Stockholms läns landsting

FÖRSLAG 2018:10

LS 2017-0738

Landstingsstyrelsens förslag till beslut

Motion 2017:24 av Jonas Lindberg och Gunilla Roxby-Cromvall m.fl. (V) om att införa en modern tillitsbaserad styrning

Landstingsstyrelsen

PROTOKOLL 2017-0084
2017-12-12

Kl. 10:00-10:50

§§275-299

§ 281
Motion 2017:24 av Jonas Lindberg och Gunilla Roxby-Cromvall m.fl. (V) om att införa en modern tillitsbaserad styrning

LS 2017-0738

Ärendebeskrivning

Motion 2017:24 av Jonas Lindberg och Gunilla Roxby-Cromvall m.fl. (V) om att införa en modern tillitsbaserad styrning

Beslutsunderlag

Ägarutskottets protokollsutdrag den 21 november 2017
Landstingsdirektörens tjänsteutlåtande den 3 november 2017
Motion 2017:24
Trafiknämndens protokollsutdrag den 26 september 2017, med S-ledamöternas särskilda uttalande ochS-, MP- och V-ledamöternas muntliga reservationer
Trafikförvaltningens tjänsteutlåtande den 9 augusti 2017
Hälso- och sjukvårdsnämndens protokollsutdrag den 24 oktober 2017
Hälso- och sjukvårdsförvaltningens tjänsteutlåtande den 18 september 2017

Yrkanden

På sammanträdet föreligger landstingsrådsberedningens förslag i skrivelse den 29 november 2017. Följande yrkande framförs:
Bifall från ordföranden Irene Svenonius (M) till landstingsrådsberedningens förslag (bilaga).
Bifall till motionen från Håkan Jörnehed (V).

Propositionsordning

Ordföranden frågar på vart och ett av de framförda yrkandena och finner att landstingsstyrelsen bifaller landstingsrådberedningens förslag.

Beslut

Landstingsstyrelsen beslutar , enligt landstingsrådsberedningens förslag, föreslå landstingsfullmäktige besluta

att anse motionen besvarad.

Reservation

Håkan Jörnehed (V) reserverar sig muntligt mot beslutet till förmån för sitt eget yrkande.

Särskilt uttalande

Erika Ullberg (S), Jens Sjöström (S), Tove Sander (S), Tara Twana (S) och Viktor Harju (S) samt Susanne Nordling (MP), Tomas Eriksson (MP) och Malin Karlsson (MP) anmäler ett gemensamt särskilt uttalande från Socialdemokraterna och Miljöpartiet (bilaga).

Expedieras till

Landstingsfullmäktige
Akten

SÄRSKILT UTTALANDE
2017-12-12

Socialdemokraterna
FRAMTIDSPARTIET

miljöpartiet de gröna

LS 2017-0738
Ärende 7

Angående motion 2017:24 av Jonas Lindberg m.fl. (V) om att införa en modern tillitsbaserad styrning

Vi delar motionens ansats men anser att landstinget bör samordna sitt arbete med Tillitsdelegationens slutsatser, som ska redovisas i juni 2018. Om Stockholms läns landsting bedriver ett parallellt arbete finns en risk för ökad byråkratisering och stuprörseffekter, vilket går emot syftet med motionen.

Tillitsdelegationen är en kommitté utsedd av regeringen och arbetar för en mer tillitsbaserad styrning av offentlig sektor. Kommittén ska komma med förslag hur styrningen i kommuner och landsting kan utvecklas. Vi anser att kommitténs arbete bör finnas med som en grund när landstinget utvecklar sina styrmodeller.

Landstingsrådsberedningen

SKRIVELSE
2017-11-29

LS 2017-0738

Landstingsstyrelsen

Motion 2017:24 av Jonas Lindberg och Gunilla Roxby-Cromvall m.fl. (V) om att införa en modern tillitsbaserad styrning

Föredragande landstingsråd: Irene Svenonius

Ärendebeskrivning

Motion 2017:24 av Jonas Lindberg och Gunilla Roxby-Cromvall m.fl. (V) om att införa en modern tillitsbaserad styrning.

Förslag till beslut

Landstingsrådsberedningen föreslår landstingsstyrelsen föreslå landstingsfullmäktige besluta

att anse motionen besvarad.

Landstingsrådsberedningens motivering

Stockholms läns landsting är en koncern med ett omfattande uppdrag. En av landstingsfullmäktiges viktigaste uppgifter är att prioritera resurserna i verksamheten för att på det mest optimala sättet ge invånarna tillgång till hälso- sjukvård och kollektivtrafik. Ansvaret för att verkställa beslut och att utföra verksamheten är decentraliserat.

Landstingets styrmodell syftar till att hela landstinget ska arbeta mot samma övergripande mål och vision. En förutsättning för det är att det finns en systematik och ett system för styrningen för hela koncernen. Landstingets målstyrning utvecklas för att åstadkomma en mer effektiv styrning av nämnder och bolag. Beställar-/utförarmodellen är ett sätt att styra resurserna efter invånarnas behov och de prioriteringar som landstingsfullmäktige beslutat om. En beställare med strategisk kompetens stärker förmågan och kapaciteten att upphandla tjänster som på bästa möjliga sätt är till gagn för våra invånare.

Landstingets styrande dokument är under översyn, med ambitionen att skapa en tydligare styrning och att minska administrationen.

Det finns för- och nackdelar med alla styrsystem. Alla modeller för styrning bygger på vissa förenklingar av verkligheten. För en stor koncern som Stockholms läns landsting, som ska prioritera knappa resurser och värna skattebetalarnas bästa, väger fördelarna med den styrmodell landstinget valt tyngre än nackdelarna. Det är viktigt att kunna utforma mål och kvalitetskrav för att via uppföljning kunna säkra att stockholmarna får den vård och den kollektivtrafik som landstinget betalar för, samtidigt som möjlighet till, och incitament för, nytänkande hos såväl landstingets egenregi-verksamhet som privata företag som arbetar på landstingets uppdrag måste finnas. Det är dock viktigt att justera inom ramen för styrsystemet för eventuella oönskade skevheter som kan uppstå.

Inom ramen för landstingets nuvarande styrmodell finns utrymme för tillitsbaserad styrning. Till exempel har förändringar gjorts inom flera avtal med husläkarmottagningar och akutsjukvård, där ersättningen mer övergripande stimulerar till kvalitetsarbete där vårdgivarna själva får ta initiativen i stället för att arbeta utifrån specifika kvalitetsmått. Även inom kollektivtrafiken ger ersättningssystemet, genom ersättning som baseras på antal resenärer med giltig biljett, utövaren frihet att planera och anpassa trafiken på ett sätt som gynnar resenären och resandet.

Beslutsunderlag

Ägarutskottets protokollsutdrag den 21 november 2017
Landstingsdirektörens tjänsteutlåtande den 3 november 2017
Motion 2017:24
Trafiknämndens protokollsutdrag den 26 september 2017, med
S-ledamöternas särskilda uttalande och
S-, MP- och V-ledamöternas muntliga reservationer
Trafikförvaltningens tjänsteutlåtande den 9 augusti 2017
Hälso- och sjukvårdsnämndens protokollsutdrag den 24 oktober 2017
Hälso- och sjukvårdsförvaltningens tjänsteutlåtande den 18 september 2017

Irene Svenonius

Gustaf Drougge

§ 52
Motion av Jonas Lindberg m.fl. (V) om att införa en modern tillitsbaserad styrning
LS 2017-0738

Ärendebeskrivning
Motion 2017:24 av Jonas Lindberg och Gunilla Roxby-Cromvall m.fl. (V) om att införa en modern tillitsbaserad styrning

Beslutsunderlag
Landstingsdirektörens tjänsteutlåtande den 3 november 2017
Motion 2017:24
Trafiknämndens protokollsutdrag den 26 september 2017, med
S-ledamöternas särskilda uttalande och
S-, MP- och V-ledamöternas muntliga reservationer
Trafikförvaltningens tjänsteutlåtande den 9 augusti 2017
Hälso- och sjukvårdsnämndens protokollsutdrag den 24 oktober 2017
Hälso- och sjukvårdsförvaltningens tjänsteutlåtande den 18 september 2017

Ägarutskottets beslut

Ägarutskottet föreslår landstingsstyrelsen föreslå landstingsfullmäktige besluta

att anse motionen besvarad.

S-ledamöterna och MP-ledamoten lägger ett särskilt uttalande

V-ersättaren meddelar att hon yrkat bifall till motionen om hon haft rösträtt.

Beslutsexpediering:
Landstingsstyrelsen
Akt

SÄRSKILT UTTALANDE
2017-11-21

LS 2017-0738

Ägarutskottet
Ärende 10

Socialdemokraterna
FRAMTIDSPARTIET
miljöpartiet de gröna

Motion 2017:24 av Jonas Lindberg m.fl. (V) om att införa en modern tillitsbaserad styrning

Vi delar motionens ansats men anser att landstinget bör samordna sitt arbete med Tillitsdelegationens slutsatser, som ska redovisas i juni 2018. Om Stockholms läns landsting bedriver ett parallellt arbete finns en risk för ökad byråkratisering och stuprörseffekter, vilket går emot syftet med motionen.

Tillitsdelegationen är en kommitté utsedd av regeringen och arbetar för en mer tillitsbaserad styrning av offentlig sektor. Kommittén ska komma med förslag hur styrningen i kommuner och landsting kan utvecklas. Vi anser att kommitténs arbete bör finnas med som en grund när landstinget utvecklar sina styrmodeller.

Stockholms läns landsting

2017-11-03
LS 2017-0738

Landstingsstyrelsen
Landstingsstyrelsens förvaltning
SLL Styrning och strategi
Danielle Makowsky

Landstingsstyrelsens
ägarutskott

Motion 2017:24 av Jonas Lindberg och Gunilla Roxby-Cromvall m.fl. (V) om att införa en modern tillitsbaserad styrning

Ärendebeskrivning
Motion 2017:24 av Jonas Lindberg och Gunilla Roxby-Cromvall m.fl. (V) om att införa en modern tillitsbaserad styrning

Beslutsunderlag
Landstingsdirektörens tjänsteutlåtande den 3 november 2017
Motion 2017:24
Trafiknämndens protokollsutdrag den 26 september 2017, med
S-ledamöternas särskilda uttalande och
S-, MP- och V-ledamöternas muntliga reservationer
Trafikförvaltningens tjänsteutlåtande den 9 augusti 2017
Hälso- och sjukvårdsnämndens protokollsutdrag den 24 oktober 2017
Hälso- och sjukvårdsförvaltningens tjänsteutlåtande den 18 september 2017

Förslag till beslut
Ägarutskottet föreslår landstingsstyrelsen föreslå landstingsfullmäktige besluta

att anse motionen besvarad.

Förvaltningens förslag och motivering

Sammanfattning
Jonas Lindberg och Gunilla Roxby-Cromvall m.fl. (V) har skrivit en motion om att utveckla styrningen av Stockholms läns landsting genom att införa en modern tillitsbaserad styrning och att avveckla beställar-/utförarmodellen.

Utveckling av landstingets styrning är en angelägen fråga vilket inte minst belyses i såväl SLL Mål och budget 2017 (LS 2016–0604) som SLL Mål och budget 2018 (LS 2017–0452) samt i uppdragen om Effektiv ledning, styrning och uppföljning inom Stockholms läns landsting (LS 2017–0180).

Med utgångspunkt från dessa uppdrag pågår utveckling av landstingets styr- och ledningssystem med ambitionen att minska byråkrati och skapa en effektiv styrning, ledning och uppföljning.

Därmed föreslår förvaltningen att motionen ska anses besvarad.

Bakgrund
I motionen framhåller motionärerna vissa negativa aspekter med så kallade New Public management-inspirerade styrmodeller som är vanliga i offentlig verksamhet. Som exempel anges svällande byråkrati, ökad kontroll och minskat utrymme för professionella bedömningar, kostnadsdrivande och oändamålsenliga upphandlingar och ett otydligt politiskt ansvarsutkrävande.

I motionen föreslås att Stockholms läns landsting i samråd med verksamheterna och professionerna påbörjar arbetet med att utveckla styrformer byggda på tillit, och samtidigt avvecklar beställar-/utförarmodellen som styrning av sina verksamheter.

Vidare föreslås att det inrättas en central funktion för tillitsstyrning och en tillitsfond, samt att det görs en översyn i syfte att reducera administration och antalet mål.

Vidare föreslås att brukare och personal ska involveras och ha inflytande över alla landstingets upphandlingar samt att utreda den nuvarande styrningen av akutsjukhus som aktiebolag och alternativa styrformer.

Motionen behandlas också av trafiknämnden och hälso- och sjukvårdsnämnden.

Överväganden
Utveckling av landstingets styrning är en angelägen fråga vilket inte minst belyses i såväl SLL Mål och budget 2017 (LS 2016–0604) som SLL Mål och budget 2018 (LS 2017–0452) samt i uppdragen om Effektiv ledning, styrning och uppföljning inom Stockholms läns landsting (LS 2017–0180).

Stockholms läns landsting är en koncern med ett omfattande uppdrag. Det är nödvändigt att styrning och ledning av landstinget sker utifrån en gemensam vision, gemensamma mål och styrande dokument som gör att landstinget har en gemensam inriktning för verksamheten. Den överordnade utgångspunkten för detta är landstingsfullmäktiges budgetbeslut där såväl ekonomiska ramar som verksamhetsmässiga och finansiella mål fastställs. Styrning och ledning av landstinget leds och samordnas av landstingsstyrelsen som ska säkerställa att koncerneffekter beaktas vid beslutsfattande, samtidigt som ansvaret för att verkställa beslut och att utföra verksamheten är decentraliserat.
En förutsättning för detta är att landstinget har ett tydligt och samordnat styr- och ledningssystem som samtliga nämnder och bolag integrerar i sin styrning och uppföljning så att det följs på alla nivåer. Detta underlättar kommunikation och prioriteringar, tydliggör verksamhetens inriktning, ansvarsfördelning och befogenheter och är avgörande för uppfyllelsen av landstingets mål.

Med utgångspunkt från dessa uppdrag pågår utveckling av landstingets styr- och ledningssystemet med ambitionen att minska byråkrati och skapa en effektiv styrning, ledning och uppföljning.

Landstingets målstyrning utvecklas för att åstadkomma en tydligare och mer effektiv styrning av nämnder och bolag. I en förbättrad målstyrning ingår också en utvecklad och fördjupad uppföljning. Landstingsstyrelsen ska säkra att beslutade mål och uppdrag uppnås inom beslutad budget.

Det pågår även en översyn av landstingets styrande dokument i syfte att tydliggöra styrningen av landstinget och minska onödig administration. Bland annat ska antalet policyer minska och en ny struktur och hierarki för styrande dokument införas för att skapa en bättre överblick, tydligare styrning och bättre följsamhet och minska onödig byråkrati.

Beställar–/utförarmodell innebär att hälso- och sjukvårdsnämnden respektive trafiknämnden ansvarar för att styra efter invånarnas behov och att de beställer verksamhet inom de ramar och inriktningar som landstingsfullmäktige beslutar. Det är viktigt med strategisk kompetens och kapacitet för att utforma och utveckla beställningarna över tid utifrån gedigna analyser för att säkerställa effektiviteten och att invånarna får vad de behöver på ett kostnadseffektivt sätt. God framförhållning inför upphandlingar och i beställning av verksamhet, liksom att i än högre

utsträckning upphandla tjänster med tydliga krav på leverans ger också möjlighet till fler anbudsgivare och att potentiella anbudsgivare kan hinna säkerställa leveransförmåga, utveckla nya tjänster och lösningar som är till gagn för invånarna i Stockholms län.

Därmed föreslår förvaltningen att motionen ska anses besvarad.

Ekonomiska konsekvenser
Beslutet att anse motionen besvarad har inga ekonomiska konsekvenser.

Malin Frenning
Landstingsdirektör

Henrik Gaunitz
Ekonomidirektör

Beslutsexpediering:
Akt
Hälso- och sjukvårdsnämnden
Trafiknämnden
SLL Styrning och ekonomi

Godkänd av Malin Frenning, 2017-10-26

Ankom
Stockholms läns landsting
2017 -05- 09
Dnr LS 2017-0738
2017:24

Stockholms läns landsting

Stockholms läns landsting
2017-05-09

Motion av Jonas Lindberg (v) och Gunilla Roxby-Cromvall m. fl. om att införa en modern tillitsbaserad styrning

Stockholms läns landsting använder trettio år gamla New Public Management-inspirerade styrmodeller som har visat sig vara ineffektiva och kostsamma. Trots att stora resurser genom åren har lagts på att räkna på verksamheternas ekonomi, effektivitet och produktivitet så brottas vi idag - kanske mer än någonsin - med frågorna: Gör vi rätt saker? Hur får vi kontroll på akutsjukhusens ekonomi? Skräckexemplen har blivit många genom åren. Patienter har kallats till flera korta besök för att det ger högre ersättning. Felaktiga behandlingar har givits för att de ger mer klirr i kassan. Mindre lönsamma men nog så viktiga busslinjer riskerar att läggas ner eftersom linjer med stort resande ger mer intäkter till bussbolagen. Resultatet har blivit en svällande byråkrati, ökad kontroll och minskat utrymme för professionella bedömningar, kostnadsdrivande och oändamålsenliga upphandlingar och ett otydligt politiskt ansvarsutkrävande.

Idag styrs landstinget genom en så kallad beställar-utförarmodellen. Denna modell har inneburit att den folkvalda politikens makt har minskat till förmån för ökat tjänstemannastyre och så kallad avtalsstyrning där kontrollmekanismerna över våra välfärdstjänster har ökat avsevärt. Flertalet av professionerna inom vården har genom dessa styrsätt av sjukvården upplevt att deras makt och inflytande har tryckts tillbaka avsevärt och att kontroll och återrapportering till tjänstemän och förvaltningar präglar deras arbete istället för en tillit.

Med införande av mål och resultatstyrning och ambitionen att offentliga verksamheter ska styras mer som privata företag har det utvecklats ett omfattande kontrollsystem för att mäta och utvärdera i vilken grad målen har uppfyllts. Men mätandet riktas oftast mot kvantitativa mått och det som är enkelt att mäta, vilket långt ifrån alltid är det som är viktigaste för verksamheterna. Utmärkande är ett fokus på att verksamheterna ska ”göra på rätt sätt” snarare än att ”göra rätt saker”. Det kontrollsystem som var tänkt att säkra effektivitet blir i stället ett hinder för att åstadkomma denna effektivitet.

Vi vill att välfärdens organisering ska präglas av större tillit till de som gör jobbet. Det är dags att lämna marknadssystemen bakom oss och istället se till att de anställda får inflytande över verksamheten. Att göra detta innebär ett stort skifte i den svenska välfärden och är en process som behöver ske på många plan samtidigt. Här kan Stockholms läns landsting spela en viktig roll. Regeringen och SKL har tillsatt en varsin utredning som arbetar med att ta fram styrsystem bortom New Public Management. Landstinget behöver bli en del av detta arbete och pröva nya sätt att styra och organisera sina verksamheter.

Det är inte önskvärt att gå tillbaka till den inte sällan stelbenta och byråkratiska välfärd som fanns innan New public management. Morgondagens styrning behöver stärka medborgarnas, patienternas, resenärernas och personalens inflytande - inte som idag som kunder som enbart har att lämna om de inte är nöjda med kvaliteten, utan med verkligt inflytande att påverka och förbättra verksamheten så att man kan lita på att t.ex. den närmsta vårdcentralen håller en bra standard.

Genom att personalen får ökat inflytande över välfärden tas deras kunnande och engagemang till vara. Det är de som kan verksamheterna och bäst kan möta brukarnas önskemål. Ett sådant skifte är även

viktigt för att få en bättre arbetssituation för de anställda. I välfärden finns de största yrkesgrupperna för kvinnor i Sverige. Att flytta makten så att de själva bestämmer över sitt arbete är kraftfull feministisk politik. Med ökat ansvar och bättre villkor höjs dessutom dessa yrkens status, vilket gör det lättare att få personer att utbilda sig och söka sig dit. För att möta personalbristen i sjukvården är sådana reformer av stor betydelse.

I Skottland har man valt att helt rulla tillbaka New public management inom sjukvården. Istället har de etablerat strukturer för att skapa delaktighet och inflytande från vårdanställda och allmänheten. Insatsstyrd finansiering ersattes med ramfinansiering och den detaljerade målstyrningen har stegvis reducerats. De har gått från 100 mål år 2005, via 35 mål år 2007, till 12 mål idag och siktet är inställt på bara 6 mål till slut. Samtidigt har målen omformulerats till mer omfattande kvalitativa mål. Sedan förändringarna genomfördes 2004 har dödligheten bland inlagda på sjukhus minskat med 12,5 procent.

Det pågår redan idag en rad goda utvecklingsarbeten i landstingets verksamheter, framför allt för att arbeta mer personcentrerat. Detta arbete behöver lyftas och spridas så att det genomsyrar hela organisationen från botten och upp. Vi vill att landstinget utvecklar morgondagens styrsystem tillsammans med medborgarna, patienterna, resenärerna och personalen.

För att initiera denna process föreslår vi

Att Stockholms läns landsting i samråd med verksamheterna och professionerna påbörjar arbetet med att utveckla moderna styrformer byggda på tillit och samtidigt avvecklar beställar/utförarmodellen som styrning av sina verksamheter

Att inrätta en central funktion för tillitsstyrning, som har i uppdrag att sprida goda exempel, stötta försök med nya verksamhetsmodeller som exempelvis intraprenader, samt påbörja landstingets utveckling mot mer kvalitativ och långsiktig uppföljning.

Att inrätta en tillitsfond där verksamheter kan söka medel för att pröva nya tillitsstyrda arbetsformer.

Att genomföra en översyn av allt som mäts med syfte att reducera administrationen och antalet mål. Översynen ska genomföras på enhetsnivå och utgå ifrån vilken data de behöver för att veta att de är på rätt spår. Anställdas och brukares kompetens ska användas i detta arbete.

Att brukare och personal ska involveras och ha inflytande över alla landstingets upphandlingar

Att Utreda den nuvarande styrningen av akutsjukhusen som aktiebolag, samt alternativa styrformer utifrån ett folkvalt, demokratiskt perspektiv.

Jonas Lindberg (v)

Gunilla Roxby Cromvall (v)

Theo Bodin (v)

Marit Strand Normasdotter (v)

Petteri Louhema (v)

Anna Sehlin (v)

Kerstin Pettersson (v)

Håkan Jörnehed (v)

Mohibul Ezdan Khan (v)

Birgitta Sevefjord (v)

Catarina Walgren (v)

Stockholms läns landsting

Trafiknämnden

PROTOKOLLSUTDRAG

Nr 8/2017

Sammanträdesdatum
2017-09-26

Datum för justering: 2017-09-26

Datum för anslag: 2017-08-28

Kristoffer Tamsons (M)
Talla Alkurdi (S)

---

§ 180

Yttrande över motion 2017:24 av Jonas Lindberg och Gunilla Roxby-Cromvall (V) m.fl om att införa en modern tillitsbaserad styrning
(TN 2017-0972)

I ärendet förelåg tjänsteutlåtande den 9 augusti 2017 från förvaltningschefen.

YRKANDEN

a. Bifall till förvaltningschefens förslag till beslut
b. Bifall till motionen från V

Ordföranden ställde proposition på yrkandena och fann att nämnden beslutat i enlighet med förvaltningschefens förslag till beslut.

BESLUT

Trafiknämnden beslöt

att godkänna föreliggande förslag till yttrande samt översända detsamma till landstingsstyrelsens förvaltning, samt

att förklara paragrafen omedelbart justerad.

UTTALANDE

S-ledamöterna lät till protokollet anteckna ett särskilt uttalande, bilaga 11.

RESERVATION

V-ledamoten reserverade sig mot beslutet.

RESERVATION

S, MP och V-ledamöterna reserverade sig mot beslutet.

Vid protokollet

Daniela Eriksson

Stockholms läns landsting

SÄRSKILT UTTALANDE
2017-09-26

TN 2017-0972

Socialdemokraterna
FRAMTIDSPARTIET

Trafiknämnden
Ärende 20

Motion 2017:24 av Jonas Lindberg m.fl. (V) om att införa en modern tillitsbaserad styrning

Vi delar motionens ansats men anser att landstinget bör samordna sitt arbete med Tillitsdelegationens slutsatser, som ska redovisas i juni 2018. Om Stockholms läns landsting bedriver ett parallellt arbete finns en risk för ökad byråkratisering och stuprörseffekter, vilket går emot syftet med motionen.

Tillitsdelegationen är en kommitté utsedd av regeringen och arbetar för en mer tillitsbaserad styrning av offentlig sektor. Kommittén ska komma med förslag hur styrningen i kommuner och landsting kan utvecklas. Vi anser att kommitténs arbete bör finnas med som en grund när landstinget utvecklar sina styrmodeller.

Verksamhetsstyrning och ekonomi

TJÄNSTEUTLÅTANDE
2017-08-09

Ärende
TN 2017-0972

Infosäkerhetsklass
K1 (Öppen)

Trafiknämnden
2017-09-26, punkt 20

Dennis Danielsson
08-686 1612
dennis.danielsson@sll.se

Yttrande över motion 2017:24 av Jonas Lindberg och Gunilla Roxby-Cromvall (v) m.fl om att införa en modern tillitsbaserad styrning

Ärendebeskrivning

Jonas Lindberg och Gunilla Roxby-Cromvall m.fl har skrivit en motion (LS 2017-0738) om att införa en modern tillitsbaserad styrning. I motionen föreslås att Stockholms läns landsting i samråd med verksamheterna och professionerna påbörjar arbetet med att utveckla moderna styrformer byggda på tillit, och samtidigt avvecklar beställar-/utförarmodellen som styrning av sina verksamheter.

Vidare föreslås att det inrättas en central funktion för tillitsstyrning och en tillitsfond, samt att det görs en översyn i syfte att reducera administration och antalet mål.

Vidare föreslås att brukare och personal ska involveras och ha inflytande över alla landstingets upphandlingar.

Beslutsunderlag

Förvaltningschefens tjänsteutlåtande den 9 augusti 2017

Motion 2017:24 av Jonas Lindberg och Gunilla Roxby-Cromwall (v) m.fl. om att införa en modern tillitsbaserad styrning (LS2017-0738)

Förslag till beslut

Trafiknämnden föreslås besluta

att godkänna föreliggande förslag till yttrande samt översända detsamma till landstingsstyrelsens förvaltning, samt

att förklara paragrafen omedelbart justerad.

Förslag och motivering

Motionen

I motionen framhåller Vänsterpartiet vissa negativa aspekter med så kallade New Public management-inspirerade styrmodeller som är vanliga i offentlig verksamhet. Som exempel anges svällande byråkrati, ökad kontroll och minskat utrymme för professionella bedömningar, kostnadsdrivande och oändamålsenliga upphandlingar och ett otydligt politiskt ansvarsutkrävande.
Som exempel inom trafiken anges att mindre lönsamma men nog så viktiga busslinjer riskerar att läggas ned eftersom linjer med stort resande ger mer intäkter för bussbolagen.

Beställar-utförarmodellen anses ha inneburit en förskjutning av makt från den folkvalda politiken och lett till ett ökat tjänstemannastyre där kontroll och återrapportering till tjänstemän och förvaltningar präglar verksamheten istället för tillit.

Mål – och resultatstyrning anses ofta riktas mot kvantitativa mått och det som är lätt att mäta, vilket långt ifrån alltid är det som är det viktigaste för verksamheterna.

Trafikförvaltningens kommentar

Stockholms läns landsting är en koncern med ett omfattande uppdrag. Det är nödvändigt att styrning och ledning av landstinget sker utifrån en gemensam vision, gemensamma mål och styrande dokument som gör att landstinget har en gemensam inriktning för verksamheten.

Styrning och ledning av landstinget leds och samordnas av landstingsstyrelsen som ska säkerställa att koncerneffekter beaktas vid beslutsfattande, samtidigt som ansvaret för att verkställa beslut och att utföra verksamheten är decentraliserat. En förutsättning för detta är att landstinget har ett tydligt och samordnat styr- och ledningssystem som samtliga nämnder och styrelser integrerar i sin styrning och uppföljning så att det följs på alla nivåer. Detta underlättar kommunikation och prioriteringar, tydliggör verksamhetens inriktning, ansvarsfördelning och befogenheter och är avgörande för uppfyllelsen av landstingets mål.

Trafikförvaltningen håller med om att det i grund och botten är positivt med ett ökat inflytande från såväl anställda som resenärer. Genom att ge bättre möjligheter att påverka tillvaratas engagemang och kunnande som skulle leda till en förbättrad verksamhet.

Trafikförvaltningen anser att dagens struktur i styr- och ledningssystem fungerar tillfredställande men att det samtidigt finns utrymme för förbättringar.

Arbetet med att fortsatt utveckla det landstingsövergripande styr- och ledningssystemet, liksom utveckling av uppföljning av såväl ekonomi som verksamhet, inklusive analysen av måluppfyllelse, kostnadseffektivitet och goda exempel, behöver fortsatt prioriteras.

Exempel på det är programmet för effektivare landsting i syfte att säkerställa en samordnad och effektiv styrning, ledning och uppföljning av landstingets samtliga verksamheter för att frigöra resurser till kärnverksamheten.

Inom ekonomi- och verksamhetsstyrning krävs ett ständigt pågående förbättringsarbete för att ge en god kvalitet till Stockholms läns invånare inom landstingets ansvarsområden. Inom ramen för landstingets budgetprocess ska analyser göras om befolkningens utveckling, bedömda behov samt analyser av samhällsekonomin i stort och av landstingets ekonomi på kort och på lång sikt.

Gällande investeringar så har landstingsstyrelsen gett landstingsdirektören i uppdrag att genomföra en översyn av landstingets investeringsstrategi, LS 2017–0180. Syftet är att förtydliga roller och ansvar, stärka landstingets förmåga till självfinansiering och långsiktigt minska låneskulden. Även inom trafikförvaltningen pågår arbete med att se över arbetssättet kring investeringar.

Målstyrning

Det är viktigt med ett styr- och ledningssystem som håller samman och att uppföljningen av olika mål har en rimlig omfattning på landstingsövergripande nivå för att inte öka de administrativa bördorna. Mål och uppdrag behöver vara

tydliga, relevanta och uppföljningsbara, på alla nivåer. Landstingets målstyrning utvecklas för att åstadkomma en tydligare och mer effektiv styrning av nämnder och styrelser samt av deras verksamheter. Uppdrag och aktiviteter på alla nivåer (landstingsfullmäktige, nämnd/styrelse och i verksamhet) ska tydligt styra mot målen – en tydligare röd tråd skapas från ambitioner till konkreta leveranser. Landstingsövergripande indikatorer för uppföljning av målen beslutas därför årligen i samband med budgeten. I en förbättrad målstyrning ingår också en utvecklad och fördjupad uppföljning.

De senaste årens arbete med ökat fokus på mål och uppdragsstyrning inom trafikförvaltningen, tillsammans med införandet av nya system, har resulterat i tydligare styrning mot landstingets övergripande mål. Förvaltningschefen följer idag ett 30-tal uppdrag i verksamhetsplanen och har identifierat enstaka strategiska områden för särskilda satsningar.

Beställarstyrning

Trafikförvaltningen anser att dagens beställar- utförarmodell i stort fungerar tillfredställande gällande området trafik men att det samtidigt finns utrymme för vidareutveckling.

Det är viktigt med strategisk kompetens och kapacitet för att utforma beställningar och utveckla beställningarna över tid utifrån gedigna analyser för att säkerställa effektiviteten och att invånarna får vad de behöver på ett kostnadseffektivt sätt. Likaså behövs kompetens och systematik för att löpande genomföra effektiva beställningar. Beställarstyrningen måste också inkludera en aktiv avtalsuppföljning för att säkra de effekter som avtalats och dra lärdomar för framtida beställningar liksom ge konsekvenser för de leverantörer som inte följer ingångna avtal och inte utför uppdraget enligt överenskommelse.

Trafikförvaltningen har sedan juni 2011 tillämpat resandeincitamentsavtal, VBP. Verifierad Betalande Påstigande (VBP) innebär att trafikutövarens ersättning baseras på antalet resenärer som uppvisar giltig biljett. Modellen ger trafikutövaren frihet att planera och anpassa trafiken och fordonsflottan och där varje resa innebär en intäkt för trafikutövaren vilket därmed ger fokus på resenären, ökad kundnöjdhet och ökat resande. Genom förskjutning av ansvar och risk till trafikutövarna utnyttjas marknadens utvecklingsförmåga och kompetens. En fördjupad utredning, TN 2015-0172, har visat att modellen ger de positiva effekter som trafikförvaltningen efterfrågar som beställare; trafiken blir mer kostnadseffektiv, resenären är i fokus och trafikutövarna hjälper trafikförvaltningen att öka biljettintäkterna.

En lärande beställarorganisation kan undvika att tidigare misstag upprepas.

Den pågående konsultväxling som nu sker inom trafikförvaltningen är ett steg i att förbättra den strategiska kompetensen i organisationen och att se över den mix av fast anställda och konsulter som krävs för att trafikförvaltningen ska kunna fungera som en beställarorganisation över tid.

Organisationen kan förbättra kvaliteten och undvika framtida kostsamma domstolsprocesser, både genom egna analyser av genomförda upphandlingar och genom att dra lärdomar av domstols- och myndighetsgranskningar av landstingets upphandlingar.

Nämnder/styrelser som beställer/köper verksamhet för landstingets räkning ska via analyser och strategiskt arbete under 2018 vidareutveckla hur planeringsarbetet ska genomföras i god tid, samt säkerställa kompetens och effektivitet i hur beställningar genomförs, att relevanta och effektiva krav ställs och hur uppföljningar görs.

Det är nödvändigt att beställningar stimulerar såväl kostnadseffektivitet som produktivitet och måluppfyllelse i enlighet med landstingets mål, inte minst för att uppnå mesta möjliga kollektivtrafik för de insatta resurserna. God framförhållning inför upphandlingar och i beställning av verksamhet, liksom att i än högre utsträckning upphandla tjänster med tydliga krav på leverans ger också möjlighet till fler anbudsgivare och att potentiella anbudsgivare kan hinna säkerställa leveransförmåga, utveckla nya tjänster och lösningar som är till gagn för invånarna i Stockholms län.

Att avveckla beställar-/utförarmodellen skulle kunna få långtgående konsekvenser för trafikförvaltningen och en omställning skulle ta lång tid.

Caroline Ottosson
Förvaltningschef

Dennis Danielsson
Tf. chef Verksamhetsstyrning och ekonomi

Hälso- och sjukvårdsnämnden
STOCKHOLMS LÄNS LANDSTING

PROTOKOLLSUTDRAG 9/2017
§ 262

SAMMANTRÄDESDAG
2017-10-24

Justerat Anna Starbrink (L)
Dag Larsson (S)

Anslagsdatum 2017-10-25

§ 262 Yttrande över motion 2017:24 av Jonas Lindberg (V) och Gunilla Roxby-Cromvall m. fl. om att införa en modern tillitsbaserad styrning
HSN 2017-1196

Ärendebeskrivning
Landstingsstyrelsen har begärt att hälso- och sjukvårdsnämnden ska yttra sig över motion 2017: 24 av Jonas Lindberg (v) och Gunilla Roxby-Cromvall m. fl. I motionen till landstingsfullmäktige föreslår författarna att
- Stockholms läns landsting i samråd med verksamheterna och professionerna påbörjar arbetet med att utveckla moderna styrformer byggda på tillit och samtidigt avvecklar beställar/utförarmodellen som styrning av sina verksamheter
- en central funktion inrättas för tillitsstyrning, som har i uppdrag att sprida goda exempel, stötta försök med nya verksamhetsmodeller som exempelvis intraprenader, samt påbörja landstingets utveckling mot mer kvalitativ och långsiktig uppföljning.
- en tillitsfond inrättas där verksamheter kan söka medel för att pröva nya tillitsstyrda arbetsformer.
- en översyn genomförs av allt som mäts med syfte att reducera administrationen och antalet mål. Översynen ska genomföras på enhetsnivå och utgå ifrån vilken data de behöver för att veta att de är på rätt spår. Anställdas och brukares kompetens ska användas i detta arbete.
- brukare och personal ska involveras och ha inflytande över alla landstingets upphandlingar
- en utredning görs av den nuvarande styrningen av akutsjukhusen som aktiebolag samt alternativa styrformer utifrån ett folkvalt, demokratiskt perspektiv.

Beslutsunderlag
Hälso- och sjukvårdsdirektörens tjänsteutlåtande, 2017-09-18
Motion 2017:24 av Jonas Lindberg (v) och Gunilla Roxby-Cromvall m. fl.
Tillitsdelegationens delbetänkande " Jakten på den perfekta ersättningsmodellen – Vad händer med medarbetarnas handlingsutrymme?" (SOU 2017:56)

Yrkanden
1) Ordföranden Anna Starbrink (L) yrkar bifall till förvaltningens förslag.
2) Håkan Jörnehed (V) yrkar bifall till motionen.

Proposition
Ordföranden Anna Starbrink (L) ställer proposition på förslagen och finner att hälso- och sjukvårdsnämnden beslutar enligt ordförandes yrkande.

Beslut
Hälso- och sjukvårdsnämnden beslutar

att till landstingsstyrelsen överlämna hälso- och sjukvårdsdirektörens tjänsteutlåtande som nämndens yttrande.

att omedelbart justera beslutet.

Reservationer
Håkan Jörnehed (V) anmäler att V-ledamöterna reserverar sig mot beslutet.

Vid protokollet/rätt avskrivet intygas
Henrik Haij

Expedieras
Akten
LS-kansli

Hälso- och sjukvårdsförvaltningen

TJÄNSTEUTLÅTANDE
2017-09-18

HSN 2017-1196

Handläggare:
Björn Wettermark

Hälso- och sjukvårdsnämnden
2017-10-24

Yttrande över motion 2017:24 av Jonas Lindberg (v) och Gunilla Roxby-Cromvall m. fl. om att införa en modern tillitsbaserad styrning

Ärendebeskrivning

Landstingsstyrelsen har begärt att hälso- och sjukvårdsnämnden ska yttra sig över motion 2017: 24 av Jonas Lindberg (v) och Gunilla Roxby-Cromvall m. fl. I motionen till landstingsfullmäktige föreslår författarna att

- Stockholms läns landsting i samråd med verksamheterna och professionerna påbörjar arbetet med att utveckla moderna styrformer byggda på tillit och samtidigt avvecklar beställar/utförarmodellen som styrning av sina verksamheter
- en central funktion inrättas för tillitsstyrning, som har i uppdrag att sprida goda exempel, stötta försök med nya verksamhetsmodeller som exempelvis intraprenader, samt påbörja landstingets utveckling mot mer kvalitativ och långsiktig uppföljning.
- en tillitsfond inrättas där verksamheter kan söka medel för att pröva nya tillitsstyrda arbetsformer.
- en översyn genomförs av allt som mäts med syfte att reducera administrationen och antalet mål. Översynen ska genomföras på enhetsnivå och utgå ifrån vilken data de behöver för att veta att de är på rätt spår. Anställdas och brukares kompetens ska användas i detta arbete.
- brukare och personal ska involveras och ha inflytande över alla landstingets upphandlingar
- en utredning görs av den nuvarande styrningen av akutsjukhusen som aktiebolag samt alternativa styrformer utifrån ett folkvalt, demokratiskt perspektiv.

Beslutsunderlag

Hälso- och sjukvårdsdirektörens tjänsteutlåtande, 2017-09-18
Motion 2017:24 av Jonas Lindberg (v) och Gunilla Roxby-Cromvall m. fl.
Tillitsdelegationens delbetänkande ” Jakten på den perfekta ersättningsmodellen – Vad händer med medarbetarnas handlingsutrymme?” (SOU 2017:56)

Förslag till beslut
Hälso- och sjukvårdsnämnden beslutar

att till landstingsstyrelsen överlämna hälso- och sjukvårdsdirektörens tjänsteutlåtande som nämndens yttrande.

Förvaltningens motivering till förslaget
Motionärerna pekar på problem med dagens styrning av hälso- och sjukvården i SLL och föreslår ett antal åtgärder för att förändra sjukvårdssystemet i mot att bli mer tillitsbaserat. Förvaltningen instämmer i flera av problembeskrivningarna och i vikten att förändra modeller som inte har fungerat. Samtidigt är det viktigt att lyfta fram orsakerna till varför dagens ersättningsmodeller ser ut som de gör, dess styrkor- och svagheter och det faktum att mycket förändringar redan pågår i den riktning som föreslås.

De förslag som ges är i linje med Tillitsdelegationens delbetänkande ”Jakten på den perfekta ersättningsmodellen – Vad händer med medarbetarnas handlingsutrymme?” (SOU 2017:56). I delbetänkandet diskuterar utredningen ersättningsmodellernas styrande effekter och betydelse för möjligheten att tillvarata medarbetarnas kompetens och förmåga och därigenom bidra till en ändamålsenlig, kostnadseffektiv och innovativ välfärd av hög kvalitet. Utredningen poängterar i sitt delbetänkande att ersättningsmodeller endast utgör en begränsad del av den sammantagna styrningen av offentligt finansierad verksamhet. Här ingår även regelstyrning med lagar, regler och förordningar, prestationsstyrning med kontroll av kvalitet, effektivitet och måluppfyllelse samt normativ styrning med t.ex. värdegrund, ledarskap och kultur. Varken ersättningsmodeller eller andra styrmedel kan optimeras var för sig, utan måste hanteras och kombineras utifrån dess samlade effekt på det verksamheten ska åstadkomma. I Tillitsdelegationens slutbetänkande som kommer att redovisas i juni 2018 kommer en översyn göras av den sammantagna styrningen av, och inom, kommuner och landsting och hur den bättre kan ta tillvara medarbetares kompetens för att skapa större värde för medborgare och företag.

Under 2016 utarbetades vägledande principer för utveckling av ersättningsmodeller och uppföljning i SLL är att de ska vara

- **Förvaltningsövergripande** – bygga på enhetliga arbetssätt över alla vårdgrenar som integrerar både avtals- och kunskapsstyrning
- **Kvalitetssäkrade** – de modeller som används ska vara korrekta och bygga på ordning och reda i beskrivningssystem, datalager och

indikatorer. De ska i möjligaste mån bygga på befintliga nationella system

- **Evidensbaserade** – så långt det är möjligt bygga på bästa kunskap
- **Dynamiska i ständig utveckling–** uppföljning och ersättning av hälso- och sjukvården behöver ständigt utvecklas och omprövas i takt med förändringar i omvärld och tillkomst av ny kunskap/nya metoder. Nya utvecklingssteg genomförs företrädesvis stegvis genom konkreta pilottester
- **Enkla och begripliga** – uppföljning och ersättningssystem ska inte vara mer detaljerade än nöden kräver. Minsta manuella arbete ska krävas av vårdgivarna, och systemen ska kunna förvaltas och förstås med interna kompetenser
- **Politiskt förankrade** – för att vara långsiktigt stabila, oavsett politisk majoritet
- **Patientfokuserade** – uppföljningen ska i högre grad utgå från patientens perspektiv och vårdens värde för patienterna. Patientmedverkan i arbetet är önskvärd
- **Behovsstyrda** – framtidens uppföljning och ersättning ska i mindre grad fokusera på produktion och i högre grad på medborgarens/befolkningens behov och hur vårdutbud och vårdkonsumtion möter behovet. Ersättningen ska i högre grad bygga på medicinska utfallsmått mått samt patientrapporterat utfall och upplevelser (PROM och PREM)
- **Rättvisa** – ersättningsmodellerna ska upplevas som rättvisa i sin resursfördelning
- **Innovativa** – uppföljnings- och ersättningsmodeller ska stödja innovation och nya arbetssätt samt ökad digitalisering och eHälsa. De ska inte hindra önskad utveckling
- **Utvecklade i dialog** med patienter, vårdgivare, aktörer i SLL, kommuner, nationella aktörer och andra landsting
- **Transparenta** – modellerna ska vara öppna för insyn. Information om algoritmer och beräkningsgrunder ska vara tillgängliga för vårdgivare och allmänhet

Arbete pågår med att ta fram konkreta riktlinjer för hur avtal, ersättnings-modell och uppföljning ska konstrueras. I detta ingår inriktningen mot en mer tillitsbaserad styrning, samtidigt som det är viktigt att beakta behov av

kontroll av kostnader, medicinsk kvalitet och patientsäkerhet. Det är också viktigt att beakta komplexiteten i hälso- och sjukvårdssystemet och hur de olika vårdavtalen samverkar.

Särskilda kommentarer till att-satserna i motionen

Stockholms läns landsting i samråd med verksamheterna och professionerna påbörjar arbetet med att utveckla moderna styrformer byggda på tillit och samtidigt avvecklar beställar/utförarmodellen som styrning av sina verksamheter

Arbete med att utveckla moderna styrformer pågår redan inom SLL. Utvecklingen syftar ytterst till att stödja utvecklingen av FHS och en ”nätverkssjukvård” som kännetecknas av hög effektivitet, nya innovativa arbetssätt och goda behandlingsresultat samt en starkare samverkan med patienterna och mellan vårdaktörerna. I dagsläget används ett stort antal olika ersättningsmodeller beroende på vilket uppdraget är, vilken avtalsform som används och när i tiden modellen ”skapades”. Andelen av ersättningen som kopplas till besök/prestation är hög i flera vårdavtal, något som var en medveten strategi för att stimulera till en hög tillgänglighet och ett vårdutbud utanför sjukhus i enlighet med Framtidsplanen för Hälso- och sjukvården. Många vårdavtal innehåller dock även en målrelaterad ersättning på ca 3% som är kopplad till vissa uppnådda mål ofta ”kvalitetsresultat”. Dessa har successivt utvecklats från att vara specifika med ersättning direkt kopplad till vissa kvalitetsmått, till att mer övergripande stimulera till ett kvalitetsarbete där vårdgivarna själva tar initiativ till- och föreslår hur de ska arbeta för att uppnå bättre kvalitetsresultat. Sådana förändringar i riktning mot en mer tillitsbaserad styrning gjordes både 2016 för t.ex. husläkarmottagningarna och akutsjukhusen.

En viktig generell egenskap för framtida ersättningsmodeller är att kombinera förmågan att vara ett verktyg för avtalsstyrning med att inte vara ett hinder för den utveckling av hälso- och sjukvårdsystemet som är önskvärd. Inriktningen i det förändringsarbete som nu sker för ersättningsmodellerna i SLL är att de ska gå mot mindre andel prestationsersättning och om möjligt mindre administration för både vårdgivare och beställare. Ersättningsmodellerna skall stödja en värdebaserad och patientcentrerad vård som bygger på samverkan mellan vårdgivare. En viktig inriktning är att i förekommande fall minska de hinder som finns för nya arbetssätt och ökad användning av alla slags

digitala stödsystem - ”eHälsa”. I det fortsatta arbetet kommer även Tillitsdelegationens slutsatser att beaktas.

Beställar-utförarmodellen infördes i syfte att öka effektiviteten inom hälso- och sjukvården och att öka befolkningens inflytande. Att i grunden förändra denna är knappast förenligt med rådande lagstiftning och SLLs strategi för Framtidens Hälso- och sjukvård. En mer tillitsbaserad styrning går även att åstadkomma inom en befintlig beställar-utförarmodell.

e*n central funktion inrättas för tillitsstyrning, som har i uppdrag att sprida goda exempel, stötta försök med nya verksamhetsmodeller som exempelvis intraprenader, samt påbörja landstingets utveckling mot mer kvalitativ och långsiktig uppföljning*.

En central funktion skulle kunna bidra till ökat lärande, men en sådan verksamhet som är organisatoriskt frikopplad från vårdgivarna riskerar också bidra till en ökad administration. Redan idag verkar HSF och vårdgivare av befintliga kanaler för att utveckla och sprida nya idéer. Förslaget bör dock beaktas i det arbete som nu startar med att reformera kunskapsstyrningen i SLL. Större ändringar bör även ta hänsyn till Tillitsdelegationens slutbetänkande i juni 2018 som förväntas leverera mer konkreta förslag kring hur den sammantagna styrningen bättre kan ta tillvara medarbetares kompetens för att skapa mervärde.

en tillitsfond inrättas där verksamheter kan söka medel för att pröva nya tillitsstyrda arbetsformer.

Särskilda medel kan bidra till innovation. Medel för detta kan redan sökas från SLLs innovationsfonder. Från och med 2018 fördelas 15 miljoner kronor per år inom Innovationsfonden till projekt som utvecklar innovativa produkter, tjänster och arbetsmetoder till nytta för patienter och medarbetare. Alla som arbetar minst 50% inom landstingsfinansierad hälso- och sjukvård kan ansöka, oavsett yrkeskategori och befattning.

en översyn genomförs av allt som mäts med syfte att reducera administrationen och antalet mål. Översynen ska genomföras på enhetsnivå och utgå ifrån vilken data de behöver för att veta att de är på rätt spår. Anställdas och brukares kompetens ska användas i detta arbete.

Arbetet med att reducera antalet mål och indikatorer och den administrativa bördan för vårdgivare har påbörjats. Det återstår dock arbete. Samlade riktlinjer för uppföljning är under utarbetande i HSF och

uppföljningen kommer successivt att ses över i samband med att avtal revideras. För att minska administrationen vid utbetalning av ersättning används i ökad grad nationellt beskrivningssystem och automatiserade processer (vårdfaktura etc). I arbetet med att förändra kunskapsstyrningen i SLL kommer en utvecklad uppföljning att utgöra en central del.

brukare och personal ska involveras och ha inflytande över alla landstingets upphandlingar

Vid LOV deltar referensgrupper från vårdgivare och ibland även patientorganisationer i arbetet när ett förfrågningsunderlag (FFU) ska tas fram. Branschråd och sakkunniggrupper är också viktiga samrådsgrupper. Inom LOU kan det vara svårare, av sekretesskäl, men även har HSF en dialog med vårdgivare och brukarorganisationer.

Det finns utrymme att fortsätta verka för ökad patientdelaktighet i vårdens styrning och ett särskilt projekt är i uppstart för detta inom HSF. Arbete sker även med att se över avtalsprocessen.

en utredning görs av den nuvarande styrningen av akutsjukhusen som aktiebolag samt alternativa styrformer utifrån ett folkvalt, demokratiskt perspektiv.

Beslut om driftsform för akutsjukhus samt avtalsform för vårdavtal är politiska beslut och därmed en del av den demokratiska processen. Samalde riktlinjer för val av avtalsform har tidigare beslutats i HSN (HSN 2016-2522).

Barbro Naroskyin
Hälso- och sjukvårdsdirektör

Björn Wettermark
Avdelningschef