

Landstingsstyrelsen

**Inrättande av en ny enhet, "Forum för kunskap och utveckling", inom landstingsstyrelsens förvaltning****ÄRENDET**

Inrättande av en ny enhet inom landstingsstyrelsens förvaltning benämnd "Forum för kunskap och utveckling".

**FÖRSLAG TILL BESLUT**

Landstingsstyrelsen beslutar

- att uppdra till landstingsdirektören att utforma detaljorganisation för "Forum för kunskap och utveckling" i enlighet med de principer och den tidplan som framgår av detta tjänsteutlåtande
- att uppdra till styrelsen för Stockholms läns sjukvårdsområde att utreda samordning av kunskapscentra avseende psykiatri och äldrevård.

**BAKGRUND**

Organisationen av s k kunskapscentra inom hälso- och sjukvården, bl a enheten för Samhällsmedicin, har varit föremål för utredning sedan en tid tillbaka. I december 2003 behandlade landstingsstyrelsen ett ärende om de kunskapsgenererande enheterna och uppdrog då till koncernledningen att fram till den 15 maj 2004 precisera uppdragen, ta fram verksamhetsplaner, budget och förslag till slutlig organisatorisk placering. Styrelsen beslöt även att formerna för den politiska styrningen av kunskapscentra skulle ägnas särskild uppmärksamhet i det fortsatta utredningsarbetet.

Utredningsarbetet har inte kunnat slutföras till ovan angivet datum. Orsaken är bl a att diskussioner med Karolinska Institutet, KI, har visat att förutsättningarna för organisationen av landstingets egna kunskapscentra kan komma att förändras ge-

nom att KI:s organisation nu övervägs på ett sätt som tidigare inte varit känt. I avvaktan på att dessa diskussioner slutförs föreslås nu därför mindre genomgripande förändringar i den befintliga organisationen än vad som tidigare förberetts. Utgångspunkten bör vara att parallella enheter med likartade uppdrag inte skapas inom varken landstinget eller Karolinska Institutet.

Landstingsstyrelsens förvaltning i sin helhet kommer att utvärderas och ses över med anledning av landstingsstyrelsens uppdrag att utvärdera de administrativa resurserna inom Beställarkontor Vård (BKV). Den nya kunskapsorganisationen måste anpassas till den nya helheten. Mot denna bakgrund kommer preciseringen av vissa förslag som berör kunskapsorganisationen att invänta övrigt utredningsarbete och inarbetas i det samlade förslaget till ny organisationen för landstingsstyrelsens förvaltning.

## **FÖRVALTNINGENS SYNPUNKTER**

Det faktum att landstingets ekonomi är ansträngd och att betydande kraft därför måste ägnas åt besparingar och rationaliseringar, ofta av mer kortsiktig natur, får inte skymma behovet av långsiktiga utvecklingsinsatser. Det är inte endast det ekonomiska läget som ställer stora krav utan även behovet av att utveckla vårdtjänster ur ett tydligt patientperspektiv, att vara en stimulerande arbetsgivare och, att målmedvetet och systematiskt ta till vara de möjligheter som modern informationsteknologi öppnar etc.

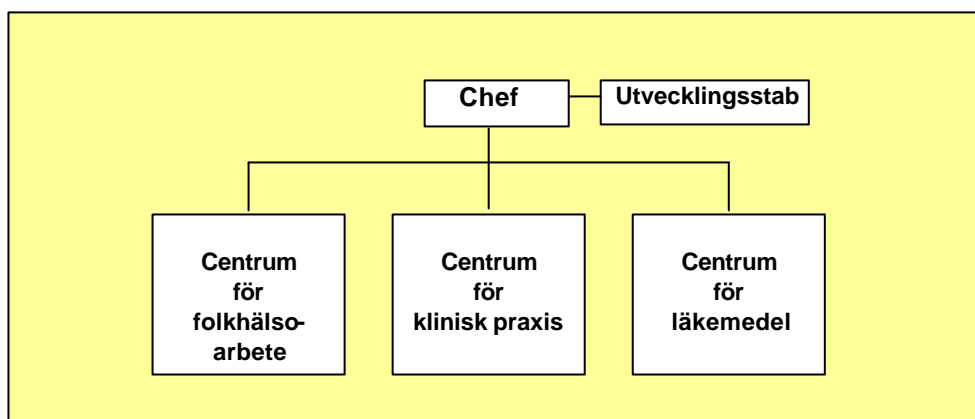
Ett stort antal aktiviteter pågår också på olika håll inom landstinget i syfte att åstadkomma en önskvärd utveckling i bl a de nämnda perspektiven. Samtidigt kan konstateras att arbetet behöver bli mer samlat och även omfatta en vida-reutveckling av omvärldskontakterna både inom och utanför landstingssektorn. För att åstadkomma detta måste mera ändamålsenliga organisatoriska former skapas.

Landstingets organisation för hälso- och sjukvården bygger på dels det beställaransvar som handlar om god hälsa, vård på lika villkor och en god totalekonomi, dels det utföraransvar som handlar om att driva verksamhet på ett effektivt sätt. Beställaransvaret gäller all landstingsfinansierad vård, medan utföraransvaret främst gäller de cirka 70 % av vårdverksamheten som drivs av landstinget. Denna ansvarsfördelning har medfört en ökad tydlighet i rollerna och har i många fall underlättat ett effektivt samspel inom organisationen. Samtidigt är det uppenbart att avgränsningarna inte är – eller kan vara – glasklara. En del frågor behöver en gemensam hantering. Det medicinska programarbetet och även huvuddelen av övrigt arbete inom kunskapscentra är redan idag exempel på sådant som stödjer både beställararbete och verksamhetsdrift.

Vid sidan av den typ av kunskapsutveckling som bedrivs inom dagens kunskapscentra behöver landstinget också resurser för att utveckla systemet som helhet. Formerna för uppdrag, ersättningar, uppföljningar osv behöver vidareutvecklas, likväl som metoderna för att utveckla den praktiska vårdverksamheten. Denna typ av utvecklingsarbete drivs idag ofta i projekt, men utan egen organisatorisk bas.

### **Forum för kunskap och utveckling**

En landstingsgemensam, kunskapsgenererande enhet, direkt underställd landstingsdirektören, föreslås nu blir inrättad. Det sker i ett första steg genom att de kunskapsenheter/centrumbildningar och en del andra funktioner som f n finns inom Beställarkontor Vård bildar en egen organisatorisk enhet inom landstingsstyrelsens förvaltning. Den nya enheten byggs upp av dels kompetenscentra av den typ som hittills funnits inom enheten för Samhällsmedicin, dels en utvecklingsstab med ett mera operativt uppdrag. Det övergripande uppdraget blir att med stöd av kunskapsutveckling bidra till en förnyelse av hela den landstingsfinansierade hälso- och sjukvårdsverksamheten. Enheten skall vara en resurs som hela koncernledningen, varifrån merparten av de konkreta uppdragen skall komma, skall kunna nyttja för angelägna utvecklingsfrågor. Arbetet skall utföras i nära samarbete med både beställare och vårdgivare. Den nya enheten kommer att benämnas "Forum för kunskap och utveckling" och föreslås få följande principiella uppbyggnad.



Syftet med "Forum för kunskap och utveckling" är att samla kunskapsgenererande enheter för att därigenom skapa bättre förutsättningar när det gäller att driva angelägna utvecklingsinsatser.

I det arbetet kommer *utvecklingsstaben* att ha en mycket central roll. Det är därifrån som en betydande del av det konkreta utvecklingsarbetet skall drivas och samordnas. Det skall ske baserat på bl a de rön som görs inom centrumbildningarna och i samverkan med dessa men också med andra intressenter och uppdragsgivare såväl inom som utom landstinget.

Utvecklingsstabens uppgifter kan sammanfattas till att

- följa, initiera och hålla samman utvecklingsinsatser
- sprida kunskap om pågående aktiviteter och uppnådda resultat
- svara för ledning av utvecklingsprojekt samt
- bilda nätverk med såväl landstingsinterna som externa samarbetspartners.

En viktig förutsättning för staben, som kommer att vara en personellt förhållandevis liten enhet, är att skapa nätverk och ett förtroendefullt samarbete med andra enheter.

”Forum för kunskap och utveckling” i övrigt utgörs av nuvarande avdelningar inom Samhällsmedicin (för folkhälsoarbete, arbets- och miljömedicin respektive socialmedicin och epidemiologi). Dessa ombildas till *Centrum för folkhälsa*. En ev ytterligare indelning av dessa verksamheter i kunskapscentra får bli beroende av de fortsatta diskussionerna med KI. Läkemedelsenheten inom BKV bildar grunden för *Centrum för läkemedel* medan avdelningen för Medicin och Omvårdnad bildar *Centrum för klinisk praxis* (medicinskt programarbete, kvalitetsutveckling mm)

Även andra avdelningar/enheter inom såväl Beställarkontor Vård som landstingsstyrelsens förvaltning kan helt eller delvis komma att införlivas i ”Forum för kunskap och utveckling”. Det gäller främst enheter som med fördel kan uppdragsstyras bl a avdelningen för Vårdersättningar.

#### Övriga kunskapsenheter

*Onkologiskt centrum*, som är en gemensam funktion för Stockholms läns landsting och Gotland, bör fr o m den 1 januari 2005 inordnas inom till Karolinska universitetssjukhuset. Förslag om det, inkl budgetmässiga konsekvenser, kommer att inarbetas i koncernledningens förslag till budget för nästa år. Dessförinnan skall frågan behandlas av samverkansnämnden mellan Stockholms läns landsting och Gotland.

*Smittskyddsenheten* vid Samhällsmedicin, vars verksamhet till stor del har myndighetskaraktär, kommer att bilda en egen enhet direkt under landstingsdirektören.

För *Centrum för allmänmedicin, psykiatrins utvecklings- och forskningsenheter* och olika *utvecklingsenheter inom äldrevården* föreslås en ändring av den organisatoriska hemvisten. Vad gäller psykiatri och äldrevård kommer dock utredningar att startas inom Stockholms läns sjukvårdsområde för att samordna verksamheterna som nu är spridda över länet. Direktiv för dessa utredningar skall vara klara senast 1 september 2004 och resultaten skall avrapporteras senast den 1 januari 2005.

### **Prioriterade utvecklingsområden**

Ett samlat och strukturerat utvecklingsarbete bör nu prioriteras inom de områden som framgår nedan. Inom dessa områden bör berörda intressenter successivt precisera de uppdrag som bör gälla för den närmaste tiden.

#### **Tillgänglighet i vården**

Tillgängligheten till sjukvården är en av de viktigaste kvalitetsfrågorna för invånarna. Att enkelt och snabbt komma i kontakt med sjukvården och vid behov få adekvat vård är en rättighetsfråga. Idag finns det oacceptabelt stora brister på detta område varför det är ett högprioriterat utvecklingsområde.

Nyligen har också initiativ tagits när det gäller åtgärder för att förbättra tillgängligheten. Landstingsstyrelsen beslöt i mars 2004 att tillsätta ett särskilt projekt som skall erbjuda vårdcentraler stöd i arbetet med att förbättra tillgängligheten. Senare har en parlamentarisk styrgrupp för projektet tillsatts.

#### **Klinisk praxis och patientsäkerhet**

Det finns förhållandevis god kunskap om vilka brister som finns inom detta område men arbetet inom landstinget med att åtgärda dessa har inte kommit tillräckligt långt. Flera landsting i Sverige och hälso- och sjukvårdsorganisationer internationellt arbetar allt mer med ett medicinskt programarbete för att kunna bygga goda vård samband och helhetslösningar för patienterna. I Stockholms läns landsting har vi ett välutvecklat arbete av denna typ som nu behöver ta nästa steg mot införande av den kliniska praxis som föreslås inom olika områden. Detta parat med det mångåriga utvecklingsarbete som funnit inom läkemedelsområdet ger vårt landsting unika möjligheter att ta fram effektiva och säkra strategier för

förebyggande, diagnostiserande, behandlande och rehabiliterande insatser inom en rad områden.

Säker vård hör till ett av de intressantaste områdena de närmaste åren där medvetenheten bland vårdens medicinska profession och bland patienter/befolkning ger kvalitetsarbetet en ny dimension. Även här behövs samling och målinriktat arbete.

### Förebyggande arbete och "Hållbar utveckling"

I bl a 3 S utredningen framstår en bild av ett ändrat ohälsa- och sjukdomsmönster som ett troligt scenario där kunskaper kring förebyggande arbete, epidemiologi och socialmedicin ses som avgörande. I detta sammanhang krävs en landstingsövergripande kraftsamling för att detta arbete ska få önskade effekter. Den ökande ojämlikheten i hälsa behöver motverkas. Ur ett mer övergripande perspektiv behöver frågor om hälsans bestämningsfaktorer integreras i de regionala utvecklingsplanerna och arbetet med "Hållbar utveckling". En bred länsövergripande samverkan med många aktörer behövs för att motverka en ökad ohälsa.

### Informationsteknologi

Informationstekniken (IS/IT) får en allt viktigare verksamhetsstödjande roll. Inom IS/IT-området pågår kontinuerligt utvecklingsaktiviteter som ställer krav på en verksamhetsmässig samordning, dels i förhållande till pågående och planerade strukturförändringar och andra verksamhetsförändringar, dels för att stödja utvecklingen av de nya vårdlogiker som möjliggörs genom den nya gemensamma IT-strategin för hälso- och sjukvården (utvecklingen av GVD). I uppdraget till "Forum för utveckling och kunskap", i första hand dess utvecklingsstab, bör ingå att kunna svara för att hålla samman de verksamhetsmässiga kraven på IT-utvecklingen. Det gäller i projekt som spänner över flera verksamhetsområden eller är av landstingsövergripande karaktär och som beslutas enligt de former som gäller för IT-relaterad utveckling.

Vid införande av system som skall användas på flera håll i landstinget samt hos privata producenter skall den nya enheten kunna delta i beredningen av samordningen samt ha resurser för att praktiskt och metodmässigt kunna stödja de lokala införandeansvariga.

### Omvärldsbevakning

En aktiv och systematisk omvärldsbevakning vad gäller utvecklingen inom hälso- och sjukvården är högst naturlig arbetsuppgift för den nya enheten. Rön och slutsatser från denna bevakning har ett stort värde i olika sjukvårdsinriktade utvecklingsfrågor men också t ex i samband med utvecklingsprogram för chefer, såväl befintliga som nya.

#### Avtalsformer och ersättningssystem

Metoderna för att beskriva, ersätta och följa upp vårdgivarnas olika uppdrag har en nyckelroll i styrningen av hälso- och sjukvården. Arbetet med att förbättra hälso- och sjukvårdens ersättningssystem har intensifierats under senare tid och behöver nu drivas vidare. I dagsläget finns inte alltid tillräckliga incitament för ett agerande i enlighet med de övergripande politiska målen, såsom att utveckla öppna vårdformer och ett omhändertagande på rätt vårdnivå. Möjligheterna till att i ett vårdkedjeperspektiv utveckla avtalsformer med mera resultatbaserade ersättningssystem bör också belysas i det fortsatta arbetet. En annan utvecklingsuppgift är att hitta former att styra mot mer förebyggande och hälsoinriktade insatser.

#### Uppföljning och nyckeltalsutveckling

Ett förslag till en mer samordnad uppföljning avses tas upp på hälso- och sjukvårdsutskottets sammanträde den 15 juni 2004. Utan att föregripa detta ärende och det föreslagna uppdraget ligger det dock nära till hands att anta att detta ansvar passar väl in inom den nu föreslagna enheten, "Forum för kunskap och utveckling".

#### Förändringsmetoder

Det finns idag stor kunskap att inhämta såväl internationellt som nationellt om metoder för att stödja förändringsarbete såväl inom vården som inom det breda arbetet med folkhälsa. Inom landstinget finns både positiva och negativa erfarenheter av att tillämpa olika metoder inom detta område. Det finns nu anledning att med stöd av dessa kunskaper och erfarenheter vidareutveckla metodstödet till chefer och medarbetare i vårdverksamheten.

#### Politisk ledning

Landstingsfullmäktige beslöt i april 2004 att inrätta ett FoUU-utskott under landstingsstyrelsen. Utskottets uppgift är, enligt reglementet, att handlägga frågor om landstingets forskning, utveckling och utbildning inom hälso- och

sjukvårdsområdet. Av föredragande landstingsrådets skrivning framgår att utskottet skall ha ”ansvaret för landstingets olika kunskapscentra inom hälso- och sjukvården”. Föredragande i FoUU-utskottet är landstingsdirektören.

De sakfrågor som kommer att hanteras av ”Forum för kunskap och utveckling” ligger på olika utskott och beredningar enligt dagens uppgiftsfördelning. Det innebär att bl a hälso- och sjukvårdsutskottet, ägarutskottet och personalberedningen kommer att såväl ge uppdrag till som senare få ta ställning till förslag som tagits fram inom den nya enheten. Därutöver kommer det även fortsättningsvis att finnas uppdragsgivare utanför hälso- och sjukvårdssektorn. FoUU-utskottet har dock det politiska ansvaret för enhetens övergripande inriktning.

Det är nödvändigt att det skapas ett samband mellan ”Forum för kunskap och utveckling” och de medicinska programberedningarna. Förslag till former för detta kommer att presenteras senare.

### **Sakkunniga**

Landstinget har sedan lång tid tillbaka utvecklat en sakkunnigstruktur till stöd för tjänstemän och politiker. I dagsläget finns lokala sakkunniggrupper av olika slag.

- en övergripande huvudsakkunnigstruktur som benämns medicinska råd (MR) som tillsammans bildar Stockholms Medicinska Råd (SMR),
- specialsakkunniga (SPESAK) och vårdsakkunniga (VÅRDSAK) som bl a utgjort viktiga grundresurser i det medicinska programarbetet
- en central Läkemedelskommitté (LÄKSAK) och fem lokala läkemedelskommittéer.

Uppdragen för de olika sakkunniga har utvecklats parallellt utan tydlig samordning. Enheten för ”Forum för kunskap och utveckling” bör tilldelas ett uppdrag att hålla samman och utveckla sakkunnigstrukturen bl a med uppgiften att reducera antalet sakkunniga. Landstingsdirektören bör även fortsättningsvis utse sakkunniga i de olika grupperingarna.

### **Kostnader och finansiering**

Behovet av en effektivare ekonomistyrning av kunskapsenheterna har framförts i olika sammanhang. Ett av problemen med styrningen av enheterna har varit bristande samordning mellan olika uppdragsgivare inom landstinget, bl a mot bakgrund av en bristande samordnad genomlysbarhet av verksamheterna. För att avspegla de olika uppdragsgivarnas ansvar för att kunskapsenheterna får



bestämnda uppdrag som är väl anpassade till de beställande enheternas behov kommer kostnaderna för uppdragen delvis att budgeteras på dessa enheter.

De utredda kunskapsenheterna omsatte cirka 625 mkr under 2003 och bestod av ca 400 personer. Den fortsatta styrningen syftar till att tydliggöra kunskapsenheternas uppdrag i alla led. I denna styrning ingår nödvändig utvärdering och uppföljning. I koncernledningens förslag till budget för nästa år kommer principer för denna styrning att vidareutvecklas samtidigt som de budgetmässiga konsekvenserna av här presenterat förslag inarbetas.

### **Genomförande mm**

Bildandet av "Forum för kunskap och utveckling" inleds den 1 september 2004 då chef för enheten skall vara utsedd. Enhetens interna organisationsarbete skall vara avslutat vid årsskiftet 2004/2005. När det gäller enhetens budget för 2005 kommer som ovan nämnts den frågan att integreras i det sedvanliga budgetarbetet.

Verksamhetsplaner och, vid behov, preciseringar av uppdrag kommer successivt att utarbetas.

Sören Olofsson