

Sundhedsreformen: Alle hospitaler skal ikke have strålekanoner og helipads



KRONIK
Henrik Ullum

Nærhed har været mantraet i mange debatter op til den kommende sundhedsreform. De utallige beretninger om patientforlis i Bermudatrekanten mellem hospitaler, almen praksis og kommuner har gjort indtryk, så der er al mulig grund til at få sektorerne til at hænge bedre sammen. Men der er også farer ved et ensidigt fokus på nærhed. De største er risikoen for tab af faglighed, lighed og kvalitet.

Det danske sundhedsvæsen har de seneste 10-15 år taget et tigerspring. På næsten alle parametre er det blevet bedre. Fra triste bundplaceringer i forhold til kræftbehandling, ventelister, overlevelse, genindlæggelser, patienttilfredshed og så videre er vi nu placeret på et fornuftigt niveau i forhold til de øvrige vestlige lande, hvor kun danskernes insisteren på, at livet er en fest, trækker ned i forhold til levealdere. Men vi har fået meget mere sundhed for pengene i det nye årtusind, uden at det har sprængt nationalbudgettet.

Det er vel at mærke resultatet af en kraftig satsning på centralisering og faglighed. Ikke mindst princippet om, at øvelse gør mester, har haft stor betydning. Specialeplanlægningen, der bestemmer, hvor særligt udviklede behandlinger må finde sted, har koncentreret behandlinger af komplekse kræft-, hjerte- og andre sygdomme på få steder. Det har givet behandlerne stor rutine, og det har haft afgørende betydning for løftet i danskernes sundhed. Det er udfordret af sundhedsreformen.

Hvis tankerne om etablering af 21 sundhedsfællesskaber, bygget op omkring de 21 akutsygehuse, bliver ført ud i livet i sin rene form, risikerer vi at få de gode gamle amtsdage tilbage. Før regionerne kæmpede 15 nationale enheder for at gennemføre 15 nationale sundhedsfællesskaber. Til stor frustration for politikere og centraladministration, der forsøgte at gennemføre

nationale løsninger for en befolkning nogenlunde på størrelse med Hamborg og opland.

Fusionen for 12 år siden til fem regionale enheder tog toppen af sognerådsstænkningen på sundhedsområdet, men også kun toppen. Der er stadig regionale kvalitetsforskelle, og der er dukket tanker op om at etablere såkaldte nærhedshospitaler. På markante områder, såsom IT, er der sænket et jerntæppe ned gennem Storebælt. Den nationale opgave er ikke løst, og det kræver fastholdelse af en stærk central styring, hvis sundhedsfællesskaberne ikke skal genoplive fortidens dårligdomme.

Det står på side ét i grundbogen for organisationskultur, at etableringen af et »fællesskab« sætter gang i stærke imperiale kræfter for at opbygge egne kongedømmer. Det kendes også som So ein Ding-kulturen, som i »So ein Ding muss ich auch haben«. Et klassisk eksempel er indførelsen af operationsrobotter. I Norge undersøgte man, hvorfor det kostbare udstyr i løbet af få år var blevet standard på selv små hospitaler rundt om i det nydelige land. Det viste sig, at der sjældent var faglige argumenter. Hovedargumentet var, at nabo-sygehuset havde en robot.

So ein Ding-kulturen er også stærk i Danmark. Nogle husker måske skismaet om partikelkanonen mellem Aarhus og København, og jo mere lokalt forankrede tingene er, jo stærkere er kulturen. Lokalpolitikere interesserer sig sjældent for nationale hensyn. De kører med det korte lys, der hedder valgperioder på fire år. I modsætning til de faglige miljøer, der har det lange lys på. Det gælder for behandlinger, det gælder forskning, og det gælder uddannelse af nye læger. På sidstnævnte område er der allerede tanker om, at de nuværende fire lægeuddannelser skal have nye satellitter i Køge og Esbjerg. Og hvis der er lægeuddannelser, hvorfor skal der så ikke være for eksempel avancerede kræftbehandlinger, partikelkanoner og helipads?

Der er i den forbindelse grund til særlig be-



“
Det står på side ét i grundbogen for organisationskultur, at etableringen af et »fællesskab« sætter gang i stærke imperiale kræfter for at opbygge egne kongedømmer.

Den virkelige grund til Fætter BRs død



KOMMENTAR
Line Groes

Er jeg den eneste, som sidder tilbage og undrer mig over Fætter BRs kollaps? Over hvordan et brand, der i så mange år havde børnenes hjertes, kunne glide så fatalt i svinget? Og jo, jeg har læst eksperternes svar: At butikkerne var for kedelige, de digitale universer håbløse, at legetøjskæden ikke fulgte med udviklingen. Men hvordan kunne det egentlig gå så galt?

I analyserne af modervirksomheden Top-Toys konkurs fremhæver flere eksperter, at virksomheden var for længe om at skabe et digitalt univers. Men det havde efter min bedste overbevisning ikke reddet Fætter BR. Et lækkert digitalt univers er i dag en hygiejnefaktor - ikke noget der i sig selv giver en langvarig konkurrencefordel. Det er andre faktorer, vi skal have fat i.

Fætter BR manglede helt enkelt at interessere sig for sin omverden - og helt

særligt for børn. Børneliv og -leg har ændret sig markant i løbet af bare de sidste ti år, og det handler ikke kun om den digitale udvikling. Det handler om vores måde at leve på, vores familiestrukturer og måden, vi relaterer til hinanden på. På overfladen viser ændringerne sig blandt andet i købsadfærd og præferencer, og det er jo også den klassiske, kommercielle tilgang til en målgruppe: Hvad køber den?

Det store spørgsmål

Men der er et andet spørgsmål, som Fætter BR burde have stillet sig selv: Hvorfor? Hvorfor har børn i det senmoderne samfund de behov og ønsker, der viser sig i forbrugsmønstre og salgstal?

Denne dybe kulturforståelse får man ikke ved at se på børn med et kommercielt blik. Man må leve sig ind i deres hverdag og lægge salgsstrategierne og kampagnepla-



So ein Ding-kulturen er allerede stærk i det danske sundhedsvæsen, og med indførelsen af lokale sundhedsfællesskaber kan den blive forstærket, og pludselig skal alle hospitaler have helipads og partikelkanoner. Arkivfoto: Keld Navntoft/Ritzau Scanpix

teten. Et strålende eksempel på, hvad der sker, når man ikke inddrager dem, der skal bruge den nye teknologi, men især en falliterklæring for regionerne, at man ikke kunne finde ud af at udfærdige én løsning for landets små seks millioner indbyggere.

Der er også fortsat for store forskelle på det, der tilbydes borgerne rundt om i landet. Opgaven med at skabe større lighed i sundhed er ikke løst. Blandt årsagerne er, at arbejdet med et af de lighedsskabende instrumenter, nationale kliniske retningslinjer, NKR, er skruet ned på vågeblus. NKR beskriver det, som fagkundskaben mener er den bedste behandling af sygdomme inden for de rammer, vi kan tilbyde i det danske sundhedsvæsen. De skal sikre, at barren ligger lige højt over hele landet, så en blodprop i hjertet bliver behandlet på samme måde i Rødovre og Ringkøbing.

NKR blev lanceret med brask og bram og penge på kontoen for seks-syv år siden som et stort ligheds- og kvalitetsprojekt. I dag sygner det hen i Sundhedsstyrelsen med små budgetter og ringe opmærksomhed i de faglige miljøer. Det er en trist historie, men det kan udvikle sig til noget langt mere alvorligt, hvis det lukker ned samtidig med, at vi får 21 autonome sundhedsfællesskaber, der skal fungere 21 steder i landet, uden at de har et nationalt katalog for, hvad deres patienter kan forvente af dem. Det kan give større ulighed end det, vi kender i dag.

Rådet til vores landspolitikere er derfor, at uanset hvilken model de vælger for fremtidens sundhedsvæsen, skal de dels sørge for at have stærke klinikere og forskere med helt inde, hvor beslutningerne træffes, så vi kan fastholde det lange lys for udviklingen af sundhedsvæsenet. Og så sørge for nogle nationale overbygninger, der kan sikre os landsdækkende IT-løsninger, forskningsmiljøer i verdensklasse, ensartet høj kvalitet i hele landet og inddragelse af brugerne, når der tages store og vidtrækkende beslutninger for det kostbare væsen.

Henrik Ullum er formand for Lægevidenskabelige Selskaber, LVS

kymring for sundhedsforskningen. Den er basis for den fortsatte fremdrift i sundhedsvæsenet med forbedrede og nye behandlinger og desuden fødelinje til vores største eksportindustri. I de lande, som vi konkurrerer med, er der de sidste årtier skabt nogle forskningsmæssige fyrtårne i form af fællesskaber mellem industri, sygehuse og universiteter, academic health sciences centres, AHSC, der virkelig rykker i forhold til videnskabelige resultater, nye behandlinger og produkter.

I Danmark har vi noget sammenligneligt, der er koncentreret omkring de fem universitetshospitaler, hvor mere end 6.000 forskere er involveret i projekter med budgetter på mellem fire og fem milliarder kroner. Hvis det danske sundhedsvæsen skal bygges op omkring 21 sundhedsfællesskaber, er det vigtigt at be-

vare de forskningsmæssige kraftcentre. Forskningen er en integreret del af den motor, der driver sundhedsvæsenets kvalitet fremad og sikrer finansieringen af vores velfærdssamfund. Der skal forskes på alle parceller, men vi skal passe på kraftcentrene, der er bærende for Danmarks førerposition inden for sundhedsforskningen.

Der er behov for at fastholde og på nogle områder øge indsatsen for nationale løsninger, uanset om regionerne nu bliver om- eller nedlagt. Blandt regionernes største svigt er, at det ikke er lykkedes at indføre en elektronisk patientjournal, der dækker hele landet, men at landet er delt gennem Storebælt. Det bliver ikke mindre graverende af, at den valgte løsning i Østdanmark, Sundhedsplatformen, giver så store kvaler, at det går ud over kvali-

“
Der skal forskes på alle parceller, men vi skal passe på kraftcentrene, der er bærende for Danmarks førerposition inden for sundhedsforskningen

nerne langt væk. Se. Lytte. Være nysgerrig. Jeg tror ikke, at Fætter BR ligesom Lego tog hjem til familier og satte sig i børneværelset og så lege blive leget og liv blive levet. Så ville Fætter BR have opdaget, hvorfor børnene allerede for en række år siden begyndte at sive. For det gjorde de. År efter år med underskud var de synlige symptomer.

Kulturændringer

Legetøjskæden havde kunnet stille spørgsmål og indkredse, hvordan virksomheden kunne komme uafviselige kulturændringer i møde. For en virksomhed som Lego vil det sige at forstå, hvad leg er, hvad familieliv er, og hvordan kønsidentitet forandrer sig. For McDonald's indebærer det at forstå kompleksiteten i den sundhedstrend, som har hersket i efterhånden et årti.

Den canadiske managementguru Roger

Martin kalder det at have kompetencer til at »begribe de nye mysterier i verden«.

En anden faktor, vi skal have fat i, er, at Fætter BR var for langsom til afvikle sig selv. Ja, det kan lyde paradoksalt, men da børnene - og deres forældre - begyndte at sive for nogle år siden, var det et klart signal: Målgruppen efterspurgte ikke længere det, som Fætter BR tilbød. Rita McGrath beskriver dette fænomen i sin bestseller »The End Of The Competitive Advantage«. At mange virksomheder bruger (for) mange ressourcer på at malke noget, der ikke længere er potentiale i. Fordi løbet er kørt.

Virksomheder kan blive blinde over for, at verden ikke længere efterspørger det, de har på hylderne, og satse fejlagtigt på, at en marketingkampagne eller en lækker e-commerce-oplevelse kan rette op på tingene. Men nej. Rettidig afvikling er ifølge Rita McGrath en essentiel muskel at besidde

i kompetitive markeder. Hvis børn fint kan leve uden Fætter BR, har Fætter BR ikke nogen eksistensberettigelse. Så enkelt er det faktisk.

Det leder til den tredje faktor, som igen fører tilbage til indledningen. Hvordan kunne Fætter BR sætte sit engang usandsynligt stærke brand over styr? Generationer af børn forbinder den lille glade garder, der slår på tromme, med jul, gaver og glæde. Enhver kan sælge legetøj. Men det er i den grad ikke enhver, der har mere end 50 års historie og goodwill hos børn at trække på. Fætter BR stod med en unik konkurrencefordel. Alligevel gik det galt. Hvorfor?

Det gik galt, fordi Fætter BR ikke fik sin særlige konkurrencefordel - sin »sjæl« - med sig i de sidste år af sit liv. Da salgshallene dykkede, blev kuren at skære forretningen til. I stedet burde virksomheden have overvejet, hvorfor den er gået fra at være en

institution til en halvtom legetøjsbutik. Eller mere præcist: Hvad er Fætter BRs formål med at være til? Og her er svaret ikke at sælge legetøj, for enhver kan åbne en butik og sælge legetøj. Heller ikke at skabe et spændende digitalt univers, for enhver virksomhed med et budget kan skabe et lækkert digitalt univers eller et nyt butikssdesign eller en ny digital handelsplatform.

Nej. Det var noget langt mere grundlæggende, der lagde den lille glade garder i graven. Nemlig at Fætter BR blev optaget af at kigge på salgstal og glemte børnene. Og så gjorde børnene, hvad børn altid har gjort: Fandt nogen, der gad høre på dem.

Line Groes er CEO og stifter af Is It A Bird