

Utvecklingsplan

Primärvården Skåne

2024 - 2026



Bakgrund

Primärvården Skåne blev en förvaltning 2019 med målet att skapa god hälsa och bästa möjliga patientupplevelse för alla i Skåne. För hela människan. Genom hela livet.

För att skapa och möjliggöra den önskade upplevelsen så ska vi erbjuda våra listade patienter en hälso- och sjukvård med hög kontinuitet, medicinsk kvalitet och tillgänglighet, digitala möjligheter, ett professionellt medmänskligt bemötande samt en attraktiv arbetsmiljö för våra medarbetare.

På detta sätt ska Primärvården Skåne bli det självklara valet för skåningarna. Vår vision har en tydlig riktning mot en framtid som ställer krav på oss att vara en attraktiv arbetsgivare, att erbjuda hög tillgänglighet och att ge ett professionellt och medmänskligt bemötande som gör att våra patienter väljer att stanna hos oss.

Primärvården Skånes position ska vara färgstark och kunskapsledande
– **vi ska vara det självklara valet för skåningarna.**

Primärvården Skåne

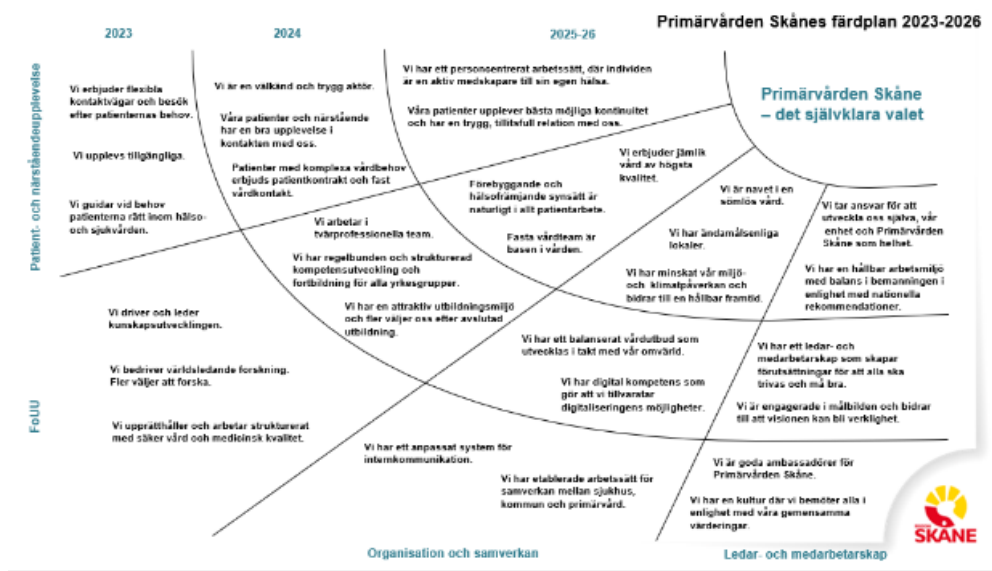
Målbild och vision

I vår målbild har vi utifrån området god och nära vård identifierat sex strategiska områden som är avgörande att fokusera på och arbeta med för att vi ska bli det självklara valet i framtiden: hög kontinuitet, hög medicinsk kvalitet, hög tillgänglighet, professionellt bemötande, attraktiv arbetsmiljö och digitala möjligheter.



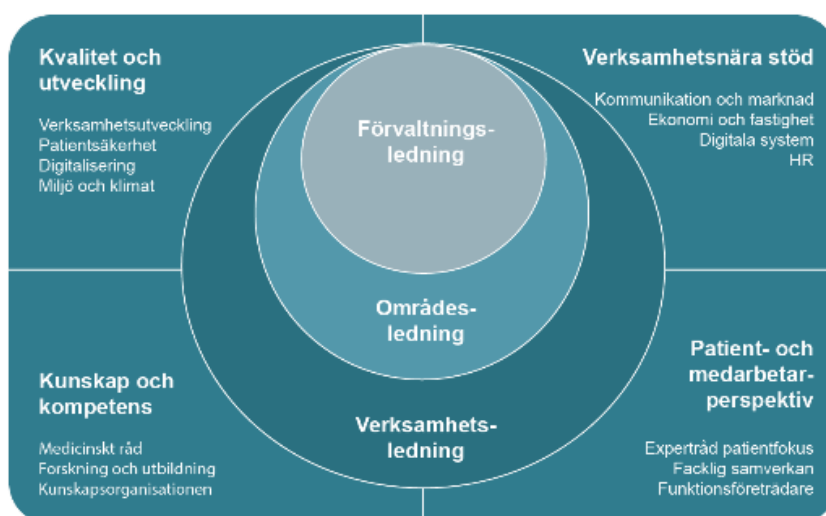
Primärvården Skånes strategiska färdplan

Primärvården Skånes uppdrag utgår från Region Skånes verksamhetsplan och budget. Vidare bygger och beskriver vår verksamhetsplan vägen framåt via vår målbild, våra sex strategiska områden. Den framtagna färdplanen 2023–2026 går helt i linje med målsättningarna för god och nära vård exempelvis med ökad fokus på kontinuitet, teamarbete och personcentrerat arbetssätt.



Primärvården Skånes ledningssystem

Primärvården Skånes ledningssystem består av de processer och rutiner som styr vår förvaltning och beskriver hur vi ständigt förbättrar och justerar vår verksamhet för att möta uppsatta mål. Ledningssystemet harmonierar med förvaltningens lednings- och linjeorganisation.



Ekonomisk utveckling

Marknadsandelen för de offentligt drivna vårdcentralerna har minskat över tid. Andelen var drygt 59 procent i januari 2019, vilka var cirka 800 000 listade personer. I juni 2024 var andelen drygt 52 procent, vilket motsvarar knappt 742 000 listade personer. I ekonomiska termer betyder det en minskad listningsersättning om totalt cirka 240 miljoner kronor.

Demografisk utveckling

Region Skånes befolkning väntas växa med 8,8 procent (drygt 120 000 personer) mellan år 2020 och 2029. Skånes åldersstruktur kommer att förändras under den närmaste perioden. Framför allt kommer grupperna "äldre barn" och "personer som är 80 år och äldre" öka fram till 2029. Fram till 2029 väntas befolkningen öka mest i Helsingborg, Lund och Malmö. Vidare visar prognosen en ökad koncentration av unga till större städer och i förlängningen bidra detta till ökade demografiska skillnader mellan stad och landsbygd.

Tre prioriterade insatsområden

2023 gav Primärvårdsnämnden i uppdrag till förvaltningschefen att med stöd från affärsutvecklingsexpertis med erfarenhet från vårdsektorn genomföra en genomlysning av verksamheterna som bedrivs inom ramen för Hälsoval Skåne i Primärvården Skåne.

Genomlysningen visar att Primärvården Skåne genomför aktiviteter som syftar till att stärka vårdcentraler, barnavårdscentraler (BVC) och barnmorskemottagningar (BMM) och som ligger i linje med den strategiska färdplanen och beslutade strategiska mål. Baserat på mål och inriktning samt genomlysningens resultat har tre områden för utveckling identifierats. Områdena är sammanlänkande med att det behöver finnas förutsättningar för en god arbetsmiljö.

- Utveckla tydlig styrning och ledarskap
- Utveckla tydliga produktivets- och tillgänglighetsmål
- Utveckla en tydlig standard och utbudsstrategi

Primärvården Skånes uppdrag är att erbjuda god vård, för att uppnå detta behövs rätt kompetens på rätt plats. Förvaltningen måste fortsätta vara en attraktiv arbetsgivare och arbeta aktivt med kompetensförsörjningen till vårdcentraler, BVC och BMM.

Med utgångspunkt i den minskade marknadsandelen och de rekommendationer som givits i genomlysningen, har primärvårdsnämnden gett förvaltningschefen i uppdrag att ta fram en utvecklingsplan med tillhörande åtgärdsförslag som ska läggas fram för beslut i primärvårdsnämnden med målet att bromsa upp listningstappet. Uppdraget inkluderar även en översyn med målet att öka Primärvården Skånes deltagande i Vårdval psykiatri. De tre prioriterade insatsområdena går i linje med Region Skånes övergripande strategi för hälso- och sjukvården och ska bidra till att få en ekonomi i balans.

Insatsområde 1

Utveckla tydlig styrning och ledarskap

Ett tydligt chef- och ledarskap är den viktigaste förutsättningen för att säkerställa att våra verksamheter har rätt förutsättningar att utföra uppdraget. Styrningen måste fungera i samtliga led, från förvaltningschef till enskild medarbetare, för att det ska skapas en känsla av sammanhang och för att målen för Primärvården Skåne ska uppnås.

I det fall chef- och ledarskapet inte fungerar måste uppdraget tydliggöras, för såväl verksamheten som inom chefskapet, för att säkra att alla arbetar mot samma mål. Det behövs en röd tråd genom hela organisationen för att det ska vara tydligt för samtliga medarbetare vilka mål som ska uppnås och på vilket sätt.

För att chef- och ledarskapet ska fungera krävs ett ändamålsenligt verksamhetsstöd i form av digitala tjänster så att uppföljning kan ske löpande för att möjliggöra att förbättringar kan genomföras.

Ledarskapet i Primärvården Skåne

Primärvården Skåne leds med modern hälso- och sjukvårdsledning och bygger på tillit och delaktighet. För att möta framtidens primärvård och nå visionen, måste medarbetarnas och hela teamets kompetens tas till vara. I praktiken innebär detta att cheferna genom ett nära ledarskap, tillsammans med medarbetarnas tvärprofessionella, samlade kraft, utvecklar den dagliga kärnverksamheten.

Primärvården Skåne måste vidareutveckla den lärande organisationen som systematiskt strävar efter att förbättra förmågan att anpassa sig till de förändringar som sker i omgivningen. Detta innebär också att Primärvården Skåne har en kultur som uppmuntrar till kontinuerligt lärande och utveckling av både enskilda individer och förvaltningen som helhet.

För att säkerställa en hög medicinsk kvalitet satsar vi fortsatt på kontinuerlig och riktad kompetensutveckling av våra medarbetare, samt utbildning av de studenter som kommer att utgöra morgondagens vårdpersonal genom tät kontakt med universitet och högskolor. Genom ett evidensbaserat förhållningssätt och ett strategiskt arbete som främjar aktiva forskningsprojekt i primärvården ligger vi i framkant i kunskapsutvecklingen.

Ledarskapet ska präglas av ett närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap där intraprenörskap, målinriktning och medvetande om satsningar och risker, är en viktig del. Den kommunikativa förmågan har stor betydelse för att kunna skapa en miljö på arbetsplatsen av delaktighet där information och beslut kommuniceras vidare utanför ledningsrummets väggar. Ledarskapet och kommunikationen ska präglas av ett professionellt medmänskligt bemötande utifrån Region Skånes värdegrund. Välkomnande, Drivande, Omtanke och Respekt.

Förvaltningsledningen ska intensifiera arbetet med att:

- säkerställa introduktionen av nya chefer och medarbetare.
- tydliggöra både erfarna och nya chefers utvecklingsresa i syfte att stärka dem i deras ledarskap, lyfta dem i att leda sig själva, leda medarbetare och verksamhet, i förändring, förbättring och komplexitet.
- vidareutveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet för chefer.
- förbättra, förtydliga, följa upp och utvärdera ledarskapet kontinuerligt, i syfte att säkerställa att varje ledare uppnår målen.

Åtgärdsplan

Utbildning och kompetensutveckling

Förvaltningen kommer fortsätta arbetet med intern chefsförsörjning och kompetensutveckling av blivande och nuvarande chefer vilket är en grundläggande del i styrning och ledarskap.

Organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA)

För att skapa tydlig styrning och ett tydligt ledarskap är det viktigt att arbetat fortsätter kopplat till chefernas organisatoriska förutsättningar. En del i chefers organisatoriska förutsättningar för en hållbar arbetsmiljö, är att se över antalet medarbetare per chef i samband med översynen av förvaltningens utbudsstrategi. Detta arbete ska vara klart kvartal 3 2025.

Införandet av en systematisk uppföljning av chefer i Primärvården Skåne

För att vidareutveckla kvaliteten på styrningen och chefs- och ledarskapet är det viktigt att chefer följs upp med hjälp av ett gemensamt underlag. Uppföljningen ska resultera i att man som chef får en ökad förståelse för sina utvecklingsområden i en individuell utvecklingsplan och stöd i hur dessa ska arbetas med framåt. Genom en regelbunden uppföljning får cheferna också en möjlighet att utveckla sitt sätt att leda och följa upp sin verksamhet. Detta arbete ska vara klart kvartal 2, 2025.

Insatsområde 2

Utveckla tydliga produktivitets- och tillgänglighetsmål

Verksamheterna inom Hälsovalet arbetar med hög kvalitet men med variationer i tillgänglighet. Det finns behov av att beslutade mål efterföljs, så att invånarnas tillgänglighet till jämlik vård säkerställs. Detta arbete omfattar även att säkerställa att det finns tillräcklig kapacitet och att resurserna utför rätt aktiviteter.

Ovan i kombination med en tydlig utbudsstrategi och standard för vårdcentraler, barnavårdscentraler och barnmorskemottagningar kommer att ge rätt förutsättningar för en tydlig planering av verksamheten. Planeringen syftar till att definiera om och hur utbudet kan skilja sig mellan olika vårdcentraler, BVC och BMM för att uppnå produktivitets- och tillgänglighetsmålen och om det kan finnas fördelar i att till exempel dela eller koncentrera vissa resurser geografiskt.

(Läs mer under rubriken insatsområde tre kopplat till utbudsstrategin)

Åtgärdsplan

Hög tillgänglighet är avgörande för att den skånska invånaren ska få en bra upplevelse och för att vi ska vara det självklara valet. Samma dag som en patient söker för hjälp med ett hälsoproblem ska alltid patienten kunna erbjudas kontakt vid någon av våra vårdcentraler, och vi ska vid behov kunna ge en medicinsk bedömning av legitimerad personal inom tre dagar.

Målnivåer för tillgänglighet i Primärvården Skåne

- Nationell telefontillgänglighet = 100%
- Uppfyllelse av vårdgarantin till medicinsk bedömning inom tre dagar = 100%

Målnivåerna i Primärvården Skånes månadsuppföljning kommer fortsatt högt fokus under 2025. Primärvården Skåne ska ligga i framkant när det gäller att möta invånarens önskemål och behov att ha kontakt med oss digitalt. Målsättningen är att erbjuda högre tillgänglighet till digitala tjänster inom 1177 direkt och e-tjänster för patienterna. *(Läs mer i Primärvården Skånes Digitaliseringsstrategi).*

Tydliga produktivitetsmål

Ökad produktivitet leder till ökat antalet patientkontakter, vilket är en del i en högre tillgänglighet och ett mer effektivt nyttjande av resurser. För att kunna produktionsplanera behövs även ett mått som återspeglar vårdpersonalens patientnära arbete.

Primärvården Skåne mäter produktivitet för läkare, sjuksköterskor, fysioterapeuter, arbetsterapeuter, psykosocial kompetens (kuratorer och psykologer) samt dietister. Beräkningen görs utifrån medarbetarnas registrering av vårdkontakter i

journalsystemet samt registrerad arbetstid i HR-fönstret. I måttet kompenseras för vårdtyngd, ålder och CNI dvs. sjukare patienter viktas tyngre.

En vanlig arbetsdag består av flera olika typer kontaktformer (ex. mottagningsbesök, telefonsamtal, digitala kontakter och patientadministrativa ärenden) som tar olika tid i anspråk. För att kunna mäta produktiviteten på ett sätt som speglar den verkliga arbetsinsatsen, har förvaltningen tagit fram en "konverteringstabell" där olika kontaktformer viktas olika utifrån uppskattat tidsbehov.

En mindre del av vårdcentralerna har väsentligen lägre produktivitet än genomsnittet och spridningen i siffrorna är stor (ex. är spridningen för läkare från cirka 5 till 15 viktade vårdkontakter per dag). Genom att sätta målnivåer, ställs krav på de vårdcentraler som har lägre produktivitet, att bli bättre. Målet är främst att höja produktiviteten på dessa vårdcentraler och att minska den totala spridningen. Måltalen kommer tas fram och definieras inför 2025 med första uppföljning kvartal 1, 2025.

Dimensionering

För att uppnå ett effektivt nyttjande av resurser och en långsiktigt stark ekonomi är rätt dimensionering av bemanningen en nyckelfaktor. Andelen personalkostnad för vårdvalen är för verksamhetsår 2024 för hög för att nå en ekonomi i balans.

Primärvården Skåne avser ta fram målnivåer, i form av ett referensintervall, som vägleder de verksamheterna som har en hög andel, att nå en hållbar dimensionering. Måltalen kommer tas fram och definieras inför 2025 med första uppföljning kvartal 1, 2025.

Effekten av en god produktivitetsutveckling samt behovet av en dimensionering i enlighet med uppdraget får tillsammans balanseras för att uppnå en god tillgänglighet och rimlig kostnadsnivå för använda resurser. En produktivitetsökning kan användas fullt ut enbart för att öka produktion och tillgänglighet, men kan även omvänt användas fullt ut till att dimensionera ner resurserna med bibehållen produktion och tillgänglighet. Ett balanserat val med en mix av åtgärderna är den mest troliga vägen att gå sett till Primärvården Skåne som helhet.

Åtgärdsplan för ekonomi i balans

För att nå ett balanserat ekonomiskt utfall finns delar som behöver särskilt fokus. Inom LOV-verksamheterna, som helhet, måste listningstappet upphöra för att inte tappa ytterligare intäkter. Här kommer effektivt nyttjande av resurser sett till rätt dimensionering och en hög produktivitet vara en bärande punkt. En hög produktivitet kommer bidra till ökat antal kontakter med patienter vilket bidrar till en högre tillgänglighet.

Ett fortsatt arbete med kompetensförsörjning ska bidra till rätt kompetensmix och leda till minskat behov av inhyrd personal samt uppnå bättre kontinuitet på arbetsplatsen. All verksamhet måste värdera och implementera nya arbetssätt för att bedriva verksamheten så kostnadseffektivt som möjligt.

Arbetet med att se över möjliga kostnadsbesparande poster som till exempel IT kostnader, patientnära kostnader och lokalkostnader fortskrider. Det är avgörande att alla verksamheter, oavsett ekonomi, skapar förutsättningar att utvecklas för att bli det självklara valet för både medarbetare och invånare.

Centrala åtgärder för att uppnå en långsiktigt stark ekonomi för Primärvården Skåne är arbetet med att uppnå en hög tillgänglighet samt optimera en effektiv resursanvändning.

Tre fokusområden

1. Personalanpassning - bättre anpassning av verksamheternas bemanning, inklusive hyrpersonal.
2. Verksamhetsanpassning, exempelvis samlokalisering av verksamheter för att minska lokalytor och kostnader. Optimera kostnader gällande IT-utrustning samt finna synergier avseende resursanvändning.
3. Se över patientnära kostnader för exempelvis läkemedel, laboratorium och röntgen, samt ordination av hjälpmedel, med ökad eller bibehållen kvalitet.

Våren 2024 infördes standardiserade månadsrapporter i Qlik Sense med tillhörande benchmarkingrapporter som fokuserar på patientnära kostnader. Förvaltningen tar nu ytterligare ett steg i detta arbete genom att ta fram en uppföljningsplan. Planen kommer att bidra till än ännu tydligare koppling mellan budget, utfall och prognosarbete med fokus på uppföljning av åtgärds- och aktivitetsplaner. Uppföljningsplanen kommer att implementeras kvartal 1, 2025.

Som stöd i det systematiska utvecklingsarbetet kommer gemensamma utvecklingsteam att bildas. Teamen kommer att ha fokus på samarbete och utveckling, vars syfte är att stödja cheferna i förändringsarbetet med att nå uppsatta mål.

Insatsområde 3

Utveckla en tydlig standard och utbudsstrategi

På kort sikt kommer Primärvården Skåne att säkerställa ett ledarskap där tydliga arbetssätt och verksamhetsplanering är kärnverktyg för att uppnå en god arbetsmiljö och högre vårdproduktion. Detta kommer att uppnås genom ett strukturerat arbete med att införa fastställda och gemensamma standardiserade vårdprocesser och arbetssätt som motsvarar kraven på vård innehållet i förfrågningsunderlagen (FFU) för de fyra vårdvalen, vårdcentral, BMM, BVC och psykoterapi.

Med grunden i produktivtets- och tillgänglighetsplanering, där tydliga mål sätts och arbetssätt och kapacitet kartläggs, har Primärvården Skåne arbetat med att revidera befintlig utbudsstrategi kopplat till noder och kluster, vilket beskrivs längre ner i texten. Den reviderade utbudsstrategin kommer att utgöra basen för standardisering samt beskriva vilka tjänster som ska erbjudas var och på vilket sätt. Likaså om tjänsten är fysisk eller digital, beroende på målgrupp, digital mognad och behov hos den som nyttjar tjänsten.

Arbetet har utgått från befintligt utbud med syftet att tydliggöra förutsättningar för en välfungerande struktur och planering av processerna för de fyra vårdvalen. Målet är att tillgodose framtidens behov av hälso- och sjukvård till den skånska befolkningen. I det fortsatta arbetet med utbudsstrategin kommer förvaltningen att behöva ta hänsyn till såväl demografiska som geografiska olikheter, likväl som till tillgång på personal, digitala möjligheter och krav.

Parallellt fortsätter det digitala strategiska arbetet samt framskrivandet av en lokal- och hyresstrategi med målet att säkerställa att tillgången motsvarar behovet. Viktigt är också att samordna med de fyra vårdvalsområdenas vårdutbud med kommuner och specialistvård i enlighet med omställningen till den nära vården.

Marknadsstrategi

Primärvården Skåne är konkurrensutsatt och behöver ta en tydligare plats på marknaden. En del i detta är att vara synliga för de skånska invånarna med ett samlat budskap från Primärvården Skåne. Under hösten 2023 uppdaterades marknads- och kommunikationsstrategin för att möta förvaltningens mål, konkurrenssituationen, ekonomi och verksamheternas behov.

Den uppdaterade strategin är en förfinad version som fortsätter jobba med två spår: stoppa avlistningen och lista på nya patienter både övergripande och lokalt. En aktivitetsplan och årshjul är kopplad till strategin som lyfter relations- marknadsföring som det viktigaste lokalt samt synlighet och kännedom som viktigast övergripande.

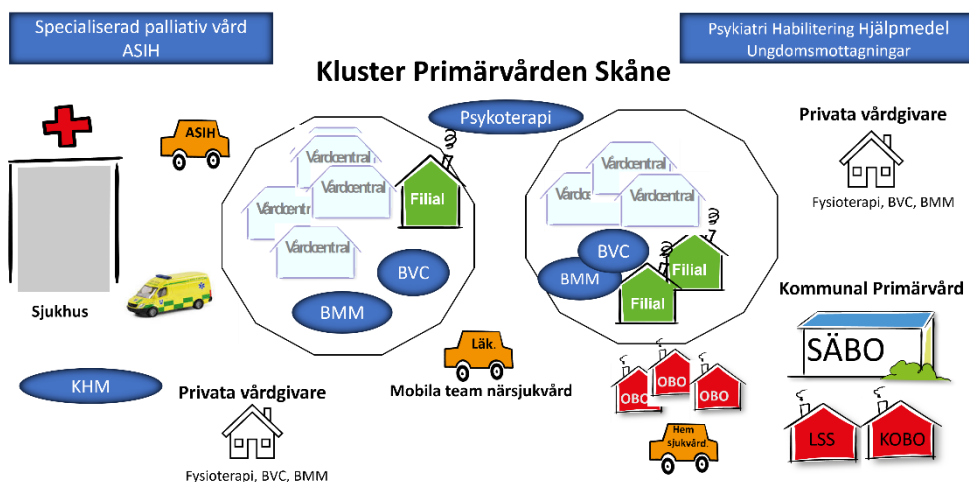
Marknads- och kommunikationsstrategin, aktivitetsplanen och årshjulet är alla baserade på ett gediget förarbete grundat i Region Skånes varumärkesplattform, Primärvården Skånes strategiska målområden, målgruppsanalys, omvärldsanalys, analys av tidigare kampanjers genomslag och effekt. Strategin uppdateras årligen tillsammans med verksamhetsplan och budget.

Våren 2024 har fokus legat på över året beslutade aktiviteter och nya kanaler. Fler målgrupper har nåtts än tidigare och insatserna har nått långt och skapat ökad kännedom och intresse för Primärvården Skåne. Genom att analysera och justera de olika insatserna har kampanjerna blivit ett kostnadseffektivt sätt att nå rätt målgrupp med rätt budskap som en del i att minska listningstappet.

Utbudsstrategi

Primärvården Skånes reviderade utbudsstrategi är kopplad till de nio noder som utgår från Region Skånes nio sjukhus och de kommuner som ingår i upptagningsområdet för respektive sjukhus.

Allt för den skånska invånaren finns i var och av de 9 noderna!



Bildtext: Inom varje nod finns sjukhus, Primärvården Skåne, privata vårdgivare (BVC, BMM, Vårdcentral), Psykiatri habilitering och hjälpmedel inklusive ungdomsmottagningar, Mobila team närsjukvård, Specialiserad palliativ vård och ASIH, Kväll - och helgmottagningar, Ambulans och kommunal primärvård hemsjukvård, hemtjänst, Särskilt boende (SÄBO), Korttidsboende (KOBO) och Lagen om stöd och service (LSS)

Noderna är kopplade till Skånes sex delregionala samverkansorganen där en till flera noder ingår per delregionalt samverkansorgan.

Noderna kommer att innehålla olika antal kluster med varierat utbud utifrån geografiska och demografiska förutsättningar och behov. Den strategiska inriktningen är att inom noderna erbjuda de skånska invånarna en konkurrenskraftig hälso- och sjukvård utifrån de fyra vårdvalen, vårdcentraler, BVC, BMM och psykoterapi.

Efterfrågan av vård och tillgång till kompetens kan variera över tid. Målet med att organisera verksamheterna i kluster är att genom ökad samverkan mellan vårdvalsverksamheter säkerställa en hög tillgänglighet till vård för *alla* Skånes invånare.

Klustren kan innebära att kompetens koncentreras geografiskt för att möta invånarnas behov av en jämlik hälso-och sjukvård och skapa bästa möjliga tillgänglighet. Genom att arbeta följsamt och iterativt är det enklare att följa variationerna på marknaden och vid behov starta upp nya verksamheter exempelvis filialer, i nybyggnadsområden där en etablering av verksamhet är efterfrågad.

Genom att utveckla och konsolidera kluster ger vi verksamheterna ännu bättre möjlighet till samverkan och samarbete för att säkerställa en patientsäker och tillgänglig vård med hög medicinsk kvalitet. Sårbarheten kopplat till kompetensförsörjning kommer att minska och arbetsmiljön förbättras. Detta ger bättre förutsättningar för ett professionellt och medmänskligt bemötande, såväl på arbetsplatsen, medarbetare i mellan och i mötet med patient och närstående.

Nästa steg

För att nå uppsatta mål kopplat till utvecklingsplanen med tillhörande åtgärder måste chefer och medarbetare samt fackliga representanter göras delaktiga i processen. Nästa steg är att definiera hur många kluster som ska finnas i respektive nod samt hur arbetet i klustren ska organiseras. Förvaltningen kommer att säkerställa att utvecklingsarbetet följer Region Skånes övergripande arbete med omställningen till den nära vården. Ett arbete som bygger på ökad samverkan och samarbete mellan alla berörda aktörer.

Varje kluster kan innehålla både vårdcentraler och filialer med uppdrag inom de fyra vårdvalen. Detta kommer att innebära behov av verksamhetsförändringar, exempelvis i form av omstrukturering av vårdcentraler till filialer, för primärvårdsnämnden att ta ställning till.

En detaljerad handlings- och aktivitetsplan för de fyra vårdvalen och förfrågningsunderlaget kopplat till utbudsstrategin gällande Primärvården Skånes erbjudande till den skånska befolkningen kommer att presenteras för primärvårdsnämnden kvartal 4, 2024.