

Vitsen **MED** vinsten

*Fyra exempel på företag inom vård och skola
som genom hög kvalitet ger uthållig vinst*



Redaktör: Anders Morin

Vitsen med vinsten

Vitsen med vinsten

*Fyra exempel på företag
inom vård och skola som genom
hög kvalitet ger uthållig vinst*

REDAKTÖR: ANDERS MORIN

Hjalmarson & Högberg



Hjalmarson & Högberg Bokförlag
S:t Eriksgatan 104
113 31 Stockholm
Tel: 08-22 67 01
www.hohforlag.se

© Svenskt Näringsliv, 2011
Foto: Charlie Bennet
Tryck: Bookwell AB, Finland 2011
ISBN 978-91-7224-142-8

Innehåll

Förord · 7

Är vinstsyfte positivt i välfärdssektorn? · 9

Mot tydliga mål – Kunskapsskolan · 25

”Failure is not an option”
– Internationella Engelska Skolan · 35

”Det kommer en arbetsglädje av att bestämma själv”
– Praktikertjänst · 47

Konsten att ta över ett sjukhus – Capio · 55

Bo Edvardsson: Kommentar till de fyra fallstudierna
med utgångspunkt i tjänstelogiken · 64

Henrik Jordahl: Vinst i välfärden:
nationalekonomiska erfarenheter och perspektiv · 78

Förord

Hur kommer det sig att privata företag i välfärden, för samma ersättning som sina offentligt ägda konkurrenter, både kan leverera lika bra eller bättre kvalitet och dessutom göra vinst? Många av dem som kritiserat att företag som bedriver vård och skola gör vinst har hyst en oro för att det skulle finnas en motsättning mellan vinst och kvalitet. Att agera med ett krav på vinst har emellertid inom nästan alla andra områden av ekonomin ansetts vara nödvändigt för att utveckla kvaliteten. Varför skulle det vara helt annorlunda inom välfärdssektorn?

Ett viktigt syfte med den här boken är att visa hur fyra framgångsrika företag i välfärdssektorn – Kunskapsskolan och Internationella Engelska Skolan inom skolan och Praktikertjänst och Capio inom vården – konkret gör för att både leverera hög kvalitet och vinst. Beskrivningen av de fyra exemplen omfattar många aspekter som t ex hur sker styrning och uppföljning, hur skapas positiva drivkrafter hos enheterna och dess personal, vad förväntas av ledare och medarbetare, hur åstadkoms kostnadseffektivitet och hur organiseras kvalitetsarbetet. Alla fyra företag har sin modell att arbeta efter men det finns också gemensamma drag som att söka ökad kundnöjdhet, snabbt hitta bristande effektivitet, ha ett högt kapacitetsutnyttjande, prioritering av ett gott ledarskap ute på enheterna och personal som tar ansvar.

I dynamiken att sträva efter vinst ligger att expandera verksamheten. Det gör att det framgångsrika koncept som respektive företag utvecklat sprids vidare, till nya enheter som öppnas eller

som övertas från offentliga utförare. Häri ligger en viktig skillnad jämfört med offentliga utförare som ju inte strävar efter vinst. Det finns i och för sig inget som hindrar att en enskild offentlig utförare skulle kunna styra och organisera sin verksamhet på liknande sätt som något av de fyra företagen i exemplen – goda offentliga exempel finns förvisso, men däremot saknas drivkrafter att sprida de goda koncepten till allt fler.

I slutet av boken kommenterar två forskare, professor Bo Edvardsson och docent Henrik Jordahl, boken. Jordahl kommenterar fallstudierna utifrån ett konkurrensteoretiskt perspektiv, medan Edvardsson relaterar exemplen till forskningen om hur värde skapas i tjänsteföretag utifrån den så kallade tjänstelogiken som teoretisk utgångspunkt. Därmed sätts redogörelsen för hur de fyra företagen arbetar in i bredare perspektiv som pekar mot att dessa företag inte är undantag som bekräftar regeln, utan att det finns en mer allmän-giltig ”vits med att göra vinst”.

Trevlig läsning!

Stockholm i januari 2011

ANDERS MORIN

Ansvarig för välfärdspolitiska frågor

Svenskt Näringsliv

Är vinstsyfte positivt i välfärdssektorn?

I denna bok finns fyra fallstudier, som beskriver fyra framgångsrika företag inom skolan respektive vården. Hade dessa företag utvecklats lika framgångsrikt om de inte hade haft krav på sig att göra vinst? Svaret på frågan är att det är ytterst osannolikt att så hade skett. Det beror inte på att sättet att styra eller produktionsupplägg är unika eller extremt komplexa, kommunalt drivna verksamheter skulle i teorin kunna drivas på samma sätt. Men skillnaden ligger i vinsten som drivkraft. Genom den drivkraften finns i de fyra företagsexemplen hela tiden en sporre till förbättringar, såväl avseende kvalitet som i hur resurserna utnyttjas. Det gör att helheten blir mycket konkurrenskraftig och att det är möjligt att till samma off-fentliga ersättning som konkurrenterna från kommuner och land-ting både leverera lika hög eller högre kvalitet och generera vinst.

Självklart styrs företagen också av andra mål än kravet att göra vinst. Dessa mål kan sammanfattas i mål som handlar om att med tillgängliga resurser tillhandahålla tjänster med så hög kvalitet att ett tillräckligt stort antal kunder attraheras, och söker sig till skolan eller vårdgivaren i fråga. Vinsten blir ett kvitto på att man motsvarat kundens behov.

Syftet med boken är bredare än att visa vad entreprenörskap kan bidra med när det gäller att utveckla vård och skola i Sverige. I de fyra fallstudierna redovisas konkret hur företagen styr, organiserar och följer upp sin verksamhet för att både uppnå god vinst och hög kvalitet. Därmed avmytifieras vinsten som drivkraft och en ofta förekommande kritik mot privata aktörer, och mot valfrihets-

system generellt, inom välfärds- och utbildningssektorerna tillbakavisas. Kritiken mot vinst i sjukvård och skola är inte ovanlig. Den framförs ibland öppet i den politiska debatten. Den framförs också underförstådd; det sker när media rapporterar om när privata aktörer misslyckats. I dessa lägen sker det inte sällan att tidningarna i sina rubriker poängterar ägarförhållandet: "På det privata dagiset X har missförhållandet Y uppdagats." Rubriken "På det kommunalt drivna dagiset X har missförhållandet Y uppdagats" är mer ovanlig.

Går det att effektivisera välfärdstjänsterna?

En bra nyhet är en sådan som läsarna förmodas känna igen sig i – ointressant på vilka grunder. Man får därmed anta att bilden att det finns ett motsatsförhållande mellan enskilt ägande, vinstkrav och kvalitet i tjänsterna är rätt utbredd. Det är denna, som vi menar, fördom som man alltför ofta (och kanske oreflekterat) väljer att stryka medhårs. Varför har den uppstått? Skälen är säkert många, men ett av dem är att det går att låna idéer från framstående nationalekonomer för att tycka så.

Argumentationen sker i två led:

Det är mycket svårare att öka produktiviteten i tjänsteproduktion än i varuproduktion. Denna uppfattning har den amerikanske nationalekonomen Baumol som upphovsman¹, och kallas populärt för "Baumols sjuka". Ett exempel är framförandet av en klassisk symfoni. Det går inte att pressa en orkester till att ge "mer musik för pengarna". Symfonin måste ju spelas i ett visst tempo. Hårklippning brukar vara ett annat exempel som framförs; rationaliserings-

1. Se Baumol (1967): "Macroeconomics and Unbalanced Growth: The Anatomy of Urban Crises" *American Economic Review* 57: 415-26

möjligheterna är små hos frisören.

Om det nu är så, att till exempel en välfärdstjänst ska gå med vinst – var ska de pengarna komma från? Om det – enligt Baumol – inte finns några större rationaliseringsvinster att hämta måste väl vinsten (det vill säga ägarnas avkastning på sitt insatta kapital) hämtas hem på bekostnad av kvaliteten av det man producerar? Alltså kommer privata alternativ att, på ett eller annat sätt, visa sämre kvalitet än offentligt ägda som ju inte behöver uppvisa vinst i företagsekonomisk mening.

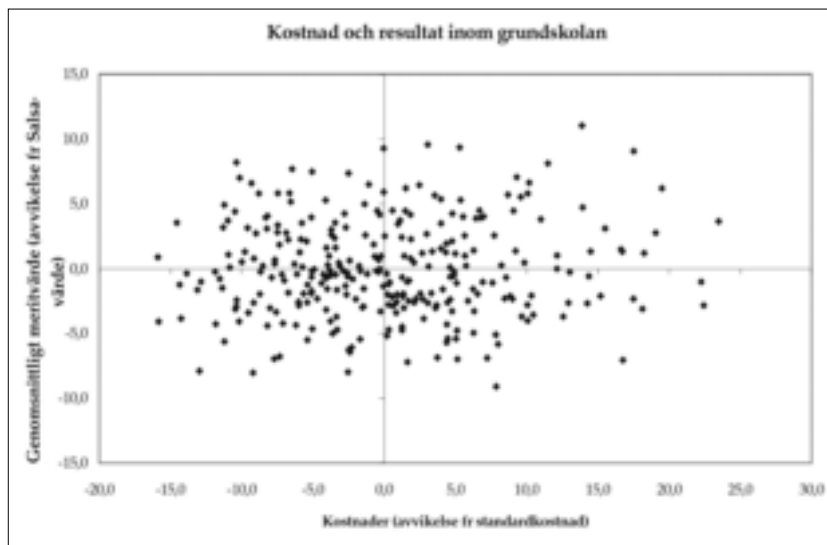
Medges: det finns en viss elegans i argumentationen. Den är så elegant, att man kan lockas dra slutsatser om verkligheten utan att studera hur saker och ting faktiskt fungerar. Den här boken visar, med konkreta exempel från verkligheten, att argumentationen inte håller.

Argumentationen ovan är generellt hållen, och det räcker alltså med att visa på faktiskt förekommande avvikelser från den för att den ska falla. Och det är det yttersta syftet med boken. Syftet är inte att driva tesen att privata alternativ där vinsten blir ett kvitto på att man lyckas alltid är bättre än dem i kommunal egenregi. Det är, för övrigt, en uppfattning som är lätt att motbevisa med enskilda exempel. Det finns misskötta privata företag, precis som det finns illa fungerande verksamheter i kommunal egenregi. Däremot finns, som vi snart ska se, belägg för att konkurrens i väldigt många fall är bättre för konsumenterna eller medborgarna än monopol. Och det är svårt att tänka sig en effektiv konkurrens, som ger verklig valfrihet, om alla aktörer måste ha samma ägare.

Att det skulle finnas ett ganska rakt förhållande mellan resursinsats och resultat inom skola och vård (jämför Baumols orkestrar och frisörer) är i själva verket inte så oomstritt, som förespråkarna för idén om "Baumols sjuka" vill göra gällande. Begrunda följande figur, framtagen av Sveriges Kommuner och Landsting², som visar på

2. Sveriges Kommuner och Landsting (2009): "Underlagsrapport: Produktivitet och effektivitet i kommunal verksamhet"

relationen mellan kostnader och resultat inom skolan hos svenska kommuner. Varje prick är en kommun:



Bilden ger det omvända förhållandet vid handen: det tycks inte finnas något samband *över huvud taget* mellan kostnader och resultat. Rent förståndsmässigt talar rimligheten för att det borde finnas ett positivt samband mellan ökade resurser och elevernas resultat. Varför framkommer då inte detta samband i bilden ovan? En viktig förklaring är sannolikt att det reella sambandet mellan resurser och resultat är svagt. En annan trolig orsak är att kommunernas resursanvändning ofta inte är särskilt effektiv. I praktiken kan det tex vara ett uttryck för att befintlig skolpersonal inte nyttjas på rätt sätt.

Även om viss reservation ska göras för att det kan finnas felkällor som inte tagits hänsyn till i figuren ovan måste dessa felkällor vara *mycket* stora för att uppfattningen som denna bok kritiserar – tron på det i huvudsak raka sambandet mellan resursinsats och resultat – ska vara övertygande. Den som, även efter att ha sett figuren ovan, vill hålla fast vid denna enkla uppfattning måste, åtminstone, tillföra några led till sin argumentation innan han eller hon blir trovärdig.

Ett skäl till att Baumols uppfattning vunnit sådan spridning, att

det finns folk som övertolkar den (ska man vara noga säger Baumol bara att det är *svårare* att effektivisera tjänsteverksamhet, inte att det skulle vara hart när omöjligt), kan vara att den en under en tid såg ut att stämma med viktiga delar av verkligheten. Efter 1973 upplevde USA, liksom en del andra delar av världen, fallande produktivitet i sin ekonomi. En möjlig orsak var att tjänstesektorn befann sig i tillväxt. Därmed föll produktiviteten i ekonomin som helhet, eftersom tjänstesektorn inte kunde öka sin produktivitet på samma sätt som den varuproducerande.³

Emellertid: efter 1995 hände det omvända. Produktiviteten i USA:s ekonomi förstärktes. Man har kunnat visa att denna förstärkning härrörde i högre utsträckning från tjänstesektorn än varuproduktionen, vilket fick ledande forskare inom området att utbrista ”Baumols sjuka har botats!”.⁴ Under perioden 1995–2002 ökade produktiviteten med 2,6 % i tjänstesektorn och 2,3 % inom varuproduktion. Hade symfoniorkestrarna plötsligt börjat spela snabbare? Hade frisörerna börjat klippa på kortare tid? Forskarna ger en annan förklaring. Under perioden hade IT-användningen slagit igenom på allvar, vilket medförde att man kunde höja effektiviteten särskilt inom tjänstesektorn. Symfoniorkestern fick kanske ett effektivare system för biljettbokning. Frisören kunde kanske vinna en jämnare beläggning av sina stolar med hjälp av elektronisk tidbokning. Företagande handlar om mycket mer än hur snabbt man stryker en stråke eller sluter en sax.

Men kanske är något speciellt med t ex skolan och vården, som gör att de avviker från annan tjänsteproduktion? Sveriges Kommuner och Landsting har sedan några år tillbaka genomfört öppna jämförelser rörande grundskolan i Sveriges kommuner. I den senaste, från 2010, framhålls följande under rubriken ”Hur når man framgång?”:

3. Griliches (1992) refererad i Bosworth-Triplett (2003): ”Service Productivity in the United States – Griliches’s Services Volume Revisited”. Brookings Institution, Washington DC

4. Bosworth-Triplett aa sid 1

”Det är utifrån statistiken svårt att dra några direkta slutsatser om varför vissa kommuner lyckas bättre än andra. Bland de 20 kommuner som uppvisar de bästa sammanvägda resultaten avseende elevernas betyg och kunskaper finns kommuner från skilda kommungrupper, med olika befolkningsstorlek och olika förutsättningar avseende bland annat elevernas socioekonomiska bakgrund. Där finns kommuner som satsar relativt mycket pengar på skolan och de som satsar mindre än genomsnittet. Där finns kommuner med hög lärartäthet och med låg. Detsamma gäller de kommuner som uppvisar de sämsta studieresultaten.”⁵

Slutsatsen torde vara uppenbar. Det är inte så enkelt att framgång i skolverksamheten avgörs av insatta resurser. Hur resurserna används är det viktiga. Annorlunda uttryckt: det finns möjligheter att höja både effektivitet och produktivitet i skolan. Vad är det då som skiljer de framgångsrika skolkommunerna från de andra? SKL:s öppna jämförelse listar ett antal faktorer. Ingen av dem överraskar särskilt. Det handlar om den typ av faktorer som driver både effektivitet och resultat i organisationer i största allmänhet (inklusive privata företag). En bra skolkommun har sålunda bra ledare, lyfter fram kompetens i organisationen (kompetenta lärare), har höga förväntningar på resultat, följer upp och tar reda på hur det går, har fungerande relationer mellan de verksamma, präglas av en tydlig ansvarsfördelning, identifierar och löser problem (i skolans fall ”fångar upp elever med svårigheter”) och där det finns enighet om verksamhetens mål.

SKL:s jämförelse mellan landsting från 2009 är försiktigare hållen än motsvarande studie om skolan. Sjukvården är en oerhört komplex verksamhet. Men det mönster de finner är att de landsting som presterar bäst avseende kvalitet snarast ligger lägre än många andra avseende kostnader:

”Jönköping, Kronoberg, Kalmar och Halland finns i den tred-

5. Sveriges Kommuner och Landsting (2010): ”Grundskola 2010” sid 19

jedel av landstingen som har bäst resultat i frågor om tillgänglighet respektive medborgarnas bedömningar. ... De här fyra landstingen som nått bra resultat i kvalitetsjämförelsen, mätt i tillgänglighet och invånarnas bedömningar av hälso- och sjukvårdens kvalitet, ligger alltså nästan genomgående på låg nivå eller medelnivå när det gäller några viktiga kostnads- och verksamhetsmått. Goda resultat i kvalitetsjämförelser av detta slag förutsätter således inte höga kostnader, hög konsumtion eller ett stort antal vårdplatser.”⁶

Det finns alltså all anledning att ifrågasätta åtminstone enklare varianter av det första leder i argumentationen om att vinstbara kan ske på kvalitetsens bekostnad: att det inte skulle finnas relevant utrymme för bättre effektivitet och produktivitet inom tjänstesektorn allmänt och inom välfärds- och utbildningssektorerna särskilt. Vi vill inte gå så långt till att hävda att resursinsatsen är oväsentlig. En rimlig slutsats är denna: *Hur mycket resurser en verksamhet förfogar över är viktigt, men ofta är det avgörande hur dessa resurser används.* SKL:s slutsatser avseende skolan anger sannolikt den typ av faktorer som måste till för att man ska vinna maximal kvalitet av givna resurser. Frågan är vilken typ av organisation, eller vilken typ av system, som är bäst på att förverkliga dessa förhållanden?

Vilken roll spelar konkurrensen?

Det finns en hel del försök att göra generella jämförelser mellan privat och offentligt drivna verksamheter inom t ex vården. Genomgående trycker de på metodproblemen. De är dels av samma slag som dem vi tagit upp ovan: mycket hänger på hur man väljer att mäta kvalitet i vården. Internationella studier, som det ofta är fråga om, lider också av problemet att regelverken ser olika ut mellan

6. SKL (2009): "Hälso- och sjukvård ur olika perspektiv. Jämförelser mellan landsting 2009" sid 8

länder, finansieringssystemen skiljer sig åt osv. Exempel: att privata sjukhus fungerar på ett visst sätt i USA betyder inte att samma gäller i Sverige. Det är alltså lätt att, om man är så lagd, dra förhastade slutsatser av undersökningar.⁷

En mer robust iakttagelse är att det är konkurrensen som sådan som har positiva effekter. Den viktiga skillnaden skulle alltså gå mellan monopol - konkurrens snarare än offentligt - privat. Vid Nationalekonomiska institutionen i Uppsala genomfördes för något år sedan en översikt över den svenska forskningen avseende konkurrens och privatisering. Slutsatsen är försiktig, men tydlig: "Sammantaget tyder studierna som presenteras i denna rapport på att konkurrens generellt leder till högre ekonomisk effektivitet, men svaret på frågan huruvida det existerar effektivitetsskillnader mellan privata och offentliga aktörer är inte entydigt. Det finns studier som indikerar att privat verksamhet är mer effektiv än offentlig medan andra studier tyder på att det är konkurrens snarare än ägarskap som leder till ökad effektivitet."⁸

Finansdepartementets långtidsutredning 2003/2004 sammanfattar sin forskningsgenomgång på följande sätt: "I Konkurrensverket (2002) och Andersson (2002) refereras ett antal studier rörande effekterna av konkurrensutsättning av välfärdstjänster. Enligt stu-

7. Ett exempel är Göran Dahlgren, när han i Socialmedicinsk tidskrift 1/2010 refererar till en sammanställning av internationell forskning, som han menar bevisar att "kommersiellt drivna alternativ" inom vården är underlägsna avseende effektivitet. Han undgår att berätta att den citerade författaren framför slutsatsen som "försiktig" och att den i så fall gäller "under vissa omständigheter". Vidare framförs en rad reservationer längre fram i den studie Dahlgren grundar sitt påstående på: "(the conclusion) may reflect confounding factors, including methodological differences between studies, differences in models or sample sizes...it is difficult to compare results beyond looking at generalities... It may also be the case that public and private enterprises have different objectives, i.e. they operate with respect to different technological frontiers and simply cannot be compared..." Se Hollingsworth (2008): "The Measurement of Efficiency and Productivity of Health Care Delivery" *Health Economics* 17: 1107-1128

8. Karlsson (2005): "Avreglering, konkurrensutsättning och ekonomisk effektivitet – offentlig eller privat? En översikt av svensk empirisk forskning" (National-ekonomiska institutionen, Uppsala universitet) sid 36-37

dierna har kvaliteten inte utarmats och några större segregations-tendenser har inte observerats. Kostnaderna har pressats något. Farhågor att vinstintresse skulle ha undergrävt verksamheter förefaller inte ha besannats.”⁹ Längre fram refereras data från Svenskt Kvalitetsindex, som visar att privata alternativ åtnjuter högre kund-nöjdhet inom barnomsorg, grundskola och hälso- och sjukvården, medan nöjdheten är lägre än för offentligt drivna alternativ inom äldreomsorgen.

Enligt teorin ska konkurrensen vässa aktörerna och få dem att fokusera mer på kundernas behov. Den är också ett system för innovation, där lärande ska ske mellan aktörerna. När någon kommer på en bra idé ska andra sträva efter att kopiera – och helst förbättra – samma idé i sin egen verksamhet. Det är konkurrensens dynamik, och den förklarar skillnaden mellan de kollapsade planstyrda monopolen och de vitala marknadsekonomierna (”skillnaden mellan Trabant och Volvo”, som någon uttryckt det).

Den här boken ger flera exempel på privata företag inom skola och sjukvård, där ägarna haft egna och nya idéer för hur verksamheten kan utformas. De nya sätten att arbeta är resultatet av – ytterst – en person eller grupp som hade en idé och där möjligheten att driva eget gav honom eller henne möjlighet att pröva den i praktiken.

Arbetsätten som beskrivs i företagsexemplen är inte bara av intresse för det enskilda företag eller de elever och patienter man samspelar med. De är av intresse för *bela* välfärds- respektive skol-sektorn, inklusive de offentligt drivna alternativen. Innovationerna kan ge utgångspunkter också för den offentligt drivna verksamhetens utveckling. Systemen som helhet blir, kort sagt, mer ”lärande” när ideal om att skapa något nytt och möjligheten att göra vinst stimulerar nytänkande. På så sätt handlar den här boken inte bara om entreprenörskapets karaktär, utan om att visa hur detta skapar möjligheter till en allmänt bättre skola eller vård.

9. Långtidsutredningen 2003/2004 sid 122

Olika vägar att nå goda resultat: de fyra företagsexemplen

De fyra exemplen har var och en skapat sin modell för hur man kan arbeta för att få ut mer per skattekrona. De har alla sitt speciella sätt att arbeta, som bidrar till mångfalden. Två av dem rör skolan, två sjukvården. Gemensam för alla fyra är att de uppvisar goda resultat med de mått som används idag. Samtidigt skiljer de sig åt. Till exempel: Vi har fall från både skola och sjukvård, där modellerna är mer centraliserade vad gäller ansvar. De övriga två exemplen visar på motsatsen: här har ansvaret flyttats längre ut i organisationen.

På så sätt visar exemplen en huvudpoäng med ett system som tillåter innovation. Man kan söka olika vägar för att nå utmärkta resultat. Monopol tenderar stöpa allt i samma mall. Mångfalden medger också att vi, någon gång i framtiden när verksamheterna och kvalitetsmåten mognat ytterligare, kommer att kunna jämföra dem och därifrån dra mer allmänna slutsatser. Att man valt olika vägar är sålunda en styrka för vård- och skolsystemen som helhet att ta vara på framöver. Och med en tillåtande attityd från statsmakterna till möjligheten att starta nytt och skapa vinst finns möjligheten till ytterligare modeller att prövas i framtiden.

De fyra fallstudierna är:

Kunskapsskolan

Kunskapsskolan styr genom tydliga mål för varje skola, ämneslag på skolan och varje enskild elev. Skolornas mål är såväl ekonomiska som kunskapsmässiga. Målen följs också upp noggrant. Här får ledningen tidiga rapporter om nyckelfaktorer som påverkar lönsamheten som t ex beläggningsgrad på en skola. Även kunskapsmål på skolorna följs upp kontinuerligt på central nivå, bl.a. med betygsprognoser i varje ämne och i varje skolår, som byggs underifrån på elevnivå. Skolor som har problem att uppfylla målen kan få stöd centralt från Kunskapsskolan, både med analys och genomförande.

För att frigöra tid för lärarnas undervisning har Kunskapsskolan utvecklat en webb-baserad kunskapsportal där material och upplägg för lektioner finns förberett för lärarna att använda. Genom att storleken på elevgrupperna anpassas till karaktären på det ämne/moment som ska undervisas är det också möjligt att utnyttja lärarresursen mer effektivt. Lärartätheten är också lägre på Kunskapsskolan jämfört rikssnittet. Kunskapsskolan avstår medvetet från att driva skolor med andra koncept, även om det skulle kunna ske med hög lönsamhet. Man vill bevara specialiseringen och kostnaderna övervakas hårt av centralt fastställda nyckeltal.

Internationella engelska skolan

Det nya med Engelska skolan är mer än att undervisningen bedrivs på annat språk än svenska. Idén handlar väldigt mycket om den kultur som ska prägla skolan. Disciplin och arbetsro är viktiga värden. Det visar sig bland annat i eleverna får skriva under ett ”socialt kontrakt” att de ställer upp på skolans regler för att, som man uttrycker det, ”skapa en miljö där elever kan lära och lärare undervisa”.

Det ekonomiska ansvaret är decentraliserat. De i skolan som bäst känner verksamheten gör de ekonomiska prioriteringarna och fattar själva de flesta beslut som rör skolan. Det finns alltså ingen central byråkrati. Samtidigt arbetar man konsekvent med uppföljning. Sålunda följs studieresultaten upp genom att eleverna bedöms löpande redan från årskurs sex. Eleverna ges också möjlighet att via en anonym enkät ge sin bedömning av skolan, vad som fungerar bra och vad som kan förbättras.

Den decentraliserade strukturen medför att stor vikt läggs vid rekrytering. Omsorg läggs vid att hitta rätt rektorer och ge dem möjlighet att själva ta ansvar för sin verklighet. Höga krav ställs också på rektorerna och är resultaten, inkluderat ekonomin, på en skola inte tillfredsställande är en möjlig och ibland naturlig åtgärd att rektor får gå. Lärare rekryteras internationellt, utanför Sverige. Detta möjliggörs av att de ska arbeta på engelska och det ger skolan ett bredare urval som grund för rekryteringen.

Praktikertjänst

Praktikertjänst stöttar de läkare som vill starta vårdcentraler eller specialistverksamhet på olika sätt. Den verksamheten som läkaren vill starta ägs av Praktikertjänst, vilket innebär att det är företaget som tar risken. Praktikertjänst förväntar sig att verksamheten bedrivs lönsamt vilket också läkaren/driftledningen på vårdcentralen har ett egenintresse av då de får del i ekonomin på vårdcentralen.

Läkaren/drifansvarig måste vara delägare i Praktikertjänst. Vårdcentralen/specialistmottagningen får administrativ support av Praktikertjänst. Praktikertjänst tillhandahåller kvalitetsledningssystem och avvikelshanteringssystem som måste följas. Krav ställs på att verksamhetsansvarig skall vara ”diplomerad” enligt kvalitetsledningssystemet. Varje mottagning har en egen verksamhetsrådgivare som stöttar mottagningen med ekonomisk rådgivning, verksamhetsutveckling och kvalitetsarbete. Styrmodellen kombinerar stor-driftsfördelar avseende administration, låg kostnad för lånat kapital och gemensamma kvalitetssystem med entreprenörens egna ansvar, incitament för effektiv drift på mottagnings/vårdcentralnivå och kvalitets- och patientfokus.

Capio

Capio uppvisar mer av traditionell styrning via nyckeltal än Praktikertjänst. Avgörande för styrfilosofin inom Capio är det personliga ansvaret. Ansvar och befogenheter följs åt och läggs så långt ut i organisationen som möjligt. Som exempel kan nämnas att ekonomiska resultatmål och produktionsmål fastställs för en verksamhet/klinik, efter samråd mellan högre nivå och verksamhet. Det är sedan upp till verksamhetsansvarig att se till att produktionsmålet, t ex ett visst antal vårdtillfällen per månad, följs.

Även kostnadsansvar läggs ut så långt i organisationen som möjligt. Stor vikt läggs vid tidig rapportering till högre nivå huruvida produktionsmål och budget följs. Capio har krav på sina enheter att de ska följa upp att de skapar, och helst ökar, värden för fyra intressentkategorier – patienter, beställare, ägare och medarbetare.

Vad som är relevanta mått varierar mellan olika verksamheter och Capio lägger stor vikt vid att varje verksamhet följer upp det som är relevant för dem. Det exempel som lyfts fram är Capios övertagande av Dalens geriatrik från Stockholms läns landsting där denna styrfilosofi tillämpas, och där kostnaderna har minskat betydligt.

Finns gemensamma drag i exemplen?

Det finns gemensamma drag hos alla fyra fallen. Det faktum att de drivs med vinst ökar fokus på att löpande genomlys verksamheterna, söka ökad kundnöjdhet, hitta bristande effektivitet och snabbt komma till rätta med problem. Vinst på fungerande konkurrensmarknader kan inte hämtas hem om inte resurshushållningen är god.

Genomgående är också att man eftersträvar ett tillräckligt högt kapacitetsutnyttjande, vilket betyder att man får ut så mycket värde som möjligt för givna investeringar. Man genomför noggranna uppföljningar och systematiskt kvalitetsarbete. Motiverade medarbetare är högt prioriterat, liksom att dessa tar eget ansvar. Ledarskapets betydelse understryks också: en förutsättning för framgång är goda ledare i nyckelpositioner.

Som inledningsvis nämnts finns det i och för sig inget i teorin som hindrar att offentliga aktörer, som inte har vinstsyfte, uppvisar samma egenskaper i sin verksamhet (och utifrån detta förmår styra och organisera verksamheten på likartat sätt). Och visst finns det offentligt drivna verksamheter som är mycket välskötta. Men drivkraften att utveckla verksamheten, och att få den att växa, är generellt sett större i verksamheter med vinstsyfte. Detta är i och för sig inte särskilt konstigt eftersom det är en förutsättning för fortsatt vinst. Ett stagnerande företag blir snart upphunnet av konkurrenterna. Och det är ytterst detta – viljan att verksamheten ska utvecklas och växa – som är det gemensamma kittet i våra fyra exempel. Med detta synsätt kan de i förra stycket listade gemensamma

egenskaperna ses som förutsättningar för uthållig vinst, grundad på utveckling och tillväxt.

Saken kan också beskrivas på följande sätt. I offentligt utförd verksamhet handlar det om att **göra rätt** och att **göra väl**. I privat vinstsyftande verksamhet handlar det också om att dessa två grundläggande villkor ska vara uppfyllda, men det handlar också om att **göra vinst**. Det är alltså en ytterligare drivkraft som i sig inte är en tillräcklig drivkraft, men den är nödvändig bl a för att finansiera företagens egen utveckling och expansion som är grunden till framtida vinster.

Möjligheterna till vinst gör det därmed lättare att sprida goda exempel eftersom om och hur snabbt ett företag växer är beroende av vinstens storlek. Här är en viktig skillnad mot offentligt drivna verksamheter. Enskilda offentliga verksamheter kan vara mycket effektiva, men avsaknaden av vinst gör det svårt att sprida goda koncept vidare. Det finns alltså också ett demokratiskt perspektiv som talar för att få in en vinst i verksamheten eftersom detta gör det möjligt att sprida sitt koncept till fler, att starta fler skolor eller fler vårdcentraler. Vinst möjliggör alltså ett systembyggande, att repetera sitt koncept, att öka tillgängligheten till det goda för många, samtidigt som man måste tänka nytt.



Mot tydliga mål

Kunskapsskolan – att sätta mål och utvärdera ökar kvalitet och effektivitet

– Varför arbetar vi med mål? Persiennerna i föreläsningssalen på Kunskapsgymnasiet Globen i Stockholm är neddragna för att hålla sommarsolen ute. Det är några dagar innan höstterminen startar och Sofie Lindén, pedagogikchef för grundskolan på Kunskapsskolan, talar inför ett femtiotal nyanställda lärare. Ämnet är ”Elevens mål och strategier i centrum”.

Kunskapsskolans filosofi bygger på mål, att sätta mål, följa upp dem, utvärdera och agera på de avvikelser man hittar. Det är inget arbete som är begränsat till företagets ledning utan är en integrerad del i alla elevers undervisning: varje dag, varje vecka, varje termin. – Att arbeta med mål gör att eleverna ser vart de är på väg och ger oss en möjlighet att hjälpa dem komma dit, fortsätter Sofie Lindén.

Det nickas bland åhörarna som om bara några dagar kommer att börja arbeta i någon av de sammanlagt 33 skolor Kunskapsskolan har spridda över landet. Lärarna är samlade i Stockholm för att under fyra dagar introduceras i Kunskapsskolans arbetssätt, metoder, historia och värderingar. En del av konceptet får de sig till livs utan att de kanske tänker på det. När lärarna lämnar Kunskapsgymnasiet Globen och sprids över landet och börjar arbeta så kommer de att känna igen sig i hur lokalerna ser ut. Utformningen av Kunskapsskolans lokaler är en del av det pedagogiska konceptet. Alla Kunskapsskolans skolbyggnader har öppna planlösningar. Inga korridorer och egentligen inga klassrum i traditionell mening heller utan rum av varierande storlek för individuella studier, arbeten i grupp

och storföreläsningar. Eleverna ska kunna hitta de rum och miljöer där de lär sig bäst.

Öppenhet och rymd, många glasväggar, inga mörka hörn – likadant i Botkyrka som Borås. – Rent konkret så ger elevernas mål oss en utgångspunkt för vårt arbete, fortsätter Sofie Lindén. Säg att vi har ett visst antal elever. Vad har de för mål i matte? Hur ska vi organisera oss för att hjälpa dem att nå målet, hur ska vi sätta samman ämneslaget? Elevernas mål är utgångspunkten för vårt arbete.

På duken bakom henne projiceras Kunskapsskolans vision: "Kunskapsskolan ska vara Sveriges bästa skola där varje elev genom en personligt utformad utbildning mot tydliga kunskapsmål lockas att tänja sina gränser och lära sig mer än vad han eller hon trodde var möjligt."

Orden "mot tydliga kunskapsmål" står i fet stil. Tydliga är nyckelordet. När man på Kunskapsskolan talar om mål så menar man "kvantifierbara betygsmål". Mål ska gå att mäta, att följa upp.

Arbetet med personliga mål är – precis som utformningen av lokalerna – en följd av Kunskapsskolans syn på inläring, att alla är olika och lär på olika sätt. Därför sätter eleverna sina personliga mål för vad de ska lära sig, därför får de personlig handledning av lärare för att nå dem och därför har de ett personligt schema.

Och därför, menar Sofie Lindén och hennes kollegor, är Kunskapsskolan framgångsrik. Det är arbetssättet med mål, uppföljning och den ständiga jakten på förbättring som till stor del ligger bakom att Kunskapsskolans elever har bättre betyg än riksgenomsnittet.

Kunskapsskolan kan vid en första anblick verka motsägelsefull: samtidigt centraliserad och individualiserad, samtidigt standardiserad och individfokuserad. En skola där 10 000 elever erbjuds en personligt utformad utbildning men också ett företag som samlat läromedel, arbetsuppgifter och färdiga lektionsupplägg i en gemen-

sam webbportal, ett företag som centraliserat administration och eftersträvar att alla skolorna som ryms i företaget ska vara så lika som möjligt.

Motsättningen är skenbar. Centralisering och individfokus går hand i hand i Kunskapsskolans koncept och har så gjort sedan år 2000, när Kunskapsskolan öppnade sina första fyra skolor. Tio år senare driver Kunskapsskolan 23 grundskolor, nio gymnasieskolor och en resursskola. Standardiseringen är i själva verket en förutsättning för att skapa mer tid åt lärarna att ägna sig åt personlig handledning, en förutsättning för att kunna ta fasta på de meningar i läroplanen där det står: "Hänsyn ska tas till elevernas olika förutsättningar och behov. Det finns olika vägar att nå målet."

Som elev på Kunskapsskolan är vägen till målet din egen och slutmålet, avgångsbetyget, är tydligt från början. Redan i sexan sätter eleven, lärare och föräldrar tillsammans upp vilka mål eleven ska försöka nå i nian. Man gör en plan för alla ämnen och en plan för hur målen ska nås. Målen och resultaten följs sen upp kontinuerligt i det personliga mötet med handledaren som varje elev har enskilt under en kvart varje vecka. När eleverna får sina slutbetyg så ska de inte komma som någon överraskning, utan ligga i linje med det arbete som pågått under flera år.

På tal om betyg så ser Kunskapsskolan inte betyg bara som ett sätt att mäta vad eleverna presterar. De ser det också som ett mått på vad lärarna presterar.

– Kunskapsskolans lärare är med och sätter mål för vad eleverna ska lära sig och det är också lärarnas ansvar att stötta eleven så att målen nås, säger Per Ledin. Han är vd för Kunskapsskolan och tar emot i ett litet konferensrum på Kunskapsskolans huvudkontor. Han har två bläckpennor i bröstfickan på den blå skjortan och fingrar metodiskt på en tjockare whiteboardpenna medan han pratar.

– Lärarna har ett gemensamt ansvar för om eleverna lyckas nå sina kunskapsmål, säger han. Och, kan man tillägga, lärarna bedöms utifrån om eleverna lyckas.

Rent konkret innebär det att lärarna utvärderas efter om eleverna

när sina kunskapsmål i nian och efter andelen elever som lämnar skolan med betyg i alla ämnen.

Kunskapsskolan som företag har sedan starten haft fyra övergripande mål för sin verksamhet. Det första är att varje kunskapsskola ska ha högst betyg i kommunen - i vissa storstäder stadsdel. (För gymnasiet är målet formulerat som högst betyg för program inom "relevant geografiskt område".) De övriga målen är att Kunskapsskolan ska ha Sveriges mest nöjda elever och föräldrar, Sveriges bästa och mest nöjda lärare och att företaget ska göra vinst. Det sistnämnda uttrycks som att de "långsiktigt ska uppvisa en positiv marginal om 5–7 procent". Låt oss titta närmare på dessa fyra mål.

Betygen

Kunskapsskolans nior gick 2010 ut med ett genomsnittligt meritvärde på 239 poäng, riksnittet var 209 poäng. Andelen elever som var behöriga till gymnasiet var 96 procent, att jämföra med 89 procent för riket. Andelen godkända i alla ämnen var 87 procent för Kunskapsskolans elever, att jämföra med 77 procent för riket.

Också om man jämför med vad Skolverket räknat ut att eleverna *borde* prestera givet socioekonomiska faktorer (Salsavärdet) som bl.a. föräldrars utbildningsnivå så presterar eleverna i 18 av 21 Kunskapsskolor över förväntat Salsavärde.

Betygsnivåerna stämmer dessutom väl överens med hur eleverna presterar på de nationella proven. Det finns ingen luft i siffrorna.

– Det räcker inte med att betygen är höga, det måste finnas god kvalitet i betygssättningen, konstaterar Per Ledin. Därför arbetar vi ständigt med att förbättra betygskvaliteten. Och vägen till bättre kvalitet går genom mätningar.

– Kvaliteten ökar inte förrän man mäter den, menar Per Ledin. Många jobbar med enkäter, men få gör den korrekta analysen. Därför agerar de också sällan på resultaten. De gör ingen statistisk analys, inga korrelationsanalyser. Det gör vi.

– Vi lägger mycket tid på att beskriva vårt arbetssätt och ju tydligare vi gör det, desto lättare blir det att mäta hur vi levererar det. En hel del av vår framgång kan förklaras med att vi gnetar, att vi systematiskt och ständigt förändrar och förbättrar oss.

Nöjdheten

Två av Kunskapsskolans mål har med nöjdhet att göra, att man ska ha Sveriges mest nöjda elever och föräldrar och Sveriges bästa och mest nöjda lärare. Detta mäts varje år. Mätningarna jämförs dels med föregående års resultat och dels med rikstäckande mätningar som bland annat Sveriges Kommuner och Landsting genomför och ligger till grund för fortlöpande förbättringar.

Av senaste mätningen framgår att sju av tio elever och nästan nio av tio föräldrar rekommenderar Kunskapsskolan för andra. (På skolorna som får högst resultat i elevenkäten rekommenderar mer än 90% av såväl elever som föräldrar Kunskapsskolan till kamrater och andra föräldrar.) 94 procent av medarbetarna är nöjda.

Bland alla staplar i undersökningen är det en som sticker upp extra högt för eleverna i både grundskola och gymnasieskola: Nästan 90 procent av eleverna säger sig ha nytta av Kunskapsskolans webbportal Kunskapsporten.

Vinsten

Kunskapsskolans verksamhet finansieras helt med kommunal skolpeng. Kunskapsskolan får alltså lika mycket pengar per elev som andra skolor – men går med vinst. Frågan är hur det hänger ihop.

Per Ledin svarar med ett tonfall som antyder att han har rätt ut denna fråga många gånger förut.

– Som systemet med skolpeng ser ut är det inte konstigt att vi kan göra vinst, konstaterar han och reser sig sen upp och börjar

rita på whiteboardtavlan på väggen. Medan han ritar staplar och en x- och y-axel så konstaterar han att alla skolor – kommunala skolor och friskolor – har höga fasta kostnader i form av framförallt lokaler och personal. För att täcka skolans kostnader så behövs en hög beläggning.

Per Ledin ritar fyra olika höga staplar på whiteboarden. – Här har du fyra skolor, säger han och pekar på staplarna. Själva definitionen på skolpeng är en kommuns samlade kostnad för att driva de fyra skolorna. Skolpengens nivå sätts efter den genomsnittliga beläggningen i skolorna. De skolor som ligger över genomsnittlig beläggning går med vinst och de under med förlust – det gäller förstås även kommunala skolor, där skolor med hög beläggning så att säga täcker upp för de med lägre. Så funkar systemet. Så enkelt är det. Förutsättningarna i affärsmodellen, om man vill kalla den så, är alltså lika för kommunala skolor och friskolor: alla eftersträvar en hög beläggning för att täcka de höga fasta kostnaderna för personal och lokaler. Beläggning påverkar vinst.

Kunskapsskolan använder sin vinst framförallt till att utveckla läromedel och förbättra styrsystemen. Men den som bara tittar på vinst för att förklara hur vissa skolor skapar sig utrymme att förändra och förbättra sin verksamhet för att skapa goda resultat missar något. Det finns också andra faktorer att studera: som hur tiden används och hur undervisningen bedrivs.

Och Kunskapsskolans lärare använder tiden annorlunda: de spenderar mer tid med eleverna och mindre med att förbereda undervisningen än lärare på kommunala skolor. I Kunskapsskolan arbetar lärarna 40 timmar i veckan och har sex veckors semester. I Kunskapsskolan försvinner inte lärarna till något lärarrum mellan lektionerna (det finns inga) eller sitter hemma på dagarna och planerar lektioner (det får de inte).

– I den kommunala skolan jobbar lärarna mera enskilt, undervisar på sitt sätt. Vi betraktar lärarjobbet som ett lagarbete och då funkar det inte att hälften inte är där, säger Per Ledin. Kunskapsskolan har centralt bestämt att lärarnas schemalagda tid med eleverna ska

uppgå till 27,5 timmar i veckan. Det motsvarar ca 65 procent av arbetstiden. Det kan jämföras med en undersökning av hur lärare i tio grundskolor i Stockholm använder sin tid, där bara 40 procent av lärarnas tid ägnades åt eleven.

Lärarnärvaron är alltså hög. Det följer av idén om att alla lär på olika sätt och i olika takt och att olika typer av undervisning kräver olika stora grupper. Kunskapsskolan har delat upp undervisningen i olika undervisningsformer: storföreläsningar för upp till 80 elever, seminarier för ca 20 elever, kommunikationspass för mellan fem och tjugo elever – och personlig handledning.

Men om lärarnärvaron är hög så är lärartätheten lägre än snittet i kommunala skolor. Här har vi något att bita i för den som argumenterar för att hög lärartäthet är en förutsättning för goda resultat bland eleverna. Kunskapsskolans elever presterar bättre än genomsnittet i Sverige.

– Det finns faktiskt forskning på att hög lärartäthet inte korrelerar med goda resultat. Det gör däremot *bra* lärare, säger Per Ledin.

En annan förklaring till att ekvationen låg lärartäthet och goda resultat går ihop stavas Kunskapsporten. Kunskapsporten är en fysisk, eller åtminstone digital, manifestation av skolans arbete att tänka annorlunda och effektivisera det som är möjligt att effektivisera.

Kunskapsporten samlar allt eleverna behöver för sin inläring. Här finns läromedel, alla steg och kurser med förslag på arbetssätt och uppgifter. På Kunskapsporten finns läromedel, texter, och uppslagsverk. Där finns språklexikon, manualer, nyheter och studietips. Till varje kurs finns tydliga mål och beskrivningar av vad eleverna ska lära sig och vad som krävs för att uppnå betygen G, VG och MVG.

På Kunskapsporten finns också färdiga lektioner, föreläsningar och undervisningsidéer för lärarna att hämta. Förutom att det ger lärarna möjlighet att lägga mer tid på undervisning och mindre på förberedelser så finns också en annan tanke bakom att centralisera lärarnas verktyg, nämligen att hålla ihop undervisningen i Kun-

skapsskolans alla skolor. Det gör det lättare att jämföra skolorna, att följa upp resultat och avvikelser.

Återigen: kedjeskolan. Lärarjobbet som lagarbete. Och återigen både centralisering och utrymme för individuell påverkan. Under pedagogikchef Sofie Lindén finns visserligen specialistlärare som delvis har som arbete att utveckla lektionsupplägg på Kunskapsporten, men det finns också stora möjligheter för enskilda lärare ute på skolorna att påverka: hela organisationen i Kunskapsskolan är utformad för att fånga upp bra undervisningsidéer från lärare och sprida dem i företaget.

– Traditionellt har det ju varit så i skolan att om en lärare kommer på ett fantastiskt sätt att lära ut om upplysningstiden så gynnar det lärarens egna klass. Om någon hos oss har ett bra lektionsupplägg har vi möjlighet att fånga upp det och se till att elever över hela Sverige kan dra nytta av det, säger Per Ledin, som också konstaterar att detta sätt att undervisa inte passar alla lärare.

– Men detta är något vi är tydliga med när vi rekryterar: vi är ett kedjeföretag, vi är centraliserade, vi har vårt koncept.

I föreläsningssalen på Kunskapsgymnasiet Globen har Sofie Lindén avslutat sitt pass. Att hålla introduktionsföreläsningar är egentligen en liten del av hennes arbete. Mestadels ägnar hon sig åt betygsuppföljning på central nivå, åt att samla statistik och ta fram metoder och verktyg för hur statistiken kan användas bäst. Helt enkelt åt det systematiska mätande och gnetande som Per Ledin framhöll som en framgångsfaktor. Sofie Lindén håller med: – Våra mätbara mål är själva grundbulten för att utveckla verksamheten. Det ger oss ett facit på vad som varit och något att bygga vidare på.

Och som de mäter. Sofie Lindén sitter på en närmast oändlig mängd statistik från verksamheten. Dels resultat ur ett skolperspektiv: hur det ser ut med meritvärde, gymnasiebehörighet och betyg i alla ämnen på en viss skola. Jämförelser kan då göras mellan skolor

och mellan basgrupper (klasser) för att undersöka vad skillnader i resultat beror på. Ända ner på elevnivå sträcker sig analyserna: man kan jämföra resultatet på nationella prov med elevernas senaste betyg i ämnet.

– Det gör vi dels för att eleverna ska få ett rättssäkert betyg, men också för att se vad det är som gör att de skriver det provresultat de gör. Om resultatet på nationella provet inte stämmer överens med betyget vi ger måste vi rannsaka oss själva: Är det nåt vi gör i vår undervisning som gör att vi coachar dem för mycket eller missar vi att se den kunskap de faktiskt uppvisar? Vi måste se hur vi på bästa sätt kan hjälpa eleverna att nå sina mål, säger Sofie Lindén.

Detta är Kunskapsskolan.

Kunskapsskolan startade år 2000 med visionen att bygga Sveriges bästa skola där varje elev genom en personligt utformad utbildning mot tydliga kunskapsmål lockas att tänja sina gränser och lära sig mer än vad han eller hon trodde var möjligt. Idag har Kunskapsskolan 10 000 elever och 800 medarbetare i 33 skolor och omsätter närmare 800 miljoner. Verksamheten finansieras helt med skolpeng.



"Failure is not an option"

Internationella Engelska Skolan – "tough love" och lärare från många länder

Det är onsdagseftermiddag i Internationella Engelska Skolan i Järfälla strax norr om Stockholm. Två flickor i trettonårsåldern står vid sina skåp och hämtar böcker till nästa lektion, de pratar med varandra med huvudena tätt ihop och den ena brister plötsligt ut i ett gapskratt. Skolans rektor, Mike Saphir, som passerar flickorna på väg till sitt rum, stannar till.

– Du känner väl till skolans regler om skratt?, säger han med spelat allvar innan han sekunden senare själv spricker upp i stort ett leende:

– Ofta. Man ska skratta ofta.

Mike Saphir har varit rektor för Internationella Engelska Skolan i Järfälla sedan starten år 2002 och detta, att vara närvarande bland eleverna, har varit en av hans käpphästar sedan dag ett. När Mike Saphir går runt i skolans korridorer stannar han ofta för att byta några ord med någon av eleverna, han tilltalar de flesta med förnamn och tycks ha ett osvikligt minne för vem som spelat basketmatch i förrgår och vem som förbättrat sina provresultat i matematik senaste tiden.

– Det är en ansträngning att lära sig många namn, men den tid jag och de andra i personalen investerar i eleverna har vi igen många gånger om. Vi skapar en tillit, säger Mike Saphir.

Internationella Engelska Skolan i Järfälla har 480 elever från årskurs sex till och med årskurs nio. Upptagningsområdet är lokalt, men undervisningen har sikte på världen. En grundtanke sedan den

allra första Internationella Engelska Skolan startade 1993 har varit att engelska språket är en nyckel för ungdomar att klara sig i den moderna världen.

Eleverna ska behärska engelska, inte bara förstå.

Därför rekryteras många av lärarna från engelskspråkiga länder (Mike Saphir är själv ursprungligen amerikan) och ungefär hälften av undervisningen redan från sjätte klass sker på engelska, men alla termer och nyckelbegrepp redovisas på både svenska och engelska. Målet är att eleverna ska vara helt tvåspråkiga när de går ut nian.

En annan av skolans grunder är disciplin. Eleverna får skriva under ett "socialt kontrakt" att de ställer upp på skolans regler (nej, skrattande omnämns inte), allt för att skapa en miljö där elever kan lära och lärare undervisa. I Internationella Engelska Skolan säger eleverna "Mister" och "Miss" till lärarna, som i sin tur – i respekt för sitt yrke och skolan – har regler för hur de ska klä sig när de undervisar. I lärarnas arbete ingår också att vara mentorer och ha särskilt ansvar för enskilda elevers studieutveckling. I varje klass i årskurs sex till nio finns två mentorer per klass (varje klass har ca 30 elever). Mentorerna håller också en nära kontakt med hemmet.

Skolan har tydliga förväntningar på eleverna och arbetar konsekvent med uppföljning av studieresultaten: alla elevers resultat bedöms löpande redan från årskurs sex. Förutom betyg (i de senare årskurserna) och betygsliknande omdömen i alla ämnen i skolår sex och sju, så har man också mitterminskonferenser där lärare, elever och föräldrar möts för att gå igenom hur det går för eleven i skolan och vad som kan förbättras. Dessutom håller skolan en tät kontakt med föräldrarna.

– På så sätt kan vi tidigt sätta in stöd om eleven behöver, i stället för att bristerna visar sig när det är dags för de första formella betygen i årskurs åtta, säger Mike Saphir.

I samband med mitterminskonferenserna ges också eleverna möjligheten att i en anonym enkät ge sin bedömning av skolan, vad som fungerar bra och vad som kan förbättras.

– Återigen, det handlar om tillit, att förmedla till eleverna att

skolan finns här för dig, skolan är välkomnande. Vi som jobbar här stödjer dig, vi ser dig. Vi ger respekt och får respekt tillbaka, säger Mike Saphir.

Respekt. Ordet dyker upp med jämna mellanrum när Mike Saphir berättar om skolan. Särskilt när han talar om de oskrivna reglerna, om skolans kultur och hur den präglas av just – respekt. Han jämför med hur det var i den kommunala skola som var inhyst i byggnaden tidigare och som 2002 lades ner på grund av för dåligt elevunderlag, vilket öppnade för Internationella Engelska Skolan att ta över delar av lokalerna.

– Eleverna mådde inte bra i den skolan. Det var en stor omsättning på rektorer, det var skadegörelse. I korridorerna var det bara elever – lärarna satt i lärarrummet mellan lektionerna.

– Hos oss är det annorlunda. I den här skolan är det inte coolt att komma för sent eller att inte ha sina papper i ordning. Det är inte coolt att störa andra. Det är inte coolt att förstöra.

Och faktiskt, Internationella Engelska Skolan i Järfälla saknar helt något som många andra skolor i Stockholm och Sverige har problem med, nämligen klotter.

– Eleverna värnar byggnaden, Det här är skolan där jag går, eller min kompis lillebror, säger Mike Saphir och berättar inte utan stolthet i rösten att många föräldrar som har barn i skolan också väljer skolan för småsyskonen.

– Vi tillämpar syskonförtur och bland årets elever i sexan är över en tredjedel syskon till äldre elever. För mig är det den bästa kvalitetsmätning man kan tänka sig, ett kvitto på att föräldrarna gillar det vi står för och de resultat våra elever åstadkommer.

Och resultaten är goda. 81 procent av avgångseleverna gick år 2010 ut nian med betyg i alla ämnen. Det är fem procentenheter högre än såväl riksgenomsnittet som genomsnittet för alla skolor i Järfälla kommun. Niorna hade ett genomsnittligt meritvärde på 228. Motsvarande siffra för Järfälla kommun och för hela Sverige är 209. Överensstämmelsen mellan meritvärde och resultaten på nationella prov är god så det handlar inte om betygsinflation, me-

nar Mike Saphir. Inte heller om att skolan handplockar de elever man vill ha. De flesta elever bor i närheten och om man jämför befolkningen i Järfälla kommun med till exempel befolkningen i Stockholms innerstad så är de statistiska förutsättningarna för höga betyg inte till Järfällas fördel: invånarna i Järfälla tjänar mindre, har högre arbetslöshet och lägre utbildningsnivå. Gör man en lista över vilka av Sveriges 290 kommuner som har högst andel invånare med utländsk bakgrund placerar sig Järfälla på en niondeplats.

Men skolans elever presterar bra. Faktiskt bättre än förväntat. Skolan har positiva Salsavärden, det vill säga det genomsnittliga meritvärdet i årskurs nio är högre än vad Skolverket räknat ut att den borde ha, givet bland annat elevernas bakgrund som föräldrarnas utbildningsnivå, 228 mot förväntat 220. Samma förhållande gäller andelen elever med godkänt i alla ämnen, 81 procent godkända i alla ämnen mot förväntat 74. (Tittar man utanför det traditionella betygssystemet kan man också konstatera att skolans elever var bäst i Järfälla kommun i DN:s Nutidsorientering 2009 med ett snitt klart över riksgenomsnittet.)

Frågar man Mike Saphir varför elevernas resultat är bra så ger han flera förklaringar. Dels klimatet, kulturen som främjar studiero och studieresultat, men också lärarlaget.

– Vi har duktiga lärare som förstår ungdomar och som har roligt. De älskar att undervisa. Vi har också ett framgångsrikt elevvårds-team som lägger ner stort arbete på att stötta de elever som behöver och förebygga mobbning. Vi har helt enkelt rätt personer på rätt plats.

Att rätt folk är på rätt plats är, menar Mike Saphir, delvis en följd av att han som rektor inte tog över en befintlig skola 2002, utan bemannade den från grunden. Att skolan var ny gav också en pionjäranda bland personalen.

– Vi startade med personal som engagerade sig, som verkligen ville arbeta just här. Internationella Engelska Skolan i Järfälla finansieras precis som andra skolor i koncernen med skolpeng och har alltså samma ersättning per elev som kommunala skolor, men upp-

visar en ekonomisk vinst. Mike Saphirs förklaring är det decentraliserade ekonomiska ansvaret, att de i skolan – de som känner verksamheten – gör de ekonomiska prioriteringarna och själva fattar de flesta beslut som rör skolan. Det finns ingen central byråkrati.

– Vi är en liten organisation med snabba beslutsvägar. Internationella Engelska Skolan är en stor koncern, men Internationella Engelska Skolan i Järfälla är liten.

"Failure is not an option."

Barbara Bergström, Internationella Engelska Skolans grundare, pekar menande på texten på den inramade t-shirt som hänger i en korridor på Internationella Engelska Skolans huvudkontor i Täby norr om Stockholm. Citatet är hämtat från "Apollo 13", den verklighetsbaserade filmen om den tredje rymdfärden i USA:s Apollo-program där rymdraketen som skulle ha landat på månen efter ett tekniskt missöde knappt kunde ta sig tillbaka till jorden igen.

– We've never lost an American in space, we're sure as hell not gonna lose one on my watch! Failure is not an option!, utbrister en flygledare vid markkontrollen i filmen. Barbara Bergström använder citatet när hon pratar om skolans inställning till eleverna.

– Vi har förväntningar på våra elever, men det är positiva förväntningar, vi tror att de kan lyckas. Och vi är snabba på att sätta in stöd och hjälp om det behövs. Vi förhindrar att små problem blir stora. Skolan ger inte upp om några elever. Samtidigt hävdar vi att även de mest begåvade eleverna ska få utmaningar för att tänja sina gränser och använda sin fulla potential. Här skiljer vi oss radikalt från den vanliga synen i Sverige.

Samma inställning har hon till själva företaget, hon pratar om möjligheter och inte risken att misslyckas. Barbara Bergström startade Internationella Engelska Skolan 1993 och är fortfarande ensam ägare till företaget som idag omfattar 18 skolor spridda över

landet. Det är hon som har formulerat vad Internationella Engelska Skolan ska stå för: engelska språket som en nyckel till världen, tydliga regler och ingripanden (under mottot "tough love"), regelbunden uppföljning av elevernas resultat så att terminsbetygen inte ska komma som en överraskning, en lugn studiemiljö och motiverade lärare. Företaget gör varje år rekryteringsresor till USA, Kanada och England för att värva lärare till skolorna. Det är delvis resultatet av Internationella Engelska Skolans tro på internationalism – genom skolans personal möter eleverna olika kulturer och erfarenheter, studiemiljön blir internationell. (Något som förstärks av skolans samarbeten för att höja kvaliteten på undervisningen: Internationella Engelska Skolan har ett nära samarbete med universitet i Cambridge som ger möjlighet för eleverna att avlägga prov för det prestigefyllda "Cambridge Certificates" samt för skolorna att kunna jämföra sig med toppskolor i andra länder. I Gävle har man nära kontakt med amerikanska Smithsonian Institute.)

Att rekrytera utanför Sverige är också ett sätt att kunna göra ett bredare urval. Internationella Engelska Skolan får möjlighet att höja kvaliteten på sin undervisning (och lärarna får en möjlighet att arbeta i en lugn arbetsmiljö och i en koncern där de kan göra snabb karriär).

– Mycket av debatten i Sverige handlar om *antalet* lärare i klassrummet. Vi fokuserar på kvalitet istället, det är den som räknas. Det är klart att det är bättre med en motiverad lärare som ger sitt bästa i en klass med 30 elever än en som är oengagerad och undervisar 20 elever. Därför försöker vi få hit de allra bästa. Studie efter studie visar att Kanada har de bästa lärarna i världen inom naturvetenskap och matematik. Det är ett stort plus för våra elever, men också för Sverige, att vi kan få en del av dessa lärare att komma och undervisa hos oss efter att Kanada har tagit hela deras utbildningskostnad.

I sportsammanhang brukar man använda uttrycket "motivation slår klass" när ett på papperet sämre lag slår ut ett lag från de högre divisionerna. Vad gäller rekryteringsfilosofin i Internationella Engelska Skolan är devisen snarare "motivation *skapar* klass".

– Vi förväntar oss att alla gör sitt bästa, också lärarna. Det är vi mycket tydliga med när vi rekryterar. De ska vara motiverade, engagerade och välutbildade. Våra lärare är certifierade i sina hemländer och på gymnasienivå har vi en hög andel som har doktorerat. Den kvaliteten är nödvändig; när lärare med rätt bakgrund får en arbetsmiljö i vilken de kan undervisa under lugn och fokus ger det framgång.

Framgång både för företaget och för eleverna kan tilläggas. Rätt personer på rätt plats ger en effektiv organisation – och goda studieresultat för eleverna.

– Läser man Skolverkets statistik över resultaten på de nationella proven så ser man att våra skolor ligger över rikssnittet och över medel för friskolor, konstaterar Barbara Bergström.

Internationella Engelska Skolan arbetar också med att involvera och engagera föräldrarna. Alla skolor i koncernen använder sig av ett webbverktyg som ger föräldrar möjlighet att logga in och få en överblick över sina barns närvaro, läxor, resultat och meddelanden från mentorn.

– På så sätt vet föräldrar och skolan samma saker. Det gör i sin tur att kommunikationen blir mycket enklare mellan oss. Föräldrarna skickar sina barn, det allra käraste de har till oss. Vi måste kunna samarbeta. På det hela taget har vi en tät kontakt med föräldrarna och hör inte bara av oss om någon elev börjar prestera sämre. Lika ofta ringer vi för att säga: ”Din son har gjort fantastiska resultat, gratulerar”.

Föräldrar bjuds också in till klasserna för att berätta om sitt arbete eller sin bakgrund (många av föräldrarna till elever i Internationella Engelska Skolan har en annan bakgrund än etnisk svensk). Också lokalpolitiker och företrädare för kommunala skolor eller friskolor bjuds regelbundet in.

– Det är viktigt att vi är en del av samhället, att vi söker samarbete, säger Barbara Bergström och berättar om Internationella Engelska Skolan i Karlstad som i somras träffade en överenskommelse med

en lokal skateboardklubb om att ungdomarna fick använda skolgården under sommaren. Som motprestation såg skateboardåkarna till att städa upp efter sig och ta undan de ramper och hopp de byggt och hålla ett vakande öga på den i övrigt sommarlovstomma skolgården.

Anekdoten, hur obetydlig den kan verka, belyser en viktig poäng med Internationella Engelska Skolans ambition att ha många kontakter med närsamhället, nämligen att det inte bara är ett sätt att ta in omvärlden, utan också ett sätt att visa upp Internationella Engelska Skolans värderingar: detta om förväntningar, att skapa tillit och om att ge respekt – och få respekt tillbaka.

Man skulle kunna tro att ett företag som betonar regler och uppföljning också skulle ha fokus på målstyrning, att det från huvudkontoret skulle sättas upp detaljerade mål för varje skola. I verkligheten är det tvärtom.

- Central detaljstyrning är inget vi håller på med. Framgång handlar även här om att rekrytera rätt, att hitta rätt rektorer och ge dem möjlighet att själva ta ansvar för sin verklighet. Givetvis med den grundriktning som gäller för Internationella Engelska Skolan med engelska, disciplin och höga akademiska ambitioner. Om skolorna lever upp till företagets förväntningar eller inte visar sig i vardagen, menar Barbara Bergström.

- Är något inte som det ska ser vi det i vår interna kvalitetsredovisning. Vi ser det i elevernas resultat på nationella prov, jag märker det omedelbart när jag är ute på besök i skolorna, talar med elever, noterar detaljer i miljön, iakttar attityden hos lärarna, möter föräldraföreningar.

- Jag litar på rektorerna, att de gör sitt bästa. Att de driver sin skola så att kvaliteten är god, samtidigt som de hushåller väl med resurserna. Om någon rektor inte fungerar väl, tvekar jag inte att byta rektor. Det är inte roligt, men ibland nödvändigt. Elevernas rätt till en bra skola måste komma i främsta rummet.

Även här: rätt person på rätt plats. Motiverade, välutbildade, en-

gagerade och ansvarstagande medarbetare utgör en garant för en hög standard, en skola som är såväl ekonomiskt som organisatoriskt effektiv, som håller hög kvalitet – och kan gå med vinst.

I det ekonomiska arbetet att hålla och helst överträffa budgeten har varje rektor hjälp av en ekonomisekreterare som har ett tydligt mandat från koncernledningen att vara obekvämd, att våga säga stopp och våga ställa frågor till rektorerna om de undrar över något. Att ha en ekonomi i balans har varit en grundsten i koncernen ända sen starten.

– Jag har aldrig tagit ett lån i hela mitt liv, säger Barbara Bergström. De första åren städade jag skolan själv på helgerna och tiggade ihop möbler, tills jag fick ihop en finansiell marginal.

Barbara Bergström är tydlig med sin syn på vinst:

– Är man entreprenör som jag så måste det finnas möjlighet att också skapa ett värde för framtiden. Det är ett kvitto på framgång, liksom en belöning för allt slit, all risk, allt ansvar och all oro under många år. Dessutom - de år jag tjänstgjorde vid en kommunal skola så gick den med förlust varje år. Är det då inte bättre att göra vinst som delvis kan återinvesteras i verksamheten och förbättra den?

– Våra skolor är effektiva och är välutrustade: de har bibliotek, kuratorer, sjuksköterskor... Det skulle vara självmord för oss att snåla på kvaliteten eller på personalen. Det skulle märkas direkt. Hela affärslogiken i skolföretag är att vägen till ett gott ekonomiskt resultat går via hög kvalitet. Kvalitet bygger gott rykte för skolan, som skapar köer för att komma in, vilket gör att vi kan fylla klasserna, vilket är nyckeln till en god ekonomi.

Kort om Internationella Engelska Skolan

Internationella Engelska Skolan grundades 1993, direkt efter friskolereformen, av Barbara Bergström. År 2002 inleddes en expansion, med Järfälla som första nya skola utöver moderskolan i Enskede. Företaget har sedan expanderat och har idag 18 skolor för ca 9000 elever från årskurs fyra till och med gymnasiet. Skolorna är spridda över

landet, i ordning efter när de startade: Enskede, Södermalm, Järfälla, Gävle, Örebro, Linköping, Bromma, Eskilstuna, Täby, Karlstad, Sundsvall, Jönköping, Göteborg, Borås, Nacka. Hösten 2011 tillkommer Uppsala och Hässelby Strand samtidigt som flera av de etablerade skolorna även går ytterligare ner i åldrarna. Skolorna följer svensk läroplan och är godkända av Skolinspektionen. Utbildningen betalas av elevernas hemkommuner med skolpeng. Företaget omsätter ca 650 miljoner kronor under verksamhetsåret 2010-11. Omsättningen fördubblas för närvarande på tre år. Barbara Bergström – amerikanska och ursprungligen lärare i naturvetenskap – är företagets grundare, styrelseordförande och ägare till 100 procent. Hon utsågs 2009 till "Årets företagare i Sverige".



"Det kommer en arbetsglädje av att bestämma själv."

Praktikertjänst – drivna av individens idékraft

När Praktikertjänst startade 1960 var motståndet så stort bland politiker att man försökte lagstifta bort verksamheten. Sedan dess har företaget blivit en naturlig del av många svenskers vardag: varje år kommer fem miljoner människor i kontakt med någon av Praktikertjänsts mottagningar. Flera verksamheter som vi idag tar för givna prövades för första gången av Praktikertjänst, tanken med läkarhus till exempel. CityAkuten (Nordens första akutmottagning utanför ett sjukhus), BB Stockholm (en privat förlossningsklinik inrymd i landstingsdriven verksamhet) och Arlanda Sky Clinic (en kombinerad vårdcentral och tandvårdsmottagning på Arlanda flygplats) är andra exempel på nydanande idéer som blivit verklighet i Praktikertjänsts regi.

– Ibland har vi varit revolutionerande, ibland har vi bidragit till förändringar med små steg, konstaterar Praktikertjänsts VD Carola Lemne.

– Men allt vårt arbete bygger på att individer ska få chansen att förverkliga sina idéer.

Praktikertjänsts affärskoncept har varit detsamma i 50 år – att använda energin hos enskilda entreprenörer till att driva ett företag som underlättar och effektiviserar entreprenörernas verksamheter.

En storskalig småskalighet där den enskilde läkaren, tandläkaren eller sjukgymnasten är anställd av Praktikertjänst som också formellt äger deras mottagning, men där graden av självbestämmande och ansvar är så stort att de i vardagen uppfattar sig själva som egenföretagare.

– Jag är först på jobbet varje morgon och när jag tänder lyset så känns det lite som att komma hem. Anders Nilsson nickar menande mot det mörka parkettgolvet och den lila orkidén som står på ett bord invid väggen.

Anders Nilsson är läkare och verksamhetschef för Hammarby Sjöstads Husläkare, en vårdcentral med ett tiotal anställda i nybyggda bostadsområdet Hammarby Sjöstad i Stockholm. Anders Nilsson hade tidigare arbetat i närheten, som anställd på såväl en privat som en landstingsdriven vårdcentral, men tog tillsammans med två kollegor beslutet att starta eget år 2008. Hammarby Sjöstad är Stockholms största stadsbyggnadsprojekt på många år och i takt med att området växte, så växte också underlaget för en vårdcentral. Dessutom stod Vårdval Stockholm för dörren, stockholmarna skulle själva få välja vilken vårdcentral de ville tillhöra. Anders Nilsson och hans två kollegor såg möjligheten.

– Vi ville starta en egen verksamhet som vi själva bestämde över. Frågan var bara hur vi skulle finansiera den? Skulle vi starta ett aktiebolag, skulle vi pantsätta våra hem? Vi tittade på flera möjligheter.

Praktikertjänst var ett av alternativen och efter en inledande kontakt fattades beslutet.

– Praktikertjänsts koncept passade oss. Du har stort eget ansvar, men går inte i personlig konkurs om det inte skulle fungera. Dessutom har du ju de facto nån som tror på dig och din idé, nån som backar upp dig.

Med tryggad finansiering kunde de tre kompanjonerna nu börja planera mottagningen – som de själva ville ha den. I samarbete med Praktikertjänst utarbetades en detaljerad affärsplan.

– Det var en befrielse att få bestämma själva. Om allt från vilken färg vi skulle ha på väggarna och att vi skulle ha ett lekrum för barnen i väntrummet till hur vi organiserade vårt arbete.

– Vi tänkte: när vill man gå till doktorn? Jo, i början eller i slutet på dagen, innan eller efter jobbet eller dagis. På alla ställen vi jobbat

på tidigare så började man dagen med en telefontid. Det vill säga patienterna var tvungna att ringa och sitta i telefonkö för att boka en tid och när de kom fram var tiderna kanske slut och då var det tack så mycket, var vänlig och kom tillbaka i morgon. Så behandlar man inte sjuka människor. Som patient är du i underläge bara genom att du är sjuk, du ska inte behöva förnedras genom att sitta i telefonkö eller belasta akutmottagningarna.

Man bestämde att det vid sidan av tidbokning skulle finnas drop-in på morgon och eftermiddag. Att boka tid skulle gå att göra både via nätet och på telefon och bemötandet, från reception till läkare, skulle signalera omtanke och vänlighet.

Vid sidan av att planera hur patienterna skulle bemötas hade Anders Nilsson och hans kollegor att ta ställning till en mängd andra praktiska detaljer. Verksamheten skulle anpassas efter den digra regelboken för Vårdval Stockholm, personal skulle anställas, budgeten och verksamheten planeras. I detta skede hade de nyblivna entreprenörerna stor nytta av stordriftsfördelarna som Praktikertjänst ger. Praktikertjänst lyfter en stor del av administrationen från de enskilda mottagningarna och hanterar den centralt. Praktikertjänsts verksamhetsrådgivare var inledningsvis till stor hjälp, berättar Anders Nilsson. Verksamhetsrådgivarnas uppgift är att stötta mottagningarna i det löpande administrativa arbetet och vara rådgivande i frågor kring bland annat ekonomisk utveckling, bemanning, kvalitetsarbete, olika avtal och verksamhetsmål. Verksamhetsrådgivaren kan också slussa mottagningarna vidare inom den centrala administrationen och sätta dem i kontakt med specialistfunktioner som jurister, inköpare, eller IT-experten. Verksamhetsrådgivarnas jobb är alltså att både stötta och ha koll på mottagningarna – serva dem när det behövs, men också uppmärksamma och praktiskt rätta till felaktigheter.

– Vi hade otroligt bra stöd av vår verksamhetsrådgivare när vi började, berättar Anders Nilsson. Mycket var ju helt nytt för oss, vi hade aldrig startat eget förr.

Utöver allt annat arbete med mottagningen behövde också de

blivande patienterna informeras. Utskick gjordes till de boende i området om att mottagningen skulle öppna och att de i det nya vårdvalssystemet kunde lista sig där. Drygt 2500 patienter listade sig, många var tidigare patienter som kände Anders Nilsson och hans kollegor från deras tidigare arbetsplats.

Sen återstod bara att se om de kom. Mottagningen slog upp sina dörrar i mars 2008, samma månad som vårdvalssystemet infördes i Stockholm.

– Vi var nervösa, skrattar Anders Nilsson. Vi hade förberett oss så gott vi kunde, vi hade vår affärsplan, vår idé om hur vi ville driva en vårdcentral. Vi visste vad vi tyckte varit knöligt och ineffektivt på tidigare arbetsplatser och hur vi ville lösa det istället. Men vi visste inte hur många som skulle komma hit. Men det kom ju folk. Det rullade på rätt bra från början.

Sen starten har mottagningen anställt ytterligare personal och genomför nu en utbyggnad av lokalerna för att ytterligare kunna expandera. De 2 500 patienter mottagningen hade listade från start har på drygt två år växt till 7 500 – och de är nöjda. Hösten 2009 genomfördes Sveriges första nationella patientenkät, 20 landsting och regioner deltog och närmare 160 000 enkäter skickades ut för att ge patienter som besökt primär- och specialistvård möjligheten att säga vad de tyckte om bland annat bemötandet de fick, väntetiden, information, om de fick förtroende för läkaren de träffade och nyttan med besöket.

Hammarby Sjöstads Husläkare placerade sig som femma i Stockholm. När resultaten viktades på en skala mellan 0 och 100 fick Hammarby Sjöstads Husläkare ett samlat snittbetyg på 91, genomsnittet i Stockholm var 81. Parametern ”bemötande” slog nästan i taket för Anders Nilsson och hans kollegor, 98 av 100. Hans egen förklaring till det är enkel:

– Tillgängligheten, det är lätt att komma i kontakt med oss. Och sen att vi månar om att skapa en nära kontakt, att vi bryr oss. Vi trivs dessutom med varandra och det märks.

Och anledningen till att de trivs? Inflytande.

– Det kommer en arbetsglädje av att bestämma själv. Jag trodde inte det skulle vara så viktigt förrän jag fick den möjligheten. Och eftersom Praktikertjänst tar hand om en hel del administration så kan vi ägna oss åt patienter och personal. Även jag som verksamhetschef får möjlighet att arbeta med patienter och inte sitta nedgrävd i en massa papper.

I den nationella patientenkäten är det inte bara Hammarby Sjöstad's Husläkare som placerade sig högt bland Praktikertjänsts mottagningar. I Stockholm hade Praktikertjänst tre mottagningar på tio i topp (trea, femma och sju) om man räknar ett genomsnitt av alla undersökningens indikatorer.

I Halland, Skåne, Västernorrland och på Gotland kom Praktikertjänstmottagningar på första plats. I Gävleborg och Västra Götaland kom man trea i båda landstingen och i Västmanland blev placeringarna tvåa, trea, sju, nia och tia.

Och då ska man komma ihåg att av bara 54 av 830 bedömda vårdcentraler drevs i Praktikertjänsts regi.

Hallands län är i sammanhanget värt en utveckling. Halland var i januari 2007 först ut i Sverige med vårdvalssystem. Här återfanns enligt den nationella patientenkäten Sveriges mest nöjda patienter. Halland var också Praktikertjänsts bästa län i enkäten, förutom förstaplatsen så placerade sig Praktikertjänsts mottagningar också tvåa, femma, åtta och tia.

”Välkommen till Laurentiuskliniken, Falkenbergs bästa vårdcentral!”

Så presenterar sig Laurentiuskliniken i halländska Falkenberg på sin hemsida. Och de är faktiskt bäst i Falkenberg, åtminstone att döma av den nationella patientenkäten. Det samlade snittbetyget (93 på en hundra gradig skala) placerar dem också tolv i hela landet. Ingrid Werner är läkare och verksamhetschef för mottagningen, som är inrymd i en låg byggnad inte långt från hamnen. När hon förklarar de goda betygen och hur hon ser på verksamheten kan man höra ekot från Hammarby Sjöstad på andra sidan Sverige:

– Det är såklart roligt med goda betyg, särskilt eftersom mätningen genomfördes när vi hade som mest att göra med vaccineringarna mot svininfluensan. Men de goda betygen tror jag har att göra med att vi arbetar mycket med bemötande, att bemöta människor som vi skulle vilja bli bemötta själva. För det andra så trivs vi väldigt bra tillsammans, vi har valt oss själva och det tror jag patienterna märker.

Att de anställda på Praktikertjänst trivs med sina arbeten och sina arbetskamrater är också statistiskt fastställt. Samma frågor som ingick i Praktikertjänsts senaste medarbetarenkät har också ställts till 10 000 landstingsanställda inom primärvården och 5 000 personer inom Folktandvården. Medarbetarna tillfrågades om vad de tyckte om företaget, ledningen, hur det fungerar i det egna arbetslaget och hur man uppfattar sin situation som individ. Svaren gavs på en sjugradig skala och räknades sedan om till procentsiffror där resultat över 70 bedömdes som bra. Det sammanlagda betyget för Praktikertjänsts medarbetare är klart bättre än resultatet för de landstingsanställda (det sammanlagda betygen var 80 för tandvården och 77 för primärvården jämfört med de landstingsanställdas 75 respektive 72).

Praktikertjänsts medarbetare trivs alltså bättre än sina landstingsanställda kollegor och de är mycket uppskattade av sina patienter. De är dessutom ekonomiskt effektiva. Med vårdvalssystemet får Praktikertjänsts mottagningar samma ersättning per patient som den offentligt ägda vården, men lyckas ändå göra vinst. Inte konstigt, menar Ingrid Werner på Laurentiuskliniken:

– Vi blir lönsamma av att alla jobbar kliniskt, att vi slipper mycket av administrationen. Det är en stor skillnad jämfört med många offentliga mottagningar där man har en eller flera chefer som inte arbetar kliniskt. Sen ska man ju ha klart för sig att vinsten inte är större än att vi hela tiden måste tänka på effektiviteten. Det är inget vi blir miljonärer på och de pengar vi tjänar går in i verksamheten igen. Just nu bygger vi ut med ytterligare 400 kvadrat, säger hon.

– Jag tror också att folk som tar mycket eget ansvar tänker ekonomiskt. Vi är ju inte bättre människor än de som arbetar offentligt,

vi har bara inflytande över vår vardag på ett annat sätt och med det tror jag följer att man tar ett annat ansvar. Det finns ingen här som tänker att ”det där är inte mina pengar”.

Eget ansvar. Det låter fritt, men att driva en privat mottagning är långt ifrån liktydigt med att kunna göra som man vill. Regelverken som mottagningarna måste följa är omfattande (landstingens regelböcker för vårdvalet som mottagningarna i länet måste följa är fullmatade och då tillkommer också ett betydande regelverk från Socialstyrelsen).

Vad mottagningarna ska göra är alltså hårt reglerat, det är *hur* de gör det som de kan påverka själva. Kanske är det i detta *hur* som den stora skillnaden för patienterna ligger.

Eller som Anders Nilsson på Hammarby Sjöstads Husläkare uttrycker det:

– Sjukvården är ett serviceyrke. Sjukvårdskompetens är en grund, det är en förutsättning för verksamheten att vi är duktiga på vad vi gör, men sen är det är service vi kan konkurrera med. Det är där vi kan vara annorlunda.

Detta är Praktikertjänst

Praktikertjänst AB är den största koncern inom privat tandvård och hälso- och sjukvård i Sverige och har 8 900 medarbetare på 150 orter i landet. Företaget ägs av cirka 2 100 tandläkare, tandtekniker, läkare, sjuksköterskor, sjukgymnaster och andra som själva arbetar i företaget. Praktikertjänst skapar de yttre förutsättningarna för de enskilda mottagningarna. Den som leder mottagningen är entreprenören och har ansvaret för driften av mottagningen. Det omfattar det odontologiska och medicinska ansvaret, samt ansvaret för ekonomi, medarbetare och verksamhetsutveckling. Administration, kvalitetssystem, stöd och rådgivning sköts därefter i stor utsträckning centralt.

Praktikertjänst omsatte 4,9 miljarder kronor inom affärsområdet tandvård under 2009. För affärsområdet hälso- och sjukvård var omsättningen 3,5 miljarder kronor.



Konsten att ta över ett sjukhus

Capio – decentraliserat ansvar skapar delaktighet

”Stockholms läns landsting har idag fattat tilldelningsbeslut i upphandlingen av geriatrik mm vid Dalens Sjukhus. SLL har meddelat att man avser att teckna avtal med Capio för geriatrik, avancerad hemsjukvård och palliativ vård inom delar av södra Stockholm.”

Pressmeddelandet är daterat den 22 maj 2008 och bakom dessa inledande meningar gömmer sig berättelsen om hur 400 anställda bytte arbetsgivare, om 60 miljoner kronor som skulle sparas och om en verksamhetschef som fick en fråga han aldrig trodde han skulle få.

Det är också berättelsen om hur ett privat vårdföretag kan arbeta med styrning, uppföljning och drift. Och med att skapa ett ökat engagemang bland medarbetarna.

Upphandlingen som Capio vann var en kvalitetsupphandling. Det vill säga Stockholm läns landsting hade i förväg bestämt ett fast pris för vad den geriatriska och palliativa vården vid Dalens Sjukhus i södra Stockholm skulle kosta och Capio och de andra vårdgivarna fick konkurrera om uppdraget enbart med kvalitet. Det företag som på ett trovärdigt sätt presenterade ett upplägg som gav mesta möjliga kvalitet för patienterna vann.

”Vi är mycket glada över att ha fått förtroendet att driva verksamheten”, uttalade sig Åke Strandberg, utvecklingsdirektör i Capio Sjukvård Norden, i pressmeddelandet.

Vad han inte nämnde var allt arbete som nu skulle göras på kort tid. Det var snart juni och den första januari 2009 skulle verksam-

heten övergå i Capios regi. Innan dess skulle hela organisationen inventeras; frågor om arbetstid, arbetsrätt och anställningsavtal för närmare 400 anställda skulle lösas, kontrakt för inköp och service skulle omförhandlas, ett nytt IT-system och ett nytt journalsystem skulle införas och – inte minst – en ny betydligt bantad budget skulle göras upp. I förutsättningarna för övertagandet ingick nämligen en kraftig besparing. År 2008 var budgeten för vården på Dalens Sjukhus 360 miljoner kronor, i upphandlingen hade Stockholms läns landsting bestämt att i princip samma vård år 2009 skulle kosta 300 miljoner kronor – en minskning av budgeten med nästan 17 procent.

Torsdagen den 22 maj. Drygt sju månader till nyår.

I de interna dokumenten på Dalens Sjukhus kallades den ”Dag 1”.

Första januari 2009 var inte bara den första dagen på det nya året utan också den första dagen som Capio skulle ansvara för verksamheten. Rolf Lamborn, verksamhetschef, hade att förbereda så att man från landstingets sida lämnade över verksamheten till Capio på ett så bra sätt som möjligt.

– Vi skulle bygga bryggan, berättar Rolf Lamborn.

Vad som komplicerade bygget var budgeten, som från årsskiftet var 60 miljoner kronor lägre och även om det egentligen låg utanför hans uppdrag som landstingsanställd verksamhetschef så kände Rolf Lamborn att ”det skulle vara fel att inte börja ta ansvar för kostnadsminskningen redan hösten 2008”. Så han började se över hur verksamheten skulle kunna anpassas till den nya ekonomiska verkligheten som väntade den nya ägaren på andra sidan nyår, var besparingar kunde göras och vilka avdelningar som skulle stängas.

Det var det anständiga att göra, säger Rolf Lamborn. Vi i ledningen kunde inte bara låta verksamheten tuffa på som om ekonomin skulle vara densamma efter nyår, det skulle inte vara en schysst överlämning och inte heller ärligt mot personalen.

Eftersom förutsättningarna (mängden vård sjukhuset skulle leverera) i stora delar var lika före och efter årsskiftet så var det enkelt för Rolf Lamborn och hans kollegor att börja räkna på effektiviseringar. Idén var att genomföra halva besparingen, 30 miljoner kronor, under det som var kvar av 2008 och överlämna ett lika stort sparbeting till Capiro, men när bollen sattes i rullning uppstod, för att citera Rolf Lamborn, ”effekter som inte riktigt gick att styra”. Besparingen skulle nästan uteslutande göras på personalsidan och när anställda började räkna på LAS-tider och möjligheten att få jobb i den nya organisationen så började också en del att söka nya arbeten. Dessutom var landstinget generöst med avgångsvederlag och erbjudanden om förtidspensionering. Detta fick två tydliga effekter: avvecklingen av närmare 100 tjänster blev mindre dramatisk än förväntat (bara sju personer blev övertaliga i slutändan) och allt gick med rasande fart. Rolf Lamborn kunde sent 2008 konstatera att inte bara halva utan i princip hela den del av besparing som gick att påverka var genomförd redan innan övertagandet.

– Det bara blev så. De som inte räknade med att få vara kvar sökte sig vidare.

Rolf Lamborn var själv en av dem som inte räknade med att arbeta kvar, men fick, något överraskande, frågan om han inte ville vara kvar som verksamhetschef – anställd av Capiro.

Jag blev rätt ställd. Jag utgick från att om Capiro tar över så ville de förändra och det första man gör då är ju att byta den som leder verksamheten.

– Jag hade jobbat offentligt i hela mitt liv, över 25 år i olika kommunala uppdrag och 5–6 år i landstinget Jag var del av den kulturen som sa att offentligt var tryggt och stabilt och det privata... Jag tänkte att det inte var min grej att jobba privat.

Men det visade sig att det var Rolf Lamborns grej. Han är nämligen kvar som verksamhetschef och är numera även VD för bolaget.

– Jag kände att jag tyckte väldigt mycket om den här kliniken och mina arbetskamrater. Och det fanns mycket i det nya som lockade och utmanade. Och utmaningar har jag alltid tyckt om.

En annan faktor som spelade in i Rolf Lamborns beslut att tacka ja till att börja arbeta för privata Capiro efter ett långt yrkesliv som offentliganställd var hur företaget arbetade med förberedelserna för att ta över Dalens Sjukhus.

Jag blev oerhört imponerad över hur strukturerat man arbetade, vilken vilja som fanns att genomlysra hela verksamheten för att kunna starta med rätt förutsättningar. Jag hade aldrig sett något liknande under mina år i det offentliga.

Det var ett brett upplagt projekt med ett halvdussin delprojekt, var och en med sin egen projektledare och hjälp från externa konsulter.

Varje vecka hade vi möten med detaljerade avstämningar av tidplaner och listor med delmål där vi såg om vi låg efter och vad vi skulle göra åt det. Det var ett enormt ... intresse för detaljer.

Just intresset från ägaren lyfter Rolf Lamborn fram som en skillnad att arbeta privat jämfört med i landstinget.

– Ta bara det här med ekonomi. I landstinget så hade vi i princip bara ekonomiska genomgångar när siffrorna var röda. Och eftersom jag aldrig hade röda siffror så hade jag aldrig genomgångar annat än vid bokslut. Nu måste vi beskriva bakgrunden till siffrorna även när de är bra. Vi måste också varje månad redovisa nyckeltal för verksamheten. Det finns ett intresse i företaget för det, för verkligheten bakom siffrorna. Det finns ett annat *go* vad gäller uppföljning, man vill ha järnkoll på verksamheten och jag kan inte se det som något annat än bra. Vi budgeterar och resurssätter nu utifrån uppdrag och verksamhetsvillkor. Förut var det tvärtom: vi hade en budget - vad kunde vi göra för den?

Hur man arbetar med uppföljning har också ändrats sedan verksamheten gått över till Capiro. Uppföljningen är noggrannare och målen är tydligare, menar Rolf Lamborn. Och Capiro förlägger svaret, särskilt det ekonomiska, långt ut i organisationen.

– Delegerar man ut budgeten till sjuksköterskor och chefer som har hand om vardagen så är de mycket mer försiktiga med pengarna än någon som sitter centralt placerad högre upp i hierarkin.

– Våra avdelningar har jättekoll. Våra chefer och avdelningsansvariga läkare är väldigt kloka, ansvarsfulla människor. Vi försöker nu styra mot att det mer är avdelningar och enheter som bjuder in oss i ledningen till månadsuppföljningar där de presenterar sina siffror och verksamhet. Har vi ett stort ansvarstagande i organisationen blir det mer dialog och mindre kontroll.

– Jag har ett kreativt arbete. En del hajar till när jag säger det, att arbetet som chefsjuksköterska är kreativt, men det är det. Jag bygger hela tiden relationer med medarbetarna, för att kunna göra det kan jag inte låta bli att vara kreativ.

Gun Sandqvist är chefsjuksköterska på avdelning 72 på Dalens Sjukhus. Hon har, tillsammans med överläkare Ingrid Gadsjö, delat ledarskap för avdelningen och den ortopediska rehabilitering som bedrivs där. Även de paramedicinska cheferna, för sjukgymnastik och arbetsterapi, ingår i den lokala ledningsgruppen, tillsammans med Gun och Ingrid.

Både Gun Sandqvist och Ingrid Gadsjö har samma tjänst idag som under landstingstiden och precis som Rolf Lamborn talar de om den ökade tydligheten som följde med de nya ägarna, särskilt vad gäller betoningen på värdegrund och delat ledarskap.

Fasttejp på en hylla i Gun Sandqvists arbetsrum sitter en skiss, en blomma med tydliga rötter som med stora kronblad sträcker sig mot solen. Blomman illustrerar avdelningens värdegrund och hur den är rotad i Capios värdegrund.

– Vi har värdegrunden närmare oss nu, vi talar om den, säger Gun Sandqvist. Det fanns för all del en värdegrund förut också, men den var någon annans på något sätt. Den här har vi själva, delvis, påverkat. Värdegrunden har växt fram i diskussioner i teamet på avdelningen och arbetet med att förankra den pågår ständigt.

– Det har givit mer vi-känsla på avdelningen, en ökad delaktighet, som förhoppningsvis också kommer patienter och anhöriga till

del, konstaterar Ingrid Gadsjö.

Själva övertagandet minns de som "bitvis omtumlande". Vid midnatt på nyårsafton 2008 så byttes datasystemen, vilket bland annat innebar att det gamla journalsystemet ersattes med ett nytt.

– En lärdom är att liknande övergångar borde genomföras en vardag i februari, snarare än på nyårsafton, konstaterar Gun Sandqvist med ett snett leende. På teckningen över värdegrunden är ett av blombladen försett med orden "våga nytt". Det gör fler nu, tycker Gun Sandqvist och Ingrid Gadsjö. Orsakerna? Andan av kamratskap och respekten för nya idéer att utveckla teamet. Och de tydligare målen.

– En förutsättning för att våga nytt är veta vad man har att förhålla sig till, säger Gun Sandqvist. Var jag kan riva staketet och var jag inte kan göra det.

Eller annorlunda uttryckt – var utrymmet för kreativitet finns.

Att frigöra personalens handlingskraft och engagemang och ständigt hitta förbättringsområden är en central del i Capios sätt att driva verksamheten. Det är också delvis en följd av förutsättningarna i upphandlingen för Dalens Sjukhus: för att utföra verksamheten i den nya mindre ekonomiska kostym som upphandlingen fastställde var sjukhusledningen tvungna att se över arbetssätt och delvis hitta nya metoder för att lösa de praktiska uppgifterna. Som en följd har inte bara avdelningarnas utan också sjukhusledningens arbete – och ansvar – förändrats.

– De som jobbar på avdelningarna har större kunskap om sin egen verksamhet än vad jag och mina närmaste chefer i ledningen har och så ska det vara. Det är deras vardag, säger Rolf Lamborn. Därför är det också viktigt att det ska kännas välkomnande att komma med nya idéer om hur vi förbättrar oss. Även om det kanske inte alltid är revolutionerande idéer så är de viktiga ändå: hur vi placerar mediciner i innehålllet i läkemedelsförråden så att risken

för förväxling minskar eller hur vi märker upp saker. Många små förbättringar gör skillnad.

Decentraliseringen av ansvar, en tydlighet i vem som förväntas göra vad och hur, delaktighet och viljan att uppmuntra förbättringar. Allt ger en kulturell ram, menar Rolf Lamborn. En känsla av tillhörighet, av att kunna påverka sin vardag.

– Det gör oss bättre, effektivare.

Och lönsammare?

– Visst, vi ska vara effektiva och noga med hur vi spenderar pengarna och ett av bolagets ekonomiska mål är att göra vinst. Jag ser inte problemet med det. Det är ganska accepterat att ett landsting kan överskrida sin budget – men att en privat vårdgivare har en viss vinstmarginal ses som fult. Men är det bättre att ha en verksamhet som drar över kostnaderna? Vad gagnar det skattebetalare och patienter? Nu kan vi hålla nere skattekostnaderna och ändå leverera samma kvalitet.

En anledning till detta, att Caphio Geriatrik levererar samma kvalitet för lägre kostnad beror enligt Rolf Lamborn på den systematiska uppföljningen och på större fokusering på utvecklings- och kvalitetsarbete. Att man därigenom blivit duktiga på att hitta *rätt* kvalitet. Att man gör rätt saker i förhållande till uppdraget.

– Vi styr mot att arbeta med ständiga förbättringar enligt Lean-principerna, till exempel har vi daglig styrning på avdelningarna för att säkra att varje enskild patient får rätt insats vid rätt tid från samtliga i teamet under sin vistelse hos oss – och för att utifrån produktionsmålen säkra en jämn rytm i personalens patientarbete för att jämna ut toppar och dalar i belastningen. Det kan handla om både tid och arbetsinsatser. Till exempel att vi gör fler utskrivningar på förmiddagarna – så att vi kan ta in fler patienter på tidigare på dagen och därmed hinner göra hela inskrivningsarbetet under ordinarie dagpass.

– Vi är tydligare och mer noggranna nu med att hitta exempelvis rätt vårdtid utifrån varje patients behov. Idag har vi generellt bättre koll på vad vi gör och varför vi gör det. Vi pratar om vår kapacitet

– det gjorde vi inte förut. Det är inte helt enkelt, men vi försöker identifiera de olika verksamheternas kapacitet för att gemensamt diskutera vad som är möjligt under givna förutsättningar. Bara att diskutera detta – och vilka faktorer det är som påverkar kapaciteten – har varit viktigt.

På tal om vinst berättar Rolf Lamborn att Dalens Sjukhus gick plus även under landstingstiden. Det vill säga man överskred inte sin budget.

– Men det överskottet gick till landstingsenheter som inte höll budgeten, pengarna försvann i ett hål någonstans långt borta i en jätteorganisation. Sådant skapar inga incitament till ekonomiskt ansvar. Eller glädje att leverera ett gott resultat.

Aktörer som man måste sätta fokus på, och som oftast glöms bort i debatten om vinst, menar Rolf Lamborn är upphandlaren och beställaren.

– För att det ska finnas trovärdighet och legitimitet för privat vård måste det finnas en professionell organisation som sköter upphandlingarna. Landstingen måste vara kompetenta att lägga rätt beställningar och ersätta avtal på rimliga nivåer. Uppdragen ska lämnas på likartade villkor, så att de också kan jämföras. Annars får man en diskussion om övervinster som ingen vinner på.

– Men jag ser som sagt inget problem med att vi gör vinst. Och det är klart att det roligare för oss att leverera den vinsten till Capio och veta att koncernen är beredda att göra investeringar hos oss. Det blir en närmare koppling mellan uppnådda resultat och vad vi får tillbaka.

Capios Åke Strandberg, som i pressmeddelandet den där dagen i maj 2008 sade sig vara glad över att Capio fått förtroendet att få driva verksamheten på Dalens Sjukhus, är idag nöjd över hur övertagandet förlöpte och hur verksamheten på sjukhuset bedrivs.

– Övertagandet av Dalens Sjukhus skiljer sig från mängden. Upp-

handlingen var den största kvalitetsupphandlingen som genomförts och själva övertagandet är ett av de största som gjorts i landet. Det berörde 400 anställda i ett och samma hus och vi skulle leverera samma kvalitet för 60 miljoner kronor mindre. Och det har gått bra.

Statistiken ger Åke Strandberg rätt. Trots en bitvis omtumlande första tid med ny ekonomiska ramar så visar utvärderingar att kvaliteten är lika god som förr. I patientenkäten ligger Dalens Sjukhus nästan högst i Stockholms län vad gäller parametern ”jag skulle rekommendera denna verksamhet för andra”. Även personalenkäten är bra.

– Det vi gjort på Dalens Sjukhus är inte raketforskning, det handlar om att få ordning och reda och se till att man följer upp verksamheten på ett strukturerat sätt. Men det visar med vilken kraft ett privat företag kan ta sig an en sådan omstrukturering. Om jag får skryta lite: Hur många så kallade sparpaket inom landstingen har levererat i tid och till utsatt kostnad?

Detta är Capio

Capio är ett av Europas ledande hälso- och sjukvårdsföretag och bedriver sjukvård i Sverige, Norge, Storbritannien, Frankrike, Tyskland, Spanien och Portugal. Capio driver allt från små specialistkliniker till stora akutsjukhus med högspecialiserad vård, utbildning och forskning. Varje år tar företags 15 000 läkare, sjuksköterskor och övriga medarbetare emot över tre miljoner patienter. Koncernen omsätter 15 miljarder kronor.

Kommentarer till de fyra fallstudierna med utgångspunkt i Tjänstelogiken

AV BO EDVARDSSON¹⁰

Texten börjar med en sammanfattning. Därefter följer en beskrivning av Tjänstelogiken som är det teoretiska perspektiv jag valt för mina reflektioner och kommentarer. Avslutningsvis kommenteras vart och ett av de fyra fallen med utgångspunkt i Tjänstelogiken och den information om de fyra företagen som framgår av fallstudierna. Sist listas några centrala referenser.

1. Sammanfattning

Gemensamt för de fyra företagen är att de genomsyras av kundorienterad struktur och kultur med fokus på kundresultat. Detta lägger grunden för verksamhetens lönsamhet och utveckling.

I samtliga företag finns ett *gemensamt verksamhetssystem*¹¹ som ut-

10. Bo Edvardsson är professor och föreståndare för CTF – Centrum för tjänsteforskning vid Karlstads universitet. www.ctf.kau.se

11. Ett **verksamhetssystem** skall ge en helhetssyn och entydig beskrivning av hur en organisation eller tjänstesystem genomför sitt uppdrag, sina strategier och uppgifter. Det inkluderar hur varje enhet och medarbetare bidrar till detta. Ett effektivt verksamhetssystem beskriver företagets processer såväl som dess styrformer på övergripande nivå med ledningsprocesser, arbetsprocesser och aktiviteter med tillhörande arbetsbeskrivningar, styrdokument och verksamhetsuppföljning. Moderna verksamhetssystem är ofta helt eller delvis IT-baserade och det är vanligt med klickbara processer. Detta ger en gemensam plattform för information och kommunikation vilket möjliggör att verksamheten kan styras och utvecklas effektivt. Det bidrar till ett effektivt resursutnyttjande.

märks av tydlig struktur samt en medveten avvägning mellan centralisering och decentralisering av resurser och arbetssätt. Resurser kombineras på nya och smarta sätt inom tjänstesystem på central och lokal nivå. Särskild uppmärksamhet ägnas åt hur medarbetarnas tid, kompetens och engagemang tas till vara och kanaliseras mot mätbara mål samt åt uppföljning och utvärdering av individuella prestationer hos såväl medarbetare som kunder. En centralt utformad struktur som inkluderar arbetsprocesser präglar verksamhetssystemen i de fyra studerade fallen, men utformningen varierar mellan de fyra företagen. Verksamhetssystemet ger både styrning av hur resurser används och stöd till medarbetarna; och ofta också till kunderna. Ett gemensamt, centraliserat och ständigt



Bo Edvardsson är professor i företagsekonomi och forskar om bland annat tjänsteutveckling, tjänsteinnovation och tjänstekvalitet. Han är chef för CTF – Centrum för tjänsteforskning vid Karlstads universitet.

vidareutvecklat verksamhetssystem kombinerat med decentraliserat ansvar för produktionen av tjänsterna och deras kvalitet resulterar i ett effektivt resursutnyttjande och goda resultat, även ekonomiskt.

Systematisk och kontinuerlig uppföljning gör att man tidigt upptäcker avvikelser och kan vidta lämpliga åtgärder. Mätningar görs mot mål för både kunder och medarbetare. Detta bidrar till att fokusera på det som är mest centralt för att uppnå målen. Resultaten ställs inte enbart mot mål, man jämför också med tidigare år och med "konkurrenternas" resultat. Detta tycks stimulera utveckling och innovation. Man tar reda på hur goda resultat uppnås, varför mål inte nås och lär kontinuerligt av detta.

En stark betoning av enskild medarbetares kompetens, motivation,

engagemang men också ansvar och befogenheter. Entreprenörskap och motivation är viktiga kriterier vid rekrytering av ledare och chefer.

En kontinuerlig utveckling av tjänstesystemet som drivs av idéer och förslag från ledare, medarbetare, kunder och andra intressenter. Olika idéer och förslag tas omhand och värderas till synes relativt systematiskt. Vi kan säga att företagen har en tjänsteutvecklingsfunktion som oftast saknas i motsvarande offentligt driven verksamhet. Delar av det ekonomiska överskottet eller vinsten används till tjänsteutveckling.

Något jag särskilt vill lyfta fram är *den systematiska spridningen av goda idéer, nya och bättre arbetssätt och metoder* som sker genom det gemensamma och centraliserade verksamhetssystemet inkluderande de webbplattformar som ständigt vidareutvecklas.

Vinstintresset förefaller bidra till fokus på goda resultat liksom på att använda resurser, inte minst medarbetarnas tid, kompetens och motivation för att producera tjänsterna tillsammans med kunderna. Vinstintresset förefaller inte resultera i att man slarvar, tar genvägar eller åsidosätter lagar, förordningar och annat som förknippas med kvalitet. Vinstintresset kanske bidrar till att undvika resursslöseri eller använda resurser till något som inte bidrar till goda kundresultat.

2. Min teoretiska utgångspunkt är Tjänstelogiken

Utgångspunkten för mina kommentarer och reflektioner är Tjänstelogiken. *Tjänstelogiken* är en teoretisk utgångspunkt som beskriver hur värde skapas genom tjänster; för kunder och andra intressenter. Tjänstelogiken är ett perspektiv på värdeskapande som bl.a. utmärks av kundorientering. Med värde avses tjänstens totala kvalitet i förhållande till den totala kostnaden. Tjänstelogiken betonar samspelet mellan mänskliga resurser och andra resurser t.ex. produkter som utnyttjas i eller krävs för de aktiviteter och interaktioner genom vilka tjänsten kommer till (Vargo och Lusch, 2004; 2009). En bil ses som en resurs som möjliggör transporttjänster. Vi

köper sannolikt bilar för att använda dem och därför blir värdet i användning centralt att förstå. Detta bestäms inte enbart av bilens egenskaper utan även av vad den skall användas till och det sammanhang ex. klimatet där bilen kommer att användas. Både funktionella värden och upplevelsevärden har betydelse (Edvardsson och Enquist, 2009).

Genom att innovativt utforma tjänstesystem med en uppsättning resurser som medarbetare och kunder kan använda i samskapandet av värde skapas förutsättningar för tjänster av hög kvalitet och kanske med mindre resursinsats eller lägre kostnad än tidigare. Denna konfiguration av resurser har visat sig ha avgörande betydelse för det värde som skapas. Baumols sjuka kan delvis botas! Genom ökad användning av informations- och kommunikationsteknologi (ICT) har både medarbetarnas och kundernas roller i tjänstesystemen radikalt förändrats under senare år (Edvardsson et al., 2010). Genom användningen av Internet och webbplatser på vilka information, material, blanketter etc. kan läggas, kan man enkelt nå ut till många medarbetare och kunder vilket både innebär kostnads- och kvalitetsfördelar.

Traditionellt brukar kvalitet beskrivas i form av egenskaper, prestanda eller attribut hos varor och tjänster eller kvaliteten hos ett företags eller en organisations resurser. Ju fler finesser på en mobiltelefon desto högre kvalitet även om man kanske inte har behov av dem, ju fler lärare med lärarexamen desto högre kvalitet i skolan, ju bättre analysmetoder och mediciner inom sjukvården desto högre kvalitet, ju större budget en verksamhet tilldelas desto bättre kvalitet eller ju större och finare lokaler desto bättre verksamhet. Denna teoretiska utgångspunkt kan vi benämna *produktionslogik* och har sin grund i resursbaserad teori och hur tillverkning av varor går till. Kunden ses som exogen i värdeskapandet. *Värde skapas för kunder.* Den är djupt rotad, tillhör industrisamhället men lever vidare i tjänste- och kunskapssamhället (Vargo et. al., 2008).

Vi behöver ta till oss en tjänste- och kundlogik. Den hävdar att värdet inte i första hand är en fråga om egenskaper eller attribut hos

det som erbjuds (exempelvis produkter och tjänster), värdet bestäms inte heller i första hand av verksamhetens resurser; även om medarbetarna ofta har en nyckelroll för goda resultat. Istället handlar det om hur resurser används, vad produkter och tjänster gör för sina kunder. Medarbetares kunskap, erfarenhet och motivation spelar stor roll för kvalitet och resultat. Vidare spelar befogenheter och ändamålsenliga strukturer, processer och annat stöd som säkerställer gemensamma och effektiva arbetssätt stor roll för hur medarbetarnas tid används och följaktligen för vilket värde som skapas. Kunderna ses som viktiga resurser i det system inom vilket tjänsten produceras och värderas. Fokus flyttas från egenskaper hos produkter, tjänster och resurser till kundens situation, behov och det realiserade kundresultatet; exempelvis lärande i skolan eller omsorg inom äldreomsorgen. Inom skolans område innebär det en förflyttning *från utbildning till lärande* och frågor kring hur de bästa förutsättningar för lärande kan skapas. Lärandet sker hos kunder eller elever medan utbildning har med lärarna och verksamheten att göra. Vi kan sammanfatta; *värdet samskapas alltid med en kund* (brukare, elev, patient eller vilken beteckning vi väljer), bedöms av kunden och andra intressenter (exempelvis ägarna) när produkter, tjänster och resurser används av kunderna och i vad mån de åstadkommer goda *kundresultat* och leder till attraktiva *kundupplevelser*. Frågan kunder vill ha svar på är vilka resultat verksamheten skapar för dem; vad de kan förvänta sig få. Visa mig dina resultat och hur de skapas, inte i första hand vem du är och vilka resurser du har.

Inom Tjänstelogiken är medarbetarna och kunderna således nyckelaktörer med viktiga resurser som skall mobiliseras, registreras och kanaliseras i samproduktionen av tjänsten. I en skola är lärarna en nyckelresurs tillsammans med eleverna och samspelet dem emellan är centralt för lärandet. Tillsammans utförs aktiviteter och genom olika interaktioner samproduceras tjänsten lärande. Inom hälso- och sjukvården är det samma logik. Läkare, sjuksköterskor, sjukgymnaster och andra medarbetaregrupper interagerar

med brukare eller patienter när vård och omsorg produceras.

Den centrala resursen i organisationer som producerar professionella tjänster riktade till konsumenter (exempelvis utbildning, vård och omsorg) är oftast *medarbetarnas och kundernas kunskap, erfarenhet och motivation* (Edvardsson et. al., 2010). Därför blir det särskilt viktigt att skapa de bästa förutsättningarna för att medarbetarnas och kundernas tid, kompetens och engagemang utnyttjas på bästa möjliga sätt för att nå uppställda mål; goda resultat för kunder och andra intressenter. Centrala frågor är: Vad krävs för att "vi" maximerar medarbetarnas och kundernas potential? Hur vet vi att vi får ut mest och det bästa av både medarbetarna och kunderna? Det blir också viktigt att rekrytera "rätt" medarbetare, att så mycket av medarbetarnas tid som möjligt kan spenderas tillsammans med kunder och ex. inte äts upp av administration, interna möten eller aktiviteter som andra kanske kan utföra bättre eller aktiviteter som inte direkt eller indirekt skapar värde för kunderna. Studier visar, när det gäller professionella tjänster såsom omsorg, vård och skola att ju större andel av tiden som spenderas med kunderna desto högre kvalitet och bättre kundresultat. Det blir därför viktigt att följa upp och utvärdera enskilda medarbetares arbetssätt och resultat för att på bästa sätt ge feedback och stöd.

En viktig uppgift för medarbetarna är att motivera kunderna, att mobilisera deras resurser och att "göra" dem till medproducenter i de processer (exempelvis lärande inom skolans område och rehabilitering i sjukvården) som skapar tjänsten och bestämmer dess kvalitet och värde. Lärarna ses som coacher i läroprocesser! Eleverna är inga passiva objekt utan aktiva subjekt som kan fås att utföra aktiviteter och uppgifter som är helt avgörande för tjänstens kvalitet och värde. I den studie av 971 metastudier av forskningen om hur verksamheter i skolor inverkar på elevers läranderesultat sammanfattar Hattie (2009) sin läsning i sex påpekanden.

För det första visar den omfattande genomgången att lärares insatser till stor del avgör om resultaten blir bra eller inte.

För det andra behöver lärare för ett bra resultat vara bra på att

förklara, visa omsorg om eleven och visa att man är djupt engagerad i såväl att undervisa som att förstå sig på lärande.

För det tredje behöver lärare kunna läsa av elevers sätt att förstå det som ska läras och förmå att ge dem återkoppling på elevernas framsteg.

För det fjärde behöver lärare ha klara syften med undervisningen, klara av att läsa av för vilka elever den ledde rätt och för vilka den ledde fel och klara av att ta beslut om hur nästa steg ska se ut i läroprocessen.

För det femte behöver läraren koncentrera sig på att följa elevens sätt att utveckla förståelse av det som lärs in, inte bara var upptagen av ämnets egen logik.

För det sjätte behöver lärare och deras skolledare bygga en arbetssituation där det är tillåtet att misslyckas och lära av misstag likaväl som att lära av lyckade insatser (Hattie, 2009, s 239).

Dessa faktorer skiljer de excellenta från de medelmåttiga skolorna. Således, inte i första hand hur stor budget de hade, antalet datorer eller skollokaler utrustning eller andra resurser. Självfallet är det viktigt för att kunna rekrytera och behålla engagerade lärare, att deras arbetsvillkor är rimliga, och att de får stöd i form av ledarskap, administrativa rutiner, utrustning och vidareutbildning. Vidare att läromedlen har den kvalitet som krävs för att lärare och elever tillsammans skall kunna göra ett bra jobb. Kort sagt att förutsättningarna för lärandet är gynnsamma. En likartad logik gäller för verksamheter inom sjukvård och äldreomsorg. Medarbetarnas kompetens och motivation är en central resurs men också deras attityd till sina kunder och sitt arbete samt att de ges förutsättningar genom väl fungerande arbetsmetoder, befogenheter, system, rutiner och kontinuerlig utbildning. Medarbetarna måste ges förutsättningar att använda sin kompetens men också att vidareutveckla den. Då skapas förutsättningarna för bra resultat och tjänster av hög kvalitet på lång sikt.

Med Tjänstelogiken som utgångspunkt skall vi analysera de fyra tjänsteföretagen med fokus på hur de resurser de förfogar över an-

vänds, hur resurser konfigureras och används av aktörer, främst kunder och medarbetare och vilka resultat som uppnås. Jag ser *lärandet* som kärntjänsten inom skolan och *vård och omsorg* som kärntjänsten inom sjukvården. Jag skall kommentera (1) resurskonfiguration och resursanvändning, (2) kvalitetsutveckling och innovation, (3) hur goda resultat, arbetsmetoder etc. sprids samt avslutningsvis något om (4) drivkrafter och vinstintresset.

3. Kommentarer till respektive fallföretag med utgångspunkt i Tjänstelogiken

Kunskapsskolan

Resurskonfiguration och resursanvändning: Kunskapsskolan präglas av kundorientering och betonar mål för varje skola, ämne och elev. Målen - kunskapsmål och ekonomiska mål - följs upp kontinuerligt och på ett gemensamt sätt. Med kunskapsmål avses kvantifierbara betygsmål. Vid avvikelser ges stöd både till skolans rektor, lärare och enskilda elever.

Lärare och ledning får stöd av ett gemensamt, centralt verksamhetssystem som ständigt utvecklas. För att frigöra tid för lärarnas undervisning och konfigurera resurser på bästa sätt för att stödja arbetet mot målen har Kunskapsskolan utvecklat en webb-baserad kunskapsportal kallad Kunskapsporten. Den erbjuder ex. färdiga lektionsunderlag, gemensamma arbetssätt m.m. som säkerställer att man fokuserar på kunskapsmålen. Portalen tillhandahåller viktiga underlag som eleven behöver för sitt lärande. Storleken på elevgrupperna anpassas till olika inläringssituationer vilket möjliggör att lärarnas kompetens och tid utnyttjas effektivt. I Kunskapsskolan arbetar lärarna 40 timmar i veckan på plats i skolan och ägnar i snitt mera tid åt att stödja elevers lärande än i den kommunala skolan enligt egna uppgifter (65 % att jämföra med 40 % i en undersökning i kommunalt drivna skolor i Stockholm men huruvida detta gäller generellt kan jag inte ha en uppfattning om).

Kvalitetsutveckling och innovation: Idéer till förbättringar uppmuntras och belönas. Det kan vara förslag från lärare eller andra medarbetare, elever, föräldrar eller andra intressenter som fångas upp och sprids i hela verksamheten. En central funktion arbetar ständigt med kvalitets- och verksamhetsutveckling.

Spridning av goda arbetssätt: Genom det centrala verksamhetssystemet och den webb-baserade kunskapsportalen sprids goda arbetssätt till nya skolor men också till nya medarbetare som kommer in i befintlig verksamhet. Om någon exempelvis har ett bra lektionsupplägg sprids detta snabbt till andra genom Kunskapsporten.

Drivkrafter och vinstintresset: Drivkrafterna förefaller vara att nå kunskapsmålen inom de ekonomiska ramar som ges. Kostnaderna styrs av centralt fastställda nyckeltal. Lärartätheten är något lägre på Kunskapsskolan än riksgenomsnittet för motsvarande skolor i landet, vilket medför att kostnaderna för lärarresursen är något lägre. Vinstintresset förefaller spela en stor roll för styrningen av resurserna och rekryteringen av medarbetare. Vinstintresset sätter fokus på beläggningen i skolor och klasser – och därmed hur väl resurser utnyttjas - eftersom de ekonomiska resurserna följer eleverna genom skolpengen.

Internationella engelska skolan

Resurskonfiguration och resursanvändning: Stor vikt läggs vid rekrytering av motiverade och kunniga rektorer och lärare samt att ge dem möjlighet att själva ta ansvar för verksamhet och resultat. Lärare och rektorer rekryteras internationellt vilket ger ett bredare urval. Decentralisering betonas men samtidigt finns ett gemensamt verksamhetssystem med fokus på inlärningsresultat, arbete i lärarlag och vinst. Vidare används ett gemensamt webbverktyg där föräldrar kan förse sig med olika typer av information, exempelvis elevens resultat på olika prov. Rektor får hjälp av en ekonomisekreterare för att styra ekonomin. Om kunskapsmålen inte nås och det ekonomiska resultat är otillfredsställande på en skola är en naturlig åtgärd att rektor får gå.

Disciplin, respekt för och tillit till varandra liksom arbetsro är viktiga värden. Det visar sig bland annat i att eleverna får skriva under ett "socialt kontrakt" att de ställer upp på skolans regler för att, som man uttrycker det, "skapa en miljö där elever kan lära och lärare undervisar" vilket kan sägas var uttryck för en Tjänstelogik. Engelska skolan mäter, följer upp och utvärderar på likartat sätt som Kunskapsskolan. Det ekonomiska ansvaret och ansvaret för att kunskapsmålen nås är decentraliserat. Studieresultaten följs kontinuerligt och systematiskt upp genom att eleverna bedöms löpande redan från årskurs sex. Eleverna bedömer genom en enkät skolan, vad som fungerar bra och vad som kan förbättras.

Resurskonfiguration och resursanvändning: Resurskonfigurationen sker i stor utsträckning decentraliserat, dvs. på enskilda skolor men ett gemensamt verksamhetssystem samt en tydlig kultur stöttar rektorer och lärare/mentorer. Alla elever har en mentor som stödjer, följer upp elevens prestationer och har kontakt med föräldrarna. Kulturen skall präglas av respekt och tillit för varandra. Ägaren sammanfattar skolans resurskonstellation på följande sätt: "engelska språket, tydliga regler, regelbunden uppföljning av elevernas resultat, lugn studiemiljö och motiverade lärare".

Kvalitetsutveckling och innovation: Skolan arbetar bl.a. med interna kvalitetsredovisningar vilka utgör en viktig del i kvalitetsarbetet tillsammans med de regelbundna resultatmätningarna. I kommunikation och samverkan med föräldrarna fångas olika förslag till förbättringar upp liksom från mentorerna.

Spridning av goda arbetsätt: Genom det gemensamma verksamhetssystemet, vilket hela tiden vidareutvecklas sprids goda arbetsätt till nya skolor men också till nya medarbetare som kommer in i befintlig verksamhet.

Drivkrafter och vinstintresset: Att nå kunskapsmålen inom ramen för de ekonomiska ramarna och de regler och den kultur som gäller förefaller ge drivkraft och fokus i verksamheten. Ansvaret att uppnå vinst kombineras med fokus på att delar av vinsten återinvesteras i olika utvecklingsinsatser.

Praktikertjänst

Resurskonfiguration och resursanvändning: Ett gemensamt verksamhetssystem vilket bl.a. innefattar kvalitetssystem, ekonomiadministration och system för avvikelshantering erbjuds de läkare som vill starta vårdcentral eller specialistverksamhet. I detta ingår tillgång till specialister inom exempelvis inköp, IT, försäkringar, marknadskommunikation och avtalsjuridik. Man betonar entreprenörskapet och individens möjlighet och ansvar att förverkliga egna idéer inom ramen för "storskalig småskalighet" med stort självbestämmande och eget ansvar. Det är Praktikertjänst som tar affärsrisken. Vårdcentralen/specialistmottagningen får administrativ support av Praktikertjänst. Krav ställs på att verksamhetsansvarig skall vara "diplomerad" enligt kvalitetssystemet. Styrmodellen kombinerar stordriftsfördelar avseende administration, låg kostnad för lånat kapital och gemensamt kvalitetssystem med entreprenörens eget ansvar och möjlighet att påverka resultat; även vad gäller ekonomin. Resurskonfigurationen sker i stor utsträckning decentraliserat, dvs. på enskilda vårdcentraler men inom ramen för ett gemensamt verksamhetssystem och specialiststöd.

Kvalitetsutveckling och innovation: Praktikertjänst arbetar bl.a. med ett gemensamt system för att utveckla kvalitetssäkringen, kvalitetsmätningarna och avvikelshantering. Varje mottagning har en egen verksamhetsrådgivare som stöttar mottagningen med ekonomisk rådgivning, verksamhetsutveckling och kvalitetsarbete. I kommunikationen med patienter och anhöriga fångas olika förslag till förbättringar upp liksom från läkarna och andra medarbetargrupper.

Spridning av goda arbetssätt: Genom det gemensamma verksamhetssystemet, vilket hela tiden vidareutvecklas, sprids goda arbetssätt till nya vårdcentraler men också till nya medarbetare som kommer in i befintlig verksamhet. Utifrån en gemensam kärna som alla måste följa kan enskilda enheter i allmänhet välja att härutöver ta till sig nya arbetssätt, metoder osv.

Drivkrafter och vinstintresset: Praktikertjänst förväntar sig att verksamheten bedrivs lönsamt vilket också läkaren på vårdcentralen

har ett egenintresse av. Läkaren/driftsansvarig måste vara delägare i Praktikertjänst vilket tycks vara en drivkraft för att åstadkomma goda resultat.

Capio

Resurskonfiguration och resursanvändning: Capio har en traditionell styrning genom olika nyckeltal som kombineras med decentraliserat och personligt verksamhets- och resultatansvar. Det gemensamma verksamhetssystemet med tillhörande specialistfunktioner, stödfunktioner etc. spelar självfallet en stor roll. Ansvar och befogenheter läggs så långt ut i organisationen som möjligt. Man vill frigöra personalens handlingskraft och engagemang. Ekonomiska resultatmål och produktionsmål fastställs för en verksamhet/klinik eller ett sjukhus, efter samråd mellan högre nivå och verksamhet. Det är sedan upp till den som är verksamhetsansvarig att se till att produktionsmålen nås och rapporteras till närmast överordnad nivå/chef. Vad som är relevanta nyckeltal och mått samt hur ofta de skall följas upp varierar mellan olika verksamheter och man lägger stor vikt vid att varje verksamhet följer upp det som är relevant för dem.

Kvalitetsutveckling och innovation: Capio arbetar bl.a. med ett gemensamt system för att utveckla kvalitetssäkringen, kvalitetsmätningarna och avvikelshanteringen. Man lägger betydande resurser på utvecklings- och kvalitetsarbete. Capio har krav på sina enheter att de ska följa upp och dokumentera hur de skapar värden för patienter, beställare, ägare och medarbetare.

Spridning av goda arbetssätt: Genom det gemensamma verksamhetssystemet, vilket hela tiden vidareutvecklas, sprids goda arbetssätt till nya enheter men också till nya medarbetare som kommer in i befintlig verksamhet. Det är i flera fall upp till respektive enhet att ta till sig det nya men det finns en gemensam kärna som alla skall följa.

Drivkrafter och vinstintresset: Capio förväntar sig att verksamheten

bedrivs lönsamt vilket också enhetsansvariga har ett egenintresse av då de får del av det ekonomiska resultatet.

4. Referenser

- Baumol, C., 1967, Macroeconomics and Unbalanced Growth: The Anatomy of Urban Crises *American Economic Review* Vol. 57. No. 3, pp. 415–26.
- Edvardsson, B., Enquist, B., and Johnston, B., 2010, Design Dimensions of Experience Rooms for Service Test Drives: Case Studies in Several Service Contexts. *Managing Service Quality*. Vol. 20, No. 4, pp. 312–327.
- Edvardsson, B. Tronvoll, B. and Gruber, T., 2010, Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Forthcoming.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, K and Witell, L., 2010, Service Innovation and Customer Co-development, In Maglio, P. P., Kieliszewski, A. A and Spohrer, J. C., (Eds.), *Handbook of Service Science*, Springer, New York.
- Edvardsson, B och Enquist, B., 2009, Values-based Service for Sustainable Business: Lessons from IKEA. Routledge, London.
- Grönroos, C., 2007, Service Management and Marketing, 3rd ed., Wiley, Chichester.
- Hattie, J.A.C., (2009), Visible Learning. A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement. Routledge, London and New York.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & Malter, A. J., 2006, Marketing as Service-Exchange: Taking a Leadership Role in Global Marketing Management. *Organizational Dynamics*, 35(3), 264–278.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M., 2007, Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5–18.

- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & Wessels, G., 2008, Toward a conceptual foundation for service science: Contributions from service-dominant logic. *IBM Systems Journal*, 47(1), 5–14.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F., 2004, Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 68, pp. 1–17.
- Vargo, S.L., Maglio, P.P. and Akaka, M.A., 2008, On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective, *European Management Journal*, Vol. 26 No. 3, pp. 145–52.

Vinst i välfärden: nationalekonomiska erfarenheter och perspektiv

AV HENRIK JORDAHL¹²

Skattefinansierade tjänster som utbildning och sjukvård utförs allt oftare av vinstdrivande privata företag. Friskolereformen från 1990-talets början har lett fram till att 13 procent av eleverna i grundskolan och 29 procent av eleverna på gymnasiet går i en friskola, varav 64 procent drivs som aktiebolag.¹³ Landstingens vårdavtal med privata vårdgivare har fyrdubblats sedan början av 1990-talet och överstiger nu 20 miljarder kronor per år.¹⁴

I det här kapitlet diskuterar jag vinstmotivets roll i produktionen av skattefinansierade tjänster, som vård och utbildning. Andra kapitel beskriver fyra företagsekonomiska framgångsexempel från den svenska verkligheten: Kunskapsskolan, Internationella engelska skolan, Praktikertjänst och Capio. En trivial, men viktig, inledande slutsats är att vi hade gått miste om dessa exempel om den offentliga sektorns tidigare monopol hade lämnats orörda. Samtidigt är det naturligtvis inte möjligt att dra några generella slutsatser om skillnaderna mellan vinstmotiv och ideella syften eller mellan privat och offentlig drift på basis av fyra korta fallstudier. Det som exemplen ändå ger är en inblick i de konkreta verksamheterna och en viss förståelse för hur några nyckelpersoner resonerar kring kapacitetsutnyttjande, kvalitet, det egna ansvaret – och att göra vinst.

12. Henrik Jordahl är docent och programchef vid Institutet för Näringslivsforskning. www.ifn.se

henrik.jordahl@ifn.se

13. Eklund och Henrekson (2010, s. 66); Friskolornas riksförbund, "Friskolorna i siffror", www.friskola.se (2010-12-05).

14. Socialstyrelsen (2007, s. 14).

Genom att diskutera vinst som ekonomiskt begrepp och som motiv för produktion av skattefinansierade tjänster, samt i anslutning till detta behandla kontraktsrelationer och valfrihetssystem, hoppas jag kunna belysa den beskrivna utvecklingen ur ett empiriskt grundat national-ekonomiskt perspektiv. Vinstmotivet har med all sannolikhet kommit för att stanna inom vården, skolan och omsorgen. Frågan är hur tjänsternas kostnader och kvalitet påverkas; både på kort sikt när enskilda privatiseringar utvärderas och på lite längre sikt när framgångsrika exempel sprider sig genom det ekonomiska systemet.



Henrik Jordahl är docent i nationalekonomi och programchef vid Institutet för Näringslivsforskning där han bland annat forskar om privat produktion av offentligt finansierade tjänster

1. Vinst som ekonomiskt begrepp

Privata företag som producerar skattefinansierade tjänster får ibland utstå kritik för att de gör vinst. Vinsten målas typiskt upp som en onödig kostnad för verksamheten. Tanken är att den offentliga sektorn hade kunnat få mer för skattepengarna genom att replikera det privata företagets verksamhet utan att behöva betala ut någon vinst till dess ägare. Hela det ekonomiska överskottet skulle då kunna återinvesteras i verksamheten för att till exempel ge bättre sjukvård.¹⁵ Detta är ett grovt

15. Det finns många prominenta exempel på denna kritik. I en debattartikel i Göteborgs-Posten (2009-10-28) skriver socialdemokraterna Mona Sahlin, Marie Granlund och Ylva Johansson att "skattepengar avsedda för välfärden ska användas för att höja kvaliteten i välfärden – inte till vinstuttag." Ylva Johansson (som

förenklat synsätt som vilseleder mer än det klagör.

Den som betraktar aktieutdelningar och kapitalvinster som ett ekonomiskt slöseri menar antingen att det enbart är löntagarnas arbete som skapar värden i verksamheten eller att kapitalägare och entreprenörer är villiga att satsa sina pengar och idéer på en verksamhet utan att få någon ekonomisk ersättning för detta. Den första uppfattningen överensstämmer med den så kallade *arbetsvärdelära* som David Ricardo och Karl Marx förespråkade på 1800-talet, men som sedan dess har övergetts till förmån för den mer träffande teorin att värdet på en produkt beror på den subjektiva nytta som människor upplever när de konsumerar den. Den andra uppfattningen framstår som onyanserad eller i värsta fall naiv; även om ideella organisationer existerar och utför ett viktigt arbete är de flesta människor mer benägna att satsa sitt kapital och sina idéer på en verksamhet om de kan göra vinst på detta.

I nationalekonomisk teori betraktas vinst som en ersättning till främst kapitalägare men även till entreprenörer, på samma sätt som lön utgör en ersättning till de anställda.¹⁶ Därmed måste vinsten i ett företag täcka både riskjusterad kapitalränta och den ersättning som Henrekson och Stenkula (2007, s. 128) kallar *entreprenörsränta*, det vill säga entreprenörens ekonomiska förtjänst. Både kapital och entreprenörskap utgör knappa resurser som hade kunnat satsas på någon annan verksamhet i ekonomin. Med ekonomisk terminologi

var vård- och äldreomsorgsminister 2004–2006) tillägger i ett pressmeddelande att "det är oerhört stötande när privata bolag delar ut vinster till ägarna samtidigt som det finns stora behov av en bättre vård och kortare väntetider. Men, det är inte vinsten i sig som är problemet, det är när vinsten inte återinvesteras i verksamheten" ("Vinst i vården" 2009-09-11). I Vänsterpartiets partiprogram (antaget av partiets 37:e kongress 2008, s. 22–23) står att läsa att "privatiseringar och entreprenader innebär ... ett allvarligt hot mot den offentliga sektorns grundidé" och partiledaren Lars Ohly uttalade nyligen att "hade vi inte betalat ut 1,4 miljarder kronor i vinst till de tio största vårdbolagen, så hade vi istället kunnat sätta 4000 undersköterskor till i arbete" ("Vårdbolagen lever gott på våra skattemedel", pressmeddelande 2010-09-08).

16. Lindqvist (2010a) ger en längre beskrivning av vinstbegreppet i nationalekonomisk forskning med anknytning till privat drift av skattefinansierade tjänster.

innebär det att kapitalet och entreprenörskapet har en alternativkostnad. Om en kapitalägare inte får någon ersättning för att riskera sina pengar i en verksamhet föredrar han eller hon sannolikt att sätta in pengarna på banken och erhålla en säker ränta istället.

Kapital som satsas i offentligt drivna verksamheter har även det en alternativkostnad – det hade också kunnat placeras i en säker tillgång eller satsas i ett privat företag. Av denna anledning har Konkurrensverket som uppgift att kontrollera att offentlig sektor inte subventionerar näringsverksamheter genom att tillhandahålla varor och tjänster till priser som inte täcker kapitalkostnaderna.¹⁷ Dessa konkurrensregler illustrerar att vinstutbetalningar i privata företag inte kan tas till intäkt för att offentlig sektor skulle kunna producera samma varor och tjänster till en lägre kostnad. Om så vore fallet borde man ju i förlängningen argumentera för en expansion av statliga företag på konkurrensutsatta marknader! Något som få ekonomer gör eftersom empiriska privatiseringsstudier visar att privata företag i allmänhet är mer effektiva och lönsamma än vad statligt ägda företag är.¹⁸ Alternativt borde man fråga sig hur Volvo kan tillåtas göra vinst på att sälja bilar till polisen när det skulle gå att producera många fler polisbilar till samma kostnad i statliga fabriker.

De avslutande frågorna ovan illustrerar orimligheten i den allra enklaste – men för den skull alltså inte ovanliga – kritiken av att företag som producerar skattefinansierade tjänster gör vinst. Så länge en privatdriven verksamhet varken kostar mer eller är sämre än en jämförbar offentlig verksamhet är det svårt att se problemet med att den privata verksamheten dessutom genererar ett överskott som betalas ut till ägarna (för att sedan i många fall investeras i liknande

17. Se Jordahl (2004, 2010) för problem som uppstår om konkurrensen mellan aktörer i privat och offentlig sektor snedvrider på detta eller på liknande sätt.

18. Andra väldokumenterade effekter på företag som privatiseras är att investeringar och försäljning ökar, samt att skuldsättningsgraden minskar. Se Megginson och Netter (2001) för en litteraturöversikt om företagsprivatiseringar eller Jordahl (2009) för en nyare översikt med fokus på OECD-länderna.

verksamheter).

En rimligare kritik utgår istället från så kallade övervinster. Hur hög en vinst måste vara för att betraktas som en övervinst är emellertid svårt att fastställa. Varningsflagg borde dock kunna resas för vinster som dramatiskt överstiger en normal riskjusterad kapitalavkastning i jämförbara konkurrensutsatta företag. Det potentiella problemet är då inte den höga vinsten i sig – som ju kan bero på att företaget är exceptionellt effektivt eller innovativt – utan risken för att lönsamheten ligger i utnyttjandet av ett dysfunktionellt ersättningssystem, beror på bristande konkurrens eller har med korruption att göra.¹⁹ Förekomsten av kommunal korruption har blivit plågsamt tydlig det senaste året genom avslöjanden från Göteborgs kommun.²⁰ Den kommande framställningen bortser dock från korruption (där det råder stor samsyn om vad som inte bör vara tillåtet) för att koncentrera sig på ersättningssystem och kontrakt mellan parter i offentlig och privat sektor.

2. Motiv för vinst i välfärden

Det finns flera skäl för att låta privata företag konkurrera med kommunernas och landstingens egen tjänsteproduktion. För det första att utbudet av tjänster blir mer varierat så att fler konsumenter kan hitta en tjänst som passar deras personliga preferenser. För det andra att privata företag i allmänhet är effektivare än offentliga myndigheter och företag.²¹ Den förklaring av sambandet mellan kapacitetsutnyttjande och ekonomiskt resultat som Kunskapssko-

19. Som en jämförelse förbjuder Konkurrenslagen (2008:579) inte att företag med stora marknadsandelar gör höga vinster. Lagen förbjuder däremot vissa förfaranden (bland annat olika former av missbruk av dominerande ställning) som kan resultera i övervinster.

20. Se till exempel programmet Uppdrag granskning i SVT1, 2010-04-28 och artikeln "Revisionsrapport riktar kritik mot Göteborg stad efter mutanklagelserna" i Dagens Nyheter, 2010-05-10.

21. Megginson och Netter (2001); Jordahl (2009).

lans vd Per Ledin presenterar tycks utgöra ett exempel på en sådan effektivitetsskillnad. För det tredje att konkurrensen ökar när den offentliga sektorns egen produktion kan jämföras med privata alternativ.²² Ökad konkurrens leder normalt till lägre priser och kostnader.²³ För det fjärde ger vinsten både möjligheter och drivkrafter för framgångsrika företag att expandera, vilket innebär att deras lösningar kan spridas till fler användare. En utveckling som Kunskapsskolan, Internationella Engelska Skolan, Praktikertjänst och Capio illustrerar.

Den fjärde punkten är lätt att förbise eller underskatta. Men faktum är att konkurrens mellan offentliga enheter utan vinstsyfte har begränsade förutsättningar att fungera som en dynamisk upptäckandeprocess inom kommunerna och landstingen.²⁴ Beslutsstrukturen är till att börja med centraliserad och möjligheterna att nya koncept utvecklas och sprids underifrån är begränsade. Acceptansen för nya idéer och lösningar som utmanar det gamla kan inte mäta sig med attityderna till förändring i privat sektor. I många fall är det helt enkelt kommunens storlek som sätter käppar i hjulen för nya koncept som skulle kunna utveckla verksamheter bedrivna i egen regi. Medan kommunallagen förbjuder en kommun att bedriva verksamhet utanför sina geografiska gränser är det fritt fram för företag som Kunskapsskolan och Internationella Engelska Skolan att expandera till nya kommuner och därmed dra nytta av skalfördelar och erfarenhetsutbyten.²⁵

22. Även konkurrens mellan offentliga enheter kan ha positiva effekter. Bloom, Propper, Seiler och Van Reenen (2010) visar att konkurrens mellan offentliga sjukhus i Storbritannien förbättrar ledarskapet och reducerar dödsfallen vid behandlade hjärtattacker.

23. En vanlig slutsats i den nationalekonomiska litteraturen om privat produktion av skattefinansierade tjänster är att konkurrens är mångdubbelt viktigare än ägande. Flera metodproblem har emellertid ännu inte fått sin lösning i de empiriska studierna och slutsatsen stämmer heller inte överens med studier av företagsprivatiseringar (Jordahl 2008, 2009).

24. Hayek (1948) beskriver konkurrens som en upptäckandeprocess genom vilken entreprenörer reagerar på och skapar förändring.

25. Detta innebär inte att lagstiftningen borde ändas för att tillåta kommunerna

Hur skiljer sig då privata företag med vinstintresse från ideella organisationer? Den viktigaste skillnaden är förstås att medlemmarna i en ideell organisation har begränsade möjligheter att få del av verksamhetens ekonomiska överskott. Denna skillnad ska dock inte överdrivas eftersom det också går att ta ut överskott i form av högre löner eller genom att låta organisationen betala för privat konsumtion som går att kamouflera som kostnader. I ekonomisk teori har framträdande forskare på senare tid betonat att människor som arbetar för ideella organisationer drivs av andra motiv än de som arbetar i vinstdrivande företag.²⁶ Betydelsen av denna skillnad har dock varit svår att belägga i empiriska studier.²⁷ Lindqvist (2010a) refererar till en rad amerikanska studier som visar att privata ideella sjukhus beter sig mer som privata vinstdrivande sjukhus när konkurrensen mellan dessa sjukhustyper intensifieras. Däremot förefaller det rimligt att vinstdrivande företag expanderar snabbare än ideella organisationer när de uppnår höga lönsamhetsnivåer. Denna bedömning bygger på att en ideell organisation som får in ett stort överskott förmodligen väljer att lägga en större andel av överskottet på att förbättra den befintliga verksamheten och en mindre andel på att expandera verksamheten, jämfört med ett vinstdrivande företag.²⁸

att driva vinstsyftande verksamheter utan geografisk begränsning. Det finns flera argument som talar för en tydlig begränsning av kommunernas kommersiella verksamheter, bland annat för att tydliggöra de politiska uppgifterna, för att skydda invånarna från risker vid ekonomisk spekulation, och för att undvika en snedvridning av konkurrensen mot privata företag.

26. Glaeser och Shleifer (2001); Besley och Ghatak (2005).

27. Duggan (2000) finner till exempel att både privata vinstdrivande och privata ideella sjukhus i Kalifornien tydligt reagerade på en ersättningsökning som gav starkare incitament att behandla låginkomsttagare, medan de offentliga sjukhusens beteende inte ändrades.

28. Jämförelsen försåras av att företag kan dela ut vinstmedel till sina ägare, men om en mycket lönsam verksamhet går att expandera ligger det i ägarnas ekonomiska intresse att återinvestera istället för att dela ut överskottet.

3. Kostnader, kvalitet och kontrakt

Flera argument talar alltså för att låta privata företag göra vinst på att sälja tjänster till kommuner och landsting. Empiriska studier visar att kostnaderna för många verksamheter går att minska genom att offentlig sektor överlåter tjänsteproduktionen till privata företag.²⁹ Kostnadsminskningarna går i många fall att uppnå till oförändrad eller till och med förbättrad kvalitet, vilket är tydligast för relativt enkla tjänster som sophämtning, städning, hushållstjänster, samt fordons- och gatuunderhåll. Mönstret är inte lika tydligt för mer komplicerade tjänster som specialistsjukvård, fängelser och institutionsvård av ungdomar med beteendeproblem. Kvalitetsmått på dessa tjänster är relativt osäkra och blir ofta tillgängliga först i efterhand och då inte alltid på individuell tjänstenivå, vilket försvårar ansvarsutkrävande i det enskilda fallet.³⁰ Problemet är att privata företag i en sådan situation kan frestas att tumma på tjänsternas kvalitet i syfte att reducera kostnaderna och öka sin vinst.³¹ Problemet förvärras när det handlar om så kallade trovärdighetsvaror vilka kännetecknas av att producenten vet betydligt mer än konsumenten om vad konsumenten behöver.³² I en sådan situation tillkommer en frestelse att sälja fler eller dyrare tjänster än vad en fullt informerad konsument skulle efterfråga.

Kontraktsmöjligheter spelar följaktligen en viktig roll vid valet mellan offentlig och privat produktion av skattefinansierade tjänster. Det är stor skillnad mellan en tjänst vars samtliga aspekter kan

29. Domberger och Jensen (1997); Grout och Stevens (2003); Jensen och Stonecash (2005). I Sverige tycks kostnadsminskningarna inte bero på lönesänkningar. Oreländ (2010) visar att lönerna istället tenderar att öka när en verksamhet övergår från offentlig till privat drift.

30. Samtidigt ger de fyra kapitlen med företagsbeskrivningar exempel på att privata företag mycket väl kan överträffa offentlig sektor vad gäller dokumentation och systematiska jämförelser av kvalitet, något som Socialstyrelsen (2004, s. 29) konstaterar har varit fallet inom äldreomsorgen.

31. Hart, Shleifer och Vishny (1997).

32. Se Dulleck och Kerschbamer (2006) för en översiktsartikel om trovärdighetsvaror, bland annat specialistsjukvård.

specificeras i ett kontrakt som går att genomdriva i domstol och en tjänst med viktiga aspekter som inte går att mäta på ett sätt som utomstående kan verifiera. Även om privata företag i allmänhet är effektivare kan kontraktsproblemen vara så stora att offentlig produktion ändå är att föredra. Valet mellan att köpa in en skattefinansierad tjänst och att producera den i offentlig sektor blir därför en avvägningsfråga där hänsyn även behöver tas till andra faktorer som betydelsen av innovationer, graden av konkurrens och styrkan hos ryktesmekanismer. Trovärdighetsvaror där innovationer är relativt oviktiga, konkurrensen svag och information om tjänsternas kvalitet svår att sprida framstår som relativt attraktiva att producera med hjälp av offentligt anställd personal.³³

Institutionsvård av ungdomar med beteendeproblem på privata Hem för vård eller boende (HVB) illustrerar den beskrivna problematiken. Sådan institutionsvård är en trovärdighetsvara eftersom HVB-personalen vet mer än socialtjänsten om hur länge vården av en viss person bör fortsätta. En studie av Lindqvist (2008) visar att vårdtiden är dubbelt så lång (och kostnaderna därmed dubbelt så höga) för ungdomar i privata jämfört med i offentliga HVB. Å andra sidan var offentliga HVB relativt mer benägna att avbryta vården för våldsamma ungdomar med särskilt allvarliga problem. Lindqvists förklaring är att privata HVB utnyttjar att de tjänar pengar på att förlänga vårdtiden samtidigt som frånvaron av ekonomiska incitament i offentliga HVB gör det frestande att helt enkelt sortera ut ungdomar som är jobbiga att ha att göra med.³⁴

33. Den som kritiserar offentlig sektor för ineffektivitet måste också erkänna att de offentliganställda som beslutar om, genomför och följer upp köp av tjänster kan ha otillräckliga incitament för att göra detta lika noggrant som anställda med motsvarande arbetsuppgifter i privat sektor. Lindqvist (2010b) visar till exempel att socialtjänsten i regel inte upprättar en plan för vårdens varaktighet när ungdomar med beteendeproblem placeras i privat institutionsvård – trots att en sådan plan tycks ha en stark positiv effekt på vårdresultatet.

34. För fångelser är de empiriska studierna motstridiga: Bedard och Frech (2009) tecknar en mörk medan Cabral, Lazzarini och de Azevedo (2010) tecknar en ljus bild av privata fångelsetjänster.

Specialistsjukvård är en mer betydelsefull trovärdighetsvara som både är dyrare och konsumeras av fler människor. Lindqvist (2010a) refererar till flera amerikanska studier som visar att vinstdrivande sjukhus i vissa fall reagerar på ersättningssystemens utformning genom att sälja mer vård utan att vårdresultaten blir bättre. Samtidigt är specialistsjukvård en verksamhet där innovationer är betydelsefulla, vilket innebär att privata företag kan förväntas spela en viktig roll: för att vinstmotivet utgör en stark drivkraft för innovationer, för att säkerställa att många olika idéer prövas, och för att snabbt sprida framgångsrika innovationer till fler patienter. Sammantaget ger forskningen inget starkt stöd för att privat sjukvård skulle vara mer (eller mindre) effektiv än offentlig sjukvård; hur ersättningssystemen utformas förefaller viktigare än vem som äger verksamheten.

4. Valfrihetssystem

Det förra avsnittet behandlade huvudsakligen kontrakt mellan offentlig sektor och privata företag, så kallade entreprenader. Men utförliga kontrakt är inte alltid nödvändiga. Även om det är svårt att mäta kvalitet på ett objektivet och verifierbart sätt känner människor i många fall ändå till ungefär hur hög kvalitet de olika producenterna levererar. Om så är fallet kan valfrihetssystem fungera, med friskolorna som tydligaste exempel.³⁵ Tanken är att valfriheten ger människor möjlighet att konsumera tjänster med hög kvalitet i de dimensioner som de själva värdesätter, samtidigt som kostnaderna hålls tillbaka. Inom förskolan och skolan, samt omsorgen om icke-dementa åldringar är förutsättningarna för sådana system goda. Hur valfrihetssystem faktiskt fungerar beror i stor utsträckning på hur reglerna utformas. Viktiga principer i Sverige har varit att hela

35. Kärt barn har många namn: valfrihetssystem kallas även för kundval och vouchersystem, eller så används sammansättningar med peng och check, till exempel skolpeng. Inom vården talas det ofta om vårdval.

finansieringen ska bestå av skattepengar så att producenterna konkurrerar med kvalitet och inte med pris, att producenterna inte ska få handplocka kunder och att privata producenter ska få en ersättning som motsvarar kostnaderna i offentlig produktion.

En vanlig kritik mot valfrihetssystem är att de ger upphov till segregering och ojämlika utfall. Detta är dock inte på förhand givet eftersom valfriheten genom sin konstruktion bryter upp tidigare system som lett till segregering efter bostadsområden. Skolval öppnar en möjlighet för barn som bor i socialt utsatta områden att gå i populära skolor i mer välbärgade områden. En studie av den skolvalsreform som infördes i Stockholms *kommunala* skolor hösten 2000 visar att sorteringen efter elevernas betyg som väntat ökade, men att detta ackompanjerades av en ökad segregering även efter föräldrarnas bakgrund och mellan infödda och invandrare.³⁶ Samtidigt verkar samhällets svaga grupper inte motsätta sig valfrihetssystem, opinionsundersökningar från flera länder tyder snarare på motsatsen.³⁷ En möjlig förklaring är att personer med låg social status behöver en valmöjlighet för att få en jämlik behandling. Inte minst i sjukvården kan man misstänka att acceptansen för att den egna vården ransoneras avtar med social status. Andra effekter av valfrihetssystem är att tillgänglighet, bemötande och kundnöjdhet förefaller stärkas, samt att produktiviteten sannolikt stimuleras.³⁸

Det finns flera studier av den svenska friskolereformens effekter på eleverna. Sandström och Bergström (2005) rapporterar stora positiva effekter av konkurrens från friskolor på elevresultat i kommunala grundskolor, mätt som betygsgenomsnitt, betyg i enskilda ämnen och resultat från nationella prov. Björklund, Clark, Edin, Fredriksson och Krueger (2005) analyserar senare data med en metod som jämför förändringen i skolresultat med förändringen i friskoleandelen. Även de finner positiva effekter av friskoleandelen på betyg i matematik, engelska och svenska, men effekterna är av

36. Söderström och Uusitalo (2010).

37. Le Grand (2007).

38. Kastberg (2010).

betydligt mindre storlek än vad Sandström och Bergström rapporterade. Böhlmark och Lindahl (2008) utvidgar effektanalysen till gymnasie- och högskolenivå. Deras resultat visar att förekomsten av friskolor på grundskolenivå ger en viss förbättring av elevernas prestationer och att den effekten går att spåra vidare till deras val av teoretiska gymnasieutbildningar. Däremot kunde de inte hitta någon långvarig effekt i form av högre gymnasiebetyg eller ökad benägenhet att påbörja högskolestudier.

Medan det börjar finnas en hel del forskning om valfrihetssystem – speciellt om skolval – råder det tyvärr brist på studier av vinstmotivets betydelse inom sådana system. Vinsten fungerar förstås som en drivkraft för en enskild skola att förbättra sin befintliga verksamhet. En lika viktig fördel med vinstdrivande verksamheter är att flera av valfrihetssystemens poänger går förlorade om verksamheter med nöjda kunder inte expanderar på mindre populära verksamheters bekostnad. Hoxby (2010) menar att graden av flexibilitet på utbudsidan skiljer system med verkligt skolval från system där skolvalet reduceras till något nominellt. Vinstmotivet spelar därför en viktig roll som en drivkraft att expandera framgångsrika verksamheter så att valfrihetssystemens fulla dynamik kommer i verkan.

5. Avslutande kommentarer

Vinst är inte en onödig kostnad som går att undvika genom att kommuner och landsting producerar alla skattefinansierade tjänster själva. I många fall går det istället att sänka kostnaderna för dessa tjänster genom att låta privata företag stå för produktionen. Utbildning och sjukvård tillhör inte de tydligaste exemplen, men företag som Kunskapsskolan, Internationella Engelska Skolan, Praktikertjänst och Capio visar att vinstdrivande verksamheter kan vara innovativa, serviceinriktade och populära. Minst lika viktigt är att vinsten ger en stark drivkraft att expandera framgångsrika verksamheter så att de kommer fler användare till godo. Eftersom

sådana långsiktiga systemeffekter är svåra att utvärdera förbigås de emellertid ofta med tystnad av empiriskt inriktade nationalekonomer. Det betyder inte att effekterna är betydelselösa. Vinstdrivande företag har en viktig roll att spela i skattefinansierad tjänstproduktion.

Referenser

- Bedard, K. och H. E. Frech, 2009. Prison health care: Is contracting out healthy? *Health Economics*, 18 (11), 1248–1260.
- Besley, T. och M. Ghatak, 2005. Competition and incentives with motivated agents. *American Economic Review*, 95 (3), 616–636.
- Björklund, A., M. Clark, P.- A. Edin, P. Fredriksson och A. Krueger, 2005. *The Market Comes to Education in Sweden: An Evaluation of Sweden's Surprising School Reforms*. Russel Sage Foundation.
- Bloom, N., C. Propper, S. Seiler och J. Van Reenen, 2010. The impact of competition on management quality: Evidence from public hospitals. NBER Working Paper nr 16032. National Bureau of Economic Research.
- Böhlmark, A. och M. Lindahl, 2008. Does school privatization improve educational achievement? Evidence from Sweden's voucher reform. IZA DP nr 3691. Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.
- Cabral, S., S. Lazzarini och P. F. de Azevedo, 2010. Private operation with public supervision: Evidence of hybrid modes of governance in prisons. Under publicering i *Public Choice*.
- Domberger, S. och P. H. Jensen. 1997. Contracting out by the public sector: Theory, evidence, prospects. *Oxford Review of Economic Policy*, 13 (4), 67–78.
- Duggan, M. 2000. Hospital ownership and public medical spending. *Quarterly Journal of Economics*, 115 (4), 1343–1373.
- Dulleck, U. och R. Kerschbamer, 2006. On doctors, mechanics, and computer specialists: The economics of credence goods. *Journal of Economic Literature*, 44 (1), 5–42.
- Eklund, K. och M. Henrekson, 2010. Tillväxt och entreprenörskap i den svenska välfärdsstaten. I L. Hultkrantz och H. Söderström (red.) *Marknad och politik*. Nionde upplagen. Under utgivning av SNS Förlag.
- Glaeser, E. och A. Shleifer, 2001. Not-for-profit entrepreneurs. *Journal of Public Economics*, 81 (1), 99–115.

- Grout, P. A. och M. Stevens, 2003. The assessment: Financing and managing public services. *Oxford Review of Economic Policy*, 19 (2), 215–234.
- Hart, O., A. Shleifer och R. Vishny, 1997. The proper scope of government: Theory and an application to prisons. *Quarterly Journal of Economics*, 112 (4), 1127–1161.
- Hayek, F. A. 1948. The Meaning of Competition. I F. A. Hayek, *Individualism and Economic Order*. Routledge Press.
- Henrekson, M. och M. Stenkula, 2007. *Entreprenörskap*. SNS Förlag.
- Hoxby, C., 2008. School choice and competition. I S. Durlauf och L. Blume (red.), *The New Palgrave Dictionary of Economics Online*. Palgrave Macmillan. (2010-11-26)
- Jensen, P. och R. Stonecash, 2005. Incentives and the efficiency of public sector-outsourcing contracts. *Journal of Economic Surveys*, 19 (5), 767–787.
- Jordahl, H., 2004. Offentlig verksamhet på konkurrensutsatta marknader. Bilaga till Konkurrensverkets rapport 2004:4 Myndigheter och marknader – tydligare gräns mellan offentligt och privat.
- Jordahl, H., 2008. Privat produktion av offentligt finansierade tjänster. *Ekonomisk Debatt*, 36 (3), 46–58.
- Jordahl, H., 2009. Privatiseringar av statligt ägda företag – En litteratursöversikt med fokus på OECD-länderna. Rapport N9010, Finansdepartementet och Näringsdepartementet.
- Jordahl, H., 2010. Ett lagförbud för myndigheter att bedriva konkurrensutsatt näringsverksamhet: Kriterier för undantag från förbud. Konkurrensverkets uppdragsforskningsrapport 2010:1.
- Kastberg, G., 2010. Vad vet vi om kundval? – En forskningsöversikt. Sveriges Kommuner och Landsting.
- Le Grand, J., 2007. *The Other Invisible Hand: Delivering Public Services through Choice and Competition*. Princeton University Press.
- Lindqvist, E., 2008. Privatization of credence goods: Theory and an application to residential youth care. IFN Working Paper nr 750. Institutet för Näringslivsforskning.
- Lindqvist, E., 2010a. Vinstbegreppet och privat drift av offentligfinansie-

- rade tjänster. Rapport för Sveriges Kommuner och Landsting.
- Lindqvist, E., 2010b. Planned treatment and outcomes in residential youth care: Evidence from Sweden. Under publicering i *Children and Youth Services Review*.
- Megginson, W. och J. Netter, 2001. From state to market: A survey of empirical studies on privatization. *Journal of Economic Literature*, 39 (2), 321–389.
- Oreland, C., 2010. Övergång till privat drift inom offentlig sektor – Högre lön för den anställda. *Ekonomisk Debatt*, 38 (5), 61–74.
- Sandström, M. och F. Bergström, 2005. School vouchers in practice: Competition will not hurt you. *Journal of Public Economics*, 89 (2–3), 351–380.
- Socialstyrelsen, 2004. *Konkurrensutsättningen inom äldreomsorgen*.
- Socialstyrelsen, 2007. *Statistik över kostnader för hälso- och sjukvården 2006*. Statistik: Hälso- och sjukvård 2007:4.
- Söderström, M. och R. Uusitalo, 2010. School choice and segregation: Evidence from an admission reform. *Scandinavian Journal of Economics*, 112 (1), 55–76.

Hur kommer det sig att privata företag i välfärden, för samma ersättning som sina offentligt ägda konkurrenter, både kan leverera lika bra eller bättre kvalitet och dessutom göra vinst? Många av dem som kritiserat att företag som bedriver vård och skola gör vinst har hyst en oro för att det skulle finnas en motsättning mellan vinst och kvalitet. Att agera med ett krav på vinst har emellertid inom nästan alla andra områden av ekonomin ansetts vara nödvändigt för att utveckla kvaliteten. Varför skulle det vara helt annorlunda inom välfärdssektorn?

I den här boken tittar vi närmare på hur fyra företag i välfärdssektorn konkret gör för att både leverera hög kvalitet och vinst. Vart och ett av företagen har på sitt sätt hittat vägen att bli framgångsrikt, men det finns även gemensamma drag. I dynamiken att sträva efter vinst ligger att de vill expandera. Därmed sprids deras framgångsrika koncept till allt fler. I slutet av boken kommenterar professor Bo Edvardsson och docent Henrik Jordahl i var sitt kapitel de fyra fallstudierna. Därmed sätts redogörelsen för hur de fyra företagen arbetar in i bredare perspektiv som pekar mot att det finns en mer allmängiltig ”vits med att göra vinst”.



Hjalmarson & Högberg

