stad har en gemensam process för kompetensförsörjning. Det innebär att vi kan arbeta på ett gemensamt och strukturerat sätt kring kompetensförsörjning i Malmö stad.

Kompetensförsörjningsprocessen, som också är ett ledningssystem, ska hjälpa till att leda och styra organisationen i kompetensförsörjning och synkas med organisationens verksamhetsplanering och målarbete.

Förvaltningarna kartlägger tillgången på kompetens och identifierar behov av kompetens på kort och på lång sikt. En utvärdering och granskning av måluppfyllelse av 2017 års kompetensmål görs. Med utgångspunkt från kompetensanalysen formuleras kompetensmål. För yrkeskategorier där det finns kompetensgap görs risk- och konsekvensanalyser rörande risker i verksamheten och i arbetsmiljön. Risker i anslutning till verksamhetens uppdrag och mål hanteras i verksamhetsplaner och risker gällande arbetsmiljön hanteras i arbetsmiljöarbetet. För att arbeta med att åtgärda kompetensgap upprättas en kompetensförsörjningsplan som innehåller aktiviteter med utgångspunkt från riskanalys och kompetensmål. Aktiviteterna utgår från kompetensförsörjningsarbetets olika delar: attrahera, rekrytera, introducera, utveckla och motivera samt avsluta. Genom ett årligt gemensamt strukturerat och systematiskt kompetensförsörjningsarbete ökar förutsättningarna att trygga tillgången på kompetens.

Malmö stads nämnder ska senast den 31 december 2018 redovisa kompetensgap, kompetensmål och kompetensförsörjningsplan för år 2018.

Förvaltningen har utarbetat en kommunikationsplan som stödjer förvaltningens kompetensförsörjningsarbete. Förutom att kommunicera externt med potentiella medarbetare är en viktig del i arbetet med kommunikation att informera internt i förvaltningen om det arbete som pågår för att skapa attraktiva arbetsplatser.

2. Strategi, övergripande mål och plan

2.1 Malmö stads kompetensförsörjningsstrategi

För att stärka det gemensamma och strukturerade arbetssätt för kompetensförsörjning som Malmö stad tog fram år 2016 har en kompetensförsörjningsstrategi tagits fram år 2018. Kompetensförsörjningsstrategin anger riktning, skapar samsyn och kraft för Malmö stads kompetensförsörjningsarbete. Strategin kompletterar och stärker det gemensamma arbetssättet, personalpolicyn och andra styrdokument, både stads- och förvaltningsövergripande.

Kompetensförsörjningsstrategin syftar till att fortsätta att driva på förändring och utveckling. Strategin klargör tre viktiga handlingsvägar som visar på riktningen på ett gemensamt arbete. De tre handlingsvägar som har identifierats som särskilt väsentliga för arbetet med kompetensförsörjning är:

- vi ser varje medarbetare som en investering
- vi utvecklar våra arbetssätt
- vi satsar på innovativ samverkan.

Under 2018 påbörjades ett arbete med att implementera kompetensförsörjningsstrategin i förvaltningen. Medarbetarnas kompetens behöver vara i ständig utveckling för att möta medborgarnas förändrade behov. Kompetensen hos medarbetarna skapar drivkraft och förutsättningar för verksamhetsutveckling och bedöms som avgörande för verksamheternas kvalitet.

2.2 Övergripande kompetensmål

Hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen ska vara en attraktiv arbetsgivare som arbetar för att säkerställa servicen gentemot Malmöborna genom att ha rätt kompetens på kort och på lång sikt.

2.3 Kompetensförsörjningsplan

För de sju berörda yrkeskategorierna har en kompetensförsörjningsplan tagits fram, se bilaga 1.

Kompetensförsörjningsplanen redovisas på förvaltningsnivå och innehåller delarna:

- Utvärdering och måluppfyllelse av föregående år
- Kompetensmål för år 2019
- Riskanalys för år 2019
- Aktivitetsplan för år 2019

I slutet av år 2019 kommer en utvärdering av åtgärderna i kompetensförsörjningsplan 2018 att göras. Framtida analyser och prognoser kan medföra behov av att kompetensförsörjningsplanen förändras.

3. Förändrad organisation

Hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen har förändrat sin organisation fr.o.m. den 1 januari 2018. Förvaltningen har gått från fem geografiska områden till att bestå av fyra verksamhetsavdelningar. De fyra verksamhetsavdelningarna är Hälsa och förebyggande, Myndighet, Ordinärt boende och Särskilt boende.

Under året har ett fortsatt arbete pågått med att se över organisationen inom de nya verksamhetsavdelningarna. Verksamhetsavdelningarna har förändrat sina organisationer och sin indelning i enheter from den 1 september 2018.

Med en förändrad organisation med samlad myndighetsutövning, samlad verksamhet för ordinärt boende, särskilt boende och hälsa och förebyggande finns det bland annat ökade möjligheter att arbeta med förebyggande arbete och utvecklingsarbete.

För att stärka det gemensamma strategiska arbetet med kompetensförsörjning har det under året inrättats en enhet för kompetensförsörjning inom HR-avdelningen. Enheten för kompetensförsörjnings övergripande mål är att se till att förvaltningen tryggar för framtidens utmaningar gällande kompetensförsörjning. I enhetens uppdrag ingår att kartlägga, utreda, planera och initiera insatser inom kompetensförsörjningsområdet och vara en samordnande part vid genomförande. Kompetensförsörjningsenheten får sina uppdrag direkt från förvaltningsledningen som även har tillsatt en styrgrupp kopplad till kompetensförsörjningsarbetet. En partsgemensam arbetsgrupp kopplad till förvaltningsrådet har tillsatts för arbetet med kompetensförsörjning. På avdelningen strategisk utvecklingsavdelning finns förvaltningens utbildare samlade.

För att stärka och säkra arbetet med personalförsörjning har även en enhet för bemanning inrättats from den 1 januari 2018 inom HR-avdelningen. Enhetens uppdrag är att attrahera, rekrytera, introducera och följa upp omvårdnadspersonal till verksamheterna. Denna enhet fungerar som en stödfunktion som underlättar för sektionschefer genom att trygga och kvalitetssäkra rekryteringen av vikarier. Enheten och verksamheten har ett gemensamt ansvar att arbeta för att minska antalet timavlönade timmar och få fler i heltidsarbete.

Förvaltningens förändrade organisation kan medföra samordningsvinst, effektivisering och förändrade kompetensbehov som kan ha påverkan på kompetensförsörjningsarbetet framöver.

4. Kompetensanalysarbetet 2018

I hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen omfattar kompetensanalysarbetet 2018 förvaltningens sju största yrkeskategorier. För arbetsterapeuter, biståndshandläggare, fysioterapeuter/sjukgymnaster, sektionschefer och sjuksköterskor har kvalitativa och kvantitativa kompetensanalyser gjorts. För undersköterskor och vårdbiträden har kvantitativa kompetensanalyser gjorts när det gäller tillgänglig kompetens. Kvalitativt redovisas tillgänglig kompetens för vårdbiträden och undersköterskor som god. När det gäller yrkeskategorierna sjuksköterska, undersköterska och vårdbiträden har inte en uppdelning i dagpersonal och nattpersonal gjorts utan en samlad redovisning per yrkeskategori görs.

Kompetensanalysarbetet har genomförts på flera chefsnivåer. När det gäller kompetensanalys för omvårdnadspersonal, vårdbiträde och undersköterskor, har chefer och fackliga företrädare bjudits in till en workshop för arbete kring kompetensanalys och prognos av antalet vårdbiträden och undersköterskor i framtiden.

I prognosarbetet med att ta fram kompetensbehov på kort och på lång sikt har förvaltningens chefer utgått från den demografiska utvecklingen, ändrad befolkningssammansättning, verksamhetsförändringar, verksamhetsstatistik och omvärldsfaktorer som exempelvis hälso- och sjukvårdsavtalet med Region Skåne och Lagen (2017:612) om samverkan vid utskrivning från slutet hälso- och sjukvård. Ökade krav i verksamheterna och mer komplexa uppdrag kommer att medföra ett behov av att arbeta med att höja kompetensen.

Risk- och konsekvensanalys för arbetsmiljön och verksamheterna har genomförts i en grupp där fackliga företrädare har medverkat. Berörda fackliga företrädare har medverkat vid en gemensam analys för samtliga berörda yrkeskategorier. Genom detta förändrade tillvägagångssätt har berörda fackliga företrädare fått en helhetsbild över det samlade kompetensbehovet. Med utgångspunkt från analysarbetet har behov av aktiviteter kartlagts. Förvaltningens övergripande aktiviteter redovisas i kompetensförsörjningsplanen, se bilaga 1.

I kompetensanalyserna redovisas samma tillgängliga kompetens på kort och på lång sikt. Personalomsättningen beaktas inte i GAP-analysen, men både personalomsättning och pensionsavgångar beaktas i arbetet med att ta fram aktiviteter. Förvaltningens kompetensanalyser redovisas i bilaga 2.

Vid årets arbete med kompetensanalyser för undersköterskor och vårdbiträden har fokus varit på en fördelning av antalet undersköterskor och vårdbiträden där undersköterskornas kompetens används på ett optimalt sätt. Kompetensanalyserna för tillgänglig kompetens för undersköterskor och vårdbiträden har inte gjorts. I mallen redovisas kompetensen kvalitativt som god, men uppgifterna ska endast läsas som en totalsumma över antal undersköterskor och vårdbiträde.

Jämfört med kompetensmålen från 2017 har kompetensmålen för yrkeskategorierna undersköterska och vårdbiträde förändrats och anpassats efter den generella undersköterskebristen och att en renodling av arbetsuppgifterna planeras. För yrkeskategorierna legitimerad personal har kompetensmålen värden ökat, bland annat på grund av att mer sjukvård bedrivs och kommer att bedrivas i hemmet. Värdena visar tydligt att den stora utmaningen är att rekrytera legitimerad personal, framför allt sjuksköterskor.

5. Personalomsättning

Rörligheten på arbetsmarknaden ökar generellt i samhället. Inom vård och omsorg finns den stora utmaningen i att säkerställa kompetensförsörjningen av bristyrket sjuksköterska. Även hos fysioterapeuter/sjukgymnast och arbetsterapeuter ser vi en högre personalomsättning.

Under våren 2019 planeras en workshop för medarbetare inom HSL-verksamheter för att ta fram förslag till åtgärder och aktiviteter för att minska personalomsättningen.

En analys av det årliga rekryteringsbehovet, dvs. personalomsättning och pensionsavgångar kommer att tas fram i början av 2019 i form av personalfakta. Anledningen till detta är att 2018 är det första hela verksamhetsåret för hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen.

5.1 Avgångsenkät och avgångssamtal

Genom avgångsenkät och avgångssamtal kartlägger vi varför medarbetare och sektionschefer slutar. Syftet med avgångssamtal/avgångsenkät är att ta tillvara medarbetares erfarenheter och synpunkter samt använda dessa till att förbättra och utveckla verksamheten och arbetsmiljön.

Avgångssamtal och avgångsenkät genomförs för yrkeskategorierna arbetsterapeut, biståndshandläggare, fysioterapeut/sjukgymnast, sjuksköterska och sektionschef. Dessutom genomförs avgångsenkät för undersköterskor och vårdbiträden. Avgångssamtalen och avgångsenkäterna omfattar alla medarbetare i berörda yrkeskategorier som är tillsvidareanställda och visstidsanställda som varit anställda minst ett år. Resultaten av avgångssamtal och avgångsenkäter kommer att sammanställas och analyseras och utgöra grund för dialog kring åtgärder och aktiviteter för att attrahera, rekrytera, introducera, utveckla och motivera medarbetare och chefer framöver.

6. Pågående kompetensförsörjningsarbete

6.1 Arbetsgivarvarumärke

För att attrahera och rekrytera medarbetare pågår ett omfattande marknadsföringsarbete tillsammans med funktionsstödsförvaltningen, såväl internt med *Malmö behöver mig* och externt med *Malmö behöver dig*.

6.2 Introduktion

Verksamhetsavdelningarna har påbörjat ett arbete tillsammans med strategiska utvecklingsavdelningen kring gemensam introduktion av omvårdnadspersonal. Gemensamma checklistor för introduktion av nya medarbetare i olika yrkeskategorier har tagits fram.

6.3 Praktik

Under sommaren 2018 har det skett en särskild satsning på att ta emot praktikanter, gymnasieelever i åldrarna 16-19 år. En praktikplats kan vara en väg in i arbetslivet och ett möte med framtidens medarbetare för förvaltningen.

6.4 Verksamhetsförlagd utbildning (VFU), arbetsplatsförlagd lärande (APL)

Erbjudande av APL till elever och studenter under utbildning är en viktig del i kompetensförsörjningsarbetet. För att underlätta administrationen med praktikplatser, ge möjlighet för arbetsplatser att marknadsföra sina praktikplatser och ge praktikanter möjlighet att vara delaktiga och göra aktiva val i samband med praktikplats har ett arbete påbörjats med att implementera ett IT-stöd. De nya IT-stödet kommer att börjas användas för utbildningsanordnare inom gymnasieskolan fr.o.m. vårterminen 2019. Fortsatt implementering av IT-stödet kommer att ske så att det på sikt även ska omfatta utbildningar inom universitet och högskolor.

Det pågår ett övergripande arbete gällande utveckling av verksamhetsförlagd utbildning för sjuksköterskestuderande och socionomstuderande tillsammans med Malmö universitet. VFU utgör en viktig grund för kommande rekrytering.

6.5 Handledarutbildning

Medarbetare inom legitimerade yrken: arbetsterapeuter, fysioterapeuter/sjuktymnaster och sjuksköterskor genomgår under hösten 2018 handledarutbildning om 7,5 högskolepoäng vid Malmö universitet.

Gymnasieskolorna kopplade till vård- och omsorgscollege tar gemensamt fram en plan för handledarutbildning för undersköterskor som ska börja gälla fr.o.m. våren 2019.

6.6 Avancerad hemsjukvård

Hälso- och sjukvårdsavtalet innebär att sjukvård i större utsträckning kommer att utföras i brukarnas hem, vilket ställer krav på kompetenshöjande insatser. Det finns en komplexitet i hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningens uppdrag som medför behov av specialiserad kompetens inom HSL-området. För att möta behovet av kompetenskrav som hälso- och sjukvårdsavtalet ställer

behövs bland annat kompetensutveckling för undersköterskor. Det finns ett ökat behov av undersköterskor med fördjupad kompetens för att möta behov hos personer med multidiagnoser.

Medarbetare inom de legitimerade yrkena genomgår en utbildning som heter *Avancerad vård i hemmet* på 7,5 högskolepoäng. Sjuksköterskor går utbildningen för andra året och för medarbetare inom rehabverksamheten är detta en ny utbildning.

6.7 Utbildning till undersköterska

För att möta framtida behov av undersköterskor har 50 vårdbiträden under våren 2018 genomgått validering inför utbildning till undersköterska. Under hösten 2018 genomgår de kompletterande utbildning till undersköterska. Förvaltningen kommer att fortsätta att satsa på utbildning av vårdbiträden till undersköterskor. Under 2019 kommer 50 nya vårdbiträden att erbjudas validering. Förvaltning tittar också på alternativa vägar till utbildning.

6.8 Översyn av yrkesrollerna vårdbiträde och undersköterska

Inom avdelningarna för ordinärt boende och särskilt boende finns behov av att se över organisering och ta fram förslag till förändring och nya roller. Ett fortsatt arbete behövs för att se över möjligheterna att renodla arbetsuppgifter och använda medarbetares kompetens på ett ändamålsenligt sätt. Den statliga utredningen om regleringen av undersköterskeyrket som presenteras senast den 30 april 2019 kommer att vara av avgörande betydelse för arbetet med översynen.

Inom ramen för den workshop som anordnades för kompetensanalysarbetet 2018 diskuterades möjligheterna till en framtida fördelning av vårdbiträden och undersköterskor i de olika verksamhetsavdelningarna. Ett fortsatt arbete kommer att ske under 2019 för att använda den specifika kompetensen för undersköterskor på ett optimalt sätt.

6.9 Språkutveckling

Undersköterskor med behov av språkutveckling har under år 2018 erbjudits kompetensutvecklande utbildning i språkutveckling i yrkessvenska vid Komvux Malmö Universitetsholmen. Denna satsning kommer att fortsätta under år 2019.

6.10 Strategi för digitalisering, välfärdsteknik och e-hälsa

Förvaltningen har under 2018 tagit fram en strategi för digitalisering, välfärdsteknik och e-hälsa med syfte att stödja utveckling och användning av digitalisering, välfärdsteknik och e-hälsa i verksamheterna. Syftet med strategin är att rikta arbetet med digitalisering, välfärdsteknik och e-hälsa så att förvaltningen är rustad för nuvarande och kommande utmaningar.

I kompetensförsörjningsplan 2017 finns identifierat behov av att utveckla mobilitet och digitalisering i hemsjukvården för att underlätta arbetet för arbetsterapeuter, fysioterapeuter och sjuksköterskor samt för att öka patientsäkerheten. Det är ett arbete som pågår.

Ett av förvaltningens fokusområden är att driva digitalisering för att utveckla och effektivisera verksamheten samt ge stöd till målgrupperna.

Verksamheterna utgår från både brukarnas och verksamheternas behov av digitala lösningar för ökad kvalitet och service. En ökad digitalisering i vård och omsorg, bland annat i form av ökad användning av välfärdsteknik är ett sätt att möta kompetensutmaningar. Digitalisering ses som en integrerad del av verksamhetens utvecklings- och förändringsarbete.

6.11 Heltid som norm, en bemanningsstrategi

I februari 2018 antog hälsa-, vård- och omsorgsnämnden projektdirektivet Heltid som norm – en bemanningsstrategi. Projektdirektivet beskriver förvaltningens arbete med att öka andelen heltidsanställda och heltidsarbetande. Arbetet bedrivs i projektform och pågår under perioden 2018–2021. Målsättningen är att kunna heltidsorganisera verksamheter på ett kvalitativt och hållbart sätt där dagen och morgondagens kompetensförsörjningsbehov säkerställs.

En projektorganisation är tillsatt att tillsammans med avdelningarna ta fram modeller, metoder och lösningar så att verksamheterna kan bemanna utifrån heltid. Huvudstrategin bygger på att omfördela resurser, tid och pengar som idag läggs på timavlönad, övertid och fyllnadstid till att verksamheter ska stärka grundbemanningen och arbeta med egen resurshållning. Arbetet bedrivs genom att utvalda verksamheter inom avdelningarna ordinärt och särskilt boende är piloter.

Vidare ingår också att ta fram en förvaltningsövergripande bemanningsstrategi med riktlinjer, metoder, arbetstidsmodeller, verktyg och kunskapshöjande insatser inom bemanning och hälsoekonomi.

De yrkeskategorier med störst andel deltidsanställningar inom förvaltningen är undersköterskor och vårdbiträden.

6.12 Ledarutveckling

Hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen genomför tillsammans med funktionsstödsförvaltningen ledarskapsprogrammet *Nutida ledare* med målet att utveckla ledarskapet. Målgruppen är nya chefer. Program för chefsintroduktion med bland annat gemensamma introduktionsdagar har utvecklats. För att ge bättre förutsättningar för chefer i deras första chefsroll har förvaltningen anställt fem sektionschefer med förlängd introduktion och ytterligare en sådan rekrytering sker vintern 2018. Interna ledarutbildningar inom exempelvis arbetsmiljö, rehabilitering och arbetsrätt anordnas. Ledarforum för samtliga av förvaltningens ledare anordnas fyra gånger per år. Med det övergripande syftet att förbättra sektionschefernas arbetsmiljö har en tidsstudie genomförts. Tidsstudien ger ett faktaunderlag i arbetet att se över ledarnas förutsättningar och de åtgärder som kan sättas in för att skapa bättre arbetsmiljö och arbetsvillkor. Detta arbete planeras starta upp 2019. Det fortsatta arbetet kan påverka antalet chefer i organisationen framåt.

Förutom förvaltningens interna arbete ges möjlighet till ledarutveckling av Malmö stads gemensamma satsningar som anordnas av Ledarcentrum. Till exempel har hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen tre deltagare i programmet *Att leda genom andra chefer* samt deltagare i *Framtida ledare* och chefsgrupper.

7. Det fortsatta kompetensförsörjningsarbetet

Genom den förändrade organisationen från 1 januari respektive 1 september 2018 och arbetet med samlokalisering arbetar förvaltningen för att öka sina förutsättningar att säkra kompetensförsörjningen, både på kort sikt och i framtiden.

Med stöd av Malmö stads kompetensförsörjningsstrategi kommer förvaltningen att arbeta för att medarbetarnas kompetens är i ständig rörelse för att möta Malmöbornas behov.

Genom att identifiera vad vi behöver göra mer eller mindre av skapar vi förutsättningar för medarbetarna att klara av uppdraget med hög kvalitet. Genom att satsa på ledarskapet, arbetsmiljön, delaktighet och inflytande skapas förutsättningar för hållbart arbetsliv och det livslånga lärandet.

Med stöd av förvaltningens strategi för digitalisering, välfärdsteknik och e-hälsa kommer förvaltningen att fortsätta utveckla och använda digitalisering, välfärdsteknik och e-hälsa. Digitala lösningar för ökad kvalitet och service kommer att användas med utgångspunkt både från brukares och verksamheternas behov. Den digitala utvecklingen i verksamheten behöver fortsatt fokus.

Utifrån regeringens utredning kring reglering av yrket undersköterska kommer förvaltningen att genomföra behovsanalys och ta fram förslag till förändring och nya roller och uppdrag.

Avdelningen för hälsa och förebyggande kommer att ingå i ett pilotprojekt som stadskontoret samordnar med stöd av forskare för att utforska modeller och metoder för att på ett systematiskt sätt arbeta med kompetensöverföring och kompetensutveckling. Genom piloterna i staden hoppas man kunna skapa delaktighet, lärande mellan förvaltningar och få input och resultat för att kunna fatta beslut om hur och om vi kan utforma metod för kompetensöverföring och -utveckling i hela Malmö stad.