

Kompetensförsörjningsanalys med fokus på digitalisering, nya sätt att organisera arbetet och professionsanalyser

Bakgrund kompetensförsörjning vård och omsorg

Vård och omsorgssektorn hör till de största kommunala åtagandena. Kommunens befolkning i stort kommer att öka betydligt de närmaste åren och antalet äldre individer likaså, vilket betyder att fler kommer att behöva tjänster inom vård och omsorg. Det innebär ett ökat personalbehov som finns redovisat i aktuell Personal- och kompetensförsörjningsplan. Att belysa utmaningar och möjligheter för kompetensförsörjning är en utgångspunkt för att kunna trygga framtida behov av rätt kompetens och därmed kunna erbjuda tjänster av god kvalitet.

Konkurrensen om arbetskraften är stor samtidigt som antalet studerande inom vård och omsorg i gymnasieskolan och vuxenutbildningen minskar. Den yngre generationen har blivit svårare att locka till arbete inom vård och omsorg bland annat på grund av arbetstider och lön. Det finns även en tendens att yngre medarbetare inte vill ha ett fast arbete och är inte heller motiverade att studera inom yrket. Unga vuxnas värderingar präglas av individualism, antiauktoritet och sekularisering – de är rörliga i sina värderingar och beteenden. Personliga relationer värderas högt och de söker efter det unika. De vill sällan arbeta i hierarkier eller känna sig låsta i förutbestämda system/karriärvägar. Det har inte bara blivit svårare att attrahera och rekrytera, utan även att bibehålla personal. För att säkerställa behovet av arbetskraft behöver också åtgärder vidtas för att få medarbetare att arbeta längre perioder i sektorn. Detta kommer kräva nya sätt att organisera verksamheten.

Yrkesroller är i förändring och utveckling både utifrån behov att rätt nyttja kompetens och att det behövs en annan kompetens. Det sker en hel del nationellt. Statliga utredningar av intresse är bland annat en utredning om reglering av yrket undersköterska (Harriet Wallberg). Slutbetänkandet presenteras senast 30 april 2019. Detta kombinerat med Socialstyrelsens uppdrag att ta fram nationella kompetenskrav för undersköterskor, Skolverkets uppdrag att ge förslag på en undersköterskeexamen samt uppdrag att ta fram yrkespaket inom yrkesvux är viktiga omvärldsfaktorer.

Övrigt som kan påverka planeringen av kompetensförsörjning till vård och omsorgssektorn är bland annat avsiktsförklaring mellan Sveriges kommuner och landsting (SKL) och Kommunal angående kompetenshöjning i äldreomsorg och hälso- och sjukvård samt det arbete som pågår mellan parterna inom Vård och omsorgscollege (VO-C). Där har man enats om en vårdbiträdesnivå som är 800 gymnasiepoäng av de gemensamma kurserna på Vård- och omsorgsprogrammet. Arbetsförmedlingen har påbörjat en upphandling av arbetsmarknadsutbildning inom vård- och omsorg utifrån dessa kurser. Vård och omsorgscollege i samverkan med Skolverket arbetar för ett gemensamt nationellt innehåll i vuxen- och arbetsmarknadsutbildningarna.

En trend i samhället som påverkar den kommunala vården och omsorgen är att patienters tid inom slutenvården minskar och mer avancerad vård utförs i hemmet. Detta ställer allt högre krav på kompetens och att rätt kompetens utför rätt insatser för att säkra kvaliteten och patientsäkerheten. Studier visar att undersköterskors arbete i äldreomsorgen och konstaterar att undersköterskans arbete är mer differentierat och generellt kan beskrivas som svårare än tidigare.

Allmänhetens förväntningar på digitala lösningar växer snabbt. I SKL:s undersökning ”Invånarnas inställning till digitalisering i välfärden” (våren 2018) menar man att med en av världens mest digitala befolkningar blir det naturligt för kommuner att utveckla välfärden med stöd av digitalisering och digital teknik. 6 av 10 är positiva till vård, konsultation och behandling med hjälp av digital teknik. 6 av 10 är också positiva till vård och omsorg i hemmet med stöd av digital teknik. Det anges dock som mest viktigt att säkerhet/integritet fungerar och att den personliga kontakten inte glöms. SKL konstaterar att rätt utnyttjad kan digitalisering bidra till människors självständighet, delaktighet och inflytande.

För Linköpings kommun är förmågan att hitta nya vägar till kompetensförsörjning avgörande för att säkra framtidens vård och omsorg.

Utvecklingsområden för att säkra kompetensförsörjning

Centrala områden att fokusera på för att klara kompetensutmaningen bedöms vara digitalisering, arbetsorganisering, professionsanalyser och samverkan.

DIGITALISERING SOM MÖJLIGGÖRARE

Vården och omsorgen står idag inför förändringar. Den snabba tekniska utvecklingen gör att landets invånare ställer allt högre krav på tillgänglighet och information, vilket även gäller äldre generationer. Detta kombinerat med personal- och kompetensförsörjningsbehovet gör att digitalisering av arbetsprocesser såväl som stödprocesser och arbetsuppgifter bör prioriteras.

I en relativt nära framtid kan delar av arbetsinnehållet digitaliseras, automatiseras, eller utföras av robotar, vilket har en potential att ge bättre service till lägre kostnad och frigöra arbetskraft till det som inte kan automatiseras. Det innebär i sin tur att man kan använda personal för de arbetsuppgifter som specifikt kräver mänsklig kontakt och är relationsbaserade, som att ge vård och omsorg och lösa ovanliga problem. Det handlar också om att öka digitaliseringen och automatiseringen av arbetsflöden för personalen, till exempel planerings- och kommunikationssystem och att ställa tydliga krav på automatisering av den typen av arbetsprocesser.

Digitalisering innebär ett större nyttjande av välfärdsteknik som digitala trygghetslarm, digital tillsyn, sensorer i hemmet och mobil/digital kommunikation i olika applikationer. Det kan innebära att kundens/brukarens självständighet, delaktighet, integritet och livskvalitet ökar, till exempel genom att inte bli väckt vid fysisk tillsyn. Digitalt boendestöd och digitala sjuksköterskor kan öka tillgängligheten. Digitalisering möjliggör också en mer flexibel kompetensutveckling för befintlig personal då arbetsplatsbaserad e-Learning kan användas när det passar en själv istället för att åka iväg på utbildning. En ytterligare dimension av digitalisering är möjligheten att använda den stora mängd data som kan samlas in för att på så sätt utveckla verksamhet och arbetssätt.

Nationellt visar undersökningar att det saknas djupare insikter om digitaliseringens möjligheter, bland både chefer och personal. Digitaliseringen ökar behovet av utbildning inom IT och teknikstöd. Digitalisering innebär också att förmågan att hantera förändringsprocesser behöver stärkas i verksamheterna.

Utmaningar och behov relaterat till en utvecklad digitalisering:

- Infrastruktur för den digitala tekniken behöver fortsätta utvecklas – bredband, Wifi, produkter, enheter.
- Analys av vilka arbetsuppgifter och processer som kan digitaliseras.
- Digitala lösningar måste tekniskt och på andra sätt kunna anpassas efter nya inre och yttre förutsättningar.
- Den digitala mognaden behöver generellt utvecklas på de flesta nivåer – bland medarbetare, chefer, tjänstemän och politiker.
- Det behövs ett ledarskap som än tydligare prioriterar, fattar beslut och förmår genomföra de förändringar som digitaliseringen medför.
- Det behövs en holistiskt orienterad förändringsledning som integrerar olika perspektiv och aspekter för att bygga en framtida vård och omsorg.
- Organisation, processer och yrkesroller behöver anpassas till digitaliserings möjligheter..
- Lagstiftning och juridiska aspekter kring till exempel digitala tjänster och Big data är inte helt klargjorda.
- I ett beställar-/utförarsystem behöver den digitala utvecklingen byggas in i beställningar och verksamhetsuppdrag.
- System, modeller och strategier för kompetensförsörjning, kompetensutveckling och lärande behöver anpassas och utvecklas i relation till de förutsättningar och krav som en ökad digitalisering innebär.

ATT ORGANISERA EFTER NYA FÖRUTSÄTTNINGAR

Arbetets organisering behöver ses över och anpassas utifrån nya processer och kompetenskrav och för att skapa attraktiva arbetsplatser.

Här kan tjänstedesign i vid mening vara ett viktigt verktyg för att synliggöra och utgå från kundernas/brukarnas behov och vara innovativ i utformningen av processer och roller. Tjänstedesign kan också tydliggöra för medarbetarna vad som är viktigt och värdeskapande.

Flera utredningar och utvecklingsarbeten pågår kring hur offentliga verksamheter kan bli mer effektiva och invånarna få större nytta genom ökad tillit till medarbetarnas verksamhetsnära kunskap och erfarenhet. Hit hör Tillitsdelegationen – tillitsbaserad styrning utifrån medarbetarnas kompetens och brukarnas behov och situation – som ska ta fram förslag på hur en mer tillitsbaserad styrning av offentlig sektor kan utvecklas – med fokus på kommuner och landsting. Strävan är att styrningen ska kunna balansera behovet av kontroll med förtroende för medarbetarens kunskap och erfarenhet. En ökad självständighet och en mer flexibel tidsanvändning kan anpassa arbetet efter faktiska behov i situationen.

Arbete inom vård och omsorg utgörs till viss del av rutinbaserade arbetsuppgifter som upprepas på liknande sätt och regelstyrda aktiviteter där det utifrån omständighet finns några möjliga alternativ att utföra arbetsuppgiften. Men det uppstår också situationer som ställer krav på att medarbetare måste kunna fatta självständiga beslut, hantera osäkerhet och hitta lösningar på ovanliga problem. Framtidens vårdpersonal måste ha förmågan att växla mellan dessa nivåer och organisationer måste också i större utsträckning medvetandegöras om och synliggöra dessa nivåer i relation till kompetenskrav.

En viktig del i det långsiktiga kompetensförsörjningsarbetet är att ta emot potentiella medarbetare som gör praktik i sin utbildning, deltar i arbetsmarknadsprojekt, genomgår validering eller arbetsplatsträningar. Detta är helt nödvändigt, men kräver också resurser för att fungera på ett bra sätt. I ett läge där verksamheter har vakanta tjänster och utbildad personal blir detta särskilt utmanande. Verksamheter och exempelvis handledare behöver rustas för uppdraget att bedriva arbetsplatslärande för olika målgrupper.

Personer på väg in i yrket behöver introduktion och handledning och befintliga medarbetare behöver fortbildning. Därför behöver vi organisera för både produktion och lärande och arbetsplatsen är en central lärandemiljö. Enligt Handbok i arbetsplatslärande (Florén och Wallin, 2013) visar forskning att arbetsplatslärande är den överlägset bästa formen av kompetensutveckling för människor i anställning. Man definierar arbetsplatslärande som ett förhållningssätt till lärande på arbetsplatsen där arbetstagare och organisation utvecklas parallellt. Modellen rymmer både formellt och informellt lärande. Arbetsplatslärande ska utmana medarbetarna, initiativ att prova nya arbetsmetoder ska bemötas med öppenhet och ny kunskap ska tas tillvara.

Arbetsformer och metoder för kompetensutveckling måste utvecklas för att ge medarbetare i verksamheterna förutsättningar för att få den kompetensutveckling som de har behov av. Vi kommer att gå mot en ökad variation av lärförmer där arbetsplatsen som lärmiljö kommer att få en starkare position, men inte ersätta mer formella och traditionella utbildningar. Det kräver också en ökad kunskap om att välja lärförmer utifrån behov.

Behoven av kontinuerlig kompetensutveckling är stort och det pågående arbetet med att införa ett mer processorienterat arbetssätt där uppdrag och roller tydliggörs måste fortsätta. Behov finns av att utveckla beställarkompetensen och fokusera mer på uppföljning och analys. Även stödfunktioner kommer att beröras då roller kan behöva omprövas för att klara de framtida behoven. **Rör omsorgskontoret, ska det vara med?**

Utmaningar och behov i relation till arbetets organisering:

- Kompetens inom tjänstedesign för att utveckla processer och organisering av arbetet.
- Det behövs samsyn och samordning genom olika led och angränsande funktioner så att nya processer inte haltar, blir otydliga eller svåra att förstå. Stödprocesser, mallar, upphandling måste anpassas.
- Arbetsplatslärande som främjar ett lärande för såväl individ, grupp och organisation behöver utvecklas vidare.
- Utveckla en tillitsbaserad styrning.

- Kompetensutveckling behöver bli mer flexibel – oberoende av tid och rum och gärna integrerad i arbetet.
- Det behöver finnas resurser för handledning och introduktion.

PROFESSIONSANALYSER

För att klara den framtida kompetensförsörjningen kommer det krävas att vi utmanar nuvarande sätt att se på vilka professioner som krävs inom verksamhetsområdet. Professionsanalyser behöver utformas och alternativa kompetenser bör prövas. Det kan också innebära avlastning av administrativa uppgifter. Detta kommer kräva omprövning av hur arbetet organiseras utifrån att använda vars och ens kompetens på rätt sätt. Det kommer att innebära delvis nya arbetsuppgifter och krav på utvecklad kompetens och kan på längre sikt leda till nya yrkeskategorier..

Utmaningar och behov i relation till professionsanalyser:

- Stöd i arbetet med att göra professionsanalyser/analysera arbetsinnehåll kopplat till processer och vad som ska digitaliseras.

SAMVERKAN RUNT KOMPETENSFÖRSÖRJNING

Det finns ett behov av att stärka samarbetet inom kompetensförsörjningsområdet mellan kommuner och regionen. Redan idag finns ett samarbete kring yrkesintroduktion för socialsekreterare, ledarutvecklingsprogram, gemensamma EU-projekt inom kompetensförsörjning, samt utbildningar riktade till olika kompetensområden. Detta arbete behöver utvecklas och stärkas för att klara kompetensförsörjningen även i framtiden. Vissa specialistutbildningar och bredare utbildningar blir mest effektiva om vi kan använda varandras kompetenser mellan huvudmännen. De olika utvecklingsområdena är överlappande och beroende av varandra, inom och mellan kommunerna, och det kan finnas behov av än mer skapa en gemensam bild över behov, insatser och resurser, en gemensam karta att utgå ifrån för involverade aktörer.

Källor

Analysen bygger på dokumenten och *Personal- och kompetensförsörjningsplan 2019 med plan för 2020-2026 för kommunalt finansierad vård och omsorg i Linköpings kommun* och HR centrala *Svar på strategiskt utvecklingsuppdrag – kompetensförsörjning* samt

Intervjuer med Linda Ljungqvist, omsorgsdirektör, Camilla Scharff, affärsområdeschef Leanlink, Sonja Erlandsson, HR-direktör.

Förstudier och analyser inom ansökningsarbetet med ESF-projektet EVIKOMP.

Externa källor:

Invånarnas inställning till digitalisering i välfärden. Undersökning genomförd av KANTARSIFO på uppdrag av Sveriges kommuner och landsting. (Våren 2018)

Organisationers främsta utmaningar. En studie med fem års horisont. Swedish Quality Management Academy. (Oktober 2018)

Framtidens arbetsmarknad – en teoretisk kunskapsöversikt. En rapport i samproduktion med Samhällskontraktet. Eva Lindell