



EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska socialfonden



# Styrdokument och styrning – stödstrukturer för lärande

Vård- och omsorgscollege Södra Norrland

## Innehållsförteckning

Inledning.....	3
Bakgrund .....	3
Tillvägagångssätt/metod .....	4
Dokumentstudier .....	4
Intervjuer med förvaltningschefer .....	4
Resultat.....	5
Regionala styrdokument .....	5
Övergripande planer i landsting och kommuner .....	5
Verksamhetsplaner .....	5
Koppling regionala styrdokument och verksamhetsplaner i kommunerna .....	6
Intervjuerna.....	6
Kompetensförsörjning inom Vård och omsorg .....	6
Arbetsplatsernas betydelse för lärande och kompetensförsörjning .....	7
Styrning och ledning .....	7
Analys .....	8
Styrdokument.....	8
Intervjuerna.....	9
Slutsatser/rekommendationer .....	10
Rekommendationer för framtiden .....	10

## Inledning

Det förberedande nationella ESF-finansierade projektet Fokus vård och omsorg genomfördes mellan 1 december 2015 – 30 juni 2016. Projektet bygger på ett utredande arbete inom Vård- och omsorgscollege (VO-College) som pågick hösten 2014 och våren 2015. I grunden finns ett inriktningsbeslut angående huvudinriktningarna för ett utvecklingsprojekt inom ramen för VO-College som styrelsen fattade i maj 2014. Sex regioner har medverkat i arbetet med att identifiera utmaningar för kompetensförsörjningen inom branschen. Parallellt fördes en löpande dialog på nationell nivå med nationella aktörer med uppdrag och/eller intressen inom området.

I detta arbete har flera strukturella och organisatoriska utmaningar för en fungerande kompetensförsörjning i branschen identifierats. Under det förberedande projektet har flera av de viktigaste utmaningarna för kompetensförsörjningen inom vård och omsorg kartlagts, konkretiserats och analyserats. Hur VO-College kan bidra i den fortsatta utvecklingen har också utretts.

## Bakgrund

En av de utmaningar som det nationella projektet Fokus vård och omsorg utgår ifrån är behovet av att utveckla strukturer och stöd för lärande och utveckling på arbetsplatser inom vård- och omsorgssektorn.

Under 2015 genomförde Vård och omsorgscollege Södra Norrland chefsseminarier med stöd av projektmedel från Skolverket för att tydliggöra innehåll i apl<sup>1</sup>, utbildningens ansvar och verksamhetens ansvar i samband med praktik och apl. Seminarier genomfördes på samtliga orter och de flesta deltagarna var förstalinjens chefer. Under gruppdiskussioner lyftes möjligheter och dilemman kopplat till mottagandet av nya grupper. Cheferna menade att det fanns ett stort antal aktörer från olika organisationer som önskade apl och praktikplatser för män och kvinnor ur olika målgrupper. Kanalerna in i verksamheten var otydliga, och informationen om innehållet och syftet för olika praktikperioder nådde inte alltid arbetsplatserna.

Chefens ansvar och roll i samband med introduktionen och mottagandet av elever och praktikanter på arbetsplatserna diskuterades och det fanns ett stort spann av åsikter om rollen. Några menade att detta var handledarnas uppgifter, och att de egentligen inte alls deltog i arbetet. Andra menade att de aktivt arbetade och strukturerade mottagandet på ett öppet och tillgängligt sätt för att attrahera nya medarbetare till sina arbetsplatser.

Framtidsjobben finns i välfärden. Samtidigt som befolkningen växer och blir äldre ökar behoven av välfärd. Många medarbetare uppnår pensionsålder de närmaste åren, vilket innebär att det kommer att behövas ungefär 233 000 nya medarbetare i vården och omsorgen fram till 2023. Antalet undersköterskor inom landstingen beräknas behålla befintlig nivå, men antalet undersköterskor i den kommunala vården kommer att öka eftersom allmän omvårdnad sker i hemmen. Behovet av undersköterskor beräknas öka mest inom landsbygdskommuner till följd av en starkt åldrande befolkning.

---

<sup>1</sup> Arbetsplatsförlagt lärande ska förekomma på gymnasieskolans alla nationella yrkesprogram med minst 15 veckor.

Många chefer beskrev tydligt behovet av nya medarbetare med andra kompetenser och annan bakgrund för att möta dagens och framtidens mångfald av patienter och vårdtagare. En annan fråga som belystes under seminarierna var på vilket sätt olika grupper samordnas och prioriteras till arbetsplatserna. Eller handlar det enbart om den mottagande arbetsplatsens och chefens vilja att arbeta med tillgänglighet och ett icke diskriminerande arbetssätt, där alla elever och praktikanter ges möjlighet att inkluderas och utvecklas?

Erfarenheterna ifrån chefsseminarierna i Södra Norrland har beskrivits ingående och lagt grund för inriktningen på förstudien. De frågeställningar som beskrivits väckte intresse för en undersökning av om det finns en styrning då det gäller att skapa stödstrukturer för lärande och hur den i så fall ser ut. Det finns många delar som behöver förenklas och förtydligas runt omkring arbetsplatserna, det är inte bara upp till den mottagande arbetsplatsen. Det är här frågan på vilket sätt styrning för att utveckla strukturer för lärande för att rekrytera nya grupper kommer in. Styrts detta genom politiska styrdokument och eller genom förvaltningens ledning, eller både och?

## Tillvägagångssätt/metod

Undersökningen har omfattat genomläsning av politiska styrdokument på regional, övergripande och lokal nivå, för att undersöka om och på vilket sätt styrning av strukturer för lärande för att rekrytera nya grupper är synligt, samt om kompetensutveckling för befintlig personal lyfts fram.

Genomläsningen av styrdokumentet har gett upphov till nya frågor kopplat till stödstrukturer för lärande. Intervjuer har därför genomförts med fem förvaltningschefer inom Vård- och omsorgscollege Södra Norrland för att undersöka deras tankar om kompetensförsörjning, arbetsplatsen betydelse för lärande och kompetensutveckling samt hur styrning och ledning bidrar till utvecklingen av stödstrukturer för lärande.

### Dokumentstudier

Genom ledamöterna i de lokala styrgrupperna samt genom ledamöterna i regionala styrgruppen inom Vård- och omsorgscollege Södra Norrland insamlades dokument ifrån samtliga kommuner i regionen och ifrån Landstinget Västernorrland. Sammanlagt 22 dokument samlades in och genomlästes och bearbetades.

Till en början formulerades två frågor att använda som utgångspunkt vid genomläsning av politiska styrdokument och som grund för att hämta citat som stödde frågeställningarna.

Dokumentet kategoriserades i tre grupper – regionala dokument, övergripande kommunala dokument och verksamhetsplaner och studerades utifrån följande frågeställningar:

- På vilket sätt lyfts kompetensutveckling för redan anställda?
- Hur och på vilket sätt beskrivs strukturer för lärande för att rekrytera nya grupper?

Undersökningen omfattade även att undersöka om utveckling av strukturer för lärande för att rekrytera nya grupper fanns med som en röd tråd ifrån den regionala nivån till verksamhetsplanerna.

### Intervjuer med förvaltningschefer

Genomläsningen och insamlandet av citat skapade nya frågor kopplade till stödstrukturer för lärande för att rekrytera nya grupper. Intervjuer genomfördes med fem förvaltningschefer. Innan intervjuerna kontaktades cheferna via brev som beskrev bakgrunden till intervjuerna samt

frågeställningarna. Frågorna berörde tre områden – kompetensförsörjningen, arbetsplatsens betydelse för lärande och kompetensutveckling samt styrning och ledning. Brevet skickades ut via mail, och sedan togs kontakt med var och en för att bestämma tidpunkt för intervjuer. Vid två tillfällen genomfördes intervjuerna genom personliga möten och tre chefer intervjuades via telefon.

## Resultat

### Dokumentstudier

#### **Regionala styrdokument**

Det finns en tydlig viljeinriktning att satsa på att uppnå befolkningsökning, kompetent arbetskraft, förbättrade integrationsresultat och förbättrat hälsoläge i länet. Här lyfts också att goda relationer är viktiga för hållbar tillväxt och värdskapets grundläggande betydelse för att visa att företagen är viktiga för länets utveckling, och att kommunerna eftersträvar likvärdig service till kommunens invånare, där målet är mångfald och förnyelse som förutsätter att alla har samma rättigheter och skyldigheter och möjligheter.

I länets utbildningsstrategi är viljeinriktningen att skapa utbildning som ger framgång för barn/elever/studerande för regionens framtid och att särskild uppmärksamhet riktas mot barn/elever med invandrarbakgrund och barn till föräldrar med enbart grundskoleutbildning.

I de regionala dokumenten syns inriktningen att inkludera nya grupper i arbetslivet för att säkra kompetensförsörjningen, men strukturer för lärande beskrivs inte.

När det gäller kompetensutveckling för redan anställda, så finns i den regionala strategin intentioner om att utöka antalet YH-utbildningar. Dessutom finns en handlingsplan för kompetensförsörjning i Västernorrland.

#### **Övergripande planer i landsting och kommuner**

I de mindre kommunernas övergripande dokument samt i Landstinget Västernorrland övergripande dokument framgår behov av att rekrytera nya grupper, eftersom tillgången på kompetent arbetskraft är avgörande för att organisationer ska kunna utvecklas och växa. Utbildning inom bristyrken betonas, inte minst inom vården och omsorgen i länet, där många anställda går i pension och där nya grupper i allra högsta grad är aktuella med stöd av god matchning. Intentionerna om att rekrytera nya grupper framgår inte tydligt i de större kommunernas styrdokument.

Det är inte möjligt att identifiera någon viljeinriktning att utveckla strukturer för lärande i kommunerna och det landstingsövergripande styrdokumentet.

I samtliga dokument finns intentioner gällande kompetensutveckling för redan anställda, och i vissa planer betonas också möjligheterna att ta tillvara statliga satsningar som exempelvis stimulansmedel för kompetensutveckling bland vård- och omsorgspersonal, deltagande i handledarutbildningar via Vård- och omsorgscolleg, lärarlyftet och rektorsprogrammet.

#### **Verksamhetsplaner**

I de flesta lokala verksamhetsplanerna framgår intentionerna att rekrytera nya grupper genom att teckna olika avtal och ingå i olika projekt. I dessa avtal och projekt syns tydligt viljan att öka tillgängligheten för nya grupper till exempel för personer med svenska som andraspråk. De lokala verksamhetsplanerna visar oftast på en vilja att rekrytera medarbetare från nya grupper för att säkra framtidens kompetensförsörjning inom vård och omsorg.

Det går inte att identifiera formuleringar som stöder utveckling av strukturer för lärande i de lokala verksamhetsplanerna, medan kompetensutveckling för befintlig personal alltid beskrivs i någon form.

### **Kopplingen mellan regionala styrdokument och kommunernas verksamhetsplaner**

Det finns en koppling mellan dokumenten på de olika nivåerna, speciellt när det gäller viljan att rekrytera nya grupper. Det kan beskrivas som en röd tråd, eftersom skrivningarna ofta liknar varandra oavsett nivå.

När det gäller skrivningar som stöder utveckling av stödstrukturer för lärande, går dessa inte att identifiera i de 22 genomlästa dokumenten.

Kompetensutveckling för redan anställda berörs mycket lite i de regionala styrdokumenterna, men behovet/viljan tas upp i övergripande dokumenten samt i de lokala verksamhetsplanerna.

## Intervjuerna

### **Kompetensförsörjning inom Vård och omsorg**

Cheferna säger att hur arbetsplatsen arbetar och hur man pratar om arbetet är vägledande för hur man lyckas med framtidens rekrytering i vård och omsorg. För nyanställda, praktikanter och elever är det viktigt att känna sig välkommen till arbetsplatsen och att vara en i arbetslaget. För alla kategorier av elever och praktikanter är just arbetsplatslärande en viktig del. En stor insats görs på arbetsplatserna för att män och kvinnor ska få möjlighet till praktik och apl. Här lyfts olika målgrupper fram som viktiga – unga, äldre, utlandsfödda och personer med funktionshinder. Arbetsplatserna behöver både stöd och resurser för att kunna arbeta framåtsyftande med detta. Någon lyfter fram handledarens viktiga roll i kompetensförsörjningen och att det handlar om att pedagogiskt kunna vägleda och samtidigt kunna säga till om någonting fel. Det gäller att tänka att personen som kommer som praktikant eller elev är en kommande medarbetare. Många elever rekryteras som vikarier till arbetsplatserna efter avslutade apl-perioder. Andra rekryteringsvägar kan vara mässor och annonseringar.

Betydelsefullt är att undersköterskor kan specialisera sig och utvecklas i yrket exempelvis via en YH-utbildning och att detta leder till i ett förändrat uppdrag efter utbildningen. Kompetensen behövs, men det gäller att hitta vägar att ta tillvara den – och som någon säger – ”att klättra i spaljén.” Lyckas man med det ökar intresset för yrkena i vård och omsorg.

I vård och omsorgsarbetet finns höga krav på kvalitet både i omsorgsuppgifter och kopplat till delegerade medicinska uppgifter. Vård och omsorgsyrket handlar om möten med människor med olika behov och är ett kvalificerat arbete. Cheferna menar att det behövs god yrkeskompetens för att kunna utföra dessa uppgifter och därför är utbildning i Vård- och omsorgsprogrammet viktigt. En aspekt som påtalas är att inte vara ”helt fyrkantig” och säga att för alla arbetsuppgifter inom vård och omsorg behövs hela Vård- och omsorgsprogrammet. Några resonerar om en uppdelning mellan servicearbeten och undersköterskearbeten, men att strävansmålet ska vara undersköterska. Någon menar att vård och omsorg ska möjliggöra för enkla jobb i stor utsträckning, och uttrycker funderingar på om enklare arbeten i andra branscher skulle stämma in – köksjobb, arbeten i receptioner, trädgårdsarbeten osv.

Cheferna menar att de önskar att fler ungdomar och vuxna utbildar sig inom vård och omsorg. Det behövs fler medarbetare för att möta framtidens mångfald av människor som behöver stöd och vård. De beskriver olika praktikformer som till exempel språkpraktik och samtidig utbildning i vårdsvenska och traineejobb. Flera av cheferna menar att samverkan med Arbetsförmedlingen är viktig, men att verksamheterna och Arbetsförmedlingen inte har samma uppdrag och då gäller det att göra det till

ett vinna- vinna koncept. Det är inte enbart vård- och omsorgspersonal som behövs i vård och omsorgssektorn, det handlar också om socionomer och sjuksköterskor som i dagens läge är mycket svåra att rekrytera, ibland ännu svårare än att rekrytera undersköterskor.

#### Arbetsplatsernas betydelse för lärande och kompetensförsörjning

Arbetsplatsen har stor betydelse för kompetensförsörjning, men det handlar om att som chef säkra olika uppdrag i ett arbetsplatslärande sammanhang. Det kan vara mentorsuppdrag, handledaruppdrag eller speciella uppdrag för arbetsplatsens utveckling, och uppdragen behöver vara tydligt utpekade.

Ingen praktikant eller elev ska behöva känna sig i vägen, och när elever och praktikanter känner att de är ett med arbetslaget, så kommer intresset för arbete i vård och omsorg att öka.

Några säger att vi behöver lyfta fram den tysta kunskapen som finns under ytan bland medarbetarna. Erfarenheter och förvärvade kunskaper är betydelsefulla i mötet med kunderna, men även i mötet med praktikanter och elever.

Det behöver avsättas tid för handledarna att handleda en ny praktikant/elev.Handledning och reflektion tar tid och behöver ingå i planering på arbetsplatsen, och kollegorna i arbetslaget behöver acceptera att det kan ta längre tid för handledaren som befinner sig i en mästare-lärling situation.

Vård- och omsorgsverksamhet ska bedrivas på ett kvalitetssäkert och kostnadseffektivt sätt, vilket kan innebära tuffa arbetsscheman. Det finns samtidigt en förväntan på arbetsplatserna att möjliggöra för nya grupper att prova på arbete i vård och omsorg och det gäller att hålla god kvalitet i både vårdarbetet och i handledningen. Bristen på personal gör det än viktigare att möjliggöra för nya grupper att introduceras och prova på arbete inom vård och omsorg. Ett exempel som beskrevs var att ett genomtänkt urval av 18 deltagare till språkpraktik i vård och omsorgssektorn ledde till att 12 deltagare sökte och blev antagna till reguljär vård- och omsorgsutbildning.

#### Styrning och ledning

Vi behöver få chefer med "energi och värme" på alla nivåer för att lyfta frågor som rör värdegrund, bemötande, engagemang och stolthet för yrken i vård och omsorg. Ledarskapet är avgörande för att utveckla lärande arbetsplatser och en lärande organisation. Det gäller att förstå olika handlingars signalvärde, något som cheferna menar är viktigt i deras eget ledarskap. Det ledarskap som inte har fokus på lärande och kunskapsfrågor utan enbart på rationella principer kan – som någon av cheferna uttrycker det – ses som "det livsfarliga ledarskapet".

Vård och omsorg är en kunskapsintensiv verksamhet som behöver styras utifrån kunskap och evidens. Det handlar om bemötande, att hjälpa och stödja människor på ett professionellt och yrkeskunnigt sätt. Samtidigt finns hela tiden nya saker att lära och det är viktigt att tid för reflektion prioriteras. En av cheferna lyfter värdet av att använda sig av brukarna som medskapare i att utveckla verksamheten. Det handlar om att styra verksamheten, men att inte överstyra i detaljfrågor. Cheferna menar också att styrning handlar om att se individerna och att ge konstruktiv återkoppling och feedback och möjliggöra kunskapspåfyllnad.

Chefen och ledningen är viktiga för hur arbetsplatslärandet fungerar, men andra delar som också lyfts är HR-funktionerna och bra samordning med skola eller annan organisation som anordnar utbildning eller praktikperioder. Det behövs ordning på "vem som gör vad" utanför arbetsplatserna, så att chefen och handledarna kan fokusera på det pedagogiska uppdraget att inkludera och handleda elever och praktikanter. Det handlar om att det pedagogiska handledarskapet ska tydliggöras på arbetsplatserna, det är där det går att skapa arbetsplatslärande. Det handlar om att

förväntningarna på arbetsplatserna ska vara realistiska, och att stödstrukturer för lärande behöver förbättras för att ge bättre möjligheter till lärande. En steg tre-handledare på arbetsplatsen skulle kunna vara en väg för chefen att styra mot lärande och utveckling på arbetsplatserna och ett bollplank i frågor som rör lärande på arbetsplatsen.

HR- funktionerna har betydelse för att tydliggöra rättigheter och skyldigheter i medarbetarskap, sekretessfrågor och riktlinjer för hur vi till exempel ska handskas med sociala medier, frågor som är lika viktiga för dagens och framtidens medarbetare.

Cheferna beskriver att politiken gör en beställning av att kompetensförsörjningen i vård och omsorg ska fungera. De menar också att konkreta mål är viktiga. Den beställning de gör omfattar inte hur förvaltningarna ska göra. Det behövs en långsiktig och strukturerad plan, där det framgår hur arbetet med att skapa stödstrukturer för lärande ska drivas framåt.

Samspelet mellan förtroendevalda och tjänstemän är viktigt, men det gäller att förstå att de förtroendevalda är medborgarnas företrädare. De förtroendevalda har sin roll och tjänstemännen sin. Samtal mellan förvaltningsledning och förtroendevalda behöver föras gällande kompetensförsörjningen, för att tydliggöra vilka behov verksamheterna har som underlag till politiska prioriteringar.

## Analys

### Styrdokument

Vid genomläsning och bearbetning av olika styrdokument kan man konstatera att ambitionen är att människorna som bor i länet ska få bra vård och omsorg och att kompetensförsörjningen till vård och omsorg ska fungera. Tydligt är dessutom att Västernorrland strävar efter att förbättra sina integrationsresultat. Frågan är hur dessa två parametrar ska kombineras på ett bra sätt för att kompetensförsörja framtidens vård och omsorg i Södra Norrland. Frågan ger upphov till fler frågeställningar om vad som behövs och hur man ska gå tillväga.

Frågan om att utveckla stödstrukturer för att rekrytera nya grupper finns inte med i de politiska styrdokumenterna på någon nivå. Möjligen är det så att utvecklingen av stödstrukturer för lärande ska ses som en renodlad verksamhetsfråga. Transformerande av lärande till kunskapsanvändning i arbetet är väsentligt, men för att förstå och prioritera vad som behöver göras för att möjliggöra processen krävs eftertanke. Lärandet har tendens att stanna hos individen snarare än att vidareutvecklas till ett organisatoriskt lärande med förändring av organisatoriska rutiner och processer. Ett bra underlag från verksamheten behövs för att göra politiska och ekonomiska prioriteringar för utvecklandet av stödstrukturer för lärande.

Mängden av styrdokument är stor, vilket innebär att det inte alltid är helt enkelt att se den röda tråden mellan de olika nivåerna. Vid insamlandet av styrdokument via den regionala och de lokala styrgrupperna inom Vård- och omsorgscollege Södra Norrland lyftes frågan om hur de olika dokumenten "hänger ihop". Behovet av att rekrytera vård- och omsorgspersonal ifrån nya grupper syns i de mindre kommunernas övergripande dokument samt i Landstinget Västernorrlands styrdokument, men däremot inte i de större kommunernas övergripande dokument. Kan det vara så, att eftersom de regionala och lokala planerna tar upp frågan om att rekrytera nya grupper, så anses inriktningen finnas med, eller är det mängden dokument som försvårar prioriteringarna? Kan det vara storleken på kommunerna som försvårar överblicken, och frågan om att rekrytera nya grupper



för att klara kompetensförsörjningen inom vård och omsorg mera blir en förvaltningsfråga? Det vore naturligtvis önskvärt att frågan om att rekrytera från nya grupper fanns med i olika uppdrag och som ett genomgående tema vid all rekrytering.

Vid genomläsning och bearbetning av styrdokumentet syns viljan att kompetensutveckla redan anställda. Det som däremot bara sporadiskt tas upp är hur man använder statliga stimulansmedel för kompetensutveckling för redan anställda. Ur en synvinkel kan riktade statliga medel innebära en styrning mot något som inte styrdokumentet beskriver, men när styrdokument är väl underbyggda och genomtänkta och visar på ett faktiskt behov, så kan statliga satsningar mycket väl passa in och vara ett ekonomiskt tillskott för att komma vidare i utvecklingen.

## Intervjuerna

Utifrån genomförda intervjuer med förvaltningscheferna kan man uppfatta tankar och funderingar framåt om att dela på servicearbete och vård- och omsorgsarbete. Rekryteringsbehoven är stora i vård och omsorg och antalet utbildade undersköterskor täcker inte behoven. Dessutom finns det behov av ytterligare högre kompetens i speciella områden ex demens, men då kan det handla om att tillvara en YH-utbildad demensundersköterska i mera kvalificerade uppdrag/uppgifter och använda kompetensen till utveckling av arbete med dementa.

Frågor som diskuteras är om man skulle kunna skilja på serviceuppgifter och undersköterskeuppgifter och använda vård- och omsorgsutbildade för undersköterskans uppgifter och personer med annan kompetens till servicearbeten. Detta skulle innebära att kompetensen bättre togs tillvara. Undersköterskeuppgifterna blir alltmer kvalificerade. Det handlar till exempel om social dokumentation utifrån behov, medicinskt delegerade uppgifter och kvalificerad omvårdnad. Genom att dela upp arbetsuppgifter skulle kompetensen bättre tas tillvara. Det finns kommuner och landsting som idag som delat upp arbetsuppgifter i servicetjänster och underskötersketjänster. Deras erfarenheter kan tas tillvara, och sedan kan mindre försöksverksamheter påbörjas. Ur en annan synvinkel är det inte helt enkelt att i arbetet skilja på arbetsuppgifterna, eftersom det handlar om tillgänglighet och kontinuitet i kontakten med människor som har behov av vård, stöd och omsorg. De behöver personal som direkt kan möta det behovet. För att få till en förändring av arbetsuppgifter kopplat till nya yrkestitlar, behövs dialog med fackliga företrädare och att man hela tiden utgår ifrån vad verksamheten behöver.

Arbetsplatserna möjliggör för många olika grupper att göra praktikperioder och apl-perioder på arbetsplatserna och handledarna behöver vara fokuserade på det pedagogiska uppdraget. I intervjuerna betonades handledare och arbetsplatslärande som viktiga komponenter för rekrytering av vård- och omsorgspersonal. Strukturen omkring arbetsplatserna fungerar inte alltid på bästa sätt. Det handlar bland annat om planering för att kunna ta emot praktikanter och elever – under vilka perioder och vilka arbetsuppgifter de ska ha. Informationen till arbetsplatsen kommer från många olika organisationer och försvårar för arbetsplatsen och handledarna att utföra sitt uppdrag att inkludera och handleda praktikanter och elever. Som någon uttrycker i intervjun – ”det behövs ordning och reda i gränslandet”. Ett förslag kan vara att arbetsgivarna beslutar om ”en väg in” till arbetsplatsen, förslagsvis en koordinatorfunktion utsedd av arbetsgivaren.

Vård och omsorg har redan idag svårigheter med att rekrytera personal. Vid semesterperioder anställer kommunerna vikarier helt utan erfarenhet av vård och omsorgsarbete och/eller vård- och omsorgsutbildning. Elever från gymnasieskolan och vuxenutbildningen utgör en viktig rekryteringsbas, men antalet utbildade motsvarar inte det behov som verksamheterna har. Bland målgrupper som står utanför arbetsmarknaden finns intresse av att arbeta inom vård och omsorg. En

rad insatser som olika praktikperioder, språkin introduktioner, yrkesintroduktionsanställningar, traineeanställningar görs för att män och kvinnor ur olika målgrupper ska kunna utveckla kompetens och bli anställningsbara inom vård och omsorg. Behovet av nya medarbetare är tydligt, men många av dem som visar intresse kan behöva en längre startsträcka och en god introduktion på arbetsplatserna samt utbildning inom Vård- och omsorgsprogrammet för att på sikt kunna arbeta självständigt som vårdpersonal/undersköterska.

Arbetsplatsernas förmåga att göra praktikperioder och apl-perioder tillgängliga för olika kategorier av praktikanter/elever, att arbeta med jämställdhet och att strukturera för introduktioner och lärande på arbetsplatserna tas ibland för given. På en stundtals pressad vård- och omsorgsverksamhet behöver man reflektera över hur utvecklingen styrs av strukturer för lärande kopplat till en tillgänglig och icke-diskriminerande verksamhet om framtidens rekrytering till vård och omsorg ska fungera.

I intervjuerna framkom att ledarskapet har betydelse för utveckling av lärande på alla nivåer. Frågan är hur och på vilket sätt ledarskapet kan skapa förutsättningar för lärande. Lärandet kan utgå från en plattform, där ledaren snarast får rollen som diskussionspartner och en spegel att testa frågeställningar gentemot. Alla involverade är sökare i problemlösningsprocesser på arbetsplatsen. Den samlade kunskapen är värdefull, liksom förmåga att se kreativa vägar och att tänka strukturerat – att härleda och dra slutsatser. I intervjuerna diskuterar cheferna vikten av att förstå olika handlingars signalvärde i ledarskapet. Om ledaren till exempel säger att det är viktigt att komma i tid och själv oftast kommer försent. Vad ger det för signaler? Eller om ledaren säger att elever och praktikanter är viktiga för kompetensförsörjningen, men aldrig deltar vid några introduktionstillfälle eller i handledarträffar. Vad ger det för signaler? Det är oftare enklare att prata om frågorna, men det handlar också om att vara en del i sammanhanget.

Utvecklingen av strukturer för lärande ingår i Vård- och omsorgscolleges arbete. Arbetsgivarna är i majoritet och har också ordförandeposten. Att cheferna har klara intentioner med sitt arbete i Vård- och omsorgscollege uppmärksammades under intervjuerna. Det är helt klart en arbetsgivarfråga att aktivt arbeta med kompetensförsörjningen inom vård och omsorg. Chefernas initiativ och frågeställningar inom Vård- och omsorgscollege är betydelsefulla att diskutera tillsammans med samtliga parter för att finna gemensamma lösningar.

## Slutsatser/rekommendationer

Arbetsgivarna har ansvaret för kompetensförsörjningen inom vård och omsorg, men naturligtvis behöver förvaltningsledningen föra dialog med förtroendevalda om möjligheter och svårigheter i kompetensförsörjningen. Vad behöver göras för att utveckla strukturer för lärande ur tillgänglighetsperspektivet och ur ett icke diskriminerande perspektiv både på arbetsplatsen, men också i gränsområdena? Hur behöver kanalerna till arbetsplatsen vara organiserade? Eller kanske det klart behöver framgå i styrdokumentet att strukturer för lärande ska utvecklas? Ja, då behöver det tydliggöras i samtal med förtroendevalda. Förslag till åtgärder behöver beskrivas och eventuella ekonomiska prioriteringar beslutas.

### Rekommendationer inför framtiden inom Vård- och omsorgscollege

- Involvera chefer på alla nivåer inom och utom Vård- och omsorgscollege för att styra utvecklingen av strukturer för lärande.
- Möjliggör "en väg in" till arbetsplatsen för all praktik och apl.

- Skapa förutsättningar att planera och strukturera för att skapa ordning omkring och på arbetsplatserna för att öka tillgängligheten för fler grupper i ett icke-diskriminerande perspektiv.
- Identifiera insatser som förbättrar och utvecklar strukturer för lärande.