

Arenan och den entreprenöriella staden – ny avhandling



Alexander Paulsson lade fram sin avhandling i mitten av mars. Innan studierna i företagsekonomi på Ekonomihögskolan i Lund läste han historia och statsvetenskap. Han har också bland annat arbetat på EU-kommissionen i Bryssel. Alexander vill gärna fortsätta att studera hur ekonomi bäddas in av den omgivande kulturen och dess värderingar.

Alexander Paulsson, tidigare KEFU-stipendiat, studerar i sin nyligen framlagda doktorsavhandling i företagsekonomi hur en arenas tillblivelse kan användas för att beskriva den "entreprenöriella stadens" organisering. Som huvudexempel använder han arenabygget i Lund.

Under de senaste 10 åren har vi närmast sett en "arenaboom" i Sverige, där många städer har byggt stora och dyra idrottsarenor. Ofta har kommunpolitiker motiverat byggena med att de är nödvändiga för att sätta staden på kartan eller andra liknande argument.

– Men jag har inriktat mig på hur politiker och tjänstemän på olika sätt samverkar med privata aktörer för att

förverkliga arenabyggena, säger Alexander Paulsson.

I avhandlingen beskriver han i detalj såväl tillblivelsen av den arena som invigdes i Lund 2009 som historien om ett tidigare ännu mer omfattande arenaprojekt som aldrig realiserades.

Begreppet "den entreprenöriella staden" används numera ofta för att beskriva städer som försöker hitta fler alternativa intäktskällor, satsar hårt på marknadsföring och vill föra in mer entreprenöriella organisationsformer.

– Det traditionella synsättet i litteraturen som behandlar offentligt-privata samarbeten har varit att aktörerna samverkar för att det gynnar dem själva lika mycket som det gynnar målet för samarbetet. Men kommunala funktionsindelade byråkratier är inte uppbyggda för samverkan. Jag menar att samarbetena mellan privata aktörer och politiker och tjänstemän uppstår i en institutionell gräzon. I denna gräzon kan relationer och

(forts sida 3)

Största undersökningen någonsin av ekonomrollen

KEFU följer nu upp två tidigare studier av ekonomrollen i kommuner och landsting med en tredje och bredare studie som även omfattar ekonomer i den statliga förvaltningen.

Mycket pekar på att ekonomerna får en allt större strategisk betydelse i en situation där den offentliga sektorn står inför betydande ekonomiska utmaningar. Inte minst gäller det förmågan att möta och föra dialog med verksamhetsföreträdare och att stödja centrala ledningsfunktioner med beslutsunderlag för resursanpassning och verksamhetsutveckling.

Några av de frågor man vill undersöka är huruvida ekonomrollen har fragmenterats ytterligare sedan den förra undersökningen – efter att den generationsväxling som förespåkades har fått allt större genomslag – och hur rörlig ekonomen är mellan olika offentliga arbetsgivare.

Undersökningen görs i samverkan med Ekonomistyrningsverket. Projektansvarig från KEFU är, liksom vid de tidigare studierna, Caroline Hellström, som denna gång arbetar tillsammans med Alexander Paulsson med att färdigställa projektet.

Avsikten är att skicka ut en webbaserad enkät till samtliga ekonomer i kommuner, landsting och statliga myndigheter/administrationer med frågor om bland annat karriär, värderingar, utvecklingsmöjligheter, arbetsituation och motivation.

Datainsamlingen görs under våren 2014 och en första analys kommer att presenteras vid KOMMEK-mässan i augusti. Senare i höst kommer resultaten att publiceras i form av en KEFU-rapport.

Arenan – ny avhandling	1
Största ekonomundersökningen	1
Högst personligt	2
Nya rapporter och projekt	3
Nytt från KEFU snart digital...	4
Kurser och seminarier	4

Högst personligt:

Vad en patientfokuserad vårdmodell kräver

Jan-Inge Lind

Docent

Ekonomihögskolan i Lund



All verksamhet baseras på en, mer eller mindre medveten, modell av hur verksamheten ska ledas och styras, organiseras och finansieras. Vårdens dominerade verksamhetsmodell i dag kan sammanfattas med följande nyckelord: ledning av autonoma, specialiserade vårdenheter och uppföljning av ekonomi, produktionsmål och volymer; styrning genom administrativ hierarki och ersättning baserad på historisk budget.

Denna producent- och funktionsoorienterade modell har historiskt delvis fungerat hjälpligt och under de senaste årtiondena har den lapptäckevis modifierats i olika avseenden.

Men när en tilltagande medicinsk specialisering som lättare placerar patienter mellan stolar, när vårdens ömtåligaste kärnvården (som patientsäkerhet och vårdprofessionell stolthet) är utsatta för hård press, och när ökad valfrihet och generell tillgång till kunskap, framför allt via internet, ger patienterna mer makt, framstår behovet av en mer patient- och processfokuserad verksamhetsmodell som alltmer brännande.

En sådan har utformats och prövats i Region Skåne under de senaste åren – med den uttalade målsättningen att åstadkomma *bättre resultat* för patienterna.

Modellen går ut på styrning genom en förstärkt professionell självkontroll och ersättning för uppnådda patientresultat (*MOEL* Medicinskt, Omhändertagandemässigt, inom en given Ekonomisk resursram, och med hälsorelaterade Livskvalitetsmått).

Enbart mer resurser till dagens vårdmodell innebär inte automatiskt bättre resultat för patienterna.

Övergången till en patientfokuse-

rad verksamhetsmodell ställer stora krav på förnyelse både principiellt och i praktiken. Vi kan tala om behovet av en förnyelsehierarki som omfattar flera nivåer av aktörer – alltifrån operativa och strategiska till koncern- och ägarnivåer i regionala vårdssystem.

På den *operativa* nivån blir utmaningen att bryta upp djupt ingrodda vanor där ”var och en gör sitt och lämnar över” – ungefär som i ett stafettlopp. Nu krävs ett fotbollsteam-tänk!

På den *strategiska* nivån handlar det om en förnyelse i synen på själva sättet att skapa värde. Här krävs ett tankeskifte från dagens huvudfokus på sjukhus och andra vårdenheter till ett ökat fokus på patientgrupper.

På *koncernnivå* handlar det om att ompröva och förnya den s.k. beställar/utförarmodellen. Vi har här börjat utprova ett nytt system för professionell självkontroll som visat sig löftesrikt: det innebär att engagera läkare och andra vårdprofessionella såväl på uppdragssidan som på produktionsidan.

Ägarfunktionen utövas i vården av den politiska ledningen, som befinner sig högst upp i det jag kallat förnyelsehierarkin. Här måste man skapa förutsättningarna för förnyelse på alla nivåer.

Möjligheterna för bättre vårdssystem kan synas goda i dagsläget: utredningar visar att väljare vill ha politiker med visioner om välfärden och vilja att ta på sig tuffa utmaningar. På ett KEFU-seminarium nyligen gav regionråden Stefan Lamme (M) och Rickard Larsson (S) sitt stöd till en mer patientfokuserad verksamhetsmodell. Summa summarum vet vi nu vad som behöver göras och nyckelaktörer bejakar konceptet.

Så hur ska vi få det gjort – innan en vårdens PISA-rapport når oss med budskapet att vården av tunga patientgrupper ligger under OECD-genomsnittet och att vårdresultaten, liksom vårdens geografiska likvärdighet, sjunkit mest i Sverige?

Rekommendationen är inte att införa den nya verksamhetsmodellen här och nu. Men här ges några korta punkter i en nödvändig handlingsplan för att få i gång ett *hållbart* förändringsarbete:

1. Utse en huvudansvarig för introduktion av den nya verksamhetsmodellen i sammanhållen form. Den första uppgiften blir att konsolidera lärdomar från tidigare och aktuella patientgruppspiloter. Den andra blir att succesivt och planerat fasa in nya patientgruppsprocesser, t.ex. hjärtviktsprocessen och mest sjuka äldre-processen. Besluta att inom fem år ska tio tunga patientgrupper styras och ledas utifrån en patient- och processfokuserad modell och ett nytt system för professionell självkontroll (PPP-modellen).

2. Precisera, utveckla och förstärk processledarnas roll och professionella status. Rollen i vården är delvis ny och utgör en kombination av medicinsk sakkunskap och praktisk handlingskunskap som både handlar om att utforma processer och att bygga team. I dagsläget har ett hundratal lokala processledare och ett tiotal regionala prövade sina vingar som informella ledare av processteam, hittills med relativt otydliga mandat.

3. Utforma kompetensutvecklingsprogram för uppdragsgivare/upp-handlare/beställare. Den primära uppgiften är att bidra till kreativ verksamhetsutveckling även om man också får vissa kontrolluppgifter kring medicinska och ekonomiska minikrav.

4. Bygg ett informationssystem som kan avläsa MOEL-resultat för uppföljning av patientgrupper. Detta behövs redan nu, även om man inte kommer att gå över till ett patientgruppsbaserat budgetansvar i rippet.

Modellen möjliggör såväl ökad kvalitet och kostnadseffektivitet som mer likvärdig vård. Så det är väl bara att sätta igång?!

Jan-Inge Lind

(forts från sida 1)

förtroenden byggas upp med hjälp av mellanhänder och olika former av gåvor.

Här introducerar Alexander Paulsson begreppet ”informella arkipelager” för att beskriva dessa relationer. Typiskt är att samarbetena sker i projektform, skyddade från ”hot” så som byråkratiskt krångel och allmänna val (på en del håll har det funnits ett utbredd motstånd bland kommuninvånare mot arenabyggen, men få möjligheter att rösta emot).

– Arenabyggen är projekt som avviker ordentligt från det man annars gör inom de kommunala byråkratierna, där verksamheten kan upplevas som ganska grå och tråkig. Eftersom projekten är undantag från den vanliga verksamheten, liksom de undantas de vanliga regelverken och rutinerna, kan de användas för att studera hur makt utövas i såväl relationerna mellan politiker och tjänstemän som mellan dessa och privata aktörer.

Avhandlingen Arenan och den entreprenöriella staden – Byråkrati, viljan att samverka och gåvans moraliska ekonomi finns för nedladdning på KEFUs hemsida.

nytt från KEFU går över till digital distribution

KEFU kommer gradvis att gå över till digital distribution av ”nytt från KEFU”. Det betyder att bladet under en övergångsperiod både kommer att finnas i tryckt och digital form.

Om du redan får e-post från KEFU med kurser och seminarier kommer du även i förstattningen att få e-post med länk till nya nummer.

Annars mejla till kefu@kefu.se och uppge namn och e-postadress för att också få den digitala versionen av *nytt från KEFU*.

Nya KEFU-rapporter och projekt presenteras i vår

Två nya KEFU-rapporter av Karin Bryntse, företagsekonom vid Ekonomihögskolan i Lund och Carina Beckerman, journalist och forskare vid Handels högskolan i Stockholm, kommer att presenteras vid ett KEFU seminarium den 8 maj. Dessförinnan håller nationalekonomen Jens Dietrichson ett seminarium med forskningsresultat från ett ytterligare KEFU-finansierat projekt.

Karin Bryntse tar i sin rapport ”Kvalitetskontroll av äldreboenden på entreprenad” tag i ett ämne som har diskuterats flitigt under senare år. I sin studie har hon gjort intervjuer på ledningsnivå i tre kommuner i Skåne och med andra berörda aktörer.

Ett resultat är att det är svårt att definiera kvalitetsmått eftersom verksamheten är komplex och dynamisk samtidigt som kvalitetsupplementen varierar för olika individer. Hon konstaterar att det förekommer mycket kontroll av äldreboenden på entreprenad, men är tveksam till om denna kontroll är tillförlitlig, tillräcklig och relevant. Bryntse anser bland annat att det behövs mer av besök, intervjuer och inspektioner av verksamheten, med helhetsbedömningar av livskvaliteten ur individuellt perspektiv. Hon anser också att även kommunernas egna verksamheter bör kontrolleras eftersom de har visat sig ha ungefär samma brister.

Carina Beckerman, som under sin mångåriga tid som journalist skrivit mycket om ledarskap, undersöker i sin rapport skillnader i ledarskap mellan den privata och den offentliga sektorn. För ändamålet har hon intervjuat chefer för äldreboenden,

vårdcentraler, sjukhus och gymnasieskolor, såväl privata som offentliga. Viktigt i detta sammanhang, menar hon, är att påpeka att även de privat drivna verksamheterna finansieras med offentliga medel och i princip är underställda samma regelverk som de offentliga. Bland de skillnader hon ser är dock att det oftast är möjligt att fatta beslut snabbare i de privat drivna verksamheterna. Gemensamt för cheferna i de undersökta verksamheterna tycks vara att de alla lever under ganska hård stress.



Carina Beckerman

Jens Dietrichson, som tog sin doktorexamen förra året, har i projektet ”Budgetprocessens betydelse för god ekonomisk hushållning” tillsammans med Lina Maria Ellegård undersökt hur de regler, processer och normer som styr budgetprocessen i kommunerna påverkar olika ekonomiska utfall.

KEFU har här finansierat en del i projektet som går ut på att utveckla ett ramverk för experimentella studier. Detta för att det är svårt att avgöra om det finns ett orsakssamband mellan regler och utfall utan att genomföra sådana experiment.

Under sitt seminarium tar Jens upp flera resultat från projektet.



Jens Dietrichson



Karin Bryntse

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 Hellström

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: 5 500 ex.

Tryck: Kapa-Tryck, 2013

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

Seminarier våren 2014

KEFU-dagen 2014

Nya välfärdens styrning och organisering – mer vård för pengarna?

Tid: Tisdagen den 10 juni

Plats: Meddelas senare

Nya välfärdens styrning och organisering är temat för årets KEFU-dag och som vanligt blandas under dagen teoretiska perspektiv med praktiska exempel.

Professor Tor Iversen vid Institute of Health and Society, Oslo ger en bild av de nordiska hälso- och sjukvårdssystemen och erfarenheterna från förstatligandet i Norge.

Vidare kommer professor Mats Brommels vid Karolinska Institutet att ge sitt perspektiv på styrning och organisation av framtidens hälso- och sjukvård.

Några konkreta exempel på hur arbetet med att möta framtida behov i vården kan se ut ges bland annat av Carina Nordkvist Falk från Region Skåne, och IT i vården diskuteras med hjälp av professor Boris Magnusson vid Lunds tekniska högskola.

Boka av KEFU-dagen i kalendern!!

Väl mött

Mer information finns på
www.kefu.se

Budgetprocessens betydelse för god ekonomisk hushållning

Medverkande:

Jens Dietrichsson, Ek dr, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet

Tid: Fredag den 11 april 14.00 – 16.00

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

Professionalism – skolans viktigaste fråga?

Medverkande:

Robert Wenglén, Fil dr, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet

Tid: Tisdag den 29 april 13.30 – 15.30

Plats: Crafoordsalen, Ekonomihögskolan, Lunds universitet

Ledning och kvalitetsstyrning av äldreomsorg

Medverkande:

Carina Beckerman Ek dr, Handelshögskolan, Stockholm och Karin Bryntse, Fil dr, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet

Tid: Torsdag den 8 maj 14.00 – 16.30

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

Lean accounting i sjukvården – begränsningar och möjligheter

Medverkande:

Rolf R Larsson, Ek dr, Ekonomihögskolan Lunds universitet och Pelle Johnsson, docent SUS, Lund

Tid: Torsdag den 15 maj 14.00 – 16.30

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

Kurser våren 2014

Hur leda en professionell organisation?

Kursledning:

Robert Wenglén, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet

Tid: Kursen ges under tre dagar

Dag 1: Tisdag den 8 april 09.00-12.00

Dag 2: Tisdag den 6 maj 09.00-12.00

Dag 3: Tisdag den 3 juni 09.00-12.00

Plats: Helmut Herz rum, Betahuset, Ideon, Scheelevägen 17, Lund

Ekonomi för verksamhetsansvariga

Kursledning:

Caroline Hellström, Ulf Ramberg och Mikael Hellström, företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet.

Tid: Fredag den 25 april 09.00-16.30

För de som vill och känner ett behov finns det möjlighet att arrangera en dag två, som innebär en fördjupning och möjlighet till ökad förståelse genom att man arbetar med ekonomiska exempel hämtade från den egna verksamheten.

Plats: Helmut Herz rum, Betahuset, Ideon, Scheelevägen 17, Lund

För mer information om kurser och seminarier kontakta Mikael Hellström. Telefon 046-222 78 20

E-post: mikael.hellstrom@kefu.se

Eller besök www.kefu.se