

**UTVÄRDERING AV VÄSTRAGÖTALANDSREGIONENS POLITISKA ORGANISATION – DELRAPPORT 2
POLITIKERROLLEN INOM VÄSTRA GÖTALANDSREGIONEN – EN STUDIE INOM
HSN GÖTEBORG, STYRELSEN FÖR SAHLGRENSKA UNIVERSITETSSJUKHUSET,
STYRELSEN FÖR KUNGÄLVS SJUKHUS OCH VÄSTRA FRÖLUNDA
SPECIALISTSJUKHUS – INSKOLNING OCH PÅVERKANSMÖJLIGHETER**

Roy Liff och Karen Nowé Hedvall

**UTVÄRDERING AV VÄSTRAGÖTALANDSREGIONENS POLITISKA ORGANISATION – DELRAPPORT 2
POLITIKERROLLEN INOM VÄSTRA GÖTALANDSREGIONEN – EN STUDIE INOM HSN GÖTEBORG,
STYRELSEN FÖR SAHLGRENSKA UNIVERSITETSSJUKHUSET, STYRELSEN FÖR KUNGÄLVS SJUKHUS
OCH VÄSTRA FRÖLUNDA SPECIALISTSJUKHUS – INSKOLNING OCH PÅVERKANSMÖJLIGHETER**

Roy Liff och Karen Nowé Hedvall



Innehållsförteckning

Summering.....	4
Datansamling och analys	5
Inskolning	7
Styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset.....	7
Ett urval intervjusvar	7
Helhetsintryck.....	8
Styrelsen för Kungälvssjukhus och Västra Frölunda specialistsjukhus.....	9
Ett urval intervjusvar	9
Helhetsintryck.....	9
Hälso- och sjukvårdsnämnden i Göteborg	10
Ett urval intervjusvar	10
Helhetsintryck.....	11
Summerande reflektion	11
Diskussionsfrågor	13
Påverkansmöjligheter.....	14
Styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset.....	14
Ett urval intervjusvar	14
Helhetsintryck.....	15
Styrelsen för Kungälvssjukhus och Västra Frölunda specialistsjukhus.....	15
Ett urval intervjusvar	15
Helhetsintryck.....	17
Hälso- och sjukvårdsnämnden i Göteborg	17
Ett urval intervjusvar	17
Helhetsintryck.....	19
Summerande reflektion	20
"Uppåt" (fullmäktige, ägarutskott, regionstyrelse).....	20
Styrelsen vs tjänstemännen.....	20
Ledamöter vs presidiet.....	21
Styrningen i stort	21
Diskussionsfrågor	22
Rapportseriens delrapporter	23

Summering

Inskolning följer en traditionell lärlingsmodell som kräver en lång, intensiv och sammanhängande lärlingsperiod under två till fyra år. Styrmodellen behöver konstrueras så att den erbjuder tillräckligt många inlärningsplatser, med lagom ansvar och lagom inlärningsmöjligheter. Det behövs upprepade praxissamtal under hela mandatperioden för att skapa gemensamma referensramar över partigränser, mellan beställare, utförare och ägare samt mellan politiker och tjänstemän för att förstå och upprätthålla styrmodellen, oavsett vilken.

Politikerna upplever att de har små möjligheter att påverka både de förutsättningar som avgör resursbehovet och resurstilldelningen. Tjänstemännen uppfattas ytterligare minska styrelsernas påverkansmöjligheter då även inriktningsdokumenten till stor del skapas av tjänstemän. Den kanske viktigaste aspekten av påverkansmöjligheter som påverkar attraktiviteten i uppdraget och på sikt attraktiviteten i att åta sig politiska uppdrag rör dock på vilket sätt en enskild ledamot känner sig ha möjligheter att bidra och göra sin kompetens gällande i styrelsearbetet.

Datainsamling och analys

Föreliggande rapport är den andra av fyra delrapporter i en studie om politikerrollen inom Västra Götalandsregionen. Studien ingår i det uppdrag Högskolan i Borås har fått av Regionstyrelsen för Västra Götalandsregionen (VGR) att utvärdera och analysera VGR:s politiska organisation. Studiens syfte är att bidra till ökad förståelse för några av utvärderingsstudiens frågeställningar: a) Är den politiska styrmodellen och styrmiljön överblickbar och begriplig? Vad krävs för att få det politiska arbetet att fungera väl? Hur upplever förtroendevalda den miljö som de har att agera/verka i? och b) Fungerar relationerna och utvecklas de på rätt sätt inom organisationen (politiker – förvaltningsledning, vertikalt i den egna organisationen och med ett flertal olika kategorier av aktörer inom organisationen)? Finns strukturer och former för att inta ett helhetsperspektiv och skapa goda relationer på tvärs inom och i samverkan med andra organisationer?

För att belysa dessa frågor har vi samlat in ett material som består av synpunkter från politiker som i dag är verksamma inom styrelser och nämnder. Vi har intervjuat politiker verksamma inom styrning av regionens hälso- och sjukvårdsverksamhet under våren 2016. Vägledande för urvalet av styrelser var att de ska representera både beställarsidan och utförarsidan, samt att utförarsidan ska vara representerad av ett stort respektive ett litet sjukhus. Vi har således intervjuat styrelsemedlemmar i HSN Göteborg, medlemmar av styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset (nedan benämnt SU) samt medlemmar av styrelsen för Kungälv's sjukhus och Västra Frölunda specialistsjukhus (nedan benämnt Kungälv). HSN Göteborg är beställarnämnd till SU samt Kungälv och huvudfinansiär av verksamheten vid dessa sjukhus. Vägledande för val av politiker att intervjuas inom varje styrelse har varit att de ska representera samtliga partier, att såväl erfarna som nya politiker ska ingå i urvalet samt att en jämn könsfördelning ska eftersträvas, vilket också har kunnat tillgodoses.

Intervjuerna har genomförts som semi-strukturerade intervjuer under i normalfallet 50–60 minuter. Totalt har 24 intervjuer genomförts med följande fördelning: för HSN Gbg 10 respondenter, för SU 9 respondenter och för Kungälv 5 respondenter. Intervjuerna som gjorts utifrån utvärderingens gemensamma intervjuguide (se bilaga 1) har varit tematiserade i följande områden: din bakgrund som politiker; inskolning; politikerrollen i ärendeberedning; politikerrollen som medborgarföreträdare; samt politikerrollen och BUM. De två sistnämnda temana redovisas dock inte inom ramen för denna studie. Till varje tema har inledande frågor med ett flertal följdfrågor ställts. Samtliga intervjuer har bandats och transkriberats.

Utskrifterna av intervjuerna har sedan bearbetats så att svaren först har hänförs till nämnda teman och frågor som ställts under vardera temat. Samtliga svar som vi uppfattar att respondenten har ansett väsentliga att framföra har ordagrant tagits med i denna sortering av materialet, utan ställningstaganden om deras relevans eller riktighet från vår sida. I nästa steg har vi sökt bilda oss en helhetsuppfattning om vad som framkommit i svaren. Slutligen har vi i ett tredje steg försökt göra en

egen analys av vad svaren innebär, ställt i relation till vad frågorna syftar till att få belyst. I denna delrapport, liksom i de andra två delrapporterna, har i nedanstående resultatredovisning ett mindre antal illustrerande citat tagits med för att ge ett underlag som motiverar vårt helhetsintryck som redovisas, följt av vår analys per tema och deltema med diskussionsfrågor för fortsatt analys. Det är vår förhoppning att de frågeställningar som här tas upp kan generaliseras till andra styrelserns arbete och ytterligare tematiseras i en fortsatt diskussion och analys i olika sammanhang inom projektets ledningsgrupp och med särskilt sammansatta analysgrupper med politiker inom VGR. Vi planerar att under hösten 2016 komplettera studien av politikerrollen med ca 15 intervjuer med ledande tjänstemän på Sahlgrenska Universitetssjukhuset, Kungälv's sjukhus och kanslifunktionen för hälso- och sjukhusnämnden i Göteborg.

Sammanlagt behandlar delrapporterna 1, 2, 3 och 4 följande 8 delteman:

- Bakgrund, förväntningar och syn på uppdraget (delrapport 1)
- **Inskolning (delrapport 2)**
- Politikers förberedelser (delrapport 4)
- Tjänstemännens ärendeberedning (delrapport 4)
- Arbetssätt och tidsinsats (delrapport 3)
- Presidiemodell (delrapport 3)
- Relation till tjänstemännen (delrapport 1)
- **Påverkansmöjligheter (delrapport 2).**

Nedan presenteras således en analys av deltemana Inskolning och Påverkansmöjligheter.

Inskolning

Styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset

Ett urval intervjusvar

Jag är inte formellt mentor åt någon, men kommer att lägga mer tid på [att] lotsa en ny partikollega i styrelsen, så [att] han slipper ställa de frågor jag själv ställde en gång i tiden.

För att komma in i uppdraget har jag läst en massa material och har pratat med mina kamrater. Jag gjorde ett antal studiebesök tillsammans med min företrädare. Träffade nyckelpersoner tillsammans med henne, fick några dagar tillsammans med henne för att prata igenom både det personliga förhållningssättet, erfarenheter och fick möjlighet att diskutera väldigt, väldigt nära med de personer som själva under en lång period har haft ett upparbetat förtroende för min företrädare.

Tjänstemännen har gjort en plan för studiebesök. [...] De har också haft ett antal väldigt pedagogiska dragningar och presentationer av verksamheter.

Inför uppdraget fick jag en inskolning genom partiet. [...] Om hur processerna går till, vad lagstiftningen säger; det finns både likheter och olikheter mellan en privat styrelse och en politisk. Däremot ingick inget om beställar–utförar-modellen, som är ganska komplicerad faktiskt. Det ser jag efteråt som något som borde ingått.

Inskolningstiden beror på vilken förförståelse man har av politiskt arbete [...] För det här är en ganska komplicerad verksamhet. Man behöver ett starkt intresse, vara noggrann och så ett par årscyklar.

Man berättar inte explicit om hur beställar–utförar-modellen är tänkt att fungera. Men den här modellen hade fungerat bättre om ... [man hade] på ett opartiskt vis berättat hur det är tänkt att det ska funka och hur det egentligen fungerar och vad som är problemen och vad man ska akta sig för och vad man kan jobba med för att förbättra modellen eller så, den sortens metadiskussion har man aldrig haft. Och det tror jag är någonting som behöver tas centralt ifrån regionen. [...] Jag fick lära mig hur styrelsen förhåller sig till våra beställare. Men det gör jag ur ett styrelseperspektiv. Och jag är rätt övertygad om att beställarna får veta det ur ett beställarperspektiv. Men vem berättar om detta ur ett regionperspektiv? Nej, det är det ingen som gör. Utan ägaren berättar ur ett ägarperspektiv vad de kräver av oss och vad de kräver av nämnden. Men det här är någonting som är beslutat som en form, en metod för oss att fördela resurser och uppnå mål. Och om ingen står för det opartiskt, om man uttrycker sig så, och

står för den här modellen och förklarar hur den är tänkt i inledningen så blir metakommunikationen att den inte är så bra. Utan då blir metakommunikationen att man ska försöka ta så mycket utrymme själv som man kan, eftersom då presenteras man bara en modell för förhandling.

Helhetsintryck

Politiska partier tar hand om inskolning i det politiska hantverket. För det mesta handlar det om ett informellt lärande av erfarenhet och genom att bygga relationer, fast det kan finnas andra inslag i det också. Just dessa politiker har nästan alla lärt sig av lång erfarenhet och tycker därmed också att det är naturligt att även det nya styrelsearbetet kommer de att lära sig genom en längre erfarenhet av det, ett år eller mer. Också överlämningen till uppdraget sköts i normalfall av partikamrater genom ett lärande av erfarenhet (mentorer, följa med till studiebesök, knyta kontakter genom mentorer). Det fungerar endast i de (större) partierna, där det funnits representanter i styrelsen tidigare.

Tjänstemän ska organisera deras lärande om själva verksamheten, när det gäller sjukhuset i uppdrag av presidiet och när det gäller regionens organisation i uppdrag av regionstyrelsen. I sjukhuset väntar flera sig att det görs genom en kombination av föredragningar etc. (formellt lärande) och studiebesök. Även om studiebesöken för det mesta uppskattas, är deras roll något oklar: att skaffa helhetsbild och gemensamma referensramar (men som då behöver vara mer systematiska), att skapa relationer (för fortsatt långsiktigt informellt lärande i samma politiska tradition) eller att göra individuella fördjupningar.

Regionens tjänstemän ska utbilda i regionens organisation och ramar. Det verkar nästan endast ske genom introduktionsdagar och föredragningar – det är alltså mest mer formella former av lärande. Det som skulle behövas är aktiviteter där politikerna i regionen skapar gemensamma referensramar för att förstå sin roll i modellen oavsett vilken roll (B, U, Ä etc.) de sedan intar.

En uppfattning är att inskolningen genomförs genom tidigare uppdrag och genom lära-genom-att-göra i den nya styrelsen, dvs. en låg grad av formaliserade inslag. En annan uppfattning är att visserligen är det så inskolning huvudsakligen går till, men att det ändå krävs mer av utbildning i ramvillkoren för styrelsearbete. Det kan handla om lagstiftning som berör styrelsearbete och sjukvård, om grundläggande begrepp för att förstå verksamhetens innehåll, samt om styrelsens roll i den övergripande styrmodell som VGR tillämpar (BUM). Tjänstemannaorganisationen ges en viktig roll i inskolningen, främst genom att på ett systematiskt sätt organisera presentationer av de olika verksamheterna inkluderande studiebesök, men även partiernas eget inskolningsstöd och ledamöternas eget ansvar för att ställa frågor och beställa presentationer betonas. Även om informationen om BUM verkar vara central vid en inskolning till ett uppdrag som i SU:s styrelse, brister det! Det saknas en genomarbetad modell för hur inskolning ska organiseras – och en sådan bör handla om aktörer, innehåll och former.

Styrelsen för Kungälvss sjukhus och Västra Frölunda specialistsjukhus

Ett urval intervjuvar

Det hade varit bra vid en inskolning att få beskrivet hur var besluten fattas, hur samspelet ser ut mellan regionfullmäktige, regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnder, utförarstyrelser. Hela strukturen för regionen egentligen. Jag är lite mer dubbel till tanken om att först gå bredvid. Då kan man hamna i uppkörda spår.

Vi fick en fin heldagsintroduktion på sjukhuset. Den blev nästan lite ceremoniell. Man vill presentera hur bra verksamheten är, hur duktiga kirurgerna är, hur fint det ser ut på avdelningen. Det behövs något mer, från partiet eller den politiska majoriteten. [...] Det skulle kunna handla om vilka krav som ställs på oss, vilka beslut vi kan fatta, vilka beslut som kan tänkas bli svåra att hantera högre upp.

Vanligtvis, det beror ju på hur stort ditt parti är [...] så kommer du in som ersättare och då får du inskolningen så att säga den vägen. Learning by doing. [...] Är du helt grön så har du oftast inte framträdande roller utav naturliga skäl. Men det kan hända, och då krävs det väldigt mycket utav det partiet att stödja och stötta den ledamoten eller ordföranden. Det är väldigt mycket en partifråga anser jag. [...] Det är partierna som får utbilda sitt folk.

Partierna kan ha genomgångar, men i vårt parti fungerar det inte så bra. När man kommer in i en styrelse representerar man sitt parti mot bakgrund av en valrörelse där man hetsat mot de andra partierna. Men när man kommer in i en utförarstyrelse ska man helt plötsligt vara kompisar och dra åt samma håll.

Det finns en gammal, gammal regel som säger att när du kommer in som suppleant håller du käft. Man ska lära sig, man ska lyssna och lära sig. Då gör man inte bort sig rent personligt mot professionen eller mot de andra partierna.

Helhetsintryck

Flera önskar sig en tydligare formell utbildning i regionens organisation, systemet m.m. Det är meningen att man inte ska ta så tunga uppdrag i början på den politiska karriären, men det händer ändå. Partierna ska utbilda i den politiska rollen, men några menar att det inte fungerar så bra i just deras parti. Det finns både positiva och negativa sidor med att inom partierna lära av varandra och lära av erfarenhet – man kan fastna i gamla hjulspår, eller förledas till att föra in politisk ideologi i styrelsearbetet där den inte hör hemma. Små partier har inte alltid tillräckligt med erfarna medlemmar som kan fungera som mentorer. Visserligen betonas att sättet att lära sig är genom att vara med, lyssna och lära, ställa frågor, ta kontakter i sitt eget nätverk, men samtidigt att det behövs en bättre

information i början om var besluten fattas, hur samspelet ser ut mellan regionfullmäktige, regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnder, utförarstyrelser och hur hela strukturen för regionen ser ut. Vidare finns behov av att få information om basala frågor som rör förkortningar och begrepp, för att snabbare kunna ta till sig vad som händer och därmed snabbare kunna bidra.

Hälso- och sjukvårdsnämnden i Göteborg

Ett urval intervjusvar

För att komma in i uppdraget erbjöds hela nämnden utbildningsdagar. De var väldigt professionellt genomförda, väl förberedda och väl genomtänkta. Så det var väldigt bra. Sedan har ju partierna ett eget ansvar för att förbereda sina ledamöter i politikerrollen. [...] Man behöver ändå gå igenom ett år för att lära sig hur hela processen går till.

Vi är fem ordinarie ledamöter och det är flera stycken som har suttit i de gamla hälso- och sjukvårdsnämnderna då som pratade om att "ja, men det går till på det och det sättet". Jag är ju också van vid att sitta på möten och inte rädd för att ställa frågor. Så det flöt på bra.

För att sätta mig in i nämndens arbete läste jag alla handlingar och jag frågade mer erfarna medlemmar i nämnden vad olika begrepp betyder. [...] Vi hade en introduktionsdag i Vänersborg. Där gick de säkert igenom beställar-utförar-modellen, men jag minns inte. Jag har aldrig suttit i en nämnd förut och har ingen bakgrund inom sjukvård. [...] Inskolningen som helhet fungerar inte för den som har en hög kunskapströskel.

Jag har inte heller kunnat rådgöra med min företrädare. [...] Jag tycker det ska finnas någon form av utbildning som i alla fall hjälper en in i en större förståelse. Men lika mycket partiet. Och det är mycket den egna individens ansvar också. Man får dela det på tre för att få en rättvis fördelning.

Det är svårt att komma in som ny och bidra konstruktivt. Man kommer in och brinner för en fråga, och så visar det sig vara mer komplicerat. [...] Fackfolket har en oerhörd kunskap som vi inte kan bortse ifrån. Det är en väldigt kunskapsintensiv bransch. Det gör det svårt att som ny bidra konstruktivt.

Dagens förtroendevalda ställs ju inför oerhört stora krav framför allt kunskapskrav, men som sett kanske utifrån ett lekmannaperspektiv inte är möjliga att klara av. [...] Själva komplexiteten i verksamheten, det är inget man lär sig över en mandatperiod.

Helhetsintryck

Alla är överens om att det är en mycket komplex verksamhet och höga kunskapskrav. Flera menar att det tar lång tid att skolas in: från ett år till flera mandatperioder. Det är också viktigt att se att de professionella alltid kommer ha mer kunskap, vilket gör det svårt att bidra konstruktivt, särskilt i början. Den första tiden kan man inte bidra så mycket utan blir, som det uttrycktes i en intervju, ”röstboskap”. Partierna brukar ta hand om den mer informella inskolningen, lära-av-varandra och lära-genom-att-göra. Men de små partierna har inte alltid någon som kan hjälpa nykomlingar sätta sig in i frågorna. Regionen ordnar några introduktionsdagar om organisationen och de egna tjänstemännen ordnar studiebesök eller har föredrag om olika delar av sjukvården. Det som är svårt att lära sig är dels den egna rollen – att inte gräva ner sig i detaljer som tjänstemännen kan bättre – och dels att få en överblick. Frågan är om det över huvud taget går att skaffa sig tillräckligt med kunskap.

Det råder delade meningar om behovet av eller poängen med att ha en mer utförlig introduktion i början av mandatperioden. En uppfattning är att det krävs ett utökat inslag av information om uppdragets förutsättningar och innebörd, som t.ex. hur beställar–utförar-modellen är tänkt att fungera. Enligt denna uppfattning blir det onödigt svårt och tar onödigt lång tid att ens kunna ställa några vettiga frågor och än mindre bidra med vettiga synpunkter. En annan är att det är tillräckligt som det är. Om någon saknar något, kan partiet bistå eller så får man själv söka informationen. En utökad introduktion tar för mycket tid och kan ändå inte ersätta egen erfarenhet eftersom det krävs att man arbetar minst ett år för att förstå beställningsprocessen. Man lär sig bäst genom att tala med partikolleger och delta i processen. En pessimistisk åsikt är att man som fritidspolitiker aldrig kan komma in i arbetet på rätt sätt, oavsett introduktioner och trots att man deltar i processen.

Summerande reflektion

Tre parter delar på inskolningsansvaret: partier, lokala och centrala tjänstemän samt de enskilda ledamöterna.

Individer behöver både ta in den information som erbjuds och aktivt söka information, både i sina politiska nätverk, från tjänstemännen och från andra informationskällor såsom tidigare protokoll och internet. Särskilt gruppmötena fyller en viktig funktion för individen att sätta sig in i sitt ansvarsområde.

Partierna ansvarar för att lära sina representanter hur man agerar politiskt i styrelsearbetet. Deras inskolning följer en traditionell lärlingsmodell som utgår från att politikerna bygger nätverk, söker bred kunskap, tar över värderingar. Det ger en gemensam startpunkt. Denna del av inskolningen innehåller inte några större inslag av formellt utbildande. Noviser börjar delta direkt i styrelsearbete och ges ökat ansvar allteftersom de kommer in i arbetet.

Lärlingsmodellen kräver dock en ganska lång, intensiv och sammanhängande lärlingsperiod. Det kan ta två till fyra år innan man upplever att man kan bidra.

Denna upplevelse av ett mycket begränsat handlingsutrymme som styrelsemedlem kan tänkas dämpa entusiasmen för uppdraget.

Då det bygger på traditioner, kan det leda till att styrelsearbetet fastnar i gamla hjulspår. Det blir svårt att se hur man skulle kunna göra annorlunda. Individerna styrs till stor del av den kultur som råder för styrelsearbete. Mottagligheten för inspel utifrån blir låg och trögheten mot att förändra från sådana impulser blir påtaglig, vilket nya ledamöter med annan styrelsebakgrund vittnar om.

Partier som saknar förebilder i styrelsen från tidigare mandatperioder får svårt att skola in sina styrelseledamöter med lärlingsmodellen. Det kan innebära en risk att dessa ledamöter marginaliseras och därmed inte konstruktivt kan bidra till det gemensamma arbetet.

Samtidigt är denna inlärningsmodell för inskolning av politiker legitim från demokratisynpunkt. Inskolningen bygger inte på tidigare formella utbildningar, utan alla får en chans att komma in oavsett bakgrund, vilket ger kontinuitet i uppdragen, oavsett vilka individer som finns där.

Därför måste styrmodellen, partierna och tjänsteman ta hänsyn till den. Partierna bör se till att genom sina nomineringsprocesser skapa en bra blandning av erfarna politiker och noviser som stämmer med nämndernas och styrelsernas inbördes roll i styrmodellen och erbjuda genomtänkta möjligheter för lärande, till exempel genom att använda gruppmöten för att skola in nya ledamöter. Å andra sidan måste styrmodellen konstrueras så att den erbjuder tillräckligt många inlärningsplatser, med lagom ansvar och lagom inlärningsmöjligheter.

Tjänstemännen behöver dessutom erbjuda komplement till lärlingsmodellen genom formaliserade utbildningar som kan påskynda inskolningen. Detta är viktigt särskilt för ledamöter från partier med få representanter. I dag finns redan många möjligheter för ledamöterna att få kunskap om den verksamhet som de styr, såsom presentationer, studiebesök och svar på enskilda frågor från tjänstemännen. Syftet med dessa kan inte vara att som fritidspolitiker få en likvärdig detaljkunskap om alla olika delar i denna komplexa verksamhet. Dessutom presenterar regionens tjänstemän formella ramar för hur regionen är organiserad, såsom styrmodell och styrdokument.

Särskilt en utbildning i hur modellen är tänkt att fungera och hur den kan ta sig uttryck efterlyses i alla tre fallstudier och det ses allt som oftast som regionens sak. Här räcker det inte med en engångspresentation av modellen och styrdokument, utan det krävs upprepade praxissamtal under hela mandatperioden. Syftet med dessa bör vara att skapa gemensamma referensramar över partigränser, mellan beställare, utförare och ägare samt mellan politiker och tjänstemän. I dag förmedlar varken partier eller tjänstemän en sammanhållande berättelse till regionpolitikerna som ett stöd till att förstå och upprätthålla styrmodellen. Det ligger delvis i sakens natur att det i det politiska systemet finns konflikterande berättelser. Samtidigt är politiken en kulturstyrd verksamhet som behöver alliera

sig med berättelser. Det handlar inte om BUM, utan vilken gemensam styrmodell som helst kommer ha samma problem. Det är nödvändigt med en stabil struktur där det finns plattformar för att upprätthålla den gemensamma berättelsen över partigränserna och över tid för att en modell ska kunna fungera. Annars blir det tjänstemannastyrt eftersom endast tjänstemännen har en möjlighet till att upprätthålla en gemensam berättelse. Och deras berättelse är just nu neo-weberiansk, efter ”rationell modell”.

Diskussionsfrågor

- Hur har omorganisationen från 12 till 5 nämnder påverkat styrmodellens möjligheter att vara anpassad till partiernas modell för inskolning av deras representanter?
 - Är lösningen färre politiker?
- Hur kan politiker skolas in i strategiskt styrelsearbete?
 - Krävs en styrelseakademi?
 - Kan styrelsearbetet professionaliseras, samtidigt som urvalsgrunden fortfarande är partipolitisk tillhörighet?
 - Behövs en annan syn på inskolning, som utgår mer från teorier och modeller för styrelsearbete, utöver lärlingsmodellen?
- Vem bör ansvara för att skola in politiker och tjänstemän i en gemensam förståelse av styrmodellen?

Påverkansmöjligheter

Styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset

Ett urval intervjuvar

I relation till andra beslutsinstanser:

Men kan vi säga att vi över huvud taget har någon beslutsmyndighet. Om vi skulle säga nej till den budget fullmäktige beslutar skulle vi bli omöjliga. Det finns en beslutad modell för hur pengarna ska fördelas. Men ägarutskottet kan ändå med ett penndrag ändra i den så att SU får mindre än vad vi enligt modellen är berättigade till.

Det arbetssätt som Västfastigheter tillämpar, som äger fastigheterna, innebär att SU får sig tilldelat lokaler, som kanske inte möter behovet efter 5–10 år. Och sedan får vi satt en hyra på SU som vi inte kan påverka. Om vi inte har några alternativ och ingen riktig konkurrenssituation, springer kostnaderna i väg.

Vi har dåliga erfarenheter av [ett] möte med regionstyrelsen som blev i form av ett förhör som inte skapade goda relationer.

I relation till tjänstemännen:

Det kan vara svårt att greppa ett ärende och svårt att koppla det till helheten. Men det är väl risken då ärendet har beretts inom ett sakområde och av dem som är experter, att de hävdar sitt område. Så det är ju ett förbättringsområde att ledningen alltid skulle lägga en övergripande aspekt och sätt in det i sitt sammanhang.. Omvärldsorienterat till exempel, det hade väl varit lämpligt.

Jag vänder mig hela tiden till direktören för att få svar och hjälp med underlag. Jag har inga problem med att ställa frågor eller kräva in besked och upplever att jag faktiskt får det.

Inom styrelsearbetet:

Beslutspunkterna har tjänstemännen satt ihop. De är färdigformulerade och det är dessa som ordförandena efter föredragningar och frågor läser upp som förslag till beslut. Det går inte då att som ledamot ändra besluten efter att en föredragningslista är gjord och beslutsformuleringarna är klara. Jag brukar i stället skriva ett antal frågor till vår ordförande några dagar före sammanträdet. Jag kan möjligen påverka att vi ska fundera en gång till.

Jag har någon enstaka gång drivit det som inte finns på agendan. Nu har jag inte valt att konfrontera särskilt ofta, utan har tagit upp det i den grönbå gruppen eller har nämnt det för ordföranden direkt för det är ju presidiet som beslutar om agendan. Ibland får jag gehör, ibland inte, då ordföranden tycker [att] det är så mycket annat.

Vid förmötena finns redan ett förslag till beslut framme. Jag kan opponera mig mot detta, men man måste välja sina tillfällen. För om man återremitterar blir det ju lite större. Då vill man ju att underlaget ska skrivas om, att beslutet ska skrivas om. En bordläggning handlar mer om att man ska hinna informera sina partikamrater och hinna diskutera med dem. Fast jag tror att det är ganska ovanligt att man först bordlägger och sedan återremitterar.

Det är viktiga beslut som tas, men de är ofta inte partiskiljande. Även oppositionen är på majoritetens linje i en utförstyrelse. En sådan styrelse är inte en arena för politiskt agerande i någon större utsträckning.

Jag upplever att jag kan påverka agendan. I en utförarstyrelse är oppositionens roll speciell. Vi är ansvariga även i opposition i en utförarstyrelse. Det ansvaret har inte alla klart för sig, men det behöver man få tidigt.

Helhetsintryck

Påverkansmöjligheterna begränsas i flera avseenden och upplevs som relativt små. En begränsning finns för ledamöterna gentemot presidiet i att kunna påverka hur beslutsformuleringar utformas, en annan för styrelsen i sin helhet i relation till professionen och tjänstemännen på SU och en tredje för styrelsen i förhållande till ramvillkor som sjukvårdssystemet ställer upp rörande fastighets- och personalfrågor och en fjärde för styrelsen till följd av det politiskt definierade uppdraget från beställarnämnd och centrala politiska organ avseende innehåll och budget. Till dessa svårigheter att påverka tillkommer att det är svårt att påverka förutsättningarna för sjukhusets verksamhet i tillräcklig grad för att kunna styra det, som t.ex. ändrade patientströmmar och epidemiska sjukdomsutbrott.

Styrelsen för Kungälvssjukhus och Västra Frölunda specialistsjukhus

Ett urval intervjusvar

I relation till andra beslutsinstanser:

Men det är inte så mycket politik i en utförarstyrelse. Det är väldigt mycket styrdokument från regionfullmäktige och sedan är det beställningen från hälso- och sjukvårdsnämnden som styr egentligen mycket av det vi gör. Vi har under den här mandatperioden aldrig haft

voteringar eller varit oense. Nu är det väldigt tydligt att vårt främsta mål är en budget i balans. Det har vi inte på Kungälv's sjukhus.

Vi kan inte fatta beslut om att byta ut journalsystem. Det är ett övergripande system som är regiongemensamt. Regionfullmäktige fattar sådana beslut. Men jag tror det finns stor effektiviseringspotential på koncernnivå.

Ägarstyrelsen sa att vi ska göra det vi bedömer att vi behöver göra, att vi får fatta de beslut vi vill, men att alla beslut inte behöver gillas. Vi har fått extramedel av fullmäktige, så vi behöver inte stänga akuten på natten. Bakom det ligger att ägarna har gått in och sagt att det är inte okej att stänga en akut.

Vi fattar beslut om nedläggning av akuten för att få ansvarsfrihet av revisorerna. Vi måste visa på åtgärder som skapar en budget i balans.

Vi kan påverka beställningen utifrån våra erfarenheter från vad våra patienter anser och de patientföreningar som uppvaktar oss. Vi har påbörjat ett sådant beställningsarbete. Vi får gehör för sådana synpunkter, men de måste rimma med prioriteringar från regionfullmäktige.

Vi har försökt att vara smidiga, bl.a. genom att skriva under en underfinansierad överenskommelse fast vi inte ville. Men vi upplevde att beställarnämnden och ägarna inte tog sitt ansvar att stödja oss, så nu håller jag mig strikt till utförarrollen och utför de direktiv vi fått från beställarnämnd och fullmäktige trots att de inte är realistiska: vi ska se till så vi får betalt för det vi utför; får vi inte det så ska vi inte utföra det. Och det är det vi har tagit beslut om nu. Då är det alltså beställaren som ska gå till ägaren och tala om att det här stämmer inte.

I relation till tjänstemännen:

Vi ber förvaltningen komma med besparingsförslag och enligt dem ... då är det enda ... så handlar det om att strypa inflödet av patienter genom att stänga akuten på natten. Och i och med det är enda sättet att spara så mycket pengar är vi lite baktundna. Så det blir lite frustrerande.

Våra möjligheter att klara uppdraget är beskurna. På Kungälv's sjukhus gör vi för mycket. Vi har också lagt ett uppdrag inåt på förvaltningen att verka för ekonomi i balans och ständigt återkomma med förslag. Mycket av styrelsearbetet är att få fokus på vissa saker och följa att det går stegvis framåt.

Vi är extremt frustrerade i styrelsen: vi tar beslut efter beslut som inte ger effekt, och de beslut som kan ge effekt får vi inte fatta.

Inom styrelsearbetet:

Som ersättare kan man inte rösta, men det gör inte så mycket skillnad egentligen. Är med på alla möten och kan göra inspel på allting, särskilt genom att ställa frågor eller lyfta funderingar på de delar som man är mest intresserad av eller kunnig om.

Helhetsintryck

Inom styrelsen menar alla att man agerar samstämmigt och att det går att påverka genom att ställa frågor. Alla ger uttryck för samma mål – att få en budget i balans. Man uttrycker stark frustration över att man upplever sin handlingsfrihet begränsad både gentemot förvaltningen och beställarnämnden och ägaren. Förvaltningen har stora svårigheter att ge ett beslutsunderlag som kan skapa balans i ekonomin utan att vårdvolymen eller antal inlagda patienter minskas eftersom beställarnämnden har fastlagt innehållet i beställningen utan att relatera det till motsvarande ersättning. Ägaren agerar först när sjukhusets ekonomiska situation är prekär, och inte som stöd gentemot beställaren.

Hälso- och sjukvårdsnämnden i Göteborg

Ett urval intervjusvar

I relation till andra beslutsinstanser:

Vi kan styra med småpengar. Den huvudsakliga inriktningen är bestämd av fullmäktige. Men småpengar i vår värld till en mottagning kan vara mycket pengar där. Sedan beställer vi ju det mesta av SU. De är ju en gigant. De är väldigt självsvåldiga. De har muskler och de har överläkare, så mot en liten sjukvårdsnämnd ... SU presenterar en bild av hur en beställning borde se ut. Sedan arbetar vi vidare med den till ett beställningsunderlag.

Regionens viktigaste styrdokument är budgeten. Vi kan ha haft en annan uppfattning om budgeten, men när väl fullmäktige fattat beslut om budgeten har alla ansvar att följa den. Det innebär att utrymmet är väldigt begränsat. Vi kan göra lite annat med de pengar som står till förfogande, satsa lite mer där i stället för att lägga dem där.

I relation till tjänstemännen:

Det är presidiet som tar initiativ och är drivande. Jag upplever de bland många andra ovanligt drivande. Det är långt ifrån tjänstemännen som regisserar eller har något slags övertag så att nämnden blir åsidosatt.

Jag upplever att det är tjänstemännen som styr till stor del. så känns det inte riktigt som vi kan gå in och peta i beslut, men jag upplever också att vi har ganska låg kunskap om det vi ska besluta, vilket gör att vi blir väldigt beroende av tjänstemännen. När vi får besparingskrav så är det svårt för oss att ifrågasätta hur det ska göras i förhållande till SU:s bedömningar. Vi har visserligen egna tjänstemän som ska bedöma underlaget från SU, men på vilka grunder gör de det? Vi lär ju inte känna våra tjänstemän alls mycket. Vi träffar dem en gång i månaden under de här 8 till 10 timmar långa sammanträdena, men det är klart: man får lita till att presidiet kan verifiera deras underlag. Vi har ett mycket, mycket större ansvar än vad vi har möjlighet att sätta oss in i.

Vi har att göra med en mycket stark profession, som vet sitt värde. De är duktiga på att konkurrera om de medel som står till förfogande. Vissa specialister är mycket starka, som inom hjärtsjukvården, medan andra är svagare, som inom psykiatrin. Så vi behöver slåss mot professionen för att få genom våra prioriteringar. Våra möjligheter att styra sjukvården är genom att satsa pengar på vissa områden, men det är på marginalen. Resursfördelningen följer ett givet mönster. Och vi har inte lyckats rubba det mönstret. Det finns sedan 40–50 år tillbaka i tiden. Vi får ju information t.ex. från psykiatrin som underlag för vårt inriktningsbeslut i beställningen. Vårt mål och inriktningsdokument innehåller de delar som vi tycker ska prioriteras. Men själva arbetet med dokumentet lämnar vi över till tjänstemännen. Det här vill vi i politiken. Tjänstemännen tar hand om det och startar någon förhandling med professionen. Men jag är övertygad om att det är väldigt lite av det som kommer ut som vi känner igen. Det är inte bra. Frågan är bara vad vi ska göra åt det. [...] Det är rätt små möjligheter, de facto, att som politiker i en beställarnämnd att utöva ett inflytande över sjukvård. Som när man över tid rullar en snöboll: den blir bara större och större, men innehållet är detsamma. Förutom det med professionen har vi låst upp mycket i byggnader och personal och som är väldigt statiskt. Vi har prioriterat byggnader i stället för verksamhet. I många andra länder har man satsat på primärvård i stället.

Inom styrelsearbetet:

Vi har hittills åtminstone alltid fått med andemeningen i våra yrkanden. På nämnden ligger ett förslag som vi från båda sidor har jämkat ihop oss om. Så därför är det inte så mycket strider på själva nämndmötet.

Vi har påverkansmöjligheter. I ett fall opponerade sig vår grupp mot att förlänga ett avtal där det stod i tjänstutlåtandet att vården inte är forskningsbaserad. Ett av partierna i majoritetskonstellation drev

denna fråga, men vi lyckades efter en debatt i nämnden stoppa att avtalet förlängdes. Vi kan få bordläggning i ärenden, om man i samband med avtalsförändringar inte fackligt förhandlat dessa hos utföraren, om våra tjänstemän har missat att kolla att utföraren har gjort det.

Jag kan begära bordläggning, men har aldrig gjort det. Det skulle troligen bli nedröstat. Men jag lägger hellre en reservation eller en protokollsanteckning.

Det är genom gruppmötena man kan påverka som ledamot. De partier, partikonstellationer som inte har en presidierrepresentant har svårt att koppla till hur man får en bättre vård. De profilerar sig genom att utgå från sitt eget partiprogram, men det kan då bli i frågor som är rätt små i vårt sammanhang.

Men vi är i stort sett överens med majoriteten, i 95 procent av frågorna.

Helhetsintryck

De flesta upplever att nämnden har ett begränsat handlingsutrymme – fullmäktige styr mest, med budget, och SU (särskilt SU:s tjänstemän – professionen) upplevs dominant i förhandlingen. Att SU är dominant sägs bero på dess starka profession samt att det mesta av pengarna är låst i byggnader och personal. Beställaren kan styra genom inriktningsdokument, men han kan upplevas befinna sig långt borta från de verkliga beställningarna och från effekterna i verkligheten.

Inom nämnden är det relativt presidiestyrt, även om alla i presidiet anstränger sig på olika sätt för att kommunicera och involvera ledamöterna och ordföranden arbetar på att man ska få en rimlig tid för att ta ställning till beslut. Några av ledamöterna upplever att presidiet förmår styra tjänstemännen, medan andra är mer tveksamma och tror att tjänstemännen (både från SU och från de egna) styr politikerna i för hög grad.

Ledamöter kan påverka på gruppmötena. Särskilt de mindre partierna gör partipolitiska markeringar under nämndsammanträdena, även om det av flera inte anses höra till sammanhanget. De allra flesta besluten och diskussionerna har ingen partipolitisk skiljelinje. Oppositionen får gehör för sina synpunkter hos majoriteten och bidrar konstruktivt till att förbättra majoritetens förslag. De interna arbetsformerna inom partikonstellationerna söker ge ersättare och ledamöter inflytande över beslutsförslagen. De egna tjänstemännen verkar inte styra styrelsen. Dock förefaller möjligheterna till styrning av sjukvården begränsas till vissa profilsatsningar, på marginalen, och ev. till en långsiktig, marginellt ändrad prioritering, t.ex. vad avser satsningar på primärvård och psykiatri. Att göra sig gällande genom ideologiskt grundade utspel leder till att den som gör så marginaliseras eller förblir marginaliserad i styrelsens arbete.

Summerande reflektion

- Vi kan alltså utläsa diskussioner om påverkansmöjligheter på olika nivåer: ”Uppåt” (fullmäktige, ägarutskott, regionstyrelse)
 - Här tycker man inte att man har särskilt mycket påverkan.
- Styrelsen vs tjänstemännen
 - Det verkar finnas viss frustration eller oro över att man behöver förlita sig så mycket på experters underlag. (Se också delrapport 1 om politikers relation till tjänstemännen.)
- Ledamöter vs presidiet
 - Presidiet påverkar mest, genom att bedöma huruvida underlagen är färdiga. Även om ledamöterna kan be om fördjupad information händer det relativt sällan, och i så fall genom presidiet i en informell påverkan på presidiet för att ändra dagordningen.
 - Kan ibland be om fördjupad information eller mer tid att diskutera en fråga med partikamrater; dock sällan ändra på beslut. (Se också delrapport 3 om presidiemodellen.)

”Uppåt” (fullmäktige, ägarutskott, regionstyrelse)

Man upplever att ingen beslutsnivå, vare sig politiker eller tjänstemän, kan påverka de förutsättningar som avgör resursbehovet. Akutsjukvårdens karaktär ställer alla aktörer utom en tillräcklig påverkan. Diskussionen handlar om fördelning av påverkan mellan aktörer som inte tillsammans har en tillräcklig påverkan. De institutionella förhållandena styr: lagkrav, investeringar i lokaler, personalåtaganden och professionens beslutsfattande. Däremot har budgeten svårt att göra sig gällande som effektivt styrmedel. Detta kan vara en följd av de upplevda problemen att styra resursbehovet i en verksamhet som i huvudsak bedriver akutsjukvård, vilken av tradition anses vara svår att styra med ekonomiska metoder. För den instans som försöker ändra på detta i styrkedjan, genom att göra budgeten strikt gällande, uppstår det ett utsatt läge. Den gängse metoden, att vid slutet av året reglera de uppkomna budgetunderskotten med pengar som är reserverade centralt för detta ändamål, verkar fungera smidigare. Ansvarsutkrävande för tjänstemän tillämpas inte, och inte heller ett politiskt ansvarsutkrävande av en styrelse. Det enda undantaget från dessa styrprinciper verkar vara att revisorerna kan avstå från att ge ansvarsfrihet.

Styrelsen vs tjänstemännen

Tjänstemännen upplevs inte underlätta intrycket av att ramvillkor styr styrelsearbetet i hög grad. Relationen fungerar dock väl i normaltider, men blir utsatt för påfrestningar då kriser uppstår. Tjänstemännen uppfattas bidra till en kniptångssituation då de underifrån pressar ihop styrelsernas påverkansmöjligheter som redan är begränsade uppifrån, i stället för att ge ett stöd

i beredningen som skulle kunnat öka styrelsernas handlingsutrymme. I en situation av kris är det därför svårt att tänka sig att en professionell styrelse skulle kunna klara av att sitta kvar.

Även de inriktningsdokument som skulle kunna utgöra den politiska styrningen skapas till stor del av tjänstemän i dialog med andra tjänstemän, vilket ytterligare begränsar ledamöters upplevelse av de egna påverkansmöjligheterna.

Ledamöter vs presidiet

Ledamöter och presidium sitter i samma båt, men med en påtagligt större utsatthet vid krissituationer för ordföranden. Det förefaller råda mycket små meningsskiljaktigheter mellan partier och mellan enskilda ledamöter i politiska frågor. Frågan om påverkansmöjligheter rör främst på vilket sätt en enskild ledamots engagemang och kompetens bäst ska kunna användas och så att ledamoten känner sig ha möjligheter att bidra och göra sig gällande. Detta är en aspekt som påverkar attraktiviteten i uppdraget och på sikt attraktiviteten i att åta sig politiska uppdrag.

Det ser ut som om sekvensen för styrelsearbetet är A (presidiemöte) – B (förmöte) – C (nämndmöte), men C påverkas endast i liten grad av B, som oftast ligger nära C i tiden. C förväntas mest klubba de klara beslutsunderlagen offentligt. Om då B är det enda stället där man egentligen kan påverka som ledamot, kan man fundera över att anpassa sekvensen till detta för att få någon rejäl påverkan – t.ex. A–B–A–C eller A–B–C–B–A.

Styrningen i stort

I den tänkta styrmodellen förutsattes beställarnämnderna kunna skjutas in emellan de centrala nämnderna och utförarstyrelserna för att anlägga ett självständigt medborgarperspektiv. Detta kan kontrasteras mot utförarnas perspektiv, som kan antas vara styrt av tjänstemännens och professionernas bedömningar och önskemål. Beställarnämnderna förefaller dock inte ha denna roll. De bereder de nödvändiga besluten om resursfördelning och bidrar till att implementera de smärre förskjutningar av denna som sker över tid. Uppgiften för denna ”mellanskiva” i styrmodellen liknar uppdraget för en mellanchefer i en stor organisation.

Beställarnämndernas position att påverka resursfördelningen mer genomgripande och självständigt i förhållande till överordnade politiska instanser och till tjänstemännen i utförarorganisationerna, som får sin position legitimerad i prioriteringsprocesserna av sina styrelser, har försvagats genom åtminstone tre åtgärder: Den första av dessa består i färre beställarnämnder med en mycket stor ärendevolym, som i sig kan bli ett närmast övermäktigt uppdrag att hantera. Den andra åtgärden är ett frånskiljande av ”egna” tjänstemän mot en distansering, med följden att beredningen inte lika väl kan anpassas till de behov av underlag som ledamöterna har som grupp och som individer. Den tredje åtgärden är att det politiska uppdraget i dessa nämnder liknar ”instegsjobb” för nya, mindre erfarna politiker.

Styrmodellen med en konstruktion med en inskjuten styrelsenivå, som egentligen inte behövs utifrån en traditionell budgetstyrd 2-nivå-organisation, behöver, för att upprätthållas och utvecklas, ett större stöd från övriga nivåer och instanser, snarare än att undergrävas på nämnda sätt.

Det kan diskuteras om detta är ett problem att styrmodellen inte utvecklats som ursprungligen tänkts avseende beställarnämndernas roll. De utför ett viktigt och nödvändigt arbete i en demokratisk beslutsprocess. Benämningar kan behöva bytas för att få förväntningar och verklighet att bättre överensstämma.

De problem som styrmodellen ursprungligen avsåg att lösa – att öka det politiska inflytandet och därmed fungera som en demokratimodell – är inte lösta. Men det gör inte heller den traditionella budgetstyrningen.

Styrmodellen förefaller inte heller vara avpassad för att klara extraordinära situationer och kriser, utan bara vara avpassad för att ta hand om förvaltningen av fortlöpande inriktning och pågående uppdrag.

Diskussionsfrågor

- Hur skulle organisationen och resursfördelningsmodellen behöva se ut för att politiker ska kunna hantera de stora strategiska frågorna: t.ex. balansen mellan primär- och sjukhusvård, påverkan på patientströmmar samt stora resursomfördelningar mellan patientgrupper?
- Vilken roll spelar de olika beslutsnivåerna i organisationen, och vilken kan de spela?
- Hur kan politiker vara proaktiva i stället för reaktiva? T.ex. genom att bedriva strategiutvecklingsarbete?
- Hur kan man inom modellen utveckla strukturer för politiker att ta hand om större generella problem? T.ex. att bryta en kostnadsutveckling som beror på underliggande strukturella problem för en organisation att behålla nytexaminerade medarbetare.
- Är det ett problem att styrmodellen inte utvecklats som ursprungligen tänkts avseende beställarnämndernas inflytande?

Rapportseriens delrapporter

1. Roy Liff och Karen Nowe Hedvall (2017) *Politikerrollen inom Västra Götalandsregionen - En studie inom HSN Göteborg, Styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset, Styrelsen för Kungälvssjukhus och Västra Frölunda specialistsjukhus - Bakgrund, förväntningar och syn på uppdraget samt Relation till tjänstemännen.*
2. Roy Liff och Karen Nowe Hedvall (2017) *Politikerrollen inom Västra Götalandsregionen - En studie inom HSN Göteborg, Styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset, Styrelsen för Kungälvssjukhus och Västra Frölunda specialistsjukhus - Inskolning och påverkansmöjligheter.*
3. Roy Liff och Karen Nowe Hedvall (2017) *Politikerrollen inom Västra Götalandsregionen - En studie inom HSN Göteborg, Styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset, Styrelsen för Kungälvssjukhus och Västra Frölunda specialistsjukhus - Arbetsätt och tidsinsats samt Presidiemodell.*
4. Roy Liff och Karen Nowe Hedvall (2017) *Politikerrollen inom Västra Götalandsregionen - En studie inom HSN Göteborg, Styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset, Styrelsen för Kungälvssjukhus och Västra Frölunda specialistsjukhus - Politikens förberedelser och Tjänstemännens ärendebereidning.*
5. Göran Jutengren (2017) *Medborgarnas förtroende för VG-regionens politiker*
6. Göran Jutengren (2017) *Gräsrotslobbyism eller medborgardialog - Vilka möjligheter anser sig regioninvånarna i Västra Götaland ha att påverka politiken?*
7. Lotta Dellve (2017) *Effektiv styrning genom nyckeltal?*
8. Margareta Lundberg Rodin (2017) *Kulturnämnden som beställarnämnd - Intervjuundersökning av Västra Götalandsregionens Kulturnämnds synpunkter på bland annat styrmodellen.*
9. Margareta Lundberg Rodin (2017) *Utförare inom kulturområdet - Intervjuundersökning av politisk och tjänstemannaledning i utvalda utförarstyrelser.*
10. Karen Nowé Hedvall, Nicklas Salomonson & Maria Wolmesjö (2017) *Medborgardialoger - En delstudie i utvärderingen av Västra Götalandsregionens politiska organisering.*
11. Rolf Solli och Viveka Nilsson (2017) *Beslut fattas - en bild av 133 styrelsemöten i Västra Götalandsregionen.*
12. Rolf Solli (2017) *Resultatredovisning – beställar-utförar-modellen.*
13. Björn Brorström och Rolf Solli (2017) *Beställar-utförarmodellen - vara eller inte vara.*

Delrapport 2

Inskolning följer en traditionell lärlingsmodell som kräver en lång, intensiv och sammanhängande lärlingsperiod under två till fyra år. Styrmodellen behöver konstrueras så att den erbjuder tillräckligt många inlärningsplatser, med lagom ansvar och lagom inlärningsmöjligheter. Det behövs upprepade praxissamtal under hela mandatperioden för att skapa gemensamma referensramar över partigränser, mellan beställare, utförare och ägare samt mellan politiker och tjänstemän för att förstå och upprätthålla styrmodellen, oavsett vilken.

Politikerna upplever att de har små möjligheter att påverka både de förutsättningar som avgör resursbehovet och resurstilldelningen. Tjänstemännen uppfattas ytterligare minska styrelsernas påverkansmöjligheter då även inriktningsdokumenten till stor del skapas av tjänstemän. Den kanske viktigaste aspekten av påverkansmöjligheter som påverkar attraktiviteten i uppdraget och på sikt attraktiviteten i att åta sig politiska uppdrag rör dock på vilket sätt en enskild ledamot känner sig ha möjligheter att bidra och göra sin kompetens gällande i styrelsearbetet.