

Netværksdage om sygehusbyggeri 2025
Tirsdag d. 1. april 2025, kl. 10:15 – 11:00
Plenumoplæg

Kvalitetsfondsbyggerierne: Konsekvenserne af en stram økonomisk styringsramme

Tim Neerup Thomsen
Lektor, ph.d., tnt.acc@cbs.dk
Institut for Regnskab

Peter Holm Jacobsen
Adjunkt, ph.d., phj.ioa@cbs.dk
Institut for Organisation

Konronymitet



Motivation

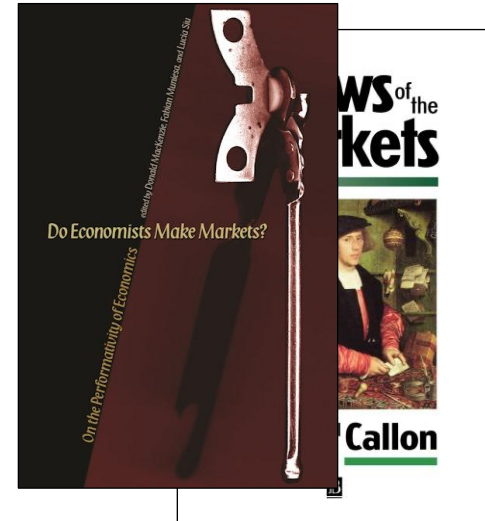
- Forskningsmæssigt er vores viden begrænset om et projekts økonomiske styrings påvirkning af evnen til at levere et relevant projekt for modtageren
- Kvalitetsfondsbyggerierne blev igangsat baseret på en målsætning om et mere tidssvarende hospitalsvæsen med en optimeret ressourceanvendelse
 - En målsætning baseret på *teorien om stordriftsfordele*: øget kvalitet og hospitalsproduktivitet gennem opførelsen af større hospitalsenheder

Metode

- Vores forskning er baseret på et 14-årigt casestudie af byggerierne, fra udarbejdelse af projektforslag til aflevering af de færdige byggerier
 - Studiet er baseret på en *processuel* undersøgelse af de overvejelser, beslutninger og hændelser, der har formet byggerierne over tid
 - Særlig fokus på hospitaldesigns og respons på utilsigtede hændelser
 - Trækker på analyse af ca. 180 dokumenter, 12 interviews m. nøgleaktører på ét (to) udvalgte byggerier, observationer, konferencedeltagelse og –arrangering samt uformelle samtaler med mange aktører

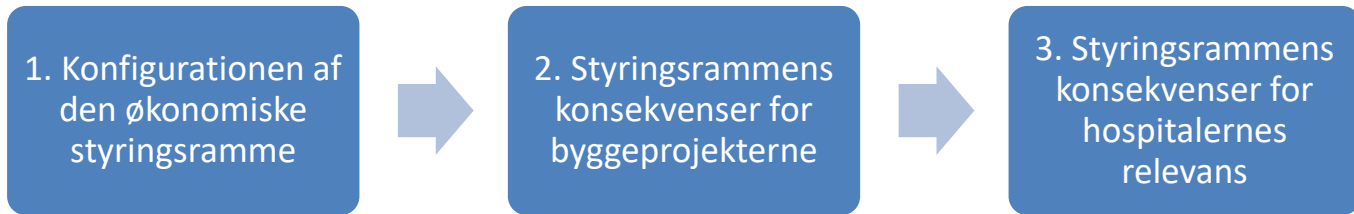
Teoretisk perspektiv

- Vi trækker på Michel Callon's (2007, 2010) begreb om *performativitet*
 - Performativitet refererer til, at en teori ikke blot beskriver, men *skaber* en virkelighed
 - En økonomisk styringsramme består dermed ikke blot af "passive", men "aktive" værktøjer, der *former* måden at tænke og styre projekter



Analyseresultater

Analyseresultaterne kan struktureres som følger:



Ad. 1) Den økonomiske styringsramme

- In 2008 og 2010 udmøntede Ekspertpanelet store dele af styringsrammen:
 - Etablerede dimensioneringskrav til byggerierne baseret på fremtidigt behandlingsbehov, kapacitetsudnyttelsesgrader, arealstandarder og korrigeringsfaktor samt kvadratmeterpris = fastlåst budgetramme
 - Definerer effektivitetskravet på de 6-8 % af de berørte sygehuse
 - Formål: At udmønte teorien om stordriftsfordele til konkrete mål
- I 2012 supplerede Sundhedsministeriet budgetrammen med en regnskabsinstruks samt krav om kvartalsvis projektrapportering

Ad. 2) Konsekvenserne for byggeprojekterne (1/2)

A. Budgetrammen
former regionernes
projektforslag som
politisk kan godkendes

Regionernes egne
projektforslag bliver
systematisk forkastet



The Hospital Programme (^ = still under construction as of the end of 2023)		Hospital size (m2)		Budgeted costs (mDKK)	
		Proposed	Approved	Proposed	Approved
1	New Hospital North Zealand ^	161,430	136,100	4,904	3,800
2	New Hospital Bispebjerg	107,100	94,300	4,880	2,950
3	New Hospital Herlev	73,400	57,000	2,619	2,250
4	New Hospital Hvidovre	21,600	16,800	1,766	1,450
5	New Rigshospitalet	43,000	33,400	2,439	1,850
6	New Mental Health Centre Sct. Hans	19,500	17,940	620	550
7	University Hospital Køge	197,340	126,350	6,405	4,000
8	New Psychiatric Hospital Slagelse	48,000	44,400	1,257	1,050
9	Emergency Treatment Hospital Slagelse	—	—	—	300
10	Hospital Kolding	38,484	28,600	1,104	900
11	New University Hospital in Odense ^	285,284	212,000	7,882	6,300
12	Hospital Sønderjylland, Aabenraa	43,922	38,650	1,441	1,250
13	New University Hospital in Aarhus	269,963	187,000	9,825	6,350
14	New Regional Hospital West	136,436	115,000	4,135	3,150
15	Regions Hospital Viborg	42,000	29,100	1,680	1,150
16	New University Hospital Aalborg ^	174,650	134,400	5,065	4,100
Total		1,662,109	1,271,040	56,022	41,400

Source(s): Authors' own creation

Ad. 2) Konsekvenserne for byggeprojekterne (2/2)

- B. Styringsrammen *disciplinerer* projektorganisationernes efterfølgende arbejde med at udmønte de konkrete designs for de enkelte hospitaler
- Teorien om stordriftsfordele indskrives i kriterierne for arkitektkonkurrencerne, f.eks. skal hospitalernes design optimere personalets arbejdsgange og samtidig nedbrydes i arbejds pakker af fast størrelse konsistent med regnskabsinstruksen
- C. Rammen *former* efterfølgende projektledernes beslutnings- og handlerum, når uforudsete hændelser indtræffer under byggeriernes opførelse
- Projektledere skal først og fremmest tilgodese de fastlåste budgetter, selvom *de ved*, at dette underminerer hospitalernes senere relevans; først bruges reserverne, så besparelseskatalogerne og så skæres designet ned

Ad. 3) Konsekvenserne for hospitalernes relevans

- Effektiviseringskravet er for de fleste hospitaler ikke blevet opfyldt
 - Hospitalsorganisationer melder om øgede driftsomkostninger pga.:
 - Efterslæb på IT/medico-investeringer, øgede bygningsrelaterede omkostninger, nye lejeomkostninger (for mindre hospitaler) mv.
 - Nye arbejdsprocedurer har ikke løftet behandlingskvaliteten (og har enkelte steder forringet patientsikkerheden, da behandlinger aflyses)
 - Fyringer af personaler er blevet gennemført for at reducere omkostninger (og/eller undladelse af genansættelse i tilfælde af ledige stillinger)

Konklusion – den kontronym styringsramme

- En stram økonomisk styringsramme virker som en **kontronym** styringsramme; altså en ramme, der producerer to modsatrettede konsekvenser *på samme tid*:
 - Styrker og giver retning til projektbeslutninger og muliggør ledelse, MEN:
 - Underminerer en projektorganisations evne til at levere et relevant projekt
- Kontronymiteten underminerer målsætningen om at skabe stordriftsfordele
 - Paradoksalt: Den stramme økonomiske ramme, som blev skabt for at sikre realiseringen af reducerede driftsomkostninger pr. behandling ender med at øge disse og/eller sænke behandlingskvaliteten, da den forhindrer et langsigtet fokus på hospitalernes relevans

Diskussionsoplæg: Vejen frem?

- Vi mener ikke, at det på større offentlige investeringsprojekter vil være gavnligt at fastholde en stram økonomisk projektstyringsramme
 - En stram økonomisk projektstyring ender med at prioritere projektøkonomi over totaløkonomi (og ønsker man dette?)
- Man bør arbejde mere fleksibelt med projektbudgetter, trække mere på historisk data samt inkludere totaløkonomiske betragtninger
 - Der bør derudover også være mulighed for øget projektbevilling under en række betingelser