

Kompetensgap och kompetensförsörjningsplan för hälsa-, vård och omsorgsförvaltningen 2019



Datum: 191120
Ansvarig: Ann-Kristin Blomberg
Förvaltning: hälsa-, vård och omsorgsförvaltningen
Avdelning: HR-avdelningen



Innehållsförteckning

Innehåll

Kompetensgap och kompetensförsörjningsplan för hälsa-, vård och omsorgsförvaltningen 2019	1
Inledning och sammanfattning.....	3
Kompetensförsörjningsstrategi och process för Malmö stad.....	3
GAP-analys och kompetensförsörjningsplan	4
Underlag och process för GAP-analys 2019	4
Utvärdering av måluppfyllelse 2018 års kompetensmål	6
Resultat GAP-analys 2019	6
Riskanalys	7
Påverkan av personalomsättning	7
Kompetensförsörjningsplan	8
Pågående processer inom kompetensförsörjning	8

Inledning och sammanfattning

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 befolkningssammansättning kommer att ställa krav på service och nya tjänster framöver.

Hälsa-, vård och omsorgsförvaltningen har identifierat 5 fokusområden för verksamhetens utveckling och bland dem finns kompetensförsörjning. I beskrivningen av fokusområden står det så här:

En framgångsrik kompetensförsörjning skapar rätt förutsättningar för oss att kunna leverera god och likvärdig kvalitet till Malmöborna.

Vidare beskrivs hur arbetet ska bedrivas:

För att bli framgångsrika måste vi förändra och fortsätta utveckla våra arbetssätt och utveckla vårt arbete med digitalisering och kompetensutveckling. Vi gör det tillsammans och tvärprofessionellt i vår organisation mellan verksamheterna, stödfunktionerna/staberna och de fackliga organisationerna. Men vi verkar också tillsammans med andra aktörer både inom och utom Malmö stad som exempelvis universitet, skolor, myndigheter, andra kommuner, civilsamhället och näringslivet.

Årets GAP-analys visar att förvaltningen har ökat antalet resurser inom yrkesgrupper där kvantitativt GAP konstaterades 2018, vilket innebär att förvaltningens kompetensförsörjningsarbete har bidragit till att minska GAP-en. Det kan konstateras att flera faktorer innebär att kompetenskrav på resursen förändras och att verksamheten behöver förflytta resurser till högre kompetensnivåer, vilket betyder att det behövs ett fortsatt aktivt arbete med att minska kvalitativa GAP. Förvaltningen har flera planerade och pågående processer och projekt på kompetensförsörjningsområdet som kommer att bidra till minskade GAP.

Förvaltningens GAP-analys är en prognos över kompetensbehov och utgår från att nuvarande arbetssätt och processer blir i stort sett oförändrade. Med förändrade arbetssätt så som effektiviseringar av processer och renodling av yrkesroller kan behoven förändras så att vi ser en minskning i behovet av resurser. En minskning av behovet är också i linje med den minskning av äldre som syns i befolkningsprognosen de närmaste åren.

Kompetensförsörjningsstrategi och process för Malmö stad

För att stärka det gemensamma arbetssättet för kompetensförsörjning har Malmö stad en kompetensförsörjningsstrategi. 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.

Malmö stad har också 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 för föregående 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 arbetet 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 2019 redovisa kompetensgap, kompetensmål och kompetensförsörjningsplan för år 2019.

GAP-analys och kompetensförsörjningsplan

Underlag och process för GAP-analys 2019

Enligt Malmö stads kompetensförsörjningsprocess ska förvaltningen ta fram en GAP-analys årligen. Analysen ska bestå av en analys av befintlig kompetens och en analys av behov av kompetens. Om behovet av kompetens är större än tillgänglig kompetens utgör mellanskillnaden ett kompetensgap.

Kompetensanalysen bör göras ur både ett kvantitativt perspektiv, det vill säga hur många medarbetare behövs, så väl som ur ett kvalitativt perspektiv, det vill säga vilken mix av kompetensnivåer som kompetensen behöver ha. Den kvalitativa kompetensanalysen utgår från nivåerna viss, god, hög och mycket hög kompetens och en definition av varje nivå är framtagen av Malmö stad. Ett kvalitativt kompetensgap kan exempelvis vara att en verksamhet har många

nyutexaminerade sjuksköterskor och behöver fler erfarna som kan handleda de oerfarna, i det exemplet finns det ett kompetensgap på de högre kompetensnivåerna.

GAP-analys görs per yrkesgrupp och ska omfatta yrkesgrupper med kompetensutmaningar, yrkeskategorier som ingår i stadens tio största samt yrkeskategorier där kvalitativt eller kvantitativt kompetensgap tidigare konstaterats. Malmö stad rekommenderar utöver ovan nämnda grupper att analys även görs på chefsgrupper.

För hälsa-,vård och omsorgsförvaltningen har analys gjorts för sju yrkesgrupper:

- arbetsterapeut
- biståndshandläggare
- fysioterapeut/sjukgymnast
- sektionschef
- sjuksköterska, omfattar även sjuksköterska natt, distriktssköterska och specialistsjuksköterska
- undersköterska
- vårdbiträde

Underlag avseende antal medarbetare till 2019 års GAP-analys hämtades ur Koll HR-rapport och gäller september 2019. September valdes för att underlaget skulle vara så aktuellt som möjligt. Underlaget är baserat på tillsvidareanställda medarbetare, det omfattar inte visstidsanställda eller timavlönade medarbetare.

Malmö stads personalframskrivning, som är en prognos över behov baserad på befolkningsprognos, har också använts som underlag till analysen.

Analysarbetet omfattade, som tidigare nämnts, sju yrkesgrupper. Kvantitativa och kvalitativa analyser på samtliga yrkesgrupper gjordes vilket är en utveckling jämfört med 2018 års analys då undersköterska och vårdbiträde var undantagna från kvalitativ analys.

Analys av legitimerade grupper (arbetsterapeut, fysioterapeut/sjukgymnast och sjuksköterska) genomfördes i workshopform. Workshopen leddes av HR-chef och deltog gjorde enhetschefer, fackliga representanter från berörda förbund och andra nyckelpersoner i kompetensförsörjningsarbetet.

HR-chef och HR-controller besökte samtliga avdelningars ledningsgrupper för dialog om GAP-analyser för övriga yrkesgrupper. HR-controller tog därefter fram ett förslag baserat på ovan nämnda statistik och 2018 års analys. Förslaget omfattade ett förslag till en grund för kvalitativ analys av undersköterskors och vårdbiträdens kompetens utifrån anställningstid. Förslaget till analys skickades till respektive avdelning och avdelningens enhetschefer granskade och justerade i underlaget.

Verksamheternas avdelningschefer gjorde tillsammans med HR-chef en bedömning av förvaltningens sammantagna GAP. Därefter uppdaterades den riskanalys som gjordes 2018 och en handlingsplan togs fram.

Dialog med fackliga representanter har förts i workshopformat, i partsammansatt grupp för kompetensförsörjning på förvaltningen samt i förvaltningsråd.

Utvärdering av måluppfyllelse 2018 års kompetensmål

2018 års kompetensmål är satta på två respektive 5 års sikt. Det innebär att ambitionen är att de ska uppnås 2020 respektive 2023. Förvaltningen har sedan analysen 2018 gjort förflyttningar i riktning mot kompetensmålen för 2018. Utökning har skett av antalet arbetsterapeuter, fysioterapeuter, sektionschefer och sjuksköterskor. Förflyttning av kompetensnivåer i önskad riktning har skett för kategorierna arbetsterapeut, fysioterapeut, sektionschef och sjuksköterska. För gruppen biståndshandläggare har det kvantitativa målet att behålla samma antal uppnåtts, medan det kvalitativa målet om att behålla kompetensnivåerna inte utvecklats i rätt riktning på grund av personalomsättning där medarbetare med god eller hög kompetens ersatts av medarbetare med viss kompetens. Kompetensmålet för undersköterskor var en ökning, men en minskning har skett.

Resultat GAP-analys 2019

I GAP-analysen för 2018 konstaterades kvantitativa GAP för alla redovisade yrkesgrupper med undantag för vårdbiträde. I analysen för 2019 kvarstår kvantitativt GAP för de grupper där GAP identifierades 2018. Behovet av samtliga analyserade grupper med undantag för undersköterskor och vårdbiträden har ökat i årets prognos. Det beror på ett minskat behov inom ordinärt boende och det pågående arbetet med heltidsorganisering, när fler arbetar heltid påverkas det totala antalet resurser.

Antalet tillsvidareanställda arbetsterapeuter, fysioterapeuter/sjukgymnaster, sjuksköterskor och sektionschefer var fler i september 2019 jämfört med ett år tillbaka, vilket tyder på att förvaltningens aktiva arbete med employer branding och rekrytering har haft effekt.

Kvalitativa GAP inom kompetensnivåerna hög och mycket hög kompetens finns för samtliga yrkesgrupper.

Malmö stads befolkningsprognos visar en väntad ökning av äldre efter 2024. Den väntade ökningen kommer att påverka kompetensbehovet på sikt men får ingen påverkan på GAP-analys 2019 eftersom analysen sträcker sig fram till 2024.

Det finns andra faktorer som påverkar behovet av kompetens och två av dessa är utvecklingen av hälso-och sjukvårdsavtalet med Region Skåne och Lagen (2017:612) om samverkan vid utskrivning från slutna hälso och sjukvård.

Utvecklingen av hälso-och sjukvårdsavtalet innebär ökad vårdtyngd på patienter som vårdas i hemmet vilket kräver fler resurser och högre och mer specialiserad kompetens i kommunens verksamheter. Lagen om samverkan vid utskrivning från slutna hälso och sjukvård innebär att patienter kan skrivas ut

från sjukhuset på helgen vilket ställer ökade krav på helgbemanningen i kommunens verksamheter. Tidigare hade kommunen 5 arbetsdagar på sig att ta hem brukare vid utskrivning, nu gäller 2,8 dagar oavsett veckodag. Fler resurser behövs under helgen och helgtjänstgöring kan bli aktuellt för yrkesgrupperna arbetsterapeut, fysioterapeut/sjukgymnast och biståndshandläggare. Sammantaget innebär dessa förändringar både ett behov av fler resurser och behov av att förflytta kompetensnivåer hos befintlig resurs.

Behovet av sjuksköterskor påverkas också av ett pågående arbete för att minska bemanning från externa bemanningsföretag. Utifrån det finns en utökning av sjuksköterskor inbakad i analysen.

Stärkandet av det förebyggande arbetet, vilket är ett av förvaltningens fokusområden, innebär att förvaltningen de närmaste åren ser behov av att utöka med en dagverksamhet för yngre äldre och att utöka fallförebyggande team. Dessa satsningar kräver undersköterskor med särskild kompetens, arbetsterapeut, fysioterapeut och sjuksköterska med hög och mycket hög kompetens.

GAP-analysen ska betraktas som en prognos över kompetensbehov som kan komma att justeras utifrån interna förändringar likväl som förändringar i omvärlden. Prognosen utgår från att nuvarande arbetssätt och processer blir i stort sett oförändrade. Med förändrade arbetssätt så som effektiviseringar av processer och renodling av yrkesroller kan behoven förändras så att vi ser en minskning i behovet av resurser. En minskning av behovet är också i linje med den minskning av äldre som syns i befolkningsprognosen de närmaste åren.

Risakanalys

Bedömningen är att kompetensgapen är på en hanterbar nivå och att inga stora förflyttningar i fel riktning skett sedan 2018 års analys. Det största kompetensgapet finns i gruppen sjuksköterskor. Bristen på sjuksköterskor har varit en utmaning för förvaltningens kompetensförsörjning en längre tid och har inte förvärrats det senaste året. Den fördjupade analys som förvaltningen gjort visar att alla sjuksköterskor, arbetsterapeuter och fysioterapeuter/sjukgymnaster som slutade 2018 har ersatts vilket betyder att förvaltningen fortfarande lyckas rekrytera. Vad gäller de kvalitativa GAP-en ser förutsättningarna olika ut beroende på yrkesgrupp och innebär därmed olika risker. Om kompetensmixen i ett yrke förändras till att en större del av resurserna har viss kompetens på bekostnad av hög kompetens kan det innebära kvalitetsförsämringar för brukaren. Dock är förvaltningens sammantagna bedömning att pågående och planerade insatser i kompetensförsörjningsarbetet kommer att bidra till att minska GAP-en och därmed riskerna.

Påverkan av personalomsättning

Rörligheten på arbetsmarknaden ökar generellt i samhället. Inom vård och omsorg finns den stora utmaningen i att behålla sjuksköterskor som under ett antal år haft en hög personalomsättning. Även grupperna fysioterapeut/sjukgymnast, arbetsterapeut, biståndshandläggare och sektionschef har de senaste åren haft högre nivåer av omsättning än vad som är önskvärt. En för hög personalomsättning är kostsamt, påverkar kvaliteten för

brukare och arbetsmiljö och försvårar långsiktig planering och säkerställandet av att medarbetarna har rätt kompetens. Det gör också att kompetensanalysen blir mer kortsiktig eftersom förändringar i kompetensmix och antal skiftar från månad till månad.

Kompetensförsörjningsplan

Med utgångspunkt i förvaltningens fokusområde, Malmö stads mål för en god organisation och indikatorer kommer förvaltningen ta fram en HR-agenda med prioriterade insatser för HR-arbetet 2020-2022. HR-agendan kommer att omfatta kompetensförsörjningens alla delar: attrahera, rekrytera, introducera, utveckla och motivera och avsluta.

Under 2019 har förvaltningen startat Rekryteringservice. Rekryteringservice har uppdrag att vara ett kvalificerat stöd för hela eller delar av rekryteringsprocessen inom alla yrkeskategorier och befattningar. Med all rekrytering samlad i en funktion kan förvaltningen rekrytera mer effektivt, professionellt och kvalitetssäkrat vilket ger vinster både för verksamheten och för kandidater som söker tjänsterna. Rekryteringservice har också uppdrag att utveckla arbetsgivarvarumärket samt att samordna praktikförmedling och anställningar med anställningsstöd.

Förvaltningens verksamheter, Strategisk utvecklingsavdelning och HR-avdelningen planerar och genomför kontinuerligt kompetensutvecklande insatser för chefer och medarbetare. Förvaltningen bedömer att det finns vinster i att samla kompetensutvecklingsarbetet i en funktion och har påbörjat etablering av Kompetenscentrum. Under hösten 2019 arbetar en projektgrupp med utrednings- och kartläggningsarbete inför uppstarten. I en första etapp ska projektgruppen identifiera nuläget av vilka kompetensutvecklande insatser som genomförs och planeras i verksamheterna, ge förslag på en framtida organisation och innehåll för ett kompetenscentrum i Hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen med start 2020 samt ge förslag på hur den förvaltningsgemensamma kompetensbudgeten kan ge störst effekt på verksamhetsnivå.

Pågående processer inom kompetensförsörjning

Utöver ovan nämnda utvecklingsarbeten pågår flera processer inom kompetensförsörjningsområdet. Några av dessa listas nedan.

Skyddad yrkestitel undersköterska och översyn av yrkesrollerna vårdbiträde och undersköterska

Den statliga utredningen om regleringen av undersköterskeyrket (SOU 2019:20) föreslår skyddad yrkestitel för undersköterskor. Utöver den föreslagna regleringen väntas tillgången på undersköterskor minska på sikt. För att möta de framtida förutsättningarna har förvaltningen påbörjat en dialog med Kommunal angående bland annat hur rollen undersköterska kan renodlas så att kompetensen används på ett ändamålsenligt sätt.

Strategi för digitalisering, välfärdsteknik och e-hälsa

Förvaltningen har en strategi för digitalisering, välfärdsteknik och e-hälsa med syfte att stödja utveckling och användning av digitalisering, välfärdsteknik och e-hälsa i verksamheterna. Ökad digitalisering påverkar kompetensförsörjning genom att exempelvis bidra till effektivare användning av resurser.

Bemanning

- Det pågående projektet *Kvalitativ bemanning* stödjer verksamheterna i arbetet mot heltidsorganiserade verksamheter, som på ett kvalitativt och hållbart sätt säkerställer dagens och morgondagens kompetensförsörjningsbehov.
- Tillämpningsanvisningar av Malmö stads Riktlinje för anställning
- Projekt schema och bemanning med it-stöd Medvind

Sjuksköterskor

- Det pågår en översyn av bemanning från externa bemanningsföretag. Målet är att minska extern bemanning av sjuksköterskor
- Översyn av malmö stads eget bemanningsteam av sjuksköterskor (BUMS- Bemanning Uthyrning Malmö Sjuksköterskor)
- Samverkan med Funktionsstödsförvaltningen

Chefers förutsättningar

Det pågår ett utvecklingsarbete kring chefers organisatoriska förutsättningar inom ramen för fokusområdet Ledarskap och medarbetarskap. Utifrån forskningsrapporter tillsammans med förvaltningens egen inventering och kartläggning har åtta utvecklingsområden tagits fram. En grupp med chefer, 11-gruppen, har fördjupat sig i frågan och föreslagit möjliga utvecklingsinsatser. Detta är ett långsiktigt arbete och en utvecklingsplan kommer att tas fram i början av 2020. Utvecklingsarbetet väntas bidra till att det blir lättare att rekrytera och behålla chefer och medarbetare.