



Nära vård – Hälsa tillsammans

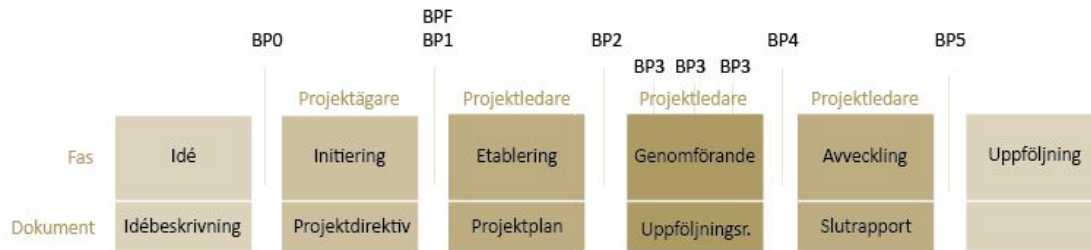
Datum: **2023-04-03**
Projektamn: **Nära vård-Hälsa tillsammans**
Projektägare: **Tf Kommundirektör Eva Jonsson**
Projektledare: **Kristin Lundgren**
Diarienummer: **22-23-05**

Idébeskrivning
Projektdirektiv
>Projektplan
Uppföljningsrapport
Slutrapport





Lekebergs kommuns projektmodell, Projektil.



Innehållsförteckning

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Grundläggande information | 6 |
| 1.1 | Bakgrund | 6 |
| 1.2 | Syfte | 7 |
| 2 | Mål | 7 |
| 2.1 | Vem är projektet till för? | 7 |
| 2.2 | Effekt mål | 7 |
| 2.3 | Projekt mål | 10 |
| 2.4 | Prioritet | 12 |
| 3 | Krav på projektet | 12 |
| 3.1 | Förutsättningar | 12 |
| 3.2 | Kopplingar till andra projekt och verksamheter | 12 |
| 3.3 | Avgränsningar | 13 |
| 4 | Planer | 13 |
| 4.1 | Tidsplaner | 13 |
| 4.2 | Aktivitetslista | 16 |
| 4.3 | Leverans och överlämningsprocedur | 17 |
| 4.4 | Resursplan | 18 |
| 4.5 | Budget och finansiering (kostnadsplan) | 19 |
| 4.6 | Projektorganisation | 19 |
| 4.7 | Organisationsschema | 20 |
| 4.7.1 | Roller, ansvar och mandat | 21 |
| 4.8 | Externa kontakter | 24 |
| 5 | Kommunikation | 24 |
| 5.1 | Intressentanalys och kommunikationsplan | 24 |
| | Kvalitet | 26 |
| 5.2 | Kvalitetsstrategier | 26 |

| | | |
|-----|-------------------------------|----|
| 5.3 | Projektrutiner..... | 26 |
| 5.4 | Ändringar och avvikelser..... | 26 |
| 6 | Risker och möjligheter | 27 |
| 7 | Projektavslut..... | 28 |
| 8 | Referenser och bilagor..... | 28 |

Projektnamn:

Nära vård- Hälsa tillsammans

Projektägare:

Eva Jonsson, Tf. Kommundirektör

| Checklista inför beslut, BP2 | JA | NEJ |
|---|----|-----|
| Ett beslutat projektdirektiv finns. | X | |
| Projektmålen är formulerade (Specifika, Mätbara, Accepterade, Realistiska, Tidsatta, Ansvarssatta) | X | |
| Projektets nytta i förhållande till kostnader och insatser i övrigt har beskrivits och är godkänd av projektägaren och styrgruppen. | X | |
| Projektägaren har identifierat en ansvarig för att realisera den förväntade nyttan av projektets leverans. | X | |
| Förväntat resultat (leverans) från projektet är tydligt definierat, dokumenterat och kopplat till verksamhetens mål och strategier. | X | |
| Effektmålen är dokumenterade samt hur de ska följas upp och av vem. | X | |
| Risker och osäkerheter i projektet är tydligt dokumenterade i riskanalysen, inklusive en handlingsplan för att hantera dem. Kritiska risker är eliminerade. | X | |
| Projektmedlemmar och ev. referensgrupp är utsedda. | X | |
| Samtliga resurser för projektet är dokumenterade gällande kostnader, tid och resultat. | X | |
| Resurser är säkrade. Berörda resurser samt linjechefer är införstådda med åtagandet. | X | |
| Projektplanen är tidsatt och resurssatt per fas. | X | |
| Projektet är uppdelat i tydliga faser med BP3:or kopplade till de huvudsakliga leveranserna i projektet. Detta är även förankrat med mottagarna, inblandade leverantörer och andra berörda. | X | |
| En kommunikationsplan finns. | | |
| De juridiska aspekterna har beaktats. | X | |
| Tidpunkt för leverans är väl vald och förankrad hos mottagaren. | X | |
| Projektets avgränsningar är tydligt definierade och dokumenterade. | X | |
| Följd- och förvaltningskostnader för projektet är identifierade och dokumenterade. | X | |

Beslut BP2

JA NEJ Datum Kommentar:

Beslut att starta
genomförandefasen
Beslut att bordlägga

| | JA | NEJ | Datum | Kommentar: |
|--|-------------------------------------|--------------------------|-------|------------|
| Beslut att starta genomförandefasen | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| Beslut att bordlägga | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |

1 Grundläggande information

1.1 Bakgrund

Projektets bakgrund handlar om en utredning från regeringen 2017. *"Samordnad utveckling för god och nära vård" (SOU 2017:01)*, med uppdrag att bland annat fördjupa analyserna av förslag i betänkandet Effektiv vård, Slutbetänkande av En nationell samordnare för effektivare resursutnyttjande inom hälso- och sjukvården (SOU 2016:2). Den nya utredningen skulle presentera de redovisade förslagens konsekvenser och utarbeta en nationell plan där primärvården är utgångspunkten för en ökad närhet till patienten.

2020 var utredningen klar och heter *"God och nära vård, En reform för ett hållbart hälso- och sjukvårdssystem, Delbetänkande av utredningen Samordnad utveckling för god och nära vård" (SOU 2020:19)*. I utredningen finns ett antal betänkanden och många förslag till åtgärder samt identifierade områden att arbeta med. Regeringen har också angett tre tydliga inriktningsmål för reformen. Ökad tillgänglighet, mer delaktiga patienter och en personcentrerad vård samt en ökad kontinuitet i primärvården. I målet om ökad kontinuitet i primärvården innefattar det vårdcentral samt kommuners ansvar, som primärvård.

Nära vård är en nationell reform av hälso-sjukvårdssystemet som omfattar och påverkar fler aktörer och samverkansparter inom regionen och kommuner, samt andra aktuella aktörer efter behov. En omställning som innebär ett samskapande med invånare och att flytta fokus till att arbeta mera personcentrerat, sammanhållet, proaktivt och hälsofrämjande. Att möta framtidens utmaningar där förutsättning finns att vården och omsorgen enskilt och tillsammans med andra aktörer jobbar mer hälsofrämjande och proaktivt. Samt att arbeta med tidiga insatser och förhindra ohälsa. Förhoppningar finns också att ny teknik på det medicinska området och digitala lösningar ska kunna medföra nya arbetssätt och kanske på sikt utjämna de ojämlikheter i hälsa och tillgång till välfärdstjänster vi idag ser mellan olika samhällsgrupper.

Det finns en ytterligare en utmaning i framtiden utifrån ett demografiskt perspektiv där befolkningen lever allt längre och antalet gamla och unga ökar snabbare än befolkningen i arbetsför ålder under den kommande 10-årsperioden.

Omställningen till en god och nära vård går också i linje med WHO:s mål om att åstadkomma allmän hälso- och sjukvård (Universal Health Coverage, UHC) runtom i världen. WHO fastslår att om detta mål ska kunna uppnås så krävs också ett skifte från dagens hälsosystem, som i hög grad är uppbyggda kring sjukdomar och institutioner. WHO förespråkar en integrerad och personcentrerad ansats när hälsotjänster och system utvecklas.

Utifrån denna bakgrund har Örebro läns socialchefer i samverkansgrupp och regiondirektör (KC/RD) tillsammans med Regionen tagit beslut om att bidra till omställningen och därmed fått ekonomiskt medel för att stärka omställningen, se överenskommelse *"Länsgemensam utvecklingsstrategi för omställningen till en God och nära vård 2020–2022. En planering för användningen av medlen i överenskommelsen God och nära vård 2020", 2023.*

Kommunstyrelsen för Lekeberg har antagit det första delbetänkandet *"SOU 2017:53 God och nära vård - En gemensam färdplan och målbild"*, §23 - Målbild nära vård (KS 22-21). Inför 2023 finns också en *"Överenskommelse mellan stat och Sveriges Kommuner och Regioner" – God och nära vård 2023.* En omställning av hälso- och

sjukvården med primärvården som nav. Som också ger vägledning för vidare arbete för kommunen.

I projektet *"Nära vård- Hälsa tillsammans 2023"* har omställningen påbörjats med främst inriktning på lokal nivå. I slutrapportens resultat finns identifierade områden att arbetet vidare med under 2023. Ett av resultaten handlar om att på lokal nivå i Lekeberg använda ett begrepp för omställningen som i högre grad öka förståelse samt för omställningen utifrån målgrupp, för ledning och styrning för Lekebergs kommun som för Capio Vårdcentral, Regio Örebro. Därför föreslås projektet namnges *"Nära vård -Hälsa tillsammans"* för 2023.

1.2 Syfte

Syftet med projektet är att utveckla omställningsarbetet *"Nära vård -Hälsa tillsammans"* utifrån det nationella uppdraget *"God och nära vård, En reform för ett hållbart hälso- och sjukvårdssystem, Delbetänkande av utredningen Samordnad utveckling för god och nära vård"* (SOU 2020:19) i Lekeberg kommun. Utifrån de delbetänkanden som angivits i *"God och nära vård, (SOU 2020:19)* samt de tre inriktningsmål som regeringen angivit för reformen. Ökad tillgänglighet, mer delaktiga patienter och en personcentrerad vård samt en ökad kontinuitet i primärvården. Projektet behöver också vara kopplad till den länsgemensamma färdplan som antagits av kommunen.

2 Mål

2.1 Vem är projektet till för?

Projektet vänder sig till politiker, chefer och medarbetare i Lekebergs kommun. Samt till chefer och medarbetare inom vårdcentralen Capio, en privat aktör med avtal till Regionen.

2.2 Effektmål

1. Att medarbetare i Lekebergs kommun samt medarbetare på vårdcentralen i Lekeberg har kunskap om omställningsarbetet *"Nära vård -Hälsa tillsammans"* samt identifierar aktiviteter för 2023.
2. Öka delaktighet och personcentrerad vård inom socialförvaltningen 2023.
3. Att öka kontinuiteten inom primärvården, i samverkan med vårdcentralen, kommunala insatser samt civilsamhället 2023.
4. Öka kunskapen och information till den politiska ledningen och invånare i Lekebergs kommun gällande omställningen till *"Nära vård -Hälsa tillsammans"*.
5. Ökad samverkan och strategier för omställningsarbetet *"Nära vård -hälsa tillsammans"* inom Lekebergs kommun samt till civilsamhället.

| Nr | Effektmål | Prioritet |
|----|--|-----------|
| E1 | <p>Att medarbetare i Lekbergs kommun samt medarbetare på vårdcentralen i Lekeberg har kunskap om omställningsarbetet "Nära vård -Hälsa tillsammans" samt identifierar aktiviteter för 2023.</p> <p>Idag finns viss kunskap hos medarbetare men behov är att kontinuerligt och stärka kunskapen för omställningsarbetet.</p> <p>Målet är uppnått när:</p> <ul style="list-style-type: none"> • När informationsmaterial som skapats 2022 är uppdaterat efter nuläge 2023 av kommunikatör. • När uppdaterad information finns tillgängliga chefer och medarbetare inom Lekebergs kommun för medarbetare inom; socialförvaltningen utbildnings-förvaltningen, kultur- och fritidsavdelningen samt vårdcentralen Capios medarbetare. • Information ges om omställningen till Kommunstyrelseförvaltningen med målgrupp HR-avdelningen, ekonomiavdelningen, Teknik och serviceavdelningen samt administrativa avdelningen. • Att informationen för omställningsarbetet har koppling till Folkhälsoarbetet i kommunen. <p>Fullt uppnått från och med: 2023-12-31</p> <p>Ansvarig för uppföljning: Projektledare samt Folkhälsochef för sydnärkes folkhälsoteam.</p> | 2 |
| E2 | <p>Öka delaktighet och personcentrerad vård för medarbetare inom socialförvaltningen 2023.</p> <p>Alla medarbetar inom Socialförvaltningen har kunskap och stöd av chef att arbeta med delaktighet och personcentrering gentemot målgruppen inom Socialförvaltningen.</p> <p>Målet är uppnått när:</p> <ul style="list-style-type: none"> • När alla chefer fått stöd för utveckling av personcentrering utifrån "<i>Handlingsplan / ökad delaktighet och personcentrering 2023</i>". • När mätning för personcentrering är gjort på hemtjänsten, boende Linden samt Oxelgråden. • Att upplevelsen av delaktighet hos den enskilde inom socialförvaltningen ökar. • När utbildning/information material finns till stöd för medarbetare och chef gällande personcentrering och delaktighet för målgruppen. <p>Fullt uppnått från och med: 2023-12-31</p> | 1 |

| | | |
|----|---|---|
| | Ansvarig för uppföljning: Projektledare & Förvaltningschef för Socialförvaltningen | |
| E3 | <p>Att öka kontinuiteten inom primärvården, i samverkan med vårdcentralen, kommunala insatser samt civilsamhället 2023.</p> <p>Målet är uppnått när:</p> <ul style="list-style-type: none"> • När Primärvården i Lekeberg (de kommunala hälso-sjukvårdsinsatser samt vårdcentralens insatser) har en samverkansplan för ökad kontinuitet med aktiviteter för 2023. • När familjecentralen, Folkhälsoarbetet, Barn och utbildningsförvaltningen finns identifierade gällande stärka kontinuitet för primärvårdsuppdraget. <p>Fullt uppnått från och med: 2023-12-31</p> <p>Ansvarig för uppföljning: Projektledare och vårdcentralchef / Capio</p> | 1 |
| E4 | <p>Öka kunskapen och information till den politiska ledningen och till invånare i Lekebergs kommun gällande omställningen till "Nära vård -Hälsa tillsammans".</p> <p>Erfarenheten från 2022 projektplan saknades tydlig informationsväg till politiken och invånare i Lekeberg.</p> <p>Målet är uppnått när:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Att politiken under 2023 får kontinuerlig information och kännedom om projektet. • Att invånare får information om omställningsarbete Nära vård - hälsa tillsammans. <p>Fullt uppnått från och med: 2023-12-31</p> <p>Ansvarig för uppföljning: Projektledare</p> | 1 |
| E5 | <p>Ökad samverkan och strategier för omställningsarbetet " Nära vård - hälsa tillsammans" inom Lekebergs kommun samt till civilsamhället.</p> <p>Erfarenhet av projektplan 2022 var att det saknas strategier och en övergripande struktur för arbetet i Lekebergs kommun, inom alla förvaltningarna och Kommunstyrelsen förvaltningen. Målgruppen är alla invånare.</p> <p>Målet är uppnått när:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Att inom kommunala insatser öka förutsättningarna för att nå målbilden med Nära vårdomställningen utifrån målgruppen | 2 |

| | | |
|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Inkludera Barn och utbildningsförvaltningen, Kommunstyrelseförvaltningen samt Folkhälsoarbetet i omställningen. • Inkludera samverkan med Civila samhället. <p>Fullt uppnått från och med: 2023-12-31</p> <p>Ansvarig för uppföljning: Projektledare och Förvaltningschefer</p> | |
|--|--|--|

2.3 Projekt mål

| Nr | Projekt mål | Koppling till effektmål |
|----|--|-------------------------|
| P1 | <p>Att implementera och utveckla kunskap om omställningsarbete för chefer och medarbetare i Lekebergs kommun.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Att information om omställningsarbetet givits på kommunal chefsdialog 2023. • Att information om kunskap och nuläge för Nära vård- Hälsa tillsammans 2023 finns uppdaterad och tillgänglig på intranät. • Att det finns en kommunikationsplan internt för Kommunstyrelseförvaltningen med målgrupp personalenheten, ekonomiavdelningen och administrativa avdelningen. <p>Fullt uppnått från och med: 2023-12-31</p> | E1 |
| P2 | <p>Att implementera och utveckla kunskap om omställningsarbetet för chefer och medarbetare i vårdcentralen Capio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Att information om omställningsarbetet givits på verksamhetsträff samt vid introduktion av nyanställd medarbetare. • Att information om kunskap och uppdaterat information finns tillgänglig och sprids inom verksamheten. • Att verksamhetschef och medarbetare på vårdcentral med stöd av projektledare identifierar vidare plan för arbetet internt samt externt. <p>Fullt uppnått från och med: 2023-12-31</p> | E3 |
| P3 | <p>Utveckla delaktighet och personcentrerad vård inom Socialförvaltningen.</p> | E2 |

| | | |
|----|--|------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Arbete med utveckling av personcentrering utifrån "Handlingsplan / ökad delaktighet och personcentrering 2023" till alla verksamheter inom socialförvaltningen (plan från arbetet 2022). • Tillgängligt utbildningsstöd för personcentrerat arbetssätt till alla medarbetare. • Vid introduktion av ny medarbetare finns utbildningsstöd. • Chefsstöd att leda personcentrerat • Uppföljning av delaktighet och personcentrering i verksamheterna, via brukarenkät samt P-Cat- <p>Fullt uppnått från om med: 2023-12-31</p> | |
| P4 | <p>Utveckla och stärka kontinuitet för målgrupp inom primärvårdsuppdraget.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifiera aktiviteter för att stärka kontinuitet ur ett lokalt perspektiv i kommunen • Identifiera aktiviteter utifrån överenskommelse Stat/Region • Identifiera aktiviteter utifrån länsgemensam överenskommelse • Identifiera behov av utbildningsstöd för personcentrerat arbetssätt • Omvärldsbevaka och uppdatera kontinuerligt gällande primärvårdsuppdraget. <p>Fullt uppnått från och med: 2023-12-31</p> | E3 |
| P5 | <p>Att kontinuerligt informera den politiska ledningen samt invånare i Lekebergs kommun om omställningsarbete Nära vård-hälsa tillsammans under 2023</p> <ul style="list-style-type: none"> • Att planera kontinuerlig information för politik samt för invånarperspektivet. • Att information för omställningsarbetet 2023 finns tillgänglig för invånare på Lekeberg.se • Att projektledare bistår information till anordnade event i Lekeberg. <p>Fullt uppnått från och med: 2023-12-31</p> | E4, E1, E5 |
| P6 | <p>Öka samverkan inom Lekebergs kommunala verksamhet så att hela målgruppen omfattas av arbetet 2023.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Att utforska tvärasektoriell struktur för det gemensamma arbetet för en stärkt folkhälsa och samtliga förvaltningarnas roll i Nära vård- Hälsa tillsammans arbetet. <p>Fullt uppnått från och med: 2023-12-31</p> | E1, E3 ,E5 |

| | | |
|----|---|----|
| P7 | <p>Öka samverkan med civila samhället utifrån omställningsarbetet Nära vård- hälsa tillsammans.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Att utforska samverkan med civila samhället. • Identifiera aktiviteter utifrån överenskommelse mellan stat och Kommuner och regioner- God Nära vård 2023. • Identifiera aktiviteter utifrån läns gemensam överenskommelse Nära vård för 2023. • Identifiera aktiviteter utifrån ” Samverkan före god, jämlik och jämställd hälsa i Örebro län 2018-2023” <p>Fullt uppnått från och med: 2023-12-31</p> | E5 |
|----|---|----|

2.4 Prioritet

Projektet är prioriterat till

Resultat 45%

Tid 50%

Kostnad 5%

3 Krav på projektet

3.1 Förutsättningar

Uppdraget för omställningsarbetet är utifrån ett nationellt uppdrag samt med ett återrapporteringskrav gällande de ekonomiska medel som tilldelats kommunen och återkoppling om kommunens interna aktivitetsplan till Valfärd och folkhälsa, Regional utveckling Region Örebro län 2023.

3.2 Kopplingar till andra projekt och verksamheter

- Projektet är planerat enligt beslut av kommunstyrelsen.
- Kommunen har antagit hållbarhetsprogram. Ett avsnitt i hållbarhetsprogrammet handlar om social hållbarhet med kopplingar till intentionerna om Nära vård.
- Att implementering av Nära vård är ett arbete som behöver vara förankrat med vårdcentralen i Lekeberg för att optimera framgång inom primärvårdsuppdraget.
- Samverkansplan för barns bästa, att skapa en organisation för befintligt och framtida samverkansarbete mellan de två nämnderna; socialnämnden och kultur- och bildningsnämnden med tillhörande förvaltningar.
- Lekeberg arbetar med läns gemensam kompetensplan med Regionen ”Läns gemensam kompetensförsörjningsplan Nära vård- Trygga kompetensen för en God och Nära vård”.

3.3 Avgränsningar

Omställningen omfattar alla invånare i Lekebergs kommun. Det betyder att både kommunal verksamhet och regional verksamhet delar på ansvar inom tex slutenvård, vårdcentral och specialistvård och omställningen bör ske i samverkan samt utifrån båda parter samt i dialog om ekonomiska möjligheter. Ekonomin bör vara förankrad hos båda parter innan förändring genomförs.

Bemanningsfrågan utifrån brist på personal inom hälso- och sjukvården samt omsorgen i Lekeberg kommun kan inte projektet ansvara för utan hänvisas till Regionens övergripande Kompetensplan utifrån Nära vård där Lekeberg arbetar utifrån samarbetsavtal med *"Länsgemensam kompetensförsörjningsplan Nära vård"*.

Den lokala projektledarens roll och funktion i kommunen är att arbeta med omställningen till en nära vård på den lokala samverkansnivån. Men i mer övergripande samverkansnivå finns förvaltningschef inom socialförvaltningen och kommundirektör som ansvarig för omställningsarbetet.

Projektledaren kommer bistå stöd till vårdcentralen i Lekeberg med omställningsarbetet "Nära vård-Hälsa tillsammans" 2023. Lekebergs vårdcentral är en privat aktör via "Hälsoval", där ingår samverkan och därmed omställningen till Nära vård.

Omställningen omfattar alla invånare i Lekebergs kommun. Det betyder att både kommunal verksamhet och regional verksamhet delar på ansvar inom tex slutenvård, vårdcentral och specialistvård och omställningen bör ske i samverkan samt utifrån båda parter samt i dialog om ekonomiska möjligheter. Ekonomin bör vara förankrad hos båda parter innan förändring genomförs.

Den lokala processledarens roll och funktion i kommunen är att arbeta med omställningen till en nära vård på den lokala samverkansnivån. I de övergripande samverkansnivå finns förvaltningschef inom socialförvaltningen och kommundirektör som ansvarig för omställningsarbetet "Nära vård -Hälsa tillsammans".

4 Planer

Bifoga de olika planerna och kommentera dem om nödvändigt under följande rubriker eller infoga informationen direkt i dokumentet.

4.1 Tidsplaner

| Beslut | Benämning | Kommentar | Datum |
|---------------|------------------------------|---|--------------|
| BP2 | Beslut att starta projektet. | Styrgrupp och arbetsgrupp antagen av projektägare | 2023 mars |

| | | | |
|-------|---------------------|---|--------------------------|
| BP2 | Information | <p>Projektets leverans:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Projektplan klar och godkänd av projektägare ✓ Uppföljning Överenskommelse mellan staten och Skr- 2023 " God Nära vård 2023" | <p>2023</p> <p>April</p> |
| BP3:1 | Uppföljningsrapport | <p>Projektets leverans:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Information om kommunikationsplan 2023 ✓ Uppföljning gemensam antagen länsövergripande målbild – Nära vård ✓ Återkoppling om Socialförvaltningens handlingsplan gällande personcentrering samt identifierade aktiviteter kopplat till projektet. Redovisa mätning via P-Cat äldreomsorg. ✓ Återkoppling av planering för 2023, att stärka kontinuitet inom primärvårdsuppdrag. | <p>2023</p> <p>Maj</p> |
| BP3:2 | Uppföljningsrapport | <p>Projektet leverans:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Information om resultat av uppföljning personcentrering inom Säbo- boende, Socialförvaltningen. Genomförd mätning via instrument P-Cat. ✓ Återkoppling om information för omställningsarbetet till Kommunstyrelseförvaltningen med målgrupp personalenheten, ekonomiavdelningen och administrativa avdelningen ✓ Återkoppling av att utforska tvärsektoriell struktur Lekebergs kommunala insatser om vidare arbete internt. ✓ Återkoppling om informationsmaterial och informationsspridning till politiker, invånare och vårdcentral. | <p>2023</p> <p>juni</p> |
| BP3:3 | Uppföljningsrapport | <p>Projektet leverans:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Information om aktiviteter gällande stärkande kontinuitet i primärvårdsuppdraget ✓ Implementering av utbildningsstöd för personcentrerat arbetssätt för medarbetare, Socialförvaltningen. ✓ Återkoppling om informationsstöd för omställningsarbetet som finns på vårdcentral och ges vid introduktion av ny medarbetare. | <p>september</p> |

| | | | |
|-------|------------------------------------|--|------------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Återkoppla aktörer för Civila samhället som kan identifieras som samverkansparter för omställningsarbetet. ✓ Återkoppling av planering för 2023, att stärka kontinuitet inom primärvårdsuppdrag. | |
| BP3:4 | | <p>Projektet leverans:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Uppföljning från Chefsdialog, lednings och styrning för kommunala insatser. ✓ Uppföljning av äldreomsorgen i kommunen. <i>Vad tycker de äldre om äldreomsorgen?</i> En enkätundersökning som skickas till personer 65 år och äldre som bor i ordinärt boende med stöd av hemtjänst eller som bor på särskilt boende för äldre (säbo). ✓ Information om resultat av uppföljning personcentrering inom Säbo- boende, Socialförvaltningen. Genomförd mätning via instrument P-Cat. | oktober |
| BP4 | Uppföljningsrapport samt restlista | <p>Projektets leverans:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Uppföljning samt förslag till vidare plan för omställningsarbete för Lekebergs kommun presenteras. ✓ Beslut om att godkänna projektets resultat eller inte. | 2023 november |
| BP5 | Slutrapport | <p>Projektets leverans:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Projektresultat och slutrapport godkänns och projektet avslutas. ✓ Beslut om att projektets resultat ska gå vidare till förvaltning eller om nytt projekt ska startas upp utifrån det förslag som arbetats fram inom nuvarande projekt. | 2023 december |

4.2 Aktivitetslista

| Aktivitet | Startdatum | Slutdatum | Ansvarig |
|---|------------|------------|-------------------------------|
| Styrgrupp fastställd. | 2023-01-09 | 2023-02-28 | Projektägare styrgrupp |
| Arbetsgrupp fastställd. | 2023-01-09 | 2023-02-28 | Projektledare Styrgrupp |
| Styrgrupp och arbetsgrupp planering våren 2023. | 2023-01-09 | 2023-02-23 | Projektägare Projektledare |

| | | | |
|--|------------|------------|---|
| | | | Styrgrupp |
| Projektplan antas Styrgrupp och arbetsgrupp planering hösten 2023 | 2023-01-09 | 2023-04-03 | Projektledare Styrgrupp Arbetsgrupp |
| Kommunikationsplan/förvaltningsövergripande samt information till medarbetare. | 2023-03-13 | 2023-05-08 | Projektledare Styrgrupp Arbetsgrupp |
| Uppföljning Överenskommelse mellan stat och Skr- 2023 " God Nära vård 2023". | 2023-03-13 | 2023-04-03 | Projektledare Förvaltnings- chef, social- förvaltning |
| Plan för ökad kontinuitet inom primärvården 2023 (samverkan kommunala insatser, vårdcentral och civila samhället). | 2023-03-13 | 2023-05-08 | Projektledare Styrgrupp Arbetsgrupp Biträdande vårdcentralchef Förvaltnings- chef, socialförvalt- ningen |
| Uppföljning gemensam antagen länsövergripande målbild- Nära vård | 2023-03-13 | 2023-05-08 | Projektledare Förvaltnings- chef, social- förvaltning |
| Information Nära vård – hälsa tillsammans till politiker, invånare i Lekebergs kommun samt vårdcentral. | 2023-03-13 | 2023-06-05 | Projektledare Styrgrupp Arbetsgrupp |
| Mäta personcentrering, P-Cat äldreboende Oxelgården och Linden. | 2023-03-13 | 2023-06-05 | Projektledare |
| Planering av styrgrupp och arbetsgrupp inför hösten 2023. Uppföljning av vårens arbete utifrån projektplan och vidare planering för hösten 2023. | 2023-05-08 | 2023-06-05 | Projektledare Styrgrupp Arbetsgrupp |
| Uppdatering av Aktivitetslistan för projektet inför hösten 2023. | 2023-05-08 | 2023-06-05 | Projektägare Projektledare Styrgrupp |

| | | | |
|---|------------|----------|--|
| Implementering av utbildningsstöd för personcentrerat arbetssätt för medarbetare, Socialförvaltningen. | 2023-03-13 | 2023-09 | Projektledare Styrgrupp Arbetsgrupp |
| Informationsstöd för omställningsarbetet som finns på vårdcentral och ges vid introduktion av ny medarbetare. | 2023-05-08 | 2023-09- | |
| Återkoppla aktörer för Civila samhället som kan identifieras som samverkansparter för omställningsarbetet. | 2023-06-08 | 2023-09 | |
| Information och dialog för Lekebergs kommunala chefsdialog, ledning och styrning gällande projektet. | 2023-06-08 | 2023-10 | |
| Ekonomisk uppföljning samt åiterrapportering till Regionen för omställningsarbetet. | 2022-11- | 2023-12- | Projektägare Styrgrupp Projektledare Ekonom |
| Åiterrapportering utifrån aktivitetsplan för omställningen/slutrapport samt identifierad plan för inriktning för 2023 | 2023-11- | 2023- | Projektägare Styrgrupp Projektledare |

4.3 Leverans och överlämningsprocedur

Här gör du en förteckning över beslutspunkterna i tidplanen (BP3:or och BP4) och när besluten ska tas.

| | | | |
|-------|------------------------------|---|--------------------------------------|
| BP3:1 | Beslut att fortsätta projekt | Projektledare avger uppföljningsrapport muntligen och skriftligen till styrgrupp. Styrgruppen godkänner uppföljningsrapport under förutsättning att delleveranser har levererats enligt projektplan. Styrgruppen kan besluta om ändringar om så krävs i de fall leverans helt eller delvis uteblir. | Styrgrupp Maj |
| BP3:2 | Beslut att fortsätta projekt | Projektledare avger uppföljningsrapport muntligen och skriftligen till styrgrupp. Styrgruppen godkänner uppföljningsrapport under förutsättning att delleveranser har levererats enligt projektplan. Styrgruppen kan besluta om ändringar om så krävs i de fall leverans helt eller delvis uteblir. | Styrgrupp Juni |
| BP3:3 | Beslut att fortsätta projekt | Projektledare avger uppföljningsrapport muntligen och skriftligen till styrgrupp. Styrgruppen godkänner uppföljningsrapport under förutsättning att delleveranser har levererats enligt projektplan. Styrgruppen kan besluta om ändringar om så krävs i de fall leverans helt eller delvis uteblir. | Styrgrupp september |

| | | | |
|-------|------------------------------|---|--|
| BP3:4 | Beslut att fortsätta projekt | Projektledare avger uppföljningsrapport muntligen och skriftligen till styrgrupp. Styrgruppen godkänner uppföljningsrapport under förutsättning att delleveranser har levererats enligt projektplan. Styrgruppen kan besluta om ändringar om så krävs i de fall leverans helt eller delvis uteblir. | Styrgrupp oktober |
|-------|------------------------------|---|--|

| | | | |
|------|---|--|---|
| BP 4 | Beslut huruvida godkänna projektets resultat eller inte och påbörja avvecklingsfasen. | Projektledaren avger en uppföljningsrapport samt restlista muntligen och skriftligen till styrgrupp. Styrgruppen godkänner projektets resultat och ger projektledare i uppdrag att avsluta projektet och inkomma med en slutrapport. | Styrgrupp november |
|------|---|--|---|

| | | | |
|-----|--------------------------------|--|---|
| BP5 | Produkten klar för mottagaren. | Projektledare avger slutrapport muntligen och skriftligen till styrgrupp. Styrgruppen godkänner slutrapport under förutsättning att projektet levererat enligt projektplan och utifrån eventuella ändringar som beslutats under projekttid. Slutrapporten redogör för projektresultat och innehåller rekommendationer för det fortsatta arbetet. | Styrgrupp december |
|-----|--------------------------------|--|---|

4.4 Resursplan

| Namn | Uppdrag | Antal timmar | Period | Muntligt/Skriftligt |
|---|--------------|----------------|--------|---------------------|
| Eva Jonsson, Tf kommundirektör | Projektägare | 0.5 tim./vecka | | Muntligen |
| Marie Casco, Tf förvaltningschef, socialförvaltningen | Styrgrupp | 0.5 tim./vecka | | Muntligen |
| Margareta Esswing, enhetschef för elevhälsan, barn- och utbildningsförvaltningen | Styrgrupp | 0.5 tim./vecka | | Muntligen |
| Annika Sätter, Biträdande vårdcentralchef, Capiro, Region Örebro | Styrgrupp | 0.5 tim./vecka | | Muntligen |
| Mikael Isgren, enhetschef för hälso- sjukvårdsinsatser, socialförvaltningen | Styrgrupp | 0.5 tim./vecka | | Muntligen |

| | | | | |
|---|---|----------------|--|------------|
| Elisabeth Jangenby, kultur- och fritidschef, kommunstyrelse- förvaltningen | Styrgrupp | 0.5 tim./vecka | | Muntligen |
| Kristin Lundgren, processledare, socialförvaltningen | Projektledare | 40 tim./vecka | | Skriftligt |
| Sandra förvaltningsekonom, Kommunstyrelse- förvaltningen | Projektkonom | 0.1 tim./vecka | | Muntligen |
| Emil Pettersson, utredningssekreterare, kommunstyrelse- förvaltningen | Ansvarig för diarieföring av projektdokument | 0.2 tim./vecka | | |
| Ellinor Hailee, kommunikatör, kommunstyrelse- förvaltningen | Stödja projektledare som är ansvarig för Kommunikations- plan Uppdatera informations- underlag inom kommunens informationsvägar med stöd av projektledare | | | Muntligen |
| Karin Botwalde , Mar medicinsk ansvarig för rehabilitering , Controller socialförvaltningen | Arbetsgrupp | 2,5 tim/ vecka | | Muntligen |
| Irmeli Gustafsson, skolsköterska, barn- och utbildnings- förvaltningen | Arbetsgrupp | 2,5 tim./vecka | | Muntligen |
| Lisa Rohden Vårdsamordnare, Vårdcentralen Capio | Arbetsgrupp | 2,5 tim./vecka | | Muntligen |
| Annika Karlsson J Folkhälsovetare, Välfärd och folkhälsa | Arbetsgrupp | 2,5 tim./vecka | | Muntligen |

4.5 Budget och finansiering (kostnadsplan)

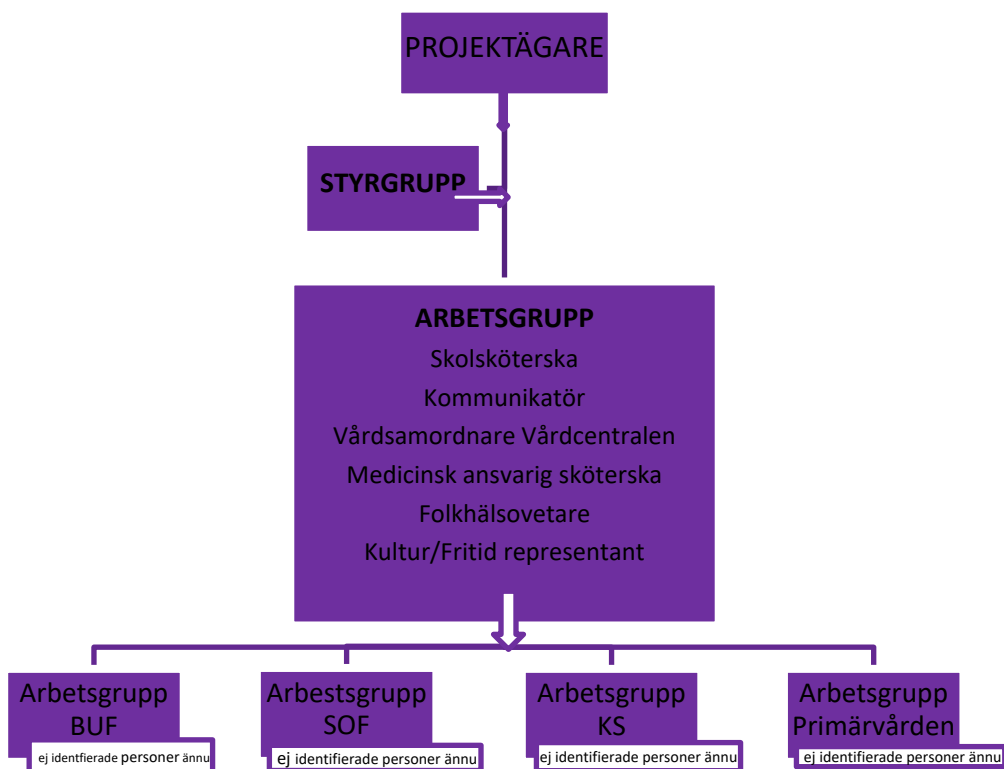
Projektledare finansieras av statliga medel för 2023, och har tilldelats socialförvaltningen. Utifrån implementering av personcentrering inom socialförvaltningen kan det uppkomma kostnad för litteratur inför kompetenspåfyllnad till en kostnad av 3000kr.

Projektorganisation

4.6 Projektorganisation

Projektorganisationen är uppdelad i två delar: styrande och utförande. Den styrande delen beslutar medan den utförande ansvarar för att besluten verkställs – att jobbet blir gjort. I projektets styrande organisation hittar du roller som projektägare, projektbeställare och styrgrupp. I den utförande organisationen återfinns projektledare, arbetsgrupp och eventuella fler arbetsgrupper identifierade efter behov. En projektekonom knyts även till projektet. Diarieföring av projektdokument sker genom utredningssekreterare på administrativa avdelningen. Utifrån samverkan med privat aktör vårdcentral Capio ansvarar vårdcentralchef för att bistå verksamheten med projektunderlag och dokumentation

4.7 Organisationsschema



4.7.1 Roller, ansvar och mandat

| Projektägare | Roll, ansvar, mandat |
|---|--|
| <p>Eva Jonsson Tf. kommundirektör</p> | <p>Projektägare är den som ansvarar för projektets finansiering. Oftast den chef som ansvarar för projektets genomförande Ansvar för projektets budget och finansiering. Upprätta projekt- och förvaltningsdirektiv. Godkänna slutrapport. Ansvara för att effektmålen både mäts och nås eller att någon annan ansvarig utses för detta. Är ordförande i styrgruppen Initierar granskningar och revisioner av projektet. Utser styrgruppen samt föreslår projektledare och förvaltare. Stödjer projektledaren. Fattar BP1 och BP5- beslut samt BP2,BP3,BP4-beslut avseende projektets fortsättning.</p> |
| Styrgrupp | Roll, ansvar, mandat: |
| <p>Marie Casco förvaltningschef Socialförvaltningen</p> <p>Annika Sätter Biträdande vårdcentralchef, Capiro</p> <p>Mikael Isgren, enhetschef för hälso-sjukvårds- insatser, social- förvaltning</p> <p>Elisabeth Jangenby, kulturchef, kommunstyrelse- förvaltningen</p> <p>Margareta Esswing enhetschef för elevhälsan, barn- och utbildnings- förvaltningen</p> | <p>Bör helst bestå av högst fem personer, med befogenheter och kunskap för de för projekten nödvändiga besluten. Säkerställer att projektets resultat är i linje med projektdirektiven. Säkerställer att projektet följer projektplanen och aktivt stödjer projektledaren Håller sig informerade om projektet och omvärlden för att få ett bra beslutsfattande. Tillför projektet de resurser som behövs. Fattar beslut inom projektets ramar (BP2, BP3, BP4) tillsammans med projektägaren.</p> |

| | |
|--|--|
| Projektledare | Roll, ansvar, mandat: |
| Kristin Lundgren, processledare, socialförvaltningen | <p>Ansvarar för projektets genomförande i enlighet med projektplanen.</p> <p>Tillgodoser mottagarens krav inom projektets ramar.</p> <p>Ansvara för projektets resultat till och med BP 5.</p> <p>Rapporterar genomförandet och förändringar gentemot plan i projektet.</p> <p>Ansvarar för överenskommen projektdokumentation</p> <p>Knyter rätt kompetenser till projektet</p> <p>Kontrollerar, konterar och godkänner projektets fakturor innan attestansvarig attesterar. Ta del av och förstår underlagen från ekonomisystemet.</p> <p>Följer upp och ansvarar för projektets budget och rapportera till projektets styrgrupp.</p> <p>Tar fram en budget över förväntat utfall fördelat över tiden för projektet, för att kunna följa upp hur arbetet fortskrider i ekonomisk mening.</p> <p>Förankrar projektbudget och ekonomirutiner för projektet i projektgruppen.</p> <p>Genomför och löpande revideringar av riskanalys samt ser till att beslutad revision och granskning genomförs.</p> <p>Hanterar information och kommunikation med projektets intressenter enligt plan.</p> <p>Planerar, leder, fördelar samt följer upp arbetet inom projektet</p> <p>Leder de personer som tilldelats projektet.</p> <p>Förfogar över de medel som tilldelats projektet.</p> <p>Beslutar om omfördelning av kostnader inom projektets budgetram</p> |
| Arbetsgrupp | Roll, ansvar, mandat: |
| Karin Botvalde- Gremark Irmeli Gustafsson Annicka Karlsson J Lisa Rohden- Vårdsamordare vårdcentralen Capiro | <p>Har personligt ansvar att genomföra överenskomna åtaganden i projektet.</p> <p>Rapporterar resultat och avvikelser i projektet till projektledaren.</p> <p>Rapporterar arbetad tid i projektet.</p> <p>Förankrar projekt i hemmaorganisationen och fungerar som förenande länk.</p> <p>Tar del av projektinformation och deltar i projektmöten.</p> |
| Resursägare | Roll, ansvar, mandat: |
| Marie Casco Tf. förvaltningschef Socialförvaltningen | <p>Är oftast den som tillsätter resurs efter förfrågan från projektledare.</p> <p>Ansvarar för att tilldelad personal har rätt kompetens.</p> <p>Ser till att resurser finns tillgängliga enligt de beslut som finns tagna för projektet. Ingår i styrgrupp.</p> |
| Förvaltare | Roll, ansvar, mandat: |
| Marie Casco Tf. förvaltningschef Socialförvaltningen | <p>Ansvarar tillsammans med projektägaren för projektresultatet efter överlämnandet vid BP4 och att nyttorealiserings sker och effektmålen mäts.</p> <p>Ingår i styrgrupp eller referensgrupp.</p> |
| Projekt-administratör | Roll, ansvar, mandat: |

| | |
|---|---|
| Emil Pettersson, utrednings- sekreterare, kommunstyrelse- förvaltningen | Ansvarar för diarietföring av projekthandlingar i dialog med projektledare. Bistår styrgruppen med att föra minnesanteckningar. |
| Ekonom | Roll, ansvar, mandat: |
| Sandra Strömberg förvaltningsekonom, kommunstyrelse- förvaltningen | Utses av projektägaren Stöd till projektledaren och projektägaren Sammanställer ekonomin från idéstadium till förvaltning till projektägaren. Kontroll, uppföljning och rapportering av ekonomi till projektledaren. |
| Expert | Roll, ansvar, mandat: |
| Malin Ducker Ek , Välfärd och Folkhälsa, Region Örebro län | Kompetenstillskott för att lösa enskilda problem Varierar från projekt till projekt, men ska vara väl definierat till tid och arbetsinsats. |

4.8 Externa kontakter

Idag finns inte externa kontakter identifierade men utifrån att projektet är ett nationellt uppdrag finns det risk för förändrat behov inom projekttiden.

5 Kommunikation

5.1 Intressentanalys och kommunikationsplan

| Intressent | Budskap/ innehåll | Förväntad effekt | Kanal | Hur | Tidpunkt/ frekvens | Ansvarig |
|--------------|--------------------------------|---------------------------------------|--|---|---|--------------------------------|
| Projektägare | Nulägesbild av projektet | Informerade Underlag för beslut | E-post Telefon Sammanträden Teamsmöten | Minnesanteckningar Protokoll Statusrapporter Muntliga avstämningar Slutrapport | Enligt överenskommelse sker regelbundna avstämningar. | Projektledare |
| Politiker | Nulägesbild av projektet | Informerade Underlag för beslut | E-post Telefon Sammanträden Teamsmöten | Statusrapporter Muntliga avstämningar Slutrapport | Enligt överenskommelse sker regelbundna avstämningar. | Projektägare /projektledare |
| Styrgrupp | Nulägesbild av projektet | Informerade Underlag för beslut | E-post Telefon Sammanträde Teamsmöten | Kallelser Minnesanteckningar Statusrapporter Beslut Slutrapport | Enligt projektplan och inom ramen för ordinarie möten. | Projektledare |
| Medarbetare | Nulägesbild av projektet | Informerade | E-post Telefon Intranät Sammanträde Teamsmöten | Minnesanteckningar Aktiviteter kopplade till projektet | Enligt projektplan | Projektledare/ Arbetsgrupp |

| | | | | | | |
|---|--------------------------|-------------|---|--|--------------------|---------------|
| Välfärd och folkhälsa, Regional utveckling, Region Örebro län | Nulägesbild av projektet | Informerade | E-post Telefon Teamsmöten | Återrapportering utifrån nationellt krav | Enligt projektplan | Projektledare |
| Medborgare | Nulägesbild av projektet | Informerade | E-post Telefon Hemsida Lekeberg.se | Uppdatering om pågående projekt Aktiviteter kopplade till projektet | Enligt projektplan | Projektledare |

Kvalitet

5.2 Kvalitetsstrategier

- Projektet utgår från projektmodellen Projektil som anpassats för att passa projektet.
- När projektplan godkänns ges samtycke till de ändringar som är gjorda i modellen.
- Ändringar och avvikelser dokumenteras skriftligt i samband med styrgruppens möten. Projektägaren beslutar om eventuella ändringar i projektet.
- Utifrån att uppdraget är nationellt behövs kontinuerlig omvärldsspaning utifrån eventuella nationella justeringar

5.3 Projektrutiner

För projektet gäller följande rutiner:

- Dokument och riktlinjer som det ska fattas beslut om går via projektgruppen och sedan upp till styrgrupp.
- Dokument sparas enligt kommunens informationshanteringsplan.
- Kommunikation sker via teams samt via fysiska möten, i en kanal avsedd för projektet.
- De dokument som tillkommer från arbetsgrupper, styrgrupp, sparas i Platina och i Teamskanalen och ska finnas tillgängligt för alla intressenter i projektet enligt kommunikationsmatris.
- Personuppgifter i enlighet med dataskyddsförordningen GDPR och i förekommande fall sekretess enligt sekretesslagen.

5.4 Ändringar och avvikelser

Ändringar och avvikelser ska dokumenteras skriftligt i samband med styrgruppens möten. Projektägaren beslutar om eventuella ändringar i projektet.

6 Risker och möjligheter

Utifrån riskanalys finns såväl externa faktorer som interna faktorer som kan påverka.

Ekonomisk tilldelning gäller för 2023 och därefter finns inte vidare ekonomisk tilldelning, vilket är en faktor som får betydelse för omställningsarbetet.

| Risker | Sannolikhet (för att risken inträffar 1–5) | Konsekvens (för resultatet 1–5) | Riskvärde (sannolikhet multiplicerat med konsekvens där 25 är högsta värde) | Riskhantering |
|---|---|------------------------------------|--|--|
| <i>Externa</i> | | | | |
| ✓ Att ekonomisk tilldelning uteblir och därmed avbryts processledarens uppdrag. | 1 | 4 | 4 | 1. Arbeta med annat i väntan på leverans 2. Riskbedöma konsekvens för medborgare och medarbetare utifrån pågående aktiviteter |
| ✓ Projektet drabbas av någon form av pandemi – omställningsarbetets möjlighet till att förankras i kommun och region minskar | 3 | 3 | 9 | 1. Arbeta med annat i väntan på leverans. 2. Vid kraftiga förseningar, beslut i styrgrupp kring åtgärder. |
| ✓ Projektet påverkas av kriget i Ukraina – kan bidra till förseningar i projektet. | 1 | | | 1. Arbeta med annat i väntan på leverans. 2. Vid kraftiga förseningar, beslut i styrgrupp kring åtgärder. |
| <i>Interna</i> | | | | |
| ✓ Projektmedarbetare slutar | 2 | 4 | 8 | En plan upprättas för vem som går in som ersättare vid längre frånvaro. |
| ✓ Projektmedarbetare blir sjuk en längre period | 4 | 4 | 16 | En plan upprättas för vem som går in som ersättare vid längre frånvaro. |
| ✓ Förvaltningschef för socialförvaltningen byter arbete – risk att projektet saknar riktning och att processledare inte har vägledning i det interna arbetet. | 3 | 4 | 12 | Projektägaren tar över vägledning |
| ✓ Oenighet i projektgrupp | 2 | 3 | 6 | 1) Tydlig projektplan oenigheter som inte går att lösa genom dialog tas vidare till styrgrupp |

| | | | | |
|---|---|---|----|--|
| ✓ Projektet prioriteras inte av medarbetare som involveras utanför projektgrupp | 3 | 4 | 12 | 1) Tydlig kommunikationsplan för projektet 2) Förankring via chefer |
|---|---|---|----|--|

7 Projektavslut

Projektet är avslutat efter att slutrapport har lämnats och godkänts av projektägare.

8 Referenser och bilagor

1. "Samordnad utveckling för god och nära vård" (S 2017:01)" [Samordnad utveckling för god och nära vård \(2017:01\) | Statens offentliga utredningar \(gov.se\)](#)

2. "God och nära vård, En reform för ett hållbart hälso- och sjukvårdssystem, Delbetänkande av utredningen Samordnad utveckling för god och nära vård" (SOU 2020:19). [God och nära vård - En reform för ett hållbart hälso- och sjukvårdssystem - Regeringen.se](#)

3. "Länsgemensam utvecklingsatsning för omställningen till en God och nära vård 2020–2022. En planering för användningen av medlen i överenskommelsen God och nära vård 2020". [God och nära vård \(regionorebrolan.se\)](#)

4. "God och nära vård 2023, En omställning av hälso- och sjukvården med primärvården som nav". [Overenskommelse - God och nära vard-2023.pdf \(skr.se\)](#)

5. Kommunstyrelsen för Lekebergs kommun anta det första delbetänkandet "SOU 2017:53 God och nära vård - En gemensam färdplan och målbild. §23 - Målbild nära vård (KS 22-21).

6. "Mer-plan 2021 med plan 2022–2023", Socialnämnden med fullmäktigemål Social trygghet – Lekebergs kommun erbjuder trygg vård och omsorg som värnar individens behov, samt syftar till så självständigt liv som möjligt.

7. [Projekt Trygga kompetensen för en God och nära vård -En läns-gemensam kompetensförsörjningsplan 2020-09-01 - 2022-06-30 \(xn--sjukvdrdsregionmellan-Ozb.se\).](#)

8. Överenskommelse om samverkan för god, jämlik och jämställd hälsa i Örebro än 2018-2023. Dnr 17RS7116-36.