

NATIONELL STRATEGI FÖR SVERIGE

FRÅN TILLVÄXT TILL VÄLSTÅND



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

The Boston Consulting Group (BCG) är ett globalt managementkonsultföretag och är en världsledande rådgivare inom affärsstrategi. Vi samarbetar med kunder inom alla sektorer och regioner för att identifiera deras bästa möjligheter att skapa värde, möta deras mest kritiska utmaningar och omvandla deras företag. Vår skräddarsydda metod kombinerar djup insikt i dynamiken hos företag och marknader med nära samarbete på alla nivåer i kundens organisation. Detta garanterar att våra kunder uppnår varaktiga konkurrensfördelar, bygger mer kapabla organisationer och säkrar bestående resultat. BCG grundades 1963 och är ett privat företag med 78 kontor i 43 länder. Ytterligare information finns på www.bcg.com.



NATIONELL STRATEGI FÖR SVERIGE

FRÅN TILLVÄXT TILL VÄLSTÅND

ANDREAS ALSÉN

KAI GRUNER

ELISABETH HANSSON

THOMAS JENSEN

JULIAN KURZ

STEFAN LARSSON

FREDRIK LIND

HENRIK LJUNGBERG

JOHAN ÖBERG

INNEHÅLL

3	FÖRORD
4	SÄRSKILT TACK
5	SAMMANFATTNING
9	INLEDNING
11	EKONOMISK TILLVÄXT I EN FÖRÄNDERLIG VÄRLD De landsspecifika fördelarna blir allt mindre relevanta Den internationellt konkurrensutsatta sektorn avgörande Värdet av produktivitetstillväxt
18	SVERIGES NUVARANDE POSITIONERING Historisk utveckling Nuvarande konkurrenskraft
23	PRIORITERINGAR FÖR EKONOMISK TILLVÄXT Talang Innovation Företagstillväxt Digitalisering
39	FÖRNYELSE AV DEN OFFENTLIGA SEKTORN Adaptiv styrning av landet En värdebaserad offentlig sektor Internationell konkurrens i sikte
50	SÄKRAD SOCIAL HÅLLBARHET Inkomstskillnader Social rörlighet Arbetslöshet
54	REKOMMENDATIONER FÖR FRAMTIDEN Nationell strategi i fem delar Konkreta åtgärder inom ramen för den nationella strategin
60	FRAMTIDSUTSIKTER
61	REFERENSER OCH KOMMENTARER
67	TILL LÄSAREN

FÖRORD

SAMHÄLLSDEBATTEN ÄR VIKTIG FÖR BCG. Det är viktigt för vårt företag, våra kunder och våra anställda att det går bra för Sverige. 1978 publicerade vi en rapport om den svenska ekonomin. Den skrevs under en dyster ekonomisk period och varnade för att den svenska industrin höll på att förlora sin konkurrenskraft. Rapporten gav upphov till en intensiv debatt om svenskt näringsliv och samhälle och ledde till att regeringen ställde om sin näringslivspolitik för att främja nya, växande, globalt konkurrenskraftiga företag.

I den här rapporten ger vi vår bild av Sveriges globala position och vi presenterar en strategi för hur Sverige som nation kan utvecklas framåt. Om de frågor som vi tar upp här inte prioriteras är vårt välstånd allvarligt hotat, men inga problem är så stora att de inte kan lösas.

Vi hoppas att den här rapporten kommer att bli en del av debatten och likt den förra leda till konkreta förändringar och nya prioriteringar. Den svenska politiska debatten handlar visserligen om viktiga frågor, men vi saknar en tydlig långsiktig strategi. Vi har inte ambitionen att adressera alla frågor, men vi vill peka på ett antal viktiga frågeställningar som måste lösas för att Sveriges välstånd och konkurrenskraft ska kunna garanteras på lång sikt.

Rapporten *Nationell strategi för Sverige – Från tillväxt till välstånd* har skrivits i samband med att BCG firar sitt 50 årsjubileum. Företaget grundades 1963 med ambitionen att utveckla företag och samhällen med strategisk rådgivning i världsklass. Vi är en politiskt oberoende, global partnerägd managementkonsultfirma. Vi har kunder inom både det privata näringslivet och den offentliga sektorn och ger strategiska och taktiska råd för att hjälpa dem att uppnå långsiktiga konkurrensfördelar inom sina respektive branscher.

SÄRSKILT TACK

FÖRFATTARNA VILL TACKA Niklas Brantberg, Stuart Gander, Eva Lengquist, Annika Mårtensson och Fredrik Vogel för deras hjälp med att skriva denna rapport.

Den här rapporten är helt bekostad av BCG, och alla slutsatser och rekommendationer i den är BCG:s egna. BCG vill framföra sitt tack för värdefulla synpunkter till ett stort antal ledande opinionsbildare inom näringsliv, universitet, den politiska världen och i olika organisationer:

Niklas Adalberth
Magdalena Andersson
Rune Andersson
Ola Asplund
Anders Barsk
Carl Bennet
Amar Bhidé
Henrik Borelius
Anders Borg
Anders Brag
Anna Breman
Urban Bäckström
Susanna Campbell
Emelie Carleö
Helen Dannetun
Mikael Damberg
David Domeij
Ingela Edlund
Anders Ekblom
Börje Ekholm
Anders Eliasson
Klas Ericson
Per Eriksson
Erik Fahlbeck
Anna Felländer
Anders Ferbe
Johan Forssell
Ulrika Fryxskog
Stefan Fölster
Anders Grufman
Peter Gudmundson
Rickard Gustafson

Lena Hagman
Lars Haikola
Stina Honkamaa Bergfors
Erik Håden
Jan-Olof Jacke
Leif Johansson
Anna Kinberg Batra
Erik Lautmann
Laurent Leksell
Annika Lundius
Ira Magaziner
David Mothander
Kristina Mårtensson
Greeg Nordqvist
Mikolaj Norek
Anders Nyrén
Björn O Nilsson
Dan Sten Olsson
Mårten Palme
Lars Renström
Göran Sandberg
Eva Sartorius
Stefan Stern
Anders Sundström
Carl-Henric Svanberg
Håkan Sörman
Elisabeth Thand Ringqvist
Lars Thunell
Andreas Vass
Peter Wågström
Erik Åsbrink

SAMMANFATTNING

SVENSKARNA HAR UNDER DE senaste decennierna vant sig vid en hög tillväxt och ett internationellt sett högt välstånd. Men det finns inga garantier för att detta kommer att bestå. Tvärtom innebär en tuffare global konkurrens, en ofördelaktig demografisk utveckling och en allt mer pressad produktivitetstillväxt att välståndet är hotat. Genom att lyfta blicken och fokusera på långsiktiga åtgärder finns det dock gott om saker att göra för att säkra vårt välstånd.

Det ligger i sakens natur att det politiska etablissemangen har ett perspektiv som ibland är kortare än vad som krävs för att långsiktigt säkra Sveriges välstånd. Medan strukturförändringar kan ta decennium att genomföra kräver politiken resultat inför varje valrörelse. Stora hot mot det svenska välståndet kommer sakta smygande men den publika debatten begränsas till ett fåtal frågor. Det upplevs som viktigare att få ned arbetslösheten från dagens cirka 8 procent än att bekymra sig över om produktivitetstillväxten skulle riskera att sjunka med 0,4 procent per år.

Siffran 0,4 procent kan verka liten, och inte mycket att oroa sig för. Men om den blir verklighet skulle Sveriges produktivitetstillväxt sjunka från dagens relativt höga nivåer mot snittet i Västeuropa. Detta är oroande eftersom Sverige riskerar att förlora den konkurrensfördel landet idag har mot nästan alla andra länder i världen.

Om inget görs de kommande 10 eller 20 åren kan konsekvenserna bli förödande. Låt oss anta att denna nedgång av Sveriges produktivitetstillväxt verkligen sker och att Sverige stabiliserar sig på det västeuropeiska tillväxtnivåsnittet fram till år 2030. Vi skulle då tvingas minska vår semester till två veckor, alternativt skjuta upp pensionsavgången i tre år eller höja skatten med tre kronor (allt annat lika), för att finansiera samma välfärd som i dag.

En ögonblicksbild av Sverige ger en lugnande bild. Välfärden känns stabil och landet rankas som det nionde bästa i världen på att skapa

ekonomisk tillväxt. Sverige är bland de tio bästa nationerna mätt till hur produktivt arbetskraften utnyttjas. Den svenska befolkningen är, enligt vissa undersökningar, världens femte lyckligaste, och vad gäller investeringar i forskning och utveckling per invånare placerar sig landet som nummer fyra i världen.

Sedan början av 1990-talet har fundamenten i ekonomin stärkts avsevärt. Antalet arbetade timmar per invånare har ökat med 0,3 procent per år fram tills idag, vilket gett ökade resurser för att finansiera välfärden. Produktiviteten har stärkts med 2,0 procent per år. Det är betydelsefullt eftersom det bara är genom ökad produktivitet som välståndet kan stärkas utan att invånarna behöver arbeta fler timmar.

Det vi vill belysa med den här rapporten är att vi inte kan slå oss till ro och ta de senaste decenniernas framgångar för givet. För att kunna behålla dagens välstånd inte bara förbi nästa val utan också till år 2030 kommer Sverige att behöva en långsiktig politik som tar sig an tre centrala frågor:

1. Sverige måste stärka förutsättningarna för internationell konkurrenskraft. Det som görs i dag för att stimulera företagets konkurrenskraft räcker inte.
2. Samhället lyckas i dag inte få ut maximalt med värde ur varje satsad skattekrone. Till exempel har Sverige sämre skolresultat än flera länder som satsar mindre resurser på utbildning.
3. Samhällsgrupper som i dag arbetar få timmar eller inte har ett arbete måste upp i arbetstid/få möjlighet till arbete. Utanförskapet är både en ekonomisk och social utmaning för Sverige idag.

Det är viktigt att förstå att Sverige inte är en isolerad ö och att vårt välstånd bygger på Sveriges relativa position. En frestande fråga är om vi egentligen behöver få det ännu bättre. Hur mycket välstånd behöver Sverige och varför måste vi arbeta ännu effektivare än i dag? Välståndet betalas av den relativa konkurrenskraften. Det som händer om Sverige slår sig till ro är att länder som Brasilien, Indien och Kina kommer att närma sig Sveriges produktivitetsnivå. När hundratals miljoner välutbildade ingenjörer, ekonomer och fabriksarbetare kommer ut på arbetsmarknaden och börjar erbjuda sina produkter på världsmarknaden urholkas Sveriges konkurrensfördel. Med den försvinner den starka globala köpkraft som varit förutsättningen för det svenska välståndet. Med en minskad konkurrenskraft riskerar också de svenska jobben att gå förlorade – om den svenska trenden fortsätter och inget görs riskerar arbetslösheten att passera 13 procent år 2020.

Det är också viktigt att understryka att det inte finns en motsättning mellan fokus på effektivitet i den offentliga sektorn och en ambition att ge alla en så god välfärd som möjligt. Däremot gäller det omvända. Utan en ambitiös politik för att säkra den ekonomiska konkurrenskraften och säkra att varje satsad skattekrone utnyttjas väl, kan man inte garantera den välfärd vi i dag tar för given.

Det kommer att vara svårt att kompensera för en fallande produktivitetstillväxt och ökade välfärdskostnader enbart genom att arbeta fler timmar när antalet arbetade timmar per invånare i Sverige beräknas sjunka med en halv procentenhet per år fram till år 2030. Lösningen är inte nödvändigtvis att vi måste gå upp i arbetstid långt över 40 timmar per vecka. En viktig väg framåt måste dock vara att få in fler i heltidsarbete. Bland unga, invandrare och äldre är sysselsättningen fortfarande låg och utanförskapen breder ut sig. Men Sverige kan inte kompensera för den demografiska utvecklingen enbart genom att få fler människor i full sysselsättning, Sveriges relativa konkurrenskraft är en viktigare framgångsfaktor. Det är bara genom att ha en högre produktivitet än till exempel Kina eller Indien som Sverige kan ha ett högt välstånd utan att arbeta lika många timmar som man gör i dessa länder.

Ett av de viktigaste områdena för våra politiker måste därför vara att genom satsningar på till exempel skola, universitet och forskning säkra Sveriges långsiktiga konkurrenskraft. I den här rapporten pekar vi på en rad andra områden där Sverige riskerar att förlora den starka internationella ställning som vi har vant oss vid. Att Sveriges skolor halkar efter är inte en nyhet, men vi tror att läget är mer akut än samhällsdebatten ger sken av. En bra skola som ger alla, oavsett bakgrund, möjlighet att förverkliga sin potential ligger inte bara i linje med de svenska värderingarna, men allt annat skulle vara slöseri med samhällets resurser. Det är värt att notera att tillväxtländer prioriterar utbildning högt, t.ex. har Kina gått om Sverige i antal utexaminerade ingenjörer per capita.

Vad gäller infrastruktur är den gängse bilden att Sverige är på topp, kanske till och med världsledande inom områden som Internet-utbyggnad. Men faktum är att Sverige har halkat efter på ett oroväckande sätt, från en andra plats år 2009 till en tredje plats idag – och om trenden fortsätter hamnar Sverige på en nionde plats år 2015. Vi ser också att det som traditionellt har varit svenska konkurrensfördelar inte längre gäller: energipriserna närmar sig Europas, och att svenskarna talar god engelska är inte längre en självklar konkurrensfördel när andra länders språkkunskaper kommer i kapp.

Rapporten avslutas med fem konkreta rekommendationer till politiker och beslutsfattare. Det är åtgärder, som om de genomförs nu, har potential att få stor effekt på vårt framtida välstånd:

1. **Ökat fokus på produktivitetstillväxt.** Det kommer att krävas ett särskilt fokus på de svenska exportföretagen som är utsatta för global konkurrens. Bland annat föreslår vi satsningar på att förbättra svensk utbildning, locka utländsk talang, stimulera innovation och företagstillväxt samt att säkra en hög digitaliseringsgrad.
2. **Bromsa förväntade nedgången i arbetade timmar.** En rad åtgärder kan mildra effekten av en demografisk utveckling med allt fler äldre i samhället. Bland annat bör samhället underlätta för grupper som i dag inte utnyttjas fullt ut att komma in på

arbetsmarknaden, till exempel invandrare. Det är också viktigt att stimulera unga till att snabbare börja arbeta efter sin utbildning samt äldre att stanna kvar i yrkeslivet längre.

3. **Större flexibilitet i näringsliv och offentlig sektor.** En värld som förändras allt snabbare kräver att såväl företag som myndigheter är anpassningsbara. Vi anser att regelverk så långt som möjligt bör förenklas för att underlätta för människor och företag att vara flexibla. Ett exempel är att minska hindren för människor att flytta för att ta ett nytt jobb.
4. **En värdebaserad offentlig sektor.** Sjukvård och utbildning är de två tydligaste exemplen där mer resurser och bättre resultat inte går hand i hand. Vi diskuterar bland annat vikten av att fokusera på utfall och kvalitet inom vården istället för att som idag stirra sig blind på kostnader. Det är också av stor vikt att vi får en jämlik skola som ger alla barn förutsättningar att nå sin potential och att vi får en tydligare spetsinsats inom universiteten.
5. **En ekonomisk utveckling som också är socialt och miljö-mässigt hållbar.** Ekonomisk tillväxt behöver inte betyda att samhället eller miljön drabbas. Med smarta åtgärder kan samhället värna om både välbefinnande och miljö. Exempel är åtgärder för att öka den sociala rörligheten genom satsningar på en likvärdig skola.

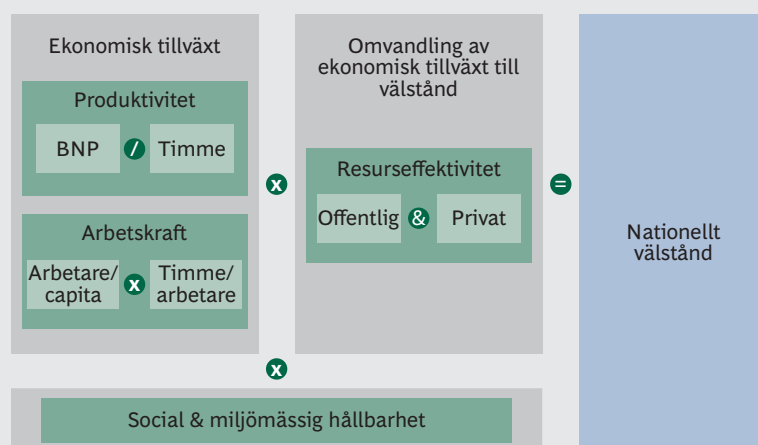
Ekonomisk tillväxt är inget självändamål. Det finns inga garantier att enbart en ökad BNP kommer att leda till ett ökat generellt välbefinnande. Däremot är förmågan att använda varje satsad krona klokt helt avgörande för att vi ska kunna behålla den levnadsstandard som Sverige har idag. Därför hoppas vi att denna rapport ska leda till en debatt om hur vi genom ökad produktivitet kan skapa ekonomisk tillväxt, och hur vi med smarta lösningar kan få ut så mycket välbefinnande som möjligt av varje satsad krona.

INLEDNING

VI ANSER ATT SVERIGES främsta mål måste vara att säkra medborgarnas välbefinnande. Ekonomisk tillväxt är i sig inte tillräckligt för att lyckas med detta på lång sikt – och bör heller inte utgöra ett eget mål. I stället är ekonomisk tillväxt ett av tre instrument för de länder som vill uppnå ett högt välbefinnande för alla sina medborgare (se Figur 1). Det andra instrumentet är omvandlingen av denna ekonomiska tillväxt till välbefinnande, en process som till stor del styrs av hur effektivt offentliga och privata resurser utnyttjas i samhället, dvs. hur god vår förmåga är att få ut så mycket värde som möjligt av de intäkter vi genererar. Slutligen finns det såväl sociala som miljörelaterade samband både med den ekonomiska tillväxten och med omvandlingen av denna till välbefinnande. Om dessa samband inte beaktas kan välbefinnandet i Sverige komma att minska trots ekonomisk tillväxt.¹

Sverige har utvecklats väl under de senaste decennierna; en stadigt växande förmåga att skapa ekonomisk tillväxt (dvs. BNP-tillväxt), även under globala lågkonjunkturer, har skapat förutsättningar för många år av förbättrat välbefinnande.² Framgångsrika politiska reformer och EU-inträdet på 1990-talet har gjort att landet klarat sig väl under de senaste två decenniernas dramatiska globala förändringar. Sverige har kunnat dra stor fördel av globaliseringen tack vare styrkan i landets industri och den höga digitaliseringsgraden. Landet startade det nya årtusendet med ett stabilt finansiellt system, modern infrastruktur, hög teknisk innovations- och adoptionstakt, flera starka multinationella företag och ett framtidsinriktat och utåtriktat samhälle

FIGUR 1 | Sverige bör optimera välbefinnandekvationen



Källa: BCG-analys.

baserat på välfungerande offentliga institutioner. Även om vi förväntar oss att Sverige också i framtiden kommer att kunna dra nytta av dessa konkurrensfördelar ställer vi oss frågan: kommer fördelarna att vara tillräckliga för att landet ska kunna fortsätta att vara internationellt konkurrenskraftigt när många av dem tycks bli allt vanligare också i andra länder? Och om inte – vad behöver göras för att skapa nya fördelar som säkerställer den svenska konkurrenskraften i framtiden?

Flera inhemska faktorer försvårar Sveriges förutsättningar att behålla en stadig BNP-tillväxt. En åldrande befolkning (vilket innebär att en allt större andel av befolkningen kommer att vara beroende av allt färre för sin försörjning) och fortsatt sämre resultat i internationella utbildningsjämförelser tyder på att mängden tillgängligt humankapital kommer att minska och att även kvaliteten på nyckelkompetenser kan komma att sjunka. En försvagning av den historiskt sett starka tillverkningsindustrin, och det faktum att en större andel av de svenska företagens FoU-investeringar sker utanför landets gränser, är tecken på att grogrunden för innovation kan komma att försämrats. Ytterligare exempel på de utmaningar som Sverige står inför är en allt mer cementerad arbetslöshet, social oro, eftersläpande investeringar i infrastruktur och bostadsbrist. Är Sverige tillräckligt väl positionerat för att hantera dessa utmaningar?

I den här rapporten presenterar vi det vi anser krävs för att Sverige ska kunna säkra en fortsatt positiv utveckling av medborgarnas välbefinnande. Vi kommer att diskutera de tre välbefinnandefaktorerna – ekonomisk tillväxt, omvandling från ekonomisk tillväxt till välbefinnande samt social hållbarhet – och avslutar genom att beskriva de strategiska prioriteringar som vi föreslår för Sveriges del, tillsammans med konkreta rekommendationer för hur de föreslagna reformerna kan förverkligas.

EKONOMISK TILLVÄXT I EN FÖRÄNDERLIG VÄRLD

DEN ÖKADE GLOBALISERINGEN OCH en starkare internationell konkurrens gör det svårare för industriländer som Sverige att behålla sin konkurrenskraft. I detta kapitel beskrivs konsekvenserna av dessa förändringar.

De landsspecifika fördelarna blir allt mindre relevanta

För att kunna skapa långsiktiga konkurrensfördelar för Sverige måste man ta hänsyn till två huvudsakliga trender. För det första minskar betydelsen av de landsspecifika fördelar som historiskt legat bakom den svenska tillväxten när andra länder kommer i kapp. Det innebär att Sveriges konkurrenskraft i allt högre grad blir beroende av de svenska företagens konkurrensfördelar. För det andra blir företagens konkurrenssituation allt mer föränderlig. Sammantaget ställer dessa trender högre krav på anpassningsförmåga från samhället, staten och företagen.

Konvergens av landsspecifika fördelar. Den svenska produktivitetstillväxten har historiskt drivits av ett antal landsspecifika fördelar, t.ex. modern infrastruktur, låga energipriser, välutbildad befolkning som behärskar engelska, välfungerade offentliga institutioner, gynnsamma regelverk och en stabil makroekonomisk miljö.

Den relativa fördelen minskar nu snabbt för de flesta av dessa faktorer. Till exempel har

gapet mellan det första och det tionde landet, rankat efter global konkurrenskraft, minskat med 50 procent på bara tio år.³ De kvaliteter som tidigare särskiljt länder spelar nu allt mindre roll. En hög nivå måste visserligen upprätthållas för att inte förlora i konkurrenskraft, men de tidigare fördelarna kommer i framtiden inte att på egen hand kunna säkra landets ekonomiska framgång.

Sveriges framtida konkurrenskraft är beroende av företagens konkurrensfördelar

Exempelvis utgör den stora andelen svenskar som behärskar engelska fortfarande en fördel för handeln, samtidigt som det lockar talang till landet. Dock är svenskarna inte längre ensamma om sina goda engelskkunskaper. Ett ytterligare exempel är Sveriges infrastruktur där det gjordes omfattande investeringar för flera decennier sedan. Det behövs nu nya infrastrukturinvesteringar under de kommande åren för att behålla Sveriges vitalitet. De investeringar i infrastruktur som regeringen aviserat krymper visserligen investeringsgapet, men de stänger det inte helt. För att stänga gapet bör Sverige undersöka förutsättningarna för ytterligare

samarbete mellan den privata och offentliga sektorn.⁴ Ett sista exempel utgörs av Sveriges tidigare jämförelsevis gynnsamma regler för företagsbeskattning, som nu inte längre är unika då andra länder sänkt sina företagsskatter avsevärt. Det övergripande regelverket för företag, inklusive Lagen om anställningsskydd (LAS), kan på grund av sin komplexitet komma att utgöra en nackdel för Sverige i konkurrensen om internationella talanger och företag.

Det finns emellertid en rad landsspecifika fördelar som Sverige också i fortsättningen kan dra nytta av. För det första har landet stabila, samsamarbetsinriktade och pålitliga offentliga institutioner och ett transparent rättsväsende, något som företag sätter stort värde på. För det andra har Sverige en stark makroekonomisk position, delvis till följd av reformer under 1990-talet, som har hjälpt landet att hålla statsbudgeten i balans också under den senaste finanskrisen.

Vi har identifierat tre fokusområden som riskerar att skapa nationella *konkurrensnackdelar* om inget görs. Av dessa är utbildning den mest akuta. Samtidigt som den globala talangpoolen växer riskerar den försämrade kvaliteten på utbildningen i Sverige att urholka landets konkurrenskraft. För det andra har de, historiskt sett, låga energipriserna utgjort en stark fördel för Sverige, tack vare billig vatten- och kärnkraft. Högre energibeskattnings och en internationell prisharmonisering minskar denna fördel. Även den snabbt växande produktionen av skiffergas, särskilt i USA, ökar klyftan mellan energipriserna i Sverige och i andra länder, vilket försämrar konkurrensförmågan för landets energiberoende branscher. Osäkerhet när det gäller den inhemska energiproduktionen gör inte situationen bättre. För det tredje gör den trögrörliga bostadsmarknaden, och den därtill kopplade bostadsbristen i storstäderna, det svårare för personer att flytta, vilket bromsar den ekonomiska tillväxten. Inom överskådlig framtid förväntas klyftan mellan tillgång och efterfrågan på bostäder fortsätta att hämma tillväxten.⁵

Företagens konkurrensfördelar bli allt svårare att upprätthålla. I takt med att olika länders

strukturella fördelar blir allt mindre unika, blir länderna alltmer beroende av sina företags konkurrensfördelar. Samtidigt blir företagens konkurrensfördelar allt mindre stabila på lång sikt.

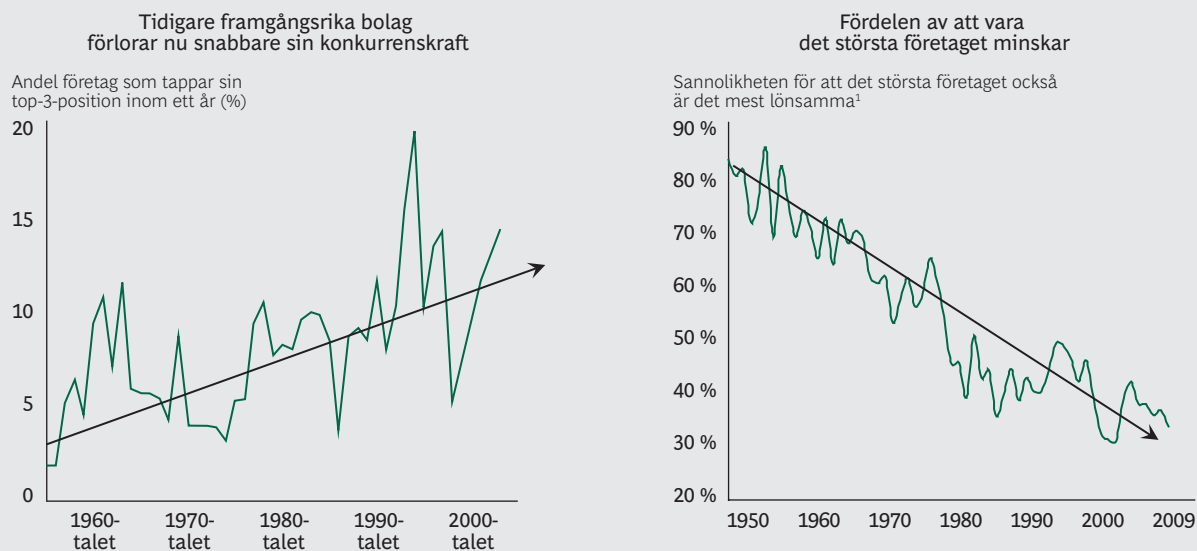
Det finns tecken på allt snabbare förändringar av företagens konkurrenssituation, vilket innebär att kraven på deras anpassningsförmåga ökar. Andelen företag som under fem år behållit sin topp-3-position minskade med 50 procent mellan 1970 och 2010. Dessutom är idag bara 30 procent av de största företagen också de mest lönsamma, jämfört med cirka 50 procent på 1990-talet (se Figur 2). Samtidigt återfinns mycket få av de 20 företag som satsar mest på forskning och utveckling (*FoU*) bland de 20 mest innovativa företagen⁶. Det verkar som om skalfördelar i allt lägre grad utgör en garanti för framtida framgång, och att stora satsningar på forskning inte garanterar att företagen lyckas genomföra nästa stora tekniksprång. I stället kommer företagen i framtiden att behöva skapa en innovativ och stimulerande kultur, så att de kan identifiera nya konkurrensfördelar och snabbt kan skifta fokus.

Ökad anpassningsförmåga avgörande i en alltmer föränderlig värld

Bakom den allt mer föränderliga konkurrenssituationen ligger tre faktorer. För det första ökar innovationsintensiteten, eftersom nya innovationer sker allt snabbare. För det andra leder den ekonomiska tillväxten och den högre levnadsstandarden till att efterfrågan ökar på nischprodukter och skräddarsydda produkter, vilket delvis motverkar skalfördelarna. Slutligen är företagen idag exponerade mot en global marknad, där lägre transaktionskostnader och lägre handelshinder skapar fler globala konkurrenter än tidigare.

Svenska företag tycks kunna anpassa sig väl till den mer föränderliga konkurrenssituationen, vilket framgår av det faktum att nästan alla av landets 50 största

FIGUR 2 | Företagens konkurrenssituation blir alltmer föränderlig



Källa: BCG, *Adaptability: The New Competitive Advantage*, Harvard Business Review (juli 2011).

Not: Omfattar endast branscher med mer än tio företag.

¹Omsättning jfr med rörelsemarginal. Viktat genomsnitt för alla amerikanska och kanadensiska börsnoterade bolag i 69 branscher.

multinationella företag har varit verksamma i mer än 40 år. Exempelen sträcker sig från SCA, som började som skogsbolag men förvandlats till tillverkare av konsumentprodukter, till Ericsson, som först producerade telefonväxlar och nu är världens största leverantör av utrustning för trådlösa nätverk. Svenska företag har lyckats omforma och anpassa sig till förändrade villkor. Denna förmåga till snabb anpassning kommer att bli mer och mer viktig i en värld präglad av en allt högre förändringstakt.

Den internationellt konkurrenssutsatta sektorn avgörande

Att upprätthålla en global konkurrenskraft är särskilt viktigt för företag verksamma inom den internationellt konkurrenssutsatta sektorn (hädanefter refererat till som den *internationella sektorn*), dvs. den del av ekonomin som producerar varor och tjänster som kan flyttas över gränserna och som avgör inkomstnivån för hela landet.

Lönenivåerna avgörs av konkurrenskraften i den internationella sektorn. Sveriges nuvarande förmåga att skapa ekonomisk tillväxt är hög jämfört med många andra länder, och detta ger höga relativa lönenivåer

för den arbetsföra delen av befolkningen.

Exempelvis tjänar en svensk jordbrukare omkring 65 gånger så mycket som en thailändsk, vilket ligger i linje med skillnaden i deras produktivitet (en faktor på 75).

Men varför tjänar en svensk busschaufför 20 gånger mer än sin kollega i exempelvis Peru?⁷ Orsaken är ju knappast att han kör 20 gånger längre sträcka? Svaret ligger i den internationella sektorn: medan svenska jordbrukare tävlar mot de thailändska på världsmarknaden, utsätts busschauffören endast för lokal konkurrens och lokala alternativ. Den svenske jordbrukaren måste därför acceptera busschaufförens pris. På samma sätt hålls lönerna för thailändska busschaufförer nere eftersom de mindre produktiva jordbrukarna i landet har mindre pengar att lägga på bussbiljetter.

Inkomstskillnaderna mellan länder avgörs alltså till stor del av produktivitetsskillnader i de internationellt konkurrenssutsatta sektorerna. Dessa avgör också inkomstskillnaderna i sektorer som inte är internationellt exponerade, vilket förklaras av rörligheten på den nationella arbetsmarknaden. Den svenske busschauffören i vårt exempel har en relativt hög lön inte tack vare sin egen utan de svenska jordbrukarnas

produktivitet. I det här fallet tjänar jordbruk som exempel på en internationellt konkurrensutsatt sektor.

Från tre till två sektorer. I regel brukar ett lands ekonomi delas in i tre sektorer: den internationella, den lokala och den offentliga. Vad gäller förmågan att skapa ekonomisk tillväxt vill vi hävda att det endast finns två sektorer: en sektor som är internationellt konkurrensutsatt och en som inte är det. Detta innebär att man också kan se hur enskilda yrken är globalt konkurrensutsatta respektive ej konkurrensutsatta. Ekonomi-personalen på ett lokalt åkeri är utsatt för internationell konkurrens, eftersom företaget kan välja att låta ekonomiavdelningen skötas från Indien. På samma sätt betraktas städpersonalen på ett bankkontor som icke konkurrensutsatt, trots att de arbetar i en sektor utsatt för kraftig internationell konkurrens (se Figur 3).

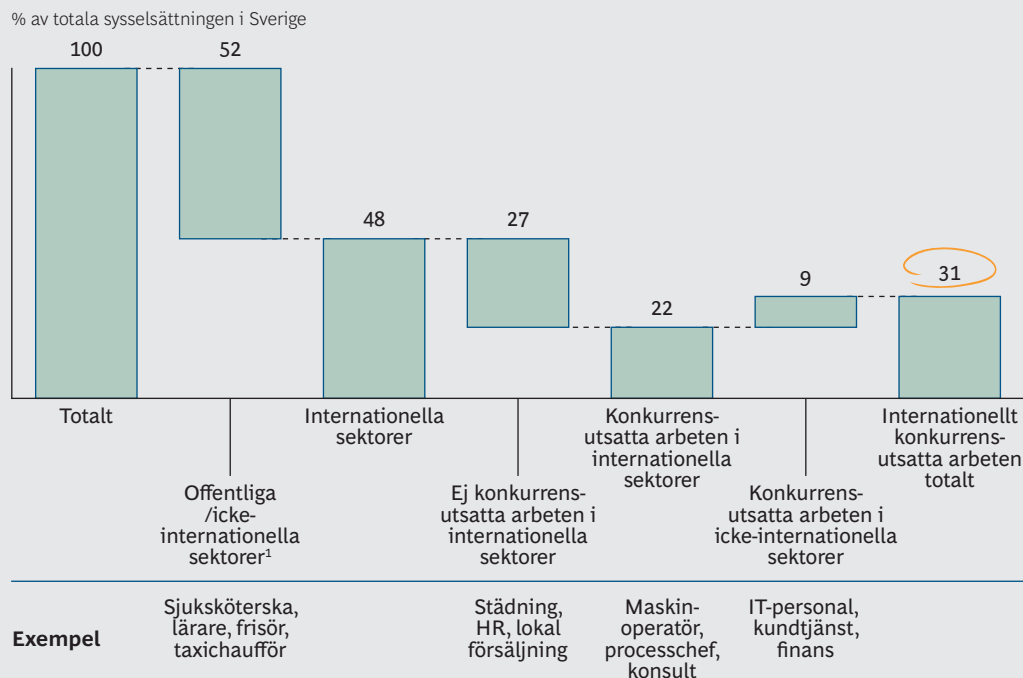
BCG bedömer att ungefär en tredjedel av den svenska arbetskraften är verksam i yrken exponerade för internationell konkurrens, vilket betyder att deras varor eller tjänster

skulle kunna ersättas av alternativ på den globala marknaden. Inkomstnivåerna för de flesta svenskar beror till stor del på hur produktiv den internationellt konkurrensutsatta delen av arbetskraften är, och en förlust i konkurrenskraft i den internationella sektorn skulle därmed drabba alla svenskar.

Värdet av produktivitetstillväxt

År 1994 skrev Nobelpristagaren Paul Krugman: "Produktivitet är inte allt – men på lång sikt är den nästan allt. Ett lands möjlighet att höja sitt välbstånd över tid beror nästan helt på dess förmåga att öka produktionen per arbetare." Produktivitet är en stark drivkraft bakom ekonomisk tillväxt, eftersom den dels har en obegränsad potential, dels har en exponentiell effekt. Som kontrast är en ökning av antalet arbetade timmar dels begränsad, dels linjär i sin påverkan på tillväxten. Trots detta har de senare årens politiska satsningar i Sverige i huvudsak syftat till att öka antalet arbetade timmar i ekonomin. Det svenska systemet, som bygger på att välfärden är skatte-

FIGUR 3 | En tredjedel av Sveriges arbetstillfällen är utsatta för internationell konkurrens och avgör lönerna i hela ekonomin



Källa: SCB; Institute for International Economics; BCG-analys.

Not: Konkurrensen för varje sektor hämtad från IIE-artikel (Spence & Hlatshwayo, 2011); amerikanska siffror anpassade till svenska förhållanden.

¹Omfattar bl.a. statlig verksamhet, utbildning och sjukvård.

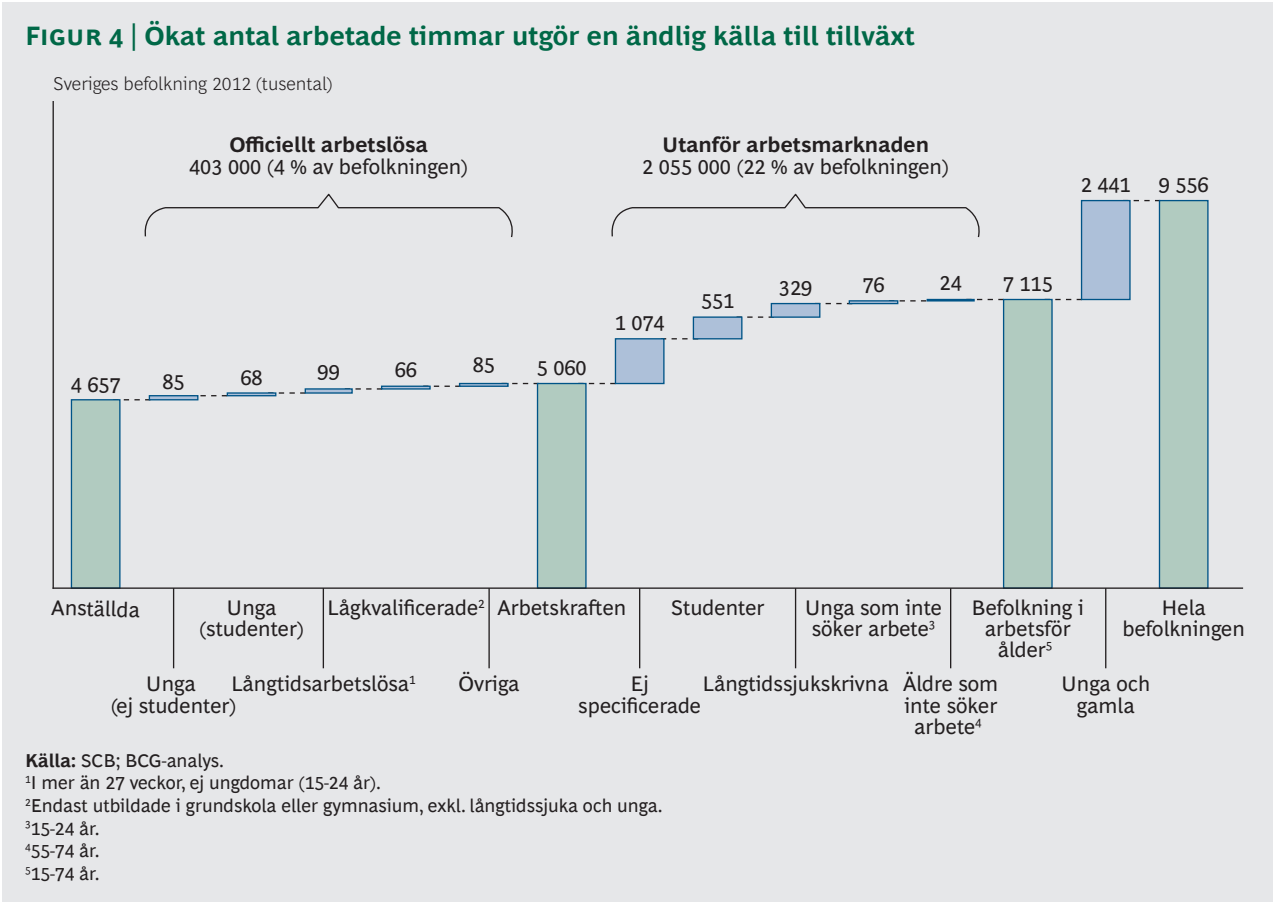
finansierad, kräver visserligen en upprätthållen nivå på antalet arbetade timmar, synnerhet i ljuset av en negativ demografisk utveckling och stigande sjukvårdskostnader. Att öka antalet arbetade timmar kommer dock inte på långa vägar att räcka för att säkra landets framtida ekonomiska tillväxt, eftersom arbetade timmar är en begränsad källa till tillväxt (se Figur 4).⁸ Därför menar vi att mer fokus måste ligga på produktivitetstillväxten, för att möjliggöra en fortsatt stark svensk ekonomi.

Med tanke på hur avgörande den internationella sektorns relativa produktivitet är för förmågan att generera intäkter i framtiden behöver vi förstå de faktorer som orsakar produktivitetsskillnader mellan länderna. De ekonomiska modeller som ligger bakom en stor del av regeringens ekonomiska politik tillskriver två tredjedelar av framtida produktivitetstillväxt till det som kallas total faktorproduktivitet (TFP), dvs. innovationer, arbetsmetoder, operationella förbättringar etc.⁹ TFP är den enskilda drivkraft som har störst påverkan på den

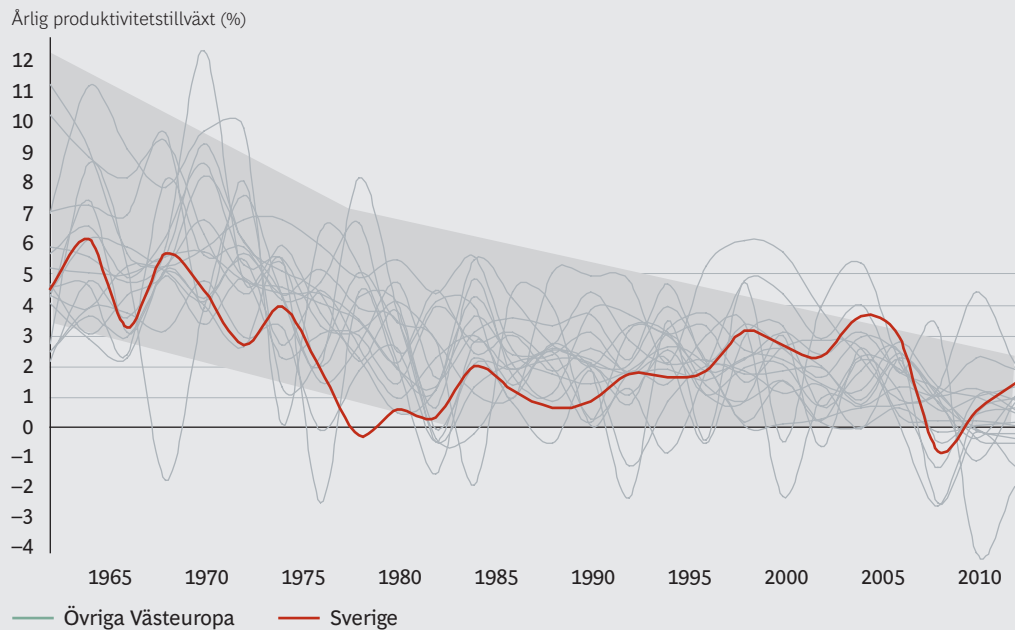
ekonomiska tillväxten, men är också den minst förstådda. Därför har det ofta visat sig svårt att koppla samman politiska åtgärder med produktivitetstillväxt. Även om vi är medvetna om svårigheten ser vi inte frågan som mindre viktig. Vi kommer därför att fokusera vår rapport i denna riktning.

Produktivitet. Efter en period av lägre produktivitetstillväxt under 1970- och 1980-talen lyckades Sverige mellan 1993 och 2012 uppnå en 0,4 procentenheter högre årlig produktivitetstillväxt jämfört med genomsnittet i Västeuropa (se Figur 5).

Även om Sverige sedan början av 1990-talet har lyckats något bättre än jämförbara västländer har landet för det mesta haft en produktivitetstillväxt som legat på ungefär samma nivå som dess viktigaste handelspartners. Detta är inte någon överraskning med tanke på att ny teknik och förbättrade tillverkningsmetoder rör sig snabbt över gränserna – delvis till följd av det strategiarbete som globala konsultfirmor utför.



FIGUR 5 | Kan Sverige undkomma avmattningen av den europeiska produktivitetstillväxten?



Källa: The Conference Board; BCG-analys.

För att kunna upprätthålla ett högt välstånd i en globaliserad ekonomi måste man emellertid lyckas uppnå en hög relativ produktivitet i förhållande till *alla* konkurrenter i den internationella sektorn. Även om produktiviteten ligger på en hög nivå, kommer en lägre relativ konkurrenskraft över tid att leda till en absolut försämring av levnadsstandarden i en värld med begränsade resurser. En sådan försämrade relativ konkurrenskraft gör det svårare att exportera, vilket ger en sämre köpkraft i den importbaserade konsumtion som en stor del av det höga svenska välståndet bygger på. Det är därför av stor vikt att man fortsätter att arbeta för en hög produktivitetstillväxt. På kort sikt påverkas produktiviteten i hög grad av konjunkturcykeln. På längre sikt styrs den av andra, mer komplexa faktorer. Det finns fortfarande ett stort utrymme för ökad produktivitet i industrin, genom exempelvis automation och processförbättringar. Den stora potentialen för produktivitetstillväxt finns dock i hanteringen av talang, innovation, digitalisering – områden som vi återkommer till längre fram i rapporten.

Vi är medvetna om att en alltför hög produktivitetstillväxt skulle kunna påverka

den svenska växelkursen och även leda till ökade lönekostnader i den offentliga sektorn. Därför kan man tycka att en ökad tillgång på arbetskraft vore en effektivare åtgärd på kort sikt. Utan betydande invandring (som ändå inte löser utmaningarna på längre sikt) finns det dock en gräns för vad man kan uppnå genom att öka antalet arbetade timmar (se exempel).

Arbetade timmar. Efter decennier av positiv demografisk utveckling ser vi nu en vändande trend. En snabbt åldrande befolkning betyder att allt färre personer i arbetsför ålder måste försörja ett växande antal äldre och sjuka personer. Antal arbetade timmar per capita i Sverige förväntas minska med 0,5 procent per år fram till 2030.¹⁰ Eftersom tillgången på arbetade timmar påverkas av en rad faktorer – exempelvis arbetsveckans längd, genomsnittlig pensionsålder, vid vilken ålder man börjar arbeta, jämställdhet mellan könen, invandring och arbetslöshet – är det fortfarande möjligt att påverka denna trend genom att utnyttja de tillgängliga resurserna bättre. Sverige hör till de länder i OECD som har högst deltagandegrad i arbetskraften, men landet har också ett lågt genomsnittligt antal arbetade timmar per anställd.¹¹

PRODUKTIVITETSTILLVÄXTENS KRAFT¹

Små förändringar i produktivitet kan kompensera för större förändringar i arbetade timmar. Om, till exempel, den svenska produktiviteten hade ökat i takt med det västeuropeiska genomsnittet från 1993, vilket är 0,40 procentenheter mindre per år än den faktiska svenska utvecklingen, skulle varje anställd idag behöva arbeta ytterligare 130 timmar (mer än tre arbetsveckor) per år för att uppnå

samma BNP-nivå som idag. Om Sverige inte lyckas behålla sin höga produktivitetstillväxt i framtiden måste stora uppoffringar – exempelvis kortare semestrar och högre pensionsålder – göras för att behålla levnadsstandarden.

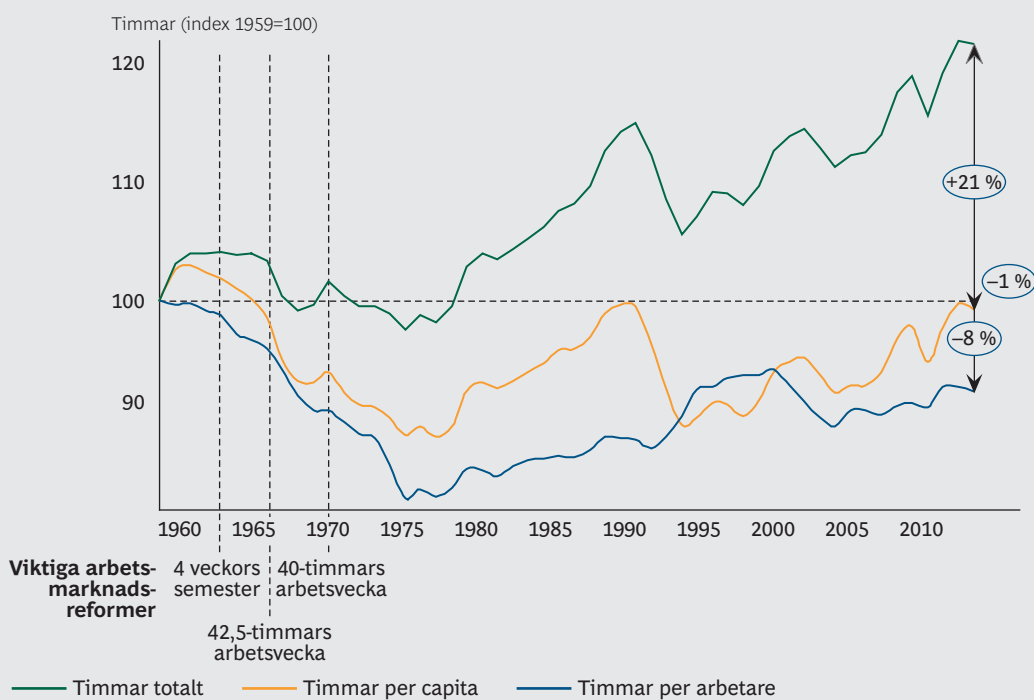
KÄLLA

1. BCG:s analys baserad på siffror från SCB:s databaser.

Under de senaste 50 åren har en gynnsam demografisk utveckling inneburit att varje svensk kunnat arbeta mindre samtidigt som det totala antalet arbetstimmar per capita legat stabilt (se Figur 6). Trots färre arbetstimmar per anställd har svenskarna upplevt en mycket kraftig ökning av levnadsstandarden, vilket vittnar om produktivitetstillväxtens starka effekt på levnadsnivån. Denna “demografiska bonus” förväntas under de kommande åren förvandlas till en “demografisk beskattning”

av alla svenskar, i synnerhet de som är i arbetsför ålder. Genom att få fler personer i arbete kan man fördela den demografiska “skatten” jämnare och motverka att landets mest kompetenta personer söker sig till länder med mer gynnsamma ekonomiska villkor.

FIGUR 6 | Historisk minskning av timmar per arbetare kompenseras av positiv demografisk utveckling



Källa: The Conference Board; BCG-analys.

SVERIGES NUVARANDE POSITIONERING

SOM VI SETT I föregående kapitel förändras nu villkoren för ekonomisk tillväxt snabbt, vilket är något som länder och företag måste anpassa sig till. Har Sverige då rätt förutsättningar för att kunna hantera framtida utmaningar? För att kunna besvara den frågan kommer vi att kort gå igenom Sveriges historiska utveckling och sedan introducera en analys av “ekonomisk fitness” som ger ett nytt perspektiv på länders relativa konkurrenskraft.

Historisk utveckling

Efter att ha haft en mycket god ekonomisk utveckling under efterkrigstiden blev 1970-talet mer problematiskt för Sverige. Orsaken var en kombination av en inrikespolitisk osäkerhet, en allmän konjunkturnedgång till följd av den internationella oljekrisen och ett allt mindre konkurrenskraftigt näringsliv. Ekonomiskt inleddes sedan 1980-talet ljust, efter en devalvering av den svenska kronan som tillfälligt återställde konkurrenskraften, och avregleringar inte minst i finanssektorn. Olyckligtvis orsakade dessa avregleringar även de obalanser som ledde fram till finanskrisen i början av 1990-talet.

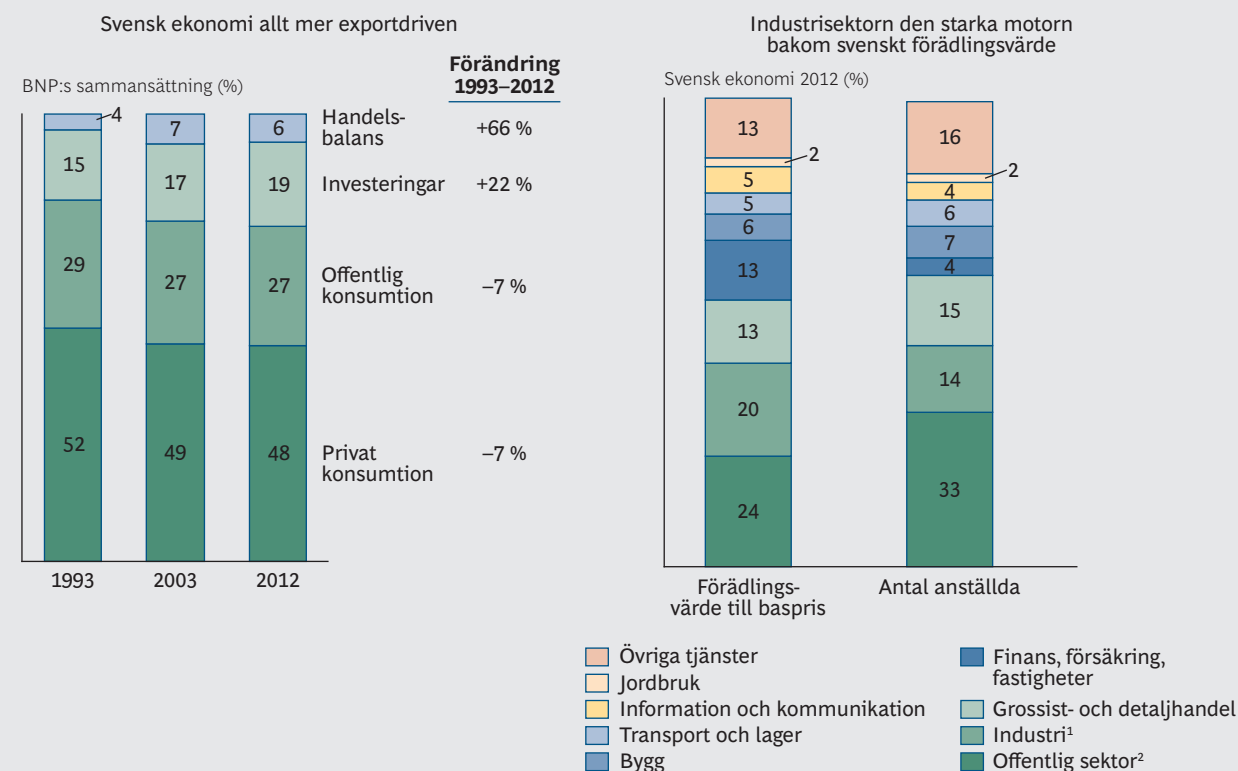
Krisen på 1990-talet ledde till en avmattning av tillväxten, högre arbetslöshet och ett budgetunderskott som kom att bli en vändpunkt för den svenska ekonomin. Till följd av detta genomfördes en rad reformer

inom skatte- och penningpolitiken. Dessa åtgärder gav Sverige en stabilare plattform, vilket underlättade under de globala finanskriserna 2001 och 2009. Under denna period gick Sverige även med i EU och fortsatte att avreglera en rad viktiga sektorer, såsom utbildning, energi, sjukvård och telekom. Sverige lyckades uppnå en BNP-tillväxt som var högre än de flesta länder i Västeuropa och OECD, mycket tack vare landets starka exportsektor som gynnades av öppenheten i den svenska ekonomin.

2012 uppgick Sveriges bruttonationalprodukt (BNP) till 3 562 miljarder kronor; industrin och den offentliga sektorn stod för 20 respektive 24 procent. Den offentliga sektorn är även Sveriges största arbetsgivare och sysselsätter ungefär en tredjedel av arbetskraften (se Figur 7).

Mycket av de senaste årens svenska tillväxt har ägt rum i exportsektorn, som har återfått sin styrka efter nedgången på 1980-talet och finanskrisen i början av 1990-talet. Sverige exporterar nu varor och tjänster motsvarande hälften av BNP, vilket är ungefär samma andel som i Tyskland och i de nordiska grannländerna men väsentligt mer än i de flesta västeuropeiska länder.¹² Sverige har ett relativt lågt beroende av import (33 procent) för att producera sin bruttoexport, vilket avspeglar den goda tillgången på råvaror samt väl integrerade, inhemska värdekedjor.

FIGUR 7 | Den svenska ekonomins sammansättning



Baksidan av den höga självförsörjningsgraden är att ett minskat värde på exporten skulle slå hårt mot ekonomin, eftersom den minskade exporten inte till lika stor del kompenseras av minskad import.

Under de senaste 40 åren har den svenska exportsektorn genomgått stora förändringar. Läkemedel, fordon, maskiner och elektronik har ökat sin andel av den totala exporten, medan varv, gruvor, trä, metaller, papper och pappersmassa minskat i betydelse. Utvecklingen vittnar om en strukturell förändring i ekonomin, från råvaruutvinning till mer värdeskapande verksamhet. Parallellt med detta har Sverige tagit en större marknadsandel av den globala handeln med tjänster, även om landets del av den totala internationella handeln minskat sedan år 2000 på grund av utvecklingen i tillväxtländerna. Sverige tycks med framgång ha kunnat växla över till mer lönsamma verksamheter och på så vis kompensera för den negativa effekten av den ökade globala tillgången på både råvaror och arbetskraft.

I internationell jämförelse har Sverige en stor finanssektor. De fyra stora bankerna (Handelsbanken, Nordea, SEB och Swedbank) har tillgångar motsvarande 3,7 gånger landets BNP.¹³ Det är en högre andel än i många av de västeuropeiska länder som idag står inför betydande problem i det finansiella systemet. Utvecklingen i Irland och Island – vilkas finansiella tillgångar som mest var värda 4,4 gånger respektive 9,8 gånger av BNP¹⁴ – visar på sårbarheten med balansräkningar som expanderar mer än vad ekonomin egentligen kan bära. Till sist kollapsade dessa stater, med allvarliga konsekvenser för deras befolkningar. Hittills har kvaliteten på de svenska bankernas tillgångar väl stått emot den pågående finanskrisen. Andelen problemlån står för mindre än 1 procent av tillgångarna, vilket kan jämföras med krisen under 1990-talet, då Sverige drabbades av förluster till ett värde av 4 procent av de sammanlagda krediterna.¹⁵ Den höga belåningsgraden, särskilt inom den privata sektorn, gör dock Sverige mer sårbart för en negativ utveckling av landets konkurrenskraft.

Nuvarande konkurrenskraft

Sverige tycks utvecklas väl om man ser till de mest relevanta ekonomiska nyckeltalen. Men är landet tillräckligt konkurrenskraftigt för att kunna hantera de utmaningar som en alltmer globaliserad värld innebär?

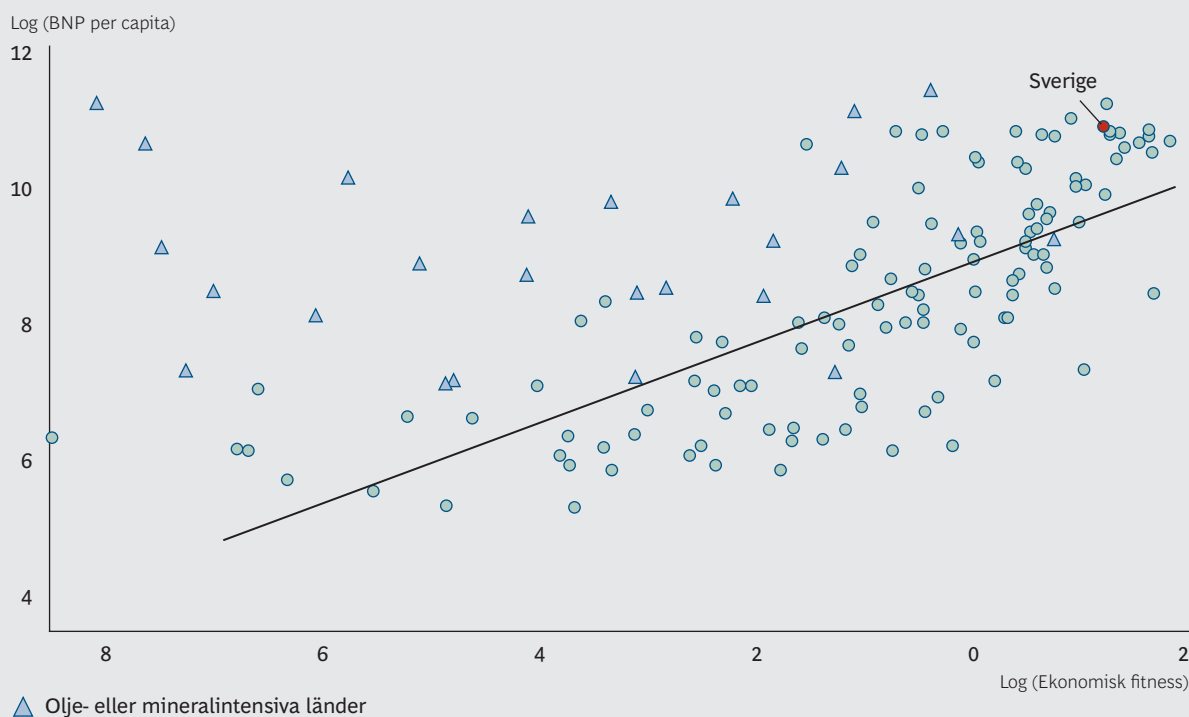
För att kunna bedöma Sveriges internationella konkurrenskraft behöver vi en metod som jämför konkurrenskraften i olika länder. Traditionella mått såsom BNP, handelsbalans och produktivitet ger en god bild av hur hela den svenska ekonomin utvecklas, men de belyser inte den underliggande relativa konkurrenskraften i den internationella sektorn. Vi har därför använt oss av en ny metod som kallas ekonomisk fitness (på engelska: *economic fitness*). Metoden har tagits fram av professor Luciano Pietroneros forskargrupp vid universitetet i Rom och används för att ställa diagnos på ett lands ekonomiska hälsotillstånd.¹⁶

Det verkar som att ett lands ekonomiska fitness också korrelerar med landets

ekonomiska ställning – undantagen är, inte oväntat, olje- och mineralintensiva länder vilkas rikedom inte kan kopplas direkt till deras konkurrenskraft (se Figur 8). Enkelt uttryckt kan ett land förväntas stå sig bättre i den internationella konkurrensen ju större mångfald dess produkter uppvisar och ju mer specialiserade eller komplexa dessa produkter är.

Generellt har länderna i västvärlden fått uppleva en försämrad ekonomisk fitness som ett resultat av den ökade konkurrensen från tillväxtmarknaderna (se Figur 9). Enligt professor Pietroneros metodologi är genomsnittsvärdet för världens ekonomiska fitness alltid konstant och de olika ländernas fitnessnivåer alltid relativa. När nya länder tar för sig på den globala marknaden blir tidigare ledande industrinationer relativt sett mindre konkurrenskraftiga på grund av de nya utmanarna, även om produktionsnivåerna inte sjunkit i absoluta tal. Vinster från handeln kan ha ökat världens sammanlagda rikedom, men det blir något svårare för de tidigare ledande länderna att kontrollera rikedomen. I denna

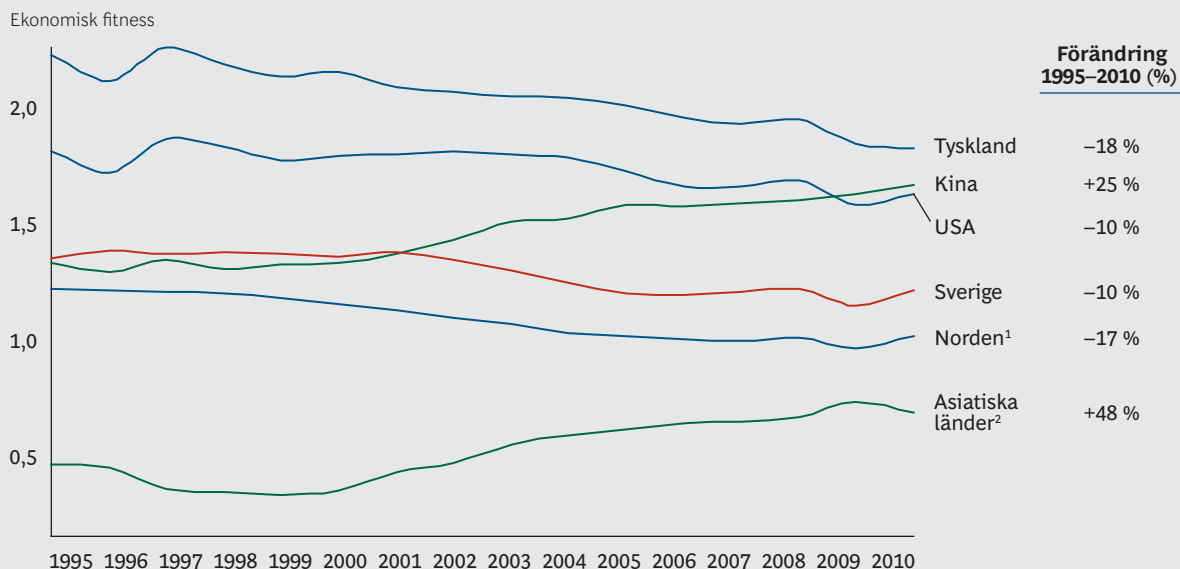
FIGUR 8 | Ekonomisk fitness i förhållande till BNP/capita



Källa: Forskning av Matthieu Cristelli, Luciano Pietronero, Andrea Tacchella, Andrea Zaccaria, Guido Caldarelli.

Not: Outliers såsom Irak, Nordkorea, Angola, Tchad, Brunei och Libyen har uteslutits för ökad läsbarhet; trendlinjen avser länder som inte är olje- eller mineralintensiva.

FIGUR 9 | Sverige har lyckats bättre än de nordiska grannländerna med att behålla sin ekonomiska fitness



Källa: Forskning av Matthieu Cristelli, Luciano Pietronero, Andrea Tacchella, Andrea Zaccaria, Guido Caldarelli.

Not: Viktade genomsnitt för Norden och asiatiska länder.

¹Exkl. Sverige och Norge (pga. den norska ekonomins beroende av olja, en produkt med låg komplexitet).

²Indien, Vietnam, Thailand och Filippinerna.

rapport är vi mer intresserade av Sveriges förmåga att berika sig genom handel än av den globala handelns absoluta storlek (som med största sannolikhet kommer att öka fram till år 2030). Ett ytterligare tecken på den ökande konkurrensen från tillväxtmarknaderna är det som kallas globala utmanare, dvs. stora företag i snabbväxande länder, som nu börjat konkurrera med svenska multinationella företag.¹⁷

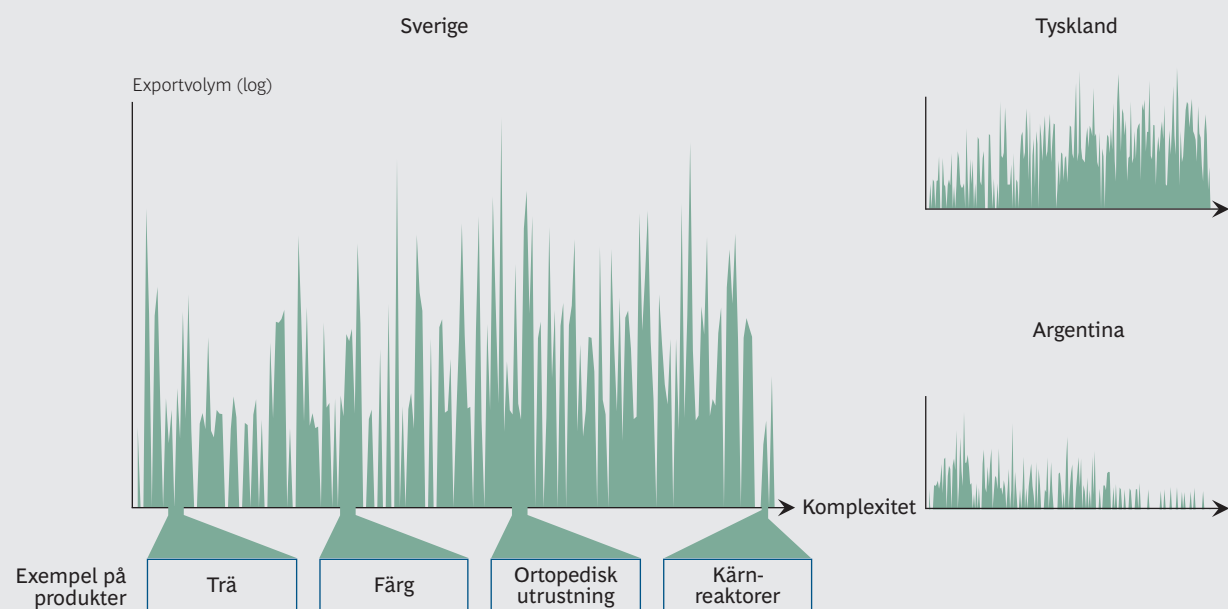
Analysen tyder på att Sverige har en bättre ekonomisk fitness än sina nordiska grannar, men att den är sämre än flera andra mellanstora länder i Europa, exempelvis Schweiz, som har en ännu mer diversifierad, värdeskapande och specialiserad ekonomi. Med tiden har Sverige förbättrat sin ranking jämfört med andra västländer, vilket tyder på att svensk ekonomi i mindre grad än andra jämförbara länder påverkas av tillväxtmarknaderna. Det ska också noteras att Sverige var ett av de få västländer som återfick sin fitness efter finanskrisen 2008.

Sveriges ekonomiska spektrograf (se Figur 10) visar varuexportens bredd, och de många ”topparna” vittnar om att Sverige är starkt

inom både högkomplexa och lågkomplexa produktområden. Sverige har en jämförelsevis jämn profil utmed hela komplexitets-skalan, vilket tyder på en hälsosam spridning men också på en möjlighet till fortsatt tillväxt i de mer komplexa produktområdena där dagens exportvolym är låga. De två andra spektrogramerna i figuren visar dels en ekonomi med hög komplexitet (Tyskland), dels en mer råvarubaserad ekonomi (Argentina). Medan till exempel Norge kan fortsätta att luta sig tillbaka på sin råvaruexport av olja kommer Sveriges ”lågkomplexa” sektorer att utsättas för en allt större konkurrens från företag i tillväxtländerna.

Metoden för bedömning av ekonomisk fitness ger möjlighet till ytterligare analyser av tekniskt närliggande områden, eftersom algoritmen kan identifiera produkter som är tekniskt besläktade (dvs. som ofta tillverkas tillsammans). Dessa närliggande produkter visar på en potential för synergier vid samtida produktion. Sverige har skapat flera sådana kluster t.ex. för specialmaskiner för industrin och utrustning för medicinska laboratorier, där ytterligare innovation och företagstillväxt ser särskilt lovande ut.

FIGUR 10 | Sverige har en högkomplex ekonomi, men det finns utrymme för ytterligare diversifiering



Källa: Forskning av Matthieu Cristelli, Luciano Pietronero, Andrea Tacchella, Andrea Zaccaria, Guido Caldarelli.

Not: Produkterna är sorterade efter komplexitet (x-axeln) och inte teknisk samhörighet. Logaritmisk skala tillämpad på exportvolymerna (y-axeln).

Även om de data som används i mätningen av ett lands ekonomiska fitness inte omfattar tjänster, kan metoden, genom att kvantifiera de immateriella tillgångar som ligger bakom konkurrenskraft och framgång, ge värdefulla insikter i olika länders tillväxtpotential och uthållighet. Dessutom får man en första övergripande bedömning av Sveriges fitness:

landet klarar sig väl jämfört med sina grannar, men det tappar gentemot tillväxtländerna. Det faktum att Sveriges ledning i förhållande till tillväxtländerna minskat med en tredjedel under de senaste 15 åren visar vikten av att hela tiden ligga i framkant inom innovation och utveckling.

PRIORITERINGAR FÖR EKONOMISK TILLVÄXT

SOM ANALYSEN AV EKONOMISK FITNESS visat kommer det att bli allt svårare att upprätthålla en stark konkurrenskraft gentemot tillväxtmarknaderna. Det är därför viktigt att Sverige bibehåller sin starka position bland jämförbara länder, för att skapa sig bästa tänkbara position i den nya globala ekonomin. I de avsnitt som följer kommer vi att granska de viktigaste drivkrafterna bakom ekonomisk tillväxt. *Talang* och *innovation* utgör hörnstenarna i en långvarig produktivitetstillväxt, eftersom dessa faktorer gör att företagen snabbare kan identifiera och realisera nya konkurrensfördelar. *Företagstillväxt* är nödvändig för att kompensera för de arbetstillfällen som försvinner med ökad produktivitet till följd av t.ex. rationaliseringar. Slutligen representerar *digitalisering* en starkt produktivitetshöjande faktor som ännu inte utnyttjats till fullo.

Talang

Att utnyttja potentialen hos befolkningen kommer i framtiden att bli en av de viktigaste faktorerna bakom ekonomisk tillväxt. De länder som lyckas med detta har möjlighet att öka både produktiviteten och tillgången på arbetskraft.

För att hantera talang på ett effektivt sätt måste Sverige utveckla, allokera, utnyttja, attrahera och behålla talang. Resultaten inom dessa områden har hittills varit blandade.

UTVECKLA OCH ALLOKERA TALANG

Grundskolan och gymnasiet bör stå för den grund som ger alla elever samma möjligheter att lyckas – oavsett kön, socioekonomisk status och etnisk bakgrund. Den eftergymnasiala utbildningen å andra sidan, är inte tillräckligt väl differentierad för att förbereda arbetskraften för den moderna ekonomin, vilket ger en bristande matchning mellan individers kompetens och de krav som arbetsgivarna ställer. Eftersom transparensen är svag vad avser möjliga karriärvägar och löner är det nästan omöjligt för studerande ungdomar och deras familjer att fatta välgrundade beslut om val av utbildning.

Att utnyttja potentialen hos befolkningen är en av de viktigaste faktorerna bakom ekonomisk tillväxt

Grund- och gymnasieskola. Ett allmänt utbildningssystem med hög kvalitet kan kompensera för olika förutsättningar i livet genom att ge unga människor verktyg för att nå sin fulla potential. Om man antar att intelligens, förmåga och motivation är någorlunda jämnt fördelade över befolkningen vid födseln bör rent logiskt också studieresultaten fördelas jämnt oavsett familjens

villkor i övrigt. I verkligheten är så inte fallet; det finns både formella och informella hinder som motverkar den sociala rörligheten och elevernas möjlighet att nå sin fulla potential.

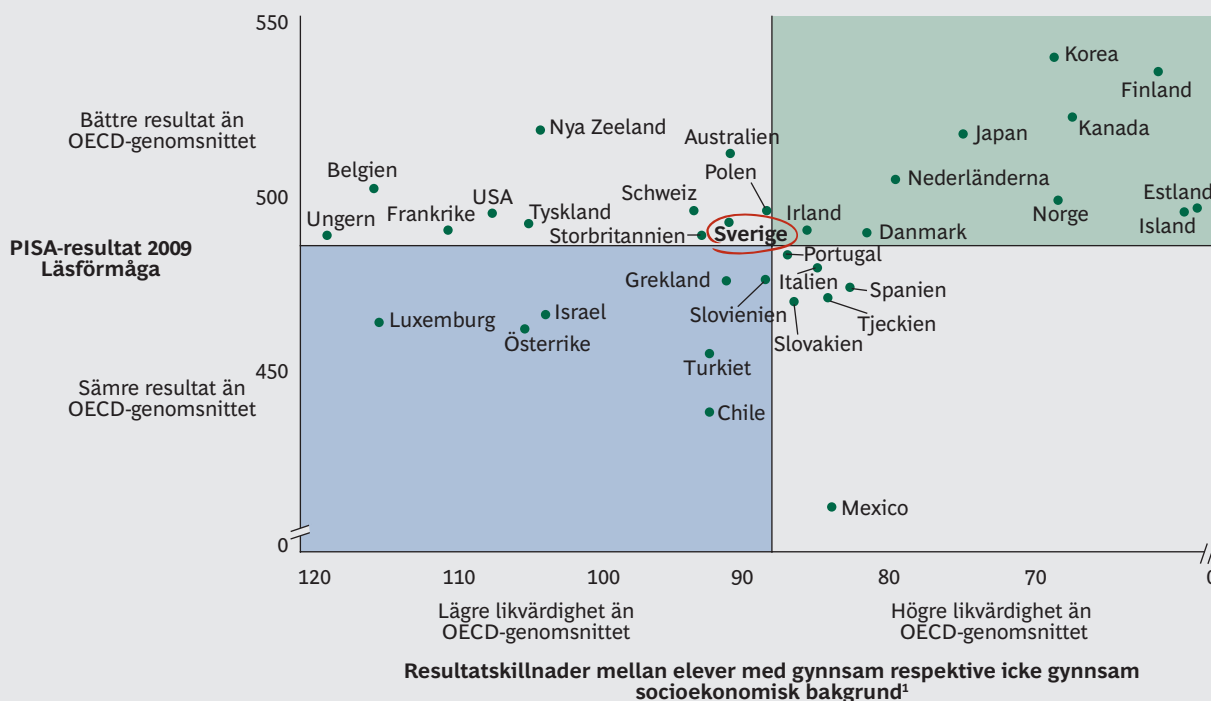
Av OECD:s PISA-studier kan man dra slutsatsen att de utbildningssystem som fungerar bäst är de som har störst likvärdighet (se Figur 11). Olyckligtvis försämras nu snabbt både kvaliteten och likvärdigheten i den svenska grundskolan. Av alla OECD-länder kom Sverige på näst sista plats vad avser utvecklingen av resultat och likvärdighet mellan 2000 och 2009.¹⁸ Även om det fria skolvalet har öppnat upp skolsystemet för innovation och nya lösningar har det också skärpt kraven på elever och föräldrar att fatta välgrundade beslut, något som ökat klyftorna både vad gäller tillgång till god utbildning och vad gäller resultaten. Om trenden inom grundutbildningen fortsätter är Sverige nu på väg mot samma absoluta kunskapsnivåer som Slovakien och Portugal.

För att säkra en hög lägstanivå på skolorna, både vad gäller kvalitet och ekonomisk

stabilitet, krävs en större översyn från kontrollorganen. Det är också viktigt att man tillåter anpassade undervisningsmetoder som tar hänsyn till individuella behov och förmågor. Svagare elever behöver få särskilt stöd, medan de som utvecklas snabbare måste utmanas och ges tillfälle att verkligen uppnå sin potential. De svenska skolresultaten har försämrats mest för de hög- och medelpresterande eleverna.¹⁹ Sverige är i behov av ett likvärdigt utbildningssystem som utvecklar elevernas förmågor på alla nivåer (se exempel).

De många förändringarna inom det svenska utbildningssystemet har minskat stabiliteten och motivationen hos lärare och annan skolpersonal. Ett minskat fokus på ämneskunskaper inom lärarutbildningen – i kombination med kommunaliseringen av skolan – har också bidragit till försämringen. Slutligen har bristen på standardisering ökat lärarnas administrativa arbetsbörda. Systemets inneboende tröghet har även inneburit att kursplanen inte anpassas till moderna förhållanden: ämnen som trä- och

FIGUR 11 | Sverige medelmåttigt både vad gäller skolans resultat och dess likvärdighet



Källa: PISA.

¹Definieras i PISA 2009 som skillnaden mellan de högsta och lägsta kvartilerna utifrån PISA-indexet för ekonomisk, social och kulturell status (ESCS).

DET FINSKA UTBILDINGSUNDRET¹

Finland uppfattas allmänt som en förebild inom grundskolan. Det finska utbildningssystemet har dock inte som mål att vara det *bästa* möjliga utan att vara det mest *likvärdiga* systemet, som ger alla elever möjlighet att nå sin fulla potential. Finland har aktivt arbetat för en likvärdig skola genom bland annat fokus på grundläggande ämneskunskaper, omfördelning av de duktigaste lärarna,

målinriktad och flexibel resurstilldelning, utbyte av de bästa arbetsmetoderna, förstklassig lärarutbildning och stor frihet för lärarna att utforma sin egen undervisning.

KÄLLA

1. Pasi Sahlberg, *A model lesson – Finland shows us what equal opportunity looks like* (2012).

syslöjd är fortfarande obligatoriska samtidigt som varken programmering eller privatekonomi tagit sig in på schemat.

Det ska dock sägas att den svenska skolan utbildar i kompetenser som inte alltid är lätta att mäta. Dessa förmågor – såsom social kompetens, självständig problemlösning och kritiskt tänkande – kan fortfarande utgöra framtida konkurrensfördelar för Sverige. Sannolikt kommer de dock inte att kunna kompensera för de försämrade ämneskunskaperna, och detta måste åtgärdas om landet inte ska förlora kompetens i framtiden. Den absoluta, framtida talangpoolen utmanas också av den demografiska utvecklingen, där Sverige kring 2020 kommer att se en minskning av invånare i högskoleåldern, vilket kommer att påverka företagets möjligheter att tillgodose sina framtida kompetensbehov.²⁰

Bättre tillgång till information om möjliga karriärvägar kan vara ett användbart verktyg för en effektivare allokering av talang. De allt fler alternativ som unga svenskar står inför, och förskjutningen av informationsbördan till individen, gör att behovet av mer omfattande och transparent information ökat.

Enligt en undersökning som BCG nyligen genomfört är gymnasieelever med utländsk bakgrund och/eller från familjer med låg socioekonomisk status till större del än andra elever beroende av stöd från lärare och annan skolpersonal när det gäller karriärval. Dessa elever upplever också att det nuvarande systemet inte ger dem tillräckligt med stöd.²¹ Bristerna späder ytterligare på

den svaga sociala mobiliteten i Sverige jämfört med övriga länder i Norden.

Det nuvarande studie- och yrkesvägledningssystemet i Sverige är lågprioriterat, och samarbetet mellan skolorna och med övriga samhället är svagt. Det behövs en större transparens och mer vägledning för att eleverna ska kunna ta ställning till olika utbildningsalternativ. Information som bör vara lättillgänglig är bl.a. möjligheten till anställning efter examen, löneutveckling på kort och lång sikt samt långsiktiga karriärmöjligheter. Ett digitalt register med den här typen av data skulle göra informationen lättillgänglig och enkel att uppdatera. En sådan lösning skulle dessutom kraftigt bidra till en ökad transparens avseende utbildnings- och yrkesval, så att möjligheten till social rörlighet stärks – den skulle även adressera den bristande matchningen på den svenska arbetsmarknaden.

Eftergymnasial utbildning. Utbildningen på universitetsnivå bör utformas så att den tillgodoser kompetensbehoven i ekonomin och främjar internationell talang. Målen bör därför vara följande: i) höja befolkningens kompetensnivå, ii) utveckla talang som är internationellt konkurrenskraftig, iii) se till att kompetensen matchar ekonomins behov och iv) erbjuda ett väl differentierat utbud av utbildningsmöjligheter.

i) Höja befolkningens kompetensnivå

Det främsta målet för universiteten är att förse ekonomin med välutbildade människor.

Idag har 34 procent av svenskarna en högskoleexamen, vilket är högre än OECD-genomsnittet som ligger på 30 procent. Sverige har dock tappat mark jämfört med andra länder och placerade sig som nummer 16 år 2010, vilket ska jämföras med en 11:e plats år 2000.²³ Den alltmer avancerade ekonomin, tillsammans med den ökade globala konkurrensen ligger bakom behovet av ökad kompetens och erfarenhet hos den svenska arbetskraften. Viktigare än antalet examina är dock att den kompetens som utbildningen leder fram till motsvarar de verkliga behoven på arbetsmarknaden och i samhället. Både kvaliteten och tillgängligheten på den eftergymnasiala utbildningen behöver prioriteras.

Svenska universitetsstudenter påbörjar sina studier senare än i övriga OECD-länder (i genomsnitt två år), samtidigt som en lägre andel tar sin examen (61 procent jämfört med OECD-genomsnittet på 70 procent). Detta ger bilden av ett ineffektivt system. Om bristerna åtgärdades skulle detta förbättra produktiviteten och dessutom öka antalet arbetade timmar.²⁴

ii) Utveckla talang som är internationellt konkurrenskraftig

Som vi tidigare nämnt är det idag företagens konkurrensfördelar snarare än de tidigare landsspecifika fördelarna som avgör hur framgångsrikt ett land blir. Att identifiera och utveckla nya konkurrensfördelar kräver större kompetens och kreativitet än vad som tidigare behövdes för att dra nytta av ett lands relativa fördelar. På liknande sätt är det mer krävande att utveckla och kommersialisera mer komplexa tekniker. Medelmåttighet verkar knappast vara något framgångsrecept i en globaliserad värld.

Trots de relativt sett stora anslag som avsätts för universitetsutbildning och akademisk forskning²⁵ har Sverige få universitet med en stark ställning internationellt. Karolinska Institutet och Lunds universitet är de enda två svenska universitet som finns med bland de 100 främsta i världen enligt den senaste rankningen.²⁶ BCG:s E4 Education Index, som rankar de högre utbildningssystemen i olika länder, ger samma bild: Sverige lägger

betydande resurser på den högre utbildningen men når ändå inte världstoppen i kompetensligan.²⁷ Vi medger att det kan vara orealistiskt att förvänta sig att stora universitet som de svenska kan tävla på alla kunskapsområden. En utveckling mot högspecialiserade kunskaps- eller forskningscenter är en mer framkomlig väg. En god geografisk fördelning av dessa skulle dessutom ge en förstärkt regional utveckling och skapa fler tillväxtmotorer runt om i landet. Exempel på kunskapskluster där Sverige redan har en stark ställning är hjärt-kärl-sjukdomar och endokrinologisk forskning, mobila system, transportfordon, gruvutrustning, konsumentprodukter och skogsbruk. Framtida kunskapsområden med potential är clean tech och digitalisering. För att utveckla sådana kunskapskluster krävs ett nära samarbete mellan akademi och näringsliv, som om det lyckas kan ge en närmast symbiotisk kraft.

Viktigare än antalet examina är att kompetensen motsvarar arbetsmarknadens och samhällets behov

iii) Se till att kompetensen matchar ekonomins behov

Mellan 2007 och 2012 hade mellan 30 och 40 procent av de svenska studenterna inget kvalificerat arbete ett år efter examen. Kostnaden för utbildningen av dessa icke matchade personer uppskattas idag till cirka 22 miljarder kronor per år. Fortsätter trenden på samma sätt riskerar kostnaden att stiga till 27 miljarder kronor år 2030.²⁸ Samtidigt misslyckades företagen i vart femte rekryteringsförsök. Det råder en stor variation mellan utbildningar vad gäller ingångslöner och efterfrågan på arbetskraft.²⁹ Enligt beräkningar riskerar Sverige år 2030 att ha en brist på 30 000 ingenjörer³⁰, samtidigt har Kina redan gått om Sverige i antal ingenjörer per capita.³¹

Investeringar i fler utbildningsprogram har tyvärr inte lett till rätt matchning av

kompetens, vilket gör att överkvalificerade personer tvingas ta lågkvalificerade arbeten samtidigt som andra kvalificerade befattningar inte kan tillsättas. Systemet ger upphov till en icke produktiv "utbildningsinflation" inom medelkvalificerade arbeten. Figur 12 belyser denna trend.³²

BCG påstår inte att Sverige överutbildar befolkningen utan snarare det motsatta: den allmänna kompetensnivån måste höjas och anpassas till en mer komplex värld. Landet måste hantera den bristande matchningen mellan kompetens och arbete, som gör att investeringar i utbildning inte ger önskad utdelning och att människor med låg utbildning blir arbetslösa trots att de har en kompetens som ligger i nivå med de låga krav som arbetet faktiskt ställer.³³

iv) Erbjud ett väl differentierat utbud av utbildningsmöjligheter.

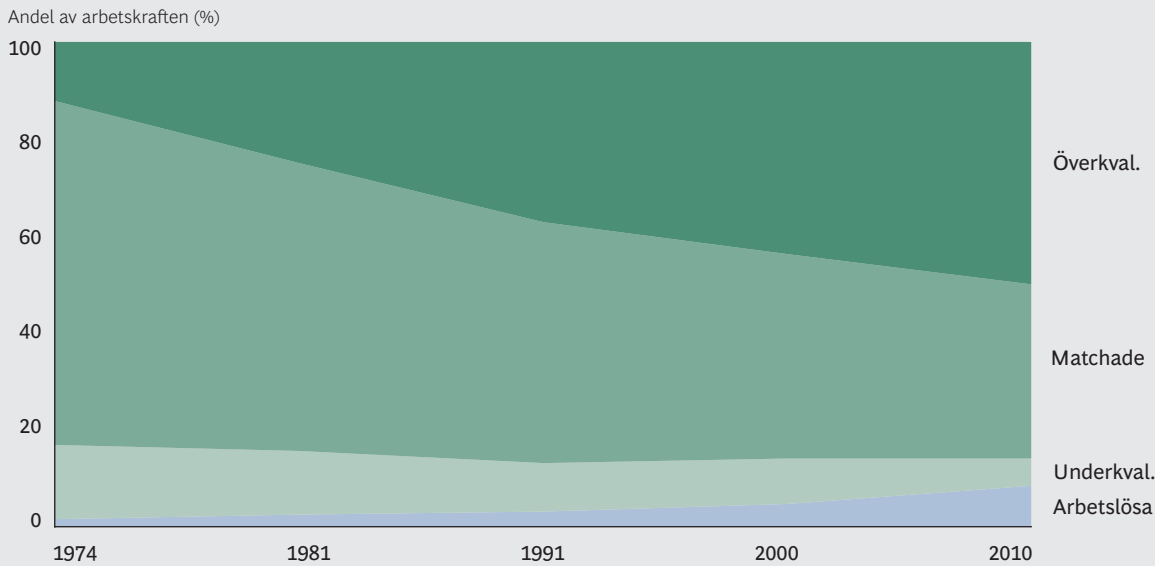
Hela 22 procent av universitetens och högskolornas nuvarande utbildningsprogram bedöms vara "ej tillfredsställande."³⁴ I stället för att sätta upp olika mål för olika institutioner bedöms idag alla högre utbildningsinstitutioner efter samma måttstock. Detta har skapat en situation som innebär att Sveriges högre utbildning varken

är konkurrenskraftig på sin högstanivå, där internationell konkurrens råder, eller kan tillhandahålla den yrkeskompetens som lokala arbetsgivare efterfrågar.

Värdet av know-how. Det är viktigt att betona att vi med orden *talang* och *kompetens* inte endast syftar på akademiska kunskaper. Ordet betecknar alla de kunskaper – också erfarenhetsbaserade förmågor och hantverkskunnande – som kan bidra till att stärka ekonomins internationella konkurrenskraft (se exempel).

Sverige saknar en medelväg i utbildningssystemet, som skulle kunna förse företagen med personal med rätt kompetens samtidigt som unga människor får hjälp att etablera sig på arbetsmarknaden. Det tyska yrkesutbildningssystemet är ett gott exempel på hur man kan överbrygga klyftan mellan kompetens och efterfrågan. Systemet anses allmänt förklara den låga ungdomsarbetslösheten i Tyskland (9,9 procent, att jämföra med 24,8 procent i Sverige år 2012³⁵). Det bidrar också till att tyska företag får tillgång till arbetskraft med lämplig kompetens. I ett system för yrkesutbildning är det viktigt med investeringar i vidareutbildning, för att möjliggöra uppdatering av kompetens då arbetsmarknaden kommer att fortsätta att förändras.

FIGUR 12 | Svensk arbetsmarknad har allt större problem med matchning; högkvalificerad arbetskraft tar lågkvalificerade jobb



Källa: Vid arbetslivets gränser, Statlig utredning; LNU; SCB; BCG-analys.

BEHOVET AV ATT VÄNDA TRENDEN FÖR DEN SVENSKA TILLVERKNINGSINDUSTRIEN¹

Utvecklingen av Sveriges know-how ger anledning till viss oro. I en aktuell rapport från BCG förutspås ytterligare 75 000 tillverkningsjobb flytta utomlands fram till år 2020 på grund av konkurrens från andra länder; det motsvarar 12 procent av dagens tillverkningsjobb. Förlusterna berör främst de unga, vilket innebär att deras arbetsmarknadsutsikter kommer att försämrast. Minskningen av antalet arbetstillfällen gör det svårare för denna generation att skaffa sig de kompetenser som krävs för att kunna ta över efter dagens generation, som nu snabbt närmar sig pensionsåldern. I

Sverige kommer 17 procent av de anställda inom tillverkningsindustrin att gå i pension under det närmaste decenniet. Minskningen av tillverkningsjobb riskerar dessutom att drabba andra arbetstillfällen, till exempel inom FoU, eftersom utveckling ofta sker i nära anslutning till produktion.

KÄLLA

1. BCG, *Revitalizing Nordic Manufacturing* (2013). Finns på https://www.bcgperspectives.com/content/articles/lean_manufacturing_revitalizing_nordic_manufacturing_why_decisive_action_needed_now/.

UTNYTTJA TALANG

För att bedöma hur väl Sverige utnyttjar potentialen hos sin befolkning har vi valt att analysera två områden: integrationen av utlandsfödda samt jämställdhet mellan könen. Medan integrationen visar hur väl Sverige använder sig av de resurser som invandringen ställer till förfogande, belyser jämställdheten hur väl resurserna utnyttjas oavsett kön.

Att bättre ta till vara på kvinnors och invandrares potential motsvarar stora produktivitetsvinster

Integration. Sverige har öppnat sina gränser för invandring och bör nu se till att ge de nya svenskarna bästa tänkbara möjlighet att till fullo förverkliga sin potential. För tillfället lyckas inte landet med detta, ett faktum som underströks med skärpa av förortskravallerna våren 2013. Utlandsfödda har 70 procent högre ungdomsarbetslöshet och fyra gånger högre långtidsarbetslöshet än svenskfödda. År 2009 hade endast två tredjedelar av utlandsfödda ett arbete som motsvarade deras utbildningsnivå, jämfört med nio av tio bland svenskfödda. Tre gånger fler utlandsfödda än infödda svenskar uppger att de har svårt att få ett jobb som motsvarar deras

utbildningsnivå. Systemet för matchning av tillgång och efterfrågan är uppenbarligen otillräckligt i Sverige.³⁶

Om Sverige kunde halvera klyftan i arbetade timmar och lön mellan utlandsfödda och svenskfödda skulle landet kunna öka sin årliga ekonomiska tillväxt med cirka 0,2 procentenheter fram till 2020.³⁷ Denna siffra visar på den potential som finns om landet blir bättre på att ta tillvara på hela sitt humankapital. Integrationen kan förbättras genom mer flexibla och innovativa lösningar (se exempel), samt genom en förbättrad social rörlighet (genom en mer likvärdig skola och förbättrad transparens kring olika karriärmöjligheter).

Jämställdhet. Trots att Sverige har en lagstiftning och kultur som starkt värnar om jämställdhet tycks landet ha ett glastak som är tjockare än i många andra länder. En universitetsutbildad man har fem gånger större chans än en kvinna att få en ledande befattning. Det är en sämre siffra än i Italien och Frankrike, där männen "bara" har två respektive fyra gånger större chans än kvinnorna.³⁸ Bland professionella serviceyrken är gapet ännu mer slående, som exempelvis för jurister; trots att 60 procent av alla examinerade jurister är kvinnor blir färre än hälften av dessa advokater, och de 50 främsta advokatbyråerna i Sverige har endast 12 procent kvinnliga delägare.³⁹

INTRODUKTION AV NYANLÄNDA INVANDRARE¹

Falkbergsskolan, Botkyrka, utgör ett exempel på välfungerande integration av nyanlända elever i grundskolan. Genom att undervisa både på elevernas modersmål och på svenska lyckas skolan uppnå goda resultat såväl i svenska som i övriga ämnen. Det första försöket har gett goda resultat: åtta av tio elever blev godkända i

de ämnen som de fått undervisning i, vilket är bättre än det nationella genomsnittet och mer än tre gånger bättre än skolor med samma elevunderlag.

KÄLLA

1. http://www.svd.se/nyheter/inrikes/bussen-snabb-vag-till-svensk-skola_8290538.svd

De svenska kvinnorna tjänar sju procent mindre än männen, även efter justering för ålder, utbildning, arbetstider, branscher och yrken.⁴⁰ Trots att den totala sysselsättningsgraden är så gott som jämnt fördelad mellan könen, är entreprenörskapet lägre bland kvinnor; endast en tredjedel av Sveriges entreprenörer är kvinnor.⁴¹ Kvinnor är också i högre utsträckning frånvarande från arbetet: endast 7,7 procent av alla föräldrapar fördelar föräldraledigheten lika,⁴² och det är fyra gånger mer sannolikt för en kvinna att arbeta deltid jämfört med en man.⁴³

Underutnyttjandet av en så stor andel av befolkningen motsvarar en förlorad potential på 9 till 15 procent av produktivitets-tillväxten.⁴⁴ Att bättre utnyttja de kvinnliga resurserna skulle väsentligt bidra till Sveriges ekonomiska tillväxt.

ATTRAHERA OCH BEHÅLLA TALANG

Sverige tävlar på en global talangmarknad där människor i allt högre grad först väljer bostadsort och sedan arbetsgivare. I en krympande värld blir det allt vanligare att arbetsgivarna följer efter talang i stället för tvärtom. Att högkvalificerade arbeten skapar lokala arbetstillfällen i mindre kvalificerade serviceyrken⁴⁵ är ännu ett argument för att öppna upp Sverige för ännu fler välutbildade invandrare. För att Sverige ska kunna lyckas i framtiden måste landet locka till sig ledande forskare, entreprenörer och personer med hög utbildning. Varje år har antalet högutbildade invandrare ökat med fem procent,⁴⁶ men trots detta är andelen välutbildade invandrare i den totala arbetskraften bara 3,1 procent, jämfört med EU-genomsnittet på 4,2 procent.⁴⁷

Flera hinder möter de ickesvenskar som vill slå sig ned i Sverige. Den begränsade hyresmarknaden i Stockholm gör det svårt och dyrt att hitta en bostad nära arbetet. Vidare erbjuds nettolöner som är låga i internationell jämförelse, och utlänningar boende i Sverige har svårt att dra nytta av det generösa välfärdssystem som bygger på höga (marginal-) inkomstskatter. Bristen på engelskspråkiga skolor av hög kvalitet och få anställningsmöjligheter för medföljande partner utgör ytterligare hinder. Ändå rankas Stockholm som nummer åtta på listan över framtida "hotspots".⁴⁸

Det blir allt vanligare att arbetsgivarna följer efter talang i stället för tvärtom

Trots dessa problem finns det en hel del fördelar med Sverige som uppskattas av inflyttade. Det omfattande välfärdssystemet, de demokratiska värderingarna, den sociala jämlikheten, tillgången till natur och det faktum att många svenskar behärskar engelska är några exempel. Konkurrenten om internationell talang kommer att intensifieras och invandringssystemet måste anpassas för att bättre identifiera individer med goda utsikter och underlätta deras flytt till Sverige (se exempel). Samma faktorer som attraherar internationell talang är också viktiga för att behålla inhemsk talang, så dessa åtgärder berör alltså inte endast invandringspolitik.

Den högre utbildningen är redan en del av den globala marknaden, och de duktigaste

KANADENSISK ARBETSKRAFTSINVANDRING¹

Kanada tillämpar en förhållandevis selektiv invandringspolitik för att locka till sig talang. Invandrare med hög kompetens beviljas uppehållstillstånd utifrån ett kvotsystem som ger poäng för ålder, utbildning, yrkeserfarenheter och språkkunskaper. Systemet, som har tagits fram för att möta utmaningarna med en

åldrande befolkning, har bidragit till att Kanada är världsledande på att attrahera internationell kompetens – nästan en tiondel av landets arbetskraft utgörs av högkvalificerade invandrare.

KÄLLA

1. OECD, *Main Economic Indicators* (2012).

studenterna blir alltmer internationella. En liten ekonomi som den svenska behöver inte bara kunna locka till sig talang utan måste också anstränga sig mer än andra för att se till att duktiga personer efter sin examen sugts upp av det lokala näringslivet. Antalet utomeuropeiska studenter (dvs. studenter från länder utanför EU/EES-området⁴⁹) minskade med 80 procent sedan införandet av studieavgifter för dessa grupper år 2011.⁵⁰ Även om Sverige kan erbjuda en god universitetsutbildning till ett rimligt pris, med en stor del av kurserna på engelska, tycks inte särskilt många utländska studenter vara villiga att betala fullpris för en svensk utbildning. Man kan kritisera det gamla systemet på en rad punkter; man lyckades inte attrahera de mest lovande studenterna och dessutom var det för generöst. Stora inträdeshinder på arbetsmarknaden medförde också att studenterna valde att lämna landet efter slutförd utbildning. Trots detta är varje utländsk student som stannar i Sverige en god investering för landet: en utländsk student som stannar kvar och arbetar efter sin examen "betalar tillbaka" kostnaden för sin utbildning på i genomsnitt 0,9 år – för en svenskfödd student tar denna "återbetalning" 13 år.⁵¹

Innovation

Framgångsrik innovation är en av de viktigaste drivkrafterna bakom bibehållen internationell konkurrenskraft. Sverige måste fortsätta att vara ett ledande kunskapsland, vilket kräver att landet presterar väl på varje stadium i utvecklingskurvan (se Figur 13). Utmed utvecklingskurvan finns två distinkta stadier som driver på den ekonomiska tillväxten: *innovation* som driver produktiviteten och *företagstillväxt* som i

slutändan genererar ny ekonomisk tillväxt och större efterfrågan på arbetskraft. Det är viktigt att skilja mellan en uppfinning och en verklig innovation. Innovation är detsamma som kommersialiseringen av uppfinningar, dvs. nya produkter, processer, tjänster etc. som leder till produktivitetshöjningar.

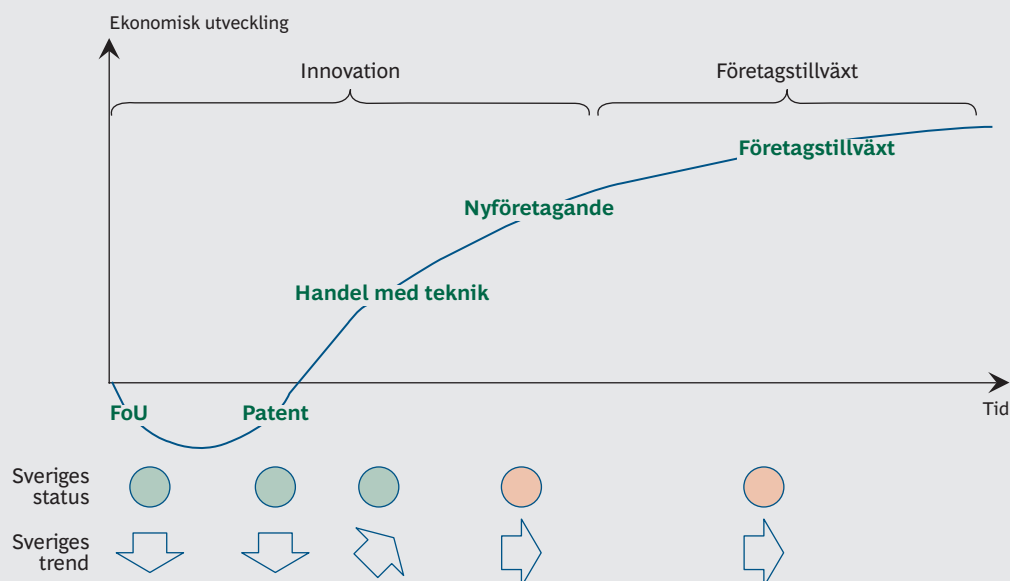
De offentliga satsningarna på FoU är relativt små i en internationell jämförelse

Utvecklingskurvan har fem huvudsteg: FoU-investeringar som leder fram till innovation, patentering, tidig handel med ny teknik, start av nya företag och till sist företagstillväxt. Om innovationen avser en tjänst ingår inte alla dessa steg, men den grundläggande utvecklingskurvan är densamma från innovation och nyföretagande till tillväxt.

FoU. Sverige placerar sig genomgående högt i globala rankningar av innovationsförmåga. De flesta sådana rankningar utgår dock från inputparametrar, exempelvis investeringar i FoU och antalet patent, och tar inte hänsyn till de ekonomiska resultaten av innovation.

Dock syns en negativ trend även i inputparametrarna: Sverige är exempelvis ett av få OECD-länder som minskat sina FoU-investeringar mellan 2001 och 2009, mätt som andel av BNP. Om denna trend fortsätter kommer Sverige att gå från dagens globala fjärdeplats i FoU-investeringar, till en sjätteplats år 2016 (även inklusive satsningarna i *Forskningspropositionen*).

FIGUR 13 | Företagens utvecklingskurva omfattar fem steg för innovation och tillväxt



Källa: BCG-analys.

Minskningen har varit störst inom företagsfinansierad FoU, vilken idag står för 58 procent av de totala FoU-investeringarna; år 2001 var andelen 72 procent. Den statligt finansierade forskningen och utvecklingen står för 28 procent, medan återstående 14 procent har annan nationell eller utländsk finansiering.⁵² De offentliga satsningarna på FoU är relativt små i en internationell jämförelse; särskilt gäller detta de medel som avsätts för att stödja mindre och medelstora företag. Den föreslagna ökningen av statens satsning på forskning (*Forskningspropositionen*) kommer under de kommande åren till viss del, men inte fullt ut, att kompensera för minskningen av företagsfinansierad FoU.

Det är viktigt att notera att några få, stora och forskningsintensiva multinationella företag står för merparten av både investeringar i FoU och högteknologisk export. De 20 största svenska multinationella bolagen svarar för mer än 90 procent av de högteknologiska FoU-investeringarna, och för 50 procent av företagens totala FoU-investeringar.⁵³ Det utgör en risk för Sverige att FoU-satsningarna är beroende av ett begränsat antal företag med omfattande internationell verksamhet och många utländska aktieägare.⁵⁴ Även den pågående utflyttningen av tillverkningsjobb utomlands

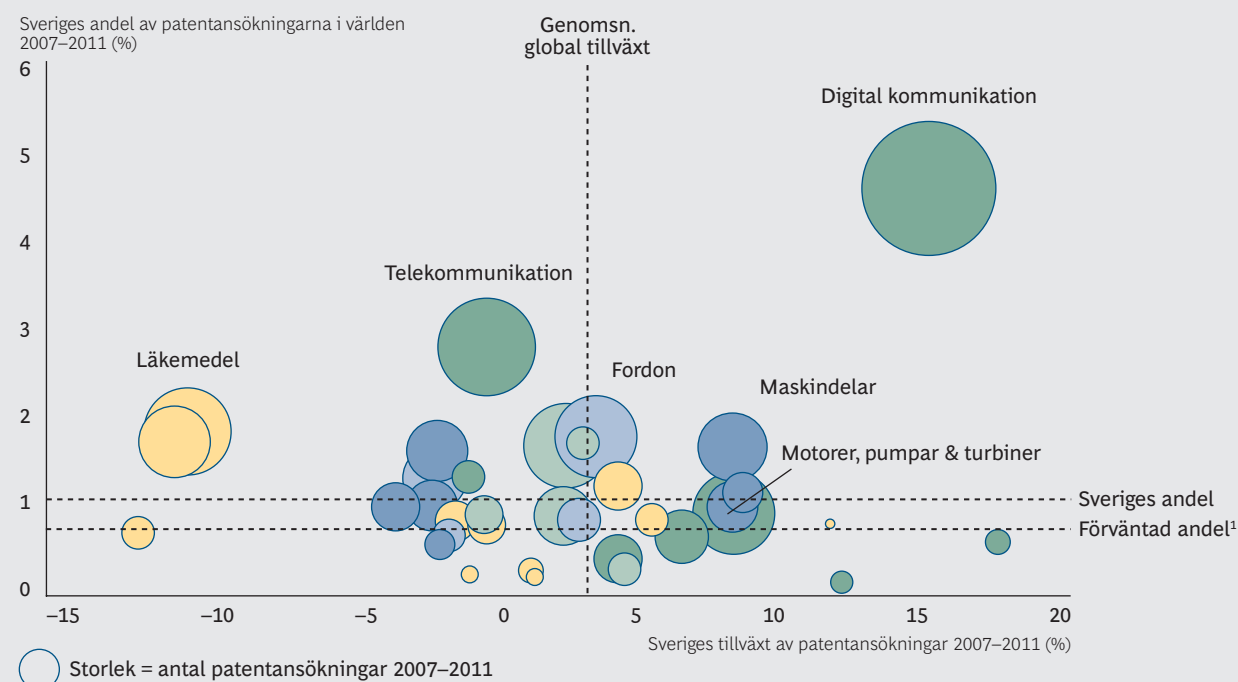
utgör ett hot mot Sveriges innovationskraft, eftersom många företag sannolikt vill behålla kopplingen mellan forskning och produktion.

Patent. Sverige genererar nästan sex gånger fler patent i förhållande till BNP jämfört med det globala genomsnittet. Även om detta är positivt har man på sistone kunnat se hur en majoritet av de svenska bolagen förlorar sin globala patentandel. Sverige är fortsatt starkt när det gäller patent inom högteknologiska områden som digital kommunikation och datorteknik, men landet har tappat inom t.ex. läkemedel (se Figur 14). Inom maskin- och fordonsteknik har dock antalet patent ökat med tre respektive fyra procent per år.⁵⁵

Kommersialisering. Den första möjligheten att tjäna pengar på innovation är att sälja tekniken, dvs. skaffa sig nettointäkter från handel med patent och licenser. Här hör Sverige till de ledande länderna i Europa: 1,2 procent av BNP består av intäkter från patent och licenser. Sveriges handelsöverskott från sådana teknikköp ökade med 12 procent per år mellan 2005 och 2011, vilket tyder på att Sverige är bra på att producera ekonomiskt användbara uppfinningar.⁵⁶

En alternativ tolkning skulle dock kunna vara att Sverige kämpar med det andra steget i

FIGUR 14 | Sverige med stark position inom patentansökningar
Digital kommunikation starkast med 4,6 % av världens ansökningar



Källa: WIPO; BCG-analys.
¹Utifrån Sveriges relativa BNP.

kommersialiseringen: att etablera nya företag baserade på innovation. Sverige har en av de lägsta nivåerna av entreprenörskap i EU.⁵⁷ En orsak till detta är att svenskar i allmänhet inte uppfattar entreprenörskap som en attraktiv karriärväg och inte heller tror att de har de förmågor som krävs⁵⁸, även om allt fler studenter är positivt inställda till att bli entreprenörer.⁵⁹ Sverige är å andra sidan ett land med starka inslag av “intraprenörskap”, dvs. entreprenörskap inom etablerade företag, vilket kan förklara varför relativt få nya företag grundas till följd av patenten. Stora, forskningsintensiva företag spelar en viktig roll både för att införliva och föra vidare innovation. Ett exempel på framgångsrik sådan verksamhet är Volvo Group Venture Capital (tidigare Volvo Technology Transfer), som arbetar för att inkorporera externa innovationer i Volvo samtidigt som de främjar extern kommersialisering av sådant som inte passar in i den egna verksamheten.

Eftersom Sverige satsar betydande belopp på FoU är det viktigt att kunskapsöverföringen mellan universitet, forskningsinstitutioner

samt privat och offentlig sektor fungerar väl (se exempel). Sverige är ett av få länder i världen där universitetsanställda fortfarande äger rätten till sina forskningsresultat. Det finns visserligen flera goda argument för detta s.k. lärarundantag, men det motiverar tyvärr inte universiteten till att driva på kommersialiseringen. Det finns positiva försök att komma förbi problemet, till exempel genom partnerskap med externa företag. Vi menar att en sådan modell – som innebär dels att risken och finansieringen delas, dels att kommersialiseringen av innovationer förbättras – kommer att utgöra en viktig framtida lösning på kommersialiseringproblemet.

“Blå och gröna teknologier” (dvs. miljö- och vattenteknologier) är ett område med ett mycket stort behov av innovation, som dessutom skulle kunna ge exportmöjligheter. Som BCG skriver i en nyligen publicerad rapport om Östersjön så har Sverige chansen att bli ett världsledande centrum för miljörelaterat företagande. Genom att förbättra tillståndet i havet och angripa problem som övergödning, farliga ämnen och

FORSKNINGSSAMARBETE MELLAN PRIVATA OCH OFFENTLIGA AKTÖRER¹

I juni 2013 tillkännagav AstraZeneca och Karolinska Institutet (KI) att man tillsammans kommer att grunda ett forskningscentrum kring hjärt-kärlsjukdomar och metaboliska sjukdomar i Stockholm. Forskningscentrat, som kommer att sysselsätta 20 till 30 heltidsanställda forskare från AstraZeneca och KI under fem år, är det första

partnerskapet under en gemensam ledning mellan KI:s forskare och forskare från ett läkemedelsföretag.

KÄLLA

1. <http://www.astrazeneca.com/Research/news/Article/20130625—astrazeneca-and-karolinska-institutet-sign-agreement>

utfiskning kan Sverige skapa 70 000 nya arbetstillfällen fram till år 2030. Att förbättra Östersjöns hälsa utgör alltså inte bara en lösning på miljöproblemet, utan ger också nya ekonomiska och sociala fördelar.⁶⁰

Företagstillväxt

Inom traditionell ekonomisk teori uppfattas tillgång på arbetskraft som den viktigaste drivkraften bakom skapandet av nya arbetstillfällen. Vi inser att det finns en sådan koppling, men anser inte att nya affärskoncept och entreprenöriella initiativ kommer automatiskt bara för att man har tillgång till utbildad arbetskraft. Det är i stället viktigt att fortsätta arbeta med de faktorer (lagstiftning, skatteregler etc.) som gynnar respektive missgynnar företagens tillväxt.

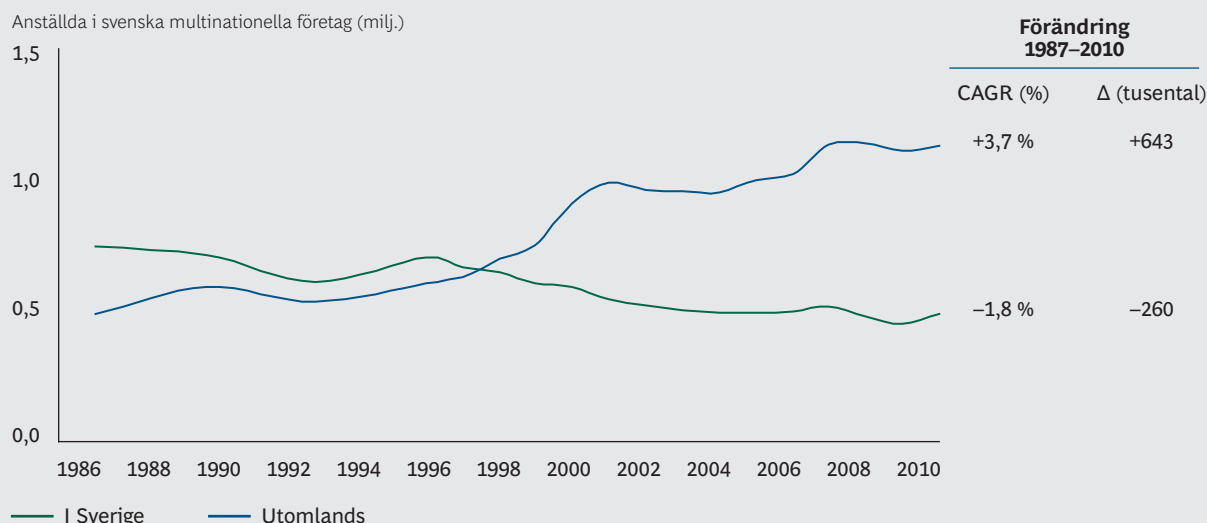
Växer de svenska företagen? Det svenska näringslivet har sedan länge dominerats av en handfull multinationella företag, och de kommer att fortsätta spela en viktig roll för landets internationella konkurrenskraft. Utvecklingen har varit positiv sedd ur ett historiskt perspektiv, då de svenska multinationella företagen har varit duktiga på att utveckla och anpassa sig till nya marknadsvillkor. Men det innebär också att Sverige är beroende av några få storföretag för sitt välstånd: till exempel står 20 bolag för cirka 50 procent av Sveriges export.⁶¹

Sverige kan inte förlita sig på att denna lilla grupp av företag⁶² ska fortsätta skapa arbetstillfällen, eftersom företagen flyttar allt större del av sin försäljning, FoU och ledande

befattningar utomlands, framför allt till tillväxtländerna i syfte att komma närmre nya potentiella kunder. De svenska multinationella företagen bidrar nu negativt till utvecklingen på den inhemska arbetsmarknaden. Sedan 1998 har de flesta av de svenska storföretagen börjat flytta sin personal utomlands (se Figur 15). En del av dessa förlorade arbetstillfällen har ersatts av arbetstillfällen i utländska multinationella företag; antalet har ökat från 200 000 år 1990 till mer än 600 000 år 2011⁶³ – men utvecklingen bidrar också till att Sverige marginaliseras, då färre huvudkontor etableras i landet. Färre huvudkontor minskar motivationen att behålla andra verksamheter i landet, och därmed ökar risken för att ytterligare arbetstillfällen går förlorade.

Den svenska ekonomins framtida tillväxt är alltmer beroende av små- och medelstora företag, som under de senaste fem åren har varit en viktig källa till ökad sysselsättning och den viktigaste drivkraften bakom det ökade inhemska förädlingsvärdet. Det är därför mycket viktigt att små- och medelstora företag uppmuntras till att nyanställa och att de vågar ta fler risker. Historiskt är det få inhemska små- och medelstora företag som lyckats växa till multinationella bolag; endast ett av Sveriges 50 största företag har grundats under de senaste 40 åren, jämfört med 9 i USA, 6 i Danmark och 41 i Kina.⁶⁴ Vi ska dock inte glömma att kluster av små- och medelstora företag skapar arbeten tillsammans med de multinationella bolagen, dels tack vare outsourcing, dels tack vare den tillväxt som föds från klustret självt. Små, medelstora och

FIGUR 15 | Svenska multinationella företag har allt färre anställda i Sverige



Källa: Ekonomifakta; BCG-analys.

Not: År 2010 fanns det 2 300 svenska företag med anställda utomlands.

stora företag samverkar och kan inte betraktas som helt avgränsade fenomen.

I Sverige finns det få företag med 10–500 anställda (fyra procent av samtliga företag), jämfört med t.ex. Tysklands s.k. Mittelstand som utgör åtta procent av landets arbetsgivare.⁶⁵ Dessa snabbväxande bolag är ofta familjeägda, innovativa och starkt specialiserade med hög exportgrad, medan svenska små- och medelstora företag har en väsentligt lägre andel export.⁶⁶

Hinder för tillväxt. Det finns huvudsakligen två hinder för tillväxten av små- och medelstora företag i Sverige: krångliga regler samt bristen på lämplig finansiering. Dessutom begränsar de kulturella värderingarna företagens möjlighet att växa, då det finns en ovilja att ”sticka ut” i lokalsamhället. Det finns vidare fortfarande för få stora entreprenörsförebilder som kan inspirera andra att starta nya företag och få dem att växa.

Begränsad transparens, en kort ekonomisk historik och avsaknad av traditionella affärsplaner är tre vanliga förklaringar till att bankerna ofta tvekar inför att låna ut kapital till små- och medelstora företag. Dessutom gör oprövade affärsmodeller att risken och därmed finansieringskostnaden stiger.

Storföretag har tillgång till billigare kapital från bankerna men också via företagsobligationer och nationella/europeiska finansieringsinstitut (t.ex. Europeiska Investeringsbanken och AB Svensk Exportkredit).

Den svenska staten erbjuder små- och medelstora företag finansiering genom flera riskkapitalbolag (t.ex. Almi Företagspartner och Industrifonden), men avsaknaden av en enhetlig ansökningsprocess gör det komplicerat för företag att hitta och ta emot finansiering genom dessa. De statliga aktörerna har dessutom höga administrationskostnader och erbjuder begränsat med riskkapital till så kallade såddbolag, vilket gör att det mesta av kapitalet riktas mot redan etablerade verksamheter.

Även om Sverige har en välfungerande private equity-sektor (PE) så har de s.k. venture capital-fonderna (VC), som riktar in sig på mindre bolag i ett tidigare skede i utvecklingskurvan, haft svårt att attrahera och behålla kapital. Jämfört med andra länder i Europa tycks Sverige ha en ganska hög nivå av VC,⁶⁷ men mängden tillgängligt kapital minskade med hela två tredjedelar mellan 2008 och 2011.⁶⁸ Dessutom riktar sig de flesta fonderna inte till företag i de allra tidigaste utvecklingsfaserna. På

framgångsrika riskkapitalmarknader uppmuntras risktagande genom att det är möjligt att kvitta tidigare förluster mot framtida vinster. I jämförelse med dessa marknader måste den svenska modellen uppfattas som krånglig, då den försvårar användningen av riskkapital. Medan PE-fonderna förfogar över knappt 1 000 miljarder kronor, nästan motsvarande 10 procent av storföretagens årliga omsättning, uppgår VC-fonderna till cirka 10 miljarder kronor, vilket motsvarar mindre än 1 procent av de små och medelstora bolagens sammanlagda omsättning.⁶⁹ De mest lovande företagen tycks i stället kunna locka till sig utländskt riskkapital; ett exempel på detta är det stora antalet utländska VC-investeringar i svenska IT-företag.⁷⁰

Det svenska skattesystemet försvårar uppbyggnaden av privata förmögenheter, vilket begränsar tillgången på så kallat änglkapital, dvs. den första investeringen i ett nytt företag. De svenska pensionsfonderna, som har förutsättningar att investera långsiktigt, placerar mer på börsen och i storföretag än i VC-fonder. Det faktum att Sverige fortfarande har så få framgångsrika "serieentreprenörer", som kan bidra med både kapital och erfarenheter, utgör ett annat hinder för företagstillväxten. De små och medelstora företagen sitter emellertid själva på betydande kapitalreserver; ett omfattande kapital antas ligga outnyttjat i bolag utan verksamhet, inlåst av ogynnsamma skatteregler såsom t.ex. skillnaden mellan beskattning av arbete och kapital.⁷¹

Genom att lära sig av framgångsrika länder borde Sverige sträva efter att skapa ett gynnsamt företagsklimat med förenklade regler, skatter som är attraktiva för utländska placerare och ett större fokus på utbildning.⁷² Det statliga riskkapitalet skulle också vara till bättre nytta om det användes för att stimulera fler privata investeringar, istället för att som idag fokusera på mindre områden med begränsad räckvidd (se exempel).

Det statliga riskkapitalet skulle vara till bättre nytta om det användes för att stimulera fler privata investeringar

I en internationell jämförelse är den svenska kapitalbeskattningen låg medan skatten på arbete är hög. Systemet gynnar kraftigt dem som redan har kapital och inte entreprenörer som försöker få nya företag att växa. Situationen förvärras av att aktieoptioner, som av entreprenörer ofta används som alternativ till höga löner, i Sverige beskattas som inkomst (57 procent) jämfört med t.ex. USA som i stället tillämpar en 20-procentig kapitalinkomstskatt. Det är därför inte så förvånande att aktieoptioner är ovanliga i Sverige. Detta innebär att det i Sverige är mer fördelaktigt att sälja av ett bolag i ett tidigt skede i stället för att behålla det och låta det

ISRAELISKT RISKKAPITAL¹

Israel utgör ett exempel på hur ett land med framgång kan locka till sig riskkapital. 1992 placerade den israeliska staten 100 miljoner dollar i en fond för såddkapital och i tio riskkapitalfonder. Man erbjöd skattelättnader för utländska riskkapitalinvesteringar i landet och erbjöd sig att matcha privata investeringar med offentliga medel. Israel lyckades på så vis dra till sig ett betydande utländskt kapital, teknikföretagen blomstrade och staten kunde sälja av sina innehav med vinst efter

bara fem år. Fortfarande lockar Israel till sig mer riskkapital per capita än något annat land: 170 dollar att jämföra med Sveriges 35 dollar. Israel har dessutom fler företag registrerade på NASDAQ än något annat land utanför USA.

KÄLLA

1. The Economist, *What is next for the startup nation* (2012).

växa. Obalansen mellan kapital- och inkomst-beskattningen skapar också ett ogynnsamt förhållande mellan passiva och aktiva investerare. Passiva investerare som endast bidrar med kapital beskattas lägre än aktiva ägare, som också bidrar till att utveckla bolaget – detta uppmuntrar inte till ett aktivt ägande och en aktiv utveckling av företagen.

Nya satsningar behövs för att Sverige ska kunna försvara sin ledande ställning inom digitalisering

Sverige har en ofördelaktig position också vad gäller procedurer för att starta nya företag, flexibilitet i lönesättningen, samband mellan lön och produktivitet samt möjlighet att säga upp personal.⁷³ LAS tillsammans med kollektivavtalen säkrar de anställdas trygghet och rättigheter och utgör centrala komponenter i den svenska modellen. För snabbväxande, kunskapsintensiva företag kan dock dessa regelverk hindra möjligheten att anpassa sig till föränderliga behov av kompetens. LAS, och andra regler som styr lönesättningen, behöver anpassas bättre till de snabbväxande kunskapsintensiva företagens behov.

Digitalisering

Länder som väljer att delta i den digitala revolutionen har chans till mycket stora fördelar gentemot länder med långsammare IT-utveckling. Digitaliseringen har potential att ge stora produktivitetsökningar genom att radikalt sänka transaktionskostnader, påskynda och förenkla affärsprocesser samt förbättra informationsflödet.

Sverige har en stark position men tappar i internationell jämförelse. Enligt BCG:s beräkningar bidrog Internet år 2012 med cirka 275 miljarder kronor till den svenska ekonomin, motsvarande 7,7 procent av BNP.⁷⁴ Internet-ekonomins årliga tillväxt på 10 procent är betydligt högre än tillväxten för den övriga ekonomin, och den har därmed potential att bli en viktig tillväxt- och

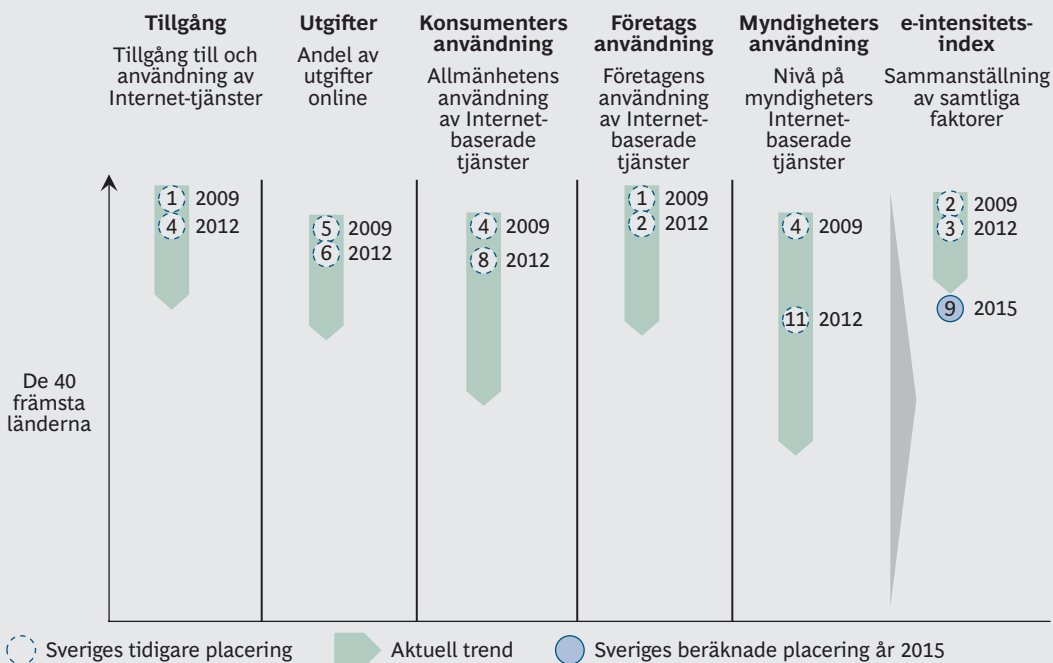
produktivitetsdrivare för hela den svenska ekonomin. Intressant nog drivs nästan 90 procent av tillväxten i den svenska Internet-ekonomin av konsumtion på nätet – med andra ord av konsumenterna – medan offentliga och privata investeringar släpar efter.

I ett internationellt perspektiv placerar sig Sverige på tredje plats i BCG:s e-intensitetsindex från 2012, vilket mäter olika länders mognad, engagemang och utgifter för Internet. Sveriges relativa position försvagas dock nu inom alla delar av indexet (se Figur 16). Varken näringslivet eller staten investerar tillräckligt för att Sverige ska kunna hålla jämna steg med övriga länder. Om denna trend tillåts fortsätta kommer Sverige att gå från tredje till nionde plats år 2015, under förutsättning att övriga länder behåller sin nuvarande utvecklingstakt. Nya satsningar behövs för att Sverige ska kunna försvara sin ledande ställning. Med tanke på de gynnsamma effekter som digitaliseringen har på produktiviteten kommer en försämrad placering på e-intensitetsindexet att få negativa följder för Sveriges ekonomiska utveckling.

Digitalisering som verktyg för produktivitetstillväxt. BCG:s granskning av svenska små- och medelstora företag år 2011 och 2013 bekräftar bilden att digitaliserade företag växer snabbare och är mer lönsamma än mindre digitaliserade bolag.⁷⁵ Produktivitetsvinster från Internet och digitalisering kan delas upp i tre huvudkategorier: aktiviteter helt baserade på digitalisering, aktiviteter som är ett resultat av digitalisering samt indirekt påverkan från digitalisering.

En del av tillväxten i den digitala ekonomin består helt enkelt av en övergång från analoga till digitala format, men det finns ändå implicita produktivitetsvinster orsakade till exempel av sänkta kostnader för butikslokaler, personal och lager samt högre omsättning på grund av större räckvidd och effektivare marknadsföring. Online-penetrationen varierar mellan olika produktkategorier, men det finns fortfarande ett betydande utrymme för ökad försäljning på nätet inom vissa nyckelområden, till exempel livsmedel.

FIGUR 16 | Sverige historiskt i topp inom digitalisering – nuvarande utveckling riskerar att förändra bilden



Källa: BCG:s e-intensitetsindex.

Not: 2015 års placering bygger på extrapolering av historiska tillväxtsiffror.

Konceptet e-förvaltning kan öka produktiviteten i den offentliga sektorn genom att höja effektiviteten, förbättra interaktionen med medborgarna och ge tillgång till mer transparenta resultat, vilket kan göra det lättare att identifiera förbättringsområden och dela de bästa metoderna (se exempel). De dynamiska effekterna från e-förvaltningen kan även uppmuntra medborgare och företag att öka sin digitalisering och därmed stimulera till ytterligare digitalisering av ekonomin.

Digitaliseringen får dessutom samhälleliga effekter som inte fångas in av produktivitet- eller BNP-mått, exempelvis en ökning av det

upplevda konsumentvärdet⁷⁶ från online-aktiviteter samt andra välförhållanden, t.ex. bättre miljö och de fördelar som den ökade transparensen ger.

Att kvantifiera den faktiska produktivetspotentialen i ökad digitalisering är dock svårt, då vi inte vet hur framtidens affärsmodeller kommer att se ut. Om man icke desto mindre antar att företagens genomsnittliga digitaliseringsgrad till år 2030 skulle kunna höjas till samma nivå som det mest digitaliserade företaget⁷⁷, så skulle det motsvara en årlig produktivitetsökning på hela 1,5 procentenheter, vilket mer än väl kompenserar för de demografiska

DANMARKS SATSNING PÅ E-FÖRVALTNING¹

Danmark presenterade nyligen en ny strategi för e-förvaltning som gör det i princip obligatoriskt för medborgare och företag att ta emot all offentlig kommunikation elektroniskt senast år 2014. Målet är att 80 procent av all kommunikation med medborgarna ska ske

elektroniskt år 2015 och att alla brev till företag ska skickas digitalt före slutet av 2013.

KÄLLA

1. <http://www.digst.dk/ServiceMenu/English/Policy-and-Strategy/eGOV-strategy>

förändringarna under samma period. Detta grova exempel ger en fingervisning om den enorma produktivetspotential som digitaliseringen medför.

Andra stora tekniska landvinningar, som ångloket eller elektriciteten, tog mer än 40 år på sig att visa påtagliga produktivitetsvinster. Detta eftersom de första användarna av en ny teknik ofta endast uppnår högre

effektivitet i befintliga arbetsuppgifter, medan den riktiga produktivetspotentialen frigörs först när tekniken används för att möjliggöra helt nya saker. Därför skulle till exempel undervisning i programmering i grundskolan kunna vara en viktig åtgärd för att ge nästa generation tillgång till de verktyg som krävs för att fullt ut utnyttja digitaliseringens möjligheter.

FÖRNYELSE AV DEN OFFENTLIGA SEKTORN

TIDIGARE I RAPPORTEN HAR vi pekat på utmaningarna med att upprätthålla antalet arbetade timmar och säkerställa produktivitetstillväxten. Trots att dessa utmaningar ibland kan te sig oöverstigliga anser vi att Sverige har ett verktyg som gör att landet, trots dessa trender, kan fortsätta upprätthålla ett högt välstånd; det handlar om att använda landets ekonomiska tillväxt på bästa sätt.

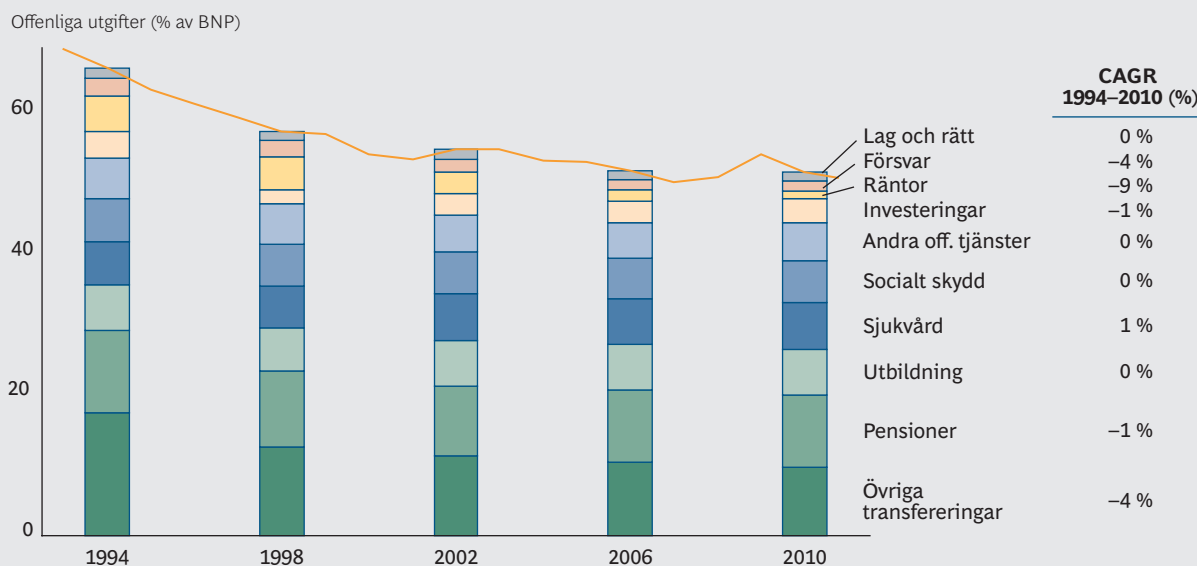
Sveriges möjligheter att behålla sitt nuvarande välstånd kommer i allt högre grad att bero på landets förmåga att på ett effektivt sätt omvandla sin ekonomiska tillväxt till välstånd, i synnerhet genom den offentliga sektorn i form av välfärd. Den privata konsumtionen påverkar givetvis också, men den styrs av individuella val som till viss del kan regleras av t.ex. tullar och skatter, men då till priset av individens frihet. I många fall kan marknadskrafterna själva erbjuda nya lösningar; bilpooler innebär till exempel en förbättrad utnyttjandegrad av bilarna, som kanske är den sämst utnyttjade privata tillgången av alla. Det finns numera även gott om innovationer som förbättrar hushållens energieffektivitet. Ett exempel på åtgärder för att uppmuntra smart privatkonsumtion är att ta bort snedvridningar i regelverk samt hantera externaliteter (dvs. en handling som påverkar nyttan för tredje part) – införandet av en koldioxidskatt, som kompenseras med sänkt

inkomstskatt, är ett ofta citerat exempel. Den offentliga sektorn, som står för 24 procent av BNP, har dock möjlighet att påverka omvandlingen till välstånd genom mer direkta ingrepp.

Historiskt sett har Sverige lyckats jämförelsevis väl med att utnyttja sina offentliga resurser.⁷⁸ Likväl måste stigande kostnader för sjukvård och äldreomsorg (drivet av en åldrande befolkning samt ökade krav från patienter) samt den nedåtgående trenden inom grundskolan åtgärdas utan att kvaliteten i sjukvården sjunker eller kostnaderna i skolan stiger. Välståndsekvationens båda sidor – intäkter (produktivitet och arbetade timmar) och utgifter (sjukvård och äldreomsorg) – kommer att utsättas för press framöver. Om Sverige vill behålla dagens välfärdssystem krävs handling på båda dessa fronter.

Sverige har länge varit ett av de OECD-länder med störst offentliga utgifter mätt som andel av BNP. Under de senaste 20 åren har dock de offentliga utgifterna minskat från 68 procent av BNP (1993) till 51 procent av BNP (2012), i huvudsak till följd av minskade transfereringar⁷⁹ och lägre ränteutgifter för statsskulden. Den offentliga konsumtionen och investeringarna har behållit ungefär samma andel av BNP över tid (se Figur 17). Inom den offentliga sektorn har omfördelningar skett så att mer utgifter lagts på

FIGUR 17 | De svenska offentliga utgifternas andel av BNP har minskat



Källa: OECD; SCB; BCG-analys.

sjukvård samtidigt som anslagen till försvaret minskat.

Genom att tillhandahålla sjukvård, utbildning, infrastruktur, polis, brandkår och andra samhällsnödvändiga tjänster bidrar den offentliga sektorn till välfärden samtidigt som den är en viktig arbetsgivare. Utan resultaträkningar är det dock svårt att avgöra hur effektivt resurserna omvandlas till välbefinnande för befolkningen, vilket betyder att det är svårt att höja produktiviteten i den offentliga sektorn.

Komplicerade beslutsvägar och en brist på individuella incitament försvårar arbetet med att förbättra resultaten. Ett större problem är att det inte alltid är tydligt hur resultaten eller produktiviteten ska mätas. Det behövs ett mycket mer transparent system, där målen för olika verksamheter anges, mäts och belönas (om de uppnås). Detta är inte detsamma som att detaljstyra vad som ska utföras; till exempel borde polisen ha målet att "uppnå färre alkoholrelaterade olyckor i Stockholm" i stället för att "genomföra 1 000 utandningsprover."

Adaptiv styrning av landet

En adaptiv styrning av landet kan beskrivas som en tredje väg, ett alternativ till dagens

val mellan att detaljstyra samhället eller att låta marknadskrafterna styra. På samma sätt som företagen måste den offentliga sektorn anpassa sig för att kunna behålla sin konkurrenskraft. För att nå framgång inom en organisation krävs tydlighet kring önskad inriktning och önskade resultat, samtidigt som vägen dit måste få präglas av flexibilitet och uppfinningsrikedom. Alltför ofta tillämpar man inom den offentliga sektorn en detaljstyrning av resurser och metoder, utifrån det felaktiga antagandet att detta leder till önskat resultat. Så styrs inte framgångsrika organisationer.

Politiska beslut bör anpassas efter resultat från tidigare initiativ. För det första måste politiker informera sig om externa intressenters behov och mål innan besluten fattas. Ett exempel skulle kunna vara att ta in synpunkter från svenska multinationella företag inför utformandet av en ny arbetskraftsinvandringspolitik och på så sätt skapa sig en bättre bild av behoven. För det andra behövs en större variation i tillämpningen av beslut, med utrymme för exempelvis pilotprojekt före en storskalig implementering eller anpassningsbar planering (se exempel). För det tredje behövs mekanismer som uttryckligen uppmuntrar till en lokal anpassning av politiska beslut. Slutligen finns behov av mer omfattande

ADAPTIVA POLITISKA BESLUT I NEDERLÄNDERNA¹

År 2008 tillsatte den nederländska regeringen en kommitté för att utreda olika klimatförändringsscenarier, vart och ett med en uppsättning nödvändiga åtgärder. I stället för att satsa stort på det värsta tänkbara scenariot, identifierade man

tidiga varningstecken och behöver därför bara investera i de mest kostsamma åtgärderna när det blir absolut nödvändigt.

KÄLLA

1. <http://www.deltacommissie.com/>.

utvärderingar, tillsammans med mer transparent avrapportering för att uppmuntra till återkoppling.

Ett ytterligare steg som ännu mer skulle efterlikna företagens arbetssätt vore att explicit koppla ekonomiska incitament och befordran till uppfyllandet av mål. Ett sådant system fungerar bäst när besluten fattas och genomförs av samma enhet, vilket ofta inte är fallet inom den offentliga sektorn. Därför kan prestationsbaserade belöningssystem inte tillämpas överallt.

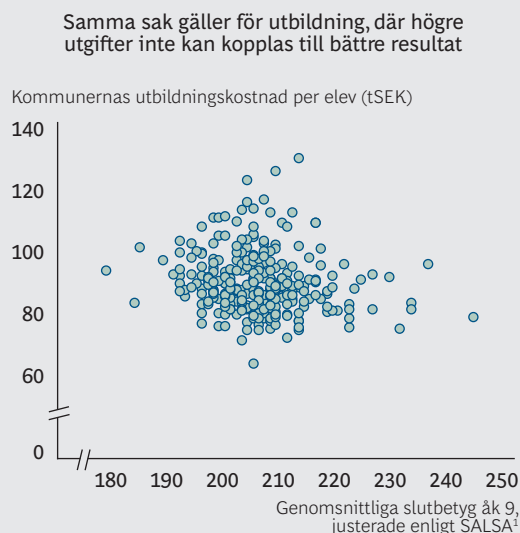
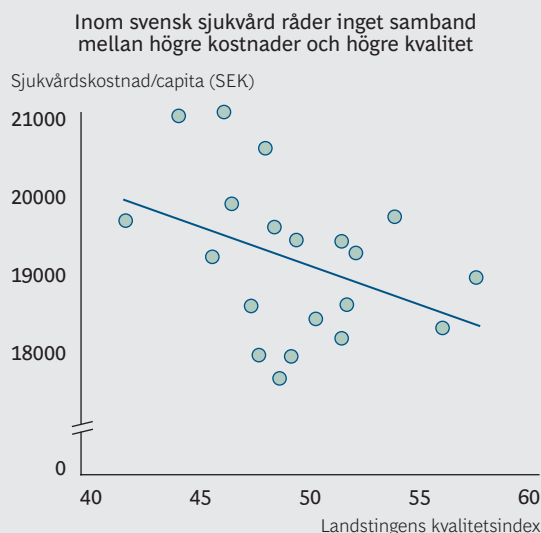
Även de allra mest genomtänkta politiska besluten realiserar i en värld som kännetecknas av ständigt pågående förändringar när det gäller teknik, arbetssätt och behov. Detta innebär att de offentliga tjänsterna måste tillhandahållas på ett

anpassningsbart sätt. För att ge utrymme för ännu större flexibilitet i systemet bör politikerna och tjänstemän definiera och följa upp önskade resultat från de offentliga tjänsterna i stället för att detaljreglera de processer som förväntas leda fram till resultaten. Detta utgör grunden för ett *värdebaserat* förhållningssätt till den offentliga sektorn, något som kommer att beskrivas närmare i de avsnitt som följer.

En värdebaserad offentlig sektor

Ökade offentliga utgifter leder inte per automatik till bättre resultat, vilket framgår av Figur 18. I själva verket är förhållandet ofta det motsatta, särskilt inom sjukvården, där svaga resultat ofta leder till ytterligare medicinska komplikationer och kostnader. Trots detta har de offentliga tjänsterna i

FIGUR 18 | Inom sjukvård och utbildning tycks ökade utgifter vara bortkastade, då de inte kan kopplas till högre kvalitet



Källa: SCB; SIRIS; SALSA; Skolverket; BCG-analys.

¹SALSA = Skolverkets arbetsverktyg för lokala sambandsanalyser. Justerar betygen utifrån t.ex. föräldrarnas utbildningsnivå, hemspråk etc.

mycket liten utsträckning fokuserats på önskade utfall. Det mesta reformarbetet i den svenska offentliga sektorn har handlat om resurser, kostnader och ägandeförhållanden (t.ex. fler lärare och privatiseringen av skolor). De politiska partierna fokuserar fortfarande på hur "input"-parametrarna ska styras; ett exempel nyligen är det socialdemokratiska förslaget att införa nationella kvalitetslagar som reglerar en lägsta kostnad eller lägsta resurs för vissa offentliga tjänster. Det är givetvis viktigt att sträva efter lägre kostnader och effektivare inköp, men eftersom sådana parametrar inte har en direkt påverkan på resultatet måste den offentliga sektorn utvecklas mot ett värdebaserat förhållningssätt för vissa tjänster så att man får ett större värde per skattekrona. Detta uppnår man genom att först tydligt definiera de önskade målen för varje enskilt verksamhetsområde och sedan mäta och rapportera de uppnådda resultaten.

De uppsatta målen bör definieras på en abstraktionsnivå som är relevant för det beslutfattande och de resurser som berörs. Ett av målen för ett landsting kan till exempel vara att maximera antalet produktiva levnadsår per person, medan en akutmottagning kan mätas utifrån andelen överlevande efter hjärtattack. Att låta

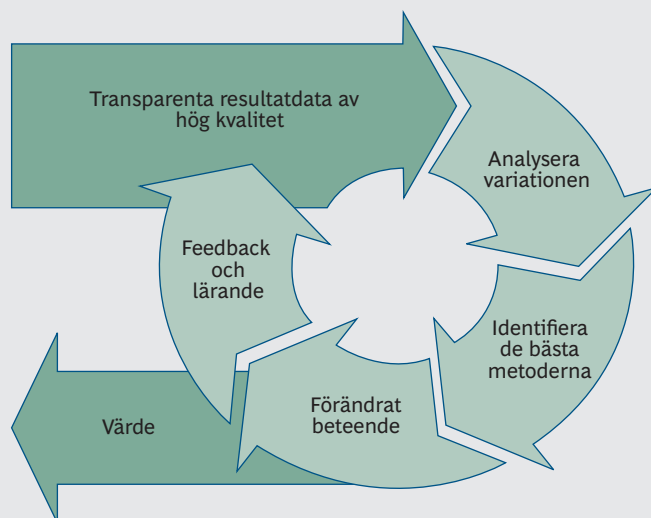
akutmottagningen mätas efter det förstnämnda målet är knappast relevant, eftersom personalen där inte direkt kan påverka patienternas produktiva levnadsår; på samma sätt skulle det innebära för mycket detaljstyrning att låta hela landstinget ansvara för andelen överlevande hjärtattackspatienter.

Det värdebaserade förhållningssättet tar hänsyn till både resultat och kostnader för att kunna maximera det värde som genereras i systemet:

$$\text{Värde} = \frac{\text{Utfall}}{\text{Kostnad}}$$

Utan att mäta resultaten är det omöjligt att mäta den faktiska produktiviteten, då det offentliga systemet saknar prismekanismer. Det behövs bra data om det faktiska utfallet för att kunna identifiera och sprida de bästa metoderna samt skapa relevanta incitament som gör att systemets aktörer förbättrar prestationerna (vilket illustreras i Figur 19). Dessa incitament kan vara både icke-monetära – t.ex. transparens gentemot allmänheten eller förenklade procedurer för den som vill expandera – och monetära – t.ex. genom värdebaserade ersättningsmodeller. Den senare varianten bör dock tillämpas varsamt, då den riskerar att

FIGUR 19 | Utgångspunkten för en värdebaserad offentlig sektor är transparenta resultat som förbättrar tjänstecykeln



Fördelar med värdebaserad verksamhet: bättre resultat, minskad variation, lägre kostnader, löpande förbättringar

Källa: BCG-analys.

snedvrیدا den starka motivationen som transparensen ger på egen hand.

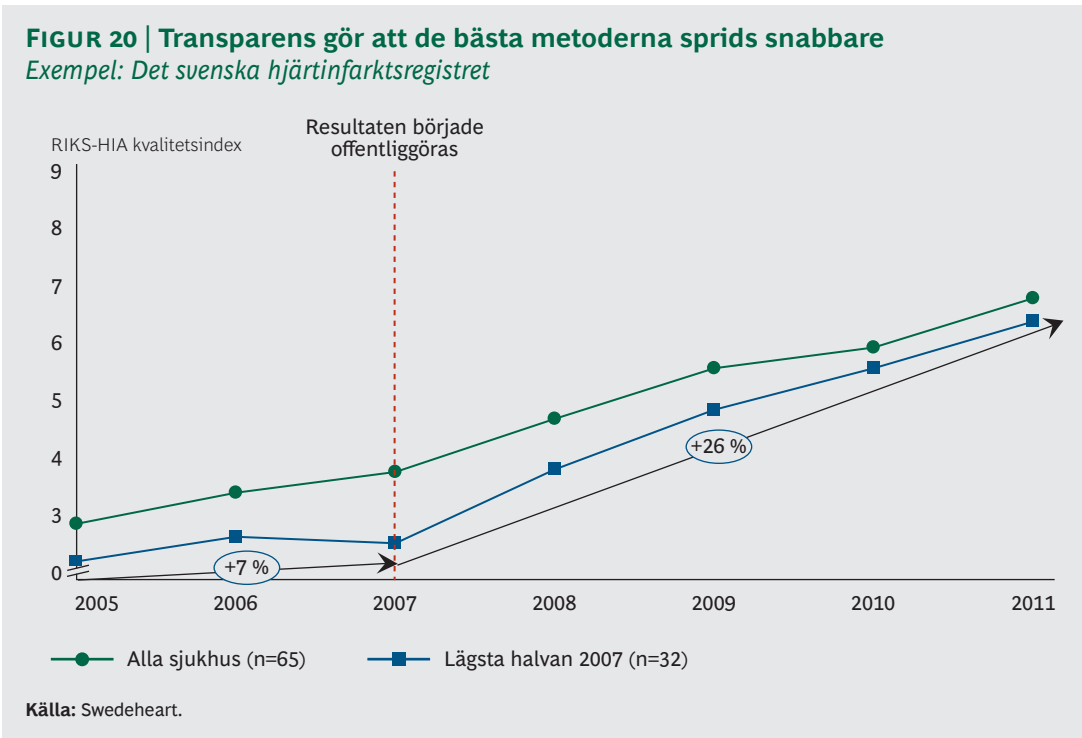
De offentliga tjänster som är mest lämpade för en värdebaserad metod är de som inbegriper komplexa procedurer och resultat, och sysselsätter en högkvalificerad personal som kan driva innovativa lösningar. Processororienterade tjänster som baseras på ett färdigt protokoll gynnas mer av optimering utifrån ett kostnadsperspektiv, t.ex. genom traditionella effektiviseringsmetoder inspirerade av industrin. Det värdebaserade förhållningssättet har kommit längst inom sjukvården, men ett liknande tillvägagångssätt skulle även kunna tillämpas på utbildning, arbetsförmedling⁸⁰ och inom polisen.⁸¹

Värdebaserad sjukvård (Value-based healthcare: VBHC). Sjukvård är det område som utvecklat det värdebaserade förhållningssättet längst. I denna ofta komplexa miljö har förhållningssättet lyckats både förbättra resultaten och sänka kostnaderna.

När data och analyser görs tillgängliga för både kliniker och allmänhet fungerar detta som en katalysator både för att identifiera resultatskillnader mellan kliniker och för att

hitta de bakomliggande orsakerna så att resultaten kan förbättras. Kliniska expertgrupper identifierar och förmedlar de bästa metoderna, vilket hjälper de kliniker som har sämst resultat att bli bättre. Den ökade transparensen sätter också press på beslutsfattarna i landstingen och på klinikerna. I Figur 20 visas hur tillämpningen av de europeiska riktlinjerna för behandling av hjärtinfarkt har spridits med tiden. När resultaten, t.ex. andelen överlevande efter hjärtinfarkt, blev offentliga genom *Öppna jämförelser* år 2006, förbättrade sig de sämsta klinikerna mycket snabbare, vilket signifikant bidrog till den kraftigt minskade dödligheten i Sverige.⁸² Transparensen har dock några mindre önskade konsekvenser. För det första gör avsaknaden av marknadsmässig prissättning att efterfrågan riskerar att stiga på de kliniker som presterar bäst. Dessa måste då hitta sätt att "industrialisera" och skala upp sin verksamhet, med bibehållen hög kvalitet. Den ökande efterfrågan kommer också delvis att kompenseras av förbättringar av de sämst presterande klinikerna.

Sverige är ett av de ledande länderna inom VBHC,⁸³ även om de systematiska jämförelserna mellan landstingen fortfarande är mycket begränsade. Ett samarbete mellan Michael Porter på Harvard Business School,



Karolinska Institutet i Stockholm och BCG har dock initierats för att utforma internationella standarder för ett antal vanliga sjukdomar. Arbetet leds av en icke-vinstrivande organisation, International Consortium for Health Outcomes Measurement (ICHOM), som parterna grundat tillsammans.⁸⁴

Data kan också användas för att styra resurser till de ingrepp och metoder som har störst positiv effekt, genom att till exempel låta ersättningsmodellerna täcka in hela behandlingscykeln och låta ersättningen vara kopplad till de faktiska resultaten snarare än till de utförda ingreppen (som ofta är fallet i Sverige). Förutom förbättrade resultat ger detta också lägre kostnader, då fler onödiga procedurer, kostsamma komplikationer och upprepade behandlingar alla kan undvikas. Patienten mår bättre och kostar mindre.

Den styckprisbaserade ersättningsmodell (så kallad *fee-for-service*) som växer fram på några håll i Sverige har visat sig i USA vara väsentligt dyrare och ge lägre kvalitet, enligt en aktuell rapport från BCG.⁸⁵ Vi är medvetna om att det inte är lätt att utforma ett optimalt system – i synnerhet inte inom ett integrerat, nationellt försäkringssystem som det svenska – och det nuvarande systemet är absolut en förbättring jämfört med sin föregångare.

De senaste årens avregleringar av sjukvården har dock lett till en fragmentering som riskerar att öka skillnaderna och kostnaderna och har lett till en lägre kvalitet. Avregleringen i sig är positiv, då den bjuder in nya aktörer med innovativa lösningar, men

den måste genomföras med större eftertanke. Transparenta utfall behöver dessutom vara på plats *innan* avregleringen för att man ska nå den fulla potentialen. Det nuvarande systemet skulle kunna förbättras genom att öka incitamenten för vårdgivare att ta ett övergripande ansvar för patientens hälsa och att samarbeta med varandra. Dessutom behövs en tydligare koppling mellan ersättning och resultat (se exempel).

Sjukvårdskostnaderna växer 20 procent snabbare än BNP

Implementeringen av VBHC befinner sig fortfarande i sin linda, vilket innebär en betydande framtida potential för Sverige. Sjukvårdskostnaderna utgör 9,4 procent av Sveriges BNP och växer 20 procent snabbare än BNP på grund av en åldrande befolkning, en snabb teknisk utveckling och större krav från patienterna. VBHC är den bästa metoden att hantera denna kostnadsökning. Vi ser också att Sveriges försprång ger landet avsevärda affärsmöjligheter i form av bl.a. plattformar för kliniska innovationer, utveckling av nya metoder för läkemedelstester samt export av tjänster och kunskap, ett område som vi återkommer till längre fram i rapporten.

Värdebaserad utbildning (Value-based education: VBE). Precis som i sjukvården tycks en ökning av utbildningskostnaderna inte ha haft något större effekt på resultaten. På OECD-nivå finns ingen korrelation mellan utbildningsutgifter och kvalitet. För Sveriges

VÄRDEBASERAD ERSÄTTNING I STOCKHOLM¹

Stockholms läns landsting är en internationell föregångare inom värdebaserad ersättning. Enligt en försöksmodell införd 2009 får vårdgivarna en klumpsumma för att under två år utföra artroplastikbehandling av höfter och knän. Mer än hälften av vårdgivarna ändrade sitt arbetssätt eller sin behandling för att öka produktiviteten och/eller minska risken för

komplikationer. Även om de långsiktiga konsekvenserna ännu inte utvärderats ser utvecklingen mycket lovande ut. Liknande ersättningsmodeller införs nu för starr- och ryggradsoperationer.

KÄLLA

1. SLL Vårdval Stockholm, *Vårdvalsområden* (2013)

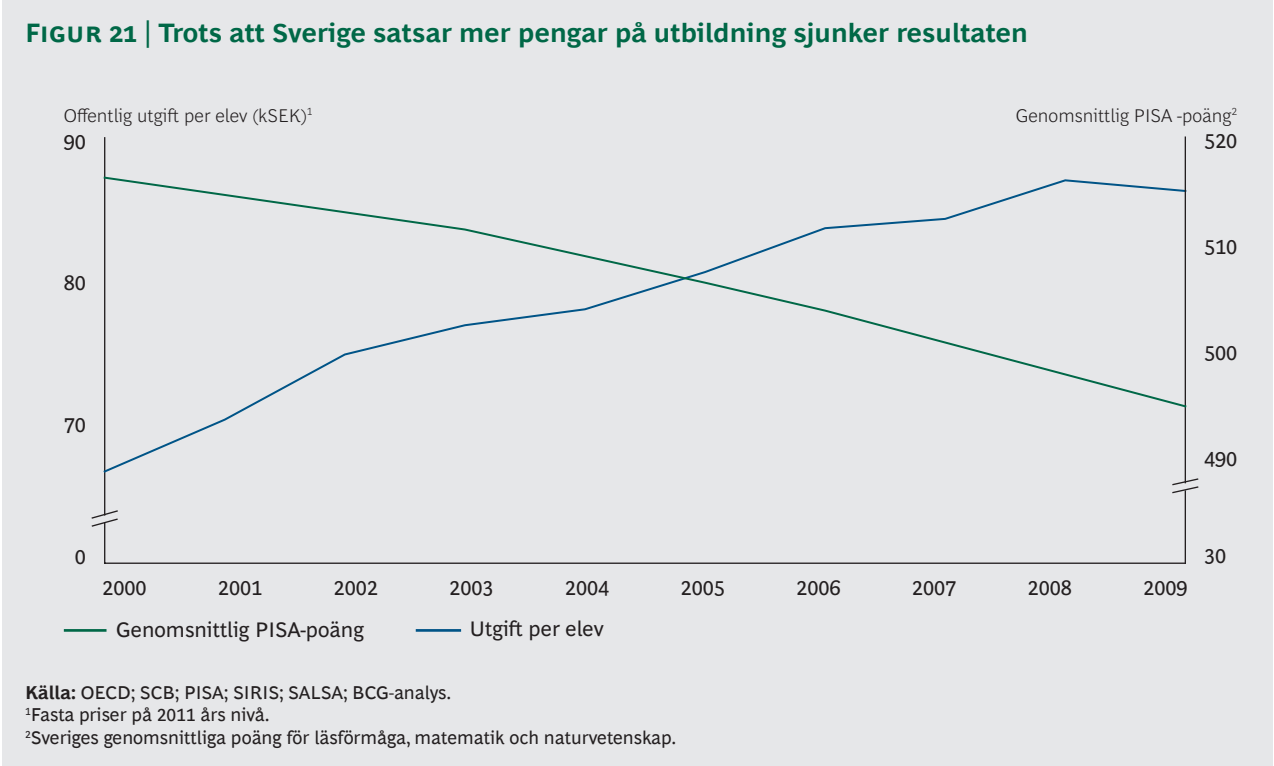
del ökade kostnaden per grundskolelev med nästan 20 procent mellan 2000 och 2009 (se Figur 21), trots att de svenska skolresultaten försämrats i internationella jämförelser, vilket innebär att Sverige är sämre än länder som Slovakien, Litauen, Ungern, Rumänien och Polen på att skapa värde (dvs. kunskapsresultat) per spenderad peng, även efter justering för lönenivåer.⁸⁷ Inte heller kan man se någon tydlig korrelation mellan kostnad per elev och resultat i Sveriges kommuner.

I ett värdebaserat system är målet att uppnå förbättrade studieresultat till samma eller lägre kostnad genom att styra resurserna till ”rätt” initiativ. Det är mycket viktigare *hur* ett skolsystem använder sina resurser än *hur mycket* resurser det använder, vilket framgår av det finska skolsystemet.⁸⁸ Det är en paradox att man i dagens svenska system standardiserar processer som skulle må bättre av att vara anpassade till elevernas behov, medan processer som skulle gynnas av en standardisering, t.ex. resultatbedömning, inte standardiseras. För att kunna åtgärda dessa missförhållanden baseras VBE på tre huvudprinciper: i) transparenta resultat kring elevernas *verkliga* förståelse och kunskaper, ii) avvägning mellan standardisering och lokal anpassning och iii) digitalisering.

i) Transparenta resultat

På samma sätt som i VBHC är transparenta resultat, till exempel jämförbara provresultat, viktiga för att kunna identifiera de bästa metoderna, utvärdera satsningar och skapa drivkrafter för förbättring. Duktiga lärare och rektorer kan utnyttjas bättre genom att man låter dem sprida kunskap om välfungerande arbetsmetoder eller stärker likvärdigheten genom att flytta dem mellan skolor. Man kan också, omvänt, identifiera de lärare och rektorer som behöver stöd och utbildning.

Med sin blandning av kommunala och fristående skolor är Sverige i akut behov av ett sammanhängande system som säkrar kvalitet och kontinuitet. Problemen åskådliggörs av den betygsinflation som råder på vissa skolor och den senaste tidens friskolekonkurser, samtidigt som resultaten faller i internationella jämförelser. Regelbunden, central uppföljning av kunskaper och jämförbara (och objektiva) elevresultat är ett minimum för att garantera skolornas kvalitet. Transparenta, jämförbara och lättåtkomliga resultat (som återspeglar elevernas verkliga kunskaper) skulle också uppmuntra eleverna att välja den skola som erbjuder högst utbildningskvalitet snarare än



den som delar ut gratis surfplattor eller har den häftigaste reklamen.

Transparenta resultat är inte bara relevanta på skolnivå. De kan också användas som grund för lärarnas löner, så att löneutvecklingen styrs både av utvärderingar i klassrummet och av elevernas framsteg. Goda exempel finns, till exempel i Hillsborough County, Florida, där en ökad transparens kring lärarnas prestationer har förbättrat både lärareffektiviteten och studieresultaten.

ii) Avvägning mellan standardisering och lokal anpassning

Målet för standardisering bör vara att möjliggöra transparens och minska lärarnas administrativa börda, så att resurser i stället kan användas för att höja kvaliteten på undervisningen. Processer som är lämpade för standardisering är central resultatbedömning, IT och andra administrativa tjänster. Andra processer, där resultatkopplingen är stark, bör i hög grad utformas av läraren själv, för att ge utrymme för flexibilitet när det gäller metoder och innehåll. De bästa metoderna bör förmedlas på ett effektivt sätt i systemet. Den ökade friheten skulle kunna göra läraryrket mer attraktivt och stimulera till nya innovationer.

iii) Digitalisering

Slutligen kan digitalisering av utbildningssystemet vara ett kraftfullt redskap för att driva produktivitet genom att underlätta spridningen av de bästa metoderna och stärka transparensen. IT bör också användas mer som undervisningsverktyg, med direkta effekter på både resultat och kostnader.

Digitaliseringen av grundskolans nationella prov är ett konkret exempel på hur dessa tre aspekter av VBE kan tillämpas på en och samma gång. Digitaliseringen av proven tillsammans med central rättning skulle ge bättre data om elevernas resultat och minska risken för lokal partiskhet, vilket är en nödvändighet om skolorna ska kunna jämföras utifrån sina resultat. Den skulle även minska lärarnas administrativa börda och därmed frigöra tid för planering och

undervisning, dvs. verksamhet som har en direkt bäring på resultaten.

Internationell konkurrens i sikte

Vi har nu argumenterat för det inneboende värdet i att höja produktiviteten och kvaliteten i den offentliga sektorn, för att säkerställa ett fortsatt högt välbefinnande. Ökad resultattransparens inom de offentliga tjänsterna kan dock, tillsammans med de allt lägre handelshindren, medföra att även offentliga tjänster utsätts för internationell konkurrens – som antingen kan leda till ekonomisk tillväxt och nationella konkurrensfördelar eller utgöra ett hot mot den svenska handelsbalansen.

Den globala handeln med offentliga tjänster kommer sannolikt att öka

Exempel på ökad internationell konkurrens inom sjukvården är patienter som reser utomlands för specialistvård (ofta i form av engångsbesök) och förflyttning av delar av vården till utlandet (t.ex. diagnostik, behandling av s.k. livsstilssjukdomar och konsultation via telefon eller e-post).⁸⁹ Också utbildningsväsendet påverkas av studenternas ökade rörlighet och ny konkurrens från världsledande universitet som erbjuder nätbaserade föreläsningar och kurser av hög kvalitet.

Drivkrafter bakom ökad internationell konkurrens. Tidigare handelsbarriärer rivs nu ner genom en ökad digitalisering, ökade krav från konsumenterna, billigare resor och minskade språkbarriärer. Så innebär till exempel EU:s patientrörlighetsdirektiv, som infördes i oktober 2013, att gränsöverskridande vård förenklas med krav på nationella kontaktpunkter som erbjuder information om patienträttigheter samt vårdens kvalitet och säkerhet. Värdebaserad sjukvård, med ökad transparens som mål, börjar också få fotfäste i Europa. Om det blir tydligt för patienterna vilket land eller sjukhus som erbjuder den bästa kvaliteten utgör detta ett viktigt incitament för dem att resa dit.

I takt med att länderna i Europa öppnas upp kan efterfrågan på transparent information öka, så att kunderna kan jämföra kostnader, kvalitet och resultat. Den globala handeln med offentliga tjänster är för närvarande begränsad,⁹⁰ men den kommer sannolikt att öka i och med minskade regulatoriska barriärer och om kunderna anser att fördelarna i kostnad och kvalitet överväger besväret att köpa tjänsterna utanför hemlandet.

Blir Sverige en nettoexportör eller nettoimportör av offentliga tjänster? När den offentliga sektorn blir alltmer internationellt konkurrensutsatt ställs högre krav på dess produktivitet. Detta ger Sverige en fantastisk möjlighet att bli exportör inom ännu fler sektorer. Om landet inte lyckas bli konkurrenskraftigt riskerar dock Sverige – som vi sett inom tillverkningsindustrin – i stället att behöva importera varor och tjänster som idag uppfattas som icke konkurrensutsatta. En sådan utveckling skulle kunna leda till lönesänkningar, förlust av arbetstillfällen och negativa effekter på handelsbalans och BNP-tillväxt (se exempel).

Denna utveckling har konkreta implikationer för såväl i) sjukvården som ii) den högre utbildningen.

i) Internationell konkurrens inom sjukvården

Svenska universitetssjukhus uppvisar stora skillnader i vårdresultat. Låt oss ta en bröstcancerpatient som exempel. En patient

som opereras på det universitetssjukhus som har bäst resultat har en halverad risk att behöva opereras igen pga. att inte hela tumören avlägsnats, jämfört med det genomsnittliga universitetssjukhuset. Jämfört med det sämsta universitetssjukhuset har det bästa sjukhuset tre gånger bättre resultat.⁹¹

Frågans betydelse belyses av en aktuell undersökning som visar att patienter tycker att behandlingsresultaten är mycket viktigare än geografisk närhet.⁹² Vi vet också att 53 procent av EU-medborgarna kan tänka sig att resa för att få vård.⁹³ Det kommer naturligtvis att ta tid innan transparensen ökar och kunskapen sprids till patienterna, men på längre sikt räknar vi med att se en signifikant ökad patientrörlighet och därmed affärsmöjligheter för de organisationer och länder som har de bästa vårdresultaten.

ii) Internationell konkurrens inom högre utbildning

Nya nätbaserade universitetskurser har drastiskt ökat den internationella konkurrensen inom högre utbildning. Dessutom reser dagens studenter allt oftare utomlands för att utbilda sig: sedan år 2000 har antalet internationella studenter fördubblats globalt.⁹⁴ Flertalet internationella toppuniversitet, såsom Stanford, Harvard och MIT, har i allt större utsträckning börjat erbjuda online kurser, så kallade MOOC:er, för studenter över hela världen. Detta är troligen starten på ett paradigmskifte. MOOC-

INTERNATIONELL KONKURRENS INOM OFFENTLIG SEKTOR¹

Enligt en överslagsberäkning kan cirka 180 000 arbetstillfällen – motsvarande nästan 15 procent – inom den offentliga sektorn komma att utsättas för internationell konkurrens under de närmaste decennierna. Det innebär inte att jobben går förlorade men att de måste vara internationellt konkurrenskraftiga. Bör då Sverige bli nettoexportör eller nettoimportör av offentliga tjänster? Som nettoexportör får landet en starkare handelsbalans och fler arbetstillfällen, som

nettoimportör skulle vi få en motsatt utveckling. Resultatet avgörs av hur produktiv Sveriges offentliga sektor lyckas vara jämfört med de offentliga tjänsterna i andra länder.

KÄLLA

1. BCG:s analys baserad på SCB:s databaser. Under 2012 fanns cirka 170 000 jobb inom specialistvården i Sverige. Antar man att slutenvården samt en viss del av öppenvården blir helt konkurrensutsatt resulterar det i cirka 110 000 jobb. Dessutom finns ytterligare 70 000 jobb inom högre utbildning.

leverantörerna håller nu på att bygga upp globala utbildningsvarumärken, och nästa steg blir att utveckla nya affärsmodeller för att dra nytta av dessa varumärken.

Patienter och studenter är benägna att resa för att få bättre vård och utbildning

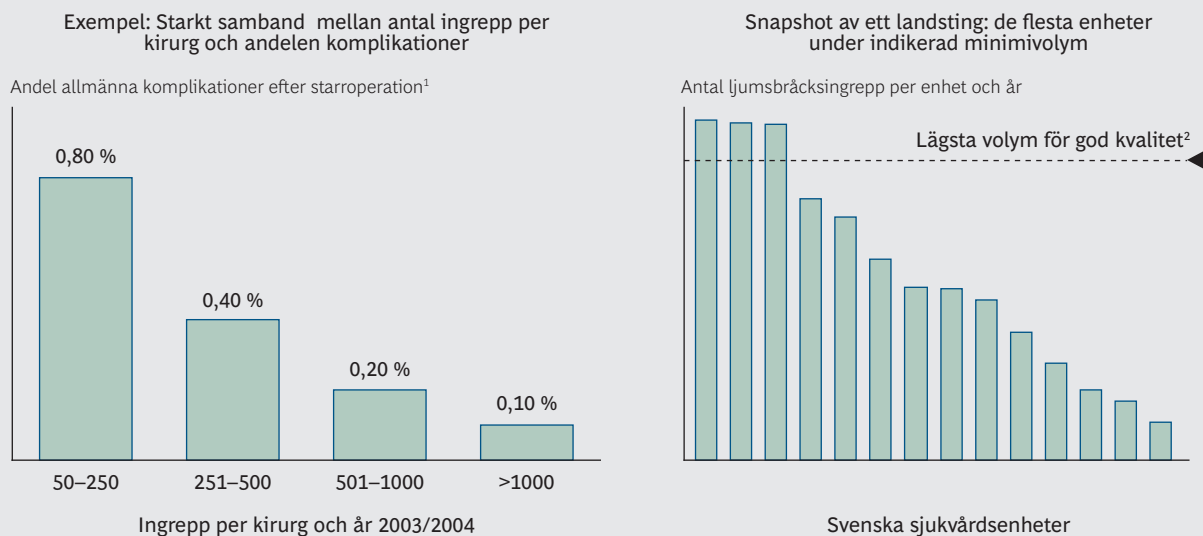
Denna utveckling utmanar den traditionella utbildningsstrukturen och gör det allt svårare för svenska universitet att locka till sig utländsk talang, men också att behålla de egna studenterna. Utvecklingen är en särskilt stor utmaning för länder som Sverige, där universitetssystemet redan har låg lärartäthet och en hög andel distansutbildning, vilket gör att de svenska utbildningarna inte skiljer sig så mycket från de nätbaserade. Man ska dock komma ihåg att MOOC:er kan utnyttjas även inom svenska utbildningar för att sänka kostnaderna, höja kvaliteten och individualisera utbildningstakten. Om Sverige däremot misslyckas med att ta tillvara på de möjligheter som MOOC:er och annan teknik ger kan det leda till försämrad internationell konkurrenskraft.

Make or buy. I takt med att de offentliga tjänsterna utsätts för internationell konkurrens (där protektionism och nya handelshinder inte utgör några alternativa lösningar) blir frågan huruvida Sveriges konkurrenskraft är sådan att landet kan komma att exportera offentliga tjänster, eller åtminstone motivera att dessa tjänster inte ska importeras. Politiker och andra beslutsfattare behöver ta ställning till om det är mer produktivt att överlåta vissa tjänster till utländska leverantörer samtidigt som man själv satsar på de offentliga tjänster där Sverige är konkurrenskraftigt. Denna frågeställning – *make or buy* – är central för privata företag och kommer i framtiden att bli allt vanligare även i den offentliga sektorn. Utvecklingen kräver att Sverige fattar en rad strategiska beslut, med avgörande betydelse för samhället och leveransen av offentliga tjänster i landet.

Ska Sverige bli ett ledande centrum för vissa tjänster, medan andra tjänster importeras – eller ska landet på egen hand tillhandahålla samtliga offentliga tjänster? En anledning till att Sverige lyckas förhindra att sjukvårdskostnaderna rusar i höjden är den begränsade överkapaciteten i systemet. En följd av detta har blivit långa kötider, något som uppfattas som den främsta bristen i det svenska sjukvårdssystemet. Genom att importera en del sjukvårdstjänster från utlandet skulle Sverige kunna öka tillgången på vård utan att behöva bygga in överkapacitet i systemet.

Det här innebär också att Sverige skulle kunna specialisera sig på vissa behandlingar och bli ett attraktivt mål för patienter över hela världen, samtidigt som man höjer behandlingskvaliteten för de egna invånarna. Även på nationell nivå finns det goda skäl att koncentrera en del komplicerade, icke-akuta behandlingar till färre sjukhus eller kliniker för att samla kompetensen och därmed uppnå högre kvalitet och effektivitet. Forskningsdata visar att en kanadensisk kirurg som utför 1 000 starroperationer per år har åtta gånger bättre resultat än en kirurg som endast utför 250 stycken. Vissa svenska sjukvårdsregioner verkar också vara kraftigt fragmenterade, med mycket små volymer per behandlingstyp (se Figur 22). Den nuvarande landstingsbaserade strukturen försvårar utformandet av nationella sjukvårdsstrategier. Genom att konsolidera vissa behandlingar skulle Sverige kunna öka kvaliteten på den inhemska sjukvården, och samtidigt förbereda sig för den stundande internationella konkurrensen.⁹⁵

FIGUR 22 | Den kliniska kvaliteten i den svenska sjukvården skulle kunna gynnas av en ökad koncentration



Källa: Bell et al., 2006, studie i Kanada av 284 797 ingrepp på 70 sjukhus. Data insamlade mellan 2001 och 2004.

Not: Hänsyn måste tas till konsekvenser av riskjustering.

¹Här ingår vitrektomi, glaskroppspaspiration och injicering av läkemedel av ögonläkare mellan 1 och 14 dagar efter starroperation.

²Lägsta volym för att uppnå operationsresultat av god kvalitet enligt internationella studier.

SÄKRAD SOCIAL HÅLLBARHET

SOM VI TIDIGARE VISAT kommer Sverige att behöva fokusera mer på den sociala hållbarheten, som en av tre komponenter i välståndsekvationen. Den sociala hållbarheten påverkas indirekt av de åtgärder som driver ekonomisk tillväxt och omvandlingen till välstånd.

Det svenska samhället präglas i hög grad av värderingar som jämlikhet, öppenhet, tolerans, (konsensusorienterat) samarbete samt en kombination av individualism och social tillit. Politiska beslut som vill vara långsiktigt relevanta måste återspegla och respektera dessa grundläggande värderingar.

Generellt har Sverige lyckats väl med att värna om den sociala hållbarheten. Som vi pekat på tidigare i denna rapport placerar sig landet högt i många internationella rankingar av välståndsmått, t.ex. hälsa, trygghet, individuell frihet, demokrati, utbildning och förtroende för det politiska systemet. Det finns dock några trender som riskerar att äventyra den sociala hållbarheten i framtiden.

Inkomstskillnader

En av globaliseringens möjliga effekter är att skillnaderna i inkomst *mellan* länder jämnas ut, medan inkomstskillnaderna *inom* respektive land i stället växer. De svenska genomsnittsinkomsterna har ökat stadigt,

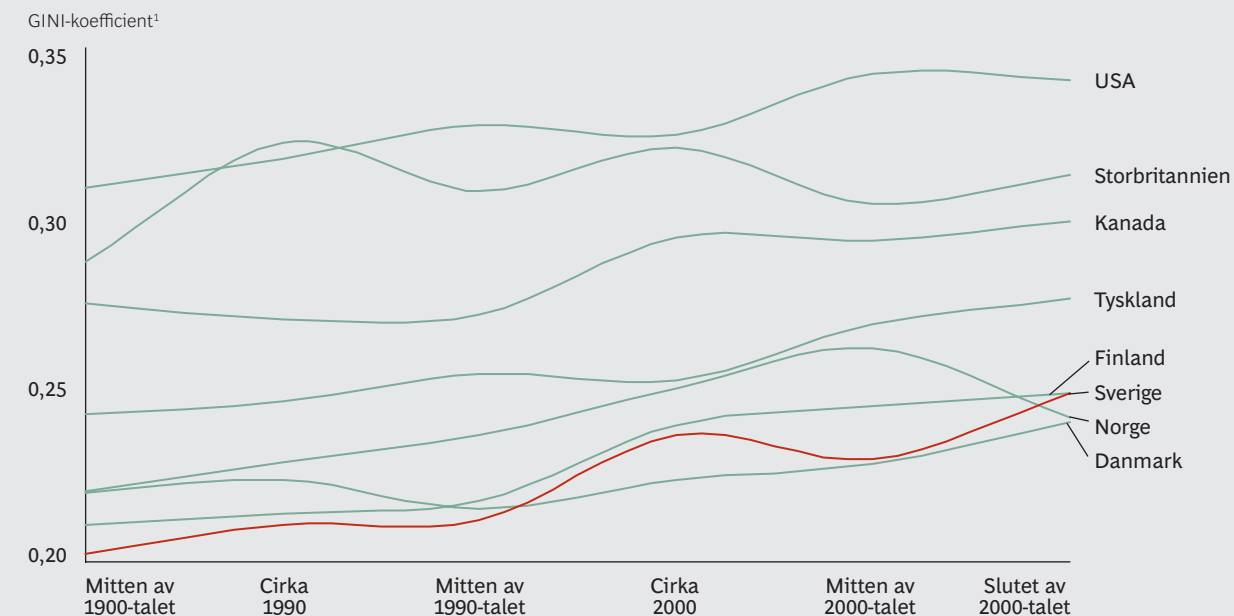
samtidigt som de blivit mer ojämnt fördelade över befolkningen, vilket framgår av GINI-koefficienten i Figur 23. Sverige hör fortfarande till ett av världens minst ekonomiskt polariserade länder, men skillnaderna är nu större än i de nordiska grannländerna.

Ökade inkomstskillnader behöver kompenseras för genom ökad social rörlighet

Diskussionen om de svenska inkomstskillnaderna handlar inte om huruvida dessa skillnader existerar utan om utvecklingen är oroande eller inte. Även om forskning visar att större ekonomiska skillnader kan kopplas till sämre hälsa, mer utbredd kriminalitet och sämre utbildning⁹⁶ hävdar vissa att Sverige fortfarande har ett mer jämlikt samhälle än jämförbara länder och att större löneskillnader kan motivera människor att arbeta hårdare.

Vi inser att vissa förslag i denna rapport kan komma att ytterligare öka inkomstskillnaderna i landet. Vi anser dock att de föreslagna förändringarna är nödvändiga för att Sverige ska behålla sin konkurrenskraft internationellt och för att säkra en absolut levnadsstandard för hela befolkningen. En

FIGUR 23 | Svenska inkomstskillnader i internationell jämförelse



Källa: OECD.

Not: Valet av OECD-länder fyller endast ett illustrativt syfte. De OECD-länder som inte visas ligger mellan USA och Sverige på skalan.

¹Efter skatt och transfereringar; GINI = 1 betyder fullständig ojämlikhet, GINI = 0 betyder fullständig jämlikhet.

uthållig ekonomisk tillväxt är också viktig för att upprätthålla landets generösa välfärdssystem, som är en nyckelfaktor för lika rättigheter och möjligheter för alla medborgare. Om syftet är att undvika fortsatt växande inkomstklyftor kan effekter av skattereformer motverkas genom skattelättnader riktade specifikt mot låginkomsttagare.⁹⁷ Oavsett syfte behövs dessutom en hög social rörlighet, dvs. möjlighet att förflytta sig mellan olika socioekonomiska nivåer.

Social rörlighet

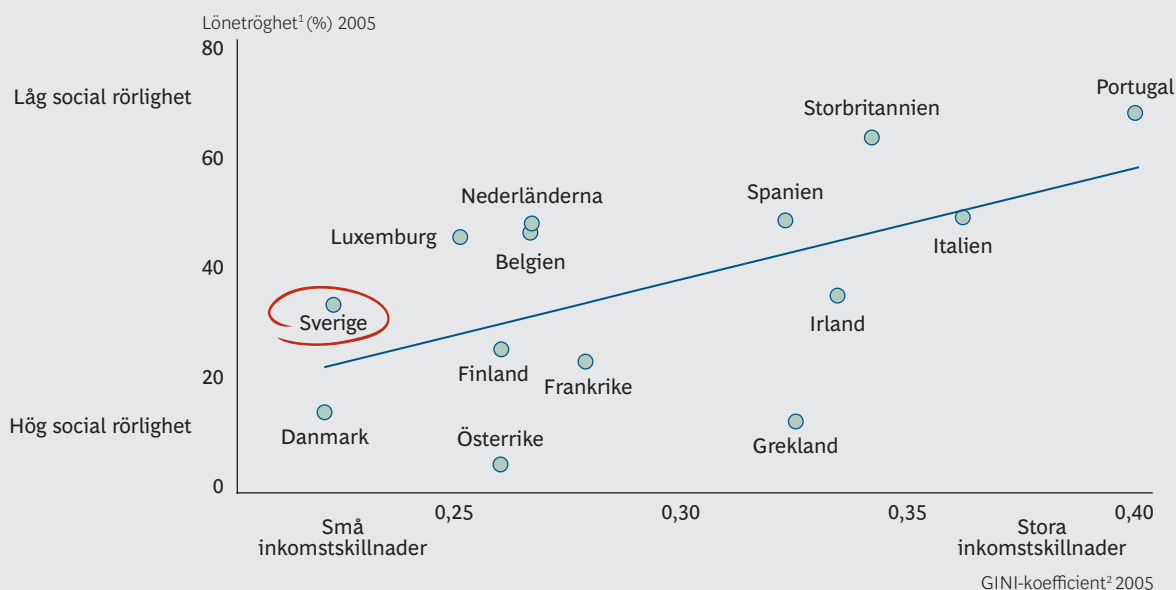
Sverige är ett av de länder i världen som har högst social rörlighet men ligger fortfarande efter övriga nordiska länder samt länder som Kanada och Australien.⁹⁸ Som framgår av Figur 24 råder ett samband mellan social rörlighet och inkomstskillnader. Sverige tycks ha en lägre social rörlighet än väntat med tanke på inkomstskillnaderna i landet, vilket pekar på förbättringsmöjligheter inom detta område. Vi vill hävda att en likvärdig grundskola är ett av de mest kraftfulla verktygen för att skapa social rörlighet, i kombination med transparens vad avser karriärmöjligheter (som vi tidigare påpekat i rapporten).

Social rörlighet har två tydliga syften. För det första driver det produktivitet genom en förbättrad resursallokering och ger större incitament att förflytta sig uppför inkomststegen. För det andra finns det ett moraliskt argument för att alla ska få samma möjligheter i livet oavsett bakgrund och att detta dessutom är avgörande för att skapa sammanhållning i samhället, i synnerhet om inkomstskillnaderna ökar. Formella hinder, till exempel bristen på gratis utbildning, sjukvård etc., har i stor utsträckning elimineras i Sverige, medan informella hinder, såsom kvalitetsskillnader mellan skolorna, otillräcklig informationsspridning och behovet av rätt kontakter för att skaffa sig ett arbete kvarstår och minskar den sociala rörligheten i Sverige. Det finns, sammanfattningsvis, en risk för att en stor andel begåvningar inte kan ta sig framåt i systemet, vilket skapar frustration och passivitet.

Arbetslöshet

Sysselsättning är en central drivkraft bakom ekonomisk tillväxt men också en av de viktigaste parametrarna för social hållbarhet. Långa perioder av hög arbetslöshet kan undergräva den samhälleliga stabiliteten.

FIGUR 24 | Sverige har lägre social rörlighet än jämförbara länder



Källa: OECD, A family affair: *Intergenerational Social Mobility across OECD Countries* (2010).

¹Mäts som klyftan mellan beräknad inkomst för en person vars far har en eftergymnasial utbildning och en person vars far endast har gymnasieutbildning. Ju högre värde, desto större klyfta och därmed starkare lönetröghet och lägre social rörlighet över generationerna. Justerat för transfereringar etc.

²GINI-koefficient av disponibel hushållsinkomst justerad för hushållets storlek.

Arbetslöshet är också en indikator på hur väl ett samhälle lyckas använda sina resurser.

Den svenska arbetslösheten sjönk till cirka 6 procent före 2000, för att stiga igen efter finanskrisen 2008. Trots denna utveckling ligger landets nuvarande arbetslöshet på omkring 8 procent, i linje med OECD-genomsnittet⁹⁹, och den ligger även nära jämviktsarbetslösheten, som har beräknats till cirka 7 procent.¹⁰⁰ Utifrån ett socialt perspektiv kan man hävda att ungdoms- och långtidsarbetslöshet är de mest oroande formerna av arbetslöshet, eftersom de tyder på växande barriärer till arbetsmarknaden respektive risk för marginalisering. För att förstå de bakomliggande problemen bakom arbetslösheten måste man ta reda på vad siffrorna döljer.

Drivkrafter bakom arbetslösheten. Långtidsarbetslösheten utgör cirka 30 procent av den totala arbetslösheten och ökar i långsam takt. Utlandsfödda är överrepresenterade; de har nästan fyra gånger större långtidsarbetslöshet än svenskfödda och står för mer än 40 procent av långtidsarbetslösheten.¹⁰¹ Integration av utlandsfödda och lågkvalificerade personer i arbetskraften genom

utbildningsåtgärder är avgörande för att man ska kunna åtgärda problemet med långtidsarbetslöshet.

I internationell jämförelse är den svenska ungdomsarbetslösheten hög (24 procent år 2012, vilket är högre än EU-genomsnittet¹⁰²). Siffrorna är dock delvis missvisande på grund av studentarbetslösheten. Om vi i stället använder oss av NEET,¹⁰³ en metod som anses bättre för att visa ungdomars sociala marginalisering, hamnar Sverige på samma nivå som jämförbara länder. Faktum kvarstår att lågkvalificerade personer mellan 20 och 24 år har svårt att skaffa sig ett arbete, en svårighet som är särskilt stor för utlandsfödda. Bland unga utlandsfödda är arbetslösheten totalt 70 procent högre och långtidsarbetslösheten är 150 procent högre än bland unga svenskfödda personer.¹⁰⁴

Arbetslösheten är följaktligen högre bland vissa grupper, till exempel ungdomar, utlandsfödda och lågutbildade. Därför bör åtgärder riktas specifikt mot dessa grupper och inte mot hela arbetskraften. Den senaste tidens jobbskatteavdrag är exempel på skattesänkningar som inte är idealiska, eftersom de främst gynnar personer som

redan har arbete snarare än hjälper marginaliserade grupper att ta sig tillbaka till arbetsmarknaden. Istället är riktade åtgärder i form av exempelvis RUT-avdrag, skatte-subventioner för företag som anställer unga och lärlingssatsningar mer i linje med vad som krävs.

Fler lågkvalificerade arbeten. Efterfrågan på lågkvalificerade arbeten har sjunkit i de flesta OECD-länder till följd av globaliseringen, en mer sofistikerad ekonomi samt flykten av enkla jobb utomlands. Sverige har sedan länge jämförelsevis höga minimilöner, för närvarande på omkring 70 procent av genomsnittslönen.¹⁰⁵ Detta gör att människor med en kompetens som bedöms vara mindre värd än lägstalönen har svårt att skaffa sig en anställning.

Den främsta lösningen på detta problem är att fortsätta höja befolkningens kompetens, för det första genom förbättrad matchning mellan kompetens och arbete och för det andra genom att öka andelen högutbildade. Det kommer dock alltid att finnas ett behov av lågkvalificerade arbeten för den del av

arbetskraften som inte kan uppfylla de nya produktivitetskraven. Om inte den beräknade minskningen av lågkvalificerade jobb kompenseras av nya jobb riskerar arbetslösheten att uppgå till mer än 13 procent år 2020.¹⁰⁶ Vi anser att de arbetstillfällen inom tillverkningsindustrin som försvunnit måste ersättas av lågkvalificerade servicearbeten,¹⁰⁷ en utveckling som bör drivas på både av en expansion för hushållsrelaterade och privata tjänster samt av den offentliga sektorn. När man skapar fler lågkvalificerade arbetstillfällen späds visserligen den totala produktiviteten ut, men en sådan utveckling bidrar å andra sidan till en förbättrad ekonomisk och social hållbarhet tack vare att man sänker de offentliga kostnaderna och ger fler människor möjligheten att delta på arbetsmarknaden. För att möjliggöra utvecklingen av lågkvalificerade servicejobb kan man också behöva erbjuda sänkta/subventionerade löner för vissa arbeten i dessa sektorer, liknande dagens *RUT-avdrag*.

REKOMMENDATIONER FÖR FRAMTIDEN

VI SER ETT ANTAL strategiska prioriteringar som kommer att vara avgörande för Sveriges framtida välbefinnande: att behålla den ekonomiska tillväxten, säkerställa en effektiv omvandling av ekonomisk tillväxt till välbefinnande samt att upprätthålla hörnstenarna i den sociala hållbarheten baserat på svenska traditionella grundvärderingar. Dessa prioriteringar medför en rad kompromisser, vilka ställer krav på en tydlig och långsiktig strategi för att undvika missriktade, kontraproduktiva satsningar inom isolerade delar av ekonomin och samhället.

Nedan föreslår vi fem strategiska prioriteringar för Sverige, åtföljda av ett antal rekommendationer som syftar till att skapa en plattform för konstruktiva förändringar.

Nationell strategi i fem delar

Vi är övertygade om att det hos svenska beslutsfattare – inom näringsliv, politik och myndigheter – finns en genuin strävan att göra rätt. Många korrekta prioriteringar har redan identifierats och är föremål för en aktiv debatt. Men det räcker inte – utan tydligare fokus på de långsiktiga problemen och hur de ska lösas kommer vårt välbefinnande att urholkas.

Vår ambition är att lyfta debatten till de frågor som driver Sveriges totala välbefinnande,

och att satsningar i budgeten ska gå till de områden som har störst potentiell genomslagskraft.

- 1. Ökat fokus på produktivitetstillväxt:** Produktivitetstillväxten bör vara i centrum för det offentliga samtalet om Sveriges framtida ekonomi och sociala hållbarhet. Särskilt krävs ökat fokus på produktivitetens utvecklingen i den internationellt konkurrensutsatta sektorn (snarare än i den lokala tjänstesektorn). Denna definierar Sveriges globala konkurrenskraft och påverkar direkt lönenivåerna i hela landet. Proaktiva åtgärder krävs för att stärka Sveriges förmåga att behålla och utveckla talang samt driva innovation och digitalisering.
- 2. Dämpning av den förväntade nedgången i arbetade timmar:** Många västlänningar står inför en demografisk utveckling som tillsammans med stigande kostnader för äldreomsorgen och sjukvården kräver en fortsatt ökning av antalet arbetade timmar i ekonomin. Höjd pensionsålder, tidigare introduktion på arbetsmarknaden för unga (t.ex. genom att belöna studenter som tar sin examen på utsatt tid) och mer effektivt utnyttjande av grupper som i dag inte kommit in på arbetsmarknaden i tillräcklig omfattning (t.ex. invandrare och kvinnor) är exempel på nödvändiga

förändringar. Det finns grundläggande brister vad gäller matchningen mellan tillgång och efterfrågan på arbetsmarknaden. Vi utbildar inte människor till de yrken där behoven är störst. Även om subventioner av lågkvalificerade arbeten ger positiva effekter på kort sikt krävs större ansträngningar för att höja den generella kompetensnivån i ekonomin. Dagens fokus på att driva tillgång på arbetskraft, där regeringen försöker få ut fler personer på arbetsmarknaden genom jobbskatteavdrag, sänkt a-kassa och förändrad sjukförsäkring, måste kompletteras med ett större fokus på att stimulera efterfrågan på arbetskraft. Det betyder exempelvis att vi måste skapa nya jobb genom satsningar på entreprenörskap och företagstillväxt.

3. Större flexibilitet i näringsliv och offentlig sektor: En värld som förändras allt snabbare kräver snabbare anpassning till nya villkor för att nå framgång. I den utsträckning det är möjligt bör man, för att öka företagets handlingsutrymme, avlägsna regelverk och strukturella hinder som försvårar förändring. Mekanismer som motverkar att människor byter bostadsort eller arbete eller som gör det svårare att starta eller utveckla företag är särskilt skadliga i ett föränderligt ekonomiskt klimat. Även staten måste kunna anpassa sig och ge utrymme för mer lokalt förankrade experiment, snabbare pilottestning och spridning av de bästa metoderna och ett större gemensamt och departements-övergripande engagemang i viktiga frågor. Exempelvis berörs samtliga regeringsdepartement av digitaliseringen av myndigheter och ekonomi.

4. En värdebaserad offentlig sektor: Ett värdebaserat förhållningssätt, baserat på väldefinierade resultat, behöver införas i den offentliga sektorn för att stimulera innovation och dynamik och på så vis ge produktivets- och kvalitetsvinster. Sjukvård och utbildning är de två områden där en förändring är mest angelägen, men även andra offentliga tjänster skulle kunna dra nytta av mer rigorösa målbeskrivningar och en större transparens vad gäller hur väl man lyckas

uppnå målen. Delar av den offentliga sektorn kommer dessutom att utsättas för internationell konkurrens i takt med att handelshindren för tjänster minskar, vilket leder till ett paradigmskifte. Detta medför utmaningar men också betydande möjligheter för Sverige tack vare att vi får möjligheten att exportera våra tjänster.

5. En ekonomisk utveckling som också är socialt och miljömässigt hållbar: Social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet är nära förknippade med varandra då de både ställer krav på kompromisser och ger möjlighet till synergieffekter. Därför måste eventuella reformer som ökar inkomstskilnaderna kompenseras med ökad social rörlighet, exempelvis genom en jämlik skola och ökad transparens kring möjliga karriärer. Staten måste även aktivt hantera så kallade externaliteter (dvs. en handling som påverkar nyttan för tredje part) genom att ytterligare stimulera positiva effekter (t.ex. arbetsplatsförlagd fortbildning, företagshälsovård) och motverka negativa (såsom koldioxidutsläpp och förorening av vatten).

Konkreta åtgärder inom ramen för den nationella strategin

De strategiska mål som vi beskriver kan uppnås på olika sätt. Nedan presenterar vi ett antal steg som säkrar ett framtida välbefinnande. Vi har delat upp åtgärderna i två grupper: först tar vi upp dem som främst syftar till att öka välbefinnandet, och därefter följer förslag av mer ekonomisk karaktär.

ÅTGÄRDER FÖR ATT SÄKERSTÄLLA VÄLBEFINDET

De två välbefinnandsområden i Sverige som är i mest akut behov av reformer är utbildning och sjukvård. Nedan beskriver vi våra rekommenderade förändringar.

Ett förändrat utbildningssystem. Sverige är i behov av ett utbildningssystem som både stimulerar social rörlighet och utvecklar talang, och som kan driva

produktivitetstillväxten i en alltmer föränderlig värld. Det nuvarande systemet har visat sig svika båda dessa mål, och Sverige presterar sämre än jämförbara länder.

- **En likvärdig grundskola:** Sverige måste förbättra likvärdigheten både i grundskolan och gymnasiet för att uppnå större social rörlighet och förbättra integrationen. Genom att skapa transparens kring *verkliga* resultat (dvs. kunskap) och utnyttja den transparensen skulle man kunna individualisera elevstödet, utvärdera projekt och enskilda skolor, sprida de bästa metoderna till lågpresterande skolor och se till att de bästa lärarna hamnar på de skolor som är i störst behov av stöd. Lärarutbildningen behöver återigen fokusera på ämneskunskaper och höja den akademiska standarden, samtidigt som lärare bör ges friheten att själva utveckla sin undervisning, i synnerhet för elevgrupper med andra förutsättningar, till exempel invandrare. Administrativa rutiner utan direkt koppling till resultaten kan standardiseras; man bör exempelvis digitalisera hanteringen av de nationella proven. En sådan utveckling frigör tid för aktiviteter som direkt påverkar resultaten (och därmed ökar värdet). Slutligen bör man fortsätta utveckla tydliga karriärvägar som del av initiativ för att säkerställa motivation och utveckling inom läraryrket.
- **Förbättrad studie- och yrkesvägledning:** Bättre transparens vad gäller karriäralternativ och -resultat (t.ex. löner, arbetsmiljö och utvecklingsmöjligheter) behövs, speciellt på gymnasiet. Information måste finnas lättillgänglig gärna i ett digitalt format. Förstärkt studie- och yrkesvägledning är särskilt viktigt i socioekonomiskt och etniskt segregerade områden, där bristen på nätverk och kunskaper om olika yrken är mest påtaglig.
- **Differentiera den högre utbildningen:** Den svenska eftergymnasiala utbildningen bör bli mer differentierad. Tydligare mål bör sättas för varje typ av institution. Universiteten bör fokusera på att uppnå

internationell spets inom utvalda områden för att fortsätta vara attraktiva för studenter och för att säkerställa de svenska företagens konkurrenskraft. Parallellt med detta bör högskolor och yrkesutbildningar i högre grad fokusera på att förse regionala arbetsgivare med kvalificerad arbetskraft med kandidatexamina eller yrkeslegitimation/-certifiering (till exempel revisorer, sjuksköterskor och maskinoperatörer). Utbildningsinstitutionerna bör utvärderas och jämföras utifrån uppsatta mål. Man kan här tänka sig en klusterstruktur, centrerad kring ett moderuniversitet som ansvarar för forskning och magisterexamina, medan "satellithögskolor" ger en större geografisk spridning och en bredare bas för att attrahera och rekrytera studenter. Staten bör också stimulera utvecklingen av kunskapscentra på vissa områden för att säkra den internationella konkurrenskraften, t.ex. genom satsningar på att placera ett urval svenska institutioner och utbildningsprogram högt på de globala rankingarna.

Riktmärken: Likvärdighet i grundskolan och spets i den högre utbildningen

En stärkt sjukvård. Snabbt stigande sjukvårdskostnader, en åldrande befolkning och en allt större internationell konkurrens gör att Sverige behöver utveckla en hållbar sjukvårdsmodell som säkrar kvaliteten och ger mer värde per satsad krona. En effektivare omvandling av ekonomisk tillväxt till välfärd krävs för att kunna hantera de ökande sjukvårdskostnaderna om Sverige vill kunna behålla sitt välfärdssystem även i framtiden.

- **Värdebaserad sjukvård:** Övergången till VBHC (Value-Based healthcare) bör främjas genom fortsatta investeringar i sjukvårdsregister och en bättre användning av resultatdata i styrningen av vården. En mer värdebaserad sjukvård skulle stärka omvandlingen av ekonomisk

tillväxt till värdeskapande välfärd för befolkningen och dessutom attrahera innovativ internationell verksamhet. En viktig del av arbetet är att ta fram mer välfungerande ersättningsmodeller och undvika styckprisersättning till förmån för ett system med större behandlingsansvar för hela vårdcykeln. Definitionen av exakta medicinska mätetal och analysen av data bör överlåtas till de kliniska utövarna, som i slutändan blir ansvariga för de övergripande hälsomålen.

- **Digitalisera sjukvården:** Investera i digitalisering och skapa en effektiv rikstäckande IT-infrastruktur som integrerar journaler i standardiserade EMR-plattformar (Electronic Medical Records) för att minska läkarnas administrativa börda och frigöra mer tid för patientkontakten.
- **Möjliggör utvecklingen av nationella kunskapscentra:** Uppmuntra koncentrationen av en stor andel av de icke-akuta kliniska ingrepp vars kvalitet skulle gynnas av stordrift på några få nationella centra. Dessa centra bör sträva efter att bli internationellt ledande inom patientresultat och kliniskt inriktad FoU. Försök också att överbrygga barriärerna till förbättring, centralisering och erfarenhetsutbyte som skapas av den fragmenterade landstingsorganisationen.

ÅTGÄRDER FÖR ATT SÄKRA DEN EKONOMISKA HÄLSAN

Sveriges övergripande ekonomiska hälsa beror på ett oändligt antal faktorer, men det finns några områden – framför allt internationell talang, innovation, företagstillväxt, digitalisering och landsspecifika fördelar – som har särskilt stor påverkan.

Attrahera internationell talang. I en globaliserad värld blir det allt viktigare att kunna attrahera och behålla världens främsta talanger. Inte bara eftersom talang utgör en förutsättning för innovation, utan också för att företag i allt större utsträckning flyttar dit kompetensen finns, vilket ofta är urbana, dynamiska och globalt integrerade miljöer.

- **Attrahera internationell talang:** Sverige

bör sträva efter att bli världens mest attraktiva land för välutbildade unga människor. Detta genom att aktivt locka till sig utländsk talang och underlätta deras immigration oavsett om de har en svensk arbetsgivare eller inte. Upprätthåll och skapa attraktiva levnadsförhållanden, t.ex. en välfungerande bostadsmarknad, balanserade skatteförmåner (mellan kapital och inkomster) och bättre tillgång till engelskspråkiga skolor. Förstärk generellt möjligheten att bo i Sverige med engelska som förstaspråk.

- **Attrahera internationella studenter:** Det är först när internationella studenter söker sig till Sverige för den höga utbildningskvaliteten som vi vet att våra utbildningsinstitutioner är världsledande. Avgifterna för utomeuropeiska studenter har drastiskt minskat antalet internationella studenter på svenska lärosäten. Det krävs innovativa lösningar för stipendier för att locka lovande studenter till Sverige. Det finns också utrymme för förbättringar av förutsättningarna för arbetstillstånd och arbetskraftinvandring.

Sverige bör sträva efter att bli världens mest attraktiva land för välutbildade unga människor

Värna en hög innovationsgrad. Innovation är nödvändigt för att svenska företag ska kunna fortsätta att vara ledande inom respektive nischer. Mycket avgörs av företagen och deras anställda själva, men det finns områden där politiska beslut kan underlätta.

- **Fokusera det statliga stödet:** Dra fördel av Sveriges starka finansiella ställning och fortsätt investera i grundforskning tillsammans med tillväxtstimulerande investeringar inom strategiskt viktiga områden som blå och grön teknologi samt digitalisering. Konsolidera finansieringen och skapa ekosystem för innovation och entreprenörskap kring framgångsrika forskningscentra.

- **Förenkla åtkomst och användning av data:** Stimulera till innovation kring användningen av nya digitala datakällor genom att ta fram tydliga regelverk som väger behovet av sekretess och integritet mot de enorma potentiella vinsterna av "big data" dvs. smarta analyser av stora ostrukturerade datamängder.
- **Underlätta kommersialisering:** Överväg skattelättnader, till exempel sänkta sociala avgifter, för företagens FoU och för kommersialiseringen av innovationer. Uppmuntra till samarbete mellan näringsliv, offentlig sektor och akademi och gör det lättare för företag att finnas på universiteten via inkubatorer med fokus på frågor som rör kommersialiseringen av innovationer.
- **Utnyttja offentliga upphandlingar:** Inför funktionsupphandlingar som fokuserar på att lösa ett specifikt problem. Öka viktningen av innovation och leverantörens kvalitet vid upphandlingar genom att specificera prestationer eller funktionalitet som inte kan uppnås med standardlösningar.
- **Öka riskbenägenheten:** Harmonisera kapital- och inkomstbeskattningen så att vinsten från att investera och arbeta i ett företag jämföras. Minska kostnaden för att anställa ny personal, samt se över hur LAS kan förändras för att underlätta för företag med mer föränderliga kompetensbehov.
- **Förbättra tillgången på kapital:** Ge VC-fonder möjlighet att göra förlustavdrag i sina portföljer. Minska skatteskillnaden mellan finansiering genom eget kapital och genom lån och förenkla därmed finansieringen för kunskapsintensiva företag utan materiella tillgångar. Konsolidera de statliga kapitalfonderna och inför ett matchningsprogram där man använder statliga fonder för att matcha privata investeringar i växande små och medelstora bolag.¹⁰⁸ Undersök möjligheten att öka pensionsfondernas exponering mot företag i en tidig utvecklingsfas.
- **Stötta export i små och medelstora företag:** Underlätta för små och medelstora företag att växa utanför den svenska marknaden genom att tillhandahålla finansiering, försäkringsskydd, subventionerat konsultstöd vad gäller exportlagstiftning och ett mer aktivt stöd när det gäller nätverk och kontakter.

Investera i strategiskt viktiga områden som blå och grön teknologi samt digitalisering

Underlätta företagstillväxten. Sverige har ett antal starka multinationella företag som spelat och fortsätter att spela en avgörande roll för landets välstånd. Det finns dock ett behov att stimulera mer tillväxt bland de många små och medelstora företagen i Sverige.

- **Stimulera entreprenörskap:** Lyft fram framgångsrika exempel på entreprenörskap. Fortsätt att förenkla reglerna för att starta och utveckla nya företag. Uppmuntra entreprenörskap på universiteten med hjälp av inkubatorer som ger handledning, infrastrukturstöd och tillgång till affärsnätverk.

Öka digitaliseringen. Digitaliseringen har redan haft en djupgående påverkan på produktiviteten, men mycket återstår att göra. Sverige hör till de ledande länderna i Europa vad gäller digitalisering men riskerar att hamna på efterkälken om inte investeringar görs.

- **Stöd digitaliseringen av den privata sektorn:** Öka investeringarna i IT-infrastruktur och prioritera initiativ som uppmuntrar små och medelstora företag att fullfölja sina digitaliseringsplaner. Utbilda och stötta små och medelstora företag med digitala ambitioner. Inför programmering som obligatoriskt ämne i grundskolan för att göra det lättare att identifiera och utveckla ungdomar med talang för IT.

- **Inför e-förvaltning i den offentliga sektorn:** Ta fram digitala lösningar för kommunikationen inom myndigheterna och för kommunikationen mellan myndigheterna och medborgare/företag. Detta uppmuntrar också företagens digitalisering, vilket kommer att få en produktivitetshöjande effekt

Se till att de landsspecifika fördelarna behåller sin konkurrenskraft. I stor utsträckning har Sveriges tidigare framgångar berott på landets starka landsspecifika fördelar. Vi bedömer att vissa av dem – till exempel en stabil makroekonomi och välfungerande offentliga institutioner – kommer att fortsätta att gynna Sverige. I framtiden kommer dock de flesta landsspecifika fördelarna att bli mindre unika till följd av ökad global konkurrens. Det finns tre områden där Sverige kan arbeta förebyggande för att stärka den underliggande konkurrenskraften.

- **Öppna upp bostadsmarknaden:** Det finns ett akut behov av en mer rörlig och tillgänglig bostadsmarknad, särskilt i storstäderna. Marknadshyror skulle även stimulera till investeringar i nybyggnation i tillväxtområden.
- **Ge stabil tillgång till energi:** Utforma en långsiktig energipolitik och skapa på så sätt en stabil prissituation på energi för företagen, så att de kan stå sig i den internationella konkurrensen.
- **Investera i infrastruktur:** Satsa på långsiktiga infrastrukturförbättringar så att Sverige kommer ikapp i investeringstakt. Utveckla finansieringsmöjligheter i form av partnerskap mellan privat och offentlig sektor eller genom att frigöra pensionskapital. Sådana satsningar kan både ge arbetstillfällen och bidra t.ex. till en bättre tillgång till bostäder.

FRAMTIDSUTSIKTER

SVERIGE ÄR ETT FANTASTISKT LAND. Den relativt lilla befolkningen i kombination med förändringsbenägna företag och en pragmatisk inställning till konflikthantering ger dynamiska förhållanden som stimulerar till nya idéer och lösningar. Staten har till uppgift att skapa gynnsamma förutsättningar genom att förse ekonomin med kompetens och undanröja hinder för utveckling och på så vis frigöra människans inneboende möjligheter.

Vilken roll kommer Sverige att spela under tjugohundratalet? Kommer det svenska samhället och dess företag att kunna omforma sig själva kontinuerligt för att stå emot den ökande globala konkurrensen? Vi ser en framtid där faktorer som riskbenägenhet, tillgång till världsledande talanger och förmågan att skapa nischer kommer att avgöra vilka som fortsätter att vara relevanta. Nyckelfrågor kommer att vara: Hur ska Sverige bli bättre på att locka till sig och integrera utländsk talang? Finns det en global marknad för ett miljövänligt och rättvist varumärke ”Made in Sweden”? Kommer Sverige att följa – eller leda – utvecklingen?

Utvecklingen mot mer konkurrens utsätter samhället för allt större press och ökar risken för polarisering. Den svenska kombinationen av en stark ekonomi och ett stabilt och

rättvist samhälle är unik – men den ska inte tas för given. I den här rapporten tar vi upp vikten av ett skolsystem som ger alla lika möjligheter. Det är en av förutsättningarna för att Sverige ska kunna behålla sin unika position. En annan är att Sverige lyckas upprätthålla ett fungerande välfärdsystem som är öppet för alla. Företag, forskare, myndigheter och politiker har en viktig uppgift i att förklara den svenska modellen för en bredare allmänhet och hantera de nödvändiga kompromisserna effektivt. Beslutsfattarna är inte omedvetna om vad som måste göras, men det råder oenighet om hur bråttom det är, vilket gör att dessa frågor inte får den plats de förtjänar på dagordningen.

En nationell strategi för Sverige måste vila på rätt prioriteringar för hela landet och resultera i kloka beslut. Vi menar att det nu är hög tid för långsiktiga åtgärder som driver på produktiviteten och möjliggör välbefinnande. Det är Sveriges framtida ekonomiska och sociala uthållighet det handlar om – och vi måste agera.

REFERENSER OCH KOMMENTARER

1. Den här rapporten fokuserar främst på utvecklingens ekonomiska och sociala aspekter och hur dessa förhåller sig till varandra. Miljörelaterad hållbarhet, inbegripet dess relation till de ekonomiska och sociala aspekterna, är ett viktigt ämne som förtjänar en mer omfattande analys än som ryms inom ramen för den här rapporten. BCG genomför kompletterande arbete på detta område, till exempel senast i vår rapport om Östersjön; ur ett svenskt perspektiv är det försämrade tillståndet i Östersjön den viktigaste miljöfrågan i närhetsområdet som pockar på en lösning. Mer information finns i BCG-rapporten *Turning adversity into opportunity – A business plan for the Baltic Sea* (2013).

2. Sverige får höga poäng på exempelvis hälsa (14:e), säkerhet (6:e), demokrati (4:e), förväntad livslängd (8:e), personlig frihet (5:e), styrning (4:e) och utbildning (12:e) enligt källor som FN, CIA Factbook, WHO, The Economist Democracy index och Legatum Institute.

3. Rankningar avseende makroekonomiskt klimat och tekniskt kunnande är hämtade ur World Economic Forums *Global Competitiveness Index* (2001 och 2011).

4. Mer om detta ämne finns i en aktuell BCG-rapport, *Meeting the infrastructure challenge with public private partnerships* (2013). Finns

på https://www.bcgperspectives.com/content/articles/public_sector_transportation_travel_tourism_meeting_the_infrastructure_challenge_with_public_private_partnerships/.

5. Boverket, *Bostäder, rörlighet och ekonomisk tillväxt, Marknadsrapport* (2013) tyder på att klyftan mellan bostadsbehovet och faktiskt antal byggda bostäder ligger på mellan 10 000 och 15 000 bostäder per år. Om syftet vore att bygga bort dagens bostadsbrist skulle klyftan ligga på mellan 20 000 till 35 000 bostäder per år enligt Boverket, *Bostadsbristen ur ett marknadsperspektiv* (2012).

6. Enligt data från Booz & Co, *The global innovation 1000* (2012) och BCG, *The most innovative companies 2012* (2012). Finns på https://www.bcgperspectives.com/content/articles/growth_innovation_the_most_innovative_companies_2012/

7. Indikativa siffror som bygger på International Farm Comparison Network, *PPLPI working paper 20* (2005) och brittiska Department of Environment, Food & Rural Affairs, *Figures for a Farming Future* (2004) samt www.worldsalaries.org (including employers' costs).

8. SOU 2008:14, *Bilaga 6 till Långtidsutredningen* (2008).

9. Ibid.

10. SCB, *Tema: Arbetsmarknad Sysselsättningen 2030 – kan dagens försörjningsbörda bibehållas?* (2012)
11. OECD, *How regulatory reforms in Sweden have boosted productivity* (2007).
12. BCG:s beräkningar baserade på OECD:s input/output-tabeller.
13. Det ska noteras att Nordea har stora tillgångar och verksamheter belägna utanför Sverige och under lokal tillsyn. Siffror baserade på DSF Policy Paper Series, *What is the appropriate size of the banking system?* (2012).
14. The Federal Bank Reserve of Atlanta. Rapporten finns på http://www.frbatlanta.org/cenfis/pubscf/nftv_1103.cfm.
15. Sveriges Riksbank.
16. För referenser se: Andrea Tacchella, Matthieu Cristelli, Guido Caldarelli, Andrea Gabrielli, Luciano Pietronero: *A New Metrics for Countries' Fitness and Products' Complexity*, *Nature: Scientific Reports*, 2-723 (2012) och Matthieu Cristelli, Andrea Gabrielli, Andrea Tacchella, Guido Caldarelli, Luciano Pietronero: *Measuring the Intangibles: A Metrics for the Economic Complexity of Countries and Products*, *PLOSOne Vol. 8*, e70726 (2013).
17. Se BCG:s rapport, *Allies and Adversaries: Global Challengers* (2013). Finns på https://www.bcgperspectives.com/content/articles/globalization_growth_allies_and_adversaries_2013_bcg_global_challengers/.
18. OECD, *PISA in focus* (2010).
19. Låg andel svenska elever som uppnår den avancerade nivån i matematiktesterna TIMMS, enligt TIMMS & PIRLS, *TIMMS 2011 International Results in Mathematics* (2011).
20. Enligt SCB:s databaser.
21. Kommande BCG-rapport som omfattar en granskning av tre gymnasieskolor under 2013.
22. Skolverket, *Kvalitetsgranskning av studie- och yrkesorientering inom grundskolan* (2007).
23. OECD, *Education at a glance* (2012).
24. Siffror enligt OECD-databaser och OECD, *Education at a glance* (2007).
25. När det gäller andelen av de 500 bästa universiteten per capita slås Sverige endast av Schweiz. Den totala rankningen är hämtad från *U21 Ranking of Higher Education Systems* (Melbourne Institute), de 500 bästa universiteten från *The Academic Ranking of World Universities* (Shanghai University).
26. *Times Higher Education's* rankning av världens 100 främsta universitet.
27. BCG-beräkningar baserade på BCG:s E4-index. Finns på https://www.bcgperspectives.com/content/interactive/education_public_sector_ten_global_leaders_challengers_education/.
28. BCG:s analys baserad på Svenskt Näringsliv, *Högskolekvalitet för bättre matchning och fler jobb* (2013) samt Universitetskanslersämbetet:s och SCB:s databaser.
29. Svenskt Näringsliv, *Rekryteringsenkät* (2012) och SCB:s databaser.
30. SCB, *Temarapport Arbetsmarknad 2013:1 Ingenjörerna* (2013).
31. Enligt sammanställd data från SCB:s databaser, Världsbankens databaser samt <http://www.dukechronicle.com/articles/2011/09/20/number-us-engineers-decline-relative-china-india> och http://www.engineeringuk.com/_resources/documents/Engineering_Graduates_in_China_and_India_-_EngineeringUK_-_March_2012.pdf.
32. Data från underlagsrapport nr 12 till den parlamentariska socialförsäkringsutredningen, *Vid arbetslivets gränser* (2010) och från *Lärnadsnivåundersökningarna* (LNU), som bygger på enkäter. Individer med en utbildning som var mindre än ett år längre eller kortare än arbetet krävde bedömdes som matchade; övriga bedömdes som över- respektive underkvalificerade.

33. Det minskande värdet på den högre utbildningen i Sverige stöds även av den låga så kallade utbildningspremien – dvs. avkastningen på att genomgå en högre utbildning jämfört med att börja arbeta direkt efter gymnasiet – som är lägre än halva OECD-genomsnittet enligt OECD, *Education at a glance* (2012).
34. Enligt granskning av Universitetskanslersämbetet.
35. Eurostat-databaser.
36. SCB-databaser.
37. SOU 2008:14, *Bilaga 6 till Långtidsutredningen* (2008).
38. BCG-beräkning som bygger på OECD-databaser och Grant Thornton, *Women in senior management: still not enough* (2012).
39. SCB-databaser samt Advokatsamfundets och IDG:s webbplatser.
40. SCB, *Lathund om jämställdhet* (2012).
41. Ibid.
42. Försäkringskassan, *Föräldrapenning: Båda föräldrarnas försäkring?* (2011).
43. SCB, *Lathund om jämställdhet* (2012).
44. Amerikanska siffror, enligt Chad Jones på Stanford, som dragit slutsatsen att de sänkta barriärerna för kvinnor och svarta stod för 15 till 20 procent av produktivitetstillväxten mellan 1960 och 2008. Den största delen orsakades av minskande könsrelaterade hinder. Finns på <http://online.wsj.com/article/SB10001424127887323916304578400192414995044.html>.
45. Beskrivs i bl.a. Moretti, *The new geography of jobs* (2013).
46. Enligt Universitets- och högskolerådets och SCB:s databaser.
47. Enligt OECD, *Main Economic Indicators* (2012).
48. The Economist, *Hot spots 2025* (2013).
49. EES = Island, Norge och Liechtenstein.
50. SCB, *Internationell mobilitet i högskolan* (2007/08 och 2011/12).
51. BCG:s beräkning baserad på siffror från SCB:s databaser.
52. OECD:s databaser.
53. Entreprenörskapsforum, *Globaliseringsforum rapport #4* (2012).
54. OECD:s databaser.
55. World Intellectual Property Organizations databaser.
56. BCG:s analys baserad på siffror från European Commission, *Innovation Union Scoreboard* (2012) och Världsbankens databaser.
57. Antalet nya företag som procentandel av totala antalet företag och den sammanlagda entreprenöriella aktiviteten är låg enligt data från Eurostat, Global Entrepreneurship Monitor och Entreprenörsskapsforum, *Entreprenörskap i Sverige – Nationell Rapport* (2012).
58. Enligt Global Entrepreneurship Monitor och Entreprenörsskapsforum, *Entreprenörskap i Sverige – Nationell Rapport* (2012).
59. Drivhuset, *Attityd 12/13 – Studenter är framtidens entreprenörer* (2013).
60. En mer utförlig behandling av ämnet finns i BCG-rapporten *Turning adversity into opportunity – a business plan for the Baltic Sea* (2013). Rapporten finns på <http://www.bcg.se/documents/file142393.pdf>.
61. BCG:s analys baserad på Business Sweden, *Svensk export* (2011) och årsrapporter.
62. Storföretag – med mer än 250 anställda – står för cirka 40 procent av förädlingsvärde, omsättning och sysselsättning i Sverige enligt SCB:s databaser.
63. Data från Tillväxtanalys databaser.

64. BCG-analys baserad på BvD Orbis, Veckans Affärer och företags webbplatser.
65. BCG-analys baserad på SCB-databaser och IFM-Bonn, *Unternehmen in Deutschland* (2010).
66. Europeiska kommissionen, *SBA Fact Sheets for Sweden och Germany* (2012).
67. Europeiska kommissionen – Näringsliv. Rapporten finns på http://ec.europa.eu/enterprise/policies/finance/data/enterprise-finance-index/access-to-finance-indicators/venture-capital/index_en.htm.
68. SVCA, *Årsrapport* (2011).
69. BCG-analys baserad på siffror från OMX, Aktietorget och www.finansportalen.se.
70. Enligt <http://www.di.se/artiklar/2013/8/9/de-slar-mynt-av-det-svenska-it-undret/>.
71. Baserad på en analys av Grufman-Reje. 3:12-reglerna är en faktor som bidrar till den här företagsstrukturen.
72. En mer utförlig behandling av ämnet finns i OECD, *Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy* (2004).
73. Bedömning av World Economic Forum, *Global Competitiveness Report* (2012-2013).
74. BCG, *Digital Sweden* (2013).
75. Ibid.
76. Definieras som skillnaden mellan upplevt värde och betalat pris för en produkt eller tjänst, enligt BCG, *Follow the surplus – European consumers embrace online media* (2013). Finns på https://www.bcgperspectives.com/content/articles/media_entertainment_digital_economy_follow_surplus_european_consumers_embrace_online_media/?chapter=5.
77. Den översta kvartilen av företag rankade utifrån digitaliseringsgrad enligt BCG, *Digital Sweden* (2013).
78. Sverige rankas konsekvent bland de främsta länderna sett till sjukvårdens resultat utan att höra till dem som har högst utgifter för vården. Dessutom åtnjuter offentliga institutioner i regel hög tillit, trots att utgifterna för polis, rättsväsende och säkerhet är relativt låga.
79. Exempelvis pensioner, ekonomiskt understöd etc.
80. Den australiska staten stödjer ett nätverk av arbetslöshetsorganisationer som tilldelas medel utifrån hur väl de lyckas sätta människor i arbete. Systemet har lett fram till ett av de lägsta arbetslöshetsnivåerna i OECD, enligt OECD, *Activating job seekers – How Australia does it* (2012).
81. Den skotska staten införde år 2007 Scottish Policing Performance Framework, som omfattar en rad resultatmätt för polisen i syfte att med hjälp av ökad transparens förbättra prestationer och ansvarighet både på lokal och nationell nivå. Systemet har bidragit till att en skotska brottsligheten ligger på den lägsta nivån på 37 år, enligt The Scottish Government, *Scottish Policing Framework* (2011).
82. Larsson, Lawyer, Garellick, Lindahl & Lundström, *Use of 13 disease registries in 5 countries demonstrates the potential to use outcome data to improve healthcare's value*, Health Affairs (2012).
83. Enligt BCG:s *Progress toward value-based health care* (2012), som innehåller en bedömning av olika länders mognad avseende insamling och användning av resultatdata, placerar sig Sverige i topp. Landet har idag 100 kvalitetsregister som täcker in mer än 25 procent av sjukvårdsutgifterna. Tillsammans med Sveriges Kommuner & Landsting har svenska staten nyligen åtagit sig att göra en långsiktig investering i kvalitetsregister på 1,54 miljarder kronor mellan 2012 och 2016 (enligt Budgetpropositionen för 2013: Prop 2012/13:1) och har utnämnt detta till "en nationell prioritering". Rapporten finns på https://www.bcgperspectives.com/content/articles/health_care_public_sector_progress_toward_value_based_health_care/.
84. Mer information finns på <http://www.ichom.org>.

85. BCG, *Alternative Payer Models Show Improved Healthcare Value* (2012). I rapporten jämförs olika amerikanska ersättningsmodeller inom Medicare-systemet; det framgår bland annat att ett system som ger leverantörer ett mer långtgående ansvar för patientens övergripande hälsa ger bättre resultat och upp till 30 procent lägre kostnader än så kallade fee-for-service-system. Finns på https://www.bcgperspectives.com/content/articles/health_care_payers_providers_alternative_payer_models_show_improved_health_care_value/.
86. En mer utförlig behandling av ämnet värdebaserad sjukvård finns i BCG:s *Value Guided Healthcare as a platform for industrial development in Sweden – feasibility study* (2009) och *Nationell satsning på kvalitetsregister inom vården* (2010).
87. BCG:s analys baserat på Världsbankens databaser och OECD, *PISA in focus* (2010).
88. Finland hör till de tre länder som placeras sig högst enligt PISA och satsar cirka 20 procent lägre per elev i grundskolan jämfört med Sverige, efter köpkraftsjustering.
89. Aktuella exempel från Europa är magnetröntgenbilder granskade i Asien, resor till Tyskland för prostataoperationer pga. lägre andel komplikationer etc.
90. Så används t.ex. endast 1 procent av vårdutgifterna i Europa utanför det egna landets gränser enligt Europeiska kommissionen, *Q&A: Patients rights in cross-border health care* (2011).
91. Nationellt bröstcancerregister.
92. Enligt BCG, *Consumers seek hard data on health care outcomes* (2012) som bygger på BCG Consumer Sentiment Barometer, 2012, med intervjuer av mer än 16 000 konsumenter i 15 länder. Finns på https://www.bcgperspectives.com/content/articles/consumer_insight_health_care_payers_providers_consumer_seek_hard_data_health_care_outcomes/.
93. Europeiska kommissionen, *Cross-border health services in the EU* (2007).
94. Enligt OECD, *Education indicators in focus* (2011).
95. Sverige ligger väl till för en sådan utveckling eftersom de kliniska resultaten för en rad behandlingar placerar sig högt i internationella jämförelser, och dessutom har man transparenta register över sjukdomar och resultat. Här ingår exempelvis starroperationer, där det genomsnittliga resultatet ligger på samma nivå som för de bästa ögonklinikerna i USA, höftersättning, där resultatet under många år bedömts vara världsledande samt hjärtinfarkt och cancer. Förutom behandling kan Sverige exportera utbildning och kunskaper.
96. Kate Pickett och Richard Wilkinson, *The Spirit Level: Why More Equal Societies Almost Always Do Better* (2009).
97. Till exempel höjda grundavdrag, återinförande av förmögenhets, arvs- och fastighetsbeskattning etc.
98. Enligt en analys av generationsövergripande inkomstelasticitet i Clark, *What is the True Rate of Social Mobility in Sweden? A Surname Analysis* (2012).
99. Enligt SCB:s och OECD:s databaser. Den senast tillgängliga siffran när rapportens skrevs var 8,7 procent.
100. Den naturliga arbetslösheten beräknas till 6,8 procent enligt Konjunkturinstitutet, *Konjunkturläget Augusti* (2013). Den jämviktsarbetslösheten eller NAIRU (Non-Accelerating Inflation Rate of Unemployment) är den arbetslöshetsnivå under vilken inflationen skulle stiga.
101. Enligt SCB:s databaser.
102. Enligt SCB:s databaser. Den senast tillgängliga siffran när rapportens skrevs var 17,3 procent enligt SCB, vilket delvis förklaras av säsongsvariationer (http://www.scb.se/Pages/Product____23262.aspx).
103. Not in Employment, Education, or Training. Metoden korregerar för det faktum att svenska studenter (ungefär hälften av alla arbetslösa) inte har någon studiefinansiering

under sommaren, vilket ökar arbetslöshetssiffrorna för just den gruppen.

104. SCB:s databaser.

105. Enligt SCB:s databaser. År 2012 uppgick den tionde lönepercentilen till cirka 70 procent av genomsnittslönen.

106. BCG:s beräkningar baserat på SCB, *Trender och prognoser om utbildning och arbetsmarknad* (2012), SCB:s databaser samt BCG, *Revitalizing Nordic Manufacturing* (2013).

107. Under de senaste två årtiondena har Sverige haft en stark sysselsättningsökning i den icke internationellt konkurrensutsatta

sektorn. Antalet arbetstillfällen i den internationellt konkurrensutsatta sektorn ökade med 5 procent mellan 2000 och 2012. Ej exponerade sektorer stod för 39 procent fler arbetstillfällen under samma period, enligt data från SCB. Den här utvecklingen visar att Sveriges välbefinnande är sårbart, eftersom andelen internationellt konkurrensutsatta arbetstillfällen har minskat. Allt fler svenskar blir med andra ord beroende av att allt färre andra svenskar genererar deras inkomster.

108. Till exempel som föreslås i IVA, *Innovationsplan Sverige – Underlag till en svensk innovationsstrategi* (2011).

TILL LÄSAREN

Rapporten finns också på engelska. Vänligen kontakta någon av författarna för att få tillgång till ett exemplar.

Tack

Författarna är tacksamma för det stöd från de många personer som bidragit med sin tid och erfarenhet till innehållet i rapporten. Vi vill särskilt tacka professor Luciano Pietronero på Roms universitet och hans forskargrupp med Andrea Tacchella, Matthieu Cristelli, Guido Caldarelli och Andrea Gabrielli för deras stöd av rapportdelen kring ekonomisk fitness.

Vi vill också tacka våra kolleger som hjälpt oss med rapporten, däribland Erik Alexandersson, Elin Brywe, Hans-Paul Bürkner, Victor Corzo, Larry Kamener, Rich Lesser, Martin Reeves, Andreas Ringman Uggla, Patrik Schölander, Thomas Steffens, Daniel Stelter, Felicity Zhao och Gabriel Österdahl. Vi vill också tacka Kim Friedman, Alexis Lefort och Svante Skoglund för hjälp med redigering, översättning, layout och produktion samt Liselott Florén och Mikael Törnwall för deras hjälp med bearbetning och lansering av rapporten.

Kontaktinformation

Om du vill diskutera rapportens analyser eller resultat, vänligen kontakta någon av författarna:

Andreas Alsén

Partner och Managing Director
BCG Stockholm
+46 73 079 4446

Kai Gruner

Senior Partner och Managing Director
BCG Stockholm
+46 73 079 4403

Elisabeth Hansson

Partner och Managing Director
BCG Stockholm
+46 73 079 4448

Thomas Jensen

Partner och Managing Director
BCG Stockholm
+46 73 079 4449

Julian Kurz

Partner och Managing Director
BCG Stockholm
+46 76 849 4530

Stefan Larsson

Senior Partner och Managing Director
BCG Stockholm
+46 73 079 4433

Fredrik Lind

Partner och Managing Director
BCG Stockholm
+46 73 347 0380

Henrik Ljungberg

Partner och Managing Director
BCG Stockholm
+46 73 347 0390

Johan Öberg

Partner och Managing Director
BCG Stockholm
+46 73 079 4465

© The Boston Consulting Group, Inc. 2013. All rights reserved.

For information or permission to reprint, please contact BCG at:

E-mail: bcg-info@bcg.com

Fax: +1 617 850 3901, attention BCG/Permissions

Mail: BCG/Permissions

The Boston Consulting Group, Inc.

One Beacon Street

Boston, MA 02108

USA

To find the latest BCG content and register to receive e-alerts on this topic or others, please visit bcgperspectives.com.

Follow [bcg.perspectives](https://www.facebook.com/bcg.perspectives) on Facebook and Twitter.



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Abu Dhabi
Amsterdam
Athens
Atlanta
Auckland
Bangkok
Barcelona
Beijing
Berlin
Bogotá
Boston
Brussels
Budapest
Buenos Aires
Canberra
Casablanca

Chennai
Chicago
Cologne
Copenhagen
Dallas
Detroit
Dubai
Düsseldorf
Frankfurt
Geneva
Hamburg
Helsinki
Hong Kong
Houston
Istanbul
Jakarta

Johannesburg
Kiev
Kuala Lumpur
Lisbon
London
Los Angeles
Madrid
Melbourne
Mexico City
Miami
Milan
Minneapolis
Monterrey
Montréal
Moscow
Mumbai

Munich
Nagoya
New Delhi
New Jersey
New York
Oslo
Paris
Perth
Philadelphia
Prague
Rio de Janeiro
Rome
San Francisco
Santiago
São Paulo
Seattle

Seoul
Shanghai
Singapore
Stockholm
Stuttgart
Sydney
Taipei
Tel Aviv
Tokyo
Toronto
Vienna
Warsaw
Washington
Zurich