

Kandidatuppsats i offentlig förvaltning VT13

Förvaltningshögskolan, Göteborgs Universitet

Max Törnqvist 890903-0457

Christoffer Jansson 880322-5336

Handledare: Emma Ek

Examinator: Björn Rombach

Främmande fåglar i förvaltningsfaunan

- Att använda förvaltningsekonomiska bedömningsmodeller
på välfärdsbolag.



**GÖTEBORGS UNIVERSITET
FÖRVALTNINGSHÖGSKOLAN**

Abstract

Denna studie menar att omfatta hur förvaltningsekonomiska bedömningar kan användas vid studiet av privata välfärdsbolag. Studiens uppgift är att undersöka hur den väl etablerade RK-modellen, som används för att analysera offentliga verksamheters finansiella ställning på lång och kort sikt, kan användas vid bedömning av välfärdsbolag. Ytterligare används ett mått på brukarnöjdhet för att möjliggöra en totalbedömning av analysobjektens finansiella och verksamhetsmässiga ställning. Med allt detta sammantaget så är avsikten att försöka, ur ett förvaltningsekonomiskt perspektiv, utröna trender som pekar på antingen en god eller mindre god framtida utveckling.

This study aims to include how public financial assessments can be used in the study of private welfare companies. The study is to investigate how the well-established RK-Model, which is used to analyze public entities financial position in the short and long term, can be used in the assessment of welfare companies. Further, a measure of user satisfaction is being used in order to allow a comprehensive assessment of the analysis objects financial and operating status. Taking all this together, it is the intention to try, from a public financial perspective, determine trends that point to either a good or less good future development.

Keywords: Förvaltningsekonomi, bedömningar, välfärdsbolag, RK-modellen, brukarnöjdhet

Innehållsförteckning

1.0 Bakgrund	1
1.1 Framväxt av kontrollsystem.....	1
1.2 Framväxt av nya aktörer.....	1
1.3 En polariserad debatt.....	2
1.4 En svårtydd framtid.....	2
1.5 Problembeskrivning.....	3
1.6 Syfte med uppsats.....	3
1.7 Disposition.....	3
2.0 Metod	4
2.1 Studiens vägval.....	4
2.2 Studiens utgångspunkt och perspektiv.....	4
2.3 Datainsamling.....	4
2.31 Analysobjekt.....	5
2.4 Bearbetning av data.....	5
3.0 Teoretisk referensram	7
3.1 Kommunal redovisning – en kort tillbakablick.....	7
3.2 Bedömning av kommunal redovisning – utmärkande särdrag.....	8
3.3 Finansiell bedömning av kommuner – RK-modellens uppbyggnad.....	9
3.4 Resultat – Kapacitet.....	9
3.41 Nyckeltal.....	9
3.5 Risk – Kontroll.....	11
3.51 Nyckeltal.....	12
3.6 RK-modellen som finansiell analys.....	13
3.7 Brukarnöjdhet – ett mått på kvalitet.....	13
3.8 Sammanfattning.....	14
4.0 Resultatredovisning	15
4.1 Att applicera RK-modellen på privata bolagsformer.....	15
4.2 Resultat – Kapacitet.....	16
4.21 Nyckeltal.....	16
4.3 Risk – Kontroll.....	18
4.31 Nyckeltal.....	18
4.4 Presentation av resultat.....	20
4.41 Resultat – Kapacitet.....	21
4.42 Resultat – Kapacitet [Fortsättning].....	21
4.43 Risk.....	22
4.44 Brukarnöjdhet.....	23
4.5 Sammanfattning.....	23
5.0 Resultatanalys	24
5.1 Resultatens innebörd och tillämpbarhet.....	24
5.11 Nettokostandsandel.....	24

5.12 Vad säger nettokostnadsandelen?.....	25
5.13 Soliditet och skuldsättningsgrad.....	26
5.14 Vad säger soliditets- och skuldsättningsgraden?.....	26
5.15 Tillgångarnas sammansättning.....	27
5.16 Vad säger tillgångarnas sammansättning?.....	27
5.17 Likviditetsgraden.....	28
5.18 Vad säger likviditetsnyckeltalen?.....	28
5.2 Exempel på totalbedömning.....	29
5.21 Nötkärnan Masthugget.....	29
5.22 Hagakliniken.....	30
6.0 Slutsatser.....	31
6.1 Resultatens praktiska betydelse.....	31
6.2 Att använda förvaltningsekonomiska bedömningar vid studiet av välfärdsbolag.....	32
6.3 Förslag på vidare forskning.....	32
Referenslista.....	33

1.0 Bakgrund

[I detta inledande kapitel presenteras den bakgrund och utveckling samt problem som uppsatsen kretsar kring. En kort historisk tillbakablick av framväxten av kontrollsystem inom den offentliga förvaltningen följs av den sentida utvecklingen och introduktionen av välfärdsbolag i den svenska välfärdssektorn. Detta leder fram till frågan om hur dagens kontrollsystem är i behov av att anpassas till de nya aktörerna på välfärdsmarknaden]

1.1 Framväxt av kontrollsystem

Den svenska offentliga förvaltningen står under ständig förändring. Politiska reformer driver en sakta men säker omvandling av den offentliga sektorns uppdrag, dess omfattning och relation till medborgare och andra samhällsaktörer. På samma gång är den underställd de ofta hastiga och nyckfulla förändringar som sker i omvärlden, långt bortom statens och förvaltningens makt och inflytande.

Förändringarna till trots finns där en samling företeelser som tycks mer beständiga än andra. Bland dessa kan den offentliga sektorns produktion av skattefinansierad välfärd, -det vi till vardags kallar för välfärdstjänster, lyftas fram. Trots att de dominerande uppfattningarna om hur den offentliga förvaltningen bör administreras avlöst varandra genom åren, har välfärden som idé och koncept förblivit förhållandevis intakt.

Välfärd är emellertid kostsamt att bedriva, vilket speglas i den varaktiga diskussionen om hur de skattefinansierade resurserna skall fördelas för att uppnå optimal effekt, utan att det för den delen övergå i slöseri. För att säkerställa att välfärden bedrivs i linje med god ekonomisk hushållning, har olika former av system växt fram för att bedöma och följa upp hur offentliga verksamheter sköter sina uppgifter. Idag finns en bred uppsättning av styrmedel, bedömningssystem och analysmodeller samlade på det förvaltningsekonomiska området, ämnade att göra utvärderingen och bedömningen av offentlig verksamhet till meningsfulla sysslor.

Framväxten av dessa system grundar sig 1960-talets rationalistiska tankeströmningar, som hade för avsikt att göra politiken mer rationell och vetenskaplig (Statskontoret, 2011). Ytterligare drivkrafter till framväxten var bland annat New Public Management (NPM) och de idéströmningar som följde kring mål- och resultatstyrning och utkontraktering. Även kritiken mot den offentliga sektorns kostnadskris och kraven på ökad effektivitet var en bidragande faktor (Statskontoret, 2011).

Enligt en rapport från 2012 gjord av Statskontoret, som har i uppgift att följa den offentliga sektorns utveckling, har kontroll- och bedömningssystemen fortsatt att utvecklas även på senare år. Detta har bland annat skett genom upprättandet av fler fristående tillsynsmyndigheter med syftet att fördjupa kunskapen om de offentliga verksamheterna och de resultat de uppnår (Statskontoret, 2012). Vid sidan av detta pågår också ett ihärdigt arbete med att vidareutveckla redan befintliga verktyg, som att t.ex. anpassa de offentliga redovisningsprinciperna till den privata sektorn och att inhämta nya idéer och instrument från näringslivet.

1.2 Framväxt av nya aktörer

Offentlig service inom vård, skola och omsorg har traditionellt sett bedrivits av det offentliga på egen hand. Efter införandet av lagen om valfrihetssystem (LOV) 2009, som öppnade upp för kommuner och landsting att genom avtal låta privata aktörer bedriva tidigare traditionellt offentlig verksamhet, har en större variation av utförare etablerat sig.

Dessa aktörer, som efter hand fått beteckningen *välfrädsbolag*, finansieras likt offentligt bedriven verksamhet med skattemedel. Detta i sin tur gör att dessa privata aktörer kan betraktas som en form av förlängning av offentlig sektor, då de tjänster som produceras och det sätt på vilket de finansieras i allt väsentligt är desamma.

Det övergripande syftet med reformen har varit att öppna upp välfärdsområdet för en bredare uppsättning verksamheter, så att välfärdsconsumenten själv kan välja utförare inom vård, skola och omsorg (Prop.2008/09:29). Detta har också realiserats i den mån att antalet privata aktörer har ökat markant. Mellan åren 2009 och 2010 ökade andelen sysselsatta inom privat vård, skola och omsorg med 17 000 (SCB, 2012). Under 2011 hade den privata vård- och omsorgsbranschen en omsättningstillväxt på cirka 13,8 procent (Grant Thornton, 2012). Etableringstakten och tillväxten på området indikerar att reformen fått stort genomslag bland såväl företagare som välfärdsconsumenterna.

1.3 En polariserad debatt

Förändringen har dock inte undsluppit sina kritiker och reformen blev kort inpå sitt införande föremål för en stundom hätsk debatt. Inte sällan har replikskiftet fått förnyad energi av de skandaler involverande privata välfärdsbolag som florerat i media. Kritiska röster framhåller att välfärdsområdet numera plågas av bristande kvalitet, höga vinstuttag och kortsiktig opportunist, samt att detta är skäl nog att förbjuda vinstdrivande verksamhetsformer från att agera i välfärden.¹ De som tagit reformerna i försvar hävdar å sin sida att kvalitén höjs när offentliga och privata aktörer försätts i en konkurrenssituation och att möjligheten för den enskilde medborgaren att själv välja välfärdsalternativ är viktig att bevara.

1.4 En svårtydd framtid

Till dags dato har tillämpningen av LOV varit frivillig på de flesta områden, men sedan den 1 januari 2010 är det obligatoriskt för landstingen att använda sig av LOV inom primärvården. Möjligheten att skapa alternativa lösningar har undanröjts (Konkurrensverket) och varje utförare som uppfyller kraven för det specifika landstingets valfrihetssystem har rätten att etablera sig inom primärvården med offentlig ersättning (Prop. 2008/09:74).

Detta indikerar att den utveckling vi hittills har sett på välfärdsområdet kommer att fortsätta. Det rådande opinionsläget må tala till reformens nackdel, men uttalanden² från ledare för oppositionen pekar på att någon större förändring sannolikt inte kommer att ske även efter ett eventuellt regeringskifte. Därmed kan välfärdsmarknaden, åtminstone för stunden, antas fortleva under en överskådlig framtid.

Lika länge kommer också behovet av att från offentligt håll kontrollera, bedöma och utvärdera välfärdsbolagens prestationer att bestå, åtminstone så länge som finansieringen och produktionen är att betrakta som en offentlig angelägenhet. Detta innebär att den offentliga förvaltningen ställs inför ett problem, då de modeller och verktyg som idag används för förvaltningsekonomiska bedömningar är utvecklade under en tid då välfärdsbolag var ett okänt begrepp. Går det att använda samma redskap för välfärdsbolag som för övrig offentlig verksamhet, eller behöver nya arbetas fram?

¹ Se t.ex. Sveriges Television (2012) "V vill förbjuda vinster i välfärden", Svenska Dagbladet (2013) "Sämre kvalitet i vård med vinst" och Expressen (2010) "Välfärdens vinster går till skatteparadis – som hårdgranskas".

² Stefan Löfven, partiledare för Socialdemokratiska Arbetarpartiet (SAP) har vid flera tillfällen understrukt detta. Se t.ex. Dagens Nyheter (2013) "Löfven nobbar LO-förslag om vinster i välfärden", Expressen (2012) "Löfven säger nej till vinsttak i välfärden" och Svenska Dagbladet (2012) "S eniga om vinster i välfärden".

1.5 Problembeskrivning

Förvaltningsekonomiska bedömningar utförs av flera skäl. Dels för att följa den finansiella utvecklingen i de offentliga organisationerna och fatta lämpliga beslut som gynnar en god ekonomisk hushållning och dels för att utreda hur väl organisationerna utför sina uppgifter. Med hjälp av regelbundet återkommande bedömningar kan man också upptäcka förestående problem i ett tidigt skede, vilket ger mer tid till att utarbeta lämpliga åtgärder.

Detta har kallats för den finansiella redovisningens centrala funktion. Den tyske redovisningsforskaren Schmalenbach (1873 – 1955) definierade redovisningens uppdrag på följande sätt:

”[...] to disclose the beginnings of sickness or of growth. Troubles early recognized and punctually and effectively dealt with produce the least damage.” (Brorström m.fl. 2005:106)

De förvaltningsekonomiska bedömningsmetoder som finns idag innefattar mer än den finansiella redovisningen, men syftet med bedömningarna är i grund och botten detsamma som Schmalenbach ger uttryck för.

Med framväxten av välfärdsbolag uppstår dock ett problem, - de bedömningssystem som praktiseras idag har i huvudsak arbetats fram under en tid då välfärdsbolag var ett okänt fenomen och produktionen av välfärdstjänster var underställd ett offentligt monopol. Oförmågan att bedöma välfärdsbolag på samma sätt som offentlig verksamhet minskar möjligheten att identifiera problem på ett tidigt stadium och vidta därtill lämpliga åtgärder.

En av de framtida utmaningarna består därför i att vidareutveckla de nuvarande bedömningssystemen till att i högre utsträckning kunna ge insikt i hur de privata välfärdsbolagen utvecklas och, -i de fall utvecklingen är oroväckande, ge tillräckligt med tid för att förebygga eller mildra de skadliga effekter som annars riskerar att uppstå. Det är denna uppsats syfte att undersöka och ge förslag till hur en sådan vidareutveckling kan se ut.

1.6 Syfte med uppsats

Uppsatsens syfte är att bidra till en ökad förståelse för hur förvaltningsekonomiska bedömningar kan användas vid studiet av välfärdsbolag, samt ge förslag till hur dessa kan vidareutvecklas.

1.7 Disposition

Efter en övergripande inledning kring framväxten av nya välfärdsaktörer och kraven på bedömning och granskning, med tillhörande problematik som denna studie omfattar, är resterande upplägg följande:

Kapitel 2 beskriver studiens vetenskapliga utgångspunkt, de vägval som gjordes och hur data samlades in och bearbetades.

Kapitel 3 presenterar de principer och grundantaganden för bedömning av offentlig verksamhet, som fungerar som fundamentet för denna studie. Valet av förvaltningsekonomisk bedömningsmodell diskuteras mot bakgrund av tidigare forskning på området.

Kapitel 4 presenterar de modifieringar vi gjort av bedömningsverktygen samt de resultat vi erhållit genom beräkningarna. Med överskådliga tabeller försöker vi här redogöra för hur analysobjekten presterar och hur dem ställer sig sinsemellan varandra.

Kapitel 5 analyserar de resultat som presenterats i kapitel 4. Här prövar vi hur väl bedömningsverktygen går att använda vid studiet av välfärdsbolag, vad vi kan tyda utifrån presenterat material och hur det kan knytas samman med den teoretiska referensramen

Kapitel 6 består av studiens slutsatser, dess bidrag till forskningsområdet samt våra egna förslag på fortsatt forskning.

2.0 Metod

[Detta kapitel har i syfte att redogöra för de förutsättningar och perspektiv som ligger bakom denna studie. Viktiga vägval presenteras, samt hur material och data har samlats in och bearbetats.]

2.1 Studiens vägval

På området förvaltningsekonomisk bedömning finns en rad olika metoder för att utröna styrkor och svagheter hos den analyserade verksamheten. Att avgöra vad som skall klassificeras som en styrka eller svaghet är emellertid svårt och det är därför viktigt att bedriva ett ständigt utvecklingsarbete av nya och befintliga metoder (Brorström m.fl. 2005:105).

Vi valde att i denna studie använda oss av den så kallade *RK-modellen* som är en vedertagen och erkänd förvaltningsekonomisk analysmodell inom såväl akademien som den operativa förvaltningen. Modellen består av ett antal nyckeltal som appliceras på den kommunala årsredovisningen i syfte att underlätta bedömningen av kommunens finansiella utveckling och ställning. Den finansiella analysen är sedan tänkt att användas som underlag för ekonomiska beslut, för att stimulera ansvarsutkrävande och för att möjliggöra rimliga framtidsprognoser (Brorström m.fl. 2005:121).

RK-modellen utgör den ena hälften av en s.k. totalbedömning av offentlig verksamhet, som i sin tur är uppdelad i ett finansiellt perspektiv och ett verksamhetsperspektiv. Verksamhetsperspektivet syftar till en bedömning av de processer som sker inom verksamheten och de omständigheter som inte framgår av den finansiella analysen (Brorström, 1991). I studien valde vi att använda oss av ett mått på brukarnöjdhet för att illustrera det verksamhetsmässiga perspektivet. Brukarnöjdhet brukar i normala fall vara en av många komponenter i en fullskalig kvalitetsmätning, men eftersom detta mått är vanligt förekommande inom många olika områden fick det agera representant för kvalitetsmätningar i allmänhet (Lindgren, 2008:69).

2.2 Studiens utgångspunkt och perspektiv

Studien tog sin utgångspunkt i frågan om förvaltningsekonomiska bedömningsmetoder är tillämpbara på privata välfärdsbolag. För detta inleddes ett försök att utföra en totalundersökning på fyra stycken vårdcentraler genom att analysera bolagens årsredovisningar i linje med RK-modellen och sammanföra resultatet med resultaten från en brukarnöjdhetsundersökning.

Den förvaltningsekonomiska ansatsen i studien byggde bland annat på föreställningen att privata aktörer kan ses som en förlängning av offentlig service och med fördel kan dela den kommunalekonomiska visionen om långsiktighet, kontinuitet och förutsägbarhet. Studiens centrala uppgift blev således att se i vilken utsträckning RK-modellen gick att använda på vårdcentralernas årsredovisning, samt att justera modellen i de fall den inte var tillämpbar.

2.3 Datainsamling

Den primära datamängden utgörs av vårdcentralernas offentliga redovisningsuppgifter, samt brukarnöjdhetsstatistik från ett nationellt mätinstitut.

Datamaterialet samlades in på två olika sätt. De redovisningsuppgifter som krävdes för de ekonomiska uträkningarna hämtades via databasen Retriever Business, som nås via Göteborgs universitetsbiblioteks sökmotor. Materialet för måtten på brukarnöjdhet fanns att tillgå via det nationella mätinstitutet Indikator, som år 2010 gjorde en stor brukarnöjdhetsmätning bland landets alla vårdcentraler, verksamma inom primärvården.

Materialet består av sammanlagt 150 sidor redovisningsuppgifter som har bearbetats och översatts till 27 sidor egenhändigt utförda beräkningar. För den intresserade står dessa att finna bland bilagorna.

2.31 Analysobjekt

Analysobjekten består av fyra stycken vårdcentraler som är etablerade i Västra Götalands län. Valet av bransch hade flera skäl. Först och främst har primärvården en heterogen brukargrupp med avseende på kön, ålder och bakgrund. Vidare är vårdcentralerna många till antalet, särskilt sedan privata bolagsformer tilläts etablera sig på primärvårdsmarknaden år 2009. Därtill är primärvården den i vanliga fall första instansen i sjukvårdskedjan, vilket innebär att de flesta människor uppsöker en vårdcentral minst en gång under sin livstid.

Ett ytterligare skäl är att primärvården är föremål för ett nationellt LOV-obligatorium – innebärande att landstingen tvingats etablera valfrihetssystem för invånarna. Regelverk för bedömning och ackreditering är således förhållandevis väletablerade och vid en granskning lättare att överskåda än bland andra välfärdsområden.

De vårdcentraler vi valt ut är följande: *Nötkärnan Masthugget*, *Centralhälsan Falköping*, *Hagakliniken* och *Hälsocentralen i Hjo*.

Valet av antalet berodde främst på den tidsmässiga aspekten. Ett större antal analysobjekt hade tagit mer tid i anspråk, samtidigt som ett än mindre antal hade om möjligt gjort urvalet något tunt och svårtolkat.

2.4 Bearbetning av data

Sammanlagt tolv årsredovisningar samlades in från perioden 2010 – 2012, tre för respektive vårdcentral. Tidsperioden valdes till följd av att majoriteten av de privata vårdcentralerna startades upp under 2009 när det blivit känt att LOV skulle träda i kraft året därpå. Det hade alltså varit möjligt att studera vårdcentralerna under en period om fyra år, men då under förutsättningen att hänsyn måste tas till en mängd faktorer som annars riskerar att inverka på resultatets representativitet och jämförbarhet.

I flera fall behandlar den första årsredovisningen endast ett fåtal månader, som dessutom varierar i antal från en vårdcentral till en annan. Därtill består uppgifterna i huvudsak av uppstartskostnader som kan ge en missvisande bild av bolagens finansiella ställning och utveckling om de inte hanteras varsamt. För att förenkla arbetsprocessen och öka tillförlitligheten i resultaten valde vi således att bortse från det första räkenskapsåret.

Nästa uppgift bestod i att föra in uppgifterna i Microsoft Excell™ och utföra en finansiell analys baserad på de finansiella aspekter och nyckeltalsberäkningar som ingår i RK-modellen. Här infann sig uppsatsens första hinder, - att redovisningsmaterialet vi hade att arbeta med inte innehöll den sortens uppgifter som RK-modellen är utformad för. Problemet var på intet sätt oväntat och arbetet fortskred med att söka efter alternativa beräkningssätt som kan ge samma eller snarlika resultat som de ursprungliga nyckeltalsberäkningarna i RK-modellen.

Vi vände oss därför till (i huvudsak) tre källor som behandlat bakgrunden, konstruktionen och användningen av RK-modellen, samt de redovisningsprinciper och beräkningar som är vanligt förekommande inom det privata näringslivet. Bakgrunden till modellens framtagande och de idéer och ambitioner som genomsyrade processen har studerats under en genomgång av ett antal publikationer utgivna av Kommunforskning i Västsverige (KFi). Under teorikapitlet beskrivs KFi:s roll i framtagandet av RK-modellen som svar på att den gamla kommunala redovisningsmodellen KRK-56 ersatts av den nya modellen Kf-Lf-86. Särskild vikt har lagts vid

att studera publikationer utgivna i början av 90-talet då RK-modellen var under utveckling, men även senare publikationer från 2000-talet som visar på vilka förslag på vidareutveckling som har diskuterats.

RK-modellens konstruktion och användningssätt har studerats genom en grundlig genomgång av *Förvaltningsekonomi* av Björn Brorström, Anders Haglund och Rolf Solli (2005). Författarna har varit direkt delaktiga i utvecklingen av RK-modellen och återkommer även i de tidigare nämnda rapporterna från KFi. Boken beskriver bl.a. RK-modellens sammansättning, nyckeltalens beräkningssätt och innebörd, hur de omständigheter som träder fram ur analysen kan tydjas och vad slutsatserna kan användas till.

För en genomgång av det privata näringslivets redovisnings- och beräkningsmässiga principer har vi använt oss av *Företags- och räkenskapsanalys* av Sigurd Hansson, Per Arvidsson och Hans Lindquist (2010). Boken fokuserar på hur räkenskapsanalysen kan användas för att tjäna som beslutsunderlag i olika situationer och redogör utförligt för de metoder och beräkningssätt som räkenskapsanalysen består av. I uppsatsarbetet har boken tjänat som referensverk för de uträkningar som vi varit tvungna att justera eller ersätta för att göra RK-modellen möjlig att applicera på privata bolag. Särskilt intresse har tillägnats de beskrivningar som författarna gjort av nyckeltalens innebörd, samt att jämföra dem med motsvarande beskrivningar i "Förvaltningsekonomi" för att tjäna vår ambition att hålla RK-modellens övergripande perspektiv intakt så långt det är möjligt.

Med stöd av dessa källor har vi sedan påbörjat anpassningen av RK-modellen till privata välfärdsbolag. Nyckeltalen har behandlats i tur och ordning med hänsyn till både deras beräkningstekniska förbehåll och de utsagor som resultaten ger. I somliga fall har nyckeltalen kunnat appliceras utan att någon justering behövt ske, medan de i andra har justerats för att fånga intressanta aspekter som annars hade gått förlorade. I fler av fallen har beräkningarna varit omöjliga att utföra med de uppgifter som förses i redovisningsmaterialet, varför vi istället fick räkna fram dem genom att upprätta en kassaflödesanalys (se bilaga) i enlighet med Hansson, Arvidsson & Lindquists instruktioner.

Vissa av nyckeltalen har ersatts med nya och andra har tagits bort utan att ersättas. Detta berör framför allt de fall då beräkningen inte tillför någon information som är intressant för studiet av privata bolag, samt de tillfällen då de adekvata uppgifterna inte gått att ta fram eller beräkna. I det fjärde kapitlet som behandlar resultatredovisningen finns en sammanställning på vilka nyckeltal som justerats, ersatts respektive tagits bort.

Beräkningarna sammanställdes i Microsoft Excell™ och presenteras i uppsatsen som översiktliga tabeller. Uträkningarna för varje enskilt nyckeltal har förlagts i bilagorna, då en fullständig redovisning av dessa hade inverkat kraftigt på uppsatsens överskådlighet. De enskilda beräkningarna har sedan använts till att konstruera nya tabeller som återkommer i resultatanalysen i uppsatsens femte kapitel, för att där illustrera de observationer som vi funnit särskilt intressanta. Dessa används slutligen som underlag inför vår avslutande diskussion om RK-modellens användbarhet vid studiet av välfärdsbolag och de förändringar som är nödvändiga att göra för att bibehålla dess plats som ett tidsenligt analysverktyg.

Bearbetningen av måtten på brukarnöjdhet utgick från nationell statistik framtagen av mätinstitutet Indikator. Statistiken bygger på resultaten av en rikstäckande mätning, från hösten 2010, på patienters upplevda kvalitet på läkar- och sjuksköterskebesök. Mätningen går under samlingsnamnet *Nationell Patientenkät* som innefattar flera mätningar på den patientupplevda kvaliteten inom vården. Vi tog sedan del av det material som var direkt kopplat till de vårdcentraler vi valt ut som analysobjekt.

I det officiella materialet har Indikator delat upp resultatet för varje vårdcentral i sju stycken kategorier - likt följande: *Bemötande*, *Delaktighet*, *Information*, *Tillgänglighet*, *Förtroende*, *Upplevd nytta* och *Rekommendera*. Därefter erhöll varje kategori ett resultat i enlighet med svaren i patientenkäterna. Resultatet presenterades sedan i en procentuell skala 0 - 100 för varje kategori, för att sedan viktas ihop med resterande kategorier för att kunna visa på ett totalresultat i samma procentuella skala. Det är således totalresultatet för respektive analysobjekt som vi använder oss av i denna studie. Tillsammans med den jämförelse som görs av analysobjekten sinsemellan kommer deras resultat tydliggöras genom att sättas i paritet med riksgenomsnittet, som skall illustrera alla i mätningen medverkande vårdcentralers resultat, sammanvägt.

Den finansiella analysen och brukarnöjdhetsundersökningen kombineras slutligen till en totalbedömning av bolagens finansiella- och verksamhetsmässiga tillstånd på det sätt som Brorström (1991) framhåller i nästa kapitel.

3.0 Teoretisk referensram

[I detta avsnitt behandlas RK-modellen, ett välkänt analysverktyg som används vid bedömningen av kommuners finansiella ställning. Först presenteras modellens bakgrund och utveckling, följt av en beskrivning av hur modellen är konstruerad och hur den används vid finansiella analyser av kommuner. Därefter följer en diskussion om hur brukarnöjdhet kan användas som ett verksamhetsmässigt mått på kvalitet.]

3.1 Kommunal redovisning - en kort tillbakablick

Sedan 1950-talet har den kommunala redovisningen gått ifrån att ha varit en säregen redovisningsform till att gradvis närma sig den privata bolagssfärens principer och tillvägagångssätt. Denna utveckling har sin grund i att de redovisningsmetoder som tidigare förelegat på det kommunala redovisningsområdet uppfattats som svårbegripliga för externa bedömare, att de varit dåligt anpassade till den samtida ekonomiska situationen, samt att en anpassning mot den privata företagsredovisningen antogs öka tillgängligheten i redovisningsmaterialet (Brorström, Falkman, Haglund & Lagebro, 2000).

Dessförinnan utgick den kommunala redovisningen från 1953 års kommunallag, som i hög grad präglades av ambitionen att skydda den kommunala förmögenheten och organisera kommunens finanser på ett sådant sätt att det egna kapitalet inte minskade. För detta ändamål utvecklade Kapitalredovisningskommittén (KRK) under den senare hälften av 1950-talet en redovisningsmodell, "KRK-56", som kom att användas av svenska kommuner och landsting under de nästkommande trettio åren (Brorström, Falkman, Haglund & Lagebro, 2000).

Den nya modellen innebar dock att den kommunala redovisningen utvecklades i en annan riktning än den statliga och privata företagsredovisningen, vilket gjorde redovisningsmaterialet svårare att tolka för bedömare som inte var hemmahörande i den kommunalekonomiska miljön. Detta berodde i huvudsak på den samling säregna termer och begrepp som följde av det lagmässiga skyddet av den kommunala förmögenheten. Detta problem blev en av punkterna i den kritik som sedermera skulle riktas mot Kapitalredovisningskommitténs modell (Brorström m.fl. 2005:52).

Andra problem bestod i att samma modell inte kunde användas för både budgetering och redovisning, samt att modellen gjorde redovisningen snårig och försvårade arbetet med att lyfta fram väsentlig information ur redovisningsmaterialet (Johansson, 1990). De kommunala organisationerna genomgick också omvälvande förändringar under 60- och 70-talet, emedan redovisningsmodellen förblev oförändrad. I början av 80-talet stod det slutligen klart att KRK-56 inte längre dög som kommunal redovisningsmodell (Brorström m.fl. 2005:52).

Således infann sig behovet av en ny redovisningsmodell som i högre grad var anpassad till såväl den nya ekonomiska situationen som de nya kommunala organisationerna. För att komma till bukt med den kommunala redovisningens säregna natur efterfrågades en anpassning till näringslivets metoder, främst genom att fiktiva och svårbegripliga poster skulle lyftas bort och ersättas med traditionella redovisningstermer (Brorström, 1991).

Arbetet med att ta fram en ny redovisningsmodell påbörjades under mitten av 1980-talet och stod färdigt år 1991 när den nya kommunallagen antogs. I denna befästes den nya redovisningsmodellen, som fick namnet Kf-Lf-86, som redovisningsmässigt ramverk för samtliga kommuner. Samtidigt togs den tidigare bestämmelsen om skyddet av den kommunala förmögenheten bort, vilket gav ytterligare nya förutsättningar för att harmonisera den kommunala redovisningen med dess statliga och privata motsvarighet (Brorström, Falkman, Haglund & Lagebro, 2000).

När Kf-Lf-86 väl börjat etableras i kommunerna och landstingen växte snart behovet av en ny finansiell analysmodell fram för att underlätta bedömningen av det reviderade redovisningsmaterialet. Av detta skäl påbörjades framtagandet av den numera välkända RK-modellen, vars huvudsakliga syfte är att erbjuda just ett användarvänligt analysverktyg anpassat för den nya kommunala redovisningsmodellen (Brorström, 1991).

3.2 Bedömning av kommunal redovisning – utmärkande särdrag

Även om övergången från KRK-56 till Kf-Lf-86 har löst många av de problem som diskuterades ovan, kvarstår det ännu viktiga skillnader mellan den kommunala och den privata företagsredovisningen. Dessa skillnader märks framför allt när redovisningsmaterialet skall tas upp för bedömning, då de förhållanden som går att utläsa ur redovisningen kan få olika innebörder beroende på om den redovisande enheten är vinst- eller icke-vinstdrivande verksamhet.

Detta har omsatt mycket tankeverksamhet under RK-modellens framtagningsprocess. Modellen arbetades fram under ett forskningsprojekt vid namn ”Finansiell analys” som bedrevs under 1990-talet av forskningsorganisationen Kommunforskning i Västsverige (KFi). I den rapportserie som publicerades under projektets gång diskuterades förutsättningarna för att göra den kommunala redovisningen mer lättillgänglig, utan att för den delen tappa fokus på de områdesspecifika faktorer som särskiljer den kommunala redovisningen från andra redovisningsområden.

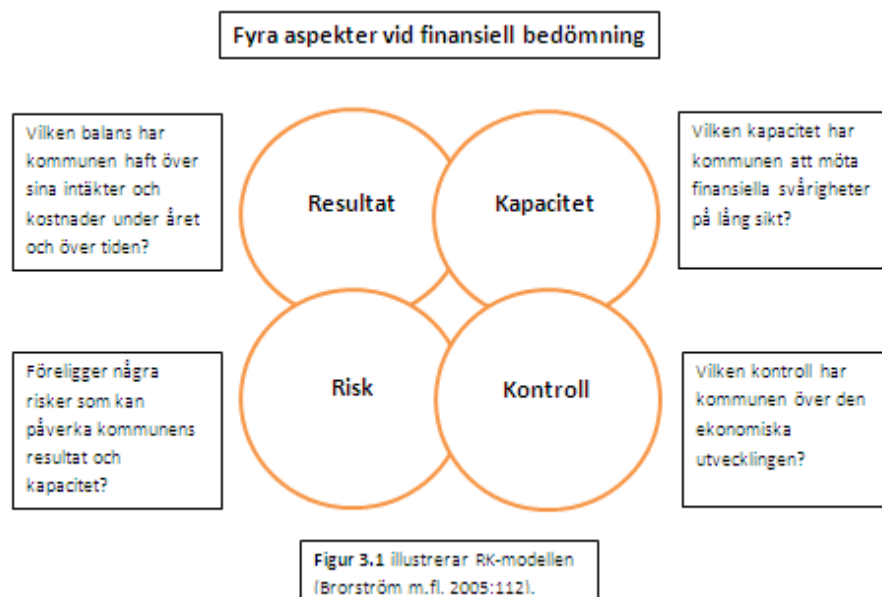
I en av rapporterna påpekar Brorström att den finansiella redovisningen förvisso är användbar för både vinstdrivande och icke-vinstdrivande verksamhetsformer, men att de sistnämnda står i behov av kompletterande redovisningsuppgifter för att en rättvisande bild av verksamhetens tillstånd skall kunna förmedlas. Uppgifterna i fråga skall användas till att illustrera hur väl den redovisande enheten klarat av sina verksamhetsmässiga göromål, vilket i sin tur ger en indikation på huruvida verksamheten bedrivs effektivt eller ej. Först när den finansiella bedömningen kombineras med denna typ av verksamhetsbedömning kan en totalbedömning göras av kommunal- och dylik icke-vinstsyftande verksamhet (Brorström, 1991).

Rent konkret går den verksamhetsmässiga bedömningen ut på att välja ut ett antal mätindikatorer som fångar in viktiga förhållanden vid sidan av de rent ekonomiska. Vilka mått som väljs beror i huvudsak på vad för slags verksamhet det är man väljer att granska. Inom primärkommunerna finns en stor variation av olika slags verksamheter som kräver sina särskilda mätindikatorer för att utvärdera effektiviteten i respektive verksamhet. Därav finns det få universella mått som kan överföras från en verksamhet till en annan. Istället handlar det om att utveckla mått som kan ge relevant information om den verksamhet som granskas för tillfället (Brorström, Donatella & Solli, 2008).

3.3 Finansiell bedömning av kommuner - RK-modellens uppbyggnad

Vi har nu konstaterat att en totalbedömning av en icke-vinstdrivande verksamhet görs på två bedömningskriterier; - det finansiella och det verksamhetsmässiga, samt att den verksamhetsmässiga bedömningen varierar i sin utformning beroende på vad för slags verksamhet det är som granskas. Härnäst skall vi ägna oss åt den finansiella bedömningen av kommunal verksamhet och presentera RK-modellens uppbyggnad och användningssätt.

RK-modellen är uppbyggd kring fyra aspekter av finansiell bedömning; -det finansiella resultatet, kapacitetsutvecklingen, riskförhållandena och kontrollen över den finansiella utvecklingen. Dessa aspekter är i sin tur förbundna till varandra i relationerna Resultat - Kapacitet och Risk – Kontroll.



3.4 Resultat och kapacitet

Det två första aspekterna, resultat och kapacitet, handlar om huruvida kommunen lyckats balansera sina kostnader och intäkter under ett eller flera år, samt vilka de eventuella framtida konsekvenserna av detta kan vara. Återkommande obalanser mellan kostnader och intäkter (resultataspekten) innebär att den finansiella motståndskraften (kapacitetsaspekten) urholkas på sikt och gör kommunen mer sårbar för framtida ekonomiska problem (Brorström m.fl. 2005:111f).

3.41 Nyckeltal

Det första nyckeltalet bär namnet *nettokostnadsandel* och mäter hur stor del av kommunens intäkter som förbrukas av dess nettokostnader. På kort sikt visas huruvida kommunen kan täcka sina löpande kostnader med löpande intäkter, medan det på lång sikt framgår hur kommunens förmåga att balansera kostnader och intäkter utvecklas över tid. Resultatet av nyckeltalsberäkningen presenteras i procentform, där ett tal som överstiger 100 % anger att kostnaderna överstiger intäkterna.

3.2 Nettokostnadsandel:

Pensionsskuldens förändring, verksamhetens kostnader, finansnettot och avskrivningarna i förhållande till skatteintäkter och generella statsbidrag.

Brorström m.fl. konstaterar att en gradvis försämring av nettokostnadsandelen innebär att det egna kapitalet minskar, vilket kan leda till en särskilt besvärlig situation om tillgångsmassan samtidigt ökar. Detta då tillgångsökningen ger upphov till stigande finansiella kostnader, vilket i sin tur minskar det finansiella handlingsutrymmet. Nyckeltalet gör det möjligt att på ett tidigt stadiet upptäcka rörelser mot balans eller obalans, samt vari utvecklingen består.

Genom att ställa de vanligaste kostnadsområdena gentemot kommunens intäkter kan respektive kostnadsområdes utveckling följas över tid och dess påverkan på nettokostnadsandelen tydliggöras. Således visar nettokostnadsandelen inte endast om en illavarslande trend mot obalans föreligger, utan ger också en tydlig bild av vad det är som driver denna trend (Brorström m.fl. 2005:111ff).

Nästa nyckeltal är *självfinansieringsgraden av årets nettoinvestering*. Måttet visar hur stor del av årets nettoinvesteringar som har täckts med kommunens egna medel. En hög självfinansieringsgrad är positivt i den bemärkelse att kommunen därmed inte ökar på sin låneskuld, vilket i sin tur är gynnsamt för det finansiella handlingsutrymmet. Om nyckeltalet understiger 100 % innebär det att kommunen kommer att öka sin låneskuld, alternativt att tära på det egna kapitalet (Brorström m.fl. 2005:113f).

3.3 Självfinansieringsgrad av årets nettoinvesteringar:

Resultat före extraordinära poster –
(pensionsskuldens förändring + årets avskrivningar) / Nettoinvesteringarna

Två investeringsrelaterade nyckeltal som visar investeringsutvecklingen på lång sikt är *årets nettoinvesteringar relaterat till verksamhetens bruttokostnader* samt *nettoinvesteringarna relaterade till årets planliga avskrivningar*. Det förstnämnda nyckeltalet används för att ge en mer rättvisande bild av investeringsvolymens utveckling över tid, då kommuner generellt sett utökar sin verksamhet för var år som går. En utvidgning av verksamheten medför i regel ökade driftskostnader, vilka bör sättas i relation till nettoinvesteringarna för att kunna ge svar på om investeringsvolymen rör sig i en stigande eller fallande riktning jämfört mot föregående år.

Årets nettoinvesteringar relaterade till årets planliga avskrivningar fokuserar på kommunens möjlighet att täcka årets avskrivningar med återinvesteringar och visar således på investeringsvolymens påverkan på balansräkningen. Om resultatet av nyckeltalsberäkningen understiger 100 % under en längre tidsperiod innebär det att kommunen inte klarar av att återinvestera sina materiella anläggningstillgångar, vilket kan vara ett tecken på kapitalförstöring (Brorström m.fl. 2005:114).

En kommuns finansiella kapacitet är i mångt och mycket beroende av hur kommunens kapitalstruktur ser ut, där förhållandet mellan eget och främmande kapital ger olika konsekvenser för det finansiella handlingsutrymmet. För att klargöra utvecklingen av det egna kapitalet över tid används *den totala resultatutvecklingen i förhållande till det egna kapitalet*. Detta nyckeltal är i grund och botten samma sak som soliditetsmålet och ger således svar på om tillgångsmassan utvecklas i takt med resultatet. Avvikelse i denna relation innebär antingen en kapitalförtärande eller kapitaluppbyggande trend av det egna kapitalet, beroende på hur utvecklingen av resultat och tillgångsmassa förhåller sig till varandra.

Om tillgångarna ökar i snabbare takt än resultatet kommer kapitalkostnaderna att öka, då den självfinansierade delen av tillgångsmassan (det egna kapitalet) minskar i relation till den lånefinansierade delen. På kort sikt innebär detta att det finansiella handlingsutrymmet minskar, medan det på lång sikt kan röra sig om kapitalförstöring utifall utvecklingen visar sig vara ihållande. Om tillgångsmassan minskar kan emellertid det egna kapitalet också tillåtas minska i

proportion, eftersom resultat- och tillgångsutvecklingen då ligger i balans och soliditeten därmed inte påverkas (Brorström m.fl. 2005:114).

Vidare kan lånat, eller främmande, kapital påverka kommunen på olika sätt beroende på hur kapitalstrukturen ser ut. Kortfristiga skulder kan ge upphov till kostnader som minskar det finansiella handlingsutrymmet av idag, medan långfristiga skulder kan påverka kommunens framtida kapacitet. Frågor som berör strukturen och utvecklingen av det främmande kapitalet kan besvaras genom att beräkna *skuldsättningsgraden*.

Beräkningen av skuldsättningsgraden visar dels hur den totala skuldsättningen utvecklas visavi kommunens totala tillgångar, samt hur de enskilda skuldposterna förändras över tid. Nyckeltalet påminner på så vis i sin uppställning om nettokostnadsandelen, då man inte bara ser *hur* skuldsättningen utvecklas utan också *vad* som driver denna utveckling.

Om de kortfristiga skulderna tillåts växa minskar det finansiella handlingsutrymmet till följd av stigande kapitalkostnader. Omvänt har en stigande långsiktig skuld- eller avsättningsgrad sällan omedelbara konsekvenser på det finansiella handlingsutrymmet, men försämrar kommunens finansiella motståndskraft på längre sikt (Brorström m.fl. 2005:115).

Utifrån kapitalstrukturen går det också att bedöma kommunens förmåga att anpassa sig till hastiga omvärldsförändringar. Kanske disponerar kommunen över tillgångar som kan tas i anspråk eller säljas i dåliga tider?

3.4 Förändring av tillgångarnas sammansättning

Anläggningstillgångar, varulager, kortfristiga fodringar och kassa & bank genom totala tillgångar

Denna fråga besvaras genom beräkningen av *förändringen av tillgångarnas sammansättning* i relation till den totala tillgångsmassan. Om tillgångarna till stor del utgörs av avyttringsbara omsättningstillgångar har kommunen en hög anpassningsförmåga, då dessa snart kan frigöras om så skulle vara nödvändigt.

Det i sammanhanget kanske viktigaste nyckeltalet handlar dock om kommunens *potential att förstärka intäktssidan*. Här är det den kommunala skattesatsen som åsyftas, vilken i somliga fall kan höjas för att stärka de kommunala intäkterna. För att detta skall vara möjligt krävs emellertid att den totala kommunala skatteeffekten är lägre än normalt, vilket i sin tur innebär att det inte räcker med att endast räkna med den primärkommunala skattesatsen. En hög landstingsskatt kan i värsta fall innebära att den totala skatten blir högre än normalt, varpå kommunen saknar utrymme att göra en skattehöjning trots att den primärkommunala skatten är låg (Brorström m.fl. 2005:115).

3.5 Risk och kontroll

Den andra hälften av RK-modellens finansiella aspekter är risk och kontroll. Riskaspekten behandlar de eventuella risker som kommunen är utsatt för, samt hur dessa kan inverka på resultatet och kapaciteten.

På kort sikt bedöms risken med olika likviditetsmått, där en god likviditet innebär att kommunen kan bemöta ett plötsligt ekonomiskt problem genom att använda sina likvida medel och/eller avyttra en del av sina omsättningstillgångar. Är likviditeten dålig försämras denna möjlighet och problemet kan då slå mot kommunens resultat. På lång sikt behandlar riskaspekten kommunens riskexponering i form av valuta- och ränterisker, borgensåttaganden, pensionsskuldens utveckling och dylika faktorer som kan ge upphov till framtida problem.

Kontrollaspekten handlar i huvudsak om budgetföljdsamhet och prognossäkerhet, där avvikelser från de budgeterade målen kan innebära att kommunens förmåga att utöva en fullgod ekonomistyrning inte håller måttet. Följderna av en bristande ekonomistyrning kan vara många, från felallokering av resurser och ineffektiva arbetsprocesser till uppbyggandet av finansiella obalanser och ökad skuldsättning. För att god ekonomisk hushållning skall kunna uppnås behöver kommunen agera framgångsrikt inom såväl riskhantering som ekonomistyrning (Brorström m.fl. 2005:116f).

3.51 Nyckeltal

Likviditetsmått består av två nyckeltal, *kassalikviditet* och *likviditetsdagar*. Kassalikviditeten anger kommunens kortsiktiga betalningsförmåga genom att ställa de bokförda omsättningstillgångar som snabbt går att avyttra (i vanliga fall det slags omsättningstillgångar som inte innefattar t.ex. varulager eller förskottsbetalningar till leverantörer), mot de kortfristiga skulderna. Om omsättningstillgångarna är mindre än de kortfristiga skulderna kan kommunen försättas i en situation där man tvingas avyttra långsiktiga tillgångar eller öka belåningen för att finansiera sin kortsiktiga skuldsättning (Ekonomi-info.nu), (Hansson, Arvidsson & Lindquist, 2006:176).

Skälet till att kassalikviditeten används istället för mer omfattande likviditetsmått såsom t.ex. balanslikviditet, är att kassalikviditeten exkluderar de delar av tillgångsmassan som sällan kan avyttras omedelbart. Detta gäller särskilt för s.k. exploateringsfastigheter, som visat sig vara svåra att frigöra under ekonomiska lågkonjunkturer. Som likviditetsmått visar kassalikviditeten således en mer rättvisande bild av kommunens betalningsredskap under tillfälliga svackor i ekonomin (Brorström m.fl. 2005:116f).

3.5 Likviditetsnyckeltal

Kassalikviditet: Omsättningstillgångar (exkl. varulager, exploateringsfastigheter o. dyl.) genom kortfristiga skulder

Likviditetsdagar är ett mått på hur länge kommunens likviditet räcker för att finansiera de löpande externa finansiella utgifterna om inkomsterna skulle upphöra. Måttet beräknas genom att nettosumman av de kortfristiga fodringarna, de kortfristiga placeringarna, de kortfristiga skulderna samt kassa och bank ställs mot den externa utgiften per dag (Brorström m.fl. 2005:117f).

För att ge en rättvisande bild av kommunens finansiella tillgångar, används nyckeltalet *finansiella nettotillgångar*. Detta nyckeltal justerar den effekt som eventuell vidareutlåning till bolag inom kommunkoncernen kan ha på andra nyckeltal, t.ex. soliditeten. Beräkningen görs genom att samtliga finansiella tillgångar och skulder som beräknas omsättas inom en tidsrymd av 10 år sammanställs, vilket utgörs av kommunens kort- och långfristiga skulder, de finansiella tillgångar som inte består i aktieinnehav i något av de kommunala bolagen, samt omsättningstillgångarna. Härmed fångas en tidsrymd som kan sägas placeras mellan likviditetsmålet och soliditetsnyckeltalet (Brorström m.fl. 2005:118).

På lång sikt bedömer riskaspekten om det finns några risker som kan inverka på kommunens kapacitet att möta finansiella problem i framtiden. En viktig del i detta är att bedöma kommunens *valuta- och ränterisk*. Bedömningen utgår ifrån en översikt av bindningstiden och räntesatsen på kommunens lån, samt en översyn av de eventuella lån som kommunen har i utländsk valuta. Ju större lån kommunen har desto känsligare är den för ränteökningar och/eller stigande växelkurser (Brorström m.fl. 2005:118).

En annan potentiell källa till problem är kommunens *borgensåttaganden*, då kommunen kan tvingas överta stora lån eller göra betydande aktieägartillskott för att hindra bolaget som kommunen gått i borgen för ifrån att gå i konkurs. Riskbedömningen baseras dels på storleken på borgensåttagandet och dels på om bolaget i fråga riskerar att hamna på obestånd (Brorström m.fl. 2005:118f).

RK-modellens sista aspekt, kontrollaspekten, bedömer kommunens förmåga att utöva en god *budgetföljsamhet och prognossäkerhet*. Bedömningen görs på basis av de avvikelser som uppstått mellan årets budgeterade mål och finansiella prognoser och årets resultat före extraordinära poster. Skälet till att avvikelserna räknas mot resultatet före extraordinära poster är att dessa poster består av ekonomiska händelser som är svåra att förutse under budgetprocessen.

I regel är det de negativa avvikelserna som bör tillägnas störst uppmärksamhet, då dessa får direkta konsekvenser för resultatet. Emellertid bör även större positiva avvikelser uppmärksammas, då dessa kan vara tecken på att kommunen saknar tillräckliga kunskaper för att göra dugliga prognoser om framtiden. Ett oplanerat budgetöverskott utesluter således inte att nästkommande år kan medföra oförutsedda negativa avvikelser som drabbar den kommunala ekonomin (Brorström m.fl. 2005:119).

3.6 RK-modellen som finansiell analys

De aspekter och nyckeltal som vi presenterat appliceras på den kommunala redovisningen och kompletteras sedan med en *känslighetsanalys*. I denna anges olika omvärldsfaktorer som kan påverka den kommunala ekonomin, såsom t.ex. förestående politiska reformer, den ekonomiska utvecklingen i omvärlden eller kommande förändringar i skatteutjämningsystemet (Brorström m.fl. 2005:119).

Slutresultatet av den finansiella analysen blir en överblick av kommunens ekonomi som på ett lättbegripligt och överskådligt sätt visar på samtida styrkor och svagheter, pågående trender mot balans eller obalans, samt vilka konsekvenser som kan följa på den utveckling som identifierats. Med detta som underlag går det sedan att besvara frågan om kommunen som analyserats har god ekonomi eller ej, samt vad som bör göras för att förbättra den rådande situationen (Brorström, 1991). Förutom att tjäna som beslutsunderlag för ekonomiska beslut är den finansiella analysen också tänkt att fungera som ett lättbegripligt och inbjudande underlag för ansvarsutkrävande (Brorström, Donatella & Solli, 2008).

En finansiell analys av RK-modellens karaktär är inte någon exakt vetenskap. Vissa mätfel kan förekomma och jämförelserna mellan en kommun till en annan kan vara oprecisa, då en viss ekonomisk situation kan vara gynnsam för en kommun men ogynnsam för en annan.

Dessa brister är emellertid priset som måste betalas för att RK-modellen skall kunna fylla sin funktion som en modell som lägger fokus på *helhetsperspektiv och trender* snarare än precision och exakthet (Brorström, Donatella & Solli, 2008).

3.7 Brukarnöjdhet - ett mått på kvalitet

I föregående avsnitt redogjorde vi för hur RK-modellen används till bedömningar av kommuners finansiella ställning. Utöver den finansiella analysen bedrivs det även ett omfattande arbete i form av kvalitetsmätningar och brukarutvärderingar (Lindgren, 2008:9) som tillsammans med den finansiella analysen ämnar ge en helhetsbild av den verksamhet som granskas (Brorström, 1991).

Dessa bedömningar, som går under paraplybegreppet kvalitets- och resultatmätning (KRM), fokuserar till skillnad från RK-modellen på den granskande enhetens verksamhetsmässiga prestationer istället för dess finansiella utveckling. I grund och botten handlar KRM om att

regelbundet samla in och analysera olika typer av kvantitativa data om specifika delar av verksamheten. Informationen inhämtas oftast från någon typ av databas, men det är även vanligt med olika slags enkätundersökningar, särskilt vid brukar- och medarbetarutvärderingar. Resultaten från dessa undersökningar har många användningsområden, från att tjäna som underlag vid internt utvecklingsarbete till att användas som informationsmaterial för allmänheten (Lindgren, 2008:10).

Att mäta kvalitet inom offentlig sektor kan ibland vara svårt eftersom kvalitet inte är ett helt entydigt begrepp. Begreppets innebörd kan skifta, inte endast mellan olika typer av verksamheter utan även mellan olika områden inom en och samma verksamhet. Det är således viktigt att anpassa sina mätmetoder till den verksamhet och de specifika dimensioner man vill studera.

Här finns en fördel med att använda kund- och brukarnöjdhetsundersökningar, då de frågor som ställs i enkäten med enkelhet kan justeras eller bytas ut. Rätt genomförd kan en kund- eller brukarnöjdhetsundersökning också vaska fram viktig information om kvalitén på de tjänster som verksamheten utför (Lindgren, 2008:69).

Vedung (2009:119) definierar termen "brukare" som slutmottagaren av offentliga åtgärder, såsom exempelvis en reglering, service eller skatt. Intresset för brukarens upplevelse av kvaliteten på offentlig service är dock förhållandevis nytt för den offentliga förvaltningen, som tidigare låtit kvaliteten definieras av politiker och tjänstemän. Numera används olika slags brukarmodeller i en rad olika sammanhang inom offentlig service i de fall man anser att slutmottagarnas aktiva deltagande är nödvändigt (Vedung, 2009:122).

Det är inte alltid lätt att tolka nöjdhetsmått inom skattefinansierad verksamhet, eftersom syftet med verksamheten ofta är att uppfylla någon form av samhällspolitiskt mål snarare än att skapa nöjda brukare (Benson & Jordahl, 2012). Svårigheterna till trots används resultaten från undersökningarna ofta som underlag när målen formuleras. Därtill kan missnöjdhet bland brukare vara en effektivare varningsklocka än ett specifikt mått av nöjdhet. Har en verksamhet många missnöjda brukare är det förmodligen någonting som inte står rätt till (Benson & Jordahl, 2012).

Som Brorström (1991) konstaterade bör en totalbedömning av offentlig verksamhet bestå av en finansiell och en verksamhetsmässig bedömning. Brukarnöjdhet är visserligen bara ett av många sätt att mäta kvaliteten på verksamhetens prestationer, men också ett av de allra vanligaste måtten för de typer av verksamhet som ägnar sig åt förmedling av varor eller tjänster (Benson & Jordahl, 2012). Av detta skäl har vi låtit brukarnöjdheten illustrera det verksamhetsmässiga perspektivet i vår ansats till totalbedömning av de fyra vårdcentralerna.

3.8 Sammanfattning

Ovan har vi gått igenom den teoribildning som ligger till grund för vår studie. Vi har konstaterat att förvaltningsekonomiska bedömningar av det slag som diskuterats kräver dubbla angreppssätt, ett finansiellt och ett verksamhetsmässigt. Det förstnämnda utgörs av en finansiell analys och har beskrivits i detalj i vår redogörelse av RK-modellen. Det andra består i olika slags kvalitetsmätningar, men kommer i studien att representeras av brukarnöjdhet. Tillsammans är det meningen att dessa två skall bidra till en allsidig bedömning av analysobjektet.

Nästa kapitel inleds med en diskussion om svårigheterna i att applicera dessa bedömningstekniker på privata bolag, följt av en redogörelse för de justeringar vi funnit nödvändiga att göra för att en rimlig förvaltningsekonomisk bedömning skall bli möjlig att utföra. Ur detta söker vi bidra till en ökad förståelse för både de svårigheter, men också möjligheter som förvaltningsekonomiska bedömningar kan bidra till vid studiet av välfärdsbolag.

4.0 Resultatredovisning

[Vi har hittills presenterat RK-modellens konstruktion och hur den används vid finansiell analys av kommuner, samt redogjort för hur brukarnejdhet kan användas för att göra bedömningar av en verksamhets prestationer bortom det finansiella perspektivet. I detta kapitel skall vi redogöra för de problem som uppstår när RK-modellen appliceras på privata bolagsformer och hur vi valt att hantera dessa problem. Kapitlet avslutas med en presentation av resultatet från beräkningarna.]

4.1 Att applicera RK-modellen på privata bolagsformer

Övergången till den nya redovisningsmodellen Kf-Lf-86 har fört den kommunala redovisningen närmre dess företagsekonomiska motpart, men det föreligger ännu betydande skillnader i hur nyckeltalen beräknas och hur resultaten slutligen tolkas (Tagesson, 2007). Med detta följer att RK-modellen i många fall inte går att tillämpa på välfärdsbolagens årsredovisningar, då modellen har utvecklats för att användas till förvaltningsekonomiska bedömningar av kommuner och således präglas av dess redovisningsmässiga särart.

Utmaningen består därmed i att justera RK-modellen tillräckligt mycket för att göra beräkningarna av nyckeltalen – och i förlängningen analysen – möjliga att genomföra. Samtidigt får inte modellen modifieras bortom igenkännlighet, då det förvaltningsekonomiska perspektivet i sådant fall riskerar att trängas bort av ett dominerande företagsekonomiskt perspektiv. Nyckeltalsberäkningarna måste alltså illustrera samma eller snarlika förhållanden för att det skall vara rimligt att tala om en finansiell analys utifrån RK-modellens design.

Tabellen nedan ger en överblick av vilka av RK-modellens nyckeltal vi valt att justera, ta bort, ersätta samt lämna oförändrade.

Nyckeltal	Status	Nyckeltal	Status
Omsättningstillväxt	Nyttillförd	Valuta och ränterisk	Borttagen
Balanslikviditet	Nyttillförd	Budget och prognossäkerhet	Borttagen
Rörelsekapital	Nyttillförd	Borgensåttaganden	Borttagen
Kassalikviditet	Justerad	Potential att förstärka intäktssidan	Borttagen
Nettokostnadsandel	Justerad	Likviditetsdagar	Borttagen
Självfinansieringsgraden av årets nettoinvestering	Justerad	Skuldsättningsgraden	Oförändrad
Förändringen av tillgångarnas sammansättning	Justerad	Finansiella nettotillgångar	Oförändrad
Totala resultatutvecklingen i förhållande till eget kapital	Justerad	Nettoinvesteringar / årets planenliga avskrivningar	Oförändrad
		Nettoinvestering / verksamhetens bruttokostnader	Oförändrad

I fyra av fallen har nyckeltalen förblivit oförändrade, då vårdcentralernas årsredovisningar innehåller tillräckliga uppgifter för att de berörda beräkningarna skall kunna utföras på rimligt vis. Dessa tillägnas därför inte någon vidare diskussion i nästkommande avsnitt. Vi skall nu behandla respektive modifikation i tur och ordning, med utgångspunkt i RK-modellens aspekter såsom de presenterades i föregående kapitel.

4.2 Resultat - Kapacitet

Som vi tidigare framhållit illustrerar resultat- och kapacitetsaspekten hur väl den redovisande enheten lyckas balansera sina kostnader och intäkter på kort och lång sikt. Bägge aspekter är relevanta ur ekonomisk synpunkt, men möjligen bör kapacitetsaspekten tillmätas särskilt intresse i detta sammanhang då det tar vara på det långsiktiga tidsperspektiv som på många sätt kännetecknar den kommunala redovisningen och det kommunala uppdraget.

Till skillnad från privata bolag är kommunernas uppdrag och ställning reglerat i lag, vilket innebär att de inte kan upphöra att existera utan vidare. Därtill består merdelen av kommunernas intäkter inte av marknadstransaktioner utan av beskattning, vilket ger dem ett särskilt skydd mot såväl kraftiga fluktuationer på intäktssidan som ett lagmässigt skydd mot konkurs. (Tagesson, 2007)

Det långsiktiga perspektivet är därför mer framträdande i RK-modellen än i motsvarande modeller som återfinns inom det privata näringslivet, där större intresse tillägnas kvartals- och årsvisa resultat. Häri ligger också en av de stora förtjänsterna i att använda RK-modellen vid studiet av välfärdsbolag, då bolagens långsiktiga utvecklingspotential är av högre relevans för den kommun eller det landsting som bolagen står i förbindelse med, snarare än bolagens kortsiktiga vinstmarginaler.

4.2.1 Nyckeltal

Ett återkommande problem har varit att hantera de nyckeltal som inkluderar pensionskulden utveckling. Kommuner uppstår i regel omfattande pensionsskulder, varför förändringen av dessa ger upphov till betydande kostnader som bör observeras när kommunens finansiella ställning bedöms. Privata bolag av det slag som granskas i uppsatsen har en i jämförelse nästan obetydlig pensionsskuld, vilket leder till att de berörda nyckeltalsberäkningarna blir mindre relevanta för välfärdsbolag.

Detta har lett oss till att justera beräkningen av *nettokostnadsandelen* och *självfinansieringsgraden av nettoinvesteringarna*, som båda inkluderar förändringen av pensionsskulden i originalberäkningarna.

I beräkningen av nettokostnadsandelen har pensionsskulden slagits samman med posten som behandlar verksamhetens kostnader, där övriga personalrelaterade kostnader finns samlade. Därefter har två nya poster introducerats; *utdelningar* och *ersättningar*.

I *utdelningar* återfinns de eventuella aktieutdelningar eller koncernbidrag som bolagen redovisat. Vi har valt att behandla dem som en gemensam post eftersom ett och samma bolag vanligtvis inte ägnar sig åt båda två samtidigt. *Ersättningar* består i sin tur av styrelsearvoden, ägarlöner och lön till bolagets VD, inklusive pensioner och sociala avgifter. Dessa har sålunda lyfts ut ur verksamhetens kostnader för att behandlas som en egen post.

4.2 Nettokostnadsandel:

Verksamhetens kostnader, finansnettot, avskrivningarna, utdelningar samt ersättning till styrelse och VD i förhållande till nettoomsättning

Kostnadsområdena har valts ut till följd av att utdelningar och ersättningar ibland kan ta en stor del av årets resultat i anspråk, vilket kan ge effekter på såväl kort som lång sikt om de inte står i paritet med resultatet (Hansson, Arvidsson & Lindquist, 2006:77–81, 205). Dessutom har storleken på välfärdsbolagens vinstutdelningar och ersättningsnivåer varit ett omdebatterat ämne

sedan ett antal år tillbaka³, varför det framstår som särskilt angeläget att undersöka dess andel av - och påverkan på nettokostnadsandelen.

I RK-modellen beräknas nettokostnadsandelen genom att de fyra kostnadsområdena ställs mot kommunens skatteintäkter och generella statsbidrag. När nyckeltalet appliceras på privata bolagsformer har vi valt att göra beräkningen mot bolagets *nettoomsättning*, som utgörs av de intäkter från bolagets ordinarie verksamhet som kvarstår efter att de skatter och eventuella kassarabatter som är knutna till försäljningen dragits av.

Skälet till detta är att nettoomsättningen ofta återkommer i liknande beräkningar inom företagsekonomi, bland annat för att framställa effektivitetsmått och göra jämförelser mellan två eller flera bolag inom en viss bransch (Hansson, Arvidsson & Lindquist, 2006:102, 141). För jämförbarhetens skull har vi även lagt till beräkningen av *omsättningstillväxten*, som mäter hur bolagets storlek i form av nettoomsättning utvecklas över tid. På så vis kan utvecklingen av andra nyckeltal sättas i relation till omsättningstillväxten, för att därigenom ge ett bättre perspektiv på hur stora eller små förändringarna av nyckeltalen faktiskt är.

Liksom i fallet med nettokostnadsandelen har användandet av pensionsskuldens förändring påkallat en justering av *självyfinansieringsgraden av årets nettoinvesteringar*. Detta beror på att originalberäkningen utgår ifrån att nettoinvesteringarna är summan av resultatet före extraordinära poster, minus den sammanlagda summan av pensionsskuldens förändring och årets planliga avskrivningar.

Detta är ett generellt sett korrekt antagande när den redovisande enheten utgörs av en kommun, där nettoinvesteringarna ofta upptar återstoden av årets resultat (Brorström m.fl. 2005:114). Av de bolag vi granskat tillägnas dock investeringarna en betydligt mindre del av resultatet, vilket gör beräkningen missvisande när den redovisande enheten byts ut till en privat vinstsyftande verksamhet.

Vi har därför valt att utgå ifrån de beräkningar som används inom företagsekonomi för att räkna fram motsvarande nyckeltal. Resultatet av beräkningen visar i allt väsentligt samma sak, - bolagets förmåga att med egna medel finansiera årets nettoinvesteringar.

För att få fram korrekta värden till beräkningarna behöver en *kassaflödesanalys* göras (se bilaga), så att bolagets likvida medel före årets investeringsverksamhet kan räknas fram. Denna summa divideras sedan med årets nettoinvesteringar för att visa på hur mycket av investeringarna som täckts av bolagets likvida medel respektive främmande kapital (Hansson, Arvidsson & Lindquist, 2006:189–210).

4.3 Självfinansieringsgrad av årets nettoinvesteringar:

Kassaflöde före investeringsverksamheten / årets investeringar

I beräkningen av *den totala resultatutvecklingen i förhållande till det egna kapitalet* har vi justerat nyckeltalet genom att lägga till 78 %⁴ av de obeskattade reserverna till det egna kapitalet, vilket innebär att beräkningen är den samma som soliditetsmättet inom den privata företagsredovisningen. De obeskattade reserverna tas med då de utgör en tillgång som kan tas i anspråk i sämre tider, dels för att jämna ut skattekostnaderna över åren och dels för att tillskjuta likvida medel till verksamheten när så behövs.

³ Se t.ex. interpellation 2011/12:35 och 2011/12:128, samt skriftlig fråga 2011/12:115 och 2011/12:111

⁴ Detta till följd av att bolagsskatten sedan 1 januari 2013 sänkts till 22 %. Se Riksdag & Departement (2012) "Klart med sänkt bolagsskatt".

Eftersom ingen skatt ännu har dragits på de obeskattade reserverna, består de dels av en tillgång och dels av en latent skatteskuld. Genom att posten multipliceras med 0,78 justeras skatteskulden bort och posten kan läggas till övriga tillgångsposter i beräkningarna (Hansson, Arvidsson & Lindquist, 2006:49–52, 148–149).

Av samma skäl har *förändringen av tillgångarnas sammansättning* justerats genom att 78 % av de obeskattade reserverna lagts till i beräkningen, som i övrigt är oförändrad i förhållande till hur den är uppställd i RK-modellen.

4.4 Förändring av tillgångarnas sammansättning

Anläggningstillgångar, varulager, kortfristiga fodringar, kassa & bank och obeskattade reserver genom totala tillgångar

4.3 Risk och kontroll

Det uppstår två betydande problem när risk- och kontrollaspekten används i analysen av välfärdsbolag. Det första är att kontrollaspekten kräver kännedom om bolagets budgeterade mål och finansiella prognoser, då aspekten bedömer den redovisande enhetens förmåga att möta de utsatta målen och skapa realistiska prognoser om framtiden. För kommuner gäller att budgetdokumenten skall hållas tillgängliga för allmänheten⁵, medan något motsvarande krav inte föreligger för privata bolag⁶. Bedömningen faller således på att det tillhöriga materialet inte går att skaffa fram.

Det andra problemet berör riskaspekten och närmre bestämt de mått som är kopplade till bolagens lånestruktur. Problemet påminner om det första, då informationen om bolagens lån inte är offentliga uppgifter. Förvisso går det att i årsredovisningen uppskatta bolagens skuldsättningsgrad och hur lånen är fördelade över kort- och långsiktig skuldsättning, men lånens räntesats och bindningstid är alltjämt okända. I brist på lämpliga substitut har vi således valt att bortse helt från kontrollaspekten och den del av riskaspekten som behandlar detaljerade uppgifter om bolagens lån.

4.31 Nyckeltal

Kassalikviditeten är ett mått som illustrerar den kortsiktiga betalningsförmågan genom att ställa de omsättningstillgångar som är lätta att frigöra mot de kortfristiga skulderna. I RK-modellen används måttet istället för *balanslikviditet*, då det sistnämnda inkluderar tillgångar som visat sig svåra att avyttra under ekonomiska lågkonjunkturer⁷. De bolag vi studerat äger dock inte den sortens tillgångar i lika stor utsträckning, utan disponerar i regel främst över materiella tillgångar och inventarier som är förhållandevis enkla att frigöra. Därtill är det sällan ovanligt att bolagen har en checkräkningskredit till förfogande, vilken bör inkluderas i likviditetsbedömningen då möjligheten att med kort varsel öka likviditeten med nyupplåning inte bör förbises (Hansson, Arvidsson & Lindquist, 2006:176f).

⁵ Se KommL kap 8 § 10.

⁶ Jfr OSL kap 2 § 3. Aktiebolag skall agera i likhet med myndigheter i förhållande till tryckfrihetsförordningen i "tillämpliga delar", vilket dock inte innefattar interna budgetdokument som snarast behandlas som affärshemligheter.

⁷ Som tidigare nämnt avses framför allt exploateringsfastigheter, som ofta utgör en betydande del av kommunens anläggningstillgångar. Dessa kan, förutom att vara ekonomiskt besvärliga att avyttra, också vara rent nödvändiga att behålla för att kommunen skall kunna fullfölja sina lagstadgade åtaganden.

Inom näringslivet ingår checkräkningskrediten i beräkningen av såväl kassalikviditeten som balanslikviditeten, där den sammanförs med summan av de avyttringstillbara omsättningstillgångarna efter att den del som eventuellt redan tagits i anspråk (och följaktigen bokförts på skuldkontot) dragits av. Tillsammans ger de båda nyckeltalen en bild av de likvida medel som kan frigöras på kort varsel (kassalikviditet), samt de som kan avyttras på lite längre sikt (balanslikviditet), samtidigt som de tar hänsyn till bolagens förmåga att snabbt öka likviditeten genom att utnyttja checkräkningskrediten.

4.5 Likviditetsnyckeltal

Kassalikviditet: Omsättningstillgångar exkl. varulager o.d. + checkkredit genom kortfristiga skulder

Balanslikviditet: Samtliga omsättningstillgångar + checkkredit genom kortfristiga skulder

Emellertid bör ett tredje likviditetsnyckeltal läggas till beräkningarna för att bedömningen skall bli realistisk. Här avses beräkningen av *rörelsekapitalet*, som ger svar om huruvida de likvida medlen är finansierade med det egna kapitalet eller med kort- eller långfristiga skulder. Om resultatet av beräkningen blir ett positivt belopp innebär det att de likvida medlen har finansierats med det egna kapitalet, alternativt genom långfristiga skulder.

4.6 Rörelsekapital

Samtliga omsättningstillgångar + outnyttjad checkkredit – kortfristiga skulder

Om resultatet blir negativt betyder det att de likvida medlen helt finansierats med kortfristiga skulder, vilket ger implikationer för det finansiella handlingsutrymmet och de därtill relaterade riskerna. I tider av lågkonjunktur kan bolaget se minskande intäkter och försenade kundinbetalningar samtidigt som möjligheten att låna redan utnyttjats maximalt, varpå en besvärlig likviditetskris kan uppstå. Att bedöma hur de likvida medlen finansierats är därmed inte bara intressant, utan nödvändigt för att bringa substans i de övriga likviditetsnyckeltalen (Hansson, Arvidsson & Lindquist, 2006:181f).

Dessa tre likviditetsnyckeltal ersätter beräkningen av *likviditetsdagar*, som tagits bort till följd av att det inte är möjligt att beräkna bolagens externa utgift per dag med hjälp av uppgifterna från det förhållandevis begränsade redovisningsmaterial vi haft att arbeta med. Av resterande nyckeltal har bedömningen av *valutarisken* och *borgensåttagandena* tagits bort. Detta på grund av att inga transaktioner av utländska valutor har bokförts⁸ samt att inget utav bolagen haft något borgensåttagande under den studerade tidsperioden. Därmed inte sagt att sagda beräkningar inte kan vara användbara vid studiet av andra välfärdsbolag, - valutarisk och borgensåttaganden kan i allra högsta grad påverka bedömningen i vissa fall. I vår studie saknar de emellertid relevans och tas därför bort för att i uppsatsen ge plats åt mer värdefull information.

Den ovan beskrivna modifieringen av RK-modellen har översatts i de beräkningar som presenteras i nästa avsnitt. Först introduceras de sammanfattade resultaten i överskådliga tabeller med medföljande kommentarer, varpå det följande kapitel tillägnas en mer detaljerad analys av nyckeltalsberäkningarna.

⁸ Vårdcentralerna får majoriteten av sina inbetalningar från landstingsorganisationen VGR och rör sig således sällan med utländska valutor. Denna omständighet kan antas gälla för de flesta välfärdsbolag.

4.4 Presentation av resultat

4.41 Resultat – Kapacitet

	2012	2011	2010
Nötkärnan Masthugget			
Nettokostnadsandel (NE-1X)	92%	95%	93%
Självfinansieringsgrad av årets investeringar (SJ-1X)	895%	600%	100%*
Årets nettoinvesteringar / verksamhetens bruttokostnader (NV-1X)	1,40%	3%	-
Årets nettoinvesteringar / årets planenliga avskrivningar (NÅ-1X)	162%	506%	-
Hagakliniken			
Nettokostnadsandel (N-1X)	99%	91%	100%
Självfinansieringsgrad av årets investeringar (SJ-1X)	100%*	1700%	100%*
Årets nettoinvesteringar / verksamhetens bruttokostnader (NV-1X)	-	1%	6%
Årets nettoinvesteringar / årets planenliga avskrivningar (NÅ-1X)	-	21%	131%
Hälsocentralen i Hjo			
Nettokostnadsandel (N-1X)	100%	99%	97%
Självfinansieringsgrad av årets investeringar (SJ-1X)	100%*	3200%	7000%
Årets nettoinvesteringar / verksamhetens bruttokostnader (NV-1X)	-	1%	1%
Årets nettoinvesteringar / årets planenliga avskrivningar (NÅ-1X)	-	47%	25%
Centralhälsan Falköping			
Nettokostnadsandel (N-1X)	98%	96%	100%
Självfinansieringsgrad av årets investeringar (SJ-1X)	0%	6700%	0%
Årets nettoinvesteringar / verksamhetens bruttokostnader (NV-1X)	1%	-	3%
Årets nettoinvesteringar / årets planenliga avskrivningar (NÅ-1X)	71%	9%	214%

Den första tabellen redovisar resultatet från hälften av de nyckeltal som sorteras under aspekterna resultat – kapacitet⁹. Noterbart är att samtliga vårdcentraler utom Nötkärnan Masthugget visar en uppbyggande trend av nettokostnadsandelen, även om ingen utav dem överstiger 100 % under den aktuella tidsperioden.

För självfinansieringsgraden av årets nettoinvesteringar gäller att resultat försedda med en asterix indikerar att ingen investering gjorts under det aktuella året. Under åren av investeringsaktivitet har tre av vårdcentralerna kunnat finansiera investeringarna med egna medel. I fallet med Centralhälsan Falköping har man täckt hela investeringen med lånade medel under åren 2010 och 2012, medan man under 2011 finansierat hela investeringen själv.

Vårdcentralerna når varierande resultat vad beträffar nettoinvesteringens andel av årets planenliga avskrivningar, där Nötkärnan Masthugget dock utmärker sig i det att återinvesteringarna

⁹ Beteckningarna efter respektive nyckeltal motsvarar kodsystemet som används för beräkningarna i bilagorna. För att t.ex. se beräkningen av nettokostnadsandelen för Hagakliniken år 2010, gå till "N-10" i Hagaklinikens nyckeltalsberäkningar

överträffar avskrivningarna två år i rad. Samtliga vårdcentraler visar en blygsam utveckling av investeringarna i förhållande till bruttokostnadsutvecklingen och omsättningstillväxten (se nästa tabell).

4.42 Resultat – Kapacitet fortsättning

Nötkärnan Masthugget	2012	2011	2010
Totala resultatutvecklingen / det totala kapitalet (SO-1X)	48%	24%	43%
Skuldsättningsgrad (SK-1X)	49%	65%	134%
Förändring av tillgångarnas sammansättning (FT-1X)	60/10/22/8%	65/26/9%	43/50/7%
Omsättningstillväxt (OM 1-X)	17%	11%	458%
Hagakliniken	2012	2011	2010
Totala resultatutvecklingen / det totala kapitalet (SO-1X)	31%	26%	14%
Skuldsättningsgrad (SK-1X)	67%	73%	86%
Förändring av tillgångarnas sammansättning (FT-1X)	74/5/1/14/6%	69/4/3/12/12%	63/1/11/25%
Omsättningstillväxt (OM 1-X)	-23%	17%	92%
Hälsocentralen i Hjo	2012	2011	2010
Totala resultatutvecklingen / det totala kapitalet (SO-1X)	46%	57%	53%
Skuldsättningsgrad (SK-1X)	50%	38%	42%
Förändring av tillgångarnas sammansättning (FT-1X)	5/11/9/66/9%	3/15/6/60/16%	7/15/4/51/23%
Omsättningstillväxt (OM 1-X)	7%	10%	449%
Centralhälsan Falköping	2012	2011	2010
Totala resultatutvecklingen / det totala kapitalet (SO-1X)	42%	37%	36%
Skuldsättningsgrad (SK-1X)	58%	61%	63%
Förändring av tillgångarnas sammansättning (FT-1X)	25/13/57/5%	33/7/10/43/7%	4/6/21/52/17%
Omsättningstillväxt (OM 1-X)	-14%	87%	94%

Nästa tabell visar vårdcentralernas omsättningstillväxt, tillgångssammansättning, skuldsättningsgrad och totala resultatutveckling i förhållande till det egna kapitalet (soliditet). För soliditeten råder överlag en uppbyggande trend, där Hälsocentralen i Hjo förvisso backar sista året men samtidigt uppvisar en jämförelsevis hög soliditetsnivå.

Skuldsättningsgraden uppvisar en minskande trend, där Nötkärnan Masthugget sjunker drastiskt medan Centralhälsan Falköping och Hagakliniken har en måttligare utveckling. Hälsocentralen i Hjo går mot strömmen och ökar skuldsättningsgraden med 12 % under perioden 2011 – 2012.

I förändringen av tillgångarnas sammansättning representerar värden till vänster de tillgångar som är lätta att omsätta, i kontrast till värden till höger som är svåra att omsätta. Fördelningen mellan tillgångarna ser ut som följer: kassa & bank, obeskattade reserver, varulager, kortfristiga fodringar och anläggningstillgångar.

I somliga fall uppvisar vårdcentralerna en fördelning av tillgångarna som utgörs av färre än fem poster (se t.ex. Nötkärnan Masthugget 2010), vilket kan innebära att bolaget under det aktuella året inte redovisat något varulager, obeskattade reserver etc.¹⁰

4.43 Risk

Nötkärnan Masthugget	2012	2011	2010
Kassalikviditet (KL-1X)	1,79	1,66	2,24
Rörelsekapital (RK-1X)	2394	2211	1687
Finansiella nettotillgångar (FN-1X)	3018	1211	987
Balanslikviditet (BL-1X)	1,85	1,72	2,27
Hagakliniken	2012	2011	2010
Kassalikviditet (KL-1X)	1,32	1,1	0,82
Rörelsekapital (RK-1X)	2533	1468	-864
Finansiella nettotillgångar (FN-1X)	3027	1695	-939
Balanslikviditet (BL-1X)	1,4	1,19	0,87
Hälsocentralen i Hjo	2012	2011	2010
Kassalikviditet (KL-1X)	3,26	2,55	1,72
Rörelsekapital (RK-1X)	2379	2100	910
Finansiella nettotillgångar (FN-1X)	1730	1681	1145
Balanslikviditet (BL-1X)	2,16	2,73	1,83
Centralhälsan Falköping	2012	2011	2010
Kassalikviditet (KL-1X)	1,62	1,78	1,12
Rörelsekapital (RK-1X)	2677	2529	1121
Finansiella nettotillgångar (FN-1X)	1119	1301	76
Balanslikviditet (BL-1X)	2,02	2,13	1,76

Efter vår modifiering av RK-modellen består risk- och kontroll numer endast av riskaspekten. Tabellen visar i huvudsak andelen och beståndsdelarna av vårdcentralernas likvida medel. För samtliga vårdcentraler gäller att likviditetsgraden är tillfredsställande på både kort (kassalikviditet) och medellång (balanslikviditet) sikt, samt att det pågår en uppåtgående trend.

Rörelsekapitalet indikerar att de likvida medlen finansierats med det egna kapitalet, alternativt med långfristig belåning. Endast i ett fall har likviditetsgraden varit undermålig, - Hagakliniken 2010, men värdena har därefter kommit att förbättras under de följande två åren. Samtliga vårdcentraler redovisar även en stigande trend i finansiella nettotillgångar, vilket vittnar om att det finansiella handlingsutrymmet går mot en förbättring på medellång sikt.

¹⁰ För en närmre inblick i hur tillgångarna fördelats, se FT-10, 11 och 12 i bilaga.

4.44 Brukarnöjdhet

Vårdcentral	Poäng	Grupp	(riket)
Nötkärnan Masthugget	91	5,5	6
Hagakliniken	73	-12,5	-12
Hälsocentralen i Hjo	89	3,5	4
Centralhälsan Falköping	89	3,5	4

Den sista tabellen visar det slutliga resultatet från brukarnöjdhetsundersökningen, där respektive vårdcentralens resultat ställs mot genomsnittet i gruppen och riket. Noterbart är att tre av vårdcentralerna placerar sig över riksgenomsnittet, medan Hagakliniken hamnar långt efter.

4.5 Sammanfattning

Ur resultaten från de modifierade beräkningarna kan vi se den övergripande utvecklingen av vårdcentralernas finansiella ställning. I kombination med brukarnöjdhetsundersökningen får vi också reda på hur skötseln av de verksamhetsrelaterade uppgifterna går och kan på så vis göra en helhetsbedömning av verksamheten (Brorström, 1991).

5.0 Resultatanalys

[I detta kapitel skall vi titta närmre på ett antal utvalda nyckeltalsberäkningar för att se om de kan tillföra ytterligare information om vårdcentralerna som inte framkommit i föregående kapitel. De nya uppgifterna avhandlas först med utgångspunkt i vad de har för betydelse för vårdcentralernas finansiella utveckling och ställning. I det följande och avslutande kapitlet diskuteras sedan till vad och för vem denna information kan vara värdefull.]

5.1 Resultatens innebörd och tillämpbarhet

Vi har nu kunnat bilda en skaplig uppfattning om vårdcentralernas finansiella ställning och utveckling genom att använda RK-modellen, samt redogjort för hur väl de klarat att utföra de verksamhetsmässiga uppgifterna med hjälp av brukarnöjdhetsundersökningarna. Men vad betyder egentligen resultatet från uträkningarna och vad beror utvecklingen på? Vad kan svaren användas till och vem kan dra nytta av dem?

Vi ämnar besvara dessa frågor genom att behandla ett antal nyckeltal i större detalj. För att undvika att avsnittet blir för omfattande har vi valt att begränsa granskningen till två vårdcentraler, Nötkärnan Masthugget och Hagakliniken. De har valts på grund av att de har en liknande finansiell utveckling, men kraftigt varierande resultat i förhållande till brukarnöjdhet.

5.11 Nettokostnadsandel

I förra kapitlet redovisades nettokostnadsandelens utveckling för respektive vårdcentral. Vårdcentralerna visade på varierande resultat, där vissa hade en uppgående trend på väg mot 100 % medan andra rörde sig i motsatt riktning. Oavsett färdriktning kan det vara av intresse att klargöra vari ökningen eller minskningen av nettokostnadsandelen består, vilket är möjligt att göra genom att se till utvecklingen av nettokostnadsandelens beståndsdelar.

Tabellen nedan visar utvecklingen av Nötkärnan Masthugget och Hagaklinikens nettokostnadsandel.

Nötkärnan Masthugget	2012	2011	2010
Totalt (%)	92%	95%	93%
Verksamheten	66%	69%	70%
Avskrivningarna	0,70%	0,50%	0,40%
Finansnettot	-0,20%	-0,20%	0,20%
Utdelning	10%	9%	4%
VD/styrelse	15%	17%	19%
Hagakliniken	2012	2011	2010
Totalt (%)	99%	91%	100%
Verksamheten	87%	81%	85%
Avskrivningarna	5%	4%	4%
Finansnettot	0,10%	-0,30%	1%
Utdelning	4%	5%	6%
VD/styrelse	3%	2%	4%

Vår första iakttagelse rör finansnettot, som har en närapå obetydlig inverkan på nettokostnadsandelen. Skälet är att vårdcentralerna inte har några betydande räntekostnader eller ränteintäkter, till följd av att de inte har några långfristiga skulder eller placeringar. Samma slags omdöme kan fällas om avskrivningarna, vilka förvisso upptar en större del än finansnettot men likväl utgör en liten del i sammanhanget.

Den största posten utgörs av verksamhetens kostnader, där bl.a. kostnaderna för personalen ingår. För Nötkärnan Masthugget gäller att verksamhetens kostnader som del av nettokostnadsandelen har minskat, trots en positiv omsättningstillväxt (jfr tabell 4.41) vilket pekar på att de reella kostnaderna antingen förblivit oförändrade eller minskat.

I Hagaklinikens fall har verksamhetens kostnader legat på en förhållandevis jämn nivå de första två åren, med innebörden att kostnaderna för verksamheten utvecklats i takt med omsättningstillväxten. Emellertid har själva verksamheten krympt betänkligt under 2012 med en minskad omsättningstillväxt på – 23 %, samtidigt som verksamhetens kostnader utökat sin andel av nettokostnadsandelen med sex procentenheter under samma år. Detta låter antyda att Hagaklinikens intäkter har fallit betänkligt under 2012¹¹, samtidigt som kostnaderna för verksamheten (vilka kan ta tid att justera) blivit kvar på samma nivå.

Nötkärnan Masthugget ser en kontinuerlig ökning av utdelningarna under hela tidsperioden, samtidigt som ersättningen till styrelse och VD är oförändrad eller sjunkande. Hagakliniken uppvisar en fallande utveckling för respektive kostnadspost, om än som mindre andel av nettokostnadsandelen.

5.12 Vad säger nettokostnadsandelen?

En kontinuerlig försämring av nettokostnadsandelen innebär att det egna kapitalet minskar, vilket kan få negativa effekter om tillgångsmassan samtidigt ökar. Detta beror på att de finansiella kostnaderna härmed stiger och tar mer av det finansiella handlingsutrymmet i anspråk. På lång sikt vittnar nettokostnadsandelen om hur den redovisande enhetens förmåga att balansera kostnader och intäkter utvecklas över tid (Brorström m.fl. 2005:111 ff).

För att avgöra hur utvecklingen av nettokostnadsandelen påverkar Hagakliniken och Nötkärnan Masthugget bör man sätta den i relation till utvecklingen av tillgångsmassan. I nästa tabell visas soliditeten och skuldsättningsgraden, två nyckeltal som mäter förhållandet mellan verksamhetens egna kapital, samlade tillgångar och skulder.

¹¹ I årsredovisningen för 2012 framgår att resultatet efter finansiella poster minskade med 70 % från föregående år till följd av att en tvist uppstod mellan Hagakliniken och landstingsorganisationen VGR. VGR har sedermera beslutat att återkalla Hagaklinikens tillstånd att driva primärvårdsverksamhet.

5.13 Soliditet och skuldsättningsgrad

Nötkärnan Masthugget	2012	2011	2010
Soliditet	48%	24%	43%
Eget kapital	2089	1661	1165
Totalt kapital	5704	4739	2729
Obeskattade reserver	624	0	0
Skuldsättningsgrad	49%	65%	134%
Totala tillgångar	5704	4739	1165
Långfristiga skulder	0	0	0
Kortfristiga skulder	2815	3078	1564
Avsättningar	0	0	0
Hagakliniken	2012	2011	2010
Soliditet	31%	26%	14%
Eget kapital	2531	2332	1125
Totalt kapital	9554	10553	8041
Obeskattade reserver	470	399	0
Skuldsättningsgrad	67%	73%	86%
Totala tillgångar	9554	10553	8041
Långfristiga skulder	0	0	0
Kortfristiga skulder	1677	2138	2090
Avsättningar	4744	5571	4826

Av uppgifterna i tabellen framgår att båda vårdcentralerna visar på en uppbyggande trend av det egna kapitalet under hela den aktuella tidsperioden. Utvecklingen går något snabbare än ökningen av de totala tillgångarna, vilket ger en positiv trendriktning för soliditetsnyckeltalet.

Skuldernas andel av de totala tillgångarna har minskat i respektive fall, med en minskande skuldsättningsgrad som följd. Noterbart är att Hagakliniken uppvisar en minskning av totala tillgångar från 2011 till 2012, det vill säga samma period som verksamheten krympte med 23 % och nettokostnadsandelen ökade med motsvarande 8 %.

5.14 Vad säger soliditets- och skuldsättningsgraden?

Skuldsättningsgraden och soliditeten ger uppgifter om tillgångarnas utveckling som, tillsammans med nettokostnadsandelen, kan förklara hur utvecklingen av vårdcentralernas finansiella ställning påverkar det finansiella handlingsutrymmet. I fallet med Nötkärnan Masthugget har nettokostnadsandelen minskat tillsammans med skuldsättningsgraden samtidigt som soliditeten förstärkts, vilket är positivt för det finansiella handlingsutrymmet på såväl kort som lång sikt.

Hagakliniken uppvisar en sämre utveckling av nettokostnadsandelen, som dock vägs upp av ett förstärkt eget kapital, en krympande tillgångsmassa och minskad skuldsättning. Det går således inte att fastlägga att utvecklingen av nettokostnadsandelen kommer att inverka negativt på det finansiella handlingsutrymmet.

Ur ett längre perspektiv kvarstår dock problemet med att balansera kostnader och intäkter. Om utvecklingen tillåts fortsätta kan det finansiella handlingsutrymmet börja försämrans under de kommande åren. Detta gör det angeläget att undersöka vårdcentralernas förmåga att möta

ekonomiska svårigheter och uppskatta deras beredskap inför hastigt uppkomna finansiella problem. Om den finansiella motståndskraften är undermålig är vårdcentralen försatt i risk.

5.15 Tillgångarnas sammansättning

Nötkärnan Masthugget	2012	2011	2010
Totalt	100%	100%	100%
Anläggningstillgångar	8%	9%	7%
Varulager	0%	0%	0%
Kortfristiga fodringar	22%	26%	50%
Kassa & Bank	60%	65%	43%
Obeskattade reserver	10%	0%	0%
Hagakliniken	2012	2011	2010
Totalt	100%	100%	100%
Anläggningstillgångar	6%	12%	25%
Varulager	1%	3%	1%
Kortfristiga fodringar	14%	12%	11%
Kassa & Bank	74%	69%	63%
Obeskattade reserver	5%	4%	0%

Nästa tabell visar sammansättningen av vårdcentralernas tillgångar. Ur risksynpunkt är det fördelaktigt med en tonvikt på tillgångar som är lätta att avyttra, då detta förbättrar möjligheten att finansiera oförutsedda kostnader och utgifter.

Av tabellen framgår att båda vårdcentralerna har ökat sina innehav av likvida medel under posten kassa och bank, som för år 2012 utgör mer än hälften av de totala tillgångarna i respektive fall. Till detta kommer en gradvis ökning av de obeskattade reserverna, som kan tas i anspråk under år med sämre resultat för att på så vis utjämna den skattemässiga effekten.

Nötkärnan Masthugget har en svagt uppbyggande trend av anläggningstillgångarna, vilket är den i sammanhanget minst likvida tillgångsposten. I kontrast har Hagaklinikens innehav av anläggningstillgångar i förhållande till totala tillgångar minskat med nästan 50 % för varje år.

Nötkärnan Masthugget minskar sitt innehav av kundfodringar, medan Hagakliniken visar på en modest ökning. Som tillgång är kundfodringarna en något svårtydd post, då de ofta varierar i form av kredittid och risk för kreditförlust. Samtidigt kan de i vissa fall gå att belåna eller sälja till s.k. factoringbolag, varför de blir svåra att uppskatta i termer av likviditet (Hansson, Arvidsson & Lindquist, 2006:46). Vi har därför valt att betrakta dem som en tillgång någonstans i mitten mellan anläggningstillgångar och kassa och bank.

5.14 Vad säger tillgångarnas sammansättning?

Den övergripande bilden av tillgångarnas sammansättning visar att Nötkärnan Masthugget och Hagakliniken har en fördelning av likvida medel och tillgångar som är lätta att omsätta. Detta är positivt ur risksynpunkt, då man härmed stärker den finansiella motståndskraften och möjligheten att bemöta oförutsedda hinder med kort varsel.

Man kan dock lätt dra felaktiga slutsatser om man inte tar hänsyn till hur tillgångarna är finansierade. Har de finansierats med eget kapital eller genom lånade medel? I det senare fallet

kan tillgångarna sakna betydelse för vårdcentralens finansiella motståndskraft, då de motsvaras av en låneskuld. För att ge en välgrundad utsaga om vårdcentralernas riskexponering måste således finansieringen av tillgångarna klarläggas med hjälp av likviditetsnyckeltalen.

5.15 Likviditetsgrad

Nötkärnan Masthugget	2012	2011	2010
Kassalikviditet	1,79	1,66	2,24
Rörelsekapital	2394	2211	1687
Finansiella nettotillgångar	3018	1211	987
Balanslikviditet	1,85	1,72	2,27
Hagakliniken	2012	2011	2010
Kassalikviditet	1,32	1,1	0,82
Rörelsekapital	2533	1468	-864
Finansiella nettotillgångar	3027	1695	-939
Balanslikviditet	1,4	1,19	0,87

De fyra likviditetsnyckeltalen ovan visar vårdcentralernas likviditetsgrad på kort- och medellång sikt, samt hur de likvida medlen har finansierats. Likviditetsgraden illustreras av kassalikviditeten och balanslikviditeten, där kassalikviditeten visar vårdcentralens betalningsberedskap på kort sikt. Balanslikviditeten visar betalningsberedskapen på medellång sikt, då nyckeltalet även inkluderar de omsättningstillgångar som kan vara svåra att frigöra med kort varsel. (Se faktaruta 4.5)

Både Nötkärnan Masthugget och Hagakliniken har förbättrat likviditetsgraden under treårsperioden och har i slutet av år 2012 möjlighet att täcka alla sina kortfristiga skulder med likvida medel.

För att klargöra finansieringen av de likvida medlen används rörelsekapitalet, som visar den reella summan av likvida medel. Om resultatet av beräkningen blir negativt har de likvida medlen finansierats genom upplåning, medan ett positivt resultat anger att de likvida medlen finansierats med eget kapital. De finansiella nettotillgångarna visar det reella finansiella handelsutrymmet på medellång sikt, då det inberäknar samtliga tillgångar som förväntas frigöras inom tio års tid.

Av tabellen framgår att det föreligger en uppbyggande trend av rörelsekapitalt och de finansiella nettotillgångarna i bägge fall, där Hagakliniken förvisso påbörjade utvecklingen med ett negativt resultat men sedermera har hunnit ifatt Nötkärnan Masthugget.

5.14 Vad säger likviditetsnyckeltalen?

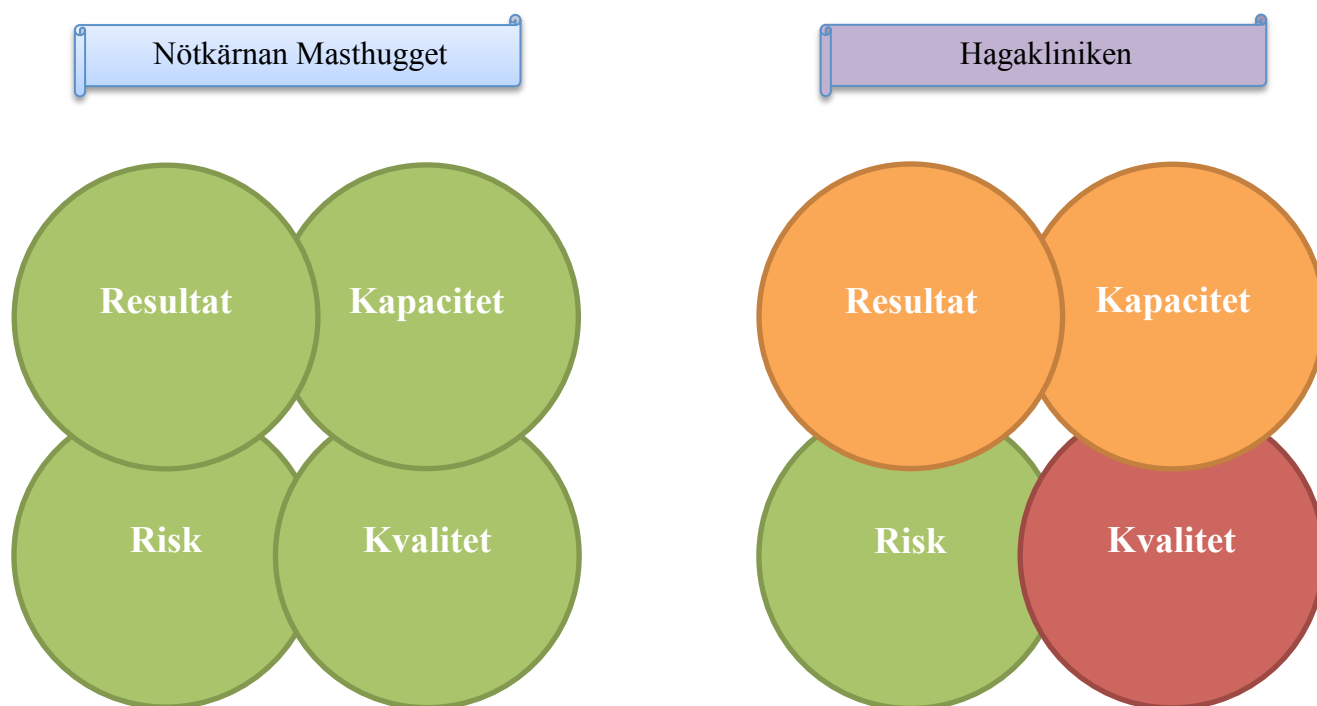
Tillsammans med uppgifterna om tillgångarnas sammansättning tecknar likviditetsnyckeltalen en bild av vårdcentralernas finansiella motståndskraft och betalningsberedskap, vilket i sin tur är förbundet till vårdcentralernas riskexponering.

För Nötkärnan Masthugget och Hagakliniken gäller att betalningsberedskapen, - och därmed riskexponeringen, är tillfredsställande. Likviditetsgraden har förstärkts under den aktuella tidsperioden, finansieringen har hämtats från det egna kapitalet och de finansiella nettotillgångarna har växt i storlek.

De nycketal vi behandlat kan nu kombineras med brukarnöjdhetsundersökningen för att göra ett, om än något skissartat, exempel på en totalbedömning. I den sista tabellen har nyckeltalen

sorterats in under de tre aspekterna resultat, kapacitet och risk, följt av en kompletterande aspekt ”kvalitet” som representerar resultaten i brukarnejdhetsundersökningen.

5.2 Exempel på totalbedömning



Modellerna visar hur vårdcentralerna presterat i de fyra kategorierna under den studerade treårsperioden. Gröna fält anger en positiv utvecklingstrend, orange anger en sviktande trend och röd indikerar en negativ trend. Observera att färgkodningen baseras på hur den enskilda vårdcentralen utvecklats under perioden 2010 – 2012, och inte på någon jämförelse med andra vårdcentraler eller branschmässiga genomsnitt.

5.21 Nötkärnan Masthugget

Nötkärnan Masthugget visar en positiv utvecklingstrend inom samtliga aspekter. Under resultat och kapacitet återfinns en gradvis minskande nettokostnadsandel som lägger grunden till ett gott finansiellt handlingsutrymme på såväl kort som lång sikt. Utvecklingstakten av det egna kapitalet är något snabbare än ökningen av tillgångsmassan, vilket återspeglas i en stegvis förbättring av soliditeten. Skuldsättningsgraden rör sig stadigt nedåt och med den risken för plötsliga ökning av de finansiella kostnaderna.

Vidare har riskexponeringen minskat till följd av en förbättrad likviditet. Bolaget disponerar i regel över tillgångar som är lätta att frigöra och har utöver det visat en kontinuerlig förstärkning av de finansiella nettotillgångarna. Tillgångarna har finansierats med bolagets egna medel och är således inte förknippade med någon kortfristig låneskuld.

Beträffande kvaliteten på verksamhetens tjänster presterar Nötkärnan Masthugget bäst i gruppen av vårdcentraler vi valt att granska, samt långt över genomsnittsvärdet i riket. I vår

helhetsbedömning drar vi slutsatsen att Nötkärnan Masthugget lyckats väl med att skapa en positiv utveckling av verksamhetens finansiella ställning, samtidigt som man levererar tjänster som uppskattas av brukarna.

5.22 Hagakliniken

Hagakliniken når varierande resultat inom de fyra aspekterna. För resultat och kapacitet råder en sviktande trend, framför allt på grund av utvecklingen av resultatet och nettokostnadsandelen år 2012. Det kraftiga tappet i intäkter och minskningen av nettoomsättningen är oroväckande, men har hittills inte visats ge några direkta konsekvenser för det finansiella handlingsutrymmet då tillgångsmassan har krympt snabbare än det egna kapitalet. En stegvis förbättring av soliditeten och en minskning av skuldsättningsgraden under treårsperioden bekräftar denna observation.

Ur risksynpunkt står sig Hagakliniken bra. Bolagets omsättningstillgångar består i huvudsak av sådana som är enkla att frigöra och sedan 2010 har likviditetsnyckeltalen visat på en uppbyggande trend. Finansieringen av de likvida medlen har skiftat från lånade medel till verksamhetens egna och sedan 2011 har de finansiella nettotillgångarna gradvis ökat.

Emellertid är kvalitén på verksamhetens tjänster undermålig. I brukarnöjdhetsundersökningen tappar Hagakliniken mot konkurrensen i både gruppen och riket, med sådan marginal att det inte kan uteslutas att det föreligger allvarliga brister i kvalitén på de utförda tjänsterna. Vi konkluderar vår totalbedömning med att Hagakliniken har betydande utmaningar framför sig, dels i att hantera osäkerheten på det finansiella planet som uppstått alltsedan 2012, och dels i att komma till rätta med de verksamhetsrelaterade problem som yttrar sig i resultatet av brukarnöjdhetsundersökningen.

6.0 Slutsatser

[I detta sista kapitel redogör vi för våra slutsatser och förslag på vidare forskning. Först diskuteras resultatens praktiska betydelse; - för vem kan resultaten vara användbara och vad kan de användas till? Därefter presenteras de slutsatser vi dragit av vårt arbete med att anpassa den finansiella och verksamhetsmässiga bedömningen till studiet av välfärdsbolag. Kapitlet avslutas med våra förslag till vidare forskning, samt våra tankar om framtiden.]

6.1 Resultatens praktiska betydelse

I föregående kapitel gavs exempel på hur en totalbedömning av ett välfärdsbolag kan se ut. De två vårdcentralerna uppvisade en likartad finansiell utveckling, men nådde skilda resultat i totalbedömningen. Nötkärnan Masthugget var framgångsrika inom samtliga aspekter, medan Hagakliniken visade på en mer oroväckande utveckling. Denna information är potentiellt värdefull för ett flertal olika aktörer och för en mängd olika syften:

- Kommuner och landsting
 - Med övergripande ansvar för produktionen av välfärdstjänster ligger det i primär- och sekundärkommunernas intresse att produktionen sker på ett effektivt och friktionsfritt sätt. Därav finns ett behov av att på tidigt stadium kunna identifiera oroväckande tendenser som pekar på en osund utveckling i det välfärdsbolag man står i förbindelse med. I exemplet med Hagakliniken tydliggörs en sådan utveckling, varvid den offentliga huvudmannen får möjlighet att vidta lämpliga åtgärder med stöd i informationsunderlaget som totalbedömningen har framställt. Detta ligger i linje med den finansiella redovisningens, - och de förvaltningsekonomiska bedömningarnas övergripande uppdrag såsom Schmalenbach (1873 – 1955) uttryckte det i uppsatsens första kapitel.
 - Rätt presenterad kan informationen tydliggöra vilka omständigheter som bör tillägnas särskild uppmärksamhet. En offentlig huvudman kan använda informationsunderlaget för att formulera frågor som relaterar till de specifika problem som finns i den verksamhet som granskas. Genom att ställa rätt frågor kan problemen och dess orsaker klargöras och osäkerheten som omgärdar dem skingras. Dialogen mellan huvudman och utförare blir således bättre när bägge parter är införstådda i de svårigheter som utföraren brottas med.
- Allmänheten
 - Brorström, Donatella & Solli (2008) framhåller att RK-modellens syfte, vid sidan om att framställa underlag för ekonomiska beslut, är att skapa gynnsamt diskussionsunderlag som bjuder in till dialog och ansvarsutkrävande. Den går därför med fördel att använda för att öka insynen i välfärdsbolagen bland dem som berörs av välfärdsbolagens innehavanden. Brukare, anhöriga och övriga intressenter kan göras medvetna om de välfärdsproducenter som de själva nyttjar och finansierar via skattesedel, samt utkräva ansvar gentemot de politiker och tjänstemän som upprättat förbindelsen med bolagen i fråga.

- Brorström (1991) framhåller att totalbedömningen ger upphov till en mer rättvisande bild av verksamheten då det finansiella och verksamhetsmässiga perspektivet vägs samman. I fallet med välfärdsbolag kan totalbedömningen verka för att nyansera bilden av de bolag som verkar på välfärdsmarknaden. Nötkärnan Masthugget illustrerar hur god finansiell utveckling och tillfredsställande kvalitetsresultat inte står i motsättning till vinstuttag, vilket den pågående debatten ofta låtit påskina. Totalbedömningen lägger således fokus vid de omständigheter som är relevanta för att förstå det specifika bolagets situation.

6.2 Att använda förvaltningsekonomiska bedömningar vid studiet av välfärdsbolag

En del av uppsatsens syfte var att bidra till en ökad förståelse för hur förvaltningsekonomiska bedömningar kan användas vid studiet av välfärdsbolag. Av de lärdomar vi dragit under arbetets gång vill vi framhålla följande:

- Mot bakgrund av ovanstående punkter kan vi konstatera att det är nödvändigt att utföra förvaltningsekonomiska bedömningar på privata välfärdsbolag. Bedömning och utvärdering kan lätt bli meningslösa sysslor om de inte tillför någon användbar information.
- Av denna anledning betonar Brorström m.fl. (2005:105) vikten av att bedriva ett ständigt utvecklingsarbete av de modeller, metoder och mått som hör till den förvaltningsekonomiska bedömningen. Det finns därför goda skäl till att utgå ifrån en redan känd modell som, förutom att ha varit föremål för ett gediget forskningsarbete, är väletablerad inom såväl akademien som den operativa förvaltningen.
- Utvecklingsarbetet består i mångt och mycket av att hantera de redovisningsmässiga och lagstiftningsmässiga skillnader som ännu föreligger mellan den privata och offentliga sektorn. Den förvaltningsekonomiska bedömningen försvåras inte bara av ett antal beräkningstekniska problem, utan även av bristen på nödvändig information som följer av att en stor del av det privata näringslivet är skyddat från insyn.

6.3 Förslag på vidare forskning

- De beräkningstekniska svårigheterna markerar ett behov av fortsatt forskning på området med målsättningen att överbygga skillnaderna mellan den offentliga och privata redovisningen. I uppsatsen finns exempel på nya beräkningar som kan fånga intressanta aspekter av bolagens ekonomiska förhållanden som annars inte hade uppmärksamats. Omvänt kvarstår fortfarande beräkningar som inte tillfört någon relevant information vid vår studie av välfärdsbolagen.
- Det fortsatta forskningsarbetet bör omfatta andra välfärdsområden än primärvården. Dels för att göra den finansiella bedömningen mer generell och enklare att tillämpa på olika sorters välfärdsbolag, men också för att få möjlighet att pröva andra kvalitetsmått som del av den verksamhetsmässiga bedömningen. Vi hoppas att detta arbete får fortsätta så att förståelsen för välfärdsbolaget, den främmande fågeln i förvaltningsfaunan, kan utökas.

Referenslista

Brorström, Haglund & Solli. 2005. *Förvaltningsekonomi*. 2. Uppl. Studentlitteratur, Lund.

Hansson, Arvidsson & Lindquist. 2006. *Företags- och räkenskapsanalys*. 10. Uppl. Studentlitteratur, Lund

Lindgren. 2008. *Utvärderingsmonstret. Kvalitets- och resultatmätning I den offentliga förvaltningen*. 1. Uppl. Studentlitteratur: Lund

Vedung. 2009. *Utvärdering i politik och förvaltning*. 3. Uppl. Studentlitteratur: Lund

Benson & Jordahl. 2012. Brukarnöjdhetsmätningar skulle kunna användas bättre i välfärden. <http://www.sns.se/nyheter/2012/11/brukarnojdhetsmatningar-skulle-kunna-anvandas-battre-i-valfarden> (Hämtad 2013-08-29)

Brorström. 1991. *Ekonomi för beslutsfattare. Den finansiella analysens uppgift, innehåll och utformning*. KFi-rapport nr 11.

Brorström, Donatella och Solli. 2008. *RK-modellen. Verksamhetsbedömning i princip och praktik*. KFi U-rapport nr 86.

Brorström, Falkman, Haglund och Lagebro. 2000. *Förutsättningar för kommunal redovisning och finansiell bedömning. En rapport om innebörden och konsekvensen av kommunal särart*. www.rkr.se/download.asp?27 (Hämtad 2013-09-02)

Grant Thornton. 2012. *Den privata vård- och omsorgsmarknaden ur ett finansiellt perspektiv*. <http://www.grantthornton.se/Global/Dokument/Din%20verksamhet/Bransch%20V%C3%A5rd%20och%20omsorg/V%C3%A5rdstudie%202012.pdf> (Hämtad 2013-08-29)

Johansson. 1990. *Uppföljning av KF-LF-86. Kommunernas och landstingens budget- och redovisningsmodell*. KFi-rapport nr 3.

Ekonomi Info. 2011. Kassalikviditet. http://www.ekonomi-info.nu/kassalikviditet_3310.asp (Hämtad 2013-08-29)

Konkurrensverket. 2009. Obligatorisk valfrihet i primärvården. <http://www.kkv.se/t/Page.aspx?id=4965> (Hämtad 2013-09-02)

Statistiska Centralbyrån. 2012. Det offentliga stod för merparten av finansieringen. http://www.scb.se/pages/PressRelease___340387.aspx (Hämtad 2013-08-29)

Statskontoret. 2012. Den offentliga sektorns utveckling. http://www.statskontoret.se/upload/Publiktioner/2012/Offentliga-sektorns-utveckling_%C3%B6versikt_2011.pdf (Hämtad 2013-08-29).

Statskontoret. 2011. Om offentlig sektor.
<http://www.statskontoret.se/upload/Publiktioner/2011/Om-offentlig-sektor-11.pdf> (Hämtad 2013-08-29).

Tagesson. 2007. *Utgångspunkter för offentlig sektors redovisning – introduktion till en ramverksdiskussion*. <http://www.rkr.se/download.asp?87> (Hämtad 2013-08-29)

Interpellation 2011/12:128. *Flytt av vinster till lågskatteländer*. Stockholm: Axelsson, Lennart (S)

Interpellation 2011/12:35. *Vanvård i privat äldreomsorg*. Stockholm: Olofsson, Eva (V)
SFS 2005:551. *Aktiebolagslag*. Stockholm: Justitiedepartementet

SFS 1991:900. *Kommunallag*. Stockholm: Finansdepartementet

SFS 2009:400. *Offentlighets- och sekretesslag*. Stockholm: Justitiedepartementet

Skriftlig fråga 2011/12:111. *Misskötsel av privata vårdboenden*. Stockholm: Persson, Peter (S)

Skriftlig fråga 2011/12:115. *Företagsskatteutredningen och skatteflykt via skatteparadis*. Stockholm: Persson, Peter (S)

Proposition 2008/09:29. *Lag om valfrihetssystem*. Stockholm: Socialdepartementet

Proposition 2008/09:74. *Vårdval i Primärvården*. Stockholm: Socialdepartementet

Axelsson. 2013. Sämre kvalitet i vård med vinst. Svenska Dagbladet. 9 april.

Cederholm & Zuiderveld. 2012. V vill förbjuda vinster i välfärden. Sveriges Television. 4 juli.

Gauthier Reberg. 2012. Klart med sänkt bolagsskatt. Riksdag & Departement. 21 november

Kärman. 2013. Löfven nobbar LO-förslag om vinster i välfärden. Dagens Nyheter. 23 januari

Lindström. 2010. Välfärdens vinster får till skatteparadis – som hårdgranskas. Expressen. 22 mars

Lund & Eslander. 2012. Löfven säger nej till vinsttak i välfärden. Expressen. 24 oktober

Stockholm TT. 2012. S eniga om vinster i välfärden. Svenska Dagbladet. 26 oktober
