

# Nya Perspektiv på styrning och ledning

*Ledande förtroendevalda och  
tjänstemän i kommuner och  
landsting möts kring gemensamma  
utmaningar*



# Innehåll

Inledning	4
Utmaningar i omvärlden	6
Att tro är inte att veta	8
Punkterade myter	10
Konfliktfri mötesplats	11
Det goda samtalet	13
Konsten att definiera makt	14
Tydliga roller ger tydligare ansvarsfördelning	16
Bygg vidare på det som finns	18
Är politiken död?	20
Slutord	21
Bilaga	22

**Den här rapporten** handlar om Nya Perspektiv, en process som ska stödja kommuners och landstings uppdrag att värna om medborgarnas hälsa. Med kunskaper om befolkningen och om varandras förutsättningar ska det bli lättare att styra och leda den komplexa vården och omsorgen. Utifrån två konkreta exempel i Värmland och Falkenberg har vi beskrivit motiv, metoder och erfarenheter.

Rapporten har författats av Märit Melbi, projektledare på Sveriges Kommuner och Landsting och Anne Bylund, koordinator i nätverken Hälsa och Demokrati samt Uppdrag Hälsa, de har också fungerat som processtödjare i både Värmland och Falkenberg.

Vår förhoppning är att andra kommuner och landsting ska inspireras av exemplen och starta liknande arbeten. Våra organisationer ska försöka stödja sådana initiativ på bästa sätt.

Stockholm mars 2009

*Lennart Hansson*

Sektionschef Sveriges Kommuner och Landsting

*Anna-Lena Sörenson*

Ordförande Hälsa och Demokrati

*Eva Stjernström*

Ordförande Uppdrag Hälsa

# Inledning

Vår tanke är att man startar detta utvecklingsarbete i början av varje mandatperiod och att man sedan uppdaterar sina kunskaper följande år.

För några år sedan bjöd Sveriges Kommuner och Lands-ting i samarbete med Nätverken Hälsa och Demokrati samt Uppdrag Hälsa in till en prioriteringsutbildning. En utbildning där ledande politiker och tjänstemän i fram-förallt landstingen skulle få lära sig att prioritera vilka behov som i första hand skulle tillgodoses av vården. Nästan inga anmälde sig! Utbildningen fick läggas ner och vi tvingades tänka om.

Efter en lång tids funderande och diskuterande kunde vi presentera ett utvecklingsarbete som fick namnet Nya Perspektiv där prioritering sätts i ett större sammanhang och bara är en del av hela uppdraget att ansvara för välfärd i form av hälsoförebyggande arbete, sjukvård och omsorg. Vi insåg även att utvecklingsarbetet måste omfatta både kommunledning och landstingsledning.

Nya Perspektivs pionjärer blev kommunerna, lands-tinget och regionen i Värmland samt Falkenbergs kom-mun tillsammans med Falkenbergsnämnden i Lands-tinget Halland. I Värmland deltog ca 150 personer, i Falkenberg ca 15.

Nya Perspektiv bestod av fyra seminarier under cirka ett års tid där samtliga ledande politiker och tjänstemän från både kommuner och landsting träffades för att lära

känna varandra, varandras förutsättningar och gemensamt analysera befolkningens hälsa och behov av både vård och omsorg.

Seminarierna var väl förberedda av en beredningsgrupp och bjöd på både lokala och nationella inslag. Inga formella beslut fattades. Tanken var att nya kunskaper skulle omsättas i respektive organisations ordinarie beslutsprocesser och att nya aktiviteter skulle startas när så krävdes.

TVå styrande lagstiftningar har varit utgångspunkt i utvecklingsarbetet.

### **SoL**

#### **Socialtjänstlagen**

Kommunen ansvarar för socialtjänsten inom sitt område och har det yttersta ansvaret för att de som vistas i kommunen får den hjälp de behöver

### **HSL**

#### **Hälso- och sjukvårdslagen**

En god hälsa och en vård på lika villkor för befolkningen, den som har störst behov av hälso- och sjukvård ska ges företräde till vården

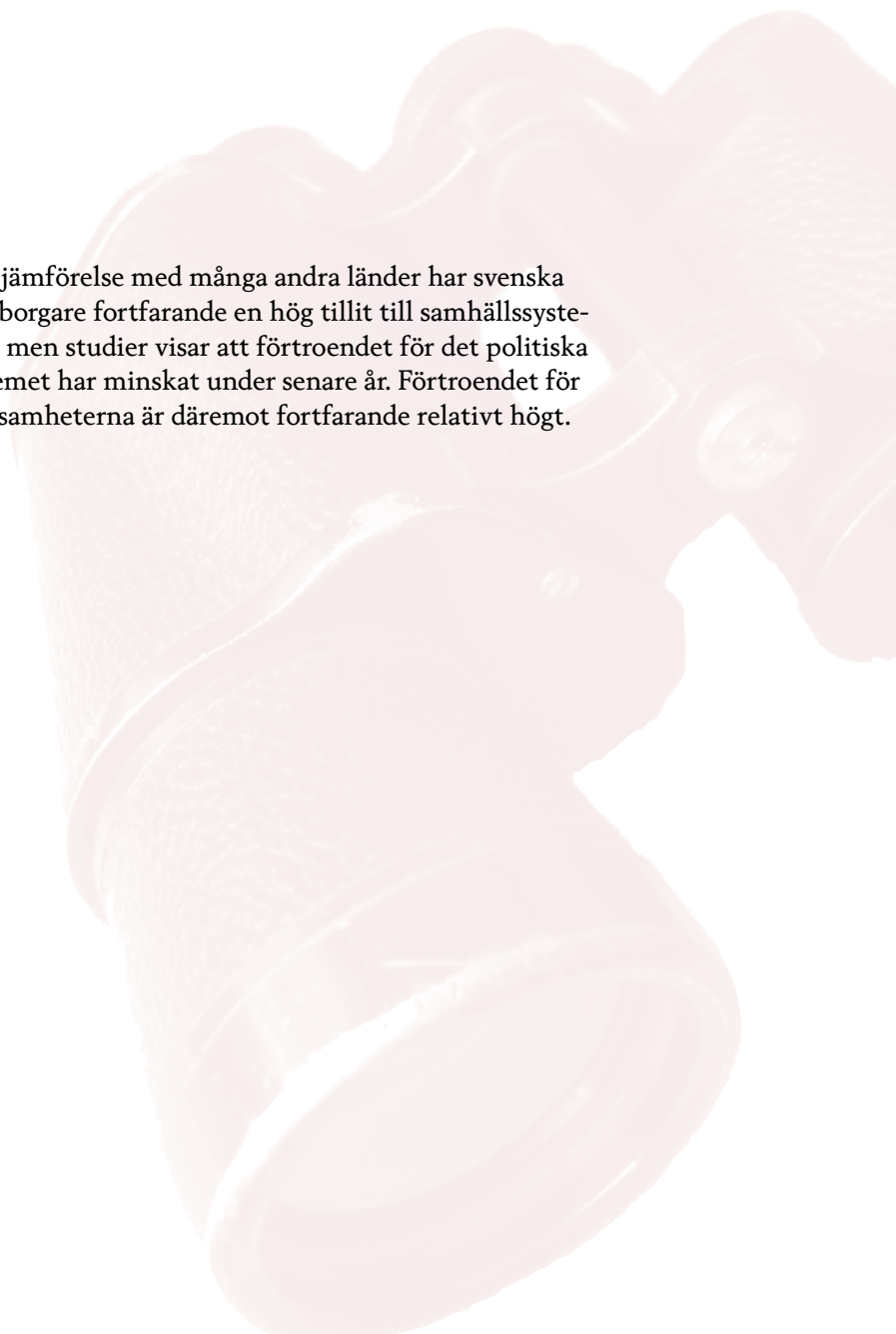
# Utmaningar i omvärlden

*Hög medelålder och ny teknik är tecken på framsteg men ställer oss också inför svåra val, något som både politiker och tjänstemän brottas med.*

Ny teknik, demografiska förändringar och medborgares höga förväntningar utmanar både kommuner och landsting. Befolkningens behov av vård och omsorg följer inga organisationsgränser, för att klara uppdraget är samverkan nödvändig. Nya Perspektiv erbjöd ett arbetssätt för att utveckla styrning och ledning av vården och omsorgen.

Alla kan glädjas åt hur forskning och utveckling bidrar till bättre förutsättningar i både vården och omsorgen. Fler kan diagnostiseras och behandlas, mediciner och enkla ingrepp ersätter tidigare mer omfattande insatser, med andra ord – allt mer kan göras för allt fler. Men med utvecklingen följer också svåra frågor att ta ställning till. Hur hanterar man t ex det faktum att ett nytt läkemedel som kan rädda livet på en person kostar tio miljoner kronor per år?

Som medborgare har vi vant oss vid att välfärdssystemet finns där när det behövs och att det bästa alltid ska levereras. Gränserna tänjs. Vad är det personliga ansvaret och vad är samhällets? Vad som är bäst definieras ofta av individen själv eftersom information är så lätt tillgänglig. Borta är den underdåniga och tacksamma patienten eller omsorgstagaren. Det är bra men det får samtidigt konsekvenser för kommuner och landsting som ska tillgodose behoven som kanske kan formuleras: Vi vill ha det bästa, här och nu!



I jämförelse med många andra länder har svenska medborgare fortfarande en hög tillit till samhällssystemet, men studier visar att förtroendet för det politiska systemet har minskat under senare år. Förtroendet för verksamheterna är däremot fortfarande relativt högt.

## Att tro är inte att veta

*"Det är kanske inte den bästa strategin att "taga sig en mö" från Värmland. Vill man ha en hustru som lever länge är det bättre att ta en halländska".*

*(Staffan Jansson)*

Varför lever halländskan längre än värmländskan och är det något man kan påverka? Hur ser skillnader i människors hälsa ut i kommunen, i länet och i landet? Hur ser behoven av vård och omsorg ut? Hur är levnadsvanorna och den självsfattade hälsan? Det här var några viktiga frågeställningar i Nya Perspektiv.

Behov är ett "elastiskt" ord och det finns många tolkningar av innebörden. Ibland kan det vara individens upplevda behov eller nära anhörigas. Ofta kopplas behov till en organisation eller ett hus, d v s man upplever sig ha behov av en vårdcentral eller specialist nära sig. Befolkningens förväntningar och synpunkter eller patienters och brukares efterfrågan är andra tolkningar. Ytterligare en är vård- eller omsorgsgivarens bedömning av den enskildes medicinska eller omvårdnadsbehov. De olika tolkningarna leder till olika syn på vad som är viktigt och vad som ska göras – för de skattepengar som ska förvaltas på bästa sätt.

I Nya Perspektiv koncentrerade vi oss på hälsoförhållandet i befolkningen. Utifrån detta lyftes olika behovsgrupper, eller utmaningar som de kallades, upp och granskades närmare.



I utvecklingsarbetet nåddes bättre förståelse genom de gemensamma kunskaperna och på så sätt även en ökad samsyn om vilka grupper som har större behov av de gemensamma insatserna än andra.

Ledningen i landsting och kommuner får ofta kunskap som hämtas från den egna organisationen. Därför blir det viktigt att jämföra den med vad de som våra organisationer är till för tycker. Det kan handla om den vård och omsorg de förväntar sig eller får, men också om hur de ser på sin egen hälsa.

Medborgar-, brukar-, och patientenkäter ger därför viktig information liksom samtal med befolkningen, brukare och patienter.

”Kom ihåg att ert uppdrag är att se till allas gemensamma bästa. I Sverige är folkviljan viktig och det handlar om att representera människor, inte om att företräda något intresse.”

*(Ann Britt Karlsson)*

Kunskapen inifrån  
måste balanseras med  
kunskap utifrån.

## Punkterade myter

*Alla förebyggande insatser är bra! Sätt in mer pengar för att korta vårdköerna! Fler tandläkare behövs för att förbättra tandhälsan! Psykiatrin måste få mer resurser då den psykiska ohälsan ökat! Sant eller osant?*

Det finns mängder av myter och föreställningar om vad som fungerar bra och vad som fungerar dåligt i vården och omsorgen. Det är inte alltid lätt att skaffa sig en objektiv bild av en företeelse. Kanske är det så att tandhälsan inte blir bättre med hjälp av fler tandläkare utan med stöd och information till föräldrarna och tillgång till fluorsköljning i grundskolan. Mer pengar till psykiatrin kanske inte förbättrar den psykiska ohälsan om problemen i grunden handlar om utanförskap. Det som vid en första anblick tycks vara en landstingsfråga kan efter undersökning av fakta visa sig vara lika mycket en fråga för kommunen och tvärtom.

Det finns också myter och föreställningar om kvaliteten på det som kommuner och landsting erbjuder. Även om det finns mycket att förbättra är det samtidigt mycket som fungerar bra, något som sällan kan läsas i tidningar eller ses på tv. Därför lyftes flera goda exempel upp på seminarierna där verksamhetsansvariga i kommuner och landsting visade hur de tillsammans utvecklat sina verksamheter för att bli bättre på att möta befolkningens, brukarnas och patienternas behov – och för att skapa en sömlös vård och omsorg.

# Konfliktfri mötesplats

*Goda relationer skapar förutsättning för bra resultat. I Nya Perspektiv träffades förtroendevalda och tjänstemän, de tog del av samma fakta om den gemensamma befolkningen, diskuterade och reflekterade. Nya Perspektiv var inte ett forum där beslut fattades eller där någon ställdes till svars för en synpunkt. Tiden användes för att diskutera gemensamma utmaningar utifrån den gemensamma befolkningens behov och för att lära känna varandras förutsättningar. En konfliktfri mötesplats skapades.*

”Eftersom människors behov av hälsa, sjukvård och omsorg inte följer organisationsgränser är samverkan nödvändig. Det handlar om ansvaret för en gemensam befolkning, att mötas i praktiken, över organisationsgränserna, för att prata om hur man på olika sätt ska tillgodose behoven.”

Det här var några av slutsatserna av diskussionerna som fördes under seminarierna. Det finns en intuitiv vilja hos både förtroendevalda och tjänstemän att inte någon med hjälpbehov ska ”ramla mellan stolarna”. Men, det räcker inte alltid med god vilja hos enskilda medarbetare. Organisationens kultur behöver förändras så att alla drar åt samma håll med den enskildes bästa för

”Här har vi suttit, landstings- och kommunpolitiker, vid samma bord en hel eftermiddag och inte ett enda ont ord har uttalats”

*(En deltagare)*

ögonen. Som patient eller omsorgstagare är det viktigt att du får hjälp på rätt nivå och för befolkningen är det viktigt att veta att det finns ett system som fungerar när behoven dyker upp.

Deltagarna konstaterade också att ansvarsfördelningen mellan kommuner och landsting ibland kan upplevas som otydlig och orättvis. Ädelreformerna för äldre och psykiatri är två reformer som förutom allt positivt de bidragit till också skapat en del konflikter mellan kommuner och landsting och mellan olika yrkesgrupper. Det är viktigt att inte låta gamla upplevda orättvisor

begränsa samverkan. Det är också viktigt att stödja utvecklingen för att öka förståelsen mellan olika yrkesgrupper.

”Våra organisationer är skapade för pappersbruk på trettioalet och inte för produktion av välfärdstjänster. Människor organiserar gott samarbete överallt inom den offentliga sektorn. Men vi ska veta att våra organisationer med sina budgetsystem och revisionsnormer inte underlättar detta, snarare tvärtom.”

*(Benny Hjern)*

# Det goda samtalet

*Mycket snack och liten verkstad brukar det heta. Men är det inte precis tvärtom? Ska det bli någon verkstad måste vi ha mycket snack.*

Eftersom Nya Perspektiv ska vara en arena för gemensamt lärande blev det viktigt att skapa förutsättningar för det. Då kan ingen ha monopol på vad som är rätt kunskap. Det gällde att skapa ett klimat där partitaktiska eller organisatoriska hänsynstagande inte begränsade diskussionerna. Det blev viktigt att få förståelse för betydelsen av att lägga "vapnen i vapenhuset" eftersom inga beslut skulle fattas och ingen skulle ställas till svars för en åsikt som framförts.

Det goda samtalet där du blir påverkad och själv kan påverka uppstår inte av sig själv! Dialog handlar inte om att tala snällt, det handlar i stället om att lyssna och att ställa frågor så att samtalet kan ledas vidare. Det är värt att lägga tid på att prata om hur man kan hjälpas åt att skapa ett klimat i gruppen där alla kan komma till tals. I Nya Perspektiv tog vi fram så kallade "bordspratare" med en lathund för det goda samtalet, några hållpunkter för vad man kan tänka på.

**"När jag gick hem den kvällen kändes det som om jag hade förändrats på något sätt. Samtalet runt bordet hade berört mig på ett alldeles särskilt sätt."**

*(En deltagare)*

# Konsten att definiera makt

*Ibland finns en övertro på vad en formell samverkansgrupp kan åstadkomma.*

När något ska verkställas eller när problem uppstår bildar man vanligtvis en samverkansgrupp. Kanske skapas nya grupper i stället för att hantera de frågor som är svåra där de hör hemma? Det är heller inte ovanligt att en svår fråga delegeras uppåt i organisationen. Det är sällan man tar sig tid att se över helheten och fundera på hur de olika samverkansgrupperna stödjer det man vill uppnå. Att analysera och beskriva samverkansgrupper är ett sätt att beskriva ansvar, makt och inflytande. Det är ett spännande arbete som ger aha-upplevelser och väcker frustration.

Om ansvariga på jämförbara nivåer i organisationen möts stärks möjligheten till förändring.

I både Värmland och Falkenberg genomfördes kartläggningar av samverkan genom att beskriva både förtroendevaldas och tjänstemäns olika formella samverkansforum. Vem hade tillsatt gruppen, vem ansvarade för dagordningen, vilka ingick, vilket uppdrag och vilken mötesfrekvens hade gruppen? När bilden sammanställdes och presenterades blev det möjligt att se eventuell dubbelning, om det fattades viktiga forum och om frågorna på agendan var de rätta.

Kommuner och landsting förhåller sig av tradition olika i förhållande till frågor som rör befolkningens hälsa och behov av vård och omsorg. I kommunen är det sociala

nämndens frågor medan det i landstinget oftast är landstingsstyrelsens frågor. Det förhållandet gör att ansvariga politiker och tjänstemän på jämförbara nivåer sällan möts för att diskutera hälsan i befolkningen trots att man känner till att befolkningens välmående har betydelse för tillväxt och utveckling.

Inför seminarierna definierade vi vilka beslutsfattare som befann sig på samma nivå. I Värmland är bl a ordföranden för kommun- och landstingsstyrelser en jämförbar målgrupp, och i Falkenberg identifierade vi kommunstyrelsens ordförande och landstingets geografiska nämndsordförande. På motsvarande sätt såg vi kommunchef och landstingsdirektör som en jämförbar nivå. Detta har ökat möjligheterna till en helhetssyn över frågor som rör hälsa, sjukvård och omsorg, tillväxt och utveckling.

## Tydliga roller ger tydligare ansvarsfördelning

*Är huvuduppgiften att företräda befolkningens behov och intressen eller att producera vård och omsorg?*

Politik är ingen vetenskap – utan en mix av fakta, värderingar, erfarenheter och en fingertoppskänsla för vad som är möjligt att göra.

Politiker har ofta flera roller, att vara företrädare för befolkningen, att äga och producera vård och omsorg eller att finansiera vård och omsorg som drivs av andra aktörer. Roller med olika innebörder. När frustrationen över att något inte fungerar blir för stor är det lätt att fastna i detaljer och bli operativ. Ibland vill även tjänstemännen se politiker som förvaltningens förlängda arm – men då blir det ju bara mer av ”samma” utifrån förvaltningens perspektiv och rollen som företrädare för befolkningen försvinner eller tonas ned. Oklara roller och ansvarsgränser kan med andra ord skapa misstro och leda till blockeringar.

Förtroendevaldas uppgift är att värna hela befolkningen och särskilt de svaga. För att balansera sitt politiska uppdrag och ”kloggöra sig” inför beslut behöver förtroendevalda stämna av bilderna som ges av förvaltningen med bl a medborgare, partigrupp och intresseorganisationer.

Nya Perspektivs ambition har varit att stärka förtroendevalda i deras roll som befolkningsföreträdare. Det innebär att rollerna som partiföreträdare och företrädare för en stor produktionsapparat har fått stå tillbaka. Det präglande seminariernas innehåll där forskare, förtroendevalda och tjänstemän medverkade. Utifrån olika givna rubriker delade de med sig av sina erfarenheter och sin kunskap. Gruppindelningen vid seminarierna, politiker



för sig och tjänstemän för sig, syftade också till att stärka befolkningsföreträdarrollen genom att tydliggöra rollfördelningen mellan förtroendevalda och tjänstemän.

En förutsättning för att stärka rollen som befolkningsföreträdare är att tjänstemännen samtidigt utvecklar sin förmåga att ge politiker rimliga underlag för ställningstagande och beslut. Vad behövs då för underlag för att de förtroendevalda ska kunna ”kloggöra sig” inför beslut?

Dagens problem är inte att det finns för lite data om befolkningen, deras synpunkter och viktiga behovsgrupper. Mängden är tvärtom näst intill ohanterlig och man ser inte skogen för alla träd.

Därför krävs analyser och förenklingar som leder till att de viktigaste områdena lyfts fram. En pedagogisk utformning och ett greppbart omfång kan göra underlagen mer användbara. Det brukar finnas en oro för att det blir för förenklat – men är det då inte bättre att de fakta som sammanställs och presenterats blir mer användbar? En metod för att uppnå detta var att låta tjänstemännen och verksamhetsföreträdare använda max 5 OH-bilder vid presentationer. En annan metod var att inbjudna föredragare fick relativt kort tid på sig för presentationer, vissa bara tre minuter. Detta tvingade fram en analys om vad som är viktigast att föra fram, deltagarna fick en bra överblick och passen blev inte tröttsamma.

Tjänstemän har ett stort ansvar som kulturbärare och att värna om det demokratiska systemet.

”Vi dränks av information men törstar efter kunskap”.

(En deltagare)

## Bygg vidare på det som finns

*Att starta ett projekt eller börja arbeta efter en ny arbetsmodell ger alltid känslan av att man skapar något nytt!*

Nya Perspektiv handlar inte om att vända upp och ner på saker och ting, det är inget koncept. Syftet är att med hjälp av den nya ”konfliktfria arenan” skapa en gemensam bas för att förbättra och utveckla de processer och samverkansorgan som redan finns. Arbetet med att kartlägga formella arenor var ett sätt.

I både Värmland och Falkenberg hade utmaningar i befolkningen tidigare identifierats. Det blev naturligt att koncentrera allt arbete kring dessa utmaningar som redan var förankrade hos förtroendevalda och tjänstemän i både kommun och landsting.

En viktig förutsättning för Nya Perspektiv var att det fanns tjänstemän i beredningsgrupper som arbetade med förberedelser för seminarierna. De hade, och har framöver, en stor uppgift vid sidan om – att identifiera pågående utvecklingsarbeten och initiera nya vid behov.

Det har alltså inte handlat om att producera och konsumera fyra seminarier. I både Värmland och Falkenberg fortsätter beredningsgruppernas arbete med att dels planera för ledningens kommande seminarier kring de gemensamma utmaningarna men även för att fortsätta stimulera utvecklingsarbete mellan kommuner och landsting med befolkningens bästa för ögonen.

**Värmlands gemensamma utmaningar är:**

**Den sårbara  
familjen**

**Riskbruk  
och riskbeteende**

**Psykisk ohälsa**

**Äldres hälsa**

**Falkenbergs gemensamma utmaningar är:**

**Goda  
uppväxtvillkor**

**Psykisk  
ohälsa**

**Hälsosamma  
levnadsvanor**

## Är politiken död?

*Den politiska logiken bygger på oenighet. Är det över huvud taget möjligt eller ens önskvärt att söka enighet?*

Var sak har sin plats – och tid. Nya Perspektiv är inget forum för beslutsfattande, för det finns andra. Flera politiker kände inledningsvis frustration över att inte kunna fatta beslut och gå till handling. Som förtroendevald är man van att diskutera lösningar och fatta beslut om resurser. Samma frustration gällde för en del tjänstemän som till en början såg en chans att lyfta upp segdragna frågor för beslut. Då kändes det säkert konstigt att stanna steget före. Som processtödjare behövde vi därför flera gånger återknyta till syftet med Nya Perspektiv, samverkan och kunskap om den gemensamma befolkningen. Frågor som krävde beslut hänvisades till de formella arenorna.

Nya Perspektiv tar inte död på politiken. Syftet är inte att alla ska tycka lika, syftet är att alla ska få ny kunskap och förståelse för varandras förutsättningar. De politiska arenorna finns kvar med fullt utrymme för partipolitisk profilering. Skillnaden består i att den gemensamma arenan har bidragit till nya och andra kunskaper om befolkningen.

# Slutord

Utvecklingsarbetet kring de gemensamma utmaningarna i Värmland och Falkenberg kommer att fortsätta. I Värmland planeras nu för nästa seminarium på den gemensamma arenan och ambitionen är att samlas en gång per år i lämplig tid i förhållande till organisationernas planeringsprocesser. I Falkenberg knyts det fortsatta arbetet tydligare till det gemensamma folkhälsorådet.

”Detta är inte slutet, utan början på det som ska komma”.

(En deltagare)

## Till alla er i Värmland och Falkenberg:

Som processtödjare har vi lärt oss oerhört mycket. Vi har också mött så många fantastiska politiker och tjänstemän som brinner för sina uppdrag och för sina medborgare.

Nu handlar det om vilja, mod och uthållighet för er att förvalta den investering ni gjort i tid och engagemang.

Vi önskar Värmland och Falkenberg lycka till i arbetet - ni har visat att man kan - om man vill!

Anne Bylund  
Nätverken  
Hälsa och  
Demokrati/Uppdrag Hälsa

Märit Melbi  
Sveriges Kommuner och Landsting

# Bilaga

## Råd för dig som också vill utveckla arbetssätt

Om du själv och din organisation själva står i begrepp att samverka över organisationsgränserna bidrar vi gärna med goda idéer som vi prövat i Nya Perspektiv. I den här bilagan beskriver vi också huvudinnehållet i de fyra seminarier som genomfördes. Det som fungerar väl kan ju återanvändas.

- **Ha fokus på befolkningen och behovsgrupper**, inte lösningar. Efterfråga resultat och effekter för befolkningen vid uppföljning inte bara konsumtion och produktion.
- **Enas om syftet** med Nya Perspektiv och återknyt till det vid varje träff med deltagarna. När många är med finns det flera tolkningar av syftet och många viljor om vad som ska åstadkommas. Hjälp varandra att hålla den röda tråden!
- Ledningen går före och visar vägen. **Skapa exklusivitet i deltagandet**, tillåt inte ersättare! Se till att förtroendevalda och chefer får möta sina kollegor på samma formella nivå, det ökar legitimiteten. Utgå från nivå och funktion – inte person.
- **Skapa en beredningsgrupp** som har både kommunens och landstingets förtroende. Parallellt med planeringen av seminarierna kan den även aktivt arbeta med att stödja utvecklingsprocesser i verksamheterna.

- **Använd en mix av inspiration** från egna led och utifrån. Den interna marknadsföringen av utvecklingsarbetet är viktig och kan uppnås genom medverkan av medarbetare men det är också viktigt att lyssna på personer som har helt andra uppdrag och referensramar.
- **Använd arbetsformer som skapar energi och delaktighet.** Mentometerövningar, aktiva gruppredovisningar, filmsnuttar, korta och kärnfulla föreläsningar skapar energi i rummet. Skapa förutsättning för det goda samtalet i gruppen.

### LATHUND FÖR DET GODA SAMTALET

- 1** Vet vi vad alla heter? Är vi klara över syfte och förväntningar?  
Är vi klara över frågeställningen?
- 2** Fundera var och en över frågeställningen? Notera dina synpunkter.
- 3** Gå laget runt, låt alla presentera sina synpunkter. Håll dig till ämnet.
- 4** Lyssna, avvakta, ställ utforskande frågor.  
Undvik synpunkter som "det går inte..eller ..det har vi gjort förut.."
- 5** Notera synpunkter från gruppens samtal.  
Berätta eventuellt för övriga grupper.





- Lägg ner mycket tid för att **få underlag hanterliga** och användbara vad gäller omfång, språkval och form.
- **Var öppen för synpunkter** och låt inte processen hämmas av rädslor. Glöm å andra sidan inte att det måste finnas ett tempo i utvecklingsarbetet och därför kan inte alla frågor hanteras på plats.
- Frågor ska hanteras på de arenor som har det formella ansvaret, **hjälp varandra** så att de hamnar rätt.
- **Redovisa regelbundet konkreta effekter** av utvecklingsarbetet Nya perspektiv. Det är viktigt för att visa att det som görs är meningsfullt.
- **Visa på betydelsen** av befolkningens hälsa i ett samhällsperspektiv.



## Fyra seminarier – den röda tråden

Seminarierna i Värmland och Falkenberg har av naturliga skäl genomförts på olika sätt, men det finns några delar som vi särskilt vill lyfta fram som väsentliga i innehållet.

- ➔ Kunskap kring de gemensamma utmaningarna i Värmland och Falkenberg har varit det centrala innehållet i seminarierna vilket beskrivs mer nedan.
- ➔ Roller och ansvar har följt som en röd tråd under hela utvecklingsarbetet. Befolkningsföreträdarrollen har belysts teoretiskt av forskare och praktiskt av inbjudna företrädare från kommuner och landsting.
- ➔ Nationella utblickar kring trender och tendenser.
- ➔ Betydelsen och konsekvenserna av medicinska och tekniska landvinningar.
- ➔ Underlag för att ta reda på behov, t ex demografi, sjukdomars utbredning och förekomst, självupplevd hälsa, konsumtionsdata och livsstilens påverkan.
- ➔ Underlag för att ta reda på vad medborgarna tycker om vården och omsorgen, t ex enkäter och dialoger.
- ➔ Underlag för resultatuppföljning av gjorda insatser.

## SEMINARIUM 1

### ***Identifiera utmaningarna och klargöra begreppen***

Ofta finns olika uppfattningar om hur det ser ut, om hälsoläget och behoven i en befolkning. Vilka är de svaga grupperna, vilka har större behov av våra insatser än andra? Hur kan ohälsa förebyggas och vilka insatser ger effekter?

Begrepp som används och tolkningar som görs kan vid en första anblick få oss att tro att vi ser och menar samma saker.

Vad menas med psykisk ohälsa och vad är psykisk sjukdom? Vad är en sårbar familj och vad är viktigt för att stödja uppväxtvillkoren för barn och ungdomar. Vad är riskbruk och riskbeteende och när handlar det om missbruk? Hur påverkar våra levnadsvanor vår hälsa – och vad kan förebyggas?

**De identifierade utmaningarna gjordes tydliga genom att frågeställningarna belystes.**

## SEMINARIUM 2

### *Vad vet vi och vad tror vi?*

Vid det andra seminarietillfället presenterades faktaunderlag som tagits fram kring de gemensamma utmaningarna.

Hur ser det ut över tid och i jämförelse med andra? Hur mår befolkningen i länet, i kommunen? Hur är livsstilsvanorna för barn och unga, vuxna och äldre? Hur är de äldres hälsa? Hur många fallskador finns? Vad vet vi om barn och unga? Hur ser kariesutvecklingen ut? Hur ser den psykiska ohälsan ut?

**Utifrån den ökade kunskapen om befolkningen och de gemensamma utmaningarna diskuterades även – vad vill vi förändra, vilka effekter vill vi se?**

### SEMINARIUM 3

#### *Vad får de, vad tycker de?*

För ledande förtroendevalda och tjänstemän lyfts oftast områden upp som fungerar dåligt. Det kan handla om inslag i media, telefonsamtal från besvikna, ledsna och upprörda medborgarna. Det är viktigt att få en balans till den bilden. **Tredje seminariet handlade därför bl a om vad befolkningen, patienterna, brukarna får – och vad de tycker om hälso- och sjukvård samt vård och omsorg.**

Många studier görs om vad befolkningen, patienten, brukaren tycker om hälso- och sjukvård och omsorg. Denna kunskap används ibland i systematiskt förbättringsarbete i den direkta verksamheten, men blir tyvärr många gånger en hyllvärmare. Aggregerad kunskapen bli en värdefull termometer för ledningen – vad tycker de som vi är till för?

Flera goda verksamhetsexempel lyftes även fram, där landstinget och kommunen på ett otvetydigt sätt satt medborgaren, patienten eller brukaren i centrum och utvecklat sina tjänster för att bättre svara mot de behov som finns.

#### **Hur samverkar vi?**


Det finns ibland en övertro på att en formell samverkansarena löser de problem som uppstått eller som komma skall. Därför bildas snabbt nya organ och organisationer och sällan tar man sig tid att se över helheten och fundera på hur dessa olika arenor stödjer det man vill uppnå. Vilka är de formella arenorna? Hur ser sammansättningen, uppdraget och dagordningen ut? Att reflektera över de arenor som finns är ett sätt att tydliggöra roller och ansvar men ger också idéer om hur samverkan kan förbättras.

## SEMINARIUM 4

### *Hur följer vi upp effekterna av våra insatser?*

Det fjärde och sista seminariet inom ramen för utvecklingsarbetet fokuserade på **uppföljningar ur ett befolknings- och behovsperspektiv**. Hur följer vi effekter och resultat av våra insatser? Går utvecklingen åt rätt håll? Hur kan kvaliteten i verksamheterna förbättras genom tydliga mål? På vilket sätt kan underlagen utvecklas så att de blir mer användbara? Hur kan medborgarnas, brukarnas och patienternas synpunkter vara en del i uppföljningen? Vilka roller har förtroendevalda och tjänstemän i uppföljningsarbetet? Vad behöver inte följas upp?

Vi tog även ut kompassriktningen för det fortsatta arbetet. När ska man träffas igen? Vem har ansvaret?



För mer information och beställning av rapporten  
kontakta Märít Melbi, [marit.melbi@skl.se](mailto:marit.melbi@skl.se) eller  
Anne Bylund, [anne.natverken@telia.com](mailto:anne.natverken@telia.com)



**HUR SKA VI ANVÄNDA** våra resurser på bästa sätt och säkra att kommuner och landsting tillgodoser grupper i samhället med störst behov? Omvärlden och förutsättningar förändras alltid vilket ställer krav på förtroendevalda och tjänstemän att utveckla former för lärande och kunskap. Nya Perspektiv erbjuder ett forum där både kommuner och landsting möts för att tillsammans lära mer om den gemensamma befolkningen.

