

FoU-rapport

2015:1

P raktik

U tveckling

F orskning

F ramtid

# Hur gör vi med introduktionen?

En studie om arbetet med introduktion för  
nyutexaminerade socionomer

Emmy Johansson

## Sammanfattning

Syftet med denna studie har varit att skapa en grund för den projektplan som ska utarbetas för ett kommande projekt gällande ett introduktionsår för företrädesvis nyexaminerade socionomer som ska arbeta med myndighetsutövning inom socialtjänsten. De två frågeställningarna som studien besvarat har handlat om hur man idag arbetar med introduktion av nyexaminerade socionomer som ska arbeta med myndighetsutövning och vilka framgångsfaktorer samt gemensamma faktorer som går att urskilja i introduktionerna. Data är inhämtad i kommunerna Söderköping, Valdemarsvik och Norrköping inkluderat tre kontor i Norrköping, det vill säga Vård- och omsorgskontoret, Socialkontoret och Arbetsmarknadskontoret. Studien är av en kvalitativ karaktär där intervjuer med nyckelpersoner inom respektive kommun och kontor har gjorts. Vidare har intervjuerna kompletterats genom inhämtande av skriven dokumentation kring deras olika satsningar gällande introduktionen. Resultaten visar att alla använder sig av någon form av introduktion där några respondenter använder sig av en introduktion som särskilt riktar sig till nyexaminerade socionomer, medan andra har en generell introduktion som är densamma för nyanställda oavsett om man har erfarenhet av yrket eller inte. Det visar sig också att det framför allt finns sex gemensamma faktorer som utmärker sig i introduktionerna. Dessa är mentorskap, utbildning, studiebesök, utvärdering och önskan om samarbete, samt önskan om tid. De nämnda faktorerna använder sig alla respondenter av, men i olika utsträckning och omfattning. Det finns även ett antal framgångsfaktorer som framträder i studien vilka sammanfattningsvis är att man använder sig av en grundstruktur med möjlighet att individanpassa, användandet av mentorer och löpande utvärdering, samt delaktighet och dialog. Utöver dessa visar det också att ett kunskapsutbyte är framgångsrikt i det program som har ett utarbetat samarbete med Linköpings universitet, att dessa fått en fast anställning, men också att alla som ingått i den så kallade Jobbsatsningen valt att stanna kvar på sina tjänster.

# Innehåll

<b>1. Inledning</b> .....	<b>4</b>
1.1 Syftet med studien .....	5
<b>2. Forskningsöversikt</b> .....	<b>6</b>
2.1 Det nationella problemet .....	6
2.2 Att se helheten .....	9
2.3 Sammanfattning.....	12
<b>3. Förstudiens metod</b> .....	<b>14</b>
3.1 Urval och undersökningsgrupp.....	14
3.2 Datainsamlingsmetod och bearbetning av data.....	15
3.3 Etiska aspekter .....	16
<b>4. Resultat</b> .....	<b>18</b>
4.1 Valdemarsviks kommun .....	18
4.2 Söderköpings kommun .....	21
4.3 Norrköpings kommun .....	25
4.4 Gemensamma faktorer .....	45
4.5 Framgångsfaktorer.....	48
4.6 Resultatsammanfattning .....	49
<b>5. Sammanfattande diskussion</b> .....	<b>52</b>
5.1 Metoddiskussion .....	52
5.2 Vad innebär färre antal ärenden?.....	53
5.3 Slutord .....	56
<b>6. Referenser</b> .....	<b>58</b>



# 1. Inledning

*Denna studie är ett uppdrag framtaget av styrgruppen för PUFF – Praktik Utveckling Forskning Framtid. Studien kommer fortsättningsvis att användas i ett fortsatt utvecklingsarbete inom ramen för FoU.*

När nyanställda påbörjar sin anställning kan de uppleva att de befinner sig i en situation där de inte känner igen sig. Det kan finnas en osäkerhet i deras nya roll, men också en osäkerhet i hur de kommer att klara av sitt nya arbete. Med andra ord blir man en främling i ett främmande land och det räcker inte med att lära sig verktygen man ska använda sig av i arbetet utan det blir också viktigt att få förståelse för oskrivna regler och vilket socialt beteende som är accepterat (Saks & Gruman, 2012). Ju snabbare en nyanställd person socialiseras och introduceras, desto snabbare ges möjligheten att komma in i arbetet och bli en effektiv medarbetare för organisationen menar Artds, Jansen och van der Velde (2001).

Sveriges kommuner och landsting (2013) har i sin kartläggning gällande kompetens och stabilitet inom barn- och ungdomshandläggning urskilt ett antal områden att arbeta vidare med. Bland annat är det just introduktionen för nyexaminerade socionom och hur dessa ska bli kompetenta inom yrket som påvisats vara ett av dessa områden. Sveriges kommuner och landsting (2013) menar att introduktionen och en långvarig inskolningsperiod blir nödvändig för att de som är nyexaminerade från socionomutbildningen ska få det stöd som behövs. De menar också att arbetsgivaren får ett stort ansvar i att kunskapsmässigt fylla gapet som finns mellan att vara en nyexaminerad och att bli en anställd med en kunskap som krävs för att fullfjädrat kunna utföra myndighetsutövning inom barn- och ungdomshandläggning. Genom att utveckla teoretisk kunskap och yrkeserfarenhet över tid så kan det på så vis bidra till att

en hög kompetens utvecklas inom barn- och ungdomshandläggning (Lindquist, 2010).

Arbetet för att nyexaminerade socionomer ska få möjlighet till en bra start på sin yrkeskarriär som myndighetsutövande socialsekreterare ses som en viktig aspekt inom dagens socialtjänst. Den forskningsöversikt som presenteras i denna studie påvisar att flertalet kommuner i landet bedriver och satsar på någon form av introduktion för nyexaminerade socionomer som ska arbeta med myndighetsutövning. Denna introduktion benämns med olika namn, till exempel förekommer Traineeprogram, Introduktionsår samt Teoretisk och praktisk introduktionsår (TPY).

## **1.1 Syftet med studien**

Syftet med studien har varit att ta fram ett underlag till ett projekt gällande introduktionsår för företrädevis nyexaminerade socionomer som ska arbeta med myndighetsutövning inom socialtjänsten. Denna studie ska ligga till grund för en projektplan som ska utarbetas för projektet. Målet har varit att identifiera dels framgångsfaktorer och dels gemensamma faktorer i det arbete som idag pågår gällande introduktionen i Finspång, Söderköping och Valdemarsvik, samt de tre kontor i Norrköpings kommun som arbetar med myndighetsutövning. Grunden i studien innefattar kartläggning det arbete som idag görs i de olika kommunerna och de tre kontoren som finns i Norrköpings kommun.

Syftet konkretiseras till följande frågeställningar:

- Hur arbetar man idag med introduktionen av nyexaminerade socionomer som ska arbeta med myndighetsutövning?
- Vilka framgångsfaktorer och gemensamma faktorer går det att urskilja i introduktionsprogrammen?

## 2. Forskningsöversikt

*Nedan görs en kortfattad presentation om tidigare forskning och olika rapporter som gjorts inom området som studien innefattar.*

### 2.1 Det nationella problemet

Kesthley och Ozolins (2012) skriver att det ställs stora krav på dagens socialarbetare och att man förväntas vara handlingskraftig, kompetent praktiker och kunnig teoretiker. Dessa krav som finns på de personer som är professionellt utövande kommer ur att det sociala arbete som finns idag är mångdimensionellt. I ett led i detta blir det därför viktigt att de personer som ska ut och arbeta i praktiken blir ordentligt förberedda inför sitt kommande yrkesliv. Gällande detta är det viktigt att tänka på att den blivande socialarbetaren inte bara lär sig ett skickligt hantverk utan också lära sig att reflektera över sitt förhållningssätt och handlingsval.

Flertalet kommuner och universitet har fått upp ögonen och förstått vikten av en bra introduktion för de socionomer som ska arbeta med myndighetsutövning. Även fackförbund lyfter detta som en viktig fråga och menar att Sveriges socialtjänst bör ta detta på allvar. Fackförbundet Vision kommer att lyfta denna fråga med Sveriges kommuner och landsting där man vill se att en garanterad introduktion införs inom socialtjänsten ([www.vision.se](http://www.vision.se)). Vision presenterar bland annat på sin hemsida att man anser att nyanställda socionomer inom socialtjänsten ska få ett års introduktion. I deras rapport *Vision om en god introduktion* som presenterades januari 2015 lyfter de flertalet vinster med att lägga ner tid och låta introduktionen kosta lite. Man har även sett att en planerad introduktion kan bidra till lägre personalomsättning och en högre personalomsättning när en planerad introduktion inte funnits.

Detta samband är något som särskilt utmärker sig bland socialarbetare, vilken är en yrkesgrupp som visar sig vara en av dem som får sämst med planerad introduktion. Denna typ av personalomsättning kan bli kostsam och Vision menar att det kan kosta en arbetsgivare runt 500 000 kr när en socialsekreterare säger upp sig, då inkluderat avveckling av medarbetaren som ska sluta och rekrytering av ersättare, samt att denne också ska komma in i sitt nya arbete ([www.vision.se](http://www.vision.se)).

Wilson (2004) påvisar vikten av introduktion i sin rapport gällande personalomsättningen bland socialsekreterare i Sundsvalls kommun. Rapporten beskriver personalomsättningen mellan tidsperioden 1995 - 2000 och har gjorts med hjälp av intervjuer av tidigare anställda. Det är inom myndighetsutövningen som omsättningen visat sig vara störst där empirin visade att 65 % av socialsekreterare inom barn och familj enbart arbetat mellan 0-3 år och av de personer som valt att avsluta sin anställning hade 74 % arbetat 0-3 år. Dessa siffror är igenkännande från andra kommuner och visar på en nationell problematik. Wilson (2004) har gått igenom tidigare undersökningar och några av de intervjuer som genomförts i rapporten och kan se ett samband mellan att sluta sin anställning och upplevelsen av arbetsmiljön. Brist på kontinuitet och kompetens, samt att socialsekreterare som är nyutbildade utför arbetsuppgifter som de inte är redo för bidrar till att kvalitén i arbetet påverkas. För svåra arbetsuppgifter med för lite stöd och avsaknad av introduktion är stora anledningar till att socialsekreterarna väljer att avsluta sina tjänster. De brister i arbetsmiljön som påvisats är stöd, ledning och delaktighet, samt kommunikation. Socialsekreterarna upplever även hög arbetsbelastning och brist i vidareutveckling. Wilson (2004) tydliggör att det inte är arbetsuppgifterna som är belastande och bidragande orsak till uppsägning utan tvärtom och tillsammans med stöd och god sammanhållning hos kollegor så bidrar det till att man väljer stanna trots svårigheter.



Lindquist (2010) menar att vid rekrytering av personal tvingas socialtjänsten att anställa personer som inte har den erfarenhet och den utbildning som behövs för att genomföra arbetet. Situationen blir en ond cirkel och ökar arbetsbelastningen på personalen, vilket i sig leder vidare till personalomsättning och sjukfrånvaro. Som en del i detta urholkas socialtjänsten på kompetent personal. Detta resonemang stärker Thams (2007) enkätundersökning av 309 socialarbetare. Undersökningen påvisade att 29 % hade arbetat i två år eller mindre, 48 % hade arbetat i fem år eller mindre. 54 % hade varit på sin arbetsplats två år eller mindre och endast 25 % hade varit anställd på sin nuvarande arbetsplats i mer än fem år. Lindquist (2010) menar att handläggning av barnavårdsutredningar har utvecklats till ett kvinnodominerat yrke där lön och status blir en konsekvens av den rådande genusstrukturen. Gällande detta stärker också studien som Tham (2007) gjort då resultatet påvisade att 86 % av deltagarna kvar kvinnor.

Lindquist (2010) skriver att detta inte är ett problem som är unikt utan någon man försöker lösa på flertalet olika ställen i landet med hjälp av olika utvecklingsprojekt. Till exempel har Akademikerförbundet SSR och Järfälla kommun avtalat att arbeta med ett traineeprogram för socionomer som ska arbeta med myndighetsutövning inom barn, unga och familj.

Traineeprogrammet påbörjades 2010 och de som deltar erbjuds en tillsvidareanställning. Programmet är nio månader innehållande handläggning inom myndighetsutövning, grundläggande utredningsteknik, omvärldsbevakning vilket innebär att man ska besöka och ha möten med interna, samt externa samarbetspartners. Göteborgs stad har arbetat med ett pilotprojekt som heter Teoretisk och praktisk yrkesintroduktion, vilket syftar till att introducera nyexaminerade socionomer som skulle arbeta med myndighetsutövning (Kullberg, 2014). Det anställdes fem nyexaminerade socionomer som skulle med hjälp av handledning arbeta fyra dagar i veckan med myndighetsutövning inom socialtjänsten och den femte dagen arbeta på en magisterutbildning.

Genom att befinna sig på två arenor fanns det en ambition att överbrygga ett glapp som sägs finnas mellan teori och praktik (Kullberg, 2014). Att delta i projektet innebar inte att man automatiskt fick en tillsvidareanställning. Under olika perioder i traineetjänsten fick man möjlighet att prova på myndighetsutövning inom individ och familjeomsorgen, funktionshinder och äldreomsorg.

## **2.2 Att se helheten**

Glappet mellan teori och praktik som Kullberg (2014) nämner är något som också lyfts i Wilsons (2004) rapport, där respondenterna har lyft tankar kring socionomutbildningen. Socionomutbildningen blir viktig då det är den som är en förberedande faktor för att kunna utföra sitt arbete. Här har man som respondent saknat reflektion kring den egna personen som en förberedelse till rollen som socialsekreterare. Något som även lyfts som ett problem i studien är att utbildningen är en bred generalistutbildning och förberedande för olika yrkesområden, men samtidigt ska den vara förberedande för en myndighetsutövande roll. Här anser man att utbildningen innehåller för lite diskussion kring arbetets karaktär och vad man som socialsekreterare kommer att mötas av. I detta blir utbildningens praktik väldigt viktig då det är svårt att omsätta teorin till verklighet när man är en student. Respondenterna önskar en ordentlig introduktion, men som dock många gånger saknas. Det finns en efterfrågan att få arbeta mer med sin egen person under utbildningen för att på så vis också ges förberedelse att hantera de processer som uppstår i yrket. Ett förslag som framkommer är att ha en utbildning motsvarande läkares och psykologers utbildning innehållande ett praktiskt yrkesår innan man blir godkänd. Upplevelsen som framkommer i Wilson (2004) är nämligen att man som nyanställd får ett för svårt arbete med för svåra arbetsuppgifter när man inte har någon erfarenhet. I introduktionen önskar man handledning av en mentor, att inte behöva arbeta ensam och en plan för kompetensutveckling.

Att ge en god introduktion blir inte bara viktigt för den nyanställde själv utan också för klienten, den arbetsgrupp som den nya befinner sig i och hela organisationen. Det är också viktigt att ha med i beräkningen vilka kostnader det kan göra ur ett samhällsperspektiv, vilket kan vara enorma summor. Lindquist (2010) menar att om en erfaren anställd ständigt får ett ansvar att introducera en medarbetare utan erfarenhet så sjunker också kvalitén i den erfarnes arbete. Detta leder vidare till man hamnar i ett tillstånd som är på en nybörjarnivå. Det finns också en skillnad i om man är ensam ny i en arbetsgrupp med erfarenhet än om det är många som är oerfarna eftersom det då är flera som inte kan få stöd från kollegor och chefer. Även fast det finns nyexaminerade som är skicklig i sitt arbete så påverkas dessa av helheten och i ett genomsnittsresonemang blir kvalitén lägre (Lindquist, 2010). En annan viktig aspekt att ta hänsyn till är att en nyanställd medarbetare inte känner till kommunen och verksamheten på samma sätt som en person som arbetat länge. Detta påverkar också den nyanställdes kunskap att hitta rätta lösningar och insatser för klienten, vilket i ett senare skede kan orsaka att klienten blir ett återkommande ärende på Socialkontoret. Därmed finns det en ökad risk för sjukfrånvaro om inte den nya får stöd i att planera och organisera sitt arbete under en introduktionsperiod (Lindquist, 2010). Att balansera mellan besluten och vad som är rätt och fel insatser för en familj är en svårighet och något man lär sig genom erfarenhet. Detta kan leda till att man som ny känner sig ensam. Att inte ge ett utsatt barn rätt insatser, det vill säga, antingen för lite eller för mycket kan ibland resultera i en tragedi för en familj. Dessa skillnader i kvalité kan påverka ett barns framtid i ett normbrytande beteende eller en framtid mot ett mer normriktigt beteende.

I Lindquist (2010) framkommer det av respondenterna att en nyanställd handläggare som har arbetat i tre månader har 10-15 ärenden som kan klassificeras som lättare, men efter en tid öka till ungefär 20 ärenden. En handläggare med större erfarenhet kan vara ansvarig för 25-30 ärenden av varierande karaktär. Det framkommer också att det tar ungefär två år innan den nyanställda kommer upp i en erfarenhet som anses som "fullgott" och 8-10 år för att klassas som en expert. Detta kan skilja sig åt i mindre kommuner då arbetet inte blir lika specialiserat och det kan ta längre tid att få den erfarenheten som genererar i "full produktion". Lindquist (2010) gör en diskussion gällande mängden ärenden där den oerfarna är ansvarig för ungefär hälften så många ärenden det första halvåret jämfört med en person med erfarenhet. Detta betyder att resurserna endast ger hälften av det som läggs ner, eller att det behövs mer personal alternativt fler arbetande timmar för att kunna handskas med samma ärendemängd.

Lindquist (2012) skriver att alla oavsett yrke behöver få en introduktion. Den nya behöver bland annat gå igenom en rad praktikaliteter så som nyckelkvittering, få lösenord och information om hur rutinen kring sjukanmälan ser ut. Som ny behöver man också få information om semesteransökning, verksamhetssystem som dokumentationen sker i, hälsa på kolleger och lära känna de lokaler som man ska arbeta. Lindquist (2012) menar att en ungefärlig tid att lära känna de praktiska arbetsförhållandena kan ta ungefär tre månader. I introduktionen får också den nya i bästa fall möjligheten att gå bredvid den som ska sluta och på så vis också få en god överblick av de ärenden som ska överlämnas. I värsta fall får den nyanställda ärenden som blivit liggande då den medarbetare som funnits innan redan slutat och tjänsten varit vakant.

Med erfarenhet från det projekt Lindquist (2010; 2012) deltagit i bör en inskolningsperiod pågå i två år, men de har också haft en ytterligare fördjupningsperiod på några år ut över det.

Här har man likställt introduktionen med läkarnas allmän- och specialisttjänstgörning (Lindquist, 2010). Under denna inskolningsperiod är det viktigt att den nya får stöd i att få information om hur uppdraget som barnavårdshandläggare ser ut, vilka resurser det finns, men också vilka rutiner som finns på arbetsplatsen och möjlighet att skapa kontakter internt, samt med externa samarbetspartners. Det blir också viktigt att i det dagliga arbetet lära sig hantera de arbetsuppgifter som finns, göra en tidsplanering så att till exempel inte dokumentationen blir eftersatt. Att kunna urskilja de som är ett akut ärende och de som inte är det blir också viktigt (Lindquist, 2012).

## **2.3 Sammanfattning**

Forskningsöversikten har påvisat hur viktig introduktionen är för nyanställda. Både forskare, fackförbund, arbetsgivare och arbetstagare lyfter detta som en stor fråga. Inte bara frågan om den specifika introduktionen utan också den generella arbetsmiljöfrågan för myndighetsutövande socialsekreterare står i stort fokus och ses som ett nationellt problem. Studier har gjorts gällande personalomsättningen på socialkontor där man kan se att omsättningen är störst bland de personer som arbetar med myndighetsutövning. Faktorer så som för svåra arbetsuppgifter med för lite erfarenhet, brist på stöd och introduktion har varit bidragande orsaker till att man sagt upp sig. Omsättningen påverkar också de personer som har erfarenhet av yrket eftersom socialtjänsten urholkas på personal, men klienten och samhället i stort påverkas också.

Forskare menar att det är viktigt med introduktion oavsett vilket yrke man besitter och där flera olika delar bör ingå. Exempelvis inom socialtjänsten så bör det ingå allmänt lagda praktikaliteter, men också möjlighet till att få inblick och sätta sig in i de ärenden man ska ansvara för. Det har visat sig att det runt om i landet sker flertalet satsningar på introduktion för socialsekreterare, olika traineetjänster och introduktionsår anordnas.

Det framkommer också att det till viss del upplevs vara ett glapp mellan teori och praktik, det vill säga studier och arbete. Detta försöker man råda bot på genom att bland annat ett samarbete med något av landets universitet.

### **3. Studiens metod**

*I detta avsnitt presenteras vilka huvudsakliga delar studien haft och hur data som använts i studien har samlats in. Hur de forskningsetiska riktlinjerna har tagits i beaktande finns också med.*

#### **3.1 Urval och undersökningsgrupp**

Urvalet av intervjupersoner kan likställas med ett bekvämlighetsurval. Jag har dels tillfrågat personer som jag vet varit nyckelpersoner gällande det studerande objektet och dels har de kommuner samt kontor där min kunskap saknats själva fått välja nyckelpersoner. På Arbetsmarknadskontoret som handhar ekonomiskt bistånd i Norrköpings kommun har jag intervjuat en verksamhetschef och en utredare, gällande Vård- och omsorgskontoret i Norrköpings kommun intervjuade jag två biståndshandläggare. I Söderköpings kommun och på Socialkontorets vuxenenhet i Norrköpings kommun blev en enhetschef från respektive ställe intervjuad. Gällande Socialkontorets barn- och ungdomsenhet i Norrköpings kommun har jag intervjuat en sakkunnig på Verksamhetsstöd och i Valdemarsviks kommun närvarade två enhetschefer vid intervjun.

##### **3.1.1 Bortfall**

Introduktionen i Finspångs kommun är under uppbyggnad. För tillfället finns det inget introduktionsprogram, men de har börjat prata om detta och en planering ska påbörjas gällande en introduktion som sträcker sig över ett år. Anställning av en utvecklingsstrateg har gjorts och denne ska vara en del i arbetet. Intervju eller inhämtande av material har inte varit möjligt i denna kommun.

### **3.2 Datainsamlingsmetod och bearbetning av data**

Förfrågan gällande introduktionsprogram för nyexaminerade socionomer har gjorts till berörda kommuner och kontor via telefon och e-post.

Datainsamlingsmetoden som använts har varit semistrukturerade intervjuer av nyckelpersoner inom det berörda området. Semistrukturerade intervjuer innebär enligt Bryman (2011) att man med stöd av en intervjuguide (se Bilaga 1) innehållande frågor som berör det studerande objektet genomför intervjuerna. Intervjufrågorna behöver nödvändigtvis inte ställas i följd även om det hör till vanligheten. När man genomför semistrukturerade intervjuer är det nämligen viktigt att vara flexibel. Intervjuguiden innehåller en fråga som heter Mirakelfrågan. Denna fråga kommer från samtalsmetoden Motiverande samtal och syftar till att beskriva ett optimalt drömscenario gällande något. Denna finns med för att respondenterna ska få möjligheten att berätta vad och vilka förutsättningar som vore de bästa för att introducera nyexaminerade socionomer som ska arbeta med myndighetsutövning.

Intervjuerna har gjorts individuellt eller i par och förekom på respektive respondenters arbetsplatser. Dessa har spelats in med hjälp av en diktafon och sedan analyserats medan jag lyssnade på dem. Anledningen till att intervjuerna inte transkriberades utan enbart lyssnades till var för att spara tid då denna varit begränsad. Intervjuerna har sammanfattats och analyserats tillsammans med de skrivna dokumenten som jag fått från respektive kommun och kontor. De dokument som jag införskaffat har varierat i mängd hos respondenterna, där några haft upparbetade broschyrer och vissa haft enstaka checklistor kring introduktionen, men det förekom även att någon respondent ännu inte arbetat fram något skriftligt att utgå från.



### 3.3 Etiska aspekter

Vetenskapsrådet har formulerat ett antal forskningsetiska riktlinjer som man som forskare ska ta hänsyn till; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, u.å). Under studiens gång har det varit viktigt att ha dessa riktlinjer i beaktande.

- Alla som medverkat i studien har fått vid första kontakten, antingen via e-post eller vid telefonkontakt, information om vad studien syftar till och vad den ska användas för. Ytterligare information om studiens syfte fick de vid respektive intervjutillfälle.
- Genom att de fick en förfrågan om att delta, inhämtades deras samtycke automatisk när de tackade ja till att delta.
- Alla respondenter har också fått information och godkänt att deras titlar presenteras i studien och vid respektive citat.
- Likaså uppfylldes nyttjandekravet genom att insamlade data inte används till kommersiellt bruk eller syften som inte är vetenskapliga.



## 4. Resultat

*Nedan presenteras resultatet som framkommit. Alla kommunerna och berörda kontor presenteras var för sig. Gemensamma nämnare och framgångsfaktorer i arbetet kring introduktionen samt en sammanfattning finns också med.*

### 4.1 Valdemarsviks kommun

På Socialkontoret i Valdemarsviks kommun använder man sig av en checklista, vilken riktar sig till alla nyanställda inom Socialkontoret. Utöver denna riktar man introduktionen till den individ som ska introduceras och hur den då kan se ut är avhängigt på de nyanställdas bakgrund.

*De har sett lite olika ut för man har haft väldigt olika bakgrund, en har kommit direkt ifrån skolan, en har kommit efter att jobbat ett halvår med något annat och en har jobbat för länge sedan, för 15 år sedan. Så de har ju haft lite olika behov så /.../ men vi har en checklista som vi följer och anpassar sedan efter behov. (Enhetschef 1)*

Checklistan som man arbetar efter har funnits i flera år med en möjlighet till individanpassning. Gällande utbildningarna så är de också många gånger riktade till den specifika tjänsten och den nyanställdes behov.

*Den ena jobbar mot ensamkommande så den har fått lite utbildning kring just den målgruppen och vad heter det X har fått utbildning i LVU och lite så där, som jobbar mer mot barn. (Enhetschef 1)*

Under hösten 2014 har man dock arbetat med checklistan vilket har resulterat i att upplägget har blivit tydligare. De senaste personerna som anställdes fick ett skrivet program de två första veckorna, vilket var tydligt uppstrukturerat.

Där stod det vilka de skulle träffa och att det också skulle ske en genomgång av det verksamhetssystem som man använder sig av och information om företagshälsovård för att nämna några exempel. Det förekom också studiebesök på olika verksamheter inom kommunen.

*Verksamheten för ensamkommande flyktingbarn, familjecentral, råd och stöd, lite vad vi har för enheter inom kommunen. Även andra enheter, psykiatriboenden, sen var det viss tid med mig och viss tid med erfaren handläggare för genomgång. (Enhetschef 1)*

Checklistan innehåller många punkter med information, bland annat ska den nyanställda få information om sekretess, värdegrund och kommunens organisation, samt larm och utrymningsvägar. Vidare ges det information om personbilar, arkiv och arbetsplatsträffar. Det förekommer även information kring verksamheter som ligger utanför Socialkontoret, exempelvis: skolor, polisen, familjecentral och Arbetsförmedling samt Försäkringskassa. Dessa informationsområden hjälper enhetschefen och handledaren/mentorn som finns i arbetsgruppen till med.

Som nyanställd får man även tillgång till en extern mentor som Socialkontoret brukar köpa in olika utbildningar av. Den här mentorn gav först en halvdagsutbildning i Barns behov i centrum (BBIC), sedan träffades mentorn och de personerna som var nyanställda en gång i veckan de första två månader för handledning, vilket varade ungefär 1- 1 ½ timme varje gång. Efter en tid glesades dessa gånger ut, men fortsatte under hela hösten 2014, vilket i tid blev ungefär tre till fyra månader. Utöver denna externa mentor blev alla nyanställda erbjudna en handledare/mentor som fanns i den egna arbetsgruppen, men även enhetschefen hade regelbundna uppföljningssamtal en gång i månaden. I samtal med enhetschefen gavs det möjlighet att diskutera om de nya behövde något mer, men också hur de tyckte arbetet fungerade.

Sista samtalet som de nyanställda hade med enhetschefen var i slutet på januari i år, vilket gör att det tidsmässigt höll på i cirka fyra till fem månader. Dessa tidsaspekter kändes naturligt då den ordinarie handledningen för arbetsgruppen påbörjades igen efter en tids uppehåll. Som nyanställd får man också färre antal ärenden än en socialsekreterare som arbetat på Socialkontoret en längre tid, man blir medhandläggare och ges tid till att läsa in sig på de ärenden som tilldelats. I detta får man också lite enklare ärenden, exempelvis uppföljningar.

Man upplever att det varit svårt att få till den tredags grundutbildning i BBIC eftersom man är en liten kommun, vilket gör att man inte kan hålla i egna utbildningar. Hösten 2014 deltog man i BBIC-utbildning i Norrköpings kommun, men den var vid det tillfället mer riktad mot utförare än mot myndighetsutövare. Det är också svårt att i dagsläget få tag i utbildningarna då man går och väntar på BBIC:s nya utbildning som ska komma tillsammans med de förändringar som ska ske i BBIC. En upplevelse är att det alltid är svårt med rekryteringar, särskilt att rekrytera socionomer. För närvarande har man en medarbetare som är beteendevetare som i och med de nya riktlinjerna gällande kraven kring kompetensen måste fortbilda sig. Även här inväntar man riktlinjer kring vad som krävs och vad som måste kompletteras när man exempelvis är en beteendevetare, vilket också försvårar arbetet. Begränsningarna som nämnts tror respondenterna mest har drabbat dem själv och inte de nya medarbetarna förutom att de kanske upplevt stundtals frustration om att något inte blir av. Som chef vill man väldigt gärna kunna erbjuda de nya medarbetarna grundutbildningen i BBIC.

Huruvida man kan se en skillnad i verksamheterna sen den aktuella introduktionen infördes kan man inte svara på. Båda respondenterna är nya som chefer och besitter därmed inte den kunskapen. Gällande specifika framgångsfaktorer så tror man att delaktighet och dialog varit en viktig ingrediens i introduktionen.

Att de nyanställda fått möjligheten att också själva vara delaktig och få påverka hur introduktionen kan se ut efter deras egna behov har varit viktigt.

*Jag tror en framgångsfaktor har varit att de varit väldigt delaktiga själva, att det handlat så mycket om dialog. (Enhetschef 1)*

Mirakelfrågan: önskvärt är att det finns tillräckligt med tid eftersom man har väldigt mycket att göra inom Socialkontoret. Blir till exempel en nyexaminerad socionom anställd skulle det också vara önskvärt att denne får en möjlighet att gå bredvid en socialsekreterare i ett halvår. Medan man som ny går bredvid ska man också få vara med i utredningar, vara delaktig, skriva och lära sig, men utan krav på produktivitet. Här blir också ekonomin en viktig faktor för att man ska kunna lösgöra tid.

## **4.2 Söderköpings kommun**

Det finns en allmän introduktionsplan i Söderköpings kommun som alla nyanställda i kommunen får ta del av. Alla medarbetare får till exempel en medarbetarpolicy där Söderköpings vision tas upp. Individ- och familjeomsorgen (IFO) på Socialkontoret har dock justerat den allmänt lagda introduktionsplanen (2010) så att den blivit mer lämpad till deras specifika verksamhet. Denna är densamma i grunden för både myndighetsutövare och utförare, men kan i ett senare led specificeras till den enskilda tjänsten.

*Eller mer mot den tjänst som, om vi anställer en alkohol- och drogterapeut och ser att den, jo men den personen behöver komplettera med, vad det nu kan vara så försöker vi se till så att han eller hon får det som behövs för att göra ett bra jobb hos oss. (Enhetschef)*

Inom IFO får man i normalfallet ingen mentor, men undantaget är när man arbetar inom barn- och ungdomsvård. Dock görs det en individuell bedömning gällande anställning inom IFOs övriga delar och känner den nyanställde en osäkerhet ges det möjlighet att få en mentor. Som nyanställd socialsekreterare inom barn- och ungdomsvården får man, oavsett om man har erfarenhet eller om man är nyexaminerad, en mentor som ska ge möjlighet till diskussion gällande upplevelser och situationer som uppkommer. Mentorn ska avsätta en till två timmar varannan vecka den första tiden för att efter ungefär sex månader bli glesare till cirka en gång per månad, dock med den nyanställdes behov i fokus.

Som nyanställd på IFO görs ett inledningssamtal tillsammans med chefen och efter en tid görs även ett uppföljningssamtal. Där emellan går man igenom en rad praktiska punkter så som nyckelkvittering, rundtur och flertalet funktioner på Intranätet. Dessa punkter ses som en checklista och är allmänt riktade. Vidare görs det en genomgång av exempelvis säkerhetsrutiner, veckoschema och olika bokningssystem. Man får även skriva under tystnadsplikt, medgivande om öppnande av personadresserad post och fylla i personalregister. Introduktionen innehåller även en genomgång i verksamhetssystemet och olika studiebesök hos aktuella samarbetspartners inom förvaltningen, exempelvis missbruksvården, familjeteamet för barn- och ungdomsvård och ekonomiskt bistånd. Utöver detta finns det en möjlighet att individanpassa och lägga till studiebesök som är relevanta för den enskilda individen.

*I vårt introduktionsschema på Individ- och familjeomsorgen så finns det ju förskrivet då, vilka verksamheter man ska besöka. Alltså blir man anställd inom vår öppna barn- och ungdomsvård så tycker vi att den personen ska ha besökt vår missbruksvård, man ska ha besökt vår öppna verksamhet för människor med psykisk funktionsnedsättning så att man liksom har en hum om, vad gör mina kollegor i vår sektor. (Enhetschef)*

Hur lång tid denna introduktionsplan tar är individuellt då det kan bero på den nyanställdes förmåga att prioritera.

*Det kan nog variera väldigt mycket, eh det är nog från någon månad till upp till ett år kan det nog ta innan en del har kommit igenom det här. Ja för det är lätt att prioritera bort. (Enhetschef)*

Utöver IFOs och barn- och ungdomsvårdens egna introduktionsplan har som nämnt Söderköpings kommun en allmänt hållen introduktion som består av en heldag i kommunhuset. Där ges det information från de olika förvaltningscheferna om respektive verksamhet. Genom detta finns det en vilja från kommunledningen att skapa en gemenskap, men intresset hos medarbetaren kan skilja sig åt då det ges information om områden som kan upplevas ligga långt ifrån sitt eget. Denna heldag riktar sig till tillsvidareanställda och långtidsvikarier, men eftersom den sker en gång per år så bidrar det till att man som nyanställd kan få vänta länge eller att man som vikarie rent av går miste om den.

Svårigheterna med introduktionen är personalomsättningen som råder, även om man anser att den är hanterbar i Söderköping så blir det ett problem när den som arbetat längst bara arbetat i några år. Det är viktigt att ha en grund med personal som varit anställda i sju till åtta år för även om man kan arbeta med de flesta uppgifterna, kanske man inte känner sig mogen att introducera en ny medarbetare. Även alla förändrade riktlinjer och ökade krav på dokumentation som kommer externt, samt de interna förändringarna försvårar för den nyanställda och bidrar till att tryggheten minskas. Styrkorna som man kan se med den nuvarande introduktionsplanen är att det finns en struktur med möjlighet att utveckla för varje individ.



Respondenten kan se en vinning i att utveckla den mer och ha studiebesök på flera olika verksamheter, Moa-mottagningen, beroendekliniken och vårdcentraler för att nämna några.

*Att man ändå har någon form av grundstruktur med en möjlighet att anpassa, sen kan jag nog tänka mig att det borde finnas andra funktioner som också borde läggas in i ett mer återkommande introduktionsprogram.  
(Enhetschef)*

Det har inte gjorts någon ordentlig utvärdering av den introduktionsplan som används så därför går det inte att uttala sig om och hur den fungerar. Det man har studerat är medarbetarenkäten och om anställdas upplevelse av stöd vid introduktionen har förbättrats sedan 2010 till 2014. Här har det påvisats en ökning, men det går inte att uttala sig om det beror på introduktionsplanen eller inte. Den förändring som har gjorts med introduktionsplanen har varit att man gått ifrån en mer allmänt hållen introduktion till en något mer specificerad.

Mirakelfrågan: önskvärt är att alla nyanställda har erfarenhet och kompetens när man anställs så att det inte finns något behov av att bygga på den formella kompetensen. Detta skulle generera i att arbetsgivaren kort ger information kring den sektor man arbetar i och vilka nyckelpersonerna är för arbetstagaren så att denne själv kan ta kontakt och träffa dessa. Att den nyanställde ska ha färdigheterna och erfarenheten från utbildningen, samt uppfylla de föreskrifter som kommit med SOFS 2014:7 ses också om en önskan. Alternativt att det finns ett samarbete i länet där det ges möjlighet till traineetjänster som är gränsöverskridande mellan kommunerna, att det ges möjlighet att vara i olika kommuner men även inom landstingsvården så att erfarenheten byggs upp.

## 4.3 Norrköpings kommun

### 4.3.1 Socialkontoret

#### 4.3.1.1. Vuxenenheten

Hösten 2014 utvecklade Socialkontorets vuxenenhet sin introduktion för nyanställda som syftar till att introducera nya medarbetare oavsett om dessa har erfarenhet eller är nyexaminerade. Det finns i dagsläget inget skrivet eller dokumenterat kring hur nyanställda ska tas emot, men det planeras att göra. Alla som anställs får en mentor och hur länge denna finns till är inte tidsangivet utan är beroende på individen själv. Uppgiften hos mentorn är att bry sig lite extra om den nyanställde och höra sig för hur det går för denne, där den nyanställde också ges möjlighet till att diskutera olika frågeställningar som uppkommer.

*Det har vi inte heller sagt någon tid för att på något sett har det gett sig. Det är väl också att till en början vet man att man har någon specifik och vända sig till och sen har det där efter några månader klingat av. Alltså man har blivit tryggare i gruppen och då har man mera gått till de förste också. (Enhetschef)*

De nyanställda får också två halvdagar i handläggning och dokumentation av Verksamhetsstöd, samt utbildning i det verksamhetssystem Socialkontoret använder sig av. Båda utbildningarna kommer tidigt i introduktionen, första halvdagen i handläggning och dokumentation kom den första arbetsdagen och den andra halvdagen infann sig efter ungefär en och en halv månad.

Utbildningen i verksamhetssystemet hålls omkring efter en veckas tid i arbetet.

De får också skriftligt ta emot information om Lex Sarah och klagomålshantering, samt erbjuds en kommunövergripande introduktion som riktar sig till alla nyanställda i Norrköpings kommun.

Introduktionen innehåller också studiebesök på Mottagningen och varje verksamhet som finns inom Socialkontorets vuxenenhet, på dessa studiebesök träffar man samordnaren som ger information om verksamheten i en timme. Dessa studiebesök sprids ut under en längre tid och är en till två stycken i veckan. Varje onsdag morgon får de nyanställda gemensam handledning av förste socialekreterare, tiden är flexibel och är avhängigt på hur många frågor det finns, det brukar dock vara ungefär en och en halvtimme. Under hur lång period den nyanställde deltar i denna handledning beror på deras egna behov och är inte heller tidsbestämt, en ungefärlig tid är sex månader. Denna typ av handledning har pågått i ett och ett halvt år och blev inget nytt i samband med att enhetschefen utvecklade introduktionen. Efter ungefär sex veckor som de nya varit anställd har enhetschefen ett uppföljningssamtal där det bland annat diskuteras hur det gått och om det är något medarbetaren saknar.

Som nyanställd får man också en medhandläggare i varje ärende, men efter ungefär fyra månader förväntas man klara ärenden själv. Detta skiljer sig från handläggare med erfarenhet som bara har en medhandläggare vid LVM-ärenden eller vid ärenden av särskild svår karaktär. Man får också färre ärenden eftersom de får ärenden som inte är pågående utan snarare befinner sig i utredningsfasen.

*Ja, det blir så för att de får ta ganska många utredningar och utredningar kräver ju lite mer än pågående ärenden. Det har ju blivit så att de fått ganska mycket utredningar och då har jag också försökt så att de ligger på lite lägre nivå och har väl fått börja såsom jag önskar att alla hade fått börjat, att man börjar i en liten skala, sen så kan man öka på så.*

*(Enhetschef)*

Återkopplingen som varit kring introduktionen har varit positiv, särskilt utbildningen i handläggning och dokumentation har ansetts som väldigt bra.

Även studiebesöken ses som ett positivt inslag där de fått möjligheten att besöka flera verksamheter istället för att bara få det berättat för sig.Handledningen med förste socialsekreterare har också uppskattats väldigt mycket, likaså utbildningen i verksamhetssystemet, som det finns en önskan om att ha mer ut av, vilket resulterade i att ett tillfälle gavs.

*Nä, så det låter som att de har, den här kombinationen av dokumentationen och handläggningen, studiebesök, alltså få vara ute på fältet och också ha någon att bolla alla sina frågor med man möts, som man får under en vecka man jobbar. Så jag tror det varit bra, liksom den kombinationen och en mentor som till en början månat lite extra om dem. (Enhetschef)*

Ett dilemma har varit att det inte varit något enhetligt i verksamheten, utan medarbetare har gjort olika i sitt arbete. Detta var något som upptäcktes ganska tidigt av dem som senast anställdes, vilket resulterade i att de i första hand gick till dem som är anställda som förste socialsekreterare för att få ett rätt svar. Något som anses som synd är att den kommunövergripande introduktionen som skulle ha varit senast blev inställd då det var för få anmälda, detta har inneburit att de personer som respondenten anmält inte fått möjligheten att gå. Något annat som också lyfts är frågan om vem eller vilka det är som ska ha ansvaret för att ett introduktionsprogram ska finnas. En tanke som lyfts är att det finns någon annan som ansvarar för en övergripande del som berör hela Socialkontoret, för att det i ett senare skede specificeras för varje verksamhet.

Genom introduktionsprogrammet så upplevs det av respondenten att man har kunnat ta emot nyanställda på ett bättre sätt, men arbetsgruppen har också varit stabil den senaste tiden vilket har bidragit till möjligheten att ge en bra introduktion. Skulle exempelvis någon bli sjukskriven och någon av de nyare måste ta flera ärenden så påverkar det också deras introduktion.

Genom samtal med personal som slutat sommaren 2013 framkom det att starten av anställningen hade påverkat personen och varit en av anledningarna till att uppsägningen. Denna information har också gett insikt till respondenten om hur viktigt en bra introduktion är.

*Jag tror faktiskt att det är en större chans att få behålla personal, att ge dem en god start. (Enhetschef)*

Genom samtal med nyanställda gällande vad de saknat i introduktionen har också introduktionen reviderats efterhand. Från början fanns inte mentorer tilldelade till de nyanställda då tanken var att det skulle räcka med förste socialsekreterare. I en utvärdering av den tidigare introduktionen framkom det dock att man önskat ha en utvald, specifik person att gå till varav ett mentorskap infördes efter sommaren 2013. Strukturen med studiebesök är också något som införts sedan hösten 2014.

Mirakelfrågan: något som vore optimalt vore om den nyanställde fick möjligheten att börja med ett fåtal ärenden de första två månaderna, mindre än vad de får i dagsläget, kombinerat med en mentor, studiebesök, samt utbildning i handläggning och dokumentation. Önskvärt är också att utbildningen i handläggning och dokumentation är tätare än idag, samt att den är i större omfattning. Ytterligare som är önskvärt är att det finns en övergripande rutinpärm gällande dokumentation och handläggning, alternativt att det finns centralt på Intranätet. Denna pärm bör inbegripa alla olika delar i myndighetsutövning, det vill säga, att om man som chef eller anställd arbetar med vuxna ska det ändå vara möjligt att hitta information som berör barn och unga, exempelvis vårdnadstvister. Vuxenenheten på Socialkontoret arbetar med en rutinpärm som berör deras specifika enhet, men helst vill man se något som syftar till hela Socialkontoret.

Det som även finns med som ett önskemål är att nyanställda får se fler delar av Socialkontoret än bara Vuxenenheten, exempelvis Verksamhetsstöd och Ekonomienheten.

#### *4.3.1.2 Barn- och ungdomsenheten*

Genom att Norrköpings kommun fått tillbaka pengar från AFA-försäkringen har det möjliggjort något som kallas för Jobsatsningen. Denna satsning finns sedan 2013 på Socialkontorets barn- och ungdomsenhet i Norrköping och för tillfället är det den tredje omgången detta görs. Jobsatsningen riktar sig till nyexaminerade socionomer utan erfarenhet och varar i två terminer. Vid den första omgången anställdes 10 socionomer och på grund av organisatoriska förutsättningar valde man att dela upp den andra omgången till två, varav det anställdes fem 2014 och fem 2015. De som inte är inkluderade i Jobsatsningen får två halvdagar i handläggning och dokumentation av Verksamhetsstöd. Till dessa två halvdagar är man välkommen oavsett om man är nyexaminerad eller en socialsekreterare med erfarenhet. Det som dock har påvisats är att de nyanställda med erfarenhet inom yrket inte har lika hög närvaro på dessa dagar jämfört med dem som är nyexaminerade. Dessa halvdagar går en gång på hösten och en gång på våren, vilket gör att den nyanställde kan ha arbetat i sex månader innan första tillfälle kommer.

Alla som börjar Jobsatsningen får två mentorer var och dessa ska finnas till i det vardagliga arbetet som socialsekreteraren utför. Tillsammans med mentorerna ska den nyanställde få möjlighet att diskutera frågeställningar som uppkommit. Mentorerna ska avsätta tid för de personer som de har ansvar för, men de får fritt avgöra hur ofta detta är. Det viktiga gällande detta är att det är regelbundna och återkommande träffar. Tanken från början var att mentorerna skulle få mindre antal ärenden, men så har inte utfallet varit. Mentorerna har blivit erbjudna två dagars utbildning på Linköpings universitet, men beroende på hur arbetsbelastningen varit så är det olika hur detta mottas.

Vidare finns det reflektionsgrupper som leds av två erfarna socialsekreterare där det diskuteras hur det är att vara ny i sin roll, hur man upplever och känner sig i vissa ärenden. Utöver detta får man handledning, vilken inte är unikt för de som deltar i Jobbsatsningen utan finns för alla anställda på Socialkontoret. Olika slag av utbildningar finns också med, exempelvis i; handläggning och dokumentation, utredningar och delegationsordningar. Även utbildning i Motiverande samtal, Barnsamtal och BBIC ges. Deltagarna i denna omgång erbjuds två studiebesök, dels för att de ska få träffas på andra arenor än på Socialkontoret och dels för att de utvalda platserna som studiebesöken är på har deltagaren högst troligt inte besökt tidigare. Dessa är Basklass och BUSS-teamen vilka är två olika samverkansprojekt inom Norrköpings kommun. Det finns även några studiebesök som är inom Socialkontoret och då ges det möjlighet att besöka de som arbetar med familjerätt, familjehem, utförarna som arbetar med barn och ungdom, samt görs besök på Vuxenheten. Inom Jobbsatsningen finns också något som heter LVU-dag, där man går igenom lagstiftning och får besök av Förvaltningsrätten.

*Sen har vi den här LVU-dagen /.../ som egentligen är både utbildning, för då drar vi igenom LVU-lagstiftningen rent teoretiskt, men sen kommer också Förvaltningsrätten och berättar hur de ser på oss, hur vi utför vårt jobb och ger oss lite statistik och så. Sen kommer en tjej och berättar hur det är att vara omhändertagen på grund av föräldrarnas sviktande omsorgsförmåga. (Sakkunnig)*

Något som kan ses som en av framgångsfaktorerna är användningen av mentorer. En annan framgångsfaktor är att det funnits en person som varit ansvarig för planeringen av hur Jobbsatsningen ska vara upplagd och att det för deltagarna funnits en person att komma till om man haft frågor och synpunkter kring det upplagda programmet.

Att det gjorts utvärderingar med hjälp av enkäter efter varje omgång av Jobbsatsningen ses också som en viktig faktor eftersom man genom dem kunnat se styrkorna och svagheter i det man gjort och därefter justerat upplägget.

Det kan ibland vara svårt att möta den kritik som framkommit i enkäterna då den innehållit direkta motsatsförhållanden, exempelvis berör detta utbildningen i det verksamhetssystem som Socialkontoret använt sig av. Inledningsvis fanns det ett utbildningstillfälle i detta, men på grund av den upplevdes inte hålla en önskad kvalitet har den till senare omgångar tagits bort. I nuläget har verksamhetssystemets Superanvändare ett ansvar på varje arbetsplats att introducera den nyanställda. Önskvärt är dock att alla får en bra utbildning i verksamhetssystemet.

*I den bästa av världar så skulle jag vilja att alla nya som kommer får en jättebra Viva-utbildning, redan första eller andra veckan och att i den... i den allra bästa av världar har, som jag har förstått AMK har, att man sätter sig i en lokal och säger, ja men nu kommer det här ärendet, hur gör man då, då registrerar man så här och då gör man så här. (Sakkunnig)*

Enhetschefernas engagemang har ibland saknats samt ses som en svårighet, hade detta legat närmare dem så kanske de skulle känna ett större ansvar. I nuläget ligger ansvaret på respondenten gällande möten och uppföljningar, så styrkan i att det är en person som har huvudansvaret för upplägget kan också upplevas lite ensamt utifrån att det kan bli svårare att tänka nytt.

*Det tror jag har påverkat i förmågan att tänka nytt, alltså att jag har ett program som funkar, jag förändrar det efter deras åsikter, delvis, har kvar en del och så där, men den här stora rannsakingen har jag ju inte med mig själv. Där skulle det vara roligare att ha någon att rannsaka sig med. (Sakkunnig)*



En ytterligare svårighet som fanns med under första omgången och något som tydliggjorts till de senare grupperna har gällt det extra lönetillägg som barnutredare normalt har på Socialkontoret i Norrköpings kommun. Detta tillägg är inte något som deltagarna i Jobbsatsningen får, men vid första omgången var inte detta tillräckligt tydligt och för ett antal deltagare låg mycket fokus just på detta tillägg, vilket blev ett stort problem. En annan svårighet kring detta var att tillägget var nytt för alla och beslutet att socialsekreterarna skulle få det kom under den första omgången av Jobbsatsningen, vilket bidrog till att informationen inte heller fanns för ansvariga för Jobbsatsningen.

*/.../ Som första gänget då hade en jättediskussion, nästan hela det introduktionsåret handlade om det lönetillägget och till slut lyckades de få 1000 kr i månaden. Andra gänget var det jättetydligt när vi anställde, det är det här, ni får inte tillägget och lika tydliga var vi med det här gänget. (Sakkunnig)*

Utifrån att Socialkontoret genomgått en stor förändring har det i sig bidragit till att personalomsättningen sjunkit, varav man inte kan svara för om Jobbsatsningen i sig bidragit till minskad personalomsättning. Det man kan se är att alla 15 som hittills genomfört Jobbsatsningen finns kvar inom Socialkontoret, en av dessa valde att efter sitt första år gå till ett annat arbete, men efter en tid ändå valde att gå tillbaka. Det har även framkommit att personalgrupperna känt sig gynnade när de får en "Jobbsatsare" och att flera sagt att de själva ville ha något liknande när de började sin anställning.

Något som har förändrats är att alla numera får två mentorer, vilket grundar sig i att två av dem som deltog i den första omgången fick möjligheten att ha två mentorer och medan resterande fick en var. Detta ledde till en större kvalitetsökning hos dem som fick två mentorer.

Här finns det en förhoppning om att varje person ska ha möjlighet att få en mentor med mycket erfarenhet och en mentor som är lite nyare i sitt arbete eftersom det kan finnas olika frågeställningar. Något som ses som roligt är att flertalet av tidigare deltagare i Jobbsatsningen är idag mentorer åt nya deltagare. Utöver detta så har också mentorerna fått mer stöd genom att Verksamhetsstöd träffar dem inför starten, mitt i terminen och i slutet. Denna förändring blev till då kritik framkommit om att det varit ostrukturerat och mentorerna blev lämnade ensamma i sin roll.

En ytterligare förändring har varit mängden studiebesök, från att det varit ganska många i den första omgången i Jobbsatsningen till att dessa har minskats då man sett i utvärderingarna att betygen inte varit så höga på grund av att många redan varit på flertalet ställen under deras studietid.

*Studiebesök hade jag ju mycket mer av i början, till första gänget men upptäckte ganska snart att de fick sisådär i betyg. Väldigt många har redan gjort väldigt många studiebesök, framför allt om man pluggat här i Norrköping så en hel del av de studiebesöken jag la in hade de redan varit på. (Sakkunnig)*

Mirakelfrågan: önskvärt är att alla som kommer har en rimlig arbetsbelastning, ungefär hälften av vad en erfaren socialsekreterare har. I nuläget blir några stressade i slutet av termin två och därför är det viktigt att det finns utrymme till introduktion under båda terminerna. Önskvärt är också att man ska kunna träffas mitt i terminen för något slag av inspirationsdag. Det finns även en vilja om att introduktionen för nya myndighetsutövare ska vara ett samarbete med andra nämnder. Förslaget är ett kommunalt mottagande där det finns en övergripande gemensam nivå, men också en specifik nivå som riktar sig till vardera verksamhet. Detta kan bidra till man kan ha introduktion för flera nyanställda och genom det kan exempelvis tid sparas.

Att man som nyexaminerad kommer i ett sammanhang där flera är i samma situation kan bidra till att man skapar strukturer, men också ett gott kontaktnät för den enskilde individen. Att också kunna ge nyexaminerade enskilda samtal med exempelvis en psykologhandledare lyfts fram som en önskan då det är en stor skillnad att komma från utbildningen till det yrkesliv som råder inom myndighetsutövning.

#### **4.3.2 Arbetsmarknadskontoret – Ekonomiskt bistånd**

Inom Arbetsmarknadskontoret (AMK) i Norrköpings kommun finns det två olika program, dels finns det ett Introduktionsprogram för nyanställda socialsekreterare och dels finns det ett Aspirantprogram som är för socionomstudenter som har två terminer kvar av sina studier. Gällande båda dessa finns det skrivna broschyrer att ta del av. Ekonomiskt bistånd är uppdelat på fyra olika enheter och tre av dessa är indelade i vardera två team. Tre enheter har vardera två mentorer och en enhet har en mentor som ska ansvara för nya medarbetare tillsammans med enhetscheferna som har ett huvudansvar. De olika mentorsrollerna skiljer sig något åt beroende på om man är mentor åt en aspirant eller en nyanställd.

*/.../ att vara mentor för aspiranterna, det är ju en annan uppgift för det är några som inte är klara medans att vara för socialsekreterare i introduktion, det är ju en annan, det är ju lite mer djupare om man säger så. Sen har ju våra mentorer, de jobbar ju halvtid som mentorer så man har ju nedsatt av ärenden då /.../ (Utredare)*

#### 4.3.2.1 Aspirantprogrammet

Aspirantprogrammet är för närvarande inne på sin andra omgång och vardera omgången har inneburit sex deltagare. Det finns en samverkan med Linköpings universitet och det är också genom dem som det annonseras att det finns lediga platser. Som ovan nämnt är Aspirantprogrammet för studenter som har två terminer kvar på sina studier, vilket också innebär att Aspirantprogrammet varar i två terminer. Det finns ett krav att man som deltagare också arbetar på AMK under sommaren, samt arbetar minst 10 timmar i månaden under dessa två terminer. Eftersom de har sina egna studier att arbeta med erbjuds aspiranterna endast att delta på enstaka föreläsningar under programmets gång, samt utbildning i verksamhetssystemet och det e-postsystem som används. Alla aspiranter får en mentor som ska introducera vederbörande i sin nya roll som socialsekreterare.

*/.../ och aspiranterna ska ha, vi kallar det för reflektionsmöte med mentorerna där de ska få inblick i vad socialt arbete är. Det är mentorernas roll i det. /.../ (Verksamhetschef)*

I Aspirantprogrammet finns en lista på vad aspiranten ska genomgå för delmoment under sina två terminer på AMK. Planeringen är att man ska delta på arbetsplatsträffar, nätverksträffar och möten med samverkande myndigheter. Vidare ska aspiranten göra hembesök och ha tre klientmöten tillsammans med en kollega, gå på studiebesök för att skapa sig kunskap om arbetsmarknadenhetens olika insatser. Som aspirant ska man också bidra med en kortare föreläsning för sina kollegor gällande ett ämne inom socialt arbete. Samverkan med Linköpings universitet bidrar till att aspiranterna för med sig kunskap till AMK och tvärt om, att AMK bidrar med kunskap till aspiranterna som de sedan kan föra med sig tillbaka i sina studier.

Det man kan se som en framgångsfaktor med Aspirantprogrammet är att alla har fått arbete på AMK och de har tidigt blivit introducerade i yrket, vilket inneburit att de kommit in i arbetet lättare samtidigt som AMK själva kunna se att de fungerar i arbetet och vill vara där. Genom detta anser man också att man kunnat höja kvalitén i arbetet och aspiranterna har bidraget med en teoretisk del i arbete som anses som viktig.

*Och jag tror att de kan också för med sig kunskap och berätta om det här yrket på programmet som varit ganska okänt som man brukar kanske generellt säga att man utreder och bedömer rätten till ekonomiskt bistånd, men de har också kunnat visa på hur mångfaciterat det är. Att det inte är ett enkelt arbete, för om man inte vet något om ett arbete då kan man ju tro någonting, men de kan beskriva det. Det blir ju en kunskap tillbaka till programmet och kurskamrater. (Utredare)*

#### 4.3.2.2 Introduktionsprogrammet

Introduktionsprogrammet såsom det är idag påbörjades förra året. Som nyanställd socialsekreterare och deltagare i Introduktionsprogrammet får man även här en mentor under det första året, vilken syftar till att ge introduktion i socialsekreterarrollen. Denna blir viktig eftersom man som nyanställd inte har delegation att ta beslut. Likt aspiranterna får även deltagarna i introduktionsprogrammet utbildning i det verksamhetssystem och e-postsystem som används på kontoret.

*När man kommer som ny till oss så får ju inte du fatta egna beslut, du har en viss tid du måste jobba för att få delegation och då har man en handledare eller mentor som hela tiden tittar över dina beslut. Eftersom det är myndighetsutövning vi har, så där har du en mentor/handledare hela tiden /.../ (Verksamhetschef)*

Introduktionsprogrammet är uppdelat i kvartal där den första tiden genererar en introduktion i fallbeskrivningar, regler och riktlinjer, samt att man blir introducerad för sin mentor. Här sker också utbildningen i verksamhetssystemet, utredningsmetodik, journalanteckningar och handledning. Vidare ges det bland annat rundvandring, man deltar i arbetsplatsträffar och praktiserar en halvdag i receptionen, samt får man ingå i ett av de olika teamen som finns på ekonomiskt bistånd. I den andra delen av Introduktionsprogrammet få den nyanställde sin delegation som krävs för att ta beslut i arbetet och första delen av två i Omvärldskunskap ges. Samhällskarta, information om nämnder ges och ekonomiskt bistånd i förhållande till andra myndigheter tas upp. I den näst sista delen av introduktionen ges utbildning i personlig säkerhet, sista delen i Omvärldskunskap sker här, samt påbörjad utbildning i Motiverande samtal. Omvärldskunskapen innefattar två utbildningsdagar om kommunen och ekonomiskt bistånd. I den sista delen av Introduktionsprogrammet utvärderas det introduktionsår man genomfört, det sker även en repetition av det som varit, men också en genomgång av framställan, överklagan, återkrav och ärenden. Sista delen av utbildningen Motiverande samtal förekommer här. Under hela året arbetas det med reflektion, olika fall, trivsel och en avstämning av medarbetarskapet. Gällande studiebesök blir dessa på en individuell basis och är avhängigt på vilken bakgrund den nyanställde har och i avsnitten Omvärldskunskap har man oftast tagit besök till AMK istället för att gå iväg.

*Exempel har du jobbat på Socialkontoret innan du kommer hit kanske man inte behöver besöka Socialkontoret, men då kanske man måste vara på andra delar av vår verksamhet /.../ (Verksamhetschef)*

Introduktionsprogrammet har inte utvärderas än, men det finns en hypotes om att socialsekreteraren blir tryggare i sitt arbete och att besluten som tas blir mer enhetliga samt rättssäkra. Det finns även en tanke med att administrationen och bemötandet blir bättre.

Det blir en vinst när flera anställs samtidigt då dessa tillsammans kan diskutera och ställa frågor. Något som är problematiskt är när det börjar enstaka personer, exempelvis en i september och en i december. Att få utbildning i verksamhetssystemet är ingen svårighet för det är något man kan ge till en eller 10 personer, men i till exempel Omvärldskunskap, där andra kontor och myndigheter ska involveras, blir det mer problematiskt för det är svårare att få till informationsträffar för några få personer.

*Det blir ju en svårighet att hålla ett introduktionsprogram vid liv för vi har ju en ambition att vi ska ha vissa av delarna som alltid ska gå /.../ och då behöver vi samverka hela kontoret och hitta liksom vägar så att det här kan fungera i framtiden. Det tror jag blir en utmaning. Det är ingen utmaning att ha MI-utbildningar för de kan vi ha med andra kontor, men just det här mera specifika som är för vårt kontor, de större bevakningarna vi vill göra mot omvärlden. Där tror jag det är viktigt att vi lyckas hålla ihop det då.  
(Utredare)*

#### 4.3.2.3 Båda programmen

I dagsläget är det för tidigt att avgöra om dessa två program gjort någon skillnad på personalomsättningen. Man har dock kunnat se en ökning av antal killar, men man vet inte om det hör samman med Aspirantprogrammet eftersom det i senaste omgången inte rekryterades några killar alls. Det finns positiva aspekter med exempelvis Aspirantprogrammet och det är att alla som deltagit har fått arbete på AMK vilket i sig leder till att dessa som anställs har lite erfarenhet sen tidigare genom att de deltagit i programmet, samt sommarvikarierat. Genom att alla nya får samma introduktion kan man också kvalitetssäkra arbetet.

Tidigare fanns det en pärm som varje nyanställd fick oavsett om man arbetade med myndighetsutövning eller inte, men på senare år har det gjorts tillägg som är specifika för respektive verksamhet eller enhet.

Flera av dessa tillägg finns med i och har legat till grund för det introduktionsprogram som idag finns för nyanställda socialsekreterare. Förr hade varje handledare på respektive enhet fria händer att introducera den nyanställde, men förra året förtydligades denna till en mentorsroll och därmed arbetade man fram en gemensam introduktion på hela myndighetsutövningen i syfte att få en gemensam samsyn. Bitvis görs introduktionen med arbetskonsulenterna som också arbetar på AMK eftersom de har ett nära samarbete. Detta som i ett led att få ökad kunskap och förståelse för olika verksamheter.

*Sen har vi rationaliserat också så att inte alla enhetschefer måste vara involverad i alla moment. Här använder vi resurserna smartare och ger samma budskap till de här nya. /.../ sen har vi olika programinslag där vi samlar ihop alla nya istället för att göra samma sak flera gånger /.../ (Verksamhetschef)*

Den revidering som gjorts av Aspirantprogrammet har varit ett förtydligande av mentorns och enhetschefens ansvarsfördelning då denna uppfattades som otydlig. En checklista har också tillförts, vilket ställer krav på organisationen i sig och därmed resulterar det även i en kvalitetssäkring. Gällande revideringen av Introduktionsprogrammet så hade de olika enheterna från början fria händer, nu har man istället arbetat för att det ska vara enhetligt över hela AMK.

Mirakelfrågan: det optimala hade varit att man som nyanställd får möjligheten att ha sin grundanställning på ett kontor, men att man får gå runt på andra kontor i kommunen och pröva på myndighetsutövning på dessa. Att man har ett gemensamt introduktionsprogram för alla myndighetsutövare i hela Norrköpings kommun så att det blir ett kommunperspektiv, men att man också har en detaljerad introduktion på ett individuellt plan som fokuseras till det egna området man arbetar i framhävs också som viktigt.



Man vill sakta men säkert bygga upp socialsekreterarna så att de orkar arbeta. Genom detta kan också socialsekreterare bilda nätverk och bidra med kunskap till varandra.

#### **4.3.3 Vård- och omsorgskontoret**

Inom biståndshandläggning och lss-handläggning finns det en rutin för introduktion för nyanställda myndighetsutövare. Denna är densamma för nyexaminerade socionomer eller om man är socionom med erfarenhet av myndighetsutövning. Det finns ett skrivet dokument kring detta, men i samband med att denna studie skrivs, revideras det dokument som funnits sedan 2011.

Målet med introduktionsprogrammet är att den nya medarbetaren bland annat ska känna sig välkommen, komma in i sin arbetsgrupp och lära sig arbetet. Man ska även få information kring krav, förväntningar, rutiner och mål som styr verksamheten. Även vilka arbetsvillkor som finns och hur organisationen fungerar och ser ut finns med i detta. Varje nyanställd får en mentor som ska verka som en resurs kring medarbetaren. Hur länge detta introduktionsprogram pågår är avhängigt på när den nyanställda får sina delegationer som krävs för att ta olika beslut. Mentorn ska handleda medarbetaren, följa upp utveckling och målsättningar, samt ha regelbundna uppföljningssamtal en gång i veckan, dels själva och dels tillsammans med enhetschef som regelbundet ska få information om hur det fungerar.

*Så jag tror det har varit så att man fått hemtjänstbeslut upp till åtta månader, sen så ska man när man känner sig mogen då gå vidare och ta särskilt boendebeslut och sen sista steget är då korttidsbeslut så det kan ju variera vad det tar för var och en, men att det ändå finns en sådan planering om man säger. (Biståndshandläggare 1)*

Gällande mentorskapet ska denne få reda på i god tid att han eller hon är av enhetschefen utsedd till mentor. Arbetsgruppen ska sedan se över arbetsfördelningen så mentorn har möjlighet att avsätta tid för att ta hand om den nyanställda. Det framkommer dock att arbetsbelastningen och inflödet av ärenden har varit väldigt högt det senaste året. Antal ärenden har varit densamma för mentorn, men att man försöker fördela nya ärenden på andra medarbetare än den som är mentor. Det finns en strävan att om den nyanställda ska ersätta en biståndshandläggare så ska det också ges möjlighet att gå bredvid denne. Efter ungefär en månads introduktion ska enhetschefen hålla i en information kring Norrköpings kommuns organisation, uppdragsplan och personalpolicy. Vidare ska enhetschefen ge information kring Lex Sarah, plan för lika behandling, offentlighet och sekretess, samt Vård- och omsorgsnämndens ledningssystem för god kvalitet och klagomålshantering. Här ges den nyanställde möjlighet att ställa frågor och diskutera saker som uppstått.

Mentorn har en rad ansvarsområden utöver det som nämnts gällande sitt mentorskap. Mentor ansvarar för att bland annat att nycklar ges ut, sekretesspapper skrivs på, information ska ges om larm, utrymningsplan och obligatoriska möten. Den nyanställde får också utbildning i det verksamhetssystem som används. Vidare ska den nyanställde följa med sin mentor i handläggningen av ärenden för att sedan med hjälp av denne kunna dokumentera, utreda och ta beslut i ärenden. Om det är aktuellt ska den nyanställde också gå på studiebesök hos relevanta samarbetspartners, exempelvis koordinatörer, anhörigkonsulenter och lss-handläggare, samt olika boenden.

*Det är dels en genomgång av kommunen som organisation, vår del i det och sen /.../ vi har ju våra koordinatörer till exempel som man jobbar tätt med, att man får gå med dem eller att man i alla fall får information om vad de gör. Även och se några andra verksamheter som vi jobbar emot, kanske dagverksamhet, besöka något boende, ehm, anhörigcentrum.  
(Biståndshandläggare 2)*

En diskussion med mentor eller andra erfarna biståndshandläggare efter deltagande på möten gällande särskilt boende (SÄBO) ska ske. Frågor om varför vissa beslut tagits, avslag eller bifall ska diskuteras. Vid ärenden som berör SÄBO ska mentor eller annan kollega med denna delegation följa med vid hembesöket och i början är det önskvärt att den nyanställda går bredvid sina kollegor. Om den nyanställda går ensam på möten så fattas beslut ihop med mentor efter att ärendet lyfts i en så kallad Samsynsgrupp. Därefter skrivs beslutet under av mentor eller kollega med delegation. Gällande den nyanställdas delegation för SÄBO så ger mentorn information om när det är lämpligt för detta till enhetschefen och sedan ska han eller hon praktisera tre dagar i Vårdplaneringsteamet för mer kunskap. Flertalet lagar och riktlinjer ska vara välkända för den nyanställda. Det finns andra punkter som den nyanställda ska genomgå, exempel på detta är; anhörigstöd, överrapportering till utförare, avslagshantering, god man/förvaltare och socialstyrelsens riktlinjer för dokumentation. Även information om bland annat tolkbeställning, rutiner för vårdkonferens och bilbokning ges.

Det introduktionsprogram som funnits sedan 2011 har inte gett någon särskild vägledning utan snarare påvisat vad som ska göras och det har blivit individuellt för varje mentor hur man valt att lägga upp introduktionen. Introduktionen för nyanställda har upplevts som bra fram till för ett år sedan då det blev ett högt inflöde av ärenden och att man även då bytte verksamhetssystem.

Man tror också att arbetsgruppen har en stor betydelse för den nyanställde och man eftersträvar att den nyanställde ska känna sig välkommen. Svårigheten det senaste året har varit begränsningen av tid då man inte kunnat bli frikopplad i den uträkningen som varit önskvärd för att ge det välkomnande som behövs.

*Vi har nog haft en väldigt bra introduktion fram tills ca ett år sedan då det blev ett sånt högt inflöde och när vi bytte datasystem och ingenting var klart där. Ja, då hade vi svårt att möta upp nya, eh men innan har vi haft det och jag tror att gruppen som sådan är väldigt stöttande här. Det är lätt att komma in i gruppen och man kan gå till vem som helst för att få hjälp och stöd och väldigt välkomnande skulle jag tro. Det är det vi har hört i alla fall. (Biståndshandläggare 2)*

De tre som senast blivit anställda har fått delat mentorskap, vilket inneburit att det funnits två personer som dessa har kunnat gå till och att det blivit ett gemensamt ansvar i gruppen. Det har inte påvisats någon skillnad på personalomsättningen utan den har varit ganska stor hela tiden. Man vill att den nyanställde ska få möjligheten att gå med och gå bredvid en medarbetare med mer erfarenhet och att detta anpassas efter den nyanställdes egna förkunskaper i yrket. Ingen ska tvingas in i saker som man inte känner sig mogen för.

*Fast sen ska det vara så att man ska få gå med en tid och bara sitta bakom och lyssna och sen vartefter kanske börja ha ansvar för en del av hembesöket, kanske informera om någonting. Det är lite utifrån vad man har för förförståelse också, om man har jobbat inom myndighetsutövning förut. (Biståndshandläggare 2)*

*/.../ Vi tvingar ju inte någon att gör något som man inte känner att man klarar av, det är vad jag upplever som en mjukstart så. Det är ingen som tvingas in att göra saker om man inte känner sig mogen. Sen i och för sig nu när det har varit så stressigt så har det funnits tendenser att man har pratat lite, jag tycker att tonen har ändrats lite grann senaste året, att man säger att det kanske vikarien kan ta liksom i högre utsträckning än vad man gjorde tidigare för då var det ju helt otänkbart att en vikarie skulle gå innan den kände, innan den blev tillfrågad eller så. Det tror jag säkert har ändrats. (Biståndshandläggare 1)*

Som nämnt håller introduktionsprogrammet på att revideras och tanken är att det ska införas en arbetsbeskrivning där man vill beskriva mål och vision för verksamheten. Man kommer även att involvera kommunikátören/informationsansvarig så att all information som berör den nyanställda samlas på ett och samma ställe på intranätet. Tanken med detta är informationen ska hållas uppdaterad och att den nyanställda samt mentorn ska självständigt kunna läsa informationen. Vidare så vill man att introduktionsprogrammet ska vara stegvis, där innehållet kommer i ordningsföljd och inte som nu, i punktform. Man eftersträvar också att individualisera mera genom att introduktionsprogrammet styr efter hur långt individen har kommit och inte efter specifika tidsramar.

Mirakelfrågan: genom revideringen av introduktionsprogrammet så är de på väg mot ett önskvärt scenario. Att introduktionsprogrammet blir ännu mer individanpassat är viktigt och att den nyanställda ska kunna gå vidare när denne känner sig redo. Man vill även att mentorerna ska få den tid som behövs för att kunna introducera och ge en bra bild av yrket. Att det ska finnas en förståelse för vad myndighetsutövning innebär och förståelse för huvudsyftet med sitt uppdrag så att man också kan se alla delarna i yrket blir viktigt.

## **4.4 Gemensamma faktorer**

Ett antal gemensamma faktorer har kunnat skönjas i intervjuerna och i det material som jag fått ta del av vid respektive kommun och kontor. Det finns även ett antal faktorer som flertalet använder sig av eller önskar sig, men som inte alla respondenter lyft och eftersom majoriteten nämnt dem kommer också dessa att tas upp.

### **4.4.1 Mentorskap**

Alla kommuner och kontor använder sig av mentorskap i olika utsträckning. Socialsekreterarna får en varsin mentor vid sin anställning, men inom Socialkontorets barn- och ungdomsenhet i Norrköpings kommun erbjuds alla numera två, då man i utvärderingar sett att två stycken ger ett bättre resultat än tidigare då man fick en var. Valdemarsviks kommun använder sig både av en extern inköpt mentor och en intern mentor som finns nära i det dagliga arbetet. Det skiljer sig dock åt hur länge man har en mentor. Hos vissa respondenter har man sin mentor i ungefär sex månader eller två terminer alternativt ett år beroende på hur introduktionsprogrammet är uppbyggt. Hos andra är mentorstiden mer fokuserad kring när man får sina olika delegationer som behövs för att ta beslut eller att det inte finns någon specifik tidsangivelse utan det klingar automatiskt av när den nyanställde känner sig redo.

Mentorsrollens uppbyggnad är också olika beroende på arbetsgivare, men gemensamt är att mentorn ska finnas för den nyanställde att ventilera funderingar och frågeställningar som uppkommer, samt att man ska se efter den nya lite extra. Oftast ska det också ske regelbundna samtal mellan mentor och nyanställd. Hur tidsintervallet ser ut för dessa samtal skiljer sig åt, men ungefär varje vecka till varannan vecka. Det framkommer i en intervju att mentorn, har ett ansvar vad det gäller praktikaliteter, till exempel att nycklar ges ut, sekretesspapper skrivs på och information ska ges om larm och utrymningsplan.

#### **4.4.2 Utbildning**

Alla verksamheter utom Barn- och ungdomsenheten på Socialkontoret i Norrköping har en strukturerad utbildning i det verksamhetssystem som man använder sig av. Inom Barn- och ungdomsenheten i Norrköping finns det ansvariga Superanvändare på arbetsplatsen som är ansvariga för verksamhetssystemet, vilka också är de personer som ansvarar för att introducera systemet för dem som är nyanställda. Vid Jobsatsningens start hade man en utbildning i verksamhetssystemet, men i utvärderingarna som gjorts har den utbildningen fått varierad kritik och inte haft den kvalité som önskat. Önskvärt är dock att alla ska kunna få en bra utbildning i det. Utöver detta använder sig flera av andra utbildningar i introduktionen, men är avhängigt på vilken arbetsplats man befinner sig på. Några nyanställda får utbildning i BBIC, Motiverande samtal, handläggning och dokumentation, samt Barnsamtal.

#### **4.4.3 Studiebesök**

Studiebesök är något som alla använder sig av i olika utsträckning. Inom Socialkontorets barn- och ungdomsenhet i Norrköping får man gå till flertalet verksamheter inom Socialkontoret, verksamheter som berör både unga och vuxna. Här erbjuds det också studiebesök utanför Socialkontoret, på BUSS-teamet och Basklass som är två samverkansprojekt inom kommunen. Vid Jobsatsningens start var det inkluderat flera externa studiebesök, men det visade sig att många redan varit på flertalet ställen då de var studenter. Inom Arbetsmarknadskontoret tar man ofta studiebesöken till sig, alltså att man i Omvärldsbevakningen bjuder in flertalet verksamheter som får berätta om sitt upplägg och hur de arbetar. På Socialkontorets vuxnenhet i Norrköping erbjuds det studiebesök på varje verksamhet som finns för vuxna inom Socialkontoret och inom Vård- och omsorgskontoret erbjuds man också studiebesök hos aktuella samarbetspartners.

I Söderköpings kommun finns det ett antal studiebesök som man ska gå på som nyanställd, men det finns också en möjlighet till en individuell studiebesöksplan som passar den enskilda tjänstens inriktning.

#### **4.4.4 Utvärdering/Revidering**

De flesta verksamheterna har någon form av utvärdering och revidering av det program man använder sig av. Det som skiljer sig åt är hur strukturerat och regelbundet det är. Barn- och ungdomsenheten på Socialkontoret i Norrköpings kommun använder sig regelbundet av en enkätundersökning efter att varje omgång av Jobsatsningen har genomförts. Som nämnt arbetar Vård- och omsorgskontoret med sitt introduktionsprogram samtidigt som denna studie skrivs, likaså har enhetschefen på Socialkontorets vuxenenhet i Norrköping haft en återkommande dialog med dem som varit nyanställda och genom den har också det nuvarande programmet utvecklats. De programmen som finns inom AMK i Norrköping, det vill säga Aspirantprogrammet och Introduktionsprogrammet har genom åren reviderats och därmed bidragit till att bli till den form som dessa är idag. Här har mentorsrollen förtydligats, samt att man arbetat fram en tydlighet och en struktur som ska verka enhetlig. Inom Söderköpings kommun har man inte utvärderat eller reviderat det program som finns sedan 2010, dock kan man se i Medarbetarenkäten att stödet vid introduktionen upplevs som bättre.

#### **4.4.5 Önskan om samarbete**

Från flertalet respondenter framkommer det en önskan om ett samarbete, dels inom Norrköpings kommun och dels över kommungränserna. Det lyfts nämligen upp av flera respondenter att det bland annat kan vara svårt att hålla i utbildningar för nyanställda då det dels börjar ett fåtal personer åt gången och dels för att vissa kommuner är små.



Önskan är att man inom Norrköpings kommun har ett gemensamt mottagande för myndighetsutövare för att man sedan kan specificera introduktionen till en individuell nivå för respektive kontor och tjänst. En önskan är också att det kan ges möjlighet att ha en grundanställning på ett kontor, men att den nyanställde får prova att arbeta på ett annat kontor som också har myndighetsutövning. Likaså lyfts det fram av Söderköpings kommun ett samarbete över kommungränserna i Östergötlands län, att det arbetas fram en typ av traineetjänster som innebär anställning i en kommun, men med möjlighet att vara verksam under en tid i någon grannkommun.

#### **4.4.6 Önskan om tid**

Många av respondenterna lyfter också fram vikten av tid, tid till mentorer och tid till de som är nyanställda. Detta innebär att mentorn ska få möjlighet att avsätta tid för sin adept, vilket kan innebära att dem är i ett behov av att ha färre ärenden än normalfallet. Den nyanställde ska också få tid att komma in i sin roll, vilket även i detta fall innebär färre ärenden än en anställd med erfarenhet och att den nyanställde kan få gå vidare i arbetet när denne känner sig redo. Den nyanställde ska få byggas upp sakta för att på sikt också hålla. Här framkommer det att ekonomin blir en viktig aspekt då det måste finnas en ekonomi som möjliggör att den nyanställde kan få tid, ha färre ärenden, gå bredvid och därmed introduceras över tid.

### **4.5 Framgångsfaktorer**

Framgångsfaktorerna som lyfts fram varierar stort hos respondenterna och nedan sammanfattas de. Något som anses som en styrka hos några har varit att det finns en *grundstruktur* med en möjlighet att *individanpassa introduktionen* till den enskilda tjänsten. Detta handlar om olika slag av studiebesök och utbildningar för att den nyanställde ska kunna utföra sitt arbete, men också när det kommer till mentorskap. Även på Socialkontorets barn- och ungdomsenhet i

Norrköping är *mentorerna* en framgångsfaktor, men också att det funnits *en ansvarig person* för introduktionsprogrammet. Detta har bidragit till att de som deltagit i introduktion bara behövt gå till en person när de haft frågor eller synpunkter på hur introduktionen gått till. En annan framgångsfaktor har varit den *löpande utvärderingen* man haft med hjälp av enkäter, samt att alla som hittills deltagit *valt att stanna kvar* på sina tjänster. Även om man i Valdemarsvik inte använder sig av enkäter för att utvärdera sitt upplägg ser man *dialog och delaktighet* som en framgångsfaktor, där de nyanställda fått möjlighet att påverka innehållet i introduktionen utefter deras egna behov.

Vuxenheten på Socialkontoret i Norrköping anser sig ha fått mycket positiv återkoppling på upplägget, där *kombinationen* av utbildning, studiebesök och handledning med förste socialsekreterare varit en styrka. På Vård- och omsorgskontoret i Norrköping anser man att introduktionsprogrammet i stort varit bra och en framgångsfaktor är *arbetsgruppen*, vilken upplevs vara lätt att komma in i. Framgångsfaktorerna på AMK i Norrköpings kommun har varit flera, till exempel har alla som deltagit i Aspirantprogrammet *fått en anställning*. Vidare blir det ett *utbyte av kunskap* eftersom det blir en samverkan med Linköpings universitet genom Aspirantprogrammet. Genom Introduktionsprogrammet och Aspirantprogrammet hoppas man kunna *höja kvalitén* i arbetet och få den nyanställda känna sig *tryggare*.

## **4.6 Resultatsammanfattning**

Alla kommuner och kontor som blivit intervjuade i studien använder sig av mentorer i olika utsträckning, vilket ses som en framgångsfaktor. Hur länge den nyanställda har tillgång till mentor och hur rollen ser ut är olika beroende på vart man är anställd dels på grund av att vissa tjänster innehar olika slag av delegationer och dels på grund av introduktionens upplägg.

Det är viktigt att mentorerna ska få möjlighet att avsätta tid till sin adept, men den nyanställde ska också få tid till att introduceras, komma in i sin roll och som ett led i detta också få färre ärenden, vilket vissa redan får.

Alla nyanställda får delta i olika utbildningar, men dessa skiljer sig åt i antal och i upplägg hos de olika arbetsgivarna. Att få till utbildningar upplevs som en försvårande del då man är en liten kommun, likaså blir Omvärldskunskapen som ett kontor använder sig av svår när det anställs fåtal åt gången. Detta resulterar i att det är svårt att hålla ett introduktionsår vid liv. Utbildningar som ställs in på grund av för få anmälningar framförs också som en svårighet.

Användande av studiebesök är något som förekommer i introduktionen hos alla kontoren och kommunerna, men hur dessa är uppbyggda är olika.

Utvärdering/revidering lyfts fram som en viktig del av vissa och har genom åren också använts hos flera respondenter. Bland annat används strukturerade enkätundersökningar, medan andra använder sig av diskussion med nyanställda och kollegor för att efter hand revidera de program som funnits och på så vis skapat de introduktionsprogram som finns idag. En önskan om ett samarbete mellan olika kontor, men även kommuner finns gällande introduktionen för nyanställda och nyexaminerade socionomer. Detta för att erbjuda en gemensam introduktion och ett gemensamt mottagande för de som ska arbeta med myndighetsutövning och därmed också öka kvalitén. En kombination av flera faktorer; studiebesök, handledning och utbildning ses som positivt. Vidare ser man en framgångsfaktor i att det finns ett grundprogram med möjlighet att individanpassa samt att det finns arbetsgrupper som kan göra ett bra mottagande.



## 5. Sammanfattande diskussion

*I detta avslutande kapitel förs diskussion kring frågor som uppkommit på vägen under studiens gång och kring metoden som använts. Ett kort slutord finns också med.*

### 5.1 Metoddiskussion

Om jag trots intervjuguiden inte fått svar på frågeställningar eller att jag har haft ett behov av att förtydliga något har jag tillåtit mig att ställa ytterligare frågor som inte funnits med i den förberedda intervjuguiden. Det har varit viktigt att låta respondenterna prata fritt kring det studerade området och att jag som intervjuare varit flexibel i detta. Eftersom att urvalet grundat sig i ett bekvämlighetsurval har jag tillfrågat de personer som jag haft kunskap om att vara ansvariga personer för introduktionen. Gällande de kontor och kommuner där jag inte haft den kunskapen har jag inte kunnat avgöra själv om vilka som är de mest representativa respondenterna. I detta har jag fått lita på deras omdöme om att välja ut personer som har varit lämpliga. Respondenterna skiljer sig åt gällande titlar och befattningar, huruvida detta påverkat deras svar kring beskrivningen av introduktionen är svårt att svara på, men kan vara något att beakta.

Det har också varit viktigt att under skrivandets gång att ha en tydlighet i vad jag skrivit och vad jag syftat att undersöka. Detta eftersom det kan vara personer som är intresserade av att läsa studien, men inte har samma förförståelse och information om närområdet samt det aktuella studieobjektet som jag själv har.

## 5.2 Vad innebär färre antal ärenden?

Det framkommer i intervjuerna att de nyanställda får färre antal ärenden än en socialsekreterare med erfarenhet eller att det finns en önskan om det ska vara så. När jag gjorde min preliminära avrapportering för styrgruppen på PUFF-enheten kom vi överens om att jag skulle titta vidare på detta. Vad innebär det? Vad är färre ärenden och hur många ärenden har en anställd med erfarenhet?

Strandhäll (2014) menar att antalet ärenden kan ses som ett trubbigt mått vad det gäller att studera arbetsbelastningen även om kunskap och erfarenhet är medräknat. Det finns mätinstrument inom arbetslivsforskningen som är användbara på arbetsplatsen och diskussionen kring antalet ärenden bör finnas med på arbetsplatsträffar, men även på en strukturell nivå. Tham (2014) menar att antalet ärenden per socialsekreterare behöver minskas på flertalet håll och det finns flera aspekter man bör ta hänsyn till när man ska titta på arbetsbelastningen. Ärenden kan skilja sig stort åt, exempelvis kan ett ärenden med en pågående LVU-utredning ta mycket tid och uppta flertalet veckor i arbetstid medan när ett barn är placerat sen några år tillbaka i ett fungerande familjehem endast kräver hembesök en gång i halvåret. Hänsyn bör också tas till socialsekreterarens övriga arbetsuppgifter, vilka kan se olika ut beroende på kommun och arbetsgrupp. Övriga arbetsuppgifter menar Tham (2014) kan vara uppföljning, jour, samt om man arbetar ensam eller två i ärendena. Något också att ta hänsyn till är om man arbetar både med förhandsbedömning och utredning.

Vidare bör man ha i beaktningen hur organisationens situation och verksamhet ser ut. Hur ser stödet ut gällande IT, administration och vilka resurser finns i den aktuella kommunen? Precis som Tham (2014) skriver finns det många faktorer som påverkar arbetsbelastningen och ytterligare delar att ta hänsyn till kan vara; öppenvårdsinsatser, samarbete med olika aktörer som till exempel kan vara Bup och elevhälsa.

Det blir av vikt att ta hänsyn och väga samman alla faktorer som finns kring socialsekreterarens dagliga arbete för att kunna få en förståelse för dennes arbetssituation. Tham (2014) menar också att upplevelsen av arbetsbelastningen är åtskilt individerna i en och samma arbetsgrupp därför bör man bedöma arbetsbelastningen utifrån individens upplevelse av den. Copingstrategier och stresstålighet är också faktorer som påverkar hur man upplever arbetssituationen.

Jag har tittat på Internet för att om möjligt hitta en måttstock gällande antal ärenden. Hur har andra kommuner det och varför har dem gjort på det viset? Jag har funnit en revisionsrapport där man gjort en granskning av försörjningsstöd och arbetsmarknadsarbetet i Varbergs kommun med hjälp av företaget KPMG (2013). Arbetsbelastningen på Vuxenenhetens försörjningsstöd ligger på mellan 35-50 ärenden per person med ett genomsnitt på 42 ärenden. Rapportens skribenter har gjort en bedömning med erfarenhet av andra kommuner och enheter som arbetar med försörjningsstöd där man ligger på en ärenden mängd på omkring 40 ärenden. Detta antal skulle innebära att man hinner göra ett bra och aktivt arbete med sina klienter menar de. I detta har de också tagit hänsyn till att Varbergs kommun har en arbetsgrupp innehållande socialsekreterare med lång erfarenhet, vilket innebär att de kan ha en något större mängd ärenden än socialsekreterare utan erfarenhet. Här finns också ett mål om att en ungdomshandläggare ska ha max 40 ärenden och ett tak på 55 ärenden för en vuxenhandläggare.

Ytterligare har jag funnit en platsannons daterad 2015-03-02 gällande socialsekreterare på försörjningsstöd i Östhammars kommun. Här behöver man inte "drunkna" i ärenden utan målsättningen här är ett ärendetak på 35 ärenden. Man lyfter också att det är en liten kommun, med korta vägar till olika samarbetspartners där det finns möjlighet till flexibla lösningar.

I Tidningen Vision (2014) framkommer det att i Stockholm har man haft en diskussion mellan fack och arbetsgivare gällande att nyexaminerade socionomer som är oerfarna har för stor arbetsbörda och vad en rimlig nivå på ärenden är för handläggare. I denna diskussion har man pratat om 15-18 ärenden, men då förekom det att nya socialsekreterare hade upp emot 30 ärenden.

Jönköping är en annan kommun som med hjälp av Deloitte AB (2013) granskat socialsekreterarnas arbetssituation. Det framkommer att man inom den del där man arbetar med missbruk använder man sig av ett internt poängsystem, vilket innebär att ärenden av komplex karaktär får högre poäng och ärenden som anses ha en lättare karaktär får mindre poäng. Denna modell syftar till att ge en jämn fördelning av ärenden bland socialsekreterarna samt att man kan få en uppfattning om hur tungt belastad en socialsekreterare är. Socialsekreterarna som arbetar med barn och unga i Jönköpings kommun har i normalfallet mellan 30-40 ärenden, inom försörjningsstöd har en socialsekreterare i normalfallet 50-60 ärenden. Det framkommer att socialsekreterare som arbetar med unga vuxna kräver en större arbetsinsats och har därför något färre ärenden.

Socialsekreterare som arbetar med missbruksproblematik har mellan 25-30 ärenden. Skribenterna har inte erhållit några riktlinjer som tydligt kan beskriva vad en rimlig arbetsbelastning innebär inom respektive nämnt arbetsområde. Bedömningen som Deloitte gjort är att arbetsbelastningen inte enbart kan fokuseras kring hur många ärenden en socialsekreterare hanterar utan individens kompetens och erfarenhet är avgörande för vad denna kan hantera. De menar också att med en ökad erfarenhet kommer också en ökad kompetens med en möjlighet till en högre arbetsbelastning.

Att sätta en siffra på antal ärenden eller ett mått är som ovan påvisats en mycket komplex fråga där flertalet faktorer måste vägas samman. Det är till synes en viktig diskussion både hos arbetsgivare, arbetstigare, fackförbund och forskare och är inget man lättvindigt kan ta ett beslut om.



### 5.3 Slutord

I avsnittet ”Forskningsöversikt” framkommer det ett glapp mellan teori och praktik, vilket också nämns i resultatdelen där man till exempel efterfrågar enskilda samtal för dem som är nyexaminerade tillsammans med psykologhandledare. I den tidigare forskningen nämns det också att respondenter ser ett problem med att socionomutbildningen är en generalistutbildning. Resultaten visar även att respondenterna arbetar med flertalet faktorer som framkommer som viktiga i den tidigare forskningen. Till exempel har dem, i olika utsträckning genomgång av praktiska delar, låter nya medarbetare sätta sig in i och få färre ärenden, samt att man likt olika delar av landet gjort större satsningar på introduktionen.

Omsättning, rekrytering, introduktion och arbetsmiljö för socialsekreterare är flera faktorer som är aktuella på ett nationellt plan visar forskningsöversikten. Svårigheten att rekrytera socionomer framkommer också i resultaten i denna studie. Hur kommer det sig att det har blivit så? Siffror visar att en av landets socionomutbildningar (Stockholms universitet) ligger på plats nummer sju i antal förstahandssökanden till vårterminen 2015, samma utbildning ligger på tredje plats bland den mest sökta ([www.uhr.se](http://www.uhr.se) a). Sedan 2008 har socionomutbildningen varit en av de utbildningar som ökat i antal ansökningar, men från och med våren 2015 ser man dock att antalet sökanden minskar ([www.uhr.se](http://www.uhr.se) b). Vad är då svaret på att minska omsättningen, att få socialsekreterarna att stanna på sina tjänster? Är svaret en gedigen introduktion, en magisterutbildning (Kullberg, 2014) eller AT-tjänstgöring (Lindquist, 2010)? Kan högre lön vara tillräckligt lockande och höja statusen i yrket? Hur har socialsekreterarrollen förändrats över tid och rum, har dokumentationen ökat, samt ärendena blivit flera och svårare? Vad ingår i socialsekreterarens arbetsuppgifter? Det finns olika vägar att hantera dessa frågor och denna studie kanske kan vara behjälplig på vägen.



## 6. Referenser

Artds, J., Jansen, P & van der Velde, M. (2001). The breaking in of new employees: the effectiveness of socialization tactics and personnel instruments. *Journey of Management Development*, 20 (2), 159-167.

Bengtsson, T., Lihnell, P. & Janerheim, J. (2013). *Granskning av socialsekreterarnas arbetsituation i Jönköpings kommun*. Jönköping: Deloitte AB.

Hämtad 2015-03-12, från

<http://www.jonkoping.se/download/18.6ba547a013ebf0d1c1d497/1369125381686/Granskning+av+socialsekreterarnas+arbetsituation.pdf>

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB.

Kesthley, M. & Ozolins, A. (2012). Personlig och professionell utveckling. En modell skapad kring reflekterande och självkännedom. I M. Ottelid (Red.), *Personlig och professionell utveckling inom socionomutbildningen* (s. 79-91). Mid Sweden University, Sundsvall, Department of Social Work.

KPMG. (2013). *Revisionsrapport: Granskning av försörjningsstöd och arbetsmarknadsarbete*. Varbergs kommun.

Hämtad 2015-03-11, från

<http://www2.varberg.se/download/18.4a2ced49142b85dd4d4ca3/1386747073042/Revisionsrapport-Granskning+av+forsorjningsstod+och+arbetsmarknadsarbete.pdf>

Kullberg, K. (2014). *Att rusta socionomer. Utvärdering av pilotprojektet Teoretisk och praktisk yrkesintroduktion för socionomer i Göteborgs stad*. Göteborg: FoU i Väst.

Lindquist, A-L. (2010). Problemet. I A-L, Lindquist (Red.), *Att bygga kompetens för kvalificerade utredningar av barn och unga- analys av situationen i sju kommuner i Uppsala län för personalförsörjning av utredande socialsekreterare* (2010:2). Stiftelsen allmänna barnhuset.

Lindquist, A-L. (2012). *Från krisande organisation till "krisorganisation"- Kvalité i socialt barnavårdsarbete genom ökad personalstabilitet*. Stiftelsen allmänna barnhuset.

Nilsson, L. (2014). *Skyddsombud slår larm om socialtjänsten*. Tidningen Vision. Hämtad 2015-03-12, från <http://vision.se/nyheter/2014/augusti/skyddsombud-slar-larm-om-socialtjansten/>

Saks, A.M. & Gruman, J.A. (2012). Getting Newcomers Onboard: A Review of Socialization Practices an introduction to Socialization Resources Theory. In C. R Wanberg (Ed), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (s. 27-55). New York: Oxford University Press.

Strandhäll, A. (2014). *Prövning och profession- en kunskapsöversikt om arbetsbelastning i socialtjänsten*. Vision

Sveriges kommuner och landsting. (2013). *Stabilitet som kompetensstrategi för social barn- och ungdomsvård*. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.

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.doi:10.1093/bjsw/bcl054

Tham, P. (2014). *Prövning och profession- en kunskapsöversikt om arbetsbelastning i socialtjänsten*. Vision

Universitets- och högskolerådet. ( 2015a). *Fortsatt högt söktryck till högskolan även vt 2015*. Hämtad 2015-03-27 från, <http://www.uhr.se/pressmeddelande-2014-10-17>

Universitets- och högskolerådet. (2015b). *Efter sju års ökning – färre söker till högskolan*.

Hämtad 2015-03-27 från, <http://www.uhr.se/sv/Om-UHR/Press/Pressmeddelanden/Efter-sju-ars-okning--farre-soker-till-hogskolan/>

Vetenskapsrådet. (u.å). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2015-03-25, från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Vision. (2015). *Vision om en god introduktion*. Hämtad 2015-02-16, från <http://mb.cision.com/Public/1167/9715554/9bdbfe09ffb1d979.pdf>

Wilson, L. (2004). *Socialsekreterare i Sundsvalls kommun. En undersökning om personalomsättning och arbetsmiljö* (FoU- Västernorrland, 2004:4). Kommunförbundet Västernorrland.

Östhammars kommun, platsannons. (2015.) Hämtad 2015-03-11, från <http://www.jobbaextra.se/lediga-jobb/annons-1053087/socialsekreterare-forsorjningsstod>

## **PUFF – Praktik Utveckling Forskning Framtid**

PUFF är en forsknings- och utvecklingsverksamhet inom välfärdsområdet i östra länsdelen av Östergötland. I samverkan ingår Norrköpings, Söderköpings, Finspångs och Valdemarsviks kommun.

Läs mer om vår organisation och våra uppdrag på [www.norrkoping.se/puff](http://www.norrkoping.se/puff)

### **PUFF LIGGER UNDER VÅRD- OCH OMSORGSKONTORET**

**Postadress:** Lindövägen 5 A, 601 81 Norrköping

**T fn:** 011-15 00 00

**E-post:** [puff@norrkoping.se](mailto:puff@norrkoping.se)

**Webbplats:** [www.norrkoping.se/puff](http://www.norrkoping.se/puff)

