

Initiativ för att säkra kompetens och minska personalomsättningen - fem exempel

KOMPETENSUTVECKLING INOM DEN SOCIALA BARN- OCH UNGDOMSVÅRDEN

Förord

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) har fått signaler från många kommuner att svårigheterna i den sociala barn- och ungdomsvården blivit allt mer utmanande i den meningen att personalomsättningen har ökat och att man också står inför svårigheter att attrahera, utveckla och behålla personal.

Den ökade specialiseringen, regleringen och nya uppgifter för verksamheten ställer nya krav på kompetens, organisation och samverkan med andra aktörer. Idag pågår olika aktiviteter i kommuner och regioner för att säkra kompetens och öka personalstabiliteten inom den sociala barn och ungdomsvården. Vi har i denna skrift valt att lyfta fram fem exempel på initiativ på pågående eller planerade kompetensutvecklingsprogram för handläggare inom den sociala barn- och ungdomsvården. Vi hoppas att vi med denna skrift kan inspirera andra kommuner och regioner att hitta lokala/ regionala lösningar och strukturer som stödjer kompetensutveckling, men också få till en mer omfattande nationell diskussion kring behov av kompetensutvecklingsprogram.

Intervju och textunderlag har skrivits av journalisten Tobias Hammar. För övrig text och textbearbetning ansvarar handläggare Anneli Jäderland och Ylva Sundholm på SKL.

Vi vill särskilt tacka de personer från kommun/regioner som delat med sig av sina erfarenheter så som utvecklingsledare, handläggare och chefer.

Stockholm i oktober 2014



Åsa Furén-Thulin
Avdelningen för vård och omsorg



Caroline Olsson
Avdelningen för arbetsgivarpolitik

Innehållsförteckning

Förord	2
Innehållsförteckning	3
Initiativ för att säkra kompetens och minska personalomsättningen	4
Organisationsperspektiv på den anställdes livscykel: insatser anpassade efter yrkeserfarenhet	4
Kommunala/regionala strategier och program: en bakgrund.....	5
Insatser och aktiviteter	9
Fas 1: Insatser för nya socialsekreterare	9
Sammanfattning fas 1	12
Fas 2: Insatser för vana socialsekreterare	13
Sammanfattning fas 2	14
Fas 3: Insatser för erfarna socialsekreterare	16
Sammanfattning fas 3	17
Fas 4: insatser för "superseniora" socialsekreterare	18
Stöd och insatser till chefer och arbetsledare	19
Sammanfattning: chefer och arbetsledare	20
Socialsekreterarnas arbetsförutsättningar	21
Skallkrav och kopplingen till löner och incitament.....	21
Lärdomar och nytta - kompetensutveckling från chefens perspektiv	23
Lena Säljö, sektorchef, individ- och familjeomsorgen funktionshinder, Västra Hisingen, Göteborg	23
Inga-Stina Johansson, avdelningschef på socialkontoret, Laholm	25
Angelica Florin, områdeschef familjesektionen, Nässjö kommun.....	26
Cecilia Wassén, chef för utredningsenheten barn och ungdom, Skarpnäcks stadsdelsförvaltning, Stockholm.....	28
Lena Orlov-Hellström, verksamhetschef inom individ- och familjeomsorgen, Heby kommun	29
Sammanfattning: lärdomar och erfarenheter från chefernas perspektiv.....	31

Initiativ för att säkra kompetens och minska personalomsättningen

Handläggare i den sociala barn och ungdomsvården har ett erfarenhets- och kunskapsbaserat arbete som hela tiden kräver utveckling. Det saknas idag en nationell vidareutbildning på avancerad nivå för socialsekreterare, det åligger därför kommunerna själva att överbrygga både de befintliga kompetensglappen och samtidigt bygga på specialistkunskaper. Denna skrift syftar till att beskriva några exempel på hur detta arbete kan bedrivas. Skriften presenterar pågående eller planerade kompetensutvecklingsprogram för handläggare inom den sociala barn- och ungdomsvården i fem olika regioner/kommuner: Göteborg, Halland, Jönköping, Stockholm och Uppsala. Programmen har valts ut eftersom de representerar fem olika sätt att proaktivt närma sig problemet med kompetens- och erfarenhetsbristen i den sociala barn- och ungdomsvården.

Kartläggningar har genomförts, bland annat av Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) som visar på ett behov av en systematisk kompetensutveckling i den sociala barn- och ungdomsvården, för att de färdigheter som krävs i det kvalificerade arbetet att utreda barn och ungas behov av skydd och stöd långsiktigt ska kunna tryggas.

Organisationsperspektiv på den anställdes livscykel: insatser anpassade efter yrkeserfarenhet

Av naturliga skäl skiljer sig kompetenssatsningarnas konkreta utformning i hög grad åt mellan de utvalda kommunerna/regionerna. För att underlätta överblick och jämförelser är presentationen av dem uppbyggd kring det ”organisationsperspektiv på den anställdes livscykel” som SKL använder för att schematiskt beskriva de olika faserna i en socialsekreterares yrkesutveckling. Hjulet bygger på fyra olika distinkta erfarenhetskategorier: *ny*, *van*, *erfaren* och *”supersenior”*. Beroende på i vilken fas socialsekreteraren befinner sig, har denne olika behov och förutsättningar för sin utveckling och behov av kompetensutveckling.

I fasen *ny* är det inskolning i yrkesrollen som främst behövs – möjlighet att orientera sig i de förutsättningar och de krav som råder och att med nära och strukturerat stöd från arbetsledare och kollegor successivt lotsas in i yrket.

I fasen *van* har man byggt på sin akademiska kompetens från utbildningen med erfarenhetsbaserad kompetens så att man är redo att tillägna sig olika former av påbyggnad, formell kompetensutveckling till exempel via vidareutbildning på avancerad nivå och därmed också kunna ta på sig självständiga, mer kvalificerade arbetsuppgifter. De mer avancerade arbetsuppgifterna förutsätter tillgänglig arbetsledning som bland annat stöd i bedömningar.

Efter ytterligare erfarenhet och arbete bör man kunna räknas som *erfaren* och dels kunna specialisera sig ytterligare och dels bidra till stödet till oerfarna kollegor. Möjlighet till alternativa karriärvägar bör då finnas som alternativ till att bli arbetsledare eller chef eller byta arbetsplats/arbetsområde.

Den sista fasen i modellen, "*supersenior*", är en fördjupning av fasen *erfaren*. Här är det viktigt att tänka på hur organisationen tar tillvara på den omfattande erfarenhet som den anställde har och hur denna kan föras över till övriga kollegor på arbetsplatsen.

Utöver dessa fyra erfarenhetskategorier, kommer även (eventuellt förekommande) insatser riktade mot *chefer och arbetsledare* inom den sociala barn- och ungdomsvården i de studerade kommunerna/regionerna att lyftas fram.

Kommunala/regionala strategier och program: en bakgrund

Precis som utformningen av de olika kompetensutvecklingsprogrammen skiljer sig åt mellan de olika kommunerna/regionerna, varierar också upprinnelsen till hur de kom till. **Göteborg** lanserade i februari 2011 ett pilotprojekt kallat *Teoretisk och Praktisk Yrkesintroduktion för socionomer i Göteborgs Stad*, TPY. Projektet initierades av sektorcheferna inom socialtjänstens individ- och familjeomsorg/funktionshinder och äldreomsorg/hemsjukvård, efter att dessa länge diskuterat hur man skulle kunna förbereda nytutexaminerade socionomer för arbete med myndighetsutövning inom socialtjänstens verksamhetsområden. Det förslag som väcktes var att fem nytutexaminerade socionomer skulle göra "AT" under sitt första år efter socionomexamen, vilket innebar att de under handledning skulle arbeta fyra dagar per vecka inom socialtjänstens myndighetsutövning, parallellt med magisterstudier i socialt arbete på halvfart. Lönen för socionomerna i projektet skulle vara något under ingångslönen för en nytutexaminerad socionom i Göteborgs Stad.

Förutom att "rusta nytutexaminerade socionomer för arbete inom socialtjänstens myndighetsutövande delar", angavs följande mål med TPY-projektet: att ge nytutexaminerade socionomer en yrkesintroduktion inom funktionshinder, individ- och familjeomsorg samt äldreomsorg/hemsjukvård; att fördjupa socionomernas kompetens; att förena teori och praktik; att få socionomer att stanna i socialtjänsten samt att skapa material som kan användas i ett introduktionsprogram för nyanställda socionomer i Göteborgs Stad.

Projektet drevs av en styrgrupp bestående av några av sektorcheferna inom de berörda verksamhetsområdena, en representant för Institutionen för socialt arbete vid Göteborgs universitet samt representanter för den centrala HR-verksamheten vid Göteborgs Stad. En arbetsgrupp inrättades dessutom, bestående av en representant för institutionen för socialt arbete vid Göteborgs universitet, företrädare för olika sektorer inom några av de stadsdelar som ingick i projektet samt representanter från HR-avdelningar på både stads- och stadsdelsnivå. Urvalet av deltagande socionomer och stadsdelar pågick under 2011, varefter själva "AT-tjänstgöringen" fortlöpte under 2012. Projektet utvärderades därefter av Karin Kullberg, lektor i socialt arbete vid Lunds universitet. TPY har sedan dess löpt i totalt tre omgångar. Från och med hösten

2014 gör Göteborgs Stad ett ettårigt uppehåll i programmet för att uppgradera innehållet i en ny satsning.

I **Halland** påbörjades arbetet med att ta fram ett regionalt kompetensutvecklingsprogram 2013. Då hade regionens arbetsgrupp på området, bestående av representanter från socialtjänsten i regionens sex kommuner samt representanter från fyra hälso- och sjukvårdsdelar i länet (barnpsykiatrisk klinik, barnkliniken, barnhälsovården och närsjukvården), redan lyft fram kompetensutveckling av socialsekreterare som ett prioriterat område och börjat formulera önskemål kring hur denna skulle kunna se ut. Med inspiration från bland annat Uppsala och Jönköping strukturerades programmet utifrån olika faser i socialsekreterarnas yrkesutveckling: *utredningskompetens* (upp till två år i yrket), *klientkompetens* (två till fyra år i yrket), *klientfokus* (fyra till sex år i yrket) samt *specialistkompetens* (sex till åtta år i yrket). Kategorierna är dock flexibla: programmet är individuellt anpassat och beror till stor del på individens förkunskaper, erfarenheter och personliga intressen.

En projektanställning på 40 procent etablerades på Region Halland, med syfte att arbeta fram innehållet i programmet med utgångspunkt från de fyra faserna. Projektledaren hjälpte kommunerna att kartlägga sina kompetensbehov och aktuella utbildningsnivåer, och började därefter formulera idéer på hur kommunernas önskemål skulle kunna tillgodoses inom ramarna för en regiongemensam satsning. Kartläggningen resulterade i en "regional kompetensutvecklingsmodell", som i sin helhet planeras att starta år 2015. Dessförinnan krävs dock ett slutgiltigt beslut om personella resurser för en regional samordning, samt att regionens kommuner fortsätter att avsätta ekonomiska resurser för själva utbildningen.

Syftet med programmet är att bistå Hallands kommuner att nå upp till de mål som finns inom området barn och unga, att uppnå en mer stabil utredningsverksamhet i länet och att stimulera socialsekreterare till att vilja stanna kvar och vidareutveckla sig i sina yrken. En arbetsgrupp med representanter från länets samtliga kommuner träffas för närvarande regelbundet för att följa upp hur arbetet med programmet fortskrider. Målsättningen är att kontinuerligt anpassa innehållet till en nivå som är anpassad efter socialsekreterarnas behov, intresse och förmågor.

I **Jönköping** växte beslutet att satsa på en samordnad regional kompetensutveckling först fram i det yrkesnätverk som under många år samlat barn- och ungdomscheferna från Jönköpings läns 13 kommuner. Nätverket hade länge diskuterat möjligheterna för länets relativt små kommunala organisationer att samverka för att lättare hitta en stabil struktur för kompetensutvecklingen. Diskussionerna ledde till slut till upprättandet av en regional arbetsgrupp, som fick i uppdrag att ta fram en projektansökan och hitta en lämplig finansiering. I en enkät till samtliga handläggare inom den sociala barn- och ungdomsvården i länet kartlades dessutom behov och intresse av olika typer av utbildningar.

Arbetet resulterade i det regionala kompetensutvecklingsprojektet "Närd inte tård", som genomfördes inom den sociala barn och ungdomsvården i länet under perioden juli 2011 till december 2013. Projektet finansierades med medel från Europeiska socialfonden, ESF, och dess aktiviteter planerades utifrån en uppdelning i fyra olika grupper: socialsekreterare under inskolning (upp till två år i yrket); socialsekreterare som arbetat två till fem år i yrket; socialsekreterare med mer än fem år i yrket samt arbetsledare. Totalt involverade projektet drygt 300 registrerade deltagare och 122 utbildningsdagar. Dess målsättning var att verka för en ökad kvalitet i vården av de barn och familjer som möter socialtjänsten, att bidra till minskad personalomsättning och lägre ohälsotal

inom yrkesgruppen samt att tillvarata erfarenheterna från olika utbildningsaktiviteter för att utveckla länsövergripande modeller för kontinuerlig kompetensutveckling av såväl socialsekreterare som arbetsledare. Utvärderingen av "Närd inte tård" har mynnat ut i en ny, uppdaterad strategi för fortsatt kompetensutveckling av socialsekreterare inom barn- och ungdomsvården i länet. Den nya modellen är under planering för närvarande, men kommer att sjasättas successivt under de kommande åren.

I **Stockholm** startade under 2012 ett kompetensutvecklingsprojekt inom den sociala barn- och ungdomsvården genom medel beviljade från ESF. Syftet var att under två år utveckla en modell för kontinuerlig kompetensutveckling för socialsekreterare som jobbar med barn- och ungdomsvården i staden som stödjer en evidensbaserade praktik. Satsningen genomförs i samarbete med bland annat länets FoU-miljöer, Socialstyrelsen, fackliga organisationer, Stockholms universitet och Ersta Sköndal Högskola. Dess syfte är att skapa lokal, beprövad erfarenhet inom den sociala barn- och ungdomsvården, att minska personalomsättningen genom att bidra till att anställda socialsekreterare i Stockholms Stad känner att de trivs och kan utvecklas i sina yrken samt, ytterst, att skapa en bättre verksamhet för brukarna.

Viktigt att notera är att Stockholms Stads kompetensutvecklingsprojekt inte är uppdelat i olika, tidsbegränsade yrkesutvecklingsfaser som är fallet i många andra kommuner/regioner. Istället är projektets insatser föremål för individuella bedömningar mellan chefer och medarbetare och en mer flexibel kategorisering. Centrala aktiviteter är bland annat möjligheten för medarbetare att bredda och fördjupa sin kompetens genom olika typer av kurser, föreläsningar och seminarier. Projektet håller just nu även på att utveckla metoder för att stärka det interna handledarskapet med olika typer av satsningar. Man diskuterar också möjligheten att skapa en högskoleutbildning för att handleda medarbetare inom barn- och ungdomsvården utifrån en evidensbaserad praktik.

Kompetensutvecklingsprojektet kommer att utvärderas under hösten 2014. De slutsatser som utvärderingen ger kommer därefter att utgöra grund för ev. fortsatta insatser”

En specifik satsning i projektet, värd att nämna, är utvecklingen av "*metodutvecklare*" - en helt ny yrkesroll inom den sociala barn- och ungdomsvården som riktar sig mot medarbetare med några års yrkeserfarenhet. Under två år har en medarbetare i varje stadsdelsförvaltning erbjudits möjlighet att på halvtid fördjupa sig i vad det innebär att arbeta utifrån en evidensbaserad praktik i utredningsarbetet. De totalt 15 deltagarna har gått en högskolekurs i på Karolinska Institutet, samtidigt som de har fått ta fram fyra goda exempel på utredningar inom den sociala barn- och ungdomsvården. Arbetsprocessen, liksom sammanvägningen av olika kunskapskällor i en evidensbaserad praktik för myndighetsutövningen, har sammanfattats i ett antal rapporter. Dessa har sedan legat till grund för en föreläsnings- och seminarieserie om evidensbaserad praktik som erbjudits stadens socialsekreterare. Satsningen löper fram till hösten 2014 och ska därefter utvärderas.

En annan aktivitet som också kan komma att prövas under slutet av 2014 är att erbjuda socialsekreterare en fördjupad högskoleutbildning i utredningsarbete. Utbildningen planeras uppgå till 15 poäng.

Uppsala län nämns ofta som den region i Sverige som var först ut med en samlad satsning på kompetensutveckling för socialsekreterare inom området barn och unga. Satsningen tog form under 2009, då Regionförbundet Uppsala län beviljades medel från Europeiska socialfonden (ESF) till en förstudie om hur ett program för länets socialsekreterare skulle kunna se ut. Förstudien

sammanfattades i en rapport författad av Anna-Lena Lindquist, docent i socialt arbete. Dess slutsatser har sedan dess utgjort inspiration för en rad närbesläktade kompetensutvecklingssatsningar runt om i landet.

Med förstudien som underlag påbörjades i september 2010 genomförandet av ett kompetensutvecklingsprogram i projektform. Projektet finansierades av ESF och involverade regionens samtliga åtta kommuner. Målet var att erbjuda ett strukturerat program som kunde bidra till ökad stabilitet och minskad personalomsättning, samtidigt som det lade grunden för en specialisering i yrket. Personal inom den sociala barnvården skulle ges förutsättningar att utvecklas ”från novis till erfaren” på fem yrkesverksamma år.

Programmet utformades i fyra olika faser: *introduktions- och inskolningsfasen*, för socialsekreterare med upp till två år i yrket; *yrkesfördjupningsfasen*, för handläggare med mellan två och fem års erfarenhet; *erfarna/specialistfasen*, för socialsekreterare med mer än fem års erfarenhet, samt *arbetsledare* närmast handläggarna. Projektet avslutades i februari 2012 och utvärderades sedan av docent Anna-Lena Lindquist.

Utifrån resultatet av utvärderingen fortsatte programmet med delvis reviderat innehåll. Regeringens statsbidrag för kompetensutveckling inom den sociala barn- och ungdomsvården har sedan möjliggjort för Uppsala län att göra en ytterligare uppgradering av programmet. Uppgraderingen bygger på den inventering av befintlig kompetens och behov av kompetensutveckling som var en förutsättning för att få ta del av de statliga medlen.

Den strategiska planeringen och samordningen av programmet handhas av en utvecklingsledare på Regionförbundet (50 procent). Referensgruppen för FoU Barn och Unga, med representanter för länets samtliga kommuner, fungerar som programmets styrgrupp.

Insatser och aktiviteter

Handledning, kurser, universitetsutbildningar och mentorstöd - det finns en mängd olika sätt att gå tillväga för att bidra till kompetensutvecklingen av socialsekreterare inom den sociala barn- och ungdomsvården. Nedan följer en presentation av innehållet i de fem utvalda programmen, fördelade över målgruppens yrkeserfarenhet.

Fas 1: Insatser för nya socialsekreterare

Göteborg

Pilotprojektet *Teoretisk och Praktisk Yrkesintroduktion för socionomer i Göteborgs stad, TPY*, syftade till att "rusta nytexaminerade socionomer för arbete inom alla av socialtjänstens myndighetsutövande delar". De fem socionomer som, efter intervjuer, valdes ut till projektet fick arbeta tre månader vardera inom såväl individ- och familjeomsorgen som äldreomsorgen och funktionshinder. Någon särskild fokus på den sociala barn- och ungdomsvården fanns med andra ord inte. Två av de deltagande socionomerna kom dock att förlägga delar av sin arbetstid där. Arbetet under denna tid gick dels ut på att handha ett antal egna ärenden, dels på att agera medhandläggare till andras ärenden. Deltagarna fick hela tiden egen handledning av en erfaren medarbetare på respektive avdelning. De ingick även i en stödgrupp som träffades regelbundet för att diskutera projektets praktiska moment tillsammans med en HR-representant från Göteborgs stad och en lärare från universitetet.

Som en del av pilotprojektet avsatte socionomerna en dag i veckan till en magisterutbildning i socialt arbete vid Göteborgs universitet. En del av socionomerna erbjöds även att gå utbildningar i exempelvis dokumentationssystemet, Barns Behov i Centrum, BBIC. Någon central planering för sådana fortbildningsinsatser fanns dock inte. Istället avgjordes all eventuell medverkan av respektive stadsdel.

Utvärderaren konstaterade i sina slutsatser att utfallet av pilotprojektet överlag blev bra. Socionomerna var nöjda med att ha lärt sig mer om socialt arbete, och de uppskattade det mjukare inträde i yrkeslivet som projektets reducerade handläggansvar medförde. Samtidigt upplevde flera av deltagarna stora svårigheter vid projektstarten. Några av de berörda arbetsplatserna hade inte informerats om projektets mål och syften, vilket gjorde att individuella handlingsplaner för de nyanlända socionomerna ofta saknades. Dessutom visade det sig svårt att kombinera, och framför allt integrera, teori och praktik inom ramarna för projektet. Deltagarna kände sig ofta stressade av att både jobba, studera och skriva uppsats parallellt, något som inte minst visade sig i att bara en enda uppsats hade hunnit bli klar ännu ett halvår efter att projektet avslutats.

Halland

Halland har skapat en regional kompetensutvecklingsmodell för sina sex kommuner som beräknas vara helt i bruk år 2015. Dess första fas kallas *utredningskompetens* och omfattar socialsekreterare med färre än två år i yrket. Under denna fas förväntas den anställde ta på sig enklare arbetsuppgifter med ett begränsat, men gradvis växande ansvar och därtill tillhörande utredningsarbete. Den viktigaste kompetensutvecklingsinsatsen utgörs av ett introduktionsprogram som omfattar samtliga nyanställda i regionen under deras tre första anställningsmånader. Introduktionsprogrammet innehåller en detaljerad plan för hur en kommun ska ta emot nyanställd personal och introducera denna för arbetsplatsen och organisationen och samverkansparterna i syfte att skapa största möjliga trivsel och stimulans i det nya arbetet. I programmet ingår bland annat tillgång till introduktör, möjlighet till externa och interna studiebesök (auskultation) samt en genomgång av datasystem, dokumentationsprogram och övergripande utredningskunskap.

Till fortbildningsinsatserna hör även en basutbildning i BBIC, samt kurser i bland annat handläggning och dokumentation, delaktighet och inflytande, samarbete/samverkan, skrivkunskap, barnkonventionen och förhållningssätt och bemötande. Kurserna har medvetet utformats för att vara både relativt korta och konkreta, eftersom medarbetare i denna fas antas ha fullt upp med att sätta sig in i de krav och rutiner som det nya jobbet medför. Samtliga utbildningar anordnas internt och leds av erfarna medarbetare från regionkontoret eller de berörda kommunerna.

Jönköping

Jönköpings kompetensutvecklingsprojekt "Närd inte tärld" samlade drygt 300 deltagare och genomfördes mellan juli 2011 och december 2013. Deltagare med färre än två års arbetslivserfarenhet ansågs vara under inskolning, och fick därför utbildningsinsatser med huvudsakligen praktisk tillämpning i fokus. Denna grupp var den enskilt största i projektet och uppgick till mellan 80 och 100 personer.

En central del av inskolningsfasen utgjordes av en introduktionsutbildning på totalt fem dagar, som varvade BBIC med en utbildning i handläggning och dokumentation samt allmänna tips och råd om det praktiska handläggararbetet. Inskolningsfasen innehöll även "reflektionsdagar", då deltagarna delades in i mindre grupper, med blandade deltagare från samtliga länets kommuner, som under totalt tre dagar fick ta del av interaktiva seminarier om socialsekreterarrollen, om etik, prestige och makt i socialt arbete samt om hur man skapar goda vanor för att snabbt komma in i administrativa rutiner. Både introduktionsutbildningen och reflektionsdagarna anordnades internt, med föreläsare och seminarieledare från de deltagande kommunerna. De var mycket uppskattade av deltagarna.

Kompetensutvecklingsprojektet innehöll därutöver även två större utbildningsinsatser, som erbjöds till samtliga socialsekreterare oavsett yrkeserfarenhet. Dessa insatser utgjordes av en grundutbildning i barnsamtal på totalt tre dagar, samt en tvådagarskurs i "klarspråk" - att skriva begripliga texter inom ramarna för socialtjänstens barn- och ungdomsvårdande arbete.

Med stöd av den utvärdering som projektet utmynnade i, har Jönköpings län nyligen beslutat om en ny modell för fortsatt kompetensutveckling inom regionens barnvårdande verksamhet. Modellen bygger vidare på lärdomar som dragits från "Närd inte tärld", bland annat vikten av att deltagarna känner delaktighet och motivation, att de ges ordentligt med tidsutrymme för lärande

och att chefer och arbetsledare får ökade kunskaper om lärande och implementering.

Den nya modellen siktar på att inte överlasta nyanställda med utbildning i ett skede då de har fullt upp med att komma in i sina nya arbetsrutiner. Inskolningsfasen innehåller nu en åtta dagar lång grundutbildning, där introduktionsutbildningen och reflektionsdagarnas temamoment varvas med varandra i en process som följer handläggarnas ärendeprocess och ännu mer fokuserar på praktisk kunskap - som till exempel hur man konkret planerar en utredning för att slippa bli sittande med alltför mycket arbete på slutet. Därutöver erbjuds även en kortare utbildning i motiverande samtal, MI.

Stockholm

Stockholms stad har i sitt projekt "Kompetensutveckling för en evidensbaserad praktik inom den sociala barn- och ungdomsvården" valt att inte dela in socialsekreterarna i kategorier baserade på antal anställningsår. Istället bygger man deltagandet i olika insatser på individuella bedömningar mellan chefer och berörda medarbetare.

En viktig del av projektet utgörs av ett praktik- och traineeprogram för socionomstudenter vid Stockholms universitet och Ersta Sköndal högskola, vars syfte är att underlätta övergången mellan studier och arbetslivet. Programmet är inspirerat av "Huddingemodellen", och innebär att socionomstudenterna under sitt sista studieår arbetar 20 procent i en verksamhet i någon av Stockholm stads stadsdelsförvaltningar, samtidigt som de erhåller stöd, utbildning och löpande handledning. Projektet har i samverkan med stadsdelsförvaltningarna tagit fram programbeskrivningar för vilka kunskaper och färdigheter en trainee behöver utveckla och öva på under sin anställning för att kunna möta upp till de krav som ställs inom socialtjänsten och arbetet utifrån en evidensbaserad praktik. Utifrån dessa programbeskrivningar har individuella planer för traineen utformats mellan traineen och traineehandledaren. Redan verksamma socialsekreterare erbjuds att inom ramarna för programmet få bli traineehandledare för socionomstudenterna, och får därigenom en möjlighet att utveckla en ny roll i sitt yrke. Som stöd får handledarna ett par dagars handledarutbildning vid Karolinska Institutet.

Traineeprogrammet omfattar tre omgångar under projekttiden och hittills har det slutförts en omgång med totalt 14 studenter. En formell utvärdering ska göras under hösten 2014, men preliminära resultat visar att de flesta deltagare har varit mycket nöjda med sin medverkan.

En annan del i Stockholms stads kompetensutvecklingsprojekt utgörs av ett introduktionsprogram som just nu håller på att ta form för nyanställda. Programmet ska vägleda introduktionen av nyanställda och ange vilken typ av stöd och utbildning dessa ska få. Insatser som erbjuds i introduktionsfasen är bland annat grundutbildningar i lagstiftning, stadens riktlinjer samt dokumentation och handläggning. I introduktionen ingår även handledar- och mentorskap som en viktig del. Introduktionsprogrammet är ett förslag från den centrala socialförvaltningens sida, och är alltså frivilliga att använda för de olika stadsdelsförvaltningarna.

Uppsala

Uppsala läns pågående kompetensutvecklingsprogram är en uppgradering av det projekt som löpte mellan åren 2010 och 2012 och som var tidigt ute med att adressera kompetens- och arbetsmiljöproblemen inom den sociala barn- och ungdomsvården. Programmet bygger på en individuell, flexibel planering, där

personalansvarig chef i utvecklings- eller medarbetarsamtal klargör var en handläggare befinner sig i sin arbetslivserfarenhet.

Den första fasen är en *introduktions- och inskolningsfas* som riktar sig till nyanställda och handläggare med upp till två år i yrket. Fasen är praktiskt orienterad och innehåller inga högskolestudier, en medveten anpassning i förhållande till ursprungsprojektet. Utvärderingen visade att de flesta anställda varken har förmåga eller behov av att ta till sig högre studier såpass tidigt in i sitt yrkesliv.

Under inskolningsfasen deltar handläggarna i ett introduktionsprogram som sträcker sig över två år och bygger på tre delar: en skriven *introduktionsplan*, som visar vilka insatser handläggaren kommer att få ta del av; en *introduktör*, som introducerar den nyanställde på arbetsplatsen under schemalagd tid (4 tim/vecka under år ett, 2 tim/vecka under år två); samt *auskultation* internt och externt, alternativt introduktions- och temadagar.

Utöver introduktionsprogrammet innehåller fasen även "Yrkeshandledning för nyanställda". Insatsen erbjuds efter sex månader i yrket och innebär en möjlighet för socialsekreterarna att mötas i mindre grupper för att diskutera och reflektera kring sin yrkesroll och arbetets förutsättningar. Grupperna träffas en gång i månaden under ett år och leds av externa handledare med egen erfarenhet av social barnavård. Syftet med yrkeshandledningen är att ge nyanställda handläggare hjälp att bygga upp en yrkesidentitet, få förståelse för de första årens svårigheter och möjligheter samt möjlighet att dela erfarenheter med kollegor från andra arbetsenheter/kommuner. Insatsen har genomförts i flera omgångar och är mycket uppskattad av socialsekreterarna. Utvärderingen visar att en stor del av deltagarna anser att yrkeshandledningen påverkar deras förutsättningar att vara kvar i yrket.

Sammanfattning fas 1

Samtliga insatser under fas 1 i de berörda programmen syftar i någon mån till att "sänka trösklarna" för nyanställda att komma in i rollen som socialsekreterare. Stockholm och Göteborg lägger sin tonvikt på övergången mellan studier och arbetsliv, medan övriga kommuner och regioner fokuserar på introduktionsprogram i vilka handläggaren fäsas in i arbetet med hjälp av handledning, auskultation och/eller introducerande kurser och utbildningar. Gemensamt för samtliga program är att de betonar vikten av att skynda långsamt när det gäller att belasta nyanställda med ansvar och arbetsuppgifter. De utbildningsinsatser som genomförs är genomgående praktiskt orienterade, med syfte att snarare ge konkreta tips och råd inför det nya arbetet än att reflektera över yrkesrollen med hjälp av akademiska teorier och begrepp.

Fas 2: Insatser för vana socialsekreterare

Halland

Hallands andra erfarenhetskategori kallas för *klientkompetens*, och infaller under år två till fyra i socialsekreterarens yrkesutveckling. Här väntas den anställde ha en god kunskap om socialtjänsten och en förmåga att integrera teoretisk kunskap med praktisk erfarenhet. Arbetet innebär successivt mer självständiga uppgifter, med gradvis ökande ansvar och svårighetsgrad.

Insatserna i programmet domineras av en utbildning i barnjuridik. Utbildningen löper under totalt fem heldagar och tar upp den angränsande juridik som omger barn- och ungdomsvården, exempelvis LVU och LVM, skollagen, föräldrabalken samt hälso- och sjukvårdslagen. Den är till stora delar praktiskt orienterad, och eftersom den har hållits sedan 2011 har den upprepade gånger hunnit utvärderas och anpassas efter målgruppens behov och utbildningsnivå. Den är därför mycket uppskattad.

Andra aktiviteter under klientkompetensfasen utgörs av en rad baskurser i bland annat missbruk, utvecklingspsykologi, våld i nära relationer, funktionshinder, evidensbaserad praktik samt motiverande samtal (MI).

Jönköping

Fas två i Jönköpings läns kompetensutvecklingsprojekt "Närd inte tärd" riktades mot socialsekreterare med mellan två och fem års arbetslivserfarenhet, som normalt kan antas vara i behov av fördjupad fackkunskap och reflektionsutrymme för att kunna utveckla en högre grad av självkänsla och trygghet i sin yrkesutövning.

Utöver de utbildningar i barnsamtal och skrivande som gavs till samtliga deltagare i projektet (se under "Fas I" ovan), innehöll fördjupningsfasen även en tvådagarskurs i LVU. Syftet med kursen var att göra socialsekreterarna säkrare på sin myndighetsutövande roll, eftersom det ofta är den som skapar osäkerhet efter några år i yrket. Deltagarna fick även gå en 7,5 poängs högskolekurs i utvecklingspsykologi på kvartsfart, med möjlighet till examination för de som så önskade, samt en två dagar lång kurs i samverkansteori och samverkansmetoder. Samtliga insatser var upphandlade kurser, med externa föreläsare och seminarieledare, som överlag var mycket uppskattade av deltagarna.

Stockholm

I Stockholms stads kompetensutvecklingsprojekt ingår möjligheten för mer erfarna medarbetare att bredda och fördjupa sin kompetens genom olika typer av kurser, föreläsningar och seminarier. Insatserna planläggs efter individuella bedömningar från cheferna och baserar sig på vad den enskilde bedöms behöva för att bli bättre på sin yrkesutövning.

En specifik satsning i projektet, riktad mot medarbetare med några års yrkeserfarenhet, är utvecklingen av en helt ny yrkesroll inom den sociala barn- och ungdomsvården kallad "metodutvecklare". Under två år har en medarbetare i varje stadsdelsförvaltning erbjudits möjlighet att på halvtid fördjupa sig i vad det innebär att arbeta utifrån en evidensbaserad praktik i utredningsarbetet. De totalt 15 deltagarna har gått en högskolekurs i metodutveckling på Karolinska Institutet, samtidigt som de har fått ta fram fyra goda exempel på utredningar inom den sociala barn- och ungdomsvården.

Arbetsprocessen, liksom sammanvägningen av olika kunskapskällor i en evidensbaserad praktik för myndighetsutövningen, har sammanfattats i ett antal rapporter. Dessa har sedan legat till grund för en föreläsnings- och seminarierie om evidensbaserad praktik som erbjudits stadens socialsekreterare. Satsningen löper fram till hösten 2014 och ska därefter utvärderas.

En annan aktivitet som också ska prövas under hösten 2014 är att erbjuda erfarna socialsekreterare två nya fördjupade utbildningar i myndighetsutövning. Syftet med dem är att förena praktik, teori och ny forskning kring myndighetsutövning för att åstadkomma en "spets" för personer som känner att de redan behärskar grunderna i utredningsarbetet.

Uppsala

Fas två i Uppsala läns kompetensutvecklingsprogram kallas *Yrkesfördjupningsfasen* och infaller efter två år i yrket. Under denna fas tar socialsekreterarna på sig svårare arbetsuppgifter och en högre grad av ansvar, bland annat genom att vara informatörer för mer oerfarna kollegor.

Fördjupningsfasen innebär också en möjlighet att ta del av högskolestudier på avancerad nivå. Uppdragsutbildningar finansierade av de deltagande kommunerna genomförs, men kurser kan också sökas på högskolan i det ordinarie utbudet. De väljs då ut i samråd med personalansvarig chef med utgångspunkt från om de är adekvata för handläggarens arbetsuppgifter. I programmet föreslås kurser på sammanlagt 30 högskolepoäng, och de kan vid behov sträcka sig över fas 3.

En uppskattad insats under fördjupningsfasen är det mentorstöd som ges till handläggarna. Stödets syfte är att ge mer erfarna medarbetare en möjlighet att stanna upp och orientera sig i sin yrkesroll genom att reflektera över den egna utvecklingen som yrkesperson och vad som behövs för att komma vidare i yrket. I programmet betonas att tilldelningen av en mentor är ett led i en karriärutveckling och ska ses som en satsning från arbetsgivarens sida.

Mentorerna rekryteras från gruppen erfarna socialsekreterare. Mentorn ska vara anställd i en annan enhet, helst i en annan kommun. Mentorn och adepten träffas en gång i månaden under 8-10 månader.

Fas 2 kan betraktas som en kritisk fas, då många socialsekreterare lämnar yrket. Det finns därför ett nytt förslag i programmet om att erbjuda så kallade "FoU-cirklar" med syfte att inspirera och ge möjlighet till kunskapsutveckling utan krav på högskolestudier, som kan upplevas som alltför betungande. Cirklarna innebär att socialsekreterare träffas i grupper om cirka tio deltagare för att arbeta med ett tema, kopplat till aktuell forskning, tillsammans med en cirkelledare och en verksam forskare. Exempel på just nu pågående cirklar är "Barn som brukare" och "Sammanbrott/oplanerade avslut i placeringar".

Sammanfattning fas 2

Insatserna under fas två i de aktuella programmen har alla riggats utifrån insikten att denna yrkesfas är relativt känslig: rörligheten under denna fas är relativt stor bland socialsekreterarna. Vikten av att skapa utrymme för handläggarna att problematisera och reflektera över sin yrkessituation anses därför här vara stor. Flera program erbjuder målgruppen möjligheten att fördjupa sina fackkunskaper genom avancerade studier i

exempelvis juridik, utvecklingspsykologi eller myndighetsutövning. Många betonar behovet hos handläggare att få dela sina praktiska erfarenheter och spörsmål med andra kolleger med hjälp av gruppseminarier, handledning och mentorstöd.

Fas 3: Insatser för erfarna socialsekreterare

Halland

Den tredje fasen i Hallands kompetensutvecklingsprogram kallas *klientfokus*, och infaller mellan år fyra och sex i socialsekreterarens yrkesutveckling. Fas tre präglas av en ett år lång utbildning i barnsamtal, i vilken socialsekreterarna tränas i att samtala med barn och ungdomar i olika åldrar och livssituationer. Utbildningen bygger både på en föreläsningsdel och en fördjupningsdel, i vilken deltagarna delas in i grupper och genomför olika fördjupningsspår som är anpassade efter socialsekreterarnas arbetssituation. En poäng med fördjupningsdelen är att deltagarna där arbetar med sina egna ärenden under löpande handledning av mer erfarna medarbetare, något som bidrar till att göra utbildningen både konkret och uppskattad.

Utöver barnsamtal innehåller denna yrkesfas även en fördjupad utbildning i MI. Under såväl klientkompetens- som klientfokusfasen erbjuds socialsekreterarna också tillgång till en egen mentor. De olika kurserna och utbildningarna under dessa faser genomförs av såväl interna som upphandlade föreläsare och seminarieledare.

Jönköping

En ursprunglig tanke med Jönköpings läns kompetensutvecklingsprojekt "Närd inte tård" var att erfarna socialsekreterare, med mer än tio år i yrket, skulle erbjudas ett "specialistspår" med fördjupningsutbildningar som kunde ge deltagarna den spets som krävs för att utveckla specialistkompetens inom någon av barn- och ungdomsvårdens verksamhetsgrenar. Något sådant spår gick dock inte att utveckla inom ramarna för projektet, eftersom specialiserade utbildningar på den här nivån inte existerar ute på marknaden. Istället skapades en kategori för socialsekreterare med fem års yrkeserfarenhet eller mer. Dessa deltagare fick gå samma kurser i barnsamtal, skrivande och samverkan som socialsekreterarna i andra erfarenhetsfaser, men också en högskolekurs i barnmisshandel och sexuella övergrepp. Kursen var på 7,5 högskolepoäng, och tämligen många av deltagarna (50 procent) valde att också examinera sig efter utbildningens slut.

I den nya modellen för kompetensutveckling som Jönköping initierat efter projektutvärderingen, har socialsekreterare med mellan två och tio års arbetslivserfarenhet samlats i en gemensam kategori. Deltagarna i denna grupp erbjuds åtta olika kurser, som de själva får välja i vilken ordning och takt de vill slutföra. Tanken är att varje medarbetare regelbundet ska stämma av sitt kompetensutvecklingsbehov med sin chef, så att vidareutbildningen anpassas efter individens specifika arbets- och livssituation. De åtta kurserna har tagits fram utifrån enkäter, där medarbetare inom den sociala barn- och ungdomsvården i Jönköpings län fått svara på vilka typer av utbildningar de helst skulle vilja se i sin kompetensutveckling. Kurserna håller för närvarande på att planeras och handlas upp. Dessa är:

- *Fördjupad och tillämpad rättskunskap för social barn- och ungdomsvård*, en kurs där juridiken kring handläggaryrket knyts till praktiska dilemman som kan uppstå i vardagen;

- *Svåra samtal, kris och trauma*, en kurs om att hantera svåra samtal och andra människors kriser och trauman, såväl som de sekundära trauman som kan uppstå för dem som arbetar i den här typen av verksamhet;

- *Att möta och delaktiggöra barn*, en fördjupningskurs om hur man möter, inkluderar och samtalar med barn inom socialtjänsten;
- *Nätverksarbete, mötesteknik, samverkansteori och metod*, en kurs om teorier och metoder för att samverka och lägga upp konstruktiva möten;
- *Riskbruk/missbruk*, en kurs om att kunna förstå och hantera såväl vuxna som unga med olika typer av missbruksproblem;
- *Barnmisshandel och sexuella övergrepp*;
- *LVU*
- *Utvecklingspsykologi*.

Uppsala

Den tredje fasen i Uppsala läns trappstegsmodell kallas för *erfarna/specialistfasen*, och är inriktad mot socialsekreterare med minst fem år i yrket. I denna fas går handläggarna in som mentorer i det mentorstödsprogram som erbjuds mindre erfarna socialsekreterare. De blivande mentorerna får en grundutbildning i mentorskap. De ingår även i ett nätverk och får handledning i sina mentorsuppdrag. Mentorskapet kan ses som en del i en alternativ karriärväg.

Medarbetare på denna nivå fortsätter, vid behov och i samråd med sin arbetsgivare, med studier på högskolenivå och kan även ges möjlighet att gå en mer omfattande vidareutbildning.

Sammanfattning fas 3

Efter cirka fem, sex år i yrket är det vanligt att många socialsekreterare hunnit utveckla någon form av expertkunskap eller specialintresse som de vill fördjupa vidare i sin yrkesutövning. Fas tre i de studerade programmen är därför till stor del fokuserade på att tillgodose behovet av en mer nischad yrkeskarriär. Flera program erbjuder deltagarna olika typer av spets- och specialistutbildningar, ofta enligt utbildningsplaner som specifikt anpassats efter individens särskilda förutsättningar. Under fas tre börjar också vissa regioner/kommuner att bereda handläggare möjligheten att anta någon form av arbetsledande eller handledande roll.

Fas 4: insatser för "superseniora" socialsekreterare

Så gott som alla av kompetensutvecklingsprogrammen i de studerade kommunerna/regionerna innehåller insatser riktade mot riktigt erfarna socialsekreterare, med flera års erfarenhet av yrket och en solid kunskap om den sociala barn- och ungdomsvården olika verksamhetsgrenar. Enbart ett av programmen - *Hallands läns* - har dock en specifik, fjärde aktivitetsfas riktad mot denna kategori. I Hallands trappmodell går den under namnet *specialistkompetens*. Fasen håller ännu på att hitta sin slutliga form, men tanken är att den ska infalla någon gång efter år sex i socialsekreterarnas yrkesutveckling och möjliggöra för deltagarna att specialisera sig inom något område där de har särskild kompetens eller ett uttalat personligt intresse. Ett krav för att avancera till specialist är att man som anställd tar ansvar för verksamheten som helhet och bidrar genom av utvärderingar eller i form av metod- och verksamhetsutveckling. Socialsekreterarna uppmuntras här också att gå in och ta rollen som introduktör, mentor eller utbildare på någon av de kurser och utbildningar som erbjuds under programmets tidigare faser. Det är även möjligt under denna fas att ta del av en högre utbildning, till exempel en magister- eller en handledarutbildning vid högskola eller universitet.

Stöd och insatser till chefer och arbetsledare

Jönköping

Jönköpings läns kompetensutvecklingsmodell "Närd inte tård" innehöll en särskild yrkeskategori riktad mot *arbetsledare i första linjen*. Dessa arbetsledare gavs dels en arbetsledarutbildning på sammanlagt sju dagar, dels möjlighet att välja fritt ur programmets övriga kursutbud (en möjlighet som dock få arbetsledare, av tidsskäl, valde att utnyttja).

Arbetsledarutbildningen planlades med utgångspunkt från en dialog med samtliga 27 deltagare, under vilken gruppen själv fick resonera sig fram till vilken slags utbildning man ansåg sig vara i störst behov av. Därefter upphandlades en kurs skraddarsydd just efter dessa önskemål. Utbildningen kom att handla om *personligt ledarskap, ledarskapsteori* samt *gruppsykologi*, och var mycket uppskattad av deltagarna.

Modellen att låta fokusgrupper ur målgruppen själva styra innehållet i sina utbildningar ansågs i själva verket så framgångsrikt i att väcka deltagarnas intresse och engagemang att den kommer att ligga till grund för kursplaneringen i Jönköpings kommande kompetensutvecklingsprogram. I det nya programmet benämns den "spegelsidan" - alla de aktiviteter för arbetsledare och chefer som syftar till att stärka och tydliggöra ledarskap, att absorbera och implementera ny kunskap på arbetsplatsen för att, därigenom, medverka till framväxten av lärande organisationer.

Stockholm

Stockholms stad har sedan flera år tillbaka ett stadsövergripande ledarutvecklingsprogram som löper kontinuerligt inom organisationen. Programmet innehåller en rad kompetensutvecklingsinsatser riktade mot stadens samtliga chefer och arbetsledare, bland annat "chefskörkort", utvecklingsgrupper, ledarskapsseminarier och särskilda ledarutvecklingsprogram.

Inom ramarna för kompetensutvecklingsprojektet finns därtill även ett eget, ettårigt ledningsprogram för anställda inom den sociala barn- och ungdomsvården. Utbildningen syftar till att etablera lokala "förbättringsteam", bestående av chefer, controllers, metodutvecklare och andra centrala stödfunktioner ute på arbetsplatserna. Teamen får träning och utbildning i att bedriva ett förbättringsarbete som ligger i linje med både resultatstyrning och en evidensbaserad praktik. En central del av ledningsprogrammet är att

åstadkomma ett rikt och praktiskt inriktat erfarenhetsutbyte mellan chefer inom olika stadsdelsförvaltningar. Programmet är utformat efter Sveriges Kommuner och Landstings kurs "Att leda för resultat", och leds av samma processledare.

Uppsala

Under projekttiden genomfördes en högskoleutbildning för arbetsledare och erfarna socialsekreterare i mentorskap och coaching. Kursen följdes upp med extern handledning. I det reviderade programmet kommer arbetsledarna att erbjudas en utbildning med fokus på ledarskap och grupprocesser samt handledning, om det finns behov.

Sammanfattning: chefer och arbetsledare

I jämförelse med socialsekreterare är utbudet av insatser riktade mot chefer och arbetsledare relativt tunnsått, vilket möjligen vittnar om att denna yrkesgrupp inte alltid ses som en integrerad del av socialsekreterarnas arbetsmiljö och utvecklingsmöjligheter. Enbart tre av de fem utvalda kompetensutvecklingsprogrammen innehåller någon slags aktivitet till denna målgrupp. I huvudsak utgörs dessa av utbildningar och kurser i ledarskap och arbetsledning. Flera av de berörda kommunerna och regionerna uppger dock att det pågår diskussioner om att satsa mer på kompetensutvecklingen av chefer och arbetsledare framöver.

Socialsekreterarnas arbetsförutsättningar

Att arbetsuppgifterna anpassas efter socialsekreterarnas yrkeserfarenhet är en fråga som ofta lyfts fram som central för att åstadkomma en bra introduktion och en trygg arbetsmiljö för oerfarna handläggare. Undersökningar visar att nyanställda ofta alltför tidigt kastas in i krävande, ansvarsfulla arbetsuppgifter, vilket ökar risken för att de snabbt "bränns ut" och tappar lust och engagemang för att stanna kvar i yrket.

Inom samtliga av de berörda kommunerna/regionerna finns också en tanke och en medvetenhet om att arbetsbelastningen bör anpassas efter de anställdas yrkeserfarenhet. Flera regioner överlåter frågan åt sina medlemskommuner. Samtidigt vittnar de flesta intervjupersoner om att det ofta är ytterst svårt att efterleva en sådan ambition i praktiken. Underbemanning och rekryteringsproblem gör att nyanställda ofta får finna sig i att tidigt ta ansvar för uppgifter som de i många fall saknar reell kompetens för.

Av de fem studerade kompetensutvecklingsprogrammen i denna genomgång, är det två som explicit innehåller en plan för en gradvis anpassning av socialsekreterarnas arbetsuppgifter. Inom *Göteborgs* TPY-projekt fattade de medverkande socionomstudenterna inga egna myndighetsbeslut under projektperioden, utan hanterade alla beslutsprocesser med stöd av sina handledare. Och i *Hallands* regionala utvecklingsprogram finns en ambition, om än inte i alla lägen en fullständigt efterlevd sådan, om att låta oerfarna socialsekreterare börja med enklare arbetsuppgifter, för att sedan successivt ta på sig uppgifter med ökad självständighets- och svårighetsgrad.

Skallkrav och kopplingen till löner och incitament

Ska kompetensutveckling vara frivillig eller obligatorisk? Och hur ska man koppla deltagandet i den till löner och incitament? Kompetensutvecklingsprogrammen berör dessa frågor på delvis lite olika sätt. Inget av dem innehåller en explicit koppling mellan insatser och incitament/löneutveckling, även om det på flera håll finns tankar och resonemang som går åt det hållet. Ofta överlämnas frågan till personalansvariga på berörda kommuner eller stadsdelsförvaltningar.

Bland de berörda kommunerna/regionerna är det bara *Jönköpings* län som har gjort deltagande i programmet till ett uttryckligt obligatorium. Förklaringen till det är att det är lättare för en anställd att motivera sig till att lämna en ofta hårt arbetsbelastad vardag för att gå på en kurs, om denne helt enkelt inte ges något annat val. Övriga kommuner/regioner ser deltagandet mer som ett erbjudande

för den enskilde att ta ställning till i samråd med sin chef, även om många också gör klart att det "bör" ligga i den enskildes intresse att vilja vidareutveckla sig i sitt yrke. Inom flera projekt är frågan om krav och incitament föremål för återkommande diskussioner, vilket gör att ändrade planer och nya beslut på området sannolikt kan komma att dyka upp framöver.

Lärdomar och nytta - kompetensutveckling från chefens perspektiv

Lena Säljö, sektorchef, individ- och familjeomsorgen
funktionshinder, Västra Hisingen, Göteborg

Ser ni några effekter av kompetensutvecklingsprogrammet och dess insatser - vilka i så fall?

- På vissa områden ser vi tydliga effekter, på andra områden ser vi ingenting. En sak vi ser är att så gott som alla deltagare i TPY-programmet har fortsatt att arbeta inom myndighetsutövning. Vi märker även att många har sökt sig till funktionshinder, vilket var ett av målen med programmet. Ytterligare ett resultat är att flera av våra studenter, som ju roterat mellan tre områden inom socialtjänsten, har blivit "kulturbärare" på sina arbetsplatser. De har kunnat förklara och bära med sig kulturer och arbetssätt mellan olika arbetsplatser, vilket har varit värdefullt för både dem själva och arbetsplatserna.

- Sedan är det en del som inte har fungerat. Många studenter har klagat över att programmet har gett för lite tid till de akademiska studierna. Vi har försökt förklara att hela upplägget handlar om att komma in i arbete, samtidigt som man inte släpper taget om universitetet. Det innebär ett hårt slit. Men av totalt tio färdiga studenter, har ännu bara två blivit klara med sina uppsatser. Det är naturligtvis inte OK. Så sett har projektet inte gett en bra integration mellan teori och praktik.

Vilka förutsättningar behöver finnas i organisationen för att kompetensutvecklingen ska ge maximal nytta?

- När vi startade TPY-projektet hade vi väldigt bråttom. Vi hade en akut situation som vi ville ändra på. Det medförde att vi inte hann förbereda arbetsplatserna så mycket som vi borde. Den här läxan lärde vi oss visserligen inför efterkommande omgångar, men en viktig lärdom är att det krävs ordentligt med tid och arbete för att förbereda stadsdelarna på att ta emot TPY-studenterna.

- På samma sätt är det viktigt att även förbereda studenterna på hur mycket som kommer att krävas av dem. Idén med att ta en master samtidigt som man jobbar är bra, men då måste studenterna veta att det krävs hårt arbete för att lyckas.

Man måste "tydlig-tydlig-tydliggöra", så att det inte är förhandlingsbart när väl projektet är igång. Då har man så mycket annat att göra.

Hur bör man rusta sig som chef för att kunna bidra till ett sådant här program?

- Det är viktigt att ha en enhetschef som kan ansvara för de här personerna under hela programtiden. För att få kontinuitet krävs en engagerad chef som står för all samordning, som ser till att allting fungerar och som kan vara huvudhandledare för varje student. Annars fungerar det inte.

- Det vi gör nu är att samla alla chefer med huvudansvar, och går igenom med dem vad de ska tänka på innan ett nytt program startar. Vi förankrar idén att TPY innebär att man ska få pröva de här olika områdena och att det är viktigt att studenterna blir väl mottagna på varje ställe de kommer till, så att de får en chans att praktiskt pröva olika yrkesområden inom socialtjänsten.

Vilka lärdomar har du dragit övergripande som du skulle vilja dela med dig av?

- Överlag tycker jag att projektet har varit oerhört lärorikt. När vi nu ska skapa ett nytt, tvåårigt introduktionsprogram i myndighetsutövning för socialsekreterare kommer vi att hämta mycket härifrån. En av de viktigaste lärdomarna är att göra det i samarbete med universitetet, så att man knyter programmet så nära forskningen som möjligt.

- Det vi också måste inse är att det nu kommer ut en ny, duktig och högt kvalificerad generation socialarbetare. När de kommer ut i arbetslivet lär vi dem att misslyckas med en gång - och det är de inte vana vid. Det är någonting som vi måste hjälpa dem med. Samtidigt behöver vi fundera över hur vi får yngre nyanställda att inse att arbetsplatserna i första hand är till för andra människor.

Inga-Stina Johansson, avdelningschef på socialkontoret,
Laholm

Ser ni några effekter av kompetensutvecklingsprogrammet och dess insatser - vilka i så fall?

- Det yttersta resultat som vi eftersträvar med programmet är att få fler socialsekreterare inom barn och unga att stanna kvar i yrket. Det är ännu för tidigt att säga. För att uppnå det krävs betydligt mer än bara kompetenssatsningar: vi pratar om rimliga arbetsvillkor, en god arbetsmiljö och insatser på väldigt många olika plan.

- Det vi däremot kan se är att programmet har skapat bra kontakter mellan socialsekreterare i länets olika kommuner som inte fanns innan. Vi har fått till ett konstruktivt utbyte inom regionen. Tidigare kanske socialsekreterarna från Halmstad åkte till Göteborg för att utbilda sig, medan de från Laholm åkte till Malmö. Nu har vi knutit ihop det hela, så att det blir mer lokalt. Det har medfört både lägre kostnader, en ökad tillgänglighet och att alla våra socialsekreterare kunnat få samma kunskaper, kontakter och erfarenheter.

Ser ni några effekter i form av högre kvalitet i mötet med brukarna?

- Vi har inte gjort några formella kvalitetsmätningar, utan bara utvärderat programmet utifrån hur nöjda deltagarna har varit. Men jag är övertygad om att vår barnsamtalsutbildning, till exempel, har gjort att handläggarna nu kan utföra sitt arbete på ett mer kvalificerat sätt. Vi har alltid haft goda intentioner, men kanske inte alltid så bra medvetenhet om vad exakt jobbet kräver av oss. Nu har vi verkligen satt brukarna i fokus, samtidigt som vi fått fler redskap för att kunna prata med barn och ungdomar i de här sammanhangen.

Vilka förutsättningar behöver finnas i organisationen för att kompetensutvecklingen ska ge maximal nytta?

- En övergripande strategi är oerhört viktig. Kompetensutveckling får inte bara bli "tomteblöss" som ger upphov till olika punktinsatser här och där. Det gäller att hålla ihop det centralt - och se till att strategin blir långsiktig. Det tycker jag att vi är på god väg att lyckas med. Är det någon som vill gå en utbildning hos oss, kan vi ha bra samtal kring varför man kanske inte ska göra det nu utan hellre vänta och ta någonting annat först.

- Det här är viktigt inte minst för den anställde. Som ny i yrket kan man ibland bli alldeles överväldigad av allt det är man måste kunna. Många uppfattar det som att de måste klara av allt genast. Har man då en chef som kan förklara vad som är viktigast under det första året och vad som kommer sedan, blir det en betydligt lugnare resa för den anställde.

Hur ser ni på kostnaden för ett sådant här program - är det värt det?

- Hela programmet kostar 40 000 kronor per deltagare, vilket i sammanhanget inte är särskilt mycket eftersom kostnaden är beräknad för en relativt lång tidsperiod. Ska kommunerna ha kvar sin personal måste de satsa på kompetensutveckling, och då är den här kostnaden betydligt lägre än alternativen. Skickar man iväg personalen på kurs någonstans långt bort, måste man lägga in resor och övernattningar - och då blir kringkostnaderna betydligt ofta högre än själva kursavgiften. Nu får vi dessutom statligt stöd som täcker upp den här satsningen, så utbildningskostnaderna är i dagsläget inget större bekymmer.

Angelica Florin, områdeschef familjesektionen, Nässjö kommun

Ser ni några effekter av kompetensutvecklingsprogrammet och dess strategier - vilka i så fall?

- Det är svårt att se effekter på så kort tid. Det vi kan se är att finns en antydning till både positiva och negativa resultat. Till de positiva hör att alla socialsekreterare i länet har erbjudits samma typ av kompetensutveckling. Kurserna som getts har varit lika för alla erfarenhets kategorier. Och i de medarbetarenkäter för 2014 som vi precis har gått igenom kan vi se att våra medarbetare idag i betydligt högre grad tycker att man har tillräcklig kompetens för att leva upp till brukarnas krav. Svaren på den frågan har höjts med 25 procent sedan 2013.

- Det vi måste tänka på framöver är hur vi ska göra för att tydligare förankra utbildningarna på de lokala arbetsplatserna. Vi måste bli bättre på att göra cheferna mer delaktiga, så att de vet vad det är som ges och vad de själva behöver vara bra på för att kunna stimulera till vidareutveckling av arbetsplatsen. Det här är en av de viktigaste delar som vi behöver förändra framöver för att få ut mer av kompetenssatsningarna. Vi har också pratat mycket om det här med lärande organisationer: hur gör man överlag för att ta tillvara de olika kompetenssatsningar man gör?

Ser ni några effekter i form av ökad kompetens och stabilitet i organisationen?

- Jag vet inte, det har gått för kort tid efter projektet för att kunna bedöma. Vårt mål med satsningen var att stabilisera hela länet, så att kommunerna blir mindre sårbara när handläggare emellanåt hoppar mellan olika arbetsgivare och kommuner. En påtaglig, negativ effekt som vi har sett är att arbetsbelastningen på deltagarna har ökat under programmet. I Nässjö har vi inte tagit in vikarier för kursdeltagarna. Många har känt sig stressade över att det vanliga jobbet bara ligger och väntar när man kommer tillbaka. Men som sagt, någon kvantitativ bedömning har vi inte hunnit göra på vare sig lokal eller regional nivå.

- Ska man göra en sådan här satsning är det därför viktigt att se över sitt bemanningsbehov också. Att gå en utbildning tar tid. Ska man dessutom hinna implementera sina nya kunskaper, tar det också tid och kraft i anspråk.

Vilka förutsättningar behöver finnas i organisationen för att kompetensutvecklingen ska ge maximal nytta?

- Det är viktigt att involvera berörda på alla nivåer. Såväl chefer och arbetsledare som enskilda medarbetare behöver vara inkluderade - om än utifrån sina respektive uppdrag. Chefen behöver se till att skapa möjligheter för implementering av satsningen. Och handläggarna behöver vara förberedda på att de ska ta med sig kunskap och insikter tillbaka till sin arbetsplats i syfte att kunna förbättra den. Det är viktigt att man går in i ett sådant här program med en medvetenhet om att man faktiskt ska kritiskt granska sin egen organisation. Därutöver är det också bra ha insikt om att det tar tid att implementera ny kunskap. Kanske ska man bara satsa på ett enskilt utvecklingsområde varje termin, så att man enbart kan fokusera på det.

Hur bör man rusta sig som chef för att konstruktivt kunna bidra till ett sådant här program?

- Först och främst måste man förstå att man själv behöver vara engagerad. Chefens inställning spelar stor roll för hur utfallet blir. Utbildningar och andra insatser kanske blir av, men som chef är det viktigt att vara engagerad för att de

ska komma verksamheten tillgodo. Man måste jobba verksamhetsnära och verkligen förstå handläggarnas vardag. Är det möjligt att öka på bemanningen med vikarier under utbildningssatsningarna, ger det också bättre förutsättningar för att de ska lyckas.

- Slutligen är det viktigt i en sådan här stor satsning att man som chef kommunicerar att det är ett måste-krav att delta. Annars får man inte den generella kompetenshöjningen som man vill uppnå. Det handlar om att engagera medarbetarna - så att man tydligt signalerar att det här är någonting viktigt för hela organisationen.

Cecilia Wassén, chef för utredningsenheten barn och ungdom, Skarpnäcks stadsdelsförvaltning, Stockholm

Har ni sett några konkreta effekter av Stockholms stads kompetensutvecklingsprogram?

- Absolut! Vi kan se en ökad medvetenhet och kunskapsnivå hos våra handläggare. Huruvida den här ökade medvetenheten sedan slår fullt ut igenom i nya verktyg och arbetssätt är dock en annan fråga. Här är ofta resurserna och arbetsbördan det stora hindret. Som socialsekreterare har man i regel så mycket att göra och såpass begränsade resurser för sitt arbete, att det ofta blir svårt omsätta den teoretiska kunskapen rent praktiskt. Det kan innebära en risk.

Vad menar du med risk?

- Så länge man inte känner till allt gott man skulle kunna göra, kan arbetet rulla på ganska bra. Men när man vet att man, till exempel, skulle kunna göra ett mer kvalificerat utredningsarbete om man bara hade mer tid, kan effekten bli den rakt omvända. Ökade kunskap och kompetens kan lätt leda till att frustrationen växer på en arbetsplats. Det här är någonting vi ser och försöker prata om dagligen hos oss. Våra handläggare ger en ganska samstämmig bild av svårigheterna med att systematiskt omsätta teori i praktisk handling.

Ser ni några effekter på kvaliteten i insatserna gentemot era brukare?

- Inte så att vi redan har mätt och kvantifierat dem, vilket vi har som ambition framöver, men vi ser det i de små steg som vi upplever att vi ändå tar. Våra genomförandeplaner har blivit betydligt bättre på senare år, och vi sätter mål idag som är mer tydligt definierade utifrån barnets och ungdomens perspektiv än tidigare. Men det är en lång bit kvar att gå för att komma dit vi vill.

- Det finns egentligen goda förutsättningar idag för barn- och ungdomsvården att ta rejäla kliv framåt. Vi har byggt upp en sådan hög kompetensnivå inom området, att vi verkligen skulle kunna skapa en högkvalitativ verksamhet för våra brukare. En utmaning är den höga arbetsmängden per handläggare. Det måste vi lösa.

Vilka förutsättningar behöver finnas i organisationen för att kompetensutvecklingen ska ge maximal nytta?

- Ett stort problem med sådana här program är att de ofta bara blir enskilda punktinsatser. De kan vara bra i sig, men de riskerar ofta att bli dagsländor som inte fastnar i organisationen och verkligen leder till en förbättrad kvalitet.

- Det krävs en sammanhållen, långsiktig och övergripande strategi för kompetensutvecklingen, som i den bästa av världar involverar så många samarbetspartners som möjligt. Myndighetsutövning är ju en verksamhet som berör och är beroende av väldigt många olika instanser. Ju fler man kan få med sig i en sammanhållen satsning, desto bättre. Att kunna ta ett helhetsgrepp för en hel kommun skulle naturligtvis ge maximal effekt.

Hur bör man rusta sig som chef för att bidra till framgången för ett sådant här program?

- Som chef måste man vara ordentligt rustad i förbättringskunskap, alltså hur man leder och driver en verksamhet mot ständig förbättring. I Stockholms stad har man satsat på ledningsprogrammet "Leda för resultat", och den typen av insats tror jag är helt rätt. Vi är mitt i programmet just nu, och det är uppenbart att det här är en kunskap som chefer behöver. Och inte bara chefer, förresten: alla aktörer inom socialtjänsten behöver ha kunskap om att införa ny kunskap i syfte att kontinuerligt driva ett effektivt utvecklings- och förbättringsarbete.

Lena Orlov-Hellström, verksamhetschef inom individ- och familjeomsorgen, Heby kommun

Ser ni några effekter av kompetensutvecklingsprogrammet och dess insatser - vilka i så fall?

- De effekter vi har sett är att de flesta deltagare har varit väldigt nöjda med sina utbildningar. Vi har bland annat haft en kurs i utvecklingspsykologi som har fungerat väldigt väl. Det har varit ett bra stöd i utredningar och bedömningar att kunna hänga upp arbetet på aktuell teori och forskning.

- Jag har också haft två anställda som har gått en mentorsutbildning. De värdesatte möjligheten att träffa kolleger från regionen och få mer verktyg i sina yrkesroller. Därutöver har jag haft tre anställda som genomfört steg två i programmet. De tyckte att det var mycket som var bra, bland annat möjligheten att läsa in sig på teori, att träffa kollegor från andra delar av länet och att få med sig kunskap som kunde tas med i det dagliga arbetet. Många var kritiska till att studietakten ibland var för hög, och det är någonting vi planerar att justera för framtiden.

Ser ni några effekter i form av ökad kompetens och stabilitet i organisationen?

- Ja. Vi saknar tyvärr resurser för att mäta och kvantifiera effekterna, men jag har haft enskilda möten med alla mina programdeltagare och jag kan se att det har gett positiva resultat. Nästan alla säger att de har fått med sig teorier och redskap som de kan använda praktiskt i arbetet. Sedan måste man naturligtvis jobba ett tag för att nya arbetsmetoder ska sätta sig - det gör man inte på en vecka.

- Jag kan även se att de handledningsinsatser vi har haft har varit värdefulla. Både mentorshandledningen och handledningen av arbetsledare har gett positiva resultat gentemot såväl klienter som medarbetare.

Vilka förutsättningar behöver finnas i organisationen för att kompetensutvecklingen ska ge maximal nytta?

- Noggrann planering och lång framförhållning är en nyckel i ett sådant här program. Först och främst måste det finnas tid - tid för att både läsa litteratur, skriva uppsatser och att förbereda sig för tentor och uppgifter. Sedan måste man se till att någon annan tar anmälningar och ärenden, så att inte jobb lagras på hög under tiden. Man kan inte heller lägga ut lika många ärenden på handläggarna under utbildningen. Vi hade till exempel en konsult som tog hand om delar av handläggarnas arbete medan de var på utbildning, och det fungerade bra.

- En annan nödvändig förutsättning är att ha en bra uppföljning: har utbildningen varit till nytta? Vad kan appliceras i verksamheten? Att ha en dialog om det är oerhört centralt, annars är det lätt kunskaperna glöms bort. Kompetensutveckling blir viktig om man som arbetsledare anstränger sig för att visa att det är viktigt.

Hur bör man rusta sig som chef för att kunna bidra till ett sådant här program?

- Som chef är det viktigt att man leder, driver och går före. Man måste hjälpa till genom att skapa förutsättningar, ställa frågor, vara nyfiken och intresserad. I stort handlar det om att "möjliggöra" för andra genom att sänka stressnivån och stötta och peppa så mycket som möjligt. Det är också viktigt att man ser till att

alla arbetsledare och chefer drar åt samma håll och har samma prioriteringar ihop med sina grupper, så att alla vet att "nu är det så här vi ska jobba".

- Sedan är det naturligtvis bra om cheferna kan få information om de insatser som pågår. Ibland kan man få specialvisningar eller särskilda föredragningar om nya teorier eller metoder som ska införas. Det är alltid bra, så att man som chef vet vad de handlar om i stora drag.

Sammanfattning: lärdomar och erfarenheter från chefernas perspektiv

En viktig erfarenhet är upplevelsen från berörda chefer och arbetsledare att effekterna av även de mest konkretiserade kompetensutvecklingsprogrammen är svåra att mäta. Ingen av de tillfrågade kommunerna/regionerna har sett några kvantifierbara konsekvenser för vare sig personalomsättning eller verksamhetskvalitet efter de genomförda programmen. Samtliga uppger att insatserna har lett till önskvärda, positiva resultat. De ser bland annat mer nöjda medarbetare, att nya praktiska kunskaper och arbetsmetoder kommit verksamheten tillgodo samt att nya kontaktytor har kunnat skapas mellan socialsekreterare i olika stadsdelar eller kommuner. Alla chefer anser därför att kostnaderna för programmen har varit väl investerade pengar.

När det gäller vilka förutsättningar som anses vara viktiga för att säkerställa ett bra program hör tveklöst tiden till den allra främsta. Samtliga tillfrågade chefer framhåller att kvaliteten på en kompetensutvecklingssatsning är direkt beroende av hur mycket tid och energi som läggs på att planera, förbereda och implementera programmets insatser och metoder. Att deltagare ges ordentligt med tid för studier och uppsatsskrivande är också någonting som ofta återkommer.

Nära kopplat till tiden är också vikten av att noggrant förankra ett program hos alla som berörs av det. Chefer och arbetsledare behöver sättas in i hur de kan bidra till implementeringen av nya kunskaper och arbetssätt, precis som enskilda deltagare behöver förberedas på att kompetensutveckling kräver både hårt arbete och en villighet att ta med sig nya insikter och metoder tillbaka till sin arbetsplats.

Att chefer och arbetsledare inser sin egna betydelse för att ett kompetensutvecklingsprogram ska bli framgångsrikt är någonting som många intervjupersoner lyfter fram. Hur chefen kommunicerar ett program utövar ofta ett stort inflytande över hur angeläget programmet framstår hos medarbetarna. En satsning blir också mer effektiv om berörda chefer har satt sig in i programmets olika innehåll och ser till att stötta, engagera och, om möjligt, även avlasta de medarbetare som tar del i det.

Initiativ för att säkra kompetens och minska personalomsättningen - fem exempel

Kompetensutveckling inom den sociala barn- och ungdomsvården

Den här skriften presenterar fem exempel på initiativ för att säkra kompetens och minska personalomsättningen inom den sociala barn- och ungdomsvården. Initiativen har sin bas i kompetensutveckling.

Handläggare i den sociala barn och ungdomsvården har ett erfarenhets- och kunskapsbaserat arbete som hela tiden kräver utveckling. Rörligheten bland socialsekreterare inom den sociala barn och ungdomsvårdens myndighetsutövande del har under en längre period varit hög. Det saknas idag en nationell vidareutbildning på avancerad nivå för socialsekreterare, det åligger därför kommunerna själva att överbygga både de befintliga kompetensglapperna och samtidigt bygga på specialistkunskaper.

Denna skrift syftar till att beskriva några exempel på hur detta arbete kan bedrivas. Skriften presenterar pågående eller planerade kompetensutvecklingsprogram för handläggare inom den sociala barn- och ungdomsvården i fem olika regioner/kommuner: Göteborg, Halland, Jönköping, Stockholm och Uppsala. Programmen har valts ut eftersom de representerar fem olika sätt att proaktivt närma sig problemet med kompetens- och erfarenhetsbristen i den sociala barn- och ungdomsvården.

Upplysningar om innehållet
Anneli, Jäderland, anneli.jaderland@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2014
ISBN: 978-91-7585-148-8
Text: Tomas Hammar, Ylva Sundholm och Anneli Jäderland

Beställ eller ladda ner på webbutik.skl.se. ISBN: 978-91-7585-148-8