

– FoUI RAPPORT 81:2017 –

Att skapa en stabil och hållbar arbetsplats för Kiruna kommuns socialsekreterare

*- Ett kunskapsunderlag inför utarbetandet av en introduktions-
och kompetensutvecklingsplan i Kiruna*

Tuija Nehrman
Handledare:
Benitha Eliasson



FoUI
NORRBOTTENS
KOMMUNER

Sammanfattning

Socialtjänsterna runt om i landet har stora problem med personalomsättning vilket även drabbat Kiruna kommun. Konsekvenserna blir att personalen inte i tillräcklig utsträckning får stöd och hjälp, det uppstår svårigheter att rekrytera och underbemanningen medför att det inte finns utrymme att uppdatera introduktions- och inskolningsplanerna och att jobba aktivt för stabilitet och kvalitet i verksamheten till exempel vad gäller satsningar på kompetensutveckling. Syftet med denna rapport är att skapa ett kunskapsunderlag för vidare arbete med introduktionsplan för nyanställda och en kompetensutvecklingsplan på socialtjänsten i Kiruna kommun. Detta har gjorts genom en litteraturstudie och intervjuer med representanter från tre kommuner som arbetat med introduktion och kompetensutveckling för personal inom socialtjänsten.

Studien visar att stabilitet i arbetsgrupper är en förutsättning för service av god kvalitet samt för att kompetensutveckling skall bli möjlig. Anledningar till att personal väljer att sluta handlar om för hög arbetsbelastning i kombination med bristande stöd från chefer/ledning, avsaknad av uppskattning för utfört arbete och små möjligheter till kontroll i arbetet. Vidare framkommer att nyanställda behöver gott om tid för att komma in i yrkesrollen och att bygga upp en förståelse för vad yrkesrollen innebär och vad som förväntas av en. För nyutexaminerade är det viktigt att ge dem den specialkompetens som yrket kräver, detta kan inte förväntas att de har med sig från socionomutbildningen som är en generalistutbildning för socialt arbete.

Socialsekreterare verkar under mångskiftande krav och förväntningar som kan leda till ohälsa eller att socialsekreterare slutar när kraven är för höga i kombination med bristande stöd och små möjligheter att påverka sin arbetssituation. Därför är det viktigt för arbetsgivaren att ha god kunskap om hur den psykosociala arbetsmiljön kan påverka hälsan, arbetssituationen och viljan att stanna kvar, och att arbetsgivaren erbjuder åtgärder som förebygger ohälsa och personalomsättning. Förebyggande åtgärder handlar om tillgång till stöd och hjälp, reflektionstillfällen och återkoppling på utfört arbete. Möjligheter till delaktighet i sådant som rör den egna arbetsmiljön och kompetensutveckling är andra åtgärder som ökar trivseln, motivation, engagemang och höjer kvaliteten i det vardagliga arbetet.

Vidare ges i studien exempel på hur kommuner arbetar med introduktion för nya socialsekreterare och kompetensutveckling för mer erfarna socialsekreterare för att komma till rätta med svårigheterna att rekrytera och behålla dem. Från dessa kommuner framkommer att deras planer för introduktion och kompetensutveckling delas in i olika nivåer eller steg med skillnader i ansvar och möjligheter till karriärvägar. Bland annat finns det för erfarna socialsekreterare möjlighet att söka specialisttjänster eller att få ett utökat ansvar för introduktion av nyanställda eller för samverkan. Det finns också kommuner där nyanställda socialsekreterare inte ansvarar för mer komplexa ärenden. Några kommuner har dessutom valt att höja lönen för socialsekreterarna när de når de olika nivåerna som beslutats om.

Innehållsförteckning

Inledning	1
Syfte och mål	3
Definition – socialsekreterare	3
Metod och urval	3
Etiska reflektioner	4
Om socialsekreterarens arbetsmiljö	6
Human service organisation	6
Psykosocial arbetsmiljö	7
Krav- kontroll- stödmodellen	9
Krav	9
Kontroll	11
Socialt stöd	12
Personalomsättning.....	13
Personalomsättning.....	13
Stabilitetsvillkor.....	15
Konsekvenser av personalomsättning.....	16
Modeller för introduktion och kompetensutveckling	18
Kompetens och kompetensutveckling	18
Kompetensutveckling i olika faser	19
Exempel från kommuner i Sverige	21
Krokom.....	21
Jönköping	23
Umeå	25
Uppsala.....	27
Sammanfattande diskussion.....	29
Möjlighet till en god introduktion och kompetensutveckling.....	33
Förslag på vidare arbete på socialtjänsten i Kiruna kommun	33
Referenser	36
Artiklar/länkar.....	37
Bilaga 1: Förfrågan om att delta i ett projekt	39
Bilaga 2: Intervjuguide.....	40
Bilaga 3: Introduktions- och kompetensutvecklingsmodell för socialtjänsten i Kiruna kommun.....	41

Kapitel 1

Inledning

Detta är ett projekt finansierat av FoUI Norrbottens Kommuner som arbetar för att hjälpa kommuner att bredda och fördjupa kunskapsbildning utifrån vetenskap och beprövad erfarenhet. I detta avsnitt ges en introduktion till rapportens ämne och dess syfte och mål, metod och urval samt etiska reflektioner.

Socialtjänsten i Kiruna Kommun har under de senaste åren, fram tills i början på 2016, haft en hög personalomsättning. Man har haft stora problem med att rekrytera ny personal men också att få personal att stanna kvar. Det har framkommit brister i introduktion av nyanställda samt brister i stöd och handledning till personalen. Det har klargjorts flera anledningar till detta. En anledning är att antalet orosanmälningar och komplexa ärenden har ökat. Orosanmälningarna har nästan fördubblats i Kiruna från 347 anmälningar år 2012 till 677 anmälningar år 2016.

Att ärendena är komplexa innebär att de innefattar mångsidig problematik; tidigare har ärendet vanligtvis haft ett kärnproblem, exempelvis missbruk, medan det idag kan handla om en kombination av våld, missbruk, psykisk sjukdom och självska-debeteende. Antalet orosanmälningar om brott mot barn i form av sexuella övergrepp/barnmisshandel/barn som bevittnat våld har ökat från cirka 1 anmälan varannan månad under 2006 till cirka 1 anmälan per vecka under 2016. Även på vuxensidan, på försörjningsstöd, har det blivit en ökning av antalet hushåll från 228 hushåll år 2013 till 327 hushåll år 2016 som uppstår försörjningsstöd .

Ökat ärendeinflöde samt ärendenas komplexitet innebär ett större/mer omfattande stödbehov till klienten, men naturligt också ett ökat behov av stöd och handledning till handläggande socialsekreterare då arbetet innebär att hantera dessa komplexa situationer samt svåra bedömningar. Omvärldssituationen med flyktinginströmningen har också påverkat genom det ökade antalet ensamkommande barn under hösten 2015, vilket blev en stor utmaning att hantera för kommunen i kombination med bristande resurser och svårigheter att rekrytera ny personal. Detta gjorde att det inte fanns tid och resurser till god introduktion och stöd.

En konsekvens av svårigheterna med att rekrytera ny personal ledde till att ingångslönerna steg. Bland de socialsekreterare som jobbat länge inom verksamheten i Kiruna kommun väckte detta en diskussion om vilka vägar som finns för en socialsekreterare inom socialtjänsten att klättra lönemässigt, varpå slutsatsen blev att möjligheterna till karriärutveckling är mycket begränsade för den som inte kan tänka sig att bli chef eller att byta jobb. Utifrån detta finns således ett behov av att undersöka hur en kompetensutvecklingsmodell skulle kunna se ut, en modell som tillva-

ratar erfarenheter hos den personal som jobbat några eller många år och som erbjuder alternativa karriärvägar för dem som inte vill bli chef, arbetsledare eller överväger att byta arbetsplats.

Socialtjänsten i Kiruna kommun har trots en period av hög personalomsättning, i dagsläget en stabil personalgrupp där en stor del av personalen har arbetat i många år. Av 33 personer har 5 personer (cirka 15 %) arbetat 0-2 år, 11 personer (cirka 33 %) har arbetat 2-5 år, 7 personer (cirka 21 %) 7-11 år, 6 personer (cirka 18 %) 16-21 år, samt 4 personer (12 %) har arbetat 25-31 år. Detta betyder att ungefär hälften jobbat längre än 7 år i verksamheten, andra hälften 5 år eller färre. På många socialkontor i övriga landet är det inte ovanligt att majoriteten saknar mångårig erfarenhet, detta är den bild som framkommer genom en sökning på internet av artiklar i ämnet personalkris+socialtjänsten. Och enligt en studie som Tham (2007) gjorde framkom att 54 % av de socialarbetare som intervjuades hade jobbat i två år eller mindre. Denna situation kan dock ha börjat förändras nu i takt med alla aktiva åtgärder som de olika kommunerna vidtar.

En förklaring till att många jobbat förhållandevis länge på socialtjänsten i Kiruna kommun kan ha att göra med det geografiska läget. Kiruna är en småstad i inlandet där arbetsmarknaden inte erbjuder många vakanta tjänster för utbildade socionomer, och att arbeta i en annan kommun förefaller inte attraktivt då pendlingsavståndet blir för långt. I andra delar av landet, framförallt i kommuner där det inte är långt till omkringliggande kommuner, är situationen en annan och det är inte ovanligt att socialsekreterare slutar och börjar jobba i grannkommunen istället. Detta bekräftas bland annat av de intervjuade personerna i denna rapport. Både i Krokoms och Jönköpings kommuner har de erfarenhet av att personal slutat för att istället jobba i grannkommunen.

Något som också blivit allt vanligare bland socionomer är att jobba på bemanningsföretag då dessa ofta erbjuder både bättre lön och anställningsvillkor (Dagens Nyheter 160203, Akademikern). En annan förklaring till att många valt att jobba kvar på socialtjänsten i Kiruna kan självklart vara att det finns en stark sammanhållning i grupperna vilket är en friskfaktor i sig och förklaras närmare senare i denna rapport.

Det aktuella läget i Kiruna Kommun med fulltalig personalstyrka öppnar upp för utrymme att arbeta aktivt med att öka förutsättningarna för att även fortsättningsvis bibehålla stabiliteten i personalgrupperna. Målet med projektet är att presentera förslag på rimliga åtgärder för introduktion och kompetensutveckling. Åtgärder som skall göra socialtjänsten i Kiruna kommun till en attraktiv arbetsplats där kompetens och erfarenhet tas tillvara, där individens behov av stöd och utveckling tillgodoses, för att skapa en trygg och stabil arbetsplats. En verksamhet med stabil personalförsörjning och nöjd personal ger bättre förutsättningar att arbetet utförs med större rättssäkerhet och är av god kvalitet.

Syfte och mål

Syftet med projektet är att skapa ett kunskapsunderlag som kan ligga till grund för ett vidare arbete i Kiruna kommun med introduktionsplan för nyanställda och en kompetensutvecklingsplan. Vidare avser rapporten svara på följande frågeställningar:

- Vad är framgångsfaktorer i arbetet med introduktion, kompetensutveckling och att behålla personal?
- Vilka faktorer försvårar/utgör hinder i arbetsmiljön för att socialsekreterare stannar kvar i yrket?
- Vad är viktigt för arbetsgivaren att tänka på för att en god introduktion och kompetensutveckling skall bli möjlig?

Definition – socialsekreterare

I denna rapport används benämningen socialsekreterare, varpå det är nödvändigt att förtydliga vad begreppet innebär. Enligt Nationalencyklopedin är en socialsekreterare en kommunal tjänsteman, vanligen socionom, som handlägger olika former av enskilda socialtjänstärenden (Nationalencyklopedin). I rapporten används också begreppen handläggare, medarbetare och personal, även i dessa fall avses socialsekreterare.

Metod och urval

I det här projektet har jag använt kvalitativ metod. Den kvalitativa metoden har för avsikt att skapa en djupare förståelse av ämnet och utifrån sammanhanget skapa en helhetsförståelse (Kvale & Brinkmann 2009). Jag har gjort litteraturstudier samt intervjuer med representanter från andra kommuner där de arbetat med att uppdatera introduktionsplaner och kompetensplaner. Tyngdpunkten i undersökningen är litteraturstudierna eftersom det visade sig finnas mycket material att tillgå. Litteratur, artiklar, rapporter har hittats genom sökningar på internet (Google) och vidare via olika artiklar och rapporter, men också genom tips och förslag från exempelvis handledare. Det jag i första hand ville undersöka var personalomsättning och hur det såg ut i resten av landet. Detta ledde vidare till frågan om socialsekreterares arbetsmiljö, friskfaktorer och riskfaktorer och vad det är som gör att socialsekreterare väljer att sluta men också att stanna kvar.

Att hitta information var inte svårt eftersom det har varit, och fortfarande är, ett aktuellt ämne som har uppmärksammats av bland annat forskare, myndigheter och fackliga organisationer. Nästa steg blev att undersöka vilka åtgärder kommuner hade vidtagit för att komma tillrätta med svårigheter att rekrytera och behålla personal. Vid sökning via internet har jag använt sökord som personalomsättning+socialtjänst/socialsekreterare, socialsekreterare/socialtjänst+arbetsmiljö, socialsekreterare+arbetsvillkor, socialsekreterare+stress/ohälsa.

Vad gäller valet av teori föll valet på krav-kontroll-stödmodellen utifrån att den på ett bra sätt förklarar den psykosociala arbetsmiljöns utmaningar och svårigheter, framförallt i en verksamhet som socialtjänsten där kraven är många. Följande sökord användes till detta: krav+kontroll+teori, och krav+kontroll+stödmodellen

Eftersom det finns mycket skrivet i ämnet, både nyhets- och debattartiklar, studier, forskning och andra rapporter och undersökningar var en avgränsning nödvändig. För att nå syftet med rapporten kändes det relevant att belysa personalomsättning, varför det är viktigt att eftersträva stabilitet, vad den psykosociala arbetsmiljön innebär och dess betydelse för medarbetaren.

Vid litteraturstudierna har jag undersökt innehållsförteckningarna i vald litteratur för att få en uppfattning om vilka kapitel som kan vara intressanta att titta närmare på, för att därefter anteckna, sammanfatta det mest relevanta i ämnet. I nästa steg, i de fall där samma ämne berörts i litteraturen, har jag sammanställt anteckningarna, kategoriserat innehållet för att belysa det valda ämnet i ett bredare perspektiv.

Som ett komplement har jag gjort fyra intervjuer med företrädare från olika kommuner. Urvalet av kommuner som kontaktats har gjorts delvis via litteratur där den specifika kommunen lyfts som exempel och delvis via tips och förslag från kollegor och verksamhetsledare som varit i kontakt med andra kommuner där man arbetat med frågorna. Som ett stöd inför intervjuerna utformades en informationsbrev (bilaga 1) och en intervjuguide (bilaga 2).

Etiska reflektioner

Enligt Vetenskapsrådet (2002) finns fyra forskningsetiska principer man bör följa vid humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning. *Informationskravet* innebär att forskaren informerar intervjupersonen om vad syftet med projektet är, vilken uppgift intervjupersonen innehar i undersökningen och att medverkan är frivillig och kan närsomhelst avbrytas. *Samtyckeskravet* innebär att samtycke alltid skall inhämtas från medverkande. *Konfidentialitetskravet* handlar om att intervjupersonerna skall ges konfidentialitet i största möjliga mån, och att personuppgifter förvaras på sådant vis att ingen kan komma åt dessa. *Nyttjandekravet* innebär att den information som ges endast används för det ändamål som angetts. I denna studie fick intervjupersonerna via mail information om projektet och dess syfte och mål. De medverkande erhöll även information om samtycke, konfidentialitet samt nyttjandekravet. Intervjupersonerna erhöll även ett frågeformulär innan det inbokade samtalet, för att få en uppfattning om vilken information som efterfrågas.

När intervjuerna genomfördes, fick dessa karaktären av ett samtal/en dialog snarare än en intervju, och frågeguiden utgjorde ett underlag för samtalet. Detta är en förklaring till att alla frågor inte alltid har ett utförligt svar när presentation görs av de olika kommunerna. Eftersom projektet avser att ta fram förslag till åtgärder/planer blev det intressant att fokusera på de faktiska åtgärderna, och diskussion kring dessa, istället för exempelvis vilka hinder de intervjuade upplevt mot politiken i arbetet med att genomföra åtgärderna. Vad gäller konfidentialitetskravet har materialet bevarats på ett sådant sätt att obehöriga ej har tillträde till det och har vidare

presenterats på ett neutralt sätt. Däremot kan det finnas en risk att intervjupersonerna känns igen eftersom intervjupersonens roll i den aktuella verksamheten presenteras.

Som jag nämnde tidigare finns mycket skrivet om bristande arbetsmiljö på socialtjänsten och personalomsättning som en konsekvens av detta, och en utmaning har varit att begränsa sig vid insamlandet av information. Insikten om att allting omöjligt kan fångas in i denna rapport infann sig tidigt. Ett sätt att begränsa inhämtningen av fakta har varit att sälla bort äldre studier/undersökningar och att försöka hitta nyare forskning, även om vissa äldre studier av relevans också redovisas. Ett annat sätt att begränsa sig har varit att ha tydligt fokus på de aspekter som skall belysas och lyftas fram, för att underlätta sökning av fakta. Vid val av specifika aspekter betyder det att andra aspekter inte tas med, vilket självklart kan påverka slutsatser och sammanfattning.

En annan reflektion som gjorts och som är nödvändig att lyfta fram, är att urval av aspekter/ämnen som lyfts fram i projektet kan ha, åtminstone delvis, påverkats omedvetet av mig som författare. Detta utifrån att jag vanligtvis arbetar i den aktuella verksamheten och har god kännedom om de problem, svårigheter men även möjligheter som finns i verksamheten. Det innebär också kännedom om önskemål och behov som upplevs i personalgrupperna. Målsättningen har dock varit att lyfta relevanta aspekter utifrån projektets syfte och mål, för att begripliggöra svårigheter som finns i arbetet med att skapa en stabil och hållbar arbetsmiljö, för att vidare skapa en förståelse på vilket sätt svårigheterna kan bemötas. Detta har gjorts genom den litteraturstudie och de intervjuer som jag har gjort.

Kapitel 2

Om socialsekreterarens arbetsmiljö

I kapitlet ges en förståelse till den kontext som en socialsekreterare arbetar inom, och vilka olika aspekter som påverkar det vardagliga arbetet.

Human service organisation

En organisation där man arbetar med människovård inom den offentliga sektorn, till exempel socialtjänsten, kallas också för human service organisation. En sådan organisation, menar Leppänen et al (2006), karakteriseras av ett samspel mellan att förhålla sig till en sammansatt organisation och ett klientnära arbete. Detta påverkar den psykosociala arbetsmiljön på det sätt att arbetet innefattar motsägelser och moraliska dilemman. En human service organisation tillhör antingen staten, lands-tinget, kommunen eller regionen. Organisationerna är politiskt styrda och finansieras med skattemedel vilket innebär att det finns både personer och organisationer (intressenter) bakom som har förväntningar, åsikter och krav på hur verksamheten skall bedrivas.

En intressent är allmänheten; både som skattebetalare och som medborgare kan de ha åsikter och synpunkter på hur verksamheten bedrivs. En annan intressent är användarna, det vill säga klienterna, som i allra högsta grad är intresserade av utformningen av verksamheten då det är de själva som skall ta del av servicen. Vidare finns både politiska partier, yrkesutövarnas egna organisationer (fackliga organisationer) offentliga organisationer och myndigheter (till exempel Socialstyrelsen och Arbetsmiljöverket) som kan ha åsikter, utöva påtryckningar och ställa krav på verksamheten på olika sätt. Det finns forskare som på olika sätt påverkar; antingen genom att kritiskt granska de offentliga verksamheterna eller genom att utveckla nya metoder. En human service organisation är också känslig för omvärldens förändringar, både vad gäller politiken, nya värderingar, migration, generationsförändringar och samhällsekonomin i stort. Därmed kan man säga att en sådan verksamhet ständigt är beroende av de förutsättningar och villkor som intressenterna ställer upp (Leppänen et al. 2006).

Som handläggare i en human service organisation kan man ha att förhålla sig till lagar som ofta är vagt formulerade för att det skall finnas tolkningsutrymme utifrån att ärenden är olika. Vidare finns målformuleringar som skall styra arbetet åt ett visst håll, men utifrån att resurserna ofta utgår ifrån hur ekonomin ser ut är det inte ovanligt att handläggarna känner att de inte kan utföra det jobb de hade önskat. Konsekvensen blir att handläggaren måste anpassa sig efter rådande budget och ibland kanske också frångå sina professionella normer för att lösa situationen. Vidare finns krav att arbetet dokumenteras på ett visst sätt och många gånger är

upplevelsen att mycket tid läggs på administrativt arbete istället för nära klientarbete (Leppänen et al 2006). Detta bekräftas i även i en enkätstudie av Tham (2016), där det framkommer att upplevelsen är att arbetet blivit alltmer administrativt och att mindre tid finns till klientarbete.

Eftersom verksamheten befinner sig i den offentliga sektorn är det inte heller klienternas efterfrågan som styr utbudet av tjänster, såsom inom den privata sektorn där det finns utrymme för en lyhördhet gentemot efterfrågan på ett annat sätt. Istället utformas utbudet på den politiska nivån och vidare inom organisationen. Det finns därmed en känsla av kronisk otillräcklighet hos handläggaren, då efterfrågan ofta tenderar att vara något högre än utbudet (Leppänen et al 2006). En annan intressant är massmedia som i sin rapportering av socialtjänsten ofta är negativ. Idag möjliggör också dagens lättillgängliga teknik att det finns en risk för handläggaren att hängas ut av missnöjda klienter vilket ytterligare spår på den individuella utsattheten och kan leda till att personal slutar eller försvårar rekrytering av ny personal (Lindquist 2012).

En viktig faktor att titta närmare på är också själva ”råvaran” för arbetet som i detta fall är klienterna, en råvara som är både komplex och föränderlig. Varje individ har sin historia, sina upplevelser, känslor, kunskaper och tolkningar av sig själva, sin omgivning och den värld de lever i. Detta påverkar i sin tur vad de förväntar sig att få för hjälp, hur och när, och vad de själva är beredda att bidra med. Klienterna har åsikter och är reaktiva, vilket innebär att de lär sig fortlöpande om hur organisationen fungerar och lär sig hur man skall presentera problem för att få den hjälp de önskar. Ofta ifrågasätter de bedömningar och handläggarens yrkeskunskaper. Dessutom finns det ofta människor omkring klienterna, anhöriga eller bekanta, som också bevakar klientens intressen, dessa personer skall handläggaren också arbeta upp en bra relation till (Leppänen et al 2006).

Sammantaget är det en komplex arbetsmiljö för en handläggare på socialtjänsten att vistas i. Det förutsätter kunskap om sociala företeelser och en förmåga till inlevelse för att vidare kunna skapa goda samtal med olika människor. Detta gör i sin tur att olika känslomässiga processer sätter igång i handläggaren, vilket ibland kan resultera i psykosociala problem (Leppänen et al. 2006).

Psykosocial arbetsmiljö

Arbetsmiljön innefattar både fysiska, psykologiska och sociala förhållanden (Arbetsmiljöverket – Arbete med arbetsmiljön) Av tradition låg fokus tidigare mycket på den fysiska arbetsmiljön, numera ligger fokus snarare på de psykiska och sociala förhållandena och har en avgörande betydelse för ”det goda arbetet”. Det goda arbetet innebär en balans mellan arbetets krav och individens resurser, att man har möjligheter till ett stimulerande arbete, personlig utveckling och psykisk hälsa. Det skall finnas möjlighet att påverka sin arbetssituation och variation i arbetet (Wikman 1999). Psykosocial arbetsmiljö kan förklaras som de (psykiska) krav som ett arbete medför, vilka resurser som finns tillhanda för att hantera dessa

krav. Det handlar också om sociala relationer, välbefinnande, hälsa, anställningstrygghet, personlig utveckling, delaktighet, arbetsuppgifter, ledarskap, stress, trivsel och rättvisa (Eklöf 2016).

Den psykosociala arbetsmiljön är betydelsefull, inte minst därför att den handlar om hur organisationen tar tillvara de anställdas kunskaper, ambitioner och kreativitet (Wikman 1999). Vad gäller socialsekreterares psykosociala arbetsmiljö, har forskning de senaste åren visat att ansvaret att hantera obalansen mellan krav och resurser alltmer flyttats över på den enskilda handläggaren. En anledning till att det blivit på detta vis, kan spåras till i slutet av 80-talet och i början av 90-talet, då man i offentlig sektor allt mer började anamma ett styrsystem som präglar den privata sektorn och varuproduktionen, en ledningsfilosofi som kallas New Public Management. Utgångspunkten är ett marknadstänk med fokus på effektivisering, vinstmarginaler och rationalisering, beställare och utförare där klienter betraktas mer som kunder. Konkret innebär styrsystemet att organisationen vill nå bättre resultat utan extra resurstillskott, att samma prestationer kan utföras med mindre resurser vilket i sin tur leder till ökade arbetskrav för de anställda inom välfärdssektorn. En konsekvens blir att socialsekreterare ständigt behöver ta hänsyn till de budgetkrav som finns i verksamheten. Detta begränsar socialsekreterarnas handlingsutrymme och bidrar till en kontinuerlig moralisk konflikt där de tvingas att förhandla med sin professionalitet och tvingas att hitta olika strategier att hantera de situationer som uppkommer i arbetet (Arbetsmiljöforskning, Astvik och Melin 2013).

En obalans mellan krav och resurser har visat påverka hälsan negativt, och därmed förstås att den psykosociala arbetsmiljön är av stor betydelse för arbetstagarens hälsa (Arbetsmiljöverket – Krav på bättre arbetsmiljö för socialsekreterare) Om det föreligger stora brister kan det leda till personalomsättning, sjukfrånvaro, vantrivsel, mindre effektivitet, konflikter, minskad motivation, vilket i sin tur påverkar kvalitet och produktivitet på en arbetsplats (Jeding et al. 1999).

Att komma tillrätta med problem i den psykosociala arbetsmiljön är dock inte alltid enkelt, då det också handlar om olika individers reaktioner och upplevelser som i allra högsta grad är individuella och varierande. Vilken reaktion det blir hänger samman med den enskilda människans attityd, förväntningar och krav. Därmed kan en lösning på ett problem fungera optimalt för en person medan den för en annan har motsatt effekt (Wikman 1999).

Att Arbetsmiljöverket utkom med nya föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) som trädde i kraft 31 mars 2016, kan uppfattas som ett tecken på hur viktigt psykosocial arbetsmiljö verkligen är. Arbetsmiljöverket förklarar också att anledningen till att man tog fram föreskriften var för att man såg ett behov av en komplettering till arbetsmiljölagen, ett förtydligande av ansvar och regler inom området för att hjälpa arbetsgivare att göra rätt samt öka rättssäkerheten (Arbetsmiljöverket – Frågor och svar om organisatorisk och social arbetsmiljö).

Arbetsmiljöverket (Arbetsmiljöverket – Krav på bättre arbetsmiljö för socialsekreterare) har en pågående granskning av socialsekreterares arbetsmiljö fram till slutet av 2017, och granskningen har redan kunnat konstatera flera brister. Bland annat

brister stödet från chefer på flera sätt, det finns bristande beredskap för och åtgärder mot hotfulla och våldsamma situationer, hög arbetsbelastning och tydlig obalans mellan krav och resurser. Det konstateras att mer stöd krävs för att hantera den tunga psykiska belastningen som arbetet innebär. Arbetsmiljöverkets arbetsskade-statistik visade också att anmälningar om arbetssjukdomar i yrket ökat med 123 % mellan 2014-2015 (Arbetsmiljöverket – Krav på bättre arbetsmiljö för socialsekreterare).

Krav- kontroll- stödmodellen

När olika psykosociala arbetsförhållanden kartläggs är det vanligt att man tar hjälp av krav-kontroll-stöd modellen. Modellen introducerades av Robert Karasek för mer än 30 år sedan och teorin har utvecklats och kompletterats sedan dess. Töres Theorell översatte modellen till fysiologiska förhållanden och Jeffrey Johnson utvecklade dimensionen socialt stöd (Stressforskningsinstitutet). Modellen försöker klargöra sambandet mellan de yttre krav anställda har i sitt jobb och den kontroll de upplever att de har över situationen samt vilket stöd man som anställd får. Kortfattat har modellen visat att om man har hög kontroll, exempelvis har rätt att ta de beslut som behövs, då klarar man också av högre krav. Dessa två faktorer i kombination med ett bra socialt stöd från både kollegor och chef förebygger ohälsa och ökar trivseln. Om det istället råder höga psykiska krav, låg kontroll och lågt socialt stöd har forskning visat på tydliga samband med ohälsa (Jeding et al. 1999).

Krav

Kraven på en arbetsplats kan vara av många olika karaktärer. Det kan vara krav från normsystem inom arbetsgrupper, lagar, myndigheter, klienter och deras anhöriga, media, politiker, yrkesgrupper och inte minst; individens egna krav (Leppänen et al. 2006). Det finns fysiska krav och psykiska krav. De fysiska kraven innebär till exempel tunga lyft eller arbete vid extrema temperaturer (Jeding et al. 1999). De psykiska kraven kan brytas ner i följande begrepp; kvantitativa krav, kognitiva krav, emotionella krav, rollstress, etisk stress, gränslöst arbete, ”smutsigt arbete”, tomt arbete samt beroenden och hinder (Eklöf 2016).

Kvantitativa psykiska krav är förhållanden som bidrar till tidspress (t.ex. deadlines) och en arbetsmängd som är svår att hinna med, vilket vidare gör att den anställda känner sig jäktad, pressad och stressad. För att hinna med arbetsmängden hoppar man över raster och jobbar över (Eklöf 2016).

Kognitiva krav är krav på koncentration och uppmärksamhet på signaler från omgivningen, det handlar om tankeförmåga, att bearbeta information, göra bedömningar och fatta beslut under osäkerhet och komplexitet. Kraven kan bli ett problem om individen har svårigheter att hantera dessa krav på grund av brist på yttre resurser såsom tid och socialt stöd. Kognitiva krav är dock inte alltid ett problem utan kan snarare fungera som en friskfaktor om de upplevs stimulerande och ger utrymme till egna överväganden och beslut (Eklöf 2016).

Emotionella (känslomässiga) krav innebär att psykiska resurser tas i anspråk. Det kan handla om att man i sin yrkesroll inte får/bör visa upp sina känslor utan måste behärska sig, och uppträda professionellt. Det kan också innebära att i yrkesrollen ta emot, bära och förstå klientens känslor (*containerfunktion*) som hen försöker ge uttryck för och hjälpa den enskilde att i sin tur förstå och hantera dessa känslor. En konsekvens av att behöva förhålla sig till andras personliga problem, kan vara att det väcker egna känslor och aktiverar försvarssystem vilket i sig kräver resurser och gör att risken för exempelvis felbedömningar ökar (Eklöf 2016).

Rollstress uppkommer när man utsätts för oförenliga förväntningar från olika håll (från sig själv, klienter och deras anhöriga, chefer, Socialstyrelsen och så vidare¹). Om vissa förväntningar uppfylls innebär det automatiskt att andra förväntningar inte blir uppfyllda – känslan av ”hur man än gör blir det fel” (rollkonflikt). Rollstress uppkommer också när det inte är klart vad som förväntas av en i yrkesrollen och hur man förväntas agera för att nå målen i en verksamhet (rollklarhet). Eklöf (2016) hänvisar till olika forskningsstudier där det framkommit att rollstress har samband med negativa attityder till arbetet, tecken på utbrändhet, minskat engagemang, stresssymptom och depression.

Etisk, eller moralisk stress handlar om att man som professionell tvingas göra prioriteringar som går emot ens egna värderingar, att det finns en känsla av vad som vore rätt att göra men som ej går att genomföra på grund av olika förhållanden, exempelvis begränsade resurser, i verksamheten.

Smutsigt arbete innebär arbetsuppgifter som utifrån betraktas som äckliga, obehagliga, förnedrande eller omoraliska vilket vidare riskerar att stigmatisera den som utför arbetet. Smutsen man i arbetet kommer i kontakt med kan vara fysisk (till exempel giftiga ämnen, döda kroppar) eller social (kriminella, psykiskt sjuka, missbrukare) vilket är vanliga målgrupper för socialtjänsten.

Att ingå i en yrkesgrupp där det finns smutsiga arbetsuppgifter kan medföra psykisk påfrestning på den personliga identiteten, både från arbetet i sig men också den sociala stigmatiseringen som jobbrollen medför. Eftersom detta förbrukar psykiska resurser kan det leda till obalans mellan krav och tillgångar vilket i sin tur kan leda till ohälsa. Forskning har dock visat att personer med smutsigt arbetet ofta är stolta och engagerade i sitt arbete.

Tomt arbete och uttråkning innebär helt enkelt att det inte finns något att göra eller arbetsuppgifter som upplevs som meningslösa, enformiga, trista eller onödiga. Det kan upplevas stressande att inte ha några krav när man har en vilja att prestera.

Beroenden och hinder handlar om att en individ i sin yrkesroll oftast inte kan agera helt självständigt med egenkontroll, utan har att förhålla sig till ett nätverk av beroenden och hinder som finns i (och också utanför) en organisation. Det kan handla om att man inte kan utföra sitt arbete på grund av tekniska hinder (till exempel

¹ Läs vidare under avsnittet ”Human service organisation”.

dataprogram som inte fungerar) eller att man är beroende av andras funktionsnivå, prestationer och förmåga att ge socialt stöd.

Som anställd inom socialtjänsten är man beroende av fungerande samarbete och samverkan, av resurstillgångar och så vidare. Beroenden kan också innebära att det inte går att påverka andras beslut som vidare får konsekvenser i det egna arbetet. En individ i sin yrkesroll kan också vara beroende av omvärldsförhållanden som påverkar verksamheter. I regel innebär en större och mer komplex organisation också större och komplexa beroenden och hinder. Vidare; ju fler beroenden desto mindre egenkontroll för individen, vilket kan leda till ohälsa i form av stress, irritation och ”burnout” (Eklöf 2016).

Kontroll

Dimensionen kontroll handlar om vilket inflytande, handlingsutrymme och vilka påverkansmöjligheter den anställda har i sitt arbete (egenkontroll) både vad gäller det egna arbetet men också frågor som berör hela gruppen/enheten och andra gemensamma angelägenheter (Eklöf 2016). Egenkontroll innebär att det finns möjlighet att själv planera sin arbetsdag, att kunna påverka vilka arbetsuppgifter man ska göra, när och hur och i vilken ordning. Kontroll handlar också om att ha inflytande i arbetsförhållanden, exempelvis arbetstider, att vara delaktig i både kortsiktig och långsiktig förändrings- och utvecklingsarbete, i beslut samt att vara med att formulera mål för det egna arbetet.

En ytterligare dimension på kontroll handlar om att den anställda har möjligheter till lärande och utveckling, förväntas ha kompetens och kreativitet och får användning för dessa i sitt arbete; att kompetensen tas tillvara på korrekt sätt (Jeding et al, 1999). Ett arbete som stimulerar individen till att lära sig mer, gör att arbetet upplevs både intressant och omväxlande (Eklöf 2016). Kontroll handlar om kontroll på individnivå, men även på gruppnivå. På gruppnivån handlar det om kollektiv kontroll vilket har en särskild effekt, nämligen att den ökar solidariteten mellan de anställda. Att ta ett gemensamt ansvar för arbetet, att tillsammans vara delaktiga och påverka arbetsförhållandena ökar känslan av socialt stöd vilket vidare har positiv inverkan på arbetet (Jeding et al. 1999).

Karazek har på senare år vidareutvecklat teorin ytterligare och funnit att låg kontroll påverkar hälsan negativt i större grad än vad t.ex. för höga krav gör, genom att exempelvis ha en fortsatt negativ effekt när individen gått hem från jobbet. Låg yttre kontroll har visat sig ha samband med låg inre kontroll i kroppen (Suntarbetsliv – Så orsakar låg kontroll på jobbet sjukdom). Höga kontrollmöjligheter har visat sig, enligt forskning, ha effekter som högre arbetstillfredsställelse, höjd arbetsprestation, högre motivation, högre engagemang och trivsel på arbetet, lägre personalomsättning och frånvaro, lägre sjukfrånvaro, mindre risk för symptom på depression, bättre psykisk hälsa, mindre utbrändhet, minskad risk för hjärt-kärlsjukdomar samt mindre risk för smärtproblem i rygg, axlar-nacke och armar (Eklöf 2016, Jeding et al. 1999).

Socialt stöd

Socialt stöd handlar om relationer och samarbete människor emellan. Det innefattar socialt hjälpsamt stöd som individen upplever från personer i sin omgivning, både på arbetsplatsen och utanför, från familj och vänner. På arbetet innefattas stöd *från överordnade* och stöd *från arbetskamrater*. När effekter av stöd på arbetstrivsel och arbetsrelaterade ohälsosymtom undersökts menar Jeding et al (2006) att stöd från överordnade spelar större roll än stöd från kollegor, troligtvis för att stödet från överordnade helt enkelt har större påverkan på arbetsrelaterad ohälsa. Därmed har stöd från ledare en stor betydelse för de anställdas trivsel och hälsa. En bra ledare har förståelse för att en anställd har en dålig dag ibland, lyssnar på anställda som upplever problem i sitt arbete och hjälper sin personal att ta sig igenom svårigheter som de upplever i sitt jobb (Jeding et al. 1999).

Stöd från kollegor är dock inte mindre viktigt utan fyller en viktig funktion; om det råder goda relationer, ömsesidig förståelse och positiv stämning ökar detta trivseln på arbetet, engagemang i organisation och i det egna arbetet, motivation och det blir bättre prestationer och lägre sjukfrånvaro (Eklöf 2016). Bra relationer med och stöd från arbetsgruppen leder till en känsla av högre kontroll och att individen kan hantera stress på ett bättre sätt exempelvis vid hög arbetsbelastning (Karasek & Theorell 1990).

Arbetsrelaterat stöd från både ledning och kollegor är av stor betydelse på det sättet att det kan fungera skyddande gentemot eventuella skadeverkningar när det råder obalans mellan krav och kontroll (höga krav-låg kontroll) (Karasek & Theorell 1990).

James S. House utvecklade aspekten socialt stöd och delade upp denna i de olika typer av stöd som finns på arbetsplatser: *instrumentellt stöd* handlar om att ha tillgång till praktisk hjälp. *Emotionellt stöd* handlar om empati, lyssnade, omtanke. Att tillsammans med andra personer på arbetet kunna bearbeta känslomässiga påfrestningar. *Informationsstöd* innebär att ha tillgång till råd, stöd och information exempelvis vid beslutsfattande. *Värderande stöd* handlar om att få återkoppling, feedback, bekräftande på sitt arbete och sina insatser, viktigt i samband med beslut och prioriteringar (Eklöf 2016).

Kapitel 3

Personalomsättning

I detta kapitel presenteras tidigare forskning kring ämnet personalomsättning, dess orsaker och konsekvenser, och vidare en kort redovisning av vilka förutsättningar som krävs för stabilitet i organisationen.

Personalomsättning

De flesta studier som gjorts om personalomsättning på socialtjänsten fokuserar på socialsekreterare inom barn- och ungdomsvården, utifrån att det är där som problemen med personalomsättning varit störst. Hög personalomsättning är inget unikt för Kiruna kommun utan relativt vanligt förekommande på mer eller mindre alla socialkontor i landet, men även i andra länder såsom England och Italien (Höjer & Kullberg 2017) och USA (Suntarbetsliv – Var finns friskfaktorerna i socialtjänstens arbete?). Problemet är uppmärksammat på flera håll, av både på SKL och Socialstyrelsen men också i olika kommuner där man jobbar aktivt med förebyggande åtgärder.

Personalomsättning som fenomen är någonting som alltid funnits, men enligt en rapport från SKL (Lindquist 2013) förklaras att strukturen avseende rörligheten i arbetsgrupper har ändrats på senare år. Tidigare inföll omsättningen av personal vid vissa perioder, exempelvis i samband med generationsväxlingar (pensionsavgångar) för att därefter stabiliseras igen för en tid. Ända fram tills i början på 90-talet var yrket som handläggare inom den sociala barnvården ett statusfyllt karriäryrke som socionom. Det var här man landade, full av relativt mycket erfarenhet efter att ha arbetat på olika ställen.

Trots att intresset för området barn och ungdom på utbildningen fortfarande är stort, är yrket dock numera ett ingångs- och genomgångsyrike (Lindquist 2012). Vad är orsaken till detta? En förklaring tros vara att arbetet idag innebär ett mer omfattande utredningsarbete, mer komplicerade ärenden, bedömningar och insatser. Dessa insatser förutsätter ofta ett gott samarbete och god samverkan med andra aktörer, något som sällan fungerar optimalt på grund av att dessa aktörer i sin tur är beroende av egna budgetar och agendor som begränsar deras förutsättningar att samarbeta. Detta innebär försvårade arbetsförhållanden och en upplevelse av att hela ansvaret ligger på den enskilde handläggaren (Lindquist 2012).

Vissa kommuner har en ständig pågående personalomsättning, vilket i sin tur skapar stress för både chefer och i arbetsgrupperna. Personalomsättningen har många orsaker, en är att många som anställs idag är yngre och tillhör en yngre och rörligare generation (Lindquist 2013, Tham 2017). Många som tar examen idag är yngre än för 10-20 år sedan, vilket innebär att de också är mer livs-erfarna och det ger därför

ytterligare en dimension på problematiken (Lindquist 2012). Socionomutbildningen är en generalistutbildning för socialt arbete och inte en specialistutbildning för arbete på socialtjänsten, varpå en god introduktion är en förutsättning för att ge den anställde den specialistkompetens som krävs (Föreningen Sveriges Socialchefer, Lindquist 2013). Andra anledningar till rörligheten förklaras av hög arbetsbelastning som leder till stress och oro, hög förändringstakt, tidsbrist, dålig lön, bristande stöd, oklart uppdrag, hot och våld, bristande kontroll, brist på erkännande/uppskattning av utfört arbete, avsaknad av en närvarande och stödjande arbetsledare, låg status samt krävande och slitsamt arbete (Höjer & Kullberg 2017, Kajevic & Zetterberg 2014, Lindquist 2012).

I en undersökning av Lindquist (2010) om arbetsmiljön bland personal som arbetade med barnavårdsutredningar framgår att det inte är arbetsuppgifterna det är fel på utan arbetsförhållandena som gör arbetet omöjligt. Arbetsuppgifterna uppfattades däremot som både intressanta och utvecklande. Detta visar även Thams (2007, 2008) forskning där det framhålls att det inte var svåra arbetsuppgifter eller höga krav som hade störst betydelse för om socialsekreterare var på väg att söka nytt arbete, utan missnöje med hur den organisation de arbetade i fungerade, främst avseende i vilken mån de belönades för ett väl utfört arbete, upplevde sig väl omhändertagna och i vilken utsträckning ledningen intresserade sig för de anställdas hälsa och välbefinnande (Tham 2007, 2008).

En viss personalomsättning, förutom pensionsavgångar, får arbetsgivare dock räkna med. Som nyanställd, framförallt om man dessutom är yngre, är det svårt att i förväg veta vad arbetet innebär i praktiken. I vissa fall kan detta naturligt leda till att man efter ett tag i yrket känner att det inte passar, och därför söker sig vidare till andra verksamheter. Ett sätt att försöka undvika denna form av personalomsättning kan vara att arbetsgivaren redan vid utannonsering lyckas locka många kvalificerade sökande, har ett bra verktyg för urval och erbjuder god introduktion och gott stöd under den första tiden (Lindquist 2010).

Den ökade personalomsättningen på socialtjänsterna har gjort att kommunerna har svårt att attrahera, utveckla och behålla personal. Detta blir problematiskt när en förutsättning för ett arbete av god kvalitet och en evidensbaserad praktik är långvariga och hållbara strukturer för stabilitet och kompetens. Vid en kartläggning som Lindquist (2013) gjort för SKL om hur det ser ut avseende stabilitet och kompetens i den sociala barn- och ungdomsvården konstateras bland annat att arbetsgivare ofta har ambitioner att ge oerfarna handläggare en god inskolning, men att man många gånger misslyckas med det målet.

Kartläggningen visar att det är viktigt att jobba vidare med arbetsmiljöfrågor, att det finns möjligheter till utveckling i yrkesrollen och goda förutsättningar för gott ledarskap. Dessutom är det viktigt att fylla gapet mellan socionomutbildning till att bli yrkeskompetent. Eftersom socionomutbildningen är en generalistutbildning för socialt arbete så är det viktigt att ge nyutexaminerade den specialistkompetens som krävs för att hantera yrkesrollen, så att de vill stanna kvar.

Utifrån resultaten av kartläggningen anser SKL (Lindquist 2013) att följande områden bör uppmärksammas och utvecklas närmare:

- Från nyutexaminerad till yrkeskompetent. Här handlar det om att se över introduktionen och inskolningsperioden för att ge den nyanställde en god förberedelse för vad arbetet innebär. Eftersom kommuner har svårt att rekrytera personal med tidigare erfarenhet är det viktigt att hjälpa den nyutexaminerade att på ett bra sätt komma in i yrkesrollen.
- Möjlighet till alternativa karriärvägar. Detta innebär att ge erfaren personal möjligheter till yrkesutveckling, fördjupning och specialisering. Det skall finnas möjligheter till att avancera i yrket utan att bli chef.
- Förstärkt ledarskapsutveckling. För att arbetsledare skall kunna axla den viktiga uppgiften att stödja och utveckla handläggarna är det självklart att de själva behöver ges förutsättningar för detta, till exempel genom ledarutvecklingsprogram.

I studien, som ligger till grund för vidare arbete i området, tydliggörs att kompetensutveckling ej behöver handla om att enbart gå utbildning utan det är en ”komplex sammansättning av bland annat kunskap från utbildning, kompetens genom yrkesutövning och goda förutsättningar på arbetsplatsen med stöd av arbetsledare och kollegor. Kompetensutveckling behöver nivåanpassas utifrån var den anställde befinner sig i sin yrkesutveckling” (Lindquist 2013, s.61).

Stabilitetsvillkor

För att förebygga personalomsättning och bygga stabilitet är en förutsättning att personal vill stanna kvar. Stabilitet är också en förutsättning för att kompetensutveckling skall bli möjlig. I en studie av Lindquist (2010) framkommer att förutsättningar för att vilja stanna kvar handlar om att det finns tillräcklig bemanning för att hinna med sina arbetsuppgifter, hinna och orka ge stöd och hjälp till nyanställda, att själv kunna ta emot stöd och för att hinna utföra arbete av god kvalitet. Andra viktiga faktorer är en tillgänglig och stödjande arbetsledning, att det fanns en god introduktion och inskolning för att väl förberedas för det jobb som väntar samt en stabil organisation (Lindquist 2010). Studien visar också att det inte räcker enbart med att försöka åtgärda de konkreta problemen för att förbättra arbetsförhållandena utan att det också krävs kompetenssatsningar, dessa skall vidare vara av långsiktig karaktär.

Lindquist (2012) har även gjort ett försök att kartlägga bemanning på socialtjänsten, och undersökt vad den utgår ifrån. I studien framkommer att antalet tjänster på socialtjänsten sällan grundas på arbetstyngd utan har att göra med historiska beslut om hur många tjänster en verksamhet skall ha. Samma medvetenhet avseende personaltäthet som inom skola och barnomsorg där man ständigt talar om lärare per elev eller förskolepersonal per barn, finns därmed inte inom socialt arbete (Lindquist 2012).

I en färsk undersökning som Framtidens Karriär – Socionom 2017, nr 1 gjorde 13-17 januari 2017, anges att de tre överlägset viktigaste faktorerna för att socionomer skall stanna kvar hos sina arbetsgivare inom socialt arbete var: rimlig arbetsbelastning, ett bra ledarskap/ledning samt bra lön. Ledarskapets betydelse, att närmaste chefen ger ett bra stöd, lyfts ofta fram som en viktig faktor för att personal väljer att stanna kvar (Lindquist 2012, Tham 2007, 2008, 2016).

Konsekvenser av personalomsättning

Personalomsättning motverkar stabiliteten i en arbetsenhet vilket i sin tur ger konsekvenser. Rekrytering och inskolning tar alltför mycket resurser från kvalitetsarbete, att exempelvis jobba med hur socialtjänsten på bästa sätt kan ge stöd och hjälp på olika sätt (Lindquist 2012) och därför krävs en viss grad av stabilitet och kontinuitet i personalgrupper för att utrymme skall ges till att utveckla arbetsmetoder (Socialstyrelsen 2007) och för att säkerställa ett bra stöd till nyanställda. Det blir problematiskt om personalomsättningen beror på bristande stöd, då ett ständigt rekryteringsarbete riskerar att verksamheten inte hinner arbeta med att upprätta goda rutiner kring inskolning (Lindquist 2013). Ständig rörelse motverkar också enligt Healy, Meager & Cullin (Lindquist 2012) att en erfarenhetsbas byggs upp i verksamheten vilket enbart kan uppnås genom mångårigt yrkesutövande. Erfarenhet är en förutsättning för att öppna upp för en förmåga att betrakta ett ärende ur ett större perspektiv, och ha flera synvinklar på densamma, vilket är viktigt i det sociala barnavårdsarbetet. (Lindquist 2012).

En annan aspekt på detta, som i allra högsta grad torde vara intressant för arbetsgivaren i fråga om att förebygga personalomsättning är att erfaren personal också kostar mindre. Eftersom det tar tid att bygga sitt professionella nätverk, att lära känna kommunen och se ärenden i ett större perspektiv har en erfaren personal lättare att se vilka möjligheter som skulle passa individen bäst, ”att sy ihop” lösningar. Det föreligger större risk att en oerfaren socialsekreterare gör fel bedömningar som i värsta fall kan leda till ogynnsam utveckling hos, exempelvis en ungdom, än om en erfaren handläggare ansvarar för ärendet. Här spelar det självklart in vilket stöd den nyanställda har i sitt arbete. Om det råder en situation där personalen ständigt skall skola in nya medarbetare påverkar detta arbetskvaliteten i hela gruppen i värsta fall, och försätter alla i ett tillstånd av att finnas på nybörjarstadiet. Här bör dock påpekas igen, att stor betydelse för detta har vilket stöd den nya har och om det är fråga om flera inskolningar på samma gång (Lindquist 2010).

Ytterligare en viktig aspekt är frågan om vad personalomsättning kostar, både på kort och lång sikt. Den kortsiktiga handlar om kostnader avseende rekrytering (förberedelser, annonser, intervjuer, överläggningar) introduktion och inskolning (den nyanställda presterar inte motsvarande en ordinarie heltidsanställd under en tid) På längre sikt kan det handla om kostnader i ett vidare samhällsperspektiv. Risken för felbedömningar och fel insatser kan öka vid personalomsättning samt om handläggare är oerfarna och att istället för att klienten får ett adekvat stöd som leder till en normal utveckling kanske den fortsätter på en negativ bana som kan leda till fortsatt kriminalitet och missbruk (Lindquist 2010).

En ytterligare risk med personalomsättning är att det kan försätta verksamheten i ett läge där relativt ny personal blir de som har mest erfarenhet och får ta ett större ansvar med fler och svårare arbetsuppgifter som de egentligen inte har kapacitet för. Detta i sin tur gör att det blir en belastningsfaktor för dessa personer och att de får bära en alltför stor börda som de inte vet hur de skall hantera. Detta kan vidare leda till att dessa handläggare väljer att lämna yrket (Lindquist 2012).

Kapitel 4

Modeller för introduktion och kompetensutveckling

Kapitlet redovisar en definition på kompetens samt vilka villkor som bör uppfyllas för att en kompetensutveckling skall kunna ske. Vidare presenteras vilket behov av kompetensutveckling som kan vara aktuell för en socialsekreterare utifrån antal år i yrket. Kapitlet innehåller också exempel från olika kommuner i Sverige där man arbetat med introduktions- och kompetensutvecklingsplaner/program.

Kompetens och kompetensutveckling

Det finns många definitioner på kompetens. Illeris (2013) menar att det handlar om att ha en förmåga att hantera olika typer av praktiska utmaningar som man kan möta i olika sammanhang. Dessa sammanhang, menar Illeris, förändras djupgående under hela livet och i förhållande till de olika situationerna och kontexterna som man befinner sig i och förväntas hantera. Kompetens är, enligt Lindquist (2012) och i likhet med Illeris (2013) definition såväl mångdimensionellt som dynamiskt och kontextberoende. Mångdimensionellt innefattar att ha vetskap, att kunna och vara motiverad samt att handla. Dynamiskt handlar om att olika utvecklingskrav finns i de olika faserna av yrkesutvecklingen. Att kompetens är kontextberoende ska betraktas i förhållande till vilka arbetsförutsättningar som råder (Lindquist 2012). Vidare kan kompetensutveckling sägas vara en form av lärande som har en särskilt kvalificerad struktur och som pågår under hela livsloppet och i alla möjliga sammanhang (Illeris 2013).

För att skapa och främja en miljö för lärande och kompetensutveckling menar Illeris (2013) att vissa villkor måste uppfyllas. Illeris har därmed kommit fram till en formel som grund för detta: Engagemang - Praktik - Reflexion. De olika delarna hänger ihop och är nödvändiga för att kompetensutvecklingen skall bli långsiktig och hållbar. Kortfattat innebär det att kompetensutvecklingen konkretiseras på det individuella planet för att skapa engagemang och att det klargörs på vilket sätt kompetensen förväntas komma till användning i arbetet.

Engagemang: Ett positivt engagemang är en grundförutsättning för lärande och för att det över huvud taget skall få karaktären av kompetensutveckling. Några viktiga förutsättningar för positivt engagemang är att det som skall läras in upplevs som relevant och intressant, att det konkretiseras (hur ska det användas i praktiken), att socialsekreteraren är delaktig när målet med lärandet formuleras (vad skall kompetensutvecklingen resultera i?) och att processen innefattar praktiska övningar och problemlösningar. Vidare är det viktigt att få möjlighet att relatera och diskutera innehållet utifrån sina egna intressen och perspektiv och att få konstruktiv feedback.

En ytterligare viktig faktor är att den som handleder eller undervisar också är engagerad. Illeris (2013) menar att man visserligen kan lära sig utan desto större engagemang, men att lärandet i det fallet knappast kan kallas för kompetensutveckling och att lärandet snarare blir av tillfällig karaktär (Illeris 2013).

Praktik: Om syftet med kompetensutvecklingen är att utveckla kompetenser på ett bestämt område, är det viktigt att processen innefattar praktik på det bestämda området. Därmed innebär kompetensutveckling på en arbetsplats att det naturligt ger förutsättningar för att det som skall läras in kan omsättas i det avsedda sammanhanget, att det blir relevant och kan styras mot ett specifikt mål. Det blir en naturlig växelverkan mellan arbetsplats (praktikmiljö) och utbildningsmiljö (Illeris 2013).

Reflexion: Under hela lärandeprocessen är det nödvändigt att tid ges till reflexion (reflektion) för att öka förutsättningarna för att kompetensutvecklingen skall bli bestående. Oftast sker reflexion både medvetet och omedvetet, men det är viktigt att tid avsätts och inplaneras för strukturerad reflexion för att få en överblick av vad socialsekreterare² är och varit involverade i, både individuellt och kollektivt. Det är genom reflexion som kunskap bearbetas och medvetandegörs så att den blir konkret och användbar i det området den är avsedd att användas i. Genom reflexion förstärks kompetensutvecklingen (Illeris 2013).

Kompetensutveckling i olika faser

Lindquist (2012) har genom erfarenheter via ett projekt (som omfattade åtta kommuner i Uppsala län) om vad som kan göras för att komma tillrätta med personalomsättning försökt beskriva en socialsekreterares behov av kompetensutveckling utifrån de olika faser som en socialsekreterare kan befinna sig i, utifrån antal år i yrket. De olika faserna är introduktion/inskolning 0-2 år, yrkesfördjupningsfasen 2-5 år och erfaren 5 år och uppåt.

Introduktion är något alla behöver när man kommer som ny till en arbetsplats, oavsett om man är nyutexaminerad eller har tidigare erfarenhet. Denna första fas som Lindquist (2012) beskriver gäller de tre första månaderna. Här handlar det om att få grepp om de praktiska arbetsplatsförhållandena, bland annat att få en nyckel, lösenord, information om vem som har hand om sjukanmälan, ledighetsansökan samt inskolning i dataprogram. Vidare handlar det om att hälsa på chefer och kollegor och att lära känna lokalerna. Önskvärt är också att under denna tid få en bra överföring av klientärenden.

Efter denna period kommer socialsekreteraren vidare in i nästa fas vilket är en längre **inskolningsfas** som kan sträcka sig upp emot 2 år. Här börjar socialsekreteraren utveckla en förståelse för vad rollen som till exempel barnavårdshandläggare innebär, vilka resurser som finns att tillgå och sätta sig in i rutiner på arbetsplatsen. Det handlar även om att börja utveckla sitt egna professionella nätverk, det vill säga att bygga upp sina kontakter inom organisationen likväl som utanför med olika samverkanspartner. Hjälp skall ges med att hantera de arbetsuppgifter som kommer

² Illeris använder begreppet deltagare, men i den här studien gäller det socialsekreterare.

in, att sortera, prioritera och kunna göra upp en realistisk tidsplanering av sina arbetsdagar. Vidare kan det vara nödvändigt att få stöd i att bedöma vad som är akut och inte är akut, och vad som skall prioriteras. Under denna fas ingår också vissa utbildningar såsom exempelvis BBIC och andra arbetsinstrument som används på arbetsplatsen, kort och gott handlar det om att sakta men säkert lära sig yrkets alla delar (Lindquist 2012) I denna tidiga fas finns varken behov eller förmåga att ta sig an högre studier (SKL 2014).

Lindquist (2010) ger förslag på vad inskolning och introduktionen skall innehålla för att bli bra. Förslaget innefattar bland annat att det skall finnas en skriven introduktionsplan, det skall vara tydligt vem som ansvarar för vad och att varje punkt skall följas upp. Vidare skall det finnas en mentor/introduktör, förslagsvis en seniorhandläggare med god erfarenhet, som finns till för den nyanställde under hela inskolningsperioden. Denne skall, tillsammans med arbetsledaren, stötta, svara på frågor och reflektera över olika frågor (Lindquist 2010).

I rapporten ”Hur gör vi med introduktionen” (Johanson 2015) presenteras olika exempel på framgångsfaktorer vad gäller introduktion utifrån intervjuer med några utvalda kommuner. En framgångsfaktor är att det finns en *grundstruktur med möjlighet att individanpassa* till den enskilda tjänsten. En annan är att det finns en *mentor* som den nyanställde har tillgång till under 6-12 månader. Vidare har det upplevts positivt att det funnits *en ansvarig person* för introduktionsprogrammet, att de nyanställda vetat vem de kan vända sig till vid frågor, funderingar och synpunkter. Löpande utvärdering är nödvändigt, liksom dialog och delaktighet – att i dialog med en ansvarig kunna påverka sin introduktion och innehållet i den utefter egna behov. Andra delar som upplevts positivt är studiebesök, utbildningar (exempelvis BBIC) och bra arbetsgrupp som har varit lätt att komma in i (Johanson 2015).

När rutiner satt sig och arbetsuppgiften klarnat, kommer socialsekreteraren oftast in en ifrågasättande fas, en period som Lindquist (2012) kallar för *yrkesfördjupningsfasen*. Yrkesfördjupningen beräknas ta åtminstone 3 år. Denna ifrågasättande fas innebär att socialsekreteraren allt mer börjar analysera yrkesrollen och har ett ökat behov att utveckla en djupare förståelse för vad den innebär. Det är vanligt att ifrågasätta sig själv i rollen som handläggare; det kan finnas en upplevelse att det man förväntade sig kunna utföra i sin yrkesroll inte överensstämmer med det som faktiskt är möjligt och som förväntas av en i rollen som myndighetsutövande utredare. Det kan finnas tvivel på insatsernas möjligheter och om man själv duger, vanliga funderingar som kan komma när socialsekreterare har att göra med de mest utsatta i samhället. Därför är det viktigt att tid finns för reflektion och möjligheter att bearbeta sina upplevelser, tankar och känslor (Lindquist 2012).

Även under denna fas bör det finnas tillgång till en mentor, gärna från en annan verksamhet, där fokus bör ligga på utvecklingen av sin yrkesperson (Lindquist 2010). Under denna period behövs kompetensutvecklingen ses över för att fördjupa socialsekreterares erfarenheter och kunskapsbas. Om handläggare i denna fas (år 2-5 i yrket) får för mycket ansvar som de inte egentligen har kapacitet för, exempelvis vid hög personalomsättning, är det inte ovanligt att de lämnar tjänsten (Lindquist 2012).

Efter yrkesfördjupning, det vill säga efter 5 år i yrket, har man som handläggare kommit in i nästa fas, där man ses som en **erfaren** handläggare. Detta betyder inte på något sätt att behovet av vidareutveckling stannar av här, utan fortsätter naturligt eftersom omvärldsförhållanden, variationen av klienter och samverkanspartners ställer krav på kontinuerligt lärande. Här kan det också handla om att få uppdrag som mentor/introduktör, att genomgå relevanta utbildningar för ändamålet för att vidare skola in nyanställda. Att ha möjlighet till någon form av specialisttjänst kan vara aktuellt i denna fas (Lindquist 2010, 2012).

Exempel från kommuner i Sverige

Krokom

(Invånare: 14 500)

I samtal med en enhetschef på barn och ungdom på socialtjänsten i Krokom beskrivs att i arbetet med rekryteringsplanen inleddes på grund av turbulens orsakad av hög personalomsättning, bland annat fanns svårigheter med att rekrytera ny personal. Detta ledde till att de började titta närmare på vad de kunde göra för att locka personal och få dem att också stanna kvar. De beslutade att se över befintliga löner och att jobba aktivt med lönespridning, samt att undersöka närmare vad personalomsättning och sjukskrivningar kostar och jämföra detta med vad det skulle kosta att höja lönerna. Därefter presenterades resultaten för socialnämnd. Eftersom resultatet tydligt visade på vinsterna med att satsa på löneförhöjningar blev processen relativt snabb och deras förslag antogs. Beslutet som sjösattes i januari 2016 ska gälla 3 år i taget, och därefter lyfts frågan igen till socialnämnd. Förslaget omfattar hela myndighetsdelen och innefattar bland annat ett traineesystem. Systemet kan ses som en förmån, ett alternativ till karriärväg där socialsekreterarna har möjligheter till utveckling. Systemet innefattar olika nivåer; socionomstudenter, junior, medior, medior+, medior++ och senior, och vid varje ny nivå sker det ett lönepåslag.

Junior: Nyutbildad eller ny i verksamheten med olika grader av erfarenhet. I denna fas ingår ingen utbildning eller handledning de första 6 månaderna. Fokus ligger på att lära sig vad uppdraget som socialsekreterare innebär. Under denna period påbörjas ett så kallat basutbildningspaket som är adekvat för den verksamhet socialsekreteraren jobbar i. Denna fas pågår i cirka 2 år, eventuellt kortare eller längre, eftersom hänsyn tas till tidigare erfarenhet, inläringstid, tjänstledighet eller annan frånvaro. Chefen bestämmer när handläggaren är redo för nästa nivå.

Medior: I denna fas börjar man ses som en professionell medarbetare. Socialsekreteraren förväntas ha goda baskunskaper, agera professionellt i sin yrkesroll och ha god insikt i lagar och riktlinjer. Handläggaren samverkar och samarbetar på ett tillfredsställande sätt. I denna fas finns behov av utbildning och utveckling och i samråd mellan medarbetaren och chefen kommer de överens om vilken utbildningsinsats som kan vara aktuell.

Medior +: När socialsekreteraren kommit till denna fas ses denne som en kunnig och professionell handläggare, är självgående, hanterar alla former av samverkan och förväntas bidra till verksamhetens utveckling. I denna fas genomgår handläggaren antingen bas- eller specialistutbildning. Socialsekreterare som jobbat minst 3 år i yrket får ta del av extern handledning i 2-4 terminer.

Medior ++: Här finns de erfarna, kunniga och professionella medarbetarna. Nu har socialsekreteraren nått en mycket hög grad av professionalitet och självständighet i arbetet. De är trygga och professionella i alla former av samverkan och bidrar i hög grad till verksamhetens utveckling. Här ingår mentorskap. Adekvata utbildningar har genomgåts, likaså extern handledning i 4-6 terminer. Här finns möjligheter att eventuellt påbörja specialistutbildning.

Senior: Har jobbat minst 5 år i yrket och är välutbildad inom verksamhetsområdet. Socialsekreteraren har bidragit till verksamhetens utbildning på olika sätt, till exempel genom mentorskap och handledning. Här finns möjlighet att välja olika karriärvägar inom socialförvaltningen beroende på verksamheternas behov. Det kan handla om handledning, projektledning, specialistsocionom, utbildningsansvar, chef, verksamhetsutvecklare och samverkansexpert.

Socionomstudenter som studerar på termin 6 och 7 erbjuds timanställning för att få prova på yrket och förberedas för att vidare gå in i en junioranställning.

En möjlighet, avseende kompetensutveckling, kan handla om att handläggare exempelvis undervisar på socionomutbildningen (i Östersund) och föreläser om vad arbetet innebär i praktiken, och hur exempelvis det juridiska praktiseras i det dagliga arbetet. För att bli en attraktiv arbetsplats och locka personal erbjuder verksamheten inte bara traineesystem med individuell kompetensplan. Om handläggaren arbetar heltid har denne möjlighet att exempelvis ta ut en ”reflektions-/återhämtningsdag” med bibehållen lön, en dag i månaden. Detta görs i dialog med chefen, tillsammans kommer man överens om när denna dag skall tas ut och vad den skall innehålla: studier, fördjupning i något ämne, eller återhämtning i form av fjällvandring. Dagen kan inte sparas till efterföljande månad.

Vad gäller handledning/mentorskap vill de i Krokom kunna lösa detta inom verksamheten, att det blir mer formaliserat att en erfaren handläggare tar på sig att skola in nya. Men för att kunna vara handledare/mentor krävs att de har arbetat några år och att de är i en fas där de är självständiga i sitt arbete. Detta är målsättningen, men det är svårt att tillhandahålla i dagsläget eftersom personalgruppen fortfarande är relativt ny. Under tiden försöker de lösa detta internt på bästa sätt.

En utvärdering av rekryteringsprogrammet har ej ännu gjorts. Upplevelsen är dock att den gett lyckosamt resultat utifrån att alla tjänster är tillsatta, målet att inte behöva ta in konsulter har uppfyllts och antalet sjukskrivningar har gått ner. Ett ytterligare kvitto på att verksamheten är på väg åt rätt håll är att personal som tidigare slutat nu sökt sig tillbaka. Vad gäller grundbemanning har den utökats med en tjänst. Dessutom har de anställt en administratör, en ”socialassistent” som gör administrativa arbetsuppgifter som inte kräver myndighetsutövning; skriver kontrakt, samordnar resor, utreder kontaktfamiljer/personer och så vidare.

Avslutningsvis konstaterar de i Krokombeslutet att stabilitet och kompetens är eftersträvan svårt utifrån att rutinerad personal kostar mindre på grund av att de är mer rutinerade, har förmågan att se ärendena i ett större perspektiv och ser fler möjligheter till åtgärder medan mer orutinerad personal naturligt ej hunnit utveckla denna förmåga och kompetens.

Jönköping

(Invånare: 135 297)

Även i Jönköping var hög personalomsättning anledningen till att de 2011 tillsatte en person på en heltidstjänst för att arbeta fram en introduktionsplan, detta berättar utvecklingsledaren på IFO barn och unga på socialtjänsten i Jönköping. Målet var att genom en god introduktion rusta de nyanställda väl för det arbete som väntar, att skapa stabilitet, minska sårbarheten i arbetsgrupperna och att effektivisera arbetet. För att få en uppfattning om orsaker till att socialsekreterare slutat (riskfaktorer) intervjuades personal som lämnat arbetsplatsen men intervjuer gjordes också med personal som fortfarande jobbade kvar, för att kartlägga friskfaktorer.

Under 2014 skapades en arbetsgrupp som kallas utbildnings- och kompetensförsörjningsgruppen och personen som började att arbeta med introduktionsplanen flyttas därmed över till denna grupp. Gruppens arbetsuppgifter innebär att kontinuerligt utveckla verksamheten och kartlägga behov av kompetens. I samtal med en person som arbetar i gruppen beskrivs att gruppen bland annat producerar webb-utbildningar på cirka 10 minuter som de sedan lägger upp på utbildningssidan på kommunens intranät. Varje medarbetare kan sedan logga in på sin sida i utbildningskatalogen (Viacometens) för att komma åt de utbildningar som är aktuella för personen ifråga. Gruppen arbetar mot hela Individ- och familjeomsorgen, som i Jönköping är en stor förvaltning, cirka 5000 personer jobbar här och förvaltningen innefattar även äldreomsorgen.

Första introduktionsprogrammet, som främst riktades till dem som arbetar inom barn- och ungdomsvården, kördes redan i slutet på april 2011. Modellen har reviderats några gånger sedan dess, dels efter utvärdering och dels efter att behovet finns. Alla socialsekreterare som anställs på barn och ungdom skall gå introduktionsprogrammet. Om det är oerfarna socialsekreterare skall de genomgå hela programmet medan de som har erfarenhet deltar i vissa delar – vilka delar bestäms i samråd med ansvarig chef. Grundtanken är att den nyanställda skall få en god och genomtänkt introduktion med temautbildningar (som genomförs gemensamt i länet) såsom BBIC och Signs of Safety. Det finns en tydlig checklista inför mottagandet, första dagen samt för vidare planering för introduktionsschemat och vem som ansvarar för varje punkt. Introduktionen innefattar också kontinuerligt stöd med reflektionstillfällen. Efter introduktionen skall de nyanställda ha en god förståelse för vad arbetet innebär.

Idag innefattar introduktionen en 10 dagars utbildning, denna startar en gång varje termin och målsättningen är att utvärdering skall göras efter varje utbildningstillfälle. Det fungerar dock inte som önskvärt då det i dagsläget ej alltid finns tid till att utföra utvärderingen. Introduktionen pågår under det första året, och under de

första 6 månaderna förväntas en oerfaren socionom inte utföra arbete motsvarande heltidstjänst. Det innebär lättare arbetsuppgifter, kontinuerligt stöd av en mentor som kan vara en erfaren kollega och/eller en administratör. Ofta har administratörerna jobbat länge i verksamheten och har god kunskap om det mesta som har med det praktiska och konkreta arbetet att göra, och på detta sätt kommer även deras kompetens till användning. En oerfaren socionom har rätt till medhandläggare i alla sina ärenden och att inte vara huvudhandläggare i mer komplexa ärenden. Inskolningsperioden sträcker sig uppemot 2 år.

Jönköping tillämpar lönepåslag (2 000 kr) för socialsekreterare som arbetar i barn- och familjegruppen. Ledningen har dock upplevelsen av att lönen inte alltid är det viktigaste utan det som visat sig väga tyngst är en bra arbetsmiljö, ett bra stöd från chef och att den anställde erbjuds utvecklingsmöjligheter/alternativa karriärvägar. Det finns möjligheter till en individuell kompetensutvecklingsplan i kommunen. Denna går ut på att chefen i samråd med socialsekreteraren kartlägger vilka utbildningar, både internt och externt, handläggaren redan har, och även vilken övrig kompetens denne besitter. Detta för att klargöra behovet av vidareutveckling eller fördjupning som är aktuellt och önskvärt, både på kort och lång sikt. Konkreta uppdrag som socialsekreteraren kan ange som önskemål handlar exempelvis om att agera som handledare till kollegor och/eller studenter, utbildare, projektledare, mentor eller chef. Något som ligger på planeringsstadiet i dagsläget är att de undersöker möjligheter att, som en del i kompetensutvecklingen, arbeta 80 % och resterande 20 % ägna sig åt studier, fördjupning och utveckling.

I en rapport från SKL (2014) framgår att Jönköping mellan juli 2011 och december 2013 ingick i ett samordnat regionalt kompetensutvecklingsprojekt som finansierades med medel från Europeiska specialfonden, ESF. Projektet som hette ”Närd inte tård” genomfördes inom den sociala barn- och ungdomsvården i länet och målet var att öka kvaliteten i vården av barn, unga och deras familjer, minska personalomsättning samt sjukskrivningar. Projektet riktade sig till nyanställda upp till 2 år, socialsekreterare som arbetat 2-5 år och längre än 5 år samt arbetsledare. I samverkan kommunerna emellan genomfördes utbildningar, seminarier, föreläsningar och reflektionsträffar. Utbildningsinsatser gjordes för samtliga socialsekreterare, vissa utbildningar (till exempel barnsamtal, journalföring) gavs till samtliga som deltog i projektet, andra anpassades för grupperna oerfarna respektive erfarna.

De oerfarna fick ta del av utbildningar som hade fokus på praktisk tillämpning (praktiskt handläggararbete, vad socialsekreterarrollen innebär) medan de med längre erfarenhet fick möjligheter till fördjupning/utveckling för att bli tryggare i sin yrkesutövning. De erfarna (2-5 år i yrket) fick studera 7,5 poängs högskolekurs i utvecklingspsykologi på kvartsfart med möjlighet till examination, samt en tvådagars kurs i samverkansteori och samverkansmetoder. Kurserna var upphandlade med externa föreläsare och mycket uppskattade. Projektet hade även för avsikt att utveckla ett spår för socialsekreterare med mer än 10 års erfarenhet, för att ha möjligheter att utveckla en spets/specialistkompetens. Detta gick dock inte att genomföra eftersom det inte fanns några specialiserade utbildningar att tillgå för denna grupp. Istället valde de i Jönköping att fokusera på socialsekreterare med mer än

5 år i yrket och utbildningsinsatsen särskilt för denna grupp var att få läsa en högskolekurs på 7,5 poäng i barnmisshandel och sexuella övergrepp (SKL 2014).

I samtal med representant från socialtjänsten i Jönköping, förklaras att arbetet med kompetenssatsningen i Jönköping som påbörjades 2011, löpte parallellt med det regionala samarbetsprojektet. Trots att kompetens- och utvecklingsgruppen fokuserar främst på utvecklingsarbete i Jönköpings kommun, har de fortfarande ett läns-samarbete exempelvis vid utbildningstillfällen. En erfarenhet som de gjort är att förlägga utbildningstillfällen på halvdagar och inte heldagar eftersom det då oftast blir för mycket information. Cheferna bör också möjliggöra för personal att medverka vid utbildningar/föreläsningar genom att göra dessa obligatoriska, på så sätt vet handläggaren att det är okej att prioritera utbildningen. Slutligen är en viktig lärdom att våga hålla ut i processen, då ett arbete av denna sort kräver både tid och långsiktigt tänk.

Umeå

(Invånare 122 892)

I dokumentation från Umeå kommun står det att Umeå har haft stora problem med personalomsättning, under 2014 slutade 18 av 38 socialsekreterare på kort tid, och den avdelning som drabbades hårdast var den där socialsekreterarna arbetar med barnavårdsutredningar och placeringar på specialistnivå. Vidare fanns problem med rekrytering och sjukskrivningar vilket sammantaget gjorde att det blev svårt att uppnå både lagstiftningens kvalitetskrav och de personalpolitiska målen. Åtgärder för att komma tillrätta med problemen är bland annat att arbetsuppgifter har omfördelats, ledarskapet förstärkts, introduktionsprogrammet och kompetenstrappan har reviderats för att i möjligaste mån försöka möta upp de behov som finns. Det resulterar i en kompetenstrappa som syftar till att förebygga personalomsättning, att behålla personal samt ge dem utvecklingsmöjligheter för att öka kvaliteten. Via mailväxling med enhetschef på utredningsenheten meddelas att introduktionsprogrammet gäller för alla som arbetar på IFO. Kompetenstrappan gäller däremot endast för de som arbetar med utredningar barn/unga-18 år på specialistnivå IFO samt för de som arbetar i placeringsgruppen. Någon kompetenstrappa för vuxen/försörjningsstöd/öppenvård finns i dagsläget inte. Även i Umeå innehåller kompetenstrappan olika nivåer men med lönepåslag för respektive nivå.

Nivå 1 – nyanställd: Denna fas är obligatorisk, oavsett om handläggaren har tidigare erfarenhet eller ej. Däremot, om de har mer erfarenhet kan det innebära att de går igenom nivån i snabbare takt. I denna nivå får handläggaren introduktion om vad en anställning i Umeå kommun innebär generellt, information om de olika enheterna, vem handläggaren kan vända sig till för stöd och vid frågor. Introduktionen skall också ge handläggaren en förståelse för vad yrkesrollen innebär mer specifikt, samt möjlighet för handläggare att börja bygga upp sitt professionella nätverk. Socialsekreterare har eget ärendansvar men under tät och nära handledning av introduktionsansvarig. Introduktionsprogrammet är fördelat på fyra halvdagar med följande teman: övergripande om verksamheten, barn, unga och vuxna.

Programmet ges löpande varje termin. Så länge man befinner sig på nivå 1 har finns ett förordnande på ett lönepåslag 1000 kr, dock högst under 1 år.

Nivå 2 – efter avklarad introduktion: Introduktionsansvarig och ansvarig chef bedömer i dialog med socialsekreterare när det är dags för nivå 2. Denna nivå innebär mer självständigt arbete och handläggning som huvud- och medhandläggare. Vid komplexa ärenden har socialsekreteraren rätt till handläggare. Medverkan i samverkansforum och arbetsgrupper med fokus på utvecklingsarbete kan vara aktuellt, likaså möjlighet att gå ett ettårigt mentor- och adeptprogram. Även här ingår förordnande kopplat till ett lönepåslag på 1 000 kr. Nivå 2 har ingen övre tidsgräns men för att gå vidare till nästa nivå bör socialsekreteraren ha minst 5 års yrkeserfarenhet, bedömning görs i dialog mellan chef och den enskilde medarbetaren.

Nivå 3 – minst 5 års yrkeserfarenhet: Denna nivå innebär att socialsekreteraren klarar av självständigt handläggande av alla ärendetyper, även komplexa ärenden. Medhandläggning och stöd vid komplexa ärenden till mindre erfarna kollegor. Specialuppdrag ingår, liksom att vara handledare åt praktikanter från socionomutbildningen. Deltagande i samverkansforum och uppdrag i arbetsgrupper ingår också. Nivån har inte någon övre tidsgräns, men innefattar en hög kompetensnivå som förutsätter fortsatt arbete med nya metoder och fokus på utveckling. Förordnandet i nivå 3 innefattar ett lönepåslag på 1 500 kr.

Nivå 4 – minst 7 års yrkeserfarenhet: när socialsekreteraren kommit till nivå 4, innebär det möjlighet att söka en specialisttjänst när det uppstår vakans. Specialisttjänsterna med titeln ”specialistsocionom” är fyra till antalet och innefattar speciella arbetsuppgifter. Förordnandet på denna nivå och tjänst gäller i 2 år med möjlighet till förlängning. Chefen skall i dialog med socialsekreteraren senast fyra månader innan förordnandet upphör besluta om förordnandet skall förlängas eller avslutas. Lönepåslaget är 1 500 kr.

Specialistsocionomernas uppgifter är uppdelade på följande sätt: två specialistsocionomer har ansvaret för introduktionen av nyanställda, att leda, handleda och fördela arbetet i denna grupp. Introduktionsansvarig ser till att den nyanställda får introduktion enligt checklista, men också en individuell introduktionsplanering så att socialsekreteraren på bästa sätt förbereds för det som förväntas i yrkesrollen. Introduktionsansvarig har inga egna ärenden men kan vara medhandläggare för socialsekreterare i nivå 1. Vidare är introduktionsansvarige med och bedömer när den anställda är redo för nivå 2.

De två övriga specialistsocionomerna skall dela upp de övriga uppdragen som ingår i tjänsten. Det handlar om att ansvara för att samordna och planera möten kring biståndsärenden/insatser som kan kräva gemensamt betalningsansvar, även samverkan och samplanering med landstinget ingår i uppdraget. Samordningsansvariga har inga egna ärenden men kan vara medhandläggare vid behov. Ett ytterligare uppdrag som ingår handlar om att vara förhandlingshandläggare i LVU-ärenden. Detta för-

utsätter goda kunskaper om LVU-lagen samt förhandlingssituationer. Även medhandläggning och att stötta, vägleda och agera rättssäkert i alla delar som rör LVU-vård tills ärendet fått ett domslut ingår.

Vidare innefattas tjänsten som samordningsansvarig av 50 % samordning av Barnahus (=samlade stödinsatser, där olika myndigheter samarbetar i utredningar om barn som utsatts för våld i nära relation och/eller allvarliga brott) och 50 % BBIC- och Signs of safety-ansvarig. Uppdraget gällande Barnahus innebär bland annat att arbeta för att verksamhetens uppsatta mål så långt som möjligt uppnås och att öka förutsättningarna för en god samverkan mellan de olika myndigheterna och deras insatser. Samordningsansvarig för Barnahus skall ha övergripande kunskap om verksamheten, vara delaktig i verksamhetsplanering och rapportera om verksamheten regelbundet till styrgrupp. Ansvaret kring BBIC och Signs of safety handlar om att planera utbildningar, uppföljningar och handledningstillfällen. Personen skall vid behov stötta socialsekreterare i hela utredningsprocessen tills utredningen är kommunicerad och avslutad.

I en artikel i Dagens Nyheter framkommer ytterligare åtgärder som Umeå vidtagit för att skapa en arbetsmiljö som får personal att stanna och som verksamheten infört. Åtgärderna handlar om en ”första linje” som handlägger lättare ärenden, avlastar utredningsenheten med bl.a. rådgivning, rutinmässiga anmälningar och lättare utredningar. Även en ny utredningsmodell har införts där de mindre erfarna handläggarna har tillgång till stöd från mer erfarna kollegor. Utredningsmodellen har medfört att utredningstiderna kan förkortas (Dagens Nyheter 170409).

Uppsala

(Invånare 214 559)

I Uppsala har de sedan 2009 jobbat aktivt med frågor kring introduktion och kompetensutveckling för socialsekreterare som arbetar med barn och unga. Europeiska socialfonden (ESF) beviljade då regionförbundet Uppsala medel till en förstudie för att undersöka hur en modell för kompetensutveckling skulle kunna se ut. Studien resulterade i rapporten ”Att bygga kompetens för kvalificerade utredningar av barn och unga” som vidare legat till grund och som inspiration för vidare utveckling i länet men också i andra kommuners arbete vad gäller kompetenssatsningar (Lindquist 2010, SKL 2014).

Denna rapport utgjorde underlag till nästa studie som avsåg att mer konkret presentera ett strukturerat program för att minska personalomsättning och skapa stabilitet, men även att ha möjlighet till specialisering. Faserna som presenterades var introduktions- och inskolningsfasen 0-2 år, yrkesfördjupningsfasen 2-5 år, erfarna/specialistfasen 5 år och uppåt (SKL 2014). De faser som Lindquist (2012) presenterar i studien är de nivåer som Uppsala numera tillämpar. Vad de innefattar redovisas närmare i tidigare avsnitt i denna rapport, se avsnitt under ”Kompetensutveckling i olika faser”.

Utgångspunkten är att kompetensprogrammet skall vara en individuell och flexibel planering som klargörs i dialog med chef. När socialsekreterare befinner sig i fasen

introduktion och inskolning deltar denne i ett introduktionsprogram som består av tre delar: skriftlig introduktionsplan där det framgår vilka insatser som ingår, tillgång till en introduktör som introducerar den nyanställde på arbetsplatsen under schemalagd tid (år 1: 4 timmar/vecka, år 2: 2 timmar/vecka) och interna/externa studiebesök alternativt introduktions- och temadagar. Dessutom erbjuds de efter 6 månader att delta i ”yrkeshandledning för nyanställda” Detta innebär att socialsekreterarna har möjlighet att under 1 år, 1 gång i månaden, träffas i mindre grupper, för att diskutera och reflektera över yrkesrollen och vad arbetet som socialsekreterare innebär. Syftet är att hjälpa nyanställda att bygga upp sin yrkesidentitet och få en förståelse för vilka svårigheter och möjligheter som föreligger i början av yrkeskarriären (SKL 2014).

I **yrkesför djupningsfasen** börjar handläggaren få svårare uppgifter, större ansvar och får hjälp till att handleda mer oerfarna kollegor. I denna fas finns möjligheter till högskolestudier på avancerad nivå och/eller uppdragsutbildningar som de deltagande kommunerna finansierar. Vilka utbildningar som kan komma i fråga klargörs i samråd med chef, men grundtanken är att utbildningen på något sätt är relevant för arbetsuppgifterna. En annan satsning i denna fas är att handläggaren har rätt till mentorstöd, vilket innebär en möjlighet till djupare reflektion av sin yrkesperson och utveckling för att klargöra nästa steg i yrket. Mentorn skall vara en erfaren socialsekreterare från en annan enhet, gärna från en annan kommun. Träffarna sker 1 gång/månaden under 8-10 månader. I erfarna/specialistfasen får handläggare gå en grundutbildning i mentorskap, även studier på högskolenivå är möjligt. Behovet av vidareutbildning klargörs med chef (SKL 2014).

Via samtal med en avdelningschef på socialtjänsten i Uppsala framkommer att även Uppsala haft problem med hög personalomsättning och att detta var en anledning till att de började arbeta med introduktionsplan och kompetensutveckling. HR-avdelningen intervjuade de som hade avslutat sin anställning för att klargöra varför de lämnat arbetsplatsen. De huvudsakliga anledningarna handlade om bristande introduktion samt bristande stöd. Ett resultat av arbetet var att de kunde anställa 8 stycken specialisthandläggare, till dessa tjänster sökte både personer som arbetade i verksamheten men även personer utifrån. Blandningen av personer med olika erfarenheter har upplevts som positivt. Arbetsuppgifterna handlar om att stödja nyanställda, vara medhandläggare i ärenden, även handha egna, mer komplexa, ärenden samt samordna tema-träffar för de nyanställda (0-2 år i yrket) där dessa har möjlighet att reflektera och diskutera relevanta ämnen. Specialisthandläggare har även högre delegation. Uppsala har ingen lönetrappa men de håller på att undersöka hur en sådan hade kunnat se ut.

Kapitel 5

Sammanfattande diskussion

Syftet med denna rapport har varit att skapa ett kunskapsunderlag som kan ligga till grund för ett vidare arbete i Kiruna kommun med introduktionsplan för nyanställda och med en kompetensutvecklingsplan. Vidare har projektet avsett att undersöka framgångsfaktorer för en lyckad introduktion och en lyckosam kompetensutveckling så att socialsekreterare vill stanna kvar på sin arbetsplats. För att få en förståelse för detta har det varit angeläget att se närmare på vad frisk- och riskfaktorerna är i den psykosociala arbetsmiljön, samt vad det är som gör att personalen väljer att antingen arbeta kvar eller att sluta. Att ha vetskap om frisk- och riskfaktorer är av största vikt i strävan efter målet att bli en attraktiv arbetsplats där personalen vill jobba kvar i, och där personalen trivs och mår bra.

Genom detta projekt framkommer att socialtjänsterna runt om i landet under en längre tid haft problem med att behålla personal, och att anledningar till det ofta handlar om bristande introduktion, hög arbetsbelastning och bristande stöd. En naturlig konsekvens av hög personalomsättning, där rekryteringarna är många och tar mycket tid i anspråk, är att stabiliteten i personalgrupperna rubbas, arbetsbelastningen ökar för den befintliga personalen och det blir svårt att hitta utrymme till utveckling av arbetsrutiner och kvalitet i arbetet. Fackliga organisationer, socialsekreterare och media har under lång tid signalerat om den kris som socialtjänsterna befinner sig i. Hög arbetsbelastning, för lite klienttid, dålig introduktion och bristande stöd leder till att socialsekreterare väljer att sluta, vilket innebär försämrade arbetsmiljö för dem som är kvar och sämre kvalitet i arbetet som gör att klienter drabbas. Att problemen uppmärksammats har lett till att åtgärder tagits fram på regeringsnivå de senaste åren, som ett försök att komma tillrätta med problemen. Även många kommuner arbetar med introduktion och kompetensutveckling för socialsekreterare.

De kommuner som förekommer som exempel i denna studie har arbetat med frågorna i ett par år till många år, och det är ett långsiktigt och kontinuerligt arbete som kräver mycket tid och tålamod. Samtliga har dock kunnat se att arbetet är mödan väl värt då det gett positiva resultat redan efter kort tid, vilket också blir en bekräftelse på att verksamheten är på väg åt rätt håll. Det gör ledningen ännu mera motiverade att jobba vidare med dessa frågor. Detta blir också en bekräftelse på att åtgärder för att skapa en bättre arbetsmiljö för socialsekreterare är viktiga och ofrånkomliga; eftersom problemen har lyfts av så pass många och under så pass lång tid är det tydligt att arbetsgivare har mycket att vinna på att investera tid i dessa frågor. En personal som får det stöd den behöver, får användning för sin kompetens och får också utrymme att utvecklas. Detta skapar en gynnsam arbetsmiljö vilket i det långa loppet innebär högre kvalitet i det vardagliga arbetet och bättre förutsättningar för adekvat service ut till klienten.

En anledning till att personal väljer att sluta handlar många gånger om en upplevelse av att arbetsbelastningen är orimligt hög, en kontinuerlig känsla av otillräcklighet och bristande stöd från chefer, vilket inte sällan resulterar i ohälsa av någon form. Arbetsbelastning handlar inte bara om antal ärenden en socialsekreterare ansvarar för, utan det har en vidare innebörd vilket förstås vid en närmare analys av de krav som verksamheten verkar under. Att en verksamhet har förväntningar och krav på sig är i sig inget konstigt, men det som är intressant med Human service organisationer och i synnerhet socialtjänsten är att det finns många dimensioner av krav i arbetet. Socialtjänstens uppdrag och skyldigheter är tydligt nedskrivna i lagen, och det är kommunen som bär det yttersta ansvaret för att stötta och hjälpa människor i utsatta situationer. Andra myndigheter kan avsäga sig ansvar och hänvisa till socialtjänsten, vilket gör att socialsekreterare kan uppleva att klientens öde ligger i deras händer när ingen annan tar ansvar. När dessutom resurserna snävas åt samtidigt som behoven av hjälp ökar, blir en känsla av otillräcklighet hos socialsekreteraren ofrånkomlig.

Arbetet inom den offentliga sektorn präglas sedan cirka 30 år tillbaka allt mer av New Public Management. Det är en ledningsfilosofi som kommer från den privata sektorn och som innebär en ökad styrning och kontroll av verksamheterna. Denna utveckling innebär att större fokus ligger på budget och resultat och att nå samma mål med färre resurser. Att ständigt behöva förhålla sig till budget och att inte riskera att hamna utanför de ekonomiska ramarna leder till att verksamheter tvingas att prioritera på något sätt. Det kan handla om att hålla nere personalkostnader eller begränsa utbudet av hjälp vilket leder till att vissa människor hamnar utanför och inte får den hjälp de behöver. Detta gäller inte bara socialtjänsten utan många andra människovårdande verksamheter. Vinst-tänket låter motsägelsefullt i en verksamhet vars uppgift är att stötta och hjälpa människor i svåra situationer; vilken hjälp personen skall få bör utgå från det individuella behovet och inte budget. Möjligtvis kan en långsiktig och kostsam satsning i slutändan leda till en stabilare verksamhet som utför arbete av hög kvalitet, och där kostnaderna avseende exempelvis nyrekryteringar påfrestar budget bara till en liten del, vilket kan ses som en vinst i sig. Konsekvenser av att inte kunna utföra ett arbete som krävs, på grund av begränsade resurser, eller att inte kunna uppfylla de förväntningar som socialsekreteraren utsätts för från olika håll, leder till rollstress.

Förutom kvantitativa krav (förhållanden som bidrar till tidspress, som hög arbetsbelastning) ingår även de kognitiva och emotionella kraven i en socialsekreterares arbetsvardag. I en nyligen (170522) publicerad artikel på Arbetarskydd.se konstaterar Torbjörn Åkerstedt, stress- och sömnforskare på Karolinska Institutet och Stockholm universitet, att anledningen till att personal som arbetar i så kallade kontaktyrken ofta går in i väggen beror på att det är ett arbete med många och nära klientkontakter, vilket är påfrestande. Det handlar inte enbart om att känna empati med en klient utan även att vara närvarande både med kropp och hjärna. Att ständigt vara lyhörd och beredd på vad den andra människan säger tar mycket energi, och för att kunna hantera dessa ansträngningar är det därför viktigt med återhämtning (Arbetarskydd).

En socialsekreterare skall dagligen på ett professionellt sätt hantera klienternas problem, inte alltid en lätt uppgift eftersom det i sin tur kan sätta igång processer i socialsekreteraren själv. Klienten har dessutom ofta förväntningar som socialsekreteraren inte kan uppfylla men denne försöker trots allt göra så gott det går. När handlingen inte når upp till individens förväntningar blir klienten besviken och resultatet blir en negativ känsla, en känsla av otillräcklighet. Beroenden och hinder är någonting som också är vanligt förekommande. Många gånger är en samverkan med andra parter/instanser/myndigheter ett måste för att klienten skall få rätt hjälp men eftersom andra instanser också har sina budgetar och organisationer att förhålla sig till kan det dra ut på tiden innan samverkan blir av. Samtidigt avgränsar många aktörer sitt arbetsområde vilket försvårar samverkan ytterligare. Detta kan göra att klienten blir lidande och ”hamnar mellan stolarna”.

Ett annat krav en socialsekreterare har att förhålla sig till är den sociala stigmatiseringen av yrkesrollen, vilket delvis påverkas av media som många gånger framställer socialtjänsten i negativa sammanhang. Negativ social stigmatisering kan också skapas utifrån impopulära beslut och/eller bristande resurser vilket vidare kan leda till missnöjda klienter som i sin tur sprider sitt missnöje över socialtjänsten. Här kan kraven bli mångsidiga; socialsekreteraren måste hantera svikna förväntningar från klient men också sina egna professionella förväntningar på sitt arbete. Kanske är socialsekreteraren tvungen att ta ett beslut som inte känns helt rätt men där lagen eller resurser i verksamheten begränsar andra möjligheter.

En undersökning av Johansson & Kivisrand (2013) visar att 9 av 10 socialsekreterare ofta eller alltid kände skam när de berättade att de arbetade på socialtjänsten. Detta grundade sig troligtvis i de mångsidiga kraven och förväntningarna. Känslan av att inte kunna stå upp för det jobb man utför kan bero på att de är tvungna att ge avkall på sina egna professionella förväntningar på sig själv, på grund av hög arbetsbelastning och begränsade resurser. En av deras respondenter uttryckte: ”Med en normal arbetsbelastning vore detta en väldigt bra arbetsplats och tjänsten hur bra som helst” (Johansson & Kivisrand 2013, s.51) vilket kan tolkas som att myndigheten och tjänsten som sådan i grunden är bra, men att arbetsbelastningen påverkar arbetsmiljön i så pass grad att det påverkar socialsekreterarnas hälsa.

Ett arbete på socialtjänsten innefattar ständiga moraliska dilemman som socialsekreterare dagligen måste hantera. Det förutsätter därför en arbetsmiljö som tillåter och möjliggör utrymme för att bearbeta olika former av mentala krav, för att kraven inte skall bli övermäktiga och resultera i till exempel ohälsa. Ett sätt att förebygga ohälsa på grund av för höga krav är kontroll och delaktighet. En socialsekreterare har förhållandevis goda möjligheter att planera sin arbetsdag med möten, besök, skrivtid, när och hur det skall göras. Men, om arbetsbelastningen är för hög är risken stor att kontrollen förloras. Exempelvis kan möten och besök ta för mycket tid så att dokumentationen blir lidande vilket skapar stress. Att öka socialsekreterares delaktighet, att de skall kunna ha inflytande i arbetsförhållanden och förändrings- och utvecklingsarbete både på kort och lång sikt ökar kontrollen, motverkar stress och ökar motivation.

Delaktighet väcker också engagemang vilket vidare är en förutsättning för lyckosam kompetensutveckling. Kompetensutveckling är dessutom ett sätt att uppnå en form av kontroll då en utveckling av kunskapsbasen kan ge verktyg att hantera olika situationer med efterföljande krav. Ett exempel på det är socialsekreterare som jobbat länge inom verksamheten och som med tiden byggt upp en erfarenhets- och kompetensbas med bland annat goda kunskaper i lagstiftning. Detta leder naturligt till ökad trygghet i yrkesrollen vilket vidare blir en skyddsfaktor mot ohälsa orsakad av för höga krav, då en erfaren medarbetare har en mer omfattande verktygslåda att utgå ifrån. En erfaren personal kan också ha ett större handlingsutrymme i sitt arbete och större möjligheter att arbeta på ett sådant sätt som för individen känns både rättssäkert och idealt. Denna slutsats gör även Johansson & Kivisrand (2013) i sin C-uppsats som undersökte socialsekreterares arbetssituation. Detta är en anledning god nog att sträva efter stabilitet och att bygga på erfarenhetsbasen i en verksamhet.

Ett ytterligare sätt att hantera mentala krav är att medarbetarna ges möjligheter till kontinuerlig reflektion. Att tillsammans med kollegor i mindre grupp bearbeta känslomässiga påfrestningar är en form av socialt stöd på arbetsplatsen, och har i forskning visat sig vara betydelsefullt på många sätt. Bland annat skapar det ömsesidig förståelse och förutsättningar för goda relationer vilket vidare kan öka känslan av kontroll. Reflektionstillfällen är också viktiga för nyanställda, att de fortlöpande får reflektera över intryck och de tankar och funderingar som naturligt uppstår när man är ny på en arbetsplats.

Orsakerna till att socialsekreterare ofta lämnar sin anställning inom ett par år ligger i bristande introduktion, för höga krav som de inte är rustade för i kombination med bristande stöd. Ett sätt att förebygga detta är att arbetsledningen har kontinuerliga samtal med nyanställda för att fånga upp dem innan tankar på att lämna arbetsplatsen börjar gro. Detta förutsätter en viss lyhördhet och finkänslighet från chefen eller inskolningsansvarig. En nyanställd vill självfallet visa upp sin bästa sida och sina bästa ambitioner på nya arbetsplatsen, och att framföra eventuell kritik eller att man inte klarar av en arbetsuppgift passar därmed inte in i bilden. Därför är det angeläget att chefen eller inskolningsansvarige tar initiativet till att låta den nyanställde skynda långsamt fram trots att den nyanställde påtalar att denne har kontroll på läget och kan ta på sig mer ansvar. Naturligtvis är det högst individuellt hur fort man blir "varm i kläderna" utifrån tidigare erfarenhet och så vidare, men utgångspunkten bör vara skynda långsamt och att ha fingertoppskänsla.

Eftersom det finns faktorer som ligger utanför den enskilda socialsekreterares kontroll, såsom minskade resurser i verksamheten, personalomsättning och ökat ärendeflöde, är det viktigt att det finns en ledning som förstår på vilket sätt detta kan drabba personalen och därför försöker hjälpa, stötta och avlasta på bästa sätt. Många studier visar betydelsen av en stöttande och förstående ledning/chef, och att det kan vara avgörande i fråga om att stanna eller lämna sin anställning när kraven och arbetsbelastningen upplevs för höga och när kontrollen över arbetet är för låg. Det kollegiala stödet är viktigt men det kollegiala stödet kan inte kompensera ett bristande ledarskap. Eftersom arbetet är komplext och ställer många olika krav på

socialsekreteraren, är det av största vikt att ha en förstående och stabil ledning bakom sig.

Möjlighet till en god introduktion och kompetensutveckling

Att skapa en stabil och hållbar arbetsplats borde innebära att ge nyanställda, både oerfarna och med tidigare erfarenhet, en god introduktion och en efterföljande längre inskolningsperiod där socialsekreteraren sakta men säkert får komma in i yrkesrollen, att skapa en egen förståelse för vad rollen innebär och vad som förväntas av en. Detta förutsätter att tid ges till kontinuerlig reflektion, stöd i handläggning och tydlighet i vem att vända sig till vid frågor och funderingar.

Det skall också vara tydligt vem som ansvarar för respektive del i introduktion- och inskolningsplanen, detta skapar trygghet för alla parter. En person bör också ha ett övergripande ansvar att följa upp att den nyanställda inte riskerar att exempelvis belastas med för stort ansvar för tidigt. När nyanställda inte får en god introduktion föreligger stor risk för rollstress vilket kan leda till att de väljer att lämna sin anställning.

Vidare bör socialsekreterare som jobbat några/många år ges möjligheter till utveckling, fördjupning eller specialisering. Behovet av kompetensutveckling är kontinuerligt genom hela livet men eftersom behovet är högst individuellt skall varje socialsekreterare ha möjlighet till en individuell kompetensutvecklingsplan vilken utarbetas i samråd med ansvarig chef. I denna plan bör det också framgå vad som är syftet med kompetensutvecklingen och på vilket sätt som den nya kunskapen förväntas komma till användning i arbetet. Kompetensutveckling kan handla om att på ett strukturerat sätt (t.ex. föreläsning, seminarium) dela med sig av sin kompetens, att ha möjlighet till studier, fördjupning i ett ämne/område, att arbeta i projekt och att delta vid utbildningar. Att ha möjlighet till tjänstledighet är ett annat sätt att få möjlighet att utvecklas och bredda sin kunskapsbas.

Förslag på vidare arbete på socialtjänsten i Kiruna kommun

I inledning redovisades att mer än 50 % av personalen inom socialtjänsten i Kiruna arbetat längre än 7 år. I praktiken innebär det att verksamheten besitter väldigt mycket kompetens i olika former. Ett sätt att börja arbeta med kompetensutveckling kan vara att bättre ta tillvara befintlig kompetens och att skapa en miljö där detta blir möjligt. Att ge medarbetare en möjlighet, ett ansvar att uppdatera sig på ett redan välkänt kunskapsområde som sedan förmedlar det till arbetsgruppen/arbetsgrupper är utvecklande. I nästa steg handlar det om att se över möjligheter till ytterligare fördjupning, studier, projekt eller specialisering i något relevant ämne för att utvecklas vidare i yrkesrollen. Ett steg i rätt riktning för att möjliggöra mer projektarbete är att verksamheten blir bättre på att se över vilka projektmedel som finns att söka. Detta kräver att tid får avsättas för ändamålet, förslagsvis kan det ingå som uppgift för socialsekreterare som befinner sig på nivå 3-4 i kompetensutvecklingsplanen (se bilaga 3).

Att inneha en specialistroll (exempelvis specialistsocionom), att ha ett utökat ansvar (exempelvis mentorskap) eller när andra ansträngningar gjorts i syfte att utveckla/utöka kompetens väcker det frågan om det också skall belönas, och i så fall, på vilket sätt. I exempel från kommunerna finns belöningsystem i form av lönepåslag hos vissa, men inte hos alla. Att ges möjligheter till kompetensutveckling innebär ett tillfälle att skifta fokus och att få göra någonting annat under en tid, vilket i sig kan kännas som en belöning, men frågan är om det räcker i längden. En extra ansträngning kan alltid lyftas fram i ett lönesamtal men ger ingen garanti för ett högt extrapåslag. Därför kan det vara viktigt, i det fortsatta arbetet att se över hur en modell med någon form av lönepåslag skulle kunna se ut och göra en kalkyl vad det skulle kosta. Parallellt skulle det vara intressant att undersöka vad personalomsättning kostar och sedan jämföra denna kostnad med en kompetensmodell med lönepåslag.

Det viktigaste för Kiruna i dagsläget är att börja använda en kompetensutvecklingsmodell då det kan ta tid att få till en som fungerar just i den specifika verksamheten. Personen som arbetade i kompetensförsörjningsgruppen i Jönköping upprepade många gånger att det är ett arbete som är tidskrävande men om man orkar hålla ut i arbetet kommer det att ge goda resultat. I nästa steg kan det vara nödvändigt att undersöka hur en lösning med eventuell lönepåslag skulle kunna se ut. För, som sagt, om tanken med en kompetensutvecklingsmodell är att det också erbjuder en alternativ karriärväg för den som inte vill bli chef eller vill byta arbete, så är det viktigt att uppmärksamma löneaspekten i frågan.

Parallellt med detta projekt har en första version av introduktionsplan utarbetats, och en skiss på en kompetensutvecklingsplan. Så långt det arbetet kommit redovisas i bilaga 3. Vad gäller introduktionsprogram har denna redan börjat användas i verksamheten. Programmet är inte färdigställt i dagsläget men från att inte ha något tydligt introduktionsmaterial tidigare till det program som finns idag är det ett positivt framsteg som verkar lovande för de nyanställda. Här är det viktigt att materialet hålls levande, uppdateras och kompletteras kontinuerligt av ansvarig chef.

Dock är en kompetensutvecklingsplan för mer erfarna socialsekreterare en viktig del för att behålla redan anställda socialsekreterare och inte minst eftersom de är så pass många socialsekreterare i Kiruna med lång erfarenhet. I dagsläget innehåller kompetensutvecklingsplanen 4 nivåer, vilka bygger på hur andra kommuner utformat sina planer. Förslaget innefattar även två specialistsocionomer men för att kunna tillsätta dessa tjänster behövs en vidare utredning bland annat av de ekonomiska förutsättningarna. Ett ytterligare förslag på vidare arbete är att se över möjligheter till överbemanning, vilket bland annat Umeå använder. Det innebär en bättre arbetsmiljö för socialsekreterare då det minskar sårbarheten i verksamheten, minskar arbetsbelastning och ger större förutsättningar för ett arbete med högre kvalitet.

Sammantaget är min upplevelse efter denna fördjupning att det är högaktuellt idag att aktivt arbeta med introduktionsplaner/program och kompetensutvecklingsplaner för socialsekreterare, vilket är glädjande och mycket positivt för denna yrkeskår.

Det visar på en förståelse för arbetets svåra karaktär men också en ökad förståelse för vikten av att behålla och vidareutveckla befintlig kompetens och erfarenhet. Det är en förutsättning för att kunna erbjuda service av god kvalitet och att följa de lagkrav som verksamheten verkar under.

Referenser

- Eklöf, M (2016) *Psykosocial Arbetsmiljö*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Höjer, S & Kullberg, K (2017) *Varför stannar de kvar? Socialarbetare som arbetat längre än 3 år inom den sociala barnvården i Sverige, England och Italien*. Socionomen nr 1, 2017
- Illeris, K (2013) *Kompetens* Studentlitteratur AB, Lund.
- Jeding, K, Hägg, GM, Marklund, S, Nygren, Å, Theorell, T & Vingård, E (1999). *Ett friskt arbetsliv. Fysiska och psykosociala orsakssamband samt möjligheter till prevention och tidig rehabilitering*. Arbete och Hälsa, vetenskaplig skriftserie 1999:22. Arbetslivsinstitutet: Stockholm.
- Johanson, E (2015) *Hur gör vi med introduktionen? – En studie om arbetet med introduktion för nyutexaminerade socionomer*. FoU-rapport 2015:1, Norrköping
- Johansson, J & Kivisrand, M (2013) *Flykten från socialtjänsten – En kvantitativ studie om socialsekreterares arbetssituation* Vetenskapligt arbete i socialt arbete, 15 hp. Göteborgs Universitet.
- Kajevic, M & Zetterberg, N (2014) *Vad får en socialsekreterare att stanna kvar på sin arbetsplats? En kvalitativ studie* Examensarbete i socialt arbete, 15 hp. Uppsala Universitet, Sociologiska institutionen.
- Karasek R & Theorell T (1990) *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kvale, S & Brinkmann, S (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Leppänen, V & Jönsson m.fl. (2006) *Villkor i arbete med människor –en antologi om humanservicearbete* Arbetslivsinstitutet, Stockholm. Elanders Gotab, Stockholm.
- Lindquist, A-L (2010) *Att bygga kompetens för kvalificerade utredningar av barn och unga*. Stiftelsen Allmänna Barnhuset.
- Lindquist, A-L (2012) *Från krisande organisation till "krisorganisation"*. Stiftelsen Allmänna Barnhuset. Regionförbundet Uppsala Län.
- Lindquist, A-L (2013) *Stabilitet som kompetensstrategi för social barn- och ungdomsvård*. Sveriges Kommuner och Landsting.
- SKL (2014) *Initiativ för att säkra kompetens och minska personalomsättning – fem exempel*. Kompetensutveckling inom den sociala barn- och ungdomsvården. Sveriges Kommuner och Landsting.
- Socialstyrelsen (2007) *Ung novis eller gammal och vis? – En kartläggning av kompetens hos personal som arbetar med myndighetsutövning för barn och unga*. Socialstyrelsen: Lägesbeskrivning.
- Tham, P (2007) Why are they leaving? Factors Affecting Intention to Leave among Social Workers in Child Welfare. *British Journal of Social Work*, 37, 1225-1246

Tham, P (2008) *Arbetsvillkor i den sociala barnvården: förutsättningar för ett kvalificerat arbete*. Akademisk avhandling. Stockholm: Stockholms Universitet.

Tham, P (2016) *Socialsekreterares arbetsvillkor – vad bidrar till arbetstillfredsställelse och stabilitet?* Slutrapport av det AFA-finansierade forskningsprojektet. Dnr 130012

Tham, P (2017) *Where the need is greatest: A comparison of the perceived working conditions of social workers in Swedish metropolitan low- and high-income areas in 2003 and 2014*.

Wikman, A (1990). *Mätmetoder för lokala kartläggningar - metoddatabas med frågor om psykosocial miljö och arbetsorganisation*. Arbetslivsrapport 1999:1 Stockholm.

Artiklar/länkar

Akademikerförbundet SSR

<https://akademssr.se/reportage/nu-ska-socialsekreterare-fa-introduktion> (170505)

Akademikern

<http://akademikern.se/reportage/kan-kommunen-konkurrera-med-konsulterna> (170612)

Arbetsmiljöforskning (2014)

<http://www.arbetsmiljoforskning.se/stress/stressade-socialsekreterare-1%C3%A4mnar-yrket> (170612)

Arbetsmiljöverket, Arbeta med arbetsmiljön

<https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/arbeta-med-arbetsmiljon/>

Arbetsmiljöverket, Krav på bättre arbetsmiljö för socialsekreterare

<https://www.av.se/press/krav-pa-battre-arbetsmiljo-for-socialsekreterare/?hl=kravresurser> (170602)

Arbetsmiljöverket, Frågor och svar om organisatorisk och social arbetsmiljö

<https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/psykisk-ohalsa-stress-hot-och-vald/fragor-och-svar-om-organisatorisk-och-social-arbetsmiljo/> (170602)

Arbetsmiljöverket, Krav på bättre arbetsmiljö för socialsekreterare

<https://www.av.se/press/krav-pa-battre-arbetsmiljo-for-socialsekreterare/> (170618)

Arbetarskydd

<http://www.arbetarskydd.se/arbetsmiljo/stressforskaren-empati-kostar-pa-6849225> (170608)

Astvik, W & Melin, M (2013) *Överlevnadsstrategier i socialt arbete: Hur påverkar copingstrategier kvalitet och hälsa?* Artikel Arbetsmarknad & Arbetsliv årg 19, nr 4, vintern 2013.

<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:732846/FULLTEXT01.pdf> (170505)

Dagens Nyheter (160203), Dyra hyrsocionomer blir socialsekreterare.

<http://www.dn.se/ekonomi/dyra-hyrsocionomer-blir-socialsekreterare-1/> (170505)

Dagens Nyheter (170409), Mer stöd fick socialsekreterare att stanna.
<http://www.dn.se/arkiv/jobb/mer-stod-fick-socialsekreterare-att-stanna/> (170618)

Föreningen Sveriges Socialchefer
<http://www.socialchefer.se/news/kompetensstrategi-for-socialsekreterare/>
(170504)

Nationalencyklopedin
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/socialsekreterare> (170612)

Regeringen
<http://www.regeringen.se/contentassets/5b65cc7242d64482abdb27740651fbf2/updrag-att-ta-fram-ett-stod-till-yrkesintroduktion-och-anskaffa-uppdragsutbildningar.pdf> (170505)

Suntarbetsliv, Så orsakar låg kontroll på jobbet sjukdom.
<https://www.suntarbetsliv.se/forskning/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo/ny-stressteori-sa-orsakar-lag-kontroll-sjukdom/> (170612)

Suntarbetsliv, Var finns friskfaktorerna i socialtjänstens arbete?
<https://www.suntarbetsliv.se/forskning/ledarskap-och-organisation/friskfaktorer-for-socialarbetare-i-fokus-for-arbetsmiljoforskning/> (170602)

Framtidens karriär – Socionom (2017, nr 1)
<http://socionomkarriar.se/artikel/det-far-socionomerna-att-stanna-hos-sin-arbetsgivare/> (170518)

Stockholms Universitet
<http://www.socarb.su.se/om-oss/evenemang/yrkesidentitet-som-socionom-1.240216> (170602)

Stressforskningsinstitutet
http://www.su.se/polopoly_fs/1.51208.1321608199!/temablad_arbetsmiljomodeller.pdf (170609)

Uppsala Universitet
<http://www.uu.se/utbildning/utbildningar/selma/program/?pKod=SOC1Y>
(170602)

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*
<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (170515)

Bilaga: 1 Förfrågan om att delta i ett projekt

Den här förfrågan riktar sig till socialtjänsten i kommuner som arbetat aktivt med att förbättra/uppdatera introduktionsplan för nyanställda och/eller har arbetat aktivt med kompetensutvecklingsplan och som även implementerats i verksamheten. Ni är en av de kommuner som tillfrågas om att delta i projektet. Projektet, som kallas *att skapa en stabil och hållbar arbetsplats för kommunens socialsekreterare* genomförs av socialtjänsten i Kiruna Kommun genom finansiellt stöd via stipendium av FoUI, Norrbottens Kommuner. Slutrapporten kommer att finnas tillhanda på FoUI:s hemsida.

Syftet är att i Kiruna Kommun uppdatera introduktionsplanen för nyanställda samt undersöka modeller för kompetensutveckling för socialsekreterare. Projektidén växte fram efter en tid av hög personalomsättning och svårigheter att rekrytera ny personal. Samtidigt framfördes behov av möjligheter till utveckling/fördjupning/avancemang för socialsekreterare som arbetat några/många år, en kompetensutvecklingsplan som erbjuder alternativa karriärvägar som alternativ till att bli chef eller att byta jobb. Projektet avser att dels via litteraturstudier och teori klargöra vilka faktorer man bör ta i beaktande och dels att ta del av andra kommuners erfarenheter. Resultatet skall vidare utgöra underlag till introduktionsplan och kompetensutvecklingsplan.

Alla uppgifter som jag får ta del av behandlas konfidentiellt. Uppgifterna kommer att förvaras så att obehöriga inte kan ta del av dem. Det är frivilligt för dig att delta och du kan när som helst avbryta din medverkan.

Om du har frågor om projektet är du välkommen att höra av dig till Tuija Nehrman, projektledare, tel: 0980-701 27 e-post: tuija.nehrman@kommun.kiruna.se.

Bilaga 2: Intervjuguide

1. Vad var anledningen till att ni började se över detta med introduktionsplan och/eller kompetensutvecklingsplan?
2. Beskriv hur ni gick tillväga när ni arbetade fram planen. Vem ansvarade för att ta fram planen? (i respektive grupp, cheferna, alla tillsammans, en särskilt tillsatt grupp, verksamhetsutvecklare, projekt?)
3. Finns det beslut på att planen/-erna ska användas?
 - Vem har tagit det beslutet? På vilken nivå? (Politiska nivån, förvaltningschefs-nivå, annan nivå/av andra chefer)
 - Finns det inskrivet i era styrdokument? Kan du skicka styrdokumentet?
 - Vem ansvarar för att se till att planen används/följs?
4. Berätta om introduktions- och kompetensplanens innehåll och utformning.
5. Används planen/planerna?
 - I vilken utsträckning/eller för vem?
 - Vilka verksamheter (yrkesgrupper)?
6. Vem ansvarar för att underhålla/följa upp planen/-erna?
 - Görs uppföljning?
 - Hur ofta görs en uppföljning?
 - Är en mer omfattande utvärdering gjord, och hur gjordes utvärderingen?
 - Vilka erfarenheter gjorde ni av uppföljningen/utvärderingen av planen/-erna?
7. Har ni behövt revidera planen?
 - Vilka ändringar gjorde ni då?
 - Vad var anledningen till att ni reviderade planen?
8. Vilka svårigheter har ni stött på
 - Vid utformandet av planen/-erna?
 - Vid förankringen (på politisk, chefs- och personalnivå)
 - Vid användandet?
 - När ni kom på att planen/-erna behövde uppdateras/revideras?
9. Vilka erfarenheter har ni av att använda planen/-erna
10. Finns material som jag kan få ta del av?
11. Har du något tips på andra kommuner som jag kan kontakta eller personer som vet mer om planen/-erna som ni arbetar med?
12. Har du något du vill tillägga eller förtydliga?

Bilaga 3: Introduktions- och kompetensutvecklingsmodell för socialtjänsten i Kiruna kommun

Här presenteras en modell för introduktion respektive kompetensutveckling som utarbetats i Kiruna. Den utgår från det material som presenterats i denna rapport. Anpassning har gjorts till den aktuella verksamheten. Förslaget är tänkt som ett första utkast, ett underlag för vidare arbete, då modeller av detta slag skall ses som dynamiska och levande.

En förutsättning för att socialtjänsten i Kiruna Kommun skall bli en attraktiv arbetsplats, locka personal och bibehålla kompetens och erfarenhet, är det av största vikt att arbetsgivaren kan erbjuda en god introduktion och inskolning till nyanställda, men också erbjuda möjligheter till kompetensutveckling för erfarna handläggare.

Enligt Socialtjänstlagen 3 kap 3§ skall insatser inom socialtjänstlagen vara av god kvalitet. För utförande av uppgifter inom socialtjänsten ska det finnas personal med lämplig utbildning och erfarenhet. Kvaliteten i verksamheten ska systematiskt och fortlöpande utvecklas och säkras. *Lag (2009:596).*

Introduktionsplan

En god introduktion och inskolning skall ses som en investering, både på kort sikt men framförallt på lång sikt. Forskning och olika studier har påvisat att brister vid introduktion och inskolning ökar personalomsättningen och motverkar stabilitet som är en grundförutsättning för att en verksamhet skall kunna erbjuda service av god kvalitet. En ny introduktions- och inskolningsplan har därmed upprättats, och innefattar följande delar:

Ett genomtänkt emottagande där den nya får ett introduktionshäfte med övergripande information om det viktigaste man bör veta när man påbörjar sin anställning på Individ- och familjeomsorgen i Kiruna kommun. Den nyanställde kommer också att få en egen pärm som innehåller, förutom introduktions-häftet, mer djupgående information samt nödvändiga blanketter, handlingar, telefonnummer osv. som man kan komma att behöva i sitt dagliga arbete. Vidare innefattar introduktionen en checklista där det framgår hur lång tid olika delar beräknas ta och vem som ansvarar för respektive del. Introduktionen kommer att delas in i olika faser som skall möta behoven hos den nyanställde under de två första årens yrkesutveckling.

Vecka 1-4 är den period som den anställde i huvudsak orienterar sig på arbetsplatsen och tillägnar sig en övergripande insikt i organisationen, vad uppdraget innebär och teknikstöd.

Vecka 2-18 (1-4 månader) är den period som den anställde successivt tar sig in i ärendehandläggningen med individuellt anpassat stöd från arbetsledare och mentor/introduktör. Under denna fas ska den anställde erhålla kunskap i det som berör

myndighetsrollen, att arbeta med i en politiskt styrd organisation, värdegrunder, policys och riktlinjer.

Från 5 månader till 2 år fördjupar den anställde sin kunskap och sina färdigheter genom en kombination av nya kunskaper, praktiskt övande och feedback från arbetsledningen. Under denna fas ska gemensamma utbildningar som berör fördjupande moment i handläggningen erbjudas den anställde. Anställda i barn- och familjegruppen ska under denna period ha tagit del av Socialstyrelsens och SKL:s webbstöd på kunskapsguiden.se och tillhörande dokumentation.

Den nyanställda skall ha tillgång till en mentor för kontinuerligt stöd och hjälp under introduktions- och inskolningsperioden. Den nyanställda skall också ha inbokade tillfällen för reflektion 2ggr/månaden de första 4 månaderna, därefter 1 gång i månaden så länge som behovet finns, dock längst 1 år. Därefter kommer socialsekreteraren att ingå i de reflektionsgrupper som finns för de övriga socialsekreterare.

Kompetensutvecklingsplan

Myndighetsutövande Socialsekreterare i Kiruna kommun skall ha möjlighet till en individuell kompetensutvecklingsplan. En kartläggning skall göras av tidigare utbildningar och annan kompetens, för att vidare klargöra vilket behov av vidareutveckling/fördjupning som skulle kunna vara aktuell, både kort- men även långsiktigt. Chefen ansvarar för detta, och kartläggning och planering görs i dialog med socialsekreteraren.

Följande nivåer kan fungera som ett verktyg i kartläggning av vilka kompetensutvecklings-möjligheter som kan vara aktuella. Nivåerna är utformade efter en undersökning av vad andra kommuner har gjort, litteraturstudier och forskning/teori. Nivåerna kan fungera också som en vägledning till den anställda, vad som kan förväntas av socialsekreteraren när den befinner sig på en viss nivå.

Nivå1: nyanställd 0-2 år. Introduktions- och inskolningsperioden sträcker sig upp till 2 år, och är obligatorisk för samtliga som börjar en anställning på IFO. Tanken är att inskolningen skall vara individuell och flexibel och därmed kan detta innebära att exempelvis personer med tidigare erfarenhet i yrket går igenom denna nivå snabbare. I denna nivå skall socialsekreteraren sakta men säkert inskolas i sin yrkesroll och börja bygga upp en förståelse för vad den innebär och vad som förväntas av en. Framförallt för nyutexaminerade är det viktigt att försöka fylla gapet mellan studierna och yrkesliv, att börja bygga på den specialistkompetens som krävs för att hantera yrkesrollen. Grundtanken är att en god och väl genomtänkt introduktion och inskolning där man ”skyndar långsamt” skall ses som en långvarig investering för verksamheten, då detta har visat sig öka chanserna för att behålla personal och kompetens. För närmare beskrivning av denna nivå, se beskrivning av ”introduktionsplan”. I denna nivå förväntas den nyanställda att delta vid utbildningar som är relevanta för den praktiska handläggningen såsom journalföring, BBIC, Signs of Safety och motiverande samtal t.ex. I handläggning av ärenden skall den nyanställda så långt som möjligt inte ansvara för komplexa ärenden och ha

möjlighet till kontinuerligt stöd. Under de två första åren handlar det om att komma in i yrkesrollen på ett bra sätt. Den nyanställda förväntas inte delta vid fördjupade utbildningar eller medverka i samverkansgrupper.

Nivå 2: 3-5 år. På denna nivå skall handläggaren börja ta svårare ärenden, större ansvar samt ingå i samverkansgrupp/er. I dialog med chef, i samband med medarbetarsamtal, klargörs eventuella behov av kompetensutveckling som kan vara aktuell på denna nivå. Det kan handla om fördjupade kunskaper i barnsamtal eller handläggning av försörjningsstöd. Medhandläggare till kollegor på nivå 1 kan vara aktuellt. Att ha möjlighet till reflektionsträffar för att diskutera yrket, reflektera över olika ämnen/teman i syfte att utveckla sin yrkesroll skall ingå i denna nivå.

Nivå 3: 5 år i yrket. På denna nivå skall möjligheter finnas till fördjupning/specialisering i något relevant ämne. Även möjlighet att jobba i projekt; att se över om det finns projektmedel att söka för att fokusera på projektarbete heltid eller delvis. Ytterligare som en del i kompetensutveckling kan vara att förbereda och vidare hålla i en föreläsning/fortutbildning för kollegor. I samband med medarbetarsamtal kartläggs vilka utbildningar och annan kompetens som handläggaren har för att se vad som skulle vara möjligt att förbereda en föreläsning/fortutbildning kring. Även att hålla i reflektionsträffar för handläggare på nivå 2.

Nivå 4: minst 7 år i yrket. Möjlighet att söka *specialistsocionom* när vakans av tjänst uppstår. I dagsläget existerar inte dessa tjänster men förslaget är enligt följande. Två stycken specialistsocionomer som anställs två år i taget, med möjlighet till förlängning efter konsultation med ansvarig chef. Specialistsocionomerna har inga egna ärenden men kan vara medhandläggare i komplexa ärenden, dock ingen dokumentation. Specialistsocionomerna ingår inte i ledningsgrupp. I tjänsten ingår även:

- mentorskap
- ärendegenomgång 1 gång/månaden
- ärendehandledning, kontinuerligt
- verksamhetsutveckling/omvärldsbevakning
- bevakning/sökning av projektmedel
- hålla i reflektionsträffar
- övergripande ansvar för introduktion/inskolning (dock ej ansvariga för alla delar i checklista)

Specialistsocionomerna har en kontinuerlig dialog med verksamhetsledare för att hålla dem uppdaterade på exempelvis ärendemängd/tyngd för varje socialsekreterare.

