

Skåne kan dra lärdom av sjukhusfusionen i Stockholm



Att slå samman sjukhus är något av det svåraste man kan göra och hittills har politiker inte tagit till sig den forskning som finns på området, menade Soki Choi.

Om politikerna i Skåne tar till sig evidensbaserad forskning om fusioner och låter processen ta den tid som behövs kan sammanslagningen av universitetssjukhusen i Lund och Malmö lyckas bättre än den mellan Karolinska och Huddinge universitetssjukhus. Det sade fusionsforskaren Soki Choi när hon i slutet av maj höll ett mycket välbesökt KEFU-seminarium på Sparta i Lund.

Soki Choi, tidigare bland annat känd

Skåne kan ta lärdom	1
Hur ser chefer på stram budget	1
Högst personligt	2
Kurser och seminarier	4
Framgångsfaktorer för god...	4

för att ha startat telekombolaget Blue Factory, lade i vintras fram sin doktorsavhandling vid Karolinska Institutet. Här studerar hon ingående hur det gick till när Karolinska och Huddinge universitetssjukhus fusionerades, en av de största sjukhusfusionerna som genomförts i Europa. Vid denna fusion begicks en rad misstag som hon menar att Skåne nu har upprepat, men här finns också exempel på hur man kan lyckas med att slå samman kliniker, något som erfarenhetsmässigt är mycket svårt.

–I näringslivet misslyckas tre av fyra fusioner och i sjukhusvärlden är det ännu färre som lyckas. När det gäller klinisk integration av hela sjukhus finns det inte ett enda exempel på

(forts sida 3)

Hur ser chefer inom sjukvården på stram budgetstyrning?

Sjuksköterskor som arbetar som verksamhetschefer inom hälso- och sjukvården uppfattar budgeten som stramare än läkare i motsvarande position. Och kvinnliga läkare tycker oftare att budgeten är stramare än de manliga läkarna. Det är några av iakttagelserna i Pia Nylinders doktorsavhandling, som läggs fram inom kort.

Pia Nylinder, som har en bakgrund som sjuksköterska och civilekonom, har sedan 2005 genomfört ett antal enkätundersökningar som ligger till grund för de fem delstudierna i avhandlingen. Det övergripande syftet har varit att studera hur verksamhetschefer ser på den strama budgetstyrning som karakteriserat sjukvården och primärvården under senare år och om det finns skillnader i hur olika grupper av verksamhetschefer ser på budgetstyrningen.

Av den första delstudien framkommer att verksamhetscheferna vid svenska sjukhus faktiskt uppfattade att budgetkontrollen var stram. De ansåg att det fanns en låg tolerans för budgetavvikelse, att det lades stor vikt vid att budgetmålen nåddes, att det fanns krav på att förklara budgetavvikelse och att budgetrelaterade diskussioner fördes. I den andra delstudien undersöker Pia Nylinder om det fanns skillnader i hur olika grupper av verksamhetschefer såg på budgetstyrningen. Det visade sig att budgeten uppfattades som mer stram om chefen var sjuksköterska, inte

(forts sida 3)

Högst personligt:

Innovationsstrategi för Skåne

Pia Kinhult

Regionstyrelsens ordförande

Region Skåne



Alla talar om innovation! Det är ordet för dagen och det mesta skall på något sätt vara innovativt för att accepteras. Det kan alltid vara lite farligt när det går mode i semantik. Ett tu tre så ser vi inte skogen för alla trån i vår iver att tillfredsställa omgivningens krav på anpassning.

Vi kan också konstatera att behovet av innovation och ett innovativt förhållningssätt inte på något sätt är nytt. Det har alltid varit så även om vi inte alltid talat om det eller kallat det innovation.

Det nya är att vi idag ser ett svenskt och även europeiskt problem i att få kunskap överförd till kommersiellt gångbara tjänster och produkter. En gren där Europa och framförallt Sverige varit världsbäst historiskt. Det vill säga forska och utveckla och få det vunna resultatet att leda till färdiga produkter som går att sälja.

Det finns spetsforskning i världsklass i Sverige men kommersialiseringen sker i någon annan del av världen. Det blir allt för få nya företag baserade på investeringar i forskning här i vår region.

Under ett stort antal år har Region Skåne ägnat sig åt att försöka analysera orsaken med fokus på de offentliga stödssystemen för FoU.

En tydlig sak som kom fram var det stora avståndet mellan akademi och näringsliv. Det visade också på en otydlighet inom det akademiska systemet vad som finns att tillgå i stödssystemet och var dörren in är. Här

ans också en kultur inom vissa forskningsområden att det inte är riktigt "fint" att ha kontakt med marknaden. Ett stort missförstånd i forskningens syfte som samhällsförbättrare att tro att företagande bara är att "tjäna pengar". Här finns ett stort pedagogiskt problem framförallt för akademien och dess utövare.

Resultatet av Region Skånes arbete skall nu landa i en internationell innovationsstrategi för Skåne. Den bearbetas just nu i stor samverkan med alla tänkbara aktörer på området i Skåne. Här finns både statliga, regionala och lokala aktörer med i arbetet samt näringslivet. Det sker också ett förankringsarbete på den nationella nivån.

Vad kan då Region Skåne göra själv? Som den största arbetsgivaren och en av de större inköparna i regionen ställer det krav på att delta och ta ansvar.

Bland de första beslut som togs var att inleda arbetet med innovationsupphandling. Det är ingen enkel resa internt, men jag är övertygad om att detta kan öppna upp möjligheter till stora vinster både för organisationen som för näringsliv och arbetsmarknad i Skåne.

Det handlar både om en snabbare produkt- och tjänstutveckling för verksamheterna som nya företag och fler jobb. Detta är intressför flera områden, både inom sjukvården, kollektivtrafiken som andra verksamheter. Här finns möjlighet att utveckla

sociala tjänster i samverkan med frivilliga sektorn och andra saker som ännu inte någon tänkt på men som löser samhällsproblem runt omkring oss. Vi ser oftast problemen men sällan de bästa lösningarna. Det enda vi vet är att göra som idag inte är det bästa sättet.

Det andra som vore av stor vikt är kanske ingen innovation men känns ändå innovativt. Att skapa ett styrsystem med armslängds avstånd mellan sjukvård och politik.

Ett helt nytt kontrakt med professionen där politiken tar ansvar för mål, kriterier och finansiering och verksamheten tar ansvar för det dagliga arbetet och hur målen skall nås.

En politisk ledning som koncentrerar sig på kvalitet, patientsäkerhet och de långsiktiga utmaningarna för att bedriva sjukvård.

En sjukvårdsledning som tar ansvar för att hålla hög kvalitet, hög patientsäkerhet och arbeta inom givna ramar.

Visst är det en utmaning för alla involverade. Kräver kanske en viss omskolning för alla parter, både politiker och profession, men jag tror att det skulle göra arbetet både bättre och roligare för alla parter.

Det skulle också göra att vi klarar de framtida utmaningar som finns och som inte är enkla att besvara. Det innovativa finns inom verksamheterna och att tillåta mer självstyre skulle släppa loss den kraften.

Pia Kinhult (M)

Regionstyrelsens ordförande

Region Skåne

Mer info om Region Skånes innovationsarbete finns att läsa på www.skane.se

(forts från sida 1)

att man lyckats. Ändå envisas politiker med att försöka slå samman sjukhus. Borde man inte ha lärt sig något, frågade Soki Choi retoriskt.

I Stockholm var den ursprungliga drivkraften att uppnå excellens inom forskning och utveckling. Men efter den en ekonomisk och politisk kris i mitten av nittioalet blev målet mer att lösa underskotten i verksamheten genom en radikal förändring, något som dock inte lyckades.

– Radikala förändringar fungerar i toppen av organisationen, men när man kommer ner till professionerna är det som att gå in i en vägg, sade Soki Choi.

Hon menade att politikerna för lättvindigt tagit till sig managementmodeller från näringslivet och försökt tillämpa dessa på sjukhusen, som organisatoriskt är väldigt komplexa, har flera huvudmän och vars verksamhet skiljer sig grundläggande från industriell verksamhet.

– Läkare och sjuksköterskor kan sägas ha dubbla medborgarskap där lojaliteten till företaget är svagare än lojaliteten till professionen. I besparingskalkylerna har politikerna inte tagit med de kostnader som uppstår om folk mår illa, flyttar och att man förlorar kompetens som det tagit lång tid att bygga upp.

I fusionen mellan Karolinska och Huddinge finns dock ett exempel på en lyckad sammanslagning av kliniker. Här tog de två klinikcheferna in en professor som alla yrkesgrupper på klinikerna respekterade för att dela ledarskapet och man uppnådde en ”spontan” integration som är mycket ovanlig. Ett mål som alla var med på var att bli världsledande i forskningen, men man lyckades också spara pengar.

– En lärdom är att när man har att göra med en komplex verksamhet behövs också komplexa lösningar för att lyckas med att genomföra förändringar, sade Soki Choi.

(forts från sida 1)



Pia Nylinder

hade arbete så länge som verksamhetschef och om klinikens resultat låg nära budget.

I den tredje studien görs en uppföljning av resultaten från 2005 med samma enkät och motsvarande urval chefer år 2010. Det visade sig att budgeten generellt upplevdes som stramare än fem år tidigare. Hur stram budgeten upplevdes varierade mellan olika kliniker och ju längre tid verksamhetschefen arbetat desto mindre stram uppfattades budgeten. Fortfarande så uppfattar sjuksköterskor budgeten som stramare än läkare.

I den fjärde delstudien är det primärvården som undersöks och här visar det sig att verksamhetschefer som är sjuksköterskor uppfattar budgeten som stramare än läkarna, och att kvinnliga läkare oftare än manliga läkare uppfattade budgeten som stram.

I den sista delstudien undersökte Pia Nylinder huruvida en stram budgetstyrning hindrar samverkan mellan olika sjukvårdsinrättningar. Det har funnits farhågor att verksamhetschefer kanske sätter den egna budgeten främst i stället för att agera utifrån vad som är bäst för sjukvården som helhet. Det visade sig dock att det inte finns något som tyder på att en stram budget hindrar sådan samverkan.

– När det gäller synen på budgetstyrning är yrkesbakgrunden den tydligaste förklaringsvariabeln. Att sjuksköterskor som grupp skulle upp-

fatta budgetstyrningen som stramare hade jag faktiskt inte väntat, men det är tydligt inom såväl sjukhus som primärvård.

Av de tillfrågade verksamhetscheferna inom sjukhusen var en fjärdel sjuksköterskor och inom primärvården var hälften av verksamhetscheferna sjuksköterskor, en andel som är ganska representativ för sjukvården som helhet. Varför är då sjuksköterskor mer benägna att uppfatta budgeten som stram?

– Det vet man inte, men jag kan tänka mig att det delvis beror på att sjuksköterskorna genom sitt jobb är mer administrativt orienterade och vana vid att lösa tilldelade uppdrag. Läkare har också en starkare profession. Sedan är många läkare bland verksamhetscheferna fortfarande kliniskt verksamma, något som troligen betyder att man lättare hamnar i en situation där man måste tänka på annat än budgetansvaret.

Att budgetstyrningen uppfattas som stram betyder dock inte att sjuksköterskor som verksamhetschefer är bättre på att hålla budget än andra grupper.

– Här kan man också bara spekulera, men det beror kanske till viss del på att sjuksköterskorna faktiskt ännu inte riktigt har samma auktoritet att strama åt som läkarna, säger Pia Nylinder.

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

Ansvarig utgivare:

Stig Ålund, 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: 5 100 ex.

Tryck: Grahn, 2011

V.g. meddela ev. adressändring till
KEFU-Skånes sekreteriat
E-post: kefu@kefu.se, fax: +46 46 222 42 16

Framgångsfaktorer för god ekonomisk hushållning -nytt KEFU-projekt

Genom ett nationellt utjämnings-system förbättras kommunernas möjligheter att ge medborgarna i landet en likvärdig service oberoende av demografiska och geografiska förutsättningar. Men det är inte bara mellan kommuner som en utjämning är aktuell, även en enskild kommuns resultat kan behöva jämnas ut mellan olika år. Såväl utjämningsystem och stabiliseringsfond är föremål för diskussion.

I rapporten Resultaträkningens påverkbara komponenter (2007) konstaterade emellertid RKA (Rådet för Kommunala Analyser) att landets kommuner, trots tydliga skillnader i ekonomisk ställning och resultat, inte presterar bra eller dåligt utifrån dessa skillnader i bakgrundsförhållanden. Frågan varför vissa kommuner kan ge sina medborgare mer för pengarna är dock obesvarad.

Amerikanen James C. Collins publicerade 2001 den uppmärksammade boken "Good to Great", där han studerade varför vissa företag var enastående och andra lågpresterande. Han fann att de företag som presterade bäst under lång tid var fokuserade på människor, tankar och handlingar. Gäller detsamma för kommuner?

Det tänker ek dr Hans Knutsson ta reda på i en ny studie genom att

Seminarier hösten 2011

Åldrande – ett hot mot välfärdsstaten

Medverkande:

Tommy Bengtsson, professor i ekonomisk historia, Centrum för ekonomisk demografi

Tid och plats meddelas senare

Fler seminarier och tider kommer att meddelas på KEFUs hemsida

jämföra fem kommuner med inriktning på mindre kommuner (maximalt 50 000 invånare).

Ambitionen är att anlita specialistkompetens på SKL, den nya databasen *Kolada* samt andra befintliga datakällor.

Projektet är uppdelat i två delstudier. I den första görs ett urval av kommuner, intervjuer med ledande företrädare samt en jämförande analys av kommunernas svar på frågorna.

I den andra delstudien är tanken att utveckla en enkät baserat på resultaten från den första delstudien och skicka ut denna enkät till de deltagande kommunerna. Med hjälp av denna enkät vill Hans Knutsson få en kvalitativ bild över de deltagande kommunernas potential att lyckas med god ekonomisk hushållning.

Projektet beräknas vara klart i början av nästa år och samfinansieras av KEFU och det Nationella Kommunforskningsprogrammet.

Kurser hösten 2011

Ekonomi för icke-ekonomer (verksamhetsansvarig)

Medverkande:

Caroline Hellström, Ulf Ramberg och Mikael Hellström

Tid och plats meddelas senare

Upphandling för icke-jurister

Medverkande:

Hans Knutsson, ek dr och Anna Thomasson,

Tid och plats meddelas senare

Ny ekonom i kommuner och landsting

Medverkande:

Ulf Ramberg, Torbjörn Tagesson och Håkan Magnusson

Tid och plats meddelas senare

Konsten att lära genom jämförelser

Medverkande:

Mikael Hellström, Ulf Ramberg och Robert Wenglén

Tid och plats meddelas senare

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