

TIMBRO



TESTA DET HÄR INNAN NI HÖJER SKATTEN

SMAIL HABUL
JANUARI 2026

Timbro är Nordens främsta marknadsliberala tankesmedja. Sedan starten 1978 är uppdraget att långsiktigt bilda opinion för marknads-ekonomi, fri företagsamhet, individuell frihet och ett öppet samhälle.

*TESTA DET HÄR
INNAN NI HÖJER
SKATTEN*

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

CHECKLISTA.....	9
SAMMANFATTNING	11
INLEDNING.....	13
ÖVERGRIPANDE FÖRVALTNING	21
VÄLFÄRD.....	27
FLER I ARBETE	37
FASTIGHETER	51
SLUTSATS	57
REFERENSER	59

OMFÖRETTAREN

Smail Habul är masterstudent i praktiskt filosofi vid Lunds universitet. Han är politiskt engagerad på kommun- och regionnivå och vice distriktsordförande för Moderata ungdomsförbundet i Skåne.



© Timbro

JANUARI 2026

www.timbro.se

info@timbro.se

Sättning: Mikael Eisen

Omslag: Mikael Eisen

CHECKLISTA - TESTA DET HÄR INNAN NI HÖJER SKATTEN!

- ☐ Har ni en tydlig målstyrning?
- ☐ Har ni effektiviseringsmål?
- ☐ Bedömer ni ekonomisk konsekvens av alla beslut?
- ☐ Jämför ni kostnader med liknande kommuner?
- ☐ Har ni för många nämnder, långa beslutsvägar och rörig organisation?
- ☐ Har ni kontinuerlig uppföljning och kostnadskontroll?
- ☐ Använder ni er av privata utförare inom välfärden?
- ☐ Har ni digitaliserat handläggningsprocesser?
- ☐ Använder ni digitala hjälpmedel och AI inom välfärden?
- ☐ Har ni gjort en översyn för att säkerställa att välfärds personal arbetar med sina kärnuppgifter?
- ☐ Ställer ni krav på heltidsaktivering?
- ☐ Har ni ett gott företagsklimat?
- ☐ Har ni en kommunal arbetslinje?
- ☐ Har ni slutat med slösaktiga arbetsmarknadsinsatser?
- ☐ Engagerar ni näringslivet i jobbmatchning?
- ☐ Har ni kompetenshöjande (inte tidsfördrivande) insatser för inskrivna på arbetsmarknadsavdelningen?
- ☐ Har ni lokaler som ni inte använder?
- ☐ Är kostnadsansvaret för fastigheter tydligt strukturerat i kommunen?
- ☐ Driver ni ert bostadsbestånd på marknadsmässiga grunder?

SAMMANFATTNING

Rapporten analyserar hur svenska kommuner kan undvika skattehöjningar genom att stärka sin ekonomiska effektivitet i välfärden, få ut fler i arbete och arbeta bättre med sitt fastighetsbestånd. Syftet med rapporten är att förstå hur lågskattekommuner arbetat över tid för att bibehålla en låg skattesats, samt hur kommuner som under de senaste åren sänkt skatten har gått till väga trots inflation och hög kostnadsutveckling. Rapporten bygger på intervjuer med kommunala företrädare, jämförelser mellan kommuner samt befintlig forskning om effektivisering i offentlig sektor.

ÖVERGRIPANDE FÖRVALTNING

- Kommuner med hög effektivitet kännetecknas av tydlig målstyrning, kombination av kvalitativa och ekonomiska mål samt väl fungerande uppföljning.
- Central insyn i ekonomihantering minskar risken för stuprör och skapar ökad transparens.
- Benchmarking mot liknande kommuner används som styrverktyg och kulturdrivare.

VÄLFÄRD

- Effektivisering kan genomföras utan att kvaliteten försämras, i flera fall har kvaliteten ökat parallellt med kostnadskontroll.
- Kommuner som använder privata utförare i större utsträckning uppvisar i regel högre effektivitet.
- Digitalisering och AI i skola, äldreomsorg och administration bidrar till kostnadsbesparingar och högre kvalitet.

ARBETSLINJE OCH ARBETSMARKNAD

- Kommuner som aktivt tillämpar en arbetslinje, med krav på heltidsaktivering och nära samverkan med näringslivet, minskar kraftigt kostnaderna för försörjningsstöd.
- Exempel från Solna, Växjö och Skurup visar hur tydliga krav, uppföljning och utbildningsinsatser leder till fler i egen försörjning och stärkt skatteunderlag.

FASTIGHETER

- Outnyttjade lokaler och otydligt kostnadsansvar driver upp kommunernas utgifter.
- Effektiva kommuner säkerställer att fastighetsbeståndet används på marknadsmässiga grunder och strukturerar den ekonomiska ansvarsfördelningen tydligt.

SLUTSATS

Rapporten visar att stora effektiviseringsvinster kan uppnås inom kommunsektorn utan att kompromissa med kvaliteten. Centrala framgångsfaktorer är tydlig målstyrning, kostnadskontroll, benchmarking, digitalisering och en konsekvent arbetslinje. Erfarenheterna kan vägleda kommuner som överväger skattehöjningar och ge alternativ till att lägga kostnaden på medborgarna.

INLEDNING

Det finns goda skäl att titta närmare på svenska kommuners effektiviseringsarbete. Den här rapporten är baserad på exempel från ett urval av de kommuner med lägst skatt i Sverige samt de kommuner som sänkt skatten mest under mandatperioden. Därefter har urvalet kompletterats med andra uppmärksammade exempel på effektiviseringar från kommuner runt om i landet, i syfte att bidra till en bredd i underlaget. För att förstå kommunpolitiken bortom siffror och statistik har en stor del av informationen i den här rapporten hämtats direkt från de kommunala företrädarna genom intervjuer.

Effektiviteten i svenska kommuner har länge varit en fråga man brottats med runtom i landet. Till följd av de senaste årens inflation har många kommuner och regioner runtom i landet tvingats ta tuffa beslut om

nedsskärningar och skattehöjningar för att få ordning på ekonomin.

Men dikotomin är inte riktigt så enkel. Effektivitet handlar inte enbart om att skära ner i kronor och ören. Det handlar om att få ut mer kvalitet och produktion med samma eller lägre input. Att kunna erbjuda sina medborgare en så bra service som möjligt för varje inbetald skattekrona är inte bara eftersträvarsvärt, det är det enda rätta, oavsett politisk färg.

Forskningen på området är gedigen och det finns tydligt stöd för att effektiviseringspotentialen är stor. Men ofta saknas det konkreta exempel på sakpolitik. Det försöker den här rapporten råda bot på.

Om din kommun står och överväger att höja skatten nästa år, då borde ni läsa den här rapporten innan ni gör det!

KOMMUNER SOM HAR INTERVJUATS:

Skurup

Johan Bolinder, KSO

Vellinge

Carina Wutzler, KSO

Staffanstorp

Christian Sonesson, KSO

Kävlinge

Ann-Sofie Thuresson, KSO

Burlöv

Sara Vestering, KSO

Ale

Henrik Fogelklou, KSO

Orust

Catharina Bråkenhielm, KSO

Nacka

Mats Gerdau, KSO

Sollentuna

Henrik Thunes, KS

Täby

Erik Andersson, KSO

Sigtuna

Mattias Askerson, KSO

Stockholm

Dennis Wedin, Kommunalråd i opposition

Haninge

Sven Gustafsson, KSO

Vara

Gabriela Bosnjakovic, Vara

Ödeshög

Theodor Johansson, Ordförande utbildningsnämnden

Jonas Andersson, KSO

Solna

Lars Rådén, Oppositionsråd

OM DEN KOMMUNALA EFFEKTIVITETEN

Hur effektiva är Sveriges kommuner i dag och hur mycket mer kan de effektiviseras? Finns det stöd för att effektiviseringar i stor skala går att genomföra utan att negativt inverka på kvaliteten?

I rapporten *Effektiviteten i Sveriges Kommuner: Så kan vi spara miljarder utan att tumma på kvaliteten* från Svenskt Näringsliv konstateras att det finns en enorm effektiviseringspotential runt om i de svenska kommunerna.

Studien omfattar fyra centrala kommunala verksamhetsområden: grundskola, gymnasieskola, äldreomsorg och bibliotek. Resultaten justeras för strukturella skillnader mellan kommunerna, exempelvis demografi och andel invånare som bor i tätorter, för att möjliggöra rättvisa jämförelser.

Rapporten visar att det finns en genomsnittlig effektiviseringspotential på hela 28 procent inom de granskade verksamheterna. Det innebär att Sveriges kommuner, i teorin, skulle kunna minska sina resursinsatser med nästan en tredjedel utan att kompromissa med resultaten. I kronor räknat motsvarar det en genomsnittlig årlig besparing på cirka 85 miljarder kronor under perio-

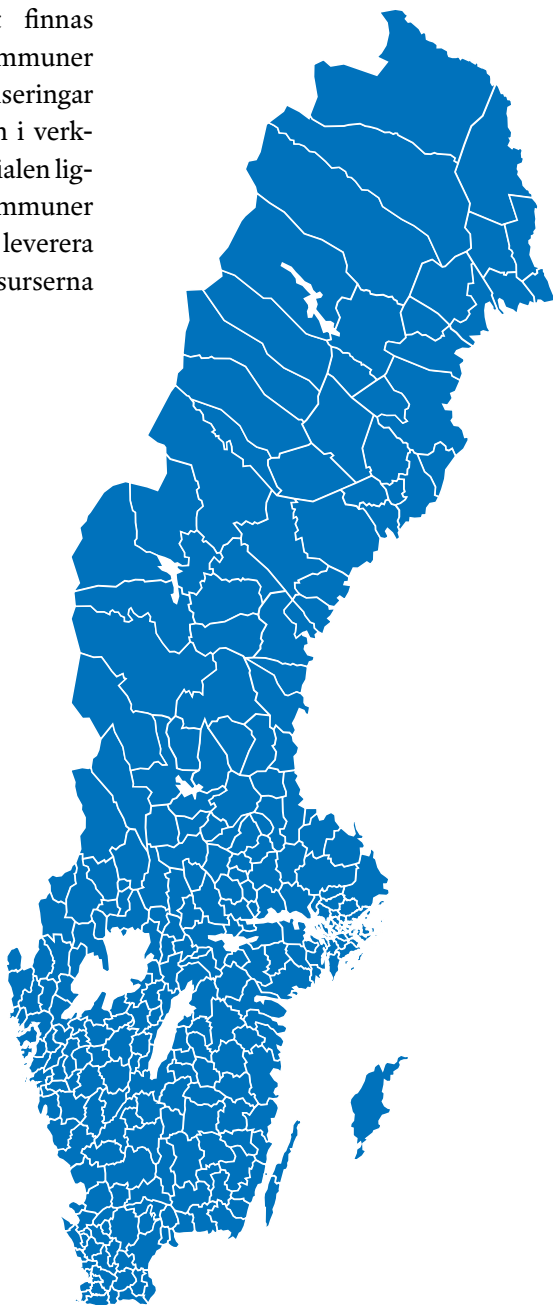
den 2019–2023. Svenskt Näringsliv visar också att effektiviseringspotentialen har ökat över tid, från 75,6 miljarder kronor 2019 till 90,9 miljarder kronor 2023.¹ Kommunernas effektivitet har alltså minskat under den studerade perioden. Även i rapporten *Mer än tur i struktur* utgiven av Expertgruppen för Studier i Offentlig ekonomi (ESO) analyserar forskarna Arnek, Melin och Norrlid skillnader i effektivitet mellan Sveriges kommuner. De studerar grundskola, gymnasieskola och äldreomsorg. Genom Data Envelopment Analysis (DEA) undersöker de hur väl kommuner lyckas omvandla resurser till resultat, både med och utan hänsyn till strukturella förutsättningar som demografi och geografi. Studien visar att det finns betydande skillnader i effektivitet mellan kommunerna och att en stor del av skillnaderna inte kan förklaras av yttre omständigheter.

Efter justering för strukturella skillnader uppskattas den genomsnittliga effektiviseringspotentialen till 10 – 15 procent. Det motsvarar omkring åtta miljarder kronor i grundskolan, tre miljarder i gymnasieskolan och tolv miljarder i äldreomsorgen per år, baserat på 2014 års kostnadsnivåer.²

1. Angelov & Mosaddegh, 2025

2. Arnek, Melin & Norrlid, 2016

Sammantaget tycks det finnas stort stöd för att svenska kommuner kan genomföra stora effektiviseringar utan att tumma på kvaliteten i verksamheten. Den största potentialen ligger i välfärdsområdet. Ska kommuner kunna möta framtiden och leverera god välfärd behöver de här resurserna frigöras.



SITUATIONEN I SVERIGES

KOMMUNER

Sedan pandemin har det ekonomiska läget i svenska kommuner och regioner varit ansträngt. Hög inflation, ökade behov i verksamheten och framför allt behovet av att inflationsjustera pensionerna har lett till ökade kostnader.

I Tabell 1 redovisas prisutvecklingen för kommunal verksamhet sedan 2022. Den högsta siffran ser vi 2023 där det totala prisindexet landar på 5,9 procent. Under perioden 2018–2021 var den genomsnittliga förändringen 2,6 procent.³

Tabell 1: Prisindex kommunal verksamhet, SKR

Prisindex kommunal verksamhet	2022	2023	2024
Arbetskostnad	2,7	6,6	5,5
Vikt arbetskraftskostnad	69,60%	68,60%	69,10%
Övrig förbrukning	10	4,5	2,7
Vikt övrig förbrukning	30,40%	31,40%	30,90%
Prisindex kommunal verksamhet	4,9	5,9	4,6

Källa: SKR

En reflexmässig reaktion från många kommuner har varit att höja skatten. I Tabell 2 redovisas samtliga skattehöjningar som genomförts sedan 2022, längst till höger i tabellen är hur mycket skatten höjts med i respektive kommun och övriga spalter gäller

skattesatsen från 2022 till 2025. Den kommun som höjt skatten mest under åren är Hylte som höjt skatten i kommunen med en hel krona. Totalt har skatten runtom i svenska kommuner höjts med 10,31 kronor.

3. SKR, 2025

Tabell 2: Skattehöjningar i kommuner 2022-2025

Kommun	2022	2023	2024	2025	Höjd skatt sedan 2022
0123 Järfälla	18,99	18,99	19,24	19,24	+0,25
0125 Ekerö	18,95	18,95	19,22	19,22	+0,27
0128 Salem	19,42	19,42	19,67	19,67	+0,25
0180 Stockholm	17,74	17,74	17,98	18,22	+0,48
0183 Sundbyberg	18,90	19,25	19,25	19,25	+0,35
0184 Solna	17,12	17,37	17,37	17,37	+0,25
0305 Håbo	21,09	21,09	21,59	21,59	+0,50
0582 Söderköping	21,18	21,18	21,98	21,98	+0,80
0834 Torsås	21,43	21,43	21,93	21,93	+0,50
1273 Osby	22,26	22,26	22,81	22,81	+0,55
1315 Hylte	21,45	21,45	22,45	22,45	+1,00
1381 Laholm	20,58	20,58	21,40	21,40	+0,82
1472 Tibro	21,21	21,71	21,71	21,71	+0,50
1495 Skara	21,50	21,50	21,90	21,90	+0,40
1497 Hjo	21,57	22,00	22,00	22,00	+0,43
1715 Kils	21,87	21,87	22,35	22,35	+0,48
1763 Forshaga	21,87	21,87	22,35	22,35	+0,48
1860 Laxå	22,18	22,18	22,18	22,70	+0,52
1864 Ljusnarsberg	21,02	21,50	21,50	21,50	+0,48
2462 Vilhelmina	23,40	23,40	23,40	23,65	+0,25
2518 Övertorneå	21,75	21,75	21,75	22,50	+0,75

Källa: SCB

I Tabell 3 redovisas de skattesänkningar som genomförts sedan 2022.

Tabell 3: Skattesänkningar i svenska kommuner 2022-2025

Kommun	2022	2023	2024	2025	Höjd skatt sedan 2022
Österåker	16,90	16,90	16,60	16,60	-0,30
Botkyrka	20,15	20,15	20,15	20,05	-0,10
Haninge	19,68	19,68	19,68	19,45	-0,23
Danderyd	18,35	18,35	18,25	18,25	-0,10
Nacka	17,98	17,98	17,88	17,88	-0,10
Lidingö	17,84	17,84	17,84	17,34	-0,50
Sigtuna	20,00	20,00	20,00	19,70	-0,30
Östhammar	21,69	21,69	21,69	21,64	-0,05
Trosa	21,60	21,50	21,40	21,30	-0,30
Ödeshög	22,60	22,60	22,60	22,40	-0,20
Tranås	22,11	22,01	22,01	22,01	-0,10
Uppvidinge	21,90	21,80	21,80	21,80	-0,10
Ronneby	21,81	21,81	21,64	21,64	-0,17
Karlshamn	22,33	22,33	22,23	22,06	-0,27
Partille	19,96	19,96	19,96	19,91	-0,05
Orust	22,61	22,51	22,46	22,31	-0,30
Ale	21,87	21,87	21,87	21,37	-0,50
Hammarö	23,12	22,92	22,92	22,92	-0,20
Sunne	21,67	21,67	21,62	21,62	-0,05
Kumla	21,60	21,60	21,54	21,54	-0,06
Vansbro	22,30	22,30	22,29	22,29	-0,01
Malung-Sälen	22,57	22,57	22,56	22,56	-0,01
Gagnef	22,29	22,29	22,28	22,28	-0,01
Leksand	21,82	21,82	21,81	21,81	-0,01
Rättvik	21,82	21,82	21,81	21,81	-0,01
Orsa	22,32	22,32	22,31	22,31	-0,01
Älvdalen	22,79	22,79	22,78	22,78	-0,01
Smedjebacken	22,46	22,46	22,45	22,45	-0,01
Mora	22,34	22,34	22,33	22,33	-0,01
Falun	22,07	22,07	22,06	22,06	-0,01
Borlänge	22,42	22,42	22,41	22,41	-0,01
Säter	22,32	22,32	22,32	22,31	-0,01
Hedemora	22,17	22,17	22,16	22,16	-0,01
Avesta	21,97	21,97	21,96	21,96	-0,01
Ludvika	22,07	22,07	22,06	22,06	-0,01
Timrå	23,24	23,19	23,19	23,19	-0,05
Vindeln	23,60	23,60	23,35	23,35	-0,25
Vännäs	23,60	23,35	23,35	23,35	-0,25

Källa: SCB

Även om kommunerna som valt att sänka skatten är fler till antalet, har sänkningarna varit blygsamma. Summerar man skattesänkningarna landar totalen på 4,68 kronor. De som höjer skatten runtom i landet gör det väldigt mycket, samtidigt som skattesänkningarna är mer återhållsamma.



Stationshuset, Hagavägen. Foto: Solna stad

ÖVERGRIPANDE FÖRVALTNING

Kommunal effektivitet handlar inte bara om att behandla sakfrågor. En viktig del är den övergripande förvaltningen och vilken kultur man skapar i sin kommun. I framgångsrika kommuner finns ett effektivitetstänk hela vägen från kommunledningen till enskilda tjänstemän. Det är resultatet av att man i kommunen vidtagit åtgärder för att göra den övergripande förvaltningen så effektiv som möjligt.

Effektiviteten i kommuner kan vara svår att mäta eftersom olika kommuner har olika ambitionsnivåer. Kommuner kan välja att erbjuda mer eller bättre service än vad lagen kräver, såsom mindre klasser och fler elevassistenter i skolan, eller fler och mindre äldreboenden inom äldreomsorgen. Ett tydligt exempel är hur man valt att finansiera blöjor i förskolan i Solna. Under det borgerliga styret i Solna fram till 2022 behövde föräldrar själva bekosta blöjor när barnen var på förskolan. När Socialdemokraterna efter valet 2022 tog makten infördes gratis blöjor i förskolorna. Blöjexemplet handlar inte om stora summor, men många sådana val leder till högre kostnader utan att synas i de kvalitetsmått som används för att mäta effektivitet.

Kommuners ambitionsnivå speglas inte alltid i en effektivitetspoäng.

I rapporten Summering av likheter och skillnader mellan effektiva och mindre effektiva kommuner från Svenskt Näringsliv konstateras dock att skillnader i ambitionsnivå inte kan förklara hela skillnaden i effektivitet mellan kommuner. I stället identifieras flera andra gemensamma kännetecken för kommuner med hög respektive låg effektivitet.

Några saker som Svenskt Näringsliv kommer fram till, som också bekräftas av den här rapportens intervjuer med de kommunala företrädare, är att kommuner med hög effektivitet kännetecknas av följande:

- En tydlig och välstrukturerad målstruktur, utan målträngsel, där lokala och nationella mål harmoniseras för att undvika konflikter.
- En tydlig politik med avgränsade mandat mellan politiker och tjänstemän, vilket skapar tillit och klara ansvarsförhållanden.
- Volymbaserade ersättningsystem som kopplar resurser till behov, samt transparenta resursfördelningsprinciper.

- En budgetprocess med öppen dialog mellan politiker och verksamheter, vilket minskar missförstånd och ökar acceptansen för beslut.
- En välfungerande uppföljning som integrerar både ekonomi och kvalitet, där fokus ligger på att snabbt identifiera avvikelser för att kunna korrigera dem.

Effektiva kommuner präglas dessutom av stabilitet och kontinuitet, med långsiktiga beslut, låg personalomsättning och politisk stabilitet, vilket möjliggör att en politisk kultur kan få fäste.⁴

HAR NI EN TYDLIG MÅLSTYRNING OCH EFFEKTIVISERINGSMÅL?

Effektiva kommuner tenderar att ha en strikt målstyrning och kombinera ekonomiska mål med kvalitativa. Ett tydligt exempel är Kävlinge kommun som följer en ”10/10 princip”. Målbilden är att kommunen ska ligga både bland de tio procent mest effektiva och bland de 10 procent som erbjuder bäst kvalitet i verksamheten.

Målstyrning som drar i båda riktningarna gör att kvalitetshöjande förslag inte får vara kostnadsdrivande i den mån att de påverkar den samlade effektiviteten. Modellen bidrar till att man i första hand hittar pengar genom

att säkerställa effektivitet. Liknande målstyrning finns bland annat i Nacka där man tydligt benchmarkar sin effektivitet i relation till andra kommuner som en del av målstyrningen. Om er kommun inte redan jobbar på det här sättet för att styra mot effektiviseringar bör ni testa det.

Målstyrningen gäller även budgetarbetet. Det finns en tydlig skillnad mellan målstyrda och behovsstyrda budgetprocesser. I princip alla kommunföreträdare som intervjuats berättar hur man är tydligt målstyrda i sitt budgetarbete. De menar att behovsstyrda budgetprocesser börjar i fel ände, i stället för att utgå från förutsättningarna utgår man från allt som man skulle vilja åstadkomma. Det är mycket lättare att ge negativa besked om man gör villkoren tydliga från början.

En kommun som nyligen gjort resan från behovsstyrda budgetprocesser till målstyrda är Ödeshög. I Ödeshög har den nya majoriteten genomfört en omfattande förändring av budgetprocessen som syftar till att stärka den ekonomiska disciplinen. Tidigare arbetade tjänstemännen i högre grad utifrån behov, men nu utgår de i stället från de resurser som finns tillgängliga. Kravet är att budgeten alltid ska ge minst 2 procent i

4. Lannerhjelm mfl., 2023

resultat, och tjänstemännen ansvarar för att detta uppnås i sina förslag. Därefter är det politiken som gör de nödvändiga prioriteringarna. Genom tydligare styrning har kommunen fått bättre kontroll över ekonomin och skapat förutsättningar att genomföra investeringar som under lång tid har skjutits på framtiden.

GENOMFÖR NIKONTINUERLIG KOSTNADSKONTROLL?

Har ni i er kommun återkommande ekonomiska uppföljningar både ute i nämnderna men också från kommunledningens håll? Återkommande i intervjuerna var mantrat ”budget är viktigt men kostnadskontroll är allt”. Effektiva kommuner drabbas i lika hög grad som andra kommuner av oförutsägbara ekonomiska- och omvärldsförändringar, skillnaden ligger i hur man bemöter dem och i vilket skede man agerar. Därför är kostnadskontroll, ekonomisk uppföljning och gedigen prognostisering A och O för att nå en hållbar ekonomi och minimera risken för oförutsägbara smällar.

Att följa upp ekonomiska konsekvenser av förslag låter som en självklarhet, men dessvärre är det inte alltid det. Här finns stora effektiviseringsmöjligheter. Genom att synliggöra den ekonomiska konsekvensen

inför alla beslutsunderlag kan dåliga ekonomiska beslut undvikas. Många av de kommuner som på senare år påbörjat effektiviseringsresor visar hur mer ingående ekonomisk uppföljning och konsekvensanalys har varit centralt för att bryta en slösaktig kultur.

HAR NI EN TRANSPARENT EKONOMISK ORGANISATION?

Har ni i er kommun upprättade system som möjliggör för god ekonomisk uppföljning på central nivå? Om nej, då är risken att det bildas stuprör som bör täppas igen för att garantera att pengar inte går till spillo.

Att kommunledningen och de som är ytterst ansvariga har god insyn i ekonomin är en nyckel för att kunna effektivisera verksamheten. Allt för ofta bildas dock stuprör och blinda fläckar. I arbetet att undvika dessa har mindre kommuner en fördel gentemot stora, som har en mer decentraliserad förvaltning. I Stockholms stad och Göteborg, där man har stadsdelsförvaltningar, är det svårare att från centralt håll kunna styra verksamheten och fler stuprör uppstår som följd. Stadsdelsförvaltningarna har stor makt att på egen hand fatta beslut och i exempelvis Stockholm är det inte ovanligt att de genomför egna upphandlingar.

Sigtuna kommun är ett gott exempel på hur man kan återta ekonomisk kontroll och effektivitet genom att centralisera den ekonomiska förvaltningen. Kommunen valde att samla ekonomienheten under kommunledningskontoret, vilket innebar att controllers inte längre var anställda direkt i respektive förvaltning utan i stället under kommunledningen. Detta flyttade lojaliteten från de enskilda förvaltningarna till helheten, vilket möjliggjorde mer objektiva och övergripande ekonomiska bedömningar.

Genom förändringen fick kommunen snabbt bättre styrning över ekonomin. Man kunde identifiera att vissa förvaltningar tidigare hade tilldelats mer resurser än vad som faktiskt behövdes. I ett första steg skärptes ekonomiprognoserna och bedömningarna av volymer samordnades med den centrala ekonomienheten. För att hantera osäkerheter i prognoserna inrättades centrala pottar under kommunstyrelsen, som kunde användas om volymerna ökade mer än beräknat – något som dock aldrig behövde nyttjas. Enligt kommunledningen har denna modell redan haft stor effekt på kommunens ekonomiska kontroll och resurseffektivitet.

I en drömvärld hade alla delar av den kommunala förvaltningen, oberoende varandra, kunnat sköta ekono-

misk uppföljning korrekt, men det är uppenbart att det krävs insyn, ansvar och mandat från ledningen att kunna vidta åtgärder när stuprör uppstår. Ofta uppstår stora ekonomiska stuprör när ekonomiska beslut tas i flera olika led vilket leder till bristande transparens och ansvarsfördelning. I samtal med Ale kommun beskrev de att en av deras stora utmaningar var olika typer av IT-licenser ute i verksamheterna, i synnerhet i skolan. Då rektorer har väldigt stor frihet att köpa in på egen hand saknas det enhetlighet i kommunens system vilket leder till att det blir svårare att följa upp vilka tjänster och licenser som köpts in. Stora summor pengar försvinner på att licenserna tickar på, men det är väldigt svårt för kommunledningen att göra någonting åt det. Därför överväger man nu att inrätta en central IT-organisation direkt under kommunstyrelsen som ska ansvara för inköp av IT-licenser.

JÄMFÖR NIERA EGNA KOSTNADER MED ANDRA KOMMUNER?

Har er kommun systematiskt börjat jämföra era kostnader för olika verksamheter med liknande kommuner och kommuner i er närhet? Om inte, finns risken att ni missar stor effekti-

viseringspotential och betalar mer för verksamheten än vad ni borde.

Alla kommuner med hög effektivitet gör i någon mån kontinuerliga jämförelser mot liknande kommuner. Antingen mot hela landet, de mest effektiva kommunerna eller åtminstone mot kommunerna i sin närhet med liknande förutsättningar. I många intervjuer har kommunala företrädare framhållit hur hela organisationen ständigt jämför sig med liknande kommuner genom att titta främst på nettokostnadsavvikelsen i Kolada. Kolada är en digital tjänst framtagen av Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA) där man kan jämföra och analysera data inom alla områden av kommunal verksamhet. Där kan man även jämföra kostnad per producerad tjänst för att veta "var man bör ligga". Benchmarkingen blir en indikator på om det finns mer att göra samt vad man som politiker kan ge för ekonomiska direktiv till sin förvaltning. Benchmarking blir i effektiva kommuner inte bara ett utvärderingsverktyg utan en proaktiv åtgärd för att styra beslut och budgetprocesser.

Omvärldsbevakning förekommer som en central del av arbetet i alla effektiva kommuner. Ett bra exempel är Sollentuna som integrerar benchmarking och jämförelser med

andra kommuner i alla politiska beslut, vilket fungerar både som styrmedel och kulturpåverkan. Det tydliggör för medborgare och tjänstemän hur kommunen står sig externt, skapar en kultur som driver mot förbättring och stärker legitimiteten för prioriteringar och effektiviseringsåtgärder.

HAR NI FÖR MÅNGA NÄMNDER, LÅNGA BESLUTSVÄGAR OCH EN INEFFEKTIV ORGANISATION?

I Effektiviteten i Sveriges Kommuner: Så kan vi spara miljarder utan att tumma på kvaliteten konstateras det att kommuner med låg effektivitet ofta har höga kostnader för politisk verksamhet.⁵ Många nämnder och en stor politisk organisation tenderar att leda till otydlighet i styrningen och risk för fler stuprör. I samtal med nästan alla kommuner som i dag uppnår goda effektivitetssiffror har någon form av översyn eller diskussion gällande kommunens politiska organisation förts. Vare sig det har handlat om sammanslagning av nämnder eller flyttade ansvarsområden mellan förvaltningar har det varit tydligt att en nyckel till att uppnå effektivitet har varit att ifrågasätta rådande organisation.

Ärenden bör inte handläggas av flera förvaltningar och flera nämnder än nödvändigt. Det tar oerhört

5. Angelov & Mosaddegh, 2025

mycket tjänstemannatid, skapar längre beslutsvägar och riskerar att skapa stuprör.

Ibland bör man decentralisera sådant som redan görs ute i förvaltningarna. I Sigtuna kommun lade man ner sin hållbarhetsenhet med fyra anställda. I stället för att hållbarhetsarbetet skulle gå därigenom görs det nu ute i förvaltningarna. Omorganisationen har inte lett till ett minskat fokus på hållbarhetsfrågor, utan snarare effektiviserat det och flyttat arbetet till där besluten faktiskt tas.

Orust kommun är ett imponerande exempel i många avseenden. Kommunen har konsekvent sänkt skatten sju år i rad sedan 2018 och genomfört en lång rad effektiviseringsprocesser. En viktig del har varit att effektivisera just den politiska organisationen. Sedan 2018 har man lyckats halvera kostnaden för politisk verksamhet genom att sätta tidsgränser för sammanträden, inte ha tjänstemannadragningar som inte är nödvändiga och begränsa resor och deltagande på diverse konferenser till minimum.



Mollösund, Orust. Foto: Orust kommun

Merparten av kommunernas budgetar läggs på välfärd. Av Sveriges kommuners kostnader på 863 miljarder kronor 2024 gick hela 60 procent till skola, barnomsorg, äldreomsorg och LSS.⁶ Givet verksamhetens storlek kan små effektiviseringar ge stora besparingar. Svenskt näringsliv konstaterar att det finns en årlig effektiviseringspotential på 29,4 miljarder kronor inom grundskolan och 39,3 miljarder kronor inom äldreomsorgen.⁷ Valfärdstjänster är dock personalkrävande och utgör en central del av kommunernas kärnuppdrag.

Detta har gjort att frågor som rör effektiviseringar i välfärden ofta är svåra att prata om som politiker då effektiviseringar ofta missförstås som nedskärningar.

I det här kapitlet presenteras därför ett antal exempel som visar att effektiviseringar inte behöver stå i strid med kvalitet. Tvärtom lyfts exempel som visar att en effektiv ekonomisk styrning kan leda till höjd kvalitet, ökat ekonomiskt handlingsutrymme och större nöjdhet bland medborgarna.

6. Ekonomifakta, 2025

7. Mossadegh & Angelov, 2025

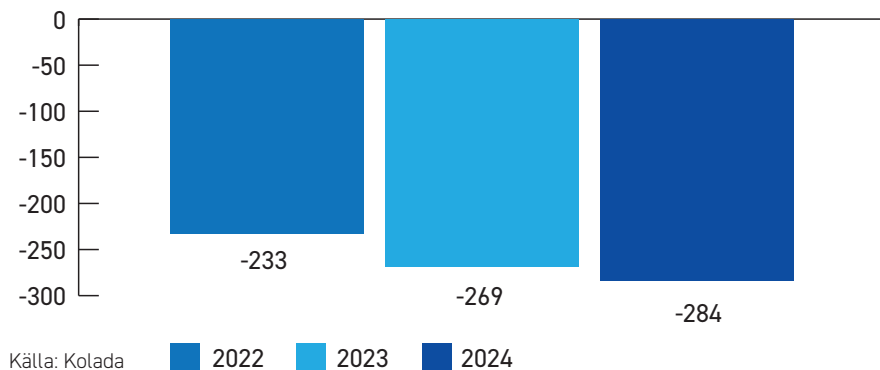
EFFEKTIVISERING

PÅRÄTT SAKER

Nacka är ett exempel på en kommun som håller både hög kvalitet och resurseffektivitet i välfärden. Tittar vi

på skolan är Nacka en av landets mest effektiva kommuner.

Figur 2: Nettokostnadsavvikelse grundskola i miljoner kr, Nacka



I Figur 2 visas nettokostnadsavvikelsen i miljoner kronor för Nacka. Nettokostnadsavvikelsen har sedan ökat stadigt under åren och för 2024 ligger Nacka bäst till av samtliga svenska kommuner mätt i miljoner kronor, i procent ligger Nacka på tredje plats. Detta är anmärkningsvärt eftersom Nackas skolpeng ligger klart över rikssnittet och lärarlöner är bland de högsta i Stockholms län. Förklaringen ligger i att kommunen har lyckats hålla nere övriga skolrelaterade kostnader, såsom administration, lokaler och stödfunktioner, samtidigt

som man fortsatt prioriterar det som är direkt kopplat till elever och lärare.

Nacka visar därmed att det går att skapa effektivitet genom att använda resurser rätt och samtidigt uppnå goda resultat. Nacka motbevisar föreställningen att effektivisering alltid sker på bekostnad av elever och lärare. I samtal med kommunens företrädare framkommer en målmedveten satsning på undervisningens kvalitet. Visserligen har klasstorlekarna ökat något, men tack vare konkurrenskraftiga lärarlöner har man kunnat behålla och rekrytera

Nacka	2022	2023	2024
Elever i åk 9 som uppnått betygskriterierna i alla ämnen, hemkommun, andel, (%)	88,6	88,3	86,9

kompetenta lärare, vilket gör att balansen upprätthålls.

Även när man tittar på de generella skolresultaten presterar Nacka högt. Resultaten har inte heller förändrats markant i takt med att nettokostnadsavvikelsen blivit större.

ANVÄNDER NIER AV PRIVATA UTFÖRARE INOM VÄLFÄRDEN?

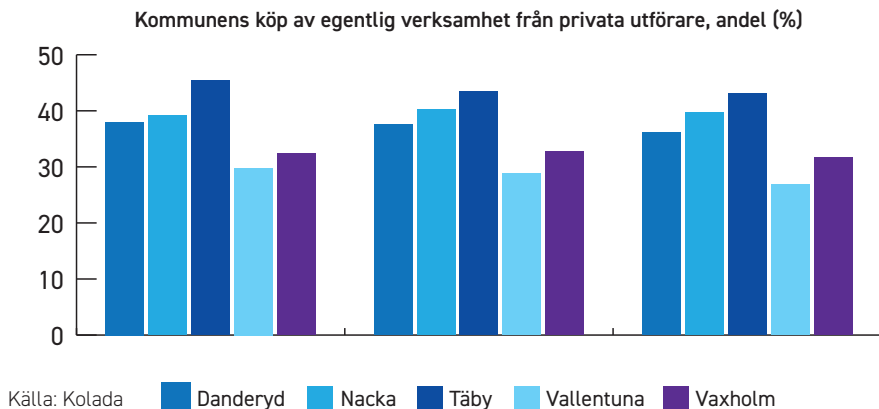
Ett inte helt ovanligt narrativ i den svenska debatten är att valfrihetssystemet är kostnadsdrivande. De menar att friskolor och privata alternativ inom äldreomsorgen spiller över negativa effekter på välfärden i helhet. Men stämmer verkligen den här bilden eller är konkurrensen snarare en förutsättning för effektivitet?

I *Privatizing Welfare Services: Lessons from the Swedish Experiment* analyserar Mårten Blix och Henrik

Jordahl Sveriges omfattande reformer med privatisering och konkurrensut-sättning inom välfärdssektorer såsom äldreomsorg, hemtjänst och skola. Författarna argumenterar för att den svenska modellen med valfrihetssystem och konkurrens generellt har haft positiva effekter på både kostnadseffektivitet och kvalitet.⁸ Detta är en bild som bekräftas i intervjuerna med kommunala företrädare. Det finns starka belägg för att de kommuner som är mest effektiva också är de kommuner som vågar släppa in privata aktörer i sina system. Tittar vi på Figur 3, innehållande Sveriges fem mest effektiva kommuner enligt Svensk Näringsliv, ser vi att andelen privata utförare är stor. Täby, som rankas som Sveriges mest effektiva kommun, har lagt ut nästan hälften av all sin verksamhet på privata aktörer, 43,1 procent.

8. Jordahl & Blix, 2021

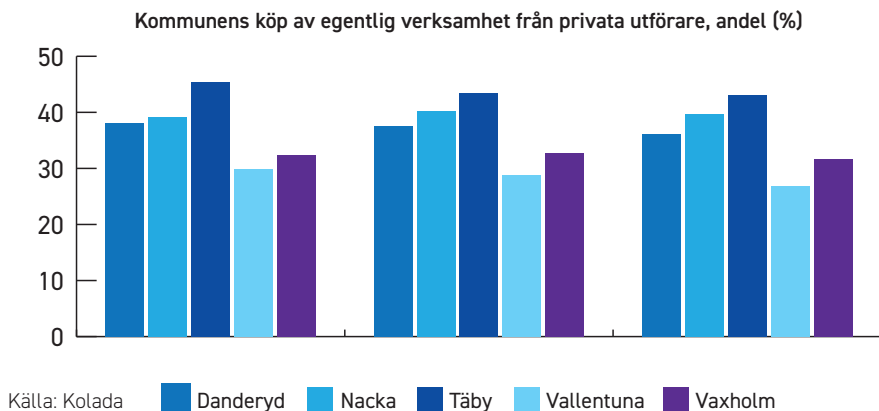
Figur 3: Sveriges fem mest effektiva kommuner, köp av egentlig verksamhet från privata utförare



Jämför vi detta med de fem kommuner i Figur 4 som enligt Svenskt Näringsliv rankas som minst effektiva, blir kontrasten slående. Ingen av dessa

kommuner köper in ens tio procent av sin verksamhet från privata aktörer. Längst ner i botten hittar vi Storuman på 3,8 procent för 2024.

Figur 4: Sveriges fem minst effektiva kommuner, köp av egentlig verksamhet från privata utförare



Jämförelsen tyder på att det finns ett starkt samband mellan kommunal effektivitet och privata utförare i kärnverksamheten.

Vad gäller kostnader visar Blix och Jordhal att valfrihetsreformerna inte har lett till ökade offentliga utgifter per brukare, trots ökad tillgänglighet och fler utförare. Tvärtom framgår det att kostnaden per producerad tjänst är lägre i privata verksamheter jämfört med offentliga alternativ, särskilt inom äldreomsorg och hemtjänst. Detta beror enligt författarna inte på lägre löner eller sämre arbetsvillkor, utan framför allt på effektivare organisationsstrukturer, bättre schemaläggning och mer flexibel personalanvändning. Konkurrensen har drivit på produktivitetssökningar, eftersom privata utförare kunnat erbjuda samma eller högre kvalitet till en lägre kostnad per tjänst.⁹

HAR NI GJORT EN ÖVERSYN FÖR ATT SÄKERSTÄLLA ATT VÄLFÄRDSPERSONAL ARBETAR MED SINA KÄRNUPPGIFTER?

När det gäller vården är det ofta politiskt känsligt att diskutera organisationen ur ett personalperspektiv. Den rådande uppfattningen är att fler händer i vården alltid är positivt, att rätten till heltid är självklar och att kortare

arbetstid är nödvändigt för att värna om personalen. Men, precis som i all annan offentlig verksamhet, finns det avvägningar att göra, resurser att spara och resultat att förbättra. I vissa fall har omsorgen om personalens villkor lett till ineffektiva beslut som snarare missgynnat både verksamheten och patienterna.

Flera kommuner har genomfört välmenande men missriktade initiativ. I Haninge kommun infördes exempelvis under en period möjligheten att vara "chef på deltid" inom äldreomsorgen. Avsikten var att motivera personalen samt möjliggöra kompetensutveckling och belöning för särskilda insatser. Utfallet blev dock negativt. Modellen ledde till att medarbetare identifierade sig som chefer snarare än som vårdpersonal, vilket innebar att arbetsuppgifter försumrades. Organisationen fylldes av chefer på 50 procent som agerade som om de vore chefer på heltid. När det nya styret avskaffade modellen förbättrades resultaten omedelbart, både avseende effektivitet och uppskattning bland den övriga personalen. Rollfördelningen blev tydligare och fler fullgjorde sina uppgifter. Haningeexemplet visar tydligt hur ineffektiva strukturer kan uppstå, och det är sannolikt att liknande upplägg förekommer på andra håll.

9. Jordahl & Blix, 2021

Att se över anställningsformer och säkerställa att varje medarbetare används optimalt är en grundförutsättning för en effektiv verksamhet. Likaså är det avgörande att yrkesgrupper utför de uppgifter där deras kompetens gör störst nytta. När sjuksköterskor eller undersköterskor ägnar sig åt arbetsuppgifter utan patientkontakt ökar kostnaderna. I Orust kommun identifierade man efter valet 2018 flertalet problem i äldreomsorgen, särskilt hemtjänsten. Tidigare ansvarade personalen för inköpslistor och matinköp tillsammans med brukarna, vilket tog tid från omsorgen. Kommunen upphandlade i stället avtal med matbutiker, vilket gör att brukarna nu kan beställa hem varor digitalt. Reformen har frigjort tid för personalen att fokusera på omsorg och därmed minskat kostnaderna.

HAR NI BÖRJAT DIGITALISERA OCH ANVÄNDA AI INOM VÄLFÄRDEN?

På senare år har den tekniska utvecklingen gått väldigt fort. AI-baserade chattbotar är idag lättillgängliga, billiga och användarvänliga. Det finns stor effektiviseringspotential om man använder de här resurserna rätt. Många kommuner har redan börjat implementera nya tekniska lösningar i det vardagliga arbetet och erfarenhe-

terna visar att man kan frigöra mycket tid från administration och rikta den åt kärnuppdraget om det används rätt.

I följande avsnitt presenteras några exempel på hur kommuner implementerat nya tekniska verktyg och lyckats effektivisera verksamheten.

Helsingborg - Skolanalys

Helsingborgs stad har tagit fram ett AI-baserat analysverktyg, kallat Skolanalys, som syftar till att stärka kvalitetsarbetet i grundskolan. Verktyget sammanställer och analyserar stora mängder skoldata som betyg, frånvaro, personalomsättning och socioekonomisk bakgrund för att identifiera mönster och samband som påverkar elevers resultat.

Initiativet drivs av Helsingborgs stads Skol- och fritidsförvaltning och har utvecklats i nära samarbete med forskningskompetens inom kommunen. Under en pilotfas testades verktyget på åtta skolor, och mottagandet har varit gott. Genom AI-analysen kunde de upptäcka oväntade samband. Det visade sig exempelvis att låga resultat i matematik på vissa skolor korrelerade starkt med låg närvaro specifikt under matematiklektionerna. De här insikterna har gjort det möjligt att rikta insatserna mer precist, som att fokusera på ökad närvaro snarare än att införa nya undervisningsmetoder.

Resultaten från piloten visar att verktyget kan bidra till att göra skolornas resurshantering mer träffsäker och effektiv. I stället för att basera beslut på antaganden kan skolledare nu luta sig mot datadrivna analyser i sitt kvalitetsarbete. Projektet bedöms som framgångsrikt och verktyget kommer därför att skalas upp till samtliga 32 grundskolor i Helsingborg under 2025. Förväntningarna är att detta inte bara ska leda till bättre resursfördelning och ekonomiska besparingar, utan också till höjda elevresultat och en ökad andel elever som når gymnasiebehörighet.¹⁰

Tjörn - AI-schemaläggning

Tjörns kommun har tagit ett stort steg i digitaliseringen av äldreomsorgen genom att införa AI-baserad schemaläggning inom hemtjänsten. I samarbete med tech-företaget Konvoj har kommunen testat en algoritm som automatiskt skapar optimerade arbetsscheman. Systemet tar hänsyn till en rad komplexa faktorer, bland annat arbetstidsregler, personalens önskemål, brukarnas behov samt kollektivavtal för att skapa balanserade

och hållbara scheman utan manuell inblandning.

Initiativet drivs av kommunens enhetschefer inom äldreomsorgen och gör Tjörn till en av de första kommunerna i landet att använda AI i personalplaneringen. Resultaten har varit mycket positiva. Enligt en intern nyttokalkyl har AI-verktyget lett till att övertidstimmar minskat med hela 70 procent. Behovet av vikarier har minskat med 30 procent jämfört med tidigare. Resultatet innebär betydande ekonomiska besparingar och samtidigt en förbättrad arbetsmiljö för personalen, som upplever att den administrativa bördan minskat och att arbetsbelastningen blivit jämnare fördelad.¹¹

För omsorgstagarna har även kvaliteten i tjänsten förbättrats. AI-systemet bidrar till ökad kontinuitet, då brukarna oftare möter samma personal, vilket skapar trygghet och stabilitet. Dessutom säkerställs att schemat alltid uppfyller lagar och avtal, vilket minskar risken för felplanering och bidrar till en mer rättvis arbetsfördelning.¹²

10. Dagens samhälle, 2025; Voister, 2025

11. Nyheter STÖ, 2025

12. Tjörns kommun, 2025

Tjörn rankas som Sveriges tredje mest effektiva kommun när det kommer till äldreomsorg enligt Svenskt Näringslivs effektivitetsrankning från 2025.¹³

Vellinge, Eskilstuna och Lidingö

- AI-Mentorer

Under de senaste åren har potentialen i AI och chattbotar som verktyg vuxit markant. Både i privat och offentlig sektor har man satsat på att effektivisera verksamheten med hjälp av AI-lösningar. Många kommuner försöker i dag förbättra delar av välfärden genom att inkorporera AI-botar både för användning av personalen men också för brukare, patienter och elever.

IVellinge kommun pågår ett arbete med att införa en AI-mentor som stöd för elevers självstudier. Projektet är ett samarbete mellan skolans personal och kommunens digitaliseringsenhet och bygger på teknik från OpenAI. I ett första steg fungerar AI-mentorn som en digital vägledare som hjälper elever att hitta relevant material i läromedel. På sikt är målet att utveckla funktionen så att AI-mentorn även kan erbjuda instuderingsuppgifter och förklara svåra begrepp. Man ser redan att AI-mentorn kan kompen-

sera i de fall då elever missar lektioner av någon anledning. I stället för att lärare behöver kompensera de missade lektionerna kan de nu hänvisa till det digitala verktyget för att eleven inte ska hamna ur fas. AI-mentorn ses som ett komplement till läraren och projektet bidrar till en mer tillgänglig och resurseffektiv utbildning.¹⁴

I Lidingö kommun har man infört en AI-baserad assistent inom hemtjänsten som ett led i att stärka både kvaliteten i omsorgen och arbetsmiljön för medarbetarna. Assistenten, kallad Mentorn, är en generativ AI-chatbot som är tränad på stadens egna rutindokument och ger personalen direkt tillgång till relevant information via sina arbetstelefoner. Syftet är att öka tryggheten och effektiviteten i arbetet, särskilt för nyanställda och vikarier som snabbt behöver vägledning i vardagliga situationer. Genom att erbjuda ett digitalt stöd i realtid kan personalen arbeta mer självständigt, samtidigt som behovet av att ringa kollegor eller chefer för vägledning minskar. Projektet har tagits fram i samarbete med externa aktörer som Atea och Microsoft, och mottagandet bland personalen har varit mycket positivt. AI-assistenten upplevs som lättanvänd, ger tydliga svar baserade

13. Mosaddegh & Angelov, 2025

14. Vellinge kommun, 2024

på lokala riktlinjer och bidrar till en snabbare introduktion i yrket.¹⁵

Eskilstuna kommun har som en av de första i landet testat en AI-baserad digital assistent i äldreomsorgen, kallad Lilly. Lilly är en avatar, ett digitalt ansikte på en skärm, som med hjälp av AI kan föra naturliga samtal med äldre i deras hem. Lilly kan svara på frågor, förmedla viktig information, ge medicinpåminnelser och till och med kopplas till sensorer som mäter hälsovärden som blodtryck och puls. Vid avvikelser larmas vårdgivare automatiskt. Lilly är aktiv dygnet runt och reagerar på frågor eller förändringar i brukarens tillstånd.

Projektet är ett samarbete mellan Eskilstuna kommun och IT-företaget Atea, med forskarstöd från Linköpings universitet. Under pilotfasen 2022–2023 testades Lilly i ett antal hem, där tekniken fungerade väl, de äldre lyckades kommunicera med avataren på ett naturligt sätt. Detta komplement kan minska behovet av onödiga fysiska besök, öka tryggheten för brukarna och avlasta personalen genom att ta över rutinärenden. Detta skulle i förlängningen kunna leda till både kostnadsbesparingar för kommunen och högre livskvalitet för

de äldre om implementeringen blev permanent.¹⁶

Mottagandet av Lilly har varit gott, samtidigt har det på håll uttryckts en rädsla för att den mänskliga kontakten med patienterna kan minska. Här behövs politisk prioritering göras, den bör rimligtvis omfamna innovativa lösningar för att kunna möta framtidens behov av välfärd och ge bra omsorg till fler.

Sjöbo - Digitala hemtjänstbesök

Sjöbo kommun har infört digitala hembesök som en del av hemtjänstens ordinarie utbud. Med hjälp av en säker videoplattform kan omsorgspersonal genomföra planerade samtal med brukare via surfplatta, i syfte att erbjuda tillsyn, medicinpåminnelser, morgonväckning eller bara en stunds social kontakt. Det handlar inte om att ersätta fysiska besök helt och hållet, utan att erbjuda ett flexibelt och individanpassat alternativ för dem som vill och kan. De digitala hembesöken sker enligt överenskommelse med den enskilde och fungerar som ett komplement till traditionella hembesök, särskilt vid enklare insatser där fysisk närvaro inte är nödvändig.¹⁷

15. SKR, 2024; Lidingö, 2023

16. Vellinge kommun, 2024

17. Sjöbo Kommun, 2025

Införandet har varit framgångsrikt. Redan efter sex månader hade omkring tio procent av hemtjänsttagarna i ordinarie boende börjat använda tjänsten. De äldre beskriver positiva upplevelser: de känner sig tryggare, får kontakt snabbare, och upplever större självständighet i vardagen. Många uppskattar att de slipper oroa sig för om personalen blir försenad och om något oväntat sker finns hjälpen bara ett videosamtal bort. Flera uttrycker även att de digitala mötena känns personliga och trevliga, trots att de sker på distans.

Införandet av videobesök har haft mycket positiva konkreta resultat. Man sparar cirka 7,5 timmar fysiska hemtjänstbesök för personalen per vecka och minskar transportsträckorna med 17,5 mil per vecka. Dessutom stärks brukarnas självständighet och trygghet samt att personalens flexibilitet ökar.¹⁸

Satsningen har även inneburit förbättrad kontinuitet i relationerna mellan personal och brukare. Eftersom samma undersköterska oftare kan följa upp samma brukare digitalt varje dag, stärks tryggheten och förtroendet. Därtill bidrar tekniken till ett mindre intrång i brukarens privatliv vid känsliga tider. Vissa insatser som tidigare skedde genom fysiska besök mitt i natten kan nu göras med hjälp av

videoteknik eller annan välfärdsteknik, vilket leder till bättre sömn och ökad integritet.

Kostnad för externa placeringar

För framför allt mindre kommuner har kostnaden för placeringar utanför den egna verksamheten lyfts som oförutsägbart och kostnadsdrivande. Framför allt gäller det placeringar inom LSS och socialtjänst utanför den egna kommunen. På grund av brist på kapacitet i den egna verksamheten och ofta ett lågt utbud av privata aktörer tvingas många små kommuner att köpa platser i externa verksamheter som kan vara flera gånger så dyra.

Ödeshög har bemött detta problem genom att tidigare anställa en samordnare vars enda uppgift är att leta efter och köpa upp de billigaste placeringarna runtom i landet, denna tjänst har nu försvunnit men företrädare lyfte trots allt detta som en lyckad satsning när den väl var på plats. Enligt företrädarna minskade kostnaden för externa placeringar i kommunen tydligt och är en ganska enkel modell att replikera. Andra kommuner såsom Orust har i stället valt att investera i egna boenden där kostnaden för placering är lägre, sådana investeringar har nu blivit möjliga tack vare ett konsekvent effektiviseringsarbete.

18. Digitala Samtal, 2025

FLER I ARBETE

Fler i arbete är inte en effektivitetsdrivande åtgärd i sig. En kommun kan ha låga kostnader för ekonomiskt bistånd men ändå ha dyra insatser i relation till output. Rent definitionsmässigt kan man därför inte dra ett kausalt samband mellan låga kostnader för ekonomiskt bistånd, låg arbetslöshet och kommunal effektivitet. Däremot är det positivt ur ett antal ekonomiska aspekter. Får man ut fler i arbete kan man minska sina kostnader för utbetalt ekonomiskt bistånd, på så vis frigöra resurser samtidigt som man

breddar sitt skatteunderlag. Medborgare som arbetar och är självförsörjande är också i regel i mindre behov av kommunal service, därför kan man ofta se att kommuner som lyckas bibehålla en låg arbetslöshet över tid också ofta har en låg kommunalskatt. I de kommande avsnitten kommer ett antal exempel presenteras där kommuner genom tillämpandet av en kommunal arbetslinje och en målmedveten linje för att få ut fler i arbete lyckats frigöra ekonomiska resurser.



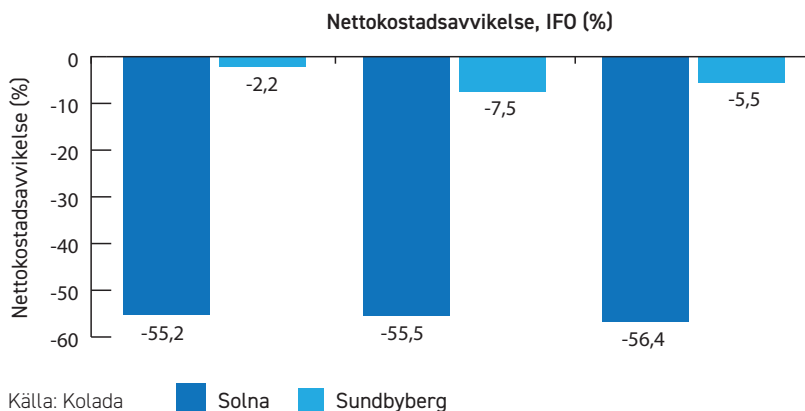
Hagaparken, Solna. Foto: Solna Stad

HAR NIEN KOMMUNAL ARBETSLINJE?

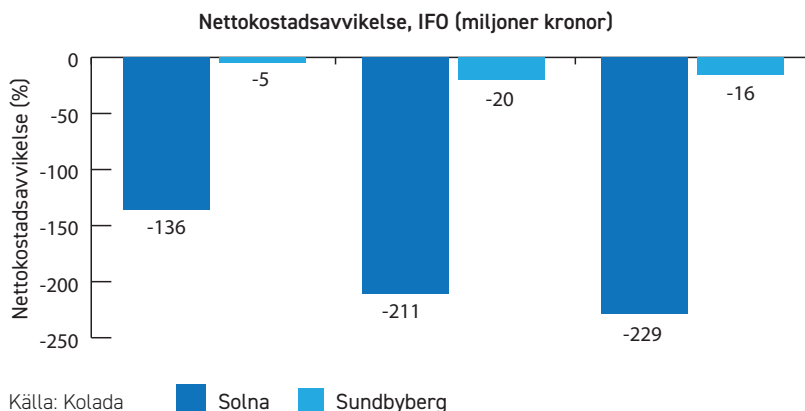
Att införa en kommunal arbetslinje kan ofta få goda ekonomiska effekter. Ett särskilt intressant jämförelsefall är Solna och Sundbyberg, två kommuner som är mycket lika både geografiskt och demografiskt. De har samma pendlingsavstånd till Stockholm, liknande andel utrikes födda och jämförbar utbildningsnivå. Trots dessa likheter skiljer sig kommunerna markant i fråga om effektivitet. Skillnaderna framträder särskilt inom individ- och familjeomsorgen, det verksamhetsområde som bland annat omfattar ekonomiskt bistånd och socialtjänstens insatser.

Figur 6 redovisar nettokostnadsavvikelsen för individ- och familjeomsorg i procent. 2024 uppvisade Solna en nettokostnadsavvikelse på -56,4 procent, medan Sundbyberg bara låg på -5,5 procent. Nettokostnadsavvikelsen mäter skillnaden mellan en kommuns faktiska kostnader och en beräknad referenskostnad baserad på strukturella faktorer som påverkar kostnaderna. En positiv avvikelse innebär att kommunen har högre kostnader än förväntat, medan en negativ avvikelse innebär lägre kostnader än den strukturellt beräknade nivån.

Figur 6: Nettokostnadsavvikelse individ- och familjeomsorg, (procent). - Solna och Sundbyberg



Figur 7: Nettokostnadsavvikelse individ- och familjeomsorg, (kronor) - Solna och Sundbyberg



I figur 7 redovisas nettokostnadsavvikelsen i kronor, där visualiseras summorna det rör sig om ännu tydligare. År 2024 uppgick nettokostnadsavvikelsen till 229 miljoner kronor jämfört med om kommunen hade legat i nivå med referenskostnaden.

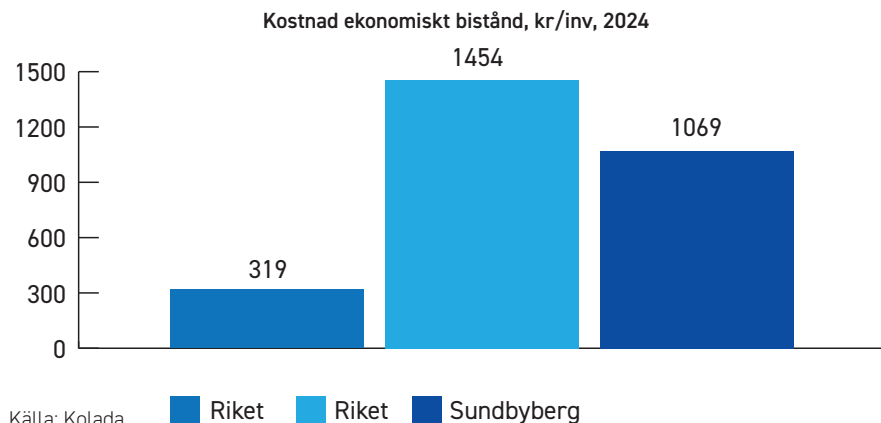
Denna åtgärd eliminerar i sig behovet av en skattehöjning, oberoende av övriga effektiviseringsinsatser. Om kommunen i stället hade haft kostnader motsvarande den strukturellt beräknade nivån skulle det ha blivit drygt 2 700 kronor dyrare per invånare och år.

1998 hade Solna 2 197 hushåll med försörjningsstöd. 2018 hade man endast 337 hushåll med ekonomiskt bistånd kvar. Kostnaden för ekonomiskt bistånd per invånare har sjunkit drastiskt under perioden. Från 1088 kronor per invånare 1998 till 337 kronor år 2018.¹⁹

I Figur 8 redovisas samma jämförelsetal men för året 2024. Solna sticker ut med en kostnad på 319 kr per invånare för 2024. Rikssnittet ligger på 1454 kronor.

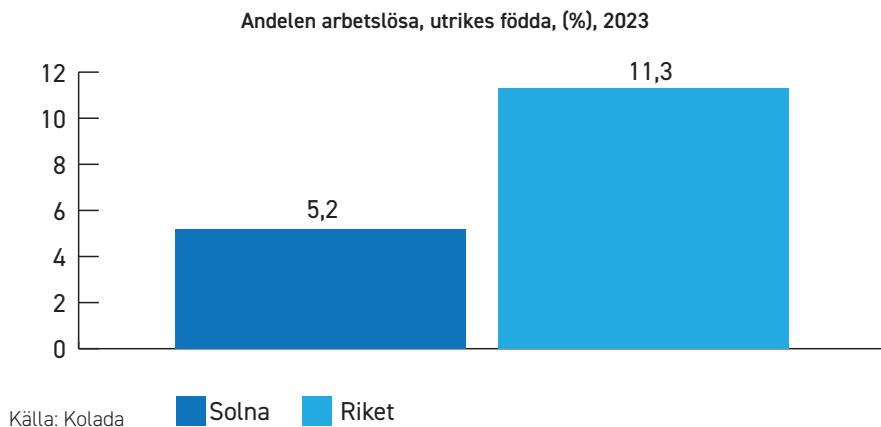
19. Solnamoderaterna, 2020

Figur 8: Kostnad ekonomiskt bistånd, kr/inv



Där Solna sticker ut jämfört med resten av riket är inte den låga arbetslösheten i stort, utan framför allt den låga arbetslösheten bland utrikes födda.

Figur 9: Arbetslöshet bland utrikes födda, 20-64 år, befolkningens arbetsmarknadsstatus (BAS), andel (procent)



Tittar man på rikssnittet för arbetslöshet bland utrikes födda för 2022 och 2023 i Figur 9 ligger den på strax över elva procent. Motsvarande siffra i Solna var nästan hälften så låg, omkring fem procent.

Solnamodellen utformades när en egenförvaltning infördes, kompetensförvaltningen, som fick till uppdrag att samla kommunens arbetsmarknadsinsatser tillsammans med vuxenutbildningen, yrkesutbildningen, SFI samt studie- och yrkesvägledningen.

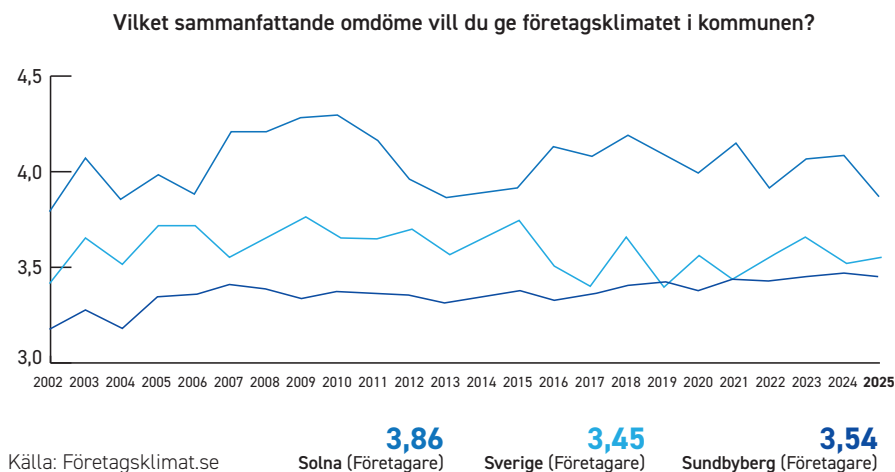
Vad har varit framgångsreceptet i Solna?

Moderaternas oppositionsråd Lars Rådén beskriver det enligt följande:

- Ett bra företagsklimat
- Våga ställa krav
- Arbetslinje som utgår från individen

Börjar man med att titta närmare på företagsklimatet i Solna ser man att det varit en prioriterad fråga genom åren. Solna rankas 2024 som kommunen med femte bästa företagsklimat i Sverige och presterar konsekvent högt över rikssnittet.

Figur 10: Vilket sammanfattande omdöme vill du ge företagsklimatet i kommunen?



Genom att Solna är näringslivsvänliga har man lyckats matcha arbetslösa Solnabor med företag där de får jobb. Dessutom har man lyckats bygga relationer med arbetsgivare i behov av personal samt kunnat erbjuda service till företag i Solna med rekryteringsbehov. Med många företag i kommunen, dessutom företag som upplever relationen till kommunen som positiv, kan man bygga broar mellan medborgarna och näringslivet som stärker möjligheten till effektiva arbetsmarknadsåtgärder, där Solnabor får möjligheten att integreras in i ett välfungerande näringsliv och stå på egna ben genom egen försörjning.

Det andra benet i Solnas arbete kopplat till arbetslösheten är att ställa krav. Genom att Solna ställer krav på de som uppbär ekonomiskt bistånd lyckas man säkerställa att bidrag går till de som verkligen behöver det. Man tillämpar en nolltolerans mot fusk för att säkerställa att inga skattekonor går till spillo. Genom att kräva aktivering bryts passiviteten.

Solnas socialförvaltning har rustats med resurser i handläggningen av försörjningsstödet. Handläggare måste ha tid att genomföra riktiga utredningar och granska ansökningar. Under resans gång har de överskott som skapats av ett minskat försörjningsstöd delvis använts för att stärka

socialförvaltningens arbete. Det har möjliggjort systematiskt arbete med hembesök och kontroll av felaktiga utbetalningar. Men framför allt tid för handläggare att noggrant granska ansökningar, granska handlingar och bedöma de behov som finns. Vad som gjort Solnas modell framgångsrik har till stor del varit tack vare det individanpassade stödet till de som är aktuella för verksamheten. Varje individ har mötts av två handläggare för att säkerställa konsekventa behovsbedömningar och insatserna har anpassats därefter. Genom sin goda relation till näringslivet i kommunen har man därefter lyckats se till att få ut de som varit aktuella till arbetsplatser eller praktikplatser som matchar. Solna har i många fall tillämpat något de kallar för "förlängd arbetsintervju" som är kortare praktikplatser hos arbetsgivare.

ARBETSLINJENS

OMEDELBARA EFFEKTER

Införandet av en kommunal arbetslinje tar tid, Solnas exempel vinner sin slagkraft från att det är ett projekt som pågått i över 20 år. Men det finns exempel på kommuner som sett resultat snabbt, där mätbara effekter uppnått fort och där ekonomiska resurser frigjorts. I det här avsnittet kommer två sådana exempel att lyftas.

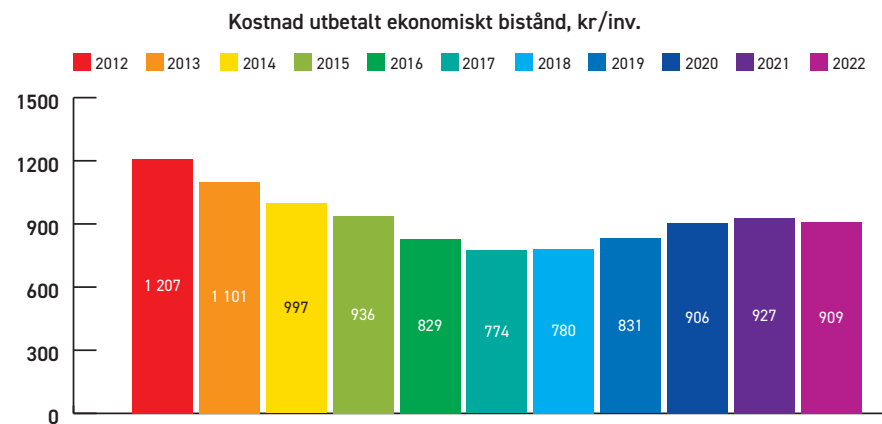
Växjö

Ett annat exempel på en kommun som snabbt sänkt sina kostnader för ekonomiskt bistånd och fått ut fler i arbete genom en ordnad bidragspolitik är Växjö. År 2015 lanserades Växjöloftet som utgår från tre huvudsakliga pelare:

- **Arbetslinje för alla Växjöbor** - Tydliga krav på motprestation för bidrag.
- **Arbetsmarknad för alla Växjöbor** - Individuellt stöd för matchning mellan Växjöbor och arbetsplatser.
- **Arbetskraft för alla Växjöbor** - Vuxenutbildning med fokus på kompetensförsörjning.

Växjöloftet fick stor effekt på kostnaden för utbetalt ekonomiskt bistånd i kommunen genom att man satsade stort på att få ut människor i egen försörjning och genomföra kompetenshöjande insatser. I Figur 11 ser man den omedelbara effekten som det nya arbetssättet fick. 2012 införde man aktivitetskrav i kommunen och flyttade vuxenutbildningsfrågorna till nämnden för arbete och välfärd. Även efter 2015 där Växjöloftet lanseras ser man en tydlig nedgång i ekonomiskt bistånd året efter.²⁰

Figur 11: Kostnad utbetalt ekonomiskt bistånd, kr/inv. Växjö, 2012-2022



Källa: Kolada

20. Rosengren, 2021

En del i att våga ställa krav var att minska med ”daltandet” på olika plan. Ett sådant exempel är att när ett barn till föräldrar som uppbär ekonomiskt bistånd blir av med sitt studiebidrag till följd av skolk, kompenserade Växjö tidigare detta genom att höja det ekonomiska biståndet. I samband med Växjöloftet avslutades detta tillvägagångssätt. Ekonomiska incitament att göra rätt för sig måste finnas och gälla i alla lägen. Ett annat exempel är utformningen för sommarjobben i kommunen. I stället för att bara vara en garantiplats gjorde man processen mer seriös. Alla som ansökte var tvungna att göra det med CV och gå på en arbetsintervju. Sökande behövde även söka andra jobb än de kommunala feriejobben och krav på godkända betyg i kärnämnen eller sommar-skola infördes.²¹

Andra betydande reformer som genomfördes gällde satsningarna på vuxenutbildningen, i synnerhet yrkesutbildningarna, med fokus på kompetensförsörjning och full syster-sättning. Modellen innebär att alla

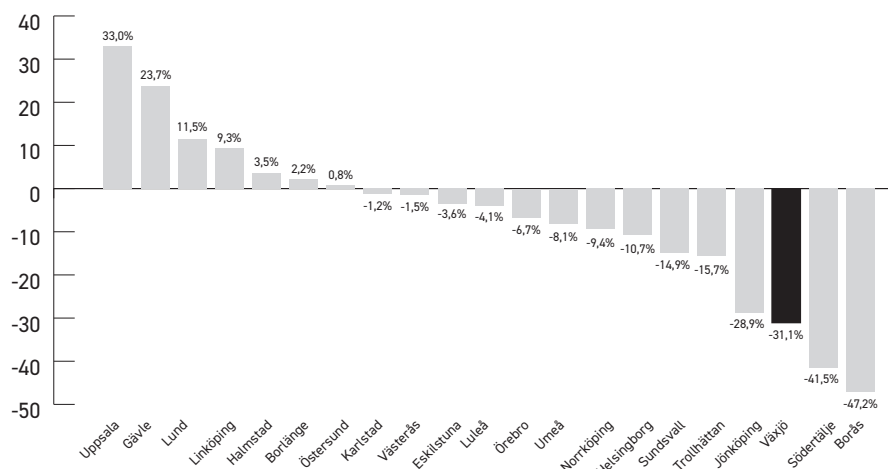
aktörer som uppfyller kvalitetskrav får erbjuda utbildning mot en fastställd ersättning. Ersättningen är resultatbaserad, 80 procent utgår per avslutad poäng och 20 procent vid godkänt betyg, med möjlighet till matchningsbonus om eleven får arbete efter examen. Detta gav ökad individanpassning, fler utbildningsanordnare (15–25 aktörer) och lägre kostnad per godkänd elev.

Trots särskilda stödåtgärder fortsatte den kommunala enheten Vuxnas lärande att gå med underskott. Efter bedömningen att det inte var hållbart att skjuta till 7,5 miljoner kronor beslutades 2020 att avauktorisera och avveckla verksamheten. Samtidigt infördes en platsgaranti för att säkerställa utbildning där privata aktörer inte fanns, samt en förstärkning av språkkompetensen i arbetsmarknadsinsatserna.

Liknande erfarenheter går att finna i Sigtuna där man införde ett auktorisationssystem för privata utförare inom SFI vilket drastiskt sänkte kostnaderna.

21. Rosengren, 2021

Figur 12: Förändring i utbetalt ekonomiskt bistånd mellan 2012-2021



Källa: Rosengren, 2021

Resultatet av arbetet blev att Växjö mellan 2012 och 2021 var en av de kommuner som sänkt sina kostnader för ekonomiskt bistånd mest i landet.

Skurup

Skurup är en annan kommun som på senare år kraftsamlat för att få ut fler i arbete och minska kostnaderna för försörjningsstöd. Reformprogrammet för ekonomiskt bistånd i Skurups kommun som antogs 2019 syftade till att stärka arbetslinjen och minska beroendet av försörjningsstöd, i likhet med de reformer som tidigare har diskuterats i Växjö och Solna.

Precis som i Växjö betonades principen att det alltid skulle löna sig

att arbeta. Därför började man ställa krav på heltidsaktiviteter såsom praktik, jobbsökande, språkträning eller utbildning som villkor för bistånd. Därtill blev progression i SFI obligatorisk, och likt Växjöloftets språkkrav fick uteblivet studiebidrag vid skolk inte kompenseras med ökade bidrag. I Skurup började man också tillämpa en strikt restriktivitetsnorm vilken innebär att man slutade betala ut tillägg utöver riksnormen.

Dessutom började kommunen genomföra kontroller för att motverka fusk, digitala register och obligatorisk polisanmälan vid misstanke om bidragsbrott. Alla mottagare fick en genomförandeplan med tydliga

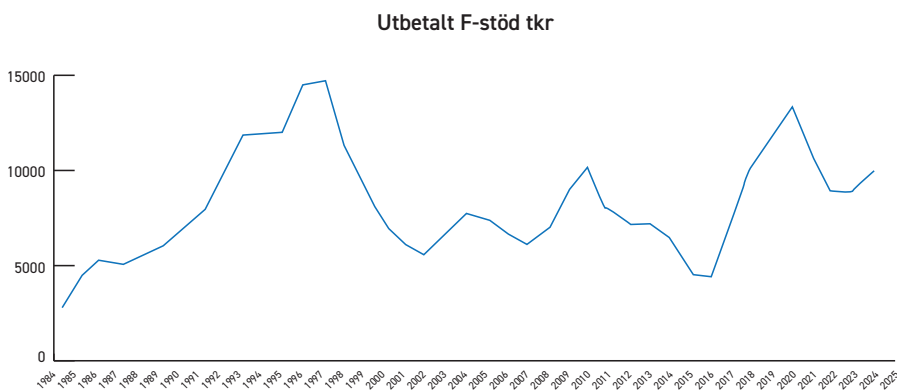
mål, ansvar och tidsramar. Snabb aktivering var centralt, redan vid första mötet deltog en arbetsmarknads-handläggare för att planera vägen mot egen försörjning, på samma sätt som Växjö arbetade med femdagars- och senare tredagarsregeln.

Skurup inrättade även särskilda resurser för att stötta mottagarna. En boendekoordinator förebyggde vräkningar, budget- och skuldrådgivare gav stöd i hushållsekonomi, arbetsterapeuter bedömde arbetsförmåga och arbetsmarknadshandläggare

ansvarade för praktikplatser och företagskontakter. Resursanvändningen liknar den i andra kommuner som gjort samma resa, där arbetsmarknad, bistånd och vuxenutbildning samordnas.

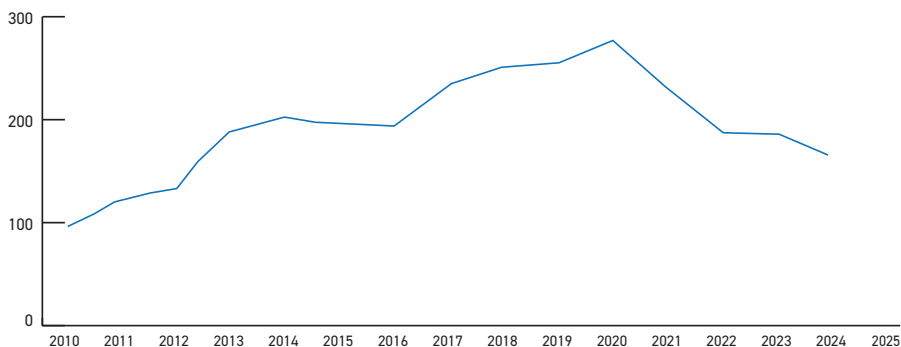
Figur 13 visar utbetalt ekonomiskt bistånd i Skurups kommun och Figur 14 antalet hushåll som levde på ekonomiskt bistånd. Man ser tydligt hur kostnaden och antalet hushåll som lever på bistånd minskat efter att det nya reformprogrammet antogs år 2019.

Figur 13: Utbetalt försörjningsstöd i tkr, Skurup kommun



Källa: Skurups kommun

Figur 14: Antal hushåll ekonomiskt bistånd, Skurup



Källa: Skurups kommun

Att införa en liknande arbetslinje i sin kommun kan kännas som ett stort projekt. Men med tiden betalar det av sig. I takt med att fler kommer i eget arbete ökar skatteunderlaget samtidigt som de kommunala utgifterna minskar. Läger man där till ett gott samarbete med näringslivet bygger man en kommun dit fler vill komma och bidra. Många av de saker som lyfts kan kännas som självklarheter, men faktum är att endast 23 procent av landets kommuner ställer krav på heltidsaktivering. Bland moderatledda kommuner är andelen något högre, 33 procent, men även det är för lågt. I en stor majoritet av landets kommuner är förväntningarna och kraven på arbets-

lösa allt för låga.²² Skulle alla kommuner tillämpa aktiveringskrav och föra en aktiv arbetslinje skulle de offentliga utgifterna minska avsevärt.

HAR NI SLUTAT MED SLÖSAKTIGA ARBETSMARKNADSINSATSER?

Många kommuner satsar stort på att skapa enklare anställningar för personer som uppbär ekonomiskt bistånd i den egna kommunen. Kommunala arbetsmarknadsanställningar finns hos 98 procent av Sveriges kommuner.²³ Utformningen av anställningarna ser olika ut men oftast innebär det enklare arbetsuppgifter och syftet är att delta-

22. MUF, 2023

23. Mörck, Ottosson & Vikman, 2021

garna ska skaffa sig arbetslivserfarenhet. Definitionen av arbetsmarknadsinsatser är bred och i många fall kan de få väldigt goda resultat. Däremot finns det en del arbetsmarknadsinsatser som är vanliga runtom i Sveriges kommuner, som enligt forskning har visat sig vara kontraproduktiva om de utformas fel. Risken med missriktade arbetsmarknadsinsatser är bland annat att de är kostsamma, att de kan maskera det underliggande problemet genom att man flyttar pengapåsen i kommunen samt att de kan ha negativ sysselsättningseffekt för de inskrivna.

IFAU rapporten *Kommunal arbetsmarknadsanställning - Väg till arbete eller a-kassa?* från 2021 utreder effekten av de så kallade Stockholmsjobben. Därtill utvärderas även effekterna av de så kallade *Stockholmsvärdarna*, vars arbetsuppgifter främst innefattar att vårda gatumiljöer. Där konstateras det att de kommunala anställningarna kan hjälpa deltagare som står långt ifrån arbetsmarknaden till sysselsättning och högre inkomster. Men för att deltagarna inte bara ska byta försörjningsstöd mot a-kassa har det betydelse vilken typ av arbetsplats som insatsen förlägs till.

En tydlig slutsats i rapporten är att åtgärder som är förlagda till vanliga

kommunala arbetsplatser, som efter åtgärdens slut kan vara i behov av att anställa personal, har bättre utfall än åtgärder på konstruerade arbetsplatser som inte har behov av att anställa.²⁴

Rapporten visar att de så kallade Stockholmsjobben, det vill säga placering på en ordinarie arbetsplats, exempelvis inom en kommunal förskola eller äldreomsorgen, hade god effekt. Upp till tre år efter anställningens slut hade deltagarna en högre sysselsättningsgrad än jämförelsegruppen.

Men för de så kallade Stockholmsvärdarna, som arbetade med att förbättra gatumiljön, var utvecklingen den motsatta: de hade en lägre sannolikhet än jämförbara personer att vara sysselsatta efter att deras tidsbegränsade anställning avslutats.

Samtidigt hade många Stockholmsvärdar arbetat tillräckligt mycket för att kvalificera sig till a-kassa, vilket innebär att de efter projektets slut oftare hade ersättning från a-kassan i stället för att vara beroende av försörjningsstöd.

När en person går från försörjningsstöd till A-kassa, är personen i fråga fortfarande arbetslös men på pappret ser det bra ut för att kostnaden för ekonomiskt bistånd minskar.

24. Mörck, Ottosson & Vikman, 2021

Åtgärderna kan bli kostsamma om de utformas fel. I Malmö har man tagit beslut om att samtliga förvaltningar ska erbjuda jobb till de som är inskrivna på ekonomiskt bistånd i kommunen. Förvaltningarna förväntas ha platser för arbetsmarknadsanställningar och om de inte har det får de viten. Då många förvaltningar har upplevt att anställningarna är meningslösa och rent ut belastande för verksamheten i övrigt har de valt att betala vitet.

Sammanfattningsvis så är det av relevans att arbetstillfället förläggs till en riktig arbetsplats, där kompetenskrävande arbetsuppgifter finns. Konstruerade arbetstillfällen å andra sidan riskerar samtidigt att skada mer än de gör nytta. Bäst av allt blir därmed att försöka involvera näringslivet i kommunen och på så vis säkerställa att arbetsmarknadsinsatser kan förläggas till arbetsplatser med behov av arbetskraft.

Det finns en stark korrelation mellan ett gott företagsklimat och kommunal effektivitet vilken även bekräftas i Svenskt Näringslivs rapport *Effektiviteten i Sveriges kommuner. Så kan vi spara miljarder utan att tumma på kvaliteten*.²⁵ Genom att etablera en god relation till närings-

livet i sin kommun kan man skapa synergieffekter som är positiva för sysselsättningen i kommunen genom bland annat effektiv matchning och andra former av samarbete. Ett sådant exempel värt att lyfta är Burlöv. I juni 2025 öppnade Costco sina dörrar i kommunen. Genom att från start upprätta en god dialog med företaget, visa samarbetsvilja och en positiv inställning lyckades man få sin kommunala arbetsmarknadsavdelning involverad. Totalt anställdes 200 personer, varav 70 procent från Burlöv och 30 personer direkt från ekonomiskt bistånd.

Många andra kommunala företrädare beskriver en liknande metodik som avgörande för att kunna få fler i arbete.

HAR NI DIGITALISERAT HANDLÄGGNINGSPROCESSER?

En stor utmaning inom effektiviseringen av ekonomiskt bistånd och socialtjänst är att det är delar av välfärden som oftast kräver stort personalengagemang, individuell anpassning och tid för att lyckas. Många av de kommuner där arbetslösheten möts allra bäst och där man har låga kostnader för ekonomiskt bistånd har betonat den individuella

25. Angelov & Mosadegh, 2025

anpassningen till klienten som central för varför deras modell lyckas. Om detta ska vara fallet krävs det att man frigör så mycket personaltid som möjligt för att socialsekreterare och annan personal ska kunna fokusera på klienten. Här finns stora möjligheter med AI och annan teknologi att avlasta de arbetsuppgifter som inte nödvändigtvis måste utföras av en människa.

Staffanstorp har effektiviserat sin handläggning med 30 procent efter att de automatiserade processen.

Flera kommuner har börjat använda AI som en extra sekreterare inom socialtjänsten. Bland annat Nacka och Helsingborg har börjat spela in möten med AI som sedan transkriberas och sammanfattas för att underlätta beslutsunderlag. I Helsingborg rapporterar man att detta varit oerhört givande och att det frigjort mycket skrivtid från handläggarna.



Rådhuset. Foto: Staffanstorp kommun

I samtalen med kommunerna var fastighetsfrågan ofta den första som lyftes: att sälja tomma lokaler, frigöra kapital och sänka driftskostnader. Lokaleffektiviseringar, behovsprövningar och internhyressystem är centrala verktyg för effektivisering. Samtidigt är kommuner komplexa organisationer vars kärnuppgift inte är att agera fastighetsbolag, vilket skapar blindade fläckar.

Att bedöma den exakta effektiviseringspotentialen för fastighetsbeståndet i svenska kommuner är svårt. Mycket på grund av otydlig redovisning och förvaltning. Men utifrån de bedömningar som har gjorts, tycks potentialen vara mycket stora.

I Konsten att förlora 4000 miljarder menar författarna Detter och Fölster att kommuner och regioner misslyckas med att ta vara på sina

största ekonomiska tillgångar, fastigheter, infrastruktur och andra reala tillgångar, värda minst 4000 miljarder kronor. Tillgångarna förvaltas ofta passivt, utan strategi eller avkastningskrav, vilket urholkar välfärdens finansiering.²⁶

Författarna pekar på bristande professionell förvaltning, där hyror inte sätts marknadsmässigt och kommunerna ofta saknar överblick över sitt fastighetsbestånd. Fokus hamnar på kostnader snarare än tillgångar, till skillnad från privat sektor där balansräkningen är central.

Därmed finns stor effektiviseringspotential i förändrad fastighetsförvaltning.

26. Detter & Fölster, 2022

ÄR KOSTNADSANSVARET FÖR FASTIGHETER TYDLIGT STRUKTURERAT I ER KOMMUN?

Kommunala internhyressystem syftar i grund och botten till att efterlikna marknadsmässiga villkor, där verksamheter betalar hyra till den kommunala fastighetsförvaltningen och det skapas incitament för att effektiv lokalanvändning och kostnader synliggörs. Dessvärre uppnås inte alltid detta, många kommunala internhyressystem är för komplexa och skapar stuprör.

2023 genomförde PwC en granskning av Botkyrkas internhyresmodell. Revisionen granskade om modellen var transparent med tydliga kostnadsberäkningar och ansvarsfördelningar, följde beslutade riktlinjer, gav incitament för effektiv lokalhantering samt hade uppföljning av lokalnyttjande och faktiska kostnader. Endast de två första punkterna uppfylldes delvis; övriga ansågs inte uppfyllda.²⁷

Revisionsfrågorna som ingick var:

- Finns för kommunens organisation en transparent modell med tydliga kostnadsberäkningar och ansvarsfördelning för internhyror och därtill hörande kostnader?

- Efterlevs de av kommunfullmäktige beslutade riktlinjerna?
- Skapar modellen tillräckliga incitament för effektiv lokalplanering och -hantering?
- Sker en uppföljning av hur effektivt kommunens lokaler nyttjas?
- Sker en transparent uppföljning av faktiska kostnader kopplade till den beräknade internhyran?

Granskningen visar att 60 procent av beståndet saknar internhyresavtal och att lokalbanken, som ska frigöra lediga lokaler, omfattar endast 13 av kommunens omkring 580 fastigheter. Lokalbanken finansieras via en schablon på två procent av den totala hyreskostnaden, men medel kopplas inte tydligt till specifika objekt. Användningen begränsas av regelverk och avställningar är ofta svåra att genomföra.²⁸

PwC pekar på att otydlig ansvarsfördelning och bristande kommunikation mellan fastighetsförvaltning och hyresgäster försvårar styrning och uppföljning, samt att det behövs en starkare koppling av finansiering och kostnader. Kortfattat tyder detta på att det finns en risk att pengaflödet blir otydligt vilket gör det svårt att effektivisera och följa upp kostnader.

27. PwC, 2023

28. PwC, 2023

Situationen är inte unik för Botkyrka, det offentliga brottas generellt med stora problem med fastighetsbeståndet.

En kommun som på senare år inte bara reviderat, utan till och med avskaffat, sin internhyresmodell är Lomma. Bakgrunden var ett internt köp- och säljsystem baserat på internhyra som i praktiken visade sig sakna incitament för god ekonomiskushållning. Trots att modellen formellt fördelade kostnader mellan nämnder och fastighetsförvaltning blev den i realiteten ett nollsummespel. Fastighetsförvaltningen fördelade de totala lokalkostnaderna på hyresgästerna, nästan uteslutande interna, och nämnderna fick vid varje budgetbeslut full kompensation för sina lokalkostnader, vilket urholkade incitamenten. Ingen nämnd tog fullt ansvar för lokalkostnaderna, och ingen hade en samlad bild av de faktiska kostnaderna för kommunens lokaler. KSO Robert Wenglén beskrev situationen och sa att "det blev för lätt att tänka att det är bra att ha fastigheter", ett synsätt som ledde till låg nyttjandegrad. Lokaler behölls trots att de inte längre behövdes, eftersom den interna pris-sättningen var frikopplad från verkliga kostnader.

För att åtgärda problemen beslutade kommunen att avskaffa internhyressystemet och ersätta det med anslagsfinansiering. I den nya modellen har kommunstyrelsen ansvar för att besluta om en lokalbehovsplan, det vill säga att väga av lokalbehoven, och samhällsbyggnadsnämnden ansvar för hela lokalbeståndet och dess kostnader, inklusive drift, underhåll, komponentinvesteringar och genomförande av beslutade fastighetsinvesteringar. Alla medel för lokaler samlas i ett centralt anslag som tilldelas fastighetskontoret, vilket möjliggör ett mer strategiskt och långsiktigt arbete med kommunens samlade lokalresurser. För att driva på effektiviseringar införde kommunen samtidigt ett sparkrav på 20 miljoner kronor, motsvarande 10 % av de totala lokalkostnaderna, för fastighetsverksamheten. Det skapade ett konkret incitament att se över lokalanvändningen, avveckla överytor och minska kostnader. Ett direkt resultat blev att flera fastigheter, som tidigare bedömts vara "bra att ha" men inte längre var nödvändiga, såldes. Därmed frigjordes kapital, löpande driftkostnader minskade och fastighetskontorets uppdrag tydliggjordes: att bära helhetsansvaret för att kommunen har ändamålsenliga, kost-

nadseffektiva och välanvända lokaler. Förändringen har skapat ökad ekonomisk transparens, tydligare ansvarsfördelning och bättre styrbarhet. I stället för att lokalkostnader sprids ut över flera nämnders budgetar utan tydlig koppling till nyttjande samlas kostnaderna nu centralt, vilket underlättar prioriteringar och stärker underlaget för politiska beslut om investeringar, avyttringar och samlokaliseringar.

Lommas lösning är kanske inte rätt för alla kommuner runtom i landet, internhyresmodeller som utgår ifrån marknadsmässiga grunder är i många fall att föredra. Men Lommas exempel tydliggör vad som händer när den kommunala förvaltningen misslyckas med att upprätthålla sådana modeller, och att man inte i alla fall kan förvänta sig att kommuner har kunskapen eller resurserna till att implementera sådana system.



Lomma. Foto: Lomma kommun

HAR NIKOLL PÅ ERA KOSTNADER OCH LOKALER SOM NI INTE BEHÖVER?

Växjö

År 2017 begärde nämnden för Arbete och Valfärd i Växjö en lokalöversyn i syfte att identifiera möjliga besparingar. Den återrapportering som presenterades visade på behov av cirka en miljon kronor i ökade lokalkostnader.

Detta var ett besked som politiken inte accepterade. När man gjorde en översyn kunde man konstatera att socialtjänstens lokalkostnader låg högre än i flera jämförbara kommuner. En anpassning till jämförelsekommunernas nivå skulle innebära en besparing på cirka nio miljoner kronor, eller hela 20 procent.

När förändringarna senare utvärderades visade resultatet att besparingarna blev ännu större än beräknat. I stället för var femte krona sparades var tredje, vilket motsvarade cirka 16 miljoner kronor i minskade lokalkostnader.

Genom att jämföra sina egna kostnader med andras lyckades Växjö därmed vända ett prognostiserat utökat behov av finansiering till en besparing.²⁹

Haninge

Haninge beskrev hur man som en direkt åtgärd efter maktskiftet 2022, tog initiativ till att lägga ner en skola. Beslutet motiverades av det minskade barnafödandet, vilket har lett till att de befintliga lokaler blivit för kostsamma att upprätthålla i förhållande till elevunderlaget. Ytterligare en skola står på tur att avvecklas och en annan planeras att privatiseras. Genom åtgärderna frigjordes betydande resurser: nettoresultatet för skolverksamheten förbättrades med cirka 55 miljoner kronor, vilket i sin tur skapade utrymme för satsningar på kärnverksamheten.

Samtidigt har Haninge en lokalbank med underskott på omkring 50 miljoner kronor, där kostnaderna framför allt är kopplade till underhåll av vakanta lokaler. För att minska detta ekonomiska tryck planerar kommunen nu att börja sälja fastigheter som inte längre behövs, med målet att på sikt skapa ett större ekonomiskt handlingsutrymme. Samtidigt bör det betonas att sälja av fastigheter inte är någon quick-fix. I längden kan det bli dyrare att hyra in sig i lokaler om behovet för dem fortsatt finns.

29. Rosengren, 2021



Domkyrkan, Växjö. Foto: Alexander Hall, Växjö



Årsta slott och Haninge golfklubb. Foto: Jacob Sjöman

SLUTSATS

Det finns mycket att göra om man vill frigöra resurser, spara pengar på sådant som går att spara in på och effektivisera sina kommunala verksamheter, att höja skatten är sällan rätt lösning. Mycket är dessutom lågt hängande frukter, det finns extremt mycket enkla lösningar i synnerhet kopplat till den övergripande förvaltningen som kan ge stor effekt.

Genom samtal med kommuner och att titta på tillgänglig statistik och forskning finns det vissa enkla saker som kännetecknar effektiva kommuner. Några av de kännetecknen är tydlig målstyrning och ett starkt resultatfokus. Ständiga jämförelser med liknande kommuner för att säkerställa att den egna kostnaden är rimlig och identifiera förbättringspotential. Central koll på ekonomin där man minskar risken för stuprör och att delar av förvaltningen drar ifrån målen. Kontinuerlig kostnadskontroll och sist men inte minst integrera ekonomisk konsekvens i alla beslutsunderlag. Får man de här bitarna på plats är man på god väg att effektivisera sin kommun. Enbart genom att säkerställa att den kommunala förvaltningen präglas av ett effektivt ekonomiskt tänk, kan man åstadkomma mycket. Rapporten

innehåller många goda exempel att ta efter.

Välfärdens olika delar utgör den absolut största delen av den kommunala driftsbudgeten. Samtidigt är det verksamheter som både är personalkrävande och möter medborgarna i sin vardag, vilket inte går att effektivisera bort helt. Men det finns trots allt stor effektiviseringspotential. En slutsats som dras om den kommunala välfärden är att kommuner som har en större andel av välfärdens tjänster i privat regi är effektivare. Bakomliggande faktorer kan vara både ett företagsmässigt tänk som aktörerna går in med och smarta beställarmodeller, där kommuner enbart betalar för tjänsterna som utförs och därmed gör sig av med kringkostnader som kan vara påtagligt kostnadsdrivande. Teknologins framfart ger också goda förutsättningar till att kunna genomföra effektiviseringar, inte minst genom att AI blir mer lätt tillgängligt och användbart. Många kommuner har redan börjat integrera olika typer av AI-assistenter inom både skola och omsorg. De utvärderingar som finns tillgängliga visar på besparingar och förbättrad kvalitet och upplevelse för såväl medborgare som personal.

Flera av de kommuner som är allra mest effektiva i Sverige har låg arbetslöshet och betalar ut mindre i ekonomiskt bistånd än i övriga landet. Detta är inte bara resultatet av en gynnsam demografi, de kommuner som lyfts i rapporten däribland Solna, Växjö och Skurup presterar över förväntan. Mest noterbart är Solna, där man genom sina låga kostnader för bland annat ekonomiskt bistånd och externa placeringar lyckas spara in hela 229 miljoner kronor per år. Växjö och Skurup är därtill goda exempel på hur ett aktivt fokus på arbetslinjen, individanpassade insatser och ett mer systematiskt kravställande kan ge nästintill omedelbara ekonomiska effekter. Arbetsmarknadsinsatser bör utformas för att ge ingångar till riktiga jobb. Genom att prioritera att göra individer mer självständiga och rustade inför arbetsmarknaden kan man uppnå mer än genom att ägna sig åt konstruerade kommunala anställningar som dessutom har en påvisad negativ effekt om

de inte utformas rätt. En förutsättning för att kunna genomföra åtgärder som ger effekt på riktigt är samarbetet med det lokala näringslivet.

Det kommunala fastighetsbeståndet har ofta stor effektiviseringspotential. Nycklar som identifierats är att tydliggöra det ekonomiska ansvaret för kommunala fastigheter, lokalbehovsprövning med ständig översyn samt fungerande och incitamentsskapande internhyressystem. Både referensmaterial på ämnet och vittnesmål från kommuner med konkreta exempel på ekonomiska besparingar tyder på att det finns en enorm besparingspotential i att bättre redovisa, ansvarsfördela och behovspröva det kommunala fastighetsbeståndet.

Gör ni allt som beskrivs i den här rapporten, då behöver ni inte höja skatten för att klara ökade kostnader. Förhoppningsvis kan ni till och med lämna tillbaka några kronor till era kommuninvånare.

REFERENSLISTA:

- Angelov, N. & Mosaddegh, A. *Effektiviteten i Sveriges kommuner. Så kan vi spara miljarder utan att tumma på kvaliteten.* (Svenskt Näringsliv, 2025)
- Arnek, M. Melin, T & Norrlied, A. *Mer än tur i struktur - En ESO rapport om kommunal effektivitet.* (ESO, 2016)
- Detter, D. & Fölster, S. *Konsten att tappa bort 4000 miljarder.* (Samhällsförlaget, 2022)
- Digitala Samtal. *Sjöbo delar med sig - så har man lyckats med digital hemtjänst.* (2025). <https://digitalasamtal.se/blog/sjoberdelar-med-sig-sa-har-man-lyckats-med-digital-hemtjanst/>
- Ekonomifakta. *Kommunernas kostnader.* Ekonomifakta. (2025). https://www.ekonomifakta.se/sakomraden/offentlig-ekonomi/kommunal-ekonomi/kommunernas-kostnader_1212006.html
- Hellströmer, Sofia, 2025. "Skolanalys: Helsingborgs AI-satsning i skolvärlden". Voister. <https://www.voister.se/artikel/2025/05/skolanalys-helsingborgs-ai-satsning-i-skolvarden/>
- Jordahl, H & Blix, M. *Privatizing Welfare Services: Lessons from the Swedish Experiment.* (Oxford University Press, 2021)
- Lidingö Stad. *Digitalisering - AI-assistent för stadens omvårdnadspersonal.* (2023). <https://lidingo.se/toppmeny/stadpolitik/kvalitetochutveckling/digitalisering/artiklar/digitaliseringaiassistentforstaden-somvardnadspersonal.5.4372d1f318a916f763b117e.html>
- MUF. *Att ställa krav är att bry sig - hur många av sveriges kommuner bryr sig.* (2023) <https://muf.se/rapporter/>
- Mörk, E, Ottosson, L & Vikman, O. *Kommunal arbetsmarknadsanställning - Väg till arbete eller a-kassa?* IFAU. (2021) <https://www.ifau.se/Forskning/Publikationer/Rapporter/20212/kommunal-arbetsmarknadsanstallning--vag-till-arbete-eller-a-kassa/>
- NyheterSTO. *AI optimerar schemaläggning inom äldreomsorgen på Tjörn.* NyheterSTO. (2025). <https://nyhetersto.se/2025/03/24/ai-optimerar-schemalaggnings-inom-aldreomsorgen-pa-tjorn/>
- PwC. *Granskning av system för internhyra - Botkyrka kommun.* (2023) <https://www.botkyrka.se/download/18.35aaaba3192b7aef7b4488a2/1730899921472/Granskning%20av%20system%20f%C3%B6r%20internhyra%20-%20Teknik-%20och%20fastighetsn%C3%A4mnden.pdf>

- Rosengren, O. *Verksamhetsberättelse 2014-2021*. (2021) <https://oliverrosengren.se/arbetevalfard/>
- Svenskt Näringsliv. *Summering av skillnader och likheter mellan effektiva och mindre effektiva kommuner*. (2023). https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/valfard-och-offentlig-sektor/summering-av-skillnader-och-likheter-mellan-effektiva-och-mindre_1205288.html
- Sveriges Kommuner och Regioner. *Exempel från Lidingö stad: Teknik som trygghet, AI-mentorn*. SKR. (2025) Sveriges Kommuner och Regioner Exempel från Lidingö stad: Teknik som trygghet, AI-mentorn Oct 15, 2024 — Projektets första konkreta resultat är en AI-mentor för kommunens hemtjänst och nu planerar man att fortsätta även med andra verksamheter.
- Sveriges Kommuner och regioner. *Prisindex för kommunal verksamhet, PKV*. SKR. (2025) <https://skr.se/skr/ekonomijuridik/ekonomi/prognoserplaneringbudget/prisindex/pkv.1334.html> (Juli, 2025)
- Tjörns kommun. *AI optimerar schemalaggningen inom äldreomsorgen på Tjörn*. (2025) <https://www.tjorn.se/nyheter/2025-03-24-ai-optimerar-schemalaggningen-inom-aldreomsorgen-pa-tjorn>
- Vellinge kommun. *Unik AI-mentor ska hjälpa elever med självstudier*. (2024) <https://vellinge.se/nyhetsarkiv/2023/09/unik-ai-mentor-ska-hjalpa-elever-under-sjalvstudier/>
- Åsgård, Samuel, 2025. "Så använder Helsingborg AI i skola, socialtjänst och gatuunderhåll". *Dagens samhälle*. https://www.dagenssamhalle.se/samhalle-och-valfard/digitalisering/sa-anvander-helsingborg-ai-i-skola-socialtjanst-och-gatuunderhall/?utm_source=chatgpt.com

Timbro är Nordens främsta marknadsliberala tankesmedja. Sedan starten 1978 är uppdraget att långsiktigt bilda opinion för marknads-ekonomi, fri företagsamhet, individuell frihet och ett öppet samhälle.



FRIA MARKNADER
PERSONLIG FRIHET
ÖPPNA SAMHÄLLEN