

# Från världsledande till världs bäst

Reformer för  
Akademiska sjukhusets  
nästa kapitel



# Sammanfattning

Akademiska sjukhuset är en stolthet för Uppsala län och för Sverige. Ofta rankas sjukhuset bland världens hundra främsta sjukhus. Trots det brottas sjukhuset med ekonomiska underskott och långa väntetider. Vi har sett dessa problem under lång tid och anser att vi har lösningar för att sjukhuset ska få förutsättningar att vända utvecklingen. Vården i Uppsala län måste bli mer tillgänglig för patienterna och medarbetarna måste få en ännu bättre arbetsmiljö. Vårdköerna måste bort. Patienter, medarbetare och skattebetalare förtjänar en situation som fungerar bättre än idag.

Hur utvecklar vi sjukhusvården så att Akademiska sjukhuset förknippas med vård i världsklass istället för miljardunderskott eller operationer som inte hinns med? Hur ger vi Akademiska sjukhuset bättre förutsättningar att klara sitt svåra men livsviktiga uppdrag?

Syftet med den rapport vi tagit fram har varit att undersöka hur några av världens allra främsta sjukhus styrs och vad som utmärker dem. Hur skiljer de sig från Akademiska sjukhuset? Vad kan vi ta med oss för att Region Uppsala och Sjukvårdsregion Mellansverige ska få ett av världens allra främsta sjukhus?

## Vad kan vi lära oss av de bästa?

Vi har studerat hur några av världens främsta sjukhus, som Mayo Clinic och Cleveland Clinic, styrs och organiseras. Resultaten är tydliga och deras framgång bygger på principer som vi i Region Uppsala kan inspireras och dra lärdomar av:

- Professionella styrelser som säkerställer strategiskt fokus utan detaljstyrning.
- Innovation i vård och styrning, där forskning och samarbete är i centrum.
- Tydliga strukturer för ansvar och tillsyn, som driver långsiktig kvalitet och effektivitet.
- Tydlig uppdelning mellan beställare och utförare av vården.

## Slutsats

Akademiska sjukhuset är redan ett universitetssjukhus i världsklass. Men mer både kan och behöver göras för att ge sjukhuset bättre förutsättningar att klara sitt uppdrag. En styrning som prioriterar professionalism, innovation och tydligt ansvar ger inte bara högre vårdkvalitet utan skapar också en hållbar vårdmodell för framtiden. Nu är det dags att agera – Uppsala har potential att leda utvecklingen och sätta en ny standard för svensk och internationell sjukvård.

# Våra förslag

## 1 Akademiska ska ha en professionell styrelse

Akademiska sjukhuset behöver ett tydligt uppdrag med rätt ersättning. För att få det anser vi att politiken bör renodla sin styrning och ta ett kliv tillbaka. Region Uppsala bör inrätta en hälso- och sjukvårdsnämnd med övergripande helhetsansvar för hälso- och sjukvården. Dagens sjukhusstyrelse och vårdstyrelse bör avskaffas. På så sätt kan den strategiska styrningen förbättras och en professionell styrelse ta fullt ansvar för den operativa driften. Erfarenheter från framstående sjukhus som Mayokliniken och Karolinska visar hur vården kan förbättras när professionen ges stort inflytande.

## 2 Översyn av ersättningsmodellen till sjukhuset

I dagsläget ersätts Region Uppsalas sjukhus genom så kallade anslag, vilket innebär en fast budget. I andra regioner, som Stockholm och Västra Götaland, används en blandning av fasta och rörliga ersättningar. En översyn av ersättningsmodellen behövs för att säkerställa en hållbar och effektiv finansiering som stimulerar både kvalitet och resultat i vården. Det är inte rimligt att dagens koppling mellan produktion, kvalitet och ekonomi är så svag. Region Uppsala bör utreda hur ersättningsmodellen för Akademiska sjukhuset och eventuellt andra vårdgivare och sjukhus kan förbättras. Mer produktion bör generera högre ersättning. Hög kvalitet bör generera högre ersättning.

## 3 Återinför beställar-utförarmodellen

Beställar-utförarmodellen innebär att en beställarorganisation definierar och upphandlar vårdtjänster från utförare. Syftet är att separera finansiering och planering (beställare) från själva utförandet av vården (utförare). Denna uppdelning ger beställaren möjlighet att stå mer oberoende från vårdgivares intressen, medan utföraren kan bli mer fristående från direkt politisk styrning. Vikten av en tydlig uppdelning mellan beställare och utförare är genomgående i vår jämförelse med världens främsta sjukhus. Landstinget styrdes genom en beställar-utförarmodell fram tills 2015. En återgång skulle öka effektiviteten och tydliggöra skillnaderna mellan politikens ansvar och ansvaret som åligger vårdens operativa ledning. Lärdomar och erfarenheter från vad som fungerade bra och mindre måste självklart tas i beaktning. Men om uppdrag och ersättning inte går ihop får det konsekvenser.

## 4 Driftformen av Akademiska måste ses över

Idag är Akademiska sjukhuset en förvaltning inom Region Uppsala. Vi vill utreda om en annan driftform skulle vara möjlig. Kan Akademiska sjukhuset eller delar av sjukhuset drivas som ett offentligt ägt bolag? Kan delar av sjukhuset drivas av andra vårdgivare? Kan delar av vården drivas av andra regioner i Mellansverige? Vi vill genomföra en kvalitativ utredning som visar på för- och nackdelar med olika driftsformer. Syftet är att ge vården, forskningen och utbildningen bästa möjliga förutsättningar. Utredningen behöver genomföras tillsammans med regionens och sjukhusets viktigaste samarbetspartners och medspelare.

# Inledning och bakgrund

Region Uppsala är en universitetssjukhusregion där en stor del av den mest avancerade vården i Sverige bedrivs. Akademiska Sjukhuset rankas ofta bland världens hundra främsta sjukhus. De senaste åren har man fått förtroendet att ansvara för nationellt högspecialiserad vård på fler och fler områden. De flesta som arbetar på sjukhuset trivs och de flesta patienterna är nöjda och får en god sjukvård.

Samtidigt brottas sjukhuset med ett stort ekonomisk underskott och på flera vårdområden återfinns långa väntetider. Hur kommer det sig att underskotten växer trots återkommande sparkrav? Hur kommer det sig att omställningen till nära vård inte går snabbare trots att det brådskar? Hur kommer det sig att operationsköerna växer och svårigheter att rekrytera personal består trots stora resurstillskott?

Reformer behövs för att fler ska få vård i tid och medarbetarna en bättre arbetsmiljö. Region Uppsala behöver moderniseras för att möta framtiden.

I vår rapport presenterar vi hur några av världens allra främsta sjukhus styrs och vad som utmärker dem. Vi presenterar också några viktiga reformer som vi tror skulle utveckla Region Uppsala och Akademiska sjukhuset i rätt riktning. Vad kan vi lära oss av världens främsta sjukhus och ta Akademiska sjukhuset från världsledande till världsbäst?



## Hur fungerar Akademiska Sjukhusets styrning idag?

Akademiska sjukhuset har en lång tradition av innovation och forskning och har genomfört många viktiga medicinska framsteg genom åren. Sjukhuset är både ett universitetssjukhus och länssjukhus. Här erbjuds högspecialiserad vård i världsklass, samtidigt som de tillhandahåller och ansvarar för länssjukvård till alla invånare i Region Uppsala.

Sjukhusets politiska styrning utgörs idag av politisk nämnd, sjukhusstyrelsen, med ansvar för produktionen vid Akademiska sjukhuset och Lasarettet i Enköping. Samtidigt har regionstyrelsen ett helhetsansvar för hälso- och sjukvården och Regionfullmäktige sitter på finansieringen. Inom Region Uppsala finns även vårdstyrelsen med ansvar för primärvården och tandvården. Sjukhusets ledningsgrupp på tjänstepersonsnivå ansvarar för strategiska beslut och övergripande drift. Region Uppsala ger Akademiska sjukhuset ett fast anslag och fastställer en mycket övergripande produktionsbudget.

Sjukhuset har också olika medicinska avdelningar och specialiserade centra i syfte att stärka kapaciteten inom forskning och exempelvis behandling av cancer. Akademiska sjukhusets verksamhet bedrivs i nära samverkan med Uppsala universitet och det finns en omfattande struktur för specialistvård och forskning. Staten styr dessutom regionerna och sjukvården genom lagstiftning, riktade statsbidrag och nationella riktlinjer med mera.

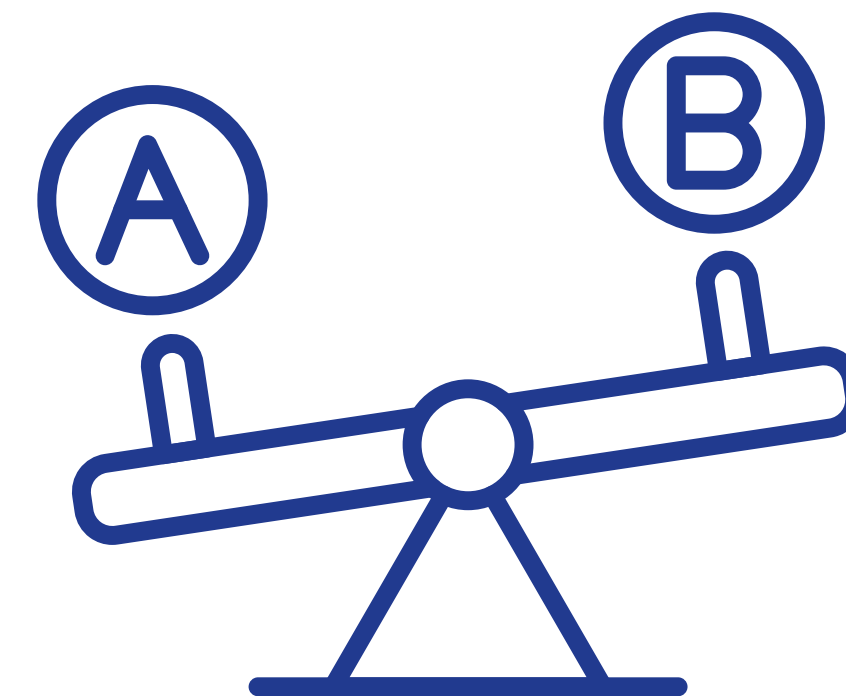
Sjukhuset har också ett nära samarbete med Sjukvårdsregion Mellansverige med över två miljoner invånare. Sjukvårdsregion Mellansverige har ett politiskt organ, samverkansnämnden, med representanter från samtliga ingående regioner. Samarbetet bygger på konsensus. Relationen mellan Region Uppsala/Akademiska sjukhuset och övriga inom sjukvårdsregionen regleras i ett avtal.

# Jämförelse världens 10 främsta sjukhus

## Hur står sig Akademiska sjukhuset i ett internationellt perspektiv?

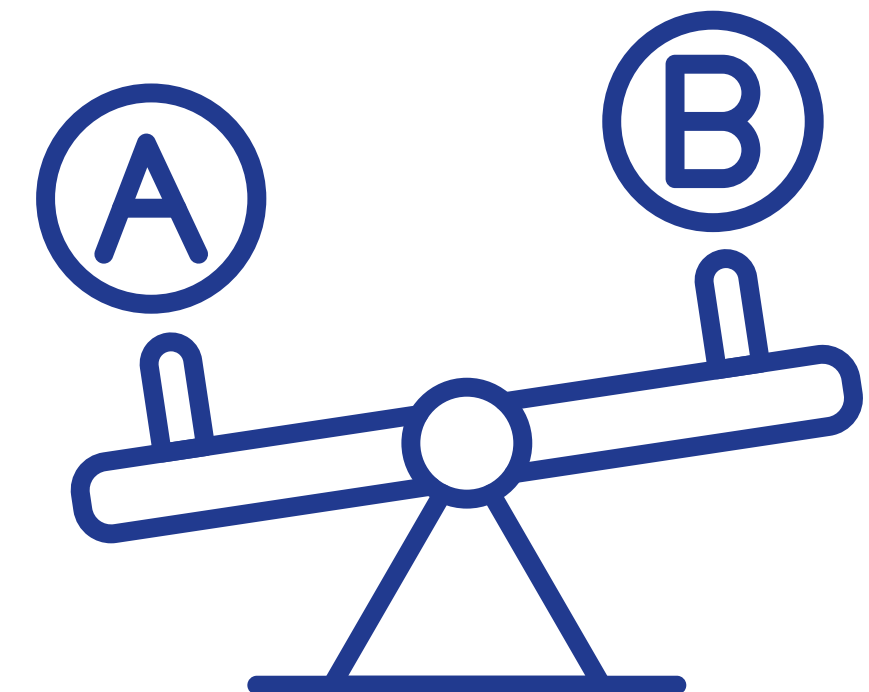
Varje år listar det amerikanska nyhetsmagasinet Newsweek världens bästa sjukhus. Rankningen omfattar över 2 400 sjukhus i 30 länder, inklusive USA, Tyskland, Storbritannien, Frankrike, Schweiz, Sydkorea och Japan. Sjukhusen bedöms utifrån medicinska resultat, patientundersökningar samt rekommendationer från experter, såsom läkare och chefer inom sjukvården.

Tre svenska sjukhus placerar sig bland de 100 främsta, där Akademiska sjukhuset senast intog en 75:e plats. Förutom Akademiska sjukhuset finns Karolinska universitetssjukhuset på plats 7 och Sahlgrenska universitetssjukhuset på plats 74. Den rapport vi tagit fram innehåller en sammanställning av vad som utmärker de 10 bästa sjukhusen enligt Newsweeks lista från 2024.



# Vilka mönster går att se bland världens främsta sjukhus?

- **Professionell styrning**  
Världens mest framstående sjukhus drivs med professionella styrelser som säkerställer strategiskt fokus och minskar detaljstyrning från politiken.
- **Tydlig ansvarsfördelning**  
Uppdelning mellan finansiering och vårdutförande är genomgående. Detta skapar tydlighet och förbättrar effektiviteten.
- **Fokus på innovation**  
Sjukhusen prioriterar forskning och utveckling, vilket möjliggör kontinuerliga förbättringar i vården och stärker patientutfallen.
- **Resultatinriktad ersättning**  
Prestationsbaserade ersättningsmodeller används för att säkerställa att kvalitet och effektivitet premieras.
- **Långsiktig planering**  
Styrmodellerna präglas av långsiktighet, med fokus på både patientsäkerhet och ekonomisk hållbarhet.



# Slutsats

Det finns naturliga begränsningar i att jämföra sjukhus som verkar under olika länders lagstiftning samt kulturella, demografiska och geografiska förutsättningar. Trots detta framträder ett tydligt mönster bland de sjukhus som rankas som världens tio främsta. Dessa sjukhus kännetecknas av professionell ledning, en tydlig styrningsstruktur och minimal politisk inblandning i drift och utveckling. Sådana styrningsmodeller förbättrar sjukhusens långsiktiga strategiska mål, höjer vårdkvaliteten och bidrar till bättre patientutfall.

Oavsett om ett sjukhus är privat eller offentligt drivs majoriteten av de främsta sjukhusen av en kombination av professionella styrelser och starkt inflytande från vårdprofessionen. Detta skapar en tydligare ansvarsfördelning och förbättrad tillsyn, vilket möjliggör en effektivare organisation och högre kvalitet på vården.

För att Akademiska sjukhuset ska kunna utvecklas till ett sjukhus i absolut världsklass krävs att organisationen ges rätt förutsättningar. Fokus bör flyttas från kortsiktig ekonomisk planering till långsiktig utveckling av vården. Det är därför avgörande att sjukhusets uppdrag stärks och tydliggörs.

En viktig åtgärd är att klargöra gränsen mellan politiska beslut och den dagliga driften. Ett sätt att uppnå detta är att införa en professionell styrelse som kan ge sjukhuset större handlingsutrymme för att utveckla verksamheten enligt vetenskap och beprövad erfarenhet. Dessutom är en tydlig uppdelning mellan beställare och utförare av vården genomgående i vår jämförelse av världens främsta sjukhus. Region Uppsalas tidigare beställar- och utförarmodell bör återinföras för att tydliggöra ansvarsfördelningen mellan den politiska nivån och den operativa ledningen. Lärdomar från den tiden måste tas i beaktning. Vi måste också fundera över vilken driftform som bäst kan tillgodose patienternas så väl som medarbetarnas behov samt utveckling, innovation och forskning.

Med tydligare styrning, en modern finansieringsmodell och ett större inflytande för professionen kan Akademiska sjukhuset inte bara befästa sin position som ett av Sveriges främsta sjukhus, utan även nå en nivå som konkurrerar med de bästa sjukhusen i världen. Implementeringen av dessa åtgärder kräver tid och engagemang, men kan resultera i en sjukvård som är både hållbar och av högsta kvalitet.

Vi tror att det är både nödvändigt och möjligt.

