

intervju. Han beskrivs som handlingskraftig, kreativ och radikal. Stefan Carlsson, före detta vd för Apoteket AB, har nyligen tagit tag i regeringsuppdraget att effektivisera statens styrning av vård och omsorg. 14 vårdmyndigheter berörs.

text och foto: agneta borgström

14 vårdmyndigheter berörs av Stefan Carlssons utredning:

»Jag räds inte radikala förslag«

Vem som helst hade varit stressad över uppdraget. Men inte Stefan Carlsson. Han har bara ett år på sig att lägga fram ett genomarbetat förslag på hur hälso- och sjukvården bäst ska styras. Utredningen ska ligga på regeringens bord den 15 april 2012. Och han ska bara ägna en dag i veckan åt jobbet.

Hur ska du hinna?

– Det finns ju ett helt kansli som ska jobba med detta, jag är ju inte ensam. Men vi får se hur det går, det är knappt om tid. Samtidigt är det angeläget att jag ska komma med resultatet så snart som möjligt, säger Stefan Carlsson, som ser arbetet som ett drömuuppdrag.

På kartan över sjukvårds-Sverige finns framför allt sex större myndigheter – de sex »kunskapsmyndigheterna« – som utfärdar riktlinjer. Det är Folkhälsoinstitutet i Östersund, Läkemiddelsverket i Uppsala och Socialstyrelsen, Statens beredning för medicinsk utvärdering (SBU), Smittskyddsinstitutet och Tandvårds- och läkemiddelsförmånsverket (TLV), som alla ligger i Stockholm.

Stefan Carlsson och jag träffas en onsdagseftermiddag mitt i mars i huvudstaden för att promenera mellan tre av



Stefan Carlsson lämnar Socialstyrelsen bakom sig och tar en promenad med LT:s reportrer mellan några av de statliga verk han ska utreda.

dessa statliga verk. Starten går vid sjukvårdens styrande bastion, Socialstyrelsen, vidare till den medicinska forskningens SBU för att slutligen nå TLV, som står för

läkemedelssubventioner.

Vid Västerbroplan är det livlig trafik som snurrar runt i rondellen alldeles intill Socialstyrelsens låga tegelbyggnader. Den mäktiga myndig-

stefan carlsson

Ålder: 56 år.

Bor: I villa i Saltsjö-Boo.

Familj: »Omgift sedan tre år och tre barn«.

Aktuell som: utredare för regeringen.

Bakgrund: Ekonom och statsvetare, regiondirektör i Region Skåne, landstingsdirektör i Jämtland, vd för Apoteket AB. Sitter i dag även i styrelserna för Good Point och APL.

Senast lästa bok: Pär Nuders memoarer »Stolt men inte nöjd«.

Något andra inte vet om dig: »Jag är extremt sportintresserad, kan sitta en hel lördag framför Vinterstudion.«

Blir glad av: »Professionellt sett är det glädje och tillit som alltid varit viktigt i mitt ledarskap.«

Din sammanfattning av svensk hälso- och sjukvård: »Oerhört bra när patienten väl kommer till vården, men den fungerar inte innan dess.«

heten ser tämligen modest ut i jämförelse med DN-skrapan och andra höga byggnader. På frågan vad utredaren själv kommer att tänka på vid åsynen svarar han:

LT tog en promenad med Stefan Carlsson mellan några av de myndigheter han ska utreda.

»Ska du slå ihop myndigheter nu?« undrar hälsoekonomen Gustaf Befrits utanför TLV.

Uppe på Söders höjder, anas Sveriges Kommuner och landsting, SKL, vars arbete påverkas av utredningen. »Kommuner och landsting är utförarna. Men frågan är om staten har en vettig styrning ...«

SBU på Olof Palmes gata – kärnan i kunskapsutvecklingen, enligt Stefan Carlsson.

– Jag ser stor kompetens, trygghet och rättssäkerhet, säger Stefan Carlsson. Myndigheten har under de senaste åren vuxit kraftigt när den fått allt fler uppdrag kring styrningen av sjukvården. Till exempel har förebyggande alkohol- och narkotikauppdrag tillkommit, likaså en del tillsynsuppdrag och hantering av patientklagomål som tagits över från Hälso- och sjukvårdens ansvarsnämnd. I direktivet står det att utredningen »särskilt ska analysera Socialstyrelsens roll och funktionalitet«, något som Stefan Carlsson dock inte uppfattar som att regeringen kommer med kritik mot myndigheten.

– Det är inte så konstigt att man skriver så. Myndigheten har ett väldigt brett uppdrag och det är därför viktigt att titta på dess arbete, säger Stefan Carlsson.

Bakgrunden till utredningen är att förutsättningarna för vården har för-

ändras kraftigt. Den medicinska utvecklingen går blixtnsnabbt, informationsutvecklingen likaså, de privata aktörerna blir allt fler och äldreboomen i befolkningen är ett faktum. I en promemoria som kom från utredningen den här veckan beskrivs även en rad andra faktorer. För en person som Stefan Carlsson är en sådan omvärldsanalys en perfekt miljö att befinna sig i. Tidigare kollegor beskriver honom som en ledare som har näsa att fånga vad som är på gång, nyfiken och duktig på att lyssna in andra. Baksidan med valet av Stefan Carlsson kan, enligt samma röster, vara att han kan ha svårt att prioritera och därför kan vara lättpåverkad av intressenter som »skriker högst«. Han beskrivs också som en »doer« som gillar att ta tag i frågor och hålla i beslutsklubban. Själv säger han att han är väl rustad för uppdraget.

– Jag räds inte radikala förslag, säger Stefan Carlsson som i nästa mening säger att han är stolt över hur han för-

beredde Apoteket AB för marknadssituationen.

I regeringens direktiv återkommer flera gånger formuleringar om att skapa ett »effektivt« vård- och omsorgssystem. Det låter som om regeringen ser dubbeljobb på myndigheterna, eller att arbetet dem emellan gnisslar. Hur tolkar utredaren detta?

– Jag har också ställt frågan om vad innebörden med effektivt är. Svaret jag får är att de vill ha ut mer av de pengar som tillställs myndigheterna. Är det till exempel rätt avgränsningar mellan myndigheterna och fyller de det syfte som det var tänkt? Till exempel ligger tillsynen på flera myndigheter och måste samordnas så att det inte sker överlappningar, säger Stefan Carlsson.

Röd gubbe lyser vid övergångsstället när vi ska passera över till Rålambshovspar-

ken. Stefan Carlsson tar i samma stund upp ännu ett problem: tillsynen över privata vårdgivare. När allt fler privata företag stiger in i sjukvården för det med sig dilemman för den statliga tillsynen. Socialstyrelsen har också fått ett allt större tillsynsuppdrag då verket 1 januari 2010 tog över tillsynen av socialtjänsten från länsstyrelserna. Senare fick verket

»Normgivning och tillsyn som ligger på en och samma myndighet ska vi titta på.«

också kritik för att det inte hann med att göra tillräckligt många tillsynsbesök. Den klassiska kritiken mot Socialstyrelsens två roller, att ha både en granskande och en normerande funktion under samma tak, är en naturlig fråga för utredningen.

– Normgivning och tillsyn som ligger på en och samma myndighet ska vi titta på.

Vinden blåser på i ryggen över Lilla Västerbron som leder över till Kungsholmen. Stegen styr nu mot SBU som ligger i nästa stadsdel, Norr-

malm. Vilka »broar« i arbetet finns det mellan SBU och Socialstyrelsen?

– Området känns som ett naturligt område där det kan finnas överlappningar, menar Stefan Carlsson.

Hur kunskapsstyrningen, kunskapsgenereringen och forskningsfinansieringen fungerar från myndighets-håll ska också utredaren sätta ljuset på. Stefan Carlsson tycker att de sex »kunskaps-myndigheterna« kan samordnas på ett bättre sätt.

– Det är också en sak att generera kunskap centralt, en annan att få ut den. Jag tror att det finns många nya, intressanta former att få ut kunskap på, säger Stefan Carlsson.

I direktivtexten anger regeringen att myndigheterna ska ha »flexibel och föränderlig förvaltning« som är innovativ och i medborgarnas tjänst, vilket bland annat innebär att nya rön snabbt ska kunna få genomslag. För läkarna märks denna kunskapsstyrning bland annat genom Socialstyrelsens nationella riktlinjer om vilka behandlingar och metoder man bör satsa resurser på.

Är arbetet med riktlinjer ett bra sätt att styra?

– Jag har ingen kommentar till det.

Efter en liten bit längs Norr Mälarstrand fortsätter färden med taxi med ett snabbt stopp vid Rådhuset. På andra sidan vattnet, uppe på Söders höjder, anar man Sveriges Kommuner och landsting, SKL, vars arbete i högsta grad påverkas av utredningen, påpekar utredaren.

– Kommuner och landsting är utförarna. Men frågan är om staten har en vettig styrning av dessa, säger Carlsson, som också skämtsamt säger att »det inte finns någon bro över till SKL«.

Kommuner och landsting har ett självbestämmande som staten inte kan inkräkta på. Vissa frågor som exempelvis vårdplatsbristen på sjukhus tenderar dock att hamna

■ fakta utredningen

»Utredningen om översyn av de statliga verksamheterna inom vård- och omsorgssystemet« (S2011:01) ska se över hur staten, genom sina myndigheter, ska verka för ett effektivt och hållbart vård- och omsorgssystem.

Detta ska bland annat ske genom att:

- titta på ansvarsfördelningen mellan myndigheterna inom området och vid behov ta fram förslag som tydliggör ansvarsfördelningen och undanröjer eventuella överlappningar
- särskilt analysera Socialstyrelsens roll och funktionalitet
- lämna förslag på hur myndighetsstrukturen kan effektiviseras

I direktivet anges att rådande ansvarsfördelning mellan sta-

ten och huvudmännen ska vara oförändrad. I övrigt är uppdraget öppet.

Totalt omfattas 14 myndigheter: Socialstyrelsen, Läke-medelsverket, Smittskydds-institutet, Statens beredning för medicinsk utvärdering, Tandvårds- och läkemedels-förmånsverket, Folkhälsoinstituttet, Handisam, Barnombudsmannen, Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap, Försäkringskassan (den del som rör tandvårdsområdet), Myndigheten för internationella adoptionsfrågor, Statens institutionsstyrelse, Hälso- och sjukvårdens ansvarsnämnd samt Myndigheten för vård-analys.

Slutrapporten ska vara klar den 15 april 2012. En kartläggning ska redovisas den 15 oktober 2011. ■

mellan stolarna. Socialstyrelsen kommer med anmärkningar mot överbeläggningar, men ansvaret för att åtgärda bristerna ligger på lands-tingsledningarna.

– En grundläggande utgångspunkt för utredningen är att vi i utredningen inte ska titta på utförarna. Men vi måste hitta styrsystem som gör att det går att påverka dem, säger Carlsson.

Hur ser du på alla de nya regioner som landstingen bildar?

– Det är en självklar utveckling att vi går mot fler regioner och detta påverkar myndigheternas arbetssätt.

När det gäller just informationshantering tycker Stefan Carlsson att SKL:s och Socialstyrelsens arbete med öppna jämförelser är utmärkt.

– Man måste våga börja jämföra. Men kanske skulle man kunna dra nytta av gemensamma arenor mellan stat och landsting här. Man skulle kunna ha öppna jämförelser av till exempel jämlik vård, säger han.

Utanför SBU:s kontor på Olof Palmes gata 17 är det lugnt och stilla. Den rosarandiga

marmorbyggnaden andas elegans. Stefan Carlsson anser att SBU är kärnan i kunskapsutvecklingen med de inbundna kunskapsöversikter som kommer då och då. Skulle man kunna slå ihop SBU med till exempel FAS (Forskningsområdet för arbetsliv och socialvetenskap) och Myndigheten för vårdanalys?

– Vill inte kommentera det.

Den kalla vintervinterdagen gör att vi måste värma oss på ett kafé. Samtalet handlar om vilka nya möjliga omorganisationer Stefan Carlsson ser i kristallkulan. Men han duckar för varje fråga. För några år sedan föreslog Ansvarskommittén att Socialstyrelsen skulle samordna styrningen av SBU, Läke-medelsverket och Läke-medelsförmånsnämnden (i dag TLV) i syfte att få en avsändare för styrningen av sjukvården. Men då förslaget om sex regioner föll, dog också det förslaget. Den nuvarande utredaren kommenterar några gamla myndighetsförändringar.

– Jag har funderat på hur

det blev med nya Trafikverket där tre myndigheter blev ett superverk. Storleksordningen på en myndighet är viktig. Jag tror inte att »big and beautiful« alltid är så bra. När det gäller skolan delade man ju på Skolverket och fick även Myndigheten för skolutveckling. Den sistnämnda lades sedan ned. Frågan är hur mycket man skulle vinna på att lägga ihop myndigheter till stora block, som till exempel Socialstyrelsen och Smittskyddsinstitutet. I grunden finns det ofta en inbyggd spänning mellan myndigheter, säger Carlsson.

Färden går vidare mot Fleminggatan på Kungsholmen där TLV ligger. I dag putsas entréfönstren skinande rena.

– Nu blir det bättre insyn, säger Stefan Carlsson och skrattar utan att egentligen mena något med det.

TLV känner han ju till väl. Han anser att verket varit väldigt bra på att värdera läkemedel efter effekt och på att spara pengar för samhället genom generikareformen. I övrigt tycker han att vissa läkemedelsfrågor som hantearas av Läke-medelsverket och TLV skulle kunna integreras mer i kunskapsutvecklingen.

– Läkemedel är en mycket viktig insatsfaktor i sjukvården. Hur man använder och behandlar med läkemedel skulle kunna ha en större roll i kunskapsstyrningen, och i riktlinjer, säger Carlsson.

Plötsligt kommer en anställd ut genom TLV:s port. Det är hälsoekonomen Gustaf Befrits.

– Ska du slå ihop myndigheter nu eller, säger han och ler brett medan han skyndar mot sin cykel. Han förklarar vidare:

– Man behöver inte vara med i knepiga klubben för att lista ut att Stefan givetvis kommer att komma med förslag kring myndighetsstrukturen. ■

»Det är en självklar utveckling att vi går mot fler regioner och detta påverkar myndigheternas arbetssätt.«