

Utvärdering av processledarnas arbete under 2022-2023 och behov framöver i Vårdsamverkan Skåne

JOLANDA VAN VLIET | MATS RENARD
REGION SKÅNE | SKÅNES KOMMUNER

Sammanfattning

Som ett stöd i att få genomslagskraft i att uppnå den gemensamma målbilden med hjälp av gemensamma handlings- och aktivitetsplaner i det Skånegemensamma omställningsarbetet till en God och Nära Vård, har Region Skåne och de skånska kommunerna tillsammans avsatt resurser motsvarande sex processledartjänster. De tillsatta resurserna har fördelats över nio personer som har jobbat i team, bestående av en regional och en kommunal processledare, per delregion. Tillsättning av tjänsterna påbörjades under hösten 2022, men de flesta delregionala team startade sitt arbete januari 2023.

Från hösten 2022 till och med våren 2023 har processledarna mest fokuserat på att stödja och samordna strukturerna och arbetet på delregional och lokal nivå, generellt inom ramen för Vårdsamverkan Skåne och det Skånegemensamma arbetet med God och Nära vård, men också mer specifikt med fokus på de aktiviteter som beskrivs i tids- och aktivitetsplanen kring personcentrerat arbets- och förhållningssätt. Samtidigt har lärande och erfarenhetsutbyte delregionerna emellan i detta varit i fokus på de månatliga planeringsmötena för hela processledargruppen.

Nyttan och effekter av processledarnas arbete för Skånes invånare leder till en mer jämlik vård och hälsa, ökad patientsäkerhet och ökad tillgänglighet, utifrån att processerna och strukturerna inte bara förbättras, utan också blir mer lika över hela Skåne.

Hittillsvarande arbetet som processledarna har utfört och fokuserat på kan delas in i tre områden:

- Förstärkt struktur och förutsättningar för samverkan utifrån identifierade behov på delregional och lokal nivå
- Aktivt stöd i samverkans- och utvecklingsprocesser inom ramen för Vårdsamverkan Skåne och omställningen till God och Nära Vård
- Konkreta aktiviteter och resultat, främst vad gäller ökning och spridning av kunskaper kring Vårdsamverkan Skåne och God och Nära vård, men också inom det prioriterade arbetsområdet personcentrerat arbets- och förhållningssätt.

En utvärdering av processledarnas hittillsvarande arbete, det vill säga främst under första halvåret 2023, har genomförts under juni-augusti 2023. Den visar att de främsta styrkorna med processledarna har varit att de har skapat struktur och ordning i den delregionala samverkansstrukturen och de har varit ett stöd för att omsätta beslut från central nivå eller högsta ledningen till den delregionala eller lokala nivån, och tvärtom. Teamet av processledarna utgör en neutral part och kan i den rollen facilitera samverkansprocesser för att bidra till den Skånegemensamma målbilden för en God och Nära Vård, och fungerar både som brobyggare och bollplank. Utmaningar har det första halvåret främst varit kopplade till processledarrollen och -uppdraget, men också till lednings- och samverkansstrukturer. Eftersom det är en ny roll och ett nytt uppdrag inom den befintliga vårdsamverkansstrukturen, har det varit olika förväntningar, tolkningar och förutsättningar för processledarna i de olika delregionerna. Organisation och ledningsstrukturen har varit otydlig, och tids- och aktivitetsplanen har i sin nuvarande form varit svårt att bryta ner på delregional nivå. Upplevelser från både processledarna själva och arbetsledningen bekräftar denna bild.

Bedömningen av behovet av fortsatt processledarstöd är enhetlig från såväl den delregionala som regionala arbetsledningen: Det är oerhört viktigt med uthållighet nu då relationer och strukturer har byggts upp som möjliggör förändring över tid. Att just nu inte fortsätta på den inslagna vägen och fortsätta samordna arbetet för att få framdrift i arbetet riskerar istället bli ett bakslag och resursslöseri i arbetet utifrån HS avtalet och till en God och Nära vård.

DATUM

Klicka för datum

Innehåll

Sammanfattning.....	1
Bakgrund	3
Uppdrag och syfte	4
Finansiering 2022-2023.....	4
Struktur och ledning	4
Utvärdering av hittillsvarande arbete	5
Arbetet under 2022-2023.....	5
Styrkor och utmaningar hittills.....	8
Upplevelser och insikter under 2022-23	9
Bedömning av kvarstående behov	11
Bedömning av fortsatt behov av processledare för framdrift i arbetet	11
Förutsättningar som behövs vid fortsatt processledarstöd	11

Bakgrund

För att utveckla hälsa, vård och omsorg för invånarna i Skåne behöver kommuner och Region Skåne samarbeta nära. På så sätt kan en helhet skapas, där såväl hög kvalitet som effektivitet främjas. Region Skåne och de skånska kommunerna har slutit ett avtal som beskriver strukturen för den samverkan, med sex delregionala samverkansgrupperingar och en central samverkansstruktur. Sedan 2016 gäller detta Avtal om ansvarsfördelning och utveckling avseende hälso- och sjukvården i Skåne (HS-avtalet) mellan de skånska kommunerna och Region Skåne.

I HS-avtalet finns en särskild Utvecklingsdel där samverkan mellan sjukvårdshuvudmännen definieras utifrån målgrupper och utvecklingsområden. Region Skåne och de skånska kommunerna, med samordningsstöd från Skånes Kommuner, har tagit fram en Skånegemensam målbild och handlingsplan för 2022-2025. Målbild och handlingsplan är baserad på HS-avtalets utvecklingsdel men den är också den Skånegemensamma planen kopplat till överenskommelsen God och Nära vård mellan Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) och staten. Inom den statliga överenskommelsen God och nära vård finns finansiella medel avsatta till fyra övergripande utvecklingsområden varav utvecklingen av den nära vården med primärvården som nav är ett. Med den primära vården som bas och nav i en God och Nära vård, där både kommunal och regional primärvård ingår, behövs ett samspel med såväl den specialiserade vården och socialtjänsten liksom andra intressenter som behövs utifrån invånarens perspektiv. De avsatta medlen inom utvecklingsområdet ska användas till stöd i det gemensamma omställningsarbetet till en God och nära vård, främst vad gäller samverkansprocesser mellan region och kommun men också gemensamma proaktiva, hälsofrämjande och habiliterande/rehabiliterande insatser, arbets- och förhållningssätt.

Den Skånegemensamma målbilden kopplat till överenskommelsen är "Möt personen där den är". Målbilden handlar om att möta personer ur flera olika perspektiv, såväl fysiskt, psykiskt, funktionsmässigt som digitalt, med allt från hälsofrämjande till vårdande insatser. Följande arbetsområden är prioriterade i handlingsplanen för att nå målbilden:

- Personcentrerat arbets- och förhållningssätt
- Förebyggande och hälsofrämjande insatser
- Kompetenssamverkan
- Gemensamma digitala lösningar
- Barn och ungas hälsa
- Rehabilitering

Varje område i handlingsplanen har specificerade aktiviteter i enlighet med *Aktivitets- och tidplan avseende god och nära vård inom ramen för Vårdsamverkan Skåne 2022–2025*.

Som ett stöd i att få genomslagskraft i att uppnå den gemensamma målbilden i det skånska omställningsarbetet med hjälp av de gemensamma handlings- och aktivitetsplaner, har Region Skåne och de skånska kommunerna tillsammans avsatt resurser motsvarande sex processledartjänster.

Uppdrag och syfte

Processledarna ska, med regional och kommunal primärvård som bas, stödja och samordna de delregionala samverkansytorna i genomförandet av de aktiviteter som ska genomföras inom ramen för Aktivitets- och tidplan avseende god och nära vård inom ramen för Vårdsamverkan Skåne 2022–2025. Detta innebär planering, facilitering och samordning tillsammans med olika berörda aktörer på delregional och på regional nivå, både i kommunalt och regional finansierade verksamheter.

Processledarna ska bidra till samordnad utveckling i hela Skåne, inom och mellan, olika samverkansnivåer och verksamheter.

Processledarna ska även bidra till styrning av det gemensamma arbetet i enlighet med handlings- och aktivitetsplanen genom att följa upp och kontinuerligt dokumentera aktiviteter och resultat på såväl delregional som regional nivå samt rapportera tillbaka till den centrala samverkansstrukturen.

Finansiering 2022-2023

Under 2022-23 har kostnader motsvarande sex (6) processledartjänster delats lika mellan Region Skåne och de skånska kommunerna för uppdraget som i ett första steg sträckte sig från 2022-08-15 till och med 2023-12-31.

Inför fortsatt finansiering 2024

Under 2023 planerades en utvärdering av hittillsvarande arbete och en bedömning av kvarstående behov av stöd i det fortsatta genomförandet.

För Region Skånes del gäller att om behov kvarstår och finansiering tillskjuts i ett andra steg fortsätter processledarna från 2024-01-01 till och med 2024-12-31. För kommunernas del gäller även 2024 att finansiering sker via medel inom ramen för Överenskommelse om en God och nära vård.

Struktur och ledning

Under 2022-23 har den centrala samverkansfunktionen - i form av ordförande och vice-ordförande i Vårdsamverkan Skånes Centrala tjänstemannaberedning -, lett och fördelat processledarnas *regionala* Skånegemensamma arbete. Delregional och central samverkansfunktion (ordförande och vice ordförande på delregional respektive regional tjänstemannanivå) har prioriterat och lett det *delregionala* arbetet i samverkan genom regelbundna avstämningar en gång per kvartal.

De tillsatta resurserna motsvarande sex processledartjänster har fördelats över nio personer och använts enligt upplägg i tabell 1. Som ett resultat av inledande dialoger mellan central och delregional arbetsledning innan tillsättning av processledare, blev fokus och utgångspunkt för tillsättning och fördelning, den geografiska indelning i delregionerna i Skåne och samordning och förstärkning av det lokala och delregionala arbetet med hjälp av team av två processledare per delregion, där en av processledarna har den kommunala och den andra den regionala primärvården som bas. Eftersom Malmö stad redan hade en processledare finansierat och på plats, blev det överenskommit att berörd kommunal processledare deltar i det gemensamma arbetet, men finansieras inte av de gemensamma avsatta resurserna.

Tabell 1. Upplägg av teamarbetet och fördelning av processledarresurserna över delregionerna

Delregion	Kommunala processledare				Regionala processledare				Totalt (finansierade)
	1	2	3	(4)	1	2	3	4	
<i>Unika personer</i>				(4)					8 (7)
Nordväst			100%				50%		150%
Nordost		50%			50%				100%
Mellersta	50%					50%			100%
Malmö				(100%)				50%	150% (50%)
Sydväst	50%							30%	80%
Sydost		50%				50%			100%
Totalt	100%	100%	100%	(100%)	50%	100%	50%	80%	680% (580%)

Gemensamma planeringar och erfarenhetsutbyten med hela processledargruppen har genomförts regelbundet en gång per månad. Utifrån aktivitets- och tidsplan har det Skånegemensamma arbetet i processledargruppen under 2022-23 främst fokuserats på område ett, det vill säga det personcentrerat arbets- och förhållningssätt med tillhörande aktiviteter på delregional och central nivå.

Utvärdering av hittillsvarande arbete

Arbetet under 2022-2023

Från hösten 2022 till och med våren 2023 har processledarna mest fokuserat på att stödja och samordna strukturerna och arbetet på delregional och lokal nivå, generellt inom ramen för Vårdsamverkan Skåne och det Skånegemensamma arbetet med God och nära vård, men också mer specifikt med fokus på de aktiviteter som beskrivs i tids- och aktivitetsplanen kring personcentrerat arbets- och förhållningssätt. Samtidigt har lärande och erfarenhetsutbyte delregionerna emellan i detta varit i fokus på de månatliga planeringsmötena för hela processledargruppen.

Nyttan och effekter av processledarnas arbete för Skånes invånare leder till en mer jämlik vård och hälsa, ökad patientsäkerhet och ökad tillgänglighet, utifrån att processerna och strukturerna inte bara förbättras, utan också blir mer lika över hela Skåne. Processledarnas arbete bidrar bland annat till:

- Mer sammanhållna vårdflöden och bättre samverkan, vilket leder till att det blir mindre kännbart för invånare att man rör sig mellan olika organisationer.
- Större fokus på och tillämpning av ett gemensamt personcentrerat arbetssätt leder till att den enskildes behov och förväntningar i högre grad tillgodoses.
- Att verksamheterna får utbildning och bättre kunskap om vårdsamverkan och det omställningsarbete med den Skånegemensamma målbilden att möta invånaren där den är, vilket bidrar till en bättre vård och hälsa för den enskilde
- Att gemensamma frågor och hinder i vårdsamverkan lyfts till rätt nivå för att bli lösta, så det leder till en bättre, mer effektiv och sömlös vård för invånarna.

Hittillsvarande arbetet som processledarna har utfört och fokuserat på kan delas in i tre områden:

1. Förstärkt strukturer och förutsättningar för samverkan utifrån identifierade behov på delregional och lokal nivå

De flesta processledarna har i sin delregion i första hand kartlagt aktiva delregionala och lokala nätverk och arbetsgrupper, för att i nästa steg kunna etablera kontakter och knyta an dem till befintliga delregionala strukturer - såsom delregional strategisk eller operativ tjänstemannaberedning - för att säkerställa att arbetet som görs i samverkan kommer verksamheterna till nytta. Ett exempel på att förstärka befintliga delregionala strukturer och arbetsgrupper är att varje arbetsgrupp eller nätverk ska ha syfte, mål och uppdrag som beslutas på delregional strategisk tjänstemannaberedning.

I de områden där det har funnits glapp eller brister i den delregionala strukturen har det gjorts omtag, uppdateringar eller skapats en ny delregional samverkansstruktur för att driva arbetet framåt. Bland annat har det startats upp arbetsgrupper kring handlingsplan för God och Nära Vård som inte funnits tidigare.

Även mötesstrukturer har uppdaterats. Där har bland annat gjorts ett arbete med att säkerställa att rätt mötesdeltagare blir inbjudna på mötena och att fokus på möten går i linje med den Skånegemensamma handlingsplanen. Processledarna har faciliterat gemensamma workshops med strategiska och operativa tjänstemannaberedning på delregional nivå. Det har bland annat lett till ett beslut om regelbundna gemensamma möten framöver för att kunna planera det delregionala arbetet tillsammans.

Processledarnas styrka i de delregionala mötesforum och strukturer inom ramen för Vårdsamverkan Skåne är att de är oberoende ambassadörer. De företräder inte en specifik politisk inriktning eller en specifik huvudman, vilket förstärker strukturerna och underlättar samverkansprocesserna.

2. Aktivt stöd i samverkans- och utvecklingsprocesser inom ramen för Vårdsamverkan Skåne och omställningen till God och Nära Vård

Processledarna har agerat som ett viktigt bollplank i frågor som rör Vårdsamverkan Skåne och arbetet med God och nära Vård på såväl lokal som delregional och regional nivå. Till exempel har de stöttat deltagarna i lokal samverkan att lyfta och samverka kring nära vårdperspektiv.

Processledarna har också agerat som en viktig länk mellan den lokala, delregionala och regionala nivån. Genom att i rollen som processledare ha tillgång till alla nivåerna kan de säkerställa att information förankras från central tjänstemannaberedning till lokal samverkan, men också lyfta och samordna det lokala arbetet till delregional eller central nivå.

Processledarna har faciliterat, satt ingång eller vidareutvecklat arbetet med att ta fram lokala och delregionala planer i samverkan. Teamet av processledare har, som neutral part i arbetet, samlat de olika aktörer i samma rum, lyft in olika perspektiv – såsom invånarens/patientens perspektiv -, och skapat gemensamma bilder och ömsesidig förståelse emellan parterna. Vid behov har de haft individuella avstämningar på lokal och delregional nivå för att öka kunskap och förståelse, för att driva arbetet framåt.

3. Konkreta aktiviteter och resultat

De konkreta aktiviteter och resultat som processledarna har genomfört under 2022-23 handlar bland annat om att

- a. Allmänt bidra till att öka kunskaper och förståelse om arbetet och strukturer inom Vårdsamverkan Skåne och omställningen till God och Nära Vård:
 - Lokal och delregional information om strukturer, möten och deltagare på webbsidorna på Vårdsamverkan Skåne har uppdaterats
 - Informerat och ökat kunskapen om Nära vård för förtroendevalda och tjänstepersoner på delregional nivå.
 - Olika powerpoint-material i utbildnings- och utvecklings syfte har tagits fram kring Vårdsamverkan Skåne och det Skånegemensamma arbetet med God och Nära Vård
 - Bidragit till diskussioner och förslag på uppföljning av arbetet i Skåne (med utgångspunkt från ramverket som SKR har tagit fram)
- b. Mer specifikt utifrån fokus på prioriterade arbetsområdet bidra till området personcentrerat arbets- och förhållningssätt:
 - Skapat ökad förståelse för SVU (samverkan-vid-utskrivning) - processen och dess utmaningar
 - Bildat lokala SVU-grupper
 - Tagit fram kommunikationsrutin för en förbättrad SVU-process i samverkan
 - Bidragit till arbetet med lokala eller delregionala handlings- och aktivitetsplaner
 - Gett förslag på indikatorer för hur de delar inom område 1 i handlings-, tids- och aktivitetsplan kan följas upp på lokal och delregional nivå

En översikt på status för de olika aktiviteter inom utvecklingsområdet, enligt den Skånegemensamma aktivitets- och tidsplanen för God och nära vård 2022-25 på central och delregional nivå, visualiseras i tabell 2. Tabellen visar att det har varit svårt att utföra aktiviteter i enlighet med den gemensamma planen på delregional nivå; aktiviteter har varit formulerad så att den endast gäller på central nivå, eller så skapar den centrala aktiviteten förutsättningar för aktiviteter på delregional eller lokal nivå, eller så har aktiviteter i allmänhet varit svåra att bryta ner på delregional eller lokal nivå. En annan utmaning har varit att aktiviteter har varit svårtolkade, eller tolkats på olika sätt på central och/eller delregional nivå. Ovanstående har samlat lett till olika konsekvenser; vissa aktiviteter har till exempel inte påbörjats - varken på central eller delregional nivå – för att förtydligande eller omformulering krävs, men i många fall har det lett till att egna handlings- och aktivitetsplaner har tagits fram på delregional eller lokal nivå i samverkansprocesser, faciliterade av de delregionala processledarteamen. Inom de flesta delregioner pågår därför aktiviteter som direkt eller indirekt är relaterade till den Skånegemensamma aktivitets- och tidsplanen vad gäller området personcentrerat arbets- och förhållningssätt, men som inte går att gul- eller grönmarkera i tabellen nedan för att de inte exakt avser den aktiviteten såsom den är formulerad.

Tabell 2. Aktuell status för aktiviteter i den Skånegemensamma tids- och aktivitetsplanen vad gäller området "personcentrerat arbets- och förhållningssätt". Grönt=klart; gult=pågående; rött=ej påbörjat; grått=i avvaktan på förutsättningar som skapas i central aktivitet; orange=lokala eller delregionala aktiviteter som relaterar till central aktivitet, i avvaktan på förutsättningar som skapas i central aktivitet

Personcentrerat arbets- och förhållningssätt	Aktiviteten	Central	Delregional					
			Ma	NV	NO	SO	SV	Me
a) Patientkontrakt och Samordnad Individuell Plan, SIP	1: Genomföra gemensamma utbildningsinsatser för att öka SIP-kvaliteten inom ramen för arbetet inom Förvaltningsgruppen av regelverk för SVU och SIP.							
	2: Förbättra möjligheten till uppföljning avseende hantering av SIP respektive SVU genom att ta fram underlag och variabler som är viktiga för att upptäcka avvikelser i förhållande till regelverk.							
	3: Genomföra gemensamma utbildningsinsatser för att utveckla personcentreringen i verksamheterna.							
b) Utveckling av teambaserad vårdform för de mest sjuka	1: Befintliga kriterier för inskrivning i mobilt vårdteam upphör och ersätts med ett förtydligande om att grunden för de mobila vårdteamen är patienter som erhåller, eller är i behov av att erhålla, kommunala hälso- och sjukvårdsinsatser.		Kriterier upphör och ersätts med förtydligande - endast relevant på central nivå					
	2: Vid tillfällig akut försämring där kommunen bedömer att det finns behov av en utökad SoL-insats ska läkarbedömning på primärvårdsnivå genomföras snarast. Riktlinjer bör tas fram på lokal samverkansnivå mellan kommun och Region Skåne.	Oklart	Förtydligande behövs					
	3: Aktiviteter ska initieras både på delregional och central nivå så att de medarbetare som ska arbeta med målgrupperna får möjlighet att delta i gemensamma utbildningsaktiviteter, ta del av goda exempel och utveckla relationer genom olika nätverk.	Otydligt vilka Målgrupp						
	4: Fortsatt arbete utifrån genomförd punktmätning avseende fast läkarkontakt med komplettering avseende ordinärt boende samt data gällande återinläggningar, direktinläggningar och undvikbar slutenvård.	Punktmätning ej möjligt/relevant	Finns indikatorer och omnämnt data delregionalt men återkoppling, visualisering och agerande behöver utvecklas. Behov av omformulering.					
c) Etablera en jämlik läkarmedverkan på primärvårdsnivå för den kommunala hälso- och sjukvården	1: Ett förslag på nytt avtal för läkarmedverkan i kommunal hemsjukvård tas fram i samverkan, som är mer anpassat till HS-avtalet och den inriktning som där anges samt de behov av läkarmedverkan som råder idag och i framtiden.		Inväntar förslag på nytt avtal på central nivå					
	2: Fast läkarkontakt och fast vårdkontakt ska integreras i utvecklingen.	Se c1	Se c1					
	3: Säkerställa läkarmedverkan på primärvårdsnivå för den kommunala hälso- och sjukvården avseende sjukvårdande insatser.	Se c1	Se c1					
d) Utveckling av insatser för tidvis sviktande	1: Utveckling, via en förstudie, av gemensamt arbetssätt och beslutsstöd för att identifiera och följa hälsotillståndet hos personer i riskgrupper.	Riskgrupper?	Förstudien - endast relevant på central nivå					
	2: Besluta om ett riskprofileringsinstrument inklusive IT-stöd för säker kommunikation mellan vårdgivare – från kommunal hälso- och sjukvård och socialtjänst, ambulans, akutmottagningar och andra specialismottagningar till listad vårdcentral.	VISAM?	Beslut och riskprofileringsinstrument - endast relevant på central nivå					

Styrkor och utmaningar hittills

För att identifiera vilka styrkor och utmaningar som finns utifrån processledarnas perspektiv genomfördes en SWOT-analys med processledarna i juni 2023.

Av analysen framkommer att största styrkorna kopplat till rollen och uppdraget är att processledarna skapar struktur och ordning i den delregionala samverkansstrukturen. Att de utgör en neutral part i samverkansprocesser och fungerar som brobyggare och bollplank har också identifierats som styrkor. Resultatet av flera revisioner och genomlysningar av ledning/styrning i Skåne visar på avsaknad av

stöd till verksamheterna för att omsätta beslut tagna i högsta ledningen. Processledarna är ett sådant stöd genom inspiration, information och utbildning i delregionerna. Genom att processledarna faciliterar och leder processer i delregionerna bidrar de till att uppnå den gemensamma målbilden i det skånska omställningsarbetet med hjälp av de gemensamma handlings- och aktivitetsplaner som finns. De har även en viktig funktion i att med sin inblick i såväl det delregionala, som regionala nära-vård-arbetet, förhindra att parallella processer och strukturer uppstår samt att regionalt fattade beslut förankras delregionalt. Genom att bistå i det verksamhetsnära arbetet, har det upptäckts brister och avsaknad av aktuella rutiner och dokument, vilket medfört att dessa kunnat lyftas fram för central översyn och revidering. På samma sätt har orosmoment och samverkansutmaningar kunnat lyftas från lokalt plan, till mer övergripande ställningstaganden och gemensamma beslut.

Vad gäller utmaningar är de främst kopplade till processledarrollen och -uppdraget. Det har varit oklarheter för både processledarna själva och andra i vårdsamverkanstrukturer kring rollen och förväntningar på processledarna. I processledaruppdraget finns bland annat fokus på att samordna och facilitera arbetet med aktivitets- och tidsplanen på delregional nivå, vilket har visats sig vara en utmaning att bryta ner den på delregional nivå utan att ändra innehåll eller aktiviteten. Även uppdraget kring uppföljning av denna plan i form av att identifiera indikatorer har varit svårt, dels för att det inte finns en tydlig koppling till centrala aktiviteter, men också för att både regionala och nationella indikatorer saknas. Ledningsstrukturer och främst former för arbetsledning på såväl den centrala som delregionala nivån har varit en utmaning. Rollerna har varit otydliga och personomsättningar bland såväl processledarna som i arbetsledning har försvårat detta. Upplägget med arbetsledning på detta sätt har varit ett försök för att knyta ihop den delregionala och centrala nivån, men behöver ses över vid en fortsättning. Den delregionala indelningen och involvering av privata aktörer är exempel på utmaningar som finns i dagens vårdsamverkanstruktur, men där processledarna behöver ett stöd i hur det hanteras på bästa sätt.

Upplevelser och insikter under 2022-23

Ur processledarnas perspektiv

Processledarens egna upplevelser under 2022-23 kan grupperas kring utmaningar, nytta och andra reflektioner. Utmaningarna har framför allt varit kopplade till att det var nya tjänster/nytt arbetsområde. Detta har resulterat i utmaningar kring att det var svårt att få överblick och komma igång med arbetet, att det fanns många olika vägar framåt och "tusen blommor blommor". Strukturen på Aktivitets- och tidsplanen med många aktiviteter på central nivå och att det finns många aktörer där alla har egna bilder kring samverkan och processledarnas roller har också nämnts som utmaningar. Upplevelser kopplade till nytta och utveckling berör värdet med samverkan och den nytta detta tillför invånarna samt att det finns en stor vilja till samverkan, dialog och samförståelse mellan olika aktörer. I vissa delregioner har kunskapsnivån, vad gäller HS-avtal och vårdsamverkan i stort, upplevts som förhållandevis låg vilket har varit en utmaning som krävs ganska omfattande utbildningsinsatser.

Att det är nya tjänster/nytt arbetsområde innebär förutom utmaningar även att det sker ett stort lärande, att det är nytt, spännande och utvecklande arbete. Processledarnas reflektioner av det gångna året är att det, trots att de upplever att det finns en stor vilja till samverkan, finns en bit kvar innan alla aktörer samverkar på ett bra sätt. Det finns även en bit kvar kring att alla olika aktörer kommer i takt med varandra. Det finns även reflektion kring om dagens samverkansstruktur är den mest optimala för att få samverkan att fungera på bästa sätt.

Ur processledarnas perspektiv är en mycket viktig aspekt och förutsättning för samverkan framöver att det regionala primärvårdens förfrågningsunderlag (FFU) går hand i hand med HS-avtalets utveckling.

Ur arbetsledningens perspektiv

Under 2022-23 har den centrala samverkansfunktionen - i form av ordförande och vice-ordförande i Vårdsamverkan Skånes Centrala tjänstemannaberedning -, lett och fördelat processledarnas *regionala* Skånegemensamma arbete. Delregional och central samverkansfunktion (ordförande och vice ordförande på delregional respektive regional tjänstemannanivå) har prioriterat och lett det *delregionala* arbetet i samverkan genom regelbundna avstämningar en gång per kvartal.

Vad har processledarna bidragit med hittills?

- Utifrån det delregionala perspektivet finns en samstämmig bild om att processledarna bidragit till struktur och kunskapsspridning och att de i flera delregioner varit helt avgörande för att kunna komma vidare i samverkan och arbetet med aktivitets- och tidsplanen i HS-avtalet. De har planerat, faciliterat och samordnat aktiviteter och utveckling tillsammans med olika berörda aktörer. I flera delregioner har processledarna startat upp operativa samverkansgrupper. Inte minst nyttan med att processledarna fungerar som länk mellan delregional tjänstemannaberedning och operativa samverkansgrupp har lyft som mycket positivt av flera delregioner. Under året som gått har samordning och uppstart av operativa samverkansgrupper varit i fokus. Att två processledare med delvis olika perspektiv (regional och kommunal primärvård) har samarbetat lyfts av flera delregioner som en förutsättning för att lyckas.
- Ur det regionala perspektivet har processledarna starkt bidragit till ett lärande och erfarenhetsutbyte mellan delregionerna, och mellan den centrala och delregionala nivån. Fokus i det har främst legat på utbyte kring att utveckla strukturer med strategiska och operativa grupper i hela Skåne, och på området personcentrerat arbets- och förhållningssätt, där processledarna har lyft konkreta frågor, diskussioner och aktiviteter i processledargruppen, till det centrala arbetsutskottet och central tjänstemannaberedning. Därigenom har de bidragit till förbättringsarbete i strukturer och frågor för hela Skåne.

Vad har fungerat mindre bra?

- Avseende det som fungerat mindre bra finns en något mindre samstämmighet jämfört med det som fungerat bra. Utmaningar att bemanna vissa processledartjänster och att processledarna i flera fall arbetar 50 % i en delregion lyfts som lite problematiskt. I någon delregion lyfts att det finns lite funderingar kring processledarnas roll i förhållande till andra tjänstepersoner. Från någon delregion framkommer utmaningar kopplat till att processledarna inte har samma mandat att samordna privata aktörer. Från flera delregioner framförs att förändring tar tid men att processledaruppdraget kan ge ett mer likriktat arbete i alla delregioner.
- Att hitta roller och former för arbetet och arbetsledningen mellan region och kommuner, och på den centrala och regionala nivå, har varit en utmaning när det inrättas en sådan ny och viktig funktion av team av processledare.

Behov av fortsatt processledarstöd

- Delregionernas bedömning kring behovet av processledare i det fortsatta genomförandet av arbetet i samverkan i delregionerna är med något enstaka undantag genomgående samstämmigt. Flera delregioner svarar att processledarna är en absolut förutsättning för att med kontinuitet kunna få genomslagskraft i att uppnå den gemensamma målbilden i det

skånska omställningsarbetet. Flera delregioner lyfter fortsatt behov av processledare för att få fart i processerna eftersom övriga tjänstepersoner i Vårdsamverkanstrukturen har begränsat med tid och omfattande uppdrag. Därtill behövs en länk mellan de operativa grupperna och tjänstemannaberedningsgrupperna. Någon delregion framför lite frågetecken kring om processledaruppdraget ger önskad effekt i relation till tids- och aktivitetsplanen.

- Även på regional nivå görs bedömningen att processledarna är en viktig förutsättning för att få genomslagskraft i det gemensamma arbetet. Framgångsfaktorer anses vara att de även i fortsättningen jobbar i team på delregional nivå, och att det finns regelbundna avstämningar på central nivå.

Bedömning av kvarstående behov

Bedömning av fortsatt behov av processledare för framdrift i arbetet

Som neutral part i samverkansprocesser möjliggör och vidareutvecklar processledarna samverkan utifrån den Skånegemensamma målbilden "Att möta personen där den är" och förflyttningarna som krävs för att förverkliga den. Processledarteamet kan utifrån sin neutrala roll fokusera på invånarna och att vidareutveckla relationer och strukturer på de gemensamma samverkansytorna snarar än på huvudmannaskap och gränsdragningar.

Processledarna har under sin första tid etablerat strukturer, relationer och en ökad samsyn på och mellan den delregionala, och regionala nivån som är viktiga förutsättningar för framdrift och genomslagskraft i det gemensamma arbetet med omställningen till en God och Nära vård. Tas inte arbetet och de hittills skapade förutsättningar tillvara och förstärks under närmaste året genom fortsatt stöd av processledarteamet, riskerar istället arbetet och samverkan ett rejält bakslag.

För att få kraft i omställningsarbetet finns ett fortsatt behov av att identifiera svagheter och hinder i samverkans- och genomförandeprocesser, men också att kunna adressera dem på rätt nivå i Vårdsamverkansstrukturen i Skåne. I detta har processledarna haft en viktig funktion, och så länge den funktionen inte är integrerat på annat sätt i Vårdsamverkan, är processledarna en viktig förutsättning för att få genomslagskraft.

Förutom att processledarna nu har skapat en organisation och struktur för samverkan, som i sin tur är en förutsättning för att gå från ord till handling, utgör processledarna också en stabilitet och kontinuitet som är en viktig förutsättning för det fortsatta gemensamma arbetet.

Utifrån ovanstående är den samlade bedömningen att processledarna behövs även under 2024.

Förutsättningar som behövs vid fortsatt processledarstöd

Behov av en mer omfattande revidering av aktivitets- och tidsplan för Vårdsamverkan Skånes arbete med God och Nära Vård

Även om den nuvarande aktivitets- och tidsplanen sträcker sig fram till 2025 visar den årliga genomgången som gjordes tillsammans med processledarna i augusti 2023, behov av en mer omfattande revidering av planen där en tydligare ansvarsfördelning mellan den centrala och

delregionala nivån görs, och fokus på uppföljningen blir tydligare. Detta dels för att förstärka processledarnas roll i genomslagskraften i aktiviteterna och förbättra uppföljningen, men också för att ta vara på de lokala och delregionala aktiviteter och kraften som finns, för en God och nära vård i hela Skåne.

Behov av förstärkning av ledningsstrukturen

Under utvärderingen av processledarnas hittillsvarande arbete blev det tydligt att ledningsstrukturen med arbetsledning på delregional nivå och en samordning på central nivå kan bli tydligare. Strukturerna behöver förstärkas så de inte är för känsliga för personomsättning vad gäller processledarna eller högre tjänstepersoner på delregional eller regional nivå. Det finns anledning att se över och vid behov ändra ledningsstrukturen, så den blir både starkare och mer resiliert för personändringar.

Behov av förtydliganden av mandat, roller och uppdrag

Utvärderingen har också visat i flera delar att processledarnas mandat, roller och uppdrag behöver förtydligas. Det finns annars risk att processledarna fokuserar på fel saker, är inblandade i för mycket olika frågor, och får nya direktiv innan de kan slutföra eller ser resultat av sitt arbete. Förtydliganden ska också kommuniceras, så att alla har rätt förväntningar på processledarnas roll och arbete.

Behov av fortsatt finansiering för 2024

En viktig förutsättning för fortsatt processledarstöd är fortsatt gemensam finansiering av processledarna motsvarande totalt sex (6) processledartjänster under 12 månader, varav tre (3) finansieras av Region Skåne, och tre (3) av de skånska kommunerna under perioden 2024-01-01 till 24-12-31.