



Anteckningar – studiebesök Karlstad

NÄRVARANDE

Malin Wickelgren,	Alingsås
Titti Bengtsson Davidsson,	Alingsås
Daniel Pus,	Partille
Inger Börmark,	Partille
Christina Wadell,	Möndal
Fredrik Hein,	Möndal
Caroline Eriksson,	Stenungsund
Cecilia Malm,	Stenungsund
Anna Mårtén,	Kungälv
Maria Stenmark,	Kungälv
Annika Strandberg,	Härryda
Evelina Wigstrand,	Lilla Edet
Gunilla Eliasson,	Öckerö
Petra Matsson,	Göteborg
Maria Havseng,	Göteborg
Anna Haglund	GR
Maria Ljung	GR

1. Systemledning - Martin Fransson, Karlstads universitet

Föreläsningen om systemledarskap belyste de särskilda utmaningar som uppstår i komplexa välfärdssystem där flera aktörer samverkar utan en tydlig gemensam ägare. Dessa så kallade ägarlösa tjänstesystem kännetecknas av att ansvar och mandat är uppdelade mellan olika organisationer, vilket försvårar styrning och samordning. Konsekvensen blir ofta att samverkan inte leder till gemensam problemlösning, utan snarare stannar vid dialog och informationsutbyte.

För att hantera detta lyfts systemvårdskap fram som en central funktion. Systemvårdens uppdrag är inte att ta över ledningen, utan att möjliggöra samverkan genom att samla aktörer, stärka relationer och skapa strukturer för samskapande. Ett konkret exempel är behovet av en "hissfunktion", där frågor kan röra sig mellan strategisk, taktisk och operativ nivå. Det är avgörande att det finns mottagare på varje nivå, så att frågor inte fastnar i systemet.

Ledningens ansvar handlar i stor utsträckning om att skapa rätt förutsättningar. Det innebär att etablera en kultur som uppmuntrar till att testa nya arbetssätt, utgå från medarbetares erfarenheter och följa upp resultat ur ett

systemperspektiv. Ett konkret skifte som lyfts är behovet av att mäta gemensamma resultat, snarare än enbart verksamhetsspecifika mål.

Utmaningarna är dock flera. Stuprörsorganisering, sekretesslagstiftning och otydliga mandat begränsar handlingsutrymmet. Dessutom kan det vara svårt att avgöra vilka frågor som ska hanteras inom linjen och vilka som kräver systemledning. Ett sätt att identifiera systemfrågor är att utgå från där det “skaver mest”, ofta i gränsyrtorna mellan verksamheter.

För att utveckla samverkan krävs en medveten satsning på samverkanskompetens. Det innebär att förstå andra aktörers uppdrag, logik och begränsningar. Metoder från tjänstedesign lyfts som ett konkret stöd, där arbetet struktureras i steg som att ringa in problem, undersöka behov, ta fram och testa idéer samt implementera lösningar.

VÄRDSKAP FÖR LEDNING AV ÄGARLÖSA TJÄNSTESYSTEM

2. Aktuellt på den nationella arenan - Helena Henningsson, SKR

Presentation från SKR gav en övergripande bild av det aktuella nationella läget inom äldreomsorg och hälso- och sjukvård. Sektorn befinner sig i en omfattande omställning, präglad av införandet av nära vård och en ny socialtjänstlag, parallellt med flera pågående utredningar och reformer.

Den nya inriktningen för socialtjänsten innebär ett ökat fokus på att främja hälsa, förebygga behov och stärka individens möjlighet till ett värdigt liv och välbefinnande. Flera kommuner har redan initierat förändrade arbetssätt, såsom tvärprofessionella team, uppsökande verksamhet, digital tillsyn och samverkan med civilsamhället.

Kompetensförsörjning utgör ett prioriterat område, där SKR driver initiativ som Heltidsresan 3.0 och Äldreomsorgslyftet. Trots detta kvarstår betydande utmaningar kopplade till rekrytering, arbetsmiljö och kompetensutveckling.

Ett identifierat utvecklingsområde är behovet av ett gemensamt språk och enhetliga begrepp, särskilt avseende insatser utan biståndsbedömning. Även tillitsfrågor och allmänhetens bild av äldreomsorgen lyfts som viktiga aspekter att hantera.

Framåtblickande frågor inkluderar införande av språkkrav, förstärkt stöd till anhöriga, implementering av medicinskt ansvarig för rehabilitering (MAR) samt förslag om att möjliggöra kommunal anställning av läkare. Sammantaget betonas behovet av fortsatt samverkan och samordning mellan olika aktörer.



3. Velfärdsrådgivare och att gå från minutstyrning till tillitsstyrning - Karlstads kommun

Karlstads kommun presenterade sitt arbete med velfärdsrådgivare, vilket är ett konkret exempel på hur arbetssätt kan utvecklas för att möta framtidens behov. Rollen innebär att biståndshandläggare arbetar mer proaktivt och tillgängligt genom att finnas på akutmottagningar, vårdcentraler och i samhället.

Velfärdsrådgivarna erbjuder rådgivning kring exempelvis välfärdsteknik och digitala lösningar, stöttar vid onlineinköp och genomför uppsökande hembesök. De kan även fatta beslut om insatser i samband med att en person skrivs ut från akuten, vilket skapar en mer sammanhållen vård- och omsorgskedja. Ett konkret exempel är att en individ kan få stöd från både region och kommun vid samma vårdkontakt.

Arbetssättet har lett till ökad tillgänglighet och en lägre tröskel in till socialtjänsten. Statistik visar minskat antal nyansökningar till hemtjänst samt färre vårddygn. En viktig framgångsfaktor är att funktionen finns i flera arenor – akuten, vårdcentral och i hemmet – vilket gör att olika målgrupper nås. Samtidigt har man varit tydlig med att avsluta insatser som inte ger effekt, exempelvis när en placering av en velfärdsrådgivare på en mindre vårdcentral inte genererade så många nya kontakter.

Parallellt har kommunen genomfört en förändring från minutstyrning till tillitsbaserad styrning inom hemtjänsten. Tidigare präglades verksamheten av detaljstyrning, hög arbetsbelastning och begränsat handlingsutrymme. Den nya hemvårdsmodellen bygger istället på mindre team, tydliga roller och ökat ansvar hos medarbetarna.

En central del är införandet av fast omsorgskontakt, vilket stärker kontinuiteten för brukaren. Teamen består av funktioner som fast omsorgskontakt, vice kontakt och en resursfunktion som kan stötta mellan team. Medarbetarna planerar i högre grad sitt arbete själva och håller teammöten utan chef, vilket ökar delaktighet och ansvarstagande.

Ledarskapet har utvecklats mot större tillit och närvaro. Tre grundpelare är tydliga ramar, stort handlingsutrymme och uppföljning i efterhand. Resultaten visar förbättrad kvalitet i omsorgen, minskad stress, ökad yrkesstolthet och minskad sjukfrånvaro.

4. Systemledning i praktiken- Nya Perspektiv/RSS Värmlands län och Hammarö Kommun

Linnea Granqvist och Annika Noleryd

Arbetet med systemledning i Värmland illustrerar hur en gemensam struktur kan etableras för att hantera komplexa välfärdsfrågor. Sedan 2021 har region och kommuner arbetat fram en gemensam målbild för nära vård, följt av en färdplan för omställningen.

Systemledningen är organiserad i flera nivåer, från direktörsberedning, operativa samverkansnoder till lokal nivå i kommun/region. Direktörsberedningen ansvarar för övergripande riktning och kultur, medan samverkansnoderna driver det praktiska utvecklingsarbetet. Ett viktigt uppdrag för systemledningen är att ta emot signaler om hinder i systemet och skapa förutsättningar för lösningar.

Samverkansnoderna består av aktörer från både kommun och region med mandat att fatta beslut. Exempel på initiativ som utvecklats i dessa forum är mobila team, hemmonitorering, välfärdsrådgivare på vårdcentraler och arbete med antibiotikabehandling i hemmet. Arbetet präglas av test och lärande, där flera idéer provas parallellt och vissa avslutas.

En viktig erfarenhet är att det inte krävs omfattande mötestid för att driva systemledning, utan att framgången beror på hur väl arbetet förankras och omsätts i respektive organisation. Närheten mellan aktörer, särskilt på chefsnivå, lyfts som avgörande för att snabbt kunna hantera frågor och utveckla gemensamma lösningar.

Framgångsfaktorer är tillit, relationer och uthållighet. Samverkan behöver ses som en integrerad del av uppdraget och prioriteras även när andra krav är höga. Samtidigt kvarstår utmaningar, såsom att nå ut i hela organisationen, hantera olika nivåer av komplexitet och skapa tillgång till gemensam data mellan kommun och region.

Exemplet från Hammarö kommun visar hur systemledning kan integreras lokalt genom tydlig styrning och koppling till övergripande mål, såsom Agenda 2030. Här fungerar den kommunövergripande ledningsgruppen som en styrgrupp, vilket skapar goda förutsättningar för att föra frågor upp och ned i systemet. En central slutsats är att ledarskap i komplexa system handlar om att bära förändring över tid och skapa en organisation som kontinuerligt lär, utvecklas och förnyas sig.

Antecknat av: Maria Ljung
Planeringsledare