

Jubileumsskrift
Gryning under 10 år



Innehåll

<i>10 år med Gryning</i>	4
<i>Vi är kommunernas Gryning</i>	6
<i>Kan samhällsnyttiga företag vara framtidens vinnare?</i>	8
<i>Det roligaste och mest intensiva arbete jag någonsin haft</i>	12
<i>Med från början</i>	16
<i>Engagemang och omsorg</i>	17
<i>Från GR-ordförande ...</i>	20
<i>... till GR-ordförande</i>	21
<i>I Gryning får man arbeta i en organisation tillsammans med så många andra</i>	23
<i>Enkät 1</i>	26
<i>Det fanns inga fjärilar i magen</i>	28
<i>Stöttar engagerade medarbetare</i>	30
<i>Utmaning, uthållighet och utvärdering ...</i>	32
<i>Bokstavskombinationernas årtionde</i>	35
<i>Från amfetamin till evidens</i>	38
<i>”Vårt samarbete med Gryning i Borås ger en känsla av hemmaplanslösningar”</i>	40
<i>Ups and downs</i>	42
<i>Enkät 2</i>	44
<i>Och vad händer de kommande tio åren?</i>	46
<i>Bildkollage</i>	49



10 år med Gryning

Tio år har gått sedan kommunalförbunden i Västra Götaland bestämde sig för att bilda Gryning. Själv fick jag uppdraget att bli VD för Gryning den 4 maj 2001, så den dag vi firar vårt 10-årsjubileum, den 4 maj 2011, har det gått exakt tio år. Som alltid när man ser tillbaka på en så intensiv period har tiden gått fort, samtidigt som det känns länge sedan vi började vårt arbete med att skapa Gryning. För mig personligen har det varit en mycket spännande och stimulerande tid. Uttrycket "once in a lifetime" är ingen överdrift. Det är få förunnat att få vara med om en sådan personligt utvecklande resa.

Vi har tagit fram denna jubileumsskrift för att beskriva vad som har hänt under dessa år och ge en bild av vilka utmaningar som Gryning står inför. Idén till en skrift kom upp i Grynings ägarsamråd, när politikerna konstaterade att många av de som var med vid Grynings bildande nu frånträder sina poster. Gryning är till sin konstruktion är ett mycket ovanligt kommunalt bolag. Det är 50 medlemskommuner i kommunalförbunden, vilket utgör nästan en femtedel av



*Marianne Forslund,
VD Gryning vård AB*

landets kommuner, och vi har en styrelse bestående av enbart tjänstemän. De politiker som bildade Gryning tänkte i nya banor och ville att bolaget också skulle kännetecknas av nytänkande och entreprenör-sanda!

Från första början har utvecklingsfrågorna handlat om både vad och hur. Vad skall vi ha för utbud och verksamheter, vad skall vi ha för kvalitetssystem och vad skall vi använda för metoder? I denna skrift finns det mycket att läsa om

hur vår verksamhet förändrats över tid och hur vi utvecklat nya tjänster. Men vi har också ägnat stor uppmärksamhet åt hur-frågor. Hur skall vi arbeta tillsammans inom bolaget och med socialtjänsten? Hur skall vår företagskultur se ut? Hur vill vi vara och hur vill vi bli uppfattade? Det är inte lätt att skapa en gemensam kultur i en stor och geografiskt spridd organisation, men det är nödvändigt att våra kunder och medarbetare känner att vi står för ett gemensam synsätt. Jag är mycket glad och stolt över att ord som engagemang, lyssnande, flexibilitet och samhällsnytta lyfts fram av de personer som intervjuats i skrif-

ten. Det måste betyda att alla medarbetare i Gryning i sina möten med barn och unga, kunder och samarbetspartners lyckas förmedla de kärnvärden som finns i Gryning.

Med dessa ord vill jag tacka de politiker som vågade starta Gryning! Tack till styrelsen som gett oss i ledningen ett mycket gott stöd och bra vägledning under åren! Tack alla kunder för den kreativitet och öppenhet som kännetecknat vårt samarbete.

Och framför allt: ett jättestort tack till alla

medarbetare i Gryning för ett fantastiskt arbete! Utan er hade det inte varit möjligt att förverkliga visionen om Gryning.

Marianne Forslund, VD Gryning Vård AB

Grynings tidning Engagerat kommer ut två gånger om året. Första numret publicerades i december 2002.



Vi är kommunernas Gryning

Två stora utmaningar väntade när Gryning bildades. Tre faktorer har gjort att Gryning blivit framgångsrikt. Två svårigheter har mött bolaget på vägen och åtminstone en sak kan bli bättre. Så resonerar Åke Jacobsson.

När Gryning bildades för tio år sedan var det en sammanslagning av fyra olika organisationer. Fyra kommunalförbund med olika bakgrunder och storlek som skulle fasas in under samma tak.

6

Två utmaningar

– Det var en utmaning. Man måste alltid vara observant på det där med stor och liten kommun så alla känner sig delaktiga. Men enligt min uppfattning så gick den här förändringen väldigt bra. Det känns som att vi har hittat varandra.

Den andra utmaningen var att Gryning skulle dra in sina egna intäkter. Det fanns inga bidrag längre, utan bolaget skulle stå på egna ben och täcka sina egna kostnader.

– Om verksamheten inte gick runt ekonomiskt så fanns det ingen framtid, då fick andra ta över. Det gäller fortfarande. Vi skulle inte bara gå runt utan också generera ett visst överskott som skulle finansiera en utveckling och det kan bli ganska dyrt. Men även det tänkandet gick bra att förändra.



Åke Jacobsson, Göteborgs stadsdirektör och ordförande i styrelsen för Gryning Vård AB.

Tre framgångsfaktorer

Åke Jacobsson ser snabbt tre faktorer som gör att Gryning har lyckats så väl. Framför allt betonar han samhällsnyttan.

– Vi ser oss som kommunernas Gryning. Vi är till för att stödja kommunerna i deras sociala ansvarstagande och vi måste alltid finnas till hands och utveckla våra verksamheter efter kommunernas behov. De ska kunna lita på oss.

Gryning strävar också efter att varje klient ska nå ett bra resultat.

– Vi är inte intresserade av snabba pengar utan vill att det ska gå bra för den enskilda människan. Kvalitet är kolossalt viktigt i det vi gör, det finns inga genvägar i den här svåra verksamheten.

Bolaget har även haft mod att starta nya verksamheter även om det inte har funnits några ekonomiska garantier. Åke Jacobsson ger två exempel som har varit lyckade.

– Vi var lite djärva när vi startade skyddsboende för det hedersrelaterade våldet. Vi ansåg att det var så viktigt att samhället agerade kraftigt mot det och Gryning kunde bidra genom att ta den risken. Nu blev det en dundersuccé även om vi tog beslutet på ganska lös grund.

Även i det nu aktuella behovet av asylboende för ensamkommande flyktingbarn har Gryning legat i framkant.

– Vi bestämde oss för att hjälpa kommunerna med ett alternativ. Nu byggs det upp verksamheter i hela regionen. För oss gäller det att våga satsa även om vi inte vet hur framtiden ser ut.

Två svårigheter

Gryning finns på en konkurrensutsatt marknad och lyder under samma villkor som andra bolag. Det driver fram en prispress och en utveckling. Men ett stort problem är att efterfrågan på tjänsterna är väldigt oförutsägbar. På kort sikt kan antalet platser svänga kraftigt upp och ner med några månaders mellanrum.

– Det är en känslig marknad och därför blev vårt mål i Gryning att lägga upp en egen ekonomisk buffert för att slippa den otrygga och kostsamma processen att rekrytera och säga upp anställda. Vi måste alltså både ha konkurrenskraftiga priser och samtidigt kunna samla i

ladorna för att klara en tillfällig svacka. Eter tio år har vi lyckats sätillvida att vi i styrelsen känner oss trygga.

Ambitionen att institutionsvården ska minska och att öppenvården ska öka har varit en prövning.

– Ägarna har velat att klienten ska kunna vara i sin hemmiljö och ändå få stöd från samhället. Det har vi också lyckats bra med och öppenvården har blivit mycket vanligare under våra tio år.

Men det finns vissa målgrupper som är oerhört svåra. Utagerande barn och unga som kräver mycket tillsyn och vård och det finns inga kommersiella intressen i dem. Varför ska då Gryning satsa på det om det bara är ett ekonomiskt risktagande?

– Vi tänker inte så. Om kommunerna har ett problem så ska vi finnas där för dem, vi ska ligga steget före. Kartan håller på att ritas om, branschen håller på att bli intressant för andra aktörer och då måste vi i Gryning stå för något som gör oss unika. Det långsiktiga samhällsintresset. Jag upplever att det är en trygghet för kommunerna. Vi har lyckats förena affärsmässighet med samhällsintresse. Det görs ett fantastiskt arbete i Gryning varje dag för att hjälpa människor att få ett drägligare liv.

Vad kan bli bättre?

– Enligt ägardirektiven skulle vi hjälpa till med kompetensutveckling i branschen, där kan vi nog göra mer. Vi kan bli bättre på att informera våra kommuners socialtjänster.

Hans P.A. Karlsson

Kan samhällsnyttiga företag vara framtidens vinnare?

Den sociala barnvården är ett område som länge har kritiserats för bristande kvalitet och i vissa fall rena missförhållanden. Vanvårdsutredningen visade att övergrepp begicks mot barn i samhällets vård under lång tid och nyligen kom en rapport från Barnombudsmannen med oroande berättelser från ungdomar som är placerade idag.

8

Beslutet att placera ett barn eller en tonåring utom hemmet innebär att samhället tar påtar sig ett mycket stort ansvar. Vi vet att separationer är smärtsamma och att dygnsvård medför risker, bland annat för smitoeffekter. Under det senaste decenniet har socialtjänsten velat undvika placeringar på institution, men trots detta placeras ett stort antal barn och ungdomar varje år.

Diskussionen om hur man kan undvika missförhållanden och säkra kvalitet handlar nästan alltid om tillsyn och upphandling. Detta är förvisso viktigt, men jag känner en gnagande oro för att beslutsfattare inte har kontroll på den snabba strukturomvandling som just nu sker i HVB-branschen. Vi är inne i en period där marknadskrafter påverkar vården i en utsträckning som få har noterat. Vilka effekter detta kommer att få för utsatta barn och ungdomar har ännu inte diskuterats. Men först en tillbakablick ...

... men jag känner en gnagande oro för att beslutsfattare inte har kontroll på den snabba strukturomvandling som just nu sker i HVB-branschen.

HVB-begreppet infördes 1982

Innan 1982 drevs alla sociala institutioner av kommuner, landsting eller staten. HVB-formen infördes då Socialtjänstlagen kom. När jag började arbeta i Bohuslandstinget 1990 drevs fortfarande de flesta institutioner av landstinget. Om landstinget inte kunde ordna en plats – men bara i just dessa fall – finansierade landstinget en del av vårdkostnaden på privata HVB.

Men sedan inträdde en snabb expansions- och privatiseringsfas. Under 90-talet omvandlades många s.k. storfosterhem till HVB, medan andra HVB startades av personalgrupper som fick ekonomiskt bistånd till s.k. avknoppning. Gemensamt för dessa behandlingshem var att de hade få platser, skulle vara hemlika och ofta startades av personer med professionell bakgrund från vården. I landet som helhet stannade ytterst få institutioner kvar i landstingskommunal eller kommunal regi. Den sociala institutionsvården ansågs i slutet av

90-talet vara den mest privatiserade delen i hela vårdsektorn, medan privatiseringen av skolor, äldreomsorg och vårdcentraler då knappt hade börjat.

Risikkapitalbolag, sammanslagningar och uppköp

Sedan Gryning startade 2001 har vi varit landets största aktör inom HVB-branschen. Vid flera tillfällen har Grynings ägare (politikerna i kommunalförbunden) uppvaktats av företag med stora riskkapital bakom sig, som velat köpa bolaget. Hitills har de fått nej. Vi har dock i vår omvärld sett att uppköpen sker i allt snabbare takt och under 2010 bytte många HVB i Västsverige ägare.

Som en följd av LOU och LOV (Lagen om vårdval) har den skattefinansierade välfärdsektorn privatiserats i ett högt tempo. Idag domineras äldreomsorgen av ett antal stora koncerner, inte sällan ägda av risikkapitalbolag. Utvecklingen är likadan för personlig assistans och LSS. Att få grepp om ägarstrukturen är svårt, då nya uppköp och sammanslagningar sker hela tiden. Utländska företag gör investeringar i svensk välfärdssektor och svenska företag ser välfärdssektorn som en ny exportbransch. Nationsgränserna håller på att förlora betydelse även för denna företagssektor.

De stora koncernerna blir nu allt



mer offensiva i sin strävan att expandera inom HVB-hemsvården. Man sticker inte under stol med att man ser stora vinstmöjligheter i branschen, bland annat mot bakgrund av ett ökat antal ungdomar med psykiska problem samt många nyanlända asylsökande flyktingbarn.

Är det bra med marknadskrafter och konkurrens?

Är denna utveckling av ondo? Kan det inte vara bra med stora koncerner som har möjlighet att satsa på till exempel kvalitetssystem? Kommer inte privata aktörer att vara mer innovativa och förändringsbenägna och bidra till en utveckling? Allt detta är i grunden givetvis politiska och ideologiska frågeställningar.

För min del tror jag att de flesta branscher mår bra av konkurrens. Institutionsvården har hela nittiotalet varit starkt konkurrensutsatt och detta har sannolikt gynnat branschen. Privata vårdgivare och offentliga vårdbolag konkurrerar genom upphandling med varandra på lika villkor. Det gör att alla måste vässa sig både när det gäller pris och innehåll. Men systemet bygger på att det finns duktiga upphandlare som förstår vad verklig kvalitet innebär och kan sätta detta i relation till pris. Att värdera en så pass komplex tjänst som institutionsvård är ingen lätt uppgift. Socialminister Göran Hägglund framförde

nyligen på tillväxtdagarna i Göteborg oväntat stark kritik mot det offentliga upphandlings-systemet som han menade gynnade fel företag, eftersom fokus ligger alltför mycket på pris.

Det har sagts att vårdval inte är en bra metod för dementa personer, som inte kan tillvarata sina intressen. Samma sak torde gälla för utsatta barn och ungdomar. När det gäller skolgång bevakar föräldrarna i valet av skola att deras barn får den bästa skolundervisningen. Vid val av HVB-hem blir det socialsekreteraren som får ta detta ansvar.

Idag slås HVB med höga priser ut i upphandling, men det sätts aldrig någon gräns för lägsta pris. Även om det matematiskt går att räkna ut att det inte är möjligt att leverera utlovad bemanning och kvalitet till så låga kostnader. Det är ingen tvekan om att vinstintressen kan påverka vårdens innehåll och utformning. En studie av Lindqvist (2008) visar att vårdtiderna är dubbelt så långa, och kostnaderna därmed dubbelt

så höga, i privata jämfört med offentliga HVB.

Hur kommer uppköp och stora koncerner att påverka kvaliteten?

Om HVB-branschen genomgår samma utveckling som äldreården kommer vi om några år att ha ett fåtal stora koncerner som äger och driver flertalet HVB-hem. Ägarna kommer sannolikt att vara driftiga, kunniga, affärsinriktade och lägga stora resurser på marknadsföring. För att skapa vinstutrymme kommer de att sträva efter förbättrat kapacitetsutnyttjande, vilket i denna sektor främst handlar om minskade personalkostnader. Troligen kommer HVB-hemmen att få fler platser, då detta är ekonomiskt fördelaktigare för vårdgivaren. En kvalificerad gissning är att ökad konkurrens också leder till lägre priser, vilket gagnar kommunerna.

Idag finns det nära 900 HVB-hem i landet och kritik framförs ibland mot att marknaden är fragmenterad, insynen dålig och kvaliteten skif-

IO

*Idag finns
det nära 900
HVB-hem i
landet.*



tande. Kanske kan det bli bättre med färre och större aktörer, trots att vinsten som drivkraft blir allt tydligare. Riskkapitalbolagen kommer att köpa företag, utveckla dem för att få lönsamhet och sälja av dem.

Gryning kommer att möta en ökad konkurrens. Min bedömning är att Gryning kommer att klara sig väl. Det kan t o m vara nyttigt för oss att skärpa oss ytterligare i konkurrens med mer jämstarka aktörer. Troligen blir det de små aktörerna, drivna av eldsjälur, som riskerar att slås ut eller själva väljer att sälja verksamheten.

Offentligägda bolag förenar både affärsmässighet och samhällsnyttiga

Jag vill ändå sluta med att slå ett slag för offentligägda bolag, som Gryning. Dessa utgör ett tredje alternativ, vid sidan av offentligt och privat. Ett offentligägt bolag förenar kravet

på affärsmässighet med en stark känsla för det samhällsnyttiga uppdraget. Bolagsformen gör att vi snabbt kan ställa om och ta beslut om nysatsningar. Vi behöver vinst för att utveckla verksamheten men strävar inte efter vinstmaximering. Det överskott som skapas stannar kvar i verksamheten och kommer klienter och kunder till godo. I offentliga bolag gäller samma insyn och offentlighet som i kommuner och det går alltid att få reda på vart pengarna tar vägen. Och i offentliga bolag finns en närhet till politiker och kommuner som gör att man talar samma språk och förstår varandras villkor. Samhällsnyttiga bolag kan bli framtidens vinnare!

Gryning är ett långsiktigt och ansvarstagande bolag som levererar bra vård till rimliga kostnader. Vi vill fortsätta att utveckla vården i konstruktiv dialog och konkurrens med andra seriösa vårdgivare, oberoende av ägarförhållanden. En jämn och hög efterfrågan ser vi som ett kvitto på att vi möter både kunder och klienters behov. Vår stabila ekonomi gör att vi nu kan sänka priserna något och har resurser att satsa i nya verksamheter.

Jag är inte orolig för Grynings framtid. Men jag vill att frågorna om ägandet av HVB-hemmen och den snabba omvandlingen kommer upp på dagordningen. Att skapa instrument för att säkerställa effekterna för behandlingskvaliteten borde vara ett viktigt forskningsområde. Att skapa god vård som ger bestående effekter för barn och unga kräver att vi även diskuterar frågor om vinster, ägande och organisationsmodeller.

Marianne Forslund, VD Gryning Vård AB

II



Det roligaste och mest intensiva arbete jag någonsin haft

Statyer och andra monument brukar resas över personer vars insatser har lämnat ett bestående avtryck i historieskrivningen. Grynings historia är visserligen bara tioårig, men om en staty mot förmodan skulle resas, skulle Kristina Hallams vara en stark kandidat. Hon var nämligen den person som fick uppdraget att utreda hur behandlingshemmen skulle organiseras inom GR-kommunerna. Ett uppdrag som senare skulle utvidgades till att omfatta hela länet och slutligen leda till att Gryning Vård AB bildades.

I 2

”Vid den tiden som jag fick uppdraget arbetade jag som utvecklingsledare på GR. Innan dess hade jag jobbat ett stort antal år inom socialtjänsten i Göteborg i olika chefs- och arbetsledande befattningar, berättar Kristina.

– Arbetet med utredningen är det roligaste och mest intensiva uppdrag jag någonsin haft. Jag har nog aldrig arbetat mera i mitt liv vare sig förr eller senare, fortsätter hon

Kristina Hallams är född i Katrineholm, kom via Nyköping till Göteborg och Socialhögskolan i mitten av 70-talet och blev sedan Göteborg trogen tills för ett par år sedan då hon flyttade till Orust. Tillsammans med några kollegor driver hon idag konsultbolaget Prat.nu.

Vi träffas i konsultbolagets trevliga och ljusa lokaler på Kungsgatan. Den egna personbeskrivningen som engagerad och drivande stärks av de intryck jag får under samtalet. På golvet bredvid sig har hon sin ”Gryninglåda”. Det märks att just detta uppdrag var något som engagerade henne

mycket, hon plockar lite ur lådan men mest ur sitt minne. När jag ställer frågor tystnar hon ibland och tänker intensivt innan hon svarar.

– Grynings tillkomst hänger till en del ihop med bildandet av Västra Götalandsregionen, berättar Kristina.

– I samband med bildandet av VGR hade man slagit fast att de sociala institutionerna, som innan dess tillhört de gamla landstingen, var ett kommunalt ansvar. När VGR var på plats hängde fortfarande många av behandlingshemmen kvar i den organisationen. Undantaget var Göteborg där institutionerna redan var organiserade inom kommunen som resursnämndsuppgift och där merparten låg under Örgryte SDF.

– Så en bakgrund till bildandet av Gryning var att VGR drev på frågan ganska hårt gentemot kommunerna. De hotade i princip med att lägga ner dem om inte kommunerna tog över verksamheten, berättar Kristina.

På uppdrag av GR hade Kristina redan under



Kristina Hallams fick uppdraget att utreda hur behandlingshemmen skulle organiseras inom GR-kommunerna, vilket så småningom ledde till att Gryning Vård AB bildades.

hösten 2000 påbörjat ett arbete för att utreda en gemensam organisation för institutionerna;

– Göran Johansson, som då var ordförande i GR, hade med sin tyngd slagit fast att det var viktiga verksamheter som måste värnas, fortsätter Kristina.

I december 2000 fanns ett färdigt förslag om bildande av ett bolag som gick ut på remiss. Ett av de alternativ som också hade diskuterats under resans gång var att lägga organisationen inom kommunförbundet. Allt eftersom blev dock bolagsformen det alternativ som föreföll

som mest naturligt, inte minst för att skapa korta och snabba beslutsvägar och undvika byråkratisering. Under tiden som GR:s processade frågan pågick även diskussioner i Skaraborg, Sjuhärad och Fyrbodals kommuner vilket ledde till att de i januari 2001 anslöt sig till GR:s förslag om att bilda ett gemensamt bolag.

– På vissa håll i länet hade även röster höjts om att verksamheterna lika gärna kunde läggas ner och drivas i privat regi. Samma diskussion hade för övrigt förts även inom GR men förkastats på ett tidigt stadium.

– Men där hade de professionella stor påverkan och de tryckte på för att verksamheterna skulle finnas kvar, för de var ju viktiga i deras vardag.

Om arbetet var intensivt innan så blev det än intensivare när det kom att omfatta hela länet i januari 2001. Förslaget om bildandet av Gryning låg färdigt den 21 mars.

– Uppdraget var som sagt både intensivt och roligt eftersom det omfattade arbete på väldigt många nivåer och områden, från utredning till sjösättning av det nya bolaget. Allt skulle dessutom vara färdigt på väldigt kort tid.

För att hantera frågorna fick hon konsult-hjälp av både jurist och ekonom. Hon fick också praktiska hjälp bland annat för att plocka fram statistik och hålla ihop all information och nämner särskilt några personer som då hade trainee tjänst på GR som ovärderliga. Hon beskriver också att hon hade stort stöd av ledningen inom GR.

Förutom att 49 kommuner och 4 kommunförbund skulle enas och cirka 400 anställda skulle få ny arbetsgivare, så pågick även ett arbete för att sluta en överenskommelse med VGR där

en viktig fråga var barnpsykiatri. I villkoren för övertagandet skrevs det in att en gemensam utredning skulle tillsättas för att belysa gränslandet mellan socialtjänst och psykiatri. Denna punkt var grunden till den så kallade Västbus-utredningen, som Kristina senare genomförde.

Kommunikationen med alla berörda parter, kommunförbund, kommunledningar och professionella var väldigt viktig;

– Jag lade ner mycket tid på att träffa folk och var ute mycket och reste och informerade i olika sammanhang. Jag tycker i det stora hela att det fungerade bra i de kontakterna.

Kristina beskriver att det fanns mycket känslor i omlopp hos de professionella tjänstemännen i kommunerna. Hennes uppfattning är att de var nöjda över att det skulle bli förändring och att det var på tiden:

– De ville få in friska vindar i det som de upplevde som lite dammiga organisationerna. I kritiken beskrevs institutionerna som fyrkantiga och dyra med långa vårdtider och där klienterna antingen inte passade inte in verksamheten, eller var för svåra för att tas emot.

– Min egen erfarenhet var att det ofta var stelbent och jag ville få igång mera flexibilitet när det gällde hur och var insatserna skulle utformas och att det skulle följa klienternas behov.

Att detta var frågor som engagerade och fortfarande engagerar Kristina är tydligt. Att klienterna blir hjälpta med vad de själva vill och behöver ha hjälp med och att de ska kunna påverka hur, var och när det ska ske är centralt och frågor som hon fortfarande brinner för:

– Så det var verkligen jättehäftigt att få vara med och förändra det som var då och öppna upp för nya möjligheter!

Hur uppfattades förslaget på institutionerna då?

– På institutionerna fanns det helt naturligt mycket frågor och oro hos de anställda. Vad skulle förändringen innebära för dem som ju var konkret berörda, skulle få ny organisation och arbetsgivare. Jag uppfattade nog att det fanns mycket mera motstånd där och oro för vad det skulle innebära.

Har du följt Grynings utveckling och vad är din bild av dagens Gryning?

– Nittio procent av mina egna uppdrag kommer från offentlig verksamhet. Många är kunder hos Gryning, så jag har till stora delar fått min bild av Grynings utveckling genom kontakten med dem. Om jag skulle beskriva hur jag uppfattar verksamheten skulle jag nog säga att det är en organisation som faktiskt har lyssnat på sina kunder. Gryning har klarat av att förändra sig och faktiskt lyckats möta dagens behov, både kundernas och klienternas.

Kristina menar vidare att hon tror att förändringen skedde i precis rätt tid. Hade man inte gjort det då utan senare hade det varit svårare;

– Hade Gryning inte lyssnat och följt behoven hade det varit risk för att privata alternativ konkurrerat ut bolaget. En framgångsfaktor har nog varit sättet att göra det, bolagsformen.

Det är en bra kombination, bolag och offentligt ägt. Offentlig verksamhet är fint ! Jag värnar mycket om det !

Tror du att Gryning finns kvar om 15 år?

– Ja, bara ni fortsätter att följa kundernas och klienternas behov och har öppenhet.

När jag ringde dig för att boka intervjun så beskrev du Gryning som din bäbis?

– Ja, och jag har faktiskt döpt bäbisen också. Inspiration till det fick jag av två saker. Dels ville jag att GR skulle finnas med, dels tyckte jag att det var kul med en association till Vårlyjus som är Grynings motsvarighet i Stockholm.

Hur var det då att lämna ifrån sig ett nyfött barn efter den intensiva graviditet som uppenbarligen föregick födseln?

Kristina medger att hon naturligtvis efter utredningens slut gärna hade arbetat vidare för att få fortsätta att påverka och utveckla Gryning utifrån sitt eget starka engagemang i frågan. Så här i efterskott kan hon dock se att det kanske inte hade varit riktigt möjligt, utifrån att hon själv utrett förslaget.

Slutligen kan jag konstatera att även om det inte var möjligt att få vårdsnaden om sin bäbis så har Kristina Hallams påverkat barnets uppväxt i högsta grad. För det första var hon med och namngav barnet. Genom utformandet av konsortialavtalet pekade hon också ut i vilken riktning som bäbisen skulle gå och fostras in mot en mera vuxen roll. En riktning, med nära samverkan och följsamhet gentemot uppdragsgivarna, som fortfarande präglar Grynings mål och ambitioner.

Med det tycker jag fortfarande att Kristina Hallams är en stark kandidat om frågan om staty någon gång skulle bli aktuell.

Med från början

Jag träffar Jan Gunnarsson eller "Janne" som de flesta kallar honom en dag mellan jul och nyår på kommunhuset i Uddevalla. Jan går i pension och kommer att lämna sin kommunalrådspost vid årsskiftet. I sin egenskap av ordförande i socialnämnden och sedan som kommunalråd har Jan representerat kommunalförbundet Fyrbodal i alla ägarsammanhang sedan Gryning startade. Jan är socialdemokrat.

När jag ringde och bestämde träffen var Jans kommentar "Oj, har det redan gått tio år". Jan har funnits med från första början, han satt då i en politisk grupp som i flera år diskuterade frågan om institutionsvården. När landstingen upphörde i samband med regionbildningen var det något som liknade krisläge. GR och något av de andra kommunförbunden drev på så att det bildades ett regionalt bolag. De diskussioner som var hetast då handlade om: "Vilka institutioner som skulle ingå?" "Vilka förändringar som behövdes?" och "Om det var rimligt att hela kapitalet som fanns skulle gå in i det nya bolaget".

Vilka förhoppningar fanns det då på Gryning?

– Det fanns önskemål om en utveckling av innehållet i vården, det fanns också önskemål om kortare placeringar, det fanns tankar om växelvård och bättre planering inför klienternas hemkomst. Att vården innebar höga kostnader där nyttan ifrågasattes behövde också diskuteras.

Vilka delar i Grynings utvecklingsarbete har varit viktigast under de 10 år som gått?



Bild: Uddevalla kommun.

Jan Gunnarsson, ordförande i socialnämnden och f.d. socialdemokratiskt kommunalråd i Uddevalla.

– Att ni har lyckats hålla klientnyttan högt på dagordningen, att personalpolitiken har fungerat så att ni har kunnat behålla personal med hög kompetens. Gryning har levt upp till ägarnas förväntningar. Ett bra exempel är arbetet med hindersrelaterat våld som har varit till nytta både för de kommuner som placerar i Gryning och de som hittar egna lösningar.

Vad har du hört om Gryning under de här åren?

– Från ägarhåll är man mest positiv, någon gång har det kommenterats att det har varit svårt att få plats. Från folk i socialtjänsten, både i Uddevalla och regionalt, har man sagt att Gryning har klarat utvecklingsarbetet bra.

Tror du att kommunerna kommer att behöva ha Gryning över tid?

– Det kommer att finnas behov av institutioner

Engagemang och omsorg

I Grynings konsortialavtal som bland annat innehåller riktlinjer för hur verksamheten ska bedrivas står skrivet att "utvecklingen ska ske i nära samverkan med parterna" dvs. kommunerna. En solig dag i januari träffar jag Karin Reinhardt för att få lite spegling i hur en av våra många parter och beställare ser på vår verksamhet.

Mellan 2003-2010 arbetade Karin Reinhardt som Socialchef i Tuve-Säve stadsdel i Göteborg med ansvar för IFO och Funktionshinderområdet. I samband med den nya stadsdelsindelningen lämnade Ka-



Karin Reinhardt arbetar som områdeschef i Västra Göteborg och hon ansvarar för gruppboenden, särskilda boenden och stöd och service riktade till människor med funktionsnedsättning.

rin nyligen både Hisingen och IFO. Den nya rollen som områdeschef i Västra Göteborg innebär att hon ansvarar för gruppboenden, särskilda boenden och stöd och service riktade till människor med funktionsnedsättning.

17

för att ta hand om de barn och ungdomar som behöver skydd. Frånvarande föräldrar och andra problem i samhället kan leda till en ökad problematik, då kommer det att behövas kvalificerade insatser. Att Gryning fortsätter att vara ett kommunalt bolag är viktigt, det måste finnas motvikt till de storföretag som vi ser mer och mer av inom vård- och omsorgssektorn. För kommunerna är Gryning en viktig kunskapskälla, här kan bolaget bli bättre.

Vilka utmaningar ser du för Gryning?

– Gryning måste se till att bolaget är väl känt i

socialtjänsten så att ni kan vara kommunernas förstahandsval. Att ni finns i hela länet är viktigt, den geografiska närheten har stor betydelse för kommunerna. Ni borde ha fler dagar med inbjudna representanter för den lokala socialtjänsten och andra berörda kommunrepresentanter. Gryning kan bli ännu bättre på att vara en kunskapskälla för kommunerna. Allra viktigast är kanske ändå att Gryning kan ha en beredskap för att ta hand om det som kommer oavsett hur det ser ut.

inge Olofsson, Gryning Vård AB

När Gryning bildades jobbade Karin som chef för Backas resursteam, dvs. Socialtjänstens öppenvård riktad till familjer, barn och ungdomar.

Hur såg du på att Gryning skulle bildas?

– I den roll jag hade då var jag inte direkt berörd av det och inte heller inblandad i själva processen. Men jag tyckte att det var en positiv utveckling. Jag hade tidigare jobbat som institutionschef i Göteborg och under den tiden bildades ett nätverk, Sveriges institutionschefer. Det var en dynamisk och rolig tid och väldigt betydelsefullt med ett utbyte eftersom jobbet på behandlingshemmen annars lätt blev ensamt och isolerat. Vi hade mycket kontakter, bland annat med kollegor från Stockholm under tiden som man bildade sitt kommunala bolag, Vårlyjus. Det var spännande och positivt. Att samla flera under samma tak i ett offentligt bolag var nytt.

Karin har bred erfarenhet av arbete inom det sociala fältet. Erfarenhet som bland annat omfattar tio år som institutionschef för Bö barnhem som under hennes ledning flyttade till Flatås och bytte namn till Bryggan. Hon har jobbat vid IFO på stadsdelsförvaltningarna i Göteborg sedan 1997. Karin beskriver att institutionernas organisation i Göteborg har skiftat i olika perioder och gått från att ha varit organiserade under olika förvaltningar till att ligga under ett gemensamt tak. Innan Gryning bildades låg institutionerna under Örgryte SDF. Det är överhuvudtaget mycket som förändrats berättar Karin:

– Under mina första år på Bö barnhem i slutet av 80-talet fanns det fortfarande barn som i stort sett var bortglömda av socialtjänsten och där det knappt heller fanns någon dokumentation. Någon gång i början av 90-talet infördes köp och

sälj. När placeringarna började kosta pengar blev det tydliga effekter. En hel del institutioner, framför allt riktade till vuxna, lades ner för att ingen använde dem längre. Kvalitet och innehåll fick större betydelse.

Vad tänker du om bolagsformen och Gryning idag?

– Det är naturligtvis en ideologisk fråga. Jag tycker att det är viktigt att offentligt driven verksamhet kan matcha privata HVB och bolag. Jag gillar inte att sådan verksamhet är vinstdrivande och tycker om att det finns insyn. Det finns också stora möjligheter i att ha så mycket samlad kompetens och resurser inom samma organisation. Förhoppningsvis ska det också leda till att man ska kunna ställa om verksamheten snabbt efter de behov som finns. Det borde också finnas större möjlighet att testa nya saker. Goda exempel på det i Gryning är för mig MST och Skyddsboendet.

Det som hon kan uppleva som lite negativt är att det ibland kan kännas som om det är för lite möjlighet att påverka. Hon kan ibland uppleva att det är svårt att hålla en bra dialog eftersom bolaget är stort, utspritt och ska täcka många kommuners behov.

– Jämfört med mindre verksamheter, till exempel mindre privata HVB antar jag också att Grynings överbyggnad är betydligt större och att det är något som kunden får betala. Å andra sidan får man större rättssäkerhet och troligen korrektare hantering i stort.

Hur skulle du beskriva Grynings varumärke?

– Ord som kommer spontant är engagemang, omsorg, tar hand om barn och unga och jobbar nära barn och ungdomar.

– Offentlig vård, kommunägd som inte skor sig, trygghet, i grunden bra, är andra uttryck som snabbt kommer till mig, fortsätter hon.

Karin beskriver att hon har goda erfarenheter av att samarbeta med Gryning. Hon har själv varit väldigt delaktig i samarbetet kring MST där stadsdelarna på Hisingen och Väster abonnerar på Grynings MST-team. Det är verkligen ett långvarigt samarbete som nu är inne på sitt åttonde år och där Karin funnits med som sammanhållande funktion för socialtjänstens räkning under de sista sex åren, fram tills hon slutade i december 2010. Hon beskriver att det har varit en intressant resa både vad gäller samverkansformer och teamets utveckling:

– Teamet som finns idag är väldigt professionellt, har stor grundtrygghet i metoden och kan därmed också vara väldigt flexibla i förhållande till oss som kunder.

– På andra håll har socialtjänsten valt att driva MST själva och det fungerar också bra. På Hisingen och i Väster valdes denna modell och det har varit bra, därför att vi hela tiden har känt att vi har en bra dialog och kontroll genom den referensgrupp som finns. Fördelen för kommunen är att vi inte behöver axla arbetsgivaransvaret samtidigt som det är ett bra sätt att kunna skapa ihop. Man skulle säkert kunna samarbeta på likande sätt inom andra områden.

Hur ser du på Grynings utveckling under de tio år som gått?

– Verksamheten är mycket mera diversifierad. Jag uppfattar nog också att Gryning i stor utsträckning verkligen försökt möta de nya behov som uppstått. Jag ser det som väldigt positivt att

ni t.ex. startat verksamheter för unga med funktionsnedsättning.

Vad behöver Gryning utveckla för att möta framtiden på ett bra sätt?

– Om jag fick önska fritt så skulle jag vilja se att ni skapar mera tillsammans med socialtjänstens egna utförare, att insatserna vävs ihop. Drömmen vore också att vi som beställare kunde köpa ”vård i delar”, till exempel växelvård där en ungdom bor på institution på helgerna, när behovet är som störst och där vi betalar för de specifika tjänsterna. Jag förstår att det kan vara svårt att bemanna, men jag tror att en utveckling i den riktningen är nödvändig.

För att Gryning ska lyckas anser Karin att bolaget måste lägga mycket kraft och arbete på att hålla igång och förbättra dialogen med socialtjänsten och att det måste ske på bolagets initiativ. En annan fråga som har stor betydelse och som alltid behöver vägas in är förhållandet mellan pris och kvalitet;

– Det måste finnas balans mellan priset och vårdens innehåll och även där måste det finnas valmöjligheter.

Karin hoppas att Gryning finns kvar om 15 år och att bolaget fortfarande är ett offentligt ägt:

– Vilken vård som efterfrågas då tycker jag inte är möjligt att svara på. Den här branschen är väldigt trendkänslig. Jag tror heller inte att Gryning varken kan eller ska skapa trenderna, men att det är viktigt att ni följer utveckling och forskning och är följsamma i de trender som råder.

Ann-Louise Östman, Gryning Vård AB

Från GR-ordförande ...

Man måste göra det man tror på

Endast staten får utöva tvångsvård mot intagna ungdomar och när det stod klart att Statens institutionsstyrelse skulle ta över ett antal av de behandlingshem som fanns i Västra Götaland uppstod frågan: Vad gör vi med resten?

Göran Johansson var en av initiativtagarna till att ett större samarbete i Västsverige startade. De behandlingshem som fanns kvar var för små enheter för att klara sig själva.

Ett samarbete växer fram

– Underlaget var för litet när det gällde resurser. Det var inte bara att ta in ungdomar utan vi ville också att verksamheten skulle utvecklas. Vi diskuterade ett samarbete inom GR och när bolaget skulle bildas så bjöd vi även in de andra kommunalförbunden. De insåg ju att det var bättre att göra något gemensamt.

Att något måste göras annorlunda förstod Göran Johansson efter att man hade gjort stickprov på ett par intagna ungdomar. En av dem hade kostat samhället en miljon kronor under ett år, han hade varit på fjällsemester och annat och när året var slut var han tillbaka på behandlingshemmet.

– Det fanns ingen eftervård, ingen uppföljning i hemmiljön. Vi insåg att vi inte kan ha det så och det låg i bakhuvudet när vi började prata om Gryning. Är det för små enheter så vågar de



Göran Johansson, 65, Göteborgs kommunstyrelsens ordförande för socialdemokraterna 1988-1991 samt 1994-2009. Förste ordförande i GR, störste ägare i Gryning.

inte göra något annorlunda. Det måste finnas vilja och kunskaper för att kunna tillföra något nytt. Gryning skulle vara en organisation som utvecklade metoder för att bli allt bättre.

Förebygga genom tidiga insatser

Göran Johansson har genomfört mycket under sin tid som politiker, men en sak önskar han att han hade lyckats förverkliga. Det handlade om barn i riskzonen.

– Vi vet att vi nästan kan gå runt på BVC eller förskolan och se vilka barn som kommer att få bekymmer senare i livet och vi skulle kunna satsa på dem redan där. Vi tittade på ett par killar som satt på ungdomshem och genom hela gym-



... till GR-ordförande

Jag vill värna en mångfald av alternativ

Gryning ska ha musklerna att prova nya saker. Lagen om offentlig upphandling är bra när man vet vilka metoder som fungerar, men Jonas Ransgård ser en brist när det gäller möjligheterna till utveckling. Hur kan kommunerna vara säkra på att genom upphandling nå fram till goda behandlingsresultat?

Jonas Ransgård, 39, moderat kommunalråd, nuvarande ordförande för GR, störste ägare i Gryning.

När det gäller behandlingshem för missbrukare och kanske särskilt för barn och unga, så är behoven ganska specifika. Det finns hem som bara tar emot flickor eller bara yngre barn och det är något som kommunen beaktar vid en upphandling.

En aktör bland flera

– Det är viktigt att kommunerna har en viss grad av verksamheter i egen regi, men vi ska inte ha monopol, det ska finnas många alternativ. Jag vill värna om mångfalden och att Gryning skall vara en aktör i en stor flora av andra aktörer.

2 I

nasiet, grundskolan och förskolan så såg alla att det fanns risker med det här barnet, men ingen gjorde något.

Här ser Göran Johansson en stor fördel med att Gryning är offentligt ägt. Det finns en poäng med att försöka minska efterfrågan.

– Om vi äger det så har vi incitament att förebygga. En privat ägare har inget intresse av att

minska verksamheten. Samtidigt måste vi få loss entreprenörsandan i bolaget, eldsjälar och entreprenörer som får lov att tänka nytt. Det är ju bra om det som görs är evidensbaserat, men är man för hård på det, så kan man ta livet av alla idéer direkt.

Hans P.A. Karlsson

Grynings styrka ligger inte bara i att de erbjuder en viss tjänst utan de är också med och utvecklar nya tjänster, något de mindre enheterna kanske varken har resurser eller intresse att göra.

– Vi hade ett antal flickor som varit utsatta för trafficking och som behövde vara kvar i landet för att kunna vittna, men det fanns inga boenden för dem, ingen hade tänkt på att det fanns ett sånt behov. Det tog Gryning hand om.

En kombination

Den nuvarande trenden med mer hemmaplanslösningar tror Jonas Ransgård kommer att fort-

sätta. Det vanligaste skälet till det är pengarna, det är billigare att de unga bor hemma.

– Men det som ger bäst resultat är nog en kombination av institution och öppenvård. Man tar någon ur ett destruktivt sammanhang och placerar honom eller henne på ett behandlingshem där det går ganska bra. Men hur gör de sedan för att hitta nya kompisar och bryta med det gamla? Det gäller att också ha ett eftervårdsprogram i kommunerna eller i Gryning.

Jonas Ransgård tror att Grynings erfarenhet och volym kan bidra till att hitta någon gemensam faktor hos de barn och ungdomar som hamnar snett, något som går att ta till i det förebyggande arbetet.

– Jag vet att det finns boende för hela familjer i Gryning. Ofta är det att föräldrarna inte fungerar, som gör att barn kommer till institution. Men jag tror ändå att föräldrautbildning på tidig nivå skulle kunna vara en viktig sak. Det betyder att man inte bara ska erbjuda det till dem som bedöms få problem. Alla skulle ha ett ställe att komma till för att träffa andra föräldrar. Många barn som råkar illa ut har vuxit upp i isolerade familjer utan nätverk och det finns ett stort mervärde i att få träffa andra och fråga hur de gör.

Hans P.A. Karlsson



I Gryning får man arbeta i en organisation tillsammans med så många andra

– Villan tar emot ensamma barn för dygnet runt vård, berättar Helena Ringgren som arbetar som behandlingssekreterare på Villan inom Familjecentrum Göteborg. – Men vi arbetar ändå oerhört mycket med barnens familj och nätverk. Vi jobbar mer och mer med barnens familjer, även när föräldrarna inte finns till rent fysiskt, till exempel för att de är döda eller bor i ett annat land. Arbetet här innebär att man jobbar med den svåraste separation som ett barn kan vara med om, att vara skild ifrån sina föräldrar. Men trots denna allvarliga situation har jag ännu inte sett ett ärende där en det inte varit nödvändigt att agera. För minska smärtan måste vi arbeta med separationen utifrån både barnets och föräldrarnas utgångspunkt.



Helena Ringgren arbetar som behandlingssekreterare på Villan inom Familjecentrum Göteborg.

”Att få en bra relation till föräldrarna är mycket viktigt för mig som behandlare, fortsätter Helena. Det är en utmaning att skapa en bra relation, det finns ofta ett motstånd

som man måste komma förbi. Detta kräver något extra av mig som behandlare och är väldigt stimulerande.

I samtal med barnet använder vi bl.a. en metod som kallas Tejping. Med hjälp av figurer i form av dockor gestaltar vi tillsammans med barnet situationer, händelser och skeenden och ger barnet en möjlighet att uttrycka sina upplevelser och känslor, samtidigt får vi som behandlare en förståelse för vad barnet bär inom sig och kan hjälpa barnet vidare.

Helena började arbeta i Villans lokaler 1985, verksamheten hette då Kyrkbyns barnhem och var distriktsbarnhem för Hisingen i Göteborg. Jag undrar hur det var för henne att följa med in i övergången till Gryning?

– Jag måste säga att jag tänkte noga efter innan jag skrev under pappren, säger Helena. Jag kände tveksamhet till att Gryning skulle drivas som ett aktiebolag. Mina tankar var att vård och behandling skulle ligga i kommunens händer, men jag kom fram till att för mig var det viktigare att jobba kvar än i vilken form som verksamheten drevs. Nu när jag har tagit ställning har jag också tagit ställning till att jobba i ett företag som måste bära sig.

Idag tycker Helena att det är positivt att jobba i Gryning. – Man får arbeta i en organisation tillsammans med så många andra. Vi har genom åren lärt känna andra Gryningsverksamheter mer och mer och kan befrukta varann. Nu arbetar vi på Villan med en syskonskara där ett av syskonen är placerad på Kristinedal och det innebär att jag lär känna personalen där och får se mer av deras arbetsätt.

Efter 12 år i Gryning bestämde sig Helena, efter att ha fått ett jobberbjudande, att sluta på

Villan. – Jag fick ett underbart jobb där min uppgift var att ansvara för samtal med barn i kris. Jobbet var visserligen mycket bättre betalt, men tyvärr var chefskapet så otydligt att jag bestämde mig efter en tid att gå vidare, säger Helena

– När jag arbetade utanför Villan insåg jag och fick bekräftelse på hur duktiga vi är som arbetar med barn på institution, både på att möta barn i krissituationer och på att samtala med barn. Det stärkte mig och höjde min självkänsla, säger Helena. Mina kunskaper värderades och var eftertraktade. Det är synd att behandlarkompetensen inom HVB-verksamhet är så lågt värderad rent ekonomiskt, fortsätter hon.

Helena arbetade även en kortare tid på socialkontor och där uppskattades hon också för sin kompetens i samtal med barn, men jobbet passade henne för inte hon ville inte arbeta med myndighetsansvar. Efter att ha varit borta från Villan i ca ett år fick Helena frågan om att komma in och jobba extra, men då i köket eftersom husmor hade slutat. – Jag tänkte att det var en bra kombination att jobba extra samtidigt som jag sökte annat arbete. När jag väl var tillbaka på Villan blev jag sugen på att komma tillbaka som behandlare, och efter en tid blev jag erbjuden en tjänst och tackade ja, säger Helena.

Hur har din yrkesroll förändrat under de år du jobbat som behandlare?

– Rollen har blivit mycket mer komplex, man gör så mycket mer nu och det är mycket mer man måste kunna, säger Helena. Det administrativa ansvaret har utvecklats och blivit större. Den systemiska utbildning som vi gått har gett mig mycket. Den har stärkt mig i att använda mig själv i arbetet och gett nya kunskaper.



Tejping är en metod där man med hjälp av figurer i form av dockor gestaltar situationer, händelser och skeenden tillsammans med barnet. Det ger barnet en möjlighet att uttrycka sina upplevelser och känslor, samtidigt som behandlaren får en förståelse för vad barnet bär inom sig och då kan hjälpa barnet vidare.

25

Vad är roligast och mest stimulerande med ditt arbete?

– Det är både lustfyllt och roligt att ordna och genomföra bra möten, säger Helena. Det är också roligt att i lek tillsammans med barnet kunna gestalta olika scenarier och genom att få en ökad förståelse för barnets upplevelser kunna hjälpa barnet vidare.

– En baksida av arbetet är att det är slitigt att arbeta på schema, både kvällar, nätter och helger, men nu prövar vi ett nytt schema som innebär mer dagtid för behandlare. Jag hoppas att det kommer att fungera och att vi kan permanenta detta, säger Helena.

Om 10 år vad gör du då?

– Jag kan inte säga att jag inte är kvar i detta jobb, säger Helena. Men jag vill fortsätta utvecklas i min roll, jag diskuterar utbildningsmöjligheter och utvecklingsmöjligheter med min chef. Jag tycker att det är viktigt att man satsar på oss som är kvar och fortfarande har en glöd och en känsla för jobbet. Jag tycker att det är en stor fördel med att arbeta inom Familjecentrum Göteborg eftersom verksamheten där består av flera olika delar och därmed finns det möjligheter att byta jobb inom enheten, menar Helena.

Annika Strid, Gryning Vård AB

Hur tycker du att chefsrollen har förändrats sedan Grynings start/alternativt sedan du började?



*Maija-Riitta
Ottemo,
MST Väner:
"Inte så stora
förändringar"*



*Peter Smedjegården,
Lilla Torp:
"Rollen har blivit
mer komplice-
rad, den är mer
ansvarsfull"*



*Ann-Cathrin Åsberg,
Claesborg:
"Från behandling
enligt SoL till LSS, stor
skillnad"*



*Anne-Marie Espersson,
Birkahemmet:
"Mer målfokuserat
utvecklingsarbete"*



*Björn Sonander,
Delsjötorp och
Resursteamet:
"Rollen har breddats
och innehåller fler
uppgifter"*



*Catharina Berntsson,
Skyddsboendet:
"Chefsrollen är en
större utmaning nu än
tidigare"*



*Inger Hellby, FC
Göteborg:
"Egetansvaret
har blivit mycket
större"*



*Katarina Wennersten,
Ramnås:
"Ansvaret har ökat"*



*Rosmari
Jiveborn,
Tallbacken:
"Utmaning-
arna är fler
och större"*



*Veronica San Martin,
FC Fyrbodal:
"Rollen har blivit mer
omfattande, adminis-
trationen har ökat"*



*Jan Benett, Boda FC:
"Handlar mindre
om personer mer om
datorer"*



*Ulf Thörnström, Snäppan:
"Mer komplex och större,
tydligare"*



Lars Lilled, 60. Utvecklingschef på Social resursförvaltning i Göteborg, jobbar med S2020 för en socialt hållbar stad och tidigare ledamot i styrelsen för Gryning Vård AB.

Det fanns inga fjärilar i magen

Den breda erfarenhet som Gryning har samlat på sig under tio år ger inte bara en trygg samarbetspartner för kommunerna. Den skulle också kunna visa vad kommunerna kan göra för att förebygga risker och utsatthet för unga och deras familjer. Det ser Lars Lilled när han blickar framåt.

Brandkatastrofen på Backaplan 1998 förde med sig många nya utmaningar för Göteborg. Lars Lilled hade länge jobbat med Hisingens barn och unga när han kallades till Göteborgs stadskansli som förstärkning under den perioden. Då blev det naturligt att han också var delaktig när Gryning bildades.

– Jag följde med som sidekick när vi började tala om att göra ett bolag av institutionerna. Sen kom jag med i styrelsen och vi var en grupp som satt kvar ganska länge. När jag lämnade min plats efter fem, sex år var Gryning ett oerhört stabilt och välskött företag. De eventuella farhågor

som fanns i början hade inte slagit in.

Det var farhågor om att det skulle bli högre kostnader, mindre möjligheter till kontroll samt längre avstånd mellan beställare och utförare. Institutioner riskerar dessutom att bli ganska ”privata” och det är en viktig kvalitetsfråga att utföraren kan bidra till en professionell hållning och verksamhet.

– Det är ett riskabelt område att jobba med, oerhört kostnadsdrivande och känsligt. Förlorar vi några placeringar får vi genast en skakig ekonomi. Dessvärre varierade kvaliteten mellan institutionerna i början och det är mitt intryck att

Gryning både kunde höja lägstanivån och samtidigt öka anspråken på utbildningsnivån.

Ett öra mot marken

Inledningsvis uppfattade Lars Lilled att det fanns en rädsla för att Gryning skulle bli en så stor och stark motpart att de inte lyssnade på de enskilda kommunernas socialtjänster. Men den rädslan hör han inte längre talas om.

– Det tror jag har varit oerhört medvetet från Marianne Forslunds och styrelsens sida. Redan från början fanns en tanke om att vi skulle vara lyhörda och skapa ekonomiska förutsättningar för att tänka långsiktigt. Fanns det ett behov så skulle Gryning ligga i framkant och komma med förslag på hur behovet kunde mötas. Det är ju viss skillnad på att kunna vara kreativ och flexibel, jämfört med att vara desperat.

Det verkar alltså ha varit rätt personer som tidigt hamnade i bolaget, människor med ett ärligt engagemang, som drog åt samma håll och som ville samma sak.

– Det kändes alltid lätt att komma till styrelsen, jag hade aldrig några fjärilar i magen när det gällde det uppdraget. Det var lätta människor med ett gemensamt intresse oavsett om man var där för att bevaka ekonomin eller innehållet.

Bidra med kunskap

Idag jobbar Lars Lilled med S2020 i Göteborgs sociala resursförvaltning, ett framtidsperspektiv där planeringen av de sociala aspekterna i stadens utveckling får lika stor betydelse som miljön och ekonomin. Den kunskap som Gryning fått under sina tio år skulle kunna bidra till att minska de faktorer som idag skapar problem.

– Vi vet att om vi inte gör något annorlunda än vad vi gör nu, så kommer det att vara ännu

värre om tio år. Den utslagning som drabbar vissa grupper är inte blind, den är en biprodukt av det samhälle vi har skapat. Börjar vi få en sortering i samhället mellan rik och fattig så blir det ett självspelande piano. Men om vi kommer på ett sätt som gör att vi skulle kunna minska på de här ingripande åtgärderna bland barn och unga eller så att behovet inte ens uppstår, så är jag ganska säker på att Gryning även skulle driva det. Det är fördelen med ett kommunalt bolag, att det inte finns något affärssyfte eller någon underliggande ambition att expandera.

Hans P.A. Karlsson

Stöttar engagerade medarbetare

Att arbeta inom Gryning är stimulerande, men att möta utsatta barn och familjer är också påfrestande. Ibland är motivationen och viljan så stark att det tär på personalens krafter och förmåga. Jobbet handlar ofta om att kunna lösa problem och konflikter. Om något händer har Elisabeth Sjöstedt varit en resurs. Hon har ett stort engagemang för Grynings uppdrag och medarbetare.

30

Elisabeth Sjöstedt startade sitt konsultföretag ungefär samtidigt som Gryning drog igång sin verksamhet. Hon var tidigare chef för Familjerådgivningen i Bohuslandstinget, och hade lång erfarenhet av bland annat stress och utmattningssjukdomar på det sociala området. När Gryning sökte någon som kunde bistå i personalstödsfrågor var Elisabeth Sjöstedt en av dem som fick uppdraget. Idag är tjänsten upphandlad, så Elisabeth är en av flera konsulter som används.

Ett brett stöd

– Det har varit allt från individuellt stöd till teamutveckling och på senare år allt mer chefscoaching. Jag är själv socialarbetare i botten och vet vilket engagemang som finns. Jag har sett en positiv utveckling, där Gryning har blivit allt bättre



Bild: Gunnar Sjöstedt.

Elisabeth Sjöstedt bistår Gryning i personalstödsfrågor.

på att fånga de problem som uppstår i personalgrupper och för enskilda medarbetare.

Problemen kan handla om att medarbetare har utsatts för hot eller våld på arbetsplatsen, varit sjukskrivna eller att det blivit en konflikt inom arbetsgruppen.

– Oavsett vem jag träffar så finns det genomgående ett stort engagemang i arbetet, vilket samtidigt är en riskfaktor för den enskilde. Jag möter hela tiden en önskan att få hjälpa människor och

bidra till utveckling. Bland dem jag träffar kan det ibland vara svårt att hålla isär det egna engagemanget och den professionella hållningen. Särskilt unga i yrket kan vilja för mycket, man tar på sig för mycket och har för höga ambitioner. Gryning har som policy att snabbt erbjuda konsultstöd om någon börjar bli sliten. Det är en låg tröskel, vilket gör att problemen inte hinner växa sig stora.

Elisabeth Sjöstedt har sett utvecklingen inom institutionsvården under lång tid och uppfattar att de sociala institutionerna idag gör det som psykiatrin gjorde förr.

– Under de här åren har Gryning mer och mer byggt ut den kompetens som behövs när man möter så svårt störda barn och ungdomar som idag finns på institutionerna. Jag har sett hur personalen ibland vänjer sig vid att bli riven och slagen och sparkad. Men Gryning har svarat emot det och har lärt sig både att fånga upp och att förebygga konflikter.

Chefscoaching

De sista åren har Elisabeth Sjöstedt växlat över mot coaching av chefer. I Gryning ser hon allt mer lyhördhet och öppenhet mellan chefer på alla nivåer.

– Cheferna får grupphandledning och de är indelade i olika områden så de kan hjälpa varandra. Tidigare fanns det kanske vissa privata relationer, men nu har de ett formellt uppdrag att träffa varandra och stötta varandra. Tanken med att samla så många verksamheter under en hatt är att kunna dra nytta av varandras kompetens och använda resurserna på bästa sätt.

Genom hela organisationen finns en medvetenhet om de ekonomiska kraven.

– Men cheferna är måna om att det exempelvis ska finnas tillräckligt med personal och sätter in extra resurser på kvällarna om det behövs. Och Gryning har valt att satsa mycket på fortbildning och handledning.

Starkt socialt engagemang

Elisabeth Sjöstedt rör sig mellan olika nivåer, mellan individ och grupp, personal och ledning och får på det viset en varierande arbetsgång med olika perspektiv, som hon kan ta med sig i samtalen.

– Jag har ju förmånen att nästan bara träffa personer som är väldigt motiverade. Det är vinsten med det här jobbet, att få följa processen med människor som vill utvecklas. Jag hoppas att Gryning ska bevara och utveckla den kunskapsspjutspets som de faktiskt är och fortsätta att ligga i framkant för att fånga upp nya behov i samhället.

Hans P.A. Karlsson

Utmaning, uthållighet och utvärdering ...

Ett stående mantra inom socialvården har varit att barn och ungdomar blir allt svårare och mer vårdkrävande, men Martin Lardén – författare till boken ”Från brott till genom-brott” – håller bara delvis med.

– Generellt har vår kultur blivit mer problemfixerad och vi har skaffat oss fler begrepp för svåra barn. Tittar vi på lite längre sikt så har socialtjänsten nog blivit bättre på att sortera ungdomar och de som placeras på institutioner idag är alltså de med större problem. När jag började i branschen i början av 90-talet så kunde man se placerade ungdomar på SiS som egentligen inte borde vara där.



Martin Lardén, psykolog vid Centrum för våldsprevention på Karolinska institutet och Kriminalvårdens sakkunnige i behandlingsfrågor.

Martin Lardén tror inte att institutionsvärlden får göra mer av det som barnpsykiatri gjorde förr, den stora gruppen inom ungdomsvården – lite äldre barn med ADHD och beteendestörningar – har aldrig varit aktuell för psykiatri. Idag finns det snarare bra medicinska möjligheter som gör att fler barn får hjälp av psykiatri än tidigare.

– För tjugo eller trettio år sedan undvek man att sätta diagnoser på barn, det är en radikal skillnad i synen på diagnoser då och nu. Så om man bara läser på pappret ser det nog betydligt mer psykiatriskt ut idag.

En annan stor förändring är att man började glänta på dörren till ungdomshemmen. Innan hade de fått hålla problemen lite för sig själva, menar Martin Lardén, Numera blir de genomlysta på ett annat sätt. När de riktigt gamla ungdomshemmen etablerades var det vanligt att alla

skulle bo på området, det fanns personalbostäder och rektorsvillor där.

– Detta levde kvar länge och man är ju mindre villig att visa upp sitt hem än sin arbetsplats. Men nu syns det mer vad som sker innanför vägarna och därför upptäcks också övergrepp lättare. Inom SiS fanns för ett par år sedan en diskussion om möjligheten att avskilja barn. Men det var ändå en droppe i havet jämfört med vad som gjordes i början av 90-talet, där inlåsning och kränkning var vanligt och ibland beskrevs som den bärande metoden. När Gryning startade var det en bra grundidé att ha en större överbyggnad, enstaka hem kan då inte isolera sig och bygga upp något eget normsystem.

Ungefär hälften av de barn som har ett utagerande beteende får tonårsproblem och tre av fyra av dem som har allvarliga tonårsproblem får problem även i vuxen ålder. Detta förhållande har varit ganska stabilt över tid. Men Martin Lardén tror inte att beteendestörningar dyker upp tidigare hos barn än förr, dock verkar barn precis som vuxna vara mer i farten och lite mer stressade.

– Framför allt har samhället ändrat attityd och vi har blivit snabbare med att se problemen hos barn. Vi identifierar ett visst beteende som ett ärende, som någon man vill hjälpa. Vi är nog mindre förlåtande idag och det är ju inte så positivt. Samtidigt har skolpersonal, föräldrar och behandlingspersonal en benägenhet att ta på sig ett större ansvar för det de ser, de oroar sig mer eftersom de önskar att de kunde göra mer. Vilket i grunden är positivt!

En tydlig trend i ungdomsvården är att det successivt blir en större andel flickor med liknande beteendeproblem som pojkarna. Flickor som begår rån, misshandel, stölder och bildar gäng

har ökat sedan 90-talet. Det har ännu inte slagit igenom på kriminalvårdsnivå även om det syns i ungdomsvården och i viss mån också i frivården. Majoriteten av kvinnor på anstalt är fortfarande ganska mycket äldre än män, alltså männen hamnar där tidigare, men på ungdomssidan blir det allt mer ”jämlikt”.

– Läser man äldre socialtjänstakter så kan man se att flickors uppenbara aggressiva och kriminella problem har fått litet utrymme, medan det kan stå väldigt mycket om flickornas egna övergreppssituationer och spekulation kring vad som hade hänt dem. Hos pojkarna skrevs det mer rakt på sak.

Upplevelsen av invandrarungdomar varierar beroende på vilken grupp man möter. Handlar det om ensamkommande flyktingbarn så kommer det nog många med posttraumatiska upplevelser och besvär som mardrömmar och flashbacks, men också saknad efter föräldrar och trygghet.

– Då är det viktigt att kunna skilja ut dem som har erfarenheter som de bara behöver berättat om och de som har reella PTSD-symtom och som behöver specifik behandling. Där tror jag det är viktigt att man höjer kompetensen.

Martin Lardén tror inte att det finns någon sensationell metod som man kan plocka fram ur hatten, kännedomen om olika metoder är ganska hög idag. Däremot ser han ett basalt problem i uthålligheten och utvärderingarna.

– Man tenderar att prova mycket, men inte hålla ut i längden och man utvärderar inte. I Gryning finns ett stort undantag i deras MST-team, där de har jobbat länge och det har utvärderats. Jag tror att den stora utvecklingen i framtiden är att man satsar mer på just utvärdering och lång-

siktighet, att man har en dokumentation över vad man gör.

Det har också varit populärt att köpa in amerikanska modeller som kanske fungerar där, men enligt Martin Lardén finns det en risk att vi tappar det som är unikt för skandinaviska traditioner vad gäller barn och uppfostran.

– Vårt basala sätt att ta hand om barn är oändligt mycket bättre än basläget i Nordamerika. Det som kan verka fantastiskt i USA får kanske inte samma genomslag i Sverige eftersom vi redan har en grundläggande omsorg, vi har inte så dåligt utgångsläge som de. Det mest radikala hos oss är nog förbudet mot barnaga som mina kollegor i USA ser som rena drömmen, men som skulle vara omöjligt att införa där. Föreställningen om att barn inte kan kontrolleras utan fysiskt våld är så stark i USA.

Därför tycker Martin Lardén inte om den pågående diskussionen om hårdare tag, sänkt straffmyndighetsålder, införandet av urinprov, repressalier och tidiga polisintervjuer.

– Det finns inget som tyder på att tidigare straff leder till mindre brott, snarare blir man mer immun mot det.

Däremot är det viktigt med tidiga insatser i förskolan och skolan.

Det som oroar mest i Sverige i nuläget är nog bristen på riktigt bra öppenvårdsalternativ, att det finns för få goda möjligheter att undvika placering utanför hemmet. Samtidigt är det ett problem med alltför korta placeringar på institutioner när det väl sker.

– Kortare tid än sex månader kan snarare vara kontraproduktivt, man hinner inte lära sig något nytt på den tiden, alltså ett alternativt sätt att klara sig i samhället. Sker det upprepade placeringar blir det snarare en utslagning eftersom barnet jojas mellan olika situationer vilket stärker självbilden av att man är en hopplös och misslyckad person och snart börjar man bekräfta den bilden istället.

Framtiden ligger därför, enligt Martin Lardén, i en bra öppenvård.

– Framför allt är det viktigt att hjälpa föräldrarnas förmåga att hjälpa sina barn. Där har Gryning varit pionjärer genom MST. Jag tycker att grundidén med Gryning är mycket bra, att man har en gemensam organisation för att samarbeta kring olika insatser för psykosociala problem. Det möjliggör kvalitetssäkring och resursfördelning till de bekymmer som är mest akuta för tillfället.

Hans P.A. Karlsson

Fakta: MST

En hemmabaserad öppenvårdsinsats för familjer till ungdomar med beteendeproblem. Målet är att ge familjen redskap för att hantera de svårigheter man möter, genom ett tidigt regelsystem som den unge kan vara med och utforma. Syftet är att stärka föräldrarnas roll och att ta ställning i den unges val av kamrater till positiva sociala relationer.



Bokstavskombinationernas årtionde

Vad har skett när det gäller metoder och behandlingsinnehåll sedan Gryning startade? För att få perspektiv på utvecklingen har jag bett vår utvecklingschef Inge Olofsson att titta i backspegeln. Inge har varit med sedan Gryning startade. Rollen som utvecklingschef innebär att hålla sig ajour med utveckling och forskning i branschen. Det innebär också att utifrån uppdraget från ägarna utveckla befintlig verksamhet och skapa alternativ till institutionsvård.

Vad har hänt, vad ser Inge som milstolpar i utvecklingen och hur tänker han om Gryning framtiden?

Man kan kalla de gångna tio åren för metodernas eller möjligen bokstavskombinationernas årtionde inom socialt vård- och behandlingsarbete, säger Inge. Detta har satt en stark prägel på Grynings utveckling. Idag har vi MST, MSMT, MTEFC, FFT, CRA och BOF och detta är bara ett litet urval.

Då Gryning startade var huvudinriktningen institutionsvård för barn och familjer, tonåringar samt missbrukare. Även familjehemsvård fanns

ARTKOMETBOFMS
MTMBTMICRAFFT
MARTEMEOKBTA
DADMSTSTNTFFT
ESTERTEACCHDO
KKASAMDBTREPU
LSEMTFTBBICICDP

som en del av utbudet. Öppenvård bedrevs endast i mindre omfattning och då oftast som en del av institutionernas eftervård. Öppenvård/hemmaplanslösningar var inte vad man förknippade med Gryning. De metoder som användes hade framför allt inrikt-

ning på psykodynamiska, systemiska eller interaktionistiska modeller.

Institutionsvården har genom åren ifrågasatts utifrån frågan om vilken effekt vården har. Den forskningsrapport som presenterades 2004

av Tore Andreassen fick en enorm betydelse för hela branschen. Han visade på risken för smittoeffekter och poängterade vikten av korta vårdtider, följt av vård på hemmaplan. Han kritiserade också valet av metoder.

Tore Andreassens forskning ledde till ett paradigmskifte för hela Gryning, säger Inge. Vi insåg att vi måste ifrågasätta våra ”sanningar” och införa fler metoder som låg i linje med hans forskning.

Detta fick betydelse för våra utbildnings-satsningar. Gryning har alltid satsat mycket på personalens vidareutbildning. Sedan dess har vi utbildat våra anställda i olika manualbaserade modeller såsom FFT och BOF. Även missbrukarenheterna har sökt sig till manualbaserade metoder och CRA har implementerats på Strandgården.

36

MST en dörröppnare

En annan sak som påverkat Gryning är kommunernas utveckling mot hemmaplanslösningar. Kunde Gryning medverka i detta arbete genom att utveckla kvalificerade öppenvårdsmodeller?

Under 2001 hade MST (Multisystemisk Terapi) kommit till Sverige. Det var en strukturerad och genomtänkt modell för tonårsbehandling som utvecklats i USA. Det fanns en nyfikenhet men även en skepsis kring modellen. Kunde man överföra en modell som utvecklats i USA till Sverige? Vad är en manual och hur styrande är den? Gryning tog fasta på nyfikenheten och lärde mer om modellen. Ett samarbete inleddes med några stadsdelar i Göteborg vilket ledde till starten av Grynings första MST-team.

Inge bedömer att samarbetet med kommunerna kring MST innebar en milstolpe i Grynings



Utvecklingschef Inge Olofsson har varit med sedan Gryning startade.

historia. Det visade på en öppenhet hos Gryning att pröva nya beforskade metoder. Både internt och externt var det en viktig signal att Gryning inte bara hade fokus på institutionsvård, utan tog uppdraget att bredda utbudet mot öppenvård på allvar.

Under det senaste årtiondet har intresset för att jobba med evidensbaserade modeller varit stort. Flera modeller har dock så höga krav på manualtrohet att det är svårt att få till det i praktiken. Idag är huvudlinjen Evidensbaserad praktik, vilket innebär att vi söker modeller som har stöd i forskning, bekräftas av praktikers erfarenhet och styrs av klientens erfarenhet. För Gryning innebär det att vi hela tiden behöver ha fokus på

helheten, när vi utvärderar eller forskar kring effekter.

En lyckad satsning har varit MSMT, som kan beskrivas som MST på institution. Det har utvecklats av Hvassestiftelsen i Norge och används idag på tre institutioner i Gryning. Modellen ligger i linje med Tore Andreassons forskning om vad som kännetecknar god institutionsvård.

Men vi har också stött på svårigheter att införa evidensbaserade metoder. 2005 startade vi MTFC (Multi Treatment Foster Care). Av olika skäl, bland annat problem med att leva upp till svensk arbetsrättslagstiftning, blev det inte framgångsrikt. Efter ett år lades verksamheten ned, men själva behandlingsmodellen kunde modifieras och ingå som en metod på en annan enhet.

Drygt hälften av Grynings utbud är fortfarande heldygnsvård. En utveckling har skett mot kortare behandlingstider utifrån effektivare behandlingsmetoder, kopplade till arbete på hemmaplan i en vårdfläta. Familjeperspektivet är idag överordnat. Andelen öppenvård/hemmaplanslösningar har ökat och utgör idag cirka 30 procent av utbudet.

Utvecklingen av nya verksamheter har skett i samarbete med kommunerna och våra ägare.

Samarbetet är en fördel för Gryning då vi tydligt kan fånga upp kommunernas idéer om verksamheter som de vill utveckla i samarbete med Gryning. Vi behöver värna om och utveckla de verksamheter vi har, men samtidigt vara flexibla och kunna ställa om eller starta nya verksamheter snabbt.

Ägarstrukturerna i branschen håller på att förändras mot färre och större privata aktörer, vilket innebär ökad konkurrens och ökade utmaningar för Gryning.

Utvecklingsområden för framtiden är svårt att sia om, menar Inge. Det viktigaste är att noga följa samhällsutvecklingen och vara lyhörda för kommunernas behov. Då Gryning startade för 10 år sedan kunde ingen tänka sig att Skyddsboendet idag skulle vara Grynings största verksamhet. Om några månader kommer Gryning att ha sex olika asylboenden. Det är verksamheter som startats sedan kommunerna övertog ansvaret för ensamkommande flyktingbarn och där Gryning har kunnat vara en resurs för kommunerna.

Det allra viktigaste inför framtiden är att hålla dialogen levande, följa forskningen och vara öppen för förändring!

Mari Kristoffersson, Gryning Vård AB

Från amfetamin till evidens

När Gryning fick liv, den första juli 2001, var drog-situationen i Göteborg med omnejd under omdaning. Tidigare i historien hade Göteborg varit en stad med ett stabilt "proletärt" drogmönster. Det var amfetamin, hasch och sprit som härskade. Många av de som var slavar under sprit och narkotika hade, om än perifert, så i alla fall någon anknytning till yrkes- och arbetslivet. Arbetsmarknaden var organiserad på så sätt att detta var möjligt. Men en strukturomvandling var under uppsegling; bland annat varven försvann och en ny arbetsmarknad såg dagens ljus. Borta var de arbeten som kunde skötas mellan två rus.



*Alf Bengtsson, behandlingschef
Grynings missbrukarvård.*

38

Det fanns krafter och motkrafter på narkotikaområdet. Göteborg var fram till början av nittonhundranittioalet fritt från den mest potenta av alla droger: Heroinet. Detta beskrevs på så sätt att de göteborgska amfetaminmissbrukarna inte ville ha heroin till Göteborg och att de mycket heroiskt motade Olle i grind, det vill säga kastade ut de som ville lansera den lömska opiumprodukten! Stämmer detta? Förmodligen inte. Sanningen är nog snarare den att de som kontrollerade tillförseln av amfetamin saknade kontakter inom heroinvärlden, och därför, av ekonomiska skäl, inte hade intresse av att produkten lanserades på deras marknadsplats.

Detta förändrades och heroinet är idag en bästsäljare i Göteborg.

Det kom också en drog ingen inledningsvis begrep sig på, GHB. Preparatet började dyka upp andra halvan av nittioalet. Om man arbetade på institution med missbruk vid den här tiden, och det gjorde man, kunde man se väldigt avslappnade klienter som låg och sov i soffor i offentliga utrymmen alla tider på dygnet. Man tänkte: "Äntligen har han funnit ett lugn och kan slappna av efter ett långt missbruk med svåra efterdyningar". Detta visade sig emellertid var en förhastad och felaktig slutsats. Ifrågavarande klient hade överdoserat GHB och var i det närmaste

medvetlös. Vi lärde oss upptäcka och hantera GHB. Preparatet narkotikaklassades den första februari 2000, men är fortfarande ett gigantiskt problem, som berövat många unga människor både liv och hälsa.

Begreppet partydroger uppfanns. Detta är droger som tas i samband med stora fester, så kallade rave-party. De droger som fått epithet partydroger är bland annat ecstasy, LSD, amfetamin, men även hasch brukar införlivas i detta kluster. Vi fick internet och väldigt finurliga möjligheter att lansera och distribuera varor och tjänster, däribland droger. Internetdrogerna var här; olika hopkok av livsfarliga kemikalier som såldes utan restriktioner. Människor dog och preparat började narkotikaklassas eller förklaras vara hälsofarliga produkter. Problemet är att när ett preparat blir olagligt dyker ett i det närmaste identisktpreparat upp som är lagligt tills det blir olagligt och då ...

De flesta av de som är beroende eller är på väg att utveckla ett beroende av droger önskar hjälp att ta sig ur detta. De vill ha behandling för sina problem. I augusti 2001 kunde vi läsa på kvällstidningarnas löpsedlar: "Kommunerna betalar miljardtals kronor för överksam behandling!" SBU-rapporten om behandling av alkohol- och narkotikamissbruk hade kommit och ordet evidens var på allas läppar. Evidens betyder ungefär "fungerar" och en evidensbaserad metod är en metod som visat sig fungera i en mer eller mindre påkostad, vetenskaplig studie. Det som i regel studeras är kvarstannande i behandling. Två grupper lottas till olika behandling. Den ena gruppen får verksam behandling och den andra gruppen får "sockerpillerbehandling". Är den förväntat verksam behandling verksam så

kvarstannar klienterna längre i denna behandling än i "sockerpillerbehandling", evidens är uppnådd! Hur var det nu då med de bortkastade miljarderna? Det är väldigt lite behandling som blivit vetenskapligt utvärderad och den som inte blivit detta hamnade i kvällspressens värld i kategorin "överksam", trots att detta återstår att konstatera eller förkasta.

Det har sedan år 2000 kommit att fokusera en hel del runt behandlingsforskning. 2007 fick Sverige, som enda land i världen, nationella riktlinjer för missbruks- och beroendevård. Här postuleras ut vad som fungerar och vad som inte gör det. De metoder som visat sig fungera har implementerats inom den narkomana vården. Utbildning i de nationella riktlinjerna har givits i hela landet och det har uppstått en stor grad av medvetenhet på området.

Gryning har tre enheter inom området missbruk och beroende. En är Lärjeholm, en tjugofemårig institution som utreder och motiverar vuxna män till fortsatt behandling. Vi har Strandgården som enligt CRA bedriver kvinnobehandling i Ljungskile. Sist och minst; Götateamet som bedriver familjearbete med ungdomar som missbrukar droger som alkohol och narkotika. Grynings verksamheter inom missbruks- och beroendområdet använder evidensbaserade metoder, när sådana finns och är alltid uppdaterade på vad den senaste forskningen kommit fram till inom området.

Alf Bengtsson, Gryning Vård AB

”Vårt samarbete med Gryning i Borås ger en känsla av hemmaplanslösningar”



Hans Abrahamsson, chef för socialtjänsten i Stadsdel Norr i Borås.

Visst har vi under de här tio åren haft ett gott samarbete säger Hans Abrahamsson, men det är nästan viktigare att prata om de kommande tio åren. Ingen verksamhet, och inget samarbete är så bra att det inte kan bli bättre, menar han, och räknar direkt upp områden där Gryning skulle kunna starta nya verksamheter. Konsulentstödda familjehem, behandlingsfamiljer och en verksamhet direkt riktad mot tonåringar med missbruksproblem, är några områden som borde kunna utvecklas, menar Hans.

40

Under alla Grynings tio år har Hans Abrahamsson haft olika chefspositioner inom socialtjänsten i Borås. Just nu är han chef för socialtjänsten i Stadsdel Norr. Han sitter också med i den referensgrupp som bildats för att stötta Tekniska kontorets arbete med upphandlingen av bland annat institutionsplatser för kommunerna i Sjuhäradsbygden. Att även behandling måste upphandlas gör att solidariteten med Gryning sätts på prov, menar han. Här gäller det att behandla alla lika och någon hänsyn till att Gryning i själva verket ägs av kommunerna själva, går inte att ta. Trots detta ser han placeringarna på Grynings enheter i Borås som

hemmaplanslösningar. Hans tar också Solsidan i Skara som ett exempel på att samarbetet fungerar väl även på lite avstånd. – Jag har en känsla av att vi tidvis fyller upp en stor del av Solsidans platser, säger han.

Gryning genomsyras genomgående av god kvalitet, menar Hans, även om det ibland förekommer svackor på enstaka enheter. Men med god kvalitet följer ibland ett lite för högt pris. Kanske skulle priset ibland kunna varieras mer efter behovet av insats. Många familjer klarar inte av att ta emot insatser som familjeterapi och djupt gående samtal. De skulle istället må bättre av en mer pedagogisk verksamhet med större

inslag av modellinlärande. Allt går inte att lösa med manualbaserade metoder, menar han. Hans säger samtidigt att han är medveten om att de krav kommunerna idag sätter vid sina upphandlingar inte riktigt stämmer med det han säger nu. Att i princip all personal skall vara högskoleutbildad leder inte till en mer praktiskt inriktad verksamhet.

Det här handlar absolut inte om en sämre kvalitet, enligt Hans. När vi väl satsar på att placera någon på institution, är ändå kvalitén viktigare än priset, säger han. Den vision han hade när Gryning startade, om en organisation stor nog att satsa på personalutbildning, verksamhetsutveckling och egen forskning, har han kvar. Han säger sig absolut inte vara missnöjd med resultatet, men det finns mer att göra. De tankar som fanns i slutet av 1990-talet om att Borås själv, eller tillsammans med övriga sjuhäradskommuner, skulle ta över all institutionsverksamhet i området, finns inte kvar hos någon, tror han. Samtidigt är det en ständig fråga inom kommunen vilka former av behandling som man skall driva själv och vilka det är bättre att köpa utifrån.

Det var inte länge sedan Hans var med och diskuterade med Gryning om en institution bara avsedd för ungdomar från Borås. Detta bland annat för att mer kunna styra verksamhetens innehåll och ha större inflytande på både ut- och inskrivningar. Själv är han dock tveksam till idén. Att alla ungdomar kommer från samma ställe låter inte bra. Inte heller om den enskilde socialsekreteraren känner sig tvingad till, eller kanske till och med blir tvingad till, att använda just den institutionen bara för att det finns platser lediga där.

Då är det, menar Hans, en bättre idé att sjuhäradskommunerna diskuterar sig fram till gemensamma behov, som de sedan lämnar till Gryning att utföra. Lite på samma sätt som just nu sker med det nya boendet i Örby för ensamkommande, asylsökande ungdomar. Det skulle kunna handla om en gemensam öppenvård eller en verksamhet för ungdomar med missbruksproblematik. Det sista tar Hans upp flera gånger under intervjun. Det är tydligt att fler jourhem, renodlade behandlingsfamiljer och en institution för de lite äldre tonåringar som redan utvecklat ett missbruk, står högt på hans önskelista.

Hans saknar också bättre forum för diskussioner mellan kommunerna och Gryning. – Något direkt inflytande i vårt eget bolag har vi ju inte, säger han. De möten som finns, tenderar också att bli mer och mer rena informationsutbyten. Här tar han de referensgruppsmöten som finns som exempel. Den typen av möten tenderar att rinna ut i sanden. Istället måste det nog finnas konkreta frågor och frågeställningar kring eventuella framtida verksamheter, för att få igång en konstruktiv dialog. En dialog som båda parter måste bli bättre på att ta initiativ till, säger Hans.

När jag slutar med att än en gång ta upp frågan om hur mycket Gryning känns som kommunernas eget bolag, säger Hans att det nog snarare är kvalitén, kompetensen och flexibiliteten i Grynings verksamheter som gör att socialsekreterarna så ofta föreslår placering hos oss. Och visst är det en hemmaplanslösning, vare sig det är Borås Stad eller Gryning som står för själva behandlingen!

Jan Bennet, Gryning Vård AB



Ups and downs

42

– *Livet går verkligen upp och ner. Jessica kan inte hålla tillbaka tårarna när hon försöker berätta om sig själv. – "Ups and downs", har du hört den? Hon tror att det är Snoop Dogg som rappar. – Det är en titel som stämmer på mig. Just nu verkar det mest vara ups, i alla fall på ytan. Hon sitter i sin egen soffa, med sin egen ettåring i famnen och med samma man bredvid sig som hon gifte sig med för fyra år sedan*

Jag var rädd att hon inte skulle svara när jag ringde; det var fyra år sedan jag själv träffade Jessica senast. Då hade hon just gift sig med sin Henrik, allt var lycka och solsken och hon ställde gärna upp och pratade med mig om den hjälp hon fått under några trassliga år i tonåren. Men det var Henrik som svarade i Jessicas mobil när jag ringde. Han fanns alltså kvar! Det var bara ett drygt halvår sedan de slutade att träffa två av Boda familjecentrums familjebehandlare, men det kan fortfarande gå fort i Jessicas liv, så jag kunde inte vara säker.

– Visst finns han fortfarande kvar, säger Jessica, han har funnits kvar hela tiden. Och betytt mycket mer än alla andra, även om det inte var så lätt just när Sebastian föddes. Förlossningen gick snett, det behövdes ett kejsarsnitt för att han skulle komma till världen, och Henrik tyckte att allt var så fruktansvärt att han bara gick. Jessica berättar att hon kände sig totalt övergiven, även om han kom upp på sjukhuset igen redan dagen efter.

– Jag blev så rädd, att jag samma dag som Sebastian föddes sa till läkaren att jag ville adoptera bort mitt barn. När jag berättade det för Henrik blev han så arg att han försvann igen. Jessica kan faktiskt le mitt i tårarna, med det är fortfarande jobbigt att prata om det som hände för något år sedan. Det blir mest Henrik som får prata. Han berättar om några jobbiga månader där Sebastian åt, sov och växte som han skulle trots att han och Jessica mest grälade hela tiden. De bråkade om allt, utan att egentligen ha något att bråka om. Själv förstod han ingenting. – Mest var vi nog rädda för att någon skulle berätta för soc att vi bråkade så mycket att de skulle ta Sebastian ifrån oss.

Det var verkligen någon som tog kontakt med socialtjänsten, Henriks mamma. Henrik berättar att både han och Jessica blev så arga på henne att de nästan slutade bråka bara för den skull. Det slutade ändå med att de fick hjälp att prata med varandra. Samtalen hemma en gång i veckan med två familjebehandlare, som Jessica träffat innan, hjälpte dem att lyssna på varandra igen.

– Det är konstigt, säger Jessica, att det är så lite som behövs. Egentligen sa dom ingenting under hela tiden. Att dom bara satt där gjorde på något konstigt vis att vi började lyssna på varan-

dra. Det var bara en gång när vi nästan skrek på varandra som en av dom pratade med bara mig en lång stund, medan Henrik fick vara helt tyst. Sen gjorde dom tvärt om och det var jättesvårt att bara sitta där och inte få lov att svara på allt dumt Henrik sa. Sen fick vi inte prata om Sebastian heller, bara om oss själva. Det kändes ovant och konstigt, men ändå lite skönt. Man lärde sig; nu är det tisdag eftermiddag och vi skall bara prata om oss, inte om Sebastian. Det låter egentligen inte klokt. Jessica skakar på huvudet och skrattar lite när hon berättar.

Henrik säger att han idag förstår Jessicas reaktion mycket bättre, men det tog lång tid för honom att förstå varför hon under en liten, liten stund, var beredd att överge sitt barn. Problemet var ju att hon under den lilla stunden hann berätta det för någon. Däremot har Henrik fortfarande inte förlåtit sig själv för att han inte klarade av sin rädsla över att förlossningen skulle gå snett.

– Det är så lite som kan förstöra så mycket, säger Jessica, som tror att det fortfarande kan bli mycket upp och ner i hennes liv. Hon påminner mig om rubriken till den artikel om henne och Henrik som stod i Engagerat för några år sedan: ”Den första vuxna som någonsin trodde på mig var min socialsekreterare. Och då var jag sju-tion år”. Det tar fortfarande, säger Jessica, lång tid för henne att våga tro på en annan människa. Och ibland behövs det hjälp.

Jan Bennet, Gryning Vård AB

Hur tycker du att chefsrollen har förändrats sedan Grynings start/alternativt sedan du började?



*Pernilla Sundemar,
Sparregården:
"Det har blivit mer
administration"*



*Annica Carlshamre,
Solsidan:
"Förståelsen för
chefsrollen har ökat
liksom det ekono-
miska medvetandet"*

44



*MariAnne Ervér,
Trollbacken:
"Mer varierande upp-
gifter högt och lågt"*



*Anna-Lena Brännberg-
Grundel, Lillgården
och Resursteamet:
"Rollen innebär större
mångfald"*



*Niklas Galligani,
Bergiusgården:
"Det har blivit mera
att göra, fler arbets-
uppgifter"*



*Catharina Andersson,
Familjehemsenheterna:
"Jämfört med tidigare roller
är den svårdefinierad, men
rolig och utmanande"*



*Susanne Lind, Hagen:
"Mer ansvar, snabbare ryck"*



*Birgitta Dablqvist,
Eriksdal:
"Högre krav på
flexibilitet"*



*Ulf-Peder Thörn,
Bryggan:
"Rollen har gått från
behandlare till admin-
stratör"*



*Henrik Bennet,
Mira Asylboende:
"Helhetsansvaret är
tydligare"*



*Ylva Ljungebring,
Grynings missbrukar-
enbeter:
"Rollen har blivit mer
omfattande uppdraget
är större"*

Och vad händer de kommande tio åren?

Om någon för tio år sedan hade sagt att en verksamhet för hedersförtryckta skulle utgöra Grynings största verksamhet 2011 eller att vi skulle ha fem boenden för asylsökande ensamkommande flyktingbarn, så hade det varit svårt att tro. Dessa två målgrupper talade vi inte om för tio år sedan, varken inom socialtjänsten eller bland politiker.



Marianne Forslund,
VD Gryning vård AB

46

En framgångsfaktor för Gryning har varit att uppmärksamma nya målgrupper och skapa verksamheter i nära samarbete med kommunerna. Om kommunerna fått ett nytt uppdrag har vi varit snabba med att starta nya verksamheter. Det har varit kommunernas behov som styrt våra satsningar. Detta har också inneburit att vi avvecklat några enheter som inte varit efterfrågade.

Och vad kommer vi då att satsa på de tio kommande åren? Det kortaste svaret är att det beror på vad kommunerna efterfrågar. Ett litet längre svar är att vi måste vara väldigt uppdaterade på vår omvärld och ligga steget före. Vi har haft som mål att bredda vår verksamhet för att bli mindre ekonomiskt sårbara och det kommer vi att fortsätta med.

Just nu har vi ”proppfullt” på våra institu-

tioner. Detta trots att kommunerna i många år kämpat för att få ner kostnaderna för så kallad köpt vård och försökt hitta andra lösningar.

Vi funderar nu på att starta fler behandlingshem för specifika målgrupper. Men hur skall de utformas? Skall vi som offentlig vårdgivare skapa mer resurser för de allra mest svårplacerade, vilket ofta innebär specialiserade institutioner med relativt hög prisnivå

och svajig ekonomi? Kommer vårdavgifterna i så fall att vara godtagbara i upphandlingar? Eller skall vi istället satsa på ytterst flexibla enheter som lättare kan ställa om efter framtida efterfrågeförändringar? Eller både och?

De konkreta idéer vi utreder just nu är en verksamhet med så kallade behandlingsfamiljer. Vi kommer också att skapa särskilda behandlingsplatser för flyktingungdomar med svår pro-

Vi funderar nu på att starta fler behandlingshem för specifika målgrupper. Men hur skall de utformas?

blematik och vi skall utreda en satsning för missbrukande ungdomar. Vi behöver även utöka våra resurser med personer med specialistkompetens i t.ex. neuropsykiatri och barn- och ungdomspsykiatri, samt anställa medarbetare med skolpedagogisk specialkunskap.

En viktig utmaning inför framtiden är att och höja statusen för de behandlare som arbetar inom vård, i synnerhet inom dygnetruntvård. Det finns en miss-tänksamhet mot institutionsvård som smittar av sig på de yrkesverksamma. Vi kommer att satsa på fortsatt kompetens- och metodutveckling och kontinuerligt se över hur arbetet organiseras. Jag önskar att yrkesrollen som behandlare generellt kommer att uppvärderas och att vi i Gryning om tio år har ökat lönenivåerna rejält för de yrkesgrupper som har formell kompetens och erfarenhet.

Vad kommer att locka nya medarbetare till Gryning om tio år? Oftast sägs att ungdomar söker ett kreativt och meningsfullt arbete och betonar vikten av trevliga arbetskamrater. Där tror jag att Gryning har fördelar. Uppgifterna är omväxlande och utvecklande och arbetets natur gör att det skapas nära relationer med kollegor. Något som unga människor söker är också karriärvägar. Där har möjligheterna ökat i Gryning i och med att vi breddat verksamheten, men det är fortfarande ett område där vi kan bli bättre. Tyvärr är möjligheterna till flexibla arbetstider idag begränsade för de som arbetar på institution. Detta är också ett viktigt utvecklingsområde om vi skall nå unga medarbetare.

Ibland har jag hört politiker säga att det ul-

timata målet för en organisation som Gryning är att den inte skall behövas i framtiden. Att vi tillsammans med socialtjänsten skall finna metoder som fungerar så väl att alla ungdomar blir hjälpta och i sin tur blir bra föräldrar. Detta är en vision som verkligen är lätt att ställa upp på. Varje ung människa som far illa är en för mycket!

Men hur mycket hinner i realiteten förändras på tio år? Den senaste tioårsperioden har antalet unga som placerats på institution legat på cirka 0,2 procent. Två barn på tusen alltså. Siffran är relativt stabil och riktningen går snarare en aning uppåt än nedåt. Min bedömning är att barn och unga kommer att behöva placeras utom hemmet även om tio år. De faktorer som

leder till sociala problem och psykisk ohälsa är inte möjliga att rå på under ett decennium. Bland dagens tonåringar finns det tyvärr alltför många som kommer att få svårt att skapa en trygg familjesituation och uppväxt för sina barn. Grynings medarbetare måste arbeta enträget för att genom kunskap bryta den onda spiral som leder till sociala problem och utanförskap, men vi inser att i grunden är dessa problem något vi inte klarar själva utan något som kräver förändringar i hela samhället.

Varje spådom om Grynings framtid hamnar ytterst i samhällsfrågor, lagstiftning och politik. Hur stora resurser kommer beslutsfattare att vara beredda att satsa på barn och unga, i en samhällsekonomi där andelen äldre blir allt större? Kommer skolans arbetssätt att förändras och hur kommer det att påverka flickor och pojkar från olika samhällsgrupper? Kommer tillsyn och

Trendspanare brukar säga att det enda säkra är att vi ingenting vet om framtiden. Och att förändringarna sker fortare och fortare.

utvärdering att bli ännu viktigare, vilket lär vara en internationell trend, eller kommer vi snart att nå en mättnadsnivå? Kommer upphandlingsreglerna att förändras och vad blir i så fall effekterna för Gryning? Vilka förutsättningar kommer att gälla för privata och kommunala vårdföretag? Hur kommer ”branschen” att förändras genom fusioner och koncernbildningar?

Trendspanare brukar säga att det enda säkra är att vi ingenting vet om framtiden. Och att förändringarna sker fortare och fortare. Facebook startade 2004 och Twitter för tre år sedan och har redan bidragit till att få regimer på fall i Nordafrika. Vem hade kunnat förutspå detta? Att hantera framtiden förutsätter att Grynings ledning och medarbetare besitter egenskaper som nyfikenhet, förändringsvilja och öppenhet. Det som idag är sanningar kommer inte att vara det om tio år!

48

Marianne Forslund, VD Gryning Vård AB

Vilken väg? *Varje spådom om Grynings framtid hamnar ytterst i samhällsfrågor, lagstiftning och politik. Hur stora resurser kommer beslutsfattare att vara beredda att satsa på barn och unga, i en samhällsekonomi där andelen äldre blir allt större? Kommer skolans arbetsätt att förändras och hur kommer det att påverka flickor och pojkar från olika samhällsgrupper? Kommer tillsyn och utvärdering att bli ännu viktigare, vilket lär vara en internationell trend, eller kommer vi snart att nå en mättnadsnivå? Kommer upphandlingsreglerna att förändras och vad blir i så fall effekterna för Gryning? Vilka förutsättningar kommer att gälla för privata och kommunala vårdföretag? Hur kommer ”branschen” att förändras genom fusioner och koncernbildningar?*







Box 5154, Gårdavägen 2, 402 26 Göteborg,
Tel: 031-703 39 50 • Fax: 031-703 73 49
www.gryning.se

