



SVENSKT NÄRINGSLIV

# Så har vi blivit mer effektiva

## Råd och tips från effektiva kommuner

MARS 2026



# Innehåll

<b>Förord</b> .....	2
<b>1. Varför ännu en rapport om effektivitet i kommunerna?</b> .....	4
<b>2. Vad präglar effektiva kommuner?</b> .....	6
<b>3. Kommunernas egna ord</b> .....	8
3.1 Fokus på kärnuppdraget .....	9
3.2 Kultur som uppmuntrar effektivitet .....	10
3.3 Långsiktighet kräver uthållighet .....	11
3.4 Tydlig budgetprocess .....	13
3.5 Jämför mera och samarbeta mera mellan kommuner .....	16
3.6 Digitaliseringens möjligheter underskattade .....	18
3.7 Upphandlingar – ett område att ha koll på .....	20
<b>4. Sammanfattning med råd och tips från de mest effektiva kommunerna</b> .....	22

# Förord

Sveriges kommuner står inför stora utmaningar. Å ena sidan ökar behoven i välfärden till följd av demografiska förändringar, ökade förväntningar från medborgarna och ett mer komplext samhällsuppdrag. Å andra sidan är de ekonomiska ramarna begränsade. Att höja skatterna eller hoppas på ökade statsbidrag är inte gångbart, samtidigt som kraven på kvalitet, rättssäkerhet och tillgänglighet består – och i många fall ökar.

Mot den bakgrunden blir frågan om effektivitet i kommunal verksamhet central. I flera tidigare studier, både från Svenskt Näringsliv och andra aktörer, visas att den totala effektiviseringspotentialen i kommunsektorn är mycket stor. I den senaste studien av Svenskt Näringsliv visas med en så kallad DEA-ansats att potentialen uppgår till uppemot 90 miljarder. Och då har endast cirka hälften av kommunernas verksamhet ingått i studien. Pengar som skulle kunna realiseras som skattesänkningar utan att välfärden försämrades eller som ökade satsningar utan att behöva höja skatten (eller en kombination). Vi vet också från dessa studier att olika kommuner är olika bra på effektivitet. Spridningen mellan kommuner är mycket stor.

Frågan som då uppstår är hur kommuner som är effektiva faktiskt gör. Det är förstås en fråga som det är mycket svårt att ge ett generellt svar på. Men denna rapport försöker hitta ett antal gemensamma nämnare hos effektiva kommuner.

Hur kan kommuner använda sina resurser på bästa möjliga sätt? Hur kan hög kvalitet i välfärdstjänsterna kombineras med god ekonomisk hushållning? Och vilka arbetssätt, förhållningssätt och prioriteringar kännetecknar de kommuner som lyckas särskilt väl?

Denna handbok är ett försök att bidra med svar på dessa frågor. Istället för att utgå från teoretiska modeller eller externa bedömningar bygger innehållet på erfarenheter från kommuner som själva visat att det är möjligt att förena kvalitet och effektivitet. Genom intervjuer med ledande politiker och tjänstepersoner i några av Sveriges mest effektiva kommuner ges här en inblick i hur de resonerar, vilka vägval de gjort och vilka principer som väglett deras arbete över tid.

Ambitionen är inte att presentera enkla lösningar eller färdiga mallar som kan kopieras rakt av. Alla kommuner verkar under olika förutsättningar och står inför olika utmaningar. Däremot finns det gemensamma nämnare – förhållningssätt, styrprinciper och arbetssätt – som återkommer i kommuner med hög effektivitet. Dessa erfarenheter kan fungera som inspiration, underlag för reflektion och stöd i det egna utvecklingsarbetet.

Förhoppningen är att handboken ska bidra till ett mer konstruktivt samtal om effektivitet i kommunsektorn. Effektivisering handlar inte om att göra mindre av det som är viktigt, utan om att göra rätt saker på rätt sätt. Genom att lära av varandra, våga prioritera och arbeta långsiktigt kan kommuner stärka sin förmåga att möta både dagens och morgondagens behov – till medborgarnas och näringslivets bästa. Rapporten är framtagen av Paues Åberg.

Lovisa Lanryd

Välfärdspolitisk expert

Svenskt Näringsliv

# 1. Varför ännu en rapport om effektivitet i kommunerna?

Svenskt Näringsliv har under flera år studerat och analyserat effektiviteten bland Sveriges kommuner. Den senaste mer omfattande rapporten lanserades i januari 2025<sup>1</sup>. Den pekade på att det finns en betydande effektiviseringspotential i alla kommuner. Totalt handlar det om en genomsnittliga årlig effektiviseringspotential på drygt 90 miljarder kronor.

Summan 90 miljarder kronor är inte gripen ur luften utan bygger på en DEA-analys<sup>2</sup> som använts för att analysera kommunernas effektivitet inom grundskola, gymnasium, äldreomsorg och bibliotek. Verksamheter som tillsammans utgör cirka 50 procent en kommuns omsättning. En DEA-analys är en metod som används för att jämföra effektiviteten hos beslutsfattande enheter, i detta fall kommuner, som verkar i liknande sammanhang och använder samma resurser för att generera olika resultat.

I den DEA-analys som ligger till grund för slutsatsen om att effektiviseringspotentialen är drygt 90 miljarder kronor har, vilket är avgörande för att siffrorna ska vara trovärdiga och relevanta, hänsyn tagits till strukturella skillnader mellan kommuner. Alla kommuner har inte samma förutsättningar kopplat till demografi, skattekraft eller geografi. Effektiviseringspotentialen är därför inte mätt mot någon idealkommun med perfekta förutsättningar utan visar vad kommunerna kan åstadkomma givet sina egna förutsättningar.

Samtidigt som Svenskt Näringslivs analys visar att det finns möjlighet till stora effektiviseringar som frigör ekonomiska resurser sänds också andra signaler, inte minst från kommunsektorn själv. Under en följd av år har det kommit varningar från bland annat Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) om att kommunsektorn står inför ekonomiska problem – inte minst kopplat till demografiska förändringar. Problem

---

<sup>1</sup> [https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/ekonomisk-analys/effektiviteten-i-sveriges-kommuner-sa-kan-vi-spara-miljarder-utan\\_1225583.html](https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/ekonomisk-analys/effektiviteten-i-sveriges-kommuner-sa-kan-vi-spara-miljarder-utan_1225583.html)

<sup>2</sup> <https://www.ebsco.com/research-starters/science/data-envelopment-analysis>

som kräver högre statsbidrag och även höjda skatter för att upprätthålla och bedriva välfärdstjänster med kvalitet.

Det finns alltså motstridiga bilder av hur kommunerna mår och hur kommunsektorns ekonomi bör hanteras framåt. Det är mot den bakgrunden som frågan om hur effektivt kommunerna bedriver sin verksamhet är viktig. Statsbidragens andel av kommunernas intäkter i budgeten har ökat över tid och utgör ca 16 procent av intäkterna<sup>3</sup>. Samtidigt har också den totala kommunala skattesatsen ökat och uppgick 2024 till 32,37 procent<sup>4</sup>.

En väg framåt är att fortsätta höja statsbidragen och kommunalskatterna. Höjda statsbidrag kräver antingen högre skatteintäkter för staten eller att utrymmet minskar för till exempel satsningar på försvaret, infrastruktur eller trygghet. Höjda kommunalskatter kan leda till minskat arbetsutbud, lägre konsumtion, minskad attraktivitet för investeringar och ökad regional ojämlikhet. I ett samhällsekonomiskt perspektiv kan detta bidra till sämre tillväxt, färre jobb och minskad ekonomisk dynamik.

Den andra vägen framåt är att ställa sig frågan kan kommunerna bli effektivare. Kan kommunerna erbjuda välfärdstjänster av hög kvalitet för mindre kostnad än den som kommunen har i dag.

Svenskt Näringslivs tidigare rapporter, men även andra studier, visar att det finns en stor outnyttjad effektiviseringspotential. Kan den potentialen realiseras är mycket vunnet. Sveriges kommuner har en möjlighet att lösa sina ekonomiska utmaningar och klara att upprätthålla en välfärd av hög kvalitet utan att förlita sig på mer pengar från staten eller högre skattetryck för medborgarna. Det handlar om att i större utsträckning maximera effektiviteten i hur verksamheter bedrivs, i hur resurser utnyttjas.

Det är därför den här handboken tagits fram. Syftet är att visa att det går att sträva efter hög effektivitet i den kommunala verksamheten utan att ge avkall på kvalitet, utan att leverera undermåliga tjänster till medborgarna. Landets kommunpolitiker vill, förhoppningsvis utan undantag, alla arbeta för att utveckla sina kommuner på bästa sätt och ge medborgarna bästa möjliga service.

Genom att lyssna på och lära av varandra är vi övertygade om att alla kommuner kan effektivisera den egna verksamheten. Det sker redan i dag i stor omfattning. Att sträva efter effektivitet borde vara en grundbult i varje kommun för medborgarnas bästa. Alla kommuner kan inte vara den mest effektiva i landet, eller ens den mest effektiva i sin kommungrupp, men alla kan vara effektivare imorgon än de var igår givet sina egna förutsättningar. Med den insikten kan kommunsektorn ta sig an dagens och morgondagens utmaningar, klara kvaliteten i välfärden och ha en stabil ekonomisk utveckling.

<sup>3</sup> [https://www.ekonomifakta.se/sakomraden/offentlig-ekonomi/kommunal-ekonomi/kommunernas-intakter\\_1212008.html](https://www.ekonomifakta.se/sakomraden/offentlig-ekonomi/kommunal-ekonomi/kommunernas-intakter_1212008.html)

<sup>4</sup> <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/offentlig-ekonomi/finanser-for-den-kommunala-sektorn/kommunalskatterna/pong/statistiknyhet/kommunalskatterna-2024/>

## 2. Vad präglar effektiva kommuner?

Inget talar mot insikten om att samtliga 290 kommuner i landet faktiskt har en potential att effektivisera. Frågan är istället, för varje kommun, hur stor den är. Den är inte lika i stor hos alla. Kommunernas strukturella förutsättningar och hur effektiv verksamheten redan är påverkar utgångspunkten för fortsatt effektivisering. Skillnaden i potential kan dessutom vara relativt stor även mellan kommuner som är geografiskt närliggande. Ett tydligt exempel på det sistnämnda är grannkommunerna Solna och Sundbyberg som dessutom båda är storstadsnära kommuner. Där Solna är den sjunde mest effektiva kommunen i landet medan Sundbyberg placerar sig på plats 108.

Det Svenskt Näringslivs studie visar, som även stöds av andra studier är att det finns ett antal sakförhållanden som präglar kommuner som är mer effektiva än andra. Förhållanden som gäller bland de som uppvisar den högsta effektiviteten i kombination med god kvalitet. Dessa kriterier är frikopplade från strukturella faktorer som minskande befolkning, hög andel äldre eller stora geografiska avstånd. Det finns möjligheter för varje kommun att förbättra sin effektivitet och förverkliga delar av eller hela sin effektiviseringspotential till nytta för kommunens ekonomi och medborgarnas bästa.

På den övergripande nivån är resultaten av analysen avseende vilka kommuner som är de mest effektiva inte förvånande. Generellt sett är effektiviteten högst i kommungruppen pendlingskommuner nära storstäderna. Det är kranskommuner till Stockholm, Göteborg och Malmö som faller bäst ut. Samtidigt som det troligen förvånar lika lite att det är glesbygdskommuner i landets norra del som har lägst effektivitet. Men det är inte ett skäl till att avfärda vare sig studien eller slutsatsen. Alla kommuner kan inte vara effektivast, men alla kommuner kan förbättra sin egen effektivitet.

Noterbart är också att effektiviteten i storstäderna faktiskt ligger något under genomsnittet för riket. Vilket visar att även dessa kommuner har en väg att vandra trots rimligt goda förutsättningar och antagandet att en stor kommun borde kunna uppnå stordriftsfördelar jämfört med en mindre kommun. Ändå är kommungrupper som till exempel "Mindre stad/tätort" och "Pendlingskommun nära större stad" effektivare än storstäderna.

De kriterier som generellt utmärker kommunerna vars verksamhet är bland de mest effektiva är sådana som en kommun kan påverka genom eget agerande. De fem kommuner som ligger i den absoluta effektivitetstoppen har under en längre tid fokuserat

---

på att effektivisera sin verksamhet. Placeringen i effektivitetstoppen handlar inte enbart om strukturella förutsättningar utan även i hög grad om ett systematiskt och medvetet arbete som genomsyrar hela organisationen. Det starka och tydliga fokuset i dessa kommuner på att effektivisera verksamheten är något som andra kommuner kan inspireras av. Det handlar om god ekonomisk styrning, effektiv ledning, gott lokalt företagsklimat och en högre andel privata aktörer i verksamheterna.

Effektiva kommuner har även medvetet strävat efter att hålla nere skattesatsen och kostnaden för den egna politiska verksamheten. I kommuner med lägre kommunal effektivitet är skattesatserna, liksom soliditeten högre. Prislappen för att driva den egna politiska verksamheten är även den högre.

# 3. Kommunernas egna ord

Studier, analyser och mätningar i all ära – de ger bara en del av bilden. Tanken bakom denna handbok har varit att ge en bredare bild genom att lyssna direkt på dem som arbetar med frågorna varje dag. De tankar och rekommendationer som framförs här är kommunernas egna – inte våra.

Underlaget baseras på intervjuer genomförda under 2025. De valda kommunerna är de totalt sett mest effektiva kommunerna i de olika kommunkategorierna: fem kommuner ur kommungruppen de mest effektiva, fyra ur ”större stad”, fyra ur kommungruppen ”mindre stad”, och fyra ur kommungruppen ”landsbygdskommun”. De fem kommunerna i effektivitetstoppen är Täby, Danderyd, Vaxholm, Nacka och Vallentuna. De fyra kommunerna i kategorin större stad är Helsingborg, Linköping, Jönköping och Kalmar. De fyra kommunerna i mindre stad är Varberg, Ystad, Hudiksvall och Skövde. De fyra kommunerna i kommungruppen landsbygdskommun är Vetlanda, Ovanåker, Tranås och Lysekil. I vardera kommun har 1-2 personer intervjuats. Kommunalråd, nämndordföranden, kommundirektör, ekonomidirektör och/eller förvaltningschef är de personer som har intervjuats i respektive kommun.

I samtalen framkommer en i stora delar samstämmig bild. Faktorer och angreppssätt som förenar kommuner som har en hög effektivitet i sina verksamheter. Dessa kan sammanfattas i sju punkter

- Ha fokus på kärnuppdraget
- Skapa en kultur som uppmuntrar effektivitet
- Var långsiktig
- Ha en tydlig, genomtänkt och välförankrad budgetprocess
- Våga jämföra med andra
- Våga bejaka digitalisering
- Ha koll på era upphandlingar

Nedan utvecklas hur de intervjuade kommunerna resonerar kring dessa punkter och varför de är viktiga i arbetet med att vara en så effektiv kommun som möjligt utifrån sina egna förutsättningar.

### 3.1 Fokus på kärnuppdraget

Den första som i princip alla som intervjuats återkommer till när det gäller att driva en effektiv verksamhet är att fokusera på kommunens kärnuppdrag. I teorin låter det som något som är lätt att åstadkomma. Det finns lagstadgad verksamhet en kommun ansvarar för att tillhandahålla – utbildning, barn- och äldreomsorg, socialtjänst, bibliotek, samhällsplanering och ett antal tekniska tjänster. Men fullt så enkelt är det inte.

Alla som varit kommunpolitiskt engagerade vet att det är lättare sagt än gjort att ”bara” fokusera på det kommunala kärnuppdraget. Det finns många andra faktorer som påverkar – medborgarnas förväntningar, egna politiska ambitioner, andra partiers kravlistor som ska tillfredsställas för att hålla ihop styren. Det är lätt att låta saker sväva iväg och bara addera, aldrig subtrahera.

*”Fullmäktige styr nu med få breda mål. Tidigare satte man massor av detaljerade mål i budgeten, vilket skapade kaos och ineffektivitet.”*

Tittar vi på landets 290 kommuner finns det ingen – inte ens den mest effektiva kommunen av dem alla – som bara ägnar sig åt det lagstadgade kärnuppdraget. Så frågan blir snarare en fråga om hur man håller tillbaka så att verksamheten inte ständigt sväller, eller nya saker läggs till och inget tas bort. Hur man hittar balansen mellan det kommunen måste leverera och som dessutom ska levereras med hög kvalitet för att få nöjda medborgare och det som vi dessutom också vill göra. Att ständigt sätta ”need to have” före ”nice to have”.

*”Vi gjorde ett stort arbete med att lägga om våra ekonomiska processer helt och hållet. Vi sänkte kostnaderna rejält, inte med osthyvel, utan med mer av ett alexanderhugg. Vi tog bort hela tårbitar av verksamhet, där politiken var modig nog att fatta beslut.”*

Det handlar även om att få kontroll över hur olika interna processer och krav bidrar till en ökad ineffektivitet och att tiden används till rätt saker.

*”Vi har skalat bort överarbetat kvalitetsarbete där interna tjänstepersoner skapar merarbete för andra tjänstepersoner.”*

En avgörande faktor för att lyckas är att kommunledningen – politik och förvaltning – hela tiden repeterar som ett mantra ”I vår kommun fokuserar vi på kärnuppdraget”. Det leder till en modererande kultur där det går lättare att prioritera. Där man orkar säga nej och vågar ta bort saker för att antingen krympa eller för att lägga till något nytt. Att ha som devis att vår kommun ska vara bäst på att vara kommun, och inget annat.

*”Det är kärnverksamheten som gäller: det vi är ålagda att göra enligt lag. Vi hittar inte på nya sidospår. En kommun ska vara en kommun.”*

Sammanfattningen av det som framkommit i intervjuerna kring frågan om att fokusera på kärnuppdraget är att; våga säga nej, orka prioritera och att anpassa verksamheten efter verkligheten, orka ifrågasätta och ompröva även när det gäller investeringar så att det kontot inte ständigt sväller, våga samverka med andra kommuner – allt behöver inte göras på hemmaplan.

## 3.2 Kultur som uppmuntrar effektivitet

Ett återkommande tema är att lyfta värdet av kulturen – både den politiska kulturen och den kultur som präglar förvaltningen. Kultur som i hög utsträckning handlar om att bygga tillit i olika led.

*”Tillit är centralt. Hos oss finns ingen misstro mellan politiker och tjänstemän. Vi litar på att de förslag vi får är de bästa ur ett professionellt perspektiv – sedan finns det naturligtvis politiska avvägningar som vi kan diskutera, men förslagen bygger alltid på sakkunskap. När jag pratar med andra kommunpolitiker märker jag att det här inte är självklart. I vissa kommuner finns en inbyggd misstänksamhet – man tror att tjänstemännen försöker påverka politiken i fel riktning, eller tvärtom. Men hos oss har vi raka rör. Vi pratar öppet, i enrum om det behövs, och håller ett högt förtroende mellan rollerna.”*

Politiken och förvaltningen måste få känna att de har förtroende för varandra. En del i det är att ha en klar och tydlig organisationsstruktur. Var och hur möts politik och förvaltning? Hur förmedlar och förankras politiska beslut i tjänstemannaledningen och ute i verksamheterna? Hur ser förvaltning och tjänstemannaledning till att politiken får de underlag de behöver? Kan förvaltningen vara öppna och ärlig med politiken? Har vi en kultur där vi respekterar varandras kompetenser och varandras intentioner? Litar vi på uppgifter som ges från politik/förvaltning? Har vi ett respektfullt samtalsklimat mellan varandra i våra relationer politik-förvaltning, majoritet-opposition? Präglas vår kommun av ett klimat av ifrågasättande och krypskytte som underminerar tillit och tydlig rollfördelning?

*”I grunden handlar mycket om kultur – särskilt samspelet mellan politik och tjänstemän. Vi förstår varandras roller väl. Politiken ska inte vara experter på allt, utan visar riktningen: vad som ska göras. Tjänstemännen, med sin sakkunskap, ser till att det genomförs på bästa sätt.”*

Kultur är ibland svårt att definiera men frågorna ovan är ändå avgörande. Problem med den interna kulturen riskerar att leda till dålig styrning, svag uppföljning och frånvaro av ansvarstagande. Faktorer som i sig försvagar ekonomin, försämrar effektiviteten och riskerar att medborgarna upplever sämre service och lägre kvalitet i verksamheten. Själva motsatsen till att driva en effektiv kommunal verksamhet och att vara en kommun som kombinerar kvalitet och effektivitet.

*”Vårt råd är att ha en långsiktig planering, våga fatta tuffa beslut, och jobba med kunskapshöjande insatser för både politiker och tjänstemän. Och tilliten mellan politik och förvaltning – den är helt avgörande.”*

Att respektera politikens och förvaltningens olika roller ger också förutsättning för tydlighet.

*”Vi springer inte runt som klåfingriga politiker i organisationen, utan går via kommundirektören och verksamhetscheferna. Det skapar tydlighet i hela strukturen. Jag tror att det är en viktig förklaring till varför vi är så effektiva.”*

Förutom tydlighet och respekt för de olika rollerna har även handlingsutrymmet och beslutsmandat påverkan liksom en gemensam förståelse.

*”Att flytta ut beslutsmandatet på det sättet gjorde processen smidigare. Om allting ska beslutas politiskt tar det längre tid, och det blir inte alltid rätt beslut. Man har friheten och ansvaret. Här är resurserna – målet är ditåt – och sedan får man själv leda verksamheten i den riktningen. Jag tror att mindset är helt avgörande. Och vi märker det särskilt när nya människor kommer in i organisationen – att man ibland måste ”programmeras om” lite grann. Det fungerar inte att vara en repressiv ledning som bara skär ner. Man måste få med sig människor, förklara varför, hjälpa varandra och bygga ett gemensamt synsätt.”*

Det handlar om att skapa en gemensam förståelse för, och åstadkomma gemensamma resultat för ökad effektivitet och att bygga en struktur som stöder det.

*”Vi hade ett projekt där vi la effektiviseringskravet i en gemensam pott. Då kunde man hitta samarbetsvinster mellan sektorer. Till exempel: gör vi något på ett sätt i en sektor som sparar pengar i en annan – då ska det räknas. Vi tittade även på telefoni, avtalsuppföljning, lagerhållning, vilket gav bättre överblick och kontroll. En kultur där varje sektors chef förstår att det inte räcker att bara klara sin egen budget – man måste bidra till helheten. Vi har fått till en kultur i hela chefsledet, särskilt på sektorschefsnivå – där det finns en förståelse för att vi jobbar för kommunen som helhet, inte bara för den egna sektorn.”*

Relationen till medborgarna kan också skapa förutsättningar för effektivitet.

*”Man kan också koppla det till effektivitet. Hur mycket tid behöver vi lägga på att hantera överklaganden eller klagomål? Det är en del av helheten. Genom att vi bemöter människor med respekt och tydlighet från början, minskar vi behovet av efterarbete. Vi har till och med en direktör som har just det uppdraget: att ta ansvar för service och bemötande i hela organisationen. Det tror jag är en viktig faktor.”*

Sammanfattningen av vikten av en kultur som uppmuntrar effektivitet handlar i hög grad om att bygga förtroende mellan personer, funktioner och nivåer. Att våga lita på varandras kompetens, förmåga och intention. Att ta till sig insikten att alla faktiskt jobbar för medborgarnas bästa.

### **3.3 Långsiktighet kräver uthållighet**

Behovet att vara långsiktiga och att ha en längre planeringshorisont lyfts även det fram som en genomgående viktig förutsättning för att skapa effektiva verksamheter. Det är naturligtvis logiskt att möjligheten att planera och arbeta långsiktigt underlättar för en tydlig och genomtänkt styrning av en kommun. Långsiktighet skapar möjlighet att över tid göra stegvisa förändringar att bygga uthållighet i och en kultur av effektivisering som undviker den typ av ryckighet som uppstår när det gasas och bromsas i ekonomin om vartannat.

*”Den kontinuitet vi haft, både i politiken och bland ledande tjänstemän, gör det lättare att tänka långsiktigt.”*

Samtidigt talar den politiska logiken stundtals mot möjligheten att vara så långsiktiga som önskvärt. Det är trots allt val vart fjärde år. Styren byts ut och nya personer ska leda kommunen. I dag är dessutom många kommuner i situationen att de har minoritetsstyren, eller har upplevt att styren fallit samman och bytts ut under en mandatperiod. Det kan påverka förmågan att agera långsiktigt och skapa stabilitet. Även på förvaltningssidan finns det gott om kommuner som upplevt chefskaruseller och snabba förändringar som motverkat kontinuiteten.

*”Vi är en kommun som bytt styre ofta, vilket gör att i de långsiktiga frågorna försöker vi, oavsett vilket parti som håller i KSO-uppdraget, se till att vi har breda majoriteter för. Jag tror att det är en kultur som faktiskt gynnar oss över tid.”*

Men även med den politiska logiken som en grundsten behöver kommuner hitta sätt att arbeta långsiktigt. Frågan ansvarsfulla kommunpolitiker borde ställa sig är hur kan jag och vi bidra till att bygga en effektiv ledning av verksamheten och bidra till en god ekonomisk styrning över tid. Det tjänar alla parter på oavsett vem som för stunden utgör styret i en kommun. På samma sätt är det väsentligt att kommunens högsta chefer också ställer sig frågan hur de kan bidra till detta.

*”Trots olika ideologier finns en gemensam vilja att arbeta för kommunens bästa. Diskussioner sker i god ton och man hittar kompromisser.”*

Givet att kommunpolitiken är så mycket närmare medborgarna och att kommunpolitikerna är medborgare i sina egna kommuner finns ändå förutsättningarna för att hitta goda samverkansformer som kan bidra till en långsiktighet i planering och ekonomistyrning. Former som tillåter genomslag för olika prioriteringar och olika ideologiska ingångar. Prioritera att skapa styrprocesser som kan uppnå detta.

*”Kommunfullmäktige har bara tre övergripande mål, som bryts ner av kommunstyrelsen och nämnderna till delmål och aktiviteter. Vi har ett styrsystem där det finns en röd tråd från fullmäktiges beslut ända ner till medarbetarna. Och det är ju en styrka – att man vet vart man är på väg.”*

Att orka vara långsiktig är en framgångsfaktor från de effektivaste kommunerna. Uthålligheten kommer dock inte av sig själv. Det är en fråga om ledarskap både i politiken och i förvaltningen att kunna motivera medarbetarna även när det bär emot.

*”Det svåraste är nog att hålla uppe motivationen över tid – både hos politiker och tjänstemän. När man år efter år ska jobba med effektiviseringar, så är det lätt att man blir lite matt. Därför är det viktigt att hela tiden påminna om syftet: att vi ska kunna fortsätta leverera välfärd till en växande befolkning utan att höja skatten. Det finns en poäng med att vi inte bara släcker bränder, utan jobbar långsiktigt.”*

Att klargöra de ekonomiska förutsättningarna över en längre period används även som metod för att driva långsiktig effektivisering och undvika ryckighet. Ryckighet leder till sämre motivation och till sämre resultat. En ständig rörelse i en viss rikt-

ning är det som många eftersträvar i brett samförstånd. Olika kommuner arbetar med olika metoder. Några av de som lyfts fram redovisas genom citaten nedan.

*”Vi har jobbat med något vi kallar för ”enprocentaren” – ett effektiviseringskrav på 1 procent av ram varje år för alla nämnder. Det har varit ett stående krav i många år, kanske 8–10.”*

*”Vi har ett överskottsmål på 3 procent, vilket är relativt högt. Vi har nyligen gått över till att mäta över en rullande sexårsperiod (tre år bakåt, tre framåt) för att skapa långsiktighet och slippa panikbesparingar. Det möjliggör investeringar som kanske är kostsamma första året men ger besparingar år två till fyra.”*

*”Vi jobbar med en sjuårig mål- och budgetprocess.”*

En variant på metod som används är ekonomiska styrmedel som ska skapa incitament för innovation och för att främja effektivitet.

*”Vi har framtidsfonder. Just nu finns det 42–45 projekt som får stöd genom dessa fonder, och de handlar om att främja innovation och nytänkande – och man kan även lägga till effektivisering som ett syfte.”*

Fokus på skattenivån har även det en efterhållande effekt som styr mot långsiktighet.

*”Låg skatt kommer in som en disciplinmekanism. Vi har inte lägre skatt än vad som är rimligt, men det styr oss i rätt riktning.”*

Även när det gäller att vara långsiktig är det viktigt att lära av andra och ta till sig de kunskaper som finns. Att tillvarata forskning kan också ge effektivitet.

*”Vi har mycket bättre resultat i skolan och i våra medborgarundersökningar – och det är ingen slump. Det är resultatet av ett långsiktigt, professionellt och ofta forskningsnära arbete.”*

De punkter som berörs kring vikten långsiktighet i styrningen av en kommun för att uppnå hög effektivitet är sammanfattningsvis att ha tydliga och långsiktiga mål, att undvika långa listor av detaljerade mål, att ha en tydlig långsiktig ekonomisk strategi som bygger på goda och kvalitativa ekonomiska analyser. Att sträva efter en bred samsyn och kontinuitet både i politik och förvaltning när det gäller de stora och avgörande frågorna för en kommun. Att säkerställa att det finns en röd tråd som genomsyrar kommunens styrning genom alla nivåer och att utveckla och uppmuntra ett ledarskap som fokuserar på att leda förändring och utveckling inte att förvalta.

### **3.4 Tydlig budgetprocess**

Den mest tekniska frågan, som möjligen är den praktiskt sett mest betydelsefulla, handlar om hur kommunen lagt upp sin budgetprocess – vilken kvalitet det är i den ekonomiska styrningen. Här finns inte utrymme att vara slarvig eller att låta saker rulla på av ren slentrian.

Ordning och reda i ekonomin och att ha en process för att ta fram, fastställa och följa upp budgeten är det mest grundläggande i en kommunal verksamhet. För att kunna driva bra verksamhet och ge medborgarna god service och hög kvalitet i de kommunala verksamheterna krävs att man vet vilka resurser man har, hur resurserna förväntas utveckla över en överskådlig tid framåt och att man följer upp att resurserna används på rätt sätt och bidrar till måluppfyllnad. På pappret enkelt, men i verkligheten lyckas inte alla kommuner lika väl med detta.

De förtroendevaldas roll för budgetprocessen och budgetdisciplinen är viktig att diskutera för att förstå vilka faktorer som kan innebära en sämre budgetdisciplin.

*”Jag upplever inte att det är tjänstemännen som driver upp kostnaderna – det är snarare politiken.”*

Den här handboken är inte tänkt att fördjupa sig i olika styrmodeller utan tar i den här delen sin utgångspunkt i vad som framkommit på detta område i intervjuerna med de mest effektiva kommunerna. De nycklar som genomgående lyfts fram avseende budgetprocessen är att den måste vara tydlig och välförankrad. Att den måste utgå från och uppmuntra budgetdisciplin – de resurser du har är de resurser du har. Att den både bygger på ständig årlig effektivisering och ger utrymme för politiska prioriteringar.

*”Grunden i vår budgetmodell är de årliga effektiviseringskraven, som skapar utrymme för politiska satsningar när det är önskvärt.”*

Att hela tiden utgå från att verksamheten varje år faktiskt kan uppnå en viss grad av effektivisering är en viktig utgångspunkt. Det bidrar till ett långsiktigt arbetssätt då det är en grundläggande förutsättning som alla politiker och tjänstemän känner till och kan ha som utgångspunkt i sitt arbete. Det bidrar till att skapa en kultur som uppmuntrar och bejaktar effektivisering och utmanar ledarskap och medarbetare i att hitta sätt – ibland genom innovation – att leverera god kvalitet varje år trots avsaknad av slentrianmässig ”full kompensation”. En metod som används av flera kommuner är nivån på kostnadsuppräknningen.

*”Vi har aldrig full kostnadsuppräkning, vilket skapar ett naturligt förändringstryck.”*

Budgetdisciplinen och den ekonomiska styrningen blir sämre, vilket då också ger ett sämre utfall, i kommuner som ena året kompenserar pris- och löneökningar fullt ut och andra året lägger tuffa besparingar som kräver stora procentuella effektiviseringar på kort tid. Det ger inte arbetsro och bygger inte förtroende i organisationen eller hos medborgarna.

*”En organisation som är van vid att prioritera klarar också besparingar bättre. Det är alltid svårast att effektivisera i verksamheter som inte gjort det på länge. Har man inte arbetat med besparingar på 15 år så vet man inte var man ska börja. Det handlar helt enkelt om teknik och träning – man måste kunna det, annars blir det omöjligt att genomföra.”*

Det finns naturligtvis olika modeller för hur man bygger en budgetprocess och en ekonomistyrning med ständig årlig effektivisering. I intervjuerna har det getts olika

exempel på hur olika kommuner väljer att räkna för att landa i en årlig effektivisering. Det viktiga är dock att de alla har gemensamt att de aldrig avviker från att genomföra årliga effektiviseringar. Det är vidare tydligt att dessa kommuner i mycket hög utsträckning utgår från vad intäktssidan kommer att generera innan de funderar över hur stora utgifter som ryms. Skatteintäkter och statsbidrag med den i dessa kommuner generella utgångspunkten att skatten inte ska höjas sätter tak för vad som kan spenderas och skapar en effektiviseringskultur. Förvaltningar och verksamheter kan inte önska vad de vill, de förhåller sig till vad de får och utmanas att hitta lösningar och vägar framåt.

*”När vi lägger fram planeringsförutsättningarna tydliggör vi att 1 procent effektiviseringskrav gäller. Vi frågar inte nämnderna hur mycket pengar de vill ha, utan säger: ni får så här mycket. Hur gör ni för att klara detta?”*

Vanligaste effektiviseringskravet baserat på de intervjuer som gjorts är att det ligger på 1 procent årligen. Det ger alla tydliga spelregler. Sedan understryks från kommunerna att detta ändå ger utrymme för olika prioriteringar. Ska kommunens hela ekonomi effektiviseras med 1 procent på årsbasis kan olika verksamhetsområden utefter vilka förutsättningar som gäller på ett visst område vid en viss tidpunkt ge högre eller lägre effektiviseringskrav, eller inget alls. Det skapar ett politiskt utrymme och en dynamik i verksamheten som underlättar att driva kvalitativ verksamhet.

*”När vi har gjort den ”vanliga” uppräkningsläggen lägger vi på ett effektiviseringskrav, där vi halverar uppräkningsläggen till 50 procent av den förväntade pris- och löneomräkningen. Genom det skapar vi ett utrymme för politiska ställningstaganden – man håller så att säga undan resurser för att kunna göra satsningar, sänka skatten eller effektivisera verksamheten. Det innebär ett årligt effektiviseringskrav, som politiken sedan kan använda till att förstärka där det behövs.”*

Ytterligare en dimension som lyfts fram är att belöna den verksamhet som visar att den kan inte bara driva verksamheten inom budgetram inklusive effektiviseringskravet utan åstadkommer ytterligare effektivisering. Låter en kommunledning sådant framgångsrikt arbete av chefer och medarbetare bara gå in i den allmänna kommunkassan stryps incitamentet att sträva längre, att lyckas bättre. Det är en viktig förtroendeåtgärd att tillerkänna dessa verksamheter sina framgångar.

*”Budgetdisciplin är en nyckel. Möjlighet att föra över underskott och överskott till nästkommande år – på enhetsnivå och på samlad verksamhetsnivå – tar bort behovet av att panikhandla i november för att pengarna annars fryser inne. Det leder till klokare användning av resurser.”*

Beslutsunderlagen har också betydelse för en tydlig budgetprocess.

*”En sak vi jobbar mycket med är konsekvensanalyser. Det är ett område många kommuner behöver bli bättre på. Tjänstemännen ska ta fram konsekvensanalyser även när politiken inte uttryckligen efterfrågar det – det är deras ansvar. Här finns ofta ett glapp, där man väntar på att politiken ska beställa underlag, istället för att ligga steget före.”*

*”Börja med att skaffa dig koll. Du måste veta vad saker kostar, vad de ger, och varför du gör dem. Utan fakta är det lätt att fastna i känslor. Sen måste du våga fatta beslut – riktiga beslut. Det räcker inte att prata om effektivisering. Du måste våga ta bort saker också.”*

Men även hur budgetprocessen genomförs har betydelse.

*”Apropå effektivitet – det här är en del av hur vi utvecklat vårt tänk. Det handlar om att ställa frågorna: vilka behöver vara med i processen? Vilka aktörer? Vilka moment?”*

I samband med behandlingen av kommunens budget brukar även kommunfullmäktige besluta om mål för verksamheterna. Utformningen och nivån på målen ger också förutsättningar för effektivisering.

*”Att ha tydliga och relevanta finansiella mål är en avgörande framgångsfaktor för verksamheten – det är ett konkret verktyg för effektiv styrning. Vi diskuterar även målnivåerna på djupet: är de rimliga? Är de möjliga att stå upp för? Det skapar en förankring som gör att hela organisationen känner ansvar för att nå målen – de blir inte bara pappersexercis.”*

Den övergripande sammanfattningen kring frågan om budgetprocessen är att den är avgörande. En framgångsrik modell måste vara förankrad, genomtänkt och uthållig och innehålla både krav och incitament för att nå framgång. Störst effektivitet uppnås också där det är intäkterna som styr ramarna inte önskelistor som sedan ska finansieras.

### **3.5 Jämför mera och samarbeta mera mellan kommuner**

Över tid har samverkan och formella samarbeten mellan kommuner ökat.

*”Vi samverkar mycket med andra kommuner. Samverkan är liksom vårt DNA. Det gör oss mer effektiva.”*

Kommunernas verksamhet granskas och följs upp mer och mer och det saknas inte jämförelser, mätningar eller sammanställningar av nyckeltal som ska visa hur kommunerna lyckas med att bedriva den verksamhet de har ansvar för. Benchmarking är inget nytt. Kommuner är vana via att jämföra sig. I många kommuner – inte minst de kommuner som intervjuats för denna rapport – finns också en vana att ta till sig och inspireras av andra.

*”Vi är alltid nyfikna, aldrig färdiga, och det är viktigt att kunna se värdet i vad andra gör, oavsett vem det är.”*

En nyckel för att lyckas är att våga vara självkritiska. Alla har områden som kan bli bättre, att tro något annat är inte konstruktivt. Även de områden där den egna kommunen har bra resultat i jämförelse kan förbättras. Det är en ständig process och det är kultur som behöver uppmuntras.

*”Vi har utvalda sparringpartners att hela tiden benchmarka oss mot för att undvika hemmablindhet. Det är viktigt att ha en kultur där man är självkritisk och normaliserar det.”*

Att löpande jämföra med kommuner med liknande förutsättningar är i dag en självklarhet. Tanken om sparringpartners som lyfts fram av några i intervjuerna är därför av intresse. Den bygger på att istället för att jämföra och göra benchmarking mot kommuner endast i den egna kommungruppen (likartade förutsättningar) eller i närområdet så väljs medvetet ett antal kommuner ut efter egenvällda kriterier för att uppnå bästa möjliga effekt. Något som kan stimulera och inspirerar till bättre kunskapsinhämtning och kunskapsspridning.

*”Ibland är det bättre att inte agera direkt. Man måste inte alltid vara först ut – det är okej att vänta lite, sortera, utvärdera. Vi springer inte på allt bara för att det är nytt.*

Att se utanför den egna kommungruppen vid benchmarking har också andra fördelar. Den analys om kommunernas effektivitet som Svenskt Näringsliv genomfört visar att det skiljer i effektivitet mellan kommungrupperna på en generell nivå. Det talar för att det finns goda skäl att leta efter intressanta exempel på kommuner som lyckas med kvalitet och effektivitet även i andra kommungrupper. Ett exempel är att storstäder är mindre effektiva än många mindre städer. En större stad som intervjuats lyfter detta som en viktig faktor att se på i och med att det finns en insikt om att mindre, eller i vart fall lite mindre kommuner, har en del att lära ut om effektivitet.

*”Jag tror själv att vi har ett sämre resursutnyttjande än vad en del mindre kommuner har. När det är så stort har vi kanske inte den slimmade organisationen som mindre kommuner har. Om man tittar på rapporter, till exempel från Svenskt Näringsliv, så ser man att risk för dubbelarbete inte uppstår lika lätt i mindre kommuner”*

Jämförelser och benchmarking handlar om att identifiera arbetssätt, förhållningsätt och insatser som ger ett bättre resursutnyttjande och ett bättre utfall än det egna. Det handlar om att våga ta till sig av andras innovation och av andras framgångssagor. Dessa kan finns överallt. Dels i likartade kommuner, dels hos utvalda sparringpartners, dels hos kommuner i närområdet, dels hos någon helt annan kommun som kanske bara på just ett område åstadkommit något stort. Även i det sistnämnda fallet behöver det finnas en öppenhet för att ta till sig. Att ta till sig innovationer som genererar en högre effektivitet utan att tumma på kvaliteten utmärker kommunerna i undersökningen.

Att hämta inspiration från omvärlden är något som de mest framgångsrika kommunerna gör i hög utsträckning. Det behöver inte heller bara stanna i Sverige. Goda exempel kan plockas upp i Norden och Europa men även i något fall längre bort i världen.

*”Det kan mycket väl vara någon som har varit ute och rest, eller läst att ”det här gör man i Berlin” eller liknande, och tänkt: ”Skulle inte vi kunna göra så här också?”*

*”Det handlar mycket om att göra omvärldsspaningar – och inte bara i Sverige. Vi tittar också på: vad är effektiva sätt att driva kommunal verksamhet, givet olika förutsättningar? Den spaningen görs både nationellt och internationellt – inte minst i Europa, men även i övriga delar av världen.”*

Redan i dag samverkar kommunerna till exempel när det gäller räddningstjänst, men även inom administration finns det möjlighet till effektivisering. Insikten om att kommuner behöver jobba tillsammans för att möta framtidens behovs har slagit rot mer och mer det senaste decenniet.

*”Trots att vi är en liten kommun, med knappt 14 000 invånare, har vi också utvecklat en aktiv samverkansstruktur med grannkommunerna. Vi delar på löneadministration, miljöverksamhet och IT-drift, vilket skapar stor effektivitet, särskilt inom IT.”*

Den samlade bilden från intervjuerna med de mest effektiva kommunerna är att de alltid är öppna för att jämföra sig med andra och att bli föremål för jämförelser. Nyfikenhet och en vilja att inspireras är viktiga delar i en väl fungerande kultur och det byggs genom kontinuerlig benchmarking. Det finns också en öppenhet för att jämföra med alla typer av kommuner och även med andra länder. Det finns också en prestigelöshet i att direkt samarbeta med andra för att effektivisera och sänka kostnader, allt behöver faktiskt inte göras på det egna kommunhuset.

### **3.6 Digitaliseringens möjligheter underskattade**

Ett tydligt och aktuellt exempel på ett område där det finns mycket att ta till sig är hur en kommun kan dra nytta av digitalisering. I dag är spridningen stor kring hur långt kommunerna kommit i sitt arbete. Några av de kommuner som intervjuats bedriver ett aktivt arbete med digitalisering för att uppnå betydande förbättringar i effektivitet och service till medborgarna. Digitaliseringen är en del av ett strategiskt arbete för att förbättra kommunens tjänster, effektivisera processer och öka tillgängligheten för invånarna. Kommunerna har vidareutvecklat digitala lösningar inom fler verksamhetsområden och fortsatt involvera användare och medarbetare i processen för att säkerställa relevanta och användarvänliga tjänster.

Utgångspunkten för digitaliseringen måste vara den rätta, det vill säga driven av verksamhetens behov.

*”Vi jobbar väldigt mycket med IT-utveckling för att tillvarata teknikens möjligheter. Men det är viktigt att den utvecklingen är verksamhetsdriven, inte IT-enhetsdriven. Det är verksamheten som ska se behovet: vad vill vi uppnå? Vad kan vi göra effektivare eller bättre?”*

För att organisera och få framdrift i digitaliseringsarbetet har olika lösningar valts i olika kommuner. Det gemensamma draget är dock en nyfikenhet på utvecklingen och en vilja att hitta nya effektiva sätt att arbeta som underlättar för medarbetare och ger mervärde för medborgare. Digitaliseringsfrågorna är också ett område där

det finns mycket att lära av i benchmarking, men också många organisationer eller experter att samarbeta med.

*”Vi har bildat en utvecklingsavdelning med fokus på digitalisering och innovation samt ett partnerskap med AI Sweden. Det handlar om att förbereda oss på de förändringar som kommer, särskilt inom administration och dokumentation.”*

Rätt implementerat ökar effektiviteten genom digitaliseringen. Det ger ekonomiska vinster på aggregerad nivå i en kommun. För att hålla engagemanget och intresset för innovation uppe behöver det finnas incitament för verksamheterna som att ta del av det ekonomiska utrymmet. Även direkt ekonomiskt stöd för digitalisering används.

*”Vi har jobbat en del med teknikpottar – alltså att det finns pengar man kan söka från centralt håll om man vill prova ny teknik. Då måste man beskriva vad man vill göra och vilken effekt man tror att det har. Det har gett flera intressanta projekt, bland annat inom stadsbyggnadsförvaltningen där man använt drönare och 3D-skrivare.”*

Kommunernas satsning på digitala lösningar har gett mersmak. Det finns också en stigande förväntansnivå från medborgarna om att digitaliseringen ska gå vidare. Kommunerna kan inte vara mindre digitala än andra serviceaktörer en medborgare möter i sin vardag.

*”Vi tittar nu också på hur vi kan gå vidare med att automatisera enklare beslut inom hemtjänsten. Dessutom håller vi på att digitalisera alla detaljplaner – även gamla. Tanken är att man i framtiden, när man söker bygglov, ska kunna göra det helt digitalt och få en direkt matchning mot den digitala detaljplanekartan. Det här har kortat handläggningstiderna enormt.”*

En rad initiativ har lanserat hos de mest effektiva kommunerna som rör både samhällsbyggnad och social service. I intervjuerna märks en tydlig vilja att berätta och sprida vad kommunerna gör, det märks en nyfikenhet och stolthet över det steg som tagits och planeras. Något som framkommer tydligt i en rad citat som fångats upp under intervjuerna.

*”Vi har vågat automatisera beslut exempelvis genom en bygglovsrobot som i dag fattar 26 procent av besluten inom bygglovsområdet både rättssäkert och snabbt. Sen så är cirka 95 procent av handläggningen av ekonomiskt bistånd och av ansökningar till komvuxkurser automatiserad.”*

*”Vi har också börjat använda robotar för vissa administrativa uppgifter – till exempel för att läsa av fakturor eller hantera enklare ärenden. Det är fortfarande ganska nytt, men det finns potential.”*

*”Vi har en stark innovationskultur. Det finns ett mod att prova nytt. Vi har till exempel jobbat med AI för att automatisera delar av handläggningen inom försörjningsstöd. Det har varit ett utvecklingsprojekt som nu har lett till förändrad verksamhet.”*

*”Ett exempel på det är att man har utrustat sopbilarna med sensorer som kan läsa av potthål i vägarna. Istället för att kommunen får informationen först när en cyklist har gått omkull och rapporterat in det, så får man nu veta i förväg – och kan åtgärda skadan innan något händer.”*

*”Vi har infört nyckelfri hemtjänst.”*

Sammanfattningsvis är kring digitaliseringen är att våga se möjligheter med digitalisering, AI och annan innovation för att bli effektivare. Det finns talrika exempel att ta efter och ingen behöver längre uppfinna hjulet för att ta stora steg framåt.

### **3.7 Upphandlingar – ett område att ha koll på**

I Sverige omsätter den offentliga sektorns utannonserade upphandlingar varje år omkring 800 miljarder kronor exklusive moms. Kommunerna genomför tillsammans närmare 13 000 upphandlingar årligen<sup>5</sup>. Upphandlingsområdet är därför avgörande för både ekonomisk effektivitet och kvalitet i verksamheterna.

Upphandlingskompetens uppstår inte av sig självt. Kommuner som är duktiga på upphandling jobbar medvetet med strategier för hur god upphandling ska genomföras och för att säkra att det finns gedigen kunskap i organisationen. Även den politiska nivån behöver vara delaktiga i hur kommunen tänker strategiskt kring upphandlingar. Det måste finnas och byggas en förståelse för att goda upphandlingar är viktiga för effektivitet och för god ekonomisk hushållning.

*”På senare tid har vi jobbat mer med upphandlingskompetens. Vår upphandlingsenhet hjälper facknämnderna att sätta realistiska förutsättningar för leverantörer.*

God upphandling ökar effektiviteten men misslyckanden på upphandlingsområdet riskerar att skapa stora skada ekonomiskt och förtroendemässigt. Det finns därför starka incitament att utveckla området. Att utveckla sin upphandlingskompetens handlar i hög utsträckning om att lära sig ställa rätt krav från början för att slippa betala extra för sådant man inte behöver eller behöva göra dyra tillägg under en genomförandeprocess. Det gör att man kan betala mindre skattemedel och ändå uppfylla behoven.

Kommuner som arbetar genomtänkt och strategiskt med sina upphandlingar har även fler företag som lägger anbud i upphandlingarna vilket ökar chansen att få bästa möjliga kvalitet till bästa möjliga pris. De kan också bidra till att få på plats nytänkande eller innovativa lösningar som kan göra att kostnaden över tid sjunker eller att nyttan för medborgarna ökar.

Upphandlingskompetens som bidrar till effektivitet handlat även i hög utsträckning om att vara noga med att följa upp de upphandlade avtalen. Uppföljning och avtals-trohet kan spara resurser.

<sup>5</sup> [https://www.svensktnaringsliv.se/fraga/B%C3%A4ttre\\_upphandling](https://www.svensktnaringsliv.se/fraga/B%C3%A4ttre_upphandling)

*”Vi tittar även på avtalsuppföljning för att få överblick och kontroll när vi jobbar med effektiviseringskrav.”*

Upphandlingsområdet får inte förbises när det handlar om att arbeta med effektivitet och god ekonomisk hushållning. De kommuner som är framgångsrika och bland de mest effektiva är medvetna om detta och har frågan på agendan.

## 4. Sammanfattning med råd och tips från de mest effektiva kommunerna

Sammanfattande råd och tips i punktform baserat på de genomförda intervjuerna.

Råden och tipsen är sorterad under samma huvudpunkter som använts i kapitel tre.

- Fokusera på kärnuppdraget
  - Sätt alltid ”need to have” långt före ”nice to have” – våga säga nej
  - Orka prioritera och anpassa verksamhet efter verkligheten
  - Orka ifrågasätta och ompröva investeringar för att undvika att det bara rullar på
  - Våga samverka med andra kommuner – vi behöver inte göra allt på egen hand
- Kultur som uppmuntrar effektivitet
  - Skapa tillit i organisationen – förtroendet mellan politiker och tjänstemän
  - Lita på varandras kompetenser och intentioner – alla vill medborgarnas bästa
  - Gemensamt ansvar för resultatet/utfallet i hela organisationen – stötta varandra i förändringsarbete, i att träna och lära effektivisering
- Långsiktighet
  - Ha få tydliga och långsiktiga mål, undvik långa listor av detaljerade mål
  - Ha en tydlig långsiktig ekonomisk strategi byggd på goda analyser av ekonomin
  - Sträva efter bred samsyn och kontinuitet i styrningen när det gäller de stora frågorna
  - Sträva efter tydlig röd tråd som genomsyrar styrning av, och förhållnings-sätt i hela kommunen från KSO och kommundirektör ner till den enskilde medarbetaren.
  - Utveckla ledarskap som fokuserar på att leda förändring och utveckling inte att förvalta

- Budgetprocessens utformning
  - Lägg fast en tydlig budgetprocess med budgetdisciplin som utgångspunkt
  - Starta med intäktssidan – det är skatteintäkten som är dimensionerande inte önskelistor
  - Arbeta ständigt med årlig effektivisering – en vanlig modell är 1 procent-aren – över hela linjen
  - En effektiviseringskultur ger politiken utrymme för, och möjlighet att prioritera och justera upp och ner grad av effektivisering på olika områden efter lokala förutsättningar
  - Låt såväl överskott som underskott gå vidare för att belöna budgetdisciplin och undvika ”novembershopping” och andra former av ryckighet
  - Uppmuntra innovation i verksamheten
- Jämför, jämför, jämför (Benchmarking)
  - Våga vara självkritiska – vad kan vi lära av oss själva och av andra
  - Andra kan också lyckas – välj ut några ”sparringpartners” att spegla sig i
  - Ha löpande benchmarking löpande mot kommuner med liknande förutsättningar
  - Tveka inte att ta inspiration även från andra kommuners succéer/framgångshistorier – oavsett om de liknar den egna kommunen eller ej
  - Våga testa nytt och ta till sig av andras innovationer
- Bejaka digitaliseringen
  - Ta vara på digitalisering – våga se möjligheter med AI och automatisering
  - Lär av andra och sök samarbeten för att få inspiration och expertis
  - Se till att det finns positiva incitament kopplat till att vara innovativa och implementera digitala lösningar som ökar effektiviteten
- Ha koll på upphandlingarna
  - Utveckla upphandlingskompetensen i den egna organisationen
  - Ha genomarbetade strategier för smartare upphandlingar
  - Ta stöd av andras kompetens och erfarenheter för att lyckas med goda upphandlingar
  - Utveckla strukturer för att följa upp avtal



**Denna handbok är framtagen som inspiration för politiker och tjänstepersoner i alla kommuner som vill förbättra den egna kommunens effektivitet. Den bygger på vad kommunerna själva säger – inte andras perspektiv eller andras tyckande. Det är kommunernas egna ord. Handboken ger därför en inblick i hur politiker och tjänstepersoner i Sveriges mest effektiva kommuner resonerar kring varför just deras kommuner ligger i effektivitetstoppen de olika kommunkategorierna. Den bygger på intervjuer med ledande kommunpolitiker och ledande tjänstepersoner i kommuner som generellt är mest effektiva och har god effektivitet inom olika kommungrupper**