

# FRÅN SLÖSA TILL SPARA



Text: **Thomas Östberg**  
Illustration: **Björn Öberg**

Det är tuffa tider för många av Sveriges kommuner och regioner. Enligt SKR beräknas underskotten 2024 landa på ungefär 28 miljarder kronor. Därför hörs krav på ökade statsbidrag. Men efter tre år med överskott på sammanlagt 160 miljarder är situationen självförvållad. I stället för dela ut mer pengar måste staten ställa krav på bättre ekonomisk hushållning. För en sådan är möjlig. Bara inom förskola, skola, gymnasieskola och äldreomsorg finns oförklarliga kostnader på över 30 miljarder kronor.



Skattebetalarnas vd Christian Ekström:

# NÄR REGERING EFTER REGERING LÖSER UT KOMMUNER SOM MISSKÖTER SIG SÅ BLIR DET INGA EFFEKTIVISERINGAR, INGET ANSVARSUTKRÄVANDE OCH INGET STOPP FÖR GALNA SLÖSERIER.



Christian  
Ekström

**S**kattebetalarnas rapport *Sverige slösar?* visar att det finns en stor besparingspotential i många kommuner. Om man jämför med den bästa fjärdedelen kommuner inom förskola, skola, gymnasieskola och äldreomsorg skulle det gå att spara mer än 30 miljarder om året. Då har hänsyn tagits till strukturella skillnader i kostnader och kvaliteten på den verksamhet som levereras.

En viktig orsak till den dåliga ekonomin just nu är nya pensionsavtal med högre och inflationssäkrade pensionsavsättningar. Det gör att pensionskostnaderna kommer att vara 30 miljarder högre 2024 än 2022. Kostnaderna kommer dock att sjunka rejält redan 2025.

I andra fall handlar det om rena slöserier som oanvändbara it-plattformar, backar för skidhoppning som inte används och en massa annat.

– Men när regering efter regering löser ut kommuner som missköter sig så blir det inga effektiviseringar, inget ansvarsutkrävande och inget stopp för galna slöserier. Ineffektiva verksamheter tillåts att underleverera och det är förstås inte hållbart, säger Skattebetalarnas vd Christian Ekström.

I den nämnda rapporten konstateras att kommunerna bedriver verksamheter på väldigt olika sätt och att vissa gör det bättre än andra. Med andra ord finns förebilder att lära av.

– Nästan ingen kommun är bra på allt, men de flesta är bra på något. Nu är det hög tid att kommunerna börjar lära av varandra och jämföra med de bästa för att kunna leverera så bra välfärd som möjligt för skattepengarna, säger Christian Ekström.

**Mest effektiva enligt** Skattebetalarnas sammanställning är kommunerna Solna, Täby och Ödeshög där effektiviseringspotentialen inom de fyra undersökta områdena är noll eller nära noll.

Att det finns stora oförklarliga kostnader, eller slöserier, i många kommuner stöds av flera rapporter och sammanställningar som gjorts av Kommissionen för skattenytta, ESO (Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi) och Svenskt Näringsliv.

Data som RKA (Rådet för främjande av kommunala analyser) tog fram 2020 på uppdrag av staten och SKR (Sveriges kommuner och regioner) visar att sambandet mellan kvalitet och kostnad inom skola (där kvalitet mättes i meritvärde) och äldreomsorg är svagt. Detsamma visade en ESO-rapport från 2016 som summerade slöseriet till 26 miljarder kronor.

Enligt Svenskt Näringsliv kan de oförklarliga kostnaderna handla om hela 40 miljarder årligen om man räknar in all kommunal välfärdsverksamhet. Det betyder en besparingspotential på tio procent, utan att kvaliteten försämras. Beräkningarna bygger på en modell där man antar att alla kommuner – efter rensning för strukturella skillnader – skulle kunna ha samma kostnadsnivå som snittet för de 25 procent mest effektiva kommunerna inom varje välfärdsområde. Målet blir då att både nå ett bättre resultat och en lägre kostnad.



## DET FINNS EN SAMVARIATION MELLAN EFFEKTIVA VERKSAMHETER OCH EN RELATIVT LÅG SKATTENIVÅ.

– Vi har sett att det finns en samvariation mellan effektiva verksamheter och en relativt låg skattenivå. I effektiviteten väger vi in både kvalitet och kostnadseffektivitet, säger Anders Morin, ansvarig för välfärdspolitik på Svenskt Näringsliv.

Enligt honom är det svårt att höja kvaliteten på en verksamhet enbart genom att tillföra mer pengar och resurser.

– Det beror på att när man redan satsat mycket pengar på en verksamhet och befinner sig på en viss nivå, så kostar en förbättring mycket pengar. Marginalkostnaden blir hög och marginaleffekten liten, säger han.

I stället måste kommuner och regioner hitta sätt att bli effektivare. Svenskt Näringsliv föreslår fokus på följande:

- Tillämpa framgångsfaktorer för ledning och uppföljning – bland annat att arbeta mot få men relevanta mål.
- Jämför med de kommuner som har lyckats (benchmarking) – lär och analysera.
- Håll i pengarna! Plocka bort onödiga utgifter och prioritera kärnverksamheterna.
- Utnyttja digitala möjligheter.
- Se till att offentliga och privata alternativ konkurrerar på lika villkor.
- Bli bättre på upphandling – skaffa den kompetens som behövs.



Anders  
Morin

– Målen ska finnas på både kommun- och förvaltningsnivå och kunna brytas ner så att de blir relevanta för hela organisationen. I skolan kan det till exempel vara så att man ska ligga på övre halvan bland kommunerna när det gäller meritvärde i årskurs nio. Inom digitalisering finns det kommuner som använder nattkameror inom hemtjänsten och har bytt nycklar och bricker mot digitala lås. Smarta lösningar som dessutom höjer kvaliteten för brukare samt förenklar och frigör tid för medarbetare. Där kommer det att hända mycket mer framöver, säger Anders Morin.

Svenskt Näringsliv brukar också framhålla vikten av att ha en fungerande ansvarsfördelning mellan politik och förvaltning, en budgetprocess som lyssnar på verksamheten, uppföljningsrutiner och åtgärder vid bristande måluppfyllelse samt långsiktighet.

Enligt Anders Morin är smartare arbetssätt och effektiviseringar nödvändiga förändringsprocesser som måste ske på både kort och lång sikt.

– På kort sikt handlar det om att göra besparingar rakt upp och ner utanför kärnverksamheterna, bland annat för att ta sig genom lågkonjunkturen och klara av de ökade pensionskostnaderna. På längre sikt måste man få ut mer ur varje skattekrona när demografin gör att fler äldre kommer att behöva välfärdstjänster samtidigt som skatteintäkterna inte ökar som tidigare och det kommer att bli svårare att rekrytera, säger Anders Morin.

Cecilia Lejon, kommundirektör i Värmdö kommun

# En del att skruva på för att hitta det optimala

**För att klara framtidens utmaning att leverera välfärd trots krympande resurser, både i form av pengar och personal, måste kommuner och regioner ställa om och börja arbeta annorlunda. Där är Värmdö kommun en av föregångarna som andra kan lära sig av.**

Värmdö ligger bra till i Skattebetalarnas kommungranskning *Sverige slösar?* Jämfört med den bästa fjärdedelen av våra 290 kommuner finns ingen besparingspotential inom förskola och gymnasium. Om man lägger till grundskola och äldreomsorg skulle man totalt kunna spara 2,5 procent eller 34 miljoner kronor.

De fina siffrorna är ingen slump, utan ett resultat av ett medvetet och långsiktigt arbete som började strax efter att Cecilia Lejon började som kommundirektör i januari 2020. Då bestämde sig kommunen för att testa att göra saker annorlunda.

Vid halvårsskiftet var man i gång och 2021 lanserades Smartare Värmdö.

Det innebar dels en satsning på att kunna hantera tekniska skulder inom it. Kommunen använde sig av 150–200 olika verksamhetssystem som inte pratade med varandra och behövde därför bygga en ny digital infrastruktur där de olika delarna hänger ihop. I den delen ingick också att förhålla sig till nationella och internationella system.

– Den andra delen var en kulturflyttning där vi tittade på vad vi gör och hur vi gör det. Kulturfrågor handlar mycket om hur vi förhåller oss till varandra och till arbetet, alltså vårt mindset. Att man får ett visst resultat beror ju på att man gjort som man gjort. Om man vill ha ett annat resultat måste man göra på ett annat sätt, säger Cecilia Lejon.

Och fortsätter:

– Och ha ett annat mindset. Vi vill påverka de enskilda medarbetarnas driv.

Få dem att fundera på varför de går till jobbet och även prata om det. På så sätt kan man ta steg i både det yttre och det inre, säger Cecilia Lejon.

**Arbetsmetodik** som man arbetat och arbetar med i omställningen påverkas bland annat av yttre faktorer: organisationens utseende, vilka processer man använder och kompetenser som kan behöva fyllas på.

– Det finns en del att skruva på för att hitta det som verkar optimalt, konstaterar Cecilia Lejon.

Som exempel på vad man gjort nämner hon ett vårdboende för demensta som organiserats om så att antalet människor som arbetar runt en enskild vårdtagare har halverats. Det har resulterat i minskad läkemedelsanvändning, att vårdtagarna mår bättre och att medarbetarna är mer nöjda.



**HUVUDSYFTET ÄR EGENTLIGEN INTE ATT SPARA PENGAR, UTAN ATT FÅ UT MAXIMAL VÄLFÄRD UR VARJE SKATTEKRONA.**



Cecilia  
Lejon

– Huvudsyftet är egentligen inte att spara pengar, utan att få ut maximal välfärd ur varje skattekrona. Sedan är det ett politiskt beslut att avgöra hur resurserna som frigörs ska användas,

säger kommundirektör Cecilia Lejon.

Ett viktigt inslag i arbetet med att hitta innovativa arbetssätt och dra nytta av teknik är att sprida kunskap och lära av andra.

– Det tycker jag att vi är bra på. Vi tar emot många studiebesök och besöker själva andra kommuner. Vi letar hela tiden efter best practice, säger Cecilia Lejon.

Den politiskt beslutade delen av Smartare Värmdö tar slut nu i december, men det innebär inte att den process som pågår är över.

– Nej, men vi går in i en ny fas där vi har ett större lokalt fokus på Värmdö. Hittills har vi faktiskt gjort en hel del som har varit nyttigt för Sverige ur ett nationellt perspektiv. Nu hoppas jag att stora aktörer som till exempel SKR kommer att synas mer på banan. Det behövs ett större driv för att till exempel bygga en gemensam, digital infrastruktur, säger Cecilia Lejon.

**Värmdö har bland annat varit** pilotkommun i Myndigheten för digital förvaltning (Diggs) arbete med att etablera den digitala infrastrukturen Ena. Där föreslog Värmdö för ett år sedan bland annat att de 290 kommunerna ska slippa att lägga onödiga pengar på att på egen

hand skapa generiska tjänster som alla kommuner behöver.

I Värmdö kommun har man vänt på perspektivet när det gäller digitala tjänster som används externt.

– En företagare som loggar in med ett ID hos oss hittar alla sina ärenden samlade på ett ställe. Nu håller vi på att införa samma förändring för föreningar och därefter är det kommuninvånarnas tur. Vi skulle också vilja ha tillgång till nationella databaser som Skatteverkets och Bolagsverkets så att användare kan nå dem via kommunen, säger Cecilia Lejon.

Att fortsätta omställningen på många fronter är nödvändigt om kommuner och regioner år 2030 ska klara av att leverera 125 procent mer välfärd än idag med 75 procent av bemanningen, vilket prognoserna säger.

– Vi hade inte kunnat fortsätta som i dag, även om pengarna hade funnits.

Människorna som ska göra jobbet räcker helt enkelt inte till.

Näringsliv och kommun måste växeldra för att skapa innovation och utveckling. Förutom ny teknik handlar det om att få loss kraften hos medarbetarna. Att få dem att vilja och våga göra annorlunda, säger Cecilia Lejon.



## NÄRINGSLIV OCH KOMMUN MÅSTE VÄXELDRA FÖR ATT SKAPA INNOVATION OCH UTVECKLING.



Christian Orsing (M),  
kommunstyrelsens ordförande i Helsingborg

# Vi visar att mer pengar inte är den enda lösningen



Christian Orsing

**Våga testa nytt, även om det kan gå lite fel ibland. Samarbeta och lär av varandra – både inom kommunen och externt. Så sammanfattar kommunstyrelsens ordförande i Helsingborg, Christian Orsing (M), kommunens sätt att arbeta och utveckla. De senaste åren har Helsingborgs stad uppmärksammats för sitt arbete inom bland annat välfärd, turism, psykisk ohälsa, kommunikation, VA och stadsplanering.**

**Ödmjukhet och idéer.** Det är två viktiga begrepp inom Helsingborgs stad. Ödmjuk inför att man inte vet allt och därför öppen för att lära och hämta idéer från andra.

– För att möta rädslan för att göra fel och våga testa nya arbetssätt kan det krävas en kulturförändring. Men vi måste faktiskt utmana oss själva och alla våra medarbetare för att klara

välfärdens utmaningar. Det är bättre att möta dem med måttfullhet, en framåt lutad attityd och hoppfullhet än med att bara gasa och bromsa, säger Christian Orsing.

En viktig politisk insikt är att det oavsett konjunktur aldrig kommer att finnas full kostnadsäckning för allt man vill genomföra.

Helsingborg har en relativt låg kommunalskatt som inte höjts sedan 2006. Tanken är att det ska löna sig att arbeta och att det i längden ger staden större skatteintäkter.

– Reformutrymme är inget man får. Det får man skapa själv genom att fokusera på effektivitet. Hela budgeten måste räknas och hela organisationen måste jobba mot samma budget, säger Christian Orsing.

Helsingborg satsar hårt på att bli en mer innovativ och smartare stad. I Innovation Helsingborgs databas finns nu över 300 initiativ och invånare och företagare bjuds in för samverkan och vidareutveckling.

**Även de kommunala bolagen** ska bidra med nya metoder och höjd kvalitet inom andra verksamheter än den egna. Till exempel är renhållningsbolagets bilar utrustade med kameror som filmar gator och förser ansvariga för trafik och stadsplanering med beslutsstöd för underhåll.

– Och naturligtvis finns det också stora vinster för samhället om förvaltningar samarbetar mer. Till exempel kan socialförvaltning, utbildning och skola jobba tätare tillsammans för att få fler i arbete och minska utanförskapet. Det kan vara effektivare än att enbart fokusera på arbetsmarknad och jobb, säger Christian Orsing.



**REFORMUTRYMME ÄR INGET MAN FÅR. DET FÅR MAN SKAPA SJÄLV GENOM ATT FOKUSERA PÅ EFFEKTIVITET.**

”

# VI MÅSTE FAKTISKT UTMANA OSS SJÄLVA OCH ALLA VÅRA MEDARBETARE FÖR ATT KLARA VÄLFÄRDENS UTMANINGAR.



Även samarbetena utanför kommunen är viktiga. Dels för att lära nytt och dela med sig av kunskap, dels för att skapa synergier. I Familjen Helsingborg samverkar elva kommuner och utvecklas tillsammans.

– Hittills har vi mest sökt samarbeten i vår geografiska närhet eftersom de är lättast att få till. Men vi benchmarkar även mot andra kommuner som har ungefär samma storlek och en liknande social struktur, säger Christian Orsing.

Bland samarbetena som sträcker sig lite längre bort märks Greater Copenhagen där 85 kommuner i Sverige och Danmark samarbetar kring marknadsföring, infrastruktur, arbetsmarknad och näringsliv i syfte att öka den hållbara tillväxten och sysselsättningen i regionen.

Ett annat samarbete är String. Där finns en vision om en megaregion mellan Oslo och Hamburg. Sju regioner ska knytas samman och bli en grön teknologisk motsvarighet till Silicon Valley.

#### **Helsingborgs stad har vunnit många priser**

de senaste åren. Bara i år vann kommunen en klass i Stora Kommunikationspriset och var finalister i både Götapriset och European Capital of Smart Tourism.

– Det är alltid roligt att vårt arbete uppmärksammas, men vi är inte nöjda. Vi vill bland annat fortsätta minska utanförskapet och otryggheten och höja kvaliteten inom välfärden. Men jag tror att det är bra om det finns kommuner som visar att mer pengar inte är den enda lösningen för att nå dit, säger Christian Orsing.