

Krisen – och möjliga vägar ur den – temat för KEFU-dagen



Professor Bob Jessop betonade värdet av att som politiker kunna styra sin tid.

Årets KEFU-dag hölls den 14 maj och var precis som tidigare är mycket välbesökt. Här togs upp flera olika perspektiv på den kris som nu sveper över världen och som också – mer eller mindre hårt – har drabbat svenska kommuner och landsting.

Seminarier inleddes av Bob Jessop, professor i sociologi vid Lancaster University i England och internationellt känd för sina böcker och artiklar om statsvetenskaplig teori och politisk ekonomi. Här tog han upp frågan om huruvida krisen verkligen kan kallas global och om det möjligen kan finnas lokala lösningar.

Jessop menade att man visserligen kan tala om en global kris, men att det egentligen rör sig om flera kriser som ser olika ut i olika länder och i

olika regioner. Det är därför inte heller möjligt att hitta en enda lösning som fungerar i alla länder. Enligt Jessop handlar det också om en kris för nyliberalismen och han menade att detta är den första krisen för "efterkrigskapitalismen" som inte bara har sitt ursprung i USA, men som också först har brutit ut där.

Vad finns det då för vägar ur krisen? Jessop ansåg att lokala lösningar visserligen kan avhjälpa några av de mest omedelbara effekterna av krisen men att det inte går att lösa en global kris på lokal nivå – det måste till internationellt samordnade åtgärder. Jessop talade också om vikten av att inte ha för bråttom och värdet av att politiker tar kontroll över den tid som de behöver för att fatta välövervägda beslut. Ett led i detta skulle enligt Jessop bland annat kunna vara att införa en skatt på internationella finansiella transaktioner.

Mikael Stiegendahl, forskare vid Malmö Högskola, talade under rubriken "Problemet – det är lösningen". Han ansåg att man fokuserat för mycket på oroligheter och bråk i exempelvis stadsdelarna Rosengård och Nørrebro och för lite på den initiativkraft och vilja att överbygga

(forts sida 3)



TVå av KEFU-dagens talare. Bengt Andersson, f.d. kommunalråd i Hässleholm (t.v.) i samtal med Ola Jonsson.

Stort intresse för "Lean"

Det var flera hundra personer som kom till KEFUs seminarium på Spartas Auditorium i Lund den 7 maj för att höra Magnus Lord, strategichef på Universitetssjukhuset i Lund berätta om "Lean Healthcare" och hur man nu inför denna verksamhetsfilosofi i Lund och på andra sjukhus i Sverige.

Sjukvården präglas sedan 60-talet till stor del av man använder samma principer om stordrift och massproduktion som har använts inom tillverkningsindustrin under många år, men som numera i de festa fall har övergivits. Magnus Lord menade att sjukvården är en av de få kvarvarande "industrierna" som fortfarande använder stordriftsproduktion, något som är både ineffektivt och innebär en minimal grad av flexibilitet.

Som ett exempel på konsekvensen av detta stordriftstänkande nämnde Magnus Lord lungtumörsutredningar. De olika momenten i en sådan utredning tar omkring två timmar (den "värdeskapande" tiden). Men den genomsnittliga tid som en patient får vänta på besked är idag 30 dagar på svenska sjukhus.

En grundprincip i Lean Healthcare är att man sätter samman team som om möjligt kan göra klar undersökningen eller behandlingen direkt. Detta går att uppnå genom att organisera vården i ett jämt flöde så att patienten går från ett rum till ett annat utan att behöva köa mellan de olika momenten. Detta tänkande håller nu på att införas i Lund och på andra sjukhus, och i många fall har man lyckat uppnå en remarkabel förkortning av utrednings- och behandlingstider.

(forts sida 2)

KEFU-dagen	1
Lean Healthcare	1
Högst personligt	2
Samverkan under lupp	3
Kurser och seminarier	4

Högst personligt:

Granska granskningarna!

Charlotta Levay
Lektor, företagsekonomiska inst.
och forskare vid Vårdalinstitutet,
Lunds universitet



Regeringen vill avskaffa skolornas kvalitetsredovisningar, där man hittills kunnat få reda på grundfakta om varje skola, hur det går för eleverna och hur skolan lever upp till satta mål.

Enligt utbildningsminister Jan Björklund har redovisningarna saknat trovärdighet som utvärderingsinstrument och bara orsakat onödig byråkrati. De ska nu ersättas av granskningar genomförda av Skolinspektionen, som i gengäld får ökade befogenheter att ingripa mot skolor som missköter sig.

Det är en ganska uppfriskande nyhet. Den går rakt på tvärs mot det senaste årtiondets trend mot en alltmer indirekt styrning av offentlig verksamhet. Inom skola, sjukvård och högre utbildning har hierarkisk styrning i hög grad ersatts av olika former av "mjuk reglering". Standarder, rekommendationer, kvalitetsgranskningar och offentliga kvalitetsredovisningar har ersatt tvingande regler. Det passar väl med utvecklingen av privata alternativ och mer fristående resultatenheter inom det offentligas ram.

Detta gäller inte bara offentlig verksamhet – tron att kvalitet kan garanteras genom oberoende granskningar och jämförelser har brett ut sig så mycket att vissa forskare talar om ett framväxande *audit society*, ett "granskningssamhälle". De pekar på att det i praktiken ofta handlar om indirekta granskningar av organisationernas egna granskningssystem, precis som när det gäller traditionell räkenskapsrevision. De har visat på

mer djupgående effekter, när organisationer inte bara tar intryck av granskningarnas resultat utan lägger om hela sin verksamhet för att bli mer "granskningsbara" (*auditable*).

Ett problem som ofta påtalas är hur mycket alltsammans kostar, i termer av tid som läggs ned på skrivbordsarbete – på att visa vad som görs i stället för att faktiskt göra det. Detta är ett särskilt allvarligt problem med tanke på att undervisande och behandlande personalgrupper redan sedan tidigare har svårt att få tillräckligt med tid för direktkontakt med enskilda elever och patienter.

Systematiska kvalitetsjämförelser är också problematiska när det rör sig om kunskapsintensiva tjänsteverksamheter, eftersom sådana verksamheter är notoriskt svårsmätbara. Det finns hela tiden en risk att man mäter det som är enkelt att mäta i stället för det som verkligen säger någonting om prestationer och kvalitet. Betyg är exempelvis en lätt sak att mäta och jämföra, men de säger för det mesta mer om resurser och utbildningsnivå hos skolbarnens föräldrar än om kvaliteten på den undervisning som erbjuds.

Det går att kompensera för sådana faktorer, men aldrig helt. I synnerhet när uträkningarna används för resurstilldelning kan det bli märkliga effekter, såsom när kommunala skolor "straffas" med betydande neddragningar därför att föräldrarna i området är välutbildade, något som sker i en del kommuner. Vidare finns en risk att det som mäts blir det enda som

uppmärksammas av ansvariga och allmänheten. Svårsmätbara och ibland helt avgörande faktorer, såsom kunskapsutveckling i en vårdorganisation, kan då hamna i skymundan.

Det är svårt att säga om det är befogat eller inte att avskaffa just skolornas kvalitetsredovisningar. Men en sak är säker – det behövs mer kritisk diskussion om granskningarnas effekter, och troligen också en upprepning i den vildvuxna floran av granskningskrav.

Charlotta Levay

(forts från sida 1)

Magnus Lord underströk att detta innebär en väldig kvalitetsökning för patienten, som kan gå hem efter ett par timmar istället för att vänta veckor eller månader, men också att det frigör mycket tid för medarbetarna på sjukhusen. Tid som till exempel kan användas för forskning, kvalitetsarbete eller något annat. Lord menar därför att det finns en stor potential att åstadkomma mer även med de begränsade resurser som finns inom vården idag utan att arbetssituationen



Magnus Lord, strategichef på USIL, föreläser om Lean Healthcare.

för den skull behöver bli stressigare.

Lean som verksamhetsfilosofi har sitt ursprung hos Toyota. Det man ville uppnå var att göra rätt första gången och därmed såväl höja kvaliteten som minska resursbehov och ledtider.

(forts från sida 1)

gränser som också finns bland många ungdomar där. Han trodde också att Sverige har lite bättre förutsättningar att klara krisen än USA och Storbritannien tack vare en hög grad av jämlikhet och att det lokala självstyret är så starkt här.

Bengt Andersson, f.d. kommunalråd i Hässleholm, berättade sedan om sitt arbete med att vända Hässleholm från en negativ ekonomisk utveckling till en finansiellt sund kommun med en stark framtidstro. Han betonade att det är oerhört viktigt att ha mål och visioner även i svåra ekonomiska tider. Samtidigt som Hässleholm 1994 påbörjade sitt arbete med att sanera ekonomin satte man upp målet att bli Skånes ledande konst- och kulturkommun, vilket bland annat resulterade i byggandet av stadens kulturhus och att Hässleholm numera är värd för flera kulturevenemang. Han tyckte att det är tråkigt att man i många kommuner idag enbart talar om krisen och att man borde fokusera minst lika mycket på framtiden.

Ett annat exempel på hur en kris har kunnat hanteras konstruktivt är Scantias nedläggning i Sibbhult. Ola Jonsson från institutionen från Kulturgeografi och ekonomisk geografi berättade hur man med hjälp av en stark lokal sammanhållning beslutade behålla sin kunskapsbas inom bearbetning. Samt hur man genom ett utvecklat samarbete med LTH, Ideon och olika offentliga organisationer lyckats få fram flera nya företag.

Dagen avrundades med att Ulf Ramberg gav exempel på lyckade kommunala strategier för att vända en negativ ekonomisk utveckling, hämtade från forskningsstudier som KEFU har genomfört bland svenska kommuner.

Samverkan under lupp i nytt KEFU-projekt och ny bok

I ett nyligen påbörjat KEFU-projekt gör Ola Mattisson en inventering av skånska kommuners arbete med samverkan. Han kommer även att göra några skånska fallstudier där han tittar närmare på styr- och beslutsprocesserna i gemensamma organisationer.

Inom kort utkommer också en bok med titeln "Samverkan mellan kommuner och landsting", författad av Professor Anders Anell och Ola Mattisson. Boken är skriven på uppdrag av SKL (Sveriges Kommuner och Landsting) för att få en kunskapsöversikt av de dokumenterade erfarenheter som finns av samverkan i Sverige samt några av de internationella erfarenheterna på området.

– Vi kan konstatera att det idag finns väldigt lite systematiskt dokumentation av samverkansprojekt och samverkansområden i svenska kommuner och landsting, och av vilka effekter samverkan får, säger Ola Mattisson. Begreppet samverkan är dessutom väldigt mångfasetterat och kan betyda allt från ganska löst organiserade muntliga överenskommelser till gemensamma organisationer.

Det betyder naturligtvis inte att det saknas erfarenhet och kunskap om samverkan i olika former, men den finns inte samlad och nedskreven och det saknas också egentliga utvärderingar av vad samverkan har inneburit.

– Utvärderingar av samverkan kräver också stora insatser under lång tid och därför är det svårt för enskilda kommuner och landsting att själva genomföra vetenskapliga utvärderingar, säger Ola Mattisson.

Samverkan har också lite olika karaktär beroende på om det handlar om kommuner eller landsting. Kommunalt kan samverkan till exempel

ofta betyda att flera kommuner går samman om en verksamhet, medan det i landstingen ofta handlar om samverkan mellan olika kompetenser och professioner.

– Rent allmänt kan man konstatera att samverkan inte är lätt och det gäller därför också man verkligen samverkar på de områden som är bäst lämpade för det, säger Anders Anell, som bland annat nämner multisjuka äldre, psykiatri och rehabilitering som exempel på sådana områden. Han efterlyser också utvärderingar på individnivå för att få en bild av i vilken utsträckning medarbetare och patienter verkligen har upplevt förbättringar till följd av olika samverkansprojekt.

Det pågående KEFU-projektet syftar alltså till att göra en inventering av pågående exempel på samverkan i Skåne.

– En sådan översikt kan inte minst vara värdefull för kommuner som överväger någon ny samverkanslösning och som då kan ha stor glädje av att veta om någon annan gjort något liknande och vilka erfarenheter de har, säger Ola Mattisson.

Ett ytterligare syfte med projektet är att genom en rad intervjuer fånga hur man faktiskt ser på samverkan i ett par skånska gemensamma organisationer med särskilt fokus på styr- och beslutsproblematiken.

– Under arbetet med boken märkte vi bland annat att det finns mycket funderingar omkring hur man styr gemensamt ägda organisationer. Det ska bli intressant titta närmare på erfarenheter kring detta, säger Ola Mattisson.

Projektet kommer att avrapporteras inom det närmaste året.

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, Tom Karlsson

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's, 2009

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

Nytt från trycket

*Vårdval i primärvården –
Jämförelse av ersättningsystem och
förutsättningar för konkurrens i 7
landsting och regioner.*
Rapport 2009:1

En utvidgad uppföljning av förra
årets vårdvalsrapport.

Tidigare rapporter:

Vårdval i primärvården
Rapport 2008:1

*Skånsk livskraft – hur styridéer växer
fram*
Rapport 2007:2

Ekonomens många ansikten
Rapport 2007:1

Utförligare lista med priser
finns på www.kefu.se

PUCK 2009

En ny PUCK startar till hösten. För mer
information titta in på KEFUs hemsida.
Om du är intresserad, hör gärna av dig till
Mikael Hellström!

Seminarier hösten 2009

**Kritik av NPM – New Public Ma-
nagement**

Medverkande:

Irvine Lapsley, Professor, University of
Edinburgh, GB

Tid: Torsdagen den 17 september

Plats: Meddelas senare

Erfarenheter av vårdval

Medverkande:

Anders Anell och Gert Paulsson Företags-
ekonomiska institutionen, Lunds Univer-
sitet

Tid: Onsdagen den 4 november

Plats: Meddelas senare

Styrning av kommunala bolag i samverkan

Medverkande:

Anna Thomasson Företagsekonomiska in-
stitutionen, Lunds Universitet

Tid: Torsdagen den 19 november

Plats: Meddelas senare

Kurser hösten 2009

**Ekonomi för
verksamhetsansvariga**

Tid och plats meddelas senare

Det personliga ledarskapet

Tid och plats meddelas senare

Ny ekonom i kommuner och landsting

Tid och plats meddelas senare

Att lära genom jämförelser

Tid och plats meddelas senare

Beställ en egen kurs!

En möjlighet att skräddarsy en utbildning
efter egna önskemål inom områden som
strategi, organisation och ledarskap, poli-
tisk styrning, ekonomistyrning, redovis-
ning och juridik.
Kontakta oss för närmare information.

*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