

Omsättningen tiodubblad på två år

Bures snabba expansion inom sjukvården fortsätter

Bure Hälsa och Sjukvård – som ingår i investment AB Bure – har under loppet av några få år ångat på från ett modest startläge till en av de starkaste och mest expansivt inriktade aktörerna inom den privata hälso- och sjukvårdens område. Läkartidningen har bett Per Båtelsson, VD i Bure Hälsa och sjukvård AB, kommentera bolagets affärsidé.

Den bärande affärsstrategin för Bure Hälsa och Sjukvård inriktas på uppköp och åtföljande snabb effektivisering av tidigare offentligägda verksamheter. Bolagets affärer fördelas till ca hälften inom företagshälsovård, där basen är Previa som inkluderar fd ByggHälsan. Resten av verksamheten fördelas till en fjärdedel vardera inom medicinsk service och sjukvårdsentreprenader. Bure har bl a entreprenad på Lundby sjukhus, Oxie sjukhem och på de tidigare landstingsägda kliniskt kemiska laboratorier inom Skaraborgs och Södermanlands län och vid S:t Görans sjukhus.

Bure Hälsa och Sjukvårds omsättning har tiodubblats under loppet av endast två år – från ca 100 miljoner 1994 till omkring en miljard 1996. Företagets prognos för 1997 pekar mot ca 1,5 miljarder kronor i total omsättning.

Kvalitet och kostnadsreduktion

– Vår affärsidé är att garantera bibehållen kvalitet kombinerat med tydligt påvisbara kostnadsreduktioner för huvudmännen i de verksamheter som vi tar över. Genom att vi själva tar hela risken för eventuella underskott och

förluster i entreprenaderna får kunderna en ekonomisk säkerhet som blivit mycket uppskattad, förklarar Per Båtelsson.

Han nämner, som ett exempel, att när Bure tog över laboratorieverksamheten i Skaraborgs län kunde landstinget erbjudas en exakt specificerad kostnad och därmed också möjlighet att budgetera en exakt utgift för laboratoriesjukvården under de fem år som kontraktperioden omfattar. Kontraktet i Skaraborgs län är dessutom förenat med ett uppdrag för Bure att utveckla laboratorieverksamhetens volym.

– Målet är att under loppet av fem år öka årsomsättningen från 80 till 120 miljoner. En viss andel av den ökade omsättning som tillskapas kommer att återgå till landstinget i form av en royalty.

– Det löftet speglar, också på ett mer övergripande sätt, vår policy. Om vi på ett framgångsrikt sätt kan utnyttja den marginalkapacitet som ryms inom en enskild entreprenad, så skall en del av vinsten också komma sjukvårdshuvudmannen till godo.

Startpunkt för expansion

Laboratorieentreprenaden i Skaraborg blev en uppenbart lyckosam startpunkt för Bures expansion inom det medicinska området. Verksamheten har sedermera byggts ut med Sörmlands läns landsting (där landstinget är minoritetsägare med 30 procent) och med S:t Görans sjukhus i Stockholm, (en laboratorieentreprenad som ingår i Bures dotterbolag Nova Medical, – som även omfattar laboratorieservice till ett antal privata läkarmottagningar).

För några veckor sedan, 11 oktober 1996, meddelades att Bure även förvär-

vat Calab, ett välrenommerat privat laboratorium i Stockholm. Calabs verksamhet införlivas nu i Nova Medical. Genom förvärvet blir Nova Medical den största aktören inom laboratoriemedicin i Sverige.

Totalt uppgår Bure Hälsa och Sjukvårds laboratorieuppdrag därmed till ca 300 miljoner kronor på årsbasis.

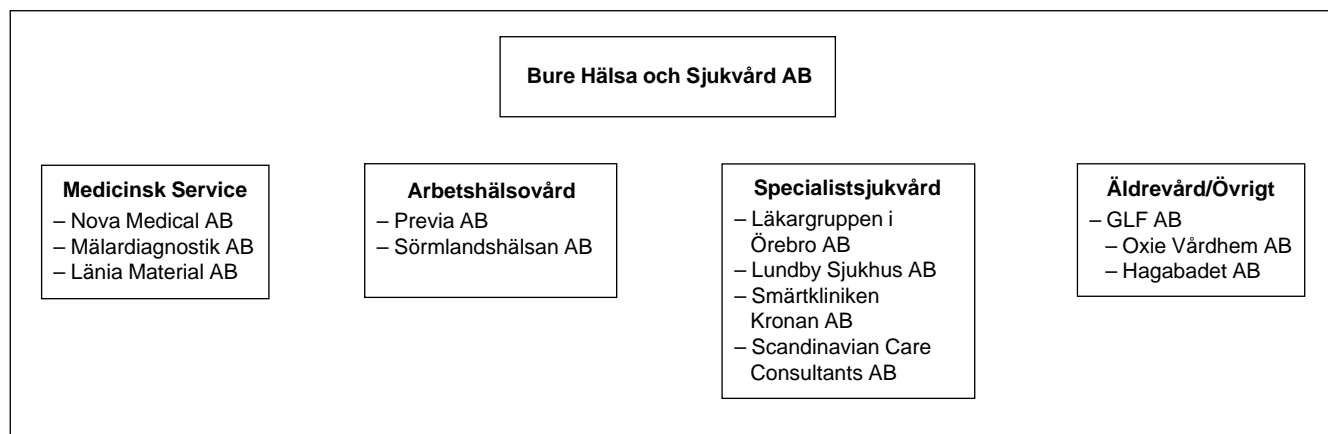
Siktat mot fler landsting

Per Båtelsson berättar att Bure, när det gäller delområdet medicinsk service, vill komplettera verksamheten med laboratorieentreprenader i ytterligare två landsting:

– Vi skulle då kunna uppnå en ändamålsenlig synergieffekt på en nivå som motsvarar laboratoriebehoven i fem landsting. Ett genomsnittligt svenskt landsting har egentligen en för liten patientbas för att det skall vara lönsamt att upprätthålla ett komplett produktutbud. För att kunna bedriva en effektiv verksamhet, bör man betjäna ca fem landsting i en och samma organisation, vilket innebär att man sammanhållet ansvarar för laboratoriemedicinska behov hos drygt en miljon människor.

– Inom en sådan verksamhet gäller det sedan också att distribuera kompetens och att specialisera verksamheten så att inte allt och samma sak görs på alla de enheter som ingår. Det kan t ex vara klokt att bygga upp ett kompetenscentrum för mikrobiologi på ett ställe och för klinisk kemi på ett annat.

Per Båtelsson berättar att det pågår förhandlingar om uppköp av ytterligare laboratorieentreprenader. Han betonar samtidigt att Bure inte har några planer på geografisk centralisering i form av sammanhållna kliniskt kemisk multilaboratorier: »Vi kommer att fortsätta dri-



va en intakt akut- och jourverksamhet på alla anslutna sjukhus.»

Satsning på arbetshälsovård

Bure har förvärvat två av de största aktörerna inom företagshälsovårdens område, Previa och ByggHälsan – som fusionerats under namnet Previa. Bure har därmed positionerat sig mot en dominerande ställning inom svensk företagshälsovård – eller »arbetshälsovård», enligt terminologi som bolaget själv brukar.

– Det är vår uttalade ambition att investera i ett tydligt marknadsledarskap för arbetshälsovård. Vi vill vara med och föra branschen ut ur den kris som rått under senare år. Det ökade trycket på att arbetsgivarna skall ta större ansvar för bl a sjukpenning och rehabiliteringskostnader innebär en stor potential för utveckling, kommenterar Båtelsson.

– Vår utmaning, nu efter fusionen, är att tydliggöra våra produkter och demonstrera hur vi på ett effektivt sätt kan hjälpa företagen att klara av det ökade ansvaret utan att kostnaderna skenar iväg.

Fakta om Bure-koncernen

Investment AB Bure bildades 1993 efter ett regeringsbeslut om att staten skulle använda medel från de skrotade löntagarfonderna till att starta två riskkapitalbolag till gagn för investeringar i svenskt näringsliv.

Bolagen – som fick namnen Atle och Bure – drogs i gång med ett startkapital på ca 2 miljarder kronor vardera. Svenska företag som gjort inbetalningar till löntagarfonderna gjordes till delägare. Aktierna i Atle och Bure fördelades i relation till hur mycket pengar som olika företag betalat in till fonderna. Efter hand har ägarstrukturen breddats och aktierna har spritts på en mer diversifierad skara av investerare.

När bolaget blev börsnoterat sålde nämligen många av de ursprungliga ägarna de andelar som de i praktiken fått till skänks. Staten kvarstår dock som Bures största ägare med, idag, 27 procent av aktierna.

Bures verksamhet inriktas på två grenar, dels finansiell investeringsverksamhet/kapitalförvaltning, dels affärsdrivande verksamhet inom områdena IT/Infomedier och Hälso- och sjukvård.

Affärsområdet hälsa och sjukvård hanteras i det fristående bolaget Bure Hälsa och sjukvård AB. •

– En viktig del i vår utvecklingsplan är att i »IT-fiera» Previa. För att kunna hantera en enskild patient effektivt, hela den långa vägen från diagnos till färdig rehabilitering, krävs ett IT-stöd av ett helt annat slag än vad som funnits tidigare. Ett gigantiskt utvecklingsarbete pågår just nu i bolaget.

– Vi har börjat utveckla ett bättre verksamhetsstöd för Previas interna arbete. Många tror då att vi, liksom sjukvården, jobbar med journalsystem som högsta prioritet, vilket är fel. Vi prioriterar utveckling av den ekonomiska och administrativa basen, nu i första hand för att utveckla bättre ekonomisk rapportering till både kunder och anställda.

– Först när ordentliga ekonomiska styr- och uppföljningssystem finns på plats går det att börja mäta och utvärdera t ex direkt kundnytta.

– Vi gör stora investeringar i IT-stöd också på andra håll, både i administrativa och medicinska delar av de verksamheter som ingår. En effektiv informationshantering kommer att vara nyckeln till framgång i alla våra verksamhetsgrenar, betonar Per Båtelsson.

Entreprenader i sjukvård

Bure driver idag tre sjukvårdsentreprenader: Lundby sjukhus, Läkargruppen i Örebro och smärtkliniken Kronan i Stockholm.

Kontraktet på Lundby – som är ett lokalsjukhus på Hisingen i Göteborg – innebär att Bure erbjuder en specificerad volym sjukvård till en kostnad som minskar med fem procent per år under de fem år som avtalet med Göteborgs stad löper.

Även i Lundby har Bure rätt att använda den befintliga infrastrukturen för att ta in också andra kunder än de som ingår i upptagningsområdet.

Bure köpte nyligen även Oxie sjukhem – ett av de största i Sverige för äldre vård. Förvärvet innebär att Bure etablerat sig inom ytterligare ett obrutet verksamhetsområde.

Per Båtelsson förklarar att bolaget främst är intresserat av att utveckla verksamheter som kan betjäna de tyngre, mer vårdkrävande segmenten inom äldre vården.

Vad har Bure för policy ?

Vad särskiljer Bures managementfilosofi från en mer traditionellt landsingsorienterad ?

– Vi har målinriktat satsat på rationalisering och effektivisering. Vår interna effektivitet, den sk »svettproduktionen» är idag mycket hög på de kliniker som vi driver.

– Däremot är strukturproduktiviteten för låg, och vi satsar på att ge all personal nya möjligheter att bryta mönster, och på ökad samverkan över traditio-



– Bures arbetsfilosofi bygger i sin helhet mycket på samordning och samutnyttjande av gemensamma resurser, förklarar Per Båtelsson, VD i Bure Hälsa och Sjukvård AB.

nella gränser. Dessutom anser vi att det finns en klar potential för ytterligare effektivisering genom introduktion av moderna ekonomi-styrssystem, belöningssystem och ett mer sofistikerat managementtänkande.

– En av våra käpphästar är att man måste synliggöra, både för läkare och övrig personal var kostnader uppstår och vad som driver kostnader. Samtidigt måste man utveckla system som gör det praktiskt enkelt att upprätta process- och produktkalkyler. Arbete och idéer kring detta är nog ett av de främsta instrument som vi tillfört och som skiljer sig från sjukvården i övrigt.

– Sedan gäller det givetvis att minimera byråkratin och att ge verksamheten de mandat som gör att tankar om förändring går att realisera utan onödig tidsfördröjning. Där kan ett företag som Bure arbeta mycket snabbare än traditionella landstingssystem.

– Det ingår i vår övergripande policy att skapa incitament för enskilda individers utveckling, att hjälpa människor att själva ta tag i ett förändringsarbete och även att belöna exempel på god utveckling.

Bures arbetsfilosofi

– Bures arbetsfilosofi bygger i sin helhet mycket på samordning och samutnyttjande av gemensamma resurser. För flera av våra kundgrupper krävs mycket mer av samarbete mellan olika specialiteter, t ex inom medicin, arbetsfysiologi och psykosomatik. För att