

# BONANZA

Nyheter från Bonanza ■ [www.bonanza.se](http://www.bonanza.se)



**Hur man får verksamhetsansvariga att  
intressera sig för sjukhusekonomi**

Så här gör Karolinska Universitetssjukhuset

# Kan jag verkligen påverka klinikkens ekonomi?

Efter bara tre halvdagars ekonomiutbildning och praktisk tillämpning av den nyvunna kunskapen svarar verksamhets- och enhetscheferna ett samstämtigt JA. På Karolinska Universitetssjukhuset har man utvecklat en väl fungerande modell för att få måttligt intresserade chefer att se på verksamhetens ekonomi med helt nya ögon.

## Det började på Huddinge sjukhus

Krav från landstingspolitiker och sjukhusledning på bättre budgetarbete och effektivare resultatuppföljning upplevdes som ytterligare tryck på redan hårt belastade chefer. ”Vi har nog med att koncentrera oss på verksamheten – ekonomin kan vi ändå inte göra något åt”, var en vanlig föreställning bland många chefer på dåvarande Huddinge sjukhus när ledningen där 2001 bestämde sig för att satsa på intern chefsutbildning i ekonomi.

– Jag minns att vi letade efter en utbildningspartner som kunde hjälpa oss att komma igång med ett eget långsiktigt program, säger Lasse Alexandersson som sju år senare är divisionscontroller på KS och en av internt utbildarna då som nu.



Lasse Alexandersson

## Annorlunda pedagogik väckte nyfikenhet och lust

– Vi fastnade för Bonanzas speciella pedagogik med datorupplägg som sades kunna få den mest motspänstige att inse att ekonomi var både lätt och roligt. Om det gällde även sjukhusverksamhet var dock ovisst. Men tid var pengar, så det beslöt att snabbt sätta igång med Bonanza-utbildning av sjukhusets 10-tal

controllers, varav jag var en, för att se hur vi tog till oss pedagogiken. I det fallet var det ju inte fråga om att lära oss ekonomi.

– Men en oväntad effekt blev att både jag och mina garvade ekonomikollegor faktiskt upplevde en helt ny dimension i sättet att presentera resultat- och balansräkningar. Utan avkall på rapport-

gande kunskaperna i privat och allmän ekonomi. Dag 2 kopplade vi ihop det vi hade gått igenom dagen innan med praktisk företagsekonomi och dess tillämpning i offentlig verksamhet. Dag 3 ägnades helt åt sjukhusets och de olika enheternas egen ekonomi med fokus på tolkning av den månatliga balansrapporten. Gissa om det blev meningsfullt

*”Varför ska vi sätta oss in i ekonomin?  
Pengar finns ju alltid.”*

ernas kvalitet framstod de plötsligt som ovanligt lättlästa och överskådliga. Nu skulle det bli en utmaning att få testa metodiken i skarpt läge på ett antal verksamhetschefer.

– Första gången kändes lite skakig. Inte blev det bättre av kursdeltagarnas mer eller mindre uttalade undran om meningen med det hela. ”Varför ska vi sätta oss in i ekonomin? Pengar finns ju alltid.” Men bara någon timma senare, när vi hade utgått från privat-ekonomi, kom leendena som avslöjade att pedagogiken gick hem. Vid slutet av första dagen var lusten och interaktiviteten på topp. Fast då hade jag bara lärt ut grundläggande ekonomi. Nästa dag skulle vi komma in på sjukhusets verkliga ekonomi.

## Fokus på månatlig balansrapport – alla övas i att tänka kritiskt

Lasse fortsätter: ”Jag tror inte att vi hade kunnat ta tag i de olika verksamheternas ekonomi utan de grundlägg-

– alla var engagerade och hade frågor och synpunkter. Och det bästa av allt: deltagarna ifrågasatte varför man gjorde på det ena eller andra sättet i verksamheten och konkreta förslag kom upp på åtgärder för att förbättra ekonomin.

2001 sattes utbildningen i system på Huddinge – och från 2005 också på KS – och har sedan dess körts varje år utom 2007. Jag tycker att vi är riktigt duktiga på det här. Bonanzas grundpedagogik och deras verktyg Resonans är fortfarande basen, men med åren har vi också utvecklat ett eget komplementmaterial.

Det är intressant att se hur snabbt det nya tänkandet går in och slår hål på förutfattade meningar om att ekonomi och sjukhusverksamhet är en svår-löslig ekvation. Insikten har blivit att förståelse för och koll på ekonomin är en praktisk överlevnadsfråga” konstaterar Lasse Alexandersson.



Dennis Forsberg

# Entusiastiska utbildare är nyckeln till framgång

– Om vi på Karolinska med ca 15 000 medarbetare på två sjukhus (Solna och Huddinge), kan utveckla och hantera ett sådant här utbildningsprojekt med i huvudsak interna resurser måste man fråga sig vad andra sjukhus kan göra, menar Dennis Forsberg, controllerchef på den övergripande FoUU-enheten (forskning, utveckling, utbildning) på KS sedan april 2007.

Dennis är också ansvarig för utbildningsgruppen för ekonomi och har tidigare varit ekonomisamordnare på Sahlgrenska Akademin vid Göteborgs universitet.

– Antingen drar man slutsatsen att det bara är de riktigt stora sjukhusen som klarar det eller så vänder man på logiken och säger att det sannolikt är enklare på mindre sjukhus. För min del tror jag att alla sjukhus klarar det. Och varför inte ta hjälp av varandra? På sikt kan jag tänka mig att man jämför ekonomiskt utfall inte bara mellan kliniker och enheter utan också mellan sjukhus. Och då är det ju lättare om vi har Bonanzas pedagogiska grundplatta att utgå ifrån, tycker Dennis.

## Hur får man tag på duktiga utbildare?

– När jag kom till KS var ju ekonomiutbildningen här redan satt i system, men under 2008 gjorde vi en rejäl omstart genom att omvärdera gammalt material och komplettera med nytt. Skälet var att efterfrågan ökade i hela verksamheten så vi behövde både intensifiera och upp-

gradera utbildningen. Per år kör vi fem utbildningsomgångar om tre halvdagar med 20 personer per gång. Jag ser det som ett ständigt pågående arbete. Det kommer ju också nya chefer kontinuerligt på ett så här stort sjukhus.

– Vi är naturligtvis lyckligt lottade som har ett 30-tal controllers på sju olika divisioner. Bland dem som tagit på sig extrauppgiften att ingå i utbildningsgruppen är intresset och engagemanget stort. Hos flera fanns en lätt oro från början: ”Hur kommer verksamheten att ta emot det vi förmedlar?” Men resultatet blev klart över förväntan, vilket sporrat utbildarna som tycker det är roligt och meningsfullt att bryta av controlleruppgiften med ett utbildningspass då och då. Utbildningsgruppen träffas också regelbundet för att diskutera intryck, idéer och förbättringar.

– Jag tror att vår modell funkar på vilket sjukhus som helst och att det på varje sjukhus också finns minst en entusiast som kan sjösätta motsvarande utbildning. Ring mig annars så hyr jag ut en, säger Dennis med ett leende.

## Aterkoppling från verksamheten ger en kick

– Personligen tycker jag dessutom att det är viktigt att komma ut i verksamheten för att själv förstå hur den ekonomiska rapporteringen och analysen kan omvandlas till konkret nytta, fortsätter Dennis.

– På flera håll ser vi nu en tydlig kostnadsmedvetenhet kopplad till ansvaret ute i verksamheten. Medarbetarna vill på ett helt annat sätt förstå hur de kan påverka den egna enhetens ekonomi och begripa sambanden när divisionscontrollern kommer med sina frågor. Och för oss controllers har det blivit en konstruktiv dialog där vi känner att medarbetarna ger oss värdefull feedback. Som controller är det annars svårt att få ut informationen på ett meningsfullt sätt. Resonans-verktyget har verkligen bidragit till att kommunicera ”svår” information på ett lättillgängligt sätt, menar Dennis Forsberg.



# Varför ekonomi- utbildning är viktigt på Karolinska

## Nulägesbeskrivning – urval

- » Kostnaderna ökar i genomsnitt med 1,5 procent mer än intäkterna sedan 2005
- » Långa ledtider från beslut till genomförande
- » Otydlig styrning mellan FoUU och vård

## Chefernas utmaning:

Att alla är med och driver arbetet med flödesförbättringar

- » Utgår ifrån patientnyttan
- » Använder medarbetarnas kompetens
- » Vågar tänka nytt

## Exempel på aktiviteter

- » Ta fram förslag till måttal och mål för optimal utnyttjandegrad av gemensamma resurser
- » Datastöd för patientflöden och resursutnyttjande
- » Omgående åtgärder vid avvikelser
- » Utredda och föreslå modell för ekonomistyrning i ökad grad på sektionsnivå
- » Ta fram och synliggöra läkarproduktivitet per klinik
- » Utveckla KPP (kostnad per patient) så att det blir pålitligt och lättillgängligt för alla användare



## Utbildningsprogrammet – 3 halvdagar

### Dag 1 Förklaring av ekonomiska grundbegrepp – interaktiva övningar.

Bonanzas pedagogiska visualiseringsteknik används för att åskådliggöra grunderna för privatekonomi och likheterna med företagsekonomi.

### Dag 2 Företagsekonomi med fokus på kostnader, intäkter och kassafflöde.

Genomgång av landstingets och sjukhusets speciella förutsättningar. Realistiska gruppövningar med företagspelet Resonans, anpassat för sjukhus.

### Dag 3 Fokus på det egna sjukhusets verksamhet.

Praktisk tillämpning av kunskaperna för att kunna förstå och analysera ekonomiska rapporter per klinik och enhet samt konsekvenser av olika beslut och beteenden.

Läs mer om Bonanzas pedagogik och Resonans på [www.bonanza.se](http://www.bonanza.se)

## SÅ HÄR TYCKER NÅGRA KURSDELTAGARE

### Åsa Lindblad, sjuksköterska, Barnmedicin, KS

”Till vardags arbetar jag inte så mycket med ekonomi, förutom att jag godkänner fakturorna och går in som chef emellanåt, men jag ville förstå hur landstingets ekonomi fungerar bakom det man normalt ser. Därför var utbildningen intressant och helt i linje med min förväntan. Jag gillade verkligen pedagogiken att jämföra landstingsekonomi med ens privata ekonomi. Hela upplägget kändes logiskt, så det blev självklart att ta till sig förklaringarna. Och jag känner nu att jag kan använda kunskapen när den behövs.”

### Malin Holmqvist, klinikadministratör, Akutkliniken, KS

”I och med att jag bland annat administrerar klinikens forskningsbudget, men inte kände mig riktigt hemma i de ekonomiska uttrycken, anmälde jag mig till kursen. Jag tyckte också det kunde vara bra med bättre kunskap för att hänga med i de diskussioner som fördes om klinikens omorganisation. Mycket handlar ju om ekonomi. Nu efter kursen är de stora beloppen som snurrar runt mer begripliga och sammanhangen klarare. Jag känner mig helt enkelt tryggare i min yrkesroll.”

### Magnus Larsson, bitr. överläkare, Barnkirurgi, KS

”Som läkare arbetar man ju med människor. Siffror och ekonomi är mer abstrakt, inte min specialgren precis. Men när vi fick jobba med det fiktiva sjukhuset Tuna och följa patienten Mona blev ekonomi plötsligt riktigt intressant. Jag gillade upplägget där kursledaren lyckades göra det hela både avdramatiserat och roligt på en lagom nivå. Arbetsmaterialet var verkligen didaktiskt utformat. Våra internmöten kring ekonomi har fått en ny mening när jag numera förstår sammanhangen bättre och vågar ifrågasätta ett och annat. Sjukhusekonomi är ju ändå lite speciell jämfört med vanlig företagsekonomi. Ytterligare en kursdag hade nog varit bra.”