



New
Direction

the Foundation for European Conservatism

NORDISK SOCIALPOLITIK UR ETT EU-PERSPEKTIV



New Direction

the Foundation for European Conservatism



New Direction – Foundation for European Conservatism is the official foundation of the European Conservatives and Reformists family at the European level. Founded in 2009 under the patronage of Margaret Thatcher, New Direction is the intellectual home of Europe's growing conservative movement, giving a voice to national movements that promote the rule of law, traditional values, free markets, and respect for the principle of protecting national sovereignty.

Through research, reports, lectures, conferences, and working groups, New Direction helps to inform the work of conservative lawmakers at the European, National, and regional level. At the same time, New Directions Summer University and series of Academies helps to bring conservative principles to a new and younger generation. By equipping politicians and activists with the tools they need, New Direction stands ready to help take the movement forwards.

newdirection.online @ndconservatism

1	Inledning	5
2	Den nordiska välfärdsmodellens idéarv och historik	9
3	Systemeffekter: styrkor, svagheter och trade-offs	15
4	Sverige 1990–2000: kris, konsolidering och systemskiften	19
5	Sverige 2001–2025	23
6	Danmark	27
7	Finland	31
8	Norge och Island: småskalighet, resursrenta och robusthet	35
9	Arbetsmarknad och demografisk omställning	39
10	Hälsa- och sjukvård: samt äldreomsorg kapacitet, kontinuitet och konservativa val	41
11	Sammanfattning: En nordisk färdplan som håller	45

INLEDNING

Nordisk socialpolitik har länge varit en global referenspunkt med sin höga sysselsättning, universella trygghetssystem och höga nivåer av mellanmänsklig tillit. Men just därför är ämnet mer politiskt brännande än på länge. Den modell som gav oss stabilitet och social rörlighet utmanas nu av demografi, migration och integrationsklyftor, produktivitetsstagnation i tjänstesektorerna, ökande säkerhetsutgifter, geopolitisk osäkerhet och en europeisk rättsutveckling som allt oftare skär in i frågor som traditionellt reglerats nationellt genom partsmodellen och kommunal

autonomi. Frågan är inte om den nordiska välfärdsstaten ska försvaras, utan hur den ska försvaras: med vilken värdegrund, vilka prioriteringar och vilka institutionella verktyg.

Den här inledningen placerar socialpolitiken i sin politiska terräng. Den tecknar den nordiska modellens moraliska och institutionella arv, visar var trycket nu uppstår, och formulerar de strategiska vägval som politiken måste göra under 2025-2035.

1.1 Varför socialpolitiken är här och nu

Nordens befolkningar åldras. Andelen 80+ växer som snabbast, medan antalet personer i åldern 20-64 ökar långsamt eller planar ut. Det betyder samtidigt mer vård och omsorg och färre arbetade timmar om vi inte agerar. Socialpolitik är därför inte en kostnadspost att budgetera efteråt; den är kärnan i arbetskraftens och skattebasens utveckling. Pensionssystem, arbetslinje, primärvård och äldreomsorg är inte separata politikområden, utan kuggar i en och samma finansieringskedja.

Nordiska länder har vidare tagit emot stora invandrargrupper med skilda utbildningsprofiler. Det avgörande utöver volymerna är hur snabbt och varaktigt människor kommer i arbete, hur språket erövrar och hur skolan lyckas med barnen. Socialpolitiken hamnar i centrum: ersättnings utformning, inträdeskanaler till arbetsmarknaden, förskolans kvalitet och skolans ordning. Misslyckas vi, skapas permanenta utanförskap som tär på legitimiteten; lyckas vi, stärks ekonomin och samhällsgemenskapen.

Hälso- och omsorgstjänster är arbetsintensiva. Om arbetssätt och styrning inte förändras, stiger kostnaderna snabbare än ekonomins underliggande tillväxt. Socialpolitiken är alltså också näringspolitik: den måste hitta former som frigör professionell tid, premierar kontinuitet och resultat, och använder teknik för att ta bort, inte lägga till, moment.

Europeiska regler för lönetransparens, plattformsekonomi och sociala villkor i upphandling kan ha goda syften men riskerar att harmonisera metoder istället för att sätta mål. För nordiska länder med kollektivavtalade lönegolv, lokalt ansvar och partsautonomi blir frågan uppenbar: Hur skyddar

vi lönebildning och metodfrihet, samtidigt som vi uppfyller legitima mål om rättvisa och skydd?

Nordisk välfärd vilar på en outtalad moral i form av rättigheter balanserade av plikter, tillit byggd av leverans, lika värde konkretiserat som lika spelregler. Det är inte staten som bär omsorgen ensam, utan familjen, civilsamhället, arbetsmarknadens parter och kommunen tillsammans med staten. Den konservativa läsningen av denna moral betonar arbetslinje (att försörja sig själv när man kan), familjens ansvar (som bör erkännas och avlastas), och subsidiaritet (beslut så nära de berörda som möjligt). Tre institutionella särdrag som särskiljer Norden från många andra platser är:

1. Partsmodellen: Kollektivavtal som sätter villkor och inträdesstegar utan lagstadgad minimilön; konflikter hanteras i institutioner, inte i domstol.
2. Kommunal autonomi: Nära ansvar för skola, omsorg och ofta primärvård; staten sätter golv och mål.
3. Finansiella regler: Utgiftstak och handlingsregler samt pensionssystem med livslängdskoppling som bromsar opportunist.

Dessa tre är inte nostalgiska troféer. När de urholkas ersätts samordning med politikens kortsiktighet och rättsprocessstyrning. Därför är socialpolitikens första politiska fråga 2025-2035: Hur värnar vi dessa särdrag under nya förutsättningar?

1.2 Den politiska terrängen: konfliktlinjer och koalitioner

1.2.1 Konflikt 1 Rättigheter först vs plikter först

Ena lägret vill förlänga rättighetslistor och använda staten för att jämna ut utfall. Det andra lägret, vår position, säger att rättigheter kräver plikter och incitament: att socialpolitiken måste göra det lönsamt att arbeta, möjligt att vara förälder och meningsfullt att ta lokalt ansvar.

1.2.2 Konflikt 2 Central likriktning vs lokal metodfrihet

Ska staten styra processer så som timmar, checklistor, dokument eller sätta mål och låta kommuner, regioner, skolor och vårdteam välja metod? Viförespråkarnågrafånationellamått (kärnkunskaper, väntetider, återinläggningar, funktionsmått i omsorgen), öppna jämförelser och konsekvenser, men med stor metodfrihet.

1.3 Tre megatrender som formar socialpolitikens fönster

När fler lever längre flyttas tyngdpunkten från akutsjukhus till primärvård och hemnära omsorg. Familjen blir viktigare, inte mindre, som omsorgsbärare. Men utan avlösning, flexibel arbetstid och begränsad pensionsrätt för anhörigomsorg riskerar arbetsutbudet att falla. Politiken måste erkänna familjens dubbelroll: både plikt och resurs.

Segregation skapar socioterritoriella öar där skola, trygghet och arbetsmarknad drar åt fel håll. Politiken måste bekämpa hög

1.4 Fördjupning: Den nordiska socialstatens moraliska logik – plikt, dygd och institutionell hållbarhet

Den nordiska välfärdsmodellen vilar på en djupare moralisk och kulturell grund än vad som ofta uppmärksammas i den politiska debatten. Socialstaten uppstod inte som ett teknokratiskt projekt, utan som en institutionell förlängning av redan etablerade samhällsnormer kring arbete, familj, ansvar och måttfullhet. Denna moraliska kärna är avgörande för att förstå både modellens historiska framgång och de påfrestningar den står inför i dag. Utan att synliggöra denna logik blir diskussionen om socialpolitik reducerad till en teknisk debatt om utgifter och organisation, när det egentligen handlar om hur ett samhälle bär och upprätthåller sina institutioner genom delade dygder.

Arbetsnormen är här central. I den nordiska samhällsordningen har arbete alltid beskrivits både som en materiell nödvändighet och som en moralisk skyldighet. Arbete skapar försörjning, men också social struktur, identitet och gemenskap. När den moderna välfärdsstaten byggdes ut institutionaliserades

1.2.3 Konflikt 3 Lagstadgat lönegolv vs partsautonomi

EU-trenden pekar mot lagstadgade minimilöner och ökad juridifiering. Det kan verka attraktivt för att bekämpa låglönesektorer, men i Norden riskerar det att slå sönder branschvisa inträdesstegar och parternas ansvar. Vi hävdar att avtalade golv och lärlingsspår bättre kombinerar anständighet med inträde.

1.2.4 Konflikt 4 Köp köer vs omställning av arbetssätt

Politiskt är det frestande att skjuta till temporära pengar mot vårdköer. Men köer är styrning: de löses med kontinuitet i primärvård, utlösta garantier och koncentrerad specialistvård, inte med kampanjbudgetar.

frånvaro, låga språkutfall och otrygghet med ordningsmandat i skolan, arbetsplatsintegrerad språkpolitik och snabbspår som faktiskt leder till jobb.

Den dyraste resursen är professionell tid. Varje nytt blankettkrav utan bevisad effekt för patient, elev eller brukare är en förlustaffär. Digitalisering måste mäta sig med ett enkelt kriterium: vilka två manuella moment ersätts? Socialpolitiken måste därför bli regelförenklingens banbrytare, inte dess fånge.

denna arbetsnorm i arbetslinjen, där generösa trygghetssystem kombinerades med tydliga förväntningar på att alla som kan arbeta också ska göra det. Detta är inte en teknisk princip, utan en moralisk överenskommelse: ett samhälle kan bara bära stora kollektiva åtaganden om majoriteten av befolkningen deltar i arbetet och betalar skatt. När arbetsnormen försvagas undermineras därför inte bara budgetdisciplin, utan själva legitimiteten i det universella systemet.

Familjens betydelse är ett andra fundament. I Norden har staten historiskt inte försökt ersätta familjen, utan att möjliggöra dess ansvarstagande. Barnomsorg, föräldraförsäkring och stöd till ensamstående är inte uttryck för ett statligt övertagande av föräldrarollen, utan en erkänsla av att familjen är den institution där samhällets framtida medborgare formas och fostras. Den konservativa insikten här är enkel: när familjer stärks stärks även staten. När familjer försvagas, när barnomsorgssystem brister i kvalitet eller när ekonomiska strukturer gör det svårt

att förena arbete och föräldraskap, ökar trycket på offentlig sektor samtidigt som det långsiktiga skatteunderlaget urholkas. Socialstaten är därför beroende av att familjelivet fungerar, inte tvärtom.

Institutionell måttfullhet utgör det tredje fundamentet i den nordiska modellen. Den historiska framgången byggde inte på stora politiska projekt, utan på gradvisa reformer, balans mellan utgifter och inkomster och en systematisk vilja att undvika politiska löften som saknar långsiktig finansiering. Budgetdisciplin, automatiska stabilisatorer och ansvarsskyldighet i kommuner och regioner har varit avgörande för systemets uthållighet. Denna form av institutionell dygd – att respektera framtida generationer genom att inte skuldsätta dem med dagens beslut – är lika mycket moralisk som ekonomisk. När denna dygd urholkas genom populistiska löften, ad hoc-beslut eller undanträngning av kärnuppgifter växer välfärdsstatens strukturella obalanser.

Dessa tre element i form av arbetsnormen, familjeansvaret och den institutionella måttfullheten utgör tillsammans den moralekonomi som bär den nordiska modellen. Det är en tyst samhällspakt som bygger på ömsesidighet: medborgaren bidrar genom arbete och ansvar; staten svarar genom trygghet och stabilitet. När denna balans hålls är välfärdsstaten både stark och legitim. När balansen rubbas riskerar socialpolitiken att bli ekonomiskt ohållbar eller socialt ifrågasatt.

1.5 Rättsprinciper och normer

Välfärdsstaten blir legitim när den förstärker människors försörjningsförmåga: gör inträde möjligt via standardiserade anställningsformer, säkrar att varje extra timme ger netto plus, och uppmuntrar längre arbetsliv genom pensioner och skatteincitament efter ordinarie pensionsålder.

Familjepolitik ska vara valneutral men tidslogisk: uppmuntra delning av föräldradeltid, säkra snabb återgång till arbete, matcha barnomsorgens öppettider med verkliga jobb, och avlasta anhöriga så att de kan arbeta.

1.6 Den politiska ekonomin: koalitioner och legitimitet

Medborgarna accepterar prioriteringar när kvittona syns: snabbare väg till arbete; en lärare med mandat att skapa studiero; ett vårdteam som faktiskt känner patienten; färre ansikten i hemtjänsten. Politiken ska därför bygga synliga legitimitetsbroar: digitala väntetidsportaler, namngivna primärvårdsteam, offentlig närvarodata i skolan. Reformerna stärker andra inkomsten i barnfamiljer, senkarriärer, småföretagande i välfärdsnära tjänster, samt kommuner med leveransförmåga behöver även det bredda stödet. Partnerskapet med arbetsmarknadens parter är avgörande

I dag utmanas denna moralekonomi av demografiska förändringar, ökad migration, varierande arbetsmarknadsanknytning och en växande diskrepans mellan förväntningar och resurser. Arbetslinjen utsätts för press när allt fler står utanför arbetsmarknaden under lång tid. Familjelivet belastas av ekonomiska och tidsmässiga krav som inte funnits tidigare. Institutionell måttfullhet prövas i en politisk kultur som premierar kortsiktiga vinster framför långsiktigt ansvar. Konsekvensen blir en socialstat som riskerar att förlora både sin styrka och sin själ om inte den moraliska logiken återställs.

Den konservativa analysen blir därmed inte nostalgisk utan framåtblickande: för att bevara det som fungerar måste modellen återupprätta de dygder som byggde den. Ett samhälle där fler arbetar, där familjer ges möjlighet att bära sitt ansvar och där institutioner återfår sin långsiktiga rationalitet kan fortsätta bära en omfattande välfärdsstat. Ett samhälle där dessa normer faller riskerar att se universalismen urholkas, inte av politiska beslut, utan av demografiska och ekonomiska realiteter.

Den nordiska socialstatens framtid avgörs därför inte främst av nya reformpaket, utan av huruvida vi lyckas bevara och återväcka dess moraliska grund. Utan denna grund kan ingen teknisk reform rädda den. Med den kan modellen fortsätta vara ett internationellt exempel på hur gemensam trygghet och individuellt ansvar kan förenas i en stabil samhällsordning.

Metodfrihet utan mål blir godtycke; mål utan metodfrihet blir ineffektiv detaljstyrning. Konservativ politik kombinerar några få obligatoriska resultatmått med öppna jämförelser och konsekvenser vid varaktigt svaga resultat. Den som är närmast uppgiften får både frihet och ansvar.

Automatiska mekanismer (utgiftstak, handlingsregler, livslängdskopplade pensionsåldrar, utlösta vårdgarantier, once-only i rapportering) fungerar som politikens karaktärsprov. De gör att det lönar sig att göra rätt och att det blir kostsamt att smita från ansvar.

då deras inträdesstegar är både social- och näringspolitik. Vidare fungerar öppna jämförelser på enhetsnivå som politisk försäkring: de förskjuter debatten från anslag till resultat, minskar utrymmet för symbolpolitik och skyddar metodfriheten mot impulser att centralstyra allt. Riskerna om vi inte agerar är:

1. Långvariga köer cementerar ojämlig tillgång och matar cynism mot skattefinansierade system.

- Integrationsluckor skapar parallellsamhällen där skola, språk och arbetslinje försvagas.
- Pensionsbromsar utan förståelse urholkar tilliten mellan generationer.
- Juridifierad lönebildning gör parterna till statister, minskar flexibilitet och bromsar inträdet.

- Administrativ kolonisering av vård, skola och omsorg åter professionell tid och driver personalflykt.

Var och en av dessa risker är i grunden politisk: de prövar samhällskontraktet. Att undvika dem kräver inte maximal statlig närvaro, utan rätt regler, rätt incitament och rätt ansvarsfördelning.

1.7 Tre framtidsbilder 2035-2040

1.7.1 Hållbar universalism

Arbetslinjen fungerar i inträdet och mitt i livet; fler seniorer arbetar; primärvården bär; äldreomsorgen styrs på kontinuitet och funktionsmätt; skolan säkrar ordning och kärnkunskap; EU-syften uppfylls med minimiharmonisering. Effekt: Stabil beroendekvot, kortare köer, högre legitimitet.

1.7.2 Symbolisk expansion

1.8 Varför en konservativ hållning är praktisk

En rimlig kompass väljer arkitektur före annonsering, regler före symboler, lokal förmåga före central detalj, familjens ansvar före statens förmynderi. Det är inte ett återvändande till gårdagens strukturer, utan en fördjupning av det som har fungerat: parternas ansvar i lönebildningen, kommunal autonomi, pensionsmekanik som håller, primärvårdens kontinuitet och skolans ordning.

I praktiken betyder det:

- Gör inträdet enkelt, säkert och mätbart så att arbetsgivare vågar anställa nybörjare.
- Gör varje extra timme lönsam för den andra inkomsten och för seniorer.
- Gör kontinuitet till valuta i vård och omsorg.

Rättighetslistor växer utan systematik; tillfälliga pengar döljer strukturella brister; EU-krav överimplementeras. Effekt: Låg arbetskraftsdeltagande i nyckelgrupper, långvariga köer, fallande förtroende.

1.7.3 Central detalj

Nationell mikrostyrning i processer; parterna trängs ut; lokala innovationer kvävs. Effekt: Högre kostnad per utfall, stagnation, konflikter.

- Gör skolan till norm- och kunskapsmotor med mandat och få, hårda mål.
- Gör staten smalare i metod, starkare i mål, och Europa till en union av mål snarare än metod.

Socialpolitik är inte längre en trygghamn i politiken, den är själva havet där striderna står: om arbete och avhängighet, om frihet och ansvar, om lokalsamhällets makt och om den europeiska rättsordningens gränser. De närmaste tio åren avgör om den nordiska modellen förblir en sköld som håller eller blir en börda som tynger.

Valet står mellan central detaljstyrning och subsidiaritet med ansvar, mellan fler blanketter och professionell tid, mellan politiskt behagliga köpengar och kontinuitet som kapacitet. En rimlig linje väljer det senare men inte för att göra mindre, utan för att göra mer av det som fungerar.

2

DEN NORDISKA VÄLFÄRDSMODELLENS IDÉARV OCH HISTORIK

2.1 Från folkrörelser till folkhem: 1880-1970

Norden industrialiserades sent men snabbt. Från 1880-talet och framåt växte Kooperation, nykterhets- och frikyrkorörelser, arbetarrörelsen, bonderörelsen och de första fackliga förbund. Dessa var inte bara politiska verktyg; de var social infrastruktur. De drev bildningsarbete, sjuk- och begravningskassor, arbetsförmedlingsinitiativ och konsumentkooperativ. De skapade sparsamhetsnormer, frivilliga försäkringsordningar och ett kapital av tillit som senare statlig välfärd kunde bygga vidare på.

- Danmark utvecklade tidigt lokalt förankrade fack och arbetsgivarstrukturer och kooperativ jordbruksekonomi.
- Finland kombinerade föreningsliv och självhjälptraditioner med en stark nationell mobilisering efter självständigheten.
- Norge och Sverige fick stora folkrörelser som band samman glesbygd och städer genom studiecirklar, nykterhet, frikyrklig moral och facklig organisering.
- Island, med liten befolkning och geografisk spridning, lät föreningsliv och kommunal praktik växa i symbios med statens uppbyggnad.

Innan staten tog över riskutjämningen fanns en tät väv av civilsamhälle och ömsesidighet. Detta gav legitimitet åt senare reformer. Medborgare upplevde inte att hjälp kom utifrån, utan att det offentliga stödde något som redan fanns.

Sekelskiftet 1900 och mellankrigstiden lade grunden för universalistisk trygghet. Norden antog tidiga lagar om olycksfalls- och arbetsskadeförsäkring, gamla dagars fattigvård omvandlades stegvis till rättighetsbaserade ordningar, och universalismens språk började ersätta välgörenhetens.

- Sverige införde allmän folkpension 1913 vilket var en brytpunkt där ålderdomstrygghet blev nationell angelägenhet snarare än kommunal fattigvård.
- Danmark var ännu tidigare ute med ålderdomsunderstöd (1890-tal), initialt behovsprövat men tydligt rättighetspräglat i retorik och praktik. Kanslergadakompromissen 1933, en social reform under krisår, standardiserade stödet och knöt det till aktiv arbetsmarknadspolitik.

- Finland etablerade en folkpensionsordning på 1930-talet och byggde gradvis ut försäkringarna efter kriget.
- Norge rörde sig samma riktning med steg mot en samlad ordning som senare kulminerade i Folketrygden (1960-tal).
- Island antog socialförsäkringslagstiftning under 1930-40-talen med fokus på pensioner och sjukförsäkring.

Dessa tidiga reformer var politiskt diversifierade koalitioner av agrara partier som ville stabilisera landsbygdens inkomster och motverka urban misär medan liberaler försvarade medborgarrättsliga aspekter och socialdemokrater som ville avprivatisera risker och skapa universella golv.

Nordens särprägel blev tydligare när arbetsmarknadens parter tog ett större ansvar för lönebildning och konflikthantering. Symboliskt i Sverige var Saltsjöbadsavtalet år 1938 som blev en normerande fredspakt mellan LO och SAF som minskade statens direkta inblandning i lönebildningen och skapade mekanismer för konfliktlösning. Liknande logik fanns i Danmark där den avtalsreglerade ordningen med snabb och institutionaliserad medling blev modellbildande. Parterna internaliserade makroekonomiska mål så som pris- och löneinflation, konkurrenskraft och skapade ansvarsfulla normer.

Detta var inte enbart socialdemokratisk triumf. Arbetsgivare såg värdet i förutsägbarhet och sammanpressad lönestruktur som drev rationalisering och teknisk uppgradering. Fackföreningar accepterade återhållsamhet i utbyte mot sysselsättning och generella välfärdstjänster.

Efterkrigstiden var expansionsfasen. Växande ekonomier, demografisk medvind och teknisk utveckling i industri och byggsektor möjliggjorde universella tjänster: barnbidrag (allmänt i Sverige från 1947), utbyggd sjukvård och mödra-/barnhälsovård, massiv bostadsproduktion, kommunal hemtjänst och äldreboenden.

- Sverige införde allmän sjukförsäkring (1950-tal) och beslutade om ATP (1959), en inkomstrelaterad tilläggspension med uttalat samband mellan arbete och förmån.

- Danmark breddade barnfamiljsstödet, utvecklade sjukvårdens finansiering via skatter och kommunal och regional drift, och byggde det som senare skulle kallas flexicurity: låg anställningstrygghet i lag, men hög inkomsttrygghet och aktivering i försäkring.

- Norge integrerade förmåner i den förenade Folketrygden (1960-tal), som lade grunden för ett enhetligt socialförsäkringssystem.

- Finland byggde ett dubbelt pensionssystem: folkpension för grundtrygghet och resningsvis utbyggd inkomstrelaterad tjänstepension (lagstiftad under tidigt 1960-tal).

- Island följde en kombination av universella förmåner och kompletterande ordningar via arbetsmarknadens parter.

Den gemensamma nämnaren var tjänstebaserad universalism där välfärden definierades inte bara av kontantförmåner utan av offentligt producerade eller offentligt finansierade tjänster så som sjukvård, utbildning, vård och omsorg. Offentliga utanverk växte i kommuner och landsting/fylken/regioner, med en förväntan att tillgänglighet och likvärdighet skulle vara rikstäckande.

I slutet av 1960-talet nådde modellen en skala där margineffekter och styrningsproblem blev synliga. Elevkohorter växte, vårdbehov professionaliserades, urbanisering och sektorsförändringar skiftade skattebaser mellan kommuner. Samtidigt politiserades välfärdsstaten med ökade anspråk på jämlikhet och demokratisering av arbetslivet, något som i 1970-talets finansiella kriser skulle pröva ordningen. Men den grundläggande tillits- och institutionsinfrastruktur som byggts 1880-1970 bestod i form av hög facklig anslutning, avtalsmodeller, lokalt självstyre, och en norm om arbete som medborgarplikt och rätt.

2.2 Universalism, arbetslinje och tjänstebaserade trygghetssystem

Universalism betyder att förmåner och tjänster utformas för hela befolkningen, inte enbart för de fattigaste. Det finns tre motiv till detta:

1. Riskutjämning och försäkringslogik: Många sociala risker, som sjukdom, ålderdom, barnafödande, kan inte effektivt hanteras av individer eller små grupper. En bred finansieringsbas minskar variansen och kostnaderna.
2. Legitimitet: När medelklassen delar samma institutioner i form av förskola, vård, skola, pension, ökar viljan att betala skatt och försvara kvaliteten.
3. Stigberoende och politiskt stöd: Generella system skapar en gemensam referensramar och därmed ett politiskt block som avskräcker drastiska nedskärningar och klientifiering.

Samtidigt skapar universalism designutmaningar som hur undviker man att generella ordningar blir övergenerösa i högkonjunktur och svårreformerade i lågkonjunktur? Hur motverkar man att universella förmåner utspäds, det vill säga täcker allt men gör för lite för de mest utsatta? Norden svarade på detta med inkomstrelaterade komponenter genom pensioner och sjukförsäkring samt med aktiv arbetsmarknadspolitik för att öka arbetsutbudet, vilket vi återkommer till.

Arbetslinjen är nordisk välfärds ekonomiska motor och moraliska kompass. Den kan sammanfattas i två satser: (1) arbete ska vara normen för vuxna i arbetsför ålder, (2) välfärden ska vara utformad så att arbete lönar sig i plånbok, status och livschanser.

Detta förverkligas genom en bidragsdesign med tidsgränser, prövning av arbetsförmåga, aktiva motprestationer, fribelopp och avtrappningsregler syftar till att undvika varaktigt frånvaro

från arbetsmarknaden. Lönebildning sker via parterna. En sammanpressad lönefördelning kombineras med inträdeskanaler genom lärlingsplatser, lägre ingångslöner eller särskilda anställningsformer för grupper med svagare produktivitet i utgångsläget. Vidare är en aktiv arbetsmarknadspolitik central genom utbildning, praktik, lönesubventioner och effektiv förmedling för att konvertera passiv ersättning till aktivt inträde. Slutligen spelar även marginaler roll. Höga skattkvoter är förenliga med hög sysselsättning om margineffekter hanteras för andra förvärvsinkomsten i hushållet (ofta kvinnor) och för övergången från bidrag till arbete.

Arbetslinjen har präglat alla nordiska länder, men på olika sätt. Danmark har lagt tyngdpunkten på aktivering och en flexibel anställningsrätt, Finland på partiell fondering av pensioner och arbetskraftens produktivitet, Norge på inkomstkompensation kombinerad med starka offentliga tjänster, Sverige på generella ersättningar och, från 1990-talet, jobbskatteincitament och tydligare sjukförsäkringsregler. Island, med sin litenhet och höga sysselsättningskultur, har använt en pragmatisk mix.

Nordisk välfärd handlar dock inte bara om pengar. Den bärs av leveranskapacitet i vård, utbildning och omsorg. Det har fyra konsekvenser:

1. Decentralisering: Kommuner och regioner bär stor del av produktionen. Det kräver finmaskiga styrkedjor, transparens och finansieringsmodeller som inte straffar glesbygd.
2. Professionalisering: Läkare, sjuksköterskor, lärare och socialarbetare är kärnresurser. Lönestrukturer, fortbildning och arbetsmiljö blir välfärdspolitikens realfrågor.

3. Valfrihet och mångfald: Från 1980-1990-tal växte möjligheten att välja utförare mellan offentliga och privata, idéburna. Det är en logisk fortsättning på universalism där medborgarens rätt omfattar också rätt att välja, men ställer krav på uppföljning och likvärdig finansiering.

4. Köer och prioritering: När tjänster är skattefinansierade och avgiftsfria vid bruk uppstår risk för övrefterfrågan. Därför blir prioriteringar och kapacitetsstyrning ett kärnproblem.

Den tjänstebaserade logiken skapade också ett nära band mellan skattebas och servicekvalitet. När sysselsättning är hög och skattebasen stark går det att hålla både kvalitet och täckning. När skattebasen hotas av demografi, global konkurrens eller svag produktivitet uppstår press, och incitamenten i arbetslinjen blir än viktigare.

Trots gemensamma drag finns distinkta profiler:

- Danmark: Flexicurityregimen
Låg lagreglerad anställningstrygghet, hög a-kasseersättning och stark aktivering.
Kommunerna spelar en tung roll i att driva

2.3 Fördjupning: Universalismens framtid i ett demografiskt pressat samhälle

Universalismen uppfattas ofta som den nordiska modellens mest stabila komponent, en självklar rättighetsstruktur som överlevt ideologiska skiften, konjunkturcykler och institutionella reformer. Men denna stabilitet är mer skör än vad den verkar. Under ytan förändras förutsättningarna för att upprätthålla ett system där alla har rätt till samma tjänster och trygghet, oavsett inkomst, ursprung eller bostadsort. Demografiska förändringar, global rörlighet, utbildningsskillnader, urbanisering och ökade skillnader i arbetsmarknadsdeltagande skapar en ny verklighet där universalismen inte längre kan tas för given. I stället måste den förstås som en konstruktion som kräver aktiv förstärkning och anpassning för att överleva.

Den centrala utmaningen är matematiskt enkel men politiskt svår. Ett universellt system förutsätter att arbetsföra människor är tillräckligt många och tillräckligt produktiva för att finansiera vård, omsorg och trygghet för dem som inte arbetar. När andelen äldre växer och andelen personer i arbetsför ålder minskar blir detta förhållande allt mer ansträngt. I praktiken innebär det att varje tappad timme i arbetskraftsdeltagande har större effekt än tidigare. Detta är inte en moralisk fråga, utan en strukturell realitet: utan hög sysselsättning går universalismens finansieringsmodell inte ihop.

Samtidigt utmanas systemet av växande skillnader i arbetsmarknadsförankring mellan grupper. I vissa stadsdelar är förvärvsfrekvensen så låg att invånare under en större del av livet är nettomottagare snarare än nettobidragsgivare. I andra

människor från passivitet till aktivitet. Arbetsgivarna får anpassningsbarhet; arbetstagarna får inkomsttrygghet och snabb omställning.

- Finland: Fondering och blandad ordning
En fonderad komponent i pensionssystemet genom tjänstepensioner och tradition av korporativ samordning.
Man har kombinerat befolkningsutmaningar med produktivetsfokus och en förhållandevis teknokratisk styrning inom socialförsäkring.

- Sverige: Generell service och partsautonomi
Stark kommunal och regionbaserad tjänsteproduktion, tidig universalism i förmåner, och en partsmodell som i huvudsak håller staten borta från detaljer i lönebildningen. Från 1990-talet har budgetregler så som utgiftstak, överskottsmål och arbetslinjereformer (bl.a. jobbskatteavdrag) förstärkt kopplingen mellan arbete och välfärd.

Norge och Island kan läsas som robusta variationer i termer av Norge med resursrenta och "handlingsregel" för statsfinansiell disciplin, Island med småskalighet och hög familj- och arbetsorienterad kultur som gjort modellen anpassningsbar.

delar av landet är sysselsättningsgraden så hög att medelklassen upplever att de finansierar ett system som inte levererar samma nivå av trygghet tillbaka. Dessa asymmetrier skapar en legitimitetsutmaning som universalismen historiskt inte behövt hantera. Om tilliten försvagas, om grupper uppfattar att de bär mer av kostnaderna än andra, minskar viljan att betala höga skatter för generella system.

Universalismen hotas också av kvalitetsproblem i frontlinjen. Ett system som lovar lika tjänster till alla måste leverera dem med hög standard. Men när vårdköer växer, när skolan inte förmår ge likvärdiga resultat och när äldreomsorgens kontinuitet försvagas undermineras systemets trovärdighet. Medelklassen börjar då söka sig till privata alternativ, samtidigt som låginkomstgrupper är kvar i ett allt mer ansträngt offentligt system. Resultatet blir att universalismen förlorar sin bärande funktion: att samla befolkningen kring gemensamma institutioner. Utan gemenskap i användningen förloras gemenskapen i finansieringen.

Migrationens påverkan är en fjärde avgörande faktor. Ett system som bygger på gemensam finansiering kräver snabb etablering i arbete bland nyanlända. Men om inträdet på arbetsmarknaden tar många år, eller om skolresultaten bland barn till nyanlända förblir betydligt lägre än för majoritetsbefolkningen, hamnar pressen på systemet inte bara i dag, utan även i nästa generation. Då riskerar universalismen att bli dyr utan att leverera jämlikhet. I ett sådant scenario blir reformer nödvändiga, inte av ideologiska skäl utan av finansiella.

Frågan blir därmed hur modellen ska förändras utan att förlora sin själ. En framtidsorienterad universalism måste bygga på tre principer: hög sysselsättning, hög kvalitet och hög legitimitet. Detta kräver att utbildningssystemet förmår kompensera för skillnader i bakgrund, att inträdet på arbetsmarknaden blir snabbare och mer styrt, och att staten prioriterar funktion framför organisationskartor. Det kräver också att ersättningssystem och bidragsnivåer inte skapar marginaleffekter som håller människor kvar i passivitet. En modern universalism är inte en generös passiv modell, utan en aktiv och krävande sådan: staten ställer höga krav på individen, och i gengäld erbjuder den trygghet och möjligheter.

Men universalismen behöver också institutionell förnyelse. Den decentraliserade organiseringen av välfärden med kommuner, regioner och myndigheter som alla har roller fungerar bara om staten återgår till mål- och resultatstyrning, snarare än detaljstyrning. Overheaden i välfärden får inte äta upp de resurser som borde gå till lärare, sjuksköterskor, socialsekreterare och hemtjänstpersonal. Om staten styr mindre i detaljer men mer i ambitioner kan kommunerna återfå kapacitet att utveckla modeller som passar deras demografi. Det är så universalismen alltid fungerat: gemensamma rättigheter, lokala lösningar.

2.4 Konservativa perspektiv: etik, ansvar och institutionell måttfullhet

Den nordiska modellen tolkas ofta genom socialdemokratins eller socialliberalismens glasögon. Men det finns en konservativ läsning som inte bara kritiserar expansion, utan förklarar framgången och identifierar vilka komponenter som bör bevaras för att modellen ska förbli hållbar. Den bygger på tre begrepp: etik, ansvar och institutionell måttfullhet.

Ur ett konservativt perspektiv är normer och karaktär inte privata angelägenheter vid sidan av ekonomin; de är produktionsfaktorer. Följande principer har varit centrala för den nordiska modellen:

1. Arbetsamhet: förväntan att bidra, att ta anställning även när den första lönen inte matchar idealet, att lära på jobbet.
2. Pålitlighet: tillit i transaktioner minskar kontrollkostnader, vilket sänker trösklar för både offentliga och privata investeringar.
3. Måttfullhet: återhållsam lönebildning och ansvarstagande finanspolitik minskar risk för kriser som tvingar fram abrupta nedskärningar.
4. Omsorgsplikt: familjers och civilsamhällets vilja att bära ansvar för barn och äldre kompletterar välfärdsstaten och reducerar trycket på offentlig sektor.

Dessa principer formas av institutioner som skola, arbetsmarknad och familj, av folkrörelsernas arv med

Den största utmaningen återstår dock på det kulturella planet. Universalismen är inte bara ett system av regler och budgetar, utan ett uttryck för en samhällskultur där människor uppfattar sig som del av en gemenskap. Om splittring, polarisering eller bristande tillit får fäste riskerar samma system att framstå som orättvist eller ineffektivt. För att undvika detta krävs en politik som återupprättar värdet av bidragande, arbete och ansvar. Det är i samspelet mellan rätt och plikt som universalismen finner sin stabilitet. Ett system där ansvar betonas lika starkt som rättigheter skapar långsiktig legitimitet.

Universalismen kommer därför inte att försvinna, men den kommer att förändras. Den behöver bli mer anpassningsbar, mer kravställande och mer fokuserad på resultat än på organisatoriska former. Lyckas politiken genomföra denna förnyelse kan den nordiska modellen fortsätta att erbjuda trygghet, kvalitet och social sammanhållning även i ett demografiskt pressat samhälle. Misslyckas den riskerar universalismen att förvandlas till ett ideal som inte längre speglar verkligheten: ett löfte som är för stort för att uppfylla, och för dyrt för att ifrågasättas.

nykterhet, frivillighet, Kooperation och av rättvisa upplevelser i politiken: medborgare svarar på system som behandlar dem rättvist och belönar ansträngning. Den nordiska modellens framgång har vilat på sådana ömsesidiga förväntningar.

Rätten till välfärd har i Norden ofta speglats av en underförstådd och ibland uttalad skyldighet att använda systemen på ett sätt som är förenligt med det gemensamma bästa. Tre nivåer av ansvar är särskilt viktiga:

1. Individansvar: Att ta arbete, delta i rehabilitering, lära sig språket, komma i tid, bidra med skatt. Socialpolitiken förlorar legitimitet om ”moral hazard” upplevs som omfattande.
2. Familjeansvar: Föräldrar ansvarar för barnens uppfostran; vuxna barn har ett moraliskt och i vissa fall juridiskt ansvar för äldre; partners delar hushållsansvar så att båda kan arbeta över livscykeln.
3. Institutionellt ansvar: Kommuner, regioner, myndigheter och utförare måste förvalta resurser med omtanke om alternativkostnader. Varje krona som binds i låg träffsäkerhet eller ineffektiva arbetsätt är en krona mindre till dem med störst behov.

Ett konservativt perspektiv stödjer alltså generella system men kräver att de villkoras så att ömsesidiga förväntningar hålls levande. Arbetslinjen är inte bara ett ekonomiskt instrument, utan en moralisk ordning där plikter och rättigheter balanserar varandra.

Måttfullhet betyder dock inte passivitet. Det betyder att reformera med långsiktighet och att värna den subsidiaritetslogik som byggt den nordiska styrkan:

- Närhet till utförande: Beslut ska fattas där kunskapen finns, det vill säga i kommunerna, på vårdcentraler och skolor, i partsförhandlingar och inte i överordnade detaljregimer.
- Regler framför diskretion: Klara, förutsägbara budgetregler och enkla ersättningssystem minskar politisering och minskar risken att ogenomtänkt politik urholkar skattebasen.
- Stegvisa reformer: Småskaliga pilotprojekt, utvärdering och successiv uppskalning. Detta speglar folkrörelsernas praktik och är förenligt med en lärande välfärdsstat.

I denna tradition blir EU:s sociala pelare och relaterad harmonisering ett dubbelt raster. Å ena sidan kan EU skapa en gemensam minimibas och stödja rörlighet. Å andra sidan riskerar överdetaljerad reglering att bryta den nordiska balansen: parternas autonomi, kommunal experimentation och nationell anpassning. Sätter vi samman det tidigare skrivna framträder fyra lärdomar:

1. Social ordning före social expansion: Folkrörelser, tillit och arbetsnormer var förutsättningar för universalismens hållbarhet, inte tvärtom.
2. Generella system kräver incitament: När rättigheterna breddades, måste arbetslinjen säkra finansieringen och moralen i systemet.
3. Lokalt självstyre och partsmodell: Subsidiaritet och avtalslösningar skapade flexibilitet och innovationskraft. Överprövning från centrum bör ske restriktivt.
4. Budgetdisciplin som dygd: När expansionen accelererade ökade behovet av regler som begränsar kortsiktighet. Efterkrigstidens framgångar var delvis en frukt av att man inte bröt mot sparsamhetsnormerna i uppbyggnadsskedet.

En vanlig missuppfattning är att nordisk universalism innebär att staten producerar allt. I praktiken har universalismen i Norden definierats av rätt till tjänst och ersättning, finansierad via skatt eller sociala avgifter, men utförd av en mångfald av aktörer så som offentliga, privata, kooperativa och idéburna. Det är en finansierings- och standardmodell, inte nödvändigtvis en produktionsmonopolmodell. Detta är avgörande för konservativa reformer: man kan försvara rättighetsnivån och samtidigt öppna för utförar- och metodmångfald, så länge uppföljningen är stram och likvärdig.

Vidare har arbetslinjen har ibland tolkats som ett nyliberalt påfund i 1990-talets krisvåg. I själva verket är den äldre och socialt inbäddad. Redan i själv- och ömsesidighetsrörelser från 1800-talets slut fanns en moralisk ekonomi: hjälpen var villkorad av arbete, nykterhet och deltagande. När staten tog över förstärktes denna princip, i Danmark via aktiveringens rötter, i Sverige via partsmodellen och senare rehabiliteringskedjor, i Finland via bundenheten till förvärvsarbete i tjänstepensionerna. Arbetslinjen är således kulturellt och institutionellt nordisk, inte en importerad krisidé.

Perioden 1880-1970 visar att den nordiska välfärdsstaten är en civilisationsprodukt: den växte ur föreningsliv, arbetsfred och små statsfinansiella steg snarare än ur ett enda politiskt projekt. När välfärden gjorde anspråk på universell täckning band man den vid arbete och lät tjänster snarare än enbart kontanttransfereringar vara bärande. Kommuner och regioner fick ett stort ansvar; parter slöts att hantera löner och konflikter.

I denna väv passar det konservativa perspektivet väl genom arbetsamhet och pålitlighet, ansvar för individ, familj och institution samt måttfullhet genom stegvisa reformer, subsidiaritet, regler framför diskretion förklarar varför modellen levererat både social sammanhållning och ekonomisk konkurrenskraft. Denna historiska förståelse är inte nostalgisk; den har operativt värde när vi i senare kapitel prövar dagens utmaningar så som åldrande befolkning, integration, produktivitetsspress och EU-rättslig harmonisering och utformar konservativa reformvägar som bevarar modellens styrkor utan att låsa fast dess svagheter.

SYSTEMEFFEKTER styrkor, svagheter och trade-offs

En av modellens mest robusta styrkor är hög generell tillit mellan människor, myndigheter och marknader. Tillit sänker transaktionskostnader, minskar behovet av dyr kontroll och gör att såväl offentliga som privata organisationer kan delegera ansvar närmare utförandet. För en välfärdsstat vars kärna är tjänsteproduktion i form av vård, skola och omsorg innebär det att professioner kan arbeta med färre lager av detaljreglering och att medborgare accepterar prioriteringar (t.ex. vård efter behov) även när resurser är knappa. Tilliten är inte ett mysterium; den odlas av erfarenheten att regler följs, att arbete lönar sig, och att systemet upplevs rättvist. Det ger legitimitet åt skatter och omfördelning.

Universell täckning för centrala risker som sjukdom, ålderdom och barnafödande och för centrala tjänster i form av skola, vård och äldreomsorg genererar bred medelklassanknytning. När alla nyttjar samma infrastruktur blir medelklassen systemets försvarare. Det minskar klientifiering; fattigdom lindras utan att de fattiga reduceras till ett separat administrationsspår. Universalismen underlättar därmed likvärdighet, inte som utjämning av utfall, men som gemensam startplatta.

Kombinationen av arbetslinje genom villkorade ersättningar, aktivering och låg varaktig frånvaro och partsautonomi med lönebildning via kollektivavtal med ansvar för konkurrenskraft har historiskt levererat hög sysselsättningsgrad. Avtalsmodellen möjliggör samordnad återhållsamhet i lönekrav och en relativt sammanpressad lönefördelning som driver teknikupprustning i näringslivet. Samtidigt kan parterna öppna inträdeskanaler för svagare grupper utan lagstiftade minimilöner, vilket mildrar insider-outsider-problematiken. Sysselsättningens nivå och bredd utgör i praktiken skattebasens motor.

Nordiska familje- och barnomsorgssystem underlättar att kombinera arbete och föräldraskap. Generös föräldraförsäkring, utbyggd förskola och skolbarnomsorg har historiskt ökat kvinnors arbetskraftsdeltagande, vilket i sin tur stärker hushållens inkomster, stabiliserar födelseutfall och breddar skattebasen. Där familjepolitiken utformats valneutralt, det vill säga där hushåll kan välja hembaserad omsorg under kortare perioder utan att förlora inträdesfäste till arbetsmarknaden kan utfallet bli en dubbeldividend med stabilare demografi och högre arbetade timmar över livscykeln.

Att välfärden till stor del består av högkvalitativa tjänster (primärvård, mödra- och barnhälsovård, utbildning) har ett samhällsekonomiskt mervärde. Tidiga insatser och

god grundskola fungerar som försäkring av humankapital. När ojämlikhet i livschanser fångas upp tidigt krävs mindre dyr reparationspolitik senare. Dessutom fungerar välfärdsstaten som en automatiskt stabiliserande mekanism. Vid lågkonjunktur hålls konsumtionen uppe genom trygghetssystemen, vilket minskar djupet i recessioner.

Modellen har historiskt visat resiliens under kriser. Delvis beror det på fiskala regler (till exempel utgiftstak och handlingsregler), men lika viktigt är arbetsfred via partsmodellen. Sociala konflikter tenderar att vara kortare, mer förutsägbara och institutionaliserat hanterade. Under finansiella chocker eller pandemier kan staten temporärt amplifiera välfärden utan att permanenta utgiftsnivåer skenar, just för att tilliten bär upp tillfällighetens logik.

Styrkorna är verkliga, men dock inte gratis. Modellens design medför trade-offs som behöver hanteras aktivt. Problemen blir särskilt synliga där incitament för arbete försvagas, där offentliga expansionen pressar ut civilsamhälle och familj, eller där centralisering undergräver lokalt ansvar.

Universellt omfattande system, höga skattekvoter och generösa förmåner skapar oundvikligen marginaleffekter, särskilt i övergången från bidrag till arbete. Effektiva marginalskatter kan bli mycket höga för hushåll med låga eller medelinkomster när inkomstprövade stöd fasas ut samtidigt som skatt tas ut. Konsekvensen är risk för tröskeeffekter: extratimmar, inträdesjobb eller andra förvärvsinkomster lönar sig sämre än de ser ut netto, vilket bromsar arbetsutbudet och cementerar varaktigt låginkomst. Detta slår särskilt mot nyanlända.

När välfärden är bred och tjänstebaserad tenderar offentlig sektor att växa i både andel av BNP och i antal regler. En större apparat producerar path dependence: varje program skapar en intressentallians som motverkar förändring. Även när omvärlden ändras (demografi, teknik, migration) blir reformkostnaden politiskt hög. Detta gör att man riskerar att underfinansiera kvalitetsförbättringar i kärnverksamheter och istället svara med resurspålägg utan strukturell förändring.

Vidare förutsätter systemen arbetsamhet, pålitlighet och måttfullhet hos medborgare och institutioner. Om socialpolitikens design ger svagt samband mellan insats och belöning och svag uppföljning av skyldigheter kan normerna erodera. Tillit kan då bli en förtärlig resurs. Långvarig frånvaro från arbetsmarknaden tenderar att ärvas socialt, och höga reservationslöner i kombination med inträdespärar skapar periferier.



Sammanpressad lönefördelning och starka parter har fördelar, men kanskapsinsider-outsider-problem. Högproduktivetsnorm i avtalen kan stänga ute personer med lägre initial produktivitet så som unga, nyanlända, långtidsarbetslösa, särskilt om möjligheterna att avtala om inträdeslöner eller lärlingsspar är begränsade i praktiken. Resultatet blir perifer arbetsmarknad: tillfälliga stödjobb utan broar till reguljära anställningar.

När sjukvård och äldreomsorg är skattefinansierade och avgiftsfria vid bruk uppstår efterfrågetryck. I kombination med bemanningsnormer och svag styrning av kapacitet genererar det köer. Köer är i praktiken en pris- och prioriteringsmekanism, men socialt regressiv: de som kan köpa privata lösningar gör det; andra väntar. Brist på kontinuitet i primärvården skapar följdskostnader i akutsjukvård och sämre kronikerutfall. I äldreomsorgen har täthet och kontinuitet stor betydelse; brister där leder till sjukhusinläggningar och belastar sjukhusvården.

Nordiska skolor har kombinerat höga ambitioner med likvärdighet. Men när kommunal styrning och professionell autonomi inte följs av ansvarssättning för resultat riskeras en tyst resultatglidning. Valfrihet utan transparens och tydliga kontrollpunkter kan leda till segmentering; central likvärdighet utan handlingsutrymme kan leda till medelmåttighet. Både för mjukt satta kunskapskrav och för slutna styrning undergräver föräldrars och lärarkårs upplevda mandat.

En generös välfärdsmodell kräver bärkraftig skattebas. När urbanisering och global konkurrens koncentrerar företagsvinster och högkvalificerat arbete till storstadsregioner riskerar glesbygdskommuner att få kvar utgiftsansvar utan motsvarande intäkter. Utjämningsystem kan mildra men också minska incitament för lokala tillväxtsatsningar om konstruktionen är olämplig. Resultatet blir kronisk budgetstress och reaktiva neddragningar i välfärd som i sin tur driver utflyttning, en negativ spiral.

När förmåner är lagfästa och demografin skiftar uppstår lätt finanspolitisk illusion: dagens politiska kostnader är låga, morgondagens högre. För system som pensioner och långvarig vård och omsorg är åtagandeskulden svår att se i årsbudgetar. När investeringar i kompetens och förebyggande vård trängs undan till förmån för kortsiktiga löften, försvagas den långsiktiga hållbarheten.

Initiativ på EU-nivå i form av minimilöner, lönetransparens, plattformsarbete, arbetsmiljö kan i sak vara rimliga men riskerar kompetensglidning in i områden där nordiska lösningar bygger på partsautonomi och lokal styrning. Överdetajerad harmonisering kan skifta makten från parter och kommuner till Bryssel och nationell centralbyråkrati, minska anpassningsförmåga och förhandlingsutrymme, vilket är särskilt problematiskt för små, öppna ekonomier där flexibilitet är en konkurrensfördel.

Frågan är därför inte om modellen fungerar idag, utan hur den klarar av morgondagens tryck. Tre långsiktssaxlar dominerar:

demografi, produktivitet och skattebasens robusthet. Därtill kommer EU-reglering och teknikskiften som ändrar spelplanen.

Nordens befolkningar åldras. Försörjningskvoten stiger när andelen 65+ ökar och stora kohorter lämnar arbetsmarknaden. Två konsekvenser är oundvikliga i form av högre efterfrågan på vård och äldreomsorg samt lägre antal arbetade timmar per capita om inte deltagandet i arbetskraften stiger i högre åldrar, eller om nettomigration och födelsetal motverkar trenden.

Demografi driver både kostnader och intäkter. Pensionssystemens hållbarhet beror på indexeringsmekanismer och arbetslivets längd; vårdens kostnader beror på multisjuklighet och produktivitet i primärvården. Familjepolitikens utformning påverkar fertiliteten; integrationspolitik och inträdesjobb påverkar arbetsutbudet bland utrikes födda. Några av de verktyg som står till buds är:

- Stärk anhörigomsorg med lagliga skydd och avlösning så att anhöriga kan kombinera vård och arbete, vilket dämpar tryck på offentlig omsorg.
- Utforma familjepolitiken så att den är valneutral men incitamentsskarp för återgång i arbete med kortare väntetider i förskolan, bättre deltidsheltids-broar.
- Prioritera språk och validering tidigt för nyanlända; forma inträdesanställningar där lön lärs i takt med produktivitet.

Välfärdens kärna är personalintensiv. Baumols lag säger att sektorer med svag produktivitet utveckling blir relativt dyrare över tid. Lösningen är inte att sänka kvaliteten utan att ändra arbetssätt:

- Primärvård: team-baserad listning, mer kontinuitet (som minskar dyra akuta insatser), triagering och fler arbetsuppgifter på rätt kompetensnivå.
- Äldreomsorg: teknikstöd (förebyggande sensorer, digital tillsyn), men främst processdisciplin och kontinuitet.
- Skola: fokus på undervisningstid och ordning, bättre fortbildning kopplad till evidens, och IT som verktyg för uppföljning, inte som ersättning för lärare.
- Styrning: ersättningsmodeller som premierar resultat (hälsa, kunskapslyft, bibehållet oberoende) snarare än fragmenterad åtgärdsvolym.

Offentliga utgifter som andel av BNP kan endast vara höga om BNP per capita är hög och arbetade timmar inte faller. Det finns dock risker med detta, som höga effektiva marginalskatter som gör arbete mindre attraktivt, företagsklimat som driver bort företag och informalisering om kontroll- och skatteregler blir för ogenomskinliga.

Legitimitet vilar på leverans och rättvisa. Om kvalitet i välfärd upplevs falla samtidigt som skatter inte sjunker, undermineras gångna decenniernas samhällskontrakt. Feedback-loopar som finns är sjunkande kvalitet som ger lägre betalningsvilja, som i sin tur skapar politiskt tryck att sänka skatt snarare än reformera vilket resulterar ytterligare kvalitetsfall. Även växande köer är ett exempel som ger ökad privat efterfrågan, segmentering som leder till minskad likvärdighet och slutligen fallande legitimitet för universalism.

EU-rättens utveckling utgör en osäkerhetsfaktor. Kopplat till detta finns tre huvudsakliga scenarier:

- Bas-scenario (respekt för subsidiaritet): EU sätter miniminivåer, men tillåter nationell implementering som bevarar parters och kommuners rörlighet.
- Centraliseringsscenario: Detaljreglering av löner, transparens och plattformsarbete tränger in i avtalsutrymme; nationella styrkedjor blir sekundära; tvister avgörs juridiskt snarare än partsvis.
- Differentierat scenario: Flexibilitetsklausuler nyttjas; nordiska länder driver opt-outs eller särskilda genomförandevägar.

Centralt för det nordiska perspektivet blir att prioritera påverkan tidigt i EU-processen; bygga allianser för att skydda partsautonomi; utforma nationella genomförandeaakter som minimerar sekundärdetaljreglering; stärkakonsekvensanalyser för kommuner och regioner inför EU-implementering.

Teknik förändrar både skattebas och välfärdsproduktion. Automatisering kan pressa mellanjobb; plattformsekonomi skapar gränsdragningsproblem mellan företagande och anställning; AI öppnar möjligheter i vårdens diagnostik, skolan och omsorgen. Utan aktiv design riskerar reglering att antingen kväva innovation eller erodera arbetsnormer.

Den nordiska välfärdsstaten framstår ofta som ett nationellt projekt, format av starka statsmakter, ansvarstagande regeringar och en politisk kultur där centrala institutioner har högt förtroende. Men denna bild döljer en realitet som är lika enkel som den är avgörande: välfärdsstaten existerar framför allt på kommunal nivå. Det är i kommunerna som socialtjänsten möter familjer i kris, där äldreomsorgen organiseras, där skolor byggs och bemannas, där barn får sitt stöd och där de mest utsatta får hjälp. Trots detta är kommuners kapacitet den svagaste, mest ojämlika och minst diskuterade komponenten i dagens socialpolitiska system.

Kommunal kapacitet består av tre delar: ekonomiska resurser, organisatorisk förmåga och professionell kompetens. Dessa dimensioner varierar kraftigt över landet. Starka kommuner kännetecknas av breda skatteunderlag, stabil demografi, god rekryteringsförmåga och en politisk kultur som främjar långsiktighet. Svaga kommuner präglas av hög försörjningsbörda, svag befolkningsutveckling, stora vård- och

omsorgsbehov och svårigheter att rekrytera både chefer och kvalificerad personal. Skillnaden mellan dessa kommuntyper avgör i praktiken välfärdsstatens faktiska kvalitet.

I ett system där kommunerna bär så många av de tunga verksamheterna blir demografiska förändringar avgörande. En kommun med fallande befolkning och växande äldregrupp får en struktur som liknar ett hushåll med minskade inkomster och ökade utgifter. Samtidigt ska den leverera samma välfärdsnivå som en storstadskommun med snabb tillväxt och stark beskattningsbas. Här framträder en strukturell obalans som varken kan lösas med generella statsbidrag eller med striktare detaljstyrning. De underliggande förutsättningarna skiljer sig helt enkelt för mycket åt. Detta är ett växande problem eftersom välfärdens personalförsörjning är lokal, inte nationell. En kommun kan inte "låna" sjuksköterskor från riket utan den måste rekrytera dem lokalt, i konkurrens med andra kommuner som ofta kan erbjuda bättre villkor.

Den svenska styrmodellen har under lång tid byggt på en paradox: kommunerna har ansvar för mest, men staten styr mest. Trots att kommunerna står för en majoritet av välfärdens kostnader, regleras deras verksamhet av omfattande lagstiftning, riktade statsbidrag och administrativa krav som ofta utformas utan hänsyn till den kommunala verkligheten. Resultatet har blivit en "styrkedja" som inte är en kedja, utan ett nät av överlappande krav där staten sätter mål, regionerna driver vård och kommunerna hanterar konsekvenserna av beslut de själva inte fattat. Detta skapar ibland en kultur där kommuner blir mottagare av styrsignaler snarare än aktörer med eget mandat. Det försvagar innovationskraften och minskar deras möjlighet att utveckla modeller som fungerar för just deras demografi.

Detta kapacitetsgap blir särskilt tydligt i socialtjänst, integration och äldreomsorg. Socialtjänsten står ofta inför de svåraste fallen när statliga myndigheter som exempelvis Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen eller Migrationsverket avslutat sin del av processen. Kommunerna får de mest komplexa ärendena, men har samtidigt minst resurser att hantera dem. Äldreomsorgen kräver rekrytering av tusentals människor varje år, men konkurrerar med regionernas vårdavdelningar där löner, arbetsvillkor och karriärmöjligheter ofta är bättre. Integrationspolitiken bygger på kommunernas någon gång heroiska, men ofta överbelastade, mottagningskapacitet. När kommunerna inte längre hinner med, förskjuts problemen uppåt i systemen. När staten saknar verktyg att korrigera, faller ansvaret tillbaka på kommunerna i en ond cirkel.

Detta är inte bara en organisatorisk fråga utan en grundläggande socialpolitisk realitet: ingen välfärdsreform kan lyckas om kommunerna inte har kapacitet att genomföra den. Detta gäller oavsett om politiken handlar om skolans kunskapsuppdrag, vårdens tillgänglighet, socialtjänstens effektivitet eller arbetsmarknadsintegration. De senaste decenniernas utveckling visar att välfärdsstaten inte har ett finansieringsproblem i första hand, utan ett kapacitetsproblem. Pengarna finns ofta, men förmågan att omsätta dem till kvalitet

brister. Till detta kommer att de mest utsatta kommunerna också ofta har de största behoven. Det gör kapacitetsgapet självförstärkande: en kommun med svag ekonomisk bas får större sociala problem, vilket kräver mer resurser.

Det är denna dynamik som gör kommunal kapacitet till den nordiska modellens stora blinda fläck. Utan att stärka kommunernas möjligheter att rekrytera, planera, styra och leda kommer systemet som helhet att fortsätta försvagas, oavsett resursnivå. De mest framgångsrika reformerna under nordisk historia har ofta varit de som byggt lokala ekosystem: förtroendevalda som vågar prioritera, professioner som ges handlingsutrymme, och styrning som fokuserar på resultat snarare än process. När kommunerna får utrymme att göra det de gör bäst ökar både kvalitet och legitimitet.

Den långsiktiga lösningen är därför inte mer detaljstyrning, utan mer kapacitetsbyggande. Staten behöver utveckla en ny

Sammanfattning

Den nordiska välfärdsmodellens styrkor i form av tillit, universalism, hög sysselsättning, familjevänliga system, stark tjänstekapacitet och social fred är globalt erkända. Men samma arkitektur bär på inbyggda kostnader: höga marginaleffekter i inträdeszonen, risk för statsexpansion och tröghet, köer i tjänstesektorer, inträdesbarriärer i arbete, regionala skevheter och en sårbarhet för överstatlig harmonisering som inte beaktar partsmodellen.

modell där kommunerna ges tydliga mål och uppföljningskrav, men långt mindre detaljreglering. Samtidigt krävs reformer för att stärka personalsystemen, från lärarutbildning och vårdkompetens till socialtjänstens yrkesvägar och äldreomsorgens professionalisering. Kommunal kapacitet måste förstås som en strategisk resurs, inte som en lokal angelägenhet. Ingen stat kan leverera hög kvalitet i välfärden om de lokala verktygen rostar sönder.

I denna mening är diskussionen om kommunal kapacitet inte teknisk, utan politisk. Det handlar om vilken sorts samhälle vi vill ha: ett där lokala institutioner är robusta och förmögna att leverera jämlik välfärd, eller ett där geografi avgör livschanser. För att värna den nordiska modellen måste kommunernas styrka lyftas fram som en nationell angelägenhet. Utan detta riskerar välfärdsstaten att tappa både kvalitet och legitimitet, inte på grund av systemets ambitioner, utan på grund av bristande förmåga att genomföra dem.

Lärdomen är inte att skala ned universella ambitioner, utan att återställa incitament, ansvar och subsidiaritet så att modellen fortsätter leverera. Det betyder en mer skärpt arbetslinje, en familjepolitik som erkänner både omsorg och arbete, och en styrningsmodell som flyttar beslut till frontlinjen men skärper ansvarssättningen. På så sätt kan universalismens legitimitet behållas, inte som statens monopol, utan som medborgarens rätt till fungerande tjänster och samhällets förväntan på arbete, plikt och måttfullhet.

4

SVERIGE 1990-2000 kris, konsolidering och systemskiften

4.1 Finanskrisen, budgetsanering och utgiftstak

Sveriges 1990-tal började med baksmälla efter 1980-talets kreditavreglering och fastkurspolitik. En snabb kreditexpansion, stigande tillgångspriser och ett skört valutaförsvar kulminerade i 1991-92 års valuta- och bankkris. När kronförsvaret brast 1992 följde en dramatisk räntespik, sprucken fastighetsmarknad, stigande bankförluster och en arbetslöshet som sköt i höjden. Staten tvingades gå in med kapitalstöd och garantier för banksystemet; samtidigt imploderade de offentliga finanserna när skattebasen krympte och utgifterna för arbetslöshet steg.

Läxan av krisen är dubbel. För det första: finanspolitik utan ankarpunkter (utgiftsregler, överskottsmål) tenderar att bli procyklisk och dyr när konjunkturen vänder. För det andra: institutionell trovärdighet i penning- och finanspolitiken är inte valfri, utan en produktionsfaktor. Sverige svarade med reformer som än i dag definierar spelplanen.

Efter de akuta bankåtgärderna följde en flerårig budgetsanering. Två horisonter var avgörande:

- Skattebasens återställning: Den stora skattereformen 1990-91 sänkte marginalskatter och breddade basen. Den gav impuls mot arbete och investering men fick i krisen sällskap av temporära skattehöjningar och breddningar för att säkra intäkter. Poängen här var inte att skatterna var låga, utan att systemet gjordes mer neutralt och robust.
- Utgiftskontroll: Saneringspaketet i mitten av 1990-talet stabiliserade transfereringar och statsbidrag, bromsade volymdrivna system och skapade utrymme för ett mer förutsägbart budgetarbete. Den politiska smärtan var påtaglig men alternativet hade varit sämre: högre riskpremier, lägre investeringar och sämre sysselsättning under längre tid.

Från mitten av decenniet växte ett regelbaserat finanspolitiskt ramverk fram. Tre komponenter blev ryggraden:

1. Utgiftstak för staten, beslutade i förväg för tre år. Taket avgränsar nominella utgifter för statens budget (exklusive räntor) och tvingar politiken att prioritera. Det gör att tillfälliga intäktstoppar inte ätas upp av permanenta utgiftslöften.

2. Utgiftsramar per utgiftsområde som riksdagen beslutar inom taket, vilket stärker parlamentarisk kontroll och skapar ett tydligare ansvar för helheten.
3. Överskottsmål för den offentliga sektorn (som etableras de facto under senare 1990-tal och fastare i början av 2000-talet). Poängen är intergenerationell: i en åldrande ekonomi behöver systemet över tid bygga buffert.

Konsekvensen blev ett tydligt skifte från diskretion till regler. Finanspolitiken slutade vara en år-till-år-övning och blev i stället en flernivåprocess: regeringen måste presentera en sammanhållen treårsprincip, riksdagen måste väga avväxlingar, och departementen måste rymmas inom sina ramar. Det minskade risken för utgiftsglidning och höll nere lånekostnader genom ökad trovärdighet.

Detta var ett erkännande att politikens önskelistor har alternativkostnader och att stabila regler faktiskt skyddar kärnverksamheter så som skola, vård, rättsväsende från kortsiktiga svängningar.

Krisen innebar också en penningpolitisk regimförändring. Efter kronans frisläppning rörde sig Sverige mot inflationsmål och sedermera en tydligare självständighet för Riksbanken. Det avlastade finanspolitiken ett omöjligt dubbelmandat att samtidigt stabilisera konjunktur, försvara växelkurs och säkra budget. Detta var logiskt då tydliga mandat minskar politisering och skapar långsiktig säkerhet i makropolitiken.

Ramverket levererade tre viktiga utfall redan under andra halvan av 1990-talet och in i 2000-talet:

- Legitimitet: Medborgare och marknader såg att politiken band sig vid masten. Det sänkte riskpremier och förbättrade företagsklimatet.
- Skulddynamik: Bruttoskulden stabiliserades och vändes nedåt i relation till BNP. Staten fick åter manöverutrymme för automatiska stabilisatorer och krisåtgärder när så behövdes.
- Kärnverksamhetens skydd: Genom att taket framtvungade prioriteringar kunde kärnverksamheterna skyddas relativt bättre än i en diskretionär miljö där utgiftsglidning tenderar att bli norm.

4.2 Pensionsreformen och incitamentsstrukturen

Ett av 1990-talets mest betydelsefulla systemskiften var pensionsreformen genom övergången från ATP (allmän tilläggspension) till en ordning baserad på livsinkomst med så kallade nationella konton (inkomstpension) och en premiepension. Drivkrafterna var välkända: demografisk åldrande, förändrat arbetsliv och oron för en växande åtagandeskuld. Den tidigare ATP:n baserades på de 15 bästa åren och hade svag koppling till demografi och finansieringsbas. Det gjorde systemet känsligt för låg tillväxt och fallande arbetsutbud.

Reformen ersatte huvuddelen av förmånsstrukturen med:

- **Inkomstpension:** individens livsinkomster räknas upp med ett index och ger ett kontosaldo som vid pensionering omvandlas till en årlig pension utifrån förväntad återstående livslängd.
- **Premiepension:** en mindre andel av avgiften placeras på finansmarknaderna i fonder som individen kan välja.
- **Garantipension:** ett behovsprövat grundskydd för dem med låg eller ingen inkomstpension, finansierat via skatter.
- **Automatisk balansering:** när systemets skulder överstiger tillgångarna bromsas indexeringen tills balans återställs.

Reformen gjorde tre avgörande incitamentsjusteringar:

1. **Aktuarisk neutralitet:** Varje extra år i arbete genererar både inbetalningar och ett kortare utbetalningsintervall (eftersom pensionen delas på färre år), vilket sammantaget ökar livspensionen. Det skapade ett ekonomiskt incitament att arbeta längre.
2. **Livsinkomstlogik:** Till skillnad från ATP, där toppår bar stor vikt, belönas stabila arbetsliv. Detta gynnar dem som tidigt går in i arbete och minskar incitament för strategiska karriärtoppar i slutet av yrkeslivet.
3. **Automatisk anpassning till demografi:** Genom att pensionsnivån vid given pensionsålder speglar förväntad livslängd internaliseras en del av demografiriskan hos individen. Det minskar risk för kollektiva underskott.

Detta är ett typexempel på regelbaserad hållbarhet: istället för

4.3 Kommunalisering, valfrihetsvåg och styrningsmodeller

Redan före krisen, men särskilt under 1990-talet, flyttades ansvar från stat till kommuner. Två reformer definierar epoken:

- **Ädelreformen** år 1992: Ansvar för långvarig

att lova fasta förmåner oavsett omvärld, byggs mekanismer som gör systemet robust. Den moralekonomiska signalen stärker arbetsnormen: pension är uppskjuten lön, inte en separat välfärdslotterivinst.

Reformen väckte, och väcker, frågor om fördelning och familj. Detta då kvinnor i har genomsnitt mer frånvaro för barn, oftare deltidsarbete och längre livslängd. Livsinkomstprincipen innebär därför lägre egen inkomstpension givet samma startlön. Garantipension och pensionsrätt för barnår mildrar, men reser en viktig fråga: hur balanseras valfrihet i familjeliv mot pensionsutfall? Svaret blir att säkra valneutralitet och information så att hushållens val är medvetna; låt fördelningspolitiken ske transparent via garantier, inte via otydliga subventioner i inkomstsystemet. Även Migration och etablering är relevant. Sen invandring med kort försäkringskarriär ger låga inkomstpensioner och högre beroende av garantin. Det ställer ökade krav på snabb etablering samt språk och validering så att försäkringskarriären faktiskt kan byggas.

Premiepensionen förde in ett valinslag där individen kan placera en del av avgiften i fonder. Tanken var att kombinera riskdelning med avkastningspotential. I praktiken visade sig två beteendemönster i form av ett stort antal individer gjorde inga aktiva val, och hamnade i standardalternativ samt den minoritet som var aktiv tenderade att över- eller underdiversifiera, ibland med höga avgifter som åt upp avkastningen.

Valfrihet behövs, men kräver arkitektur i form av lågavgiftsstandard, avgiftsreglering och enklare gränssnitt. Poängen med premiepensionen är inte spekulation, utan riskutjämning över generationer och ägandeinslag i pensionskapitalet.

Den automatiska balanseringen har vid tider aktiverats, vilket dämpat pensionernas utveckling. Ur hållbarhetssynpunkt är det styrkan: systemet justerar utan akutpolitiska ingripanden. Ur legitimitetssynpunkt är det sårbart: pensionärer möter dämpning som kan upplevas orättvis. Den naturliga instinkten är att hålla fast vid mekanismen, men ge transparent kommunikation och komplettera med basala skydd (t.ex. höjt grundskydd när demografins tyngd ökar) finansierade inom ram, inte via extrabudgetära löften som urholkar trovärdigheten.

vård och äldreomsorg flyttades från landsting (regioner) till kommunerna. Tanken var närhet, helhetssyn och bättre samordning mellan socialtjänst och omsorg.

- **Skolans kommunalisering** år 1991: Huvudmannaskap och arbetsgivaransvar för lärare flyttades till kommunerna. Avsikten var att ge lokala politiker och skolledningar större handlingsutrymme och ansvar för resultat.

Ur subsidiaritetssynpunkt var detta logiskt: beslut där kunskapen finns. Men kommunaliseringen blottade styrkedjans svagheter när nationella mål var otydliga och när kapacitets- och kompetenskillnader mellan kommuner blev synliga. I vård och omsorg ökade trycket på kommunal ledning och uppföljning; i skolan krävdes bättre resultatstyrning och professionellt stöd för rektorer och lärare. Kommunalisering är nödvändig men inte tillräcklig. Den kräver tydliga nationella mål, öppna jämförelser och ekonomiska ramverk som inte straffar tillväxt eller ordning och reda.

1990-talet var startskottet för valfrihet som policyverktyg.

1. **Skolval och friskolor:** Möjligheten för fristående skolor att etableras med offentligt skolpengssystem. Syftet var att ge föräldrar och elever reell möjlighet att välja, samtidigt som konkurrens skulle stimulera kvalitet. Det offentliga finansierar eleven; huvudmannen kan vara kommunal, privat eller idéburen.
2. **Beställar-utförarmodeller:** Kommuner och landsting delade organisationen i beställare (som sätter mål, budget, uppföljning) och utförare (som levererar tjänster). Tanken var att klargöra roller och skapa kontraktslogik som möjliggör jämförelser och effektivisering.
3. **Upphandling och konkurrensutsättning:** Genom lagreglerad upphandling öppnades kommunal omsorg, lokaltrafik och andra tjänster i varierande grad för konkurrens. I äldreomsorg prövades driftsformer; i primärvård gjordes tidiga pilotmodeller för vårdval och entreprenader, även om den stora spridningen kom på 2000-talet.

Valfrihetsvågens kärna är inte privatisering i sig, utan mångfald på lika villkor, kombinerad med tydlig uppföljning och konkurrensneutralitet. Universalismen definieras av rätten att få tjänsten, inte av producentens organisationsform.

Under 1990-talet fick dock NPM-inspirerade styrformer genomslag: mål- och resultatstyrning, interna marknader, nyckeltal, kontraktsuppföljning. Detta gav möjligheten att:

- Synliggöra kostnader och jämföra utförare.
- Flytta fokus från input sett till resurstimmar till levererat värde.
- Sätta incitament (ersättningsmodeller) nära verksamheten.

Men NPM bar också en blind fläck i antagandet att alla kvalitetsaspekter är mätbara och att kontrakt kan fånga

professionell omdömesutövning. I skolan blev administrativ börda och formalia en kostnad; i vården risker att kvantitetsmått trängde undan kontinuitet och patientvärde. Slutsatsen blir inte att vända bort från styrning, utan att renodla: få, hårda mål, stark professionell autonomi och öppenhet för resultat som medborgaren förstår, inte närmast överordnad.

Även familjepolitiken rörde på sig. Särskilt två signaler från 1990-talet formade beteenden. Den ena, föräldraförsäkringen, byggdes ut successivt sedan 1970-talet, och under 1990-talet infördes det första reserverade uttaget för den andra föräldern genom pappamånaden. Signalen var dubbel: både delat ansvar och återgång till arbete efter småbarnsperioden. Och den andra, barnomsorgen expanderade; rätten till förskola byggdes ut med höga kvalitetambitioner. För föräldrar innebar detta att heltidsarbete blev praktiskt möjligt tidigare i barnens livscykel.

Målet är valneutralitet kombinerad med incitament. Familjer bör kunna välja hembaserad omsorg under en kortare period utan att förlora kontakten med arbetsmarknaden, samtidigt som systemet inte ska cementera deltidsnormer som ger lägre livsinkomst och lägre pension. 1990-talets signaler gick i riktning mot delat ansvar och arbetslinje även för föräldrar.

Kommunalisering och valfrihet ställer dock krav på lokal kapacitet genom ekonomistyrning, uppföljningskompetens och förmåga att kontraktera. Många kommuner byggde upp controllerfunktioner och kvalitetsenheter, men variationen blev stor. I välfärdssystem där kommunen är navet är kompetensförsörjning och styrningskapacitet lika avgörande som statens budgetregler. 1990-talet lärde Sverige att lokalt ledarskap och professionell kultur är förutsättning för att valfrihet och beställar-utförarroller ska generera bättre resultat, inte bara fler rapporter.

Valfrihet och kommunal autonomi omritar ansvarslinjer. När medborgaren väljer skola eller omsorgsutförare påverkar hon styrsignalerna. Samtidigt riskerar förvirring kring ansvar: vem är ansvarig när det går fel, är det huvudmannen, beställaren eller utföraren? Svaret är att klarhet måste byggas in:

- Huvudmannen som exempelvis kommuner och regioner ansvarar för likvärdig finansiering, uppföljning och avtal.
- Utföraren ansvarar för leverans och kvalitet enligt avtal och lag.
- Staten sätter tunga mål och sörjer för transparens genom öppna kvalitetsdata.
- Medborgaren ges valfrihet men också information för att välja.

När dessa linjer är tydliga kan valfrihet och kommunal styrning höja legitimiteten: medborgare ser effekten av sina val och vet vem som ansvarar.

Sammanfattning

Sveriges 1990-tal kan läsas som en grundkurs i statsförvaltning, inte för att politiken var ideologiskt homogen, utan för att institutionerna som överlevde testet bär på konservativa principer:

1. Regelbas framför ad hoc-politik: Utgiftstak, flerårsramar och överskottsmål förankrar disciplin och intergenerationell rättvisa.
2. Arbetslinje in i ålderdomen: Pensionsreformen kopplar förmåner till livsinkomst, livslängd och arbete.
3. Subsidiaritet med ansvar: Kommunalisering och valfrihet flyttar makt närmare medborgaren, men kräver professionell kapacitet och tydliga ansvarslinjer.

4. Mångfald på lika villkor: Friskolor, upphandlingar och utförarmångfald kan förena universalism med innovation, om staten sätter klara mål och säkerställer neutralitet.

Samtidigt väckte 1990-talet frön till dagens trade-offs: kommunal kapacitet varierar; NPM kan skapa administrationskugga; pensionssystemets automatiska broms prövar legitimiteten; och valfrihet kräver mer transparens än vad som initialt levererades. Den konservativa uppgiften är därför inte att vrida klockan tillbaka, utan att fullborda logiken: färre mål, hårdare uppföljning, bättre information till medborgare och bibehållen finanspolitisk disciplin.



5

SVERIGE 2001-2025

5.1 Arbetslinjen: jobbskatteavdrag, RUT/ROT och sjukförsäkring

Jobbskatteavdraget (JSA) var en av 2000-talets mest genomgripande arbetslinjeinstrument i inkomstbeskattningen. Grundidén var enkel men kraftfull: sänk den effektiva marginalskatten i låga och medelstora inkomstlagen, särskilt där hushålls beslut om andra förvärvsinkomsten (ofta mödrar) och inträdet från bidrag till arbete avgörs. I en nordisk välfärdsstat där förmåner är generella och progressiviteten hög, bestäms arbetsutbudet inte bara av formell skattesats utan av den sammanlagda marginalen i form av skatter, avtrappningar och förlorade bidrag.

Styrkorna ligger i en träffyta i inträdeszonen. Genom att större relativa skattesänkningar hamnade i lägre och mellersta inkomstkikt stärktes incitamenten där elasticiteterna är som störst. Arbetspremier skapades även utan särlösningar då JSA gav en generell signal: arbete ger mer i plånboken varje månad, inte enbart för specifika grupper. Det skapade även konkurrenskraft och legitimitet på samma gång. En upplevelse av att det lönar sig är en legitimitetstillgång för hela skattesystemet.

Begränsningarna består dock i komplexa marginalkartbilder som när JSA samverkade med bostadsbidrag, underhållsstöd och kommunal avgiftsättning uppstod fortsatt höga effektiva marginaler för vissa hushåll. Det var även endast en dämpad effekt i långtidsfrånvaro. För individer som saknar aktuell anknytning till arbetsmarknaden räcker en skatteregel sällan; den måste paras med aktivt stöd och inträdeskontrakt. JSA var ett välriktat grundsteg. Men för full effekt krävs enklare avtrappningsregler, större samordning med inkomstprövade stöd och explicit inriktning mot andra förvärvsinkomsten och inträde från passiv ersättning.

Införandet och successiva expansioner av RUT (hushållsnära tjänster) och ROT (reparation, om- och tillbyggnad) adresserade två problem samtidigt: en svart marknad och höga trösklar för låg- och medelkvalificerat arbete i hushållstjänster och småskalig byggverksamhet.

RUT bidrog till att vidga en formell tjänstesektor för städning, barnpassning, omsorgsnära tjänster och enklare hushållsinsatser. För många hushåll frigjorde RUT tidsvinster, särskilt för två heltidsarbetande föräldrar, med potentiella effekter på arbetsutbud och stress. För många nyetablerade företag gav RUT en legal marknad som växte organiskt, och skapade inträdesjobb med språkträning på jobbet.

ROT drev vita jobb och energirelaterade renoveringar, med stabiliserande effekt på byggsektorn under svagare

konjunkturperioder. De positiva sidorna bestod till att börja med att det var subsidiaritetvänligt. Hushåll fattar beslut om vad de behöver; staten sätter incitament, inte detaljer. Det var även träffsäkert mot svartarbete med en tydlig, enkel modell med kontroll via skatteförfarandet. Vidare bidrog det till familj och jämställdhet genom att köpa hushållstid ökar möjligheten att båda vuxna arbetar heltid utan att göra våld på valfriheten.

Invändningarna bestod dock i att det skapade en skev fördelningsprofil. Kritiker pekar på att högre inkomster nyttjar stöden mest. Motreplikerna är att arbetsutbudet i dessa hushåll har systemvärde för skattebasen; ändå kan tak och differentiering användas för att behålla träffsäkerhet. En annan aspekt var att det skapar behov av tydligare branschregleringar. Tillsyn och seriösitetsprövning behöver följa med för att motverka underprissättning via regelbrott.

Under 2000-talets första hälft blev svensk sjukfrånvaro hög i internationell jämförelse. Reformernas omfång följde introducerade rehabiliteringskedja, tidsgränser och tydligare bedömningar av arbetsförmåga i relation till hela arbetsmarknaden efter vissa steg. Syftet var dubbelt: värna inkomstrygghet vid sjukdom och bryta långvarig frånvaro som riskerar att bli permanent.

Resultaten blev att passiva perioder blev kortare och fler prövningar mot alternativa arbetsuppgifter. Fokus ökade på tidiga insatser och samverkan mellan vård, arbetsgivare och försäkring. Men även legitimitetsspänning uppstod. Debatten hårdnade när enskilda fall hamnade mellan stolarna, vilket var en varningssignal om att styrning i regelverk måste paras med professionell bedömning och undandragna incitament för undanträngning.

Rehabiliteringskedjan följer den moraliska ekonomin med rätt till stöd men också skyldighet att pröva förmåga och anpassning. Den måste dock backas upp med kapacitet i primärvård, arbetsplatsnära åtgärder och förutsägbara beslut så att rättssäkerheten inte eroderar för de sjukaste.

Utöver JSA präglades perioden av diskussioner om värnskatten, skärningspunkten mellan arbete och kapital, samt företagsbeskattningens förutsägbarhet. En välavvägd hållning betonar stabila regler framför frekventa ändringar. När kapital och högkvalificerat arbete är rörligt kan symboliska höjningar ge stora dynamiska kostnader. Basbreddning, enkelhet och neutralitet mellan företagsformer stärker investeringar och därmed skattebasen som helhet.

5.2 Migration, integration och långtidsarbetslöshet

Sverige genomgick 2001-2025 en stor demografisk och migrationsdriven omvandling. Den arbetsföra befolkningen påverkades av åldrande, men också av nettoinvandring, där flödena varierade starkt mellan åren. Effekten var ett ökande antal utrikes födda i arbetsför ålder, med heterogen utbildnings- och språkbakgrund.

Systemutmaningen var matchning: att konvertera befolkningstillväxt till arbetade timmar och skattebas. Där integrationen fungerade svagt ackumulerades långtidsarbetslöshet och försörjningsstöd, med risk för normnedbrytning och segregering.

Erfarenheter från perioden bekräftar tre axiom:

1. Språkutbildning måste vara arbetsnära. Klassrum utan praktik ger låg avkastning. Språk och jobb är en dubbellänk till normer, socialt kapital och inkomst.
2. Validering av kompetens. Många nyanlända saknar dokumentation som matchar svenska standarder. Snabb kartläggning och validering kortar vägen till rätt nivå både för akademiker och för yrken med enklare kvalifikationskrav.
3. Inträdesanställningar. En särskild bro mellan utbildning och reguljärt jobb behövs när produktiviteten initialt är lägre. Anställningsstöd, handledningsavdrag eller lärlingspår gör det möjligt för arbetsgivare att bära risken i startfasen.

Geografisk koncentration av låg sysselsättning förstärker negativa jämnårigseffekter, brottslighet och skolresultat. Samtidigt pressar brist på bostäder i tillväxtregioner rörlighet. Arbetsmarknadspolitiken kan inte ensamt lösa bostadspolitikens flaskhalsar, men kan reducera skadan med pendlingsstöd, digital förmedling och aktiv matchning över kommungränser.

5.3 Fördjupning: Integrationens struktur

Integrationen är en av de starkaste bestämningsfaktorerna för den nordiska välfärdsstatens framtid. Den påverkar inte bara arbetsmarknaden och skolan, utan hela universalismens bärkraft, skattebasens utveckling och den sociala sammanhållningen. Trots detta har integrationspolitiken länge hanterats som ett avgränsat politikområde, separerat från arbete, utbildning, socialtjänst och bostadspolitik. Den konservativa analysen visar att detta är en strategisk missuppfattning: integration är inte en sektor, utan en struktur. Den avgör hur samhället reproduceras över generationer.

Den första strukturella komponenten är arbetsnormen. Arbete är inte bara en ekonomisk aktivitet, utan den

När kort arbetslöshet blir lång, förändras både individens beteende och den statistiska sannolikheten för jobb. Ett klassiskt problem uppstår: frånvaro från arbete sänker framtida lön och anställningsbarhet. Perioden 2001-2025 visar att långtidsarbetslöshet kräver en annorlunda verktygslåda än konjunkturell.

Vad som fungerar bättre är tydliga inträdesavtal mellan individ, arbetsgivare samt stat och kommun där stödet är tidsbegränsat, handledningen skarp och progressionen mätbar. Case management är en annan strategi i stället för fragmenterad insatsflora; en ansvarig aktör som följer individen över programgränser. Vidare behövs krav och stöd i kombination som till exempel närvaro- och aktivitetskrav med omedelbar följd om de inte möts, samtidigt som hinder (barnomsorgstider, pendlingskostnader) hanteras praktiskt.

Det som fungerar sämre är långa perioder av passiv ersättning utan krav, program där signalen till arbetsgivare blir oklar, till exempel vagt definierade praktikplatser utan tydliga lärandemoment samt täta subventionsdjunglar som försvårar för företag att förstå villkoren. Långtidsarbetslöshet bör behandlas som en systemrisk för legitimitet och skattebas. Politikens uppgift är att skapa broar snarare än parkeringsytor.

För hushåll i etableringsfas är familjestrukturen central. När föräldrar, och särskilt mödrar, fastnar i varaktig deltidsnorm utan progression, låses både hushållets ekonomi och barnens chanser. Barnomsorgens täckning och öppettider, samt föräldraförsäkringens användning, påverkar integrationens tempo.

Det långsiktiga värdet av migration mäts i arbetade timmar multiplicerat med produktivitet. När integrationen fungerar stiger skattebas och försörjningskvot förbättras; när den inte gör det ökar åtagandeskulden. Perioden 2001-2025 visar båda utfallen. Lärdomen är att språk, validering, inträdesjobb, ordning i skola och offentlig miljö är centralt.

mekanism som skapar tillhörighet, vardagsstruktur och ansvar. I majoritetssamhället är arbetsnormen stark, men för många nyanlända är steget till arbete längre och mer komplext. Skillnader i utbildningsbakgrund, språkkompetens och tidigare arbetslivserfarenhet gör att inträdet i arbetslivet ofta dröjer. Problemet är att tiden i sig är skadlig: ju längre en person står utanför arbetsmarknaden, desto svårare blir etableringen och desto dyrare blir universalismen. Arbetslinjen är därför inte bara en finansiell princip utan en integrationspolitisk nödvändighet. Ju snabbare människor kommer i arbete, desto starkare blir den sociala sammanhållningen.

Den andra komponenten är skolans förmåga att skapa generationsrörlighet. Många barn till utrikes födda har betydligt lägre skolresultat än sina jämnåriga. Detta är inte bara ett utbildningsproblem, utan en långsiktig integrationsutmaning. Skolan är den institution som avgör om skillnader mellan grupper blir bestående över generationer eller om de utjämnas. Ett samhälle där vissa barn systematiskt lämnar skolan med sämre resultat får ett integrationsproblem som ingen arbetsmarknadspolitik kan lösa i efterhand. Skolans ordning, lärartäthet och kunskapsfokus är därför central för samhällsmodellen som helhet.

Den tredje komponenten är bostads- och områdesstrukturen. Segregation skapar miljöer där arbetsnormen försvagas, där parallella strukturer växer fram och där skolor får så låga kunskapsnivåer att lärarna tvingas ägna mer tid åt ordning än undervisning. I sådana miljöer blir integration inte en gemenskapsprocess, utan en isoleringsprocess. Detta riskerar att cementera skillnader över generationer. För att motverka detta behövs en bostadspolitik som möjliggör blandade miljöer och en skola som förmår upprätthålla nationella kunskapskrav även i utsatta områden.

Den fjärde komponenten är incitamentstrukturen. Ett välfärdssystem som kombinerar höga bidragsnivåer med låga krav riskerar att försvaga arbetslinjen och skapa långvarigt beroende. Integration fungerar bäst när rättigheter kopplas till ansvar och när systemet signalerar att arbete är normen och inte något valbart. Det handlar inte om hårdhet, utan om tydlighet. Ett samhälle där människor förväntas bidra skapar en gemensam moralisk riktning som stärker tilliten.

5.4 Skola och vård: kvalitet, köer och resultatgap

Sedan 1990-talets reformer har valfriheten varit en norsk-svensk särart i internationell jämförelse. Perioden 2001-2025 präglades av tre utvecklingsspår:

1. Skillnad i kvalitet mellan huvudmän och skolor blev tydligare när öppna jämförelser och nationella prov ökade transparensen.
2. Ordnings- och kunskapsfrågor hamnade i centrum: undervisningsro, frånvaro, tidig läs- och räkning.
3. Styrkedjan mellan stat-huvudman-skola reformerades i omgångar: mer statlig tillsyn, diskussioner om statligt ansvar för lärare eller hela skolväsendet, och krav på likvärdighet oavsett driftsform.

Slutsatserna av detta är att valfrihet är en framkomlig väg när den vilar på en kvalitetskrav i form av tydliga kunskapsmål, transparens i resultat och ett ordningsmandat i klassrummet. Även huvudmannaskap spelar roll, inte för att en viss ägareform är bäst, utan för att ansvarstagande och kompetens i ledning avgör hur resurser blir lektionstid. Professionens

Den femte komponenten är kulturell och handlar om normer, förväntningar och gemenskap. Integration är inte fullbordad förrän människor upplever sig som del av samma samhälle. Detta kräver både att majoritetssamhället är öppet nog att inkludera nya medborgare och att dessa medborgare accepterar de normer som bär den nordiska modellen: arbetslinjen, jämställdheten, rättsstaten och utbildningen. Utan detta uppstår parallella samhällen som underminerar gemensamma institutioner.

När dessa komponenter samverkar, det vill säga snabb etablering i arbete, stark skolprestation, blandade boendemiljöer, tydliga incitament och kulturell integration, blir integration en generationslyftande kraft. När de faller isär uppstår ett system där skillnader reproduceras, arbetslinjen försvagas och välfärdsstaten belastas. Den nordiska modellen klarar stora demografiska förändringar, men bara om integrationen fungerar. Den sociala hållbarheten är därför beroende av att integrationen inte behandlas som en enskild politiksektor, utan som en central pelare i hela samhällsmodellen.

Framtidens integrationspolitik måste därför vara både mer krävande och mer stödjande. Den måste ställa tydliga krav, leverera starka institutioner och skapa vägar till arbete och utbildning som är realistiska, men också konsekventa. Det är inte en fråga om hårdhet eller mjukhet, utan om tydlighet. Integration handlar i slutändan om att skapa ett samhälle där människor delar samma normer, förväntningar och framtidsutsikter. Utan detta urholkas inte bara integrationen utan hela den nordiska modellen.

utrymme måste också vara större i kärnan, som undervisning och ordning, mindre i administration.

Skillnader i skolresultat speglar både social selektion och undervisningskvalitet. När elevsammansättningen förändras snabbt, krävs kompensatoriska resurser, men bara resurser utan ordning och läsfokus ger svag utväxling.

Sjukvårdens långsiktiga akilleshäl har varit kölängder och bristande kontinuitet i primärvård. Perioden 2001-2025 innehöll både vårdvalsmodeller och satsningar på tillgänglighet. Under pandemin stresstestades kapacitet, digitalisering och styrkedjor.

Vad vi lärt oss är att kontinuitet i primärvård ger bättre kronikerutfall och minskar akuta belastningstoppar, att vårdgarantier måste vara verkliga då tidsgränser utan utlöst alternativ (styrt köp, rörlig ersättning) ger bara retorik. Vidare är ersättning för åtagande effektivt snarare än besöksstakt premierar långsiktig hälsoeffekt, men även utförarmångfald kan öka kapacitet och innovation, men kräver likvärdiga villkor och kvalitetsmått som mäter patientvärde, inte bara producentvolym.

Äldreomsorgen bär mycket av den förändrade demografins tyngd. Lärdomen 2001-2025 är att kvaliteten i strukturer och sträckning är en fråga om kontinuitet, schemaläggning och arbetsledning. När personalens tid fragmenteras i minuter och dubbel dokumentation, då faller

omsorgsvärdet. Vidare är köer i grunden ett styrningsproblem. Efterfrågan i ett system med låg marginalkostnad per besök möter fixerad kapacitet. Ett konservativt svar förenar prioritering, incitament och transparens.

Sammanfattning

Mellan 2001 och 2025 genomförde Sverige en bred arbetslinjevåg (JSA, RUT/ROT, sjukförsäkringsreformer) som i grunden stärkte incitamenten att arbeta och breddade den formella tjänstesektorn. Samtidigt blottlade migrations- och demografiskiftet den avgörande svagpunkten: förmågan att snabbt konvertera ny befolkning till arbetade timmar. Där integrationen hakade i, där språk, validering och inträde, hölls försörjningskvoten i balans; där den inte gjorde det växte långtidsarbetslöshet och lokala bidragsberoenden fram.

I välfärdens kärntjänster stärkte valfriheten medborgarmakten, men utan konsekvensstyrning och öppna jämförelser riskerade effekten att tunnas ut. Vården lärde

oss att primärvårdens kontinuitet är nyckel mot köer och akuthaverier; skolan visade att ordning och tidig kunskap kräver få, strikta mål och mandat i klassrummet.

Läxan är inte att rulla tillbaka universalismen, utan att fullborda dess logik: arbete som norm, familjen som bärande gemenskap och subsidiaritet som styrprincip. Det betyder lägre marginaler där de biter, inträdeskontrakt som fungerar, en primärvård som bär ansvar för populationens hälsa, skolor som levererar kunskap och ordning och nationella ramverk som sätter mål snarare än metoder. Med den riktningen kan Sverige gå in i 2030-talet med en välfärdsstat som både håller och håller i: robust i finanserna, rättvis i leveransen och tydlig i sina förväntningar på medborgarna.



6

DANMARK

6.1 Flexicurity, a-kassa och aktivering

”Flexicurity” framställs ibland som en gyllene medelväg mellan arbetsgivarnas behov av flexibilitet och arbetstagarnas krav på trygghet. Mer träffande är att den danska ordningen bygger trygghet i inkomst och omställning, inte i position. Det centrala är tre ben:

1. Flexibel anställningsrätt med relativt lätta uppsägningsregler i lag, stark tyngdpunkt i kollektivavtal och praxis. Arbetsgivare kan anpassa arbetsstyrkan utan långdragna rättsprocesser.
2. Hög, men tidsbegränsad och villkorad inkomstrygghet där a-kassan ger betydande ersättning initialt, men sjunker över tid och kräver aktiv medverkan i jobsök och åtgärder.
3. Ambitiös aktivering med tidiga, obligatoriska insatser, upprepade samtal, utbildning och praktik; sanktioner kan användas när krav inte följs.

I praktiken skapar detta korta arbetslöshetsperioder och relativt låga långtidsarbetslöshetsnivåer, även i situationer där total arbetslöshet varierat. Den samordnade designen gör att ingen del kan förstås isolerat: generös ersättning fungerar därför att motprestationen är stark och grindvakterna aktiva.

I Danmark är a-kassan i grunden en frivillig försäkring administrerad av särskilda a-kasseorganisationer, ofta knutna till branscher eller fack, men med offentligt ramverk. Ersättningsgraden är hög i början men faller successivt; ersättningstaket är tydligt; och medlemskap plus arbetsvillkor avgör inträde. Systemet utlöser tidiga kontaktpunkter: den arbetssökande kallas snabbt till samtal, lämnar handlingsplan och måste acceptera rimliga jobb.

Ur incitamentsperspektiv är tre detaljer viktiga. Tidsprofilen i ersättningen som är hög i början men lägre senare. Detta bromsar reservationslöner och driver sökintensitet. Krav-stödbalansen som innebär att den arbetssökande inte ska parkeras, istället är kraven är begripliga och upprepade. Sanktioner som tillämpas är också centralt, då trovärdighet kräver faktisk tillämpning, annars blir reglerna dekor.

Det danska mantrat kan sammanfattas i tre ord: tidigt, ofta, nära. Aktivering ska:

- Påbörjas tidigt, redan efter få veckor utan arbete.

- Upprepas, återkommande samtal, revidering av plan och tät uppföljning.
- Ske nära arbetsmarknaden, praktik, lärlingspår, korta utbildningar med rekryteringskanaler inbyggda.

Aktivering omfattar matchningstjänster, kort yrkesutbildning, jobrotation (vikarier täcker anställda i utbildning), och lönesubventioner. Kommunerna har mandat att upphandla eller själva tillhandahålla insatser och följer resultatindikatorer: tid till första jobb, varaktighet, andel i egenförsörjning efter x månader.

Den avgörande skillnaden mot svagare varianter av aktivering är att Danmark tar ägarskap för övergången från försäkring till arbete. Den arbetssökande blir inte ett administrativt ärende, utan en konkret matchningsuppgift.

Danmark förenar central ramsamordning med stark branschvis förhandling. En relativt sammanpressad lönefördelning skapar produktivitetstryck men kan, om den inte kompletteras, stänga ute lågproduktiva nykomlingar. Den danska modellen har därför odlat lärlingar, praktik och lönesubventionerade inträden inte som permanenta spår, utan som broar.

Centralt är att parterna äger inträdeskanalerna och att staten stöder med enkla, förutsägbara subventionsregler. När arbetsgivare vet vad stödet är värt och hur länge det varar, blir kalkylen att anställa en nybörjare genomlysbar.

Danmark har kombinerat sjukpenning med tidiga kontrollpunkter och arbetsplatsnära stöd. Arbetsgivaren och kommunen får roller i rehabilitering; målet är anpassat arbete före varaktig ersättning. Det tydliggör att välfärdsstaten inte är ett parkeringshus, utan en omställningsmaskin.

Flexicurity skalar relativt väl. Vid efterfrågefall ökar arbetslösheten, men varaktigheten hålls ofta nere genom beredd infrastruktur: kommunala jobcenter växlar upp, upphandlade utbildningar skalar utbud, praktikplatser öppnas genom partnerskap med näringslivet. Staten kan temporärt förlänga ersättningsperioder eller subventionsgrader, men inom tydliga ramar och med solnedgångsklausuler.

6.2 Kommunal autonomi, valfrihet och kostnadskontroll

I Danmark har kommunerna ett brett ansvar: arbetsmarknad, äldreomsorg, delar av vården (primärvård organiseras med regionalt ansvar men med stark kommunal samverkan runt hemvård och rehab), socialtjänst, barnomsorg och skola. Det ger närhet och samordning samt öppnar för lokal experimentation. Men det förutsätter kapacitet i form av upphandlingskompetens, controllerfunktioner, och data som möjliggör tät uppföljning.

Kommunal autonomi fungerar därför att staten sätter tydliga golv och enkla spelregler i form av nationella mål, standarder för dokumentation, grundläggande rättighetskatalog. Resten lämnas i kommunernas händer, inklusive organisationsform och arbetsmetod.

Danska kommuner har i stor utsträckning använt beställarutförar-modeller och upphandling för att separera mål och uppföljning från produktion. Kärnan är kontraktstyrning med tydliga mått: leverans, resultat och kostnad. Skillnaden mot NPM-karikatyren är att det danska bruket ofta hålls slankt med färre indikatorer, mer professionell tillit, men skarp uppföljning på det som spelar roll.

Danmark har etablerat fritt val i hemtjänst/hemvård: brukare kan ofta välja mellan kommunal och privat eller idéburen utförare på lika villkor. Ersättningen sätts av kommunen, och kvalitetskrav gäller alla. Poängen är inte privat drift i sig, utan att medborgaren får mandat att välja, och att utförare konkurrerar i metod och utfall. Kommunen behåller rollen som garant: säkerställer tillgänglighet, följer upp kvalitet, och kan avsluta avtal vid brister.

Den praktiska nyttan är trefaldig då kvalitetstryck uppstår genom att brukare röstar med fötterna, kapacitetsflexibilitet där kommunen kan skala via kontrakt snarare än enbart egen organisation samt kostnadskontroll med referenspriser och öppna jämförelser.

Den danska skolan är i huvudsak kommunal, med nationella mål och prov men lokal personal- och budgetstyrning. Friskolor ("frie grundskoler") existerar med offentlig finansiering per elev och egen profil, men inom krav på öppenhet, sammanhållna läroplaner och inspektion. Det centrala elementet är att ansvarslinjerna är tydliga: kommunen äger resultaten i sina skolor, friskolornas styrelser äger sina och staten kontrollerar måluppfyllelse och

rättigheter. Valfrihet bygger på kvalitetspall snarare än fri etablering utan efterfrågebärande.

I äldreomsorgen betonas kontinuitet och rehabilitering ("træning før pleje"). Målet är att bibehålla funktionsförmåga och minska behov av institutionell vård. Kontrakt innehåller kontinuitetskrav (antal olika personal i hemmet), tidsfönster och uppföljning på utfall (fall, sjukhusinläggningar, självständighet). Den kommun som klarar att designa kontrakt och ersättning kring vardagslivets kvalitet snarare än minutlistor vinner både i människovärde och kostnad.

Regionerna har huvudansvar för sjukvården, men kommunerna är centrala för förebyggande, hemsjukvård, rehab och utskrivningsklara. Danmark har utvecklat lokala samverkansavtal och standardiserade flöden från sjukhus till hem. Logiken är enkel: sjukhus ska behandla det akuta och avancerade; kommun och primärvård ska hålla kroniker stabila och äldre självständiga. Ekonomiska incitament (t.ex. betalningsansvar vid utskrivningsklara) driver samarbete snarare än skylleriförskjutning.

Danmark bibehåller relativt höga offentliga utgifter men har haft disciplin i att prioritera. Verktögen är:

- Kommunala budgetramar och sanktioner vid överskridande.
- Öppna jämförelser av nyckeltal (enhetskostnader, väntetider, resultat).
- Förhandlade överenskommelser mellan stat och kommunsektorn (ramavtal) som sätter utgiftsramar och reformvillkor för kommande år.

Målet är inte att pressa ned nivån till varje pris, utan att undvika okontrollerad expansion och att styra resurser till verksamhet snarare än administration. En viktig poäng är att regler och öppenhet ersätter behovet av övervakande centralapparat.

Danmark var tidigt ute med digitala offentliga tjänster (e-postlåda, e-legitimation, enkla självbetjäningar). När medborgaren kan själv minska både administrativ börda och möjligheter till fel. Det stärker legitimitet och frigör tid i frontlinjen. Men digitaliseringen kopplas konsekvent till processförenkling, inte mer dokumentation, utan mindre.

6.3 Lärdomar för Sverige

6.3.1 Skarp arbetslinjen med dansk konsekvens

A. Tidiga och återkommande kontaktpunkter

Svensk matchning och aktivering behöver bli tätare och tidigare. Sätt bindande kontaktintervall de första sex månaderna. Låt kommun och stat dela ansvaret med klar rollfördelning: kommunen nära socialt stöd och lokalt näringsliv; staten för standarder, finansiering och kontroll.

B. Ersättningsprofil med tidslogik

A-kassan bör behålla trygghet vid kort arbetslöshet men få en tydligare tidsprofil (högre i början, snabbare avtrappning) kopplad till aktivitetskrav. En parallell jobbpremie för snabb återgång kan införas tidsbegränsat.

C. Sanktioner som tillämpas

Regler utan trovärdig sanktion blir cynism. Bygg in automatik: utebliven närvaro ger omedelbar administrativ avstängning till ny bedömning inom några dagar. Kombinera med case management för att undvika att sjuka eller utsatta faller mellan stolar.

Sammanfattning

Danmarks modell visar att trygghet inte behöver vara rigiditet. Genom att placera tryggheten i inkomst och omställning, inte i anställningens okränkbarhet, har landet skapat en arbetsmarknad där rörlighet inte leder till fall. Nyckeln är konsekvent arkitektur: flexibel anställningsrätt, generös men villkorad a-kassa, tidig och tät aktivering samt kommunal kapacitet att genomföra politik nära vardagen.

För Sverige är lärdomen inte att kopiera regelverk rad för rad, utan att återställa kedjan mellan rätt och plikt i arbetslinjen, att fördjupa subsidiaritet med mätbara mål och öppna jämförelser, och att investera i frontlinjekapacitet snarare än i administrativ ornamentik.

D. Parternas inträdesstegar

Stöd parterna att etablera lärlings- och inträdeskontrakt som standard. Statens roll: enkel, förutsägbar subventionsgrad och tydlig tidsgräns; kommunens roll: matchning och kringtjänster (språk, barnomsorg, pendlingsstöd).

6.3.2 Skola: ansvarslinjer och ordning

A. Kommunen äger resultat, staten äger mål

Gör ansvarslinjen otvetydig. Kommunen (eller fristående huvudman) äger utfallet; staten mäter, inspekterar och publicerar.

B. Ordningsmandat

Ge rektor och lärare tydliga verktyg för ordning och närvaro med omedelbar återkoppling till hemmet. Ordning är välfärd för kunskapssvaga elever.

C. Valfrihet på kvalitetspall

Skarpa etableringskrav och konsekvenser vid varaktig underprestation. Valfrihet utan kvalitet skapar segmentering; med kvalitet blir den mobiliserande.

En reformagenda som tar in dansk logik skulle stärka incitamenten i inträdet och göra kraven trovärdiga, ge kommunerna mer frihet, men på en kvalitetspall med få, strikta mål, rikta vårdens resurser till primärvård och nära omsorg med kontinuitet som huvudmått och hålla budgetdisciplin genom regler och solnedgångsklausuler i stället för ständiga särprogram.

Det är så man förenar den nordiska modellens bästa arv i form av arbete, familj och lokalt ansvar med en samtida verklighet av snabb omställning. Danmark visar att detta inte bara är teori, utan praktik. I nästa kapitel vänder vi blicken mot Finland: fondering, vårdstruktur och demografi, en annan väg till samma mål: hållbar universalism.

FINLAND

7.1 Pensionsfonder och hållbarhetsgapet

Till skillnad från Sveriges nationella fördelningssystem med inkomstpension förlitar sig Finland på en blandmodell där arbetspensionerna delvis är fonderade och delvis pay-as-you-go. Den fonderade delen förvaltas av arbetsmarknads- och sektorsspecifika pensionsbolag (bland annat inom ArPL/TyEL-systemet) samt offentliga fonder för kommun- och statligt anställda. Tanken är att lägga en kapitalpelare under det demografiska taket, så att avkastning bidrar till att bära framtida åtaganden.

Fonderingens fördelar är tredelad:

1. Intergenerationell rättvisa: En del av löftena till morgondagens pensionärer finansieras av dagens avsättningar, inte enbart av framtida skattebetalare.
2. Budgetdisciplin genom struktur: Kapitalstocken fungerar som en oberoende restriktion där varje försämrad demografisk profil kräver antingen högre premier, högre pensionsålder eller bättre avkastning, inte otydliga utfästelser.
3. Ägande och ansvar: Arbetsmarknadens parter och pensionsinstitut blir medägare av hållbarheten. Det skapar en politisk ekonomi som motverkar populistiska försämringar av incitament.

Finlands reformer har successivt höjt pensionsåldern och kopplat den till förväntad livslängd, samt justerat indexeringen för att väga realinkomster mot prisnivå. Dessutom används en livslängdskoefficient som justerar pensionens storlek vid given pensionsålder. Konsekvensen är att systemet automatiskt tar hänsyn till demografiska förändringar: längre liv ger lägre pension vid oförändrad avgångsålder eller högre incitament att arbeta längre. Detta är regelbaserad hållbarhet i praktiken med mekanism och transparens i stället för årliga förhandlingar om förmåner. Det minskar risken för att valrörelser bjuder ut skuldfinansierad generositet.

När en betydande del av framtida pensionsutbetalningar är beroende av kapitalavkastning får kapitalförvaltning systembetydelse. Styrkor med detta är att finansieringen vilar på både arbetade timmar och global kapitalavkastning, inte enbart på skattebas i realtid samt att fonderna kan agera tålmodiga investerare, fördjupa kapitalmarknader och stödja produktiv investering i realekonomi. Det som däremot talar emot detta är riskerna för svag global avkastning eller längre bear-marketnader

som påverkar avgiftsbehov eller förmånsnivåer samt att pensionskapitalets storlek kräver professionell styrning och skydd mot politisering.

Fondering är fördelaktig under två villkor: (1) professionell förvaltning under tydlig tillsyn, (2) mekanisk koppling mellan avkastning och justeringar på avgifts- eller förmånssidan när läget svänger. Finland har i huvudsak levererat båda.

Livsinkomstprincip och livslängdskoefficient skapar aktuarisk neutralitet då ytterligare arbetsår ökar både pensionsrätt och minskar utbetalningstiden. Finland har dessutom använt delpension och flexibel pension som gör det möjligt att trappa ned snarare än att lämna arbetslivet abrupt. Trots fondering återstår ett hållbarhetsgap drivet av åldrande och historiskt svagare tillväxtperioder. Finland har angripit gapet via att bland annat knyta pensionsåldern stegvis till livslängd, genomföra reformer för att öka sysselsättning i alla åldersgrupper, särskilt äldre och utrikes födda och strukturella reformer i vård och kommunsektor (SOTE) för att bryta kostnadstrend.

Före SOTE styrdes social- och hälsovården till stor del av kommunerna som är mycket små i internationell jämförelse, medan specialiserad sjukvård låg regionalt. Resultatet blev splittrad styrning, småskaliga budgetar, varierande likvärdighet och svag förmåga till kapacitetsplanering. Med en snabbt åldrande befolkning blev detta ett hållbarhetsproblem. SOTE-reformen skapade välfärdsområden (hyvinvointialueet) i form av större enheter som samlar hälso- och sjukvård samt socialtjänst, med separat finansiering och statlig ram.

Reformen har tre strukturkomponenter:

1. Skälbarhet: Tjänsterna samlas i ett begränsat antal välfärdsområden som kan planera kapacitet (primärvård, akutsjukhus, äldreomsorg) över större befolkningsunderlag.
2. Finansieringsreform: Finansiering styrs via staten med fördelningsnycklar som tar hänsyn till behov, demografi och kostnadsstruktur. Kommunerna avlastas delar av kostnadstrycket.
3. Styrning: Staten sätter mått och mål; välfärdsområdena får verktyg för att integrera vård och social omsorg i sammanhållna vårdkedjor.

En bärande SOTE-tanke är att primärvården ska ta åtagandeansvar för definierade befolkningar, inte bara leverera besök. Kontinuitet ger bättre kronikerutfall och minskar akuttryck. Finland har blandat offentliga hälsocentraler med upphandlad primärvård och företagshälsövård; SOTE syftar till att knyta ihop dessa silos. Steg två kritiskt då ersättning måste premieras listning/kapitering, kontinuitet, proaktivt arbete och utfall (t.ex. HbA1c för diabetes, återinläggningar). Annars faller reformen tillbaka i besöksstyrning.

SOTE pressar mot ”rehab först” genom att stödja funktion i hemmet så länge som möjligt. Det kräver gemensamma planeringssystem mellan hemtjänst, hemsjukvård och primärvård, samt klara ansvar vid utskrivning. Ekonomiska incitament behöver peka i samma riktning: välfärdsområdet vinner när sjukhussängar frigörs till rätt patienter och när äldre kan bo hemma med kontinuitet.

Ett vanligt reformfel är målinflation. SOTE:s framgång kräver få, strikta indikatorer så som väntetid, kontinuitet i primärvård, återinläggningar, kronikerutfall, kontinuitetsindex (antal olika personal i hemmet), funktion (ADL), undvikbara sjukhusinläggningar samt självförsörjningsgrad efter insats, barnskyddets stabilitet.

7.2 Åldrande, arbetskraftsinvandring och produktivitet

Finland hör till Europas snabbast åldrande länder. Konsekvensen är samtidig efterfrågechock för vård och omsorg samt utbudspress färre i arbetsför ålder. Hållbarhetsfrågan blir av teknisk natur, i form av hur blir varje arbetad timme mer värd, och hur säkerställs att fler timmar faktiskt arbetas?

Det finns ett antal verktyg som står till buds för detta. Arbetslivets förlängning är centralt genom skarpa incitament för 60+ att stanna; arbetsmiljöanpassning; partiell pension som bro. Även anhörigstöd genom avlösning, vägledning och försäkringskydd behövs för anhöriga som vårdar så att de kan arbeta samtidigt. Slutligen krävs det en frontladdning i primärvården som exempelvis team som tar ansvar för kroniker och sköra äldre före akuten.

Baumols kostnadssjuka slår hårt i vård och omsorg. Den konstruktiva utvägen är arbetssätt, specialisering och digitalt stöd, inte kvalitetsnedskärningar.

1. Arbetssätt: team med tydligt listansvar; triagering; rätt kompetens på rätt uppgift; proaktiv uppföljning av kronikerlistor.
2. Specialisering: koncentrera sällan använda avancerade åtgärder; frigör primärvården från ärenden som inte kräver läkare och bygg paramedicinska roller.

Finland har erfarenheter av tjänstekonkurrens inom primärvård (t.ex. upphandlade hälsocentraler) och specialiserade tjänster. En välavvägd SOTE-linje är valfrihet på kvalitetspall: medborgaren kan välja utförare inom tydliga ramar, där finansieringen följer patienten och där kvalitetsmått är jämförbara. Välfärdsområdet ska kunna avsluta kontrakt vid brister. Mångfald i metoder är medel för kvalitet, inte mål i sig.

När vård och sociala tjänster flyttas till välfärdsområden kvarstår för kommunen skola, fritid, bostadsplanering och trygghet som alla är avgörande för folkhälsa. En konservativ översättning är att förhindra ansvars-vakuum: kommunerna bör ha samverkansavtal som mäter effekter (skolnärvaro, fysisk aktivitet, trygghet) som förutsättning för lägre vårdtryck. SOTE ska inte bli en centralisering som avskär skolan, civilsamhället och lokalsamhället från hälsans förutsättningar.

Staten sätter utgiftsram och fördelningsnyckel. Inom ramen för detta måste välfärdsområdena ha stor metodfrihet: upphandla, driva i egen regi, samverka med idéburna. Varje ny regel måste motsvaras av två avregleringar för att undvika administrativ kolonisering. Once-only i datarapportering: ett mått, en källa, många användningar.

3. Digitalt stöd: enkla, robusta verktyg för bokning, uppföljning och egenmonitorering; inte fler formulär utan mindre. Varje nytt digitalt krav ska ta bort två manuella moment.

Som litet språkområde behöver Finland överinvestera i grundläggande färdigheter och yrkesutbildning. En central slutsats är att fortsätta pedagogisk resultatenlighet: hög nivå i läsning och matematik i tidiga år; yrkesutbildning som dubbelt system (skola och arbetsplatslärande) med övergångsbroar till högre utbildning. För invandrad ungdom krävs språkintensiva broår med ordning, närvaro, praktik.

Efter SOTE ligger vård- och omsorgskostnader i välfärdsområdena, men preventionens vinster syns ofta i kommunalbalans (mindresärskilda insatser, bättre skolnärvaro, tryggare miljöer). Lösningen är incitamentsdelning med modeller där välfärdsområdet delar besparing med kommun som når folkhälsomål (t.ex. sänkt andel barn med riskfaktorer).

Med en åldrande befolkning och stora reformer prövas legitimitet. Invånare accepterar prioriteringar när de ser att systemet levererar kontinuitet, kortare köer och rimlig rättvisa. SOTE och pensionsmekaniken vinner förtroende genom öppen data, förutsägbarhet och konsekvenser när mål inte nås.

7.3 Lärdomar för Sverige

Sverige har redan ett stabilt regelverk med automatisk balansering. Finlands erfarenhet visar dock värdet av en kapitalpelare som dämpar demografistress. Översättningen är inte att kopiera strukturer, utan att värna och stärka AP-fondernas oberoende och styrning med armlängds avstånd, kommunicera systemet tydligare då livslängd har en inverkan på ersättning så att legitimitet står stark när broms och åldersgränser rör sig. Man behöver även överväga kompletterande arbetsgivarnära

Sammanfattning

Finland visar att hållbar universalism kan byggas genom mekanik snarare än löften. Den partiella fonderingen gör att en del av pensionsåtagandet vilar på kapital och avkastning, inte enbart på framtida skattebetalare. Livslängdskoppling och pensionsåldershöjning ger en klar signal: längre liv fördelas mellan arbete och ersättning och inte som skuld till nästa generation. På välfärdssidan binder SOTE ihop vård och social omsorg i större välfärdsområden som kan planera kapacitet, mäta resultat och frigöra primärvårdens potential som systemets bärande vägg.

Samtidigt är Finlands utmaning oförlöst: ett hållbarhetsgap kvarstår när åldrande accelererar och när produktivitetstrenden inte räcker till. Lösningen är inte att expandera rättighetslistor,

pensionsinslag med enkla regler som ökar sparatets robusthet i hushållen. Viktiga principer för att uppnå detta är bärighet där skala krävs som exempelvis akutsjukvård och specialiserad sjukvård, närhet där relationer är bärande så som primärvård och hemvård i kombination med få, strikta mål och patientnära data samt rörliga ersättningar som utlöses vid kööverskridande. Även incitamentsdelning mellan kommun och region bör eftersträvas där prevention ger mätbara vinster.

utan att öka arbetets andel av livet, öka varje arbetad timmes värde, och låta kapital bära en rättvis del av bördan inom tydliga styrningsramar.

För en nordisk agenda är lärdomen tvärsidig. För det första: regler och institutioner slår kortsiktiga injektioner där pensionsmekanik, kapacitetsarkitektur, få hårda mål och öppen data ger legitimitet. För det andra: subsidiaritet måste tolkas smart så att större bärighet där skala krävs, närhet där relationer bär. Finland har valt den vägen. Det är en färdplan som även Sverige och övriga Norden kan följa när vi nu kliver in i en epok där åldrande och kompetenskapplöpnings avgör om välfärdsstaten blir en sköld som håller eller en ryggsäck som tynger.

NORGE OCH ISLAND småskalighet, resursrenta och robusthet

8.1 Norge: Statens pensjonsfond och handlingsregeln

Norges Statens pensjonsfond utland (SPU), i folkmun "oljefonden", bygger på två enkla men kraftfulla idéer. För det första är "resursrenta" temporär. Olja och gas tar slut, eller blir olönsamma att exploatera. Intäkter idag bör därför omvandlas till finansiella tillgångar som avkastar även när fälten sinar eller priset faller. För det andra måste intäkterna skiljas från utgifterna. Om staten konsumerar varje upswing i realtid får man procyklisk politik, växande offentlig sektor och risk för "holländska sjukan".

Handlingsregeln styr hur mycket av fondens värde som får användas i statsbudgeten. Kärnan är att staten kan använda en uppskattad real långsiktig avkastning, ofta markerad runt några få procent, av fondens värde i form av ett strukturellt, oljejusterat budgetunderskott. När fonden växer kan uttaget öka i kronor, men procenttaget begränsar glidningen.

Tre principer för regeln:

- Förutsägbarhet: Regering och riksdag vet spelfältets storlek. Förväntningar motas i grind.
- Motcykliskitet: I lågkonjunktur kan man tillåta större uttag inom ramen; i högkonjunktur spärras överhettning.
- Generationsbalans: Dagens politiker begränsas att konsumera framtida avkastning; barnen får del av resursrikan.

Regeln fungerar som ett självbindande kontrakt. Till skillnad från många länder där stabilitetslöften fallit vid första bästa tryckvåg, gav Norge sig själv en mekanisk ursäkt att säga nej, vilket i politikens vardag kan vara svårt. Hög resursränta tenderar att förstärka valutan och därmed ge försämrad konkurrenskraft i tradabla sektorer. Samtidigt dras arbetskraft till skyddade sektorer som ger lägre produktivitetsdynamik

utanför råvaran. Att öka politikens spenderingsaptit ger dessutom större och stelare offentlig sektor.

Norge mildrade symtomen genom att sterilisera stora delar av intäkten till fonden och låta utgiftsökningar ske med måttfullhet. Men sjukdomen är inte mirakelbotad. Det krävs ständig uppmärksamhet i form av utbildning som matchar en bred ekonomi, villkor för små- och medelstora företag, samt ett skattesystem som inte gör icke-oljebranscher till budgetens restpost.

En risk för resursrika länder är att välfärdslistan expandera för att den kan. Norge har ibland prövats av samma frestelse som andra: löften blir lätta när finansieringen förefaller evig. Handlingsregeln gör det politiska nej:et lättare, men den kan inte ersätta prioritering. Om man finansierar strukturellt dyra åtaganden (till exempel utvecklade vårdkedjor, svag primärvård eller ineffektiv skolstyrning) med permanentade fonduttag blir regeln en gyllene boja: vacker men tung.

Norge är, likt övriga Norden, ett parterland. Kollektivavtal, samordning och ansvarstagande lönebildning har varit kompatibelt med resursrikedom. Här finns dock en klassisk spänning: höga offentliga intäkter riskerar att mjukgöra arbetslinjen. Långsiktigt hållbar modell kräver att arbetsutbud och kompetens fortsätter vara lönebildningens nav och att ersättningsystemen inte permanentar frånvaro.

Oljeintäkter skapar tröskeeffekter i regional politik. En central princip är att kombinera utjämning (minimnivåer i välfärd) med incitament för lokalt företagsklimat. Norge har satsat på regional infrastruktur, fiskeri- och havsbasindustrins kluster, samt utbildningsnoder utanför de största städerna. Men också här gäller att utjämning inte får bli fränkoppling; kommuner måste känna ekonomisk respons på god hushållning och sysselsättning.

8.2 Island: krishantering efter 2008 och familjestöd

Island gick in i 2000-talet med en snabbt växande finanssektor som på kort tid blev systematiskt stor relativt BNP. När den globala finanskrisen slog till 2008 föll bankerna som

dominobrickor. Kronan föll, kapitalflöden frös, hushåll och företag stod med skulder i utländsk valuta. På papperet var katastrofen total.

Det är här småskaligheten och samhällsväven visade sig vara en resurs. Beslut kunde tas snabbt; kapitalkontroller infördes, bankerna omstrukturerades, förluster internaliserades; hushållens situation lindrades genom omförhandlingar och riktade skuldåtgärder. Ett litet, sammanvävt samhälle klarar koordinering som större system ofta misslyckas med. Samtidigt faller kostnaden av misstag också snabbt och hårt på samma väv. Krishantering präglades av tre pelare:

1. Kapitalkontroller och egen valuta

Den snabba deprecieringen gav en brutal men effektiv intern devalvering: exporten i form av fiske, turism, kreativa tjänster samt fick en konkurrenskraftsinjicering. Kapitalkontroller gav tid att rekonstruera banksektorn utan att kapitalflykten gjorde processen omöjlig.

1. Bankrekonstruktion med förlustdelning

De privata bankernas balansräkningar skars isär; utländska fordringsägare bar betydande förluster; nya banker byggdes kring realekonomins behov.

1. Hushållens skuldomläggningar och socialt skyddsnät

Genom riktade skuldprogram och omställningsstöd undveks en fullskalig skuldfälla för hushåll. Den familjepolitiska infrastrukturen så som föräldraförsäkring, barnomsorg upprätthöll arbetsutbud och social sammanhållning i ett läge där pessimismen kunde blivit självuppfyllande.

Efter 2008 blev turism en snabbväxande motor. Tillsammans med fiskerättighetssystemet (kvoter) och en kreativ sektor (IT, design, kultur) byggdes tre ben. Två viktiga poänger i detta är att äganderätt och kvoter i fisket, rätt utformade, skapar långsiktighet och kapitalbildning i en basnäring samtidigt som bestånd vårdas. Också småskaliga kluster kan vara globalt slagkraftiga när de stöds av snabb regulatorisk anpassning och yrkesutbildning nära näringslivet. Men samtidigt är Island sårbart då turismen är cyklisk och en liten hemmamarknad gör skalfördelar svåra. Det kräver budgetdisciplin och buffertar.

Islands föräldraförsäkringsmodell har byggt på delning mellan föräldrar, relativt hög ersättningstakt och flexibel användning. Med förskola och fritidshem som är tillgängliga i hela landet förstärks arbetsutbudet, särskilt för kvinnor. Småskaligheten gör samspelet mellan kommun, arbetsgivare och familj mer direkt med ordning i scheman, öppettider och lokala lösningar är enklare när avstånden är korta socialt, inte bara geografiskt. Detta är en familjecentrerad arbetslinje där politiken möjliggör två heltider när familjen så önskar, utan att låsa alla hushåll vid samma modell. Neutralitet i valet mellan hembaserad omsorg under korta perioder och förskola upprätthålls men arbetsutbudet förväntas återkomma.

Island har under perioder behövt arbetskraftsinvandring, inte minst till turism och byggsektorn. Den avgörande frågan är retention och integration då språk, bostad och familjelösningar avgör om inflödet blir skattebas eller transithall. I en liten ekonomi blir varje förlorad arbetare en större andel

av produktionen. Därför är kommunala snabbspår och arbetsgivarpakter med jobb, språk och boende särskilt viktiga.

Regionalpolitik, glesbygd och civilsamhällets roll

Norge och Island delar gles befolkning och stark lokalkultur i form av "dugnad" i Norge samt tät föreningsväv och byalag på Island. Den centrala frågan är hur man översätter det till förvaltningsarkitektur. En metod är beslut nära utförande där kommuner och lokala enheter ha mandat och budgetansvar för vård, skola och omsorg i den utsträckning skala tillåter. Dock behövs nationella miniminivåer och öppna jämförelser i ett sådant läge för att säkra rättigheter utan att kväva lokal anpassning kombinerat med platsbaserad politik som ser till att stöd binds mot resultat (sysselsättning, skolorvaror och vårdkontinuitet), inte mot infrastruktur i sig.

I glesbygd är resursknapphet och långa avstånd givna. Då fungerar inte lösningar som kräver stordrift. Istället gäller att multikompetenta team i primärvård, digital först där det går, mobila vård- och myndighetsfunktioner, och pedagogiska lösningar som kombinerar närvaro med distans finns. Skolan kan stärkas via regionala kunskapsnav och lärarrotation; vården via läkarstöd på distans och lokala sjuksköterskeledda team med tydlig back-up.

I både Norge och Island är civilsamhällets insatsvilja hög. Frivilliga insatser i idrott, kultur, socialt stöd och integrationsarbete skapar en mjuk infrastruktur som minskar trycket på välfärdsstaten och ännu viktigare bygger normer. En rimlig politik bör understödja civilsamhället snarare än att ersätta det:

- Regelverk och finansiering som gör det enkelt att bidra (mikrobidrag, avdragsrätt, enkel rapportering).
- Partnerskap där kommunen köper resultat (ex. skolorvaror, mentorprogram) snarare än timmar.
- Respekt för konfessionell mångfald inom rättsstatens ram, mångfalden i civilsamhället är en styrka.

Norge med sitt petroleum och havbruk samt Island med sina fiskekvoter, energi och turism är i behov av en realistisk regionalpolitik för råvaru- och naturbaserade områden. Klara nyttjanderätter behövs som ger investeringshorisont och ansvar (kvoter, koncessioner, arrenden). Även lokal återinvesteringar som en definierad del av värdeskapandet bör stanna för infrastruktur, utbildning och näringslivsbreddning, inte som allmosor utan som kontrakt kopplat till produktivitet- och miljömål. Vidare behöver miljö behandlas som kapital där bestånd och naturvärden utgör balansräkning, inte ideologi. Strikt beståndsförvaltning i fisket och mätbara mål för havsbruk och energi skyddar framtida skördar och ekonomisk produktivitet.

Digital offentlig service och bredband i glesbygd minskar friktionskostnader. Det som bör gälla är att enkla tjänster som

medborgaren kan göra själv samt datapelare som gör öppna jämförelser möjliga mellan kommuner. Det stärker ansvar och lärande konkurrens utan central detaljstyrning. Ingen lokal utveckling utan trygghet. Både i norska gleskommuner

och i isländska tätorter gäller att rättsstaten och polisens närvaro är en del av välfärdens leverans. När ordningen sviktar faller investeringar, skolan tappar närvaro, vården får säkerhetskostnader.

8.4 Lärdomar för en nordisk reformagenda

- Regler slår råvarutur. Norge visar att ett bra system gör resursrikedom till långsiktigt välstånd istället för volatil expansion.
- Småskalighet kan ge snabbhet. Island visar att kompakt styrning och nära civilsamhälle kan lösa kriser snabbare om temporära undantag har avslut.
- Kapacitet före nivå. Använd intäkter till att bygga leveransförmåga (primärvård, skola, kompetens) istället för permanent höja transfereringsnivåer som låser arbetslinjen.
- Familj som arbetsutbudspolitik. Islands familjestöd visar att delat ansvar och förskolans tillgänglighet är arbetslinje, inte bara social politik.
- Regional kontraktslogik. Utjämna golv men belöna kommuner och regioner som ökar sysselsättning, skolresultat och vårdkontinuitet.
- Civilsamhällets multiplicator. Stöd föreningsliv och frivillighet; köp resultat där det passar, särskilt i integration och ungdomsarbete.

Sammanfattning

Norge och Island illustrerar två sidor av samma mynt. Norge visar institutionernas kraft i hur ett rikt land kan undvika övermod genom självbindande regler, tydlig rollfördelning och en industriell politik som värnar bredd trots resursrenta. Island visar gemenskapens kraft i hur ett litet samhälle, genom snabbt beslutsfattande, familjecentrerade system och pragmatisk användning av verktygslådan, kan ställa om efter en historisk kris och komma ut med bibehållen arbetslinje.

Tillsammans pekar de mot tre principer som den nordiska modellen behöver för att hålla under 2020- och 2030-talen: (i) regelbaserad finanspolitik och ägande av framtiden, (ii) familjens ansvar som medspelare i arbetsutbud och legitimitet, och (iii) subsidiaritet som tillåter variation i metod men kräver hårda mål och öppen redovisning. Så bevaras den sköld som välfärdsstaten är tänkt att vara utan att blir den ryggsäck som annars hotar att tynga nästa generation.

ARBETSMARKNAD OCH DEMOGRAFISK OMSTÄLLNING

9.1 Parternas autonomi: kollektivavtal och minimilöner

Den nordiska partsmodellen vilar på ett dubbelt kontrakt. Ekonomiskt internaliserar parterna makroekonomiska krav som konkurrenskraft och sysselsättning i lönebildningen, så att löner inte springer ifrån produktivetsbanan. Normativt skapar modellen ansvar och förutsägbarhet då konflikter hanteras i förväg och i institutioner och att lokal anpassning blir möjlig genom avtalskonstruktioner samtidigt som staten kan hålla armlängds avstånd från detaljerad reglering.

Två konsekvenser är särskilt viktiga. Sammanpressad men rörlig lönestruktur driver tekniskifte och produktivetsförbättring i företagen, eftersom marginellt lönsamma, lågproduktiva arbetssätt snabbare lämnar scenen. Vidare hålls konfliktkostnader nere genom medling, fredsplikter och tydliga mekanismer. Det bevarar tillit och gör att höga skatter inte kolliderar med vardagens leveranser.

Ett återkommande förslag i europeisk politik är lagstadgad minimilön. Den kan te sig attraktivt: enkel, synlig och likformig. Men i den nordiska kontexten uppstår problem. Ett av dessa är intrång i partsutrymmet som när staten sätter lönegolv riskerar den att bli primär förhandlare, och parternas koordinering försvagas. Det rubbar balansen som hållit löneglidning och konflikter i schack. Vidare skapar ett lagstadgat lönegolv inträdesbarriärer som inte kan justeras branschvis och regionalt utan riskerar att stänga inträdet för lågproducerande nykomlingar så som unga, nyanlända, personer med svag utbildningsbakgrund om inte särskilda undantag och lärlingsspår görs. Att tvister flyttas från förhandlingsrum till domstol är ofta långsamt och dyrt och minskar möjligheter till branschspecifika lösningar.

Lönegolv via avtal är att föredra. De kan vara branschvisa, tidsprofilerade (lägre ingång, snabb progression) och kopplade till utbildningsmoment. Staten säkrar rättsstatsramen, men bör i övrigt stödja parternas utrymme.

En legitim oro är dock att inträdeskanaler blir permanenta låg-lönesäckar. Det behöver inte ske om systemet konstrueras på rätt sätt genom tidsbegränsade lärlings- och introduktionsanställningar, handledningskrav och examinerbara moment som yrkesbevis och språknivå. Även branschvisa råd från parterna och utbildningsaktörer som löpande justerar innehåll och exit-kriterier för att undvika parksystem skulle bidra.

Samhällets roll är att erbjuda enkla, förutsägbara stöd (handledningsavdrag, utbildningscheck), samt kontroller som håller fuskarbete borta. Subsidiaritetslogiken innebär att avtalen kan variera, men inom tydliga golv för anständiga villkor.

Två trender utmanar förhandlingslogiken:

- **Löntransparens:** Syftet att minska omotiverade löneskillnader är rimligt, men instrumenten kan bli administrativa bördor som stjäl tid från förhandlingens kärna. Linjen bör vara att publicera färre, relevanta mått och låt branschvisa lösningar råda, snarare än generiska blankettrapporter.
- **Plattformsarbete:** Gränsen mellan företagare och arbetstagare är ibland oklar. Här bör parter och stat gemensamt definiera "ljusa zoner" för egenföretagande med socialt golv (försäkringar, pension), utan att kväva entreprenörskap. Avtal kan skapa standardpaket för försäkring och minimihonorering i vissa uppdragstyper.

Sammanpressade löner och starka avtal kan skapa insiderfördelar. Risken minskar dock om det finns fungerande inträdesstegar, regional löneelasticitet inom avtalsram då högkostnadsregioner inte är samma som lågkostnadsregioner samt yrkesutbildningar och on-the-job-learning måste vara avtalens tvilling, annars blir inträdet en återvändsgränd.

9.2 Åldrande befolkning: beroendekvot och arbetsutbud

Nordens demografi innebär att fler äldre och en relativt lägre andel i förvärvsaktiv ålder. Detta skapar dubbelt tryck i form av kostnader för vård och omsorg stiger, samtidigt som skattebasen riskerar att

växa långsammare om inte sysselsättning och arbetade timmar ökar. Välfärdsstatens legitimitet sätts på prov när "kö-kilometer" i vård och äldreomsorg ökar men skattenivåerna redan är höga.

I en åldrande ekonomi är familjens omsorgskapital en systemtillgång. Men utan avlösning och skydd riskerar anhöriga att lämna arbetsmarknaden. I dessa fall är en anhörigpeng eller avlösning tillräckligt för att möjliggöra fler i heltidsarbeten. Detta kombinerat med flexibla arbetstider och rätt till tillfällig hem-arbetsperiod vid omsorgstopp samt en sjuk- och omsorgsförsäkring som räknar omsorgstid som försäkrad tid för pensionsrätt som är transparent och tidsbegränsat.

Sverige, Finland och Norge har byggt regler baserat på livslängdskoppling, automatisk balansering, handlingsregel. För åldrande är nyckeln att hålla fast vid systemet, förklara den pedagogiskt, och synka den med arbetslinjen i form av åldersgränser som rör sig med medellivslängd, delpensioner som bro, inte permanent lyx. Även informationsdriven

9.3 Scenarier 2030

Scenario A "Autonomi och inträde"

Parterna försvarar autonomi, avtalsgolv innehåller standardiserade inträdesstegar, pensionsåldrar rör sig med livslängd, primärvården levererar kontinuitet som sänker vårdtopparna. Språk och jobb blir norm, kvinnors LFP stiger. Beroendekvoten stabiliseras. Skattebasen växer via fler timmar och senior arbetskraft.

Scenario B "Lag-golv och centralisering"

Lagstadgad minimilön utan branschflexibilitet. Juridifiering av lönebildningen. Inträdet stelnar; långtidsarbetslösheten biter sig fast. Pensionsmekaniken

Sammanfattning

Arbetsmarknadens funktionssätt och demografins riktning avgör om den nordiska modellen blir fördel eller nackdel under 2030-talet.

- Behåll parternas autonomi och gör inträdet verkligt. Avtalsgolv ska vara portar, inte staket. Det kräver standardiserade inträdesstegar, enkel och förutsägbar statlig medfinansiering och tydliga resultatkrav.
- Förläng arbetslivet och frigör timmar mitt i livet. Pensionsmekanik, seniorbroar, schemareformer i välfärdsyrken och jobbpremier för andra inkomsten gör mer för skattebasen än symbolåtgärder.

legitimitet är viktigt för att varje generation ska förstå sambandet mellan livslängd, arbete och pension.

Vidare är hälso- och omsorgstjänster personalintensiva vilket innebär att produktivitetsvinster kräver förändrade arbetssätt snarare än fler pålagor. Primärvården behöver sättas i första ledet med ökat fokus på team, listning och kontinuitet som minskar akuta toppar. Omsorgens kontinuitet har dock även ytterligare positiva effekter då det minskar antalet fall av återinläggningar.

Åldrande och urbanisering slår olika. Glesbygdskommuner har ofta högre ande äldre i sin befolkning, lägre skattebas och högre kostnader per brukare. Det som krävs är säkra golv men med tillväxtincitament då kommuner ska kunna tjäna på att få fler i arbete, att staten matchar insatser som höjer LFP/ ungdomsnärvaro och att utbetalning kopplas till resultat.

urholkas genom ad hoc-undantag. Köer i vården växer. Legitimiteten eroderar.

Scenario C "Förvalta och hoppas"

Parter och stat undviker beslut; inträdesformer blir pilotprojekt utan skala; demografin pressar. Skattebasen planar ut; finansiella buffertar äts upp i köhantering. Nästa lågkonjunktur tvingar fram abrupta åtstramningar.

Scenario A kräver arkitektur och inte fler bidrag genom avtalade inträdesstegar, tydlig pensionsmekanik, primärvård först och en integration som mäts i arbetade timmar och språkprogression.

- Mät integration i arbetade timmar och språkprogression och styr därefter. Språk och jobb parallellt, validering på veckor och inträdesanställningar som vardagligt verktyg är vägen från mottagning till medborgargemenskap.

Hela logiken bygger på subsidiaritet i och med att beslut ska fattas där kunskapen finns, det vill säga i parternas rum, i kommunen, på arbetsplatsen, i primärvårdsteamet, men även på en kvalitetsnivå av få, hårda mål och öppen data. Då kan vi hantera åldrandet utan att undergräva välfärdens kärna, och dra nytta av migrationens potential utan att lämna någon i långvarig utanförskap.

10

HÄLSO- OCH SJUKVÅRD SAMT ÄLDREOMSORG

kapacitet, kontinuitet och konservativa val

10.1 Ett system, flera nivåer

I teorin är vårdssystemet en sömlös helhet; i praktiken är det en triangel av kapaciteter:

- Sjukhus och specialiserad vård: koncentrerad kompetens, dyra fasta kostnader, skalvinster, hög risk vid underutnyttjande och överbelastning.
- Primärvård och nära vård: kontinuitet, koordinering, första linjen för kroniska tillstånd; systemets "trafikledning".
- Egenvård och förebyggande: det som sker hemma, i skolan, på jobbet; basen som avgör inflödet i toppen.

När toppen styr utan en stark bas blir köer lösningen på prioritering. När basen är svag blir sjukhuset port för allt från palliativt råd till obehandlad diabetes. Principen bör därför vara enkel genom att bygga bärighet där skala krävs, och närhet där relationer bär. Det betyder att sjukhus koncentrerar sällananvänd och avancerad vård, medan primärvården får mandat och medel att vara patientens långsiktiga partner.

Köer uppstår när efterfrågan vid nollpris möter fast kapacitet och där prioritering sker genom väntan. I ett skattefinansierat system är det oundvikligt att viss kö uppstår, men kölängd och kökvalitet är valbara. Tre instrument som är viktiga i detta sammanhang är prioriteringsregler som är tydliga

10.2 Primärvården som systemets bärande vägg

Kontinuitet, det vill säga att patienten återkommande möter ett känt team, är den mest underskattade kvalitets- och kapacitetsreformen. Effekter av det bli bättre kronikerutfall (lägre HbA1c, färre akuta exacerbationer), färre onödiga remisser och kortare konsultationer över tid sam högre patientnöjdhet och lägre personalomsättning. Besöksersättning driver volym, inte värde. En rimlig modell flyttar tyngdpunkten till kapitering med riskjustering och små prestationskomponenter för definierade utfall. Team får ett befolkningsansvar och förväntas styra egenvård, digital kontakt, återfallsprevention och närakutflöden. Den som

och offentliga, kapacitetsledning som är datadriven samt en utlösande vårdgaranti där när gränsen nås ska alternativ utförare aktiveras och ersättningen följa patienten, inte anmodan om att hålla ut.

Vidare kombinerar nordiska länder statlig beskattning med regional och kommunal drift och medfinansiering. Fördelen är närhet; risken är ansvarsdiffusion: sjukhus vill undvika återinläggningar, men primärvården saknar resurser; kommun vill hålla utskrivna hemma, men sjukhus koordinerar svagt. Lösningen är kontraktslogik mellan nivåer där tvingande samverkansavtal med mätpunkter, ekonomiska signaler som pekar åt samma håll som betalningsansvar samt att gemensam dataset används av sjukhus, primärvård och kommun; dubbel dokumentation motverkas.

I vård- och omsorgssystemet är professionell tid den verkliga räntebärande tillgången. Varje extra procent av läkartid i direkt patientarbete, varje färre personal som roterar i ett hem är en produktivitetsvinst. I detta sammanhang gäller det att fokusera på aspekter som processrenodling genom att skala bort mätpunkter som inte används i ledning och kvalitet och rätt uppgift för rätt kompetensnivå som paramedicinska roller, administrativ avlastning och teamarbeten. Parallellt med detta krävs dock också tydliga karriärstegar och lönedifferentiering för att belöna ansvar och skicklighet.

tar ett stort uppdrag ska vinna på att göra rätt från början. En modern primärvård är ett teamspel mellan läkare med medicinskt ansvar, sjuksköterska som nav, fysioterapeut och arbetsterapeut för funktion, psykolog/kurator för psykosocialt stöd och en koordinator för kringkontakter (kommunal hemtjänst, hjälpmedel, Försäkringskassa). Listningen sker på team, inte enbart på en enskild läkare, för att ge robusthet vid frånvaro och samtidigt behålla kontinuitet.

Digital vård har ibland inneburit nya lager ovanpå gammal process. En modern design kräver att digitalisering avskaffar

något analogt. Digital triage behöver ersätta telefonköer snarare än komplettera dem samtidigt som självmonitorering (blodtryck, glukos) med automatisk bedömning kan ersätta manuella uppföljningsbesök. E-recept och delade läkemedelslistor kan också ersätta dubbelinskrivning och papperslistor.

10.3 Sjukhusens roll: koncentration, flöden och akutsäkerhet

Avancerad kirurgi och högspecialiserad vård tjänar på volym. Koncentration till färre enheter förbättrar överlevnad och komplikationsnivå och frigör personal för akutflöden och dagkirurgi nära patient. Därför behöver sällananvända åtgärder koncentreras till färre ställen, dagkirurgi och standardiserade flöden upprättas till närsjukhus och akutnav med tydlig back-up och transferprotokoll skapas.

Akutmottagningar överbelastas när primärvård och närakuter inte är tillgängliga och trovärdiga. Lösningarna består av närakutstrukturer med definierade öppettider, direktkanal från triage och återkoppling till listteam samt gemensam styrning

10.4 Äldreomsorgen: funktionskraft, kontinuitet och familjens roll

Äldreomsorgens traditionella styrning med minutlistor fragmenterar omsorg och skapar slit för både brukare och personal. Kontinuitetsindex behövs som huvudmått där antalet olika personal i hemmet per månad; sjunker index då stiger ersättning samt funktionsmått (ADL, gånghastighet, fallförebyggande) och återinläggningar som styrmått. Plan- och schemastöd är ett till verktyg som minskar restid och dokumentationsdubbling.

Varje vunnen procent i funktion är vinst i livskvalitet och kostnader. Rehabilitering flyttas från episod efter sjukhus till grundläget: vardagsträning, hjälpmedel, små bostadsanpassningar. Personal får mandat och verktyg att träna i stället för att ta över. Anhöriga bär redan i dag en stor, osynlig del av omsorgsbördan. Ett rimligt system erkänner detta moraliskt och finansiellt genom att erbjuda avlösningstimmar som faktiskt kan nyttjas, införande av en anhörigpeng kopplad till definierat omsorgsansvar samordnat med arbete samt pensionsrätt för begränsad omsorgstid med transparens och tak för att undvika långvarig frånvaro. Målet är arbetslinje och omsorg där familjer ska kunna ta ansvar utan att lämna arbetsmarknaden permanent.

Trygghetsboenden, demensboenden och korttidsplatser behöver en planerad mix över kommun och region. Demens vårdas bäst i kompetenta team och anpassade miljöer;

Primärvård som fångar psykisk ohälsa tidigt, behandlarsomatiska risker och håller kroniker stabila har en direkt arbetslinjeeffekt med färre sjukfall, kortare sjukfrånvaroperioder, snabbare återgång. Ersättningsmodeller kan därför inkludera arbetsförmågekomponenter som att team får bonus när långvariga sjukfall sjunker justerat för listans tyngd.

av akutfall där veckovis data om inflöde, väntetid, diagnosmix kan skapa rullande förbättringar. Även överflyttningsdisciplin behöver ses över när sjukhusvård inte längre behövs ska hemmet eller kommunal omsorg ta vid; ekonomiska incitament måste stödja det.

Bemanning är sjukhusens akilleshäl och kontinuitet behövs även här. Fler fasta scheman, färre hyr-lösningar och teamtillhörighet för att bygga kultur och ansvar är exempel på framgångsrika metoder. Också karriärstegar som gör det möjligt att utvecklas inom klinik (klinisk expert, utbildningsansvarig, flödesledare) snarare än enbart via administration.

mellanformer (t.ex. bostäder med service) kan förskjuta behov av särskilt boende åratal. Nyckel är tillgänglighet i förskedet genom att inte vänta tills krisen utan att erbjuda tidig vägledningkontakt för familj och äldre.

Kvalitet följer arbetsvillkor och deltidnorm och splittrade scheman skapar problem. Heltidnorm behöver eftersträvas med schemareform och kontinuitetspremie. Etisk rekrytering vid internationella är också centralt så att regelverk och introduktion säkra kvalitet och integration.

I en värld av begränsade resurser är prioritering oundviklig. En rimlig etik kräver öppenhet genom att ange vilka tillstånd som prioriteras, varför och på vilken evidensgrund. Publicera vårdnivårekommendationer och väntetidsmål per diagnos. När medborgaren vet spelreglerna minskar risken för cynism. AI-stöd i diagnostik, triage och logistik kan öka kvalitet och frigöra tid. Principiellt bör kliniskt ansvar stannar hos legitimerad personal; modeller ska vara transparenta i funktion, och dataskydd får inte urholka patienters förtroende. Inför teknologineutral reglering med tydliga ansvarslinjer. Likvärdighet betyder att patienter, oavsett bostadsort och plånbok, får funktionellt likvärdig vård och omsorg, inte identiska processer. Den tillåter regionala variationer i arbetssätt så länge utfallsmåtten möts. Staten ska försvara denna frihet under ansvar.

10.5 Scenarier 2030: tre vägar för vård och omsorg

Scenario A "Kontinuitet först"

Primärvården har teamlistning och kapitering; kontinuitet är huvudmått. Vårdgarantier utlöses; sjukhus koncentrerar avancerad vård; äldreomsorg styrs med kontinuitetsindex och funktionsmått. Köerna faller, återinläggningar minskar, personalomsättning sjunker. Skattebasen stärks via färre sjukfall och anhöriga som kan arbeta.

Scenario B "Köp köer"

Tillfälliga köpengar förlänger produktion men utan strukturreform. Primärvård förblir besöksdriven; digitalisering lägger på processer. Köerna rör sig marginellt, personalen slits, kostnaden stiger. Legitimeteten eroderar.

Scenario C "Central detalj"

Missnöje leder till nationell mikrostyrning: fler regler, fler rapporter. Lokala innovationer dör, professionell tid äts upp. Köerna försvinner inte, de dokumenteras bättre. Kostnaderna ökar utan varaktigt effekt.

Sammanfattning

Hälso- och sjukvård samt äldreomsorg är både välfärdsstatens framsida och dess tyngsta börda. En rimlig läsning säger att kvalitet och hållbarhet föds av kapacitet i basen (primärvård och nära omsorg), kontinuitet i relationer och regler som gör rätt sak lönsam för team, huvudmän och medborgare. Vi kan inte köpa bort alla köer, men vi kan styra bort dem genom att:

- låta vårdgarantier utlösas med verkliga alternativ,
- frigöra professionell tid med regelförenkling och digitalt som tar bort,
- ge familjen verktyg och avlastning för att bära sin del utan att lämna arbete,
- och koncentrera det högspecialiserade för att samtidigt höja kvalitet och frigöra resurser till vardagen.
- göra kontinuitet till huvudmått,

SAMMANFATTNING

En nordisk färdplan som håller

11.1 Var vi står: diagnos, inte dekoration

Den nordiska modellen har under ett sekel kombinerat hög sysselsättning, universella trygghetssystem och bred skattebas med tillit och låg konfliktnivå. Vår rapport visar att detta inte beror på en enda reform utan på en arkitektur: skatter som finansierar generella förmåner; kollektivavtal som internaliserar makrokrav; lokalt ansvar under nationella golv; och regelbaser som skyddar finanser och pensioner från politiska konjunkturen.

Skuggsidan är känd men fördjupas nu: åldrande befolkning, kvarstående integrationsgap, köer i vård och äldreomsorg, resultatspridning i skolan och ett växande EU-regelverk som riskerar att kliva in i parternas domäner och i huvudmännens metodfrihet. I denna miljö räcker inte fler program; vi behöver färre, skarpare regler, tydliga incitament och frontlinjekapacitet.

1. Arbetade timmar är välfärdens råvara. Det är timmarna, särskilt från den andra förvärvsinkomsten, inträdesgruppen och senior arbetskraft, som bär skattebasen.
2. Kontinuitet slår volym i välfärdstjänster. Primärvård och äldreomsorg ger störst nytta när relationer bär ansvaret över tid; köer faller när kontinuitet och prioritering styr, inte när köpengar staplas.
3. Arkitektur slår ad-hoc. När regler (pensionsupplägg, handlingsregler, utlöst vårdgaranti, once-only) är på plats blir politiken trovärdig, även vid svåra beslut.

11.2 Vad kapitel för kapitel lärde oss

Den nordiska modellen växte fram ur en blandning av arbetslinje, folkrörelsedriven lokalism och statlig ramstyrning. Stabil finanspolitik och bred beskattning gav universella förmåner. Vår läsning är att universalismens legitimitet sitter i motprestationen: rättigheter förutsätter arbete, ordning och lokalt ansvar.

Sverige visade två saker: (i) ramverk fungerar (utgiftstak, pensionsreform), (ii) arbetslinjeverktyg som jobbskatteavdrag och RUT/ROT kan bredda skattebasen. Men integrationsluckor och kvarstående höga effektiva marginaler i inträdeszonen eroderar nyttan. Skola och vård behöver färre mål, hårdare konsekvenser och kontinuitet.

Flexicurity är inte ett "mellanting" utan en komposition: fri uppsägning, generös men villkorad a-kassa, tidig och tät aktivering och kommunal verkstad. Lärdomen är att stöd kan vara generöst om kraven är tydliga och uppföljningen närgången.

Finland visar struktur före löften: partiell fondering, livslängskoefficient och SOTE-arkitektur som skalar vård/omsorg där skalan behövs, men lägger ansvar nära där relationer bär. Hållbarhetsgap hanteras genom åldersgränser, arbetsutbud och produktivitet, inte genom kreativa annonsposter.

Norges handlingsregel demonstrerar hur resurspengar kan utnyttjas till långsiktigt välbefinnande. Islands krishantering visar småskalighetens styrka: beslutsam koordinering, temporära kapitalkontroller, snabb rekonstruktion och en familjepolitik som stödjer arbetsutbud. Partsautonomi fungerar under villkoret att parterna äger inträdesproblemet. Lärlings- och introduktionsspår måste vara standard, inte pilot. Senkarriärer kräver aktuarisk neutralitet, skattekomponenter och bekämpning av åldersdiskriminering. Familjens omsorgskapital ska erkännas och avlastas för att inte kosta skattebasen timmar.

Kontinuitet i primärvård och hemtjänst är systemets underskattade produktivetsmotor. Köer är styrning, inte natur: med utlösta garantier, prioriteringsregler och datadriven kapacitet sjunker väntetider. Omsorg styrs bäst med kontinuitetsindex och ADL-mål, inte med minutlistor.

Skolan behöver ordningsmandat, få men strikta kunskapsmål och öppna data. Yrkesutbildning kräver lärlingsdel i skala och tydliga övergångar till högre studier. Jämställdhet är arbetslinje: fler heltider för mödrar via öppettider, jobbpremier och schemareform. Familjepolitik ska vara valneutral men tidslogisk: delning, återgångspremie, fungerande avlösning.



Mikrologisk skapar i förlängningen påtagliga makroeffekter. När inträde på arbetsmarknaden blir billigt och förutsägbart, och varje extra timme för den andra inkomsten ger plus ökar antalet arbetade timmar. Seniorer stannar längre när pensionen är aktuariiskt neutral och arbete efter 67 lönar sig skattemässigt.

Vidare kan kontinuitet i primärvård minska akutbesök och återinläggningar; omsorgens kontinuitet minskar fall och sjukhusdygn. Köerna faller när garantier utlöses med riktiga alternativ. I skolan behövs få mål och ordning men också lärlingsspår minskar avhopp och kortar bron till arbete.

11.3 Investera i kapacitet, inte i köer

För att skapa ett välfärdssamhälle rustat för framtiden måste investeringar i den skapa substantiella förbättringar. Frontlinjen måste komma före byråkrati. Omfördela projekt- och rapportmedel till handledning, listteam och kontinuitet. Temporära köpengar bör ersättas av garantier och kapacitet i basutbudet. Fokus på temporära försöksåtgärder innan de permanentas samt att finansiera reformer inom befintliga ramar med utrymme ifrån effektiviseringar och växande skattebas. EU är dock ständigt närvarande i den nordiska socialpolitiken. Gemensamma EU-minimilöner som tränger

undan kollektivavtal måste undvikas medan betoningen istället ligger på minimiharmonisering istället för maximalt med utrymme för avtalslösningar. Datakraven behöver bli proportionella med färre men mer relevanta mått. Direktivens syften bör istället kunna uppfyllas via partsavtal tillsammans med tolkningsförklaringar som skyddar partsutrymmet. Oaktat huruvida de nordiska länderna arbetar utifrån detta bör man dock vara redo för framtida subsidiaritetsprövningar och upprätthållandet av nordiska koalitioner.

11.4 Framtidsblick 2040: tre realistiska scenarier

Scenario A Hållbar universalism

Arbetslinje 2.0 är norm; kvinnor arbetar heltid i högre grad; seniorer stannar längre; SFI ligger integrerad i arbetslivet; väntetider mäts och garantier utlöses; omsorgens kontinuitet är valuta; skolan håller ordning och levererar kärnkunskaper och yrkesspår. Effekt: Beroendekvoten planar, köer är hanterbara, legitimiteten stärks.

Scenario B Symbolisk expansion

Fler rättigheter utan systematik, mer central rapportering, överimplementerade EU-krav, köpengar i stället för kapacitet. Effekt: Arbetsutbud svagt, köer seglivade, misstro ökar.

Scenario C Central detalj

Nationell mikrostyrning kväver metodfrihet och parternas handlingsutrymme. Effekt: Högre kostnad per utfall, innovationsstopp, ökad konflikt.

11.5 Slutord: skölden som håller

Nordisk socialpolitik håller när människor och institutioner drar åt samma håll: när det lönar sig att arbeta, när familjer får verktyg att bära sitt ansvar, när professioner får tid och mandat, när kommuner och parter har frihet under ansvar och när staten sätter mål i stället för att styra metod.

Vi har visat att denna riktning inte bara är möjlig utan sannolikt nödvändig. Den kräver disciplin och uthållighet, men den kräver ingen ideologisk revolution, bara att Norden gör det Norden historiskt gjort bäst: bygger system som överlever opinionens väder.



A series of horizontal lines for writing, spanning the width of the white page. The lines are evenly spaced and extend from the left edge to the right edge of the white section.





[newdirection.online](https://www.newdirection.online) @ndconservatism

New Direction is registered in Belgium as a not-for-profit organisation and is partly funded by the European Parliament.
The European Parliament and New Direction assume no responsibility for the opinions expressed in this publication. Sole liability rests with the author.