Socialförvaltningen
Rapport - slutrapport

Datum:
2019-01-21

Diarienummer:
SCN-2016-0133

Handläggare:
Marie Bergqvist

Socialnämnden

Utvecklingsprojekt Kursändring - slutrapport

Förslag till beslut
Socialnämnden föreslås besluta

att godkänna slutrapport från utvecklingsprojektet Kursändring samt att överlämna rapporten till Socialdepartementet

Sammanfattning
Ärendet avser slutrapport från utvecklingsprojektet Kursändring. Rapporten ska överlämnas till Socialdepartementet senast den 2019-02-01. Socialnämnden fick den 2018-12-19 en muntlig redovisning av projektets styrgrupp. Bakgrund, genomförande och resultat med överlämning redovisas i rapporten.

Bakgrund
Utvecklingsprojektet Kursändrings syfte har varit att lösa kompetensförsörjningen på ett långsiktigt och hållbart sätt, att stoppa den negativa trenden som barn- och ungdomsvården befinner sig i och göra det sociala arbetet med myndighets-utövningen i Uppsala kommun attraktivt. Utgångspunkten har varit att lyssna på medarbetarnas synpunkter och förslag. Projektet har bekostats till hälften av socialnämnden i Uppsala kommun och till hälften av medel från Socialdepartementet. Projekttiden har varit 2016-2018.

Bakgrunden till projektet var den svåra arbetssituation som socialsekreterare befann sig i med hög arbetsbelastning, vakanser och stor personalomsättning. Anmälan till Arbetsmiljöverket fanns också med. Akademikerförbundet SSR tog initiativet till ett projektsamarbete mellan de fackliga organisationerna och arbetsgivaren för att driva projektet tillsammans. Delprojektägarna Akademikerförbundet SSR, fackförbundet Vision och arbetsgivaren har haft lika ansvar och varit jämbördiga i ledning och styrning, vilket medfört både utmaningar och möjligheter under projekttiden.

Postadress: Uppsala kommun, socialförvaltningen, 753 75 Uppsala
Telefon: 018-727 00 00 (växel)
E-post: socialforvaltningen@uppsala.se
www.uppsala.se

Föredragning
Arbetsgrupper har utgjort basen i projektets aktiviteter, att lyssna på medarbetare och enhetschefer för att ta reda på vilka förändringar som krävs för att skapa en attraktiv arbetsplats. Medarbetarna har varit delaktiga i olika processer och bidragit med konkreta och viktiga synpunkter. Projektets aktiviteter har förutom de olika arbetsgruppernas arbete bland annat bestått av dialogdagar, workshops för enhetschefer, frukostmöten, föreläsningar, omvärldsbevakning m.m. Inom ramen för hela projektet har ett delprojekt med en särskild samordnare, bekostad av projektet, arbetat med att ta fram ett introduktions- och kompetensutvecklings-program. Arbetet har skett i nära samarbete mellan medarbetare och chefer. Att ha medarbetare med i förändringsarbete och workshops har haft stort värde.

Brukarorganisationerna Barnombudet och Forum för Brukarinflytande har deltagit aktivt under projekttiden. En brukarundersökning, Inflytande På Plats, har genomförts av Forum för Brukarinflytande och Barnombudet har tillfört kompetensutveckling med utbildning och material.

Resultat
Resultatet visar en svag tendens till förbättring i personalsituationen. Det är något färre som sagt upp sig och färre antal nyanställda under 2018. Barn och ungdom myndighet har ökat bemanningen något och fördubblat andelen specialist-handläggare. Kostnader för konsulter har minskat. Samtidigt har antalet orosanmälningar ökat stort under de senare åren, vilket inneburit fortsatt hög arbetsbelastning.

Forskning och uppföljning har genomförts dels genom en arbetsmiljöenkät dels genom intervjuer i fokusgrupper. Resultatet i enkäten visar ingen signifikant skillnad mellan mätningarna i mars 2017 och november 2018. Forskare Pia Tham beskriver i sin analys att arbetsbelastningen fortfarande var hög, men att man upplevde bättre stöd av närmaste chef. Ersta Sköndal Bräcke högskola, som genomfört fokusgrupperna, ser att det skapats något bättre öppenhet och dialog på enheterna, men att det finns mycket kvar att arbeta vidare med. Projektet beskrivs som unikt och modigt.

Överlämning
Utvecklingsprojektet Kursändring har inlett en förändringsprocess med att skapa större delaktighet och medarbetarinflytande. Projektet överlämnar en rad punkter till socialförvaltningen att ta hand om, arbeta vidare med och utveckla.

Socialförvaltningen

Kaisa Björnström
Direktör

Projektet Kursändring
Slutrapport

Att behålla och rekrytera socionomer inom den myndighetsutövande delen av den sociala barn- och ungdomsvården

2019-01-21

Postadress: Uppsala kommun, socialförvaltningen, 753 75 Uppsala
Telefon: 018-727 00 00 (växel)
E-post: socialforvaltningen@uppsala.se
www.uppsala.se

Innehållsförteckning

Sammanfattning ... 5
1. Projektplan till Socialnämnden (2016-01-03) ... 6
Inledning ... 6
Bakgrund ... 6
Avgränsning ... 7
Riskanalys ... 7
Implementering och genomförandefas ... 7
Projektorganisation ... 7
Tidsplan och finansiering ... 7
Övrigt ... 7
2. Projektansökan till Socialdepartementet (2016-03-17) ... 8
Sammanfattning ... 8
Bakgrund ... 9
Syfte ... 11
Metod ... 11
Mål ... 11
Forskning ... 12
Projektidén ... 13
3. Syfte, mål och delmål ... 13
Syfte ... 13
Mål ... 14
Delmål ... 14
4. Delprojekt – projektplan för Introduktions- och kompetensutvecklingsprogram ... 15
Bakgrund ... 15
Syfte ... 15
Mål ... 16
Krav på projektet ... 17
Projektorganisation för projektet Kursändring ... 18
Projektkommunikation ... 18
Leveranser ... 19
Hemtagningsansvar ... 19
5. Projektets aktiviteter ... 20
Inledning av projektet och Kick-off ... 20
Projektledare och samordnare ... 20

Arbetsgrupper – medarbetargrupper ... 21
Arbetsgrupp 1 - Behålla och rekrytera socionomer ... 21
Arbetsgrupp 2 - Kompetensutveckling ... 22
Arbetsgrupp 3 - Karriärvägar ... 23
Arbetsgrupp 4 - God arbetsmiljö ... 24
Arbetsgrupp 5 - redan anställda, som behöver, får komplettera till motsvarande socionomexamen ... 25
APT-möten våren 2018 ... 26
Medarbetarnas synpunkter vid återkoppling på APT-möten: ... 26
Detta gör att jag stannar i arbetet som socialsekreterare inom barn och ungdom myndighet ... 26
Andra arbetsgrupper i olika förändringsarbeten ... 27
Arbetsgrupp översyn av områdesindelningen ... 27
Arbetsgrupp 6-timmars arbetsdag ... 27
Arbetsgrupp – Kommunikation ... 28
Studiebesök ... 29
Ängelholm ... 29
Enköping ... 30
Malmö ... 30
Nacka ... 30
Huddinge ... 30
Sundbyberg ... 30
”Förbättringsresan” med den nationella samordnaren ... 31
Workshop för enhetschefer ... 31
Dialogseminarier med arbetslivsforskare Wanja Astvik ... 31
Arbetsgrupp Dialogdag ... 32
Brukarorganisationernas medverkan ... 33
Frukost och sommarlunch för medarbetare ... 33
Frukost under 2017 och 2018 ... 33
Sommarluncher ... 34
Frukostmingel för socionomstudenter ... 34
Utvecklingsgrupp socionomer ... 35
Föreläsningar – Stielli och Elvnäs – och litteratur ... 35
Arbetsmiljöåtgärder, förbättrad miljö i medarbetarnas matsal ... 35
IT – bärbara datorer till medarbetare ... 36
Internt samarbete med HR-, IT-, Kommunikations- och Kvalitetsavdelningarna ... 36
6. Introduktions- och kompetensutvecklingsprogram ... 37
Kartläggning av kompetens ... 37

Kartläggningar av utbildningar och moment ... 39
Arbetsgrupper för introduktions- och kompetensutvecklingsprogrammet ... 40
Introduktions- och kompetensutvecklingsplan ... 40
Förslag och önskemål om kompetensutveckling från medarbetare och chefer ... 41
Kompetens- och befogenhetstrappa ... 42
Rutin för introduktion ... 42
Samarbete med Uppsala Universitet och Region Uppsala ... 43
7. Projektets ledning och styrning ... 43
Styrgrupp ... 43
Beredningsgrupp ... 43
Referensgrupp ... 44
Utvecklingsarbete för styrgruppen ... 44
8. Resultat ... 44
Bemanningen m.m. inom barn- och ungdom myndighet under projekttiden ... 44
Forskningsresultat ... 46
Arbetsmiljöenkät – arbetslivsforskare Wanja Astvik ... 46
Analys av forskare Pia Tham ... 47
Forskningsstudie – Ersta Sköndal Bräcke högskola ... 47
Överlämning - Hur resultatet ska användas i den normala verksamheten efter projektet ... 49
Medskick ... 50
9. Parternas, projektledarens samt referensgruppens reflektioner. ... 51
Akademikerförbundet SSR ... 51
Fackförbundet Vision ... 51
Arbetsgivaren ... 52
Projektledaren ... 53
Samordnaren för introduktions- och kompetensutvecklingsprogrammet ... 53
Ekonomisk redovisning ... 54
Bilagor ... 55
Referenser ... 55

Sammanfattning

Utvecklingsprojektet Kursändrings syfte har varit att lösa kompetensförsörjningen på ett långsiktigt och hållbart sätt, att stoppa den negativa trenden som barn- och ungdomsvården befinner sig i och göra det sociala arbetet med myndighetsutövningen i Uppsala kommun attraktivt. Utgångspunkten har varit att lyssna på medarbetarnas synpunkter och förslag. Projektet har bekostats till hälften av socialnämnden i Uppsala kommun och till hälften av medel från Socialdepartementet. Projekttiden har varit 2016-2018.

Bakgrunden till projektet var den svåra arbetssituation som socialsekreterare befann sig i med hög arbetsbelastning, vakanser och stor personalomsättning. Anmälan till Arbetsmiljöverket fanns också med. Akademikerförbundet SSR tog initiativet till ett projektsamarbete mellan de fackliga organisationerna och arbetsgivaren för att driva projektet tillsammans. Delprojektägarna Akademikerförbundet SSR, fackförbundet Vision och arbetsgivaren har haft lika ansvar och varit jämbördiga i ledning och styrning, vilket medfört både utmaningar och möjligheter under projekttiden.

Arbetsgrupper har utgjort basen i projektets aktiviteter, att lyssna på medarbetare och enhetschefer för att ta reda på vilka förändringar som krävs för att skapa en attraktiv arbetsplats. Medarbetarna har varit delaktiga i olika processer och bidragit med konkreta och viktiga synpunkter. Projektets aktiviteter har förutom de olika arbetsgruppernas arbete bland annat bestått av dialogdagar, workshops för enhetschefer, frukostmöten, föreläsningar, omvärldsbevakning m.m. Inom ramen för hela projektet har ett delprojekt med en särskild samordnare, bekostad av projektet, arbetat med att ta fram ett introduktions- och kompetensutvecklingsprogram. Arbetet har skett i nära samarbete mellan medarbetare och chefer. Att ha medarbetare med i förändringsarbete och workshops har haft stort värde.

Brukarorganisationerna Barnombudet och Forum för Brukarinflytande har deltagit aktivt under projekttiden. En brukarundersökning, Inflytande På Plats, har genomförts av Forum för Brukarinflytande och Barnombudet har tillfört kompetensutveckling med utbildning och material.

Resultatet visar en svag tendens till förbättring i personalsituationen. Det är något färre som sagt upp sig och färre antal nyanställda under 2018. Barn och ungdom myndighet har ökat bemanningen något och fördubblat andelen specialisthandläggare. Kostnader för konsulter har minskat. Samtidigt har antalet orosanmälningar ökat stort under de senare åren, vilket inneburit fortsatt hög arbetsbelastning.

Forskning och uppföljning har genomförts dels genom en arbetsmiljöenkät dels genom intervjuer i fokusgrupper. Resultatet i enkäten visar ingen signifikant skillnad mellan mätningarna i mars 2017 och november 2018. Forskare Pia Tham beskriver i sin analys att arbetsbelastningen fortfarande var hög, men att man upplevde bättre stöd av närmaste chef. Ersta Sköndal Bräcke högskola, som genomfört fokusgrupperna, ser att det skapats något bättre öppenhet och dialog på enheterna, men att det finns mycket kvar att arbeta vidare med. Projektet beskrivs som unikt och modigt.

Överlämning. Utvecklingsprojektet Kursändring har inlett en förändringsprocess med att skapa större delaktighet och medarbetarinflytande. Projektet överlämnar en rad punkter till socialförvaltningen att ta hand om, arbeta vidare med och utveckla.

1. Projektplan till Socialnämnden (2016-01-03)

Inledning

Akademikerförbundet SSR föreslår Uppsala kommun att initiera ett utvecklingsprojekt för att behålla och rekrytera socionomer, det vill säga att lösa kompetensförsörjningen på ett långsiktigt och hållbart sätt gällande den myndighetsutövande socialtjänsten. Akademikerförbundet SSR anser att projektet även bör inkludera fackförbundet Vision. Detta för att skapa ett gemensamt synsätt för hur Uppsala kommun ska kunna vända rekryteringstrenden och bli en attraktiv arbetsgivare för socionomer.
Det gäller barnens och ungdomarnas framtid, likväl som det gäller socialsekreterarnas arbetsmiljö. Framförallt måste vi jobba för att utsatta barn och ungdomar får den hjälp och det stöd de behöver och att det sker i rätt tid!

Bakgrund

Det kommer rapporter från Inspektionen för vård och omsorg (IVO), Akademikerförbundet SSR och inte minst från socialsekreterare inom socialtjänsten runt om i landet gällande det mycket ansträngda läget och en rådande brist på socionomer. När det gäller den sociala barn - och ungdomsvården beskrivs läget som akut. Socialtjänstens barn - och ungdomsvård inom Uppsala kommun är inget undantag. Akademikerförbundet SSR och dess medlemmar har under flera år slagit larm för att få arbetsgivaren att reagera och agera. I december 2014 gjorde huvudskyddsombuden för Akademikerförbundet SSR och Vision en anmälan till Arbetsmiljöverket gällande arbetsmiljön vid två enheter inom barn och ungdom. Det är idag cirka 15-20 vakanser bland socialsekreterare inom barn och ungdom, vilket även medför en mycket ansträngd arbetssituation för cheferna.

Här ges några exempel på hur allvarligt läget är. Ungefär 50-60 placerade barn vid placeringsenheterna saknar handläggare, vid en ungdomsenhet har enhetschefen cirka 50 ärenden registrerade, vakanser och sjukskrivningar, i enheten för ensamkommande barn har en handläggare 62 ärenden och en annan handläggare har 42 pågående utredningar.

Under hösten föreslog arbetsgivaren att lösa bemanningsfrågan genom att anställa icke-behöriga socialsekreterare samt i två fall anställa en icke-behörig enhetschef. Dessa förslag drogs senare tillbaka efter att Akademikerförbundet SSR förklarat sig oeniga till förslagen som strider mot gällande lagar och föreskrifter. I samband med detta väcktes tankarna om ett gemensamt utvecklingsprojekt tillsammans med arbetsgivaren.

Akademikerförbundet SSR har därför tagit initiativet till ett projektsamarbete mellan de fackliga organisationerna och arbetsgivaren för att ta ett gemensamt ansvar för, och göra det som behövs för att vända den negativa rekryteringsutvecklingen som pågått under flera år.

Avgränsning

Projektet avgränsas till barn- och ungdomsvården som har de absolut största rekryteringsproblemen. Tanken med projektetarbetet är att det senare ska kunna användas inom socialtjänstens samtliga områden.

Riskanalys

Det finns risk för att de olika parternas ord inte väger lika tungt. Det är viktigt att det är medarbetarnas projekt och att det fackliga inflytandet är tydligt, så att arbetsgivaren inte ”kidnappar” projektet. Det akuta läget kan göra att ad hoc- lösningar används istället för att gå på djupet. Vidare att enskilda medarbetare inte anser sig ha tid att delta i projektet.

Implementering och genomförandefas

Plan ska tas fram även för genomförandefasen och för uppföljning och utvärdering. För att projektet ska få trovärdighet är det viktigt att samtliga medarbetare informeras om projektet och får lämna synpunkter samt de på olika sätt görs delaktiga i projektet under hela projekttiden.

Projektorganisation

Till projektet knyts en styrgrupp bestående av, fackliga företrädare och chefer. Styrgruppen bör ha mandat att fatta beslut. En referensgrupp utses med både interna och externa representanter, som till exempel fackliga företrädare, SKL och universitetet. Vidare tillsätts arbetsgrupper utifrån de olika målområdena. Även i arbetsgrupperna bör fackliga företrädare finnas med. En av styrgruppens första arbetsuppgift blir att ta fram en kompetensprofil för projektledaren. Akademikerförbundet SSR anser även att forskare bör knytas till projektet.

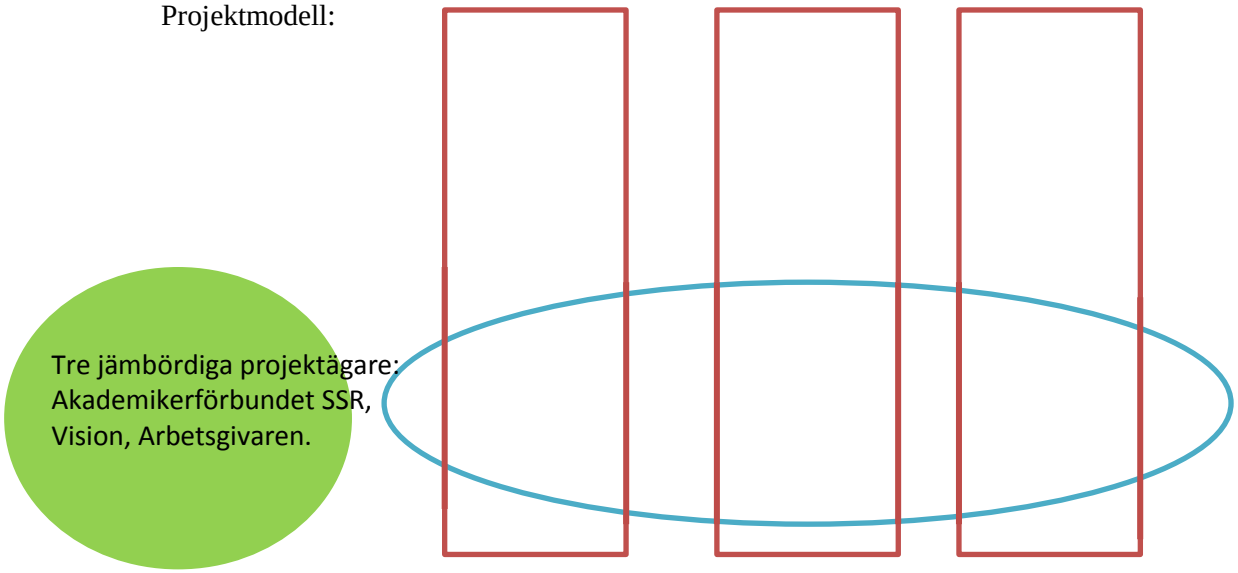
Tidsplan och finansiering

Projektet föreslås bli treårigt. När det gäller finanseringen bör nämnden via budgeten finansiera en del. I övrigt bör olika projektmedel sökas från tillexempel staten, Sunt arbetsliv, AFA med flera.

Övrigt

Det är viktigt att projektet följer Akademikerförbundet SSRs nationella handlingsplan för den sociala barn- och ungdomsvården, den nationella samordnarens arbete med den sociala barn- och ungdomsvården samt implementeringen av SKLs handlingsplan för den sociala barn- och ungdomsvården.

Projektmodell:



2. Projektansökan till Socialdepartementet (2016-03-17)

Sammanfattning

Akademikerförbundet SSR, Vision och Uppsala kommun/SCF-SCN har beslutat sig för att gemensamt driva ett utvecklingsprojekt för att behålla och rekrytera socionomer.
Facken och arbetsgivaren går samman för att skapa ett gemensamt synsätt för hur Uppsala kommun ska kunna vända rekryteringstrenden och bli en attraktiv arbetsgivare för socionomer. Det råder brist på socionomer och när det gäller barn- och ungdomsvården beskrivs läget som akut.

Arbetsgivaren har föreslagit lösningar som att anställa socialsekreterare utan socionomexamen, vilket Akademikerförbundet SSR inte har accepterat då det inte är i enlighet med gällande lag och föreskrifter (socionomexamen eller annan relevant examen).

Personalens situation är så ansträngd att det finns risk för att de mest utsatta barnen och deras familjer inte får det stöd och den hjälp de behöver.

Projektet ska tillföra ytterligare idéer och kunskap och stärka upp arbetet med Uppsala kommuns handlingsplan ”Stärkt kvalitét gällande myndighetsarbetet inom socialförvaltningens barn- och ungdomsavdelningar”, med SKL:s handlingsplan ”Stärkt skydd för barn och unga”, handlingsplan som Uppsala kommuns socialnämnd har i samarbete med den nationella samordnaren Cecilia Grefve och

Akademikerförbundet SSR:s nationella handlingsplan för den sociala ban och ungdomsvården.

Uppsala kommun deltar i Uppsala läns program ”För stabilitet och kompetensutveckling”.

Fackförbunden och arbetsgivaren är överens om att pröva ett nytt tillvägagångssätt genom att med delaktighet från medarbetarna skapa ett engagemang och en ny kultur. Enligt forskning är en orsak till socialsekreterares dåliga mående och upplevda arbetsmiljö att de inte kan påverka och göra sig hörda.
Det ska knytas forskare till projektet för att följa om ett underifrån perspektiv leder till nya lösningar som kan förbättra arbetsmiljön. Forskare bör också hjälpa till med att se lösningar för att förändra kulturen. Att projektet följs av en forskare torde vara en förutsättning för att det ska skapas nya sätt att ta sig an de utmaningar som dagens arbetsmarknad ställer på både arbetsgivare och arbetstagare.

Socialförvaltningens barn- och ungdomsvård består av ca 130 socialsekreterartjänster, i dagsläget är det sju personer sjukskrivna och ca 15 vakanser.

Förvaltningen är stor och för att hålla samman utvecklingsidéer från grupperna behövs en projektledare. Utvecklingsarbetet är planerat att organiseras i arbetsgrupper som representeras av medarbetare från olika enheter, fack och arbetsledare.

Bakgrund

Uppsala kommun har under flera år haft svårigheter gällande personalförsörjning inom barn- och ungdomsvården avseende myndighetsutövning. Olika insatser har prövats och våren 2015 fattade nämnden beslut om en handlingsplan med nio punkter;

- Ökad bemanning
- Förstärkt bemanning under sommaren
- Skapa ett trainee-program
- Utökat chefsstöd
- Förstärkt specialisthandläggare
- Anställa en utvecklingsledare
- Utbildning i Sign of Safety
- Kultur och värdegrund
- Förstärkt administrativt stöd

Arbetsgivaren har systematiskt tillfrågat pensionärer om att stärka upp med sin erfarenhet vilket flera har nappat på.

Uppsala kommun deltar i ”Program för stabilitet och kompetensförsörjning” som Regionförbundet har tagit fram med stöd av Anna-Lena Lindqvist. Marie Hedqvist, utvecklingsledare på Regionförbundet samordnar olika insatser i programmet.
Programmet är för närvarande under utvärdering. Programmet innehåller;

Yrkeshandledning/reflektionsgrupp för nyanställda som syftar till att ge nya handläggare en bra start och hjälp att hitta en yrkesidentitet, skapa förståelse för de första årens svårigheter och möjligheter och att få dela erfarenheter med kollegor från andra arbetsenheter/kommuner. Ramarna är 8-10 handledningstillfällen, en gång i månaden.

Yrkesintroduktör, är en kollega i den egna arbetsgruppen som har schemalagda träffar med den nya socialsekreteraren, för information, stöd, kunskapsöverföring och modellinlärning. Ingår i introduktionsfasen.

Mentor är en extern erfaren kollega för individuella möten om den egna utvecklingen som yrkesperson. Ingår i yrkesfördjupningsfasen.

Arbetsledarna är bärare av programmet och arbetsledningen behövs i alla delar av kompetensutvecklingen. Arbetsledarna erbjuds utbildning med fokus på ledning och grupprocesser och extern handledning i coachande förhållningssätt.

Arbetsmiljöverket har efter inspektion sett brister i arbetsmiljö och krävt att det ska vara avhjälpa i september 2015. Efter ett uppföljande besök hösten 2015 konstaterade de att kommunen vidtagit åtgärder men att de inte omsatts i praktiken. Det är fortfarande personalbrist och hög arbetsbelastning.

Uppsala kommun har en handlingsplan tillsammans med den nationella samordnaren Cecilia Grefve som i sitt arbete trycker på och har synliggjort att den sociala barn- och ungdomsvårdens kris är kommunens utmaning och problem och inte enbart den enskilda förvaltningen.

I samband med hennes besök i Uppsala i september 2015 gjordes en arbetstidsräkning. I den framgick att socialsekreterare använder 2 % av sin tid till barnsamtal och 12 % till samtal med barn och vuxna. För arbetsledare är det 4 % som används till samtal med barn och vuxna, 18 % används till så kallad indirekt tid med barn och vuxna. Det kan t ex vara analyser, bedömningar och möten med politiker i individärenden. Medarbetartid är 17 % och det avser stöd till enskilda medarbetare, medverkan vid kvalificerade ärenden. Personaltid som inte avser enskilda ärenden är 7 %. Dessa resultat bör analyseras av parterna gemensamt för att komma överens om det är rimlig arbetstidsfördelning.

SKL verkar för att staten ger utvecklingsstöd och samordnar ett urval kommuner för att testa och utvärdera nya arbetssätt som syftar till att åstadkomma stabilitet i myndighetsutövningen, pröva nya arbetssätt som syftar till att utveckla tvärprofessionellt arbete inom sociala barn- och ungdomsvård, inom såväl

serviceinsatser som myndighetsutövning. (SKL:s handlingsplan ”Stärkt skydd för barn och unga”)

Kunskap om hur omorganisationer påverkar verksamheternas arbetsmiljö och utvecklingsarbete bör lyftas fram.

Kostnader för nyrekrytering är ca 400 000 kronor, det finns de som hävdar att kostnaden är 500 000 kronor.

Trots alla ansträngningar som har gjorts och görs får det inte den önskade effekten varför arbetsgivare och de fackliga organisationerna kommit överens om att ta sig an svårigheterna från medarbetarnas perspektiv.

Syfte

Syftet är att lösa kompetensförsörjningen på ett långsiktigt och hållbart sätt
Stoppa den negativa trenden som framförallt barn- och ungdomsvården befinner sig i.
Göra det sociala arbetet med myndighetsutövningen attraktivt.

Metod

Utvecklingsprojektet ska ha en hög delaktighet från medarbetarna och organiseras på tvären i förhållande till linjeorganisationen. Det ska avsättas tid för arbetsgrupper med socialsekreterare och arbetsledare inom barn- och ungdom/myndighet som med stöd av en hopsamlande projektledare arbetar med att hitta svaren ”underifrån”.

Frågeställningar och konkretiseringar ska ske i arbetsgrupperna för att även hitta lösningar utanför det som pågår. Det behöver också kopplas till de utvecklingsarbeten som pågår för att kunna stärka upp dessa.

För att möjliggöra detta krävs att det kopplas forskning till projektet då målet är att hitta nya sätt att arbeta med medarbetarinflytande för att skapa en modern arbetsplats där medarbetares synpunkter tas tillvara för verksamhetsutveckling.

Mål

Vara en attraktiv arbetsplats med en god arbetsmiljö som kan arbeta med högsta kvalitet för att inte äventyra rättssäkerheten.

1. Behålla och rekrytera socionomer
2. Kompetensutveckling
3. Karriärvägar
4. God arbetsmiljö
5. Att redan ansällda som behöver, får komplettera till motsvarande socionomexamen

Forskning

Forskning bör följa projektet då syftet är att utröna om det skapar en bättre arbetsmiljö om medarbetarna deltar och få ta ett större inflytande över sin arbetsmiljö.

”En väsentlig del av ohälsan inom arbetslivet kan enligt vår uppfattning härröra från de effekter som införandet av managementsystem fått. Den allvarligaste effekten verka vara upplevelsen hos chefer och anställda av att befinna sig i ett ekorrhjul som bara snurrar på. Där det inte finns någon början eller slut på kraven och där det inte finns någon som orkar eller hinner lyssna ordentligt på förslag, krav eller protester. Makten som styr detta förefaller ogripbar och anonym. Många ser att allt inte står rätt till och försöker hitta sätt att klara sig själva. Men utrymme för återhämtning och eftertanke saknas. Framförallt verkar en betydande del av utrymmet för solidariska handlingar ha försvunnit. Något har hänt med människors tillitsfulla anknytning till varandra” (Tillander, Fackel & Tiller, 2005, sid 71)

Ovanstående är ett citat från ett antal forskare som följt ett projekt i Karlstad kommun som avslutades 2005. Där konstaterades att de flesta av våra nuvarande sätt att organisera och leda bygger på en förlegad idé. Denna idé säger att rationella system och noggrann styrning skapar de bästa resultaten. Men det verkar inte fungera lika bra längre, åtminstone räcker det inte som huvudsaklig princip för att människor ska må bra och fungera optimalt, enligt rapporten.

En hjälp att skapa rätt förutsättningar och leda på ett bra sätt är teorin om känslan av sammanhang (KASAM). Oavsett om jag ska leda mig själv eller andra fungerar det bäst om jag,

- Begriper och förstår mig på sammanhanget
- Om sammanhangen och uppgifterna känns meningsfulla
- Om jag kan hantera situationen som jag själv önskar eller omgivningen kräver att jag ska klara av.(Anders Hansson, Salutogent ledarskap, 2010)

Wanja Astvik har i sin forskning sett att en orsak till socialsekreterares dåliga mående och arbetsmiljö beror på kulturer inom organisationerna. Att inte kunna påverka och att inte kunna göra sig hörd.

Den forskare som knyts till projektet behöver hjälpa till med att hitta lösningar i att förändra den rådande kulturen om projektet ska leda till några konstruktiva förändringar.

Anna-Lena Lindqvist har i sin forskning kommit fram till fyra stabiliserande faktorer;

- Tillräcklig bemanning
- Tillgång till närvarande och stödjande arbetsledning
- Försiktighet i organisationsförändringar
- Strukturerade kompetensprogram

Vad som är tillräcklig bemanning är en långdragen diskussion. Antal ärenden är ett vanligt sätt för att komma fram till vad som är acceptabelt för en handläggare. Ärenden är olika krävande och medarbetare och olika kapacitet utifrån erfarenhet. Arbetet organiseras olika i kommunerna. Troligtvis skulle det forskningsmässigt vara möjligt att komma fram till var maximigränsen går enligt Anna-Lena Lindqvist. ”Från krisande organisation till krisorganisation, 2012”.

Att återskapa en teamorganisation med kvalificerade medarbetare som kan ge trygghet i ett gemensamt ansvar för verksamheten och som plattform för introduktion av nya medarbetare kräver ett långsiktigt, men ingalunda hopplöst arbete. De arbetsenheter som lyckas att återskapa sig som team blir stabila enligt Anna-Lena Lindqvist, Socionomen nr 2, 2016.

Projektidén

Medarbetarperspektivet – vad gör ett ianspråktagande av medarbetarna för hur man mår?

- Vad händer då man har ett projekt frikopplat från organisationsstrukturerna, som löper mellan ”stuprören”? Som består av flera parter och där facken är i majoritet i styrgruppen?
- Själva resultatet av projektet – kommer arbetsgrupperna fram till lösningar utanför ”boxen” som gör en skillnad?
- Vad i projektet kan göras generellt för att komma fler verksamheter till godo?

Projektet bör inledas med en inventering av vad som fungerar.
Vad som inte fungerar.
Varför det inte fungerar.
Det är viktigt att identifiera och analysera hindren och att identifiera på vilken nivå hindren finns.

En kulturförändring/förändring av attityder är eftersträvansvärd vilket också bör bli en fråga för en forskare då det också kan handla om funktioner som finns utanför socialförvaltningen.
Projektägarna bör ta fram en implementeringsplan då det krävs engagemang och entusiasm från såväl medarbetare som arbetsledare/chefer.

3. Syfte, mål och delmål

Syfte

Syftet är att lösa kompetensförsörjningen på ett långsiktigt och hållbart sätt. Ett av de viktigare syftena med projektet är att stoppa den negativa trenden som framförallt barn- och ungdomsvården befinner sig i. Personalens situation är så ansträngd så att risken finns att de mest utsatta barnen och ungdomarna samt deras familjer inte får det stöd och den hjälp de behöver. Det gäller att skapa rimliga arbetsvillkor och att göra det sociala arbetet med myndighetsutövning attraktivt i flera avseenden.

Mål

1. behålla och rekrytera socionomer
2. kompetensutveckling
3. karriärvägar
4. god arbetsmiljö
5. redan anställda, som behöver, får komplettera till motsvarande socionomexamen

Delmål

Delmål för mål 1 - behålla och rekrytera socionomer:

- strukturerat yrkesintroduktionsprogram
- närvarande chef och kollegialt stöd
- god arbetsmiljö
- överanställa
- lön
- god arbetsmiljö, implementering av Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö.

Delmål för mål 2 - kompetensutveckling:

- återkommande utbildningar som till exempel systemteori, skyddsbedömning för all personal, längre fortbildning/vidareutbildning för erfarna socialsekreterare
- individuell kompetensutvecklingsplan
- tillgång till aktuell kunskap/forskning med möjlighet att tillämpa denna
- kvalificerad handledning

Delmål för mål 3 - skapa karriärvägar:

- flera specialistsocionomer
- större utrymme för att arbeta proaktivt
- flera alternativ

Delmål för mål 4 - god arbetsmiljö:

- rimlig arbetsbelastning
- förutsättningar för chefer att fullfölja sitt arbetsmiljöansvar
- ledarstruktur/dialog/voice
- fysisk arbetsmiljö
- arbetssätt
- försiktighet i organisationsförändringar
- administrativt stöd som underlättar arbetet
- se över om råd och stödverksamheten och öppenvården (förebyggarjobbet) effektivare kan stötta myndighetsutövningen

Delmål för mål 5 - redan anställda, som behöver, får komplettera till motsvarande socionomexamen

- utreda förutsättningarna att arbetsgivaren stöttar

4. Delprojekt – projektplan för Introduktions- och kompetensutvecklingsprogram

Bakgrund

Bakgrunden är att det under lång tid har varit svårt att behålla och rekrytera socionomer, det vill säga att lösa kompetensförsörjningen på ett långsiktigt och hållbart sätt gällande den myndighetsutövande barn- och ungdomsvården i socialtjänsten. Att en grundlig och väl förankrad introduktion påbyggd med ett kompetensutvecklings-program ger bättre och goda möjligheter för socialsekreterare att stanna i yrket är väl känt och prövat i många kommuner.

Inom ramen för Utvecklingsprojektet Kursändring under 2017 har socialsekreterare i de olika arbetsgrupperna uppmärksammat bristen på en tydlig, gemensam och enhetlig introduktion för nya socialsekreterare inom den myndighetsutövande delen av barn- och ungdomsvården. Medarbetare har också belyst bristen på struktur för en kompetensutvecklingsplan. Tidigare år har Socialförvaltningen haft en tjänst avsedd för kompetensutveckling, en utvecklingsledare, men tjänsten rationaliserades bort. Flera arbetsgrupper i projektet har påpekat behovet av att inrätta en tjänst avsedd för introduktion och kompetensutveckling. Utvecklingsprojektet Kursändrings styrgrupp och förvaltningsledningens ledningsgrupp fattade beslut under hösten 2017 att inrätta en ny tjänst. Denna tjänst ska under det första året vara en projekttjänst där ett introduktions- och kompetensutvecklingsprogram ska utarbetas.

Syfte

Syftet är att lösa kompetensförsörjningen av socialsekreterare på ett långsiktigt och hållbart sätt. Ett introduktions- och kompetensutvecklingsprogram ska utformas.

- Ett strukturerat, tydligt och gemensamt introduktionsprogram, som innehåller alla delar en nyanställd socialsekreterare är i behov av, ska tas fram.
- Ett kompetensutvecklingsprogram ska upprättas. I programmet ska det framgå vilka kompletterande utbildningar socialsekreterare har möjlighet att erhålla i arbetet.

Ett av de viktigare syftena med projektet är att stoppa den negativa trenden som framförallt barn- och ungdomsvården inom myndighetsutövning befinner sig i. Det gäller att skapa rimliga arbetsvillkor och att göra det sociala arbetet med myndighetsutövning attraktivt i flera avseenden och med hög kvalitet. Därför är det viktigt att ge socialsekreterare rätt komptensutveckling inom ramen för uppdraget i arbetet.

Under projektåret 2018 får samordnaren för introduktions- och kompetensutvecklings-programmet uppdrag direkt i nära samarbete med utvecklingsprojektet Kursändring, där projektägare för utvecklingsprojektet är tre jämnbördiga parter i Uppsala kommun.

Mål

Effektmål

- Att ta fram ett attraktivt introduktions- och kompetensutvecklingsprogram för socialsekreterare inom barn och unga myndighet i Socialförvaltningen. Det ska vara inspirerande och intressant att arbeta som socialsekreterare på lång sikt i Uppsala kommun.

- Att karriärvägar för socialsekreterare beskrivs och blir väl kända för alla inom barn och unga myndighet i Socialförvaltningen. Det ska finnas utvecklingsmöjligheter och karriärvägar inom förvaltningen på andra sätt än att bli chef.

Projektmål

Projektet delas in i fyra faser:
Fas 1 – Kartläggningsfas
Fas 2 – Kompletteringsfas
Fas 3 – Struktureringsfas
Fas 4 – Implementeringsfas

Fas 1 - Kartläggningsfas
Aktiviteter som planeras och genomförs:

- Att kartlägga behovet av avsnitt som ska ingå i ett introduktionsprogram
- Att kartlägga behovet av kurser och utbildningar som ska ingå i ett kompetensutvecklingsprogram
- Att kartlägga kompetensen hos socialsekreterare inom barn och unga myndighet

Fas 2 - Kompletteringsfas

- Att komplettera ett introduktionsprogram med de avsnitt som efterfrågas av socialsekreterare och enhetschefer inom barn och unga myndighet i Socialförvaltningen.

- Att komplettera ett kompetensutvecklingsprogram med återkommande utbildningar som till exempel systemteori, skyddsbedömning för all personal, längre fortbildning/ -vidareutbildning för erfarna socialsekreterare, som då ger tillgång till aktuell kunskap/forskning och med möjlighet att tillämpa i verksamheten.

Fas 3 – Struktureringsfas

- Att skapa en strukturerad yrkesintroduktion för socialsekreterare inom barn och unga myndighet och att den på sikt kan användas inom hela Socialförvaltningen.

- Att skapa ett strukturerat kompetensutvecklingsprogram för socialsekreterare inom barn och unga myndighet och att den på sikt kan användas inom hela Socialförvaltningen.

- Att utreda och skapa klarhet i förutsättningarna för att arbetsgivaren stöttar i de olika kompetensutvecklingsinsatserna

- Att skapa en väl känd struktur för karriärvägar

Fas 4 – Implementeringsfas
Under denna fas redovisas den upprättade dokumentationen och de handlingsplaner som tagits fram. Projektet ska redovisas till styrgruppen. En redovisning av introduktions- och kompetensutvecklingsinsatserna ska ingå i den samlade redovisningen som lämnas till Socialdepartementet. Uppföljning och utvärdering av genomförda aktiviteter ska ske.

Följande ska redovisas:
- Tydliga rutiner för introduktion – och hur de följs
- En handlingsplan för kompetensutveckling för socialsekreterare i myndighetsutövande arbete för barn och unga
- En beskrivning av karriärvägar inom förvaltningen för barn och unga myndighetsutövning.

Krav på projektet

Förutsättningar
Utvecklingsprojektet Kursändring har tre jämnbördiga projektägare, Akademikerförbundet SSR, fackförbundet Vision och Arbetsgivaren, Socialnämnden. För beslut råder konsensus i styrgruppen. I övrigt ska kommunens policys, lagar, förordningar och de myndighetskrav som gäller för socialförvaltningen råda.

Avgränsningar
Projektet introduktions- och komptensutvecklingsprogram avgränsas till barn- och unga myndighetsutövning inom socialtjänsten. Resultatet av projektarbetet och insatserna ska senare kunna användas inom socialförvaltningens samtliga verksamhetsområden. Samordnaren för introduktions- och kompetensutvecklingsprogrammet ska leverera förslag till styrgruppen löpande under 2018.

Tidplan
Projektet avser tiden februari 2018 – december 2018.
En aktivitets och tidsplan tas fram.

Resursplan
Samordnare 100 % samt projektledare 100 %

Budget och finansiering
Projektet finansieras till 50 procent av medel från Socialnämnden och till 50 procent av medel från Socialdepartementet. Den totala summan för hela projektet Kursändring är 3 miljoner kronor/år för 2016, 2017 och 2018. Förvaltningsekonom gör uppföljningar och utfall av projektets budget. Kostnaderna är uppdelade på följande poster:
Personal: projektledare, medarbetare, övriga uppdragstagare och administrativt stöd.
Lokalkostnader: tillfälliga lokalhyror, lokal- och arbetsplatskostnad
Övriga tjänster: konsulter
Tillfälligt inhyrd personal
Övriga verksamhetskostnader: representation, resekostnader, IT-tjänst, hemsida, studiebesök, kurser, innovationspost

Projektorganisation för projektet Kursändring

- Projektet har en utsedd styrgrupp bestående av samtliga projektägare. Styrgruppen har mandat att fatta beslut inom ramen för projektet. I styrgruppen ingår socialdirektören, representanter från Akademikerförbundet SSR, representanter från förbundet Vision, en avdelningschef och en enhetschef från förvaltningen samt projektledaren. Adjungerade i styrgruppen är ordförande i socialnämnden, ett kommunalråd och brukarmedverkan. Adjungerade i styrgruppen är vid behov även ekonom, HR-stöd och kommunikationsstrateg.

- Projektet har en utsedd beredningsgrupp. Beredningsgruppen bearbetar förslag från arbetsgrupperna och från övriga aktörer samt bereder ärenden till styrgruppen. Beredningsgruppen består av projektledaren, en representant från Akademikerförbundet SSR, en representant från förbundet Vision samt en chef från arbetsgivaren.

- En referensgrupp finns med både interna och externa representanter. Referensgruppen representeras av brukarorganisationer, forskare och andra med relevant erfarenhet.

- Forskare är knutna till projektet.

- Projektets bas i organisationen är fem arbetsgrupper uppdelade på de fem målområdena. I arbetsgrupperna ingår socialsekreterare och övriga intresserade medarbetare från arbetslag inom barn- och ungdom för den myndighetsutövande delen. Socialsekreterare och övriga intresserade medarbetare anmäler sig frivilligt att delta. Även fackliga företrädare kan finnas med i arbetsgrupperna.

Projektkommunikation

Kommunikation och rapportering

En särskild kommunikationsplan tas fram i samarbete med kommunens kommunikationsstrateg.

Dokumentationsplan

En dokumentationsplan upprättas för de dokument som ingår i projektet. Dokumentansvarig är samordnaren för introduktions- och kompetensutvecklings-programmet. Styrgruppen för projektet är dokumentmottagare. En kvalitetsgranskning av projektet genomförs tillsammans med Socialförvaltningens kvalitetsenhet i samband med att projektet implementerats och avslutats. All dokumentation sparas och gallras tillsammans med projektägarna för att efter projektets avslutning arkiveras.

Leveranser

Följande ska redovisas och levereras:

- Tydliga rutiner för introduktion – och att de följs
- En handlingsplan för kompetensutveckling avseende socialsekreterare inom barn och unga i myndighetsutövande arbete
- En beskrivning av karriärvägar inom förvaltningen
- En kartläggning av kompetens hos socialsekreterare inom barn och unga myndighet

Hemtagningsansvar

Med ett tydlig och väl känt introduktionsprogram för nya socialsekreterare och med ett kompetensutvecklingsprogram som ger erfarna socialsekreterare goda möjligheter att utvecklas inom det myndighetsutövande arbetet skapas goda möjligheter för medarbetare att stanna kvar i yrket. Det är arbetsgivarens ansvar att ”Introduktions- och kompetensutvecklingsprogrammet” bibehålls och utvecklas i samklang med socialtjänstens utveckling i samhället. Därav kan en särskild tjänst för underhålla och utveckla programmet vara av stort värde.

5. Projektets aktiviteter

Inledning av projektet och Kick-off

Första året 2016 inleddes med att bilda projektets styrgrupp och skapa former för samarbete. Styrgruppens sammansättning har varit en grundpelare för samarbete och transparens. Inledningsvis bestod gruppen av Akademikerförbundet SSR tre medlemmar, fackförbundet Vision två medlemmar, arbetsgivaren tre medlemmar på olika chefsnivåer, adjungerade ordförande i socialnämnden, en ekonom och en HR-chef samt projektadministratören.

Ett projekt med delat ansvar mellan tre delprojektägare där parterna hade olika utgångspunkter och där beslut skulle tas i konsensus medförde utförliga diskussioner innan alla var överens. Att vara tre projektdelägare med olika förutsättningar medverkade till att starten blev problematisk. Förarbetet till projektet borde ha sett annorlunda ut. Spelreglerna var inte satta. Att nå konsensus i alla beslut var till exempel något som tillkom under resans gång. Det var bland annat en utmaning att få projektledare på plats.

Styrgruppen arbetade under hösten 2016 med att ta fram representanter till projektets referensgrupp. Man sökte erfarenhet från forskning och universitet men också från olika brukarorganisationer för att skapa bredd i gruppen. För att styrgruppen skulle samla sig i sina tankar och visioner runt projektet genomförde man en visionsdag under ledning av en innovationskonsult.

Projektets styrgrupp påbörjade projektet innan projektledare var på plats och inledde med en kick-off den 2 december 2016. Medarbetare inom barn och ungdom myndighet bjöds på gemensam lunch samtidigt som styrgruppens medlemmar beskrev projektet med mål, syfte och upplägg. Man informerade om de fem olika arbetsgrupperna och bjöd in socialsekreterarna att anmäla sig.

Projektledare och samordnare

Rekryteringen av projektledare till projektet påbörjades i augusti 2016, men drog ut på tiden. Rekryteringen fick göras i två omgångar under hösten innan styrgruppen var enig i beslutet. Under tiden rekryterades en projektadministratör för att handlägga och verkställa praktiska delar. Den andra annonseringen gjordes i november 2016 och beslut togs av en enig styrgrupp i slutet av december 2016. Projektledaren började sitt uppdrag den 1 mars 2017 och projektadministratören fanns kvar till den 31 mars 2017.

Under hösten 2017 beslutade styrgruppen att inom ramen för projektet tillsätta ytterligare en resurs till projektet. En samordnare behövdes för att ta fram ett tydligt och strukturerat introduktions- och kompetensutvecklingsprogram. Projektledaren och samordnaren skulle arbeta nära och tillsammans i uppdraget. Förvaltningens ledningsgrupp beslutade enligt styrgruppens beslut och samordnaren började sitt uppdrag den 26 februari 2018.

Arbetsgrupper – medarbetargrupper

Grunden i projektet har varit att utgå från medarbetarperspektivet i de fem olika arbetsgrupperna. Medarbetarna fick möjlighet att anmäla sig till den arbetsgrupp de vill delta i. Det var dock en utmaning i att hitta tid och utrymme för att få socialsekreterarna delaktiga. Engagemanget fanns, medarbetarna ville, men de hade svårt att avsätta tid på grund av den höga arbetsbelastningen. Under arbetets gång har deltagandet i grupperna varierat i allt från engagerade och entusiastiska till upptagna på grund av hög arbetsbelastning eller till frånvarande på grund av sjukskrivning eller att man avslutat sin anställning.

Arbetsgrupp 1 - Behålla och rekrytera socionomer

Uppdraget för gruppen har varit att arbeta med frågeställningar kring:

- strukturerat yrkesintroduktionsprogram
- närvarande chef och kollegialt stöd
- god arbetsmiljö
- överanställa
- lön
- god arbetsmiljö, implementering av Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö.

Resultatet av arbetsgruppernas diskussioner utifrån ovanstående blev följande punkter: Arbetsgrupp 1 har träffats åtta gånger. Gruppen har haft hög närvaro.

- Universitetets syn på socialtjänsten är negativ - synas, gästföreläsa
- Aspirantprogrammet - kan det utvecklas
- Annonser - skapa attraktiv arbetsgivare, bättre annonser, stavningen
- Introduktionen av nyanställda måste bli bättre
- Kompetensutvecklingsprogram - för att behålla medarbetare
- Stabilitets- och kompetensutvecklingsprogrammet
- Chefernas arbetsförhållande - en mer närvarande chef, få mail dagtid
- Arbetsbelastning, arbetsmiljö, antal ärenden – man vill ha en god arbetsmiljö
- Lön, lönesatsning - diskussionen återkommande under året
- Personalförmåner - semesterväxling, friskvård m.m.
- 6 timmars arbetsdag - genomfört studiebesök i Enköping
- Kommunikationen fungerar inte i förvaltningen - når inte upp eller ner
- Organisationen – förändra områdesindelningen för en jämnare arbetsbörda mellan enheter
- Mer administrativt stöd
- Bättre IT-stöd och IT-system

Gruppen prioriterade och rangordnade de viktigaste punkterna vid sista mötet:

1. Kommunikationen fungerar inte i förvaltningen – uppåt – nedåt
2. Introduktionen av nyanställda, Kompetensutvecklingsprogram, Stabilitets- och kompetensutvecklingsprogrammet – viktigt för att behålla medarbetare.
3. Lönesatsning, personalförmåner och 6-timmarsarbetsdag
4. Arbetsbelastning, arbetsmiljö, antal ärenden – mer administrativt stöd

Arbetsgrupp 2 - Kompetensutveckling

Uppdraget för gruppen har varit att arbeta med frågeställningar kring:

- återkommande utbildningar som till exempel systemteori, skyddsbedömning för all personal, längre fortbildning/vidareutbildning för erfarna socialsekreterare
- individuell kompetensutvecklingsplan
- tillgång till aktuell kunskap/forskning med möjlighet att tillämpa denna
- kvalificerad handledning

Resultatet av arbetsgruppernas diskussioner utifrån ovanstående blev följande punkter: Arbetsgrupp 2 har träffats åtta gånger. Gruppen har haft blandad närvaro.

- Trovärdighet till detta projekt - önskelistor ger inget, vill ha förändring nu
- Utbildningstrappa som ger tydlighet för alla - en trappa i ex. fem steg
- Stabilitets- och kompetensutvecklingsprogrammet
- Introduktionsprogram för nyanställda, exempelvis Nässjö, Malmö
- Utbildningar - diskussioner om en rad olika exempel
- Kunskapsöverföring - implementering - internt
- Handledning för socialsekreterare
- Fördjupade studier på universitet och högskola, behålla erfarna socialsekreterare
- Förutsättningar för utbildning och studier - avsatt tid
- Att själva föreläsa på universitetet - gästföreläsa
- Att kunna implementera de utbildningar man gått, få förutsättningar
- Socialstyrelsens och SKL:s utbildningar och kurser
- Kompetens- och befogenhetstrappa som finns hos Socialtjänsten Gävle

Förvaltningen behöver skapa struktur för:

- Kompetenskartläggning
- Checklistor för introduktion och utbildningar
- Individuell utbildningsplan att diskutera vid medarbetarsamtal
- Att inrätta en tjänst – en utvecklingsledare som håller ihop all introduktion och kompetensutveckling, vilket resulterat i att inom ramen för projektet har anställts en samordnare för introduktions- och kompetensutvecklingsprogram.

Gruppen prioriterade och rangordnade de viktigaste punkterna vid sista mötet:

1. Att skapa en utbildningstrappa som ger tydlighet för alla, en trappa i ex. fem steg
2. Stabilitets- och kompetensutvecklingsprogrammet – (Anna-Lena Lindqvist)
3. Introduktionsprogram för nyanställda
4. Utbildningar – efter det förslag som tagits fram under 2017
5. Kompetens- och befogenhetstrappa (Socialtjänsten Gävle)
6. Kunskapsöverföring – att kunna implementera de utbildningar man gått.
7. Socialstyrelsens och SKL:s utbildningar och kurser

Resultatet av gruppens diskussioner har bland annat utmynnat i att förvaltningen inom ramen för projektet Kursändring anställt en samordnare för introduktions- och kompetensutvecklingsprogam. Samordnarens uppdrag har varit att forma ett gemensamt introduktionsprogam och ta fram förslag till ett kompetensutvecklingsprogram.

Arbetsgrupp 3 - Karriärvägar

Uppdraget för gruppen har varit att arbeta med frågeställningar kring:

- flera specialistsocionomer
- större utrymme för att arbeta proaktivt
- flera alternativ

Resultatet av arbetsgruppernas diskussioner utifrån ovanstående blev följande punkter:
Arbetsgrupp 3 har träffats sju gånger. Gruppen har haft varierad närvaro.

- Alternativa karriärvägar
- Vad kan arbetsgivaren göra för att behålla socialsekreterare på barn och ungdom
- Inte attraktivt att vara enhetschef
- Specialisttjänster - innehåll och former
- Gränsdragning mellan specialister och enhetschefer
- Specialister i team och specialister på enhet – ett stort behov av vardagsnära stöd
- Specialist på LVU, hedersrelaterat våld
- Expert-team, ex. våldsteam eller förstärkarteam
- Olika typer av karriärtjänster såsom, specialister, gruppledare, teamledare m.m.
- Utvecklingsledare som kan bevaka forskning och framtid
- Chefskarriär
- Att besöka kommuner som har andra typer av karriärtjänster
- Utav olika karriärvägar formades diskussioner om kompetensutveckling
- Behov av en utbildningstrappa - hur man kan göra karriär
- En kompetens- och befogenhetstrappa
- Stabilitets- och kompetensutvecklingsprogrammet
- Introduktionsprogram för chefer
- Utbildning i ledarskap, steg 1
- Löneutveckling och kompetensutveckling ska hänga ihop
- Utökad användning av datorn i arbetet, skriva direkt i möten
- Kommunikation och information i förvaltningen behöver bli bättre

Utav olika karriärvägar formades diskussioner om kompetensutveckling m.m.

- Behov av en utbildningstrappa - hur man kan göra karriär
- En kompetens- och befogenhetstrappa
- Stabilitets- och kompetensutvecklingsprogrammet
- Introduktionsprogram för chefer
- Utbildning i ledarskap, steg 1
- Löneutveckling och kompetensutveckling ska hänga ihop
- Utökad användning av datorn i arbetet, skriva direkt i möten med klienter
- Kommunikation och information i förvaltningen behöver bli bättre

Gruppen prioriterade och rangordnade de viktigaste punkterna vid sista mötet:

1. Specialisttjänster har varit det mest prioriterade i denna grupp

Att förvaltningen tillsatt specialister på enheterna har förbättrat läget i arbetsgrupperna och har gett enhetscheferna ett bättre stöd. Det är viktigt att vi kan lära av varandra på och mellan enheter. Att vara specialist är att vilja arbeta med lärandeprocessen.

2. Kompetensnivå på specialisttjänster på barn och unga myndighet.

Det finns en stor oro att man lägger kompetenskraven för lågt för att vara specialist och att man därmed sänker nivån. Det är mycket viktigt att cheferna håller en hög kravprofil i annonserna.

3. Utveckla karriärvägar

- Att utveckla specialistrollen i olika nischer.
- Att kunna få prova på jobb på andra enheter, andra uppdrag.
- Att få gå bredvid en chef för att prova på chefsuppdrag.

Arbetsgrupp 4 - God arbetsmiljö

Uppdraget för gruppen har varit att arbeta med frågeställningar kring:

- rimlig arbetsbelastning
- förutsättningar för chefer att fullfölja sitt arbetsmiljöansvar
- ledarstruktur/dialog/voice
- fysisk arbetsmiljö
- arbetssätt
- försiktighet i organisationsförändringar
- administrativt stöd som underlättar arbetet
- se över om råd och stödverksamheten och öppenvården (förebyggarjobbet) effektivare kan stötta myndighetsutövningen

Resultatet av arbetsgruppernas diskussioner utifrån ovanstående blev följande punkter: Arbetsgrupp 4 har träffats nio gånger. Gruppen har haft varierad närvaro.

- God arbetsmiljö för att trivas på jobbet - bygga team för att stärka arbetsgruppen
- Introduktion - ett bra introduktionsprogram – en god introduktion har stor betydelse för trivsel
- Utbildning - upprätta en kompetensutvecklingsplan
- Organisationen – att se över områdesindelningen och jämna ut arbetsbelastningen
- Anpassa arbetsbelastningen individuellt
- Ledarskapets betydelse - en tydlig, engagerad och närvarande chef samt att skapa delaktighet
- Tydliga rutiner som är lika för alla och lätta att hitta
- Arbetssätt och metoder som underlättar och utvecklar
- Förbättra det administrativa stödet
- Tekniska lösningar - IT och teknik sparar tid i arbetet, bärbara datorer för att skriva direkt
- Att förbättra kommunikationen och informationen från chefer och ledningsgrupp
- Lönen och förmåner som gör arbetet attraktivt
- Anordna gemensamma aktiviteter som stärker förståelsen för varandra, temadagar, resor m.m.
- Många förslag på att stärka gemenskapen i arbetsgruppen
- Att lära av varandra mellan enheterna
- Omvårdnad och återhämtning
- 6 timmars arbetsdag
- Deltagit i arbetsmiljökonferensen "Gilla jobbet"
- Att se över den fysiska arbetsmiljön, svårt att dela rum, arbeta ostört

Gruppen prioriterade och rangordnade de viktigaste punkterna vid sista mötet:

1. Att förbättra kommunikationen och informationen från chefer och ledningsgrupp
   Det är så viktigt att kommunikationen fungerar på olika håll i förvaltningen. Att ha bra rutiner som man hittar enkelt har att göra med kommunikationen.

2. Ledarskapet - en tydlig, engagerad och närvarande chef, delaktighet.
   Ledarskapet har stor betydelse. Vid förändringar är det viktigt att de som berörs blir informerade och känner sig delaktiga. Ledarskap och kommunikation hänger ihop.

3. Ett bra introduktionsprogram och att upprätta en kompetensutvecklingsplan
   Man vet att det ska komma igång i och med den nya samordnaren, men vill ändå betona att detta är så viktigt.

4. Förbättra det administrativa stödet. Det administrativa stödet är så betydelsefullt för att socialsekreterare ska kunna arbeta med sitt uppdrag.

5. Att se över den fysiska arbetsmiljön, svårt att dela rum och arbeta ostört.

Arbetsgrupp 5 - redan anställda, som behöver, får komplettera till motsvarande socionomexamen

Uppdraget för gruppen har varit att arbeta med frågeställningen:

- utreda förutsättningarna att arbetsgivaren stöttar

Resultatet av arbetsgruppernas diskussioner utifrån ovanstående blev följande punkter:
Arbetsgrupp 5 har träffats fem gånger under 2017. Gruppen har haft varierad närvaro.

- Bakgrundsinformation
- Behörighetsutredningen
- Förslag till reviderade föreskrifter om behörighet att utföra vissa arbetsuppgifter i social barn-och ungdomsvård. Skrivelse har gått ut till kommunerna på remiss. Uppsala kommun har svarat. SKL har lämnat ett svar där man säger: "att de handläggare som vid behörighetsregleringens ikraftträdande, 1 juli 2014, arbetade med myndighetsutövning inom den sociala barn- och ungdomsvården med automatik ska anses behöriga." De anser också att regeringen via lärosätena ska erbjuda den kompletterande utbildning som föreskrifterna innehåller och att den går att få som distansutbildning. Det kommer att bli kostsamt för kommunerna att ordna allt på egen hand.
- Inväntar Socialstyrelsens nya föreskrifter om behörighet.

Arbetsgrupp 5 har träffats 4 gånger under 2018.

- Den 1 februari 2018 kom de nya föreskrifterna

Arbetsgruppen har tillsammans med HR-chef diskuterat hur Uppsala kommun kan göra det möjligt för tillsvidareanställda att få förutsättningar att studera och komplettera till behörighet inom ramen för pågående arbete. De socialsekreterare som omfattats har varit dels de som inte är klara med sin socionomexamen, dels de som har en annan universitetsexamen men behöver komplettera ämnen. Det ska vara ett beslut som är övergripande för hela förvaltningen oavsett var man arbetar.

APT-möten våren 2018

För att återkoppla de synpunkter som kommit fram i projektets arbetsgrupper med övriga medarbetare inom barn och unga myndighet beslutade styrgruppen att projektledaren skulle besöka samtliga arbetsplatsträffar och träffa alla medarbetare för en presentation och för att få reflektioner. Under våren 2018 besökte projektledaren och samordnaren 13 arbetsplatsträffar och träffade 148 medarbetare och chefer för att få respons på arbetsgruppernas synpunkter. Nedan listas de kommentarer som inhämtades vid träffarna tillsammans med de kommentarer om vad det är som gör att man stannar kvar i yrket på arbetsplatsen.

Medarbetarnas synpunkter vid återkoppling på APT-möten:

- Behövs lika introduktion för alla – viktigt för att stanna
- Att det finns introduktörer som tar hand om och ger stöd till nya
- Kompetensutveckling och kompetenstrappa för att utvecklas
- Erfarna socialsekreterare behöver längre utbildningar för utveckling och för att stanna kvar
- Lön – bättre löneutveckling alla nivåer, geografin påverkar, kan pendla
- 6 timmars arbetsdag?
- Procapita – kritik mot systemet, behov av support
- Behov av administrativt stöd
- Behov av rutiner och struktur som är lika för alla enheter
- Digitalt – Behov av IT-utbildningar i olika system, arbeta mer digitalt vid besök
- Delaktighet och inflytande är viktigt
- Kommunikationen måste fungera bättre
- Attityder och synsätt om jobbet behöver förändras. Det är ett roligt jobb
- Många förändringar leder till stor personalomsättning
- Man kan göra förändringar utan att tappa personal
- Bemanning – att det ska finnas personal på tjänsterna
- Skapa gemenskap i arbetslaget viktigt
- Arbetsmiljö
- Gemensamt ansvar för en god arbetsmiljö
- Förbättra kontakten med universitetet och utbildningen
- VFU och aspiranter viktiga för framtiden
- Visa det stora utbud av insatser som Socialförvaltningen i Uppsala har att erbjuda

Detta gör att jag stannar i arbetet som socialsekreterare inom barn och ungdom myndighet

- Det är ett roligt och spännande jobb
- Gemenskapen, ett bra team att jobba i, en engagerad arbetsgrupp
- Det finns ett gott stöd från kollegor och chef
- Att man får uppskattning i jobbet – att bli sedd
- Att det finns kompetensutveckling och utvecklingsmöjligheter för socialsekreterare.
- Att det finns stöd för nya socialsekreterare att bolla med – introduktörer
- Uppsala har många möjligheter, många alternativ för socialsekreterare att använda för klienterna/brukarna

Andra arbetsgrupper i olika förändringsarbeten

För att implementera synsättet med ökad medarbetamedverkan i förvaltningen verkade projektets styrgrupp för att socialsekreterare från verksamheten även skulle ingå i andra arbetsgrupper. Nedan beskrivs några av de grupper som blev en del i utvecklingen.

Arbetsgrupp översyn av områdesindelningen

Under 2017 påbörjade avdelningscheferna inom avdelning barn och ungdom en översyn med syfte att jämna ut fördelningen av ärenden/utredningar mellan enheterna. Tidigare har enheterna varit indelat i fyra geografiska områden för barn respektive ungdom, vilket ledde till en ojämn ärendebelastning. Beslut togs att området Gottsunda skulle vara intakt för att man där skulle kunna fortsätta arbetet i samordning med polis och andra myndigheter. Det skulle finnas fyra utredningsenheter för barn och fyra utredningsenheter för ungdom. De sex enheterna på Hamnesplanaden skulle vara jämnstora. Målsättningen var att arbetsbelastningen skulle vara jämn mellan enheterna.

Avdelningscheferna för barn respektive ungdom har lett arbetet som inleddes med två arbetsmöten våren 2017. I samband med denna översyn skulle man samtidigt få en bild av arbetsbelastningen för socialsekreterare. Genom att ändra ärendeflödet skulle arbetet bli mer transparent mellan enheterna. I arbetsgruppen ingick representanter från enhetscheferna, fackliga företrädare, HR-chef samt projektledare för projektet. Till mötet i december 2017 bjöds även socialsekreterare från arbetsgrupperna med för att öka delaktigheten från medarbetare. Under våren 2018 genomfördes flera planeringsmöten där både medarbetare och fackliga företrädare deltog. Möjligheten för medarbetare att vara med var dock begränsad eftersom de ordinarie arbetsuppgifterna tog överhand. I denna arbetsgrupp med uppgift att planera och organisera en förändrad områdesindelning av de åtta enheterna hade förvaltningen för första gången medarbetare med under planeringsstadiet, vilket inte varit fallet tidigare.

Arbetsgrupp 6-timmars arbetsdag

I två av projektets arbetsgrupper kom medarbetarna med förslag att få arbeta 6-timmars arbetsdag. Det fanns på försök i andra kommuner och socialsekreterarna ville öka möjligheten till kompetensutveckling, återhämtning och variation i sitt arbete. Det fanns också önskemål om att få ha skrivdagar i hemmet. Tillsammans med projektledaren åkte sju socialsekreterare på studiebesök till Enköpings kommun för att ta reda på mer. Därefter gjorde två arbetsgrupper en SWOT-analys. Socialsekreterarna ansåg att 6-timmars arbetsdag skulle ge bättre förutsättningar och skapa bättre arbetsmiljö. Frågan utmynnade i att socialförvaltningen från januari 2018 skapade en ny arbetsgrupp tillsammans med förvaltningens HR-chef, projektledaren, medarbetare och chefer. Arbetsgruppen gick ifrån tanken om 6 timmars arbetsdag efter diskussion med SKL (Sveriges Kommuner och Landsting) som förde fram att arbetsgivare på lokal nivå inte har rätt att göra förändringar i heltidsmåttet.

Uppdraget till den nya arbetsgruppen var att ta fram underlag och förutsättningar för att kunna prova arbetstid 6:2 på några enheter inom barn och ungdom myndighet. I Sundsvall (som hade testat 6-timmars arbetsdag under en projekttid) hade man utifrån kravet på heltidsmåttet övergått till att använda begreppet arbetstid 6:2. Arbetsgruppen bestod av medarbetare, chefer, fackliga företrädare, projektledaren, HR-specialist och leddes av förvaltningens HR-chef.

Områden som diskuterades var:
- Hur hade Sundsvall gjort med 6:2 i arbetstid?
- Att reglera arbetstiden och ha fasta tider 8-15 resp. 10-17
- Att inte ha årsarbetstid
- Att ha tid för reflektion, återhämtning
- Att ha tid för kompetensutveckling
- Behov av administrativt stöd

Kunde Uppsala göra något liknande som Sundsvall - ett 6:2 - med arbetstid sex timmar klientnära arbete och två timmar för kompetensutveckling och friskvård? Det behövdes mer information om vilka förutsättningar som skulle gälla för 6:2 arbetstid. Det fanns också en stor efterfrågan hos medarbetare på att pröva något som gjorde skillnad och som kunde förbättra den stressade situation som många handläggare lever med. Frågan var om 6-timmars arbetsdag var möjlig eller inte.

En tabellfördelning gjordes, se bilaga:
- Tydliggöra vad som ska ingå i de 6 timmarna.
- Tydliggöra vad som ska ingå i de 2 timmarna.
- Vad behöver regleras och vad ska inte regleras?

Syftet med denna arbetsmodell var att det skulle ge större möjlighet till återhämtning och utveckling, men arbetstidsavtalet behövde ändras. Förvaltningens ledningsgrupp gav klartecken till att ge uppdrag till några enheter att testa 6:2. Frågan togs därefter upp på ett enhetschefsmöte. Var det möjligt att prova 6:2? Att identifiera vad de två timmarna ska innehålla och ge en vägledning. Hur såg medarbetarna på möjligheten att dela in arbetstiden i 6:2?

Medarbetarna var intresserade om förutsättningar fanns. Enhets- och avdelningscheferna såg svårigheter med att hinna med arbetet i förhållande till den arbetsmängd som fanns. Ytterligare en faktor som diskuterades av medarbetarna var arbetstidsavtalet. Man var inte beredd att byta bort årsarbetstiden. Efter diskussioner mellan chefer och medarbetare på enheterna var slutsatsen att det inte var möjligt att klara av 8 timmars arbete på 6 timmar när man har alldeles för hög arbetsbelastning.

Frågan och diskussionen om 6-timmars arbetsdag har haft stor medarbetarmedverkan. Den har dock inte lett fram till någon konkret förändring. Den slutsats förvaltningsledningen och HR drog var att arbetsbelastningen är för stor och att det råder personalbrist på enheterna. Medarbetarna har dock kvar önskemål om att få kunna arbeta enligt 6:2 arbetstid. Förvaltningen satsar på att förbättra bemanningen. Därefter kan frågan tas upp på nytt.

Arbetsgrupp – Kommunikation

I november 2017 anordnade projektet en Dialogdag tillsammans med arbetslivsforskare Wanja Astvik i. Flera kommentarer från dagen handlade om förvaltningens brister i information och kommunikation. I arbetsgrupperna fortsatte medarbetarna att påtala att kommunikationen och informationsflödet måste bli bättre och tydligare. Projektets styrgrupp utsåg en arbetsgrupp bestående av fyra styrgruppsmedlemmar, HR-chefen

samt förvaltningens kommunikationsstrateg. Uppdraget var att ta fram förslag på bättre former för en fungerande kommunikation i verksamheten.

Uppdraget för arbetsgrupp kommunikation var:
- Förändringsarbete i stora och små frågor - hur skapas delaktighet?
- Kommunikationsplan för förändringar finns – hur används den?
- Informationskanaler – uppifrån och ner och nerifrån och upp
- Cheferna - synas i verksamheten regelbundet
- Att prova enkätverktyg för att skapa delaktighet från medarbetare

De frågor som lyftes i arbetsgrupp kommunikation var att medarbetarna har en känsla av att inte bli lyssnade på. Hur lyssnar vi på medarbetare på ett djupare sätt? Medarbetarna upplever att informationen inte når upp och ner i organisationen – hur skapar vi fungerande informationskanaler? Hur kan man lyssna på medarbetare på enheterna på ett systematiskt sätt? Kan APT förbättras/utvecklas? Vi behöver en karta för att beskriva flödet av information och kommunikation.

Arbetsgruppens diskussioner handlade om:
- APT-möten – Struktur och ordning som ger underlag för bättre flöde i kommunikationen uppåt och nedåt. Hur kan medarbetare anmäla punkter till APT? Kan vi justera mallar? Hur är kulturen/klimatet på enheterna med öppenhet?
- Vi vill testa enkätverktyget Webropol på några enheter
- Ledningsgrupp och samverkansgrupp – hur når man ut med information?
- Insidan – Vad ska kommuniceras via kommunens intranät?
- Förändringsledning och kommunikation
- Förvaltningen satsar på att skapa ”Väl fungerande arbetsgrupper”

Resultatet av arbetsgruppens arbete blev:
- Att vid förändringsarbete alltid skapa delaktighet, medarbetarmedverkan
- Att vid organisationsförändring skapa delaktighet
- Att fortsätta med Dialogdag för medarbetare
- APT – utveckla mallen för ökad delaktighet och transparens
- Några enheter bör testa ett enkätverktyg för ökad delaktighet
- Insidan (kommunens intranät) – förvaltningen arbetar med förbättringar
- Att utveckla mer av Feed-back kultur och ev. Appreciative Inquiry

Studiebesök

Ängelholm

Den 22 maj 2017 fick projektet besök av 14 personer från socialförvaltningen i Ängelholm. Styrgruppen gjorde en gemensam presentation av läget i projektet, bakgrund och nutid. Vi hade en gemensam diskussion om våra förutsättningar och villkor för att kunna behålla och rekrytera socialsekreterare i socialförvaltningarna.

Enköping

Den 29 maj 2017 genomförde projektet ett studiebesök hos socialförvaltningen i Enköping. Projektledaren och sju socialsekreterare reste till Enköping och fick träffa en socialsekreterare, en teamledare och en enhetschef. De presenterade bakgrund och erfarenheter av att införa 6-timmars arbetsdag. En särskild redovisning av besöket och deras erfarenheter finns i bilaga. Se bilaga: *Studiebesök på Socialkontoret i Enköping*

Malmö

Den 30 augusti 2017 genomförde projektet ett studiebesök hos socialförvaltningen i Malmö. Vid besöket deltog fyra medarbetare från projektet i Uppsala och åtta medarbetare från Malmö. Vi fick en presentation av den nya omorganisationen i Malmö stad. Nämnderna hade slagits samman från 1 maj 2017. Vi fick också en gedigen genomgång av deras kompetensutvecklingsarbete, arbetsmiljöarbete och det förvaltningsövergripande introduktionsprogrammet som de tagit fram. Den 10 april 2018 gjorde projektet ytterligare ett besök i Malmö. Projektets samordnare för introduktions- och kompetetensutveckling, projektledaren samt HR-partner besökte deras samordnare för att få en mer detaljerad bild av introduktionsprogrammet.

Nacka

Den 6 november 2017 deltog socialdirektören, en avdelningschef och projektledaren från projektet vid ett studiebesök till socialförvaltningen i Nacka kommun. Övriga deltagare var förvaltningens ledningsgrupp och stabsfunktioner. Syftet var att se hur Nacka hade organiserat sig efter att ha genomfört en målgruppsanalys. Nacka har organiserat sig efter ett flöde med fokus på brukarens bästa. Mer information på: www.nacka.se/kommun--politik/organisation/nacka-kommuns-processer/

Huddinge

Den 15 maj 2018 genomförde projektet en workshop tillsammans med socialtjänsten i Huddinge kommun. Vid besöket deltog chefer, utvecklingsledare, samordnare, medarbetare samt fackliga företrädare m.fl. från Huddinge samt motsvarande representanter från projektets styrgrupp, socialförvaltningen och Uppsala kommuns ”Utvecklingsgrupp socionomer”. Huddinge kommun har sedan 10 år tillbaka en framgångsrik modell med ett systematiskt arbete kring praktikanter, trainee och över till nyanställd socialsekreterare. De arbetar med att förbättra arbetsgivarvarumärket och aktiviteter kopplade till det. Introduktionen är förändrad för att möta nya socialsekreterare som kommer direkt från utbildningen. Huddinges framgångsfaktorer är att vara nära verksamheten, våga testa samt att kommunikation och HR hänger väl samman. Mer information på: www.huddinge.se/arbete-och-karriar/traineeprogram/huddingetrainee-socionom/

Sundbyberg

Den 6 november 2018 genomförde projektet en workshop med Mottagningsenheten i Sundbybergs stad. Vid besöket deltog enhetschef, gruppledare, medarbetare och utvecklingsledare. Projektet Kursändring inledde med att presentera erfarenhet av projektet. Därefter presenterade Mottagningsenheten i Sundbybergs stad sitt arbete med

feedback kultur och Appreciative Inquiry (AI) och hur de lyckats bemanna sin enhet, behålla socialsekreterare och minska sjuktalen. Syftet var att se hur de har arbetat för att ge inspiration och fokus på det som fungerar. När de inledde sitt arbete 2015 hade de underbemanning, hög personalomsättning och höga sjukskrivningstal. Fokus låg på att skapa arbetsglädje, teamanda, feed-back kultur och att få in mod och stolthet. Det kom in nya handläggare, inga slutade, sjuktalet sjönk och de hade en överbemanning. De arbetar proaktivt med feedback-kultur och arbetsglädje. www.sundbyberg.se

”Förbättringsresan” med den nationella samordnaren

Projektet Kursändring deltog vid samtliga konferensorter i den nationella samordnaren Cecilia Grefves avslutnings- och rundresa hösten 2017. Eftersom projektet till hälften finansierades av medel från Socialdepartementet fanns det ett nationellt intresse att följa projektet Kursändring. Vid varje konferenstillfälle presenterade fyra representanter från projektets styrgrupp (en av vardera delprojektägare samt projektledaren) en lägesbild från bakgrund till nuvarande situation. Redovisningen genomfördes i plenum. Konferensorterna var Malmö, Linköping, Göteborg, Luleå och Stockholm.

Workshop för enhetschefer

Projektledaren har genomfört workshops med 14 enhetschefer för barn och ungdom myndighet vid sju tillfällen under 2017 och 2018. Syftet har dels varit att cheferna ska känna delaktighet i projektet och dels varit att lyssna in chefernas arbetssituation, arbetsmiljö och villkor. Medarbetare i projektets arbetsgrupper har uttryckt oro för enhetschefernas arbetsbelastning. Cheferna har bekräftat den bilden, vilket har utgjort underlag för fortsatta insatser för chefer. Innehållet har utformats i dialog med enhetscheferna.

Innehåll i workshops:
Workshop 1 – Information om projektet, chefernas arbetsmiljö, ledarskap m.m.
Workshop 2 – Enhetschefens roll och arbetsuppgifter, implementering projektet
Workshop 3 – Introduktion av nyanställda, dialog och kommunikation
Workshop 4 – Arbetsmiljö, ge varandra goda exempel
Workshop 5 – Projektets fokusområden, rimliga arbetsförhållande för chefer
Workshop 6 – Information, kommunikation, relation, enhetschef – specialist
Workshop 7 – Roller enhetschef – specialist, förbättringsarbete, ledarskap

Dialogseminarier med arbetslivsforskare Wanja Astvik

Projektets styrgrupp har anordnat tre dialogseminarier i samarbete med arbetslivsforskare Wanja Astvik. Syftet har varit att skapa en grund för att öppna upp för en bättre dialog mellan chefer och medarbetare. Utgångspunkten har varit Wanja Astviks nationella forskning som handlar om socialsekreterares arbetssituation.

Inledningsvis genomfördes två dialogseminarier hösten 2016. Ämnet var: ”Hållbar socialtjänst – relationen mellan arbetsmiljö och verksamhetsstyrning”.
Den 19 oktober anordnade styrgruppen ett seminarium för politiker, chefer och skyddsombud och den 24 november anordnades ett motsvarande seminarium för medarbetare och chefer.

Ytterligare ett dialogseminarium genomfördes den 17 november 2017. Seminariet var uppdelat i förmiddag och eftermiddag med samma innehåll. På förmiddagen deltog 40 medarbetare och på eftermiddagen deltog 35 medarbetare från barn och ungdom myndighet. Moderator för dagen var Josefine Johansson från Akademikerförbundet SSR. Dagen inleddes med en nuläges presentation av projektet och därefter presenterade Wanja Astvik resultatet av sin forskning. Öppenhet och delaktighet är viktiga komponenter för en hållbar socialtjänst. Medarbetarna fick tid för diskussion i grupper och vid den återkopplande dialogen i storgrupp lyftes en rad olika faktorer upp. Frågorna rörde områden såsom:

- Öppenhet och dialog
- Brist på information och kommunikation
- Löneläget och löneutvecklingen för socialsekreterare
- Det goda sociala arbetet, informationsmaterial
- Introduktion av nyanställda har stor betydelse
- Kompetensutveckling och kompetenskartläggning
- Ledarskapet, enhetschefernas situation
- Arbetsbelastningen betydelse för att stanna i yrket
- Administrativt stöd
- Att få föra dialog direkt med politiken
- Den psykosociala arbetsmiljön
- Den fysiska arbetsmiljön
- IT-system som ska fungera utan problem

Arbetsgrupp Dialogdag

För att följa upp synpunkter och kommentarer från Dialogdagen tillsatte styrgruppen våren 2018 en arbetsgrupp för att efterarbeta materialet. Gruppen bestod av en representant från varje projektdelägare samt projektledaren. Syftet var att sammanställa de områden som kommit upp på Dialogdagen den 17 november 2017. Redovisningen gjordes i tabellform efter nedanstående områden och presenterades utifrån:
A. Synpunkter från medarbetare **B**. Vad projektet har gjort **C.** Resultat. Därefter fick medarbetarna se tabellen vid sommarlunchen den 14 juni 2018 och fick då ytterligare möjlighet att kommentera inom de olika områdena. Syftet var att medarbetare skulle kunna se om projektet eller arbetsgivaren gjorde något av de synpunkter som kommit upp. Se bilaga: *Dialogdagen - redovisning i tabell 2018-06-14*

Områdena var:
- Öppenhet - delaktighet - dialog
- Kommunikation
- Introduktion
- Kompetensutveckling
- Lön

- Kvalitetsutveckling
- Administrativt stöd
- God Arbetsmiljö
- Fysisk arbetsmiljö

Brukarorganisationernas medverkan

Brukarorganisationerna Forum för Brukarinflytande, Barnombudet och KNAS-hemma har deltagit i projektets referensgrupp under 2016 - 2018 och under 2018 även som representanter i projektets styrgrupp.

Efter förslag och diskussioner i styrgruppen beslutades att brukarmedverkan utöver referensgruppen även skulle ingå i projektets styrgrupp. Det gjorde det möjligt för brukarorganisationerna att lyfta olika förslag och idéer till beslutande nivå på ett annat sätt. Forum för Brukarinflytande föreslog en brukarundersökning enlig deras koncept, vilket ledde till att under maj och juni månad 2018 genomförde de en IPP (Inflytande På Plats) i väntrummet hos barn och ungdom myndighet. Undersökningen gav utrymme för såväl brukare, anhöriga, personal och övrig personal att få uttrycka sina uppfattningar. Resultatet presenterades i en särskild rapport i november 2018. Sammanfattningsvis gav den en blandad bild av ris och ros. Rapporten finns att läsa på deras hemsida www.brukarinflytande.se

Brukarmedverkan från Barnombudet har innehållit bidrag med material för att stärka barns delaktighet i mötet med socialtjänsten. Det har handlat om utbildning i verktyget ”In my shoes” för två socialsekreterare samt förslag om material i form av broschyrer som stöd till socialsekreterare i mötet med barn.

Frukost och sommarlunch för medarbetare

Styrgruppen ville ge medarbetarna inspiration och idéer om hur man kan ta hand om sin hälsa och hur man skapar en god arbetsmiljö. Ur detta föddes idén om frukostmöten kombinerade med korta föreläsningar. Projektet bjöd in medarbetarna sammalagt sex gånger vid arbetets start mellan klockan 8 till 9. Frukost stod på bordet och någon föreläste eller informerade. Nedan följer korta beskrivningar av frukostmötena.

Frukost under 2017 och 2018

1. Oktober 2017 - Projektet bjöd 70 medarbetare inom BoU myndighet på frukost samtidigt med en kort hälsoinspirerande föreläsning av Ewa Bi. Aktiviteten blev mycket uppskattad.
2. November 2017 - Projektet bjöd 55 medarbetare inom BoU myndighet på frukost samtidigt med en kort inspirerande genomgång av "kontors-yoga", yoga-rörelser sittande på stol. Yoga-instruktör Maria Woglinde höll i aktiviteten och den var mycket uppskattad.
3. Februari 2018 - Projektet bjöd 55 medarbetare inom BoU myndighet på frukost samtidigt som vi fick inspiration av HR-specialist Alain Mardokhi, ansvarig för Uppsala kommuns hälsofrämjande insatser i **Ork**idén. Ett uppskattat, roligt och lekfullt inslag.

4. Mars 2018 - Projektet bjöd 75 medarbetare inom BoU myndighet på frukost samtidigt som medlemmar ur projektets styrgrupp redovisade hur långt vi har kommit, vad som gjorts och kommer att göras inom projektet. Medarbetarna uppskattade att få en återkoppling
5. April 2018 - Projektet bjöd 75 medarbetare inom BoU myndighet på frukost samtidigt som vi återkom med en kort hälsoinspirerande föreläsning av Ewa Bi. Det var många nya medarbetare som inte hört Ewa Bi vid förra tillfället.
6. Oktober 2018 - Projektet bjöd 90 medarbetare inom BoU myndighet på frukost samtidigt som några medarbetare från tre olika enheter i förvaltningen fick berätta om hur de gör på sin enhet för att skapa ett gott arbetsklimat och en god arbetsmiljö. Inslaget var mycket uppskattat och ett bra upplägg på hur man kan lära goda exempel av varandra.

Sommarluncher

För att kunna samla all berörd personal och informera om utvecklingen inom projektet beslutade styrgruppen att bjuda på sommarlunch både 2017 och 2018.
Den 1 juni 2017 och den 14 juni 2018 bjöd projektet all personal inom barn och unga myndighet på sommarlunch, catering, och passade då på att informera om hur långt vi har kommit i projektet, hur diskussionerna har gått i arbetsgrupperna samt vad vi planerar framöver. De områden som arbetsgrupperna tagit fram presenterades på stora ark och alla hade möjlighet att visa/kryssa för sina egna prioriteringar.
Resultatet från den 1 juni 2017 blev en Topp-20 lista att arbeta vidare med.

Till den 14 juni 2018 hade styrgruppen utifrån Dialogdagen den 17 november 2017 arbetat fram ett beskrivande schema över de områden medarbetarna ansåg viktiga, vad projektet påverkat eller genomfört samt vad förvaltningsledningen arbetat med. Se avsnitt Arbetsgrupp Dialogdag ovan.

Frukostmingel för socionomstudenter

Socialsekreterarna uppfattade att studenterna vid socionomprogrammet på Uppsala universitet hade en negativ bild av socialtjänsten och detta ville man försöka påverka och förändra. Under projekttiden har socionomstudenter bjudits in till barn och ungdom myndighet vid fyra tillfällen. Vid det första tillfället kolliderade dag och tid med andra förpliktelser för studenterna, vilket gjorde att endast två kunde komma. Socialdirektören informerade om förvaltningen och det blev en bra dialog med de få som kom.

Vid de andra tre tillfällena hade projektet en bättre dialog med studentföreningen Socionomus vilket gjorde att planering och genomförande fick ett bättre resultat. Hösten 2017 kom 25 studenter, våren 2018 kom 28 studenter och vid det sista tillfället kom 40 studenter. Förutom socialdirektörens, projektledarens och samordnarens medverkan var det tre till fyra socialsekreterare från verksamheten som informerade om sina arbeten. Syftet var att locka socionomstudenter till arbete inom socialförvaltningen samt att motverka den felaktig information som spreds inom utbildningen. Projektet har initierat goda kontakter med såväl studentföreningen som med socionomprogrammet. Fortsättningsvis kommer Uppsala kommuns ”Utvecklingsgrupp socionomer” att ta över och arrangera frukostmingel för socionomstudenterna.

Utvecklingsgrupp socionomer

Utvecklingsgrupp Socionomer är en kommunövergripande samarbetsgrupp. Kommunen har bildat en gemensam arbetsgrupp som har i uppdrag att arbeta för att Uppsala kommun ska bli en attraktiv arbetsgivare för socionomer. I gruppen ingår Arbetsmarknadsförvaltningen, Äldreförvaltningen, Omsorgsförvaltningen och Socialförvaltningen. Projektet Kursändring har deltagit i arbetet med projektledare, samordnare, en enhetschef och en specialisthandläggare.

Utvecklingsgruppens arbete startade under 2017. Man inledde arbetet med en workshop den 4 oktober och har därefter försökt hitta former för det fortsatta arbetet. Under 2018 prioriterade gruppen uppgifter såsom samarbete med universiteten, utåtriktade aktiviteter samt kommunikation. Projektet Kursändring har bidragit i samarbetet mellan förvaltningarna med målsättningen att på sikt skapa möjligheter för att öka rekrytering av socialsekreterare från andra verksamheter.

Föreläsningar – Stielli och Elvnäs – och litteratur

Föreläsning av Christina Stielli den 8 december 2017 genomfördes för 185 medarbetare från hela Socialförvaltningen på Uppsala Konsert och Kongress. Rubriken var ”Skapa Arbetsglädje”. Föreläsningen handlade om kommunikation, medarbetarskap och arbetsglädje. Det blev många skratt och gav en del insikter i hur vi själva kan bidra till att skapa arbetsglädje för varandra på arbetet. Det var uppskattat av många.

Föreläsning av Simon Elvnäs den 8 maj 2018 genomfördes för 165 medarbetare från Socialförvaltningen och HR-enheter inom Uppsala kommun på Uppsala Konsert och Kongress. Rubriken var ”Föreläsning om ledarskap”. Föreläsningen innehöll beskrivning av den studie och det arbete Simon Elvnäs genomfört med chefer. Hur chefer blir medvetna om sitt mönster och beteende och hur de kan skapa förändring. Det var en uppskattad föreläsning. För att sprida kunskapen och öka medvetenheten köpte projektet in Simon Elvnäs bok ”Effektfull – detaljerade studier av ledarskap – så ökar du effekten av din tid” till alla chefer och styrgruppens medlemmar.

Projektet köpte även in Jan Carlzons bok ”Riv pyramiderna” till alla chefer och till styrgruppens medlemmar.

Arbetsmiljöåtgärder, förbättrad miljö i medarbetarnas matsal

Projektet uppmärksammade en endagskonferens om arbetsmiljö, "Gilla jobbet" den 26 oktober 2017. Tre medarbetare från arbetsgrupp 4 deltog på konferensen. Det var mycket lärorikt och givande. De fick med sig många tips och idéer att ta vara på i vårt fortsatta arbete för att skapa en god arbetsmiljö.

Projektet har bidragit till en bättre inomhusmiljö för medarbetare i den gemensamma matsalen. Ljudnivån var besvärlig, vilket gjorde att man undvek att äta lunch där. Inom ramen för projektet utrustades matsalen med ljudabsorbenter av olika slag och miljön blev betydligt bättre både ljudmässigt och i färg och form. Efter förändringen har det blivit trivsammare i matsalen och de flesta medarbetarna äter lunch tillsammans.

IT – bärbara datorer till medarbetare

Socialsekreterarna i projektets arbetsgrupper har efterfrågat möjligheten att bli mer digitala i arbetssättet. Man vill byta ut till bärbara datorer, kunna skriva direkt i besök med klienter när man är två handläggare samt få möjlighet att arbeta hemifrån under sina skrivdagar. Syftet med satsningen har varit att ge möjlighet till tidsbesparing i socialsekreterarnas arbete. Projektet har uppmanat alla enhetschefer att begära utbyte till bärbara datorer. Med bärbar dator kan socialsekreterare ta med dator till besök/hembesök och skriva direkt. Besparingen innebär att man kan undvika pappersanteckningar som senare ska föras in i verksamhetssystemet. Flertalet enheter har bytt ut till bärbara datorer under 2017. Resterande enheter har bytt till bärbara datorer under 2018. Denna insats har inte medfört kostnader för projektet.

Några socialsekreterare har redan börjat nytt arbetssätt genom att skriva direkt i datorn vid besök, hembesök eller vid referenssamtal. För att öka digitalt arbetssätt har projektet bekostat inköp och montering av fem projektorer med dukar, två TV-skärmar till konferens- och mötesrum samt TV-skärmar i två besöksrum. Detta skapar dels större möjligheter till gemensamt arbete i grupp för medarbetarna på enheterna och dels att kunna vara transparent vid besök och visa vad man skriver i anteckningarna. Möjligheten att använda Skype som ett komplement till personliga besök behöver utvecklas. Syftet med satsningen är att skapa förutsättningar för tidsbesparande åtgärder i socialsekreterarnas arbete.

Internt samarbete med HR-, IT-, Kommunikations- och Kvalitetsavdelningarna

Projektledaren har haft nära samarbete med Socialförvaltningens HR-chef under projekttiden. Många av de viktigaste frågorna i projektet rör HR-området.

HR-frågor som diskuterats löpande är:

- Löner och lönestruktur, såväl internt som i förhållande till kringliggande kommuner. Detta är en angelägen fråga för medarbetarna i arbetsgrupperna.
- Löneutbildning för chefer
- Rekrytering av nya socialsekreterare
- Annonsering - attraktiv arbetsgivare
- Kompetensutveckling - att upprätta en kompetensutvecklingstrappa för att tydliggöra utvecklingsmöjligheterna
- 6-timmars arbetsdag, inför förstudie och studiebesök
- Utvecklingsgrupp för socionomer, kommunövergripande
- Organisationsfrågor - översyn av områdesindelningen
- Samverkan, utbyte av erfarenheter att samverka
- Aktiviteter i projektet för att undvika dubbelarbete och för att dra utvecklingen åt samma håll

Projektledaren har också bjudits in till andra HR-chefer i kommunen för att beskriva projektet, bakgrund och syfte. Hur projektet arbetar, vad som planerats och uppnåtts.

IT-frågor
Projektledaren har under hösten 2017 haft återkommande träffar med social-förvaltningens IT-koordinator. Syftet har varit att öka det digitala arbetssättet. Resultatet har blivit fler bärbara datorer till medarbetarna samt projektorer och TV-monitorer i mötesrum.

Kvalitetsfrågor
För att projektet skulle samordnas med förvaltningens kvalitetsledningssystem har socialdirektören och kvalitetsstrateg haft en presentation och genomgång för projektets styrgrupp av det kvalitetsarbete som pågår i förvaltningen.

6. Introduktions- och kompetensutvecklingsprogram

Arbetsgrupper inom projektet Kursändring har inledningsvis fått delge behov inom introduktion och kompetensutveckling. En samordnare anställdes inom projektettiden och har sedan arbetat med uppgiften i samråd med projektledaren.

Kartläggning av kompetens

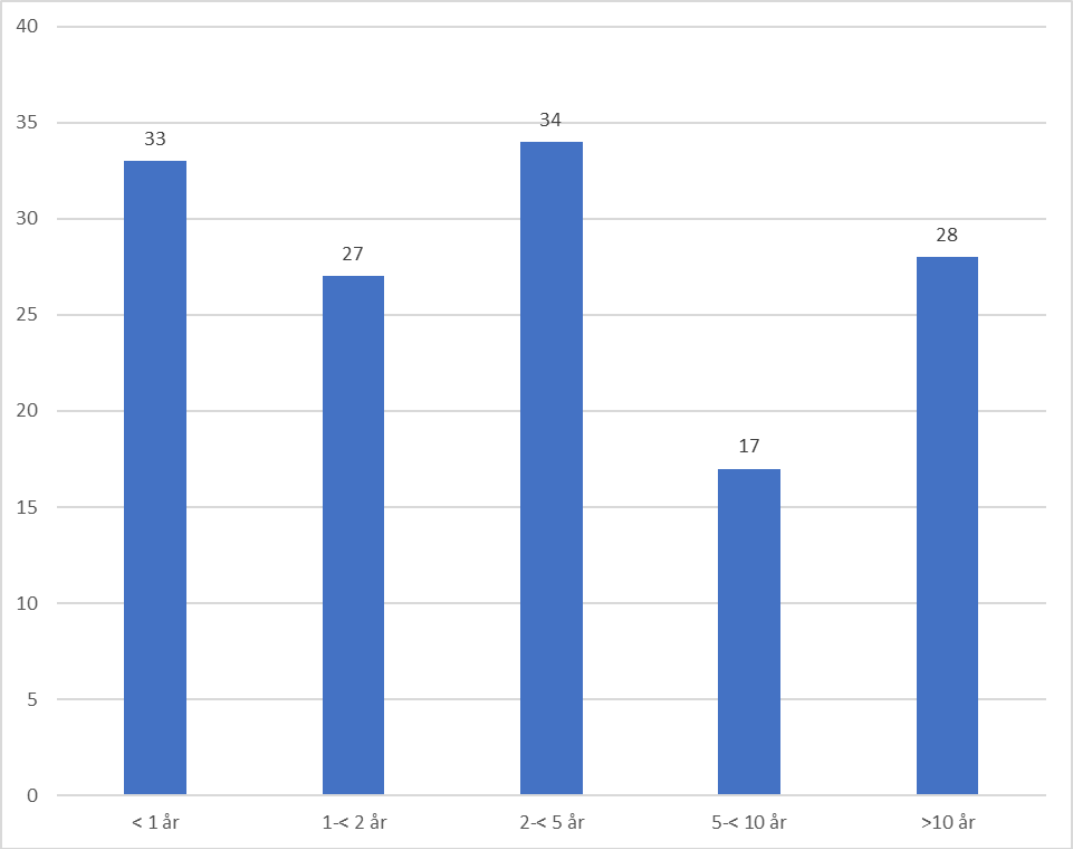
Syftet med kartläggningen har varit att få en bild av medarbetarnas utbildningar och kompetens för fortsatt planering av kompetensutvecklingsinsatser.

Målgruppen för kartläggningen har varit socialsekreterare m.fl. i yrkeskategorin inom barn och ungdom samt ensamkommande barn och ungdom myndighet. Konsulter, praktikanter, administratörer och enhetschefer ingick inte i kartläggningen. Gruppen blev totalt 163 medarbetare under aktuell kartläggningsperiod (uppgifter kommer från kommunens personalsystem, Heroma).

Kartläggnings- och svarsperioden avsåg perioden den 17 april till den 15 maj 2018. Under denna tid genomfördes även en organisationsförändring inom avdelning barn och ungdom. Enheterna bytte namn, ett specialistteam upplöses och specialisthandläggarna placerades på enheterna.

Berörda enhetschefer fyllde i svar på frågeställningarna för sina medarbetare. Utbildningarna och momenten som efterfrågades var valda från tidigare kompetensutvecklingsplaner i förvaltningen. Antal svarande var 139 medarbetare och bortfallet 24 medarbetare. Svarsfrekvensen blev 85 % och bortfallet 15 %. Redovisning har gjorts per enhet och för grupperade områden/enheter samt för alla enheter tillsammans. Resultaten skiftar mellan enheterna. I denna rapport redovisas det sammanlagda resultatet för alla 14 enheter inom barn och ungdom och ensamkommande barn och ungdom myndighet.

Hur lång erfarenhet har du av nuvarande arbetsuppgifter?
Antal svarande: 139

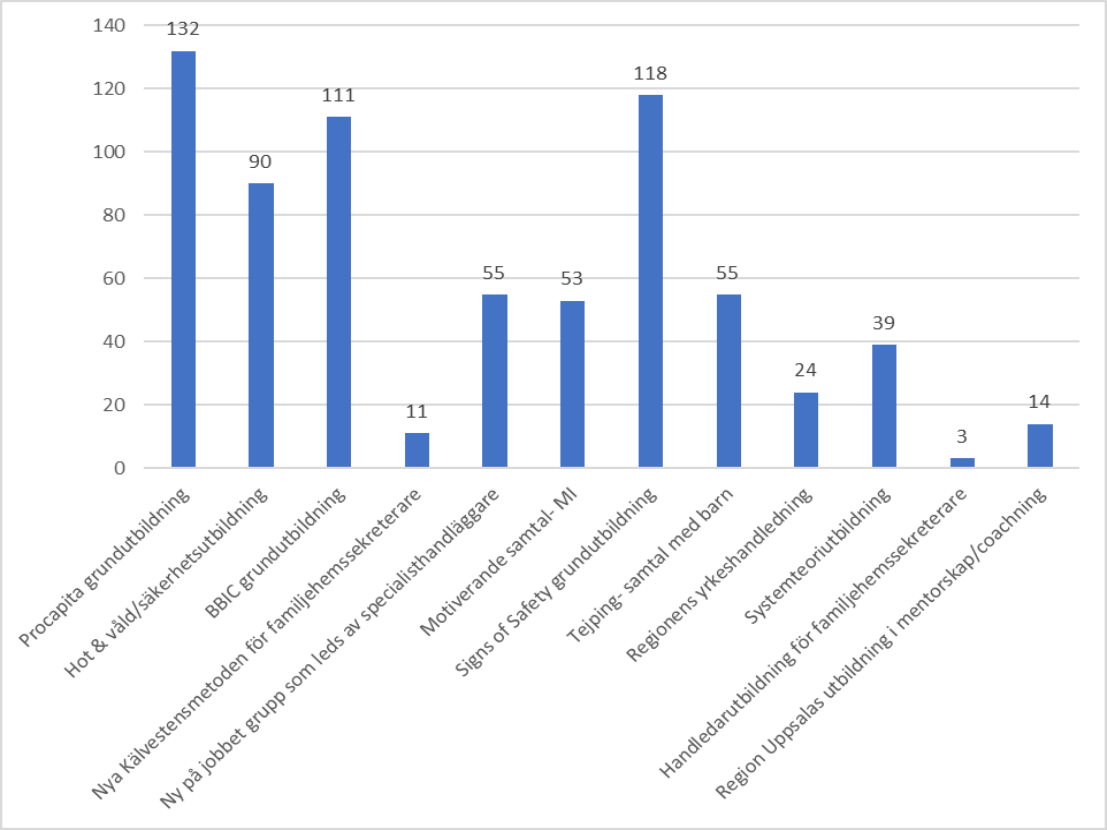


94 av 139 medarbetare har upp till 5 års erfarenhet av nuvarande arbetsuppgifter och 45 har över 5 års erfarenhet av nuvarande arbetsuppgifter.

60 av 139 medarbetare har kortare erfarenhet än 2 år av nuvarande arbetsuppgifter.
I denna fas behöver man stöd i form av introduktion och inskolning som tillåter uppbyggnad av kännedom om arbetsuppgifternas art och tillgång till dess arbetsredskap enligt uppgift från Regionförbundet i Uppsala län 2016.

Enligt Anna-Lena Lindqvist 2012 behöver alla få en introduktion när man kommer ny till en arbetsplats oavsett hur erfaren av yrket man är. För den som är ny i yrket övergår introduktionen i en inskolningsperiod. Under den tiden behöver man få hjälp att skaffa sig en överblick över hur uppdraget som barnavårdshandläggare ser ut, vilka resurser som står till buds, de rutiner som tillämpas på arbetsplatsen och arbeta upp sina kontakter inom organisationen och med samverkansparter för att få ett fungerande professionellt nätverk.

Vilka av följande utbildningar/moment har du fått eller deltar i?
Antal svarande: 139



Förvaltningen satsar exempelvis på utbildning i BBIC, Signs of Safety och systemteori. För utförligare beskrivning se bilaga: *Kartläggning av kompetens hos socialsekreterare inom barn och unga myndighet*

Kartläggningar av utbildningar och moment

En kartläggning av befintliga utbildningar/moment och önskvärda utbildningar/moment avseende introduktion och kompetensutveckling har genomförts parallellt med kartläggningen av kompetens. Respons har inhämtats från bland annat chefer och medarbetare inom barn och ungdom och ensamkommande barn och ungdom myndighet samt från Forum för brukarinflytande och Barnombudet i Uppsala län. Utbildningarna och momenten i kartläggningen har utgått från tidigare kompetensutvecklingsplaner i förvaltningen. Responsen har bestått av vilka utbildningar/moment som pågår, vilka utbildningar/moment som inte längre tillämpas samt vilka utbildningar/moment som är önskvärda utifrån verksamhetens behov.

Utifrån responsen från berörda grupper har innehållet strukturerats i fyra områden:

- Befintliga utbildningar/moment avseende introduktion 0-2 år. Utbildningar upp till 2 år benämns som introduktion i detta skede
- Önskvärda och oklara utbildningar/moment avseende introduktion 0-2 år

- Befintliga utbildningar/moment avseende kompetensutveckling. Utbildningar från 2 år och uppåt benämns som kompetensutveckling i detta skede
- Önskvärda och oklara utbildningar/moment avseende kompetensutveckling 2 år och uppåt

Denna kartläggning och kartläggningen av kompetens har utgjort grunden för det fortsatta arbetet att bygga upp en enhetlig och gemensam introduktions- och kompetensutvecklingsplan.

Arbetsgrupper för introduktions- och kompetensutvecklingsprogrammet

En workshop genomfördes den 21 maj 2018 med 12 frivilliga medarbetare där syftet var att ge information samt möjlighet till reflektion och delaktighet i det fortsatta arbetet med introduktion och kompetensutveckling.

I arbetet med att ta fram ett introduktions- och kompetensutvecklingsprogram har samordnaren för delprojektet haft en arbetsgrupp tillsammans med förvaltningens HR-chef, medarbetare och chefer. Arbetsgruppen för introduktion och kompetens-utveckling har totalt haft sju möten med blandad närvaro. Gruppen har tagit inspiration från Uppsala-modellens strategi för stabilitet och kompetensutveckling och från Malmös introduktionsprogram.
Resultatet av arbetet blev en handlingsplan för kompetensutveckling för socialsekreterare i myndighetsutövande arbete för barn och unga med följande delar:

- Introduktions- och kompetensutvecklingsprogram
- Tidsplan
- Årshjul för introduktion och kompetensutveckling
- Individuell kompetensutvecklingsplan som integreras med befintlig mall för medarbetarsamtal
- Beskrivning av karriärvägar inom förvaltningen för barn och unga myndighet

Det har funnits en referensgrupp som har tittat på förslag och kommit med synpunkter på underlag. Referensgruppen har bestått av chefer och medarbetare. Även referensgruppen och styrgruppen i projektet Kursändring har bidragit med sina erfarenheter och kunskap under arbetets gång.
Se bilaga: *Handlingsplan för kompetensutveckling för socialsekreterare i myndighetsutövande arbete för barn och unga*

Introduktions- och kompetensutvecklingsplan

Introduktions- och kompetensutvecklingsplanen riktar sig till personal inom Socialförvaltningen som arbetar med myndighetsutövning, verkställa insatser av stödjande eller behandlande karaktär samt personal inom avdelning systemledning.
Den är indelad i tre faser:

- introduktions- och inskolningsfas år 1–2 i yrket
- yrkesfördjupningsfas år 3–5 i yrket
- erfaren minst 5 år i yrket

Planen är även indelad i teman som alla i Socialförvaltningen behöver avseende introduktion och kompetensutveckling och teman som är målgruppsinriktade beroende på om man arbetar med barn och unga, vuxna eller inom avdelning systemledning.
Se bilaga: *Handlingsplan för kompetensutveckling för socialsekreterare i myndighets-utövande arbete för barn och unga*

Förslag och önskemål om kompetensutveckling från medarbetare och chefer

På uppdrag av styrgruppen och för ytterligare ökad delaktighet för medarbetare skapades en enkät som skickades till alla medarbetare och chefer inom barn och unga myndighet. Svarsperioden var den 15 - 19 oktober 2018. Antal svarande var 23 medarbetare där majoriteten var medarbetare med längre erfarenhet än 2 år.

Vilka utbildningar bör finnas för mer erfarna handläggare utöver det som finns idag? Exempel på svar:

- bedömningsinstrument
- juridik
- samtalsmetodik
- handledarutbildning

Vilken annan kunskapsutveckling bör finnas för erfarna handläggare (3-5 år i yrket)? Exempel på svar:

- Möjlighet att utveckla egna specialområden/spetskompetens
- Utveckla auskultation på andra enheter, avdelningar
- Socialarbetardagen
- Fördjupningskurser
- Diskussions/reflektions forum för erfarna handläggare

Vilken annan kunskapsutveckling bör finnas för erfarna handläggare (5 år > i yrket)? Exempel på svar:

- Familjehemskonferens
- Möjlighet till specialisering, mer utbildningar inom sitt valda område
- Komplexa ärenden expertis
- Socialarbetardagen, en gemensam konferensdag för samtliga medarbetare
- Fördjupningskurser
- Diskussions/reflektions-forum för erfarna handläggare

Vilken kompetens/kunskap kan ni som erfarna handläggare (5 år > i yrket) bidra med till mindre erfarna handläggare? (intern kompetensutveckling) Exempel på svar:

- Stöd i samtal, stöd i förberedelse i samtal
- Barnsamtal
- Vara processinriktad/förändringsinriktad
- Bemötande
- Juridik
- Handledning i ärenden, hjälpa till att skriva utredningar, mentorskap
- Möta svåra föräldrar
- Hur hantera stressen som alltid finns inom myndighetsarbetet

Förslag från arbetsgruppen var att på sikt prioritera och lägga till delar i introduktions- och kompetensutvecklingsplanen som t.ex. samtalsmetodik, utbildningar i riskbruk/missbruk/beroende och handledarutbildning. Önskvärt är även att i större utsträckning använda interna resurser till kompetensutveckling.

En blivande utvecklingsledare kommer att få ansvara för introduktion och kompetensutveckling i samråd med ledningsgruppen. Arbetet behöver inriktas på att successivt fylla på med önskvärda utbildningar utifrån förvaltningens behov. Kunskapsguidens kunskapsområden har varit värdefulla under arbetets gång och kan delvis inkluderas i befintliga delar i planen. Utöver vad som framkommit i enkäten om kompetensutveckling, finns önskemål om ytterligare utbildningar/moment samlade i bilagan: *Önskemål om tillägg i Min introduktions och kompetensutvecklingsplan*

Kompetens- och befogenhetstrappa

Arbetsgruppen för introduktion och kompetensutveckling har även haft i uppdrag att arbeta fram förslag till en kompetens- och befogenhetstrappa för myndighetsdelarna inom förvaltningen. Trappan har diskuterats vid fem av arbetsgruppens möten. Inspiration har inhämtats från en kompetens- och befogenhetstrappa från Socialtjänsten i Gävle kommun. Arbetsgruppens referensgrupp har tittat på förslag och kommit med synpunkter på underlag. Både styrgrupp och referensgrupp i projektet Kursändring har bidragit med sin kunskap och erfarenhet.

Syftet med en kompetens- och befogenhetstrappa är:

- Att skapa tydlighet kring karriärvägar inom socialsekreteraryrket
- Att skapa tydlighet kring hur lång erfarenhet som krävs för olika arbetsuppgifter, handläggningsprocesser etc.
- Att minska personalomsättningen och därmed få en bättre kontinuitet
- Att tydliggöra att den individuella lönesättningen påverkas av ansvarsnivån i arbetsuppgifterna samt prestationen i förhållande till uppdraget

Kompetens- och befogenhetstrappan innehåller tre nivåer som i sin tur innehåller tre delar: uppgifter om erfarenhet, lön samt ansvar och befogenheter. Medarbetarnas erfarenhet kopplas till faserna i introduktions- och kompetensutvecklingsplanen:

- Erfarenhet: år 1-2 som socialsekreterare (*introduktions- och inskolningsfas år 1–2 i yrket)*
- Erfarenhet: år 3-5 som socialsekreterare (*yrkesfördjupningsfas år 3–5 i yrket*)
- Erfarenhet: 5 år eller längre som socialsekreterare (*erfaren minst 5 år i yrket)*

Rutin för introduktion

Idag finns en introduktionsplan med checklista till ansvarig chef vid introduktion av nya medarbetare i Uppsala kommun med t.ex. information om arbetsplats, IT-utrustning, system, behörigheter, möten och utbildningar som den nyanställde behöver. Där ingår även ett introduktionsschema samt viktig information till den som är nyanställd. Denna plan är nyligen uppdaterad och kommer att bli en rutin för introduktion och kompetensutveckling att använda. I rutinen kommer den framtagna introduktions- och kompetensutvecklingsplanen att ingå. Rutinen kommer även hänvisa till mall för medarbetarsamtal som reviderats för att inkludera den individuella

kompetensutvecklingsplanen som projektet tagit fram. Syftet är att chefer och medarbetare ska få ett tydligare och mer samlat stöd för en bra introduktion och kompetensutveckling.

Samarbete med Uppsala Universitet och Region Uppsala

Samordnare och projektledare har under projekttiden haft samarbete med ansvarig för socionomprogrammet vid Centrum för socialt arbete, Uppsala Universitet, utifrån frågor om praktikanter/studenter samt kurser och utbildningar. Samarbetet har även omfattat FoU – samordnare och regional utvecklingsledare vid Region Uppsala utifrån länsgemensamma frågor. Region Uppsala har under hösten 2018 tillsatt en tjänst i form av en regional utvecklingsledare som bland annat har till uppgift att arbeta med kompetensutveckling i länet. I den regionala utvecklingsplanen BoU 2018 (utifrån regionala mål antagna av Gemensam nämnd för kunskapsstyrning) har FoU-S fått i uppdrag att börja titta på ett förslag till en länsgemensam yrkesintroduktion som baseras på strategin för stabilitet och kompetensutvecklingsprogram.

7. Projektets ledning och styrning

Projektet har stått under ledning av en partssammansatt styrgrupp, som till sitt stöd haft en beredningsgrupp och en referensgrupp.

Styrgrupp

Projektets styrgrupp har varit sammansatt av delprojektägarna med tre representanter från Akademikerförbundet SSR, två representanter från fackförbundet Vision och tre representanter från arbetsgivaren. Endast delprojektägarna har varit beslutande i styrgruppen. Under hösten 2016 diskuterade gruppen vilken beslutsform som skulle gälla och kom fram till att beslut skulle tas i konsensus. I styrgruppen ingick utöver delprojektägarna även projektledaren, ordföranden i socialnämnden, ett kommunalråd, ekonom. Under 2018 har även HR-chef och representanter från brukarorganisationerna medverkat. Styrgruppen har haft 11 möten under 2017 och 11 möten under 2018. Fackförbundet Visions förslag att ha en liten ”inre grupp” med representanter från varje delägare och som hade mandat att fatta snabba beslut, fick inget gehör. Istället bildades en beredningsgrupp som bara förlängde processen då samma fråga skulle nå konsensus två gånger, först i beredningsgruppen och sen i styrgruppen.

Beredningsgrupp

Beredningsgruppen har bestått av en deltagare från varje delprojektägare samt projektledaren. Beredningsgruppen har haft nio möten under 2017 och 11 möten under 2018. Gruppens uppdrag har varit att förarbeta underlag till styrgruppen inför beslut. Syftet har varit att underlätta arbetet för styrgruppen, förbereda frågor samt bereda vissa övergripande uppgifter.

Referensgrupp

Referensgruppen har bestått av forskare, erfarna pensionerade socialarbetare och representanter från brukarorganisationer. Deltagarna har haft mycket synpunkter på hur man kan förbättra arbetet inom barn och ungdom myndighet. Bland annat har gruppen lyft docent Anna-Lena Lindqvists forskning och rapport "Strategi för stabilitet och kompetensutveckling". Gruppen har diskuterat kompetensutveckling, organisations-frågor samt delgett brukarnas erfarenheter, vilket har utvecklats mer under 2018. Referensgruppen har haft ett möte under 2016, fyra möten under 2017 och fem möten under 2018. I november 2018 deltog referensgruppens medlemmar på styrgruppsmötet för att återkoppla sina synpunkter. En sammanfattning av referensgruppens reflektioner finns i särskild bilaga: *Referensgruppens avslutande synpunkter på Uppsala kommuns projekt ”Kursändring”*

Utvecklingsarbete för styrgruppen

Styrgruppen har till sitt interna arbete haft stöd av innovationskonsult Hans Björkman. Han har följt projektet under hela projekttiden och utgjort ett mycket bra grundstöd till gruppen. Sammanlagt har Hans Björkman genomfört fem processmöten och arbetat med frågor som strategisk verksamhetsutveckling med diskussion om förväntningar, målområden, gränsdragningar och förutsättningar. Styrgruppen har diskuterat att vara tre jämbördiga parter med delat ansvar och samarbeta. Gruppen har diskuterat rekrytering av projektledare, lyft innebörden av konsensusbeslut och vilka särskilda utmaningar det innebär. Gruppen har även arbetat med att utvecklat den interna kommunikationen och haft ett tillfälle med fokus på framgångsfaktorer och målbild. I december 2018 hade styrgruppen en avslutande diskussion där man arbetade med styrkor, möjligheter, önskemål och resultat.

Projektets styrgrupp har i processarbetet hittat bra arbetsformer och kommit långt i arbetet med den gemensamma dialogen. Samarbetet och samverkan har fungerat bättre under 2018 jämfört med starten 2016.

Utöver processdagarna med styrgruppen har projektledaren haft separata coachande möten med innovationskonsult Hans Björkman som uppföljning av styrgruppens arbete.

8. Resultat

Bemanningen m.m. inom barn- och ungdom myndighet under projekttiden

En genomförandeplan för projektet upprättades under 2017 där den huvudsakliga redovisningen avser de delar som redovisas inom introduktions- och kompetens-utvecklingsprogrammet. Projektledaren har också redovisat resultat från arbetsgrupperna och från de aktiviteter som har genomförts under projektets aktivitetsfas till styrgruppen. Utöver dessa delar ska projektet redovisa resultat i bemanningsfrågor enligt nedanstående punkter:

Antal nyrekryterade socionomer inom barn och ungdom myndighetsutövning under perioden 2016 – 2018.

2016 – 29 nyrekryterade socialsekreterare (avser även ökning i ensamkommande)
2017 – 27 nyrekryterade socialsekreterare
2018 – 20 nyrekryterade socialsekreterare

Att jämföra med dem som sagt upp sig på egen begäran under 2016 – 2018.
2016 = 26 socialsekreterare
2017 = 29 socialsekreterare
2018 = 16 socialsekreterare

Antal socialsekreterare inom barn och ungdom myndighet och som stannat kvar längre än tre år.
Antal socialsekreterare som stannat kvar längre än tre år (källa: personalsystemet Heroma och turordningslistan räknat den 31 december 2018).
Hela gruppen omfattar 160 anställda socialsekreterare (inkluderar närliggande titlar). Antalet som arbetat kortare tid än 3 år är 71 socialsekreterare, vilket stämmer överens med uppgiften på dem som sagt upp sig på egen begäran för perioden. Antalet som arbetat 3 år och längre är 89 socialsekreterare.
Förändring av antalet specialisthandläggare inom barn och ungdom myndighet:

- 2016 - 10 specialisthandläggare
- 2018 - 22 specialisthandläggare

Antal vakanser inom barn och ungdom myndighet, mätning 2016, 2017, 2018
Förvaltningen har inte haft en systematisk bevakning för denna uppgift och det har varit svårt att få korrekt angivna siffror för antalet vakanser under perioden.
Bemanningen av socialsekreterare har ökat med cirka 20 tjänster, vilket går att utläsa av arbetad tid (verksamhetssystemet Hypergene) där följande resultat ger:
2016 november – 91 socialsekreterare i arbetad tid
2017 november – 89 socialsekreterare i arbetad tid
2018 november – 111 socialsekreterare i arbetad tid

Kostnad för inhyrda konsulter inom barn och ungdom myndighet, 2016-2018
2016: 2 725 tkr
2017: 19 887 tkr
2018: 12 358 tkr

Ökning av antal orosanmälningar:
Under projekttiden har antalet orosanmälningar ökat. En växande befolkning, arbete med ensamkommande samt skärpt lagstiftning har bland annat legat till grund för ökningen. Källa: Socialförvaltningens utredning ”Orosanmälan till socialtjänsten i Uppsala kommun 2007 – 2017”, SCN-2018-0470.

Antalet orosanmälningar för barn och ungdom 0- 20 år har varit:

Orosanmälningarna för gruppen barn 0-12 år har varit:

2015	5 141	2015	2 862
2016	5 984	2016	3 333
2017	6 720	2017	3 839
2018	7 256	2018	4 319

I samband med områdesöversynen den 1 maj 2018 beslutade avdelningscheferna för barn respektive ungdom att varje enhet skulle bemannas med:

- Barnenhet 2-4: nio handläggare, två specialisthandläggare samt en enhetschef
- Ungdomsenhet 2-4: åtta handläggare, två specialisthandläggare samt en enhetschef
- Barn- och ungdomsenheterna i Gottsunda fick en handläggare mindre per enhet

Sammanfattningsvis har Socialförvaltningen inom barn och ungdom myndighet minskat kostnaderna för inhyrda konsulter, ökat bemanningen med socialsekreterare något och ökat andelen specialisthandläggare. Det finns en svag tendens till en bättre personalsituation. Samtidigt har orosanmälningarna öka kraftigt, vilket gör att arbetsbelastningen fortfarande är alltför hög.

En handlingsplan för behörighetskomplettering för icke socionomer anställda som socialsekreterare inom barn och unga myndighetsutövning.
Projektet har lutat sig mot det arbete som genomförts av SKL och kommunerna och som nu ligger hos Socialstyrelsen. Det nationella arbetet har fått vara vägledande för hur Uppsala kommun ska hantera frågan fortsättningsvis. HR-chefen och en avdelningschef har ingått i arbetsgruppen på SKL. Projektet har under ledning av förvaltningens HR-chef haft möten med den arbetsgrupp som arbetat med behörighetsfrågan. Gruppen har diskuterat vilka förutsättningar Uppsala kommun som arbetsgivare kan ge de socialsekreterare som behöver komplettera till behörig examen. Förvaltningen inväntar svar från Socialstyrelsen innan man kan ta beslut i frågan.

Forskningsresultat

- Arbetsmiljöenkät genomfördes mars 2017 och november 2018
- Forskningsresultatet från Ersta Sköndal Bräcke högskola

Arbetsmiljöenkät – arbetslivsforskare Wanja Astvik

Projektets styrgrupp kontaktade arbetslivsforskare Wanja Astvik under hösten 2016. Hon var intresserad av att följa projektet utifrån den följeforskning hon planerade för kommande år. Två seminarier genomfördes och Wanja Astvik hjälpte projektet att ta fram underlag och frågeställningar till en enkät som dels genomfördes inledningsvis första tiden i projektet och dels genomfördes i avslutningsfasen. Eftersom det dröjde med projektledare och uppstart av projektet var det inte möjligt för Wanja Astvik att ta med Uppsala kommun i sin forskning. Styrgruppen uttryckte att det var oklart i syftet med en följeforskning och hur den skulle genomföras.

Arbetsmiljöenkäten genomfördes perioden vecka 11 till vecka 15 under 2017. Syftet var att få en bild av arbetsmiljösituationen för socialsekreterarna i ett inledningsskede av projekttiden. Den första enkäten gick ut till 314 medarbetare. Den uppföljande enkäten genomfördes i november 2018 och gick ut till 334 medarbetare. Den innehöll samma frågeställningar som den första. Enkäten är utformad av Wanja Astvik, forskare vid Stockholms universitet och Mälardalen högskola och genomförd via företaget Enkätfabriken.

Analys av forskare Pia Tham

Nedan följer en sammanfattning och analys av de enkätsvar som sammanställts av företaget Enkätfabriken. Inledningsvis förtydligas hur data bör tolkas utifrån bortfall och datas sammansättning. Därefter förs ett resonemang kring hur de upplevda arbetsvillkoren utvecklats under projekttiden i de fem grupperna som ingått i studien.

Sammanfattningsvis kan konstateras att utvecklingen, utifrån de enkäter som besvarats i de olika grupperna, ser ut att variera en hel del mellan grupperna. Av de grupper där svarsfrekvensen når upp till drygt 50 % år 2018 (dvs. barn myndighet, ungdom myndighet samt ensamkommande) ser arbetsvillkoren ut att ha förbättrats inom två av dem; ensamkommande samt barn myndighet, som också utgör den i särklass största gruppen med nästan hälften av det totala antalet svarande. Däremot ser arbetsvillkoren ut att ha försämrats i flera avseenden inom ungdom myndighet. Då svarsfrekvensen är väldigt låg 2018 (32-39%) och data därmed mycket osäkra i de båda egen regi grupperna diskuteras inte utvecklingen i dessa två grupper.

Avslutningsvis belyses de skillnader som framträder i hur arbetsvillkoren upplevs i de myndighetsutövande grupperna i relation till de övriga grupperna. Detta görs utifrån svaren 2017, där svarsfrekvensen var på ungefär samma nivå (dvs. runt 50 %) i alla de fem grupperna. Här blir det tydligt att egen regi grupperna - i stort sett genomgående - beskriver bättre arbetsvillkor än myndighetsgrupperna. Inte sällan är skillnaderna stora.

Sammanfattningsvis blir det tydligt att det är i de båda myndighetsgrupperna barn och ungdom som det största behovet av en satsning på att förbättra arbetsvillkoren finns. Att göra dessa arbetsplatser mer attraktiva och skapa förutsättningar för stabilitet, arbetstillfredsställelse och ökad kvalitet i arbetet framstår som angeläget. En uppföljande mätning i april 2019 skulle vara en bra utgångspunkt för att mer specifikt kunna identifiera hur behoven ser ut. Efter en förnyad mätning, eventuellt kompletterad med frågor kring utvecklingsbehov och önskemål, satsa på verksamhetsutvecklande och kvalitetshöjande insatser i de två myndighetsgrupperna vore därför mot bakgrund av den föreliggande enkätundersökningens resultat befogad. Se bilagor: *Forskningsanalys Pia Tham och Enkätfabriken - huvudrapport*

Forskningsstudie – Ersta Sköndal Bräcke högskola

En forskningsstudie på projektet Kursändring genomfördes under hösten 2018. Frågeställning var framtagen och forskningen genomfördes med fokusgrupper dels för socialsekreterare som arbetat kort respektive lång tid och dels för enhetschefer. Uppdraget var att se om delaktighet och öppenhet bidrar till att man stannar kvar i arbetet.

En summering av forskningsresultatet – citat ur sammandraget från ESB

”I april 2018 gavs Ersta Sköndal Bräcke högskola uppdraget att å projektledningens vägnar genomföra en extern utvärdering och uppföljning av utvecklingsprojektet med särskilt fokus på medarbetarnas uppfattning om inflytande och delaktighet på arbetsplatsen. Under hösten 2018 utökades uppdraget till att även innefatta en undersökning av trepartssamarbetet mellan projektdelägarna.

- Hur uppfattar medarbetare och chefer delaktighet och inflytande i sin arbetssituation?
- Vilka effekter kan utvecklingsprojektet ha gett i arbetsmiljön?
- Hur uppfattar projektdelägarna samarbetet inom utvecklingsprojektets styrgrupp?

Totalt sex fokusgruppsintervjuer med medarbetare och chefer mellan 10 september och 18 oktober genomfördes.

Sammanfattade observationer av delaktighet
Den övergripande bilden som ges i intervjuerna med medarbetare inom barn och ungdom myndighet i Uppsala kommun är att förvaltningen vid tidpunkten för utvärderingen uppfattas av medarbetare vara hårt drabbad av en bristande personalstabilitet och en hög arbetsbelastning. Medarbetare upplevde även att chefer i stor utsträckning försöker vara tillgängliga för att ge stöd i arbetet men att de inte har förutsättningar för det. De hänför i intervjuerna till en uppfattning om att orsakerna är en för hög arbetsbelastningen och administrativ börda. Det framgår även att struktur och rollförändringar för enhetschefer lett till att de flyttas längre ifrån enhetens dagliga verksamhet, vilket i sig är en förutsättning för att kunna stödja medarbetare. Stora krav ställs idag på kollegor att handleda och stödja varandra men med den höga personal-omsättningen saknas det medarbetare med tillräcklig erfarenhet och kompetens för att möta det behov som finns hos de kollegor som är nyare till yrket. Det förekommer en kollektiv uppfattning om att ett nära samarbete och stöd från kollegor i flera fall är viktigare än ett aktivt stöd från chefer, tonvikt läggs på att trivas i gruppen för att orka med en svår arbetssituation. En uppfattning som förekommit i intervjuerna är att det krävs ytterligare arbete för att stärka grupperna och bygga upp arbetsgrupper genom teambuilding. En av de observationer som framförallt bör lyftas fram är den stress som personalomsättningen leder till relaterat till att medarbetarna upplever oro då de inte vet vem deras nya kollega kommer att bli.

Sammanfattade observationen om inflytande
Inflytande över den egna arbetssituationen handlar om förutsättningar och möjlighet att kunna påverka den egna arbetssituationen, övergripande beslut och förändringar som berör den egna arbetssituationen och kunna inkomma med kritik och få återkoppling på den. Det framgår av utvärderingen att socialsekreterare ofta kan påverka den egna arbetssituationen, detta är dock beroende av arbetsbelastning inom respektive enhet. Det finns en uppfattning hos socialsekreterarna och även hos enhetschefer, att det förekommer toppstyrning. I vissa fall en direkt toppstyrning i andra fall genom att beslut informellt är fattade och medarbetare inbjuds att inkomma med synpunkter i ett för sent skede. Vad som kan utläsas från intervjuerna är även att det förekommer en slags tillåtande miljö för toppstyrning. Detta delvis på grund av att det i vissa fall förekommer en uppfattning om att medarbetare inte alltid behöver engageras, men även att medarbetare ”själva” frånsäger sig inflytande till följd av en hög arbetsbelastning. I utvärderingen framkommer det även att det finns brister i rutiner för hantering av kritik. Vad som även observerats i utvärderingen är att det finns medarbetare som undviker att inkomma med kritik för att de inte vill framstå som gnälliga.

Sammanfattningsvis uttalas bland de intervjuade socialsekreterarna, men även av enhetschefer, en uppfattning om att utvecklingsprojektet är en bra början, men att det återstår ett stort arbete. De beskriver i samband med detta en oro inför vad som kommer hända med arbetet efter att utvecklingsprojektet avslutas. Samtidigt förmedlas i

intervjuer av andra intervjupersoner att de är osäkra på om förändringarna som skett är kopplat till just Kursändring eller om de beror på andra processer i förvaltningen.

”Projektet i sig blev den största utmaningen”
Utvecklingsprojekt Kursändring initierades med avsikten att samtliga projektdelägare skulle vara jämbördiga. Av enkäten framgår att detta varit en av de största utmaningarna. Att jämbördigheten upplevts ha satts ur spel framgår bland annat av en känsla av att samtliga projektdelägare inte blivit hörsammade i samma utsträckning. Utöver detta framkommer en uppfattning hos några av representanterna i styrgruppen att det som så här långt genomförts inom ramen för Kursändring skiljer sig åt från den projektplan som från allra första början upprättades. Särskilt uttrycks att det fanns en uttalad idé (från idé till verkstad) om att pröva konkreta förslag från medarbetare som sedan skulle utvärderas, vilket enligt uppgift uteblivit. De fackliga företrädarna relaterar detta till att de inte har haft vanan inne av projektdelägaransvar och att de i relation till andra delägare, som till exempel arbetsgivaren, blev en utmaning att ”stå på sig” när idéer bromsades. Å andra sidan är måhända inte heller arbetsgivaren van att vara jämbördig med representanter från fackförbunden.

Vad har fungerat?
Samtidigt som samtalsklimat och kommunikation förmedlats ha varit utmanande och tålamodsprövande i styrgruppen framkommer att det är just sådana saker som förbättrats i och med samarbetet i Kursändring, samt att den tiden har behövts för att nå dit.

Till sist om delaktighet och inflytande i slutskedet av projektet
I relation till frågan om vad som ska hända när utvecklingsprojekt Kursändring avslutats och relationen mellan medarbetares delaktighet och inflytande torde ansvariga för fortsatt utvecklingsarbete arbeta för att på något vis fortsätta det arbete som påbörjats. Flertalet medarbetare har nu blivit tillfrågade, på flera olika sätt och i olika perioder, om vad de verkligen tycker och uppfattar kring sin delaktighet och sitt inflytande. Med respekt för just det borde arbetet med att förbättra arbetsmiljön vid den myndighetsutövande barn- och ungdomsvården i Uppsala kommun fortsätta utvecklas till det bättre.” Se bilaga: *Sammandrag ESB rapport Kursändring 190114*

Överlämning - Hur resultatet ska användas i den normala verksamheten efter projektet

Projektet Kursändring har arbetat med en rad olika frågor och områden. Nedan anges var ansvaret för de olika områdena bör ligga i det fortsatta arbetet i verksamheten.
Den 19 december 2018 genomförde projektets styrgrupp en överlämning till förvaltningsledningen. Följande områden har projektet arbetat med och de överlämnas härmed till Socialförvaltningen som huvudansvarig.

Förvaltningsledning och fackliga parter
Att med respekt och ansvar fortsätta utvecklingen av ett gott samarbete i socialförvaltningens samverkansgrupp.

Förvaltningsledningen tillsammans med enhetschefer och HR

- Att arbeta för en god arbetsmiljö för både medarbetare och chefer
- Att verka för att medarbetarna ska ha en rimlig arbetsbelastning och se över att grundbemanningen är rätt för att öka möjligheterna för en attraktiv arbetsplats
- Att främja medarbetarmedverkan, delaktighet och öppenhet i arbetsgrupperna, utveckla arbetsplatsträffarna och verka för ett ökat medarbetarinflytande
- Att fortsätta skapa dialogdagar och arbeta för en bättre kommunikation uppåt och nedåt i förvaltningen
- Att fortsätta med konceptet ”frukost för medarbetare” i den andan projektet haft
- Att fortsätta utveckla det administrativa stödet till socialsekreterare i linje med den förändring som pågår
- Att arbeta systematiskt för ett förbättrat löneläge inom barn och ungdom myndighet
- Att fortsätta att se över förutsättningar för 6:2 timmars arbetsdag/återhämtning
- Att ansvara för att introduktions- och kompetensutvecklingsprogrammet behålls och utvecklas samt fortsätta arbetet för att implementera kompetens- och befogenhetstrappan
- Att samordna och utveckla kontakter med Socionomprogrammet på Uppsala universitet och med Region Uppsala
- Att fortsätta arbetet med att skapa rimliga förutsättningar i behörighetsfrågan
- Att fortsätta utveckla samarbetet med brukarorganisationerna och skapa möjligheter för bättre brukarmedverkan
- Att uppdra åt gruppen ”Utvecklingsgrupp socionomer” att överta ansvaret för frukostmingel för socionomstudenter för att Uppsala kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare

Medskick

Utvecklingsprojektet Kursändring har haft ett mycket annorlunda upplägg jämfört med många andra projekt. Den största skillnaden har legat i konstruktionen av ledning och styrning där de olika parterna enligt projektplanen har haft lika ansvar och varit jämbördiga. Parter som i vanliga fall har skilda utgångspunkter och bevakar sina frågor från olika håll. Projektets styrgrupp har dessutom tagit beslut i koncensus, vilket förlängt processen från förslag till beslut. Längre ner står att läsa om parternas olika reflektioner. Styrgruppen vill gemensamt göra ett medskick till andra kommuner eller organisationer som tänker sig att genomföra likande projekt och upplägg.

- Att gemensamt göra ett grundligt förarbete där alla är ense om ansvar, roller, mandat m.m.
- Att tydliggöra vad beslut i konsensus innebär i praktiken
- Att dokumentera villkor och förutsättningar så att nytillkomna medlemmar, parter kan förstå utgångspunkt, inriktning och regler för projektet
- Att skapa möjligheter för processtöd under arbetets gång

9. Parternas, projektledarens samt referensgruppens reflektioner.

Akademikerförbundet SSR

I slutet av projekttiden i december 2018 är personalsituationen sett till antal vakanser och sjukskrivningar jämförbar med då projektansökan skrevs våren 2016. Under projekttiden har vi alltså inte löst kompetensförsörjningen långsiktigt eller kunnat stoppa den negativa trenden. I projektansökan angavs att utvecklingsprojektet skulle ha en hög delaktighet från medarbetarna genom arbetsgrupperna. Det skulle möjliggöras för socialsekreterare och arbetsledare att delta i projektet. De signaler vi fått är att detta inte fungerat på grund av arbetsbelastningen och bemanningssituationen. Styrgruppens gemensamma strävan från början var en organisation på tvären i förhållande till linjeorganisationen. Vår uppfattning är att det mesta trots våra intentioner har skett i den traditionella linjen/stuprören. När projektet summeras kan vi konstatera att det i projektets inledning fanns en förhoppning om att fler förslag och idéer från medarbetarna skulle ha konkretiserats och testats för utvärdering än vad som gjorts. Vi drev att det var viktigt att ha en balans mellan fack och arbetsgivare i styrgruppen. De beslut som fattades, skulle fattas utifrån konsensus. Vår upplevelse är att arbetsgivaren vid några tillfällen lyfte ut frågor som vi tyckte tillhörde projektet. Frågan är vilken ”kursändring” projektet åstadkommit och i vilken utsträckning det inverkar positivt på möjligheten att behålla och rekrytera socialsekreterare. För mer utförliga reflektioner från Akademikerförbundet SSR, se bilaga: *Reflektioner från Akademikerförbundet SSR.*

Ett stort tack till alla som varit involverade i projektet, framförallt till de medarbetare som engagerade sig i arbetsgrupperna.

Fackförbundet Vision

Vision har under projektets gång initierat RAK, rätt använd kompetens. Det administrativa stödet till socialsekreterare och chefer har ökat vilket vi tycker är bra. Moduladministratörerna har fått tillsvidareanställningar och chefernas arbetssituation har blivit bättre. Specialisthandläggare finns närmare verksamheten och har blivit flera. Dessa har underlättat både i det dagliga arbetet som socialsekreterare och som chef. Att medarbetare under projektet känt sig mer lyssnade på och kunnat göra skillnad tycker sig Vision märkt. Kommunikationen har skett mer brett än i stuprör vilket varit en värdefull förbättring. Föreläsningar och workshops för medarbetarna har varit positiva inslag i det vardagliga arbetet och bidragit till en positiv stämning. Även frukostmöten med olika teman och sommarlunch på projektets initiativ och bekostnad har uppskattats. En ny enhetsindelning har kommit till stånd vilket lett till en jämnare ärendefördelning.

Vision har haft svårt med att få feedback och kontinuerlig kontakt med socialsekreterare inom avdelning barn/unga. Av Visions representanter som ingått i projektet (Åskar Andersson, Lena Florén och Jennie Eriksson) arbetar ingen av oss inom avdelningen. Vi har få medlemmar och ombud på plats vilket lett till att vi inte har haft den insyn eller dialog som vi velat.

Även om projektet i början tog lite tid på sig för att komma igång på grund av avsaknad av projektledare så känner Vision att projektet inte hade varit detsamma utan projektledare Marie Bergqvist. Marie har varit involverande, inspirerande och omhändertagande mot alla inblandade. Hon har ett hjärta som bankar hårt för socialtjänsten och har varit navet i hela projektet. Se bilaga: *Socialtjänsten Uppsala - slutrapport Vision*

Arbetsgivaren

Arbetsgivaren representeras här av en enhetschef från en av de fyra ungdomsenheterna inom myndighetsutövande socialtjänst samt avdelningschef för avdelning Ungdom, Socialförvaltningen. Enhetschefen har deltagit i projektet sedan starten 2016 medan avdelningschefen startade i januari 2017. Båda har deltagit kontinuerligt i projektets styrgrupp. Avdelningschefen har även medverkat i projektets beredningsgrupp där bland annat dagordningen för kommande styrgruppsmöte har förberetts.

Vi är båda eniga om att projektet på många sätt varit lärorikt och utökat våra erfarenheter av konkret samverkan mellan arbetsgivaren och fackliga representanter. Projektet har byggt på att konsensus ska råda mellan parterna i beslut som fattas, vilket påverkat projektet och arbetet i styrgruppen. Även politisk- och brukarrepresentation har funnits med i styrgruppen vilket också har påverkat arbetet. Deltagare i styrgruppen har bytts ut under projektåren. Vid en tillbakablick ser vi att nya deltagare ingående borde ha informerats om grunderna med projekt Kursändring. Styrgruppens alla medlemmar har därför inte haft en samstämmig inställning till sin medverkan.

Projektledaren och medarbetare från de fem arbetsgrupperna i projektet har varit en viktig del av innehållet i Kursändring. Arbetsgruppernas förslag på arbetsmiljöförbättringar har projektledaren tagit vidare till styrgruppen. Många av dessa frågor har funnits med inom Socialförvaltningen som förbättringsförslag sedan ett flertal år tillbaka men har fått förnyad aktualitet genom projektet. Vissa enskilda förbättringsförslag har i sin tur lett till att nya arbetsgrupper startats vilket bidragit till en metodutveckling i förändringsarbete där medarbetarrepresentation ingått. Likväl måste vissa frågor förankras på ledningsnivå som på enheternas APT.

Det har funnits parallellprocesser kring frågor som diskuterats både inom projektets styrgrupp och på annat håll inom förvaltningen vilket kan skapa förvirring och otydlighet.

Förändringsarbete tar tid och kräver en stor portion tålamod. Hur vänder man en negativ utveckling så att det blir synligt? Att utöka antalet medarbetare, socialsekreterare och administratörer är inte tillräckligt. Arbetsmiljön ska vara så bra som möjligt att medarbetare vill stanna kvar, utvecklas och bidra till att verksamheterna utvecklas. Projektet är en början till något nytt där medskapande är ett viktigt ord att förvalta. Lokala arbetsmiljögrupper finns och borde kunna vara en del i detta arbete. Att använda befintliga strukturer är bra men inte tillräckliga.

Slutligen vill vi tacka alla medarbetare som deltagare i arbetsgrupperna, deltagarna i styrgruppen och sist men inte minst ett stort tack till projektledaren Marie.

Projektledaren

Projektledare började sitt uppdrag 1 mars 2017 och fick omgående starta arbetet med projektets fem arbetsgrupper och börja lyssna på medarbetarnas synpunkter. Många socialsekreterare var skeptiska och misstrodde att projektet skulle ge resultat, allt annat man gjort tidigare i andra arbetsgrupper och förändringsinsatser hade inte lett fram till några synliga resultat. Projektledarens uppgift blev att försöka skapa tillit och förhoppning.

Att projektledaren, samordnaren och projektet i sin helhet stått under ledning av en styrgrupp bestående av tre olika och jämbördiga parter har inte varit helt lätt. Beslutsprocesserna har tagit tid och otydlighet i roller och mandat har påverkat. Projektet har på sätt och vis varit tudelat, där den ena delen har handlat om aktiviteter för att påbörja en förändringsprocess och den andra delen handlat om det interna arbetet i styrgruppen. Det enkla i projektet har varit att planera och genomföra själva aktiviteterna. Det mer komplicerade har varit att arbeta under ledning av styrgruppen med de olika parterna. Under projekttiden har respekt och förståelse för varandras roller utvecklats positivt. Samarbetet mellan projektets styrgrupp och HR har också förbättrats under projekttiden.

I ett samarbetsprojekt med jämbördigt ansvar och med krav på beslut i konsensus samtidigt som det finns maktrelationer som påverkas av den organisatoriska strukturen är det mycket viktigt att det finns en tydlighet i ansvar och befogenheter. Medlemmar i styrgruppen har bytts ut under projekttiden, vilket har påverkat styrningen av projektet. Arbetsgivaren har levt i sin ledarroll och de fackliga parterna har levt kvar i sina fackliga roller.

Projektplanen för Utvecklingsprojektet Kursändring har stora och övergripande mål, vilket gör det svårt att mäta resultat. Parallellt med projektet har barn och unga myndighet fått en stor ökning av antalet anmälda ärenden samtidigt som bemanningen av socialsekreterare legat kvar på ungefär samma nivå, vilket påverkat möjligheterna att se förändringar och förbättringar. Förändringsprocesser har startat, men medarbetarna har ännu inte kunnat se konkreta resultat.

Avslutningsvis vill projektledaren framföra ett stor tack alla som deltagit i alla arbetsgrupper, alla insatser och de som varit involverade i projektet.

Samordnaren för introduktions- och kompetensutvecklingsprogrammet

Samordnaren för delprojektet har deltagit i projektet Kursändring sedan den 26 februari 2018 och har medverkat kontinuerligt i projektets styrgrupp och referensgrupp samt ett par tillfällen i beredningsgruppen. Samordnare och HR-chef har ansvarat för arbetsgruppen för introduktion och kompetensutveckling samt för referensgruppen som varit kopplad till arbetet.

Delprojektet pågick mellan mars och december 2018 (10 månader) vilket var en kort tid för ett omfattande uppdrag. Inledningsvis var det relativt oklart vilka av alla förväntningar/önskemål från medarbetare som framkommit i projektet Kursändrings arbetsgrupper som skulle genomföras men det blev klarare med tiden. Under

projekttiden har beslutsprocesserna ibland tagit tid och arbetet har emellanåt påverkats av otydlighet i uppdrag, roller och mandat. Projektet Kursändring och delprojektet har varit i olika faser eftersom delprojektet påbörjades mycket senare.

Det är av stor vikt att det finns tid och förutsättningar för medarbetarna att delta i de olika delarna i introduktions- och kompetensutvecklingsplanen samt att de får möjlighet till olika karriärvägar. Det måste finnas resurser och en beredskap att avlasta medarbetare som deltar i aktiviteterna i planen. Personalstabilitet och god personalbemanning är en förutsättning för detta. Medarbetare som arbetar med insatser avseende barn och unga skulle framledes alltmer kunna bidra med sin erfarenhet exempelvis genom att ansvara för utbildningar/moment och stötta myndighetssidan gällande kompetensutveckling. Detta kommer att bli lättare när HR-personal är färdig med den pågående kartläggningen av dessa medarbetares kompetens.

Sammanfattningsvis har projektet varit spännande, utvecklande och lärorikt på många sätt. Samarbetet med Kvalitetsenheten, HR personal och kommunens kommunikationsstrateg har varit av betydelse för arbetet. Det känns hoppfullt att ledningen beslutat att en utvecklingsledare ska arbeta vidare med introduktion, kompetensutveckling samt utvecklingsfrågor i Socialförvaltningen. Medarbetar- och brukarperspektivet samt medskapandet är viktigt att förvalta.

Slutligen ett stort tack till alla som varit involverade och engagerade i projektet.

Ekonomisk redovisning

Utvecklingsprojektet Kursändring har totalt haft 3 miljoner kronor per år 2016 – 2018 att disponera. Första året, 2016, var ett upptaktsår med få aktiviteter. Under det andra året 2017 bekostades projektledaren och de aktiviteter projektet kom igång med.
Det sista och avslutande året 2018 hade projektet kostnader för projektledaren, samordnaren samt för en rad olika aktiviteter. Kvarvarande medel har återbetalats till Socialdepartementet. Se bilaga: *Ekonomisk redovisning*

	Medel Socialdepartementet	Medel Uppsala kommun	Totala kostnader
2016	1 500 000	1 500 000	395 706
2017	1 500 000	1 500 000	1 845 341
2018	1 500 000	1 500 000	3 000 000

Bilagor

1. Tabell fördelning 6:2
2. Studiebesök Enköping
3. Dialogdagen – tabellen
4. Kartläggning av kompetens hos socialsekreterare inom barn och unga myndighet
5. Handlingsplan för kompetensutveckling för socialsekreterare i myndighetsutövande arbete för barn och unga
6. Önskemål om tillägg i Min introduktions- och kompetensutvecklingsplan
7. Forskningsanalys Pia Tham – Enkätfabriken
8. Enkätfabriken - resultatrapport
9. Sammandrag ESB (Ersta Sköndal Bräcke högskola) rapport Kursändring 190114
10. Referensgruppens avslutande synpunkter på Uppsala kommuns projekt ”Kursändring”
11. Akademikerförbundet SSR reflektioner
12. Fackförbundet Vision reflektioner
13. Ekonomisk redovisning

Referenser

Carlzon Jan (2009) *Riv pyramiderna*

Elvnäs Simon (2017) *Effektfull – detaljerade studier av ledarskap – så ökar du effekten av din tid*

Hansson Anders (2010) *Salutogent ledarskap*

Lindqvist, A-L (2012), *Från krisande organisation till ”krisorganisation”– Kvalité i socialt barnavårdsarbete genom ökad personalstabilitet*, Stiftelsen Allmänna Barnhuset och Regionförbundet Uppsala län

Lindqvist, A-L och Hedqvist, M, FoU-rapport 2016:2 *Användning och resultat av stabilitets- och kompetensprogram för handläggare inom den sociala barnavården- Uppföljning av ett strukturerat arbete i kommunerna i Uppsala län 2012-2015*, Regionförbundet Uppsala län

Lindqvist Anna-Lena *Socionomen nr 2, 2016.*

Regionförbundet Uppsala län (2016) Broschyr: *Strategi för stabilitet och kompetensutveckling, För personal i den sociala barn- och ungdomsvården*

Socialförvaltningens utredning *”Orosanmälan till socialtjänsten i Uppsala kommun 2007 – 2017”*, SCN-2018-0470.

Tillander, Fackel & Tiller (2005)