



KOMMISSIONEN
FÖR SKATTENYTTA

Vad får vi för pengarna?

Leif Östlings 20 punkter för ökad skattenytta

Slutsatser och rekommendationer från
kommissionens arbete

Maj 2025

"Ny kommission ska granska vad vi får för våra pengar"

Nu startas en kommission för skattenytta som ska vara verksam under valåret 2022. Detta initiativ är ett resultat av mina förlugna ord under en tv-intervju, skriver **Leif Östling**, tidigare mångårig vd för lastbilstillverkaren Scania i Södertälje.

DN
DEBATT
211120

"Vad fan får jag för pengarna?", ropar en byggnadsarbetare glatt efter mig när jag passerar dennes arbetsplats. I livsmedelsaffären följ folk i kassaköen nummen upp och säger "jag ställer mig samma fråga som du". I mejlen kommer fortfarande reaktioner från enskilda medborgare som är bekymrade över långa köer till äldreboende och till hälso- och sjukvården. Även från ledande politiker får jag ofta höra att "visst, det ligger en hel del i det du säger".

Det verkar som om det finns en gemensam grundsyn här, men ändå hinder ingenting. Har vi blivit så vana vid att våra skattemedel används ineffektivt att vi inte längre orkar bry oss, eller är det en brist på insyn i hur medlen används som hindrar oss från att reagera?

En och annan kommer kanske ihåg hur jag under en intervju i Sveriges Televisions "Uppdrag granskning" för några år sedan lå undslöps mig frågan om vad jag får för skattepengarna. Där insmög sig till och med en svordom som jag hade kunnat avhålla mig ifrån. Men fränset den slog utalandet uppenbarligen an en sträng hos många skattebetalare runt om i landet. Reaktionen har varit många och de fortsätter att komma. Men min fråga har också blivit kvar hos mig själv.

Därför har jag beslutat mig för att initiera och till en början själv finansiera en oberoende granskning av effektiviteten i hanteringen av våra gemensamma skatteresurser. Kommissionen för skattenytta. Syftet är konkret: Jag vill veta vad vi får för våra skattepengar.

Kommissionen leds av Bettina Kasheh, som har mångårig erfarenhet av ledning och styrning av offentliga verksamheter, bland annat som statssekreterare. Hon har också varit chefskonferens i organisationer som Sveriges kommuner och regioner och Svenskt Näringsliv och kommer att ha en stah med experter knuten till sig. Därtill bildas en referensgrupp bestående av personer med gedigen erfarenhet av offentlig sektor, politiskt beslutsfattande och företagande.

För mig är det viktigt att detta blir ett projekt utan partipolitisk slagsida. Kommissionen ska utan skygglappar titta på centrala frågor kring effektivitet och kvalitet i landets offentligfinansierade verksamheter.

Det jag vill är att få reda på hur verktygen ser ut och vilken utgångspunkt



Den tidigare Scaniadirektören Leif Östling har även varit ordförande för organisationen Svenskt Näringsliv. Under ungdomsåren i Norrbotten var han medlem i det socialdemokratiska ungdomsförbundet SSU.

Foto: Patrik Osterberg/TT

vi har för att bygga en samhällsstruktur som klarar de utmaningar som ligger framför oss. Utan att föregripa kommissionens arbete vill jag peka på ett par mårliga omständigheter som jag funderat över:

● **Upphandlingarna.** När coronapandemin svepte in över landet i mars i följ var bristen på skyddsutrustning monumental. Vården stod utan munskydd, visir och skyddsglasögon. Verkstadsindustrin hade samma behov. Då köpte Region Stockholm in munskydd för 42 kronor styck. När lastbilstillverkaren Scania gick in och stöttade regionen förhandlades styckkostnaden ner till 27 kronor, det vill säga ett 35 procent lägre pris.

Besparingen beror sannolikt på att Scania har en mer omfattande och kompetent upphandlingsorganisation. Och detta handlar alltså om en liten detalj i en av landets 21 regioner. Hur mycket mer nytta skulle vi inte kunna få för våra skattepengar om det gjordes en rejäl översyn av hela den offentliga upphandlingsverksamheten?

● **Vården.** De svenska vårdtjänsterna är efter år bland de längsta i EU, enligt Euro Health Consumer Index, och missnöjdheten bland patienterna är därmed också hög. Inte minst inom cancervården beskrivs väntetiderna som omslagsliga. Samtidigt har Sverige fler läkare och sjukvårdsköterskor i förhållande till befolkningen än de flesta EU-länder.

Vi är också ett av de länder som ligger mest pengar på hälso- och sjukvård enligt EU-kommissionen (State of Health in EU). Inget talar alltså för att

det är bristande resurser som ligger bakom våra tillkortakommanden. Däremot visar OECD-siffror att Sverige ligger allra sämst till i statistiken över antal patientmöten per läkare och år. I Sverige tar en läkare emot 692 patienter per år, medan OECD-snittet är 2 296. Andra länders medborgare verkar ha större nytta av varje skattekrona.

Den just nu uppblossade debatten om barmorskomors situation känns också enligt mitt förmenande ofullständig eftersom vi inte i ett internationellt perspektiv har någon brist på barmorskor. Kan det handla om strukturella problem, kan det handla om ledarskapsbrister? Vill vi ge våra barmorskor en mer dräglig arbetsituation kanske det är där vi ska börja söka.

Frågorna om hur stat och kommuner handskas med våra skattepengar var tidigare centrala inom politiken, inte minst inom den socialdemokratiska vilken jag är sprungen. Detta var i själva verket grunden för mina förlidars engagemang, det emveta slitt som för dem innebar att vara med och bygga ett samhälle uppe i norra Sverige som var lite bättre och lite tryggare än det de själva växt upp i. Detta skedde i en gemenskap där ett effektivt resursanvändande var centralt.

Numera verkar våra politiker, från höger till vänster, ha tappat bort drivkraften att hushålla med statens resurser. Förelästningen är alltför ofta att köningen på brister i offentlig verksamhet är mer pengar. Nog måste det gå att hantera våra skattemedel på ett smartare sätt? Det gick ju för.

Det är just detta som denna nya kommission är till för att svara på. Kommissionen ska vara verksam under valåret 2022 och löpande presentera rapporter. Vill du på kommissionen, exempelvis för att få stå dess ögon på någon ineffektivitet i hanteringen av allmänna resurser, så lyssnar vi mer än gärna. Du får oss via skattenytta.se.

Jag är glad över att mina förlugna ord i en överrumpningsintervju har utgjort startskottet för en sådan viktig och seriös satsning.

Leif Östling, tidigare vd på Scania, ordförande i referensgruppen för Kommissionen för skattenytta

Replik.
DN.se/debatt

"Senare pension viktigare än tidig jobbstart"
Carl-Magnus Löfström, kommunikationsschef på Pensionsmyndigheten, svarar pensionbolaget Skandia och Frans Lindelöw (15/11).

"Spår av Uvex framfart försläcker"
Carl-Fredrik Paleus, ordförande i Djurgårdens hembygdsförning, delar oron för Abba-medierna Björn Ulvæus utbyggnadsplaner som framförs i en debattartikel (14/11).

Slutreplik.
DN.se/debatt

"Coronakommissionen har landat fet"
Sju forskare och läkare vid Sahlgrenska akademien vid Göteborgs universitet svarar på en replik från coronakommissionen (13/11).

Östling har ordet

När jag bildade Kommissionen för skattenytta i november 2021 skedde det i sviterna av en omskakande coronapandemi med sitt ursprung spårat till östliga breddgrader. När jag nu, i halvårsskiftet 2025, avslutar kommissionsarbetet sker det mitt i en handelspandemi med tydlig smittspårning västerut.

Under coronapandemin förundrades jag över att Region Stockholm köpte in munskydd för 42 kronor styck medan lastbilstillverkaren Scania kunde köpa samma munskydd för 27 kronor. Hur stod det till med de offentliga upphandlingarna? Varför blir kostnaden för en ny väg, bro eller offentlig byggnad ofta mycket dyrare än beräknat och varför pågår dessa arbete ofta så mycket längre tid än planerat? Inte sällan mer än tre gånger så länge som det ursprungligen var tänkt.

Vården, omsorgen och skolan var självklara delar i mina funderingar kring hur det stod till med våra offentliga verksamheter. Varför hinner en svensk läkare bara med en tredjedel så många patienter som en tysk eller nederländsk läkare? Och hur kommer det sig att en kommun kan satsa nästan dubbelt så mycket utbildningspengar per elev som en annan kommun? Samma problematik finns för övrigt inom äldreomsorgen.

Jag hade tänkt att kommissionen skulle verka under ett år, 2022. Men så omfattande var problematiken med bristande hushållning med medborgarnas pengar att vi fortsatte att gräva.

Dags för handling

Nu är det inte mer grävande som behövs. Vi vet i stora drag hur det ser ut. Nu är det politisk handlingskraft som gäller. Det kan inte jag styra över, men jag kan skicka med ett antal konkreta förslag som i sig utgör en förlängning av det arbete vi har bedrivit.

Det är också huvudsyftet med denna slutrapport. Vilka effekter vårt arbete haft får andra bedöma. Min egen subjektiva uppfattning är att diskussionen om hur våra skatter används har ett större inslag av effektivitetstänkande idag än när vi började.

Jag har inte engagerat mig i detta för egen del, även om ett förflutet uttalande i en tv-intervju för nu åtta år sedan kunde ge sken av det.

Nej, de som drabbas hårdast av att våra gemensamma resurser slösas bort är medborgarna med de minsta ekonomiska marginalerna. De får snåla själva medan de ser staten och kommunerna slösa. Allra värst är sveket mot våra barn. Oförmågan till politisk samling försämrar livsvillkoren för dem i framtiden.

Jag kommer att fortsätta att vara delaktig i debatten kring dessa frågor och på olika sätt dra mitt strå till stacken för att visa på behovet av en mer respektfull hantering av medborgarnas pengar. Jag har blivit mer och mer övertygad om att en bärande del i förklaringen till misskötseln av offentliga medel är brister i organisation och ledarskap.

Det är naturligtvis inte samma sak att vara ledare i offentlig förvaltning som i privat företagsamhet. Men det finns beröringspunkter. Det finns lärdomar att dra, åt båda hållen. När industrin krisade på åttiotalet och många flydde från fabrikgolven var det från offentlig sektor som lärdomar kring ledarskapet och förhållningssättet till de anställda kunde tas.

Då gjorde en alltför hierarkisk styrning inom industrin att sjukfrånvaron var hög och att många lämnade sina jobb. I dag ser vi en omvänd problematik med allt högre sjukfrånvaro i den offentliga välfärdsverksamheten. När vi nu är på väg in i en demografisk situation som kommer att innebära stora rekryteringsproblem i offentlig sektor finns måhända en och annan lärdom att dra från den konkurrensutsatta sektorn.

Tack!

Jag vill tacka alla som på olika sätt bidragit till kommissionens arbete under dessa tre år och sex månader: Rapportförfattare, referensgrupp, seminariemedverkande, deltagande i rundabordssamtal och alla andra som engagerat sig i vårt arbete. Först som sist naturligtvis ett stort tack till kommissionens kansli, som under Bettina Kashefis kompetenta ledning skött det dagliga arbetet på ett förnämligt sätt.

För denna sammanställning, med sitt urval och sina förslag till åtgärder för att öka skattenyttan, är jag dock ensamt ansvarig.

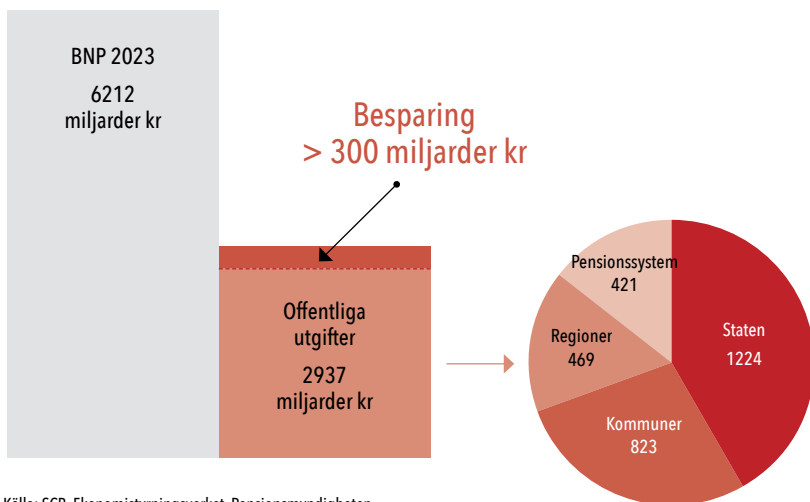
Östlings 20 punkter

1. Inrätta ett effektiviseringskansli inom Regeringskansliet
2. Öka möjligheterna att dela information mellan myndigheter och regioner/kommuner
3. Upprätta och redovisa balansräkningar även för offentliga verksamheter
4. Inför ett tvåprocentigt effektiviseringskrav vid upphandlingar
5. Inför en skarp 30-dagars vårdgaranti
6. Säkerställ att medborgarna kan välja specialistvård i hela landet
7. Inför obligatoriskt skolval
8. Redovisa alla skatter och sociala avgifter på lönebeskeden
9. Inför möjlighet till bakgrundskontroll av alla som arbetar åt offentlig sektor
10. Ge Riksrevisionen i uppdrag att även revidera kommunal verksamhet
11. Korta A-kasseperioden och öka kraven att ta tillgängliga jobb
12. Pröva arbetsförmågan mot hela arbetsmarknaden efter tre månaders sjukskrivning
13. Avskaffa kommunalt veto mot kommunsammanslagningar
14. Frikoppla universiteten från staten
15. Gå från barnbidrag till barnavdrag
16. Lägg ned Arbetsförmedlingen
17. Ta bort statliga bidrag till Sveriges Kommuner och Regioner
18. Avveckla små myndigheter
19. Förbjud nära anhöriga som assistenter
20. Sälj de stora statliga bolagen

Skatteläckagets omfattning

Kommissionens analys visar att det finns en effektiviseringspotential i svensk offentlig förvaltning på minst 300 miljarder kronor. Beräkningen är gjord endast utifrån de sektorer vi studerat, så den totala besparingspotentialen torde vara klart högre. Kalkylen bygger på en sammanvägning av fakta som emanerar från kommissionens rapporter, men också utifrån de förslag som presenterats på våra seminarier, under våra rundabordssamtal och vid de enskilda expertmöten som anordnats. Till detta ska läggas värdefull information från våra återkommande möten med kommissionens högkvalitativa referensgrupp.

Sammantaget betalade medborgarna in 2 600 miljarder kronor i skatt år 2023. Med en mer effektiv hantering kan vi få samma skattenytta för 2 300 miljarder. 300 miljarder kronor kan stanna kvar hos medborgarna i form av lägre skatter eller användas för ökade satsningar inom annan offentlig verksamhet, till exempel försvaret. Var tionde skattekrona skulle alltså kunna sparas.



Gustav Möller, mångårig socialdemokratisk socialminister under 1900-talets första hälft, må aldrig ha sagt att "varje förlösad skattekrona är en stöld från folket", men visst ligger det mycket i det väl använda citatet. Man kan med en omvänd biblisk anspelning tala om tiondet som kan lämnas tillbaka till de skattskrivna.

Att hanteringen av våra skattemedel främst drabbar de ekonomiskt svagare grupperna i samhället kan visas på olika sätt. Det är de 25 procent av befolkningen som har de lägsta lönerna som tillgodogör sig den överlägset största andelen i form av offentlig konsumtion. En mer effektiv hantering av skattemedlen skulle alltså ha störst relativ betydelse för dem med de lägsta inkomsterna.

Arbetets inriktning

Sammantaget har kommissionen presenterat 27 rapporter och hållit 48 seminarier, ett av dem ett tretimmarsseminarium i riksdagens regi, där frågan dryftades om huruvida politiskt samförstånd korrelerar med en mer effektiv hantering av våra skattemedel. Vid sidan av detta har jag fått närmare 40 debattartiklar publicerade i rikstäckande medier och vi har också hunnit med att lägga ut ett 20-tal poddar där frågor om skattenytta har diskuterats. Vi har också haft ett stort antal enskilda möten med beslutsfattare inom politik och förvaltning, näringslivsföreträdare och opinionsbildare.

Låt mig göra några nedslag på områden som jag bedömer vara av särskilt stort intresse och som utgjort huvuddelar i kommissionens utredningsarbete.

Upphandlingarna

Stat och kommuner handlar varje år upp varor och tjänster för mer än 800 miljarder kronor. Det finns viktiga jämförelser att göra mellan offentliga och privata upphandlingar även om förutsättningarna förvisso skiljer sig åt. Medan privata verksamheter räknar med en effektivisering över tid och, som i Scania's fall, kräver en effektivisering om två procent per år, finns det inga motsvarande krav på att effektivisera inom offentlig sektor.

De offentliga upphandlingarna tenderar att bli dyrare över tid. Kostnaden för upphandlingar på 800 miljarder kronor uppgår fem år senare till 883 miljarder, medan motsvarande utveckling på den privata sidan skulle vara en nedgång till 723 miljarder. Det blir väldigt stora skillnader på sikt.

Jag har tidigare nämnt munskydden som exempel: 42 kronor mot 27 – en skillnad på 35 procent. Scania ville ned till 19 kronor. Med den offentliga uppräkningsen hade kostnaden snart varit uppe i 50 kronor.

Sammantaget skulle det offentliga enligt min bedömning kunna spara runt 100 miljarder kronor per år bara med en mer effektiv offentlig upphandling. Lagen om offentlig upphandling behöver ses över.

Sjukvården

Kostnaden för regionernas sjukvård är omkring 400 miljarder kronor per år och en medelinkomsttagare betalar drygt 70 000 kronor per år i skatt för sjukvård. Med så stor insats från medborgarna bör särskilt stora krav ställas på att pengarna används effektivt. Och på vissa områden är svensk

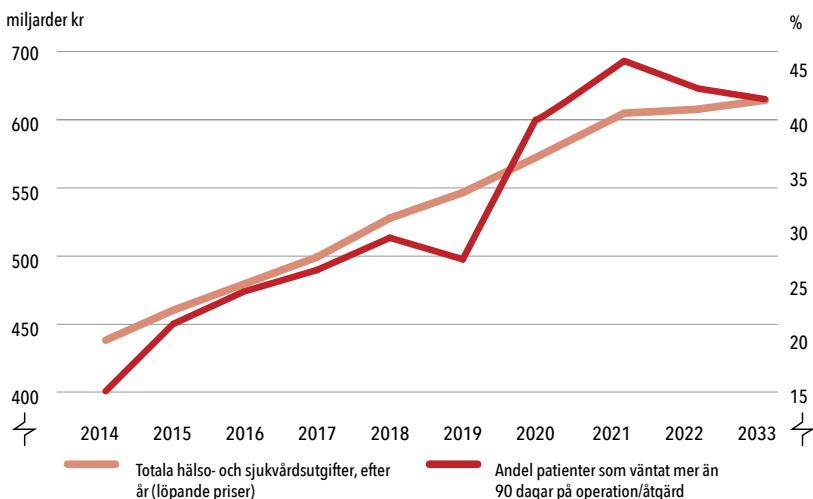
**"Medelinkomsttagare betalar drygt 70 000 kronor
per år i skatt för sjukvård"**

sjukvård också världsledande. Men i de sammantagna internationella jämförelser som görs hamnar Sverige i spannet 10:e till 20:e plats när det gäller vårdens tillgänglighet och effektivitet. Både Norge och Danmark ligger exempelvis före oss.

Alla politiker som ropar på mer resurser till vården bör ställas inför frågan: Hur använder ni de 400 miljarder kronor ni redan har? Kommissionen har studerat de försäkringslösningar som finns i Nederländerna och Schweiz. Där har vi mycket att lära.

Några konstateranden kan göras: Ett kortsiktigt fokus på ekonomi i mandatperioder har gjort att brister i vårdkvalitet har prioriterats ned. Dessutom fungerar Sveriges 21 regioner som isolerade öar, som stater i staten, vilket har skapat stora kvalitetskillnader över riket.

Sammantaget har svensk vård under senare år haft en svag kvalitetsutveckling. I Norge och Danmark, som springer ifrån oss, är det staten som finansierar och reglerar vården. Samtidigt är det några få,



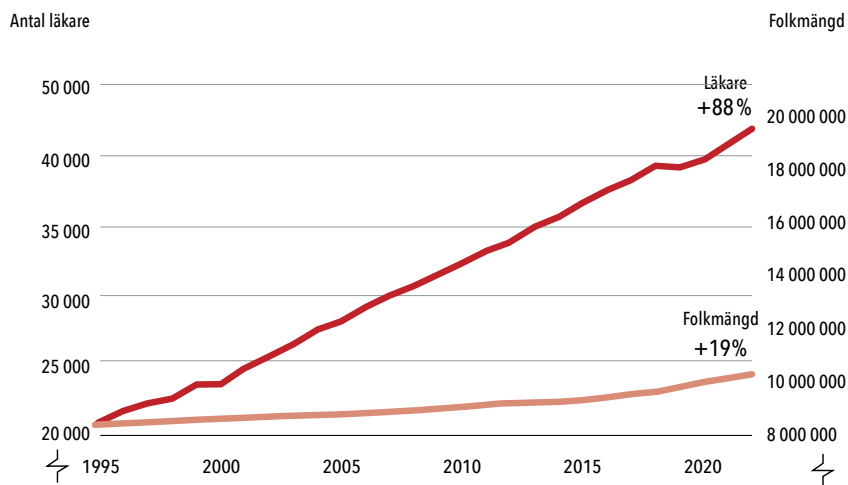
Källor: SCB och Väntetider i vården.

fyra till fem, regionala hälsomyndigheter som ansvarar för utövandet av vården. Med centrala direktiv och riktade resurser har våra nordiska grannar på ett helt annat sätt än Sverige lyckats utveckla vårdkvaliteten.

Vårdens största kvalitetsproblem är köerna. I mars 2025 var det totalt närmare 146 000 patienter som stod i kö för att få behandling/operation. Det motsvarar hela Norrköpings befolkning.

Samma månad var det 49 000 patienter som fick behandling/operation inom 30 dagar, och 93 000 patienter som fick det inom vårdgarantins 90 dagar.

Om en patient får vänta mer än 90 dagar på behandling/operation uppfylls inte vårdgarantin, vilket i mars 2025 var fallet för fler än 52 000 patienter. Det är lika många som bor i Sigtuna.



Källa: Socialstyrelsens statistikdatabas för hälso- och sjukvårdspersonal och SCB.

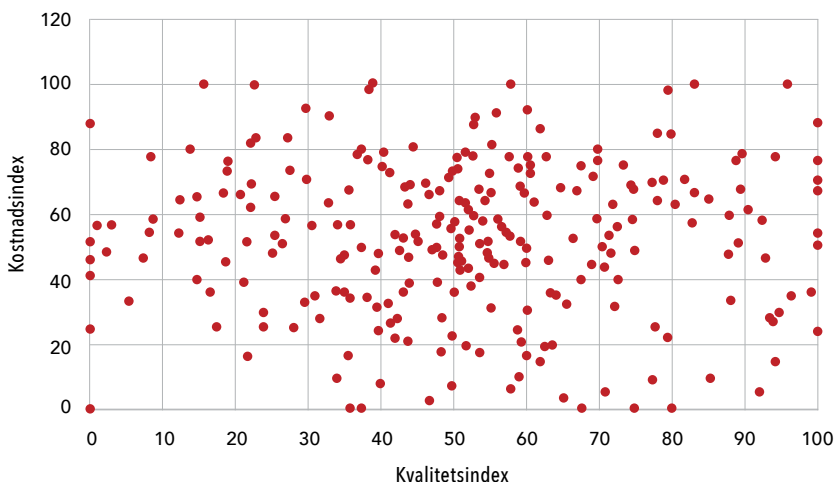
En betydande del av vårdens kostnader har ingen koppling, eller negativ koppling, till patienthälsan; brister i förebyggande arbete, felaktig läkemedelshantering, undersökningar av begränsat värde, ineffektivt utnyttjande av vårdpersonalens kompetens. Bara där finns en besparingspotential på cirka 25 miljarder kronor per år.

Endast hälften av läkarna anser att deras kompetens tas tillvara. Samtidigt anser en stor andel av sjuksköterskorna att de kan och bör utföra många av de arbetsuppgifter som läkarna har i dag. År 2000 hade vi 27 000 läkare i Sverige. Idag är det närmare 50 000. Det är en ökning med nästan 85 procent, samtidigt som befolkningsökningen under samma period bara uppgår till cirka 16 procent. Det här visar att vi har ett stort problem med organisation och ledning inom vården som vi måste ta tag i. Vi kan inte bara skjuta till mer pengar.

Skolan

Hos många politiker finns ett ideologiskt huvudfokus inom skolpolitiken där friskolor ställs mot kommunala skolor. Detta bidrar enligt en av kommissionens rapporter ("Skattenytta i skolan", 2022) till en utveckling som blir dyrare för skattebetalarna, sämre för eleverna och sämre för välbefinnandet i landet. Rapporten visar att ett fokus på verksamhetens skattenytta skulle skapa en mer kostnadseffektiv skola med bättre elevresultat och likaledes bättre välbefinnande för Sverige.

Inget samband mellan kostnad och kvalitet för kommunala välfärdstjänster



Källa: Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA) genom Kolada

Tittar vi på skolnivå blir skillnaderna i satsade kronor per elev än mer slående än vid en kommunjämförelse. En undersökning av kommunala skolor i Stockholm visar att politiken satsar 179 000 kronor per elev i vissa skolor medan elever i andra skolor får nöja sig med 69 000 kronor. Den skola som har bäst resultat satsar nästan exakt lika mycket per elev som den skola som placeras sig näst sämst kvalitetsmässigt.

I stället för att ställa kommunala skolor mot friskolor borde politikerna se till den positiva samverkans-effekten. Det är nämligen inte bara så att eleverna i friskolor, även efter justeringar för föräldrars utbildningsnivå, familjeinkomst, andel nyinvandrade elever med mera, uppvisar bättre resultat. Det är också så att elever i kommunala skolor uppvisar bättre resultat i de kommuner där det finns fler friskolealternativ. Konkurrens är en viktig kraft för utveckling.

Samma effekt gör dessutom att kostnaderna per elev minskar i en kommun om friskoleverksamheten ökar. Och det alltså utan att det, som i många andra länder, tillkommer några privata avgifter för föräldrarna. Tio procent fler grundskoleelever i friskolor skulle frigöra över två miljarder kronor per år för kommunerna, enligt rapporten.

Ett fokus på kvalitet istället för huvudmannaskap skulle således leda till en förbättrad kunskapsnivå hos våra elever till en lägre kostnad. Konkurrens och valfrihet har aldrig varit någonting negativt i min bok.

Statlig förvaltning

Förvaltningsanslagen för våra myndigheter har ökat med 82 miljarder kronor på drygt tio år. Enligt Statskontoret har vi 367 myndigheter i landet. Under 2024 minskade antalet med en myndighet. Detta är ett viktigt område främst eftersom det är en fråga som regeringen själv styr över och där den således skulle kunna ge en stark signal om hur den ser på behovet av ökad skattenytta genom att effektivisera verksamheten.

Av våra myndigheter har runt 140 färre än 50 anställda. Jag har i en artikel i Dagens Industri kallat dem för våra "pyttemyndigheter". Statskontoret har tydligt visat att det är de små myndigheterna som är mest ekonomiskt belastande för staten och för skattebetalarna i relation till nyttan ("Kostnaden för små myndigheter", Dnr 2017/229-5).

"140 myndigheter har färre än 50 anställda"

En regeringsutredning (SOU 2025:13 "En effektivare organisering av mindre myndigheter – analys och förslag") har föreslagit en sällning i myndighetsfloran. Det är föredömligt. En mer genomgripande reform vore att börja med att lägga ned alla "pyttemyndigheter" och sedan se om vissa delar av dessa verksamheter inte kan undvaras och därför bör läggas över på kvarvarande myndigheter. Behöver exempelvis staten lägga sig i stöden till våra trossamfund? Och att ha en myndighet som har till uppdrag att "guida och stödja samhällets aktörer" låter som att gå över ån efter vatten. Ska inte våra offentliga aktörer klara av det utan extra stöd?

Det är också viktigt att slå fast att nedläggningen inte får ske på bekostnad av nödvändiga effektiviseringsåtgärder i de kvarvarande myndigheterna. Kostnaden för statsförvaltningens it-verksamhet uppgår exempelvis till 30 miljarder kronor per år. En stor bov i dramat är myndigheternas bristande samordning.

Experter på offentlig förvaltning varnar också för att de administrativa cheferna blir allt fler och att de kommer allt längre från kärnverksamheten. Vi ser det också i det faktum att antalet kommunikatörer i våra myndigheter ökat med 1 000 personer på tio år. Det är en tillväxt på 40 procent.

Att det bland våra 15 myndigheter med flest kommunikatörer återfinns inte mindre än nio olika universitet och högskolor är också en märklighet. Är allmänheten betjänt av att forskarnas så kallade tredje uppgift, att informera om sina forskningsframsteg, på detta sätt delegeras till icke forskare?

Att kommunikatörerna ägnar sig åt att profilera sina universitet är i och för sig bra, eftersom det ökar konkurrensen. Men jag betvivlar att det varit så många kommunikatörer på våra högre lärosäten om de inte kunnat leva på statliga medel.

Än värre är att kommunikatörer tränger undan resurser till forskning och undervisning. Generellt kan man också fråga sig om inte det ökande kommunikativa behovet borde kunna fångas in av den tekniska utvecklingen snarare än genom svällande personalenheter.

Statliga bolag

Regeringen värderar sin bolagsportfölj till 850 miljarder kronor. Det motsvarar börsvärdet för Stockholmsbörsens största ägare: Wallenbergfamiljens Investor. Statens investeringsstrategi har samtidigt ofta varit katastrofal. Under den senaste tioårsperioden har nedskrivningarna uppgått till hela 250 miljarder kronor i bolag som Vattenfall, Telia och PostNord.

En viss tillnyktring har setts på senare tid med försäljningarna av Bilprovningen och Lernia. Men mycket mer måste göras. De pengar som staten skulle kunna få in på försäljningar är betydande, speciellt i ett läge som detta då vi behöver lånefinansiera den initiala omfattande upprustningen av militärt och civilt försvar. Försäljningsintäkterna innebär inte i sig själva en effektivisering, men de kan användas för nödvändiga investeringar som annars hade behövt skatte- eller lånefinansieras.

Av de stora bolagen skulle Jernhusen, Apoteket, Svenska Spel och PostNord utan problem kunna avyttras fullt ut till en sammanlagd intäkt för staten på över 40 miljarder kronor.

Bolag	Försäljningsvärde (SEK)	Kvarvarande statlig andel
Vattenfall	100 miljarder	51 procent
LKAB	90 miljarder	51 procent
Akademiska Hus	42 miljarder	51 procent
Sveaskog	40 miljarder	51 procent
Telia	30 miljarder	ca 10 procent, den militära infrastrukturen
Jernhusen	15 miljarder	0 procent
Apoteket	10 miljarder	0 procent
SBAB	10 miljarder	51 procent
Svenska Spel	10 miljarder	0 procent
PostNord	6 miljarder	0 procent
Totalt	353 miljarder	

Men de riktigt stora intäkterna skulle realiseras om man sålde av delar av verksamheter medan staten fortfarande behöll ett majoritetsägande (51 procent). Det gäller Vattenfall, LKAB, Akademiska Hus, Sveaskog och SBAB. Där skulle försäljningsvärdet uppgå till närmare 300 miljarder kronor.

Lägg därtill en försäljning av de delar av Telia som inte berör den militära infrastrukturen. Då inkommer ytterligare 30 miljarder kronor till staten.

Så låt den privata marknaden, de som satsar med egna pengar, få göra det utan att regeringen med skattemedel agerar som konkurrenter. Då kommer pengarna att användas mer effektivt, både på den offentliga och den privata sidan. Det gynnar svensk välfärdsutveckling, och därmed oss alla.

Ledarskapet

Vi har en anställningsparadox i det svenska samhället. Allt färre vill jobba i de branscher som har störst efterfrågan på personal. Detta är inte en lönefråga. Förklaringen är att organisation och ledarskap brister på många håll. Folk söker sig bort från de jobb som är viktigast för att våra samhällen ska fungera. Övertidsblockaden i vården under 2024 var ett tydligt uttryck för detta. Missnöjet gällde arbetsförhållandena. En befogad irritation. Bristande ledarskap har blivit ett av våra största tillväxthot. I takt med den demografiska utvecklingen, med en åldrande befolkning och lägre nativitet, kommer detta att bli en allt viktigare fråga.

Jag har jobbat med dessa frågor tillsammans med tidigare Metallordföranden Göran Johnsson. Vi vill tillsammans visa att denna problematik inte har att göra med om verksamheten drivs offentligt eller privat. Problemen finns överallt. Det är sällan individens fel, snarare systemets.

Många gånger finns ingen annan karriärväg än att söka sig till en arbetsledande roll. Det passar inte alla. En viktig åtgärd för att komma tillrätta med detta problem är att hitta alternativa karriärvägar för begåvade medarbetare som är bra på annat än att leda. Under min tid på Scania införde jag ett expertspår där medarbetare kunde göra en lönekarriär genom att utveckla sina färdigheter inom de områden de brinner för i stället för att ge dem mer pengar för att de ska göra någonting de inte vill och inte trivs med.

Ledarskap handlar också mycket om att bryta hierarkierna. De mest framgångsrika arbetsplatserna är teambaserade. Vi har mycket att lära av det teamtänkande som finns inom våra lagsporter. Den som leder genom att hänvisa till sin chefsposition är per definition inte lämpad för uppdraget.

Åtgärdsförslag

För att komma tillrätta med ineffektiviteten i den offentliga förvaltningen behöver ett stort antal åtgärder vidtas. Det handlar om förändringar på såväl statlig, som regional och kommunal nivå.

Åtgärderna kan delas in i fyra kategorier:

- 1) **Systematisera arbetet.** Förvaltningsarbetet sker i dag ofta i stuprör. Få har en överblick över helheten. Vi måste förstå att helheten är det viktigaste. För att förbättra skattenytan och öka effektiviteten behövs den grundsynen för att systematisera arbetet.

För att kunna ha en uppfattning om behovet av skattehöjningar måste vi exempelvis först ha en grundläggande analys av hur befintliga skattemedel används, både inom det föreslagna området och rent generellt. Detta måste gälla på såväl kommunal, regional som statlig nivå. AI-utvecklingen kommer att ge oss helt nya och effektiva verktyg i detta systematiseringsarbete. Det gäller att utnyttja detta.

- 2) **Öka konkurrensen.** Ett nödvändigt inslag för att nå hög effektivitet är att verksamheterna är utsatta för ett yttre tryck. Konkurrens behövs såväl mellan offentliga verksamheter som mellan privata och offentliga aktörer. Särskilt viktigt är detta i offentliga verksamheter när det inte är egna medel som används utan medborgarnas. Konkurrens är nyckeln till effektivitet och drivkraften för innovationer och utveckling.
- 3) **Öka transparensen.** Ineffektiviteten i hanteringen av våra skattemedel är svår att komma åt eftersom den till stora delar är dold. Vi vet inte hur mycket skatt vi betalar och vi har ingen möjlighet att utvärdera hur lejonparten av våra skattemedel – de på kommunal och regional nivå – används. Effektivitet kräver transparens. Om vi ska kunna mäta effektiviteten i användningen av våra skattemedel får de inte vara dolda.

- 4) **Förenkla regelverken.** Lika viktigt som att lägga till nya regler är att ta bort gamla regler som inte längre behövs eftersom verkligheten förändrats. På så sätt får man mer effektivitet till lägre kostnad. Ofta är ambitionerna bakom varje regel vällovlig samtidigt som tillämpningen sammantaget skapar ineffektiva och kostnadsdrivande beslutsprocesser. De teoretiska regelverken stångas med den praktiska tillämpningen. Vi måste se verkligheten såsom den är, annars sparkar den bakut.

Nedan några konkreta förslag inom varje område utifrån min 20-punktslista i inledningen.

Systematiseringen:

1. Inrätta ett effektiviseringskansli inom Regeringskansliet

För att arbetet med att öka skattenytan ska bli verklighet behöver arbetet systematiseras. Det skulle underlättas om ett effektiviseringskansli inrättades i Regeringskansliet. Kansliets uppgift ska vara att arbeta för största möjliga effektivitet, det vill säga medborgarnytta, i de samlade offentliga åtagandena. Arbetet ska utmynna i en årlig redovisning till Riksdagen av effektiviteten i de offentliga verksamheterna. En beskrivning av hur effektivt de existerande statliga medlen används bör ingå i varje proposition som innefattar förslag om utgiftshöjningar såväl som utgiftssänkningar.

2. Öka möjligheterna att dela information mellan myndigheter och regioner/kommuner

För att systematiskt kunna bedriva en offentlig verksamhet krävs att den ena handen vet vad den andra gör, det vill säga ett i grunden holistiskt synsätt. Så är inte fallet i dag och det beror inte på nonchalans eller inkompetens, utan helt enkelt på att de som arbetar med ärendehandläggningen inte får tillgång till informationen. Inskränkningarna i tillstånd att dela information mellan regioner och kommuner, och för den delen mellan olika myndigheter, måste därför ändras.

Dagens system leder många gånger till dubbelarbete och förhindrar jämförelser mellan kommuner som skulle kunna öka effektiviteten i arbetet.

När det gäller kriminalitetsbekämpningen skulle också mycket vara vunnet om den kriminelles integritet inte var överordnad samhällets behov av skydd. Ett ökat informationsutbyte mellan exempelvis polis och sociala myndigheter skulle därvidlag vara ett värdefullt verktyg.

3. Upprätta och redovisa balansräkningar även för offentliga verksamheter

Inom näringslivet är balansräkningen en självklar grund för verksamheten. Inom kommunal förvaltning är det inte så. Inför balansräkningar även för hantering av medborgarnas skattemedel. Hur ser plus och minus ut? Går det ihop? Hur ser det ut för enskilda skolor? För sjukhus? Äldreboenden? Vårdcentraler? Eller drivs kommunen med underskott? Hur stort? Varför? Vetskapen om dessa basala grundfakta är en förutsättning för all systematisering av verksamheten.

Konkurrensen:

4. Inför ett tvåprocentigt effektiviseringskrav vid upphandlingar

Även det offentliga upphandlingssystemet måste utsättas för ett yttre tryck. Offentliga upphandlingar måste efterlikna dem i privat sektor. Leverantörer som upphandlas i privat sektor har ofta effektiviseringskrav som ligger i avtalets konstruktion, vilket innebär att man byggt in effektivisering som gäller under avtalets löptid. Detta bör formuleras som absoluta krav inom offentlig sektor.

Två procents utgiftsnedskärning per år vore ett rimligt krav. Det är inte konstigare än de effektiviseringskrav som finns, men inte alltid efterlevs, inom våra myndigheter.

5. Inför en skarp 30 dagars vårdgaranti

Vårdgarantin är ett exempel på en lagstiftning som inte fungerar. Patienten har rätt till besök i specialistvården inom 90 dagar och behandling/åtgärd inom ytterligare 90 dagar. Det vill säga sammanlagt 180 dagar, eller, enklare uttryckt, ett halvår.

Men vårdköerna bara växer. Om vi skärper kraven och inför en skarp 30 dagars vårdgaranti parad med utökad information om att patienterna har rätt att vända sig till andra vårdgivare utanför den egna regionen, eller för den delen utanför Sverige, så skulle det skapa ett ökat konkurrenstryck.

I det sammanhanget bör vi också titta på de försäkringslösningar som genomförts i exempelvis Nederländerna. Det skulle tillsammans med avgifter och krav på ökade öppettider på våra vårdcentraler vara ett starkt åtgärds paket mot det ovärdiga köeländet.

6. Säkerställ att medborgarna kan välja specialistvård i hela landet

Den nuvarande vårdmodellen där varje patient är tydligt kopplad till en av 21 regioner har visat sig leda till långa vårdköer. Rätten att söka öppen specialistvård i andra regioner infördes 2015, men har inte förbättrat situationen. En anledning är att regionerna är för dåliga att informera om möjligheten. Därtill kan patienten inte välja sluten specialistvård i andra regioner och mycket av den vård som köerna gäller är just sluten.

Den vård som patienten har betalat skatt för och har rätt till måste också erbjudas. Om inte regionerna klarar det kommer det att finnas privata aktörer som gärna tar emot fler patienter. Då kommer vårdkapaciteten snabbt att möta patienternas efterfrågan på vård. Det skulle spara det offentliga stora summor i form av minskad sjukskrivningstid, fler arbetade timmar, med mera. Och viktigast av allt: det blir bättre för medborgarna som får vård tidigare.

7. Inför obligatoriskt skolval

Eftersom forskningen visar att kommuner med konkurrens mellan kommunala skolor och friskolor sköts effektivare, och dessutom skapar bättre resultat för eleverna i båda skolförhållandena, är det viktigt att ta fasta på konkurrensens fördelar. Endast med ett lagstadgat obligatoriskt skolval kan vi uppnå en fördelning mellan kommunala skolor och friskolor som optimerar både skattenytta och kvaliteten i undervisningen.

Dagens dramatiska skillnader mellan olika kommuner när det gäller satsningar på utbildning är symptomatisk. Den redovisade undervisningskostnaden per elev varierar mellan 104 600 kronor i Hällefors och 58 400 kronor i Nykvarn. För Stockholm är siffran 85 200 kronor, i Uppsala stannar den på 62 600 kronor.

Transparensen:

8. Redovisa alla skatter och sociala avgifter på lönebeskeden

Att offentliga verksamheter ska vara transparenta gentemot medborgarna torde vara en självklarhet då det är deras pengar som verksamheten bygger på. En förutsättning för att skattebetalarna ska kunna utvärdera en verksamhet är först och främst att de känner till hur mycket de betalar till den.

Så är inte fallet i dag. En redovisning av arbetsgivaravgifter och sociala avgifter på lönebeskeden vore ett steg i rätt riktning. Om det lagstadgas inom den offentliga förvaltningen så kommer privata arbetsgivare att följa efter.

Redovisningen bör också omfatta hur mycket moms, punktskatter och kapitalskatter som försvinner genomsnittligt när de arbetsbeskattade kronorna används. Skatterna bör också särredovisas på kommunal, regional och statlig nivå.

9) Inför möjlighet till bakgrundskontroll av alla som arbetar åt offentlig sektor

Kontroller av anställdas bakgrund är i dag bara möjlig för viss personal inom exempelvis utbildning, vård och omsorg. För att bekämpa kriminaliteten och brotten mot olika välfärds- och bidragssystem måste alla som arbetar åt offentlig sektor kunna kontrolleras.

10) Ge Riksrevisionen i uppdrag att även revidera kommunal verksamhet

Medan statens verksamhet granskas av Riksrevisionen finns ingen motsvarande granskning av kommuner och regioner. Det är den mest allvarliga bristen i transparens hänseende; att hälften av de offentliga utgifterna saknar ett helhetsgrepp i granskningen. Därtill behövs en för medborgarna öppen redovisad granskning av kostnader och kvalitet i kommunernas och regionernas verksamhet. En sådan medborgarrevision, förslagsvis redovisad i samband med valen vart fjärde år, skulle inte bara fördjupa demokratin utan också skapa underlag för en mer effektiv hushållning av våra gemensamma resurser.

Regelverken

11) Korta A-kasseperioden och öka kraven att ta tillgängliga jobb

När det gäller regelverket är det viktigt att skapa starkare incitament till arbete. Detta både för de offentliga finanserna och den enskilde individen.

Att korta A-kasseperioden är ett konkret sätt att åstadkomma detta. Det bör kombineras med ökade krav på att den arbetslösa ska acceptera de anställningar som erbjuds alternativt att vederbörande satsar på vidareutbildning för att underlätta (åter)inträdet på arbetsmarknaden.

Vi får på detta sätt färre som fastnar i bidragsberoende och en minskad risk för människor att fastna i långtidsarbetslöshet.

12) Pröva arbetsförmågan mot hela arbetsmarknaden efter tre månaders sjukskrivning

Tanken med sjukförsäkringen har varit att den skulle utgöra ett skydd mot inkomstbortfall vid sjukdom. Den ska inte ses som en yrkesförsäkring. Nuvarande ordning är ett typexempel på när goda föresatser förfelas. Sannolikheten för att lyckas återinträda på arbetsmarknaden minskar kraftigt efter bara tre månaders sjukskrivning. Staten måste ge en signal om att detta är ett tidsbegränsat omställningsstöd.

13) Avskaffa kommunalt veto mot kommunsammanslagningar

Behovet av en genomgripande kommunreform är överhängande men genomförbar eftersom alla kommuner slåss för sitt. Det går heller inte att begära att varje kommunstyrelseordförande ska se till hela landets bästa. Det är inte primäruppgiften.

Därför måste styrningen ske centralt. Ett avskaffat kommunalt veto är därvidlag ett första viktigt steg. Ett svagare befolkningsunderlag och en åldrande befolkning sätter många små kommuner under stark press. Befolkningsunderlaget och skattekraften blir för liten för att klara de kommunala åtagandena. Staten bör därför kunna initiera en sammanslagning.

Det kommunala utjämningssystemet som innebär att några få kommuner ska bidra till försörjningen av de andra är till för att skapa större likvärdighet, men innebär samtidigt en ökande irritation som snarare förstärker skillnaderna.

14) Frikoppla universiteten från staten

Vi kan inte utgå ifrån att staten alltid kommer att vilja universiteten väl. Det om något är Trumpadministrationen ett levande exempel på. Kopplingen till staten gör att svenska universitet skulle få det än svårare än de amerikanska att stå emot en politisk ledning som vill styra

forskningen. Universiteten är myndigheter och styrelse och rektorer tillsätts av regeringen. Det är angeläget att agera innan hotet uppstår. Att omvandla våra universitet till stiftelser vore en sådan proaktiv åtgärd.

Fristående universitet kan sannolikt dessutom skötas mer effektivt när de får incitament att vara just effektiva, genom att de i större utsträckning kan disponera sina egna medel och frigöra resurser och satsa på mer och bättre utbildning för samma skattepengar.

15) Gå från barnbidrag till barnavdrag

Kostnaderna för barnbidrag uppgår idag till cirka 32 miljarder kronor och betalas ut till föräldrar med barn under 16 år. En fördel med dagens konstruktion är att stödet inte medför några tröskeeffekter eller har negativa incitament till arbete. En ytterligare förstärkning av drivkrafterna för arbete är önskvärt mot bakgrund av den arbetskraftsbrist vi ser.

Därför föreslås att dagens barnbidrag omvandlas till barnavdrag, det vill säga att vårdnadshavare får en skattereduktion beroende på antalet barn. Därmed stärks drivkrafterna för arbete.

Avslutningsvis också ett antal specifika effektiviseringsåtgärder:

16) Lägg ned Arbetsförmedlingen

Arbetsförmedlingen bör läggas ned i nuvarande form då den mer förmedlar arbetslöshet än arbete. Endast en bråkdel av de tillsatta jobben förmedlas av Arbetsförmedlingen. Fokus bör helt ligga på att vara kontrollorgan över de aktörer som ska sköta jobbförmedlingen samt att de arbetssökande har rätt kunskaper och söker de lediga jobben.

17) Ta bort statliga bidrag till Sveriges Kommuner och Regioner

Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) har en för stor kostym. I dag utgår statsbidrag till SKR för arbete som utförs på uppdrag av regeringen. Det står i strid med den svenska förvaltningsmodellen, eftersom SKR inte är en myndighet och därför inte omfattas av offentlighetsprincipen. Slopa detta stöd.

18) Avveckla små myndigheter

De små myndigheterna är enligt Statskontoret de mest kostnadskrävande i förhållande till nyttan. Minska därför antalet myndigheter med färre än 50 anställda och titta över vilka av deras uppgifter som andra myndigheter kan hantera och vilka som staten inte behöver befatta sig med.

19) Förbjud nära anhöriga som assistenter

För att bekämpa brottsligheten inom den personliga assistansverksamheten bör ett förbud införas mot anhöriga som assistenter. Det är där som en stor del av fuskets finns. Ett undantag kan göras när det handlar om vård av små barn med särskilda behov. Även här behöver regelverken för delning av information ändras. Ett förstatligande skulle inte förbättra situationen. Bättre vore om hela verksamheten sköttes på kommunal nivå.

20) Sälj de stora statliga bolagen

Om de säljbara delarna av våra statliga bolag avyttrades skulle försäljningsintäkten sammantaget uppgå till ca 350 miljarder kronor. Det motsvarar den sammantagna utdelningen till staten för samtliga bolag under 30 år.

Slutord

Det har varit en lärorik process för mig att under några års tid fördjupa mig i dessa frågeställningar. Komplexiteten är betydande, men den får inte hindra oss från att agera. Jag tycker mig finna en defaitistisk attityd hos våra beslutsfattare. Varje gång någon säger "så kan man inte göra" bör vederbörande fråga sig vad vi då gör istället. Den som står still hamnar efter. Omvärlden springer förbi.

Jag tror att krocken mellan näringslivsföreträdare och politiker handlar om just detta. Den ene vill springa fort, den andre föredrar att gå. Vi har mycket att lära av varandra. Demokratiska processer tar tid, måste få ta tid. Men det betyder likafullt att kraften måste ligga i förändringen, förbättringen, utvecklingen.

Alla spännande kontakter som jag knutit under arbetet med denna kommission har gjort mig övertygad om att det behövs mer av samhällsengagemang från våra näringslivsföreträdare och en större lyhördhet hos politikerna inför vad personer utanför den professionella politikerkårens sfär har att tillföra.

Vi vill alla samma sak – skapa ett bättre samhälle för kommande generationer. Arbetet med Kommissionen för skattenytta är ett försök att bidra i det arbetet.

Det mesta återstår att göra. Vi ses och hörs!

Leif Östling



KOMMISSIONEN
FÖR SKATTENYTTA

www.skattenytta.se