

MARKNADSDRIVEN

# KVALITET I VÄLFÄRDEN

RATIOAKADEMIEN

MARKNADSDRIVEN  
KVALITET I VÄLFÄRDEN

## Ratioakademien

Ratioakademien startade hösten 2015 och består av företagare och företagsledare från ett brett spektrum av branscher med erfarenhet från stora och små, noterade och onoterade, unga och mogna, företag från olika delar av Sverige.

Akademien utgör ett kvalificerat forum för att föra formativa samtal om hur företagandets villkor ska kunna utvecklas och förbättras, utifrån ett marknadsekonomiskt tillväxtperspektiv. Akademien står fri från organiserade intressen.

Preses för Ratioakademien: Björn Wahlroos, ordförande Nordea. Övriga ledamöter är Rune Andersson, ordförande Mellby Gård AB, Charlotte Bohman, vd C&A Bohman Invest, Mariana Burenstam Linder, entreprenör, Peje Emilsson, entreprenör och grundare av Kreab, Demoskop, Kunskapsskolan och Silver Life, Anastasia Georgiadou, vd Alminia AB, Fredrika Gullfot, vd Simris Alg, Nils Karlson, vd Ratio, Thomas von Koch, vd EQT, Dan Olofsson, ägare Danir, Biörn Riese, senior advisor Jurie, Susanne Sidén, vd Frösunda Omsorg AB, samt Fredrik Spendrup, vd Spendrups Bryggerier AB.



© Författarna och ratio 2017

Omslag & sättning: Magnus Frederiksen, Glafisk

Tryck: Elanders

ISBN: 978-91-983025-3-0

# RATIO

Ratio är ett fristående forskningsinstitut som forskar om hur företagandets villkor kan utvecklas och förbättras.

Mer information finns på [www.ratio.se](http://www.ratio.se)

# Innehåll

<b>Ratioakademien</b> .....	2
<b>Kort sammanfattning</b> .....	6
<b>Marknadsdriven kvalitet i välfärden</b> .....	8
<b>DEL 1: Forskningskartläggning</b> .....	10
Hur kvalitet säkras på marknader .....	10
1. Entreprenörskap och konkurrens .....	11
2. Varumärken och förtroendeskapande .....	11
3. Mellanhänder och återförsäljare .....	12
4. Certifiering och auktorisation .....	13
5. Kvalitetetsjämförelser och rangordningar .....	14
6. Domstolsprövning .....	15
Offentlig upphandling och fria kundval inom välfärden .....	15
Initiativ som kan stärka marknadsinslagen .....	18
<b>DEL 2: Intervjuer med Ratioakademiens ledamöter</b> .....	21
Kvalitet i välfärden den viktigaste frågan .....	21
Fler och bättre kriterier nödvändiga .....	22
Certifiering bör det offentliga sköta .....	23
Kvalitetsjämförelser .....	24
Dåligt fungerande upphandling .....	25
Konkurrens och valfrihet är kvalitetsdrivande .....	26
Särskilda lösningar behövs .....	27
Innovation och transparens .....	29
<b>Fakta om den svenska välfärdssektorn</b> .....	30
<b>Noter och referenser</b> .....	32

## Kort sammanfattning

Företagande och marknadslösningar har mycket att bidra med när det gäller kvalitet i välfärden.

I *Marknadsdriven kvalitet i välfärden* presenteras en rad mekanismer och metoder som skulle kunna användas för att kvalitetssäkra den svenska välfärden: entreprenörskap och konkurrens, varumärken och förtroendeskapande, mellanhänder och återförsäljare, certifiering och auktorisation, kvalitetsjämförelser och rangordningar, samt domstolsprövning.

Vi i Ratioakademien menar att välfärdens kvalitet, och utvecklingen av fler och bättre kriterier för att bedöma denna, är det viktigaste.

Konkurrens och valfrihet är kvalitetsdrivande. Blotta existensen av alternativ gör att man kan jämföra och det i sig ger incitament till förbättring både vad gäller effektivitet (valuta för pengarna) och kvalitet (kundnöjdhet etc.). Flera alternativ och transparens kring dessa skapar en öppnare diskussion om vad som är bra och mindre bra, vad som kan göras bättre.

Privata och offentliga välfärdsproducenter ska behandlas och följas upp på samma sätt. Huvudmannaskapet är sekundärt. Det är ett stort problem att landsting och kommuner har så skiftande kvalitet på sina tjänster.

Upphandlingar styr i dag fel och för lite mot kvalitet. En mer konkurrensutsatt upphandlingsprocess ger en bättre kvalitetskontroll. Tydliga kvalitetskriterier måste kunna användas i upphandlingar, och därefter mätas och följas upp, oavsett privat eller offentligt huvudmannaskap.

Slöseri med skattebetalarnas medel är problemet, inte vinster i välfärden. Vi har ett gemensamt mål – en så bra vård, skola och omsorg som möjligt. Då vill vi inte se att pengarna går upp i rök på grund av ineffektivitet. Den förlust som görs i det offentliga där verksamheterna inte går runt på tilldelade medel är rent slöseri. Privata aktörer måste få verka på dessa marknader och se till att ineffektiviteten drivs ut och kvaliteten stärks. Det behövs konkurrens så att nya idéer och bättre lösningar uppstår. Svensk välfärd kan inte fungera utan privata aktörer.

Det behövs ett perspektivskifte där kvaliteten i skola, vård och omsorg ska vara styrande, oberoende av huvudmannaskap. Med denna skrift vill vi bidra till att bredda och öppna upp diskussionen om hur vi tillsammans kan göra den svenska välfärden bättre.



# Marknadsdriven kvalitet i välfärden

Den pågående debatten om vård, skola och omsorg är viktig. Välfärdssektorerna lider i många fall av stora kvalitets- och effektivitetsproblem. Bilden är förstås långt ifrån entydig – viktiga framgångsexempel finns – men trots att mycket stora offentliga resurser satsas på dessa områden är det uppenbart att vårdköer, undermåliga skolresultat och brister i omsorgen visar att välfärdssektorerna skulle kunna fungera mycket bättre.

Syftet med denna skrift är att visa på ett alternativt sätt att komma till rätta med välfärdens problem.

Vi har valt att kalla metoden för ”marknadsdriven kvalitet i välfärden”. Den tar sin utgångspunkt i hur kvalitet säkras på konkurrensutsatta marknader. Motsvarande mekanismer och metoder kan utvecklas för välfärdssektorerna, och även tillämpas på offentligt utförd välfärdsproduktion. Marknadsdriven kvalitetssäkring av välfärden förutsätter existensen av privata vinstdrivande välfärdsföretag.

Ratio har till Ratioakademien tagit fram ett kortfattat underlag baserat på tidigare forskning om olika mekanismer som finns på marknader för att säkra produkters och tjänsters kvalitet. Denna presenteras i Del 1 nedan. Ratioakademiens ledamöter har från företagande på en rad olika marknader, inklusive välfärdsområdet, stora erfarenheter och insikter kring hur kvalitet i privat verksamhet säkras. Ledamöternas tankar, idéer och förslag hur motsvarande mekanismer kan användas på välfärdsområdet presenteras i form av intervjuer i DEL 2.

När det gäller välfärdstjänster som skola, vård och omsorg behövs ett perspektivskifte där kvaliteten ska vara styrande, oberoende av huvudmannaskap. Det finns stor efterfrågan på

att utveckla metoderna för att utvärdera och betygsätta kvalitet och effektivitet. Företagande och marknadslösningar har här mycket att bidra med.

## Del 1: Forskningskartläggning

I offentliga monopol, dvs. renodlad politisk serviceproduktion, där inte bara finansiering och styrning utan även genomförande sker inom ramen för en politiskt styrd byråkrati, uppstår regelmässigt stora problem med effektivitet, kvalitet och kostnadskontroll, något som är mycket väl dokumenterat i forskningen.<sup>1</sup> Inte minst blir innovationsförmågan begränsad.<sup>2</sup> Det gäller även den offentliga vården, skolan och omsorgen.

Detta utgör bakgrunden till de reformer som genomförts på välfärdsområdet sedan mitten av 1980-talet, med olika system för kundval, upphandling, konkurrensutsättning och nya styrformer.<sup>3</sup> Mycket talar för att dessa system nu behöver utvecklas och kompletteras. Att gå tillbaka till offentlig monopolproduktion är knappast ett seriöst alternativ för den som vill värna välfärdens kvalitet och positiva utveckling.

Den svenska välfärdssektorn utgör idag cirka 25 procent av Sveriges BNP, dvs. närmare 1 000 miljarder kronor. Mer än var fjärde förvärvsarbetande person i Sverige arbetar inom vård, skola och omsorg, dvs. ungefär 1 250 000 människor, varav 78 procent är kvinnor. Se Fakta om den svenska välfärdssektorn (s. 27).

### **Hur kvalitet säkras på marknader**

Hur säkras då kvalitet i en marknadsekonomi? Med marknadsekonomi avses ett samhällssystem med rättsstatligt skydd för privat äganderätt, avtalsfrihet och näringsfrihet, dvs. ekonomisk frihet, som leder till fri prissättning, fria kundval, entreprenörskap, affärsexperiment, konkurrens, vinster, förluster och välstånd.<sup>4</sup>

Förenklat uttryckt säkras kvalitet på marknader med hjälp av följande sex mekanismer:

## 1. Entreprenörskap och konkurrens

Entreprenörskap och konkurrens driver fram en ständig ström av nya sätt att lösa kända och hittills okända behov. Kvaliteten testas ständigt av kunders efterfrågan. Även när ett företag har en stark marknadsdominans finns alltid hotet om att någon annan aktör etablerar sig på marknaden eller att ett närliggande substitut utvecklas. Detta får en rad viktiga konsekvenser.

Väsentligast är att företagen hela tiden måste vara lyhörda för förändringar i kundernas behov, preferenser och betalningsvilja. Det i sin tur leder till att de måste satsa på kvalitet, förnyelse och effektivisering. Endast de företag som förmår upprätthålla en hög innovationsförmåga med stark kvalitets- och kostnadskontroll kommer långsiktigt att kunna överleva på en konkurrensutsatt marknad.

Vinster är viktiga i denna process. De fungerar som ett signalsystem på samma sätt som priserna. Erbjudanden som är attraktiva i termer av kvalitet i relation till pris genererar vinster, vilket leder till att de kommer att imiteras och kopieras av nya och gamla konkurrenter, varför vinsterna endast består så länge företaget fortsätter att vara innovativt och fokuserat på kundnytta. Vinstrika företag kan enklare attrahera kapital, medarbetare och andra knappa resurser jämfört med sina konkurrenter. Utan vinst överlever inget företag i längden på fungerande marknader. Samma sak gäller allt företagande, även i de omdiskuterade välfärds- och omsorgssektorerna.

## 2. Varumärken och förtroendeskapande

I marknadsekonomi måste således befintliga relationer vårdas och nya utvecklas för att ömsesidigt fördelaktiga byten ska komma till stånd. För att lyckas som företagare och entreprenör är det avgörande att kunna kvalitetssäkra de varor och tjänster som erbjuds.

Konsumenterna eller kunderna och kan dock vara sårbara inför falska löften om en viss kvalitet. Detta kallas i den nationalekonomiska litteraturen för asymmetrisk information.<sup>5</sup> Det klassiska exemplet är s.k. "lemons", där man som kund råkar ut för ett måndagsexemplar vid exempelvis bilköp.<sup>6</sup> I vissa situationer går det inte att i förhand avgöra om säljaren har hållit det han eller hon lovat förrän köpet är fullbordat. Kunderna måste därför före köpet avgöra om de kan lita på, eller har förtroende för, att motparten levererar vad den utlovat. Detta är, som vi snart ska se, en väldigt viktig fråga när det gäller när det gäller välfärdstjänster där kundvalssystem förekommer.

Företag använder sig av en rad olika metoder för att skapa det förtroende som kunderna efterfrågar.<sup>7</sup> De allra flesta företag bygger upp egna system för kvalitetssäkring, ett systematiskt kvalitetsarbete i syfte att säkra kvaliteten på de varor och tjänster som produceras. Lika viktigt är dock att bygga ett hållbart varumärke och ständigt arbeta med att utveckla och behålla ett gott anseende som leverantör av hög kvalitet.<sup>8</sup> Varumärket fungerar som en garanti för den kvalitet företagaren utlovar.<sup>9</sup> Ett inarbetat varumärke kan verka som en informationsspridare och tillhandahålla det förtroendelöfte konsumenterna efterfrågar. Tillförlitliga företagare gynnas av informationsspridningen eftersom ett gott rykte ger fler kunder. Att en konsument gör upprepade affärer med samma företagare är i sig en signal om att företagaren tillhandahåller god kvalitet.<sup>10</sup>

### 3. Mellanhänder och återförsäljare

På de flesta marknader finns även aktörer som har specialiserat sig på att upprätthålla och granska andra marknadsaktörers förtroende och kvalitet. Vi kan kalla dessa för mellanhänder eller återförsäljare. Mellanhänderna bygger en brygga av förtroende mellan kunder och producenter på marknaden.

En mellanhand är en återförsäljare som köper in produkter eller tjänster från flera olika företagare och sedan säljer dessa till konsumenter. De stora detaljhandelsföretagen ICA, Hemköp och Konsum är typiska exempel på mellanhänder som skapar förtroende och kvalitetssäkrar matvarumarknaden.

När handlarna tillhandahåller företagarnas produkter och tjänster går de i god för produkternas och tjänsternas kvalitet. Även om producenten och konsumenten i sig kanske inte kan lita på varandra litar de båda på handlaren som förmedlar affären mellan dem. God kvalitetssäkring blir nödvändig då mellanhandens vinst är beroende av en förtroendefull relation till konsumenten.<sup>11</sup>

En annan typ av mellanhand är franchiseföretagare. En franchisegivare som ger en franchisetagare möjligheten att använda sig av dennes varumärke, affärsidé och produkter tillhandahåller en slags kvalitetsstämpel. Franchisegivare garanterar på så sätt kunderna eller konsumenterna att franchisetagare håller god kvalitet. McDonalds restauranger är typiska exempel. Om en viss franchisetagare inte skulle hålla den kvalitet som förutsätts av givaren kan denne vänta sig en bestraffning av franchisegivaren. Samtidigt är franchisetagaren en mellanhand mellan franchisegivaren och kunderna eftersom denne förmedlar tjänsten emellan dem.<sup>12</sup>

Samma typ av mekanismer karakteriserar de kedjeföretag som idag dominerar många tjänstebranscher, med skillnaden att dessa oftast drivs inom en gemensam koncern.<sup>13</sup> Det förekommer även att de just nämnda företagstyperna kombineras.

#### 4. Certifiering och auktorisation

Ytterligare ett vanligt sätt att kvalitetssäkra varor och tjänster på marknader är att skapa olika typer av certifieringssystem eller standarder. Ett välkänt exempel är exempel ISO 9001.

Företaget vänder sig till ett certifieringsorgan för att få sitt kvalitetssäkringssystem kontrollerat och certifierat enligt en ISO-standard. Som bevis på att företaget uppfyller de krav som standarden sätter, blir företaget sedan certifierat.

Även auktorisation är en sorts certifiering eller kvalitetssäkring som kan ges till utövare av tjänster där missbruk kan orsaka stor skada hos kunderna. Auktorisation kan ges av exempelvis en branschorganisation eller annat organ som har en övervakande roll och dit man kan anmäla om en leverantör inte lever upp till de kvalitetskrav som ställts upp. Typiska branscher där auktorisation förekommer är bevakning, revision, tolkning och fastighetsmäkleri.

### 5. Kvalitetstjämförelser och rangordningar

På många marknader har det också blivit allt vanligare med olika typer av rangordningar eller rankningar där antingen en tredje part eller kunderna själva kvalitetsbedömer olika producenters varor och tjänster. Ett klassiskt exempel på det förstnämnda är Guide Michelins stjärnsystem för gourmetkrogar, andra är exempelvis Times Higher Educations universitetsrankning och Folksams ”Hur säker är bilen”, som rangordnat bilmodeller utefter deras säkerhet sedan 1983.

Med internet och den digitala delningsekonomi har konsumentrankningar i det närmaste exploderat, där kunderna via sajter som TripAdvisor och Hotels.com, men även via sökmotorer som exempelvis Google, med lätthet kan lämna sitt omdöme om en vara, tjänst eller producent. Detta innebär att företag måste anstränga sig till det yttersta för att säkra kvaliteten och undvika en dålig recension eller ett dåligt betyg på internet.<sup>14</sup>

Ofta kombineras pris- och kvalitetstjämförelser inom samma system, som exempelvis hos Pricerunner, Uber och AirBnb. Urvalet av kriterier utgör i sig en värdering av vad intressenter

på marknaden anser eller borde anse vara centralt för utbytet.<sup>15</sup> Digitaliseringen har generellt sett sänkt transaktionskostnaderna på många marknader och skapat bättre möjlighet till att jämföra olika varor eller tjänster – den teknologiska utvecklingen minskar helt enkelt mängden asymmetrisk information på marknaden.<sup>16</sup>

## 6. Domstolsprövning

En yttersta form av kvalitetssäkring på marknader, som inte ska underskattas om kontraktsvillkor vad gäller kvalitet eller annat inte uppfylls, är domstolsprövning eller skiljedom. Marknadsekonomi innebär, som framgick inledningsvis, ett samhällssystem med rättsstatligt skydd för privat äganderätt och avtalsfrihet. Grundregeln är att ingångna avtal ska hållas, *pacta sunt servanda*. Om så inte sker, eller om tvist om avtalsvillkor uppstår, finns alltid möjligheten att ta saken vidare till domstol eller att låta den avgöras genom någon form av skiljedomsförfarande. Det finns även särskild lagstiftning för att skydda konsumenter i situationer där de riskerar att vara utsatta för falska löften om kvalitet eller där asymmetrisk information föreligger.

## Offentlig upphandling och fria kundval inom välfärden

I väsentlig utsträckning, med viktiga undantag som vi ska återkomma till, saknas idag dessa former för kvalitetssäkring på välfärdsområdet.

Förklaringen är förstås att merparten av svensk vård, skola och omsorg fortfarande bedrivs i form av monopolproduktion i offentlig regi. Offentliga producenter svarar, som framgår av avsnittet Fakta om den svenska välfärdssektorn (s. 27)., för 77 procent av välfärdsproduktionen. Räknas kommunalförbund och offentliga bolag in stiger andelen till drygt 79 procent. Privata företag i välfärden svarar för endast 17 procent av produktionen, och återstående del, cirka tre procent, utgörs av ideella aktörer.



Lika väsentligt är att hela välfärdssektorn i princip är offentligt reglerad och skattefinansierad. Den privata finansieringen svarar för endast 8–9 procent. En rad regleringar och inskränkningar gör att det rättsstatliga skyddet för privat äganderätt, avtalsfrihet och näringsfrihet, liksom dess konsekvenser i form av fri prissättning m.m, saknas.

Dock innebär de olika system med offentlig upphandling och fria kundval inom välfärdssektorerna, som har införts av samtliga regeringar sedan slutet på 1980-talet, att entreprenörskap och konkurrens i viss utsträckning även bejakats på dessa områden. Fokus, åtminstone hittills, har dock främst legat på kostnadskontroll, snarare än på kvalitet.

De två vanligaste formerna av kvasiprivatiseringar av detta slag brukar kallas entreprenad- respektive kundvalsmodellen.<sup>17</sup> Entreprenadmodellen innebär att offentligt beslutad verksamhet upphandlas genom anbudstävlan. Stat eller kommun agerar således som ett inköpsmonopol (monopsoni) som fastställer innehåll och kvalitet i den vara eller tjänst som upphandlas. Privata entreprenörer och företag, men även kommunala verksamheter, inkommer med anbud. När upphandlingen är avslutad ges den vinnande producenten ett faktiskt monopol på verksamheten tills nästa anbudsförfarande genomförs. Finansieringen är i huvudsak offentlig, även om vissa avgifter kan förekomma. Detta är en viktig modell inom vård och omsorg.

I entreprenadmodellen förekommer således inga fria kundval, men däremot priskonkurrens. Etableringsfriheten är dessutom begränsad till själva anbudssituationen. Då kvaliteten på tjänstens eller varans innehåll är mer svårbedömd består konkurrensen ofta av att olika producenter kan bjuda under varandra i pris eller kostnad. Inom ramen för detta finns även risk för s.k. osund strategisk anbudsgivning, där sådant som löftes-

brott, koncernstrategisk anbudsgivning och manipulering av relativa poängsättningsmodeller kan förekomma.<sup>18</sup>

Kundvalsmodellen innebär att elever, föräldrar, vårdtagare m.fl. ges möjlighet att välja utförare av offentligt beslutad verksamhet. Innehåll och kvalitet fastställs genom lagar och regler och i vissa fall av kommun eller landsting. Även privata producenter kan ges offentlig "auktorisering" att leverera välfärdstjänsterna i fråga. Finansieringen är i huvudsak offentlig, även om vissa avgifter kan förekomma, och administreras ofta med stöd av ett checksystem. Det fria skolvalet, där medlen följer eleven, och lagen om valfrihet i vården (LOV) är exempel på denna typ av system.

I kundvalsmodellen förekommer ingen fri prissättning. Ersättningen för levererad tjänst bestäms av kommun eller landsting. Kundvalet begränsas till val mellan olika producenter av en politiskt bestämd vara eller tjänst. Även etableringsfriheten begränsas till att gälla ett visst utbud. Konkurrensen består således i att olika producenter, privata och offentliga, till en given intäkt per kund kan erbjuda ett utbud av viss offentligt bestämd verksamhet.

Mot denna bakgrund är det inte särskilt förvånande att den ovan beskrivna marknadsdrivna kvalitetssäkringen är begränsad. Vare sig entreprenad- eller kundvalsmodellen innebär att marknader av vanligt slag har skapats.

Lika uppenbart är att de offentliga system som idag finns för att säkra kvaliteten i välfärden är otillräckliga. Många verksamheter som drivs helt i offentlig regi har själva stora kvalitetsproblem, men även när det gäller vård, skola och omsorg som bedrivs i privat regi, på entreprenad genom upphandling eller genom det fria kundvalet. I vissa fall finns anmärkningsvärda brister.

## Initiativ som kan stärka marknadsinslagen

Det finns dock flera intressanta initiativ som kan bidra till att stärka möjligheterna till mer marknadsdriven kvalitetssäkring. Främst handlar dessa om att förbättra möjligheterna till kvalitetsjämförelser och rangordningar, men även utveckling av certifierings- och auktorisationssystem förekommer.

Ett exempel är Sveriges kommuner och landstings (SKL) *Öppna jämförelser* där man kan jämföra information om kvalitet, resultat och kostnader inom vissa verksamhetsområden som kommuner, landsting och regioner ansvarar för. Likaså möjliggör Socialstyrelsens *Kolada.se* jämförelser mellan enheter, kommuner och landsting.

Dock utgår dessa i första hand utifrån ett producent-, eller möjligen mer allmänt skattebetalarperspektiv, *inte* ett kund- eller brukarperspektiv.

Detsamma gäller den *Nationella patientenkäten* som skulle kunna ge vägledning vid val av exempelvis sjukhus eller vårdcentral, men som för en vanlig vårdbehövande torde framstå som närmast obegriplig. Socialstyrelsen gör även stora undersökningar om kundnöjdhet för hemtjänst och särskilt boende, men återigen framförallt ur ett producentperspektiv.

Men mycket av den information som skulle kunna användas för att underlätta mer marknadsdriven kvalitetssäkring genom förbättrad konkurrens finns faktiskt insamlad för såväl privata som offentliga utförare av välfärdstjänster. Kundvalssystemen skulle kunna därigenom kunna bli väsentligt mer kvalitetsdrivande.

Det förefaller dock vara betydligt svårare att bedöma specialistvården. *Sveusprojektet*, som innefattar ett 50-tal organisationer inklusive medicinska specialitetsföreningar,

kvalitetsregister, patientföreningar, regioner, landsting, universitet, Försäkringskassan och Socialdepartementet är också ett mycket ambitiöst system för att jämföra den berörda sjukvårdens kvalitet och effektivitet, ett initiativ som skulle kunna breddas och byggas vidare på.

Det finns dessutom ett antal helt privata exempel på hur mer marknadsdriven kvalitetssäkring skulle kunna utvecklas. Folksam har exempelvis, som nämnts, med hjälp av sin försäkringsstatik länge klarat av att rangordna bilars säkerhet; det borde det inte vara ogörligt för försäkringsbolag att göra motsvarande för vård- och omsorgsproducenter. Företaget Health Consumer Powerhouse gör redan något likande med hjälp av offentlig statistik. Till skillnad från Sveuprojektet görs dock detta, på grund av datatrestriktioner, på sekundärdata.

Men det behövs fler och konkurrerande exempel. Inte minst borde digital teknik bättre utnyttjas för att som TripAdvisor, Hotels.com eller Uber låta brukarna eller konsumenterna av välfärdstjänsterna rangordna olika skolor, vårdgivare och leverantörer av äldreomsorg. Naturligt vore att de initiativ som exempelvis Vårdföretagarna eller Friskolornas riksförbund har tagit utvecklas i samarbete med mer kommersiellt drivna aktörer.

Även när det gäller certifiering och auktorisation finns existerande exempel som liknar ISO-systemet. Inom vården används redan i stor utsträckning Kvalprakt från privatläkarföreningen eller Kvalitet i vården – (Kiv), även detta från privatläkarföreningen. Denna standard tillämpas även inom helt offentlig verksamhet. På detta område kan även offentliga myndigheter spela en roll. Exempelvis finns på flyg- och finansmarknaderna licensierings- och informationskrav understödda av olika sanktioner, som skulle kunna inspirera på välfärdsområdet.<sup>19</sup>

Även när det gäller framväxten av olika typer av mellanhänder och återförsäljare, franchiseföretag eller kedjeföretag finns återigen flera goda exempel i skolkoncernerna Internationella engelska skolan, Academedia och Kunskapsskolan, eller vårdkoncernerna Aleris, Ambea, Attendo, Capiro, Praktikertjänst och Humana som driver hundratals omsorgsboenden, mottagningar, vårdcentraler och kliniker. Dessa aktörer prioriterar systematiskt varumärkesbyggande och förtroendeskapande, precis som på som helt privata marknader där relationer behöver utvecklas och kvaliteten stärkas.

Vinster är avgörande i denna process. De fungerar, som utvecklats ovan, som ett signalsystem där vinsterna endast består så länge välfärdsföretagen fortsätter att vara innovativa och fokuserade på kundnytta. Det är en förutsättning för att kunna attrahera utvecklingskapital, medarbetare och andra knappa resurser jämfört med sina konkurrenter.

## DEL 2: Intervjuer med Ratioakademiens ledamöter

Ratioakademiens ledamöter har bred erfarenhet från ett stort antal branscher och sektorer, alltifrån tillverkning i stora och små företag, till olika typer av tjänsteföretag, både mer enkla tjänster och kunskapsintensiv tjänsteproduktion. De har startat företag, men också lett mer etablerade verksamheter, alla under stark konkurrens. Se faktaruta om Ratioakademien.

Mot denna erfarenhetsbakgrund har akademiens ledamöter goda förutsättningar att bedöma hur en mer marknadsdriven kvalitetssäkring av välfärden skulle kunna fungera. Ledamöterna har fått ett antal relativt öppna frågor om hur kvalitet säkras på privata marknader, utifrån analysen ovan, men också om hur motsvarande metoder och mekanismer kan tillämpas inom välfärden.

### **Kvalitet i välfärden den viktigaste frågan**

Att välfärdens kvalitet är viktig råder det stor enighet om. Likaså om att definitionen på kvalitet inte är självklar. Tydliga mått behöver utvecklas utifrån flera utgångspunkter. Flera ledamöter menar att ett av de stora problemen är att den offentliga diskussionen har för stort fokus på ekonomi, resurser och verksamhetsformer, och för lite på kvalitet.

Ingen vill ha offentlig upphandling till lägsta pris – kvalitet är det centrala i ledamöternas diskussion, precis som på vanliga marknader. Det gäller att utforma regelverken så att de blir kvalitetsdrivande.

Att kvalitetssäkringen av välfärden idag fungerar riktigt dåligt och att det finns lösningar på det problemet är alla överens om. Entreprenörerna runt bordet ser självklart sin och övriga

marknadsaktörers roll som utvecklare av en mer marknadsdriven kvalitetssäkring. Men de är också ense om att offentliga insatser är viktiga. Detta är inte en fråga om antingen-eller, utan om både-och.

### **Fler och bättre kriterier nödvändiga**

Problemet med diskussionen om välfärdstjänster är idag att fokus hamnat för mycket på resurser när det borde vara på resultat i termer av kvalitet, hävdar entreprenören Peje Emilsson, grundare och genom familjeföretaget Magnora majoritetsägare av Kreab, Demoskop, Kunskapskolan och Silver Life. Att mäta kvalitet och publicera kvalitetsrapporter måste vara lika självklart som att presentera ekonomiska resultat. Kunskapskolans kvalitetsmodell innehåller tio områden som löpande följs upp av varje skola.

Thomas von Koch, vd för EQT som är delägare av skolkoncernen Academedia, är tydlig med att han tycker att välfärdsverksamheter måste följas upp enligt kvalitetsparametrar.

- Standarden ska vara hög, säger han bestämt.

Vikten av att alla verksamheter, såväl privata som offentliga, mäts på ett enhetligt sätt finns det många tankar om:

- Vi har tagit fram tre tydliga kvalitetsmått som vi använder i vår verksamhet för att vara säkra på att vi levererar en bra tjänst, berättar Thomas von Koch. Vi har försökt få Skolinspektionen att ta över våra noggrant utprovade mått så att de kan användas på alla skolor, kommunala som privata, men de är tyvärr helt ointresserade.

Charlotte Bohman, entreprenör och vd på Bohman Invest, ser gärna helt oberoende utvärderingar som hon tycker skulle tillföra viktig information till konsumenterna eller brukarna av välfärdstjänsterna.

- Utvärdering av välfärdstjänster är komplicerat, men det går att utveckla mätmetoder och om bra och konkurrerande mätmetoder tas fram så kommer det att finnas ett utvecklingsstryck så att de utvecklas och bli bättre i takt med tiden.

Rune Andersson, entreprenör och grundare av Mellby Gård påpekar att i Sverige är det ett stort problem att landsting och kommuner har så skiftande kvalitet på sina tjänster. Han poängterar även vikten av att offentliga och privata aktörer likabehandlas.

Flera i Ratioakademien är tydliga med att om man inte levererar välfärdstjänster med tillräcklig kvalitet så bör man inte få vara verksam inom välfärdsområdet. Detta ska självklart gälla både offentliga och privata producenter.

- Att skapa en oberoende bedömning av all verksamhet, vare sig det är offentlig eller privat huvudman är akut, säger Peje Emilsson.
- Vi behöver se över och fastställa absoluta kvalitetskrav på insatser, t ex betygskriterier och näringsvärde och smaklighet på mat på äldreboenden och säkerställa att kvaliteten upprätthålls i tjänsterna genom inspektioner och kontroller, hävdar Charlotte Bohman.

### **Certifiering bör det offentliga sköta**

I framtiden behövs en vassare inspektion av både offentliga och privata utförare för att få till god kvalitetssäkring enligt Rune Andersson.

- Jag tycker man ska ha fortsatt certifiering och tydliga tillståndskrav för att säkerställa viss kvalitetsnivå, säger Charlotte Bohman. Det är viktigt med genomtänkta och



relevanta krav och en kompetent, rättvis och likvärdig utvärdering.

- Exakt hur kriterierna och kraven ska utformas måste anpassas efter typ av välfärdstjänst. Förutom tillståndsgivning och kriterier för att få bedriva verksamhet (som bör vara lika över hela landet och fastställd av ansvarig myndighet kan en utvärdering av tjänsten utgöra ett bra komplement. Där kan mer ”mjuk” information också fångas upp; som ett ”nöjd kund index”. Man bör också se på effektivitet dvs. ”valuta för pengarna”. Var får man mest för insatsen?

Thomas von Koch poängterar att offentliga institutioner som ska hantera certifiering och uppföljning måste ha kompetens och, inte minst, befogenhet. Dagens Skolinspektion tycker han till exempel är tandlös. Det är också viktigt, menar han, att certifieringstillstånden ska kunna dras in om man inte sköter sig.

### Kvalitetsjämförelser

Samtliga ledamöter är för privata kvalitetsjämförelser och rangordning av välfärdstjänster. Här har, enligt flera ledamöter, marknaden en viktig roll att spela.

- Privata aktörer skulle kunna rangordna efter kvalitet och pris, dvs. hjälpa kunden att förstå var, och kanske hur, man får mest för skattepengarna, säger advokat Biörn Riese. Men det måste alltid finnas en lägsta godtagbar kvalitetsnivå för ett acceptabelt belopp, men det kan ju säkerställas på olika sätt, exempelvis certifiering, menar han.

Peje Emilsson är inne på samma linje och förespråkar en utomstående insamling av elevs och patienters egna omdömen.

Även Thomas von Koch understryker att det är bra om de offentliga institutionerna utmanas av en tredje part, utmärkta exempel som miljömärkning, rankinginstitut och andra gör ett bra jobb med att säkerställa att det finns goda spelare på marknaden.

Biörn Riese tillägger att alla rankingtjänster, dvs. tjänster där användare ger betyg, bidrar till att upplysa konsumenter om kvalitet, men de måste vara konstruerade så att de inte går att manipulera med positivt inställda kommentatorer. Han tror därför att det måste till tydliga kriterier. Om branschen enas om tydliga kvalitetskriterier skulle dessa även kunna användas i upphandlingar.

Även Mariana Burenstam Linder, entreprenör och ordförande i Sverige-Amerika Stiftelsen, menar att kompetensen kring kvalitetsmätningen är central.

### **Dåligt fungerande upphandling**

När det gäller kvalitetsbrister nämner flera av ledamöterna att entreprenadmodellens offentliga upphandling genom anbudstävlan (enligt Lagen om offentlig upphandling, LOU) fungerar dåligt, eftersom den uppmuntrar upphandling till lägsta pris utan hänsyn till kvalitet.

Fredrik Spendrup, vd och koncernchef för Spendrups, kallar LOU för tvådimensionell.

- Risken är att någon kan bocka av kraven men inte leverera kvalitet i helheten, menar han. Till exempel styr upphandlingen att äldre på ett boende får mat – men den specificerar inte i tillräcklig utsträckning att det ska vara bra mat eller vad det i så fall skulle innebära. Då är tanken med kvalitetsjämförelser och rangordning bra eftersom den kan ge en bild av kvaliteten.

I Finland, liksom i Sverige, blir privata producenter av vårdtjänster mycket lätt föremål för offentlig kritik om det uppdragas brister i kvalitet, berättar Björn Wahlroos.

- Men i Finland upphandlas en stor del av de privata välfärdstjänsterna av arbetsgivare och på det viset säkras kvaliteten ganska effektivt i upphandlingsprocessen genom konkurrens även i upphandlingsledet.
- Då är problemet större på den offentliga sidan. Betydande skillnader i vårdkvalitet bortförklaras med kommunala finanser som ger restriktioner för upphandlingarna. Det innebär bland annat hög variation i vårdkvalitet som motiveras av ekonomiska faktorer mellan olika kommuner.

Enligt Björn Wahlroos, är det helt klart att en mer konkurrensutsatt upphandlingsprocess (vare sig köparen är en kommun, landsting, försäkringsbolag, arbetsgivare eller privatperson) ger en bättre kvalitetskontroll.

- En anledning till att offentlig verksamhet inte är effektiv är att det inte finns tydliga och kompetenta beställare, instämmer Fredrik Spendrup.

### **Konkurrens och valfrihet är kvalitetsdrivande**

Kundvalssystem med valfrihet och etableringsfrihet för privata producenter inom välfärden ser samtliga ledamöter som avgörande för utveckling av välfärdens kvalitet.

- Konkurrens och entreprenörskap bidrar tveklöst till stärkt kvalitet inom välfärden, säger Charlotte Bohman. Blotta existensen av alternativ gör att man kan jämföra och det i sig är ett incitament till förbättring både vad gäller effektivitet (valuta för pengarna) och kvalitet (kundnöjdhet etc.). Flera alternativ och transparens kring

dessas skapar en öppnare diskussion om vad som är bra och mindre bra, vad som kan göras bättre.

Ledamöterna påpekar att varumärkesbyggande, där man som producent ständigt arbetar med att stärka förtroendet hos elever, brukare och kunder, är centralt, inte minst för välfärdens kedjeföretag.

- Det dyraste vi har är varumärket. Ju starkare varumärke man har desto mer har man att försvara och desto större incitament att vara ledare på sitt område, säger Thomas von Koch.

Biörn Riese betonar att varumärket är bärare av kvalitetsnivå och goodwill:

- Om man har byggt upp ett varumärke baserat på en viss leveransnivå, resurser, omfattning, kvalitet (vilket tar tid) är man normalt intresserad av att inte skada varumärket (vilket som bekant kan gå fort).

Rune Andersson instämmer:

- För den som är helt beroende av att kunderna blir nöjda blir engagemanget större.

Mariana Burenstam Linder håller också med och betonar att en mångfald av företag och organisationer är bästa sättet att skapa utveckling och kvalitetssäkring. Enligt Peje Emilsson är det konkurrens som driver fram innovationer och förbättringar.

### **Särskilda lösningar behövs**

En helt privat välfärdsmarknad skulle bidra till mycket, sätta nivåer, driva utveckling osv., menar Biörn Riese, och får stöd från flera andra ledamöter. Men en helt privat välfärdsmark-

nad skulle förmodligen inte enkelt säkerställa en lägsta garanterad nivå för alla, fortsätter han.

Fredrik Spendrup är inne på samma linje och tycker att det måste finnas en helhetssyn. Mellanhänder i form av ett försäkringssystem skulle kunna fungera om de som inte frivilligt går med kommer med ändå. Det viktiga är att samhällskostnaden bör vara så låg som möjligt, man måste få ut så hög kvalitet som möjligt, menar han.

Thomas von Koch håller med:

- Vi måste kunna ha en bastjänst från det offentliga som utgör en mininivå.

Ett stort problem, enligt några ledamöter, är att kunskap om välfärdstjänster som är tillräckligt djup och omfattande är en bristvara.

- Hälsovårdstjänster är en svår marknad eftersom de flesta konsumenterna inte använder sig av tjänsterna kontinuerligt. Genomtänkta val kräver stora mängder av sakkunskap, menar Björn Wahlroos.

En kombination av upphandlingsorganisationer som försäkringsbolag eller arbetsgivare, rangordning av välfärdsproducenter och tydliga transparenskrav är antagligen den rätta lösningen. Baserat på erfarenheterna från Finland föreslår Björn Wahlroos att Sverige ska satsa på fler privata hälsoförsäkringar. Han hävdar dock att ett större offentligt engagemang med stor sannolikhet leder i fel riktning.

Thomas von Koch tillägger att han även tycker att det gärna får finnas ett producentansvar som kan ge rättsligt efterspel, och som även ska gälla offentliga leverantörer av välfärdstjänster. Flera ledamöter betonar att det är rimligt att ingångna

kontrakt mellan producenter och brukare inom välfärden är rättsligt bindande.

### **Innovation och transparens**

Flera ledamöter är också inne på betydelsen av fler innovationer och ökad transparens inom välfärdssektorerna.

Exempelvis menar Charlotte Bohman att hon gärna ser ett tydligt "whistle blower"-system och ett systematiskt innovationsarbete. Det krävs ökad transparens vad gäller prestationer och kvalitet hos olika producenter för att möjliggöra de kvalitetsjämförelser som efterfrågas av allt fler. Det skulle kunna bli kvalitetsdrivande även för verksamhet som bedrivs i offentlig regi.

- Vi får inte glömma att innovation och produktivitet måste säkerställas i den offentliga sektorn. Idag är offentliga tjänster ljusår efter, menar Thomas von Koch och tar exemplet med medicinska journaler som inte är tillgängliga för patienterna. En sak som han ser som löst med digitala tjänster som Bank-ID.
- Slöseriet är förfärligt. Det behövs konkurrens så att nya idéer uppstår. Vi har ju ett gemensamt mål – en så bra vård, skola och omsorg som pengarna kan ge. Då vill vi inte se att pengarna går upp i rök på grund av ineffektivitet. Privata aktörer måste få verka på dessa marknader och se till att ineffektiviteten drivs ut, understryker han.

Björn Wahlroos instämmer och betonar att transparent information och kvalitetsrangordning av välfärdsleverantörer, oavsett huvudmannaskap, står högt på agendan.

## Fakta om den svenska välfärdssektorn<sup>20</sup>

Enligt SCB motsvarar den svenska välfärdssektorn cirka 25 procent av Sveriges BNP, dvs. närmare 1 000 miljarder kronor.<sup>21</sup> Mer än var fjärde förvärvsarbetsande person i Sverige arbetar inom vård, skola och omsorg, dvs. ungefär 1 250 000 människor.<sup>22</sup> Andelen kvinnor i sektorn uppgår till 78 procent.<sup>23</sup>

### **Finansiering**

Sektorn är nästan helt skattefinansierad. Kommuner och landsting är de klart största finansiärerna, undantaget universitets- och högskoleutbildningen där statliga medel är viktigast. Den privata (ej skattebaserade) finansieringen av välfärdssektorn är totalt sett mycket liten. Hushållens och privata företags finansiering uppgår tillsammans till drygt 8 procent, räknas ideella organisationer in uppgår finansieringen till knappt 9 procent eller 86 miljarder kronor. Även hos privata producenter är totalt sett närmare tre fjärdedelar av verksamheten offentligt finansierad men den offentliga finansieringsgraden skiljer stort mellan privat vård, skola och omsorg.<sup>24</sup>

### **Sysselsättning**

Under 2000-talet har välfärdssektorn, mätt i termer av antalet sysselsatta, vuxit med över 20 procent. Ökningen har till stor del skett i privata företag. Mellan 2000 och 2014 ökade antalet förvärvsarbetsande i privatägda företag i välfärden med 172 procent, från drygt 90 000 till 245 000 personer. Totalt sett utgör de privatanställda knappt 20 procent av de anställda inom välfärden.

### **Tjänsteproduktion**

Välfärdssektorns storlek, mätt i termer av de producerade tjänsternas värde, uppgår till nästan en biljon kronor. 2014 svarade privata producenter för drygt 17 procent – eller 166

av 957 miljarder kronor – av det totalt producerade värdet i sektorn. Ideella organisationer och andra aktörer såsom kommunalförbund och offentligt ägda företag stod för ytterligare drygt 5 procent.<sup>25</sup> Offentliga producenter (kommuner, stat och landsting) utgjorde den absolut största andelen, drygt 77 procent, av den totala verksamheten inom välfärden, motsvarande ett värde på 739 miljarder kronor.

### **Lönsamhet**

Lönsamheten bland företag i välfärden som i huvudsak levererar skattefinansierade tjänster är betydligt lägre än hos företag inom välfärden vars intäkter i huvudsak kommer från icke skattefinansierade kunder.<sup>26</sup> 2013 var den genomsnittliga rörelsemarginalen<sup>27</sup> bland de primärt skattefinansierade företagen 4,6 procent i jämförelse med 8,7 procent bland övriga privata välfärdsproducenter.<sup>28</sup>



## Noter och referenser

- 1 Se exempelvis: Kornai, J., Maskin, E., & Roland, G. (2003). Understanding the Soft Budget Constraint. *Journal of Economic Literature*, 41(4), 1095–1136.; Kornai, J. (1986). The Soft Budget Constraint. *Kyklos*, 39(1), 3–30.; Shleifer, A. (1998). State versus Private Ownership. *Journal of Economic Perspectives* 12(4), 133–150.; Boycko, M., Shleifer, A., & Vishny R.W. (1996). A Theory of Privatisation. *The Economic Journal*, 106(435), 309–319.; Shleifer, A. (1985). A Theory of Yardstick Competition. *The RAND Journal of Economics*, 16(3), 319–327.
- 2 Karlson, N. (2002). *Offentlig avveckling*. (Ratio Working Paper No. 10).
- 3 Se exempelvis: Lapsley, I., & Knutsson, H. (Eds.). (2016). *Modernizing the Public Sector: Scandinavian Perspectives*. London: Routledge.; Lindberg, H.M. & Ljunggren, S-B. (2014). *Från jämlikhet till effektivitet – om lärande socialdemokrati under 1980-talet*. Stockholm: Hjalmarson & Högberg Bokförlag.; Jordahl, H. (red.) (2013). *Välfärdstjänster i privat regi: Framväxt och drivkrafter*. Stockholm: SNS Förlag.
- 4 Karlson, N. (2015). *Respekt för företagande: entreprenörskapets etik, villkor och samhällsroll*. Stockholm: Ratio.
- 5 Se exempelvis: Stiglitz, J.E., & Weiss, A. (1981). Credit Rationing in Markets with Imperfect Information. *American Economic Review*, 71(3), 393–410.; Rothschild, M., & Stiglitz, J.E. (1976). Equilibrium in Competitive Insurance Markets: An Essay on the Economics of Imperfect Information. *The Quarterly Journal of Economics*, 90(4), 629–649.; Arrow, K. (1962). Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention. In Universities-National Bureau Committee for Economic Research, Committee on Economic Growth of the Social Science Research Council, *The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors* (pp. 609–626). New York: Princeton University Press.; IFAU (2016). *Om de ökande avhoppet från gymnasiet*. IFAU. [Elektronisk] Länk: <http://www.ifau.se/sv/Press/Forskningsrapporter/Om-de-okande-av>

- hoppens- och gymnasiet/. Besökt 2017-02-17.; Höskoleverket (2012). *Höskoleverkets system för kvalitetsutvärdering 2011–2014. Examina på grundnivå och avancerad nivå*. Rapport 2012:4 R.; Lindberg, Henrik (2012). *Företagens kompetensförsörjning och ungas etablering på arbetsmarknaden*. Stockholm: Ratio.; OECD (2016a). *Program for International Student Assessment (PISA), 2006, 2009, 2012, and 2015 Reading, Mathematics and Science Assessments*. Organization for Economic Cooperation and Development.; Skolverket (2016a). *TIMSS 2015 – Svenska grundskoleelevers kunskaper i matematik och naturvetenskap i ett internationellt perspektiv*. Rapport 448.; Universitetskanslersämbetet (2016). *Utvärderingar 2011–2014. Universitetskanslersämbetet*. Länk: <http://www.uka.se/utbildningskvalitet/utvarderingsprocessen-2011-2014.html#h-Utvarderingarna-antalochprocent>. Besökt 2017-01-18.
- 6 Akerlof, G.A. (1970). The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500.
  - 7 Klein, D.B. (2012). *Coordination and Knowledge*. New York: Oxford University Press.
  - 8 Foldvary, F.E., & Klein, D.B. (2002). The Half-Life of Policy Rationales: How New Technology Affects Old Policy Issues. *Knowledge, Technology & Policy*, 15(3), 82–92. DOI: 10.1007/s12130-002-1007-z; Moorhouse, J.C. (2003). Consumer Protection and Information on the Internet. In F.E. Foldvary & D.B. Klein (Eds.), *The Half Life of Policy Rationales –How New Technology Affects Old Policy Issues* (pp. 125–143). A Cato Institute Book. New York and London: New York University Press.
  - 9 Klein (2012).
  - 10 Klein (2012).
  - 11 Klein (2012).
  - 12 Klein (2012).
  - 13 Se exempelvis: Giertz (2011). Tjänsteföretagens drivkrafter och dynamik. (Working paper/PM nr. 2011:25). Östersund: Tillväxanalys.; Hollander, S.C., & Omura, G. (1989). Chain Store Develop-

- ments, and Their Political, Strategic and Social Interdependencies. *Journal of Retailing*, 65(3), 299–326.
- 14 Foldvary, F.E., & Hammer, E.J. (2016). How Advances in Technology Keep Reducing Interventionist Policy. *Technology in Society*, 47 (nov 2016), 16–24. DOI: 10.1016/j.techsoc.2016.07.003
  - 15 Helgesson, C-F. (2014). *Civiliserade marknader? Introduktion till ett nytt sätt att förstå och organisera välfärdens marknader*. Uppdrag välfärd. Stockholm: Entreprenörskapsforum, Fores & Leading Health Care.
  - 16 Sandström, C., & Karlson, N. (2016). *Digital disruption: konsekvenser för företagande, individer och samhälle*. Stockholm: Ratio.; Foldvary & Hammer (2016); Moorhouse (2003).
  - 17 Se Konkurrensverket (2002). *Vårda och skapa konkurrens – Vad krävs för ökad konsumentnytta? (Rapport 2002:2)*. Ödeshög: Konkurrensverket.; Svenska Kommunförbundet (2001). *Valfrihet och kundvalssystem i kommunal verksamhet – underlag för lokala bedömningar*. Stockholm: Svenska Kommunförbundet.; Söderström, L., Andersson, F., Edebalk, P.G., & Kruse, A. (2000). *Privatiseringens gränser. Perspektiv på välfärdspolitiken. (Välfärdspolitiska rådets rapport 2000)*. Stockholm: SNS Förlag.
  - 18 Lundvall, K., & Pedersen, K. (2011). *Osund strategisk anbudsgivning i offentlig upphandling*. Uppdragsforskningsrapport 2011:1. Stockholm: Konkurrensverket.
  - 19 Andersson, M., & Strömberg, P. (2015). *Regulating private (and public) welfare services – Lessons from financial supervision*. I: J. Eklund (red.). *Swedish Economic Forum Report 2015: Vinster, välfärd och entreprenörskap* (pp.37–51). Örebro: Entreprenörskapsforum.
  - 20 *Med välfärd kan menas mycket; här avses produktion och konsumtion av vård, skola och omsorg. Samtliga data i detta avsnitt, om inget annat anges, är hämtade från: SCB (2016a). Finansiärer och utförare inom vård, skola och omsorg 2014. Sveriges officiella statistik, OE 29 SM 1601.; samt SCB (2016b). Nationalräkenskaper 2014. Sveriges officiella statistik, NR 10 SM 1601. Egna beräkningar baseras på de tabeller och dataset som ligger till grund för*

- de statistiska meddelandena.
- 21 Baseras på kvoten mellan värdet av verksamheten i välfärdssektorn och BNP. 2014 uppgick Sveriges BNP till cirka 3 937 miljarder kronor och välfärdssektorn till cirka 957 miljarder kronor.
  - 22 2014 förvärvsarbetade 4 655 800 personer i Sverige, av dessa var 1 252 169 sysselsatta inom välfärdssektorn.
  - 23 Kvinnodominansen är likartad bland privata och offentliga välfärdsutförare, men är något högre i offentlig sektor. Bland de förvärvsarbetade inom välfärden 2014 var 80 procent i offentlig sektor kvinnor medan motsvarande andel i privat sektor uppgick till 73 procent.
  - 24 Den offentliga finansieringsgraden av privata företag inom välfärden uppgick 2014 till: 67 procent inom utbildning, 64 procent inom hälso- och sjukvård, samt 91 procent inom omsorg.
  - 25 Ideella utförare stod 2014 för cirka 3,2 procent av värdet av tjänsterna i välfärden medan kommunalförbund och offentligt ägda företag stod för cirka 0,36 procent respektive 1,78 procent. Därtill utfördes tjänster i utlandet och av hushållen själva till ett värde av 616 respektive 579 miljoner kronor, motsvarande cirka 0,06 procent av det totala värdet vardera.
  - 26 Detta kan exempelvis handla om mindre läkarpraktiker, sjukgymnaster, utbildningsföretag inom vård, skola eller omsorg som erbjuder utbildning till både företag och kommuner.
  - 27 Rörelsemarginalen definieras som rörelseresultat (resultat före finansiella intäkter och kostnader samt skatt) i förhållande till redovisad nettoomsättning och anger därmed hur stor andel av intäkterna som blir över för att täcka räntor och skatt samt eventuell utdelning av vinst.
  - 28 Samtliga data och definitioner i lönsamhetsstycket är hämtade från en studie genomförd av SCB som publicerats som ett kapitel i: HUI Research (2015). *Förbättrad Velfärd – Sant och falskt om företagande i välfärden*. Stockholm: Svenskt Näringsliv.



Det behövs ett perspektivskifte i välfärdsdiskussionen. Viktigast är välfärdens kvalitet, och utvecklingen av fler och bättre kriterier för att bedöma denna.

Företagande och marknadslösningar har här mycket att bidra med. I *Marknadsdriven kvalitet i välfärden* presenteras en rad mekanismer och metoder som skulle kunna användas för att kvalitetssäkra den svenska välfärden.

Konkurrens och valfrihet är kvalitetsdrivande. Privata och offentliga välfärdsproducenter ska behandlas i dag fel och för lite mot kvalitet. Upphandlingar styr skattebetalarnas medel är problemet. Slöseri med i välfärden. Svensk välfärd kan inte fungera utan privata aktörer.

978-91-983025-3-0



RATIOAKADEMIEN