

Handläggare  
Jan Holmlund

Datum  
2016-04-24

Diarienummer  
SCN-2016-0163

Socialnämnden

## **Utvecklingsprojekt för att behålla och rekrytera socionomer inom den myndighetsutövande socialtjänsten inom Uppsala kommun**

### **Förslag till beslut**

Socialnämnden föreslås besluta;

**att** genomföra utvecklingsprojektet enligt projektplan,

**att** avsätta en mnkr årligen under tre år för fullföljandet av utvecklingsprojektet,

**att** uppdra till förvaltningen att i samarbete med fackförbunden (SSR och Vision) anställa projektledare.

### **Ärendet**

Akademikerförbundet SSR, fackförbundet Vision och socialnämnden vill gemensamt driva ett utvecklingsprojekt för att behålla och rekrytera socionomer. Fackförbunden 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.

Projektet ska tillföra ytterligare idéer och kunskap och stärka upp arbetet med Uppsala kommuns handlingsplan ”*Stärkt kvalitet 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 barn- 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

forskningen är en orsak till socialsekreterares ohälsa 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.

### **Ekonomi**

Nämnden avser att i första hand nyttja de medel som socialstyrelsen lämnar ut till landets kommuner avseende såväl kvalitetsförbättringar som medarbetarförstärkningar. Uppsala kommun rekviderar medlen årligen.

I de fall medel från socialstyrelsen inte är heltäckande ryms kostnaderna inom nämndens budget.

Även regeringens samordnare, Cecilia Grefve, uppvaktas i syfte att söka stöd för projektet samt eventuell medfinansiering.

Socialförvaltningen

Jan Holmlund  
Direktör

## Projektbudget

<b>Projektnamn:</b>		vecklingsprojekt SSR, Vision och Uppsala komm			2016-03-13	Version:	1.0
<b>Klart</b>	Budget år 1 2016-12-31	Budget år 2 2017-12-31	Budget år 3 21018-12-31	<b>Total budget för projektet</b>	<b>Kommentarer</b>		
<b>Kostnadsslag</b>							
<b>Egen personal</b>							
Projektledare	519 000			519 000			
Medarbetare	451 000			451 000	Beräknat på 4 arbetsgrupper		
<b>Externa resurser</b>							
Följeforskare	0			0	Heltid 45 000 - 50 000		
Externa resurser				0			
<b>Tjänsteköp</b>							
				0			
<b>Material</b>							
Kontorsmaterial				0			
				0			
<b>Hyra av utrustning</b>							
Bärbara datorer				0			
				0			
<b>Lokalhyra</b>							
				0			
<b>Resekostnader</b>							
Studie-/referensbesök	30 000			30 000			
<b>Övrigt</b>							
				0			
				0			
<b>Totalt</b>	<b>1 000 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 000 000</b>			



160317

## **Utvecklingsprojekt för att behålla och rekrytera socionomer inom den myndighetsutövande socialtjänsten inom Uppsala kommun.**

### **Projektansökan om medel**

#### **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 kvalitet 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 barn 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 Signs 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 socialsekreterare, för information, stöd, kunskapsöverföring och modellinläring. Ingår i introduktionsfasen.

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

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

**Arbetsmiljö verket** har efter inspektion sett brister i arbetsmiljön och krävt att de ska vara avhjälpta 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 social barn- och ungdomsvårdens kris är kommunens utmaning och problem och inte enbart den enskilda förvaltningen.

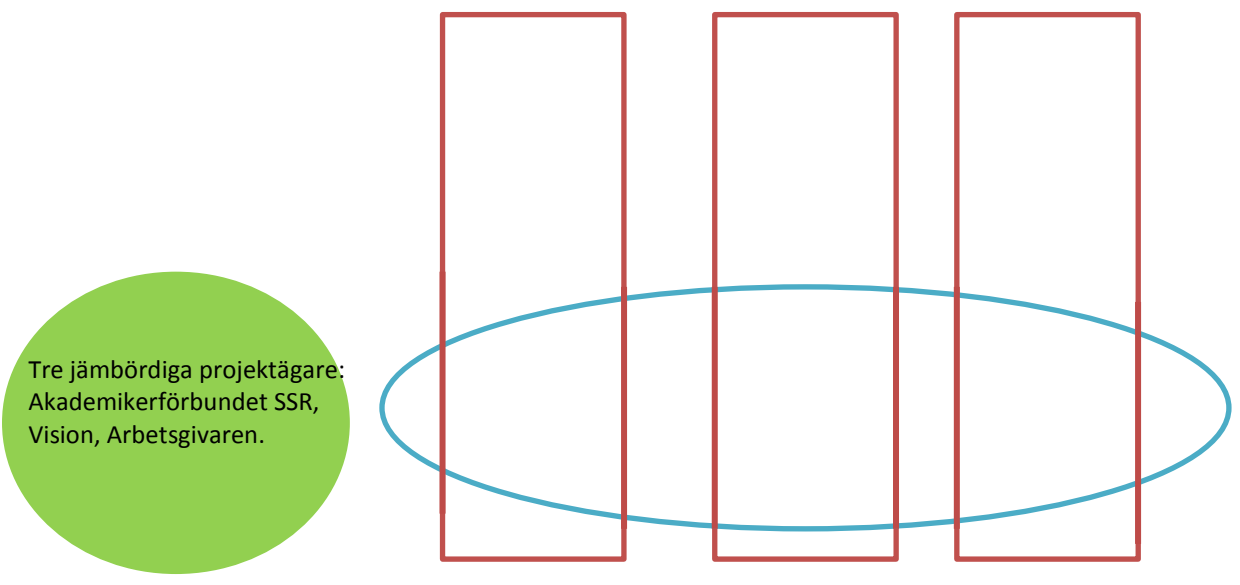
I samband med hennes besök i Uppsala i september 2015 gjordes en arbetstidräkning. I den framgick att socialsekreterare använder 2 % av sin tid till barnsamtal och 12 % till samtal med barn och vuxna. För arbetsledare är det 4 % som används till samtal med barn och vuxna, 18 % används till så kallad 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 social barn- 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.

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.



Tre jämbördiga projektägare:  
Akademikerförbundet SSR,  
Vision, Arbetsgivaren.

## 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 myndighetsutövning 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 hopsamlade 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 anställda 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 får 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 verkar 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 hinna 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 att leda på ett bra sätt är teorin om känsla 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 har 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.