ANMÄLAN

LS 1404-0495

2014-06-10

Anmälan av slutrapport från projektet Företagande

Ärendet

I ärendet redovisas slutrapport från projektet Företagande som har pågått under perioden 2011-2013.

Förslag till beslut

Landstingsstyrelsen föreslår landstingsfullmäktige besluta

att lägga anmälan av slutrapporten från projektet Företagande till handlingarna.

Landstingsstyrelsens motivering

Landstingets övergripande mål är att ge bästa möjliga vård för varje skattekrona. Det är också bakgrunden till att landstinget inte bedriver all vård i egen regi. Vårdföretagande är således inget självändamål utan ett medel för att ge bästa möjliga vård för patienten och god hushållning med skattebetalarnas resurser. Valfrihet och konkurrens ger ökad patientmakt samt utveckling av nya och bättre sätt att driva och organisera vården.

Det är utifrån detta patient- och hushållningsperspektiv som projektet Företagande i Stockholms län har arbetat för att ytterligare förbättra företagsklimatet i vården. I kontakter med olika aktörer, framför allt med vårdföretagare, har ett antal återkommande och centrala teman påträffats och diskuterats.

Som ett resultat av projektets samtliga delmoment, seminarier och övriga aktiviteter har ett antal slutsatser dragits och förslag lagts fram. Vissa av dessa förslag kan genomföras med relativt enkla insatser från landstingets sida, medan andra handlar om ett mer långsiktigt arbete med att förändra attityder och den kultur som finns inom landstinget.

Landstingsstyrelsen anser att det är viktigt att landstinget bedriver ett aktivt arbete för att förstå vårdföretagens förutsättningar och potential. Detta gäller både små och stora företag samt privata och idéburna aktörer.

Det ska vara enkelt för vårdgivare att få kontakt med landstinget. Det ska räcka med ett telefonnummer och en e-postadress. Det är viktigt att det finns rutiner för bemötande och dialog med vårdgivare. Särskilt bör rutiner kring hur lång tid det tar för vårdgivare att få svar från landstinget på frågor förbättras.

Landstingets roll behöver utvecklas i riktning mot partnerskap med vårdföretagare och för detta ändamål utveckla former för dialog, idéutveckling och partnerskap. Detta innebär att vårdgivare i ett tidigt skede inkluderas i landstingets utvecklingsarbete av hälso- och sjukvården. Exempel på fungerande partnerskapsrelationer är att vårdgivares idéer om hur vården kan utvecklas fångas upp och landstinget och vårdgivare arbetar mot gemensamma mål.

Vårdval har en positiv inverkan på små vårdföretags och ideella organisationers möjligheter. Att delta i en upphandling enligt LOU kräver omfattande resurser och är en tidskrävande process som utestänger många aktörer. Företag som lägger anbud i en upphandling riskerar även att förlora uppdraget då uppdragstiden löper ut. Att ansöka om vårdavtal inom ett vårdvalsområde är administrativt och resursmässigt enklare. Dessutom kan deltagande i vårdval ses som en långsiktig investering för vårdgivarna då det inte finns en definierad sluttid på uppdraget.

Utvecklingen av ersättningssystemen ska möjliggöra för nya arbetssätt och innovationer i vården. Speciellt viktigt är att ersättningssystemen möjliggör en värdebaserad vård och fungerande vårdkedjor som garanterar kontinuitet och effektivitet ur både patient- och vårdgivarperspektiv. Värdebaserad vård innebär fokus på värdet av hälso- och sjukvårdsinsatsen för patienten, ofta definierat som patientens hälsoutfall. Det är viktigt att vårdföretagares åsikter beaktas i framtagandet av ersättningssystemen.

Landstinget bör ta hänsyn till proportionalitet när det gäller utformandet av regler och administration. Nyttan av en regel måste alltid vara större än kostnaden för vårdgivare och förvaltning att tillämpa den. I vissa fall är det också motiverat med proportionalitet i meningen att ha enklare regler och procedurer för små vårdgivare än för stora såsom exempelvis är fallet när det gäller landstingets miljöprogram. Hälso- och sjukvårdsförvaltningen bör arbeta kontinuerligt och genomgripande med förenkling av regler och administration för länets vårdgivare. Det innebär att konkreta resultat av förenklad administration och regler ska påvisas varje år.

Uppföljning och kvalitetssäkring av skattefinansierade vårdgivare för att tillse att de följer rutiner och regler är en omfattande del av landstingets arbete.

Uppdragen som ges till vårdgivarna är ofta detaljerade och det är viktigt med en ökad medvetenhet kring att detaljeringsgraden kan hämma utrymmet för innovation och nya arbetssätt. De regler och rutiner som förs in i avtal bör syfta till tydliga resultat och ska vara anpassade så att de inte missgynnar små företag eller idéburna vårdgivare.

Uppföljning ska leda till en utveckling av landstingets tjänster. Transparent uppföljning till vårdföretagare samt jämförelser av liknande verksamheter är viktiga verktyg för fortsatt utveckling. Vårdgivare rapporterar in en stor mängd data till landstinget. Det är önskvärt att det sker en återkoppling till vårdgivarna utifrån de inrapporterade uppgifterna.

Ersättningssystemen ska utformas konkurrensneutralt och landstingets verksamhet ska bedrivas på ett sätt som främjar konkurrensneutralitet för både privata, offentliga och idéburna aktörer.

Vårdgivarna och landstinget måste hitta incitamentsstrukturer för att belöna utveckling, både för chefer och medarbetare. Innovation ska ses som en del av vårdens uppdrag. Hälso- och sjukvården kan i större utsträckning lära sig av andra tjänsteproducerande branscher.

Landstinget bör även ta fram en tydlig policy för att kunna publicera mer offentlig data på ett integritetssäkert sätt. Datan kan användas av företagare för att ta fram nya invånartjänster, t.ex. inom området e-hälsa.

Idérådet bör ges resurser och möjligheter att verka under en treårsperiod. Efter tre år ska verksamheten utvärderas och landstinget bör då överväga att göra Idérådet till en permanent verksamhet.

Stockholms läns landsting har mycket att vinna på att skapa instrument för att främja samverkan och överbrygga brist på kommunikation mellan vårdens aktörer. Fler sammanhängande vårdkedjor bör skapas så att patienter upplever hälso- och sjukvården som en helhet.

Landstinget vill uppmuntra och underlätta samverkan mellan olika aktörer. Detta kan vara samarbeten mellan offentliga, idéburna och privata aktörer, mellan vårdgivare och ideella föreningar och organisationer, och mellan leverantörer inom landstingets respektive kommunernas verksamhet.

De seminarier och möten som arrangerats under projektperioden har utgjort naturliga mötesplatser mellan vårdgivare och olika politiska företrädare. Landstinget vill fortsatt uppmuntra till att skapa fler kontaktytor och naturliga mötesplatser mellan vårdgivare och företrädare för de olika politiska partierna på regelbunden basis.

Beslutsunderlag

1. Landstingsstyrelsens ojusterade protokollsutdrag den 20 maj 2014 § 100, med S- och MP-ledamöternas särskilda uttalande och V-ledamotens särskilda uttalande
2. Landstingsdirektörens tjänsteutlåtande den 15 april 2014
3. Slutrapport projektet Företagande den 15 april 2014

Datum för justering: 2014-05-26
Datum för anslag: 2014-05-27

---

§ 100
Slutrapport från projektet Företagande
LS 1404-0495

Landstingsrådsberedningens skrivelse den 7 maj 2014 med landstingsdirektörens tjänsteutlåtande den15 april 2014.

S- och MP-ledamöternas skrivelse den 15 maj 2014 (bilaga).

V-ledamotens skrivelse den 15 maj 2014 (bilaga).

Landstingsstyrelsen beslutade enligt landstingsrådsberedningens förslag föreslå landstingsfullmäktige besluta

att lägga slutrapporten från projektet Företagande till handlingarna.

Särskilda uttalanden antecknades

dels av S- och MP-ledamöterna
dels av V-ledamoten.

Stockholms läns landsting

SOCIALDEMOKRATERNA
MILJÖPARTIET DE GRÖNA

SÄRSKILT UTTALANDE

2014-05-20 LS 1404-0495

Landstingsstyrelsen, ärende 15

Särskilt uttalande om Slutrapport Projekt Företagande

Landstingsfullmäktige inrättade i maj 2011 en styrgrupp för förbättrat företagsklimat i Stockholms läns landsting för mandatperioden 2010-2014. Många av de slutsatser som nu presenteras i projektets slutrapport är bra och bidrar till en diskussion om hur vi skapar förutsättningar för en bättre och mer innovativ sjukvård för våra gemensamma skattepengar. Vi är också glada att se att projektets aktiviteter har uppfattats som positiva, från såväl vårdföretagare som tjänstemän inom landstinget.

Men rapporten utgår från en felaktig syn på sjukvårdens och landstingets syfte. Sjukvårdens mål är en god hälsa och en vård på lika villkor för hela befolkningen. Företagande och företagsklimat är ett medel för att nå det målet, och de privata vårdgivare som verkar inom SLL är viktiga för Stockholms sjukvård. Men för oss måste patienterna och medborgarna alltid komma i första rummet.

Som nämnts ovan är många av rapportens förslag bra, men vi löser inte sjukvårdens framtidsutmaningar med fler vårdval och privatiseringar. Det krävs en förståelse för hur sjukvården fungerar, en tilltro till vårdprofessionernas möjlighet att utveckla verksamheten utan detaljstyrning uppifrån och ett tydligt fokus på patienten och medborgaren. Sjukvården måste utgå från principer om stärkt patientmakt, reell valfrihet och forskning och utbildningsfrågor, inte en ideologisk låsning om att vårdval alltid är bra eller att företagens bästa går före patienternas rätt till en god sjukvård.

Vi instämmer i att införandet av vårdval i vissa fall varit bra. Men tyvärr har majoritetens ensidiga fokus vid privatiseringar och privata utförare lett till att flera vårdval hastats fram på ett ogenomtänkt vis, istället för att föregås av en grundlig genomgång av om och hur de bör utformas.

Istället för att leda till valfrihet för patienterna och en mångfald av utövare har Alliansens vårdvalspolitik lett till en toppstyrd detaljreglering. Istället för att ge olika vårdgivare möjlighet att testa nya metoder och arbetsätt tvingas nu alla in i samma detaljerade mall och patientens reella val begränsas avsevärt. Även mångfalden i ägarformer minskar då systemet leder till att ideella aktörer får svårare att etablera sig.

Detaljregleringen har också lett till en snabbt växande administrativ börda för läkarna och vårdpersonalen, utan att det går att se några kvalitetsförbättringar, samtidigt som den kväver vårdgivarnas möjligheter att arbeta med innovation och utveckling.

Vi är också kritiska till att samarbetet med patienterna, exempelvis genom patientföreningarna, varit bristfällit i arbetet med rapporten.

Stockholms läns landsting

LANDSTINGSSTYRELSEN
VÄNSTERPARTIET

SÄRSKILT UTTALANDE
2014-05-20

Ärende 15

LS 1404-0495

Slutrapport från projektet Företagande

Vänsterpartiet röstade emot att Styrgruppen för förbättrat företagsklimat skulle inrättas. Skälen vi angav i vårt avslagsyrkande kan sammanfattas enligt följande:

Landstingets främsta uppgift är att tillse att alla som bor i Stockholms län ges tillgång till en jämlik/jämställd och väl fungerande hälso- och sjukvård samt kollektivtrafik. Att verka för ökat företagande i syfte att privatisera landstingsdriven verksamhet är däremot inte en av landstingets primära funktioner. Sådan verksamhet kan Tillväxtverket eller Svenskt Näringsliv ägna sig åt. Uppenbarligen har de borgerliga partierna inte förstått i vilken organisation man verkar.

När styrgruppen väl inrättats deltog vi självklart i arbetet. Här ska noteras att gruppens arbete har präglats av stor öppenhet. Ett flertal seminarier och samtal har genomförts samt en aktiv dialog med ett stort antal företrädare för olika vårdföretag. Sammantaget har detta varit kunskapsberikande och även lett till ökad förståelse mellan landstinget i stort och vårdföretagen. Den förståelsen är inte på något sätt negativ utan direkt nödvändig i den landstingsorganisation som idag finns.

När en så stor del av landstingets verksamhet bedrivs av vårdföretag är en bra dialog en grundförutsättning för att landstinget ska fungera. Trots detta tänker Vänsterpartiet annorlunda. Tänk om all den kreativitet som visats i styrgruppen kunde användas till att förbättra vår egen verksamhet! Tänk om innovationer, kreativitet och nytänkande kunde prägla vardagen för alla de som arbetar i landstingets egen organisation! Tänk om perspektivet att det alltid är någon annan i ett privat företag som står för förnyelse kunde ersättas med perspektivet – vi kan och vi vill förbättra oss själva!

Den stora utmaning som hälso- och sjukvården står inför beträffande personalförsörjningen framöver löses varken med mer av företagande eller ändrade driftsformer. Svårigheterna att rekrytera vårdpersonal har aldrig varit så stora som i dag med stängda vårdplatser pga brist på sjuksköterskor i första hand. Vi skulle kunna lyckas mycket bättre med rekryteringen till

vården med hjälp av innovationer, nytänkande och tilltro till personalens egna idéer och förslag till förändringar.

Det är några korta formuleringar om hur det skulle kunna vara om fokus lades på vår egen verksamhet och inte på att privata företag ska ta över vår verksamhet.

Med detta som grund konstaterar vi att den utgångspunkt som formuleras i rekommendationerna från den politiska styrgruppen utgår från perspektivet att det finns ekonomi i att låta privata företag bedriva vård. Det menar vi är fel. Man påstår även att vårdföretagande inte är ett självändamål men det är precis det vi ser i upphandling efter upphandling. Sammantaget står detta i direkt motsättning till god hushållning med skattebetalarnas resurser. Därför underkänner Vänsterpartiet samtliga rekommendationer som den politiska styrgruppen gör.

Vår rekommendation är istället att ge landstingsdirektören i uppdrag att återkomma med förslag på hur landstingets egen organisation kan stärkas i syfte att finna nya arbetsformer för gynnande av innovationer för att skapa en bättre och effektivare organisation.

Stockholms läns landsting

Landstingsstyrelsens förvaltning

TJÄNSTEUTLÅTANDE
2014-04-15

LS 1404-0495

Landstingsstyrelsen

Ankom
Stockholms läns landsting
2014 -04- 16
Dnr LS 1404-0495
Rotel VII

Slutrapport från projektet Företagande

Ärendebeskrivning

I ärendet redovisas slutrapport från projektet Företagande som har pågått under perioden 2011-2013.

Beslutsunderlag

Landstingsdirektörens tjänsteutlåtande den 15 april 2014
Slutrapport projektet Företagande den 15 april 2014

Förslag till beslut

Landstingsstyrelsen föreslår landstingsfullmäktige besluta

att lägga slutrapporten från projektet Företagande till handlingarna.

Förvaltningens förslag och motivering

Sammanfattning
Projektet Företagande har under perioden 2011-2013 tagit fram underlag och gjort insatser för att underlätta för företagande med målet att skapa förutsättningar för effektivitet och nytänkande. Projektet har bland annat resulterat i att Idérådet, en unik tjänsteinnovationssluss har skapats samt att ny kunskap om regelförenkling, tjänsteinnovationer och idédrivna organisationers villkor har inhämtats.

Bakgrund
Landstingsstyrelsen beslutade den 24 maj 2011, § 146, att uppdra åt landstingsdirektören att inrätta en styrgrupp som stöd för ett förbättrat företagsklimat i Stockholms läns landsting (LS 1105-0723).
Styrgruppens uppdrag var följande.

- Kartlägga vilka problem och hinder som finns för att starta, driva och få företag att växa inom Stockholms läns landsting.
- Ta reda på hur stödet åt företagare kan förbättras i form av exempelvis administrativ eller juridisk assistans.
- Undersöka hur landstingets förvaltningar kan utveckla bemötandet och dialogen med vårdföretagare.

- Undersöka hur arbetet med regelböcker, upphandlingsunderlag och andra föreskrifter kan förbättras avseende transparens, delaktighet och småföretagarperspektiv.
- Utreda möjligheterna att förbättra information till företagare avseende tillgång och efterfrågan på olika vårdtjänster.
- Ta fram olika praktikfall om hur företagare och andra aktörer upplever företagsklimatet.
- Kartlägga vårdgivares attityder till landstinget och utveckla förslag till kvalitetsmått utifrån företagsklimatet.
- Granska de krav som ställs på vårdföretagare ur ett proportionalitetsperspektiv.
- Utreda förutsättningarna för att på olika sätt avlägsna hinder för idédrivna eller särskilt socialt ansvarstagande företag och organisationer att delta i upphandlingar.
- Undersöka hur fler innovativa lösningar kan utvecklas och ge nya förutsättningar för företagen.
- Undersöka hur utbildning och stöd åt landstingets personal kan erbjudas, exempelvis genom att utöka möjligheterna till tjänstledighet för personal som vill starta eget.

Landstingsstyrelsen beslutade den 22 maj 2012, § 86, (LS 1111-1464) att godkänna projektets resultatrapport 2011.

Överväganden
Projektet Företagande har genomförts i dialog med vårdföretagare, politiker, akademi samt ideella och offentliga organisationer. Resultaten från projektet presenteras i slutrapporten. Det är angeläget att arbetet med de förslag som projektet föreslagit fotsätter, exempelvis i form av tjänsteinnovationsslussen Idérådet.

Förvaltningen föreslår att landstingsfullmäktige lägger slutrapporten från projektet till handlingarna.

Ekonomiska konsekvenser av beslutet

Beslutet har inga ekonomiska konsekvenser.

Miljökonsekvenser av beslutet

I enlighet med landstingets Miljöpolitiska program 2012-2016 har hänsyn till miljön beaktats och slutsatsen är att det inte är relevant med en miljökonsekvensbedömning i detta ärende.

Toivo Heinsoo
Landstingsdirektör

Stockholms läns landsting

SLUTRAPPORT PROJEKT
FÖRETAGANDE
2014-04-15

Diarienummer
LS 1404-0495

Slutrapport – Projektet Företagande

Innehållsförteckning

1. Sammanfattning 3
2. Bakgrund 6
3. Syfte och avgränsningar 7
4. Målgrupper och metoder 9
5. Organisation och kostnader 9
6. Resultat 10
7. Delprojekt 12
7.1 Vårdmarknaden i Stockholm 12
7.2 Vårdgivares synpunkter och attityder 14
7.3 Design och vård 15
7.4 Tillgång till data 15
7.5 Idérådet 16
7.6 Innovation 16
7.7 Att starta eget vårdföretag 17
7.8 Nyföretagarstöd 18
7.9 Idéburna organisationer 18
7.10 Förenkling 19
8. Slutsatser 20
9. Bilaga 1 Projektets organisation 24

1. Sammanfattning

Hälso- och sjukvården står inför många stora utmaningar, men också möjligheter.[1] Detta beskrivs väl i Framtidens Hälso- och sjukvård. Tillväxten ökar, liksom befolkningen och andelen äldre blir större. Detta ställer krav på hälso- och sjukvården men skapar också en unik potential för att förbättra hälso- och sjukvården i Stockholm så den blir än mer innovativ, patientcentrerad och effektiv. Den stora mångfald av aktörer som finns i Stockholms läns landsting (SLL) kan bidra till innovationer och nya lösningar som ger drivkraft för verksamhetsutveckling och effektiviseringar i hela hälso- och sjukvården som förbättrar för patienten.

Landstingsfullmäktige inrättade i maj 2011 en politisk styrgrupp till stöd för ett förbättrat företagsklimat i Stockholms läns landsting under mandatperioden 2010-2014. Huvudfokus för styrgruppens arbete har varit att bidra till mer och bättre vård för våra gemensamma skattemedel, med fokus på företagandets möjligheter att bidra till en mer innovativ vård till gagn för patienterna. Under hösten 2011 inrättades projektet Företagande. Inom ramen för projektet skulle underlag tas fram och insatser göras för att underlätta för företagande i länet med målet att skapa förutsättningar för effektivitet och nytänkande.

Genom kvantitativa och kvalitativa undersökningar, kunskapsdelning och dialog inom landstinget och med vårdföretagare har kraft ägnats åt att förbättra företags- och innovationsklimatet. Flera representanter för vårdföretagare vittnar om att Stockholms företagsklimat är klart bäst i landet även om det alltid finns utrymme för förbättringar.

Ett uttryck för landstingets fokus på innovation och dialog är att Almega utsett Stockholms läns landsting till "Årets tjänsteinnovationsfrämjare 2013".

Projektet Företagande har bedrivits under perioden 2011-2014 genom ett antal olika delprojekt. Viktiga fokusgrupper har varit vårdföretagare och tjänstemän på Hälso- och sjukvårdsförvaltningen (HSF). Projektet har löpande levererat resultat. I mångt och mycket är resultaten viktiga både för företagare och offentliga vårdgivare, exempelvis gällande regelförenkling, utvecklad dialog och innovationsfrämjande aktiviteter. Eftersom projektet inte har haft som uppdrag att utveckla ersättningsmodeller eller öka antalet vårdval har ansatsen framför allt varit att i dialog med vårdföretagare

[1] Hälso- och sjukvårdsförvaltningen, SLL, Framtidens hälso- och sjukvård-slutrapport från projektet Framtidens hälso- och sjukvård, 2011.

utveckla och förbättra företagsklimatet och skapa förutsättningar för en bättre vård för länets invånare.

Ny kunskap har inhämtats inom en rad områden som rör företagande och har spridits till relevanta aktörer i form av 11 rapporter. Dessa har behandlat ämnen såsom regelförenkling, tjänsteinnovationer i vården och förutsättningar för idédrivna organisationer med mera. En rad olika forum för dialog mellan vårdföretagare, politiker och tjänstemän har skapats, bland annat en uppskattad seminarieserie. Vidare har utvecklingen inom Hälso- och sjukvårdsförvaltningen gällande attityder till vårdföretagande samt minskad och förenklad administration för vårdgivare diskuterats med resultat i form av konkreta förbättringsåtgärder (exempelvis inom IT). En unik sluss för nya idéer om hur vårdens tjänster och processer kan utvecklas, Idérådet, har skapats. Idérådet, möjligen den enda tjänsteinnovationsslussen i Sverige, har under projekttiden mottagit ett sjuttiotal nya idéer om hur vården kan utvecklas. Offentlig sjukvårdsdata har för första gången publicerats för säker publik användning, till gagn för medborgare, vårdförtagare, IT-utvecklare, journalister med flera (allt enligt den så kallad PSI-lagen, public sector information). Kontaktvägar in till landstinget och möjligheten att få information om hur man startar vårdföretag har förbättrats genom ett Nyföretagarstöd på sajten sll.se, samt olika typer av utåtriktade aktiviteter.

Samverkan har skett med exempelvis Karolinska Institutets entreprenörskapsprojekt KI 2.0 för att stimulera entreprenörskap som en del av den kliniska utbildningen. Projektet har även haft kontakter med en rad organisationer: Vårdföretagarna, enskilda vårdgivare, Famna, Stockholms Privatläkarförening, idéburna organisationer, Vårdförbundet, VINNOVA, Almi, olika innovationskluster, Tillväxtverket med flera.

Med avstamp i alla de aktiviteter som projektet har genomfört har ett antal slutsatser dragits och förslag lagts fram för framtiden. Vissa förslag har redan genomförts, andra kan implementeras med relativt enkla insatser. Andra handlar om ett mer långsiktigt arbete för att förändra attityder och kultur inom landstinget. En viktig slutsats är att vårdföretagare anser att företagsklimatet är bättre i Stockholm än i andra delar av landet, och att man gärna ser att detta utvecklas ytterligare.[2] Därför är det viktigt att landstinget även efter projektets slut erbjuder olika forum för dialog med vårdföretagare samt arbetar för förbättrad service gentemot vårdgivare, exempelvis förkortade svarstider när vårdgivare kontaktar Hälso- och sjukvårdsförvaltningen. Vårdföretagare efterlyser även möjligheten att ha en partnerskapsrelation till landstinget där man med gemensamma mål

[2] Detta har framförts bland annat av Peter Seger, ordförande för bransch Sjukvård inom Vårdföretagarna och Crister Öhlund, ordförande Stockholms privatläkarförening.

utvecklar hälso- och sjukvården. Ett exempel på partnerskapsrelationer är att landstinget informerar och samverkar, i högre grad än tidigare, kring framtida förändringar så att flera aktörer kan bidra med nya idéer inom ramen för landstingets utvecklingsprocesser, men också för att skapa långsiktiga stabila spelregler.

En annan angelägen fråga, som gäller alla vårdgivare, är förenkling av regelverk och administration, exempelvis gällande vårdgivarnas uppföljning och rapportering. Förenklad administration och regelverk sparar tid och pengar och gör det möjligt för vårdgivarna att fokusera på utveckling. Idag saknas ett helhetsperspektiv inom landstinget gällande dessa frågor. Det efterfrågas samlade och kontinuerliga insatser för att ta ett helhetsgrepp kring området. Förslagsvis ska Hälso- och sjukvårdsförvaltningen varje år redovisa fem förenklingar i regelverk och rutiner, eller "one-in, two-out". När ett nytt uppföljningsmått introduceras, bör två tas bort. Det är även viktigt att våga minska detaljregleringen i uppdragen till vårdgivarna så att det finns utrymme att utveckla nya arbetssätt. Dessutom bör nya arbetsmetoder och processer som vårdgivarna utvecklar, och vill pröva, enklare kunna testas inom ramen för vårdgivarnas befintliga ersättningssystem.

Innovation inom hälso- och sjukvården handlar till stor del om nya tekniska produkter eller nya terapier och behandlingsmetoder. Däremot är det mindre fokus på tjänsteutveckling, alltså hur vården utförs och levereras. Ett exempel på en framgångsrik tjänsteinnovation är landstingets arbete med vårdcoacher (aktiv hälsostyrning) som minskat slutenvårdsinläggningar och ökat patienttillfredsställelsen. Landstinget bör verka för ett ökat kunskapsutbyte med andra branscher för att bli en bättre tjänsteleverantör. Ett hinder för innovation kan vara organisations- och ersättningsstrukturer.

För att vården ska bli mer innovativ måste det finnas strukturer som underlättar för nya idéer att prövas. Idérådet, som projektet har skapat, är ett viktigt forum för att utveckla tjänsteinnovationer inom landstinget. Det behövs en förändrad syn och ett nytt arbetssätt som förbättrar vården, exempelvis genom incitamentssystem som belönar chefer som arbetar innovativt. Hälso- och sjukvården kan även bli bättre på att använda patienten som en resurs och medaktör i vården. Ett positivt exempel är arbetet med så kallad självdialys som finns på flera håll i landet, även i Stockholm. Kompetensutveckling kring hur patienter kan involveras i utvecklingen av vården bör stärkas och öppna upp för nytt tänkande, exempelvis genom att SLL likt det engelska hälso- och sjukvårdssystemet

the National Health Service, utvecklar egen kompetens inom området Service Design.[3]

Partnerskap inom sjukvården mellan både offentliga och privata aktörer samt idédrivna föreningar och organisationer kommer bli nödvändigt för att motverka stigande kostnader inom hälso- och sjukvården. Landstinget bör bidra till att förbättra förutsättningar för dessa typer av samarbeten. Företagande, inkluderat både privata företag och idédrivna aktörer, kan bidra till att skapa en mer integrerad vård och omsorg för patienter med sammansatta behov. Ett närmare samarbete inom hela hälso- och sjukvårds- och omsorgsområdet stärker patientens ställning. Ett pilotprojekt som syftar till att skapa förståelse för och överbrygga de skillnader i kultur, regleringar och ersättningssystem som finns mellan landsting och kommuner bör initieras, förslagsvis för äldre med stora behov.

2. Bakgrund

Stockholms läns landsting ansvarar för att befolkningen i länet har tillgång till en väl fungerande hälso- och sjukvård och kollektivtrafik. År 2013 spenderade landstinget cirka 50 miljarder kronor på hälso- och sjukvård åt länets invånare och 17 miljarder kronor på kollektivtrafiken.

Historisk sett har den största delen av hälso- och sjukvården utförts av offentliga aktörer i Sverige. Sedan 1990-talets början har den offentliga sektorns roll som välfärdsproducent minskat och kompletterats av privata aktörer. Det finns stora variationer i andelen privat vård både sett till olika vårdverksamheter och geografiskt i landet. Stockholms läns landsting har länge haft en relativt stor andel privata aktörer (jämfört med andra landsting/regioner i Sverige). Vad gäller vårdverksamhet så svarar primärvården för nästan hälften av landstingens köp av verksamhet från privata företag.[4] Kostnadsandelen för privata aktörer inom det svenska hälso- och sjukvårdssystemet uppgick år 2012 till cirka 12 %.[5]

Antalet privata vårdgivare i länet har ökat framförallt
från 2008 och framåt i och med införandet av Vårdval Stockholm. Lagen om valfrihetssystem (LOV) innebär dels att patienter har möjlighet att välja mellan olika vårdgivare, dels fri etablering för vårdgivare som uppfyller kraven i vårdvalets förfrågningsunderlag. I september 2013 fanns vårdval inom 26 stycken olika vårdområden i länet. Ytterligare sju vårdval är under utredning. Stockholms läns landsting har flest antal vårdvalsområden och störst antal privata vårdgivare med offentlig finansiering. I länet fanns 2013

---

[3] http://www.institute.nhs.uk/innovation/innovation/using_design_to_innovate.html.

[4] Anell, Konkurrensens konsekvenser, SNS, 2011.

[5] Statistik om hälso- och sjukvård samt regional utveckling 2012, SKL.

drygt 1100 företag som bedriver hälso- och sjukvård inom olika vårdgrenar. Där utöver tillkommer de privata specialister (sjukgymnaster och läkare) som är anslutna till systemet med den nationella taxan. Kostnaderna för den vård som landstinget köper av privata vårdgivare motsvarar cirka 30 % av hälso- och sjukvårdsbudgeten och har legat på den nivån de senaste åren, trots ett ökat antal vårdgivare. Detta beror på att kostnaderna för sjukhusen, som i huvudsak bedrivs i offentlig regi, har ökat mer än den vård som bedrivs utanför akutsjukhusen.

Privata leverantörer etablerar sig genom de olika vårdvalen (LOV) men även genom Lagen om offentlig upphandling (LOU) inom exempelvis områden som geriatrik och psykiatri. Vissa specialistläkare eller sjukgymnaster arvoderas även i enlighet med nationella taxan; lagen om läkarvårdsersättning (LOL) och lagen om ersättning för sjukgymnastik (LOS).

Målsättningen med införandet av LOV är att skapa en mångfald av leverantörer inom hälso-och sjukvården. Syftet är dels att förbättra tillgängligheten och skapa förutsättningar för valfrihet. Dessutom är en variation av vårdgivare viktig för den utveckling och innovation som krävs för att möta framtidens utmaningar. Krav kommer att ställas på ökad effektivitet och kvalitet för att säkerställa en jämlik vård och en budget i balans. En mångfald av aktörer kan bidra till innovationer och nya lösningar som ger drivkraft för verksamhetsutveckling och effektivitet i hela hälso- och sjukvårdssystemet.

3. Syfte och avgränsningar

Landstingsfullmäktige inrättade i maj 2011 en styrgrupp för förbättrat företagsklimat i landstinget under mandatperioden 2010-2014, med speciellt fokus på ett företagsklimat som främjar en innovativ vård. I styrgruppens definition av företag inkluderas både privata företag och företag/organisationer som är så kallade idédrivna eller ideella. Under hösten 2011 tillsattes projektet Företagande. Syftet med projektet var att ta fram verktyg och insatser för att underlätta för företagande i länet som i sin tur ger vårdföretagare bästa möjliga förutsättningar att leverera en god och effektiv vård som kommer patienter och medborgare till nytta.

Projektet har avgränsats till vårdföretag som verkar inom länet. Företag i andra branscher än sjukvård ingår inte direkt i projektet, exempelvis företag inom läkemedelsindustrin. Eftersom projektet inte har haft som uppdrag att utveckla avtalsformer och ersättningsmodeller har ansatsen framför allt varit att i dialog med vårdföretagande utveckla och förbättra företagsklimatet och skapa förutsättningar för en bättre vård för länets invånare.

Projektet Företagande har inte haft som uppdrag att utveckla ersättningsmodeller eller öka antalet vårdval utan syftet har varit att förvalta den mångfald av utförare som finns inom Stockholms hälso- och sjukvårdssystem och att konsolidera och utveckla det arbetssätt som vuxit fram. Arbetet i projektet har bedrivits genom kvantitativa och kvalitativa undersökningar, kunskapsdelning inom landstinget och i direkt dialog med vårdföretagare. Genom dessa processer har det skapats underlag för att förbättra företags- och innovationsklimatet. Målet har inte endast varit att utveckla informationstjänster, förbättra regelverk och utveckla samverkan utan även att sätta fokus på förutsättningarna för företagande i dess olika former. Detta för att ta vara på de privata vårdgivarnas innovationskraft och möjliggöra ökad kvalitet och effektivitet i den vård som erbjuds länets invånare.

Projektets specifika effektmål är att företagares attityder till landstinget ska bli mer positiva:
• att vårdföretagen ska uppleva ett bättre företagsklimat inom SLL.
• att tjänstemän inom landstinget utvecklar sin dialog med vårdföretagen.

I landstingsrådsberedelsens skrivelse "Styrgrupp företagande" (LS 1105-0723) beskrivs ramarna för styrgruppen och tillhörande projekt. Enligt skrivelsen ska projektet arbeta med följande uppdrag:

- Kartlägga vilka problem och hinder som finns för att starta, driva och få företag att växa inom Stockholms läns landsting.
- Ta reda på hur stödet åt företagare kan förbättras i form av exempelvis administrativ eller juridisk assistans.
- Undersöka hur landstingets förvaltningar kan utveckla bemötandet och dialogen med vårdföretagare.
- Undersöka hur arbetet med regelböcker, upphandlingsunderlag och andra föreskrifter kan förbättras avseende transparens, delaktighet och småföretagarperspektiv.
- Utreda möjligheterna att förbättra information till företagare avseende tillgång och efterfrågan på olika vårdtjänster.
- Ta fram olika praktikfall om hur företagare och andra aktörer upplever företagsklimatet.
- Kartlägga vårdgivares attityder till landstinget och utveckla förslag till kvalitetsmått utifrån företagsklimatet.
- Granska de krav som ställs på vårdföretagare ur ett proportionalitetsperspektiv.
- Utreda förutsättningarna för att på olika sätt avlägsna hinder för idédrivna eller särskilt socialt ansvarstagande företag och organisationer att delta i upphandlingar.
- Undersöka hur fler innovativa lösningar kan utvecklas och ge nya förutsättningar för företagen.

- Undersöka hur utbildning och stöd åt landstingets personal kan erbjudas, exempelvis genom att utöka möjligheterna till tjänstledighet för personal som vill starta eget.

4. Målgrupper och metoder

Projektet Företagande har bedrivits under mandatperioden 2011-2014 genom ett antal olika delprojekt. Nedanstående illustration kategoriserar projektets olika delprojekt i förhållande till målgrupper. Övergripande kan sägas att projektet drivit tre processer med delvis olika fokus: öka kunskapen om vårdföretagande, stimulera nyföretagande och underlätta företagande. Viktiga målgrupper har varit vårdföretagare och tjänstemän på Hälso- och sjukvårdsförvaltningen.

De metoder som använts inom projektet har varit:

- Intervjuer och dialog med vårdföretagare, politiker, tjänstemän och andra aktörer genom intervjustudier, fokusgrupper, möten, mässor och seminarier.
- Kunskapsinsamling och kvalitativa och kvantitativa analyser som presenterats i en serie rapporter.

Att vårdföretagare medverkat på seminarierna, i intervjuer och diskussionerna har skapat ett tydligt fokus på de behov som upplevs. Projektets resultat har implementerats löpande under projektets gång.

5. Organisation och kostnader

Den politiska styrgruppen med deltagare från samtliga politiska partier har fastställt övergripande riktlinjer för projektets arbete, godkänt de årliga projektplanerna samt årsrapporterna. Styrgruppen har sammanträtt cirka fem gånger per år. Landstingsdirektören har varit resursansvarig för projektet och Innovationsdirektören har fungerat som projektägare. Projektet har drivits av projektledare på Hälso- och sjukvårdsförvaltningen: 2011-2012 Ida Nyström, 2012-2013 Kajsa Westling och 2013-2014 Maria Söderlund,. Sarah Bekele Johansson, Anne-Maj Berggren, Carolina Sandberg och Isis Amer Wåhlin har fungerat som delprojektledare i olika delprojekt.

Flera andra aktörer i Stockholm och Sverige arbetar för ett bättre företags- och innovationsklimat. Projektet har samarbetat med ett flertal av dessa, exempelvis VINNOVA, Tillväxtverket, Vårdföretagarna, Vårdförbundet, Nyföretagarcentrum, Famna, Karolinska Institutet och dess entreprenörskapsprojekt KI 2.0, Entreprenörskapsforum, Länsstyrelsen i Stockholms län samt Region Skåne. Detta har lyft fram SLL:s arbete med frågor som rör innovation och utveckling.

I projektets uppdrag ingick även att stödja Hälso- och sjukvårdsförvaltningens organisation i frågor om företagsklimat. Projektet haft årliga avstämningar med förvaltningens ledningsgrupp och anordnat frukostmöten, seminarier och workshops med tjänstemän på förvaltningen. Medarbetare från förvaltningen har även deltagit i de olika delmomenten och på projektets seminarium.

Projektet har haft träffar med Branschrådet(representanter från de stora vårdorganisationerna och koncernerna), privata specialister, småföretagare, ideella organisationer och fört dialog med dem om hur företagsklimatet kan förbättras. Samarbete har även skett med Programkontoret för Framtidens hälso- och sjukvård i frågor rörande nya arbetssätt, innovation och utveckling.

År	**Kostnader**
2011	310 000 kr
2012	300 000 kr
2013	307 00 kr
Totalt	917 000 kr

Fig. 1 Kostnader för Projektet Företagande. Under 2011 har projektet även sökt och fått finansiering från VINNOVA på 750 000 kronor för delprojektet Tillgång till data.

Kostnaderna har bestått av hyra av lokaler, arvoden till föreläsare samt förtäring under seminarier, konsultkostnader för att ta fram rapporter, tryckning av rapporter, studiebesök samt deltagande på mässan Eget Företag.

6. Resultat

Sammanfattningsvis har projektet levererat följande resultat:

- Ny kunskap inom en rad områden som rör företagande har inhämtats och spridits till relevanta aktörer inom och utanför landstinget genom olika kanaler, exempelvis projektets hemsida, webbsidan sll.se, HSN-nytt, seminarier samt genom samarbetspartners kanaler.
- En rad olika forum för dialog och diskussion mellan vårdföretagare, politiker och tjänstemän inom landstinget har skapats.
- Analys av attityder till vårdföretagare samt hur administrationen skulle kunna minska och förenklas har drivits på. Ett exempel är arbetet med nya riktlinjer för relationer till leverantörer där projektet har bidragit till att fokus lagts på partnerskap och dialog med vårdgivare.

- En unik sluss för nya idéer om hur vårdens tjänster och processer kan utvecklas, Idérådet, har skapats. Idérådet är förmodligen den första i sitt slag i Sverige och har mottagit ett sjuttiotal idéer om hur vården kan utvecklas under projekttiden. Vidare har en rad seminarier, workshops och möten om innovationer i vården genomförts.
- Patientrelaterad men icke personbunden offentlig data har för första gången publicerats för användning av vårdföretagare, IT-utvecklare och journalister. Publiceringen bygger på en säker och juridiskt korrekt hantering.
- SLL Innovation, som ger stöd för framtagande av nya medicinsktekniska produkter, arbetar för att ta fram ett nytt arbetssätt där man även tar emot idéer från privata vårdföretag.
- Kontaktvägar in till landstinget och möjligheten att få information om hur man startar vårdföretag har förbättrats genom ett Nyföretagarstöd på sajten sll.se samt genom olika typer av utåtriktade aktiviteter. Ett exempel är deltagande på mässan Eget Företag i oktober 2012 och 2013. Som enda landsting deltog projektet på mässan tillsammans med Famna, Vårdförbundet och Nyföretagarcentrum.. Medverkan syftade till att bidra till en öppen dialog och informationsöverföring till personer som är intresserade av att starta eget vårdföretag med avtal med SLL. Landstingets deltagande rönte positiva reaktioner från mässdeltagare och totalt genomfördes 144 samtal där det diskuterades olika möjligheter kring avtal och nya lösningar i vården.
- Samverkan har skett med Karolinska Institutets entreprenörskapsprojekt KI 2.0 gällande ett entreprenöriellt förhållningssätt på KI:s kliniska utbildningar samt med entreprenörskapsforum.
- Samverkan har skett med personalavdelningen inom SLL om frågor rörande vårdpersonals möjlighet att starta före-tag, inklusive utökad möjlighet till att arbeta deltid.
- Ett särskilt arbete har genomförts, i dialog med idédrivna aktörer, för att studera förutsättningar för idédrivna organisationer att verka inom länet. Arbetet resulterade i ett välbesökt seminarium och en rapport. Vidare har webbsidor med information om idédrivna vårdgivare och idédrivna organisationer som får bidrag från landstinget skapats på landstingets informationssajt för vårdgivare, uppdragsguiden.sll.se. Detta för att underlätta för samarbete mellan olika typer av idédrivna organisationer och föreningar och andra vårdgivare.

Ett annat viktigt resultat har varit det stora intresset på de 11 seminarier som genomförts inom projektet. Syftet har varit att få en fördjupad dialog om projektets resultat. Externa föreläsare, entreprenörer,

forskare och vårdgivare med flera har bidragit med viktig kunskap på seminarierna. Cirka 500 personer har deltagit på de välbesökta och uppskattade seminarierna. Följande seminarier har arrangerats inom projektet:

- Kick-off
- Design och vård
- Framtidens företagsklimat
- Innovation och företagande
- Framtidens hälso- och sjukvårdsmarknad
- Hur kan företagande bidra till en sammanhållen vård och omsorg för äldre och kroniskt sjuka?
- Idédrivna organisationer inom hälso- och sjukvården
- Framtidsplanen för hälso- och sjukvård – ett företagarperspektiv
- Tjänsteinnovationer i hälso- och sjukvården
- Partnerskap i hälso- och sjukvården
- Vårdens kultur- mot framtid eller förflutet?

Kunskap har samlats in från intervjuer, fokusgrupper, kvantitativa dataanalyser, seminarier och litteratursökningar. Dessa har presenterats i ett antal rapporter:

- Så tycker företagarna om företagsklimatet
- Vårdmarknad och företagsklimat
- Idéburna organisationer i Stockholms län
- Den innovativa vården (i samarbete med VINNOVA)
- Regelförenkling i Stockholms läns landsting
- Att starta eget företag
- Slutrapport för Släpp data fri! Ökat företagande och nya tjänster genom öppen data om hälso- och sjukvården
- Uppföljningsrapport för Släpp data fri!
- Ökat företagande och nya tjänster genom öppen data om hälso- och sjukvården
- Årsrapport 2011
- Årsrapport 2012
- Slutrapport

7. Delprojekt

7.1 Vårdmarknaden i Stockholm

Delprojektet har analyserat data om privata vårdföretag för att ge en överblick över hur vårdföretagande har utvecklats i länet. Antalet företag som levererar vård till Stockholms läns landsting har ökat de senaste åren. År 2011 fanns det cirka 1100 leverantörer med avtal med Hälso- och

sjukvårdsnämnden och cirka 1200 leverantörer 2013 (inklusive tandvården men exklusive privatläkare och privata sjukgymnaster på nationella taxan). Den främsta orsaken till ökningen är införandet av vårdval, vilket har underlättat för företagande och etableringen av nya mottagningar. Vårdval inkluderar idag 26 olika vårdområden och kommer att utökas ytterligare under de kommande åren. Samtidigt som antalet vårdföretagare har ökat så har marknadsandelen som privata vårdgivarestår för inte förändrats mer än ett par procentenheter, beräknat som andel av hälso- och sjukvårdsbudgeten, sedan 2003. Detta förklaras av att områden med en hög andel privata utförare, ofta vårdvalsområden, står för en mindre del av budgeten totalt sett. Den största delen av kostnaderna för hälso- och sjukvården står de stora akutsjukhusen för, varav ett av fem drivs av en privat vårdgivare.

Idag uppgår andelen privat producerad vård till ungefär en tredjedel av landstingets totala hälso- och sjukvårdsbudget. Det kan jämföras med övriga landet, där cirka 12 procent av hälso- och sjukvårdstjänster köps från privata vårdgivare.[6] Inom primärvården står privata vårdgivare för cirka 60 procent av kostnaderna för beställd vård inom länet.

År	2009	2011	2013
Antal leverantörer av hälso- och sjukvård exklusive tandvård och nationella taxan	493	564	626

Tabell 2: Antal leverantörer hälso- och sjukvård exklusive tandvård och nationella taxan. Källa: ADA.

År	2011	2013
Antal leverantörer tandvård	540	582
Antal leverantörer nationella taxan; Läkare (LOL)	700	399
Antal leverantörer nationella taxan: Sjukgymnaster (LOS)	700	594

Tabell 3: Antal leverantörer tandvård och nationella taxan. Källa: ADA samt uppgifter från ansvarigavtalshandläggare på HSF.

År	2009	2011	2013
Antal avtal hälso- och sjukvård exklusive tandvård, nationella taxan och administrativa avtal	1400	1695	1500

Tabell 4: Antal avtal hälso- och sjukvård. Källa: ADA.

[6] Statistik om hälso- och sjukvård samt regional utveckling 2012, SKL.

7.2 Vårdgivares synpunkter och attityder

En viktig del av projektet har varit att fånga och följa vårdgivares attityder till företagsklimatet i landstinget och deras synpunkter och förbättringsförslag. Denna kunskap har legat till grund för projektets utveckling och de delmoment och aktiviteter som projektet har genomfört under projektets gång. De undersökningar som utförts visar att vårdföretagarna i Stockholm tycker att företagsklimatet har blivit bättre och att länet har ett mer utvecklat företagsklimat jämfört med övriga Sverige.[7]En bidragande faktor är att vårdval kontinuerligt införs inom fler områden vilket skapar förutsättningar förföretagande.

Initialt i projektet undersöktes mindre och medelstora vårdföretagares syn på företagsklimatet i länet genom djupintervjuer med ett tjugotal olika företagare.[8] Från intervjustudien framkom att vårdföretagarna upplever bristande kommunikation och dialog med landstinget. Vårdföretagarna anser även att innovativa och forskande företag/organisationer missgynnas av styrsystemen som kan innehålla en detaljerad reglering av vårduppdraget. En ytterligare synpunkt var att det saknas incitament för att arbeta med tjänsteinnovationer. Företagare som har innovativa idéer om hur vården kan organiseras och bedrivas på nya sätt har svårt att veta var de ska vända sig. De förslag som framkom handlar om olika sätt för landstinget att förbättra dialogen och innovationsklimatet. Tätare kontakt mellan landstinget och företagare skulle ge bättre förståelse för privata vårdgivares situation, färre missuppfattningar och en bättre kvalitet i vården. Vidare ges förslag på att inrätta en typ av innovationsråd som oberoende kan värdera idéer från företagare. Ytterligare förslag handlar om hur landstinget kan förenkla och förbättra sin administration.

Under projektets gång har företagsklimatet även studerats genom att ett antal frågor med fokus på företagares inställning till Stockholms läns landsting ställts i organisationen Vårdföretagarnas enkät till en vårdgivarpanel. Storleken på de företag som svarat på enkäten samt vilka branscher de verkar inom har varierat avsevärt 2011-2012. Detta gör det svårt att jämföra och värdera resultaten från de två åren.

Övergripande fynd i undersökningarna 2011-2013 är att mer än hälften av företagarna, 62 procent, upplevde att deras företag inte konkurrerar på samma villkor som vårdgivare som drivs av landstinget. De tre främsta anledningarna till bristande konkurrensneutralitet är enligt enkäten: misstänksamhet och ovilja hos förvaltning och tjänstemän; lagar och regler som inte tar hänsyn till konkurrensneutraliteten och bristande insyn i kommuners och landstingsverksamhet. Det framgår också att 42 procent av

---

[7] Monica Renstig, Vad tycker företagarna om företagsklimatet? Hur kan det förbättras? Renstig Consulting, 2011.
[8] Ibid.

företagarna samtyckte medan 22 procent nekade gällande om man upplevde att kraven från landstinget ser olika ut för privata och offentliga vårdföretag. Båda åren ansåg företagen att de viktigaste utvecklingsområdena för att få ett bättre företagsklimat inom Stockholms läns landsting är att förenkla landstingets regler, därefter kommer information och bemötande.

7.3 Design och vård

Arbetet har syftat till att sprida goda exempel på hur design kan utveckla vården, exempelvis genom att använda designmetoder, främst kvalitativa, vid utveckling av tjänster i vården. Design handlar om att sätta slutanvändaren i centrum när nya tjänster ska utvecklas, eller gamla stöpas om, för att skapa mesta möjliga användarvänlighet. Ett exempel är ett projekt med Försäkringskassan där designmetoder inklusive kvalitativa undersökningar med användare har lett till förenklad och förbättrad information för personer som söker olika typer av ersättning. En annan målsättning inom delområdet har varit att öka interaktionen mellan aktörer inom design och hälso- och sjukvård. På ett seminarium anordnat tillsammans med Stiftelsen Svensk Industridesign deltog cirka 70 personer från designbyråer och personer verksamma inom vården.

7.4 Tillgång till data

I enlighet med PSI-lagen (Public Sector Information) från 2010 har projektet arbetat med att, på ett säkert sätt, göra offentlig data om hälso- och sjukvård mer tillgänglig. På så sätt kan nya vårdgivare, framför allt små företagare, lättare få underlag för beslut om etablering och olika typer av företag kan skapa nya tjänster till nytta för patienter och medborgare. Ett exempel på detta är IT-utvecklare som tar fram nya e-hälsotjänster. Detta medför att samhället får större nytta av den unika datamängd av hälso- och sjukvårdsdata som finns i Sverige. Projektet har genomförts i samarbete med och har finansierats av VINNOVA. Arbetet har resulterat i att rutiner och processer har skapats om hur man på bästa och säkraste sätt tillgängliggör data. I ett första steg har data tillgängliggjorts om husläkarverksamheterna; adressuppgifter, patienternas erfarenheter samt produktionssiffror, till exempel antalet besök på olika mottagningar. Data har publicerats på sajten sdk.minavardkontakter.se som tagits fram i samarbete med VINNOVA. Sajten fungerar som en verktygslåda där användare kan ladda ner publicerad data för att skapa tjänster. I det fortsatta arbete planeras att tillgängliggöra fler databaser som innehåller olika vårdområdens resultat gällande medicinska indikatorer och vårdens effekter. Ett stort intresse har uttryckts för dessa data och en konkret tjänst har skapats med hjälp av publicerade data: en förenkling av processen för miljödiplomering för länets vårdgivare.

7.5 Idérådet

Projektet har startat en sluss för nya idéer som kan utveckla hälso- och sjukvården, ett idéråd. Detta var ett tydligt önskemål som framkom i rapporten *Vad tycker företagarna om företagsklimatet?* [9]som projektet tagit fram under 2011. Idérådet är en instans inom landstinget som på ett strukturerat sätt och i dialog bedömer, värderar och stödjer utveckling av idéer rörande processer, tjänster och organisatoriska lösningar i vården. SLL är möjligen först i Sverige med att ha ett idéråd.

Idérådet lanserades i juni 2012 och har sedan starten fått in fler än 70 idéer. Några exempel på dessa är nya IT-lösningar, bilddiagnostiktjänster, nya sätt att leverera vård i hemmet samt förslag på förbättring av kvalitetsregister. En viktig del i det fortsatta utvecklingsarbetet är att marknadsföra Idérådet och att mer aktivt fånga upp problemområden genom att efterlysa idéer om lösningar som kan utveckla hälso- och sjukvården. Genom Idérådets arbete har även strukturella hinder för innovation identifierats och rådet arbetar för att förbättra innovationsklimatet i landstinget.

Idérådet har även initierat ett nätverk med andra innovationsaktörer i länet för att öka samordningen av aktiviteter och minska dubbelarbete. Dessutom har ett särskilt samarbete etablerats med SLL Innovation. Projektet har bidragit till att SLL Innovation, som ger stöd för framtagande av nya medicinsktekniska produkter, arbetar för att även kunna ta emot idéer från privata vårdföretag. Idérådet verkar för att sammanlänka innovation, forskning och utveckling inom landstinget för framtidens hälso- och sjukvård.

7.6 Innovation

Att skapa förutsättningar för innovationer i hälso-och sjukvården är ett viktigt fokusområde i projektet. I rapporten Den innovativa vården som framtagits i samarbete med VINNOVA beskrivs vilka förutsättningar som krävs för att få till fler tjänsteinnovationer inom hälso- och sjukvården, alltså innovationer i hur vården utförs. Ett exempel på en tjänsteinnovation är landstingets pilotprojekt kring att ge vissa målgrupper en vårdcoach som ger råd om egenvård och hjälper till att koordinera individens vårdkontakter. Projektet har även startat Idérådet (se separat avsnitt) som är en tydlig mottagare av idéer gällande tjänsteinnovationer i hälso-och sjukvården. Olika typer av verktyg och styrning som möjliggör att länets vårdföretag kan bidra till att skapa en mer innovativ vård har diskuterats i dialog med projektets målgrupper. Två seminarier har anordnats där

---

[9] Monica Renstig, Vad tycker företagarna om företagsklimatet? Hur kan det förbättras? Renstig Consulting, 2011.

relevanta innovationsaktörer inom länet har samlats för att reflektera kring hur hälso- och sjukvården i Stockholm kan bli mer innovativ. Seminariet *Samling kring en innovativ vård* syftade till att skapa nya perspektiv på vårdens utmaningar, medan seminariet *Vårdens kultur - mot framtid eller förflutet* behandlade företagskulturensroll i att skapa grogrund för innovation. Totalt har över 150 personer deltagit i arbetet med innovation.

I arbetet med innovation har framkommit att vårdgivare anser att det är viktigt att de administrativa krav som ställs på vårdgivare bör ses över och förenklas för att förgöra tid för vårdgivarna att arbeta med verksamhetsutveckling. Det är även viktigt att de avtal som vårdgivarna har med Hälso- och sjukvårdsförvaltningen har en balans mellan detaljering och utrymme för innovation. Avtalen måste säkerställa att vårdgivare följer lagar och regler, men måste också lämna utrymme för vårdgivare att testa nya metoder och arbetssätt.

Kopplingen mellan företagande och innovation har även lyfts fram i arbetet. Fler aktörer på hälso- och sjukvårdsmarknaden skapar konkurrens, vilket skapar möjligheter för innovation. I landstingets strategi för forskning och utveckling(FoU-strategin) läggs vikt vid samverkan mellannäringsliv, akademi och landstinget. En ny FOU-strategi håller på att tas fram där innovation kommer att vara i fokus och där resultaten från Företagandeprojektet kommer att inkluderas.

7.7 Att starta eget vårdföretag

Delmomentet har arbetat för att underlätta för de som vill starta ett vårdföretag inom länet genom att ta reda på vilka hinder och behov av stöd som finns för medarbetare inom den offentliga sektorn som vill starta eget vårdföretag. Samarbete har skett med projektet KI 2.0 som syftar till att införa inslag av entreprenörskap i den kliniska grundutbildningen vid Karolinska Institutet. En stark drivkraft för att starta eget vårdföretag är att få större inflytande över den dagliga verksamheten enligt vårdgivare som deltagit i arbetet. Hinder som identifierats i samband med att man startar eget är bland annat komplicerade IT-system, risk för negativa effekter på privatekonomin och att LOU anses vara en begränsning om affärsidén ligger utanför det område som upphandlas. Det är också önskvärt att det skulle finnas en större förståelse när det gäller tjänstledighet för att bedriva eget företag. Vårdföretagare efterfrågar mer information om hur processen går till för att erhålla ett avtal med SLL inom vårdvalsområdena. De vill ha en checklista där de olika delmomenten i processen beskrivs tillsammans med en ungefärlig tidplan. Önskemål finns också om en utökad möjlighet till att bedriva bisyssla. Vårdföretagarna efterfrågar även ökad förståelse från handläggarna inom landstinget att det är viktigt att få svar på sina frågor så fort som möjligt.

7.8 Nyföretagarstöd

Ett nyföretagarstöd har skapats och implementerats av projektet för att underlätta för personer som vill starta vårdföretag i Stockholm. Stödet utgörs av webbsidor på sll.se med information speciellt anpassad för de som vill starta vårdverksamhet inom Stockholm läns landsting, exempelvis om hur det går till att bli godkänd och få ett avtal inom ett vårdvalsområde. Det finns också länkar till andra aktörer som erbjuder hjälp och stöd till dem som vill starta företag, till exempel Nyföretagarcentrum.

Projektets sidor på Uppdragsguiden har www.uppdragsguiden.sll.se/foretagande har haft cirka 1550 sidvisningar och 1300 unika besökare under 2012.

7.9 Idéburna organisationer

Ett särskilt arbete har utförts runt förutsättningarna och möjligheter för så kallade nonprofit, eller idéburna, vårdföretag i länet. Arbetet har syftat till att undersöka vad som skiljer dem från företag med andra driftformer och vilka hinder de möter när de bedriver hälso-och sjukvård i länet. Resultaten visar att SLL och Sverige har få idéburna utförare av hälso-och sjukvård jämfört med andra länder. Vidare visar internationell forskning på små skillnader i kvalitet och effektivitet mellan idéburna och privata vårdleverantörer. I fokusgrupper och intervjuer med idéburna vårdgivare framkommer det att begränsade ekonomiska tillgångar ofta utgör en svårighet för idéburna organisationer som vill verka inom landstinget. Både idéburna aktörer och små privata aktörer uttrycker att offentlig upphandling utgör ett hinder för dem att verka inom landstinget då de har svårt att konkurrera gällande pris på de tjänster som upphandlas. Fler vårdval anges vara ett sätt att möjliggöra för fler idéburna vårdföretag.

Andra insatser är att arbeta för mindre detaljerade avtal och stöd i rapporterings-och uppföljningsarbete som ger mer tid för vårdföretagen att arbeta med patient- och utvecklingsarbete. Idéburna organisationer upplever många liknande hinder som privata vårdföretag. För att underlätta kommunikationen och möjligheter för samarbeten för idédrivna organisationer och föreningar har en webbsida på landstingets informationssajt för vårdgivare, uppdragsguiden.sll.se, skapats som beskriver de organisationer som får bidrag eller har avtal med landstinget. Information omvårdgivare och organisationer som får bidrag från landstinget kommer att förbättras i och med att den nya samlade sajten Vårdgivarguiden.

7.10 Förenkling

Detta delmoment har fokuserat på förenkling av regler och administration för vårdföretag som har avtal med SLL, något som påverkar företagsklimatet negativt enligt vårdföretagare. Detta delmoment har fokuserat på förenkling av regler och administration för vårdföretag som har avtal med SLL, något som påverkar företagsklimatet negativ enligt vårdföretagare.

Onödig administration kan bromsa möjligheterna till en utveckling av vården då administrativa uppgifter tar mycket av vårdgivarnas kraft och tid. Landstinget har under flera år arbetat med regelförenkling och flera utvecklingsprojekt har genomförts. En slutsats som dragits i projektet är att frågan om regelförenkling är komplex och går på tvären genom landstingets olika förvaltningar och avdelningar vilket innebär utmaningar.

Ett flertal projekt och undersökningar utförda av Hälso- och sjukvårdsförvaltningen de senaste åren har visat på flera olika förbättringsområden gällande regelverk och administration[10]. Exempel på synpunkter från vårdgivare är att minska på den manuella inrapporteringen i uppföljningsarbetet, att skapa en förenklad IT-struktur och att ytterligare målgruppsinrikta och tidsanpassa de utbildningar som ges i olika IT-system. Målsättningen bör hela tiden vara att administrationen som följer med avtalen ska vara begriplig, enkel och ändamålsenlig.

Projektets arbete har resulterat i att diskussionen om förenkling av avtal och uppdrag har intensifierats på Hälso- och sjukvårdsförvaltningen och att förståelsen för vårdgivarnas perspektiv har ökat. Hälso- och sjukvårdsförvaltningen har initierat en översikt över de nyckeltal som vårdgivare måste rapportera in manuellt i den så kallade WIM enkäten. Vidare har ett projekt startats inom Hälso- och sjukvårdsförvaltningen; "IT-stöd till Hälso-och sjukvårdsförvaltningens vårdbeställaruppdrag", med en samlad servicedesk som hanterar inkomna ärenden. Syftet med projektet är att skapa förutsättningar för ett väl fungerande IT-stöd för att möjliggöra ett effektivt vårdbeställaruppdrag. En möjlighet här är att arbeta för en förbättrad support för vårdgivare, exempelvis ett nummer in till förvaltningen för alla typer av frågor.

---

[10] Simplex kommissionen, arbete inom Hälso- och sjukvårdsförvaltningen, Hälso- och sjukvårdsförvaltningen, Regelförenkling
i SLL, 2013, Monica Renstig, Vad tycker företagarna om företagsklimatet? Hur kan det förbättras? Renstig Consulting, 2011 Hälso- och sjukvårdsförvaltningen, Att starta eget vårdföretag, 2013.

8. Slutsatser

Som ett resultat av projektets samtliga delmoment, seminarier och övriga aktiviteter har ett antal slutsatser dragits och förslag lagts fram. Vissa av dessa förslag kan genomföras med relativt enkla insatser från landstingets sida, medan andra handlar om ett mer långsiktigt arbete med att förändra attityder och den kultur som finns inom landstinget. Huvudfokus är att få mer och bättre vård för våra gemensamma skattemedel för att kunna fortsätta erbjuda en kvalitativ och jämlik hälso- och sjukvård till länets invånare. En övergripande slutsats är att projektets aktiviteter uppfattats som mycket positiva från vårdföretagare, handläggare inom landstinget och externa aktörer. Möjligheten att mötas och i ett neutralt forum och diskutera hur vi gemensamt kan förbättra länets hälso- och sjukvård har uppskattats av många.

Vårdföretagare anser att företagsklimatet är klart bättre i Stockholm än i andra delar av landet, men att det fortfarande finns förbättringspotential.[11] Exempelvis upplever vårdföretagare att det ibland kan ta lång tid för att få svar på frågor från hälso- och sjukvårdsförvaltningen. Ett kontinuerligt arbete behövs för att fortsätta förbättra företagsklimatet, även efter projektet Företagande avslutas. Olika typer av forum för dialog med vårdgivare är en mycket viktig del i detta arbete. Det är även viktigt att framöver mäta hur företagsklimatet utvecklas i länet.

Vårdföretagare efterlyser ännu bättre dialog och möjligheten att ha en partnerskapsrelation till landstinget där man med gemensamma mål utvecklar hälso-och sjukvården. En partnerskapsrelation är en motsats till en underleverantörsrelation där man inte är med i utvecklingen av hälso- och sjukvårdssystemet utan endast levererar det uppdrag man har avtalat om. Ett exempel på partnerskapsrelationer är att landstinget inte bara informerar utan även i högre utsträckning samverkar kring framtida förändringar och planer så att landstingets utvecklingsprocesser löper parallellt med vårdgivarens. Det finns flera forum för samverkan idag, exempelvis Branschrådet, där landstinget regelbundet träffar vårdgivare, och Stockholms läns landsting är nationellt sett långt framme. Flera av vårdgivarna vill dock se en mer utvecklad dialog och att det skapas förutsättningar för att tillsammans kunna driva utvecklingen av vården framåt. Ett konkret exempel är de expertgrupper som bildas inför införandet av ett nytt vårdval. Dessa kan fortsätta att arbeta med vårdvalet och att kontinuerligt förbättra och utveckla det. Det är viktigt att uppföljningen av hälso- och sjukvården och vårdgivarna inte bara är en kontrollfunktion utan leder till en utveckling av tjänsterna. Detta innebär

[11] Detta har framförts av Peter Seger, ordförande för bransch Sjukvård inom Vårdföretagarna och Crister Öhlund, ordförande Stockholms privatläkarförening.

bland annat att vårdgivarna bör få mer återkoppling på de data de rapporterar in.

Vårdföretagare anser att avtalen mellan SLL och vårdgivarna har för hög detaljeringsgrad och att detta minskar möjligheten till innovation inom hälso- och sjukvården. Vårdgivares innovationskraft kommer att vara avgörande för att möta framtidens utmaningar. Hälso- och sjukvårdsförvaltningen bör fortsätta arbeta för att säkerställa kvalitet och effektivitet i avtalen samtidigt som nivån av detaljreglering bör ses över och harmoniseras mellan olika avtalsområden.

Väl fungerade ersättningssystem är av stor vikt enligt vårdföretagare. Ersättningssystemen bör vara möjliggörare för innovation. Olika sätt att ge utrymme för vårdgivarna att testa nya arbetssätt och metoder bör inkluderas i ersättningssystemen. Inom området finns goda exempel: inom vårdvalsområdet höft- och knäprotesoperationer har en utveckling av ersättningssystemet lett till nya arbetsprocesser och förbättrade resultat.

Både privata och idéburna företag föredrar vårdval framför upphandlingar då detta upplevs som att det underlättar för mindre företag att utgöra en del av vårdmarknaden. Vårdval ses även en mer långsiktig lösning för företagen. Hälso-och sjukvårdsförvaltningen arbetar med att utreda fler områden som kan vara aktuella för vårdval. Förvaltning arbetar även årligen med att revidera och förbättra de vårdvalsområden som redan är implementerade. Detta sker i samverkan med vårdgivare.

Ett flertal projekt och undersökningar utförda av Hälso- och sjukvårdsförvaltningen de senaste åren har visat på flera olika förbättringsområden gällande regelverk och administration.[12] Detta är ett område som vårdgivare upplever som mycket angeläget. Vårdföretagare efterfrågar bland annat mindre detaljreglering i avtalen, minskad manuell inrapportering av data och en snabbare och enklare support när de har frågor. Att förenkla vårdgivarnas administration kan sänka kostnader och optimerar hälso- och sjukvårdsystemet så att vårdgivare får mer tid till patient- och utvecklingsarbete. Frågan om förenkling av regler och administration är komplex och går på tvären genom landstingets olika förvaltningar och avdelningar. Det är viktigt att landstinget strävar efter ett helhetsperspektiv gällande regler och administration gentemot vårdgivarna. Det behövs därför samlade, kontinuerliga och strukturerade insatser på

[12]Simplex kommissionen, arbete inom Hälso- och sjukvårdsförvaltningen, Hälso- och sjukvårdsförvaltningen, Regelförenkling
i SLL, 2013, Monica Renstig, Vad tycker företagarna om företagsklimatet? Hur kan det förbättras? Renstig
Consulting, 2011 Hälso- och sjukvårdsförvaltningen, Att starta eget vårdföretag, 2013.

Hälso- och sjukvårdsförvaltningen för att ta ett helhetsgrepp kring området regelverk och administration. Förslagsvis ska förvaltningen varje år redovisa förenklingar i regelverk och rutiner. Hälso- och sjukvårdsförvaltningen bör fortsatta arbetet med att förbättra service och relationer till vårdgivare. Samtidigt bör man ha i åtanke att vårdföretagarna upplever klimatet och relationen till SLL klart bättre än till andra landsting i landet. Det finns många goda exempel på organisationer att utbyta erfarenheter med inom området. En myndighet som arbetat med kultur och attityder under lång tid är Skatteverket. Skatteverket kan visa på goda resultat med att förbättra attityder och förhållningssätt gentemot skattebetalare med fokus på att vara korrekt och ge god service utan att ge avkall på neutralitet. Exempel på områden att utveckla är e-utbildning riktad till vårdgivare gällande de IT-system som förvaltningen ställer krav på att vårdgivarna använder; checklistor för vårdgivare som ansöker om avtal; elektronisk ansökan för godkännande av nya vårdgivare samt e-post och telefonsupport för vårdgivare.

Det finns många likheter mellan små privata vårdföretagare och små idédrivna vårdgivare. Internationell forskning visar på små skillnader i kvalitet och effektivitet mellan idéburna och privata vårdleverantörer, skillnaden är ofta större inom grupperna än mellan grupperna. Fortsatta undersökningar samt forskning om vilka faktorer som bidrar till kvalitet och effektivitet i hälso- och sjukvården bör genomföras.

Hälso- och sjukvården är innovativ, speciellt när det gäller den medicinsktekniska utvecklingen, men kan lära av samhället i övrigt när det kommer till tjänsteutveckling, alltså hur hälso- och sjukvården utförs och levereras. Om vården i större utsträckning skulle se sig som en tjänsteleverantör skulle den lättare lära av andra branscher. Landstinget bör verka för kunskapsutbyten med andra branscher för att inspireras till ytterligare utveckling.

Hälso- och sjukvården kan bli ännu bättre på att använda patienten som en resurs och medaktör i vården. Ett sätt att göra det är att skapa system för att rutinmässigt samla in information om hur patienten upplever vården och om hur deras resa inom vårdkedjan faktisk ser ut. Detta kan fungera som grund för att utvärdera och utveckla arbetsmetoder och processer. Kompetensutveckling kring hur patienter kan involveras i utvecklingen av vården bör ske, exempelvis genom att SLL likt det engelska hälso-och sjukvårdssystemet NHS, utvecklar egen kompetens inom området Service Design. Service Design är ett samlingsnamn för olika typer av kvalitativa metoder för att inkludera användaren i utvecklingen av en tjänst.

Partnerskap inom sjukvården mellan både offentliga och privata aktörer samt ideella föreningar och organisationer kommer bli en nödvändighet för

att motverka stigande kostnader inom hälso-och sjukvården och för att nå målen i den av landstingsfullmäktige beslutade Framtidsplanen. Landstinget bör bidra till att skapa förutsättningar för dessa typer av samarbeten, exempelvis via den nya informationsportalen Vårdgivarguiden. Detta bör även beaktas när avtal och ersättningssystem utformas.

Företagande, inkluderat både privata företag och idédrivna aktörer, kan bidra till att skapa en mer integrerad vård och omsorg för patienter med sammansatta behov. Det finns dock kulturskillnader mellan landsting och kommuner och verksamheternas regleringar och ersättningssystem fungerar olika. Ett pilotprojekt som omfattar både kommunen och landstingets tjänster bör utvecklas, förslagsvis för multisjuka äldre.

9. Bilaga 1 Projektets organisation

Politisk styrgrupp
Hemming, Gustav, C Ordförande
Appelqvist, Henrik, M Ledamot
Igelström, Mikael, M Ledamot
Ängeby, Martin, FP Ledamot
Sjöstedt, Erik, KD Ledamot
Dahlberg, Lars, S Ledamot
Larsson, Dag, S Ledamot
Lönnberg, Anders, S Ledamot
Bengtsson, Thomas, MP Ledamot
Rönnblom, Anneli, MP Ledamot
Magnusson, Thomas, V Ledamot

Under höstterminen 2012 ersatte Anneli Rönnblom, MP, Thomas Bengtsson, MP.

Under höstterminen 2013 ersatte Anders Lönnberg, S, Lars Dahlberg, S.

Uppdrags-/resursansvarig
Toivo Heinsoo, landstingsdirektör, Stockholms läns landsting.

Projektägare/resursansvarig
Catharina Barkman, Innovationsdirektör, Stockholms läns landsting.

Projektledare
Ida Nyström, Kajsa Westling, Maria Söderlund, Hälso- och sjukvårdsförvaltningen (HSF).

Delprojektledare
Sarah Bekele-Johansson, Carolina Sandberg, Anne-Maj Berggren och Isis Amer Wåhlin, Hälso- och sjukvårdsförvaltningen.