Tillitsdelegationen

Tillit i styrningen

Tillitsdelegationen

@Tillitsdel

Vad var det som dödade Herr B?

Del 1. Diagnosen var cancer. Men det var inte tumören som tog hans liv. I dag inleder **Maciej Zaremba** sitt stora reportage om de absurda konsekvenserna av ett dolt systemskifte i svensk sjukvård. **Illustration:** Malin Koon/NU Agency

Dödshjälpt, när det med stora bokstäver i sjukjournalens marginal.

Herr Gustav B, lät mig kalla honom så, avled på våren 2008. Diagnosen var cancer. Men det var inte tumören som tog hans liv. Det var något helt annat, som vi ännu saknar begrepp för.

Lät oss börja från slutet. En tid efter hans dödar fru B fram det sista fotot av sin man, taget på sjukhuset. "Försäljt bilar jag inkall. Varför hänger det bara en gång från sänggaveln? Var är den andra? Fick han ingen näring?"

Hon ringer till sjukhuset, vill ha journalen uppläst. Läkaren fråga inte. Under den sista veckan av sitt liv fick hennes man ingen näring. Fru B vet att så gör man med döende. "Men till mig sade man att han var på bättringsvägen!"

I sin anmälan till Hälso- och sjukvårdens ansvarsnämnd anklagar hon sjukhuset för "dold aktiv dödshjälp". Och när hon skriver till mig är det på förslaget av en professor i medicinsk etik. Han menar att jag borde undersöka vad det var som Gustav B dog av.

Jag ber två högt kvalificerade läkare att oberoende av varandra granska sjukjournalen. De förstår varför fru B anmälde sjukhuset. Hon hade skäl att tro att läkarna förde honom bakom ljuset. Inte mig med att hon har fått motstridiga besked. Läkarnas beteende måste ha gett egendomliga signaler. Medan några timmar av patienten är förlorad och endast skall ha smärtstillande, sprutar andra honom med penicillin. "Fullständigt olattbart", säger min konsult, "när planerar en doktor rehabilitering för en patient som överlåtaren funnit döende och som i en vecka varit utan näringe och varför står inne beskriet att sänga i journalen, vilket betyder 'allt hopp är ute, läkaren kan dö i fred'? Det måste ha varit oerhört förvirrande för anhöriga."

Mina läkarkonsulter är dock enigas: Det var inte dödshjälp. Att stänga av näringen var ett korrekt beslut. Patienten var faktiskt bortom räddning när det skedde.

När en sakkunnig medborgare misstänker att svenskt sjukhus för dödshjälp, då har det gått längt. Fru B är högutbildad, sjuksköterskeutbildad och inte utan sjukvårdsarena. Hon står inte bakat vid beskedet att hennes anklagelse saknar grund. Hon blir lättad. Fru B vill ju inte tro att man i Sverige tar livet av patienter. Men kan jag förstå varför hon reagerade så?

Det kan jag, dessvärre. När en av mina konsulter läst färdigt journalen var hon mörk i synen. "Jag antar att redan innan detta hände hade fru B förlorat att förtroende för sjukhuset. Det hade jag också gjort."

Det är vad detta reportage handlar om. Fru B:s förlorade tillit.

Hon verkar inte ensam om den. Skall man tro statistiken har det blivit farligare att vistas på sjukhus. Sedan år 2005 har anmälningar enligt lex Maria (där sjukvården själv anmäler felstegi nästan fördubblats. Det skulle kunna tolkas optimistisk, som att man blivit ärligare med att medge misstag. Men samtidigt ökar klagomålen från patienter och anhöriga. I skrivande stund väntar 5 500 ärenden i kö hos Socialstyrelsen.

Att misstron vuxit syns med blotta ögat. "Fotografering förbjuden" står det numera vid entrén till vartannat sjukhus. Ännu fler tit är sedan blev ingen barmomsika nervös när en nyfiken fader hyle en kamera. Hon tog för given att det var min skyldighet att dokumentera, för den händelse någonting gick fel. Det händer allt oftare att anhöriga fotograferar pillerburkar och insulinpenar av droppet. Vilket är den verkliga bakgrunden till fotoförbudet: vårdtillset står inte ut med så obyggda demonstrationer av misstro. Man är förstå dem. Ingen vårdgrupp skulle finna sig i något liknande. Så vad har Sveriges läkare och sköterskor gjort för att fira sitt förgiftna detta?

Lät oss återvända till fru B och hennes förlorade tillit. Först visar sig sjukvården från sin allra bästa sida. Gustav B är ingen ungdom längre, hans cancer sitter illa till, han har skrumpelver och dåliga blodvärden. Det är fara vårt att han avlider under kniven, menar narkosläkarna och avrider fem operation. Denna avrädan är samtidigt en dödsdom. Avlägsnas inte tumören har Gustav B ett år kvar att leva.

Ack, ja. Man kan inte annat än tänka kitsiger. Hur många av oss har inte deras tillvägalsta att tacka för att liv? Det gör nästan att höra ej journalen bur det lät. "Jesus nåderikt! Hoosinner. Högrisk patient, säger ni. Intressant... jag opererar."

Min läkarkonsult är något sagt Över anleitdragen när hon granskar operationsjournalen. Som läste hon ett partitur av Bach. Och så, och där, åh, så elegant... Och effektfullt: "Okomplicerat vårdförlopp på IVA. Fat har överstitt ingreppet vid trots stor preoperativ risk", jublar journalskrivaren.

Men tillmord är Gustav B:s goda lycka slut. Få dagar efter den lyckade operationen börjar han hemsökas av demoner. Sätter av sängarna, försöker flyr. På intensiven har man inte kompetens

Söndag. Japanska lolitakulturen har hängivna följare även i Sverige. Söndag har mött fyra av dem. Söndag 6-10

Peter Wolodarski: Erlanders slutsats var att Sverige inte ska ha statliga företag. Ledare 5

Resor. Borneos fascinerande djur och natur får turisterna att strömma till. Söndag 17-20

Den olönsamma patienten

Landstingens prislistor gör vissa sjukdomar och patienter mer lönsamma än andra. Prislapparna kan vara avgörande för vem som får vård och när. I sin nya artikelserie blottlägger **Maciej Zaremba** ett livsfarligt systemskifte i svensk sjukvård. Kultursöndag 6-11

Illustration: Malin Koon/NU Agency

DN i energiskola

Så lätt sänker du din elnota

Experternas bästa spartips

Ligg på ett liger bolning på vinden och satsa på cuttagas till minorna. Det råder fick familjen Wahlberg i Gnesta, till en engarkiigenom. Hus-jättorp gick igenom deras 100-miltiua.

Läs mer om de svta, energitnlä. Inuen

Familjen Wahlberg
Foto: Thomas Gustafsson

och smarta värmesystemen och hur du kan sänka elkostnaderna i DN:s energiskola. **Din Ekonomi 20-26**

Varselvågen

Unga drabbas värst när tillfälliga jobb dras in

Den Svande arbetslösheten sker mot dem som behöver fä in en fot på arbetsmarknaden. De unga drabbas 50ist eftersom arbetsgivarna anställer färre och korttidsanställningarna minskar. **Nyheter 8-9, Job 34-35**

Debatt

"Tillsätt ombudsman mot hatet på nätet"

Dagens Ingenting ger noe av tillräcklig skydd mot kränkningar och hat på nätet. Vi föreslår ärrlämnder av en nätombudsman samt att polis och åklagare är mer resurser, skriver juristen Lars Arbenius och Mårten Schultz. **Debatt 6**

DN i Ugeden

Pr-kampanj ska putsa Lundingruppens image

Ett halvår efter att Johan Persson och Martin Schibbye tillåtes ur etiopiskt fängelse fördrar Lundingruppen och Eversget Africa Oil Partners sin image genom en pr-resa för journalister till den omstridda Ogadenprovinsen. **Vrtrdsen 14-15**

Melodifestivalen

State Of Drama skrällde i Skelleftea

Nyheter 12

DN.Debatt

"Felaktigt om cancerforskning"
Slutsvepi från Cancerfonden om kommunrätten i solarier (12/11) är felaktigt!

New Public Management.

"Välfärdens yrken måste få sin frihet och status åter"

Stoppa avprofessionaliseringen. Människor som arbetar i välfärden har gått från att vara självständiga professionella till att vara detaljstyrda utförare. Vi vill etablera en ny syn där de får större frihet och kan utnyttja sin yrkeskompetens. Samtidigt vill vi ställa större krav på ansvar för utveckling och etik, skriver **Stefan Löfven (S)**.

Den svenska välfärden är en vikig del av det som är det bra i sinkt. Få länder kan stolsera med en gemensamt finansierad tillfällig trygghetssystem för alla. Det är inte bäst i det hemsk. Xxx kan magsjuvarter kommer varje socka. Personalen gäll på latina i djuksjeden. Allt fler barn när inte enfem i skolan. Fler och fler berget tookomm välfärden hälder vad den lovar dåg och dina barn.

Det är inte bäst med välfärden är arbetsförhållanden. När 600 000 människor saknar arbete och arbetslösheten har bitit sig fast kring 8 procent blir det lätt att tro att det kan sinka elkostnaderna i den Moderatledda regeringen har i varje läge prioriterat skattesänkningar och arbetsmarknadsreformer att investera i jobb och skola, och arbetslösheten är nu högre än när de tillträdde.

Vitsar satt upp ett ambitiöst mål om att Sverige ska ha 10 ts lägsta arbetslöshet år 2020. Det leder för att finansiera ställden. Vi måste sluta tro på skattesänkningar som nationalekonomi och istället investera i jobb och praktikplatser för unga, utbildning och en sken näringspolitik för att nå dit.

Vi behöver bevara det resursar – men också ett nytt regelverk. Om jag får mandatet av hälsa regering 2014 kommer vi omedelbarta reformera arbetsgivaa AV att skapa ordning och reda i vilfälinen. Vinstintresse ska skärlig tillåtas vara styrande. Vi har förlorat makroekiska kvalitetsgar som höjer kvaliteten och sänker medborgarnas intresse former i vilfälinen.

Men resurser och regelverk är inte nog. Det krävs också en ny styrning. Mängs yrkesgrupper i vilfälinen är i dag kem- ott att detras ar bete har kidnappats av ekonomiska ersättningsmodeller, administration och detaljregelog. Mörkaaa experiment har genomförts inom vorkaanyhetor som inte har ragat med markaden att göra. Teoriema om New Public Management, som var tänkta att effektivisera vilfälinen, har i mängs fägen i stället byråkratisera den.

När människor som arbetar i vilfälinen gör felsa att vara självstyrande professionella till att vara detaljstyrda utförare riskerar vi en avprofessionalisering. Yrkena förlorar en status, kompetensen kommer inte till nytta och yrkesetiken bakbinds. Lät mig ge tre exempel.

1 Skolan. Det har kommo olagt larm om att allmänt er detraciid gör till blanketter i ställer för barn. Nkvaxnograpporterna, rapporterna till socialfaghter, individuella utvecklingsplaner, skriftliga omdömen och skriftliga ingfedsprogram det ofta ar bar fiu ersa ska arbeta.

Administrationen minke minska. I en Xrsta ing bör de industriella utvecklingsplanerna och kvart pä en ster nag ä det en de skriftliga ingfedsprogrammen tas bort. Lärarna måste kunna felassen pä det som de vikligt: att utveckla undervisningen och ge varje elev det stöd han eller hon behöver. Det kräver fler att vändas de sjunkande kunskapsresultaten i skolan.

Läraryrket måste bli tjäfvet lindigt och fitt igen. Investerna i fl ersyrkn kisser, lärarnas kompetensutveckling, utbildningsvetenskaplig forskning och skolutveckling behöver höjas en i vier budgetalternativ föreslår vi ett ytterligare 4 miljarder kronor investerna i skolan. Det kräver en nationell satsning för läraryrket, för att Eleiaiza bäde lön och arbetsvillkor, men ässen varje lärares yjlbrutsfrighet. Det är hans sä fler unga kommer vilja att bli lärare.

2 Arbetsförmedlingen. Regeringen det ytterligare Sveriges arbetsförmedlare ska bäst att sysselgäsen ärendesient. Arbetsförmedlarna är ofta förinstruerade att sätta in den insats som den arbetssökande behöver när det regelmässiga inte är en specifik insats är növ. Trots skyling arbetskäset har Arbetsförmedlingen skickat tillbaka ändåtiga miljarder i outnyttjade resurser till statskassan.

Detaljregelbagen sänkte fl ett slut. Arbetsförmedlarna ska ro fl ssetsnda sin yrkeskompetens. Vi vill dafär gjäm om Arbetsförmedlingen till en matchningsspecialist, där arbetsförmedlarna fä stor fi ihet att ansvarsta resurserna till det som de vet gör att människor kommer i arbete. De måste kunna ge arbetsgivarna vad de efterfrågar. De måste kunna ge de arbetssökande vad de behöver. Fler av sista stopp för ungdomarbetslösheten har vi ocksä föreslagit ytterligare 5 miljarder kronor för att unga sku ha en jobb, en praktikplats eller studier att gä till på mottagnen.

3 Sjukvården. I Mare, sjuksköterskor och undersköterskor utbildar sig för att ge människor värd och omsorg. Men på samma sätt som i skolan tor administrationen ä ver mon sjukvården. Vi ä ferna hälf gör ocksä pähkrade mrimnacsystemen att personalen ska tvingas bedöma Ensomhetens i en patient.

Den Moderatledda regeringen spär på den hte utvecklingen. Den kämiljard som de tröter hade till att ärarbesäk tsiaga undan till förnäm för nofes sk, eftersom ärarbesäk inte per ekt till pengar fi ån kämiljarden. Det innebär att vanden inte fördelas efter patientenas behov. Fränkare patienter gör fäne gnäjare. Kämiljarden nakte gäeas om, ärarbesäk och utredningsfäl mdre eftäme ä.

Yrkesvärken, som säller patienternas bästa i fliera ramnnet, hotas. Fä fleta hälf behöver resurs fäl ändringen av ärsekäse sä att patienten behov sätts i centrum. Det ndste gäeas tillkommen med vårdens professioner. För en högkvalitativ vård behöver vi ocksä kunna tilläma med beisoon på pers ond ioon sjukvården. Därtäe ärsäte vi yrenrigen 2 miljarder kronor i det budgetalternativ till ner personal.

Vi behöver etablera en ny syn på vilfälinspäfessionerna. Deras stora kunnande, erfarenhet och yrkesetik ska vara vägledande för att höja kvaliteten i vilfälinen. Det är centrali för att höja resultaten i skolan, förbättra vården och för att fler ska kunna jobba på vilfälinen. Det är vilfälinsäfessionerna som de ger en effektivare användning av skattemedlen.

Men en Skatt autonomi ställer också högre krav på professionerna. De kommer att behöva ta ett större ansvar för att professionen kan skäpar hätt högt och yrkesetiken efterlevs. Kravsen kommer också höjas av professionerna ställdigt utveckliar verksamhetens tillämpnana med sina huvudmän.

Med en ny vilfälinsmodell ensisk regering kommer vilfälinen ä mörre resurser, ett nytt regelverk som sätter människa framför vinst och en ny styrning som utgår fån de vilfälinsprofessionelen kompetens och yrkesetik.

Vilfälinens profs ska fä sors prefis.

Stefan Löfven, partiledare (S)

Stefan Löfven vill ge vilfälinsprofessionerna större frihet i arbetet, men vill samtidigt höja kraven på ansvar för utveckling och etik. Foto: Thomas Gustafsson

Arbetsförmedlarna måste få använda sin yrkeskompetens. Vi vill därför göra om Arbetsförmedlingen till en matchningsspecialist, där arbetsförmedlarna får stor frihet att använda resurserna till det som de vet gör att människor kommer i arbete.

TilliT
Tillitsdelegationen

STATENS OFFENTLIGA UTREDNINGAR

Tillitsreformen

- Kunskapsseminarier 2015
- Uppdrag till Statskontoret 2016
- Utvecklingsarbete inom Regeringskansliet
- Tillitsdelegationen

”Styrningen ska ta till vara medarbetarnas kompetens till nytta för medborgare och företag. Det är utgångspunkten i regeringens tillitsreform.”

Regeringsförklaringen september 2016

Tillitsdelegationen

Laura Hartman
ordförande, docent i nationalekonomi
Gunilla Hult Backlund
Generaldirektör, IVO
Emil Broberg,
3:e vice ordförande, SKL

Sekretariat:
Anna Lexelius
Karin Ekdahl Wästberg
Mattias Fogelgren
Unni Mannerheim
Monica Engström
(Kajsa Hanspers, delbetänkande)

Forskare:
Louise Bringselius
Anna Glenngård
Shirin Ahlbäck Öberg
m.fl

Det goda mötet

- Vad skapar värde i det goda mötet?
- Vad skapar hinder?
- Stödjer hela styrkedjan det goda mötet?
- Vilka styrsignaler påverkar detta möte?

Hela styrkedjan ska beaktas

Regelstyrning	Lagar och förordningar, avtal
Mål- och resultatstyrning	
Ekonomisk styrning	Budgetering och uppföljning
Prestationsstyrning	Incitament och kontroll av kvalitet, effektivitet, måluppfyllelse osv
Normstyrning	Kultur och ledarskap

En lärande tillsyn

- Analysera och redovisa hur den statliga tillsynen påverkar kommunal verksamhetsutveckling, samt identifiera och redovisa ev. hinder för genomförande av utvecklingsinsatser

- Utreda och om möjligt föreslå hur den statliga tillsynen över kommunal verksamhet kan bidra till kommunal verksamhetsutveckling

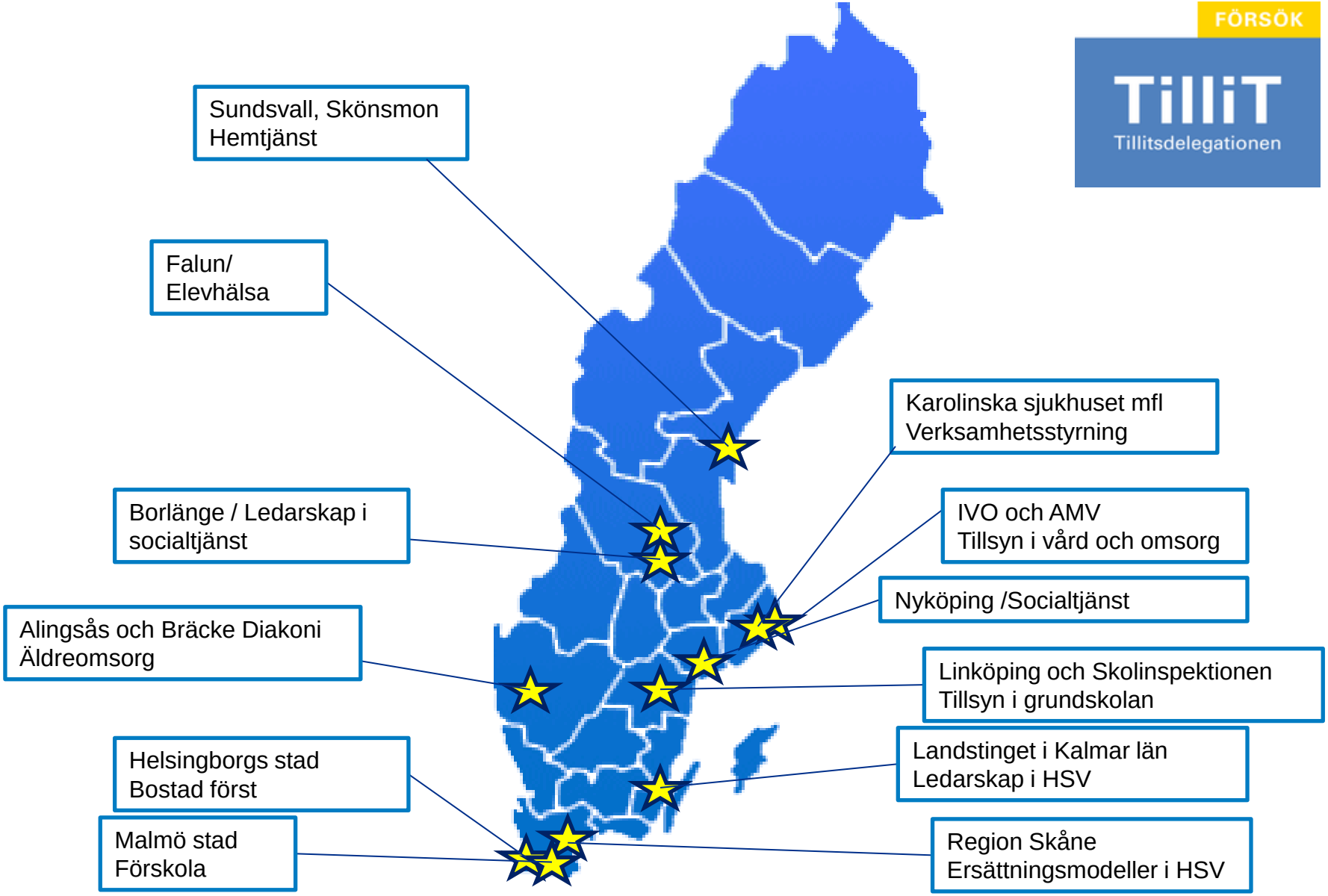
- Utreda hur tillsynen kan bli mer samordnad

Ersättningsmodeller

- **Kartlägga ersättningsmodeller**
- **Utreda ersättningsmodellernas effekter**
- **Socialtjänsten samt hälso- och sjukvård**

FÖRSÖK

TilliT
Tillitsdelegationen



Samarbete med forskare

FORSKNING

TilliT
Tillitsdelegationen

- Forskare följer försöksverksamheter och bidrar med kapitel till antologi *samt* redovisning om försöket
- Rapportserie ”Samtal om tillit i styrning”
- Deltar vid forskarseminarium
- Bidrar med PM – vad är tillitsbaserad styrning?

Vad är tillitsbaserad styrning?

Tillitsbaserad styrning

…är en styrning med fokus på verksamhetens syfte och brukarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att:

- *stimulera samverkan och helhetsperspektiv,*
- *bygga tillitsfulla relationer, samt*
- *säkerställa förmåga, integritet och hjälpvillighet.*

(Bringselius, 2017)

Tillitsbaserad styrning

…är en styrning som syftar till att

- ***minska onödig kontroll*** *i offentligt finansierad verksamhet och*
- *att bättre* ***ta tillvara medarbetarnas kompetens****,*
- *för att på så vis skapa mer* ***kvalitet i tjänsterna till medborgaren****.*

Relationer för tillit

- *Tillit mellan den politiska huvudmannen och utförarna*
- *Tillit mellan beslutsnivåer inom verksamheten*
- *Tillit mellan relaterade verksamheter*
- *Tillit mellan granskande och granskad verksamhet*
- *Tillit mellan medarbetare och medborgare*

Ökad tillit i styrningen

Mindre detaljstyrning

Förutsättningar för samverkan

Tillit som värdegrund och kultur

Kontroll som upplevs som stöd

Fortsätt mäta – mät rätt saker och återkoppla mer!

Styr mot uppdraget, helheten, syftet

Ändamålsenliga krav på dokumentation och återrapportering

Värna självständigt verksamhetsansvar

Gör medarbetarna delaktiga

Förutsättningar för kollegialt ansvar/stöd/lärande

Förändrad syn på ledningens – och medarbetarens – roll

Följ oss på sociala medier och på vår hemsida:
www.tillitsdelegationen.se

Tillitsdelegationen

@Tillitsdel