

Innhold

| | |
|--|----|
| Forord | 11 |
| 1 Innledning | 13 |
| 1.1 Den komplekse helsetjenesten | 13 |
| 1.2 Det samfunnsøkonomiske perspektivet | 16 |
| 1.3 Det bedriftsøkonomiske perspektivet..... | 17 |
| 1.4 Oppsummering..... | 19 |
| 2 Fra forvaltningsorgan til markedsorganisering | 20 |
| 2.1 Noen utviklingstrekk..... | 20 |
| 2.2 Fra forvaltningsorgan til foretak..... | 23 |
| 2.2.1 Trender..... | 23 |
| 2.2.2 Markedsorientering | 24 |
| 2.3 Helseforetaksreformen..... | 26 |
| 2.3.1 Tilknytningsform | 26 |
| 2.3.2 Styringsorganer og oppgavefordeling | 28 |
| 2.3.3 Oppgavefordelingen mellom forvaltningsnivåene ... | 30 |
| 2.3.4 Helselovgivningen og avtaleverket | 32 |
| 2.4 Ustyrlige organisasjoner? | 32 |
| 2.4.1 Sykehus er komplekse organisasjoner..... | 32 |
| 2.4.2 Ulike organisasjonsmodeller | 34 |
| 2.4.3 Koordinering og ledelse | 38 |
| 2.4.4 Klinisk styring og ledelse (clinical governance) | 41 |
| 2.5 Oppsummering..... | 42 |

| | |
|--|----|
| DEL 1: De samfunnsøkonomiske perspektivene | 43 |
| 3 Finansiering – behov og fordeling | 45 |
| 3.1 Fordeling og effektivitet..... | 46 |
| 3.2 Fra behov til fordeling | 49 |
| 3.2.1 Forhold som påvirker behov for helsetjenester | 49 |
| 3.2.2 Forhold som påvirker kostnadene ved å levere tjenester..... | 54 |
| 3.3 Fordelingsmodeller i Norge – litt historikk | 55 |
| 3.3.1 Fordelingsprinsipper under fylkeskommunalt eierskap – fra 1970 til 2001 | 56 |
| 3.3.2 Fordelingsprinsipper under statlig eierskap – fra 2002 | 59 |
| 3.4 Fordeling og politikk | 61 |
| 3.5 Oppsummering..... | 63 |
| 4 Finansiering av spesialisthelsetjenester | 64 |
| 4.1 Bestillere og utførere..... | 64 |
| 4.2 Mål og målkonflikter..... | 67 |
| 4.2.1 Bestillers målsettinger | 67 |
| 4.2.2 Utførers målsettinger | 67 |
| 4.3 Forholdet mellom bestiller og utfører | 69 |
| 4.4 Risikodeling og kostnadsnøytralitet | 72 |
| 4.5 Modeller for finansiering av spesialisthelsetjenester..... | 73 |
| 4.5.1 Ulike typer systemer | 73 |
| 4.5.2 Refusjon av påløpte kostnader | 74 |
| 4.5.3 Rammebudsjettering | 75 |
| 4.5.4 Aktivitetsbasert finansiering..... | 78 |
| 4.6 Bør vi finansiere produksjon av helse og ikke helsetjenester? | 81 |
| 4.7 Mer om finansieringsmodeller i Norge | 82 |
| 4.7.1 Innsatsstyrt finansiering – ISF | 82 |
| 4.7.2 Utviklingen i ISF fra 1997..... | 83 |
| 4.7.3 Innsatsstyrt finansiering og DRG-systemet..... | 84 |
| 4.7.4 Erfaringer med ISF..... | 85 |
| 4.7.6 Diskusjonspunkter knyttet til ISF..... | 87 |
| 4.7.7 Veien videre..... | 88 |
| 4.7.8 Finansieringsmodeller etter 2002..... | 89 |
| 4.8 Oppsummering..... | 90 |

| | |
|---|-----|
| 5 Effektivitet og produktivitet | 91 |
| 5.1 Hvorfor måle effektivitet? | 91 |
| 5.1.1 Beskrivende effektivitetsmål | 92 |
| 5.1.2 Struktur og organisering..... | 92 |
| 5.1.3 Konsekvenser av helsepolitikk..... | 93 |
| 5.2 Noen begreper..... | 94 |
| 5.2.1 Teknisk effektivitet og kostnadseffektivitet..... | 95 |
| 5.2.2 Allokeringseffektivitet – helse i forhold til helsetjenester | 98 |
| 5.2.3 Effektivitet, helsegevinst og kvalitet | 99 |
| 5.3 Praktisk effektivitetsmåling – utfordringer | 101 |
| 5.3.1 Måling av aktivitet og innsatsfaktorer | 101 |
| 5.3.2 Metoder for å håndtere flere aktiviteter..... | 103 |
| 5.3.3 Hva betyr dette i praksis?..... | 105 |
| 5.4 Effektivitetsanalyser i Norge | 107 |
| 5.4.1 Samdata | 107 |
| 5.4.2 Hvordan tolker vi effektivitetsmålene? | 109 |
| 5.5 Oppsummering..... | 110 |
| | |
| 6 Norge og andre land | 111 |
| 6.1 Rangering av helsesystemer? | 111 |
| 6.2 Noen sentrale tall | 113 |
| 6.3 Hva skiller helsesystemer fra hverandre? | 116 |
| 6.3.1 Finansiering av helsetjenester..... | 116 |
| 6.3.2 Desentralisering kontra sentralisering | 117 |
| 6.3.3 Bestiller–utførermodeller | 118 |
| 6.4 Oppsummering..... | 119 |
| | |
| DEL 2: De bedriftsøkonomiske perspektivene | 121 |
| | |
| 7 Styringsutfordringer | 123 |
| 7.1 Organisasjonsmodeller og eierstyring..... | 123 |
| 7.2 Ulike styringsformer..... | 125 |
| 7.3 Ulike interne styringsformer..... | 127 |
| 7.4 Styringsutfordringene | 132 |
| 7.4.1 Målkonflikter og uklare mål–middelrelasjoner..... | 132 |
| 7.4.2 Interessentmodeller | 134 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 7.5 | Rasjonell modell, spill eller tilfeldigheter? | 136 |
| 7.6 | Oppsummering..... | 138 |
| 8 | Økonomistyring og budsjett | 139 |
| 8.1 | En rasjonell modell | 139 |
| 8.2 | Strategiplan og budsjettarbeidet | 141 |
| | 8.2.1 Departementet og de regionale helseforetakene | 141 |
| | 8.2.2 Det regionale helseforetaket og helseforetakene | 144 |
| | 8.2.3 Strategiplanen og årsbudsjett i helseforetakene..... | 144 |
| 8.3 | Budsjettet som styringsinstrument | 145 |
| | 8.3.1 Budsjettets funksjon | 145 |
| | 8.3.2 Spesielle formål i offentlig sektor? | 147 |
| 8.4 | Budsjettmetoder..... | 148 |
| | 8.4.1 Top-down eller bottom-up? | 148 |
| | 8.4.2 Inkrementell budsjettering – de små stegs økonomi..... | 149 |
| 8.5 | Kritikken mot budsjettet | 150 |
| 8.6 | Hvordan forbedre budsjettarbeidet?..... | 151 |
| | 8.6.1 Tilpasning av tidshorisont | 152 |
| | 8.6.2 Aktivitetsbasert budsjettering | 153 |
| | 8.6.3 Benchmarking..... | 157 |
| 8.7 | Oppsummering..... | 160 |
| 9 | Regnskapet som informasjonssystem..... | 161 |
| 9.1 | Hvorfor regnskap? | 161 |
| 9.2 | Det eksterne regnskapet..... | 163 |
| | 9.2.1 Resultatregnskapet..... | 163 |
| | 9.2.2 Balansen | 165 |
| | 9.2.3 Kontantstrømoppstilling | 166 |
| 9.3 | Resultatregnskap, balanse og kontantstrømoppstilling | 167 |
| | 9.3.1 Avskrivninger og eiendeler | 167 |
| | 9.3.2 Resultat og egenkapital..... | 169 |
| | 9.3.3 Resultat, balanse og likviditet | 170 |
| 9.4 | Regnskapsreformen – noen konsekvenser | 171 |
| | 9.4.1 Innføring av balanse og avskrivninger..... | 172 |
| 9.5 | Oppsummering..... | 173 |

| | |
|---|-----|
| 10 Produktivitet: Sammenligninger av kostnader og aktivitetsnivå | 177 |
| 10.1 Hvorfor måle produktivitet? | 177 |
| 10.1.1 Hva er produktivitet? | 178 |
| 10.2 Kostnadsstruktur | 180 |
| 10.2.1 Flerfaktorvariabilitet | 180 |
| 10.2.2 Økonomistyring og kompleksitet | 183 |
| 10.3 Dekomponering av produktivitet og slakk | 187 |
| 10.4 Er produktiviteten høy eller lav? | 189 |
| 10.4.1 Kostnadsforskjellene | 189 |
| 10.4.2 Produktivitetsforskjeller – modell- og målefeil | 190 |
| 10.4.3 Oppsummering..... | 191 |
| 10.5 Dekomponering av avvik: volum, pris og produktivitet ... | 192 |
| 10.6 Produktivitetmåling og styring | 194 |
| 10.6.1 Utforming | 194 |
| 10.6.2 Bruk..... | 194 |
| 10.6.3 Effekter og implikasjoner..... | 195 |
| 10.7 Oppsummering | 196 |
| | |
| 11 Alternative verktøy i økonomistyringen | 203 |
| 11.1 Modellbegrepet og modellfeil | 203 |
| 11.2 Verktøy for å beskrive ressursbruken | 206 |
| 11.2.1 Styringsinformasjon..... | 206 |
| 11.2.2 Kapitalkostnader i internregnskapet | 206 |
| 11.3 Verktøy for måling og evaluering: balansert målstyring ... | 209 |
| 11.3.1 Aktivitets- og resultatbegrepene | 209 |
| 11.3.2 Flere perspektiv må balanseres | 210 |
| 11.3.3 Strategiske kart | 212 |
| 11.3.4 Utviklingsprosessen | 212 |
| 11.3.5 Kritikken mot balansert målstyring | 214 |
| 11.4 Hva koster pasienten? | 215 |
| 11.4.1 Verktøy for å kalkulere tjenestekostnader | 215 |
| 11.4.2 Divisjonskalkulasjon | 217 |
| 11.4.3 Mer raffinerte selvkostkalkyler | 218 |
| 11.4.4 Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) og kostnadsdrivere..... | 219 |
| 11.4.5 Dekningsbidragsmetoden | 222 |
| 11.4.6 Gjennomstrømningsbidrag..... | 223 |
| 11.5 Strategiske kostnadsanalyser – et utvidet perspektiv | 224 |

| | |
|---|------------|
| 11.6 Oppsummering..... | 226 |
| 11.6.1 Balansert målstyring | 226 |
| 11.6.2 Kalkyler..... | 226 |
| 12 Økonomistyring i sykehus – noen erfaringer | 240 |
| 12.1 Helseforetakenes økonomiske situasjon | |
| – noen utviklingstrekk..... | 240 |
| 12.1.1 Sterk vekst i ressursforbruk | 240 |
| 12.1.2 Store regnskapsmessige underskudd og redusert egenkapital | 241 |
| 12.1.3 Økende investeringstakt | 243 |
| 12.1.4 Økt gjeld og forverret likviditet | 243 |
| 12.2 Økonomistyring – noen erfaringer | 245 |
| 12.2.1 Budsjettoverskridelser | 245 |
| 12.3 Løse koblinger mellom mål, planer, aktivitet og rapportering | 247 |
| 12.3.1 Kobling mellom mål og planer (budsjett) | 247 |
| 12.3.2 Kobling mellom planer (budsjett) og handling | 248 |
| 12.3.3 Kobling mellom handling og oppfølging (regnskap) | 250 |
| 12.4 En eller fire verdener? | 252 |
| 12.4.1 Løse koblinger | 252 |
| 12.4.2 Styringsproblemer og rasjonalitet..... | 253 |
| 12.5 Avsluttende diskusjon..... | 255 |
| 12.5.1 Mer relevant styringsinformasjon? | 256 |
| 12.5.2 Helhetlig tenkning om arbeidskraft, drift og kapital? | 257 |
| 12.5.3 Tydeligere rolleavklaring og ansvarsfordeling? | 258 |
| 12.5.4 Bedre styring? | 258 |
| Litteraturliste | 260 |