

Hur påverkar olika indikatorers egenskaper styrningen i vården?

Indikatorer på kvalitet och resultat används allt mer för styrning inom vården. Professor Anders Anell gör i ett nytt KEFU-finansierat projekt en analys av hur indikatorernas olika egenskaper kan användas för olika typer av styrning på olika nivåer.

– Tanken är att projektet ska utmytna i en rapport som kan användas som kunskapsstöd såväl på nationell nivå som i regioner, landsting och kommuner, säger Anders Anell.

Bakgrunden till det omfattande användandet av indikatorer är att kraven på att få valuta för skattemedlen successivt har ökat sedan 80-talet. Transparensen har ökat liksom ifrågasättandet av om vi verkligen får valuta för pengarna.

Idag används indikatorer till exempel i stort sett alla landsting för målrelaterad ersättning inom primärvården. Ett annat exempel är att indikatorer används i värddvalssystemen för godkännande av vårdgivare. På statlig nivå används de för riktade statsbidrag

Man brukar dela upp indikatorerna i tre typer: struktur-, process- och resultatindikatorer. Resurser, kunskaper och organisation (struktur) och de metoder och åtgärder som sätts in (process) påverkar vårdens resultat.

– Sedan har de olika indikationerna olika egenskaper, något man kanske inte alltid tänker på. Indikatorer som är lämpliga för målrelaterad ersättning på en övergripande nivå

kan till exempel passa dåligt för att ge ersättning till enskilda vårdgivare. Det finns en risk att man inte får de styreffekter man eftersträvar om man okritiskt använder de tillgängliga indikatorerna på både nationell och lokal nivå.

– När det gäller resultatindikatorer spelar också slumpen in, påpekat Anders Anell. Man vill inte straffa den som har gjort goda insatser men haft otur, men heller inte belöna den som haft tur. Och resultat, till exempel inom cancervård, är ofta något som först ses på lång sikt.

– Även processindikatorerna har begränsningar. Som till exempel läkemedelsgenomgångar hos en patient för att se om det kanske går att plocka bort några av läkemedlen. Sådana genomgångar kan göras av läkaren själv, men också tillsammans med en apotekare och andra specialister. Något som indikatorerna har svårt att fånga upp.

Det finns ett stort intresse från svenska politiker för att kunna använda indikatorer för att styra vården och det finns också ett stort internationellt intresse för hur indikatorer kan användas. Anders Anell har också berört ämnet i tidigare studier. Men hittills har det saknats en bred och lättillgänglig analys av indikatorernas egenskaper och påverkan

– Detta är en chans att samla tankarna och att publicera något som kan fungera som en vägledning för de som ska utforma styrsystemen. Det låter enkelt att använda indikatorer, men när man tittar närmare på det är det inte så lätt. Med den här studien vill jag bidra till att man använder indikatorerna bättre och undviker de värsta fallgroparna, säger Anders Anell.

Pilotprojekt med Lean accounting

Forskare vid Ekonomihögskolan i Lund har inlett ett samarbete med Skånes universitetssjukhus (SUS) om att komplettera arbetet med att implementera Lean Healththcare med en variant av redovisning som är kopplad till värdeflödet – Lean Accounting.

– Det är första gången något sådant görs i Sverige, något som naturligtvis gör det extra spännande, säger Rolf G Larsson, som leder arbetet från Ekonomihögskolans sida. Dessutom gör vi det i den miljö i landet som har kommit längst när det gäller Lean.

Divisionen för hjärna, hjärta, lungor och kärl (HHLK) på SUS, har i flera år arbetat intensivt med att implementera Lean i allt sitt förbättringsarbete. Men trots att arbetet har varit mycket framgångsrikt när det gäller förkortade ledtider, förbättrad produktivitet och bättre kapacitet har den ekonomiska redovisningen inte visat förbättringar i ekonomiska termer.

Den flödesbaserade ekonomiska analysen togs för drygt ett år sedan upp av författarna Kaplan och Porter i en artikel i Harvard Business Review, där de menade att detta är den enda vägen framåt för att lösa kostnadskrisen inom sjukvården. En väsentlig del av Lean Accounting är det som Kaplan och Porter kallar ”time-driven activity-based costing”. Det är en kalkyleringsmetod där de resurser som används för att behandla en patient förvandlas till prissatt tid i kombination med hur lokaler och materiell utnyttjas.

– I det här KEFU-finansierade projektet kommer vi att låta två av våra magisterstudenter videofilma

(forts sida 3)

Indikatorers påverkan	1
Lean Accounting	1
Högst personligt	2
Personerna bakom KEFU	3
Kurser och seminarier	4

Högst personligt:

Att förstå krisen i eurozonen är vår tids största utmaning

Irvine Lapsley
Professor
University of Edinburgh



Denna gång har vi fått Irvine Lapsley, professor från universitetet i Edinburgh och en av Europas ledande forskare inom styrning av offentliga organisationer, att berätta om några av de frågor som ligger honom närmast om hjärtat. Irvine Lapsley besöker sedan 2010 regelbundet Lund som gästprofessor vid Ekonomihögskolan och höll nyligen ett KEFU-seminarium om hur Irland hanterat den finansiella krisen.

Sverige har klarat sig ganska bra ur den ekonomiska krisen och har just nu en stark ekonomi. Samtidigt pågår en fiskal kris i Euroområdet som kanske borde intressera mina svenska kollegor och svenska medborgare mer än vad fallet är idag.

Det är en kris som är betydelsefull för Sverige på flera nivåer. För det första har Sverige utvecklade handelsförbindelser med länderna i Eurozonen och har därför ett intresse av att dessa länder har en god och stabil utveckling. För det andra har Sverige faktiskt varit väldigt generöst med stöd till Euroländernas återfinansiering. Inte minst till Irland, som fick omfattande stöd från Sverige

Den tredje nivån gäller den stora frågan om Eurozonens framtid. Hur ser denna framtid ut? Några bedömare hävdar att Euron kommer att försvinna helt, något som skulle kunna få katastrofala följder på kort sikt. Andra ser en framtid för Euron i de starkare ekonomierna i Nordeuropa medan länderna i Sydeuropa faller ifrån. Det skulle betyda en svår situation för flera av Sveriges handelspartners.

Sedan har vi frågan om vilken riktning EU kommer att ta i framtiden.

Om EU väljer att satsa på en finansiell och fiskal konsolidering betyder det ytterligare integration och överstatlighet. Något som i så fall skapar en rad frågor om vad det skulle betyda för de som är med respektive utanför.

Exemplet Irland är särskilt intressant eftersom Irland förs fram som en framgångssaga – faktiskt den enda framgångssagan i krisen. Här har vi ett land som har fått omfattande stöd från IMF, ECB och EU-kommissionen, och som med hjälp av detta stöd lyckats ta sig ur sin knipa och bli kreditvärdiga. Det är ett land som verkar ha lyckats hantera en kris som är djupare och mer långvarig än någon hade trott. Många tror att denna kris kommer att vara ända till 2017, nästan ett helt decennium. Det är i så fall en värre kris än den stora depressionen på 30-talet.

När det nu går så bra för Sverige, varför ska vi bry oss om Irland? Svaret är att om Irland ändå inte skulle visa sig klara krisen ställer det en rad frågor på sin spets om Eurozonens framtid samtidigt som det skulle få effekter som spiller över på en rad andra länder. Vad finns det kvar att göra om Irland misslyckas?

Tittar vi lite närmare på hur Irland har hanterat krisen ser vi att den väg landet har slagit in på handlar om besparingar, att minska kostnaderna för offentlig service genom sänkta löner, försämrade anställningsvillkor och färre offentliga jobb. Resultatet

har blivit stigande BNP och att landet kan låna till låga räntor. Men frågan är vad det egentligen innebär för landets medborgare och för framtiden. Irland är också ett specialfall eftersom landets lösningsmodell bygger på att de fackliga organisationerna har samarbetat med regeringen för att genomföra förändringar. Irland har därför klarat sig utan sociala oroligheter. Men detta är en mycket ovanlig modell i Europa.

Om vi tittar på Storbritannien kan vi se att den finansiella konsolideringen har misslyckats till följd av regeringens felslagna prioriteringar. För att lyckas med det regeringen vill åstadkomma krävs tre saker: ett reformpaket, minskade utgifter för offentlig service och satsningar på infrastruktur för att stimulera tillväxt. Men i Storbritannien satsar man i princip enbart på nedskärningar.

Såväl chefen för IMF som EU-kommissionens ordförande pekar på Irland som ljuset i tunneln och båda förespråkar ett ortodoxt finansiellt tänkande som vägen framåt. Men problemet är att detta inte fungerar för länder som Storbritannien, Italien, Grekland och Spanien.

Det jag vill säga här är att den fiskala krisen just nu är det absolut viktigaste området för alla forskare som är intresserade av samspelet mellan ekonomi, offentlig service och samhälle. Det är den största utmaningen i vår tid. Att förstå denna kris, se vad som har gått fel och dra lärdomar så att vi kan undvika att det händer igen är oerhört viktigt och borde ha högsta prioritet.

Världen förändras och språket förändras. "Austerity" är till exempel ett ord som numera dyker upp överallt när man talar om att bekämpa krisen.

Jag menar att för få forskare arbetar med fundamentala frågor som vad begreppet "austerity" egentligen står för, vad det betyder för människor och hur det påverkar vårt tänkande. Och hur vi kan skydda vårt sårbara samhälle och respektera våra medmänniskor i en kris som i sin grund är av finansiell natur.

Irvine Lapsley

(forts från sida 1)

flödet för att exakt kunna se vad som händer från att patienten kommer in till patienten kan skrivas ut. Kan vi fånga in alla minuter av resursförbrukningen med kameror kan vi synliggöra vilka resurser som används och de som inte används. Vi vill lyfta fram de dolda kostnaderna så att de kan minskas utan att förlora kvalitet eller kapacitet.

Rolf G Larsson har tidigare arbetat med denna typ av verktyg i industri-företag.

– Nu tar vi med oss denna kunskap in i vårdprocessen. Det handlar om att hushålla med resurserna på ett bättre sätt, inte minst när det gäller människor, och att komma bort från 60- och 70-talens struktur med budgetar där pengaflöden gick till avdelningar, men där man glömde bort patienten.

Ny bok om styrning av Anna Thomasson

Anna Thomasson har nyligen kommit ut med boken ”Styrning av offentlig ägda bolag” på förlaget Studentlitteratur.

– I den här boken sammanfattar jag den forskning jag gjort under de senaste tio åren. Mitt fokus är på ägarens, styrelsens och VD:s roll och funktion i bolagen, säger Anna Thomasson.

Hon utvecklar också några tankar om hur ägarstyrningen kan förbättras i kommunerna. Till exempel genom att ägarna bättre utnyttjar de verktyg man har, hur man följer och granskar bolagens verksamhet och hur man tillsätter styrelsens ledamöter. Här finns det brister i flera kommuner, menar hon. Det får till följd att företagen tenderar att leva sitt eget liv, vilket i sin tur betyder risk att man inte får ut vad man förväntar sig – eftersom man inte är tydlig med sina förväntningar.

Anna Thomasson utvecklar också några lösningsförslag i boken, som även går igenom de offentliga

(forts sida 4)

Forskar om att överskrida gränser – bland annat med hjälp av humor



Caroline Hellström

Caroline Hellström är säkert ett känt ansikte för många av våra läsare, inte minst de som mött henne på KEFUs kurs ”ekonomi för icke-ekonomer”.

Caroline växte upp i Simrishamn och kom till Lund efter gymnasietiden i Ystad. De första åren var det inte ekonomi som gällde, utan språk och kulturvetarlinjen.

– Men efter sju terminer började jag fundera på vad jag egentligen ville bli och kom fram till att det nog skulle vara bra att komplettera med lite företagsekonomi. Det lät visserligen småtråkigt, men jag märkte snart att jag tyckte att det var ganska roligt och stannade kvar betydligt längre än den enda termin jag hade tänkt från början. Jag har alltid tyckt att det är roligt att skriva och fick upp ögonen för möjligheten att gå forskarutbildningen här.

Nu är Caroline i slutfasen av arbetet med sin avhandling, som är en kartlägningsstudie av olika former för kommunal samverkan med frivilliga aktörer.

– Samverkan handlar om att överskrida gränser och skillnader. När kommuner samverkar med frivilliga möts olikheter på sektorsnivå, organisationsnivå och individnivå. Mötena har skiftande karaktär – från att för-

eningar tar rollen som ”kommunala underleverantörer” till kaotiska konflikter som kan vara både kreativa och konstruktiva.

Att det blev den offentliga sektorn som Caroline skulle forska om var nog ganska givet.

– Samhällsperspektivet har alltid intresserat mig mer än företagsperspektivet.

– Något annat som intresserar mig är glidningen i ekonomens roll och professionella kompetens. När i stort sett alla enhetschefer, oavsett profession, har ekonomiskt ansvar ställs andra krav på ekonomer. De ska vara experter, rådgivare och pedagoger.

Caroline är också en uppskattad lärare på Ekonomihögskolan.

– Det är jätteroligt att undervisa. Särskilt när jag märker att jag lyckats förklara något och kan se hur polletten trillar ner hos studenten!

Humor är viktigt för Caroline, som tillsammans med Irvine Lapsley håller på att skriva ett paper med titeln ”Who’s laughing now? Comedy should be taken seriously”.

– Det handlar om humor som samhällsfunktion, där vi hämtar stoffet från humorfestivalerna i Lund och Edinburgh. Jag är intresserad av gränsöverskridande, och humor är ju ett viktigt sätt att överskrida gränser.

Nytt från KEFU-Skåne utges av Rådet för kommunalekonomisk forskning och utbildning i Skåne

Ansvarig utgivare:

Jan-Åke Troedsson, ordf KEFU

Redaktion:

Mats Brangstrup (red), Ulf Ramberg, Mikael Nilsson

Adress:

KEFU, Institutet för ekonomisk forskning, Lunds universitet
Box 7080
220 07 LUND

tel: +46 46 222 49 60

e-post: KEFU@kefu.se

Upplaga: 5 100 ex.

Tryck: Kepa-Tryck, 2013

V.g. meddela ev. adressändring till
KEFU-Skånes sekreteriat
E-post: kefu@kefu.se

Seminarier våren 2013

KEFU-dagen 2013

Skolans (epi)kris – om skolans utveckling och framtida utmaningar

Tisdagen den 4 juni, 09.30– 16.00

Det svenska skolväsendet har länge debatterats intensivt och våra skolor presterar enligt internationella jämförelser inte speciellt väl. Vilka är orsakerna till detta och hur kan skolan förändras till det bättre?

Under årets KEFU-dag kommer vi bland annat att ta upp den framgångsrika skolan i Finland och det framgångsrika lärandet generellt. Medverkar gör bland annat den internationellt kände experten *Pasi Sahlberg*, generaldirektör för Centre for International Mobility and Cooperation i Helsingfors.

Vi kommer också att ha en diskussion om den svenska skolans utveckling och framtid med hjälp av *Anita Wester* från Skolverket, Sveriges representant i PISA Governing Board samt tre representanter för den svenska skolan. Vidare presenteras forskning om de senaste årens marknadsutsättning av den svenska skolan. *Mer information finns på www.kefu.se*

(forts från sida 3)

bolagens särprägel och de konflikter som kan uppstå mellan vinstintresse och samhällsnytta.

Boken vänder sig både till politiker och tjänstemän, samt till alla andra intresserade.

Erfarenheter av vårdval

Medverkande:

Anders Anell, professor, Anna Glengård, doktorand, samt Gert Paulsson, ek dr, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet

Tid: Meddelas senare

Plats: Meddelas senare

Blir vi sjuka av inkomstskillnader?

Medverkande:

Therese Nilsson och Andreas Bergh, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet

Tid: Torsdagen den 23 maj 14.00 – 16.00

Plats: EC3:207, Tycho Brahes väg 1, Lund

Nytt nationellt kommunalt forskningsprogram

Den kommunala verksamheten närmar sig en situation där det föreligger en påtaglig och konstant resursbrist. Det omvandlingstryck som kommuner kommer att möta framöver väcker betydelsen av två väsentliga kommunala förmågor; förmågan till resursanpassning och förmågan till utveckling. Det är bakgrunden till att det har beslutats att inrätta ett nytt nationellt kommunforskningsprogram.

Det andra nationella kommunala forskningsprogrammet kommer att handla om att kartlägga och beskriva idéer för resursanpassning och verksamhetsutveckling och studera hur

Kurser våren 2013

Ekonomi för icke-ekonomer

Medverkande:

Ulf Ramberg, Caroline Hellström, och Mikael Nilsson, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet

Tid: Onsdagen den 17 april 09.00 – 16.30

Plats: Ragnar Josephson, Betahuset, Ideon, Scheelevägen 17, Lund

Att lära genom jämförelser

Medverkande:

Ulf Ramberg, Mikael Nilsson och Robert Wenglén, Företagsekonomiska institutonen, Lunds universitet.

Tid: Fredagen den 10 maj 09.00 – 16.30.

Plats: Ragnar Josephson, Betahuset, Scheelevägen 17, Ideon, Lund

dessa idéer överförs till verksamheten. Samverkan av olika slag är en i sammanhanget viktig aktivitet att fokusera och det handlar då inte bara om nationell utan också internationell samverkan.

I forskningsarbetet innefattas att etablera former för systematisk spridning av de goda exemplen.

Med ett stort antal medverkande kommuner och ett stort antal idéer till resursanpassning och verksamhetsutveckling blir det möjligt att identifiera under vilka omständigheter som kommunala utbud, former och processer framgångsrikt kan utvecklas för att möta nya verksamhetsförutsättningar.

Nyfiken på att vara med? Kontakta KEFUs kansli så får du mer information.