



# GEMENSAM SYSTEMLEDNING DOROTEA

Återrapport pilot samt rekommenderade inriktningar

2024-03-01 till 2026-01-31

Erika From  
Processledare

## Innehållsförteckning

<b>En berättelse om gemensam systemledning i Dorotea</b> .....	2
<b>Gemensam systemledning i Dorotea – sammanfattning</b> .....	6
1. Strategisk förflyttning och gemensam systemledning .....	6
2. Dialog och analys som styrmedel .....	6
3. Centrala lärdomar .....	6
4. Rekommenderad inriktning framåt.....	6
<b>Bilagor</b> .....	7



## En berättelse om gemensam systemledning i Dorotea

### Varför Dorotea behövde tänka nytt

I Dorotea, där avstånden är långa och resurserna begränsade, ställs hälso- och sjukvård och omsorg inför särskilda utmaningar. Samtidigt är behoven lika komplexa som i mer tätbefolkade delar av landet. Frågan som blev startpunkten för detta arbete var enkel men grundläggande: hur skapar vi en trygg, jämlik och tillgänglig vård i glesbygd – utan att slita ut vare sig system eller människor?

Svaret blev att pröva något som sällan görs fullt ut: en gemensam systemledning där kommun och region inte bara samverkar i teorin, utan i praktiken delar ansvar, resurser och riktning. Utvecklingen i Dorotea har drivits som en pilot men med riktningen att skapa ett gemensamt hållbart system – ibland trevande, ibland modigt – men alltid med invånarnas behov som kompass.

### Pilotens idé – att utgå från människors behov

Arbetet tog sin början i ett så kallat utifrån-in-perspektiv. I stället för att utgå från organisationernas gränser eller befintliga strukturer, delades Doroteas invånare in i behovsgrupper – från friska personer till dem med omfattande och komplexa vårdbehov. För varje grupp formades vård- och omsorgslösningar som skulle fungera över tid och över huvudmannagränser.

Pilotens syfte var inte bara att testa dessa lösningar, utan också att låta den gemensamma systemledningen växa fram genom praktiskt lärande. Det som fungerade skulle förstärkas. Det som inte fungerade skulle justeras.

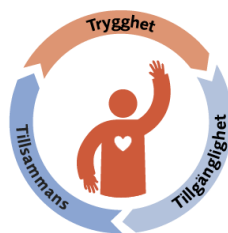
När pilotarbetet tog sin början präglades Dorotea, liksom många andra glesbygdskommuner, av välkända strukturella utmaningar: begränsad bemanning, sårbara verksamheter och ett vård- och omsorgssystem där ansvar och resurser var uppdelade mellan olika huvudmän. Samtidigt ökade behoven hos invånarna, inte minst bland äldre och personer med komplex problematik.

Den första och kanske största utmaningen handlade därför inte om organisation eller teknik, utan om perspektiv. Att lämna ett arbetssätt där varje aktör främst såg till sitt eget uppdrag och i stället börja formulera en gemensam bild av behoven krävde tid, dialog och mod.

### Team Dorotea – när vården samlas runt individen

Den mest konkreta delen av piloten blev Team Dorotea – ett samverkande team för personer med svår eller sviktande hälsa. Här möts olika professioner kring individen, snarare än tvärtom. Målet har varit kontinuitet, trygghet och proaktivitet: att ligga steget före försämring, i stället för att reagera när krisen redan är ett faktum.

Arbetet inleddes under 2024 med gemensamma workshops, utbildning i personcentrerat arbetssätt och utveckling av nya arbetsflöden. I november samma år startade den praktiska verksamheten med



ett tjugotal personer i de högsta behovsnivåerna. Det blev snabbt tydligt att förändring tar tid. Teknikstrul, otydliga gränser och brist på läkarresurser satte tålamodet på prov – men samtidigt växte en ny form av samarbete sakta fram.

Erfarenheterna visar att när teamet fungerar som tänkt, ökar både delaktighet och självständighet hos individerna. Flera har kunnat bo kvar hemma längre, med större trygghet och färre akuta insatser.

### Riskindivider – det som ännu inte riktigt kom i gång

En annan viktig del av piloten handlade om att tidigt fånga upp personer i riskzonen för försämring. Här fanns ambitionen att skapa en samverkansyta mellan sjukstuga, socialtjänst och psykiatri – inspirerad av befintliga HLT-modeller.

Trots tydliga behov och stort engagemang kunde arbetet inte startas fullt ut under pilotperioden. Brist på psykosociala resurser och en turbulent period i verksamheterna gjorde det svårt att frigöra tid och kraft. Slutsatsen är ändå tydlig: behovet kvarstår, och när förutsättningarna stabiliseras finns goda möjligheter att snabbt ta nästa steg.

### Den friska befolkningen – att bygga hälsa tillsammans

Pilotens tredje ben rörde den friska befolkningen och det hälsofrämjande arbetet. Ambitionen var att samla olika aktörer i ett gemensamt forum för att skapa riktning, samordning och långsiktighet. Även här bromsades utvecklingen av yttre omständigheter och organisatorisk oro under 2025.

En gemensam kick-off i början av 2026, kopplad till den nya socialtjänstlagen, blev dock ett tydligt startskott. Den visade att engagemanget finns – och att potentialen är stor om initiativen kan knytas samman i en gemensam struktur.

### Nattbemanning – vård dygnet runt i praktiken

Ett av de mest handfasta testen i piloten gällde samverkan nattetid. Under våren 2025 prövades en modell där en sjuksköterska från sjukstugan ansvarade för medicinska bedömningar både inom kommunal omsorg och regional vård.

Modellen visade sig fungera – men inte utan risker. Ensamarbete, höga kompetenskrav och behov av tydliga rutiner blev snabbt tydliga. Lärdomen är att samverkan nattetid kan öka både flexibilitet och effektivitet, men kräver kontinuerlig uppföljning och stark tillit mellan aktörerna. Det finns stöd och lärdomar från andra delar i södra Lappland som utvecklat detta arbetssätt som nu är en del av vardagen.

### Systemledning som praktik, inte princip

När den gemensamma systemledningen började ta form blev det snabbt tydligt att teorin behövde prövas mot vardagens realiteter. Bemanningsbrist, särskilt på läkar- och specialistsjuksköterskesidan,



skapade återkommande press. Tekniska system stödde inte alltid samverkan, och historiska gränsdragningar mellan kommun och region gjorde det svårt att snabbt hitta gemensamma lösningar.

I stället för att se dessa hinder som skäl att avbryta arbetet, valde systemledningen att använda dem som utgångspunkt för gemensam analys. Utmaningar lyftes öppet i gemensamma forum, risker diskuterades och beslut fattades tillsammans. Det innebar ibland tillfälliga lösningar, ibland omprioriteringar – men framför allt skapade det en gemensam förståelse för helheten.

### Oro, osäkerhet och tillit

Pilotperioden sammanföll med en tid av betydande osäkerhet. Diskussioner om sjukstugans framtid, test av nya arbetssätt för nattbemanning och förändrade uppdrag skapade oro bland både chefer och medarbetare. Tilliten mellan organisationerna sattes stundtals på prov.

Här blev den lokala systemledningens roll särskilt tydlig. Genom att hålla fast vid gemensamma mötesplatser och skapa utrymme för samtal – även när svaren inte var givna – kunde osäkerheten hanteras gemensamt. Att problem inte sopades under mattan, utan analyserades öppet, bidrog till att bygga förtroende över tid.

### Dialog och analys som arbetssätt

En återkommande framgångsfaktor i pilotarbetet har varit möjligheten till dialog och gemensam analys. I stället för att snabbt söka färdiga lösningar har tid avsatts för att förstå problemens kärna: vad är egentligen behovet, vilka risker finns och vilka konsekvenser får olika vägval?

Detta arbetssätt har varit avgörande i hanteringen av komplexa frågor, såsom gränsdragningar mellan hemsjukvård och sjukstuga, prioritering av resurser och utvecklingen av Team Dorotea. Dialogen har fungerat som en brygga mellan strategiska beslut och operativ verklighet.

Det är kanske pilotens viktigaste lärdom: när människor ges utrymme att mötas, analysera och ta ansvar gemensamt, skapas förflyttning – även i de mest komplexa systemen.

I dag finns i Dorotea en tydligare gemensam riktning. Utmaningarna är inte färre än tidigare, men de hanteras tillsammans. Den lokala systemledningen har lagt grunden för ett fortsatt gemensamt lärande och en gemensam blick mot framtiden – där vård och omsorg utvecklas utifrån behov, tillit och samarbete.

### Förflyttning över tid – från reaktion till riktning

Med tiden har en tydlig förflyttning kunnat urskiljas. Från att i huvudsak reagera på uppkomna problem har den gemensamma systemledningen i allt högre grad kunnat arbeta proaktivt. Beslut grundas nu oftare i gemensam analys och långsiktig riktning, snarare än i akuta behov hos enskilda verksamheter.



Utmaningarna är fortsatt många, men de upplevs inte längre som enskilda organisationers ansvar. De ägs gemensamt. Det har skapat en stabilare grund för att möta framtiden tillsammans – med invånarnas behov som gemensam utgångspunkt.

### Doroteamodellen – en möjlig framtid

Ur pilotens olika delar har en samlad modell vuxit fram: Doroteamodellen. Kärnan är enkel men kraftfull – vård och omsorg ska finnas där behoven finns, dygnet runt. Genom gemensam arbetsledning, samordnad bemanning och flexibla arbetssätt skapas bättre förutsättningar både för invånare och medarbetare.

Modellen innebär inte att huvudmannskapet suddas ut, utan att resurser används gemensamt genom avtal och tydlig styrning. Risker finns, särskilt kopplade till rekrytering och ansvarsfördelning, men de bedöms hanterbara med rätt förberedelser.

### Rekommenderade nästa steg

Pilotprojektet visar att gemensam systemledning i glesbygd inte bara är möjlig – den är nödvändig. Nästa steg är att gå från pilot till permanent arbetssätt genom att införa Doroteamodellen med målet att verksamheten är i drift efter sommaren 2026.

Parallellt behövs ett fördjupat uppdrag kring huvudmannskap och styrning. Erfarenheter från andra delar av landet visar att organisatoriska lösningar i sig inte är avgörande – det är hur uppdrag, ledning och samverkan utformas i praktiken som gör skillnad, men de kan vara stödjande.

### Avslutande reflektion

Piloten i Dorotea är ingen färdig berättelse. Snarare är den början på ett nytt kapitel i hur vård och omsorg kan organiseras i glesbygd. Det är en berättelse om mod att pröva nytt, om lärande i vardagen – och om vad som blir möjligt när man sätter människors behov före organisatoriska gränser.

Den visar att gemensam systemledning inte undanröjer alla hinder, men förändrar sättet att hantera dem. Genom samsyn kring behov, gemensamt ansvarstagande och ett konsekvent fokus på dialog och analys har det skapats verklig förflyttning – även under perioder av osäkerhet och hög belastning. Arbetet med förflyttningen är konstant för att få mer bärande kraft ut till medarbetarna.



## Gemensam systemledning i Dorotea – sammanfattning

Pilotprojektet i Dorotea visar att lokal gemensam systemledning mellan kommun och region är ett verkningsfullt sätt att möta glesbygdens särskilda förutsättningar. Genom en tydlig förflyttning från parallella strukturer till gemensamt ansvarstagande har aktörerna kunnat hantera både akuta utmaningar och långsiktiga utvecklingsfrågor utifrån en gemensam behovsbild.

### 1. Strategisk förflyttning och gemensam systemledning

Den lokala systemledningen i Dorotea har under pilotperioden gått från samverkan i enskilda frågor till en mer sammanhållen och kontinuerlig gemensam styrning. Förflyttningen har varit tydlig: från organisationernas respektive uppdrag till ett gemensamt ansvar för invånarnas behov.

En avgörande framgångsfaktor har varit den samsyn som etablerats kring behovsbilden. Genom att utgå från invånarnas behov snarare än huvudmännens strukturer har beslut kunnat fattas gemensamt även i komplexa och osäkra situationer, såsom bemanningsutmaningar, nattorganisation och förändrade förutsättningar för sjukstugan.

### 2. Dialog och analys som styrmedel

Systemledningen har aktivt skapat utrymme för dialog, gemensam analys och reflektion. Detta har möjliggjort snabba justeringar under pilotens gång och bidragit till ökad tillit mellan aktörerna. Dialogen har fungerat både som ett verktyg för operativ problemlösning och som grund för strategiska vägval.

### 3. Centrala lärdomar

- Gemensam systemledning är möjlig och nödvändig i glesbygd
- Samsyn kring behov skapar handlingskraft även vid osäkerhet
- Utrymme för dialog och analys är en avgörande framgångsfaktor
- Förflyttning i praktiken kräver närvarande ledning och gemensamt ansvarstagande

### 4. Rekommenderad inriktning framåt

Mot bakgrund av pilotens resultat rekommenderas att Doroteamodellen införs som permanent arbetssätt samt att ett fördjupat uppdrag ges för att analysera långsiktigt huvudmannaskap och styrning. Den lokala systemledningen bör fortsatt utgöra navet för gemensam analys, dialog och utveckling.



## Bilagor

### Bilaga 1. Genomförandeplan fördjupat uppdrag huvudmannaskap

