

Stockholmsredaktionen

Chef Catia Hultquist  
Webbredaktör Andreas Nordström  
E-post sthlm@dn.se Telefon 08-738 10 00

Emma Bouvin 08-7381202  
Marijana Dragic 08-738 2112  
Anna Gustafsson 08-738 21 32

Jessica Ritzén 08-738 21 16  
Anton Säll 070-161 58 28  
Mia Tottmar 08-738 19 84



Det var för att klara av flytten till Nya Karolinska som konsulttjänster upphandlades. Foto: Alexander Mahmoud

Fakta. Värdebaserad vård och ICHOM

- **Värdebaserad vård** är en styrmodell som används för att mäta och jämföra vårdresultat, med målet att förbättra vården för patienter och samtidigt sänka kostnaderna för vården. I modellen definieras värdet för patienten som kvoten mellan vårdresultatet – utfallet – och kostnaden för vården. Modellen har bland annat kritiserats för att den riskerar att göra vården mer ojämlig.
- **Modellen lanserades 2006** av professorerna Michael Porter från Harvard Business School och Elizabeth Teisberg från Dell Medical School.
- **Värdebaserad vård** marknadsförs av det amerikanska konsultbolaget Boston Consulting Group, BCG. I en programskrift från 2009 pekade BCG ut att Sverige kunde bli världsledande på värdebaserad vård inom tio år. Grunden finns, enligt BCG, i de svenska kvalitetsregistren som sedan decennier mätt resultat i svensk sjukvård.
- **ICHOM:** BCG har också startat ICHOM, ett icke vinstdrivande bolag som arbetar för insamlandet av patientdata, bland annat med ett internationellt kvalitetsregister som mål.
- Nya Karolinska och värdebaserad vård**
  - **2008:** Landstingsfullmäktige beslutar om bygget av Nya Karolinska.
  - **2011:** Boston Consulting Group vinner en upphandling om flyttstöd i samband med sjukhusflytten.
  - **2012:** Karolinska Universitets-sjukhuset får ansvaret för flyttplanering in på Nya Karolinska.
  - **2013:** Karolinska börjar arbetet med värdebaserad vård i projekt.
  - **2016:** Första patienten flyttar in på Nya Karolinska.

# BCG körde sitt race

de vädra sin modell med värdebaserad vård. De hade en färdig modell och den skulle införas punkt slut. Jag hade många samtal med Stefan Larsson om grundaren Michael Porter och hans teorier, men jag förstod uppriktigt sagt inte skillnaden mot det upplägg vi själva hade haft sedan 2007. BCG ville inte lyssna utan körde sitt race, säger han och fortsätter:

– Jag tyckte att värdebaserad vård inte var annat än kejsarens nya kläder. Det är väldigt viktigt att hela sjukhusledningen står bakom verksamhetsstrategin. Den kan inte drivas av konsulter. Mitt budskap till BCG var ”Vi fortsätter som vi gjort och ni hjälper till med flytten in på NKS”.

Han accepterade ändå – enligt honom själv motvilligt – när BCG sålde in två konsulter – som skulle jobba gratis för att testa värdebaserad vård. Förutom Stefan Larsson var det Andreas Ringman Ugglå, som senare anställdes som produktionsdirektör.

– Jag tänkte att ok. Det kostar inget och ett par av våra medarbetare engagerades. Men det satte bara myror i huvudet på våra medarbetare som undrade om vi bytt strategi.

**Var det inte konstigt att ni tog emot gratistjänster?**

– Jo, det var också emot min övertygelse att ta in dem, men det fanns andra som var övertygade. I backspiegeln borde jag inte ha sagt ja.

**En av dem som** välkomnade gratisprojektet, var den då biträdande sjukhusdirektören Mikael Forss.

– Det var mitt beslut och det var ett misstag att låta BCG arbeta utan ersättning, eftersom det strider mot upphandlingsreglerna. Det var en tvåveckorsstudie och det borde inte ha skett, säger Mikael Forss.

Under 2013 gick det så långt att Birgir Jakobsson slängde ut BCG från Karolinska. Sedan beskriver han hur styrningen av sjukhuset började att glida honom ur händerna. Kort därefter skedde förändringar i sjukhusledningen, då Per Båtelson valdes till ny ordförande.

– Det började hända saker på sjukhuset som gjorde det allt svårare för mig att ratta mitt jobb som direktör för sjukhuset. Den nya ordföranden kom med en ny strategi för sjukhuset och värdebaserad vård skulle införas igen.

**Hösten 2015 var BCG tillbaka,** och har funnits kvar till mitten av 2017, då samarbetet avbröts efter DN:s granskning. Då hade Birgir Jakobsson sedan länge lämnat Karolinska.

– Från februari 2014 insåg jag att

det här inte går längre, och började förbereda min pension.

Det har också blivit mycket kostsamt att anlita BCG som sedan 2011 fakturerat Karolinska över en kvarts miljard kronor.

– Ja, jag har sett siffrorna. Under min tid brukade konsultkostnaderna handla om 10, 20 miljoner och vi tyckte att det var mycket. Nu står man där med helt andra siffror.

När sjukhuset från 2007 planerade flytten in på Nya Karolinska var strategin som sjukhusledningen dittills drivit att inte göra för stora förändringar inför sjukhusflytten. Därför fanns ingen omorganisation med i ursprungsplanerna. Strategin skulle vara densamma och inga chefer skulle bytas ut.

– Det är ett så stort riskprojekt att flytta verksamheten och vi måste ju se till att kärnverksamheten fungerar. Allt det här blev förändrat med den nya strategin. Det kom helt nya signaler från den nya styrelseordföranden, som gjorde att jag blev rundad. Det är väldigt farligt i en så viktig organisation som en sjukvårdsorganisation att agera på det sättet.

När DN talar med Birgir Jakobsson står det just klart att produktionsdirektör Andreas Ringman Ugglå fått lämna sin tjänst som en följd av flera av DN:s avslöjanden,

bland annat efter oklarheter kring flera upphandlingar, där hans forna arbetsgivare BCG vunnit upphandlingar och kammat in många miljoner. Samtidigt har Karolinska gått ur sitt partnerskap med ICHOM, som har BCG som en av grundarna.

– Stefan Larsson sålde in det här med värdebaserad vård och ICHOM som ett paket. När nu även den här produktionsdirektören fått gå, är det mycket av det som förknippats med värdebaserad vård inte kvar, säger Birgir Jakobsson.

**På avstånd från** sin nya arbetsplats som ”generalläkare” på Island, följer han rapporterna från Karolinska. Mycket av det som den gamla sjukhusledningen hade bestämt – att inte omorganisera sig, att byta strategi eller att byta ut chefer i samband med flytten – har nu hänt. Samtidigt blir vårdköerna allt längre.

– Det viktiga just nu måste vara att fokusera på kärnverksamheten och lägga allt det oviktiga åt sidan. Jag tror att det nu bara finns en väg – och det är framåt. Det ligger ju också mycket prestige i det här. Ibland är det som när man kör igenom en stor snöhög – man måste bara igenom.

DN har sökt Stefan Larsson. anna.gustafsson@dn.se lisa.rostlund@dn.se

## ”Värdebaserad vård uppstod först senare”

**Avsatte ordföranden Per Båtelson förnekar att han var drivande i att få in BCG-marknadsförda styrmodellen värdebaserad vård på Karolinska.**

– Det begreppet fanns inte då. Men på en video från en konferens i USA med BCG:s Nordenchef 2014 pratade han om hur viktigt införandet av värdebaserad vård var i Sverige.

● Vårdaffärsman-nen Per Båtelson fick efter bara ett år lämna uppdraget som ordförande för Karolinska universitetssjukhuset i december 2014, efter misstänkta jävsförhållanden.

Flera personer, bland andra dåvarande sjukhusdirektör Birgir Jakobsson, har uppgett till DN att Båtelson var drivande i att föra in den ekonomiska styrmodellen värdebaserad vård, som marknadsförs av konsultbolaget Boston Consulting Group, BCG, på sjukhuset.

Båtelson säger i dag att det inte alls stämmer.

– Det är helt fel. Den som tagit tag i initiativet är det management, styrelsen, som kom efter min tid. Värdebaserad vård fanns inte då. Det har uppstått först senare som begrepp.

**Det finns dokument som visar att man jobbade med värdebaserad vård redan hösten 2013?**

– Det är mer än vad jag vet. Det fanns absolut ingenting i strategin för sjukhuset.

**Så det är en missuppfattning av Birgir Jakobsson att du ville ha in värdebaserad vård på Karolinska?**

– Ja, men det spelar ingen roll. Jag tror i och för sig att det inte är fel att organisera efter teman i stället för organspecifika kliniker som man hade tidigare. Det är klart att jag varit öppen för att titta på den här möjligheten. Ni håller på att vrida sönder ett begrepp, som handlar om att utnyttja modern kunskap för att optimera vård i förhållande till kostnader. Det finns absolut inget fel i det.

På en video från en ICHOM-konferens i Boston, USA i november 2014 håller Per Båtelson föredrag om värdebaserad vård i Sverige tillsammans med bland andra BCG:s Nordenchef Stefan Larsson. Båtelson berättar att modellen tagits emot väl, att utvecklingen är snabb, att värdebaserad vård införts sedan 2013 bland annat på Karolinska.

– Det var som pilotprojekt, säger han till DN.

**Du tog upp på konferensen hur viktig implementeringen av ersättningsmodellen värdebaserad vård är i Sverige.**

– Absolut, det fanns en sådan tanke då men ingen visste hur det skulle gå till. Karolinska har stuckit ut huvudet ordentligt, jag känner inte till någon institution som tagit det så långt.

**Lisa Röstlund Anna Gustafsson**



Foto: Håkan Flank