



Uppdragsrapport

Utvärdering av intraprenad som driftform



Beställare: Maria Linder

Uppdragsledare: Carina Berglund

Uppdragsrapport

Innehåll

1	Sammanfattning	2
2	Förutsättningar för uppdraget	2
2.1	Bakgrund	2
2.2	Syfte.....	3
2.3	Mål med uppdraget.....	3
2.4	Intressenter.....	3
2.5	Avgränsning	3
3	Beskrivning av uppdragets genomförande	3
3.1	Tidplan 2025	3
3.2	Resurser som deltagit i uppdraget.....	3
3.3	Metoder och aktiviteter	4
3.4	Kostnader	4
4	Resultat av genomfört uppdrag	4
4.1	Sammanställning intervjuer	4
4.2	Nyckeltal Närvården 2016-2024	12
4.3	Finansiering och eget kapital	14
4.4	Jämförelse med annan region	15
5	Erfarenheter och lärdomar	16
5.1	Sammanfattad reflektion	16
5.2	Styrning och styrdokument.....	16
5.3	Slutsats.....	17
6	Beslut	18

Beställare: Maria Linder

Uppdragsledare: Carina Berglund

Uppdragsrapport

1 SAMMANFATTNING

Utvärderingen visar att intraprenaden som driftform inom Närvården har fungerat väl och bidragit till ökad ekonomisk stabilitet, tydligare ansvarsfördelning, närvarande ledarskap och förbättrad arbetsmiljö. Samtidigt identifieras utvecklingsbehov inom politisk insyn, styrning, strategisk samverkan och extern kommunikation.

Rapporten har tagits fram som svar på en motion från Vänsterpartiet, bifallen av Regionfullmäktige den 15 oktober 2024 (§ 144), där en samlad utvärdering efterfrågades fem år efter att intraprenadmodellen infördes.

Utvärderingen bygger på intervjuer med nyckelpersoner, analys av nyckeltal för perioden 2016–2024 samt jämförelse med annan region. Resultaten belyser hur förändringen har påverkat verksamheter, medarbetare och patienter ur flera perspektiv.

Sammantaget visar utvärderingen att intraprenaden har stärkt Närvårdens roll och skapat goda förutsättningar för stabilitet och utveckling. Enligt vissa intervjupersoner finns uppfattningar om att en tydligare koppling till den politiska styrningen och regionledningens strategiska arbete kan vara värdefull för modellens vidareutveckling.

Rapporten kan utgöra ett underlag för fortsatt dialog kring intraprenadens framtida inriktning och utveckling inom Region Västmanland.

2 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR UPPDRAGET

2.1 Bakgrund

Vid regionfullmäktiges sammanträde den 15 oktober 2024 (§ 144) bifölls motionen ”utvärdera intraprenaden”. Vänsterpartiet föreslog att Region Västmanland skulle genomföra en samlad utvärdering av intraprenaden, utifrån såväl verksamheternas och personalens som patienternas perspektiv.

År 2020 fattade Regionstyrelsen beslut om att regionens offentligt drivna vårdcentraler skulle organiseras som intraprenad under namnet Närvården Västmanland. Den nya driftformen innebar en mer företagsliknande struktur med syfte att uppnå effektivitet, konkurrensneutralitet, tydligare ansvarsförhållande och förbättrad ekonomi.

Fem år senare har ännu ingen samlad utvärdering genomförts av vad förändringen faktiskt inneburit för verksamheterna, medarbetarna och patienterna. Det är mot den bakgrunden som detta uppdrag har genomförts, i enlighet med uppdragsdirektiv beslutat av Regiöndirektören.

Beställare: Maria Linder
Uppdragsledare: Carina Berglund

Uppdragsrapport

2.2 Syfte

Uppdraget är att utvärdera vad intraprenad som driftform har inneburit, som svar på den politiska motionens önskan om en samlad genomlysning. Fokus ligger på att beskriva hur förändringen har fungerat i praktiken ur olika perspektiv.

2.3 Mål med uppdraget

Att genomföra en samlad utvärdering av övergång till intraprenad som driftform inom Närvården Västmanland, med fokus på verksamheternas, medarbetarnas- och patientperspektiv samt ekonomi. Både styrkor och svagheter ska identifieras, och resultatet ska ges som svar på den motion som bifölls av Regionfullmäktige den 15 oktober 2024 (§ 144).

2.4 Intressenter

Regiondirektör, Hälso- och sjukvårdsdirektör, Närvårdens ledning och styrelse, verksamhetschef, Vårduppdrag, fackliga organisationer och politiken.

2.5 Avgränsning

Utvärderingen avser endast effekter som direkt kan kopplas till förändringen i driftform, det vill säga övergången till intraprenad inom Närvården Västmanland.

Externa faktorer såsom pandemin, nationella reformer, demografiska förändringar och andra omvärldspåverkande händelser ingår inte i uppdraget. Dessa kan dock i vissa fall ha haft indirekt påverkan på utvecklingen, vilket har beaktats i analysen där det varit relevant.

3 BESKRIVNING AV UPPDRAGETS GENOMFÖRANDE

Detta kapitel beskriver hur uppdraget har genomförts – från planering och förankring till datainsamling, analys och rapportering. Arbetet har följt den tidplan och de förutsättningar som fastställts i uppdragsdirektivet.

3.1 Tidplan 2025

- Uppstart och direktivbearbetning maj -juni
- Datainsamling och analys aug-okt
- Dialog och rapportutkast okt-nov
- Slutlig rapport och presentation nov-dec

3.2 Resurser som deltagit i uppdraget

Resurser och grupper som bidragit till uppdraget genom intervjuer, workshops material och data/nyckeltal är:

- Regiondirektör
- Hälso- och sjukvårdsdirektör
- Närvårdens ledning och styrelse
- Verksamhetschefer
- Fackliga representanter

Beställare: Maria Linder

Uppdragsledare: Carina Berglund

Uppdragsrapport

- Politiska representanter från styre och opposition

3.3 Metoder och aktiviteter

Uppdraget har genomförts i enlighet med uppdragsdirektivet, som togs fram av regiondirektören i samverkan med uppdragsledaren. Direktivet förankrades med politiken, Hälso- och sjukvårdsdirektör samt ledningen för Närvården innan arbetet påbörjades.

Arbetet har omfattat både kvalitativa och kvantitativa metoder.

- Intervjuer har genomförts med nyckelpersoner på strategisk, politisk, operativ och facklig nivå. Urvalet har gjorts för att spegla olika perspektiv i styrkedjan och skapa en bred bild av driftformens effekter.
- Workshops- och dialogmaterial från Närvårdens vårdcentraler har använts som kompletterande underlag för att identifiera upplevda styrkor och svagheter i driftformen.
- Nyckeltal för perioden 2016–2024 har analyserats utifrån ekonomi, personal och patienttillgänglighet, med data från regionens verksamhetssystem.
- Jämförelseanalys har gjorts med Region Örebro för att belysa hur intraprenadliknande strukturer utvecklats i annan region.

Genom intervjuer, nyckeltalsanalys och jämförelser har uppdraget gett en samlad bild av intraprenaden som driftform inom Närvården Västmanland.

3.4 Kostnader

Uppdraget har genomförts inom ramen för ordinarie verksamhet och med interna resurser. Arbetet har främst bestått av tid för planering, intervjuer, analys och rapportskrivning. Inga externa konsultkostnader eller tillkommande ekonomiska utgifter har belastat regionen.

4 RESULTAT AV GENOMFÖRT UPPDRAG

4.1 Sammanställning intervjuer

Intervjuerna som genomförts utgör en central del av uppdraget att utvärdera intraprenaden som driftform inom Närvården Västmanland. Frågorna har anpassats efter respektive målgrupps roll och kompetensområde, med syfte att fånga olika perspektiv på hur driftformen fungerar i praktiken.

Fokus har varit att belysa effekterna av driftformen – inte att utvärdera primärvården i stort eller vårdcentralernas generella utveckling.

Eftersom flera av de intervjuade inte varit del av organisationen före omställningen har frågorna främst inriktats på upplevelser och observerade konsekvenser av förändringen.

Beställare: Maria Linder

Uppdragsledare: Carina Berglund

Uppdragsrapport

I det följande redovisas resultaten från intervjuerna, uppdelade per funktion och målgrupp, för att tydliggöra olika perspektiv på intraprenaden som driftform.

Regiondirektör

Regiondirektörens perspektiv ger en strategisk och systemövergripande bild av intraprenaden som driftform inom primärvården. Beslutet att införa intraprenaden 2020 var en del av en större omorganisation, med syfte att skapa konkurrensneutralitet, tydligare ansvarsfördelning och ökad effektivitet. Beslutet var i grunden praktiskt snarare än ideologiskt, med bred politisk enighet om att behålla både privata och offentliga utförare.

Enligt regiondirektören har intraprenaden bidragit till ekonomisk stabilitet, förbättrad kvalitet och en stärkt organisatorisk struktur. Närvårdens roll har samtidigt blivit mer synlig och strukturerad inom regionens vårdssystem.

Samtidigt lyfter regiondirektören att det råder olika uppfattningar om den politiska styrningen. En aspekt som nämnts är att intraprenadens styrelse saknar politisk representation, vilket i vissa sammanhang har tolkats som ett ökat avstånd mellan beslutsfattare och verksamhet. Regiondirektören framhåller dock att Närvården har en direkt kommunikationsväg till politiken, vilket enligt henne bidrar till insyn och styrning.

Utvecklingskapaciteten inom intraprenaden behöver förstärkas för att möjliggöra aktiv medverkan i strategiskt arbete. Det krävs tydligare struktur för utvecklingsuppdrag, bättre användning av intern kompetens och rättvis resursfördelning.

Kommunikationsstöd och synlighet gentemot invånare är också avgörande, då intraprenaden inte har samma räckvidd som privata aktörer. Samverkan mellan vårdnivåer och aktörer behöver förbättras för att undvika stuprörstänk och ineffektivitet.

Regiondirektören betonar vikten av att intraprenaden ges rätt förutsättningar att bidra till regionens övergripande mål. Det innebär att mandat och uppdrag bör tydliggöras, att stödfunktioner stärks, och att konkurrensvillkoren mellan offentliga och privata utförare hanteras rättvist – särskilt i relation till styrningen av egen regi.

Hälso- och sjukvårdsdirektör

Hälso- och sjukvårdsdirektören (HSF-direktören) ger ett nyanserat perspektiv på intraprenaden som driftform inom primärvården. Det dagliga samarbetet har inte försämrats, men intraprenadens organisatoriska separation har försvårat gemensamt utvecklingsarbete. Krav på färdigpaketerade lösningar begränsar flexibilitet och innovation.

Ansvarsfördelningen mellan HSF och Närvården beskrivs som tydlig, men inte ändamålsenlig ur ett strategiskt utvecklingsperspektiv. I vissa fall har Närvården

Beställare: Maria Linder
Uppdragsledare: Carina Berglund

Uppdragsrapport

valt att stå utanför gemensamma utvecklingsinitiativ, vilket upplevs som kortsiktigt.

HSFs styrning sker huvudsakligen via vårdvalet, vilket omfattar både offentliga och privata aktörer. Uppföljningen sker ofta på aggregerad nivå, snarare än per vårdcentral. Samtidigt finns andra uppfattningar inom organisationen om att vårdvalet möjliggör uppföljning på enhetsnivå. Dessa olika synsätt visar att uppfattningen om uppföljningens detaljeringsgrad varierar.

Den ekonomiska stabiliteten inom Närvården lyfts fram som en styrka, men tillskrivs i första hand ett starkt ledarskap snarare än driftformen i sig. HSF-direktören uttrycker också att det kan finnas en upplevd brist på demokratisk insyn i Närvårdens strategiska inriktning, särskilt kopplad till utvecklingsarbete och politisk styrning. Avståndet mellan politiken och primärvården har vid vissa tillfällen påpekats ha ökat, vilket kan påverka styrning, ledning och uppföljning. Samtidigt framhåller andra att Närvården har etablerade forum för rapportering och dialog. Dessa olika perspektiv bör betraktas som observationer snarare än generella slutsatser.

Slutsats

HSF-direktörens perspektiv visar att intraprenaden har både styrkor och utmaningar. Den ekonomiska stabiliteten och det dagliga samarbetet fungerar väl, och ansvarsfördelningen är tydlig. Samtidigt upplevs utvecklingsarbetet som hämmat av organisatorisk separation, och insynen i strategisk inriktning som begränsad. För att stärka samverkan, innovation och förbättra demokratisk styrning föreslås en närmare organisatorisk koppling mellan HSF och intraprenaden.

Styrkor

- Ekonomisk stabilitet – God ekonomi inom Närvården, främst tack vare starkt ledarskap.
- Tydlig ansvarsfördelning – Roller mellan HSF och Närvården är formellt definierade.
- Daglig samverkan fungerar – Det operativa samarbetet påverkas inte negativt av driftformen.

Utmaningar

- Begränsad utvecklingskapacitet – Organisatorisk separation försvårar gemensamt utvecklingsarbete.
- Svag strategisk styrning – Få gemensamma arenor för långsiktig planering.
- Upplevd brist på demokratisk insyn – Avståndet mellan politiken och primärvården upplevs som stort.

Beställare: Maria Linder

Uppdragsledare: Carina Berglund

Uppdragsrapport

Politiska representanter från styre och opposition

Intervjuerna med politiska företrädare visar en övergripande positiv syn på intraprenaden som driftform, men bilden är inte samstämmig. Flera framhåller att modellen har bidragit till ökad ekonomisk effektivitet, förbättrad konkurrensneutralitet och tydligare ansvarsfördelning. Några lyfter även kulturförändringar inom Närvården, såsom ökad kostnadsmedvetenhet och ett starkare samarbete mellan vårdcentraler.

Samtidigt finns olika uppfattningar om styrning och insyn. Några intervjuade anser att det politiska inflytandet har minskat och att det är svårare att följa upp på detaljnivå, medan andra ser förändringen som positiv och menar att styrning via ersättningssystem är ett mer konkurrensneutralt sätt att påverka. Även synen på transparens och rapportering varierar: vissa upplever att rapporteringen fungerar väl och ger tillräcklig insyn, medan andra efterfrågar mer detaljerad uppföljning.

Frågan om ägardialog återkommer i flera intervjuer, men med olika betoning. Några ser behov av att stärka strukturen för ägardialoger och likställa intraprenaden med regionens bolag, medan andra anser att nuvarande ordning fungerar. Det finns också skilda perspektiv på intraprenadens roll i strategiskt utvecklingsarbete – vissa ser behov av ökad involvering, medan andra menar att dagens modell är tillräcklig.

Sammanfattningsvis ger intervjuerna en bild av att politiken inte är helt enig i sin syn på intraprenaden. Det finns en gemensam uppfattning om att modellen har bidragit till ökad effektivitet och tydligare ansvarsfördelning, men olika perspektiv på styrning, insyn och framtida utveckling.

Slutsats

Intraprenaden har i stort sett uppnått sina mål, särskilt inom ekonomi, konkurrensneutralitet och ansvarsfördelning. Vårdcentralerna upplevs som mer samverkande och kostnadsmedvetna än tidigare, och vårdkvaliteten bedöms som likvärdig eller bättre än innan intraprenadens införande.

Den politiska styrningen har förändrats från direkt kontroll till en mer indirekt modell via ersättningssystem och ägardirektiv. Här skiljer sig uppfattningarna: några ser detta som en nödvändig anpassning för att uppnå konkurrensneutralitet, medan andra upplever att den har försvagat den direkta politiska styrningen i vardagsnära frågor. Även synen på behovet av mer detaljerad uppföljning och strategisk involvering varierar mellan intervjuade.

Sammanfattningsvis visar intervjuerna att politiken har en gemensam grundsyn om intraprenadens positiva effekter, men olika perspektiv på hur styrning och insyn bör utformas framåt.

Beställare: Maria Linder

Uppdragsledare: Carina Berglund

Uppdragsrapport

Styrkor

- Ekonomisk effektivitet - Effektivare resursanvändning och tydlig förbättring av ekonomin.
- Konkurrensneutralitet - Mer rättvis modell mellan olika vårdgivare.
- Tydligare ansvarsfördelning - Klargjorda roller och uppdrag.
- Starkare organisationskultur - Förbättrad samverkan och ökad kostnadsmedvetenhet.
- Likvärdig eller förbättrad vårdkvalitet - Upplevs som minst lika god som tidigare.

Utmaningar

- Delade uppfattningar om politiskt inflytande – Några upplever minskat inflytande och svårare detaljstyrning, medan andra ser styrning via ersättningssystem som positiv.
- Transparens och rapportering – Vissa anser att rapporteringen fungerar väl, andra efterfrågar mer detaljerad uppföljning.
- Ägardialog – Behov av att stärka strukturen för ägardialoger lyfts av flera, men åsikterna går isär om hur detta ska göras.
- Strategisk involvering – Olika syn på om intraprenaden bör ges större roll i långsiktiga utvecklingsinitiativ.
- Otydlig styrmodell – Skilda uppfattningar om hur styrningen bör utformas framåt.

Fackliga samverkansgruppen

De fackliga representanterna beskriver att intraprenaden lett till förbättrad arbetsmiljö, ökad delaktighet och en mer öppen dialog med ledningen, även om vissa strukturella utmaningar kvarstår.

Arbetsmiljön har stärkts genom kortare beslutsvägar och mer närvarande ledarskap. Fysioterapeuterna lyfter mentorskap och karriärmöjligheter, medan Kommunal betonar att arbetsuppgifterna i stort är oförändrade men att ledningen blivit mer lyhörd.

Delaktigheten har ökat genom samverkansmöten och större inflytande för alla yrkesgrupper – något som Vårdförbundet ser som en nyckel till ökad trivsel och engagemang. Samtidigt upplevs ansvarsfördelningen som otydlig, särskilt i relationen mellan styrelsen och regionens uppdrag. Fysioterapeuterna nämner att tidigare initiativ för delaktighet inte vidmakthållits fullt ut.

Dialogen med ledningen beskrivs som öppen och förtroendefull, men Kommunal efterfrågar mer direkthet i vardagen. Styrkorna med driftformen är närhet till beslutsfattande, ekonomisk transparens och ökad sammanhållning.

Utmaningar rör bristande extern samverkan, otydliga roller och begränsade kommunikationsresurser.

Upplevelsen av förändring varierar mellan yrkesgrupper – vissa ser tydliga förbättringar i struktur och kultur, medan andra upplever att arbetsuppgifter och

Beställare: Maria Linder

Uppdragsledare: Carina Berglund

Uppdragsrapport

villkor är i stort sett oförändrade. Det finns även behov av att tydliggöra intraprenadens roll i strategiskt utvecklingsarbete och skapa bättre förutsättningar för medarbetarnas delaktighet i förändringsprocesser.

Slutsats

Intraprenaden har enligt de fackliga representanterna bidragit till förbättrad arbetsmiljö, ökad delaktighet och en mer öppen dialog med ledningen. Kortare beslutsvägar och närvarande ledarskap lyfts som viktiga faktorer bakom denna utveckling.

Upplevelsen av förändring varierar mellan yrkesgrupper – vissa ser tydliga förbättringar i struktur och kultur, medan andra upplever att arbetsuppgifter och villkor är i stort sett oförändrade. Delaktigheten har ökat generellt, men vissa initiativ har tappat kraft över tid, vilket visar på behovet av att vidmakthålla strukturer för medarbetarinflytande.

Samtidigt kvarstår vissa strukturella utmaningar, särskilt kring ansvarsfördelning mellan styrelse och region, bristande extern samverkan och begränsade resurser för kommunikation. Det finns även behov av att tydliggöra intraprenadens roll i strategiskt utvecklingsarbete och skapa bättre förutsättningar för medarbetarnas delaktighet i förändringsprocesser.

Styrkor

- Förbättrad arbetsmiljö - Kortare beslutsvägar och mer närvarande ledarskap.
- Ökad delaktighet - Samverkansmöten och större inflytande för alla yrkesgrupper.
- Öppen dialog med ledningen - Beskrivs som förtroendefull.
- Ekonomisk transparens - Upplevs som en positiv aspekt av driftformen.
- Sammanhållning - Ökad känsla av gemenskap inom verksamheten.
- Karriärmöjligheter och mentorskap - Lyfts särskilt av fysioterapeuterna.

Beställare: Maria Linder
Uppdragsledare: Carina Berglund

Uppdragsrapport

Utmaningar

- Otydlig ansvarsfördelning - Särskilt mellan styrelsen och regionens uppdrag.
- Bristande extern samverkan - Begränsad kontakt utanför intraprenaden.
- Begränsade resurser för kommunikation - Hindrar effektiv informationsspridning.
- Viss brist på vardagsnärvaro från ledningen - Kommunal efterfrågar mer direktkontakt.
- Osäkerhet kring strategiskt utvecklingsarbete - Behov av tydligare struktur och stöd.

Närvårdens ledning, verksamhetschefer och styrelsens ordförande

Ledningen för Närvården – inklusive styrelseordförande, direktör och verksamhetschefer – ger en samstämmig och positiv bild av intraprenaden som driftform. Den har inneburit förbättrade förutsättningar för styrning, ledarskap, arbetsmiljö och ekonomisk stabilitet.

Beslutsfattandet sker närmare verksamheten, vilket har stärkt ansvarskänslan och möjliggjort snabbare förändringar. Verksamhetscheferna beskriver en kultur av "frihet under ansvar", där chefer förväntas bidra med lösningar snarare än att följa direktiv. Detta har skapat en attraktiv arbetsmiljö för utvecklingsinriktade ledare.

Ledarskapet beskrivs som lösningsorienterat och verksamhetsnära, och styrelsen arbetar engagerat med ett tydligt mandat från regiondirektören. Styrelseordföranden framhåller att styrelsen fokuserar på verksamhetsutveckling och ekonomisk styrning, och att direktören har ett starkt verksamhetsfokus och hög kompetens. Ett förbättringsområde är att styrelsen saknar medicinsk kompetens, vilket man aktivt arbetar för att åtgärda.

Arbetsmiljön har förbättrats genom ökad samverkan, gemensamma aktiviteter och strukturerade insatser, vilket har bidragit till ökad trivsel och underlättat rekrytering. Intraprenaden upplevs som en attraktiv arbetsplats, särskilt för utvecklingsinriktade ledare.

Ekonomistyrningen har utvecklats, med tydligare rapportering och förbättrad kunskap i hela organisationen. Resultaten har varit starka sedan starten, och överskottet stannar inom verksamheten. Samtidigt upplevs dubbel rapportering som administrativt belastande.

Intraprenaden har också bidragit till ökad konkurrensneutralitet, exempelvis genom större mandat och egen styrelse. Samtidigt lyfter verksamhetscheferna att offentliga aktörer har begränsade möjligheter att konkurrera med privata vårdgivare - särskilt inom områden som marknadsföring, lönestruktur och personalförmåner. Närvården har ett formellt uppdrag att driva vårdcentraler även på platser där privata aktörer inte etablerar sig. Detta innebär att regionens

Beställare: Maria Linder

Uppdragsledare: Carina Berglund

Uppdragsrapport

egen regi har ett geografiskt ansvar som inte gäller för privata vårdgivare, vilket påverkar förutsättningarna för konkurrens och etablering.

Flera verksamhetschefer uttrycker frustration över att Närvården ofta saknar egen röst i externa forum, vilket leder till oklarheter och bristande synlighet. Det finns ett tydligt behov av att intraprenadens direktör får större utrymme att företräda verksamheten i regionövergripande sammanhang. Samverkan försvåras när vissa enheter, såsom paramedicinska verksamheter, står utanför intraprenaden. Detta skapar organisatorisk splittring och osunda ekonomiska villkor. Verksamhetscheferna ser behov av att inkludera fler verksamheter i intraprenaden för att skapa en mer sammanhållen primärvård.

Verksamhetscheferna efterlyser också organisatoriskt stöd för att driva förbättringsarbete långsiktigt. Det handlar om resurser och tid.

Slutsats

Intraprenaden har enligt Närvårdens ledning skapat goda förutsättningar för utveckling, engagemang och effektiv styrning. Ledarskapet har blivit mer närvarande och handlingskraftigt, arbetsmiljön har förbättrats och ekonomin har stabiliserats. Konkurrensneutraliteten har stärkts, och organisationen upplevs som mer sammanhållen och ansvarstagande.

Samtidigt finns utmaningar som behöver hanteras för att säkra långsiktig hållbarhet. Det handlar om att förbättra representation i beslutsforum, minska organisatorisk splittring, stärka extern kommunikation och säkerställa rättvisa konkurrensvillkor. Det finns även behov av att se över styrelsens sammansättning, inkludera fler verksamheter i intraprenaden och skapa bättre förutsättningar för strategisk samverkan och förbättringsarbete.

En tydlig stolthet över det som åstadkommits genomsyrar ledningens bild, men utvecklingsbehoven är också tydligt formulerade.

Styrkor

- Närvarande och lösningsorienterat ledarskap - stärker ansvars känsla och engagemang.
- Snabbare beslutsfattande - sker närmare verksamheten.
- Tydligt mandat från regiondirektören - ger stabilitet och handlingsutrymme.
- Attraktiv arbetsmiljö - genom samverkan, personaldagar och nätverksträffar.
- Förbättrad rekrytering och personalförsörjning - intraprenaden upplevs som attraktiv.
- Utvecklad ekonomistyrning - tydligare rapportering och ökad kunskap.
- Stärkt konkurrensneutralitet - genom egen styrelse och större mandat.

Beställare: Maria Linder

Uppdragsledare: Carina Berglund

Uppdragsrapport

Utmaningar

- Begränsad representation i regionens beslutsforum - direktören saknar plats i ledningsgrupper.
- Dubbel rapportering - skapar administrativ belastning.
- Splittring mellan intraprenad och externa enheter - exempelvis paramedicinska verksamheter.
- Begränsade konkurrensmöjligheter - offentliga aktörer har svagare position än privata.
- Sistashandsansvar för Närvården - offentliga aktörer har ett formellt uppdrag att driva vårdcentraler även på platser där privata aktörer inte etablerar sig. Detta ansvar ligger enbart på Närvården och är inte ett krav för privata vårdgivare, vilket påverkar konkurrensförutsättningarna.
- Styrelsen saknar medicinsk kompetens - påverkar strategisk styrning.

4.2 Nyckeltal Närvården 2016-2024

Detta avsnitt redovisar utvecklingen av centrala nyckeltal inom Närvården Västmanland under perioden 2016–2024.

Syftet är att ge en samlad bild av hur intraprenaden som driftform har påverkat ekonomi, personal, tillgänglighet och verksamhetsresultat över tid.

Uppgifterna bygger på data från regionens verksamhetssystem, kompletterade med statistik från Närvårdens interna uppföljningar.

Ekonomiskt perspektiv

Det ekonomiska resultatet för 2024 uppgår till +5,8 mnkr, vilket markerar en tydlig vändning från tidigare underskott – exempelvis –20,9 mnkr år 2019 – före intraprenadens införande. Denna utveckling tyder på förbättrad kostnadskontroll, effektivare resursanvändning och stärkt ekonomistyrning.

Även andelen kostnad för inhyrd personal har minskat successivt, från ca 18 % år 2016-2019 till 10,5 % år 2024, vilket är den lägsta nivån under hela mätperioden. Detta kan indikera förbättrad bemanningsplanering, ökad stabilitet i personalförsörjningen och minskat beroende av externa resurser.

Sammantaget visar utvecklingen att intraprenaden som driftform har skapat bättre förutsättningar för ekonomisk kontroll och långsiktig hållbarhet.

Styrkor: Positivt ekonomiskt resultat och minskad andel hyrpersonal.

Beställare: Maria Linder
Uppdragsledare: Carina Berglund

Uppdragsrapport

Medarbetarperspektiv

Under intraprenadperioden har flera nyckeltal kopplade till arbetsmiljö och personalstabilitet förbättrats. Sjukfrånvaron har minskat från 8,9 % år 2021 till 6,8 % år 2024, vilket tyder på en mer hållbar arbetsmiljö och ökad närvaro. Samtidigt har personalomsättningen sjunkit till 8,5 %, vilket är lägre än tidigare år och indikerar ökad stabilitet i personalgruppen.

Denna utveckling kan ses som ett resultat av mer närvarande ledarskap, förbättrad samverkan och strukturerade insatser för trivsel och arbetsmiljö. Det stärker bilden av intraprenaden som en attraktiv arbetsplats med goda förutsättningar för långsiktig personalförsörjning.

Styrkor: Minskad sjukfrånvaro och lägre personalomsättning.

Patientperspektiv

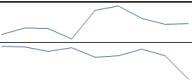
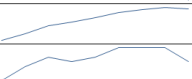
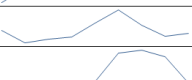



Tillgängligheten till vård har utvecklats positivt under intraprenadperioden. Telefontillgängligheten har ökat från 80 % år 2021 till 88 % under 2023 och 2024, vilket visar på förbättrade kontaktmöjligheter för invånare. Andelen patienter som får medicinsk bedömning inom tre dagar har samtidigt varit stabil på 78 %, vilket tyder på en jämn och tillförlitlig tillgänglighet i vårdflödet.

Denna utveckling speglar förbättrade interna processer, ökad samverkan mellan vårdcentraler och ett mer närvarande ledarskap som prioriterar tillgänglighet och patientnära insatser.

Styrkor: Hög tillgänglighet via telefon och snabb medicinsk bedömning.

Marknadsandelar och patientvolym

Närvården har under intraprenadperioden behållit en stabil position inom primärvården. Antalet listade patienter har ökat från cirka 109 000 år 2016 till över 117 000 år 2023, vilket speglar en positiv utveckling i absoluta tal. Samtidigt har marknadsandelen legat relativt konstant runt 41–42 %, vilket tyder på att Närvården har behållit sin andel av primärvårdsmarknaden snarare än ökat den. Den ökade patientvolymen bör även ses i ljuset av att befolkningen i Västmanland har vuxit under samma period.

Nyckeltal	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Trend
Resultat, mnkr	-13,2	-2,1	-2,6	-20,9	28	36,6	14,3	5	5,8	
Andel kostnad inhyrd personal av totala personalkostnader	18,5%	18,3%	17,2%	18,0%	15,7%	16,2%	17,8%	16,2%	10,5%	
Antal listade	109 077	110 766	112 643	113 541	114 751	115 893	116 591	117 310	116 916	
Marknadsandel, listade	41,4%	41,7%	41,9%	41,8%	41,9%	42,1%	42,1%	42,1%	41,8%	
Sjukfrånvaro	7,1%	6,0%	6,3%	6,5%	7,7%	8,9%	7,5%	6,6%	6,8%	
Personalomsättning					8,7%	13,4%	14,0%	12,8%	8,5%	
Telefontillgänglighet					86%	80%	85%	88%	88%	
Medicinsk bedömning inom 3 dagar					84%	75%	77%	78%	78%	

Beställare: Maria Linder

Uppdragsledare: Carina Berglund

Uppdragsrapport

Styrkor

- Positivt ekonomiskt resultat.
- Minskad andel hyrpersonal.
- Förbättrad arbetsmiljö och personalstabilitet.
- Hög telefontillgänglighet och stabil medicinsk bedömning.
- Oförändrad marknadsandel och ökad patientvolym i takt med befolkningsutvecklingen.

Förbättringsområden

- Fördjupad analys av arbetsmiljö och medarbetarinflytande.
- Kompletterande data om patientupplevelse och samverkan.

Sammantaget visar nyckeltalen en positiv utveckling under intraprenadperioden, särskilt inom ekonomi och personalstabilitet.

För att sätta resultaten i ett vidare sammanhang har en jämförelse gjorts med en annan region, vilket redovisas i nästa avsnitt.

4.3 Finansiering och eget kapital

Närvårdens grundfinansiering består av fastställd ersättning enligt Vårdupdrag Västmanland. Därutöver kan ersättning erhållas utifrån vad den konkurrensutsatta delen av primärvården som helhet får möjlighet att ta del av, gällande exempelvis statsbidrag och andra tillfälliga ersättningar.

Som en del i ägarstyrningen av regionens bolag sätts ekonomiska avkastningskrav. Då Närvården ska drivas så bolagslikt som möjligt har regionen i Närvårdens ägardirektiv satt ett årligt avkastningskrav på 1,7 miljoner kronor som har varit detsamma sedan 2020.

Region Västmanland tillämpar en redovisningsmodell där respektive förvaltning är en resultatenhet med ansvar för sitt resultat. Regionen har en gemensam balansräkningsenhet. Särskilda regler för resultatöverföring mellan åren tillämpas i enlighet med en av fullmäktige beslutad resultatregleringsmodell. Om Närvården som helhet redovisar ett positivt resultat vi årets slut öronmärks överskottet som Närvårdens egna kapital och bidrar samtidigt till regionens totala resultat. Disponering av upparbetat eget kapital sker genom avrop från regionstyrelsens anslag. Enligt resultatregleringsmodellen får det egna kapitalet inte användas till aktiviteter som är kostnadsdrivande utan ska användas till tillfälliga insatser. Ett negativt resultat belastar det egna kapitalet och regionens totala resultat. Eventuell disponering av Närvårdens egna kapital påverkar regionens resultat det år pengarna ianspråkts.

Goda ekonomiska resultat under pandemin har bidragit till att Närvårdens egna kapital, efter beslut om resultatreglering för 2024, uppgick till 86,1 miljoner kronor, exklusive det egna kapital om 17 miljoner kronor som tilldelades

Beställare: Maria Linder

Uppdragsledare: Carina Berglund

Uppdragsrapport

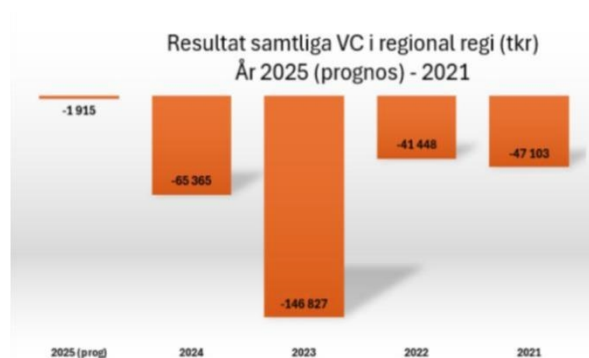
När vården vid uppstarten 2020. 3,6 miljoner kronor har ianspråktagits genom åren.

4.4 Jämförelse med annan region

Som en del av uppdragets särskilda krav har en jämförelse gjorts med utvecklingen i Region Örebro. Jämförelsen bygger på tillgängliga nyckeltal, främst ekonomiska resultat, och syftar till att ge ett övergripande perspektiv – inte en fullständig analys.

Resultaten visar att åren 2021–2022 präglades av bättre ekonomiska utfall, vilket främst kan förklaras av pandemirelaterade politiska ersättningar. Under senare år har Region Örebro arbetat aktivt med ekonomiska handlingsplaner, vilket enligt uppgift har börjat ge effekt under 2025.

Denna utveckling visar på vikten av kontinuerlig uppföljning och anpassning av styrmodeller, särskilt i tider av förändrade förutsättningar. Jämförelsen ger ett värdefullt perspektiv på hur intraprenadliknande strukturer kan påverka verksamheters ekonomiska hållbarhet, men bör ses som begränsad. För att få en mer rättvisande bild skulle ytterligare regioner och fördjupade data behöva inkluderas.



Slutsats:

Jämförelsen med Region Örebro visar att ekonomiska resultat inom primärvården påverkas av en kombination av politiska beslut och interna styråtgärder. Detta understryker vikten av att inte enbart utvärdera driftformen i sig, utan att även ta hänsyn till hur externa faktorer och lokala strategier samverkar med organisationsmodellen.

För Region Västmanland innebär detta att den fortsatta utvecklingen av intraprenaden bör präglas av tydlig ekonomisk uppföljning, ökad flexibilitet i styrningen och beredskap att hantera förändrade förutsättningar.

Sammantaget visar resultaten i kapitel 5 att intraprenaden haft en positiv inverkan på Närsvårdens ekonomi, arbetsmiljö och tillgänglighet. Samtidigt kvarstår behovet av att vidareutveckla styrnings- och samverkansstrukturer för att långsiktigt stärka verksamheten.

Beställare: Maria Linder
Uppdragsledare: Carina Berglund

Uppdragsrapport

Nästa kapitel sammanfattar de samlade erfarenheterna från uppdraget samt de förbättringsområden som identifierats genom analysen.

5 ERFARENHETER OCH LÄRDOMAR

Kapitlet sammanfattar de samlade lärdomarna från uppdraget, med fokus på resultat, utvecklingsbehov och förslag till fortsatt förbättring.

5.1 Sammanfattad reflektion

Utvärderingen ger en samlad och tydlig helhetsbild: intraprenaden som driftform har fungerat väl inom flera centrala områden, men har också synliggjort behov av fortsatt utveckling. De viktigaste lärdomarna rör både de positiva effekterna av ett mer verksamhetsnära ledarskap och de utmaningar som följer av en förändrad styrmodell och organisatorisk separation.

Intraprenaden har bidragit till ökad ekonomisk stabilitet, förbättrad arbetsmiljö, minskad andel hyrpersonal och stabil patienttillgänglighet. Ledarskapet har blivit mer närvarande, beslutsvägarna kortare och styrningen mer verksamhetsnära. Detta har skapat goda förutsättningar för delaktighet, rekrytering och en stärkt organisationskultur.

Samtidigt framkommer utvecklingsbehov. Flera intervjupersoner upplever att den politiska styrningen har förändrats och att ansvarsfördelningen mellan regionens olika nivåer är otydlig i vissa strategiska frågor. Intraprenaden har ännu inte fullt ut etablerat sin roll i det regionala utvecklingsarbetet, och samverkan med externa aktörer är begränsad. Kommunikationsresurser och synlighet gentemot invånare är också områden som behöver förstärkas. Jämförelsen med annan region visar att ekonomiska resultat påverkas av både driftform och externa faktorer, vilket understryker behovet av flexibilitet och tydlig uppföljning.

Mot denna bakgrund identifieras ett antal förbättringsområden som presenteras i nästa avsnitt. Dessa syftar till att stärka styrning, samverkan och långsiktig hållbarhet inom Närvården, och utgör en viktig grund för fortsatt utveckling av intraprenaden i linje med Region Västmanlands övergripande mål.

5.2 Styrning och styrdokument

Styrningen av intraprenaden bygger på tre centrala dokument: Överenskommelse/Avtal mellan Region Västmanland och intraprenaden, Ägardirektiv för intraprenaden samt Arbetsordning för styrelsen. Tillsammans skapar dessa en struktur som förenar regionens strategiska styrning med intraprenadens operativa ansvar.

Beställare: Maria Linder

Uppdragsledare: Carina Berglund

Uppdragsrapport

- **Överenskommelsen** fastställer intraprenadens syfte att främja konkurrensneutralitet och effektivitet inom primärvården. Den reglerar grundläggande förutsättningar för ekonomi, investeringar, personal och rapportering, samt anger att intraprenaden ska följa regionens ledningssystem och styrprinciper.
- **Ägardirektivet** kompletterar genom att ange verksamhetsmål i linje med regionens övergripande mål, med fokus på tillgänglighet, kvalitet, effektivitet och långsiktig ekonomisk hållbarhet. Det ställer krav på uppföljning via delårsrapporter och årsredovisning.
- **Arbetsordningen** reglerar styrelsens ansvar, beslutsprocesser och ekonomisk rapportering. Den säkerställer intern kontroll, tydlig ansvarsfördelning mellan styrelse och direktör samt kontinuerlig uppföljning av verksamhetens utveckling.

Styrkor

- Tydlig ansvarsfördelning mellan region, styrelse och intraprenadledning.
- Kombination av strategiska och operativa styrdokument som ger både frihet och kontroll.
- Ekonomisk disciplin genom krav på eget kapital, åtgärdsplan vid underskott och regelbunden rapportering.
- Formell struktur för styrelsearbete som stärker transparens och intern kontroll.

Utmaningar

- Komplexitet i styrningen med flera dokument och nivåer kan skapa tolkningsutrymme.
- Balans mellan frihet och styrning – intraprenaden har operativ frihet men är samtidigt starkt reglerad av regionens processer.
- Risk för administrativ belastning genom omfattande rapporteringskrav och formella beslutsprocesser.
- Långsiktig ekonomisk hållbarhet kräver kontinuerlig uppföljning och anpassning vid förändrade förutsättningar.

Referenser:

- Överenskommelse/Avtal mellan Region Västmanland och intraprenaden (2020-06-08)
- Ägardirektiv för intraprenaden (2020-03-13)
- Arbetsordning för styrelsen (2023-03-15)

5.3 Slutsats

Intraprenaden har skapat goda förutsättningar för utveckling, stabilitet och ansvarstagande inom Närvården Västmanland. Resultaten – i form av stärkt ekonomi, närvarande ledarskap och förbättrad arbetsmiljö – bekräftar att modellen fungerar väl som grund för en hållbar verksamhet.

Samtidigt har utvärderingen visat att vissa intervjupersoner upplever att intraprenaden ännu inte nått sin fulla potential som styrmodell. För att stärka samverkan, tydlighet i ansvarsfördelning och långsiktig effektivitet lyfts behovet

Beställare: Maria Linder
Uppdragsledare: Carina Berglund

Uppdragsrapport

av bättre koppling mellan intraprenaden, regionledningen och politiken. Ett första steg kan vara att göra en översyn över styrdokumentet från 2020, dvs överenskommelsen och ägardirektivet.

Ett utvecklingsområde som framträder är primärvårdens begränsade deltagande i den övergripande utvecklingen av hälso- och sjukvården. Den organisatoriska separationen från Hälso- och sjukvårdsförvaltningen har inneburit att gemensamma utvecklingsinitiativ, såsom närvårdsteam och seniorhälsovårdsprogram, i vissa fall sker utanför den offentliga primärvårdens struktur. Detta försvårar arbetet mot målet 1/1100 och att etablera primärvården som ett nav i systemet. För att intraprenaden ska kunna bidra mer aktivt till regionens långsiktiga mål krävs en tydligare struktur för samordnat utvecklingsarbete och organisatorisk samverkan.

Rapportens slutsatser och föreslagna förbättringsområden kan utgöra ett underlag för fortsatt dialog kring intraprenadens framtida inriktning och utveckling inom Region Västmanland. Eventuella beslut om förändringar bör vägas mot krav på konkurrensneutralitet och den insyn som redan finns i nuvarande struktur.

6 BESLUT

Beslut – Kryssa i rutan för rätt alternativ	JA	NEJ	Kommentar
Uppdraget bedöms vara genomfört enligt uppdragsdirektiv och godkänns.	X		

Datum: november 2025

Datum: november 2025

Maria Linder
Underskrift Beställare

Carina Berglund
Underskrift Uppdragsledare