

Sammanställt nuläge, Lokal Kunskapsstyrning i Uppsala län

Delrapport 1

Uppdragsägare: Åsa Himmelsköld, ordförande länsgemensam styrgrupp för kunskapsstyrning

Uppdragsledare: Ida Thollin Hall och Monica Edgren

Datum: 14 oktober 2024

Version: 1.0

Ledningskontoret Region Uppsala

Region Uppsalas ledningskontor

Storgatan 27 | 751 25 Uppsala | tfn vx 018-611 00 00 | fax 018-611 60 10 | org nr 232100-0024

www.region.uppsala@regionupsala.se

Innehåll

Inför workshop den 18 oktober 2024	2
Ur uppdragsdirektivet.....	2
Initiala lokala fynd i Uppsala län	4
Fynd från andra regioner	4
Lokal organisation	4
Framgångsfaktorer	5
Sammanställt nuläge, Lokal Kunskapsstyrning i Uppsala län.....	5
Ett länsgemensamt system för den lokala kunskapsstyrningen	5
Länsgemensamt syfte, målbild och effekter	7
Strukturer för att styra, stödja och utveckla systemet	8
Styrgruppens roll	10
Kansliets roll	10
Kommunikation, information och administration	11
Ansvarsfördelning.....	12
Resultat och effekt av det lokala systemet för kunskapsstyrning.....	12
Sammanfattning nuläge	13

Inför workshop den 18 oktober 2024

Nedan redovisas sammanställt nuläge för den länsgemensamma styrgruppen att ta del av inför workshopen den 18 oktober 2024. Det sammanställda nuläget beskriver vilka fynd vi har hittat i bearbetat material, med citat från respondenterna och våra egna kommentarer. Det är ett omfattande underlag som för närvarande bearbetas, all data är inte hanterad och mer tid behövs för att bottsna i det bästa formatet för att tillgängliggöra resultaten.

Ur uppdragsdirektivet

Uppdraget består av att dokumentera nuläge rörande innehåll, styrning, principer, arbetssätt, prioriteringar samt förutsättningarna för patient- och brukarmedverkan. Uppdraget innebär även att identifiera förbättrings- och utvecklingsåtgärder och presentera förslag på nyläge.

Initiala lokala fynd i Uppsala län

Följande initiala fynd presenterades för den läns gemensamma styrgruppen den 23 september 2024:

- Kunskapsstyrningen har inte haft genomslagskraft i länet och därmed inte nått ut till medarbetarna.
- Upplevs inte integrerat i verksamheterna utan som ett "system på sidan".
- Upplevs administrationstungt.
- Upplevelsen är att analys av behov och prioriteringar saknas.
- Bristande kommunikation och återkoppling till grupperingarna.
- Tydlighet, struktur och styrning saknas, systemet upplevs inte användarvänligt.
- Grupper som fungerar bygger på eldsjälars insatser.
- Finns en samsyn kring vikten av att tillgängliggöra bästa möjliga kunskap för att bedriva jämlik vård.
- Finns organiskt etablerade samarbeten mellan grupperingar för att överbygga stuprören.

Fynd från andra regioner

Fem intervjuer har genomförts med andra regioner. Syfte har varit att göra en omvärldsspaning på hur det lokala systemet för kunskapsstyrning har integrerats i andra regioner.

Utvalda regioner som har intervjuats är: Region Halland, Region Skåne, Region Jönköping, Region Norrbotten och Region Västmanland.

Nedan presenteras en sammanställning av andra regioner arbete med lokala kunskapsstyrning.

Lokal organisation

Två av de intervjuade regionerna valde att integrera den lokala kunskapsstyrningen i befintlig organisationsstruktur och beskriver detta som en framgångsfaktor. Två regioner valde att ta in konsultativt stöd för att få förslag på hur organiseringen av den lokala kunskapsstyrningen skulle kunna se ut innan systemet infördes. I Region Skåne startades en enhet som namngavs, Kunskapsstyrningen. I Region Västmanland valdes kunskapsstyrningen att integreras med deras befintliga enhet, Kunskap och utbildning.

Framgångsfaktorer

Intervjuade regioner lyfter fram dessa punkter som framgångsfaktorer:

- Lång tradition av en aktiv kvalitetskultur inom organisationerna.
- Stegvis integrering av den lokala kunskapsstyrningen in i befintliga verksamheter.
Syftet beskrivs ha varit att inte etablera ett system på sidan, utan att stärka organisationernas egna förmågor till att utvecklas.
- Tydligt och engagerat ledarskapsstöd som strävar efter att genomföra systematiska horisontella prioriteringar.
- Hälso- och sjukvårdsdirektörens roll i den lokala kunskapsstyrningen.
- Tydlig stödfunktion inom det lokala systemet för kunskapsstyrning.
- Transparens och återkommande information om effekterna av arbetet med det lokala systemet för kunskapsstyrning till berörda organisationer.
- Utbildade och aktiva processledare anses vara en av nycklarna för att det lokala systemet för kunskapsstyrning ska ge effekt.
- Systematiskt arbete med etablerade verktyg, till exempel gap-analys och konsekvensbeskrivningar.
- Verksamhetschefer får avgöra när och i vilken ordning, till exempel ett vårdförlopp ska införas.

Sammanställt nuläge, Lokal Kunskapsstyrning i Uppsala län

Nedan presenteras det sammanställda nuläget för den länsgemensamma lokala kunskapsstyrningen (LSK) i Uppsala län, fram till idag. Rubrikerna baserats på de teman som hittills har framkommit i bearbetning av inhämtat underlag, samt med tydliggörande citat från respondenterna. Uppdragsledarna har valt att lämna kommentera under varje rubrik.

Ett länsgemensamt system för den lokala kunskapsstyrningen

I det Nationella Systemet för Kunskapsstyrning (NSK) finns en önskan om att regionerna ska samverka med kommunerna. I Uppsala län har det lokala systemet för kunskapsstyrning (LSK) införts länsgemensamt. Flera respondenter lyfter fram att det saknas tydlighet om vad LSK innebär. Vem och vilka företräder systemet på ledningsnivå inom respektive organisation? Är systemet ett system som är integrerat

i samverkanssystemet, vad innebär det kopplat till regionen och kommuner? Vad består LSK av för grundläggande principer för att styra, stödja och utveckla systemet? Var finns ansvaret i kärnverksamhetens linjestruktur, kontra samverkansstrukturen och kunskapsstyrningsstrukturen?

Citat:

”Systemledarskapet behöver vara närvarande och kunna ta ansvar.”

”Lyfta systemtänkandet och inte fokusera på organisation. Funktionerna ska fylla ett syfte (system först, organisation sen). Vi har byggt en organisation mer än ett system.”

Kommentar från uppdragsledarna:

Det finns en mängd tankar runt frågan som uppdragsledarna inte har bottnat i ännu. Vi vill dock lyfta fram att vi har observerat och fångat frågeställningen ifrån respondenterna. Vi upplever att vi betraktar flera olika system där vi inte uppfattar hur de sinsemellan ska samverka för att överbrygga den komplexitet som uppstår. Nedanstående bild har vi tagit del av från kansliet som beskriver den lokala strukturen för kunskapsstyrningen i Region Uppsala och Länets kommuner.

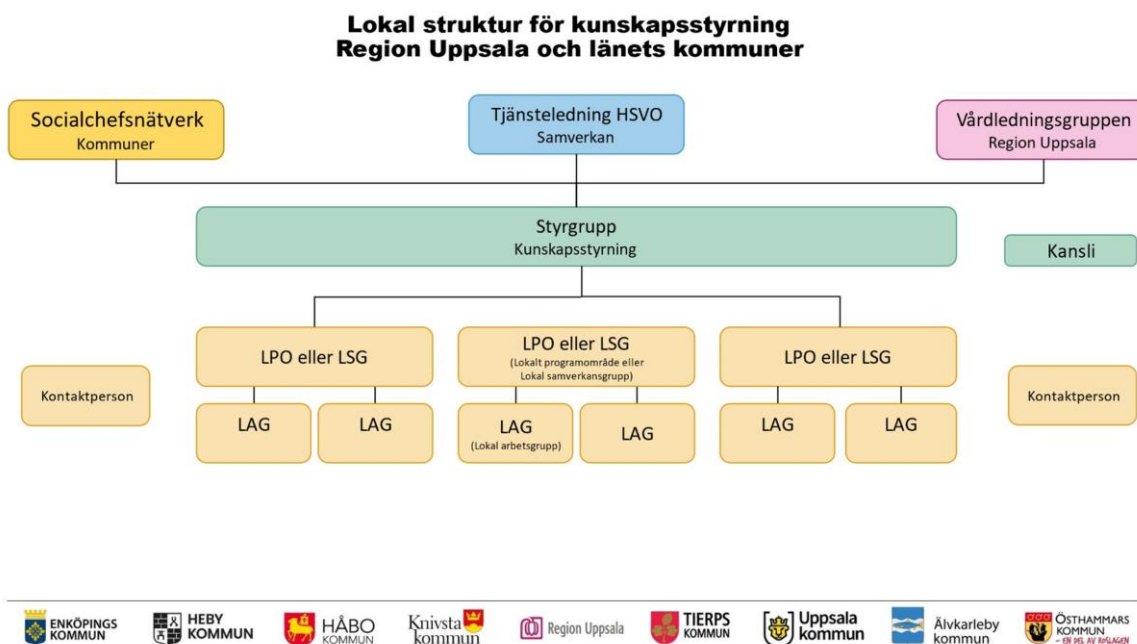


Bild 1: Framtagen av kansliet för den lokal kunskapsstyrningen i Uppsala län.

Hur hänger systemen ihop? Var sker styrning och ledning i systemet?

Respondenterna upplever en otydlighet, hur hänger det samman?

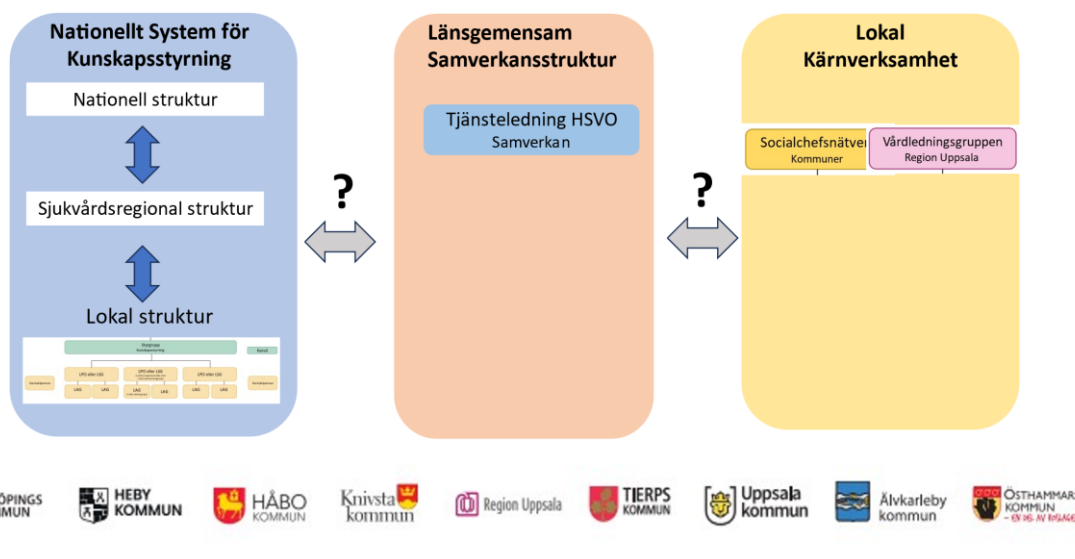


Bild 2: Framtagen av uppdragsledarna för att visualisera systemen i relation till varandra.

Bilden ovan beskriver de system som uppdragsledarna har identifierat. Vi har ännu inte hittat några svar på hur LSK samverkar med andra system det befinner sig i relation till. Vårdledningsgruppen och Socialchefsnätverket är som vi uppfattar representanter i kärnverksamheternas linjeorganisationer som ska bära och företräda LSK i deras respektive verksamheter. Samma sak gäller de representanter som ingår i tjänsteledningen för HSVO. De som leder, styr och ansvarar för LSK och de medarbetare som verkar i det behöver förstå systemet. De medarbetare som inte är involverade i LSK behöver kanske inte förstå systemet utan bara nyttja det.

Problem uppstår på ledningsnivå när intresset för att resurssätta, implementera och skapa förutsättningar för att systemet ska kunna leverera, enligt respondenterna, inte får det stöd de upplever behövs. Dessutom uppstår utmaningar när verksamheten förväntas ta emot leveranserna men det saknas villiga mottagare. En önskan respondenterna uttrycker är att LSK skapar förutsättningar för att implementering kan ske i de kliniska verksamheterna. En lokal mottagare som kan och är intresserad av att ta del av och integrera resultaten av det lokala kunskapsstyrningens arbetet efterfrågas.

Läns-gemensamt syfte, målbild och effekter

Målet för det Nationella Systemet för Kunskapsstyrning (NSK) uttrycks bland annat som "en mer kunskapsbaserad, jämlik och resurseffektiv vård av hög kvalitet." Intervjuade respondenter lyfter fram att det saknas ett tydligt gemensamt syfte kring vad det lokala arbetet med kunskapsstyrning innebär för Uppsala län. Många respondenter beskriver att den gemensamma målbilden saknas eller känns otydlig.

De upplever att det försvårar möjligheten att sprida information lokalt och få fler kollegor att engagera sig. Då det lokala syftet, målbild och förväntade effekter är otydligt så uppfattas det lokala arbetet med kunskapsstyrningen som ett system som finns på sidan av verksamheternas kärnuppdrag. Ger det avsedd nytta för invånarna, är en återkommande fråga samt hur uppföljningen ser ut, är något som lyfts upp av respondenterna.

Citat:

”Syftet med kunskapsstyrningen har flugit förbi.”

”Upplevs obefintligt och okänt. Vet att det finns men inte vad syftet är.”

”Kunskapsstyrningen behöver vara en integrerad del av allt arbete vi gör, och inte ligga utanför eller ovanpå.”

Kommentarer från uppdragsledarna:

Vad utgör LSK syfte, målbild och vilka effekter eftersträvas är frågor som behöver tydliggöras. Vi ser att det saknas ett tydligt syfte och mål utifrån respondenternas svar under genomförda intervjuer. Respondenternas svar på vår fråga om vad det lokala systemet för kunskapsstyrning innebär för dem, ger väldigt olika svar som till exempel statsbidrag, Region Uppsalas system för dokumenthantering av styrande dokument och patientinformation, en enskild hemsida eller generella förbättringsarbeten i verksamheten.

Strukturer för att styra, stödja och utveckla systemet

En fungerande struktur för att styra, stödja och utveckla det LKS anser respondenterna är viktigt för det fortsatta arbetet då de upplever att det saknas idag. Respondenterna lyfter fram att samarbetet mellan förvaltningar och över organisationsgränser är uppskattat. Samarbetet ses som ett viktigt steg i att bygga relationer, förstå flöden och processer samt att kunna kartlägga aktuella behov och identifiera förmågor utifrån ett personcentrerat perspektiv och utifrån ett helhetsperspektiv.

En annan fråga som lyfts av respondenterna är primärvårdens engagemang i det lokala systemet för kunskapsstyrning. Ungefär hälften är privata vårdgivare och merparten av arbetet görs från de som ingår i regionens egenregi. Kan man avstå från att vara delaktig? Är det lokala utvecklingsarbetet frivilligt eller är det något som länet kräver utifrån de överenskommelser och avtal som har ingåtts? Frågan kommer upp vid intervjuer med respondenter från både privata och egenregi.

Några respondenter uttrycker att NSK är utvecklat främst för primärvårdens patienter och kopplingen till nära vård. För den högspecialiserade vården är de globala nätverken för kunskapsdelning det som är relevant och där har man möjlighet att utveckla sina relationer och sin kompetens.

Respondenterna lyfter på olika sätt fram hur länet ser på det systematiska kvalitetsarbetet som en bärande del av kunskapsstyrningssystemet. Flera refererar till Jönköpings arbete "vad är bra för Ester" och uttrycker att liknande principer skulle vara gynnsamt att stödja sig mot när samarbeten stöter på patrull. En återkommande fråga är vad länet egentligen vill, då man upplever att strukturer för att styra, stödja och utveckla systemet inte är drivande.

Citat:

"Kunskapsstyrning är att få till samordningen mellan de skärningspunkter som finns mellan olika professioner.

"Vi har inte kommit så långt som vi önskar med vårt kvalitetsarbete."

Kommentar från uppdragsledarna:

Ramverket för att styra, stödja och utveckla systemet hänger samman med den övergripande systemsynen och målbilden i länet. Beroende på hur systemen förväntas interagera med varandra behöver styrsystemen anpassas och utvecklas. Det är många parallella system som hänger samman med LKS ex. systematisk kvalitetsutveckling, digitalisering samt omställning till den nära vården tillsammans med alla andra förvaltnings- och utvecklingsinitiativ. Vi uppfattar att det krävs en gemensam helhetssyn i länet för att de olika systemen ska kunna röra sig i gemensam riktning. I nuläget befinner sig LSK i ett större system som drar åt olika håll och inte samverkar vilket är mest kännbart för respondenterna på utförarnivå i verksamheterna.

Vad gäller styrsystem för att åstadkomma gemensamt ansvar i primärvården för beslutade utvecklingsinsatser så vet vi att arbetet pågår med att utveckla styrformer.

Kopplat till såväl införande som till styrning är frågan om systematiskt kvalitetsarbete där det under arbetets gång har blivit tydligt för uppdragsledarna att en bakomliggande tanke med NSK är att stimulera och bidra till utvecklingen av systematiskt kvalitetsarbete. *"Kunskapsstyrningens förebild, Intermountain i Utah, USA är ett sjukvårdssystem som under 40 år arbetat med systematiskt kvalitetsarbete för att idag kunna leverera hög kvalitet till relativt låg kostnad. Två faktorer återkommer som förklaring till detta. För det första har man utvecklat ett system för att mäta, analysera och återkoppla detaljerad klinisk statistik och resultatdata, även ekonomiskt utfall, till kliniknivå. För det andra finns en dedikerad utvecklingsavdelning som använder data för att följa upp och utvärdera kvalitet och för att driva förbättringsarbete på ett systematiskt sätt. (Kunskapsstyrning i praktiken, Leadin Health Care, 2023).* Det är oklart för uppdragsledarna om samma bakomliggande tanke finns vid införandet av LSK, dvs om syftet också är att stimulera och bidra till utvecklingen av systematiskt kvalitetsarbete. Många respondenter refererar till LSK som en delmängd av kvalitetsarbete och reflekterar och efterfrågar starkare koppling.

Styrgruppens roll

Många respondenter som ingår i en eller flera grupperingar i LSK, lyfter styrgruppens roll och utmaningar kring beslutsfattande och hur återkoppling sker, som något som kan utvecklas. En tydligare struktur för när beslut kommer att fattas, hur prioriteringar genomförs och när en gruppering kan förvänta sig återkoppling efterfrågas. Många frågor och tankar rör styrgruppens roll men också deras förutsättningar, som flera respondenter refererar till som orimlig. Styrgruppens roll och förutsättningar ses av flera respondenter som en utmaning för det lokala systemet för kunskapsstyrning.

Citat:

”Styrgruppens förutsättningar, hur leder och styr de den omfattande verksamhet som de trots allt ska styra? Det är inget självspelande piano och utvecklingsinsatser behöver beslutas om. Styrgruppen är det enda organet för den typ av beslut.”

”Högre kompetens om hur ledningen ska följa och arbete med kvalitet, kompetenshöjande insatser krävs.”

Kommentar från uppdragsledarna:

Genomlysningen handlar ju om att betrakta systemet i sin helhet, varför det ska kunna leda fram till förslag rörande former och förutsättningar som gör styrgruppens arbete görligt. I nuläget framgår det tydligt att oklarheten runt styrgruppens ansvar, roll och vad medarbetarna kan förvänta sig leder till frustration. Ett behov handlar om att öka transparensen från den läns gemensamma styrgruppen och kansliet tillbaka till systemet och medarbetarna.

Kansliets roll

Kansliet har idag en stödjande roll inom LSK. Många respondenter som ingår i en eller flera grupperingar i LSK, beskriver att det är svårt att få information om vad som pågår inom alla olika grupperingar. Det i sin tur upplevs frustrerande eftersom det finns beroenden mellan grupperingarna. Det efterfrågas att kansliet tillhandahåller både övergripande bilder om vad som pågår, dvs kommunicerar framdrift, aktuella uppdrag och kontaktuppgifter till ordförande och processledare. Det är relevant att veta vilka representanter som finns på alla olika nivåer inom kunskapsstyrningen och vilka grupperingar som man kan behöva ta kontakt med och stämma av frågor kring. Respondenterna betonar att grupperingarna behöver samarbeta med varandra men att det saknas en plattform, ett stöd för att underlätta för informationsutbyte. Stödet till processledare uppskattas men man efterfrågar tydliga rollbeskrivningar och utbildning för processledare och ordföranden för att i mesta möjliga mån säkra att alla grupper fungerar.

Citat:

”Måste gå att överblicka grupperna och vad de arbetar med? Vilka är aktiva i ”hjärtsvikt”? Man får fram både plan och verksamhetsberättelse, de behöver ju vara tillgängliga.”

”Vi måste förstå vilka som är engagerade i vad och hur vi gör prioriteringar. Viktigt att sprida information.”

”Vem ska stödja mig, Akademiska sjukhuset eller kansliet?”

Kommentar från uppdragsledarna:

Även kansliets roll behöver utformas utifrån hela systemets behov. Efterfrågan från respondenterna gäller främst behovet av kansliet som ett nav för att få information och återkoppling att flöda. Eftersom LSK inte är en integrerad del av linjefunktionen i verksamheten blir kanslifunktionen den solitära funktion som ska hålla ihop all kommunikation och information för Kunskapsstyrningssystemets olika nivåer och då inte minst LSK. De nationella och sjukvårdsregionala systemen ska underhållas, uppdateras och kommuniceras likafullt som det lokala. Det är oklart vilket stöd och vilka utbildningsinsatser kansliet förväntas ge kopplat till de olika grupperna och då specifikt ordförande och processledare. Kansliets roll i nuläget är oklar vilket skapar frustration hos de inblandade när förväntningar inte infrias.

Kommunikation, information och administration

Kommunikation från kansliet och den länsgemensamma styrgruppen dröjer eller uteblir. Respondenterna beskriver att det reducerar deras engagemang och förmåga att planera nästa steg i arbetet. Upplevelsen är att avsatt tid och engagemang för arbetet i LSK inte når ut till Uppsala läns medarbetare och inte heller invånare. Befintlig struktur och arbetsgång, framför allt gällande nomineringar på lokal nivå, upplevs idag som alltför krånglig och tidskrävande. Bristen på återkoppling lyfts som frustrerande av många respondenter.

Citat:

”Jag förstår inte att det kan vara så krångligt och behöva ta så mycket administrationstid från oss.”

”Information är makt, man leder och styr med information och man kan också undanhålla den.”

”Jag har efter 2 år fortfarande inte fått någon återkoppling på om jag ingår i en gruppering eller inte.”

Kommentar från uppdragsledarna:

Kommunikationsflödet behöver etableras så det når ut i hela länet och specifikt till de berörda parter som är utsedda för att aktivt delta i LSK. En tydlig struktur för informationsflöde, som prioriterar återkoppling i systemet och till andra närliggande system, ser vi som en nyckelfråga för att LSK ska fungera, fylla sitt syfte och dessutom upplevas användarvänligt.

Ansvarsfördelning

Många respondenter beskriver att ansvarsfördelningen både kopplat till LSK och inom LSK upplevs otydlig. Är LSK en del av alla chefer och ledares ansvar eller är det bara styrgruppen för LSK som har ett övergripande ansvar för systemets utveckling? Inom LSK finns frågan om vilket ansvar och befogenheter en lokal arbetsgrupp, en lokal samverkansgrupp och ett lokalt programområde har i förhållande till den länsgemensamma styrgruppen? Det är återkommande frågor som många respondenter lyft upp under intervjuerna. Respondenterna efterfrågar att uppdragsbeskrivningar, ansvar och befogenheter behöver tydliggöras för att underlätta grupperingarnas arbete och effekt. I arbetet med att etablera LSK beskrivs att fokus låg på att skapa en organisationsstruktur men systemperspektivet har uteblivit. Eftersom det är flera system som ska verka tillsammans men har olika ansvar och befogenheter så blir det svårt att navigera i, framförallt för medarbetarna.

Citat:

”Beslutsfattande är otydligt, vem tar beslut om vad?”

”Finns inget mandat och strukturen är inte tydlig.”

”Rollerna är otydlig och mandaten.”

Kommentar från uppdragsledarna:

Att ansvar och befogenheter upplevs väldigt otydligt tror vi kan vara en av de bärande orsakerna till att systemet på lokal nivå stöter på motstånd. Många respondenter vi intervjuat som inte ingår i LSK, beskriver att de upplever LSK som krångligt, att det bidrar till dubbelarbete och inte driver känslan av att vilja engagera sig.

Resultat och effekt av det lokala systemet för kunskapsstyrning

Respondenterna beskriver att de har en förväntan på att det lokala systemet för kunskapsstyrning ska bidra till att Uppsala län arbetar tydligare med kvalitetsutveckling. Något som lyfts upp som extra viktigt av respondenterna är att kvalitetsmått och utfall ska kunna följas upp. Uppföljning från den länsgemensamma

styrgruppen på kvalitetsdata upplevs uteblir och respondenterna beskriver att utbildningsinsatser efterfrågas om hur kvalitetsmått och utfall kan tas ut från aktuella system. Kvalitetsarbete tolkas också av respondenterna, som att integrera pågående arbete inom lika områden och göra det tillsammans. Ett tydligt tema som framkommit, är att respondenterna önskar att det lokala systemet för kunskapsstyrning ska bidra till ökat samarbete mellan professionerna och bidra i arbetet att bli bättre på att förbättras oss.

Citat

”Viktigt med vassa system som gör att vi kan följa kvalitetsmått och utfall.”

”AI, effektiva och nära, kunskapsstyrning, allt behöver vara integrerat i ett kvalitetsarbete.”

”Vi behöver mer utbildning i hur vi ska arbeta med utdata och kvalitet och att vi har ett gemensamt arbetssätt.”

Kommentar från uppdragsledarna:

Utifrån respondenternas inhämtade åsikter och av övriga arbete som vi ingår i, instämmer vi i bilden av att det gemensamma arbetet kring kvalitetsarbete behöver lyftas upp och fortsättas arbetas med. Vilken roll kan det lokala systemet för kunskapsstyrning ha i det övergripande arbetet med kvalitetsförbättring?

Sammanfattning nuläge

Nedanför sammanfattas de sammanställda nuläget för det lokala systemet för kunskapsstyrning i Uppsala län (LSK).

- Uppsala län har valt att införa LSK länsgemensamt. Vilket ligger i linje med hur respondenterna i genomförda intervjuer önskar att arbeta, det vill säga tillsammans och över organisations och förvaltningsgränserna.
- En nationell målbild är framtagen för det Nationella systemet för kunskapsstyrning (NSK) men det lokala syftet och målbilden för Uppsala län med LSK är otydligt. Det i sin tur resulterar i många olika tolkningar av syften och målbilder bilder kring såväl LSK som kunskapsstyrning i stort.
- LSK är implementerat som ett separat system, oklar målbild och förväntade effekter har lett till att systemet upplevs existera vid sidan av verksamheternas kärnuppdrag.
- Kopplingen mellan LSK och systematiskt kvalitetsarbete görs av många inom LSK. Principer, gemensamma verktyg efterfrågas.
- Det finns en otydlighet kring den länsgemensamma styrgruppens ansvar, roll och vad medarbetarna inom systemet kan förvänta sig från styrgruppen.

- Det finns otydlighet kring kansliets ansvar, roll och vad medarbetarna inom systemet kan förvänta sig från kansliet.
- En tydligare och mer transparent kommunikation önskas från respondenterna både vad gäller kansliet och den läns-gemensamma styrgruppen.

Uppdragsbeskrivningar, ansvar och befogenheter behöver tydliggöras för att underlätta grupperingarnas arbete och effekt.