



Personligt ombud
i Mellansverige

vägledning inför framtiden



Länsstyrelserna

En gemensam rapport från fem Länsstyrelser



Länsstyrelserna

Förord

För att förbättra psykiskt funktionshindrade personers situation antogs 1995 den s k psykiatireformen. Denna reform syftar till att förbättra livsvillkoren för de psykiskt funktionshindrade ute i samhället genom att ge dem ökad delaktighet, bättre vård, och socialt stöd. För att förbättra stödet till personer med psykiska funktionshinder startades tio försöksverksamheter med personliga ombud på olika platser i landet. De personliga ombuden skulle ha ett klart definierat ansvar för att den enskildes behov skulle uppmärksammas och insatser samordnas. Socialstyrelsen utvärderade verksamheterna och konstaterade positiva förändringar för de personer som hade personligt ombud.

I maj år 2000 beslutade regeringen om statsbidrag till kommunerna för att inrätta permanenta verksamheter med personliga ombud. Socialstyrelsen hade regeringens uppdrag att samordna detta arbete. De inrättade verksamheterna med personligt ombud följs upp och utvärderas av Socialstyrelsen och länsstyrelserna tillsammans. Flera av utvärderingarna är regionala och finansieras gemensamt av länsstyrelserna och Socialstyrelsen.

Länsstyrelserna i Dalarnas, Gävleborgs, Värmlands, Västmanlands och Örebro län har under perioden 2003 – 2005 samverkat i arbetet med utvärdering av verksamheten med personligt ombud i den mellansvenska regionen. Som ett resultat av utvärdering har fyra delrapporter publicerats: ”Personligt ombud i Mellansverige – ledningsgrupperna och deras arbete” (maj 2005); ”Personligt ombud i Mellansverige – myndighetseffekter” (augusti 2005); ”Personligt ombud i Mellansverige – klienternas uppfattning av det stöd de fått” (oktober 2005); samt ”Personligt ombud i Mellansverige – ombuden och deras arbete” (januari 2006).

För att sammanfatta de erfarenheter som delrapporterna belyst, har denna slutrapport, **Personligt ombud i Mellansverige, vägledning inför framtiden**, tagits fram. Den bygger på de fyra delrapporterna och även på erfarenhet hämtad från andra utvärderingar av personligt ombudverksamhet, framtagna av landets länsstyrelser och av Socialstyrelsen.

Slutrapportens **tre** syften är att sammanställa och analysera erfarenheter av arbetet med personligt ombud från olika utgångspunkter, att formulera råd och tips för utveckling av personligt ombudsarbete för framtiden, samt att ge en bild av hinder och framgångsfaktorer inför det fortsatta arbetet med att utveckla denna för målgruppen viktiga reform.

Konsult Ingvar Nilsson, Organisations- och Företagsutveckling i Samverkan (OFUS), har på länsstyrelsernas uppdrag och i samverkan med dem utarbetat och sammanställt denna slutrapport. Länsstyrelsen i Västmanlands län har varit samordnare av länsstyrelsernas insatser inom utvärderingsprojektet.

Ansvariga i respektive län har varit Agneta Sjölander, Dalarnas län, Hillevi Assarsson, Gävleborgs län, Christina Berndtsson, Värmlands län, Katarina Pihl, Västmanlands län, samt Christer Engback, Örebro län.

Västerås i april 2006

Christina Lantz
Enhetschef, Samhällsbyggnadsenheten
Länsstyrelsen i Västmanlands län

1.	INLEDNING	4
1.1	Bakgrund till rapporten	4
1.2	Rapportens syfte och källor	4
2.	VAD INNEBÄR DET ATT VARA PERSONLIGT OMBUD I MELLANSVERIGE?	5
2.1	Mellansverige	5
2.2	Den offentliga strukturen	5
2.3	Det personliga ombudet	6
3.	VARFÖR HAR PO-REFORMEN GENOMFÖRTS?	6
3.1	Vilket problem ville man lösa?	7
3.2	Vilka är PO-reformens grundläggande synsätt?	10
3.3	Vad ska vara fokus; klienten eller systemfelen?	11
4.	HUR GÅR DET KONKRETA PO – ARBETET TILL?	11
4.1	Vad är det unika i PO-rollen?	12
4.2	Vad innebär begreppet ”fristående ställning”?	13
4.3	Det unika perspektivet	13
4.4	Advokat eller mäklare, eller både och...?	15
4.5	Den synliga och osynliga agendan	16
4.6	Ombudet och omvärlden	17
5.	VEM ÄR KLIENTEN?	19
5.1	Arbetar vi med rätt målgrupp?	19
5.2	Varför behövs PO?	20
6.	VAD INNEBÄR DET ATT LEDA PO-ARBETET?	22
6.1	Vad innebär det att vara ledning?	22
6.2	Grundläggande kriterier	25
6.3	Ledningsarbetets olika sidor	26

6.4	Vilket uppdrag bör ombuden få?	29
6.5	Ledningsgruppens roll, arbetsmetoder m.m.	31
6.6	Arbetsformer för ledningsgruppen	32
7.	VILKEN ÄR INTRESSEORGANISATIONERNAS ROLL I LEDNINGSRBETET?	33
7.1	Några olika problem som kan uppstå	33
7.2	Långt borta men ändå nära?	34
7.3	Några lösningar som prövats	35
7.4	Intresseorganisationernas bidrag till ledningsarbetet	36
7.5	Att hantera frågan	36
8.	HUR KAN MAN ORGANISERA PO-ARBETET?	37
9.	VILKA EFFEKTER UPPSTÅR TILL FÖLJD AV PO-ARBETET?	37
9.1	Hur upplever klienten ombudet och dess insatser?	37
9.2	Vilka effekter ger detta för klienten?	39
9.3	Vad händer på lång sikt med klienten?	40
9.4	Vilka ekonomiska effekter uppstår?	41
10.	PO-ARBETET SOM EN METOD FÖR STRUKTURELL EMPOWERMENT	42
10.1	Ombuden som en del i kvalitetsutvecklingsarbetet	42
10.2	Systemfelsfrågan och det centrala vägvalet	42
10.3	Strategisk ledning av PO	43
10.4	Analys och pedagogik	43
10.5	Metodik för systempåverkan	45
10.6	Att lyckas med de systemförändrande frågorna	47
11.	NÅGRA ORD INFÖR FRAMTIDEN	47
11.1	Framgångsfaktorer i ombudsarbetet	47
11.2	Framgångsfaktorer i ledningsarbetet	48
11.3	Några råd	48

12.	KUNSKAPSKÄLLOR	49
12.1	Gemensamt för PO-verksamheten	49
12.2	Egna bakgrundsrapporter i de fem länen	49
12.3	Övriga publicerade rapporten om samverkan & psykiatrireformen	49

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund till rapporten

De fem länsstyrelserna i Gävleborgs, Dalarnas, Örebro, Västmanlands och Värmlands Län har tillsammans med Socialstyrelsen under perioden 2003 – 2005 samverkat kring genomförande och utvärdering av reformen med personligt ombud. Som ett led i detta arbete har fyra olika delrapporter tagits fram som beskriver ombudens och ledningsgruppernas arbete samt PO-arbetets effekter på klienter och berörda myndigheter.

För att sammanfatta dessa erfarenheter har denna rapport tagits fram. Den bygger på dessa fyra delrapporter och ett stort antal andra utvärderingar kring PO-verksamheten som landets länsstyrelser och Socialstyrelsen låtit ta fram.

1.2 Rapportens syfte och källor

Rapportens syfte är att;

- * sammanställa och analysera dessa erfarenheter av PO-arbetet
- * formulera råd och tips inför det framtida PO-arbetet
- * ge en bild av hinder och framgångsfaktorer inför det framtida arbetet med denna reform.

Texten bygger dels på de fyra regionala utvärderingar som genomförts gemensamt för de fem länen. Dessutom kommer värdefulla tankestråk från ett antal andra nationella utvärderingar av PO-reformen.

Vid sidan av detta finns medtaget erfarenheter från ett stort antal träffar och utbildningstillfällena med samtliga ombud och ledningsgrupper i de fem länen och de flesta övriga PO-verksamheter i landet. Dessutom bygger rapporten på ett antal arbetsrapporter för Socialstyrelsen samt ett stort antal e-mail och brev från ombud kring olika frågor som rör metodik, förhållningssätt, klientfall och systemfelsfrågor. Dessa underlag finns mer exakt angivet i en referenslista i slutet av rapporten. I rapporten finns ett antal citat från ombud, klienter och ledningsgrupper. De är i texten *markerade med kursiverad stil*. Då inget annat anges är dessa citat hämtade från personliga möten eller andra kontakter med dessa personer.

Eftersom det sedan tidigare finns ett flertal rapporter som beskriver ombudens arbete, medan det finns ganska lite material för ledningsgrupper kring organisering och ledning av PO-arbetet har denna rapport en tyngdpunkt åt det senare hållet.

Rapporten är delvis baserad på ett antal figurer och bilder. Dessa bilder går att rekvirera via mail (i.nilsson@seeab.se) för dem som önskar använda dem för eget bruk, t.ex. vid OH-presentationer.

2. VAD INNEBÄR DET ATT VARA PERSONLIGT OMBUD I MELLANSVERIGE?

2.1 Mellansverige

Denna rapport handlar om att vara personligt ombud för personer med psykiska funktionshinder samt att leda denna verksamhet i de fem mellansvenska länen; Örebro, Dalarna, Västmanland, Värmland och Gävleborg. I många, men inte alla stycken liknar detta PO - arbetet i övriga delar av landet. Trots att de fem länen inbördes uppvisar en del skillnader finns det betydande likheter som skapar en viss gemensam referensram.

Dessa fem län ligger i huvudsak i det som skulle kunna kallas det mellansvenska skogsbältet och på ett måttligt avstånd från Stockholm och Mälardalen (1-2,5 timmes resa med tåg). Samtliga län har en mer eller mindre uttalad kulturell identitet eller särart som man vårdar och är stolt över.

Samtliga län har en befolkning som i runda tal uppgår till en kvarts miljon människor. Länen domineras av en eller två stora centralorter som i vissa fall omfattar mer än hälften av länets befolkning och utgör länens socioekonomiska motorer. Det finns en eller ett par mellanstora kommuner (intervallet 20.000 – 30.000 invånare) och i övrigt ett större antal småkommuner (6.000 – 12.000 invånare). Antalet kommuner i de fem länen ligger i intervallet 10-16 stycken.

Den ekonomiska dynamiken är starkast i de stora centralorterna som har en klar inflyttnings- och expansionstrend i motsats till en utflyttnings-trend i de mindre orterna som inte alltför sällan är av bruksortsnatur. Det finns en mer eller mindre uttalad centrum – periferiproblematik i samtliga fem län. Man når en överväldigande majoritet av befolkningen i de fem länen inom 30-60 minuter per bil från centralorten. Inom näringslivet finns påfallande ofta dominerande inslag av industrier inom basnäringarna såsom skogsbruk med olika förädlingsindustrier samt verkstadsindustri. Förvärvsfrekvensen är i några län lägre än för rikets genomsnitt, i synnerhet på de mindre orterna. Detsamma kan sägas om utbildningsnivån.

I många av de mindre kommunerna föreligger en tydligt ogynnsam befolkningsutveckling, med utflyttning, ogynnsam ålderspyramid och låg utbildningsnivå. En motkraft mot detta finns ofta i form av lokala ”håll bygden levande – rörelser”. Den etniska mångfalden är mest påtaglig i de stora centralorterna, beroende på arbetskraftsinvandring under 70- och 80-tal. I flera län finns småorter med stor dominans från enskilda invandrargrupper, i huvudsak flyktinginvandring.

2.2 Den offentliga strukturen

I samtliga fem län finns uttalade högskole- och/eller universitetsambitioner. I de flesta fall med tydlig lokal och/eller unik kunskapsprofil. De sociala problemen är mer synliga, mer levande, mer koncentrerade till de stora orterna i de fem länen, inte minst genom antalet personer drabbade av olika problem.

I samtliga fem län är den offentliga sektorn utsatt för stora omställningar både vad gäller driftsformer (privatisering och entreprenadläggning), strukturomvandlingar (t.ex. nerdragning inom slutenvården) och resursminskningar. Det föreligger i vissa fall en dragkamp om de stora sjukhusens överlevnad och inriktning. De specialiserade vårdresurserna tenderar att mer och mer koncentreras till de stora orterna.

Inom psykiatrin har man, som i övriga delar av landet fått mindre resurser. Inte minst inom slutenvården är minskningen påtaglig. På flera av de mindre orterna i dessa län finns ingen tillgång alls till permanent psykiatrisk kompetens.

I inget av länen går det att säga att det finns spetskompetens eller en uppsjö av ledande projekt inom samverkansområdet även om försök med gemensamma nämnder och särskilda dubbeldiagnosteam har etablerats här och var.

2.3 Det personliga ombudet

Man har i de fem länen valt att organisera arbetet med personligt ombud på flera olika vis. I två län (Värmland och Västmanland) har man valt en gemensam länsövergripande organisation för arbetet. I Dalarna har man valt att organisera arbetet i en nordlig och sydlig grupp, men som nu är under ombildning för att erhålla en länsövergripande ledningsgrupp. I de två övriga länen (Örebro och Gävleborg) har man antingen kommunvisa verksamheter eller gemensamma verksamheter för ett antal mindre kommuner.

I de tre första fallen har man tämligen stora verksamheter med 7-10 ombud i samma arbetsgrupp och en arbetsgemenskap med en bred kompetensprofil men med ett stort geografiskt område att täcka. I de två senare fallen har man verksamheter med två eller tre ombud som arbetar i en mindre arbetsgrupp stundtals i direkt ensamarbete, men ofta med en starkt geografisk, social och organisatorisk närhet till de miljöer man arbetar i.

I ena ytterligheten har vi ensamombudet i den lilla krympande bruksorten, med stora utflyttningsstal, kombinerade psykiatriska problem och missbruksproblem. En tung problematik, inte sällan med speciell invandrarbakgrund (t.ex. posttraumatiska stressyndrom eller tortyroffer). Klienter som nästan alltid på grund av den lilla skalan är väl kända av de flesta offentliga aktörer och stundtals också allmänheten. Nära till lokala beslutsfattare men långt till specialistkompetens för målgruppen.

I andra ytterligheten har vi den stora allsidigt sammansatta ombudsgruppen i residensstaden. Där det finns nära tillgång till kompetens både bland kollegor och offentliga organisationer. Rikligt med kollegialt stöd i vardagen. Men stundtals med svårighet att hantera den stora skalan och anonymiteten både för klienten och bland chefer och handläggare inom de offentliga systemen till vilka man har (både på gott och ont) en betydligt större distans än på den lilla orten.

3. VARFÖR HAR PO-REFORMEN GENOMFÖRTS?

Då psykiatireformen genomfördes var en av tankarna att ansvaret för personer med psykiska funktionshinder tydligare skulle fördelas mellan kommun och landsting och att klienten och dennes behov tydligare skulle ställas i fokus.

Gjorda utvärderingar visade att så ofta inte blev fallet. Klienten ramlade mellan stolarna, för illa och det uppstod nya oklarheter och ansvars- och gränsfrågor kring klienten trots att t.ex. samordningsansvaret kring klienten är tydligt reglerat i lag och att det föreligger ansvar för den psykiatriska verksamheten att samarbeta med den kommunala socialpsykiatrin.

Under genomförandet av reformen hade man dock på ett antal platser i landet haft en försöksverksamhet av det som på engelska ibland kallas case-management och som i modifierad form på svenska kom att kallas personligt ombud. Utvärderingar av denna verksamhet

visade att här fanns en metod med vars hjälp klienten och dennes behov kan sättas i fokus och som hade påtagligt positiva effekter för klientens psykiska och sociala hälsa, sociala liv och nätverk samt dessutom i viss omfattning minskade behovet av vårdkonsumtion. Med andra ord en verksamhet som gav möjlighet att samtidigt höja kvaliteten och sänka kostnaderna. Därför har regeringen beslutat att genomföra denna reform genom att avsätta medel för cirka 300 personliga ombud över hela landet. Cirka 45 av dessa är sedan 2002 verksamma i de här berörda länen. Genomförandeansvaret för reformen har givits gemensamt till Socialstyrelsen och landets länsstyrelser. Reformens första steg är rapporterad till regeringen våren 2005.

3.1 Vilket problem ville man lösa?

3.1.1 Vad innebär stuprörslogiken för personer med psykiska funktionshinder?

För de flesta medborgare i landet fungerar de offentliga systemen väl. De är uppbyggda efter vad som skulle kunna kallas stuprörslogiken. De är högt specialiserade och har en djup men avgränsad kunskap inom vissa arbetsfält som passar väl om klientens problembild är tydlig och okomplicerad och överensstämmer väl med organisationens kompetens, mandat och uppdrag. Men välfärdssystemets uppgift är naturligtvis inte bara att hantera de enkla och okomplicerade klienterna. Problem uppstår då klientens problem är diffust, sammansatt och spänner över flera olika organisationers kompetens och mandatområden och inte helt överensstämmer med det uppdrag de enskilda organisationerna har. Så här säger en intervjuad klient;

”Jag skulle aldrig klara av det här ensam. Det tror jag inte. Någonstans måste man få stöd. Jag tänker på alla kontakter med alla instanser som man ska ha. Jag vet inte... jag hade inte gjort det själv, så enkelt är det. Du vet inte vem du ska ringa till.”

Dessa s.k. ”multifaktoriella klienter” passar så att säga inte in i systemet eftersom just det komplexa och det sammansatta kräver en gemensam och samordnad insats från många aktörer både för att förstå problemet och för att hitta rätt lösningar. Det paradoxala inträffar att de klienter som på grund av det sammansatta, diffusa och komplexa i sin problematik har störst behov av stöd också har svårast att nå fram till ett sådant stöd. Personer med psykiska funktionshinder är just en sådan grupp som inte riktigt passar in i systemen och med vilken det spelas ett sorts organisatoriskt Svarte Petterspel.



3.1.2 Är det individens eller samhällets problem?

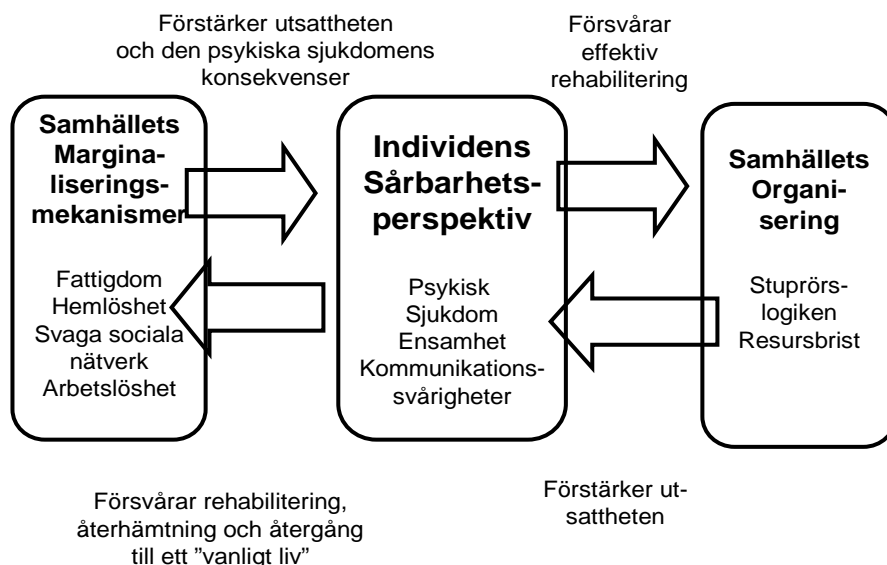
Det vore lätt att beskriva arbetet kring personer med psykiska funktionshinder, inklusive det arbete som de personliga ombuden utför, som ett individbaserat arbete utifrån individbaserade problem. Den enskilde individens utsatthet och sårbarhet är ju det mest uppenbara. Den psykiska sjukdomen med alla dess symtom, den ensamhet och de kommunikationsproblem den medför.

Men då glömmar man det sociokulturella sammanhang individen befinner sig i. Ett samhälle där entydiga mekanismer förstärker den enskildes marginalisering¹ i allt från fattigdom, hemlöshet, svaga sociala nätverk till utstötningen från arbetsmarknaden. Mekanismer som förstärker utsattheten och den sociala sjukdomens konsekvenser. Så här säger ett ombud om en av sina klienter;

"Han är körd hos det kommunala bostadsbolaget. Han har ingen bostad utan driver runt hos olika kompisar. Vem vill ge honom en chans till efter alla vräkningar? Arbetsförmedlingen anser att han inte står till arbetsmarknadens förfogande. Han har ingen kontakt med föräldrar och annan släkt. Han har gjort sig omöjlig på försäkringskassan och är inte längre välkommen på den dagliga sysselsättningen. Han är faktiskt helt ensam."

Men detta är också mekanismer som försvårar rehabiliteringen, återhämtningen och återgången till ett mer normalt liv. Vem ger en psykiskt sjuk ett förstahandskontrakt till en lägenhet, vem anställer en person med psykiska problem. Hur återtar en person med psykiska funktionshinder sin normalitet inför sådana marginaliseringsmekanismer? Detta illustreras i figurens vänstra sida nedan

¹ se t.ex. Lundmark & Nilsson, Mångfaldens mekanismer, att vara PO i storstad, Socialstyrelsen 2004



Men för den enskilde är problemen värre än så eftersom det sätt vi organiserat samhället på försvårar klientens rehabilitering. Stuprörslagiken gör att ingen aktör anser sig ha eller har kompetens att ha ett helhetsansvar. Dessutom lever vi i en tid då resurserna i de offentliga rehabiliteringssystemen minskar i allmänhet och för de psykiskt funktionshindrade i synnerhet². Den slutsats man kanske kan dra av detta är att både samhällsutvecklingen i stort och vårt sätt att organisera och leda de offentliga systemen förstärker utsattheten och marginaliseringen av personer med psykiska funktionshinder, Detta försvårar dessutom deras rehabilitering och återhämtning.

3.1.3 Vad är innebörden av de socialapolitiska gatloppen?

Denna bristande förmåga till helhetssyn och samordning av insatserna leder för den enskilde ofta till både att sjukdomsbilden förvärras och att man blir utsatt för en serie kränkande bemötande. Det visar sig³ att enskilda handläggare alltför ofta vare sig har kunskap om den psykiska sjukdomen eller de konsekvenser det psykiska funktionshindret medför, de olika organisationer man måste samverka med för att kunna lösa sin uppgift, konkreta arbetsmetoder för att lösa den enskildes problem eller ett respektfullt bemötande. Så här säger ett ombud om en av sina klienter;

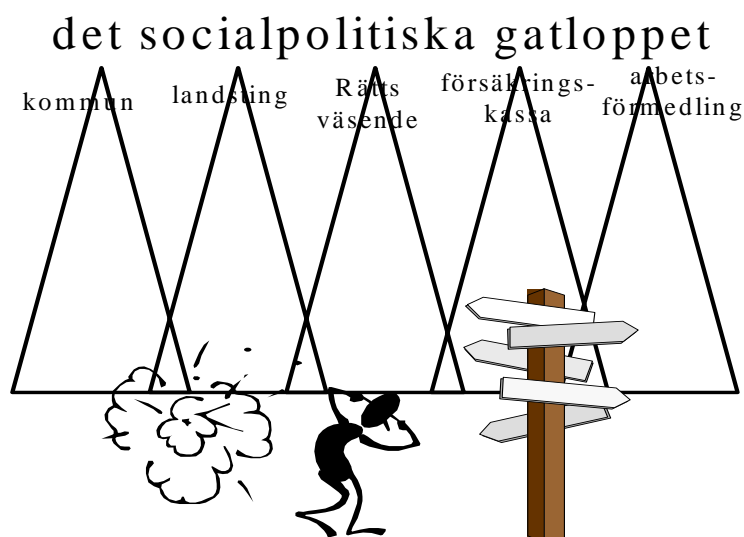
"Jag har en klient en ung ganska stökig och utagerande man i 25-årsåldern utan tydlig diagnos och med ett helt knippe av olika problem som utöver det psykiska funktionshindret omfattar missbruk, ett visst fysiskt handikapp, skuldproblem, konflikter med sociala myndigheter, viss kriminalitet, en vårdnadstvist samt hot om vräkning).

² se t.ex. Dagens Nyheter 29:e oktober 2004 som redovisar resultatet från en enkät till landets samtliga lands-ting. Dessutom visar den ekonomiska utvärderingen av PO-verksamheten att en mycket liten andel av alla offentliga resurser kring denna målgrupp är av rehabiliterande natur

³ denna slutsats har vi kunnat dra efter att ha mött cirka 250 av landets personliga ombud och med dem utförligt diskuterat de systemfel som finns och som gör att klienten inte får ett korrekt bemötande, Nilsson, Arbetsrapport till socialstyrelsen 2005

Alla drar i honom åt olika håll. Det presenteras olika lösningar och olika synsätt på honom och hans problem. Ibland tror jag nästan han blir mer sjuk av detta än sin ursprungssjukdom. Min bild är att detta är ganska typiskt för just den här gruppen av unga nyinsjuknade med komplex problematik och utan tydlig diagnos.”

Dessa välfärdspolitiska tillkortakommandena innebär för klientens räkning ofta ett långvarigt, destruktivt och ofruktbart gatlopp mellan olika myndigheter som alla försöker skjuta ansvaret från sig, något som de flesta personliga ombud kan berätta om⁴.



Men detta förhållande leder inte bara till att den enskilde inte får hjälp och kanske blir allt sjukare. Det leder också stundtals till att berörda myndigheter (sannolikt oavsiktligt) agerar ineffektivt och mot sina långsiktiga intressen.

3.2 Vilka är PO-reformens grundläggande synsätt?

Det är mot bakgrund av dessa förhållanden som reformen med personligt ombud kan förstås. Den bygger på några olika fundament. För det första vill man att klientens behov i högre grad än idag ska vara styrande för de insatser som görs. För det andra vill man att olika aktörer ska tillämpa en helhetssyn kring klienten och dennes behov. För det tredje säger man att för att uppnå detta behövs en systematisk och aktiv samverkan mellan alla berörda aktörer. I det meddelandeblad som Socialstyrelsen tillsammans med ett antal centrala aktörer inom detta område har tagit fram som anvisningar för genomförandet av reformen⁵ har man formulerat det personliga ombudets arbetsuppgifter på ett sätt som kan sammanfattas på följande vis. Ombudet ska

- * bistå den enskilde att få sina behov tillgodosedda utifrån den lagliga rätt man har
- * se till att samordning av insatserna kring den enskilde äger rum

⁴ se vidare Tänk långsiktigt rapport från Socialstyrelsen, Folkhälsoinstitutet & Skolverket, 2004 samt Nilsson & Wadeskog, Rutger Engström – missbrukare eller psykiskt sjuk, socialstyrelsen 1999

⁵ meddelandeblad 14/2000, Socialstyrelsen

* se till att den enskilde bemöts på ett respektfullt vis

Man säger också att ombudet alltid ska arbeta på den enskildes uppdrag. Man trycker på att reformen är en sorts maktreform. Klienten ska ges möjlighet att återta makten över sitt eget liv.

3.3 Vad ska vara fokus; klienten eller systemfelen?

Men det finns också en annan fråga man måste ta ställning till kring reformen. Dess fokus är på en mindre del (man har talat om 10-20 procent utan att med säkerhet kunna ange varför just dessa siffror valts) av psykiatrireformens målgrupp, de mest utsatta. Det man då som ledning för PO-verksamheten måste ta ställning till är om arbetets fokus enbart ska läggas på denna grupp, den lilla gruppen. Eller om arbetet också ska fokuseras på de återstående 90 procenten.

Om vi tänker oss PO-arbetet som en sorts möjlig spanings- och katalysatorfunktion uppstår nu en valmöjlighet. Antingen ser man detta enbart som ett arbete med direkt fokus på de enskilda klienterna och de effekter som uppstår där, de tio procenten, eller så är man intresserad av vilka kunskaper om systembrister av olika slag som ombudsarbetet skapar. Då är man intresserad av hur detta kan omvandlas till olika lednings- förändrings- och utvecklingsimpulser i de olika offentliga systemen med syfte att nå de resterande 90 procenten.

Detta val skulle också kunna beskrivas med hjälp av begreppet empowerment (begreppet brukar översättas till svenska med orden brukarmakt eller egenmakt). Man kan se PO-reformen som ett instrument för individuell empowerment, att ge den enskilde klienten mer makt över sitt liv. Men man kan dessutom se reformen som ett instrument för strukturell eller indirekt empowerment. Man kan alltså tänka sig att PO-arbetet genererar kunskaper om brister och systemfel av det slag vi ovan beskrivet på ett sådant vis att man i en mer övergripande och strukturell mening kan ta sig an dessa genom beslut i PO-arbetets ledningsgrupp eller i andra ledningssammanhang. Med detta synsätt blir PO-arbetet dessutom ett instrument i det ständiga kvalitetsutvecklingsarbetet.

Detta vägval leder till konsekvenser både för ombudsarbetet och för ledningsgruppen. För ledningsgruppen handlar det om man ska se sig som en operativ ledning enbart med funktion att leda det konkreta PO-arbetet eller dessutom en strategisk ledning med syfte att också använda PO-arbetets kunskaper att nå den större målgruppen. Detta vägval kommer att påverka ledningsgruppens sammansättning, mandat och de frågor man arbetar med.

4. HUR GÅR DET KONKRETA PO – ARBETET TILL?

Detta kapitel handlar om det konkreta PO-arbetet. Detta, liksom ombudens kompetensprofil, finns beskrivet ganska omfattande i olika rapporter från Socialstyrelsen samt i den mellan-svenska bakgrundsrapport som specifikt beskriver ombudens arbetsmetodik⁶. Det som återfinns där kommer inte att upprepas här.

⁶ Personligt ombud i Mellansverige – ombuden och deras arbete, de fem länsstyrelserna 2005

4.1 Vad är det unika i PO-rollen?⁷

PO-reformen är paradoxal i den meningen att den både radikalt bryter mot den svenska modellens traditioner på samma gång som den knyter an till redan fattade beslut för denna målgrupp. Att individen ska bemötas med respekt, att han ska få sina behov tillgodosedda utifrån sin lagliga rätt och att insatserna ska samordnas är redan uppdrag som det är lagstiftat om. Så på goda grunder skulle man kunna säga att det mesta som ett ombud ska uträtta redan finns som ett uppdrag hos andra myndigheter och då dessa fullgör sina uppgifter blir behovet av ombud mindre eller kanske rentav obefintligt.

Det radikala är att man med hjälp av statliga medel skapar ekonomiska förutsättningar för och formulerar ett uppdrag för en aktör – det personliga ombudet – som ska driva dessa frågor endast utifrån den enskilde klientens perspektiv. Uppdraget har också en storts heltäckande karaktär – man ska arbeta utifrån ett helhetsperspektiv och täcka samtliga berörda myndighetsfält från kronfogde och skuldsanering, via den psykiatriska vården till rena arbetsmarknadspolitiska frågor. Ombudet har i sin roll inte bara rättighet utan också skyldighet att bryta den offentliga sektorns stuprörslogik i sitt arbete för klienten för att skapa förutsättningar för en helhetssyn. Det unika som då träder fram i ombudsrollen är några olika saker.

- * man arbetar på klientens och endast på klientens uppdrag. Det är klienten som har problemformuleringsprivilegiet och tolkningsföreträdet kring vad man ska arbeta med oavsett de professionellas uppfattning och bedömning och oavsett ekonomiska restriktioner och budgetramar – klientperspektivet.
- * nära kopplat till denna aspekt är att man arbetar så att säga villkorslöst för klienten på dennes uppdrag. En aspekt av detta är den höga tillgängligheten (t.ex. utanför kontorstid och på plats som valts av klienten) och att inte formulera villkor eller motkrav för att erhålla ombudets stöd.
- * man har en i förhållande till offentliga aktörer fristående ställning som innebär att man inte har någon form av myndighetsroll i den meningen att man fattar beslut, beviljar eller avslår olika former av insatser eller förfogar över olika former av tvångsmedel. Man har uppdraget att driva klientens frågor oavsett vilka konsekvenser detta får för berörda myndigheter.
- * man har ett entydigt uppdrag och mandat att tillämpa en helhetssyn på klientens frågor oavsett myndighets- och organisationsstruktur – helhetsperspektivet. Som ombud måste man därför (ensam eller i arbetsgruppen) vara bärare av en multifaktoriell kompetens.
- * man arbetar med klienten i ett intensivt förhållande under lång tid och arbetsrelationen klient – ombud bygger entydigt på en förtroenderelation. Dessutom är det lätt att ”kvala in” för att få ett ombud. Man behöver vare sig diagnos, remiss eller någon form av myndighetsbeslut för att få detta stöd. Man har en hög och flexibel tillgänglighet.
- * som en följd av dessa förhållanden och den kompetens som ombuden har kan man också fungera som en sorts kartritare eller lots som hjälper klienten att orientera sig i tillvaron – konsumentrådgivareperspektivet.

⁷ detta avsnitt bygger förutom på de mellansvenska underlagsrapporterna också på Personligt ombud – förhandlare om upprättelse, Socialstyrelsen, 2005

Då man intervjuar klienter om deras relation med och uppfattning om sitt ombud speglar deras svar det unika i rollen på följande vis;

”Jag lyssnar på allt vad han säger, för han är liksom min mentor. Faktiskt har det blivit så ibland. Även om han inte är min terapeut, så är han det på ett annat sätt.”

”Det är någon man kan anförtro sig till. Det är viktigt för att prata av sig och föra ett samtal med någon som man har ett förtroende för.”

Slutligen bör sägas att ombuden i hög grad förefaller vara en viktig aktör i klientens långsiktiga återhämtningsprocess genom att vara den som ser, skapar respektfulla möten, lyssnar och sist men inte minst bidrar till att återge hoppet om ett bättre liv. Både klienter och ombud har gång på gång skildrat hur ombuden genom sitt arbete förmått klienten att återigen vända sig mot världen, se en stråle ljus i mörkret. Både ombud och klienter pratar om det genuina mötet. Ett möte som till följd av både den tid ombudet har för varje klient och den roll man har förmår gå bakom sjukdomen, diagnosen och symptomen och se människan som finns där.

4.2 Vad innebär begreppet ”fristående ställning”?

Ett av de begrepp som är centralt i rollen som personligt ombud är begreppet fristående ställning⁸. Ett komplext begrepp som ursprungligen användes för att markera att man inte skulle vara förknippad med olika former av myndighetsbeslut utan mera entydigt stå på klientens sida.

Detta begrepp är både socialt, psykologiskt och juridiskt ganska knepigt att hantera. Det har givits olika tolkningar och innebörder. Begreppet kan vara missvisande och rentav uppfattas stå i motsatsförhållande till tanken att ombudsarbetet ska ha en ledning. Då man ska definiera begreppet fristående ställning är det undflyende. Det tycks inte vara på det enkla viset att har man uppfyllt ett visst antal kriterier så kan man anses vara fristående. Det är inte heller så enkelt att driftsformen (t.ex. brukardriven entreprenad) vare sig tycks vara ett nödvändigt eller tillräckligt villkor för att anses vara fristående. Det går att hitta exempel på att så inte är fallet.

Erfarenheten har dock visat att den fristående ställningen i stället skulle kunna beskrivas som en inställning eller mentalt tillstånd hos ombud, ledningsgrupp och omvärld. En sorts generalklausul som definierar rollen och identiteten på följande vis: Rollen som personligt ombud innebär att man utifrån en fristående ställning har till uppdrag att på sin klients uppdrag driva dennes frågor även då det går emot de olika ställningstaganden som görs av olika offentliga aktörer.

4.3 Det unika perspektivet

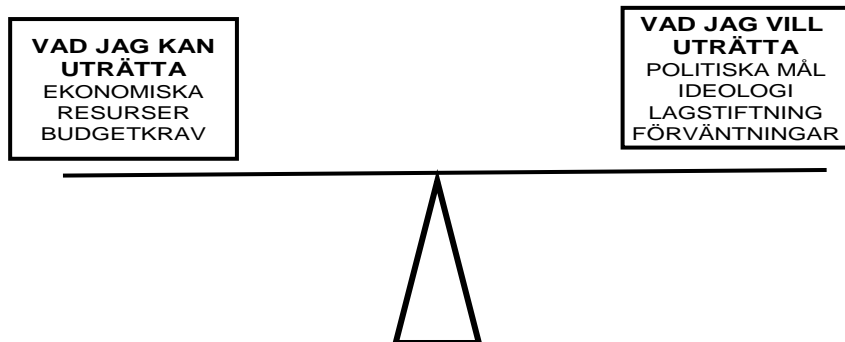
Den fristående ställningen, definierat på det sätt som anges ovan, ger ombudet en sorts fri-brev att driva klientens frågor utifrån det sätt som klienten definierar sina behov. Detta är inte alltid okomplicerat i förhållandet till andra offentliga aktörer. Varje chef, varje handläggare, varje beslutsfattare i offentlig verksamhet ställs praktiskt taget dagligen inför valet

⁸ se meddelandeblad SoS 14/2000

mellan å ena sidan de politiska uppdrag, de lagar, de välfärdspolitiska ideologier och de förväntningar som finns på våra offentliga system. Å andra sidan ska detta balanseras mot de ekonomiska resurser som ställs till förfogande från skattebetalarna och kravet (idag rentav lagstiftningen) på budgetbalans. Ett ombud har beskrivit denna balansakt på följande vis;

”Vi hade ett möte med chefsöverläkaren på den psykiatriska kliniken och där klargjorde han klart och tydligt. Han slängde fram budgeten framför näsan på henne (klienten) och sa att det inte finns några pengar till det. Du får godta den vård som finns på hemmaplan.”⁹

DEN VÄLFÄRDSPOLITISKA BALANSAKTEN



Ombudens roll är enklare. Den handlar om att, utifrån just den fristående ställningen, fokusera på den högra delen av gungbrädan ovan. En tydligare och enklare uppgift än för många andra aktörer. Att tillvarata klientens rättighetsperspektiv oavsett ekonomiska och organisatoriska förutsättningar. Man skulle kunna säga att på så sätt blir ombuden (precis som länsstyrelserna och andra tillsynsmyndigheter) ett instrument i att fullfölja riksdagens (lagstiftarens) intentioner om målgruppens behov och rättigheter.

Den positiva tolkningen av denna situation, och som också många ombud vittnar om, är att på detta sätt synliggörs målkonflikter och paradoxer i de offentliga uppdragen på ett systematiskt vis. Den negativa tolkningen av denna situation, också omvittnad av många ombud, är att deras verksamhet uppfattas som systemfientlig eller systemkritisk, kostnadsdrivande eller allmänt i ett motsatsförhållande till de övriga offentliga systemen.

I den första typen av situationer möter ombudet en mogen organisation med mogna och kompetenta chefer och medarbetare som ser ombudens roll som tydliggörare av spelregler, tolkning av den enskildes behov och rättigheter och synliggörare av kvalitetsbrister i den offentliga servicen till de psykiskt funktionshindrade. I det andra fallet uppfattas ombudens arbete som personlig kritik och som kostnadsdrivande insatser som försvårar uppnåendet av angivna budgetmål.

Som ombud måste man kunna arbeta med och möta båda synsätten och sätta klientens intressen i fokus. Som ombud måste man förstå att man hela tiden måste arbeta för att mobilisera de offentliga systemens resurser i klientens intresse, aldrig arbeta mot dessa system. På sikt riskerar man som ombud att hamna i rollen som rättshaverist och trots aldrig så goda avsikter

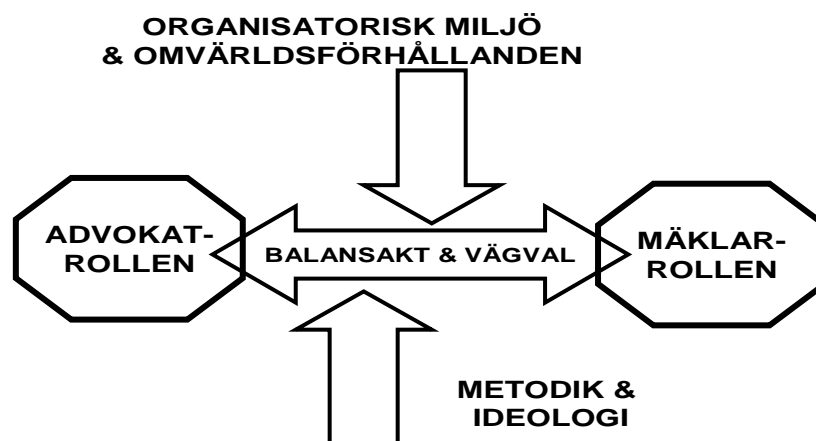
⁹ Personligt ombud - förhandlare om upprättelse, Socialstyrelsen, 2005, sid 26

inte kunna göra nytta för sina klienter. Å andra sidan innebär en alltför stor förståelse för de svårigheter som finns inne i de offentliga systemen att man mister sin roll som pådrivare och motkraft.

4.4 Advokat eller mäklare, eller både och...?

Som ombud kan man välja att gå in i flera olika roller. Tyngdpunkten i arbetet kan läggas på att driva en sorts advokatroll där man på klientens uppdrag driver olika ärenden både i formell juridisk mening, men även på andra vis mot olika offentliga aktörer. Man kan också se sig som den mäklare som för klientens räkning ska bidra till att föra samman alla de resurser som behövs för att klientens behov ska bli tillgodosedda.

Advokatrollen lyfter fram motpartsförhållandet mellan ombudet och de offentliga systemen men innehåller i sig också fröet till en antagonistisk relation mellan parterna. Mäklarrollen å andra sidan fokuserar på det gemensamma intresset mellan de offentliga aktörerna och ombudet liksom det utgår från ett samarbetsperspektiv.



Ingen av dessa roller är vare självklar eller okomplicerad. Mäklarrollen kräver både nätverkskompetens och förhandlingskunskap för att bli framgångsrik. I advokatrollen blir kunskap om de rättsliga förhållandena viktig. Mäklarrollen fokuserar på att skapa insikt och uppnå synergi- och samverkans effekt kring klienten och kräver partners som är beredda att delta i den mäklande processen. Advokatrollen har en mer aggressiv framtoning och fungerar kanske bättre i en tuffare omvärld.

Som ombud löper man inför detta val två olika sorters risker. Om man entydigt och konsekvent driver advokatprofilen finns det en inte obetydlig risk att man på sikt, av de parter som ska stödja klienten, betraktas som allmänt besvärlig och i ett ytterlighetsfall riskerar man att glida in i rollen som rättshaverist. Och då reduceras ombudets möjligheter på sikt att göra nytta för klienten.

Om ombudet å andra sidan entydigt arbetar utifrån mäklarperspektivet och det samverkans-klimat ett sådant perspektiv utgår från finns det en risk att oviljan att ta konflikter och för klientens räkning ta strid blir så stor att ombudet dras in i "den kollegiala värmen" och tappar sin roll som klientföreträdare. Ombud vi intervjuat beskriver tydligt hur de i vardagen pendlar mellan dessa två olika rollidentiteter, ibland som ett resultat av medvetna val, ibland mera omedvetet. Ett ombud sa så här;

”Om jag driver en fråga hårt för en klients räkning mot t.ex. en LSS-handläggare, en läkare eller mellanchefer inom socialpsykiatri och dessutom får rätt kanske efter ett överklagande eller någon annan formell process, kan det hända att jag gör en himla massa nytta för just den klienten. Men när jag en månad senare behöver skapa en samförståndslösning eller förhandla med dessa personer kan just detta förhållande göra min mäklarroll omöjlig. Den part jag tidigare drev frågor mot, kanske tar tillfället i akt och väljer att inte samarbeta på grund av vår tidigare konflikt. Det har hänt mig flera gånger att man inte kunnat skilja på sak och person i dessa sammanhang.”

Vad är det då som påverkar valet mellan dessa roller? En första faktor är naturligtvis hur den organisatoriska miljön ser ut där ombuden agerar. Ett ombud uttryckte ungefär så här;

”Vadå mäkla samman olika intressen, insatser och resurser kring klienten? Jag tycker inte att det finns några aktörer som är intresserade av detta. De har fullt upp med att hålla näsan ovanför vattenytan, på sin hemmaplan. Det är kris både ekonomiskt och verksamhetsmässigt och då är intresset för att samverka kring klientens behov inte så stort”.

Om det finns en bristfällig samverkan eller en svag samverkanstradition mellan parterna eller om någon part befinner sig i ett akut kristillstånd, då finns det så att säga inte mycket att mäkla mellan. *It takes two to tango*. De berörda parterna har kanske vare sig lust eller förmåga att samverka kring klienten. Då återstår i så fall endast advokatmodellen. Om man å andra sidan har en miljö som med goda samverkanstraditioner, då blir det naturligare att välja en roll som mer påminner om mäklarens.

Men detta handlar också om en metodik-, kompetens- och ideologifråga. Om man ser det personliga ombudet som en sorts rättsombud, dvs. har definierat rollen med denna utgångspunkt, faller det sig helt naturligt att som ombud i första hand se sig som en sorts advokat. Mäklarrollen är också i hög grad förenlig med ett nätverksperspektiv och ett nätverkstänkande.

Ombud vi intervjuat har också pekat på att det finns konflikter mellan dessa två roller. I advokatrollen ligger att för den enskilde klienten på bästa sätt slåss för att dennes behov blir tillgodosedda, stundtals i konfrontation med olika offentliga aktörer. Det ligger en inbyggd möjlighet till antagonism och möjligtvis kortsiktighet i denna roll. Mäklarrollen har ett tydligare partnerskaps- och samarbetsperspektiv men också ett längre tidsperspektiv. Ett ombud uttryckte den konflikt detta kan leda till ungefär så här;

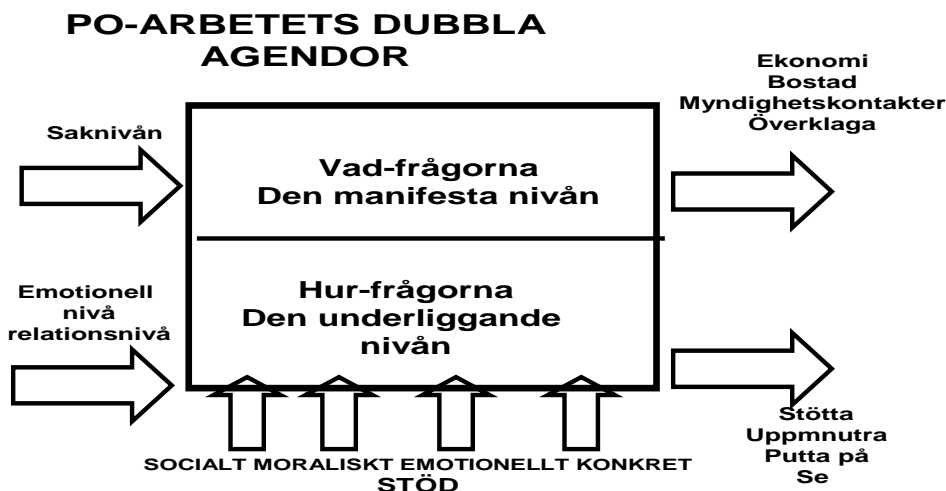
”Om jag i det enskilda fallet driver mina frågor mot en handläggare eller annan myndighetsperson på ett framgångsrikt vis, kan detta leda till jag skapar eller bygger upp motsatsförhållanden till personer som jag sedan behöver samarbeta med för en annan klients räkning i min mäklarroll. Att väga de kortsiktiga intressena för den enskildes räkning mot de långsiktiga möjligheterna för mig att samarbeta effektivt med berörda myndigheter, utsätter mig för ständigt svåra vägval.”

Det finns alltså inslag i dessa två roller som gör att man inte alltid kan pendla mellan dem utan kanske mer entydigt måste välja en sorts huvudlinje i sitt agerande.

4.5 Den synliga och osynliga agendan

Ombudsarbetet äger ofta rum på två helt olika nivåer. Vi kan kalla dem den synliga och den osynliga agendan. Den synliga agendan vad ombudet arbetar med, vilka frågor är viktiga? Den osynliga agendan skulle kunna beskrivas som den underliggande nivån. Hur arbetar man

som ombud? Här är klienterna i olika typer av intervjuer ganska tydliga. För dem är det viktigt vilka frågor ombudet arbetar med, men kanske än mer hur han arbetar med dessa frågor.



På sakfrågenivån kan man arbeta med mycket konkreta saker såsom ekonomi, överklaganden, bostad, byte av medicin, myndighetskontakter, bostadsfrågor etc. På den underliggande nivån är det i första hand ett relationsperspektiv och ett emotionellt och empatiskt förhållningssätt som är viktigt. Att stötta, att uppmuntra, att putta på, att stå på klientens sida. Skillnaden mellan de två nivåerna skildras så här av en klient;

”Det känns väl bra att prata med en psykolog och så där, men ändå inte. De kan väl sitt yrke, att prata och så där, men när man blir till exempel ledsen för vad man pratar om, det man då kanske behöver är en hand, en kram. Det har jag fått vad gäller personligt ombud. Hon är där och stödjer en, för det behövs så lite för att det ska kännas bra, men att bara sitta med papper och penna och säga att nu är min tid ute, nu kan vi inte prata mer...”¹⁰

Det är tämligen lätt att dra slutsatsen att det är på denna underliggande nivå, på den osynliga agendan, som ombudets insatser är unika. Det unika i rollen att vara stöd; socialt, moraliskt, emotionellt och kring rent konkreta saker. Kanske är det också så att det är just detta som är en av hemligheterna bakom framgången; att kunna arbeta både på den synliga och osynliga arenan samtidigt och att växla mellan dessa olika nivåer.

4.6 Ombudet och omvärlden

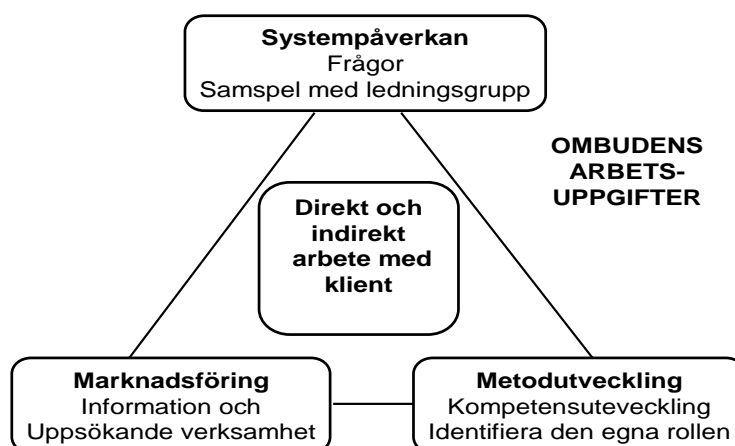
Som ombud har man att agera på flera olika arenor och med flera typer av uppdrag. Detta leder till att ombuden i intervjuer beskriver att ett av de svåra besluten i rollen som ombud är hur man ska prioritera mellan sina olika arbetsuppgifter. Vi har försökt samla ihop de olika arbetsuppgifterna som man har beskrivit till fyra övergripande kategorier.

- * **det direkta klientarbetet** som handlar om att få kontakt med samt bistå enskilda klienter i allt från att få ny medicin, skuldsanering, hjälp med sysselsättning, försörjningsfrågan via förtidspension, överklagan till länsrätt, en samordnad behandlings-

¹⁰ Personligt ombud i Mellansverige – klienternas uppfattning om det stöd de fått, de fem länsstyrelserna 2005, sidan 20

plan till, att återupprätta kontakt med föräldrar eller egna barn. Detta är så att säga kärnan i PO - arbetet.

- * **marknadsföring och information** av PO - arbetet för att få kontakt med och upprätthålla relationer med alla de aktörer på chefs- och handläggarnivå i de olika offentliga systemen som dels kan lotsa klienter till ombudsverksamheten och dels är de aktörer som ombudet måste samverka med för att klientens behov ska bli tillgodosedda. I denna arbetsuppgift ligger också att skapa och upprätthålla kontakt med olika intresseorganisationer samt **uppsökande arbete** som innebär att på olika träffpunkter, intresseorganisationer, härbärgen, stadsmissionen, soppök etc. vara närvarande, bli känd, få förtroende och efter hand hitta de tysta klienter som kanske utgör en av PO - arbetets centrala målgrupper.
- * **kompetens- och metodutveckling.** Detta är särskilt viktigt i uppbyggnadsfasen av detta arbete då både roll, metoder och synsätt är under utveckling. Inom detta fält ligger också handledning av olika slag (både kollegial och mer systematisk via särskilda handledare) men också nätverksträffar och erfarenhetsutbyte med andra ombud i landet.
- * dessutom har man som ett fokus att **upptäcka de systemfel** som gör att klienten ramlar mellan stolarna och försöka påverka beslutsfattare av olika slag (direkt eller indirekt via den egna ledningsgruppen) i de offentliga systemen att förändra arbetsformer synsätt etc. för att bättre motsvara klientens behov och rättigheter - det **systempåverkande uppdraget**.



Svårigheten som ombud är att veta hur man bör balansera dessa olika intressen. Det uppstår många olika tänkbara intressekonflikter. Flera av de ombud som intervjuats säger bl.a. följande;

- * för mycket klientarbete gör att jag inte får tid att upprätthålla alla de kontakter jag har mot de olika offentliga aktörerna. Å andra sidan leder för lite klientarbete till att jag kanske missar hela poängen med mitt uppdrag, att bistå enskilda personer.
- * för lite metodutvecklingsarbete gör att jag stagnerar i rollen eller riskerar att bränna ut mig. För mycket metodutvecklingsarbete stjälar tid från andra arbetsuppgifter och verksamheten riskerar att bli alltför introvert.
- * för mycket marknadsföring leder till att jag skapar förväntningar och en kö av klienter som jag därefter inte kan ta hand om. För lite marknadsföring kan leda till att jag vare sig blir känd av klienter eller berörda myndigheter.

- * för mycket uppsökande arbete leder till att jag bara får svåra tunga klienter, kanske bränner ut mig och bara orkar arbeta med väldigt få personer. För lite uppsökande arbete kan leda till att jag missar de verkligt utsatta individerna, de tysta, de tillbakadragna, de som aldrig gör sin röst hörd.
- * om jag inte arbetar med de systempåverkande frågorna riskerar jag att PO-verksamheten förvandlas till en permanent städgumma för de offentliga systemens tillkortakommanden. Om jag arbetar för mycket med systemfrågorna får jag inte tillräckligt med tid för det konkreta klientarbetet.

Som ombud och som ledningsgrupp för PO-verksamheten, kan det vara en poäng att ha en grov bild av hur man önskar att fördelningen mellan dessa olika arbetsuppgifter ska se ut för att bedriva en långsiktigt uthållig och effektiv verksamhet.

5. VEM ÄR KLIENTEN?

5.1 Arbetar vi med rätt målgrupp?

I studien som avser de mellansvenska ombudens arbetsmetoder belyses frågan om huruvida man arbetar med rätt målgrupp. Från denna studie kan man dra ett antal slutsatser. För det första kan man konstatera att ombudens klienter tillhör en mycket komplex, sammansatt och tung målgrupp med en mycket bred variation både vad avser problembild och diagnos. I gruppen återfinns allt från schizofrenier, ångesttillstånd, borderlineproblematik och dubbel-diagnoser till depressioner, sociala fobier och manodepressivitet¹¹.

Det andra man kan konstatera är att det råder en inte obetydlig avvikelse mellan meddelandebladets målgruppsformulering och flera av de klientgrupper ombuden arbetar med. De totalt sett två vanligaste målgrupperna för ombuden i de fem länen är ångest och oro samt depression. Schizofreni kommer först på tredje plats. Detta förhållande gäller i all synnerhet de klientgrupper som ombuden anser skapar högst arbetsbelastning såsom ADHD, autism, posttraumatiska stressyndrom, utmattningsdepression, anorexi, autism etc. vilka knappast kan anses ingå i reformens primära målgrupp.

Denna breda spridning av målgruppen och skillnaden mellan faktisk målgrupp och meddelandebladets intentioner leder fram till ett antal frågor. Varför avviker faktisk målgrupp från avsedd målgrupp? Svaret på denna fråga förefaller vara en kombination av faktorer. För det första att meddelandebladets definition är tämligen allmänt hållen. För det andra att lokala ledningsgrupper inte tillräckligt tydligt har preciserat målgruppen. För det tredje att ombuden i den inledningsfas av sitt arbete varit benägna att ta sig an flertalet av de klienter som sökt stöd även om de kanske inte primärt tillhör målgruppen.

Vem ska avgöra på ett principiellt plan om en klient tillhör målgruppen? Svaret på denna fråga är att det bör den lokala ledningsgruppen för PO-arbetet göra, sannolikt genom någon form av uppdragsdokument. Vilken metod använder sig ombuden av för att avgöra om en potentiell klient tillhör målgruppen? En grund för PO-arbetet är att en diagnos inte är en förutsättning för att få tillgång till PO. Dock ska klienten tillhöra gruppen personer med psykiska funktionshinder. Man får då dra slutsatsen att PO själv gör en bedömning om klienten

¹¹ kunskapen och uppfattningen om dessa problem och diagnoser kommer från enkäter utförda med ombuden i de fem länen

tillhör målgruppen. Det förefaller inte finnas någon gemensam eller utbredd metod för denna typ av ställningstagande.

Erfarenheten visar dock att dessa frågeställningar inte alltid är lätta att hantera i vardagen. Ombud tenderar, i varje fall så länge verksamheten inte har någon kö, att i hög grad möta och ta sig an klienter oavsett om de tillhör reformens målgrupp. Därför är det viktigt att ledningsgruppen efter dialog med ombuden fastställer kriterier för hur målgruppen i den egna verksamheten mer konkret ska definieras och avgränsas¹², med vilken metodik en sådan avgränsning ska ske i vardagen samt hur man som ombud ska prioritera bland klienterna då man får kö. Det finns alltså två problem som såväl ledningsgrupper som ombud har att ta ställning till.

- * hur ska målgruppens definieras och avgränsas samt vilka prioriteringar bör man göra på ett rent principiellt plan. Och som en följd av detta; hur ska man hänvisa vidare de klienter som ”kommit fel” – ledningsgruppens problematik
- * hur ska ombuden i det konkreta vardagsarbetet (och med utgångspunkt i ledningsgruppens målgruppsdefinition) hitta och utveckla en metodik med vars hjälp man kan ta ställning till vilka klienter man ska arbeta med och vilka som inte tillhör ombuden uppdrag – ombudens problematik

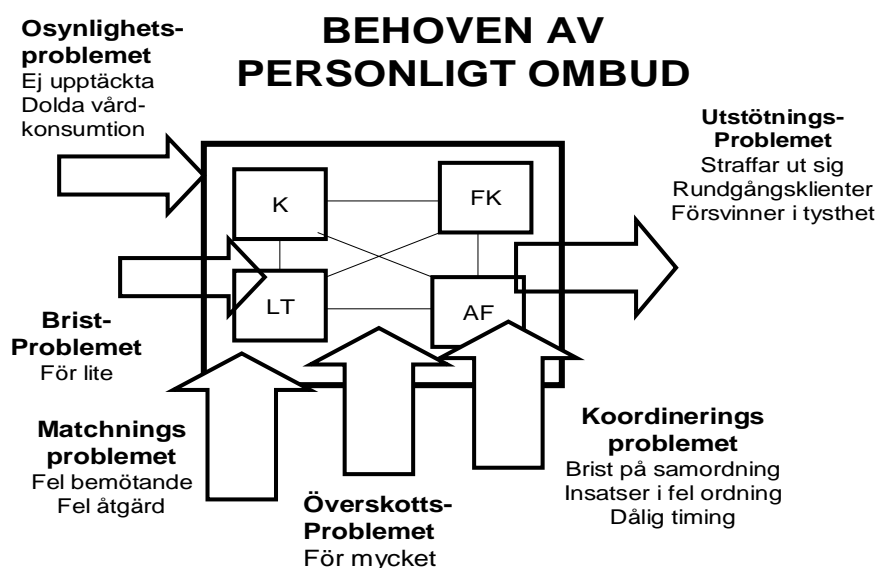
5.2 Varför behövs PO?

Det har gjorts olika försök att skatta antalet personer i behov av personligt ombud. Det finns idag inget sådant svar. Det beror helt enkelt på vilken ambitionsnivå man har kring insatserna för psykiskt funktionshindrade. Om man då inte i kvantitativa termer kan ange behovet av PO, kan man då göra på något annat vis? Indelningsgrunden i meddelandebladet ger ju vissa indikationer; lång, komplex problematik, inte fått behov tillgodosedda utifrån sin lagliga rätt och där samordning inte skett. Kanske kan man säga att behovet av och målgruppen för personligt ombud är definierat som att berörda aktörer inte har löst de uppdrag man redan har enligt den lagstiftning som finns. På så sätt skulle man kunna säga att redan dessa formuleringar definierar PO-arbetet som en upptäckts- och korrigeringsmekanism kring systemmisslyckanden. En mer offensiv slutsats är att PO-verksamheten vid sidan av att kunna bistå klienten också utgör ett systematiskt kunskapsinsamlade hjälpmedel i det kvalitetsutvecklingsarbete som alltid sker för att korrigera de brister som finns i en offentlig organisation. Efter intervjuer och diskussioner med ombud i olika delar av landet har vi funnit att det i huvudsak handlar om sex delmålgrupper som blir till föremål för PO-insatser.

- * den första gruppen av dessa är de som ännu inte är upptäckta av de offentliga aktörerna eller som av olika skäl passivt dragit sig undan. Ofta lever dessa människor i stor misär i tysthet i sin bostad. De gör inte mycket väsen av sig, men far ofta väldigt illa – de tysta och förbisedda, bärarna av **osynlighetsproblemet**.
- * den andra gruppen är de som redan idag får insatser men där insatserna av olika skäl är otillräckliga i förhållande de behov man har. Man kanske inte förmår artikulera sina behov eller att de av olika handläggare inte ansetts vara tillräckligt angelägna – de som fått för lite, bärarna av **bristproblematiken**.

¹² grupper som i sådana diskussioner kan hamna utanför målgruppen är personer som enbart har neuropsykiatriska diagnoser, posttraumatiska stressyndrom, utmattningsdepression, livskriser av tillfällig natur samt asylsökande

- * den tredje gruppen av människor är de som redan idag får olika former av insatser (ofta ganska betydande insatser) men där dessa insatser inte överensstämmer med de behov den enskilde har eller kommer vid fel tidpunkt – de som får insatser av fel sort, bärarna av **matchningsproblematiken**.
- * en fjärde grupp av människor är de som får många olika insatser men där insatserna ofta inte är koordinerade eller hänger samman. Till denna grupp av människor hör de offentliga systemens storkonsumenter, rundgångsärendena, Svarte - Petterklienterna – de som får stora mängder insatser utan samordning – bärarna av **koordineringsproblemet**.
- * den femte gruppen är klienter som idag har olika former av insatser men anser att dessa insatser antingen är för omfattande eller har insatser som man inte längre anser sig behöva¹³ – de som är drabbade av **överskottsproblemet**.
- * den sjätte gruppen av människor är de som de offentliga systemen av olika skäl inte vill eller anser sig kunna ta hand om. Här hittar vi alla de människor som av olika skäl gjort sig omöjliga, upplevs som farliga, hopplösa fall eller på andra vis straffar ut sig. Några av dem blir eviga och krävande rundgångsklienter andra drar sig undan och försvinner ut i tystnaden – de som är bärare av det offentliga systemets utslagningsmekanismer, bärarna av **utstötningsproblemet**.



Man måste ju rimligen (oavsett om man är handläggare, chef eller ansvarig politiker) ställa sig frågan; varför anser sig dessa personer behöva personligt ombud då det uppdrag ombuden har att fullgöra redan finns hos olika myndigheter. Var och en av dessa sex delgrupper hos de personliga ombuden bär med sig olika sorters information om våra offentliga system. Man skulle kunna säga att för varje klient som på detta vis söker kontakt med de personliga ombuden kan leda till att man som chef i de olika offentliga organisationerna kan ställa sig ett par intressanta frågor.

¹³ mot bakgrund av den diskussion om resursbrister i de offentliga systemen som förs dagligen skulle man kunna tro att det utgör ett udda undantag, men diskussioner med ett mycket stort antal ombud och klientorganisationer leder till slutsatsen att detta är ett mycket vanligare fenomen än vad man kan tro

- * varför söker klienten PO och är detta uttryck för ett tillkortakommande i vår organisation då det gäller vårt uppdrag för denna målgrupp?
- * finns det några förändringar vi kan eller bör göra för att komma tillrätta med detta?

Avslutningsvis kan man ställa frågan; vet vi något om klienternas fördelning i de sex olika kategorierna? Om huvuddelen av klienterna ligger i grupperna; osynliga, får för lite, eller utstötta är en rimlig slutsats att PO-arbetet, i varje fall på kortsikt kommer att kunna vara kostnadsdrivande. Om å andra sidan huvuddelen av klienterna kommer från grupperna med överskottsproblem, koordineringsbrister eller samordningsbrister är det lätt att se att PO-arbetet har en hög potential att både leda till bättre kvalitet för klienten och dessutom till lägre kostnader genom att insatser och behov matchas bättre. I den studie av PO-verksamheten som är gjord i Blekinge var cirka 65 % av klienterna i den senare – potentiellt effektivitets- och kvalitetsfrämjande - gruppen. En observation som överensstämmer med flertalet ombuds bild även i de fem mellansvenska länen¹⁴. Detta överensstämmer också med de bilder som finns kring PO-arbetets effekter för klient och ekonomi och som redovisas i senare kapitel.

6. VAD INNEBÄR DET ATT LEDA PO-ARBETET?

6.1 Vad innebär det att vara ledning?

Att leda det gränsöverskridande arbetet för personliga ombud innebär lite förenklat tre olika uppgifter i förhållande till ombuden; att styra (peka ut färdriktning) att stödja (möjliggöra genomförandet av uppdraget) samt att lära (utnyttja de kunskaper och erfarenheter PO-arbetet ger).

Men arbetet innebär också tre externa arbetsuppgifter i förhållande till omvärlden; att förankra PO-arbetet (marknadsföringsinsatser om man så vill), att fungera som mäklare och medlare mellan ombud och de offentliga organisationerna (skapa tillträde och bistå vid konflikter) samt att skapa förutsättningar för ombudsarbetet (inte minst finansiella förutsättningar).

Erfarenheten säger att ledningsgruppen bör vara allsidigt sammansatt. Den bör åtminstone bestå av representanter från kommun, landsting (psykiatri & primärvård), försäkringskassa och arbetsförmedling. Intresseorganisationerna bör ha en viktig roll i ledningsarbetet.

6.1.1 Vilka är ledningsgruppens mandat?

Hur ser då denna ledningsgrupps mandat ut? Till att börja med ligger i botten på uppdraget ett regeringsuppdrag. Ett uppdrag som först är formulerat i form av ett meddelande från Socialstyrelsen (2000/14). Detta uppdrag har därefter omvandlats av kommunen till en ansökan som i sin tur i dialog med respektive länsstyrelse blivit godkänd. Denna ansökan utgör det lokala PO-arbetets grunduppdrag och förutsättningarna för ledningsarbetet. Att analysera, tolka och värdera detta uppdrag utgör kanske den första ledningsinsatsen för ledningsgruppen.

¹⁴ en bild som växt fram vid de två erfarenhetskonferenser som genomfördes hösten 2004

Med detta som grund har man satt samman en ledningsgrupp vars uppgift det är att leda det konkreta PO-arbetet. Denna grupps sammansättning, mandat, roller och bemanning liksom arbetsformer utgör grunden för det konkreta ledningsarbetet. För att en ledningsgrupp mer formellt ska kunna sätta igång sitt arbete krävs att mandatet för detta (dess omfattning och gränser) ges från den kommun som erhållit medel för att genomföra verksamheten¹⁵. Utan ett sådant formellt mandat har faktiskt ledningsgruppen ingen formell legitimitet alls.

6.1.2 Hur ser ledningsgruppens arena ut?

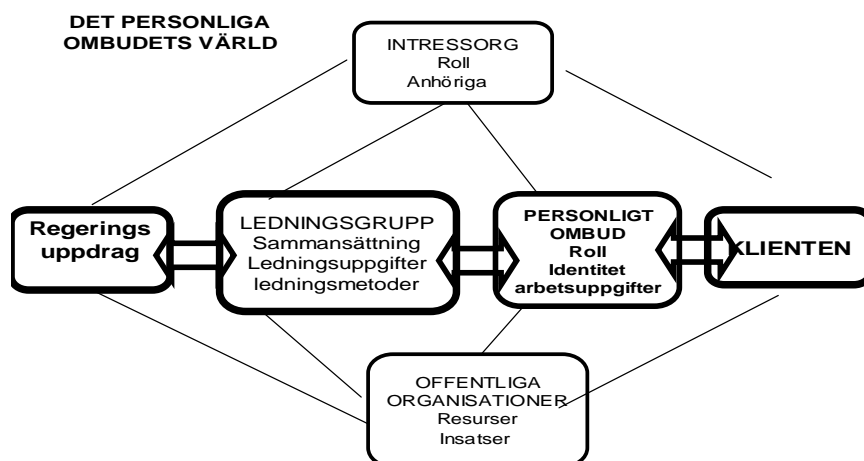
Som ledningsgrupp har man att agera på ett antal olika arenor för att lösa sin uppgift. Den viktigaste samspeletpartnern i detta är arbetet med de personliga ombuden. I förhållande till dessa ska ledningsgruppen styra, ge stöd och skapa förutsättningar för lärande och utveckling så att arbetet blir så framgångsrikt som möjligt. I rollen ligger också att ge ombuden, legitimitet och mandat att utföra sitt arbete samt de resurser som behövs för att lösa uppgiften. Ombuden kommer i sitt arbete både att arbeta intensivt med sina klienter och dessa klienters samspel med olika offentliga organisationer. Hur ska man i ledningsgruppen se till att alla drar åt samma håll? Ombuden är beroende av att för sina klienters räkning få tillträde till alla de resurser som finns i de offentliga systemen. En viktig roll som ledningsgrupp är att ge legitimitet och skapa förankring för ombudsarbete.

Sett ur detta perspektiv kan man ju säga att ombudens roll indirekt blir att bistå ledningsgruppen medlemmar med att lösa det samordningsuppdrag man på sätt och vis redan har (som chefer i olika organisationer) för dessa klienter. Man skulle också kunna säga att de personliga ombuden bidrar till dessa organisationers kvalitetsutvecklingsarbete. De kan komma att utgöra en unik och direkt länk mellan de chefspersoner som finns i ledningsgruppen och brukarnas perspektiv på de tjänster som erbjuds. På så sätt kan man säga att ombudsarbetet skapar ett underlag för ledningsgruppen att driva utvecklings- samt systemförändringsfrågor.

Men ur respektive organisationers perspektiv ser det hela kanske lite annorlunda ut. Ledningsgruppens medlemmar finns inte i ledningsgruppen enbart för att leda PO - arbete man är ju där för att företräda dessa organisationer på olika vis. I denna roll måste man i ledningsarbetet se till att ombudens arbete inte kommer på kollisionskurs med det ledningsarbete man hanterar på hemmaplan, eller om kollisioner uppstår hantera dessa i sin roll som mäkklare och medlare. Här kan mål – intresse - och personkonflikter uppstå.

Men man måste också i detta ledningsarbete hitta ett kreativt och konstruktivt sätt att förhålla sig till de olika intresseorganisationer som är berörda av arbetet. De som företräder klienterna och deras anhöriga. Detta är organisationer som kan och bör fungera som en konstruktiv blåslampa på chefer och de organisationer som ska ledas. I PO-arbetet är det sagt att dessa intresseorganisationer ska ha en central roll. Hur kan man då som ledning hitta en roll och samspeleformer så att dessa organisationers kunskap och kompetens tas tillvara utan att de samtidigt förlorar sin ursprungliga roll som pådrivare och partsföreträdande intresseorganisation? Rollen som ledningsgrupp, vilket illustreras i figuren nedan, är att hantera alla dessa olika perspektiv, agera på dessa olika arenor och hårbärgera och medla i alla de mål- och intressekonflikter som kan uppstå

¹⁵ exempel på ett sådant mandat finns formulerat i bilaga



6.1.3 Hur bör ledningsgruppens vara sammansatt?¹⁶

För att detta ska bli möjligt krävs att ledningsgruppen har lämplig sammansättning. Ett första krav är att PO-arbetets gränsöverskridande natur också speglas i ledningsgruppens sammansättning. Berörda myndigheter bör vara representerade, i all synnerhet om man i ledningsgruppen intar det vi tidigare kallat ett strategiskt perspektiv på ledningsarbetet. Studier i de mellansvenska länen visar att i praktiken är så ofta inte fallet. I all synnerhet arbetsmarknadsmyndigheterna och försäkringskassan är frånvarande i ledningsarbetet, men stundtals även psykiatrin och ofta primärvården. Så här säger man i en utvärdering

”intrycket är att kommunerna fått ta ett för stort ansvar för verksamheten i förhållande till andra huvudmän. Bedömningen är därför att berörda huvudmän måste delta och ta ansvar för PO - verksamheten på ett sätt som bättre svarar mot deras ansvar för målgruppen...”¹⁷

Om inte denna allsidighet finns i ledningsgruppen innebär det att en stor del av de systemfrågor och ramla - mellan - stolarna - problem som PO-arbetet aktualiserar inte har någon egentlig mottagare eftersom lösningen av dessa problem många gånger ligger i en strukturell myndighetssamverkan.

Dessutom bör de personer som medverkar i ledningsarbetet ha mandat att fatta beslut i den tvärsammansatta ledningsfunktionen. Det innebär vanligen att de som ingår ledningsgruppen har en chefs- eller beslutsställning och kan fatta beslut på egen hand. Om så inte är fallet blir arbetet i ledningsgruppen långsamt och tungrott och mer av referensgruppsnatur än av ledningsnatur.

¹⁶ detta avsnitt baseras bl.a. på den mellansvenska utvärderingens två rapporter om ledningsgrupper och myndighetseffekter

¹⁷ se Personligt ombud i Mellansverige – myndighetseffekter, de fem länsstyrelserna, 2005, sidan 33

6.1.4 Vad måste man ta ställning till som ledningsgrupp?

Då man skapar en ledningsgrupp för personligt ombud dyker det alltså upp ett antal frågor som man bör ta ställning till.

- * vad är vårt ledningsuppdrag, hur tolkar vi uppdraget, hur stort är vårt handlingsutrymme som ledningsgrupp. Vilket problem för vilka människor ska lösas genom PO-arbetet?
- * vilka är våra mandat som ledningsgrupp? Vem har formulerat mandaten? Kring vilka frågor har vi rätt att leda och rätt att fatta beslut?
- * vilka är vi som ska leda, har vi rätt mandat att leda både gemensamt och på uppdrag av våra moderorganisationer?
- * vad innebär begreppet leda i detta sammanhang; kring vad ska vi leda, hur ska vi leda, i vilka skeden av arbetet och hur ska vi samspela med dem vi ska leda?
- * hur blir vi en fungerande ledningsgrupp, hur bör våra arbetsformer se ut, hur ska vi arbeta, vad är våra roller, våra rutiner och inbördes kontrakt?
- * vad innebär detta ledningsarbete i förhållande till annat ledningsarbete i våra hemmaorganisationer – finns det målkonflikter, kan jag använda detta arbete för att utveckla min organisation på hemmaplan?

6.2 Grundläggande kriterier

Erfarenheterna kring samverkansledningsfrågor är mycket entydig. För att ett samverkansarbete ska bli framgångsrikt krävs att den ledningsgrupp som ska leda detta på en övergripande nivå har uppnått vissa saker

- * man identifierar sig som ledning för samverkansarbetet, dvs. man påtar sig kollektivt rollen som ledningsfunktion.
- * gruppen som sådan har fått eller tagit sig mandat att leda kring ett antal väl definierade frågeställningar (t.ex. mål, målgrupp, prioriteringar etc.)
- * man blir en fungerande grupp som agerar samfällt och gemensamt i relation till projektgruppen.
- * medlemmarna i denna grupp (som bör vara chefspersoner) har symmetriska mandat och befogenheter att fatta ledningsbeslut med verkställighet i moderorganisationerna.
- * man har formulerat gemensamma mål som man vill uppnå i det gemensamma samverkansarbetet. Dessa mål bör också omsättas i form av ett övergripande uppdrag för verksamheten och gärna i en konkret handlingsplan.
- * man har en klar bild kring rollfördelning mellan ombud och ledningsgrupp.

6.3 Ledningsarbetets olika sidor

6.3.1 Ledningsarbetets inrikespolitik

Som ledningsgrupp har man (som all annan ledning) ett inrikes- och ett utrikespolitiskt fält att agera på. Mot verksamheten och mot omvärlden. Då man säger att PO-arbetet både kan och bör ledas internt, kan detta leda till de mest skiftande slutsatser och bilder. Många förknippar begreppet ledning med ord som styrning, beslutsfattande, ordergivning, chefskap och kanske att ”styra och ställa” i största allmänhet. PO-arbetets ledarskap är – med utgångspunkt i diskussionen ovan - mycket mer sofistikerat än så. Det innehåller en bred repertoar av olika arbetsformer. Man brukar säga att bra inre ledningsarbete – framförallt i nätverksammanhang - bygger på tre centrala stickord; styra, stödja, lära. Traditionellt chefsarbete fokuserar ofta på den styrande delen; att fatta beslut och bestämma. Modernt ledarskap (i synnerhet i kunskapsorganisationer och i nätverksorganisationer) betonar mer den stödjande och lärande funktionen. Arbetet med att leda PO-verksamheten omfattar alla tre. Varje aspekt av ledningsarbetet kan beskrivas som en specifik roll. Vi pekar på några sådana delroller nedan. Alla dessa roller utgör PO-ledningens handlingsrepertoar. I det styrandet ledningsarbetet kan vi se några olika delroller

- * rollen som vägvisare påminner i vissa stycken om en traditionell ledarroll. I denna roll ligger att peka ut färdriktning, formulera mål, definiera målgrupper samt ta ställning till olika prioriteringsfrågor. Det viktiga i denna roll är att vägvisandet sker i dialog med de som ska utföra arbetet.

”en av de svåra sakerna i mitt arbete som ombud är att begränsa mina ambitioner, veta hur högt jag ska sätta ribban, att välja och prioritera bland alla de tänkbara arbetsuppgifter som finns. Att få hjälp med att peka ut någon sorts färdriktning i stort. Där tycker jag ett tydligt uppdrag skulle vara till hjälp (PO).”

- * rollen som beslutsfattare. En roll som påminner om chefsrollen i mer konventionell mening. Det kan handla om att avgränsa målgrupper, fatta prioriteringsbeslut. I rollen kan också ligga ett visst korrigerande inslag – styra arbetet mot det beslutade målet.

”ibland skulle jag som ombud behöva mer konkret hjälp i att sätta gränser och avgränsa mitt uppdrag. Vilka målgrupper ska jag avstå från att arbeta med? När ska jag på ett mer principiellt plan säga nej? Här skulle ledningen kunnat vara tydligare (PO).”

- * rollen som mandatgivare kan också anses vara en del av styrfunktionen. I denna roll ligger att tilldela resurser, avsätta personal, skaffa lokaler, etc.

I det stödjande ledningsarbetet kan vi se flera olika delroller

- * en roll är att vara mäklare, dvs. den som för samman olika intressen och förmedlar kontakter som gör konkret samverkan kring klienten möjlig. Medlarrollen handlar om att vara med och lösa upp knutar då det uppstår målkonflikter mellan PO-arbetet och det ordinarie linjeledningsarbetet.

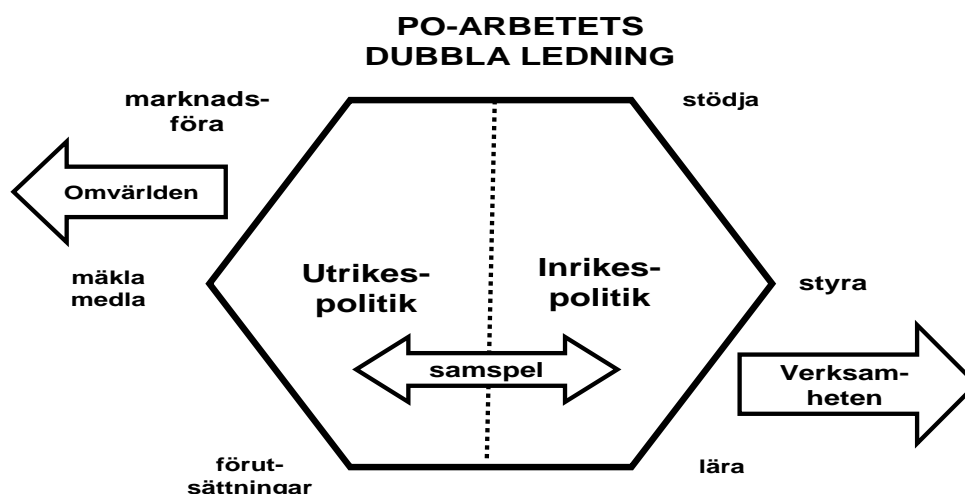
”ibland behöver jag som ombud få hjälp med att öppna grindar så att jag får möjligheter att komma in på en arbetsplats, informera om PO-arbetet eller hjälp med att lösa en akut konflikt med enskilda handläggare(PO).”

- * en särskilt viktig roll är att uppmuntra och ge positiv feedback till ombuden för deras insatser och effekterna av deras arbete. Beröm och uppskattning är underskattade som instrument i allt ledningsarbete.

”det är tungt att vara ombud. Många gånger känns det som att det är mycket uppförsbacke. Klienter som far illa. Ett ständigt kämpande med mer eller mindre tröga organisationer. Ibland känns det som att man är på väg att tappa sugen. När man då får beröm från ledningsgruppen är det som en adrenalininjektion(PO).”

Den stödjande rollen är den som ofta betonas starkast då man pratar om moderna kunskaps-intensiva och gränsöverskridande organisationer, vilket tyder på att det kanske är här tyngdpunkten i den externa ledningen av PO-arbetet borde ligga. I den lärande ledningsrollen finns också flera olika delroller.

- * kompetensutveckling för att både stödja ombuden i deras roll- och metodutveckling, men också att skapa förutsättningar att kunskapsutveckling om detta sker i de olika hemmaorganisationerna – kompetensutvecklarrollen.
- * att genom olika former av systematisk kunskaps- och erfarenhetsinhämtning (i form av uppföljningar, ledningsdialoger och utvärderingar) dra lärdomar av hur det konkreta klientarbetet fungerar och hur det skulle kunna utvecklas – man skulle kunna kalla detta utvecklarrollen.
- * en tredje roll skulle kunna vara att använda de kunskaper PO-arbetet skapar om olika lokala och centrala systemfel i våra organisationer som leder till att människor far illa och ramlar mellan stolarna till att påbörja ett förändringsarbete av mer strukturell natur, både lokalt och genom att förmedla denna kunskap vidare till mer centrala beslutsfattare – man skulle kunna kalla detta systemförändrarrollen.



6.3.2 Ledningsarbetets utrikespolitik

PO-ledningens utrikespolitik handlar om att i bred mening skapa förutsättningar för det inre arbetet, men också att sprida kunskap om det. Även detta består av tre delar; en marknadsförande del, en mäklade del och en del som består i att skapa förutsättningar för arbetet.

Den marknadsförande delen handlar om att vara verksamhetens ambassadör utåt. Det åligger naturligtvis ombuden att vara sina egna marknadsförare, men de klarar inte uppgiften på egen hand. De har inte tillträde till alla arenor där deras röst skulle behöva höras.

”Som ombud har jag inte tillträde till alla de sammanhang där jag skulle vilja berätta om mitt arbete eller skapa förståelse för det. Detta gäller inte minst ledningsgrupper eller chefsgrupper som ofta är oerhört viktiga för min klient och mina möjligheter att göra ett bra jobb (PO)”.

I denna marknadsförande uppgift ligger både att tillsammans med ombuden se till att en marknadsföringsplan för verksamheten upprättas och att vara med om dess genomförande. Detta kan både ske i mer systematisk form genom att inbjuda ombuden till olika sammanhang (utbildningsdagar, konferenser, seminarier etc.) för att låta dem berätta om sin verksamhet. Men kanske lika effektivt är att i vardagskontakten med den egna organisationen nämna PO-verksamheten i positiva ordalag. En sorts indirekt marknadsföring som syftar till att skapa legitimitet för och förankring av verksamheten.

Den mäklande delen är på sätt och vis invävd i den marknadsförande delen. Ibland kan det handla om att bistå ombuden att skapa de samverkansarenor som behövs i klientarbetet. I andra sammanhang kan det handla om att medla och mäkla i konflikter som uppstått mellan handläggare hos olika huvudmän eller mellan handläggare och ombud.

”Ibland då det kör ihop sig med tjuriga handläggare har jag vänt mig till ledningsgruppen för att få hjälp med att reda ut ett problem, få till stånd ett möte eller helt enkelt få stöd för att få till stånd en nätverksträff mellan olika myndigheter. Utan ledningsgruppens stöd hade detta aldrig fungerat (PO).”

I denna mäklande roll kan det handla om att helt enkelt smörja systemet så att ombuden får tillträde till rätt arenor, bistå med att lösa konkreta problem, räta ut frågetecken eller hantera missförstånd.

Att skapa förutsättningar för verksamheten handlar om flera olika saker. En sida av detta kan handla om rent konkreta fysikiska förutsättningar såsom arbetslokaler, handledning, utbildning osv. En annan del kan handla om att aktivt arbeta för att skapa en fungerande ledningsgrupp. En tredje och på kort sikt kanske den viktigaste uppgiften är att skapa finansiella förutsättningar för PO-verksamheten för att på så sätt skapa förutsättningar för dess överlevnad.

”Det är en illusion att tro att de verksamheter som är bäst, eller som gör störst klientnytta också är de som får mest resurser. Kampen om resurserna är subtilare än så. Det handlar om att ha någon som talar för varan i den ständiga kampen om de krympande resurserna i en miljö där behoven ständigt tycks växa. (förvaltningschef)”

Denna delaspekt av ledningsarbetet handlar om att i vid mening slås för verksamhetens existens och långsiktiga överlevnad i en organisatorisk värld där gränsöverskridande aktiviteter (som PO-verksamheten är) ofta får stryka på foten till förmån för olika intressen i linjeorganisationen.

6.4 Vilket uppdrag bör ombuden få?

Det uppdrag¹⁸ som ledningsgruppen ger ombuden bör åtminstone ta ställning till några olika saker

- * ska man som ombud både arbeta med det vi kallar systemförändringsuppdraget eller enbart med det rena klientarbetet?
- * vilka mål – kvantitativt och kvalitativt - ska man uppnå? Hur många klienter bör man arbeta med? Är metodutveckling och dokumentation av denna en del av det inledande uppdraget?
- * ska man göra avgränsningar och prioriteringar inom målgruppen?
- * hur ser roll- och ansvarsfördelning ut då det gäller marknadsföringsarbetet mellan oss som ledningsgrupp och ombud?

Erfarenheten säger att det är viktigt att dessa frågor tydligt formuleras i ett skriftligt uppdragsdokument, gärna formulerat som ett avtal mellan ledningsgrupp och ombud. Både för att skapa underlag för framtida uppföljnings- och utvärderingsarbete (lärprincipen) och för att man inför personbyten bland ombuden och för oss i ledningsgruppen ska en dokumentation kring vad som beslutats (kontinuitetsprincipen).

Ett första viktigt vägval i uppdraget till ombuden är alltså att ta ställning till om deras uppdrag enbart ska anges som ett klientfokuserat uppdrag eller om man dessutom ska komplettera det med det mer omfattande systempåverkande uppdraget. Erfarenheten säger att de flesta ombuden i de mellansvenska länen ser sitt uppdrag med dessa dubbla ögon. Det finns en önskan hos de flesta ombud att inte bara lösa problem som dagens systembrister förorsakar klienten utan att även i ett förebyggande påverka dessa strukturproblem så att de i framtiden blir mindre. Därför förefaller det en klok tanke att som ledningsgrupp utnyttja sig av den kunskap som ombudsarbetet skapar om de strukturproblem och systemfel som finns. Om man väljer att ge ombuden även detta uppdrag kan det vara viktigt att som ledningsgrupp ta ställning till

- * vilken typ av struktur- och systemfel är vi intresserade av att få kunskap om (metodfrågor, organisationsfrågor, styrsystem, ledningsmodeller, värderingsfrågor etc.)
- * i vilka former önskar vi erhålla denna kunskap; muntligt eller skriftligt, efter hand eller såsom sammanfattningar
- * hur ska vi i ledningsgruppen förvalta och använda oss av denna kunskap både gemensamt som ledningsgrupp och individuellt i våra egna moderorganisationer

För att man som ombud ska kunna utföra sitt arbete på bästa sätt är det viktigt att det uppdrag man har är tydligt. Det är framförallt några saker som är viktiga; att få tydliga mål, så jag vet vad som ska uträttas, att få tydliga avgränsningar av och prioriteringar inom den målgrupp jag ska arbeta samt få tydliga förutsättningar och mandat för att lösa uppgiften som står i paritet med de mål och den målgrupp jag ska arbeta med. Genom att ge tydligt uppdrag med tydliga mål blir uppdraget avgränsat i förhållande till alla andra arbetsuppgifter som ska utföras. Det hjälper också ombudet att definiera sin roll och sitt uppdrag i förhållande till andra aktörer. I bästa fall formuleras detta mål av ledningsgruppen efter en dialog med ombuden. Det är viktigt att som ombud få veta vilka förväntningar ledningsgruppen har t.ex.

¹⁸ exempel på en sådan uppdragsformulering finns i bilaga

- * hur många klienter förväntas ombuden ta hand om per år
- * hur stort marknadsföringsansvar¹⁹ har ombuden. Och vad är ledningsgruppens roll i detta sammanhang
- * hur mycket kraft ska läggas på det uppsökande arbetet och hur prioriterat är detta arbete mot de tysta, svårupptäckta grupperna
- * vilken form av resultatrapportering²⁰ förväntar sig ledningsgruppen av ombuden.
- * vilken form av systematisk avrapportering över alla de systemfel ombuden upptäcker i sitt arbete förväntar sig ledningsgruppen

Ett tydligt uppdrag ger ombudet ramar att arbeta inom (styrning i vad som ska uppnås) samt frihet att inom dessa ramar fatta beslut för hur det konkreta arbetet ska läggas upp (frihet att avgöra hur målet ska uppnås). Det är också så att ett tydligt uppdrag ger klara signaler till alla parter som ombuden har att samarbeta med. De vet vad de kan förvänta sig av ombuden och vad som ligger utanför deras uppdrag. På så sätt minskar risken för orealistiska förväntningar och missförstånd.

Då det gäller de förutsättningar som behövs i arbetet som ombud handlar det dels om praktiska saker som telefon, dator, kontor, Internet m.m. Men det handlar också om de mandat ledningsgruppen kan ge ombuden att agera på de olika arenor där ledningsgruppens medlemmar i sin roll som chefer har sitt ordinarie arbete. Det kan handla om möjligheten att medverka på arbetsplatsträffar, få delta på läkarmöten eller att informera om verksamheten som ombud på en utbildningsdag. Allt det som har att göra med arbetets förankring.

Att avgränsa och prioritera den målgrupp i stort som ombuden ska arbeta med är en av de viktigaste beslut en ledningsgrupp har att ta. Rimligtvis måste ett sådant beslut tas av ledningsgruppen efter dialog med ombuden som har en betydande kunskap om målgruppen och dess behov. Beslut kring enskilda klienter tas naturligtvis direkt av ombuden utifrån de prioriteringsbeslut som är tagna och bör inte annat än i mycket speciella undantagsfall vara till föremål för diskussioner i ledningsgruppen och i så fall som rena principfrågor .

Inledningsvis är köproblemet sannolikt ganska måttligt, men det kan vara viktigt att tidigt fatta avgränsningsbeslut kring målgruppen. Uppgiften som ombud är ju inte att i generella termer arbeta med alla personer som av olika skäl, psykiskt far illa, hur behjärtansvärt detta än kan vara. I det generella beslutet kring personliga ombud anges att målgruppen utgör de som har långvariga psykiska funktionshinder och som i efterdyningarna av psykiatireformen inte fått sina behov tillgodosedda utifrån den lagliga rätt de har.

Denna mer generella formulering har skapat ett antal missförstånd som att personer som har god man, eller redan har biståndsbedömda boendestödjure etc. inte har rätt till ombud. Detta är fel. Det finns inga sådana begränsningar i målgruppen. Däremot finns det andra grupper som kan diskuteras om de verkligen tillhör målgruppen t.ex. personer som har enbart neuropsykiatriska diagnoser, posttraumatiska syndrom, asylsökande utan uppehållstillstånd etc. Det kan ju också vara så att av kunskaps och kompetensskäl (eller andra skäl) finns personer som ombuden vare sig kan eller vill arbeta med. Sådana grupper som har diskuterats på olika håll i landet är psykiskt funktionshindrade som är aktivt kriminella, dubbeldiagnoser, grava personlighetsstörningar, rättspsykiatriskt dömda och/eller våldsbenägna personer. Det är vik-

¹⁹ exempel på marknadsföringsplan finns i bilaga

²⁰ exempel på rapporteringsmall finns i bilaga

tigt att ledningsgruppen som ett stöd för ombudens arbete tar beslut kring eventuella avgränsningar av målgruppen. Detta är vid sidan av allt annat dessutom en arbetsmiljöfråga för ombuden.

Samtidigt måste man lägga på minnet att reformen med personligt ombud syftar till att nå det mest utsatta grupperna bland psykiskt funktionshindrade; de hemlösa, de tysta, de som sitter ensamma i sina lägenheter men också de som inte passar i några system, som alltid hamnar utanför eller ramlar mellan stolarna. Det är viktigt att arbetet med personligt ombud inte utgör ytterligare en i raden av utestängningsmekanismer kring dessa utsatta grupper av människor.

Bland dem som ingår i målgruppen kommer man kanske så småningom att ställas inför det förhållandet att antalet personer som behöver och önskar ombud är fler än vad man kan ta hand om som ombud. Då krävs någon form av övergripande prioriteringsbeslut. Ett sätt att sortera i väntelistan. Sådana beslut är erfarenhetsmässigt svåra att ta. Men om inte ledningsgruppen tar dessa beslut kommer de att avgöras på dag för dag basis av de enskilda ombuden, vilket knappast är att ta sitt ledningsansvar.

Man har på olika håll i landet försökt identifiera olika delgrupper inom målgruppen som mer angelägna än andra. Exempel på sådana grupper är; de tysta, de hemlösa, de med dubbeldiagnos, multipla handikapp, unga under 25 år, psykiskt sjuka med minderåriga barn, etc. Flera verksamheter i landet har med utgångspunkt i andan kring reformen med personligt ombud valt att prioritera de mest utsatta; man har då valt att prioritera som högst de tysta och osynliga. Andra har valt att i första hand prioritera unga psykiskt funktionshindrade (ofta under 25 år) för att minska risken för kronifiering. Ytterligare andra har valt att sätta psykiskt sjuka med minderåriga barn i första rummet. På något ställe har man dessutom en sorts ”akutkö” för ärenden som kräver omedelbart ingripande, t.ex. för att förhindra en vräkning eller hantera ett överklagande.

6.5 Ledningsgruppens roll, arbetsmetoder m.m.

6.5.1 Tillit, mandat och spelregler

Då man ska skapa en ledningsgrupp för PO - verksamheten har man samma typ av svårigheter som i allt samverkansledningsarbete. Ingen har formella mandat att kalla eller beordra andra aktörer att vara med i arbetet. Man kan bjuda in till ett sådant ledningsarbete. Och hoppas att de andra vill medverka.

Mandatfrågan; den som i startfasen äger frågan är kommunen som är den part som från början åtagit sig huvudmannaskap för PO-verksamheten. Det är också kommunen som kan bjuda in andra aktörer att medverka i en sådan ledningsgrupp. Därmed är det också kommunen som kan avgöra vilka mandat denna ledningsgrupp har för sitt ledningsarbete. Vilken beslutsrätt, kring vilka frågor ska man ha i ledningsgruppen. En tydlighet kring detta är ofta avgörande för ledningsgruppens roll. Kommunen har faktiskt frihet att delegera praktiskt taget alla frågor (naturligtvis utom rena myndighetsfrågor) till en ledningsgrupp.

Tillitsfrågan; mandatet avgör de yttre arbetsförutsättningarna. Men för att man som ledningsgrupp ska fungera krävs också att man kommer överens om ledningsgruppens inre spelregler för arbetet och att man lär känna varandra – precis som alla andra fungerande grupper måste man genomgå någon form av elementär teambuildningsprocess. För att kunna fungera

tillsammans måste man bygga upp kunskap och respekt om varandra. Det måste växa fram en viss form av tillit.

Spelregelsfrågan; dessutom bör man formulera de spelregler som ska gälla för gruppens arbete i form av beslutordning (hur fattas beslut – consensus, majoritetsbeslut eller på annat vis), sekretess, rollfördelning, arbetsfördelning etc.

6.5.2 Gruppens sammansättning

Ledningsgruppen bör alltså vara partssammansatt och i gruppen bör sitta beslutsfattande chefer på hög nivå inom respektive myndighet (eller personer med fullt mandat och full delegation att fatta beslut) som vid sittande bord kan ta ställning till övergripande styrfrågor. Ett skäl till detta är att ombudens arbete tämligen snart leder till konsekvenser för olika berörda myndigheter, deras arbetsformer, prioriteringsregler och inte minst deras budgetar. Ett annat skäl är att för att ombuden överhuvudtaget ska kunna genomföra sitt arbete måste de beredas tillträde till de olika offentliga arenorna och där erhålla legitimitet att verka. Därför måste de högsta cheferna ge sådana mandat via sitt arbete i ledningsgruppen.

Det är också viktigt att de som ingår i ledningsgruppen inte har ett alltför uppenbart jävförhållande i relation till andra ledningsuppdrag som påverkas av ombudens arbete. Vi kan föreställa oss svårigheten att i en ledningsgrupp för en verksamhet där den fristående ställningen är central både för att kunna utföra sitt arbete och för att vara trovärdig mot klienterna ha en eller flera av medlemmarna med ett direkt myndighetsansvar för just sådana frågor som ombudens arbetet kan komma att ifrågasätta eller kritisera.

Med ena handen kan en sådan person i ledningsgruppen ha till uppgift att heja på ombudens pådrivande arbete. Med andra handen ska samma person hantera de budgetöverskridanden eller de rättsliga processer mot den egna organisationen som ombudens arbete leder till. Risken för jäv, målkonflikter, ifrågasatt integritet och opartiskhet är naturligtvis betydande.

Ombuden bör av en mängd olika skäl inte vara medlem i ledningsgruppen, vara den som kallar till ledningsgruppmöten, leda mötena eller skriva protokoll. Man kan kallas som föredragande, föra en dialog, vara en kunskapskälla eller för att avrapportera, men inte ingå i ledningsgruppen. Kanske kan man rentav vara adjungerad, om skälen är genomtänkta. Man kan rimligtvis inte ingå i den grupp som ska leda den egna verksamheten.

6.6 Arbetsformer för ledningsgruppen

Erfarenheten säger att, i varje fall under en inledningsfas bör ledningsgruppen träffas cirka 2-5 gånger per termin. För att efter något års drift kanske hamna på nivån 1-3 gånger per termin. Något av dessa möten per år bör vara av längre natur (t.ex. heldag) för att diskutera grundläggande synsätts- och uppdragsfrågor. De övriga kan med fördel avhandlas som kortare 2-3 timmarsmöten.

Frågor som är viktiga att diskutera i ledningsgruppen är som ovan skisserats uppdraget; mål och målgrupper, prioriteringar och avgränsningar i arbetet, förankrings- och legitimitetsfrågor, uppföljning av resultat, samspelet mellan ombud och myndigheter, identifierade brister och fel i arbetsformer och styrsystem som ombuden upptäckt.

Ordförandeskapet i en ledningsgrupp kan vara fast eller roterande. Fast ordförandeskap skapar fördelar i form av kontinuitet i ledningsarbetet. Roterande ordförandeskap skapar förde-

lar i form av delaktighet för alla i ledningsgruppen. En erfarenhet är att den modell med 6-månaders ordförandeskap och därefter skifte som tillämpas inom EU fungerar ganska bra. Man får fördelarna med både den fasta och roterande modellen.

7. VILKEN ÄR INTRESSEORGANISATIONERNAS ROLL I LEDNINGSRBETET?

Intresseorganisationernas roll i ledningsarbete kring PO-verksamheten är viktig. Det finns några självklara utgångspunkter kring denna fråga. För det första (vilket sägs i regeringsbeslutet från maj 2000) ska intresseorganisationerna ha en central roll i detta arbete för att tillvarata deras unika kunskap. För det andra bör detta ske på ett sådant vis att deras unika roll som självständig pådrivare och intresseorganisation inte hotas eller kan ifrågasättas. Med andra ord den svåra balansgången att både vara nära ledningsprocessen (för att kunna påverka) och på ett visst avstånd (för att bevara självständigheten).

7.1 Några olika problem som kan uppstå

På många ställen i landet har man valt att låta intresseorganisationerna formellt ingå som fullvärdiga medlemmar i den lokala ledningsgruppen för PO-arbetet. På några enstaka platser har man majoritet i ledningsgruppen. Den goda avsikten är naturligtvis att ge full delaktighet och tillvarata intresseorganisationernas erfarenheter.

Man kan då som intresseorganisation välja att hålla sig på distans till eller vara i närheten av det ledningsarbete som ska utföras kring PO-verksamheten och man kan välja ett i huvudsak samarbetande eller ett i huvudsak kritiskt (intressepolitiskt) perspektiv. Utifrån detta utkristalliseras fyra handlingsalternativ. Varje alternativ innehåller både en möjlighet och ett hot.

Om jag väljer att samarbeta nära med ledningsgruppen är den stora poängen att man får möjlighet att direkt påverka ledningsarbetet och därmed PO - arbetet. Faran i denna roll är att man så att säga dras in i den kollegiala värmen och kanske riskerar att tappa den naturligt kritiska roll man som intressepolitisk organisation bör ha.

Man kan då välja att vara med i ledningsgruppen utifrån ett mera kritiskt perspektiv. Fördelen med detta är att man på ett konstruktivt vis får möjlighet att vara ifrågasättande. Risken är naturligtvis att man förvandlas till en sorts rättshaverist och uppfattas som den som alltid sätter sig på tvären i alla sammanhang.

Men man kan ju också välja att ställa sig utanför det konkreta ledningsarbetet och i rollen som lobbyist mer aktivt driva ett intressepolitiskt arbete kring PO - reformen, eftersom man i sin obundna roll har stor frihet att göra detta. Risken är att man förvandlas till en ropande röst öken som ingen hör eller lyssnar på.

Det fjärde, och kanske svåraste, alternativet, är att man utifrån sin fria ställning väljer att samverka med ledningsgruppen i någon form av partnerskap, t.ex. genom att delta i en referensgrupp kring PO-verksamheten. Tanken skulle kunna vara möjligheterna till en indirekt påverkan i processen. Faran i detta alternativ är att man förvandlas till en sorts gisslan i en skendemokratisk process, dvs. man förespeglas en påverkansmöjlighet som bara är skenbar.

Poängen med detta resonemang är att man som intresseorganisation har ett val att göra kring denna form av ledningsarbete. Detta val har att göra med begreppen närhet och distans, men också begreppen samverkan och kritik. Med varje val är det förknippat både för- och nackdelar. Som intresseorganisation är det viktigt att göra detta val medvetet och öppet så att man

får det nödvändiga inflytandet i ledningsarbetet utan att tappa sin roll eller sin själ som intressepolitiskt drivande organisation.

7.2 Långt borta men ändå nära?

Om man som intresseorganisation inte har denna medvetenhet kan ett antal problem uppstå. Några reella andra mer skenbara.

- * för det första kan man som intresseorganisation riskera att tappa sin roll som pådrivare och blåslampa i förhållande till det offentliga systemet, man riskerar att bli oskadliggjord som kritiker genom att man ingår i samma ledningsstruktur som dom man ska kritisera
- * för det andra kan man i en ledningsgrupp komma att medverka till beslut som man i grunden inte gillar eller sympatiserar med och därmed riskerar man att förvandlas till en gisslan
- * för det tredje har det hävdats att man de facto inte har några beslutsmandat att sitta i en ledningsgrupp eftersom man inte kan fatta några beslut som har ekonomiska, organisatoriska eller andra konsekvenser för de berörda organisationerna.
- * för det fjärde kan man uppleva att man som intresseorganisation i en ledningsgrupp befinner sig i ett ständigt underläge i förhållande till de offentliga aktörerna; man är färre personer, man har mindre kunskap om de system ombuden verkar i och man har kanske en oklar bild av vad det innebär att sitta i en ledningsgrupp både vad avser rättigheter och förpliktelser. Men man är också i underläge genom de offentliga representanterna sitter i ledningsgruppen som en del av sitt arbete medan man som intresseorganisationsrepresentant sitter där på icke arvoderad tid, vilket kan skapa svårigheter att aktivt medverka i den omfattning man skulle önska

Inget av dessa problem är av sådan art att de inte kan hanteras eller lösas. Men det behövs en medvetenhet om dem och konkreta åtgärder för att reducera eller undvika dem. Rollfrågan kan hanteras genom att man öppet i ledningsgruppen tar en diskussion om att man företräder olika intressen och man har en öppenhet, respekt och tydlighet kring detta. Detta är i grund och botten en fråga om spelregler i ledningsgruppsarbetet. Gisslanfrågan kan hanteras genom att man i ledningsgruppen kommer överens om vilken beslutsordning som ska råda och att man som intresseorganisation alltid har möjlighet att reservera sig mot beslut som man inte ställer sig bakom.

Mandatfrågan kan hanteras genom att kommunen (som är den enda aktör som kan ge beslutsmandat av olika slag till ledningsgruppen) är tydlig och i skriftlig form klargör vilka typer av beslut som ledningsgruppen har mandat att fatta. I princip kan alla beslut som berör PO - arbetet, om kommunen så väljer, delegeras till en ledningsgrupp. Myndighetsbeslut är naturligtvis undantagna. I detta avseende skiljer sig inte intresseorganisationernas roll från andra aktörers.

Jämställdhetsfrågan kan hanteras på flera olika vis. Ett sätt är att se till att man som intresseorganisation inte uppträder ensam eller i alltför uppenbar minoritetsställning. Styrka genom flertal. Kunskapsfrågan kan hanteras genom att man som intresseorganisation kräver att få någon form av kompetensutveckling kring dessa frågor så att man får förutsättningar att agera på mera jämställd basis. Man kan också för att skapa jämställdhet i tid begära att få arvode eller ersättning för förlorad arbetsinkomst då man medverkar i en ledningsgrupp. Det är viktigt att formerna för ledningsarbetet är sådana att de inte försvårar eller förhindrar medverkan från intresseorganisationernas sida.

Det kan också vara viktigt att man som representant har tydliga mandat med sig från sin organisation kring vad man har frihet att besluta om på egen hand och vad som måste förankras i den egna organisationen innan man tar ställning. Problemen kring intresseorganisationernas roll går alltså att lösa med tämligen enkla insatser. Det viktiga är att man är medveten om dem och aktivt löser dem så att intresseorganisationerna både bibehåller sin fristående och kritiska roll men ändå kan bidra med sina kunskaper och erfarenheter i ledningsarbetet.

7.3 Några lösningar som prövats

Det finns några olika konkreta lösningar man valt i landet på denna fråga kring intresseorganisationernas roll

- 1 man är med i ledningsgruppen som fullvärdig medlem och beslutsfattande kring alla frågor, inklusive ekonomiska frågor
- 2 man är med och har beslutsmandat kring vissa definierade frågor såsom målgrupp, prioriteringar, anställning av ombud
- 3 man är med i ledningsgruppen men har inga beslutsmandat utan är adjungerad och därmed inte bunden av eller behöver stå bakom några av de beslut ledningsgruppen fattar
- 4 man är inte med i någon ledningsgrupp utan i en referensgrupp som med vissa intervall får information om arbetet
- 5 man är överhuvudtaget inte alls med i ledningsarbetet i någon strukturerad form utan blir informerad på ad hoc basis

Av dessa står att vara helt utanför det systematiska ledningsarbetet i strid med den anda som förmedlas i meddelandebladet och som varit en utgångspunkt för reformen med personligt ombud. Man blir som intresseorganisation alltför marginaliserad i processen. Alltså återstår fyra olika alternativ. Modell 1 där man inte bara har beslutsrätt utan kanske också majoritetsställning kring samtliga beslutsfrågor intressant, men kräver en mycket tydlig (och skiftlig) delegation från kommunen till ledningsgruppen för att kunna fungera även då ledningsgruppen tar beslut som går mot de kortsiktiga kommunala intressena, inte minst de av ekonomisk natur. Denna modell har visat sig vara problematisk då man tror sig ha beslutsrätt som man inte har, vilket i efterhand har lett till frustration och besvikelse och att man upplevt sig som gisslan.

Modell 2 påminner om den föregående, men beslutsrätten är definierad till ett visst antal frågeställningar. Det man i detta sammanhang ofta lyfter bort från ledningsgruppen är rätten att fatta beslut med ekonomiska konsekvenser för andra aktörer. Modell 3 ger på sätt och vis större frihet för intresseorganisationerna genom att man inte medverkar i eller behöver stå bakom några av de beslut som fattas i ledningsgruppen samtidigt ger detta mindre möjlighet att påverka. Rollen som adjungerad ger dock möjligheter att vara med och påverka diskussionen, väcka frågor, ta initiativ etc. det som brukar kallas ett ärendes beredningsprocess. På så sätt är påverkansmöjligheterna påtagligt större än att vara i en referensgrupp där man ofta ställs inför fullbordat faktum. Modell 4, kan rätt utformad, vara en intressant modell som ger möjlighet till påverkan utan att bli indragen i det konkreta ledningsansvaret. Fel utformad kan den fungera som en skendemokratisk modell. Här får man som intresseorganisation vara uppmärksam på utformningen av referensgruppen och dess arbetsformer.

Valet mellan modell 1, 2, 3 eller 4 bör rimligtvis vara ett resultat av en dialog mellan intresseorganisationerna och övriga aktörer. På några ställen i landet har man valt att efter en sådan diskussion formulera ledningsgruppens uppdrag, mandat och beslutordning i form av ett enkelt dokument kallat ”arbetsordning” eller ”uppdragsbeskrivning” där dessa frågor formellt har bekräftats²¹. En sådan modell ger tydlighet i ramarna för ledningsarbete för alla inblandade parter.

7.4 Intresseorganisationernas bidrag till ledningsarbetet

Avgörande för vilket beslut man fattar i denna fråga bör vara ledningsgruppens roll, arbetsformer, arbetsuppgifter och beslutsmandat i övrigt. Oavsett hur man väljer att organisatoriskt lösa dessa frågor finns det ett antal områden där intresseorganisationerna av erfarenhet har mycket att tillföra det lokala ledningsarbetet. För det första har de ofta en mycket god bild av ombudens målgrupp; både i stort och vilka personer som den konkret omfattar. För det andra finns många gånger erfarenhet och kunskap i intresseorganisationerna om hur man kan och bör se på prioriteringsfrågorna i detta arbete. Vilka målgrupper är det mest angeläget att arbeta med inledningsvis och vilka grupper ska prioriteras vid kö. En tredje oerhört viktig funktion är då det gäller att formulera kravprofil och medverka i anställningsprocessen av ombud. Erfarenheten är helt entydig och positiv; intresseorganisationernas perspektiv tillför hela anställningssituationen en helt ny och viktig dimension då det gäller kraven på ombuden. Intresseorganisationerna har dessutom betydande kunskap om vad det innebär att i klientrollen möta de olika offentliga organisationerna. Det som man ibland kallar bemötandefrågan. Här har de förmodligen mycken erfarenhet att dela med sig av.

Men den punkt där intresseorganisationerna kanske kan ha sin allra viktigaste roll är att vara den part i ledningsgruppen som uppmärksammar och driver frågan om de personliga ombudens fristående ställning i förhållande till de offentliga organisationerna. I detta avseende har intresseorganisationerna en unik roll eftersom man i ledningsgruppen är den enda part som i detta avseende inte har några organisatoriska särintressen att bevaka.

7.5 Att hantera frågan

Detta är erfarenhetsmässigt en svår fråga. I början av en process kan det synas lätt, självklart och ”politiskt korrekt” att intresseorganisationerna ska ha en central roll. Men hur denna roll ska utformas så att både intresseorganisationernas och verksamhetens behov tillgodoses är inte lika självklart. En sak är dock mycket klar. Öppenhet och ärlighet kring frågan är avgörande för att man ska lyckas hantera denna konstruktivt.

En erfarenhet är att för att undvika framtida problem kring intresseorganisationernas roll i ledningsarbetet bör man noga diskutera detta och i en sådan diskussion inte bara diskutera intresseorganisationernas roll utan sätta denna i relation till vilken roll och vilka beslut ledningsgruppen i sin helhet kan komma att ta samt vilka spelregler kring arbetsformer, mandat, sekretess och beslutsfattande man ska ha i ledningsgruppen i stort.

²¹ exempel på sådana arbetsformer för ledningsgrupp finns i bilaga

8. HUR KAN MAN ORGANISERA PO-ARBETET?

I de fem här berörda länen är PO-arbetet organiserat enligt tre olika modeller; enskilda kommuner, flera kommuner i samverkan eller länsvis²². Vad som är styrande för hur man kan och bör organisera PO-arbetet är möjligheterna att leda PO-arbetet och möjligheterna att bedriva ett långsiktigt effektivt arbete som ombud.

En grundläggande egenskap i PO-arbetet är behovet av att kunna arbeta i nära kontakt med de offentliga systemen som finns kring klienten. Detta skulle ur det kommunala perspektivet tala för en - kommun - lösningen. Å andra sidan är såväl landsting och ofta i än högre grad försäkringskassa och arbetsförmedling (inte minst rehabiliteringsdelen inom arbetsmarknadspolitiken) organiserad på ett sådant vis att man arbetar över ett större område än de flesta kommuner, i varje fall de små och medelstora. Detta talar för att man bör söka sig till organisationslösningar med en större täckning än den enskilda kommunen. Tittar man sedan på möjligheterna att bemanna ledningsgrupperna med rätt personer får vi ytterligare ett argument för en något mera samlad lösning än den enskilda kommunen.

För ombudens del är erfarenheterna utomordentligt tydliga. Verksamheter med färre än 3-4 ombud förefaller inte vara tillräckligt robusta och uthålliga eller ha tillräcklig kontinuitet för att hantera saker som sjukfrånvaro, graviditetsledigheter eller personalomsättning. Erfarenheterna visar entydigt att verksamheter med ett eller två ombud drabbas tämligen snart av ensamhetens förbannelse och riskerar mycket snabbt att drabbas av utbrändhet. Ett annat argument för större arbetsgrupper är möjligheterna till att utveckla olika spetskompetens inom ombudsgruppen liksom att få stordriftfördelar vid handledning och utbildning.

Tittar man på det befolkningsmässiga underlaget i de fem länen finns det idag utifrån statbidragets fördelning ekonomiska förutsättningar för cirka 7-10 ombud i de berörda länen. Detta leder till att på sikt är det egentligen endast två modeller som har rimliga förutsättningar att överleva och utvecklas. Den ena modellen är länsmodellen och den andra modellen är att man organiserar två PO-verksamheter per län, t.ex. att residensstaden har en verksamhet och länets övriga kommuner går samman i en verksamhet.

En sådan lösningen ger naturligtvis som nackdel att en del av närheten går förlorad, men detta går att hantera genom att ombuden, trots att de är organiserade centralt i länet har en geografisk lokalisering och referensgrupper som är lokalt förankrade. En sådan lösning har man t.ex. valt i Värmland.

9. VILKA EFFEKTER UPPSTÅR TILL FÖLJD AV PO-ARBETET?

9.1 Hur upplever klienten ombudet och dess insatser?²³

I den brukarstudie som gjorts i de fem mellansvenska länen beskrivs hur klienten upplever ombudens insatser inom ett antal livsområden. Rollen och samspelet mellan klient och ombud förefaller vara unik genom dess ömsesidighet och innehåller stora inslag från klientens

²² samtliga verksamheter i de fem länen drivs i kommunal regi. Modeller för att organisera PO-verksamheten i entreprenadform beskrivs i rapporten Mångfaldens mekanismer, Socialstyrelsen, 2004

²³ detta avsnitt baseras i stora stycken på Personligt ombud i Mellansverige – klienternas uppfattning av det stöd de fått, de fem länsstyrelserna 2005

sida av det som mer teoretiskt kallas empowerment eller egenmakt och som mer konkret och vardagligt kan kallas känslan av att styra över situationen och sitt eget liv. Dialogen, lyssnandet och respekten är också centrala inslag i klient - ombudsrelationen. Så här säger några klienter om detta

”Förväntningar som jag hade när jag träffade mitt personliga ombud var...jag såg direkt att det här är en driven person. Han står verkligen på vår sida./.../Nu hade jag verkligen en stöttepelare här i samhället, som står på vår sida. Det var ju det som var poängen för mig att jag har någon som tänker på mig för jag har ju gått ensam under alla år med min sjukdom.”

Som ombud bistår man klienten med mängder av praktiska frågor, frågor som ingen offentlig aktör anser ingår i deras uppdrag, men saker som för den enskilde klienten kan vara helt avgörande för om livet ska tippa över ända eller fungera. Så här säger klienterna om detta

”Vi går igenom framtiden och kontakter med min övervakare, bokar nya tider och så räkningar. En räkning som personligt ombud måste ringa och hjälpa mig att få uppskov med nästa månad./.../Han är som en länk mellan oss i samhället.”

”Personligt ombud hjälpte mig att flytta. Jag och min dotter hade hemska minnen av en man så vi bytte bostadsområde. Jag trivs bättre nu, men hade inte klarat det utan hennes hjälp.”

Ombuden fyller också en stor funktion då det gäller att praktiskt och konkret bistå klienten med dennes ekonomi, allt från planering och att få en överblick samt att återta kontrollen över sin ekonomi till att konkret se till att räkningar betalas och hantera olika former av skulder. Härigenom bidrar man bl.a. till att förhindra värkning. Så här säger klienterna om detta;

”Jag gick igenom pengarna för ett år sedan med mitt personliga ombud. Då gjorde vi räkenskaper över skulderna. Jag har informerat mig och har väl fem skuldposter. Jag ser över och räknar över det hela. Nu vet jag det jag inte visste för två år sedan. Jag hade bara låtit allting fått gå de senaste tio åren. Jag har inte reagerat på skulder under tio års tid.”

Ombuden har också en viktig funktion i att bistå och hjälpa klienten att orientera sig i alla former av bidrag och ersättningar från de offentliga systemen. Allt från att informera vad som finns och bistå med ansökningar till att överklaga eller arbeta med frågor kring god man och förvaltare. Sådant som gör att vardagslivets kaos reduceras. Så här säger klienterna

”Jag var uppe och pratade med henne (personligt ombud) på kontoret. Hon berättade om alla förmåner man har, liksom det får man inte reda på hur som helst. Det har jag fått av mitt personliga ombud, typ när det gäller tandvård. Sånt blir man ju aldrig informerad om.”

Detta ligger också nära frågan om att som ombud stödja klientens olika myndighetskontakter och få dem att fungera, bistå med att boka tid, veta vart man ska vända sig, vara med som personligt stöd, eller se till att spelreglerna upprätthålls vid olika möten. Så här säger klienterna om detta.

”Jag har personligt ombud för mitt psykiska handikapp. Jag är ju...lider av psykos, neuros och autism. Det kan gälla att det kommer hem något från en myndighet (brev). Då blir jag orolig. Det blir en krossad värld för mig. Jag vet inte hur jag skall bete mig. Då kontaktar jag mitt personliga ombud. Då får han hjälpa mig med allting.”

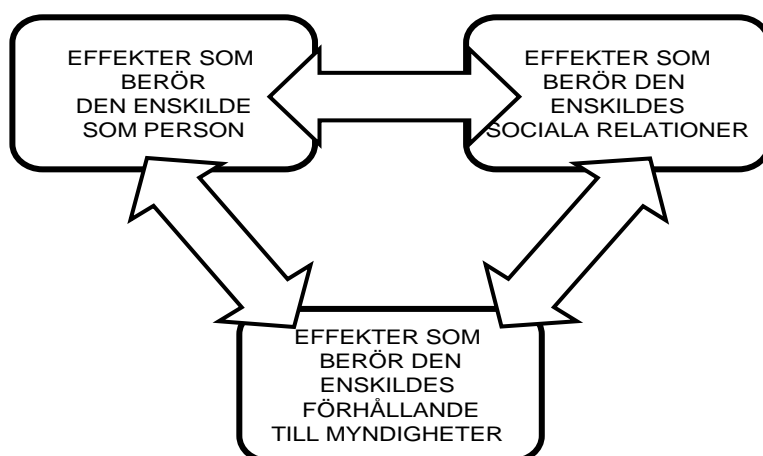
Vad som kanske är särskilt anmärkningsvärt är att ombuden i så hög grad förefaller ha en roll att stödja klienten i dennes kontakter med psykiatrin. I vissa fall kan man nästan säga att det handlar om att skydda klienten mot felaktig behandling, övergrepp i olika former och bistå vid anmälningar kring felbehandling och respektlöshet. Klienterna själva beskriver det så här;

”Det är så här förstår du. Det var i oktober. Jag får lätt inflammationer i nacken. Då gick jag till min familjeläkare. Jag sa att jag var manodepressiv och att jag äter litium och att han inte fick ge mig några mediciner som inte gick ihop med litium. Men det gjorde han ändå. Jag fick morfintabletter och sedan några andra tabletter. Jag mådde jäkla taskigt. Jag kände det som om jag var i en depression fast jag inte var det. Det gick väl ett halvår, sedan började jag få sömnproblem. Det var då jag slog larm. Det var då jag åkte in igen på psyket. Då sa de på psyket att de här medicinerna var förbjudet för mig att äta, så de tog bort dem. Det har brunnit och det har stuckit. Det har varit kaos, så jag trodde min sista stund var kommen. Mitt personliga ombud och jag håller på med en anmälan till hälso- och sjukvårdsnämnden. Det får jag hjälp med.”

9.2 Vilka effekter ger detta för klienten?

Det är tämligen uppenbart (vilket i princip framgår av samtliga utvärderingar av PO-verksamheten) att en överväldigande andel av klienterna upplever PO-kontakten som mycket viktig och bra. Men kanske ännu viktigare är att se vilka effekter som uppstår av detta för klienten. Då vi intervjuat ombud och deras klienter kring vilka effekter deras arbete ser ut att ge för klienterna grupperas deras svar i tre olika kategorier.

Den första gruppen av svar handlar om frågor som berör den enskilde klientens mer personliga situation. Den andra gruppen av frågor handlar om den enskildes olika former av sociala relationer. Den tredje gruppen av effekter har att göra med klientens förhållande till de olika insatser de offentliga myndigheterna utför för klienten utifrån de behov denne har och de rättigheter lagstiftningen föreskriver. Dessa tre effekter är naturligtvis beroende av och hänger samman med varandra på det sätt som illustreras i figuren nedan



Samspelet mellan dessa tre grupper av effekter är naturligtvis komplext. Några saker går dock kanske att peka på. Om den enskilde mår bättre, förmår han ofta skapa ett socialt liv på

ett annat sätt än förut. Och då klientens sociala liv blir rikare blir beroendet av de offentliga systemen mindre. Å andra sidan i takt med att de insatser klienten erhåller bättre motsvarar dennes behov och är bättre koordinerade desto mer bidrar detta till klientens återhämtningsprocess.

Man kan också säga att dessa tre effekter är ömsesidigt förstärkande på ett sådant vis att i takt med att de offentliga insatserna bättre motsvarar den enskildes behov, desto mer gynnar detta hans återhämtning och stödjer hans sociala liv, vilket på sikt minskar behovet av insatser som en följd av att de sociala nätverken blir starkare och individens självkänsla växer. Man kan prata om att det finns goda förutsättningar för att PO-arbetet skapar positiva självförstärkande cirklar.

9.3 Vad händer på lång sikt med klienten?

I samband med psykiatrireformens genomförande gjordes en försöksverksamhet i ett tiotal kommuner med PO-verksamhet. Denna utvärderades²⁴ och de positiva resultaten man fann i form av bättre välbefinnande, mindre vårdbehov och minskad vårdkonsumtion låg till grund för beslutet om att genomföra reformen med personligt ombud. Denna uppföljning har nu genomförts ytterligare en gång²⁵, sex år efter den ursprungliga och det intressanta är om de ursprungliga resultaten varit bestående eller övergående. Den övergripande slutsatsen är inte bara att resultaten varit bestående utan dessutom i flera avseenden förstärkts såsom

- * andelen klienter med meningsfull sysselsättning ökar markant (med 60%) och de sociala kontakterna mer än fördubblas
- * vårdbehoven har minskat signifikant hos klienterna
- * antalet otillfredsställda vårdbehov hos klienterna minskar också signifikant
- * slutenvårdskonsumtionen fortsätter att minska från inledningsvis 60 dagar 18 månader före PO, via 24 dagar 18 månader efter PO till 4 dagar efter 6 år
- * andelen klienter med upplevda psykiatriska symtom minskade signifikant
- * klienternas livskvalitet i stort ökade signifikant både totalt sett och då det gäller fysisk och psykisk hälsa samt familjerelationer. Samma sak gäller även tillgången till olika former av sociala relationer och nätverk

Det finns alltså goda skäl att tro att de positiva effekterna av PO - arbetet kanske inte bara är bestående utan också förstärks över tid.

²⁴ Björkman & Hansson samt Socialstyrelsen, Psykiatriuppföljningen, 1999:3

²⁵ Personligt ombud för personer med psykiska funktionshinder – en sexårsuppföljning av tio försöksverksamheter, Socialstyrelsen, 2004

9.4 Vilka ekonomiska effekter uppstår?²⁶

Vid den ekonomiska utvärdering av PO-verksamheten som genomförts har man funnit att de ekonomiska effekterna är betydande. Mycket kortfattat kan dessa effekter beskrivas på följande vis;

- 1 samhället satsar i genomsnitt 350.000 kronor per år och klient. Eftersom klienterna i studien är cirka 40 år gamla innebär det fram till pensionsåldern en totalt kostnad på mellan 8 och 9 Mkr. en central fråga är om dessa pengar används på det mest förnuftiga viset. Studien pekar på att endast cirka 5-7% av dessa resurser används till aktivt rehabiliterande åtgärder. Med andra ord skulle en mycket måttlig minskning (5%) av de mer passiva insatserna kunna leda till en fördubbling av de rehabiliterande insatserna
- 2 det sätt och den omfattning på vilket arbetsförmedling och försäkringskassa använder resurser för denna klientgrupp ger anledning att tro att detta agerande förstärker gruppens marginalisering på arbetsmarknaden och i samhället
- 3 ombudens arbete leder till tydliga kostnadsminskningar och sannolikt också effektivitetsförbättringar i vården kring målgruppen. På kort sikt är vinsten cirka 100.000 kronor per klient och år på fem års sikt uppgår vinsten till 170.000 kronor per klient och år. Effekterna ser ut att öka över tid, stundtals efter en inledande investeringspuckel, för att vara som starkast i slutet av undersökningsperioden. Vi kan inte se att effekterna avtar då PO-kontakten blir vilande eller avslutas
- 4 kostnaderna för en PO insats uppgår till cirka 40.000 kronor per klient. Under de fem år som följer efter det att en klient erhållit ombud minskar samhällskostnaderna med cirka 700.000 kronor vilket motsvarar cirka 17 gånger pengarna
- 5 PO-insatsen skapar en tydlig omfördelning mellan olika offentliga aktörer där lands-tinget är den stora vinnaren med en årlig vinst per klient och år på cirka 100.000 kronor och kommuner samt försäkringskassan förlorar cirka 20.000 per klient och år
- 6 PO-insatsen skapar också en förskjutning av insatserna i riktning mot mer aktiverande och rehabiliterande insatser (terapi, kontaktperson, sysselsättning, hemtjänst, ledsagning etc.) och mindre passiva eller passiviserande insatser (slutenvård, behandlingshem, passivt försörjningsstöd etc.)
- 7 särskilt stora positiva ekonomiska effekter har noterats för ett antal grupper, nämligen de som innan PO inte haft samordnade insatser, de som innan PO haft omfattande insatser, de som har en tydlig diagnos samt de som inte har en multipel problematik. Effekterna påverkas inte av faktorer som kön, ålder, kommun, varaktighet i PO-kontakten eller tillgång till sociala nätverk
- 8 sammanfattningsvis skulle man i resultattermen kunna säga att PO-reformen förefaller förstärka psykiatireformens intentioner mot ett mer normaliserat liv, mindre institutionsplaceringar, fler rehabiliterande insatser och dessutom på ett sådant vis att samhällets kostnader faller dramatiskt

²⁶ Personligt ombud – ekonomiska effekter av PO-reformen, Socialstyrelsen 2006

10. PO-ARBETET SOM EN METOD FÖR STRUKTURELL EMPOWERMENT

10.1 Ombuden som en del i kvalitetsutvecklingsarbetet

Det personliga ombudet har god kunskap om vad som händer i mötet mellan de offentliga systemen och klienten, helhetssyn kring klienten samt en kompetensprofil som gör att ombuden för de lokala ledningsgrupperna kan komma att utgöra en viktig kunskapskälla kring kvalitetsfrågor som rör målgruppen i den egna kommunen. För lokala ledningsgrupper handlar det om att hitta en metod att utnyttja denna kunskapskälla som kvalitetsutvecklingsinstrument.

För att få tillgång till denna unika kunskapskälla och möjligheten att arbeta systemförändrande och kvalitetsutvecklande måste man uppfylla några krav;

- * anse att detta ingår i uppdraget
- * ha en systematik och metodik för denna typ av återkoppling
- * ha en öppenhet som medger insyn och granskning av den egna verksamheten och en vilja till självkritik och beredskap att ta tag i dessa frågor

10.2 Systemfelsfrågan och det centrala vägvalet

Erfarenheten visar att en central vägvalsfråga i allt ombudsarbete är huruvida man enbart ska arbeta med att stödja de enskilda klienter som söker kontakt med ombuden eller om man också systematiskt ska arbeta med att identifiera och till ledningsgruppen återföra alla de systemfel man som ombud iakttar i sitt arbete.

I det förra fallet når man en ganska liten grupp, man får arbeta reperativt och fungera som en sorts städgumma för de offentliga systemens misslyckanden även om man för de enskilda klienterna kan bidra till stora förändringar som leder till en sorts individuell upplevelse av empowerment och att kunna styra sitt liv. Om man väljer att avgränsa PO-arbetet till denna roll är ledningsarbetet tämligen enkelt, gränsande till ointressant, och det finns kanske inte ens tillräckliga skäl att skapa en allsidigt sammansatt ledningsgrupp. Vilka frågor skulle med ett sådant val kunna vara tillräckligt omfattande och meningsfulla för att motivera en sådan grupp?

Om man å andra sidan väljer att inkludera det systemförändrande arbetet leder detta till att man kommer att arbeta med en form av strukturell empowerment, man kommer som ombud att kunna tillföra kunskap och kanske påverka systemförändringar för hela den stora gruppen av psykiskt funktionshindrade, Ombudsrollen blir då på sätt och vis en spjutspets i de offentliga systemens utveckling och kvalitetssäkringsarbete och får en mycket mera offensiv men samtidigt krävande roll. Med detta anslag blir ledningsarbetet i högsta grad intressant även för de högsta cheferna eftersom man får tillgång till kunskaper och metoder att arbeta systemutvecklande genom ombudens unika roll, position och kompetens.

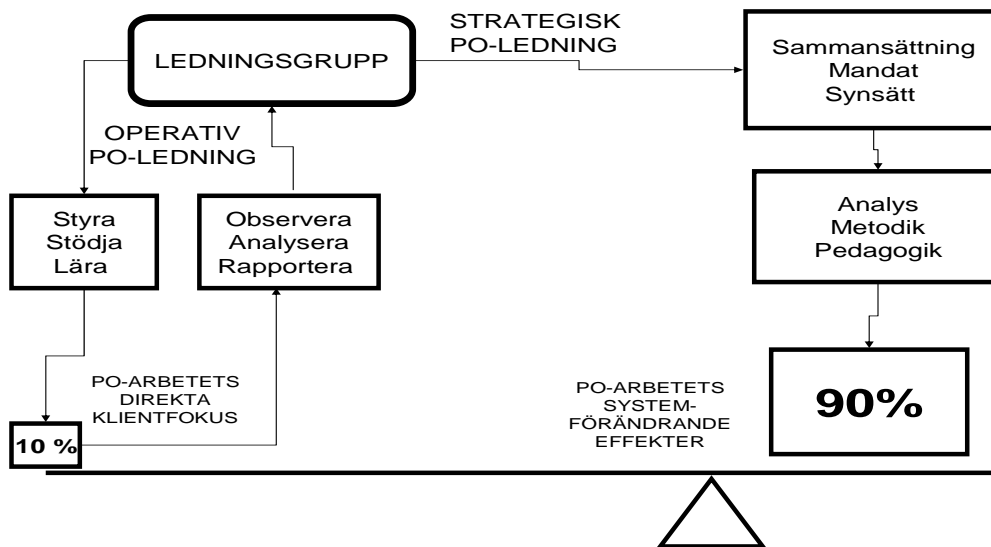
Det är viktigt att komma ihåg att detta är ett val. Det påverkar ombudens metodik och arbetsuppgifter, det påverkar samspelet med de offentliga systemen och det påverkar kraven på ledningsgruppens sammansättning liksom dess arbetsformer och de frågor man har att arbeta med. Inte minst begreppet fristående ställning blir med detta bredare strategiska uppdrag centralt

10.3 Strategisk ledning av PO

I det följande utgår vi från att ledningsgruppen väljer detta bredare anslag. Vi ser då i figuren nedan att ledningsgruppen på detta vis får två uppgifter. Den ena mer konkreta rollen handlar om att operativt leda det konkreta PO - arbetet i förhållande till klienterna genom att styra (formulera uppdrag och mål), stödja (underlätta, marknadsföra) ombudsarbete samt skapa lärande i form av kunskaps- och metodutveckling. För att kunna göra detta krävs ett fungerande återkopplings- och rapporteringssystem mellan ombud och ledningsgrupp.

För att det strategiska ledningsarbetet ska kunna fungera krävs att en mängd andra villkor är uppfyllda. Det första av dessa är att man faktiskt bestämmer sig för att detta strategiska uppdrag ingår i ledningsgruppens uppdrag. Som ledningsgrupp måste man alltså både ha mandat för att fullgöra denna uppgift och dessutom omfatta ett sådant synsätt, dvs. att ombuden kan bidra med värdefull information som på ett strukturellt plan kan förändra betingelserna för hur man arbetar med målgruppen.

Ett ytterligare krav är att ledningsgruppen får en sammansättning som motsvarar detta strategiska uppdrag. Det innebär dels ett ökat krav på allsidighet och deltagande från alla berörda parter eftersom många av systemfelsfrågorna har att göra med just samverkansproblematiken. Men det innebär också krav på analysförmåga, systemkunskap och beslutsmöjligheter för de som sitter i ledningsgruppen. Med detta uppdrag får ledningsgruppen på sitt bord frågor som kräver just överblick, kunskap och efter analys förmåga att omsätta de slutsatser som dras i konkret handling.



10.4 Analys och pedagogik

Men uppdraget är också grannlaga på flera olika vis; man måste ha en bild av vad man menar med begreppet systemfel eller systembrister, man måste också ha en pedagogisk ansats som fungerar och slutligen en konkret metodik hur en dialog kring dessa frågor ska kunna ske mellan ombud och ledningsgrupp.

Med systembrister skulle man kunna avse brister i våra offentliga system som gör att klientens behov inte blir tillgodosedda utifrån den lagstiftning och de avsikter som finns bakom denna. Och att utifrån de behov klienten har, att samordning av insatserna för individen inte

äger rum samt att klienten inte blir bemött på ett respektfullt vis. Man skulle också kunna säga att systembrister uppstår då de offentliga systemen inte förmår leva upp till de politiska beslut och avsikter som råder för denna grupp. Man kan tala om systembrister då dessa brister är sådana att;

- * de inte är individbaserade eller individberoende utan beror på ”personoberoende mekanismer” oavsett om dessa har strukturbaserade eller kulturbaserade orsaker.
- * de inte bygger på enskilda eller enstaka händelser utan där det finns mönster av upprepade och/eller återkommande händelser.

De kan bli synliga och manifesteras utifrån ett flertal olika aspekter såsom struktur, organisation, ledning, värderingar, metodik, bemötande etc. De kan uppstå inom ett system eller en myndighet som interna svårigheter eller i samspelet mellan olika myndigheter som samverkanssvårigheter eller gränsdragningsproblem. Erfarenheten visar att dessa systemfel kan sorteras på tre olika samhällsnivåer; på handläggarnivå, till följd av de sätt det lokala välfärdsarbetet organiserats och som en följd av centrala (nationella) beslut och regelverk. En ledningsgrupp fick från sina ombud följande lista kring systemfel vid ett ledningsgruppsmöte;

- * vissa klienter hade portförbud inom delar av verksamheten (man gav exempel)
- * viss verksamhet stängd fredag eftermiddag då många klienter har stort behov
- * ingen att ringa nattetid till vid akut ångest
- * frågan om man var tvungen att uppsöka den psykiatriska verksamhet där man var boende eller mantalsskriven (dvs. har klienten i praktiken ”kommunarrest”)
- * läkare som inte medgav att klienter hade med sig PO eller andra som stöd vid läkarbesök (konkreta exempel)
- * bristande kommunikation (respekt, förhållningssätt och språk) med klienten vilket kunde uppfattas som kränkande

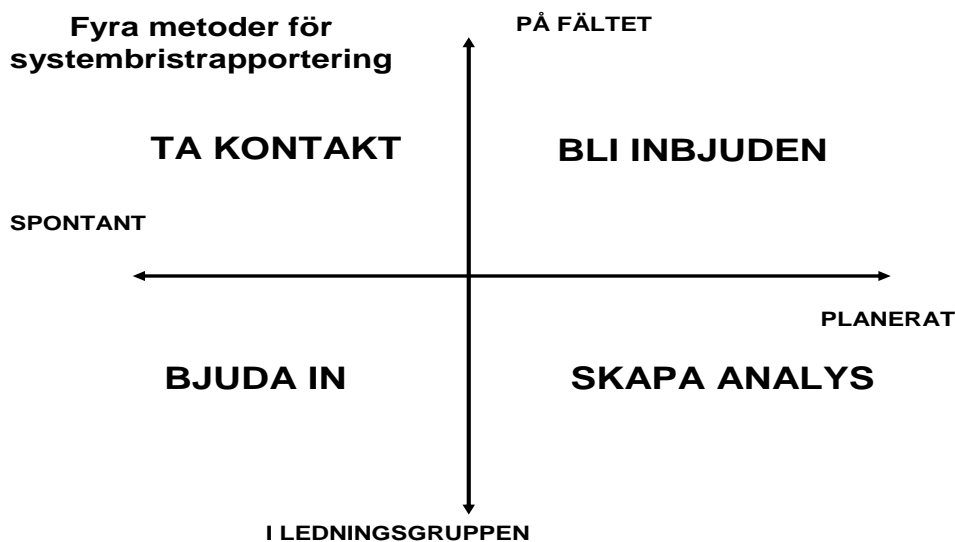
Pedagogiskt är inte ombudens uppdrag särskilt enkelt kring systemfelsfrågan. Uppdraget innebär ju faktiskt att man ska kritisera den egna uppdragsgivaren. Bland annat därför blir frågan om fristående ställning särskilt viktig för att ombuden ska kunna känna sig fria att framföra den systemkritik uppdraget innebär. Ombud som under en längre period arbetat med detta uppdrag har formulerat några enkla minnesregler för hur man närmar sig frågan

- * var sakfokuserad undvik personfrågor och i all synnerhet personangrepp
- * undvik alla former av emotionella övertoner och var saklig och analytisk
- * var konkret och ge tydliga exempel (tid, plats, händelse), undvik svepande generella formuleringar
- * var mer lösningsfokuserad och mindre problemfokuserad
- * begränsa vid varje tillfälle det antal systemfel som ska diskuteras så att inte uppgiften förfaller övermäktig
- * börja gärna med små ganska enkla systemfel som tämligen enkelt går att lösa för att i ledningsgruppen skapa en anda av möjlighet och framgång

Reglerna är i princip ganska enkla att formulera, men inte alltid lika enkla att följa. Ombud har beskrivit hur svårt det är att känslomässigt frikoppla sig från den kränkning man själv eller via klienten har upplevt då frågor om systemfel ska diskuteras i ledningsgruppen. Tonfall och abstraktionsnivå är där ofta helt annorlunda än vid de möten ombuden tillsammans med klienten har med handläggare i vardagen. Det personliga och det känslomässiga förvandlas till ett abstrakt och analytiskt problem

10.5 Metodik för systempåverkan

Det finns erfarenhetsmässigt fyra olika metoder för hur dessa systemfel kan rapporteras till ledningsgruppen eller dess medlemmar. Två av dessa kan kallas spontana och två planerade. Två av dem kan ske gemensamt i ledningsgruppen och två av dem ute på fältet i de olika linjeorganisationerna. Vi får då följande fyra alternativa modeller.



Den första av dessa modeller – **ta kontakt** – är kanske den vanligaste. Den handlar om att då ombuden i sitt dagliga arbete blir varse systemfel av något slag som berör en enskild aktör, tar man kontakt med aktuell chef. Man får till stånd ett möte och tar vid detta möte upp frågan om systemfelet. En mycket enkel modell som egentligen endast kräver att båda parter är överens om att detta ligger i ombudens uppdrag samt att ombuden har en genomtänkt pedagogik vid mötet och att motparten har en öppen och lyssnande inställning. Så här beskriver ett ombud ett sådant möte;

”Min klient fick inte ha med mig som stödperson vid sitt läkarbesök. Jag ringde då upp chefen för öppenvård psykiatri som också sitter i vår ledningsgrupp och bad om ett kort sammanträffande. Vi träffades och jag berättade vad som hade hänt. Efter en kort diskussion lovade han att ta upp frågan vid nästa läkarmöte. Och sedan löste sig frågan både för min klient och andra klienter. Det var ganska enkelt och odramatiskt”

Den andra modellen – **bli inbjuden** - är något mera ovanlig. Den bygger på att personer i ledningsgruppen i sin roll som linjechef aktivt bjuder in ombuden till en systematisk systemfelsdiskussion i den egna organisationen. Så här har det skildrats i en ledningsgrupp

I ett skede under hösten bad länets psykiatrichef ombuden komma till hennes chefsgrupp för att till gruppen ge återkoppling om de systematiska iakttagelser ombuden gjort kring den psykiatriska verksamheten. Psykiatrichefen hade förberett sin chefsgrupp i god tid för detta genom att bl.a. säga; ”att nu blir det både ris och ros”. Ombuden hade inför mötet förberett sig ordentligt samlat ihop, analyserat och skrivit ner de systematiska problem som de hade upptäckt att deras klienter hade haft i sina möten med den psykiatriska verksamheten. Man bemödade sig om att vara så konkret som möjligt kring dessa frågor och koncentrerade sig kring sådant som var åtgärdbart. Man försökte mer anlägga ett lösningsperspektiv än ett anklagandeperspektiv²⁷.

Även denna modell är ganska enkel att genomföra. Den kräver egentligen bara att berörda chefer är beredda att öppna upp sin ledningsorganisation för extern kritik och att ombuden har en medveten pedagogik och presenterar frågorna på ett konstruktivt, sakligt och lösningsorienterat vis.

Den tredje modellen – **bjuda in** – handlar om att till ledningsgruppen bjuda in ledningspersoner från fältet för att gemensamt med dem diskutera systemfel som ombuden har upptäckt i sitt löpande arbetet. Detta är något mer komplicerat eftersom det innebär att man som chef är beredd att inför jämställda kollegor i andra organisationer blottlägga och diskutera interna angelägenheter. Denna modell, som även den praktiserats på flera håll i landet, kräver noggranna förberedelser och finkänslighet för att bli framgångsrik, annars kan det gå på det vis som en chef kallad till ledningsgruppen för diskussion av systemfelsfrågor berättade i efterhand;

”Jag har aldrig varit så nervös inför ett möte. Jag trodde att jag skulle halshuggas och göras till allmänt åtlöje. Så jag var helt inställd på att försvara mig inför de angrepp som skulle komma, rejält adrenalinstinn. Först efter en halvtimme förstod jag att syftet snarare var att skapa lärande och utveckling än att hitta syndabockar. Hade jag fått veta detta i förväg hade mötet fått ett mycket mera positivt förlopp redan från början.”

Den fjärde modellen – **skapa analys** – innebär att man regelbundet, t.ex. vid de årliga utvecklingsseminarierna med ledningsgruppen systematiskt försöker sammanställa alla systemfel man funnit under det gångna verksamhetsåret och gemensamt diskuterar och analyserar dessa. Fördelen med denna modell är att det som beskrivs som problem i en myndighet ofta kan identifieras som likartade problem vid en annan myndighet. Eller som en chef sa i en ledningsgrupp;

”Problemet ni beskriver inom psykiatrin med låg tillgänglighet, svårt med telefonder, och tidbokning med knapptelefoner är precis samma som vi har inom försäkringskassan. Det här måste vi tackla gemensamt.”

På så sätt skapar denna modell förutsättningar för betydande organisatoriskt gränsöverskridande lärande.

²⁷ Lundmark & Nilsson, OFUS & länsstyrelsen i Blekinge, 2004, Stor nytta till liten kostnad – en utvärdering av PO-arbetet i Blekinge, sid 66

10.6 Att lyckas med de systemförändrande frågorna

Arbetet med systemfelsfrågorna har i ett antal ledningsgrupper utgått från principerna ovan och varit framgångsrikt. För att lyckas med detta systemförändrande arbete som en del av ombudens uppdrag krävs några olika saker bl.a. följande

- * ledningsgruppen har klart och tydligt formulerat att PO-arbetet inte enbart är en fråga om att stödja enskilda klienter. Det handlar också om att samla kunskap och analysera de systemfel som gör att klienterna inte får sina behov tillgodosedda
- * bakom detta ställningstagande ligger en insikt om att ombuden utgör det unika späningsorgan vi ovan pekat på och som utan mellanhänder, med ett klientperspektiv och med en helhetssyn kan ge nya perspektiv och infallsvinklar på hur den egna organisationen fungerar
- * medlemmar i ledningsgruppen bör ha detta förhållningssätt och denna metodik kring PO - arbetet inte bara i ledningsgruppens inre arbete utan kanske framförallt i sin egen hemorganisation
- * man bör ha ett måldokument och en rapporteringsmodell som stödjer detta arbete där både det systemförändrande uppdraget uttalas tydligt samt att detta är inbyggt i de rapporteringsrutiner som finns
- * det bör i ledningsgruppen och i samspelet mellan ledningsgrupp och ombud finnas ett öppet klimat med en tydlig vilja att lära och utveckla verksamheter utifrån de impulser som ombudsarbetet ger
- * ombuden bör ha en kompetens både att samla in och analysera kunskap från detta fält, samt en kommunikativ förmåga att föra fram det på ett sådant vis att det inte uppfattas som en anklagelse
- * man bör hitta en dialogmodell kring dessa frågor som gör att ombuden undviker att hamna i den anklagande rollen och organisationerna den försvarande rollen. Man bör söka efter en sorts lärande och utvecklande metodik kring dessa frågor

11. NÅGRA ORD INFÖR FRAMTIDEN

Reformen med personligt ombud har genomförts i ett första steg och avrapporterats till regeringen. Inför framtiden finns det skäl att lyfta fram några av de framgångsfaktorer som de gångna årens erfarenheter mejslat fram.

11.1 Framgångsfaktorer i ombudsarbetet

Vi börjar med att lyfta fram ett antal faktorer av stor betydelse i det konkreta ombudsarbete och sättet att organisera det.

- * organisera verksamheten så att det finns förutsättningar att skapa en arbetsgrupp på åtminstone 3-5 ombud för att på så sätt skapa tillräckligt bred kompetens och skapa en robusthet inför personalomsättning
- * rekrytera ombud i första hand utifrån personlig kompetens men se till att gruppen av ombud har en tillräckligt allsidig och varierande kompetens- och kunskapsprofil

- * arbeta systematiskt med metod- och kompetensutveckling av ombuden och dokumentera regelbundet ombudens arbetsmetodik
- * var noggrann med att definiera centrala begrepp i ombudsarbetet såsom val av och avgränsning av målgrupp samt begreppet fristående ställning
- * ta aktiv ställning till om PO-arbetet endast ska ledas utifrån ett operativt individ- och klientfokuserat perspektiv eller om man också ska arbeta strategiskt med systemfelsfrågor och därmed arbeta med ett strukturellt empowermentperspektiv

11.2 Framgångsfaktorer i ledningsarbetet

Det finns rikligt med erfarenheter av vad som skapar förutsättningar för framgång i ett samverkansarbete i allmänhet men också i synnerhet vid ledning av PO-arbete. Nedan följer i telegramtextform några av de centrala framgångsfaktorerna;

- * de i ledningsgruppen ingående personerna måste skapa förutsättningar i respektive moderorganisation i form av tid, resurser och mandat,.
- * ledningsgruppen måste avsätta tid, särskilt i inledningsskedet av arbetet
- * ledningsgruppens medlemmar måste omsätta i respektive linjeorganisationer det man gemensamt beslutar om i ledningsgruppen.
- * ombuden ska ha tydligt uppdrag, tydliga mandat och tydlig resurstilldelning
- * ombudsarbetet måste förankras i respektive moderorganisation genom upprepade insatser från ledningsgruppens medlemmar
- * involvera aktivt intresseorganisationerna i ledningsarbetet för PO-arbetet. De innehar en unik kompetens i detta sammanhang. Men inta en medveten och öppen hållning om hur deras roll bör utformas

11.3 Några råd

Det går också att ge några råd för de som medverkar i en ledningsgrupp för PO-arbete som kanske kan vara värda att ta vara på

- * var omsorgsfull med ledningsgruppens sammansättning, mandat och interna spelregler
- * tänk noga genom både inre arbetsformer och hur det konkreta ledningsarbetet gentomt ombuden ska utformas
- * förankra PO-arbete inte bara nedåt i den egna organisationen utan framförallt uppåt genom att skapa legitimitet för det och därmed resurser för dess existens och utveckling
- * gör en omsorgsfull marknadsföringsplan för att sälja in PO-arbetet på alla viktiga arenor. Fördela marknadsföringsarbetet mellan ombuden och ledningsgruppen på ett genomtänkt vis

12. KUNSKAPSKÄLLOR

12.1 Gemensamt för PO-verksamheten

Socialstyrelsens meddelandeblad 14/2000

Regeringens proposition kring psykiatrireformen

Teser och tips för PO, Socialstyrelsen, 2002

Christian & Helge – PO-verksamheten i Kristianstad, Socialstyrelsen, 2002

Mål och metoder – att arbeta som PO, Socialstyrelsen, 2003

Mångfaldens mekanismer – att vara PO i storstad, Socialstyrelsen 2004

Personligt ombud – förhandlare om upprättelse, Socialstyrelsen 2005

Personligt ombud – ekonomiska effekter av PO-reformen, Socialstyrelsen 2006

Personligt ombud för personer med psykiska funktionshinder – en sexårsuppföljning av tio försöksverksamheter, Socialstyrelsen, 2004

12.2 Egna bakgrundsrapporter i de fem länen

De fem Mellansvenska Länsstyrelserna har låtit ta fram fyra bakgrundsrapporter

I Personligt Ombud i Mellansverige – ombuden och deras arbete, 2004

II Personligt Ombud i Mellansverige, ledningsgrupperna och deras arbete, 2004 (publiceras i samarbete med Socialstyrelsen)

III Personligt Ombud i Mellansverige, myndighetseffekter, 2005

IV Personligt Ombud i Mellansverige, klienternas uppfattning om det stöd de fått, 2005

12.3 Övriga publicerade rapporten om samverkan & psykiatrireformen

Lundmark & Nilsson, OFUS, 2002, Dövpsykiatrisk utredning och rehabilitering,

Lundmark & Nilsson, OFUS, 2003, Rehabiliterande synsätt i samverkansarbetet,

Lundmark & Nilsson, OFUS & länsstyrelsen i Blekinge, 2004, Stor nytta till liten kostnad – en utvärdering av PO-arbetet i Blekinge,

Lundmark, Nilsson & Wadeskog, OFUS, 2000, Eva-Britt Larsson – en person med psykosociala arbetshinder

Nilsson, SEE, 1998, Vi byggde nätverk – om psykiatrireformens genomförande i Södertälje

- Nilsson, OFUS samt Nacka och Örnköldsviks kommuner, Strategier för samverkan
- Nilsson, OFUS, 2003, Dialog och delaktighet – att vara ledning för PO-verksamheten (manusversion)
- Nilsson, OFUS, 2005Arbetsrapport kring systemfel upptäckta av personliga ombud,
- Nilsson & Wadeskog, SEE, 1999, Vårdkedjor, psykiatrireformen och ekonomin – fallet Södertälje
- Nilsson & Wadeskog, Socialstyrelsen & SEE, 1999, Rutger Engström- missbrukare eller psykiskt sjuk
- Nilsson & Wadeskog, 1999, Socialstyrelsen & SEE, Ju fler kockar desto bättre soppa – om att samverka kring psykiatrireformens klienter
- Nilsson & Wadeskog, OFUS, 2003, Arbetsrapport kring ekonomisk utvärdering av personligt ombud

Att leda PO-verksamhet i Mellansverige

1. INLEDNING OCH LÄSANVISNING

Detta är bilaga till rapport om PO-verksamheten i de fem Mellansvenska länen. Bilagan utgör exempel på dokument eller handlingar som kan vara till stöd för verksamheten . Den består av fem delar

- * uppdrag till och mandat för ledningsgruppen
- * uppdrag till PO
- * rapportering från PO till ledningsgrupp
- * arbetsordning och typagenda för ledningsgruppens inre arbete
- * marknadsföringsplan för PO-verksamheten

Materialet är framtaget i dialog med ett stort antal ledningsgrupper både i de fem mellansvenska länen och landet i stort. Naturligtvis måste alla formuleringar uppfattas som exempel och förslag. Man måste naturligtvis i varje enskild ledningsgrupp noga ta ställning till dessa formuleringar.

Använd materialet som en bruttolista på tänkbara formuleringar och lägg till, stryk eller förändra efter eget behag. Att vi valt att ta med en formulering innebär inte nödvändigtvis att vi tycker detta är den bästa tänkbara, endast att den har använts av en eller flera ledningsgrupper i landet. Många gånger vinner detta material på att kortas rejält.

Uppdrag till och mandat för ledningsgruppen för de personliga ombuden i Mellanstads kommun

Härmed ges i uppdrag till ledningsgruppen i Mellanstad Kommun att leda arbetet med de personliga ombuden.

I uppdraget ingår att utifrån Socialstyrelsen meddelandeblad 14/2000 samt den ansökan som inlämnats till och godkänts av länsstyrelsen leda och utveckla arbetet med personligt ombud och att som ett led i detta

- * definiera och avgränsa målgrupp samt fatta beslut om prioriteringar
- * följa upp och utvärdera PO-verksamheten
- * precisera ombudens uppdrag samt mål både på klientnivå och vad avser de systemfel som ombuden ska rapportera
- * besluta om ledningsgruppens inre arbetsformer och beslutsordning
- * analysera, ta ställning till samt återföra till respektive myndighet och i förekommande fall åtgärda av ombuden upptäckta systemfel kring målgruppen
- * till uppdragsgivaren utarbeta och föreslå förändring och utveckling av verksamheten samt budget för kommande verksamhetsår

Ledningsgruppen har ej mandat att fatta beslut om frågor som ger ekonomiska konsekvenser för berörda huvudmän.

Såsom fullvärdiga, beslutfattande medlemmar i ledningsgruppen inbjudes, utöver representanter från kommunen personer med chefs- och/eller beslutsmandat från landsting (psykiatri och primärvård), arbetsförmedling och försäkringskassa samt intresseorganisationerna. Intresseorganisationerna har frihet att om man så föredra välja att vara adjungerade i ledningsgruppen

På uppdrag av socialnämnden i Mellanstads Kommun

Kurt Olsson

Socialchef

Uppdrag till personliga ombud i Mellanstads Kommun

2. UPPDRAG TILL PO

2.1 Uppdrag i stort

Uppdraget till de personliga ombuden är att de med utgångspunkt i Socialstyrelsens meddelandeblad 14/2000 och utifrån en fristående ställning ska verka för att de berörda klienterna ska återta en större makt över sitt och därigenom kunna öka sitt välbefinnande. I uppdraget ligger att stödja klientens återhämtningsprocess och underlätta återuppbyggnaden av de sociala nätverken

Detta ska ske genom att ombudet, utifrån klientens formulerade behov, verkar för att:

- * klienterna får sina behov tillgodosedda utifrån den lagliga rätt man har
- * det sker samordning av insatserna kring klienten
- * klientens bemöts korrekt och respektfullt

2.2 Mål att uppnå

2.2.1 Klientmål

- * Varje ombud ska stödja 10-15 klienter per år och bör inte annat än undantagsvis överskridas
- * den tid ombud har kontakt med och arbetar aktivt med en klient ska normalt sett inte överstiga 18-24 månader
- * i 80% av fallen ska klienten fått sina behov tillgodosedda utifrån sin lagliga rätt och i 80% av fallen ska samordning av insatserna kommit till stånd
- * i 100% av fallen ska klienten ha bemötts på ett respektfullt vis

2.2.2 Systempåverkansmål

I ombudens uppgift ligger att upptäcka, analysera och till ledningsgruppen avrapportera sådana systemfel som bl.a. gör att klienten inte kan få sina behov tillgodosedda eller få en samordning av insatserna till stånd på annat sätt än genom ombudets insatser

2.2.3 Övriga mål

Ombuden ska varje år skriftligen redogöra för den arbetsmodell man arbetar utifrån

Ombuden ska varje år upprätta en verksamhetsberättelse över det arbete som har utförts

Ombuden ska tillsammans med ledningsgruppen upprätta en marknadsföringsplan samt en aktuell broschyr som beskriver verksamheten

2.3 Målgrupp

2.3.1 Målgruppens omfattning

Målgruppen för personligt ombud är personer över 18 år med långvarigt, eller bedömt framtida långvarigt psyksikt funktionshinder och där detta leder till behov av flera olika insatser i vardagen och som inte fått sina behov tillgodosedda

Den enskilde klienten begär på egen hand personligt ombud och kan inte remitteras till PO-verksamheten. Psykiatrisk diagnos utgör ingen förutsättning för att erhålla ombud. Personer med god man, förvaltare eller andra stödinsatser har rätt till ombud.

2.3.2 Avgränsningar av målgruppen

Målgruppen omfattar inte

- * asylsökande
- * personer med posttraumatiska stressyndrom
- * personer med enbart ”neuropsykiatriska” funktionshinder
- * personer med enbart missbruk
- * personer i tillfälliga livskriser eller utmattningstillstånd eller personer med en allmänt svår psykosocial situation

2.3.3 Prioriterade delar av målgruppen

2.3.3.1 I allmänhet

Då antalet personer som söker ombud är fler än vad verksamheten förmår ta emot ska följande grupper prioriteras före andra

- * klienter med en akut problematik (t.ex. Vräkning, kronofogden, omhändertagande av barn)
- * klienter med minderåriga barn
- * klienter under 25 år

Från och med tredje verksamhetsåret ska särskilt prioriteras det uppsökande arbete mot den tysta ”oupptäckta” klientgruppen. Detta uppsökande arbete ska i första hand vara indirekt via kontakt med aktörer såsom RSMH, IFS, kyrkan, träffpunkter, bostadsföretag, polis, lantbrevbärare etc. Denna prioritering kan komma att leda till att färre klienter än annars kan få ombud

2.4 Förutsättningar och ramar

Ombudens direkta arbetsledning sker från utsedd arbetsledare vid socialtjänstens centrala kansli (alternativt; ombudens arbetsledare är socialchefen/kommundirektören)

Ombuden ska erhålla regelbunden handledning. Handledare utses av ledningsgruppen och ombuden gemensamt.

Rapporteringsrutiner för de personliga ombuden i Mellanstads kommun

3. OMBUDENS RAPPORTERING

3.1 Klientrapportering

I den rutinmässiga rapporteringen ska anges för klienterna

3.1.1 *Kvantitativ rapportering*

- * kontaktdatum
- * vilket ombud
- * kön
- * ålder
- * minderåriga barn
- * hur lång kontakt i antal månader
- * myndighetskontakter
- * avslutningstidpunkt

3.1.2 *Kvalitativ rapportering*

3.1.2.1 Varför ombud

- * hur man kom i kontakt med ombuden
- * varför söker man kontakt med ombuden
- * vilka tidigare insatser har klienten fått
- * vilka myndigheter är involverade kring klienten

3.1.2.2 Problem och uppdrag

- * klientens problemformulering och uppdrag till ombudet

- * ombudet problemformulering
- * ombudets bedömning av ”svårighetsgrad”

3.1.2.3 Åtgärder och effekter

- * åtgärder ombudet vidtagit
- * vilka kontakter ombudet tagit
- * vilka effekter har uppstått
- * vem tar över klienten efter avslut

3.2 Systemfelsrapportering

Ombuden ska rapportera de systemfel som gör att klienten ramlar mellan stolarna

- * på handläggarnivå
 - a) bemötandefrågor
 - b) metodfrågor
 - c) kompetensfrågor
 - d) värderingsfrågor
- * på lokal nivå
 - a) mål, styrning
 - b) organisation och tillgänglighet
 - c) gränser
 - d) resurser och förutsättningar
- * centrala systemfel
 - a) regelverk
 - b) organisationsfrågor
 - c) resursfrågor

Systemefelen ska rapporteras på följande vis

- * beskrivning av systemfelet
- * analys av orsaker till systemfelet
- * konsekvenser av systemfelet (vem drabbas och hur)
- * vem kan åtgärda systemfelet
- * samt om möjligt förslag till lösning av systemfelet

Ombuden ska dessutom i sin rapportering till ledningsgruppen utifrån ett systemperspektiv särskilt analysera

- * varför behov inte tillgodosetts
- * varför inte samordning av insatser ägt rum
- * varför ett respektfullt bemötande inte skett

3.3 Former för rapportering

Rapportering sker kvartalsvis till ledningsgruppen som löpande skriftlig rutinmässig rapportering

En gång per halvår sker muntlig rapportering till ledningsgruppen

Varje år genomför en skriftlig verksamhetsrapportering

Arbetsordning för ledningsgruppen för de personliga ombuden i Mellanstads kommun

4. ARBETSORDNING FÖR LEDNINGSGRUPPEN

4.1 Mötesrutiner

- * ledningsgruppen samträder normalt sett 2-4 gånger per termin
- * mötena är av två slag korta operativa möten samt 1-2 gånger per längre utvecklingsorienterade möten som handlar om verksamheten framtidsplanering
- * de operativa mötena är normalt sett cirka 2 timmar långa de utvecklingsorienterade mötena varar normalt sett en dag

4.2 Spelregler

Följande spelregler gäller för ledningsgruppens arbete

- * Ombuden kallas till och deltar i delar av eller hela ledningsgruppsmötet. Ombuden är icke medlemmar i ledningsgruppen, men har rätt att väcka frågor där
- * Ledningsgruppens ordförande leder ledningsmötena. Ordförande är kommunens representant (alternativ; rotera eller byts var sjätte månad, ordförande för nästkommande period är vikariernade för pågående ordförande)
- * Samtliga ordinarie ledamöter i ledningsgruppen har rätt att delta i beslutfattandet. Adjungerade ledamöter och ombud har rätt att delta i diskussion och väcka frågor men ej rätt att delta i beslutfattandet
- * Beslut i ledningsgruppen tas normalt sett genom consensus. Om detta ej går att uppnå genom majoritetsbeslut. Avvikande uppfattningar tas till beslutsprotokoll genom reservation
- * beslut och nyckelfrågor protokollförs
- * frågor som diskuteras i ledningsgruppen ska anse vara konfidentiella tills man beslutat annorlunda

4.3 Typagenda för operativa ledningsmöten

Mötets längd antas vara 120 minuter

15 min formalia

- a) mötets öppnande
- b) val av sekr
- c) föregående mötes protokoll
- d) uppföljning av tidigare tagna beslut

15 min vad händer i respektive organisation

30 min klientrapportering

- a) statistik
- b) metoderfarenheter
- c) prioriteringsfrågor

45 min systemfrågor

- a) rapportering
- b) diskussion
- c) beslut om hur gå vidare

15 övrigt

- a) administration
- b) kommande träffar
- c) ledningsgruppens fortsatta arbete och framtidsplanering

4.4 Exempel på frågor för utvecklingsmöten för ledningsgruppen

- * systemfelfrågor
- * ledningsgruppen roll, sammansättning och arbetsformer
- * marknadsföringsfrågor och förankring
- * verksamhetens framtid och utformning; mål, uppdrag, målgrupp, prioriteringar samt resurser

Marknadsföringsplan för de personliga ombuden i Mellanstads kommun

5. MARKNADSFÖRINGSPLAN

5.1 Marknadsföringsanalys

Vilka intressenter

- * myndigheter
- * intresseorganisationer
- * media/allmänhet

I vilken ordning

- * vad är viktigast inledningsvis
- * vad är viktigast på sikt
- * var är det svårast

Vem har ansvar för vad

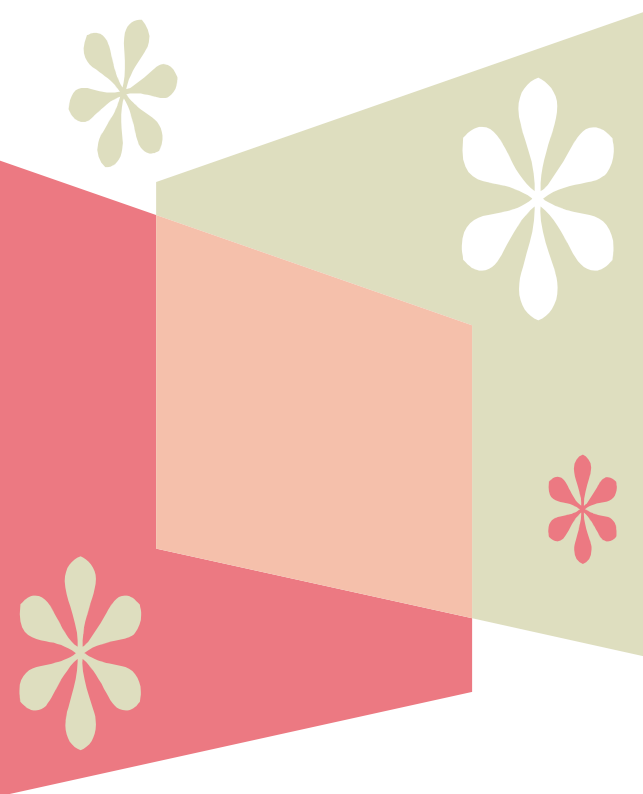
- * vad gör ombuden
- * vad gör ledningsgruppen

Vilket budskap

- * om PO-arbete
- * om relationen till olika organisationer

Hur ska det förpackas

- * vad vill vi få fram
- * fällor att undvika



Denna rapport distribueras
av följande länsstyrelser:

Länsstyrelsen i Dalarnas län

Rapport 2006:15
ISSN: 1403-3127
Adress: 791 84 Falun
Hemsida: www.w.lst.se

Länsstyrelsen i Gävleborgs län

Rapport 2006:9
ISSN: 0284-5954
Adress: 801 70 Gävle
Hemsida: www.x.lst.se

Länsstyrelsen i Värmlands län

Rapport 2006:10
ISSN: 0284-6845
Adress: 651 86 Karlstad
Hemsida: www.s.lst.se

Länsstyrelsen i Västmanlands län

Rapport 2006:10
ISSN: 0284-8813
Adress: 721 86 Västerås
Hemsida: www.vastmanland.lst.se

Länsstyrelsen i Örebro län

Rapport 2006:22
ISSN: 0349-4454
Adress: 701 86 Örebro
Hemsida: www.t.lst.se