



# Karolinska – från utskäligt till världstoppen

Björn Zoëga, sjukhusdirektör

# Från klinik till tematisk organisation

2016



**Därför lämnades klinikstruktur**

- Fragmentering
- Vårdresultat
- Ekonomiska problem

2018



**Tematisk organisation**

- Patientens väg genom vården
- Nya roller
- Nya arbetssätt
- Fler chefer

2023



**Karolinska 2.0**

- Tematisk organisation
- Färre chefer
- Tvåbent modell
- Verksamheter styr lokalt
- Samarbete centralt

# Karolinska Universitetssjukhuset

Ett av de största i Europa

**15 391**  
medarbetare

**24,9 miljarder**  
SEK i omsättning





Mottagning hjärta och kärl på Nya Karolinska. Foto: Henrik Montgomery/TT

### Nya problem med hjärtövervakningen på Nya Karolinska

SENASTE Uppsala stänger dörren för byte inom gamla läkarprogrammet

NYHETER

## BCG-fakturor på 57 miljoner Karolinska saknar underlag

Konsultbolaget Boston Consulting Group har mellan 2011 och 2017 fått fakturor på 57 miljoner från Karolinska universitetssjukhuset.

## Avloppsledning sprang läck på NKS – luktade urin och avföring

Av: Josefin Silverberg

PUBLICERAD: 3 MAJ 2018 | UPPDATERAD: 3 MAJ 2018



14,5 miljarder. Mer än än så fick inte Nya Karolinska kosta att bygga. Den budgeten sprack.

NYHETER En avloppsledning på Nya Karolinska Solna har sprungit läck och material som steriliserats har fått slängas.

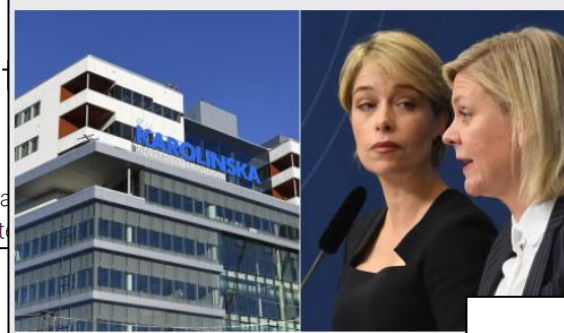


Foto: TT

## Regeringen utreder Nya Karolinska

UPPDATERAD 18 FEBRUARI 2018 PUBLICERAD 16 FEBRUARI 2018

Regeringen tillsätter en utredning av Nya Karolinska Solna bland annat ska granskas de höga kostnaderna och rutinen.

Nya Karolinska

## NKS-rapport klar: "Jävligt stökigt under många år"

Över 800 miljoner kronor har använts till konsulttjänster på Karolinska sjukhuset under åren 2011 till 2017. Men några nya jävssituationer eller otillbörliga personkopplingar har hittills inte kunnat bekräftas, enligt utredningen från advokatbyrån Setterwalls. – Men det har varit jävligt stökigt på sjukhuset under många år, säger landstingsrådet Kristoffer Tamsons (M).

## Revisorer riktar skarp kritik mot Karolinska

Publicerat: 24 april 2018, 15:46



Foto: Joel Mårtensson/Blitzbyrå

Landstingets revisorer slår fast att Karolinska varken klarar målen för vårdgarantin eller drivs på ett lagligt sätt.

# April 2019

**-2,4 miljarder**  
**15 920 anställda**

**940 vårdplatser**  
**960 chefer**

**Endast 88% av  
uppdraget klarades**

2019 fanns Karolinska inte med på listan när Newsweek rankade de 100 bästa sjukhusen i världen...

# WORLD'S BEST HOSPITALS 2019

WORLD'S BEST HOSPITALS 2019

Newsweek

Powered by  
statista

## WORLD'S BEST HOSPITALS - TOP 10 GLOBAL

Rank	Hospital	City, Country
1	Mayo Clinic - Rochester	Rochester, MN USA
2	Cleveland Clinic	Cleveland, OH USA
3	Singapore General Hospital (SGH)	Singapore Singapore
4	The Johns Hopkins Hospital	Baltimore, MD USA
5	Charité – Universitätsmedizin Berlin	Berlin Germany
6	Massachusetts General Hospital	Boston, MA USA
7	Toronto General Hospital	Toronto, ON Canada
8	The University of Tokyo Hospital	Tokyo Japan
9	CHUV Centre Hospitalier Universitaire Vaudois	Lausanne Switzerland
10	Sheba Medical Center Tel HaShomer	Ramat Gan Israel

Vad gjorde vi?



# Återskapa förtroendet – och självförtroendet.

Ärlig och verksamhetsnära kommunikation med medarbetarna – en nyckel för att skapa förändring.

- Stormöten
- Medarbetarbrev/blogg – allt läses och besvaras
- Förbättringsbrevlåda – som tas på allvar
- "Pulsmejl" – köläge, väntetider, covid
- LinkedIn – lyft goda exempel
- Extrem öppenhet mot media





## VISION

Vi ska **bota** och **lindra** imorgon det ingen kan bota och lindra idag.



## MISSION

Vi är **bäst på det svåra**.  
Vi tar **ansvar för våra gemensamma resurser**.



# Hur får man 15 300 personer att lösa den svåraste uppgift de ställts inför?



**Informera  
&  
involvera**

**Datadrivet  
&  
vårdstyr**



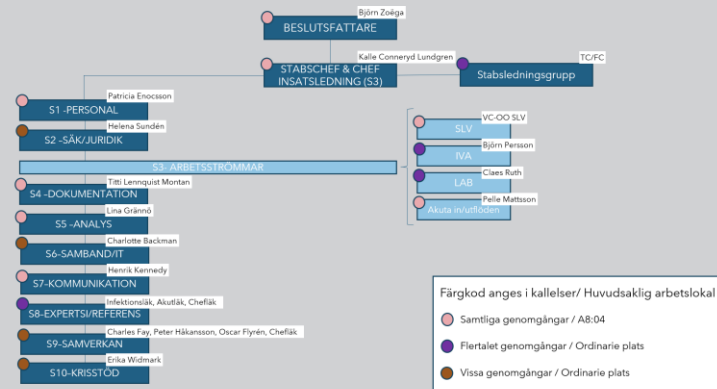
# Fakta Struktur Lugn

## Lägesbild

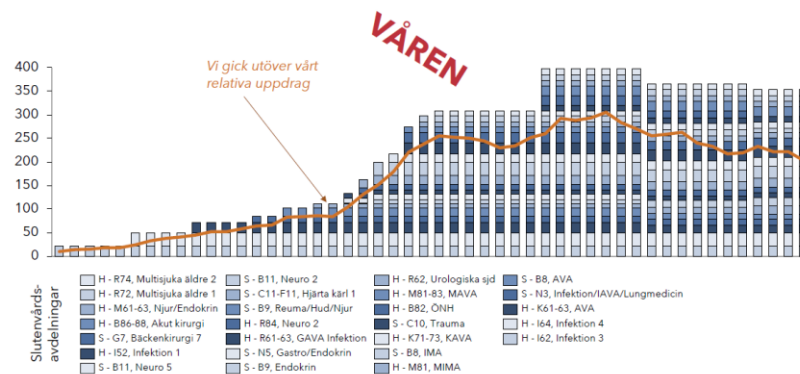
FAKTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>No. SLV/IVA: 142 (148) /36 (38)</li> <li>Lab: Personal och vård prioriterat (kapacitet ngt lägre under helgerna)</li> <li>Smitta: Samhällssmitta utbredd</li> <li>Material: ok</li> <li>Ordinarie akutinflöde: lägre</li> <li>Ambulansomstyrningar från SÖS, DS brygga STS, DS</li> <li>Omfallsplan FAS-5-helg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>K's andel av regionens C19 stabil</li> <li>Högre nivå av patienter i regionen. - ökning efter nyår</li> <li>Avflödesbehov geriatrik fortsatt högt pga ambulansomstyrningar</li> <li>IMA vårdbehov ökar</li> </ul>	ANTAGANDEN
	ARBETSINRIKTNING	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begränsa vård till endast nödvändigt</li> <li>Upprätthåll FAS-5-helg plan</li> <li>Covid-19 vård är sjukhusets gemensamma huvuduppdrag på kort sikt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förstärkningsläge aktivt</li> <li>Mailpuls dagligen</li> <li>K Teams COVID-19 öppen</li> </ul>



## LSSL - Karolinska - Covid-19 händelse höst 2020->



## Karolinskas omfällsplan för vård av covid-19-patienter i slutenvård mars till maj 2020



\*Data gäller perioden 12 mars till 30 april

Kalle Comneryd Lundgren, 2020



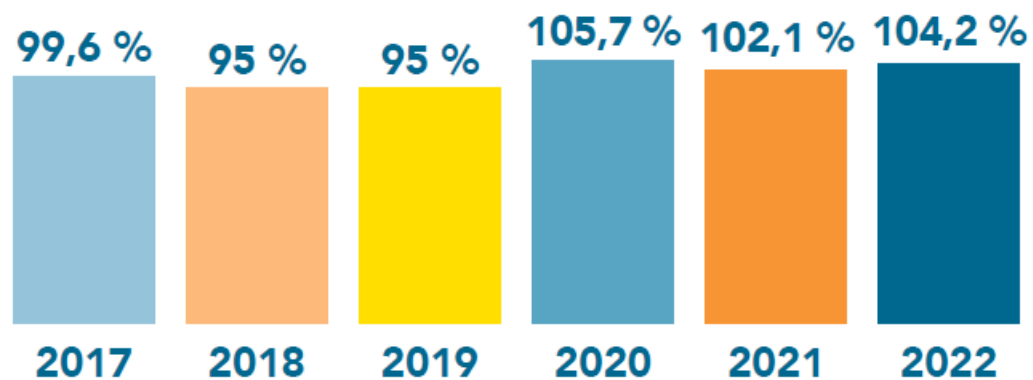
Karolinska rankas  
**Europas smartaste sjukhus** – och som 8:e smartaste sjukhus i världen.

9	MD Anderson Cancer Center	United States	Houston
10	Charité - Universitätsmedizin Berlin	Germany	Berlin
11	Memorial Sloan Kettering Cancer Center	United States	New York
12	Houston Methodist Hospital	United States	Houston
13	Sheba Medical Center	Israel	Ramat Gan
14	New York-Presbyterian Hospital-Columbia and Cornell	United States	New York



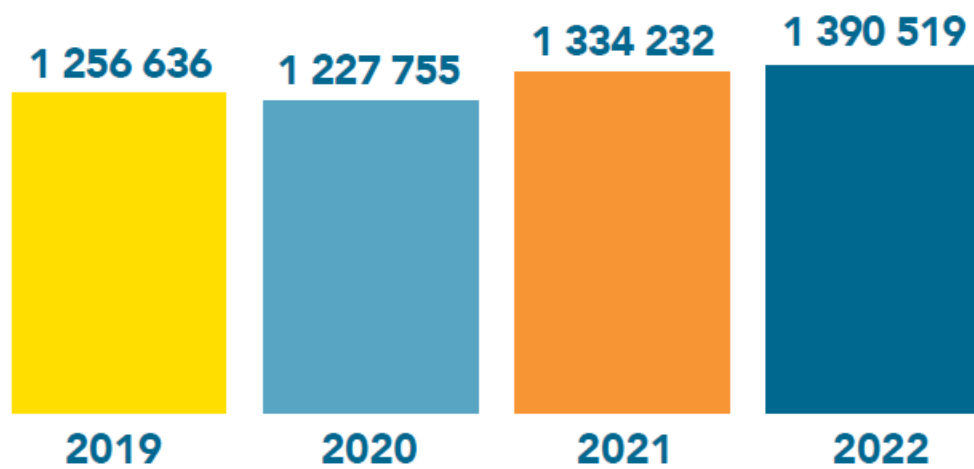
**Vi når överproduktion  
för tredje året i rad**

**Uppfyllnad av huvuduppdrag  
mot regionen (Omställningsavtal  
2016–2019, Sjukhusavtal 2020–)**



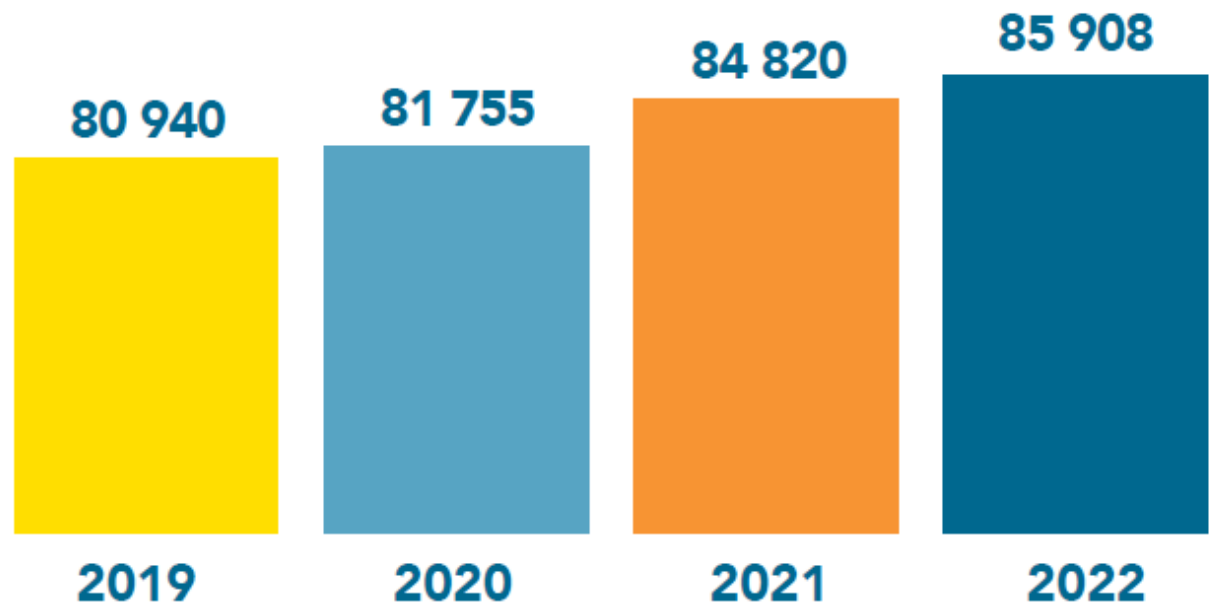
## Både öppenvård och slutenvård på högre nivå än föregående år

### Antal vårdkontakter öppenvård



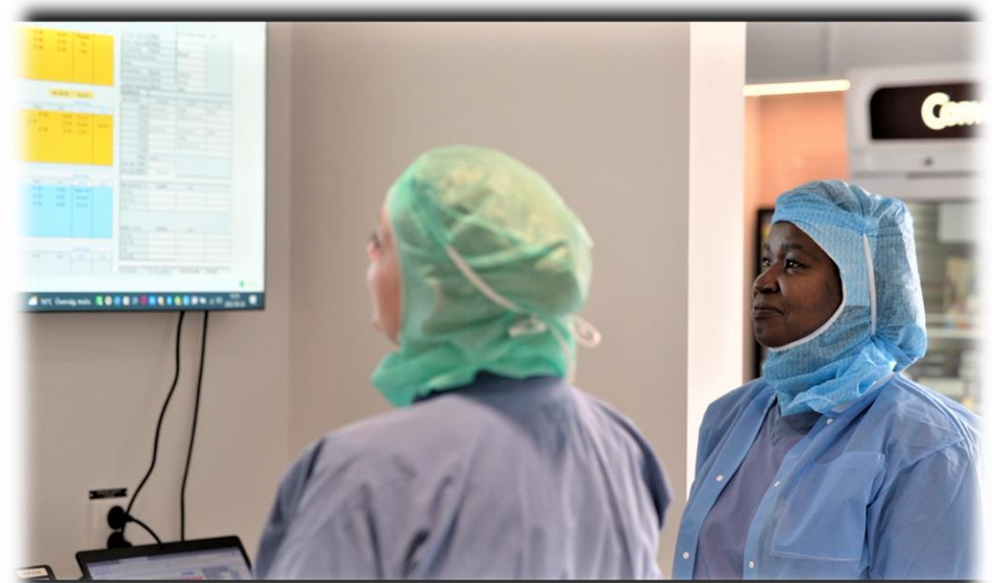
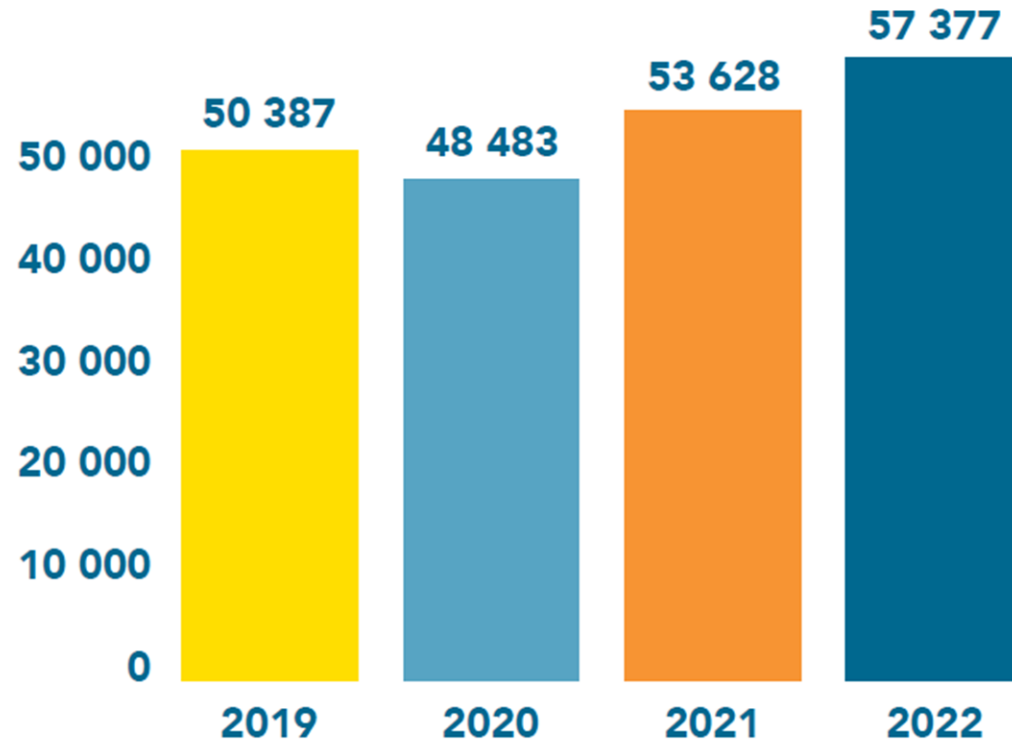


### Antal vårdkontakter slutenvård



# Genomförda operationer

Antal operationer

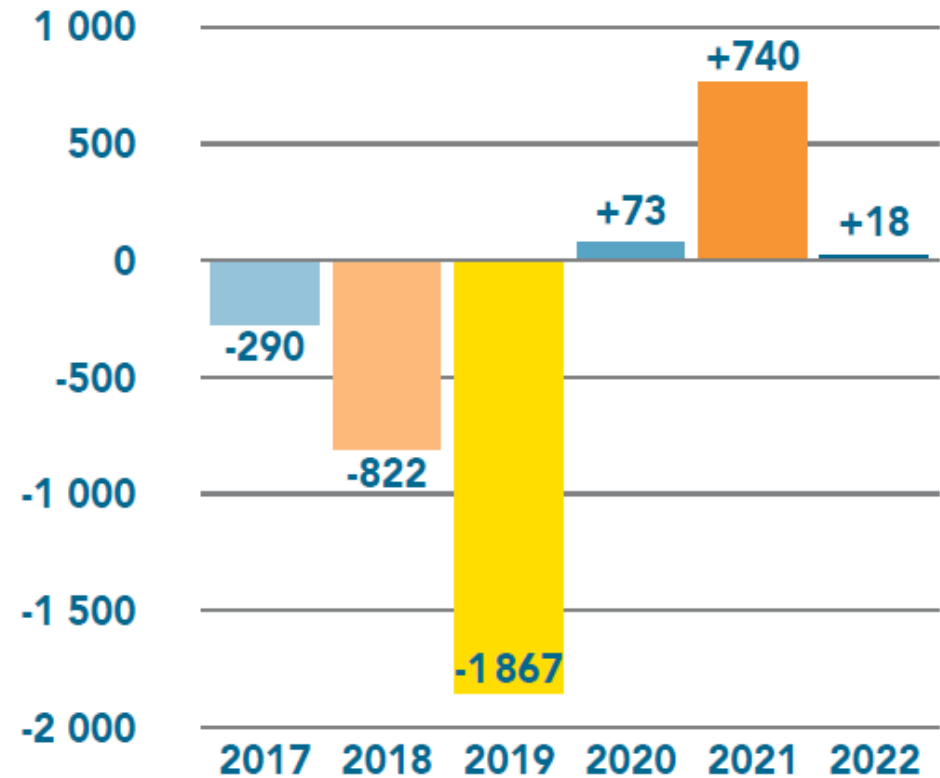






**Ekonomin är stabil.  
Hög produktion ger  
överskott.**

## Resultat 2017–2022 (miljoner kronor)



# Vi är hela Sveriges och världens resurs



Vi tog emot de första sjuka och skadade från Ukraina



DAGENS NYHETER. Nyheter Sverige Världen Ekonomi Kultur Sport Klimatet Ledare DN Debatt

SVERIGE

## Stort antal patienter från Norrbotten kan opereras på Karolinska

UPPDATERAD 2022-06-15 PUBLICERAD 2022-06-15

Sunderby sjukhus i Luleå. Foto: Erik Simander

Karolinska universitetssjukhuset och Region Norrbotten har tecknat en överenskommelse om att ett stort antal operationer ska utföras i Stockholm.

Det sker efter att Region Norrbotten stoppar planerade operationer under sommaren.

Nära 200 patienter ska flygas till Stockholm - och redan på tisdagen remitterades cancerpatienter för operation, erfar DN.

Anna Gustafsson  
Text

Delat 6 kommentarer Spara

Läkare på Sunderby sjukhus i Luleå uppger för DN att de varnat i ett halvår för den krissituation man nu hamnat i, och enligt ett beslut som kommunicerades internt inom kirurgverksamheten

Karolinska Universitetssjukhuset

8 september kl. 10:34

### Flera barns liv har räddats tack vare nya ambulanshelikoptern

Förväntningarna var stora på Karolinska Universitetssjukhusets nya intensivvårdshelikopter när den tog i bruk i våras. Helikoptern, den enda i Sverige som kan transportera patienter under avancerad intensivvård, har redan flugit över prognos och många livräddande insatser har gjorts med hjälp av den i somras.

– Vi har definitivt räddat flera barn som vi inte hade hunnit fram till annars, säger Lars Falk, verksamhetschef för medicinsk enhet Intensivvård och Transport.

Läs hela artikeln här:  
<https://www.karolinska.se/.../livraddande-insatser-i-.../>

Foto: Catarina Thepper

# Healthcare is facing major challenges and opportunities

## CHANGE OR DIE

### Challenges

Demography  
Skills supply  
Cost pressure  
Increased expectations  
Increased demands on spearhead  
Administration  
Bureaucratization



### Opportunities

New knowledge  
New technology  
New drugs  
Precision medicine  
The patient as a resource  
Digitization  
AI and Automation



**Förenkla**  
och minska  
administration

Vårdnära styrning –  
**Agera inom**  
hela mandatet

Tillsammans som  
**ETT sjukhus**

**”Säga JA”**  
och hitta lösningar

Stolta – men aldrig  
helt nöjda





**"Omöjliga" mål krävs för verklig förändring**

# Landets första köfria Universitetssjukhus



# Så hur blir man köfri? Man följer sin strategi.

Vi skär bort onödiga beslutsvägar – minskar onödig administration.

Vi ger cheferna i linjen mycket stora mandat att agera – agera inom hela mandatet. Och vi kräver två saker av dem:

- De måste samarbeta för att lösa sina uppgifter – tillsammans som ett sjukhus
- Och de får i princip aldrig säga nej. Vi är sista instans om vi inte löser uppdraget så dör människor och vi lämnar arbetskamrater i omöjliga situationer.

**KAROLINSKA**  
UNIVERSITETSSJUKHUSET

## Kraftigt kortade köer på Karolinska Universitetssjukhuset

Report this content

ONS, NOV 09, 2022 08:45 CET

För tio veckor sedan satte Karolinska Universitetssjukhuset upp målet att bli landets första köfria universitetssjukhus. Under den tiden har köerna till operation och första besök till mottagning minskat kraftigt och målet om köfrihet är inom räckhåll.

Inom operation innebär köfriheten att inga patienter ska ha väntat längre än 90 dagar på en operation, eller om de väntat längre vara planerade till en operation inom kort. Patienter som behöver komma till ett första mottagningsbesök ska vänta max 30 dagar. Resultatet visar att antalet väntande till operation som väntat över 90 dagar utan en planerad operationstid har minskat från 1 677 till 678 och motsvarande inom mottagningsverksamheten från 7 100 till 3 800, sedan kökopplingen inleddes i augusti. Bakom resultaten ligger framför allt förbättrad planering och samverkan mellan sjukhusets olika delar. Dessutom har speciella lördagssatsningar genomförts.

- Vi började planera och följa upp bättre redan före pandemin. Bland annat infördes 12-månaders planering för alla opererande verksamheter. Även om pandemin var tuff så gav den en extra skjuts åt vårt förbättringsarbete. För att nå en bra effekt måste målen vara tydliga och begripliga. Då blir det möjligt att snabbt identifiera problem och lösa dem, säger Caroline Hällsjö Sander tf, produktionsdirektör på Karolinska Universitetssjukhuset.

För att en operation ska bli av krävs en patient som har diagnostiserats och som är förberedd på rätt sätt samt ett operationsteam med en mängd olika kompetenser.

- En operationskoordinator stämmer av med patienten strax innan operationsdagen. Om det då visar sig att patienten inte kan komma, tar koordinatören kontakt med nästa patient på en så kallad stand-by väntelista med målsättningen att ändå använda den inbokade tiden. Vi arbetar också hårt för att samtliga operationsallar ska vara belagda på effektivast möjliga sätt, säger Caroline Hällsjö Sander.

Under en normal vecka opererar Karolinska Universitetssjukhuset sammanlagt 1250 patienter i de 77 operationssalarna i Huddinge och Solna.

**Presstjänsten Karolinska Universitetssjukhuset**  
08-123 740 10  
presstjanst.karolinska@regionstockholm.se

**Karolinska Universitetssjukhuset är ett av Europas största sjukhus och tillsammans med Karolinska Institutet leder vi den medicinska utvecklingen i Sverige. För oss är sjukvård, forskning och utbildning lika viktiga delar i arbetet för att förlänga och förbättra människors liv.**

Presshögskolan Karolinska Universitetssjukhuset  
08-123 740 10  
presstjanst.karolinska@regionstockholm.se





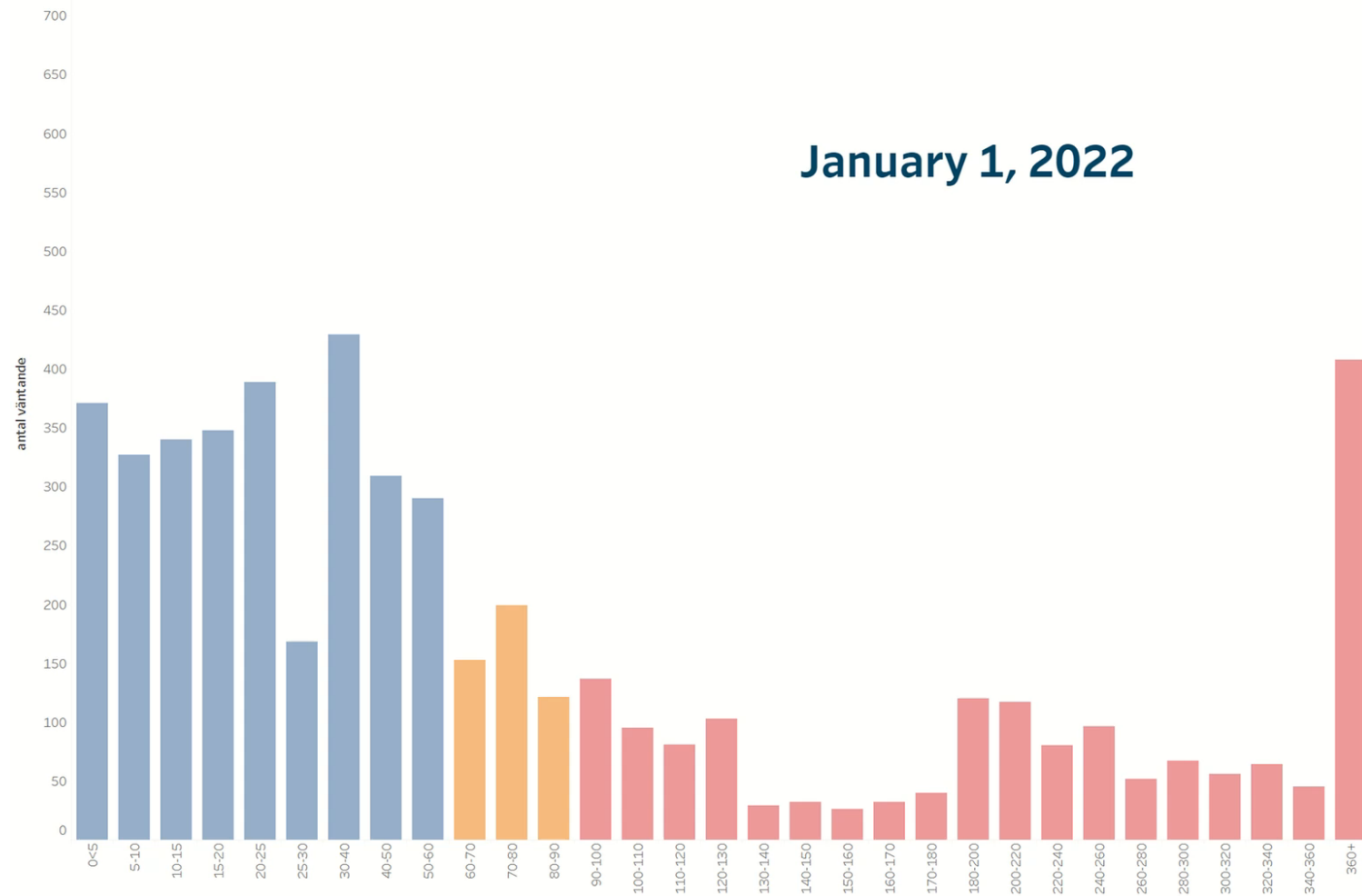
## DELMÅL 1:

Inga röda köer till operation och nybesök

vid årsskiftet

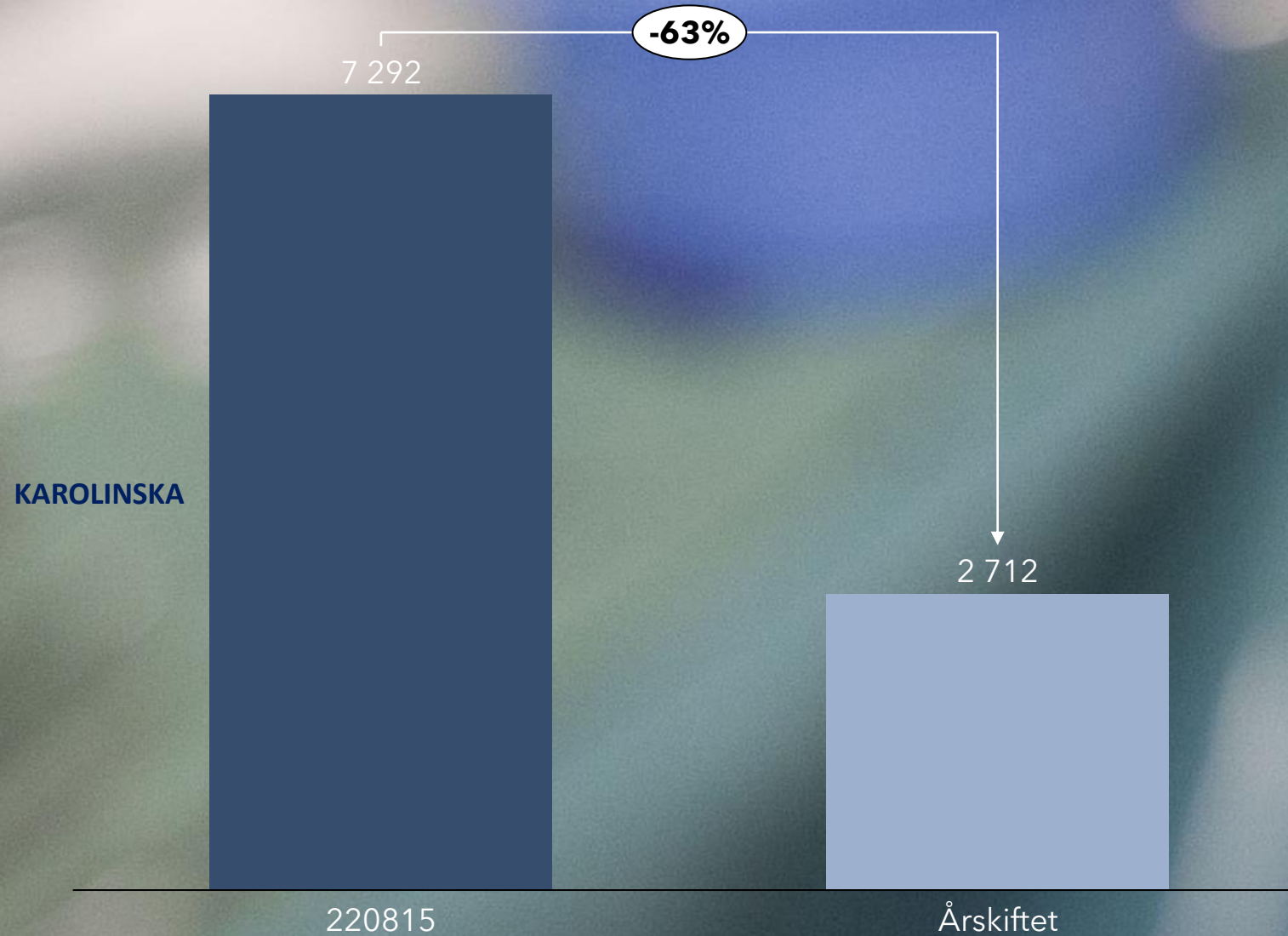
# Antal väntande på operation 2022

Operationskö 2022, totalt antal väntande i Orbit efter väntetid i dagar



82 av 88 op-köer borta

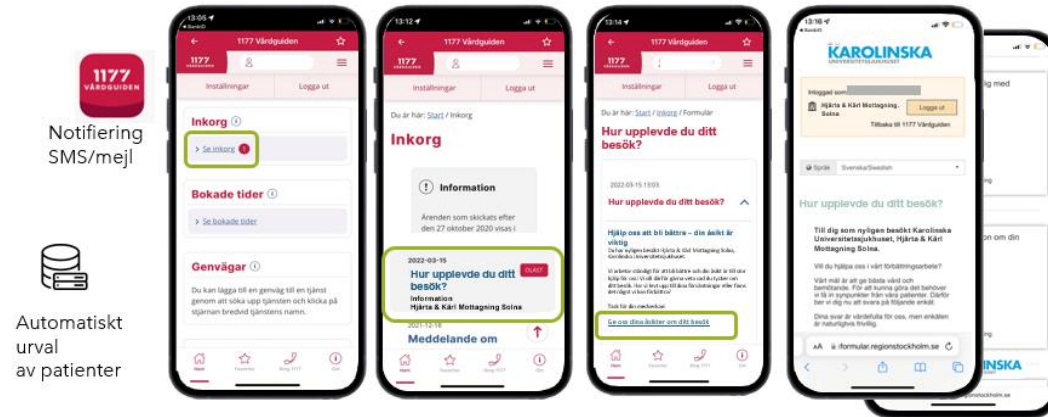
# Nybesöksköerna också betydligt kortare



# Vad tycker patienterna?

Helhetsbedömning  
besök/vistelse:

- 77% mycket bra
- 95% mycket bra / bra



Digitalisering/automatisering ger oss bättre underlag!

*(och minskar krångel)*

# Precision Medicine – from Words to Action

Healthcare should only be measured on what we achieve. **We can only lead by doing.** Karolinska University Hospital is now focusing on continuing to roll out precision medicine for an increasing number of patient groups. It's about diagnostics, medicine but also about logistics – building a new healthcare system.





**60%**

ACADEMIC  
SPONSOR

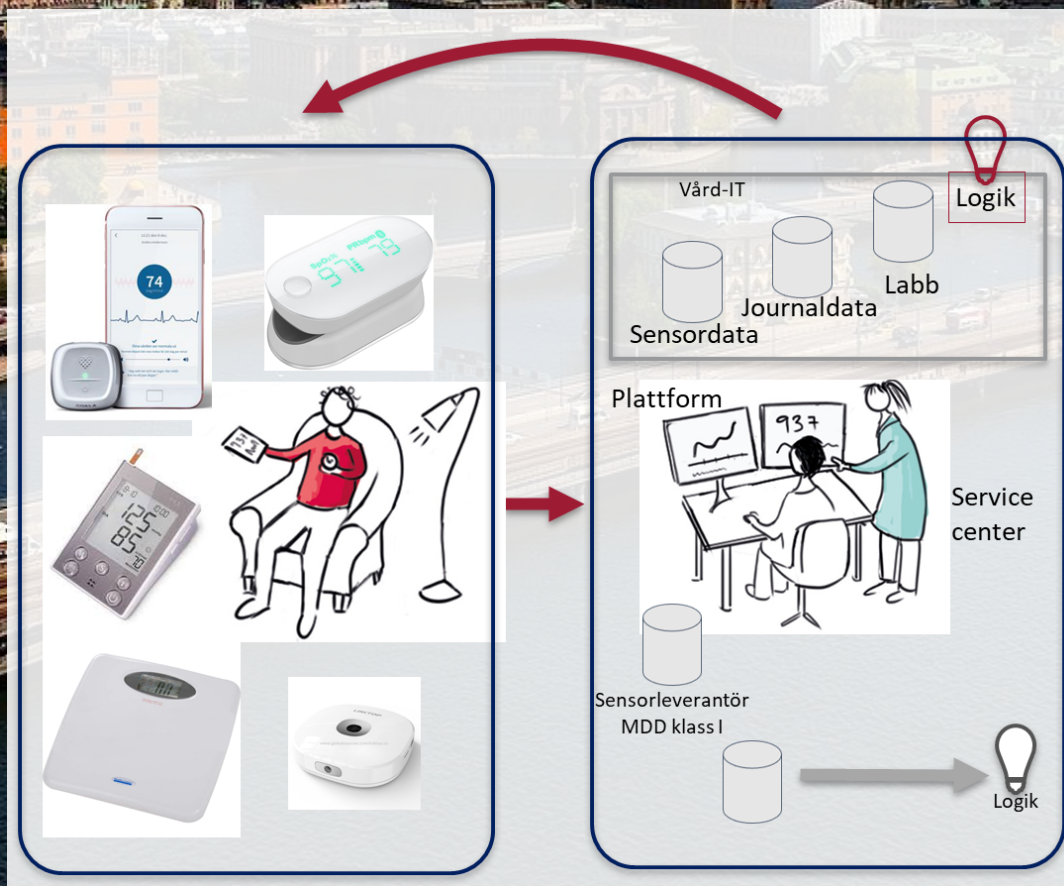
**1 520**  
CLINICAL TRIALS

**40%**

INDUSTRY  
SPONSOR

# Hospital at home project

## Regional remote monitoring in patients with chronic disease



### PILOT STUDIES

Heart Failure  
Atrial Fibrillation  
Copd  
Endocarditis  
Aortic Stenosis



# Next-generation clinical 7 Tesla MRI

## Finding surgery targets in epilepsy

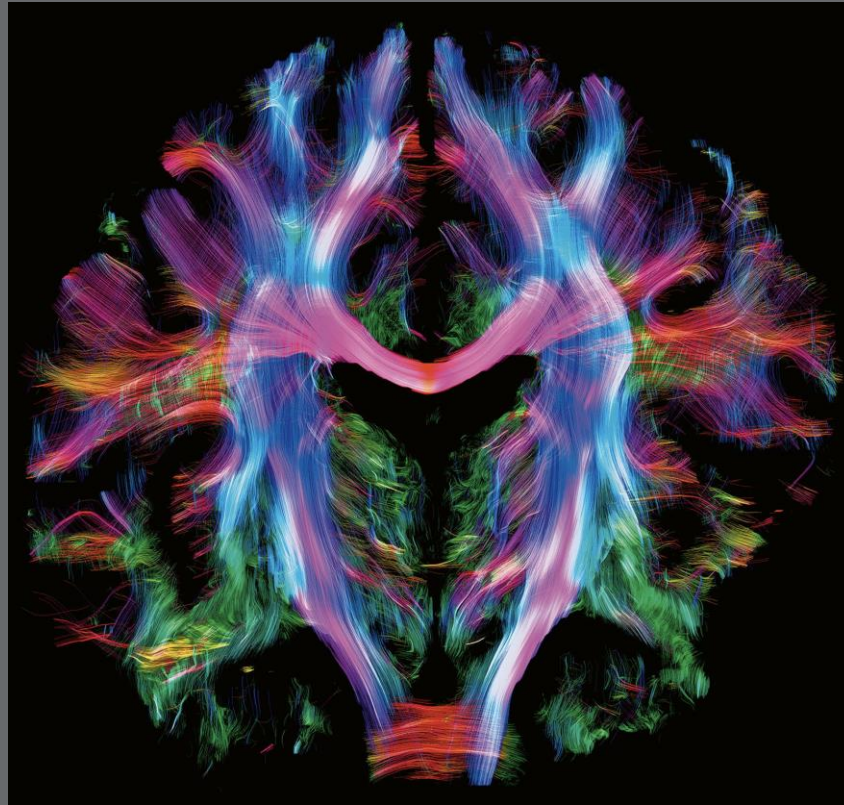
- 30% of patients with no findings at 3 T

## Finding new treatments for MS

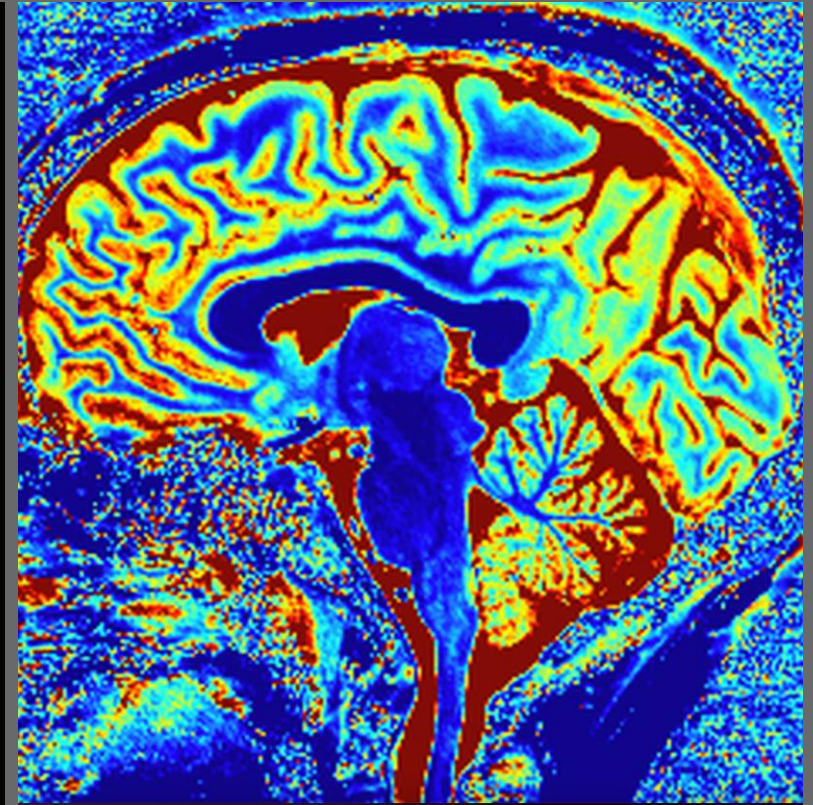
- Cortical lesions and chronic inflammation



200  $\mu\text{m}$  resolution in 1 min



Microscopic tissue characterization



Quantitative biomarkers



**Pioneering the  
quantum leap in CT**

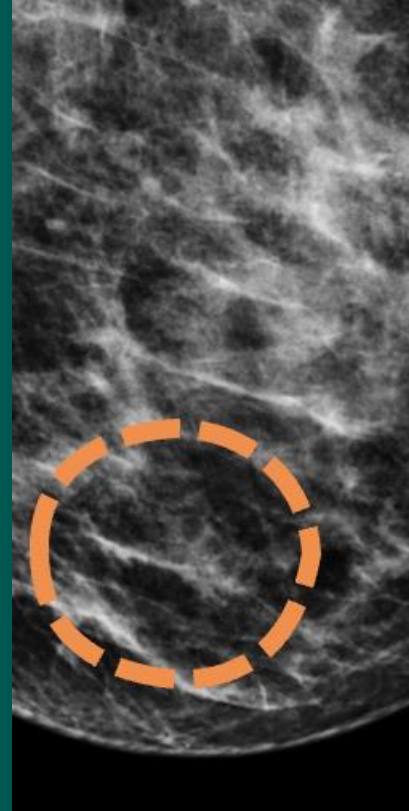
**The World's first silicon-based  
photon-counting CT**

**The World's first CE-marked  
photon-counting CT**

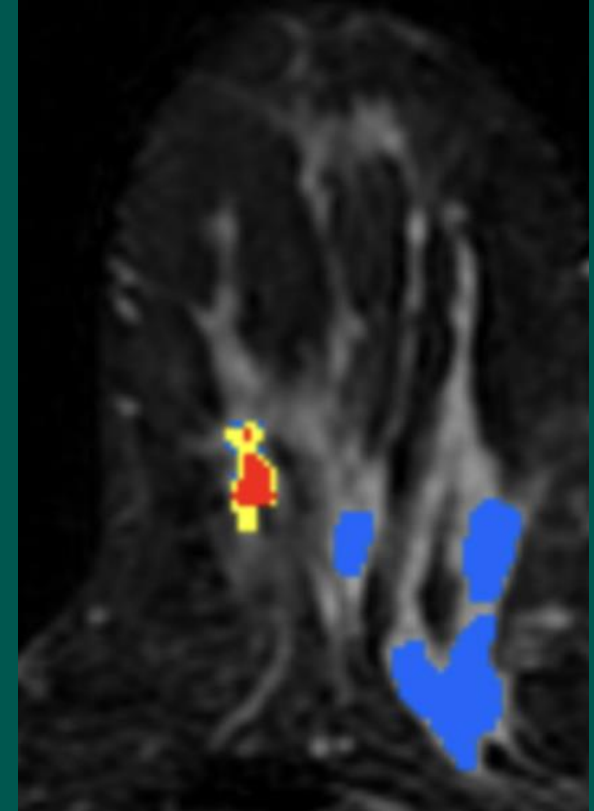


# AI promoting early detection of breast cancer

Not visible on mammography



Clearly visible on MRI



★ ★ ★ ★ ★

**WORLD'S BEST HOSPITALS**  
2023

**Newsweek**

POWERED BY  
**statista**

**KAROLINSKA UNIVERSITY HOSPITAL**

 **KAROLINSKA**  
UNIVERSITY HOSPITAL

★ ★ ★ ★ ★

**NO. 6** & **NO. 1**  
GLOBALLY IN EUROPE

**RANKED 1**  
IN NORDICS

**THE WORLD'S BEST HOSPITALS**  
2023



**WORLD'S BEST HOSPITALS**  
2023

**Newsweek**

POWERED BY  
**statista**

Rank	Publication name	Country	City
1	Mayo Clinic - Rochester	United States	Rochester
2	Cleveland Clinic	United States	Cleveland
3	Massachusetts General Hospital	United States	Boston
4	The Johns Hopkins Hospital	United States	Baltimore
5	Toronto General - University Health Network	Canada	Toronto
6	Karolinska Universitetssjukhuset	Sweden	Solna
7	Charité - Universitätsmedizin Berlin	Germany	Berlin
8	AP-HP - Hôpital Universitaire Pitié Salpêtrière	France	Paris
9	Singapore General Hospital	Singapore	Singapore
10	UCLA Health - Ronald Reagan Medical Center	United States	Los Angeles
11	Sheba Medical Center	Israel	Ramat Gan
12	Universitätsspital Zürich	Switzerland	Zürich
13	Universitätsklinikum Heidelberg	Germany	Heidelberg
14	Centre Hospitalier Universitaire Vaudois	Switzerland	Lausanne
15	Universitätsspital Basel	Switzerland	Basel
16	Stanford Health Care - Stanford Hospital	United States	Stanford
17	The University of Tokyo Hospital	Japan	Tokyo
18	Brigham And Women's Hospital	United States	Boston
19	AP-HP - Hôpital Européen Georges Pompidou	France	Paris
20	Klinikum rechts der Isar der Technischen Universität München	Germany	München
21	Northwestern Memorial Hospital	United States	Chicago
22	Sunnybrook Health Sciences Centre	Canada	Toronto
23	The Mount Sinai Hospital	United States	New York





#### VISION

Vi ska **bota** och **lindra**  
imorgon det ingen kan  
bota och lindra idag



#### MISSION

Vi är **bäst** på det svåra.  
Vi tar **ansvar** för våra  
**gemensamma resurser.**



#### VÄRDERINGAR

**Ansvar**  
**Medmänsklighet**  
**Helhetssyn**

#### UNIVERSITETSSJUKVÅRDSUPPDRAGET



**Sjukvård** **Forskning** **Utbildning**

# Tillsammans är vi Karolinska

#### VÅRA PRINCIPER

- A. Tillsammans som ETT sjukhus
- B. Vårdnära styrning – Agera inom hela mandatet
- C. Förenkla och minska administration
- D. "Säga JA" och hitta lösningar

#### VÅRA FOKUSOMRÅDEN

1. Hela världens resurs
2. Alltid kapacitet och tillgänglighet
3. Världsledande kompetens
4. Bästa kvalitet och patientsäkerhet
5. Forskning till patientnytta
6. Smartaste sjukhuset