

kommunal

EKONOMI

Medlemstidning för
Kommunalekonomernas förening

4 2023



KEF fyller 110 år!

TEMA:

Digitalisering

Krönikan

Rolf Solli tar oss
in i framtiden

Prisad direktör blickar framåt

Tomas Werngren utsedd till Årets kommunalekonom



Planera framtida pensionskostnader

Höjda avgiftsnivåer i pensionsavtalet AKAP-KR och en stigande inflation har i vissa fall lett till fördubblade pensionskostnader för kommuner och regioner under senaste året.

För att underlätta er långsiktiga planering av pensionskostnaderna erbjuder vi långtidsprognoser. Prognoserna sträcker sig över en 40-årsperiod och ger en inblick i de långsiktiga effekterna som pensionssystemet kommer att ha på era pensionskostnader, likviditet och pensionsskuld.

Genom att använda våra prognoser får ni ett bra verktyg som hjälper er att förstå och hantera de framtida utmaningarna som kan uppstå på pensionsområdet.

Läs mer och beställ på kpa.se/langtidsprognos

Från 11 till 4 500 på 110 år!

Vatten, vatten och åter vatten sammanfattar jag denna sommar med. Först var det ont om vatten och sen fick vi för mycket, blev lite som statsbidragen till kommunerna före och under pandemin. Nu går sommaren mot sitt slut och förhoppningsvis har ni alla kunnat koppla av och, åtminstone under några stunder, kunnat släppa tankarna på kommunens eller regionens ekonomi.

Våren präglades av mycket budgetarbete och några lyckades också med att få den fastställd innan sommaren. Inför varje ny budgetomgång får jag nästan alltid känslan, när jag summerar alla intäkts- och kostnadsprognoser, att detta inte kommer att gå ihop.

På något förunderligt sätt så kommer det ändå fram en budget som verksamheterna dessutom (i alla fall oftast) klarar av att leva efter. Orsakerna till att budgeten slutligen går ihop kan dock ha helt andra orsaker än de som planerades från början, men det är en annan historia.

I DET HÄR numret har vi fokus på den digitala utvecklingen och man kan konstatera att den på många sätt inte är annorlunda än annan tidigare utveckling, i den meningen att den behöver vara behovsstyrd och ske i samverkan med andra.

Det senare kanske är ännu mer påtagligt när det handlar om digitalisering. Den tekniska utvecklingen är så snabb och där också kompetensen inom området är mycket rörlig. Digitala verktyg, en kraftig ökning av AI-stöd och nya digitala lagkrav gör även att vardagen för oss ekonomer blir annorlunda.

Det är intressant att fundera på hur vi styr den digitala utvecklingen. I en studie från Forskningskonsortiet Digital Förvaltning har de två senaste årens digitaliseringsstrategier i kommunerna analyserats. Analysen visar att det råder närmast en total frikoppling mellan strategiernas riktning och det politiska styret.

DIGITALISERINGEN SES som värdeneutral, och inte som ett sätt att skapa ett bättre samhälle som det politiska mandatet innebär. Forskarna menar att detta utgör ett demokratiskt problem som endast kan botas med riktad utbildning. Tänker att det precis som i alla sammanhang då blir viktigt att skilja mellan vad som tillhör politikens respektive tjänstemännens arena.

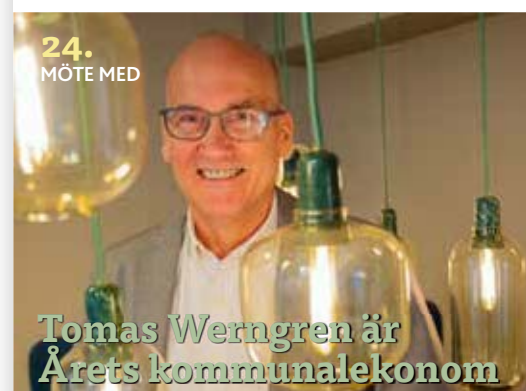
I det här numret har vi satt ljuset på föreningens historia inför vårt 110-årsjubileum på Cirkus i Stockholm den 23–24 augusti. Tänk, vilken utveckling föreningen haft från det att 11 stadskamrerare möttes på Hotel Continental i Stockholm 1913 till där vi är idag med över 4 500 medlemmar! ●

”Det är intressant att fundera på hur vi styr den digitala utvecklingen.”



Tema: Digitalisering

- 12. Intro. Digitalisering utan politisk skjuts.
- 14. Utveckling. Samverkan lyfter digitaliseringen.
- 21. Yrkesroll. Ekonomen tar klivet ut i verksamheten.



- 28. Styrning. Från strikt planering till lös tillit.
- 32. KEF. Anrik förening firar 110 år!
- 36. Finans. Givande dagar om finansfrågor.
- 40. Forskare. Digitalisering är också politik.
- 46. Krönika. Rolf Solli tar oss in i framtidens sektor.

SAMUEL LUNDQVIST
ORDFÖRANDE
KOMMUNALEKONOMERNAS FÖRENING

Nästa nummer utkommer onsdag 18 oktober 2023.

Innehåll

KOMMUNAL EKONOMI #4 2023



- 4. Noterat. Stopp för LOU-försäkringar.
- 6. Agenda. Kalendarium för ekonomer.
- 8. Aktuellt. Krånglig moms utmanar.
- 11. Debatt. Spara inte på kompetensen!

2,7... miljoner lägenheter finns i flerbostadshus och privata vårdar har gått om allmännyttan.

KÄLLA: BOVERKET



11...

... procent av den arbetande befolkningen i Strömstad jobbar inom besöksnäringen – störst andel i landet!

KÄLLA: TRAVEL NEWS



4...

... miljoner kronor kostar varje avhoppad gängkriminell om året i Huddinge kommun.

KÄLLA: SR/P4 STOCKHOLM



BILDER: ISTOCK

Stopp för LOU-försäkringar

■ Stopp för försäkringar som minskar den ekonomiska skadan av upphandlingsböter. Det är budskapet från Finansinspektionen, ett ställningstagande som angår många kommuner.

TEXT: THOMAS PETERSSON

DET GÅR att försäkra sig mot det mesta, med rätt prislapp. Många kommuner har valt att försäkra sig mot upphandlingsskadeavgifter, en så kallad LOU-försäkring. I stället för mångmiljonbelopp kommer man undan med en självrisk på 150 000 kronor.

Bodens kommun hotades av Konkursverket med en bot på 7 miljoner kronor för en otillåten direktupphandling. Kommunen har en LOU-försäkring, men behövde inte ens begagna den då verket lämnat in stämningansökan för sent ...

DESSA FÖRSÄKRINGAR har väckt ont blod inom näringslivet. Även Konkursverket har kritiserat försäkringarna i ovanligt skarpa ordalag. Verket är tillsynsmyndighet och processar årligen omkring 40 ärenden om upphandlingsskadeavgift.



RÖTT KORT. Finansinspektionen sätter stopp för försäkringar mot upphandlingsböter.

BILD: ISTOCK

Från kommunalt håll hävdas det att brott mot upphandlingsregler oftast sker utan uppsåt och att böterna kan vara omfattande, i synnerhet för en liten kommun. Vilket motiverar att teckna en försäkring för skademinimering.

NU HAR Finansinspektionen lämnat ett ställningstagande. Myndigheten finner att

det "inte är förenligt med god försäkringsstandard att tillhandahålla försäkring mot böter och administrativa sanktionsavgifter".

Då myndighetens ställningstaganden är ledande för försäkringsbranschen innebär det i praktiken stopp för LOU-försäkringar. På SKR vill juristerna först analysera Finansinspektionens rättsliga bedömningar innan man yttrar sig om saken. ●

Övervinster i allmännyttan

■ KOMMUNALA BOSTADSBOLAG lämnar vinst till sina ägare, i 14 fall mer än lagen ger rätt till. Det rapporterar Boverket om statistik från 2021. Ett bolag har överfört 300 miljoner under två år. "Halsbrytande" anser Hyresgästföreningen och vill se en lagändring, enligt Dagens samhälle.

BILDER: ISTOCK



Oförändrad RIPS-ränta

■ RIPS-KOMMITTÉN möttes i juni och konstaterade att det ekonomiska läget är osäkert. Förhoppningsvis nås inflationsmålen snart och en mer stabil tillväxt inträder. Det finns risker på både upp- och nedsidan, och bedömningen var att RIPS-räntan fortsatt ska vara 1 procent.



”

”Svenska Facebook betalar mindre i skatt än du” eller 45 642 kronor i skatt 2022. Omsättningen var 4,4 miljarder kronor.”

berättar tidningen Affärsvärlden



FLEXIBLA INTERIMSLÖSNINGAR INOM KOMMUNAL EKONOMI

Har ni en tillfällig vakans, en arbetstopp vid räkenskapsammandrag eller bokslutsarbete? Vi erbjuder kvalificerade interimskonsulter för roller såsom: ekonomichef, redovisningsspecialist, budgetchef, ekonom och controller.

Läs mer om våra interimslösningar på www.ensolution.se

Under 20 år har Ensolution arbetat med över 200 kommuner i Sverige.
Genom verksamhetskunskap och engagemang skapar vi samhällsnytta.

Ensolution.

Ekonomens agenda

NYA LAGAR

Nytt statsbidrag för akutskolor, speciallärare och elevhälsan

■ Elever som stör eller uppträder hotfullt ska tillfälligt kunna placeras på en så kallad akutskola. Förordningen avser ett statsbidrag som får användas till personalkostnader i akutskolor i grundskolan, speciallärare samt elevhälsan. I kraft: 12 april 2023.

Kommunalt ansvar för brottsförebyggandet

■ För att säkerställa att kommunernas brottsförebyggande arbete införs en ny lag som reglerar kommunernas ansvar för detsamma. Enligt den nya lagen ska kommunerna ta fram en lägesbild över brottsligheten och utifrån denna ta ställning till behovet av åtgärder och besluta om en åtgärdsplan. I kraft: 1 juli 2023.

Team för elever med hög frånvaro

■ Skolsociala team är ett sätt för skolpersonal och socialtjänsten att samverka för att öka elevernas närvaro i skolan. Nu införs ett nytt statsbidrag som får användas för personalkostnader i skolsociala team i grundskolan och gymnasieskolan. I kraft: 10 maj.

SOU

Finansiering av politiska partier

■ För öppenhet och för att undvika intressekonflikter måste regeringen om insyn i finansiering av politiska partier vara ändamålsenlig. En parlamentarisk kommitté ska göra en översyn av regleringen och överväga om den behöver förtydligas eller kompletteras. Justitiedepartementet Dir. 2023:88. Redovisas senast: 15 februari 2025.

Statlig sjukvård?

■ Regeringen uppdrar åt en parlamentarisk kommitté att ta fram beslutsunderlag som gör det möjligt att stegvis och långsiktigt införa ett helt eller delvis statligt huvudmannaskap för hälso- och sjukvården. Socialdepartementet. Dir. 2023:73. Redovisas senast: 2 juni 2025.

SKR

24 AUGUSTI: Skatteunderlagsprognos (MakroNytt 2/2023). Från SKR.

25 AUGUSTI: Preliminärt beskattningsutfall 6. Från Skatteverket.

20 SEPTEMBER: Budgetpropositionen.

Från regeringen.

21 SEPTEMBER: Budgetpropositionen (cirkulär). Från SKR.

29 SEPTEMBER: Preliminärt utfall i utjämnings-systemen. Från SCB.

7 OKTOBER: Preliminärt beskattningsutfall 7. Från Skatteverket.

17 OKTOBER: Ekonomirapporten, oktober 2023. Från SKR.

RIKSBANKEN

21 SEPTEMBER: Ny styrränta presenteras.

SCB

23 AUGUSTI: Kommunernas och regionernas finansiella tillgångar och skulder.

31 AUGUSTI: Räkenskapssammandrag för kommuner/regioner.

1 SEPTEMBER: Kvartalsutfall för kommuner/regioner.

15 SEPTEMBER: Finansiärer och utförare inom vården, skolan och omsorgen.

27 SEPTEMBER: Kommunalekonomisk utjämning och utjämning av LSS-kostnader.

RAPPORTER FRÅN SKR

■ Fakta om öppen hälso- och sjukvård (27 juni).

■ Vem ska stå för risken? (26 juni).

■ Att lära av en kris – utvärdering av covid 19-pandemin (26 juni).

■ Nästa steg i omställningen till nära vård (11 april).

■ RIPS-21 Riktlinjer för beräkning av pensionsskuld, version 2023 (8 juni).

KURSER OCH KONFERENSER

■ Ekonomichefsdagarna 11–12 januari 2024.

Nyckeltal för Sverige

- Arbetslöshet (säsongrensat och utjämnat): 7,5 % juni 2023.
- Inflationstakt enligt KPI: 9,3 % (juni 2023 jämfört med samma period 2022).
- Konsumentprisindex: KPI 405, 49 juni 2023 (Index 1980=100).
- Utlåning till hushåll, tillväxttakt: 1,1 % juni 2023.
- BNP, volymförändring: 0,6% (kvartal 1 2023 jämfört föregående period).
- Folkmängd: 10 540 886 (mars 2023).

KÄLLA: SCB



På nytt jobb



Staffanstorp.

Cecilia Jansson har utsetts till ny vd för Staffanstorps Centrum AB. Uppdraget kombineras med posten som biträdande kommundirektör. Hon har varit 20 år i kommunen, varav 13 år som economichef.



Upplands Väsby.

Derk de Beer blir ny kommundirektör i Upplands Väsby kommun i slutet av augusti. Han har varit ekonomidirektör i kommunen sedan 2016 och jobbade tidigare bland annat med ekonomiska analyser på SKR.



Falkenberg.

Economichef Patrik Eurenus slutar i Markaryd för att jobba med utveckling och förbättringsarbete på Vatten och Miljö i Väst (VIVAB). Han har tidigare bland annat jobbat som economichef i Åmål, Älmhult och Vaggeryd.

Gagnef.

Håkan Eriksson blir ny economichef i Gagnefs kommun med start i september. Närmast kommer han från tjänsten som budget- och finanschef i Borlänge kommun där han arbetat i drygt 10 år.



HERBERTNATHAN & Co
ERP STRATEGIES

15 år som oberoende, värdeskapande rådgivare

Sedan 2008 har HerbertNathan & Co hjälpt över 60 kommuner på deras digitaliseringsresa. Detta har utvecklat oss som rådgivare och samtidigt maximerat nyttan för våra kunder.

Vi tackar för förtroendet genom att erbjuda dig **15% rabatt** på våra marknadsanalyser:

Ange rabattkod: **15åravvärde**



Erbjudandet gäller tom 231231

HerbertNathan & Co är Skandinaviens ledande leverantörsoberoende konsultföretag inom rådgivning, upphandling och projektledning vid investeringar i ekonomi- och personalsystem. Vi genomför varje år en mångfald av strategi- och upphandlingsuppdrag inom såväl privat som offentlig sektor. Med vår unika kunskap och praktiska erfarenhet av marknadens samtliga ekonomi- och personalsystem kan vi erbjuda Sveriges mest erfarna rådgivare och projektledare till dig som överväger att genomföra investering i ett nytt verksamhetssystem.

GÖTEBORG:
Mässans gata 10
412 51 Göteborg
Tel. 0707-970044

STOCKHOLM:
Barnhusgatan 4,
111 23 Stockholm
Tel. 0723-320075

LUND:
Östra Mårtensgatan 9
223 61 Lund
Tel. 0760-334702

HERBERTNATHAN & Co
ERP STRATEGIES

Underkända momsregler skapar oreda

■ Fastighetsaffärer blir svårare att göra på grund av inlåsnings- och fördyringar – det blir följden av ett lagförslag med nya regler om hur avdragen moms ska betalas tillbaka.

TEXT: LARS GUNNAR WOLMESJÖ

EU-domstolen har underkänt svenska regler om hur ingående moms hanteras när fastigheter byter ägare. Finansdepartementet har därför i ett PM föreslagit en ny lag, som för att snabbt leva upp till EU:s direktiv föreslås träda i kraft redan vid årsskiftet 2023/2024.

Men förslaget får kritik av flera remissinstanser, inte minst från SKR och i ett skarpt svar från revisorernas branschorgan FAR.

Vad det handlar om är moms som dragits av för ny-, till- och ombyggnad på fastigheter. Om användningen inte längre är momspliktig, ska ett sådant avdrag återföras med den andel som återstår av en justeringsperiod på tio år från gjord investering. (Återföringen kallas att "jämka" eller "justera" i gamla respektive nya mervärdesskattelagen.)

Med dagens regler kan en köpare överta rättigheter och skyldigheter kring avdragen moms. Men detta har underkänts i EU-domstolen, som fastslår att den som gjort avdraget ska betala in återföringen.

Därmed måste Sveriges regler ändras. Finansdepartementets PM fann fyra möjliga alternativ, samtliga med nackdelar jämfört

med dagens regler. Som enklast och minst dåligt föreslås att säljaren alltid ska jämka återstående avdrag vid överlåtelsen. Departementet konstaterar dock att det kan leda till inlåsnings- och prisökningar under den tioåriga justeringstiden.

DET ÄR konsekvenser som också påtalas av Christina Grape, auktoriserad skatterådgivare på PwC:

– Idag kan en förvärvare få lyfta moms som en kommun betalat åter och avtala att kommunen får den momsen. Men tar man bort rättigheten att jämka till annan, finns bara återbetalningsskyldigheten kvar. Då vill man istället ha tillbaka momsen i priset, och det blir dyrare för förvärvaren. Det kan bli en inlåsningsperiod. Man väntar tills justeringsperioden är över.

Hon pekar på att effekten även uppstår inom en kommunkoncern, till exempel om kommunen säljer till det egna fastighetsbolaget.

Både SKR och Sveriges Allmännyttan är kritiska i sina remissvar och nämner särskilt att följderna för kommuner, regioner och deras koncerner inte beaktas.

Att konsekvenserna inte utretts tillräckligt slås också fast av FAR, som bland annat nämner att promemorian inte beaktat kommuners övertagande av justeringsunderlag för moms vid exploatering av bostadsområden.

FAR lutar istället åt att införa frivillig moms på själva överlåtelsen av en fastighet.



”Man ska inte ta fram förslag utan att ha utrett alla möjligheter.”



Christina Grape

Promemorian hade med det som ett möjligt alternativ, men förändringen sågs som så stor att det inte fanns tid att utreda. ”Mycket olyckligt”, skriver FAR om det avfärdandet.

MOMS PÅ överlåtelsen förordas även av Christina Grape:

– Det skulle påverka minst. Kan man lägga moms på transaktionen, behöver man inte justera gjorda avdrag.

I likhet med FAR kritiserar hon att promemorian inte studerat hur andra EU-länder löst problemet.

– Man ska inte ta fram förslag utan att ha utrett alla möjligheter. Det tycker jag är ett hafsverk, säger hon.

Hon vill göra kommuner medvetna om problematiken och uppmanar dem som tänkt göra en fastighetsaffär att kartlägga vad konsekvenserna blir med dagens regler och de föreslagna. Kanske är det bäst att göra affären före årsskiftet, om fastigheten bär på ett större momsbelopp. Om å andra sidan bara en kort justeringsperiod återstår, går det kanske att vänta. ●

BILD: ISTOCK



Viktigast i lagförslaget

- När en fastighet avyttras ska säljaren alltid återföra ("jämka" eller "justera") avdrag för ingående moms; så även om köparen fortsätter använda fastigheten i momspliktig verksamhet.
- Jämningen ska avse hela återstoden av den tioåriga justeringsperioden.
- Jämning görs dock inte om fastigheten ingår i en verksamhet som säljs.
- Lagen föreslås träda i kraft 1 januari 2024.

MOMSTRIX. Kommuner som gör fastighetsaffärer har fått en ytterligare komplex momsfråga att hantera.



Söderberg
& Partners

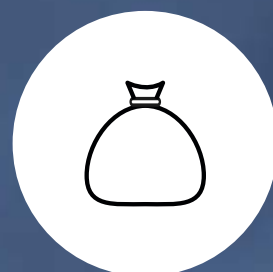
Institutionell rådgivning med helhetsfokus



Placeringsrådgivning



Försäkringsrådgivning



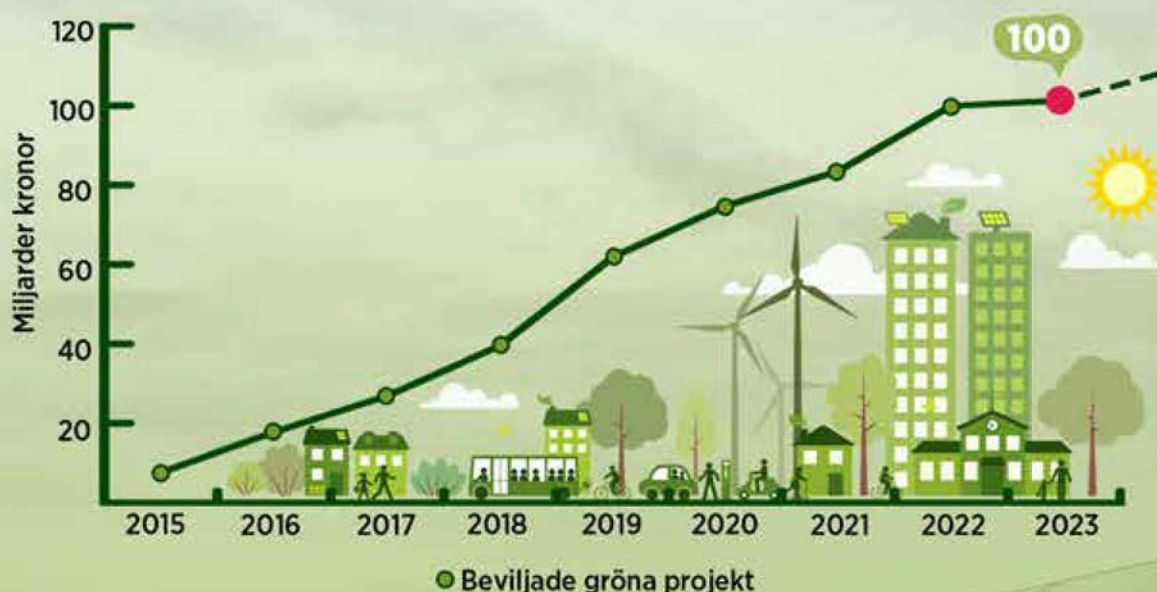
Skuldrådgivning

Vi erbjuder finansiell rådgivning mot institutionella kunder som kommuner, regioner, pensionsstiftelser, bolag, försäkringsbolag och fackförbund. Hos oss får ni skräddarsydda lösningar och **hjälp med helheten**. Vi på Söderberg & Partners kan hjälpa till med samtliga delar i er finansiella situation.



Läs mer på: www.soderbergpartners.se/inst

100 miljarder kronor i Gröna lån



Investera grönt!

Sedan starten 2015 har vårt gröna finansieringsprogram vuxit i rask takt. Kommunsektorn har gjort snabba framsteg i den gröna omställningen. 1 februari nådde vi en viktig milstolpe: 100 miljarder kronor i beviljad finansiering till gröna investeringsprojekt. Nu tar vi, tillsammans med kommuner och regioner, sikte mot 200 miljarder kronor!

www.kommuninvest.se/gronalan

Sila mygg och svälja kameler

■ Se över kostsamma system i stället för att snåla på medarbetarnas kompetensutveckling, manar Roland Svensson på KEF.

KOMMUNSEKTORNS EKONOMISKA läge är ansträngt. Uppsägningar är något vi börjat vänja oss vid. Köpstopp och utbildningsstopp är andra delar av verktygslådan.

Det är så det brukar se ut när ekonomin börjar strama i samhället. Just nu har vi fortsatt hög inflation och högt ränteläge, vilket genererar stora kostnadsökningar i vår sektor.

Tyvärr är det samtidigt så att vissa av de verktyg som används inte är särskilt verkningsfulla. Köpstopp leder ofta till att det köps en hel del innan det införs och när det inte längre gäller köps det mer än vad som är normalt.

Utbildningsstopp kan också ifrågasättas. Vi anställer kompetent personal och betalar i runda slängar en miljon totalt per individ och år. Samtidigt kan vi inte lägga några tusenlappar på en anställd för att säkerställa att de behåller och ökar sin kompetens för

DUMSNÅLT. Skär i kostnader, men utan att urholka personalens kompetens.

att möjliggöra bra service och goda resultat i verksamheterna!

Med andra ord: det är sannolikt inte här vi ska spara pengar. Inte minst eftersom vi behöver öka värdeskapandet i offentlig sektor då behoven ökar snabbare än resurserna.

NÄR DET är tufft vore det kanske bättre att se över processer, rutiner och system? Företaget Refero berättar exempelvis att en av landets regioner under tio år missat 600 miljoner för ej återsökt moms - på grund av bristande rutiner. Digitaliseringsmyndigheten redogör samtidigt för att vår offentliga

sektor är långt ifrån att använda digitaliseringens möjligheter fullt ut.

Kanske borde vi fokusera krafterna på våra system och digitalisering när det är tuffa tider.

I stället för att göra som vi alltid har gjort, det vill säga införa inköpsstopp och utbildningsstopp!?

ROLAND SVENSSON
Utbildningsledare på KEF



VÅRA PARTNERS




KOMMUNINVEST



Ett partnerskap med KEF inkluderar dels att dessa företag väljer KEF för att exponera sin verksamhet i vår tidning och i våra digitala kanaler. Det inkluderar även ett samarbete i partnerseminarier och andra seminarier där vi ser en fördel av att få tillgång till deras specialistkunskaper.

■ Digitalisering ska rädda kommunsektorn, sägs det. Men det går sakta, och det saknas nationella strategier och funktioner. Ett snabbt genomslag för AI-drivna lösningar visar samtidigt på förändringskraften.

Tema: Digitalisering

Samverkan höjer digitaliseringen en nivå

■ Domedagsklockor som larmar om personalbrist och kris har fått kommunsektorn att vakna. Men fortfarande står många politiker handfallna och har ingen aning om hur en ökad digitalisering ska gå till, enligt professor Johan Magnusson vid Göteborgs universitet.

TEXTER: THOMAS ÖSTBERG

Procenttalen 125 och 75 börjar bli kända i debatten om välfärd. Demografiska förändringar gör att offentlig sektor 2030 beräknas behöva leverera 125 procent av den välfärd som produceras i dag, men utförd av 75 procent av dagens personalstyrka.

– Vi måste ersätta händer med algoritmer. Om vi automatiserar administrativa rutiner frigörs händer för viktigare uppgifter. De politiker som inte vill minska antalet mänskliga möten har ingen aning om vad digitaliseringen innebär. Det är just det som måste ske om inte människor ska dö för att de inte får vård, säger Johan Magnusson som också jobbar på Swedish Center for Digital Innovation (SCDI).

Han tycker att digitaliseringen av kommunerna går alldeles för långsamt. Orsakerna är brist på pengar, tydliga mål, nödvändiga beslut och samverkan.

ATT OUTSOURCA IT och göra sig beroende av underleverantörer är knappast något som utvecklar den egna kompetensen.

– Små kommuner borde göra som Ånge. De gjorde en digital sammanslagning med Sundsvall, som är bäst i klassen på digitalisering. Sundsvall har bestämt sig för att aldrig mer bli beroende av externa leverantörer, att man vill äga och kontrollera sina egna data och att all utveckling ska ske i en öppen miljö som landets 289 andra kommuner har tillgång till.

Det har Ånge dragit nytta av och blivit en testbädd för Sundsvall, säger Johan Magnusson.

Han förutspår fler digitala sammanslagningar framöver och att det så småningom också kommer att leda till riktiga kommunsammanslagningar. Något som inte skett sedan 1971.

Gemensamma standarder för digitalisering finns det tillräckligt av enligt Johan Magnusson. Det som krävs nu är att fler kommuner tar ett rejält grepp om sin digitalisering: ger den riktning, väljer en metod för verksamhetsutveckling, bestämmer var man ska vara om tre år, ritar en karta för att ta sig dit och tilldelar arbetet de pengar som krävs.

EN RAPPORT som SCDI släppte i år visar att den digitala mognaden och den digitala förmågan hos kommunerna har ökat något mellan 2020 och 2022. Däremot har det digitala arvet försämrats.

– IT och digitala verktyg erbjuder metoder för att utveckla kommunala verksamheter. Men det måste ske ute i organisationerna och inte på centrala IT-avdelningar. Politiker måste förstå att det är nödvändigt att flytta kostnader från personal till IT. I bankvärlden står IT för 9 procent av kostnaderna. Hos kommuner och regioner är snittsiffran 1,2 procent, säger Johan Magnusson.

Han vill även se en ny nivå för samverkan mellan kommuner. Där har, vid sidan av Sundsvall, till exempel Storstockholmskommunerna Värmdö och Nacka, liksom Mora, Orsa och Älvdalen i Dalarna kommit en bit på väg.

På en övergripande nivå har också SKR en roll att fylla:

– Det vore väldigt bra om SKR kunde utbilda alla kommundirektörer i digitaliseringens logik och hur den kan bidra till att lösa krisen, säger Johan Magnusson.

Vad Sveriges kommuner får för avkastning på pengarna som satsas på digitalisering är i dag högst oklart.

Viktiga begrepp

AI. Artificiell intelligens avser system som uppvisar intelligent beteende genom att analysera sin miljö och vidta åtgärder – med viss grad av självständighet – för att uppnå särskilda mål.

Algoritmdriven utveckling (datadriven utveckling). En algoritm är en uppsättning regler som används för att hantera stora mängder information eller data. Används till exempel för att avgöra resultat vid googling, men kan också användas som exempelvis beslutsstöd vid en kommunal bygglovsansökan. Skapar också möjligheter att utnyttja AI och automatisering samt att genom mätning utveckla verksamheten efter användarnas behov.

Digitalisering. En metod för verksamhetsutveckling där digitala lösningar används för automatisering eller innovation.

– Troligen ger en majoritet av alla initiativ ett negativt resultat. Här behövs en portföljstyrning som ger en helhetsbild av allt som görs, anger smarta mål, vad åtgärderna ska göra för nytta för invånarna och kommunen, vilka som är ansvariga och hur stor risken är, säger Johan Magnusson.

Sammanfattningsvis finns redan den kunskap som krävs för att accelerera digitaliseringen.

– Vi vet vad vi ska göra, men det måste tas politiska beslut också, säger Johan Magnusson. ●



Johan Magnusson.

”Det är nödvändigt att flytta kostnader från personal till IT.”



SKA DU INTE HA BYGGLOVSANSÖKAN OCKSÅ?
ELLER BYGGER NI BARA FRIGGEBODAR I TJOTAHEJTI?



ILLUSTRATION: LASSE WIDLUND

”Vi har inte råd med egna lösningar”

■ Stat, regioner och kommuner har varit för dåliga på att kroka arm i omställningen till en mer digitaliserad offentlig sektor. Ola Odebäck på SKR vill att Digitaliseringsmyndigheten (Digg) får uppdraget att samordna och att det tas fram en nationell strategi.

DET KRÄVS krafttag för att få fart på digitaliseringsarbetet inom offentlig sektor. Och utgångspunkten måste vara att digitalisering är ett nödvändigt svar på de utmaningar vi står inför.

– Det krävs att staten sätter ner foten och samordnar. Digg har uppdraget att samordna offentliga Sverige, men har i dag inte det mandat och de resurser som krävs, säger Ola Odebäck, avdelningschef ekonomi och styrning på SKR.

Ett exempel på hur man kan dra mer nytta av digitaliseringen handlar om att

skapa enklare kommunikationsvägar för både medarbetare och medborgare.

– I Danmark har man en väg in för medborgare inom skolan, medan vi i Sverige saknar en sådan samordning. Och om jag skulle bryta armen när jag åker skidor i Åre måste min vårdcentral i Skåne enkelt kunna plocka fram röntgenbilderna vid ett återbesök, säger Ola Odebäck.

NÄR DET gäller effektivare arbetssätt vid till exempel brottsbekämpning och bidragsfusk behövs ändrad sekretesslagstiftning så att data kan samköras.

– Som sagt: en nationell strategi krävs för en sammanhållen offentlig sektor. Vi har inte råd med att varje myndighet har egna lösningar, säger Ola Odebäck.

På den punkten är han försiktigt optimistisk när han blickar framåt:

– Kommuner och regioner i Sverige har varit sena på bollen, men ibland krävs det lite krisläge för att det ska ske en förflytt-

ning. Det är ett bra läge för kommunchefer, SKR med flera att ta ledningen. Förhoppningsvis hänger den statliga sidan på.

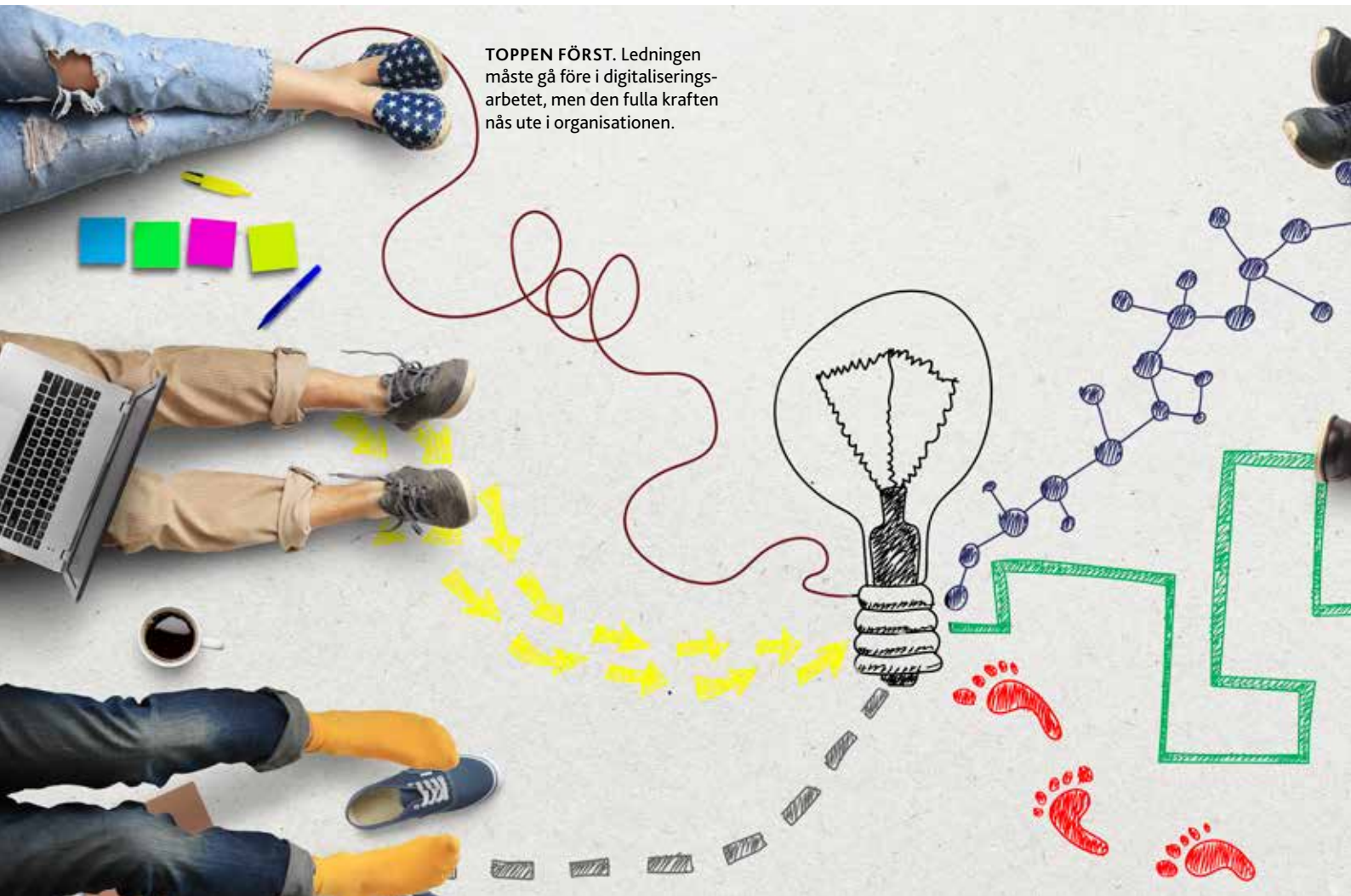
MEN DET finns också aspekter av digitaliseringen där många kommuner kan

genomföra förbättringar på egen hand. Inom vård och omsorg finns väl fungerande teknik, som trygghetsövervakning och läkemedelsrobotar, som inte används i den omfattning den borde.

– Införandeförmågan måste höjas. Personalen måste se både den ekonomiska nyttan med nya arbetssätt och att de kan höja kvaliteten. Vi behöver också bli bättre på att sprida goda exempel. Kramfors har uppnått häpnadsväckande resultat som alla borde ta efter, säger Ola Odebäck. ●



Ola Odebäck.



TOPPEN FÖRST. Ledningen måste gå före i digitaliseringsarbetet, men den fulla kraften nås ute i organisationen.

Digitalisering med topp

■ Digitalisering drivs ofta på av särskilda IT-avdelningar – men verklig digital mognad uppnås först när utvecklingen styrs av det övergripande ledarskapet och verksamheterna själva.

TEXTER: LARS GUNNAR WOLMESJÖ

Det här är inte bara en fråga för dem med titlar där det ingår digitalisering och IT, säger Julia Larsson, teamledare för digitalisering och innovation hos Adda Kompetens, ett bolag inom SKR som driver det nationella initiativet Kompetensforum med 110 deltagande kommuner.

Nyligen höll Kompetensforum en digital heldagsutbildning på temat Leda i förändring med drygt tusen deltagare, och Julia blev glad när hon synade anmälningarna:

– Måltidsutvecklare, rektorer, undersköterskor, vårdbiträden! När jag såg listan tänkte jag: Yes! Vi kan nå ut brett!

Hon trycker på vikten av att komma åt inte bara dem som direkt arbetar med digitalisering.

– Vi vill också verkligen nå andra stödfunktioner som Ekonomi, HR, Inköp.

Hon berättar om seminarieserien Digital mognad – en fråga för HR:

– De blev fullsatta. Nu kan det vara dags för Digital mognad – en fråga för Ekonomi, säger hon med adress till Kommunal Ekonomis läsare.

PÅ FRÅGAN om vad som påverkar och styr en kommunal organisations digitala mognad, räknar hon upp fyra faktorer. Det första är ledningens styrning, kompetens och förmåga.

– Ledningen behöver känna ägarskap att styra digitaliseringen i rätt riktning, att det inte bara är något som IT-avdelningen ska sköta. IT är en stödfunktion precis som HR och Kommunikation, och en stödfunktion ska inte driva utvecklingen. Det ska verksamheterna

göra utifrån sina syften, som att skapa bättre kvalitet, utveckla verksamheterna med mera. Stödfunktionerna ska skickliggöra och skapa förutsättningar för kärnverksamheten.

Tyvärr konstaterar hon dock att fokus ofta ligger på IT-avdelningar när man pratar digitalisering.

– Det är fundamentalt fel, och det beror på att olika nivåer av ledare inte tagit ansvar. Men det börjar bubbla. Det finns goda exempel.

Hon pekar på hur kommundirektörer och andra ledare börjat driva frågan.

– Men de behöver bli fler. Inte minst inom politiken. Det är jätteviktigt att involvera politiker, för digitalisering är i högsta grad en politisk fråga. Den kan inte vara värde-neutral. Politikerna säger vad som ska göras i verksamheterna, och digitalisering kan vara ett av verktygen för att uppnå det.

En andra faktor som styr digital mognad är finansieringen av teknisk infrastruktur och utvecklingsprojekt.

– De som inte avsätter tillräckligt med



DiMiOS-modellen

- Namnet står för Digital Mognad i Offentlig Sektor.
- Digital mognad definieras som organisationens förmåga att tillgodogöra sig nyttorna med digitalisering.
- DiMiOS mäter hur organisationens digitala mognad utvecklas över tid.
- Den genomförs med enkät riktad till relevanta tjänstepersoner och politiker.
- Modellen positionerar organisationen i två dimensioner: dels dess nuvarande digitala förmåga att utveckla verksamheten på basis av digitala möjligheter, dels dess hopsamlade digitala arv (teknisk infrastruktur mm).
- DiMiOS används för analys och fortsatt utvecklingsarbete: Vad görs bra? Vad behöver bli bättre?
- Modellen är framtagen och förvaltas av forskningskonsortiet Swedish Center for Digital Innovation (SCDI) under ledning av forskare från Göteborgs universitet, Umeå universitet och Handelshögskolan i Stockholm.

KÄLLA: KUNSKAPSCENTRUM MOT ORGANISERAD BROTTSLIGHET, GÖTEBORGS STAD

BILD: ISTOCK

Jämförelser och inspiration i Kolada

■ Verktyg som ska användas för jämförelser och lärande – så ser RKA på de nyckeltal om digitalisering som finns i databasen Kolada.

KOLADAS NYCKELTAL ger en bild av digitalisering ur invånarnas eller brukarnas perspektiv. De kan ses som komplement till DiMiOS-modellens mätningar av organisationens digitala mognad, framhåller Maria Price, kanslichef på Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA), som ansvarar för Kolada:



Maria Price.

– DiMiOS är något att jobba med för kommunerna när det gäller processer och mognadsfrågor internt. Den typen av data är ofta svår att publicera i Kolada. Så de kompletterar varandra. Du kan hitta något i våra nyckeltal och sen titta på den digitala mognaden: Hur ser det ut i vår kommun? Hur kan vi utveckla?

NYCKELTALEN FINNS i Koladas verktyg Jämföraren under fliken Mer. De går att jämföra med andra kommuner eller regioner för att se vilka som kommit längst. Det kan användas för både utredningar och lärande.

– Du kan se om det finns en annan kommun som jobbar med något nytt och ta kontakt för att höra hur det gått med införandet.

RKA har tagit med mått och data som gått att finna på ett övergripande plan. Mycket handlar om hur digitala verktyg används i sjukvård och socialtjänst, exempelvis nattkameror och digitala beställningar av mat.

Där finns även befolkningens attityder till digitalisering och data om bredbandsutbyggnad.

Det kan dock finnas statistik som RKA missat, och Maria Price skickar med en uppmaning:

– Att alla hör av sig om de har fler mått kring digitalisering som kan läggas in i Kolada. ●

och bredd

medel, de dras ofta med föråldrade system i sitt digitala arv.

Underfinansiering är vanligt idag, men hon gläds åt att fler kommuner och regioner använder investeringsverktyget istället för driftbudget för att realisera digitaliseringsinitiativ.

– Då blir det mer långsiktigt. Om det går på driftsmedlen blir det kortsiktiga åtgärder på årsbasis.

SOM EN TREDJE faktor pekar hon på att hämta hem nyttor.

– Annars kan man gå miste om exempelvis kostnadsbesparingar. Har man infört nattmonitorering i äldreomsorgen för att kunna ta bort en årsarbetskraft, ska man också se till att det blir gjort.

Det fjärde är att tänka externt och sätta dem som kommunen arbetar för i främsta rummet.

– Vi måste digitalisera så att vi underlättar och skapar värde för företagare,

brukare, elever, föräldrar, med flera. Inte bara tänka internt med digitala lösningar för att till exempel dra ner på administration.

Digital mognad mäts med DiMiOS-modellen, en guldgruva att ösa ur, enligt Julia Larsson.

Vad är nyttan med att mäta digital mognad?

– Initialt när man gjorde mätverktyget var det för att ta temperaturen: Var befinner sig vår organisation? Hur jobbar vi vidare? Så används det fortfarande, men största värdet med att mäta är att börja prata om rätt saker.

Det gäller att samla ledande tjänstemän och politiker för att utifrån mätningarna diskutera hur deras verksamheter påverkas.

– Och få till aha-upplevelser hos dem som idag inte känner ansvar för digitaliseringen. ●



Julia Larsson.

Ronnebys digitala familj imponerar

■ Ronneby kommun ligger långt framme i digitalisering och uppmärksammas för påhittiga lösningar som ofta riktar sig direkt till medborgarna.

”DIGITALT FÖRST” är en ledstjärna i arbetet. Det betyder att digitala tjänster ska vara förstahandsval i kommunkoncernen när så är möjligt och relevant.

– Jag tycker vi kommit långt på kort tid. Digitalisering har blivit ett fokusområde som det talas brett om, något vi i Ronneby är stolta över, säger Emma Hessbo, digitaliseringsstrateg.

Till det som tagits fram hör informations-tjänsten Ronneby Live, uppdaterad i realtid med allt från föreningsliv till badtemperaturer.

– Vi drömde om att placera all info på ett enda användarvänligt ställe. Första utgåvan kom för två år sedan. Egentligen är Ronneby Live en tom sida, som hämtar information från annat håll.

Annat som utvecklats är en Tillstånds-guide med aktuella regler för företagare och nu senast en interaktiv digital informations-skylt på Ronneby torg.

Kommunen har också en familj med digitala medarbetare som främst hjälper till med internt arbete.

– Det har varit en successiv progress som startade för fyra år sedan och som växt fram med olika teknik i olika projekt.

Är allt frid och fröjd? Vad händer om robotarna drabbas av driftsstörningar?

– Du menar om de försover sig? Nej, det har funkat väldigt bra. De har varit enormt driftssäkra. Och om en robot inte gjort sitt arbete på natten, så får medarbetarna ta fram det materialet enligt tidigare rutin.

Att Ronneby lyckats så bra i digitaliseringsarbetet förklarar hon med

ett behovsstyrt arbetssätt, där IT-avdelningen arbetar ihop med verksamheterna istället för att säga vad de ska göra.

– Jag brukar tjata om det. Verksamheterna vet vilket förändringsbehov de har som skapar nytta. Sen har IT den tekniska expertisen.

Intresset för digitala lösningar sprider sig med framgången.

– Vi har haft goda ambassadörer som berättat om bra exempel. Det har blivit lite av ett självspelande piano. De som först sagt att de inte har tid för digitaliseringen har förstätt att de får tid att utveckla annat.

Vad är det viktigaste som styr och påverkar en kommunal organisations digitala mognad?

– Att bygga en positiv kultur kring digitalisering, att prata om det som något positivt och inte som något som försvårar. Medarbetarna är viktiga, men också att chefer pekar ut vad som ska göras.

– För vissa kan digitalisering vara skrämmande med nya områden och utmaningar. Då är det viktigt med delaktighet ihop med andra medarbetare. ●



Emma Hessbo.



Per Törnvall.

Sollentuna vill ta nästa digitala steg

■ Sollentuna kommun var en av de första som använde digitala verktyg i skolan. Nu gäller det att komma vidare i digitaliseringen.

– Å ENA SIDAN ligger vi bra till, med etablerade strukturer och arbetssätt. Å andra sidan har Sollentuna och andra kommuner inte riktigt flyttat fram positionerna. Vi fortsätter i huvudsak att jobba som tidigare, säger kommunledningschef Per Törnvall.

Han tvivlar på att det i kommunsektorn gjorts en riktig analys av hur potentialen ser ut när det gäller digitaliseringens möjligheter att bidra till välfärdens finansiering.

– Det kan förklara att det går lite trögt och att vi inte gjort de investeringar som behövs.

SOLLENTUNA VILL vara tydlig med vad som är digitaliseringens syfte.

– Det är inget självändamål, vi gör det för att effektivisera. Det är det första: att få mer verksamhet för lägre kostnader. Det andra är att tillgängliggöra tjänster till dem vi är till för. Det tredje är säkerhet: att stärka vår förmåga att stå emot cyberangrepp.

Digitalisering ses som en av flera möjligheter att utveckla verksamheter. Visionen är inte att vara Sveriges mest digitala kommun utan den mest attraktiva och effektiva med hög kvalitet till låga kostnader genom nya arbetssätt med stöd av ny teknik.

Per Törnvall ser det som självklart att ansvaret för digitalisering inte ligger hos en IT-funktion utan hos linjechefer med ansvar för verksamheterna.

Vad är det viktigaste som styr och påverkar en kommunal organisations digitala mognad?

– Det personliga ledarskapet. Att förtroendevalda och ledande tjänstemän sätter frågan på agendan, tydliggör mål och strategi, ställer krav och förväntningar, inspirerar, följer upp, skapar förutsättningar. ●

Digitala familjen

BerIT svarar på frågor hos IT-avdelningen.

Bosse tillsätter vikarier i vård och omsorg.

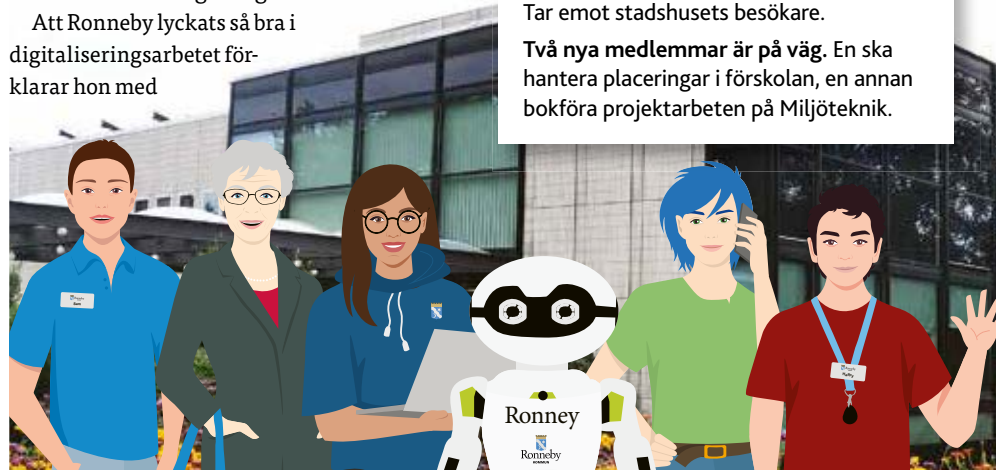
HaRry registrerar scheman på utbildningsförvaltningen.

Len@ fördelar resurser i hemtjänsten.

Ronney förbereder biståndsärenden.

SAM är en talande avatar (digital person). Tar emot stadshusets besökare.

Två nya medlemmar är på väg. En ska hantera placeringar i förskolan, en annan bokföra projektarbeten på Miljöteknik.



RONNEBY kommun har sex digitala medarbetare, en hel digital familj som avlastar medarbetare från administrativa, monotona och tidskrävande arbetsuppgifter.

Samverkan på djupet lyfter Sundsvall-Ånge

■ Ånge har varken kompetens eller resurser för att hantera IT och digitalisering på egen hand. Lösningen finns på andra sidan kommungränsen.

TEXT: TORBJÖRN TENFÄLT

Genom vårt samarbete med Sundsvall får vi en stabilare och säkrare IT-verksamhet. För en så liten kommun som Ånge är det inte möjligt att leva upp till de krav som ställs på allt från IT-säkerhet till leverans dygnet runt, säger Mattias Robertsson Bly, kommunchef i Ånge.

Sundsvall är en av Sveriges ledande digitaliseringskommuner med öppna lösningar som arbetsmetod, färdiga för andra att använda.

– Sundsvall lägger ut sin källkod som öppna data för alla. Vårt bidrag i samarbetet är att Sundsvall kan testa sina lösningar i en liten kommun med korta beslutsvägar, säger Mattias Robertsson Bly.

Han tar automatiseringen av parkeringstillstånd för personer med funktionshinder som exempel. En begränsad fråga, men som kräver myndighetsbeslut. I Sundsvall skulle ett test bli en omständlig process med en rad hänsyn att ta och många synpunkter att inhämta från olika delar av organisationen.

– Hos oss räcker det att frågan är uppe i min ledningsgrupp så kan vi genomföra testet. I Sundsvall blir det en tidskrävande process.

SAMARBETE MELLAN kommuner kring digitalisering förekommer på flera håll, men Sundsvall och Ånge tar ett steg till genom att skapa processer som är likadana på båda sidor kommungränsen. Det kräver i sin tur att verksamheterna synkas.



Mattias Robertsson Bly.

”Sundsvall lägger ut sin källkod som öppna data för alla.”



BILD: ISTOCK

VINNA-VINNA. Digitala samarbeten lönar sig. Ånge fungerar exempelvis som testbädd när Sundsvall vill automatisera parkeringstillstånd för funktionshindrade.

Är det inte risk att ni som den betydligt mindre parten blir sårbar när ni är en del av Sundsvalls lösningar?

– Det handlar om tillit. Vi måste lita på att det funkar bra. Det hade vi inte kunnat göra om samarbetet varit med ett privat företag. Med sin storlek och höga kompetens har Sundsvall ett mycket starkare skydd mot IT-attacker än vi någonsin kan ha om vi är utelämnade till oss själva.

De två grannkommunerna har startat flera AI-projekt tillsammans. Ett handlar om att förebygga fallolyckor på äldreboenden genom att med hjälp av AI analysera data från olika sensorer i till exempel trygghetslarm och tryckkänsliga mattor.

– Det gör att vi kan se hur personer rör sig och gör det lättare att i förväg upptäcka om någon blivit mer ostabil. Projektet kräver en teknisk kompetens av ett slag som vi inte kommer att ha på många år i Ånge.

SUNDSVALLS IT-DIREKTÖR Marcus Matteby och hans medarbetare har också utvecklat en digital tjänst som med hjälp av AI gör att de båda kommunerna inte längre behöver skicka ut påminnelser på avgiftsfakturor manuellt. I stället för att en ekonomi-assistent kopierar fakturor och lägger dem i kuvert sköts hela hanteringen av en automatiserad tjänst.

– Inom ekonomiområdet finns mycket som kan automatiseras med hjälp av AI. Var den bortre gränsen går har vi i dag ingen aning om, säger Mattias Robertsson Bly.

Han framhåller att Ånge kommun i långa loppet kommer att tjäna ekonomiskt på det digitala samarbetet, men också att ekonomin inte är drivkraften i förändringsarbetet.

– I första hand är det här ett värde drivet arbete med målet att kunna jobba bättre för medborgarna. Men det är klart att digitaliseringen i förlängningen gör att vi sparar pengar. Det kommer inte finnas folk att bemanna kommunerna med om vi inte hittar andra sätt att jobba på.

DEN DIGITALA kommunsammanläggningen mellan Ånge och Sundsvall följs på nära håll av forskare på Chalmers och KTH. De återkopplar kontinuerligt vad de ser, och de båda samarbetsparterna är öppna för att fler kommuner ansluter sig.

– Varför ska alla 290 kommuner betala med skattepengar för samma digitala lösningar? För invånarna är det bättre om vi hjälper varandra med den digitala utvecklingen och samtidigt håller nere kostnaderna, säger Mattias Robertsson Bly. ●



”Behoven ska styra, inte tekniken”

■ Inled konkreta försök med artificiell intelligens (AI), manar Rebecka Lönnroth, programledare på AI Sweden. Det är först när man börjar se den konkreta nyttan i verksamheterna som AI kan få ett bredare genombrott i kommuner och regioner.

TEXTER: TORBJÖRN TENFÄLT

Chefer i kommunal sektor är en av AI Sveriges angelägnaste målgrupper. Det är viktigt att de – och även den politiska ledningen – börjar förstå hur AI kan skapa nytta i den egna verksamheten. Många är inte där ännu, de har ännu inte kunskap eller mognad i frågorna, säger Rebecka Lönnroth, programledare på AI Sweden.



Rebecka Lönnroth.

Samtidigt understryker hon att det inte är så konstigt eftersom användningen av AI än så länge inte är så omfattande i kommuner och regioner.

– AI upplevs ofta som något abstrakt. Men med den senaste tidens snabba utveckling har det blivit tydligare vad man kan använda AI till.

Det finns idag ingen entydig och generell definition av AI, konstaterar Rebecka Lönnroth.

– På ett enkelt plan kan man säga att AI är metoder och datorprogram med egenskaper som vi förknippar med intelligens, till exempel att tolka bilder och naturligt språk, resonera och lära sig från data och erfarenhet. Definitionen ändrar sig; det man kallade AI för tio år sedan kallar man kanske inte för AI idag.

DET RIKTIGT intressanta är vad vi kan göra med AI och de förmågor som kommer med tekniken att förstå, styra, prognostisera och skapa, framhåller Rebecka Lönnroth.

– Med hjälp av AI skapar vi enorma möjligheter att utveckla samhället. Det handlar om att möta stora utmaningar som kvaliteten i välfärden, företags konkurrenskraft och människors livskvalitet.

De flesta kommuner och regioner har ännu inte börjat införa AI permanent i sina verksamheter. Flera har testat olika former

av automatisering, till exempel av administrativa processer, men fasen där man använder AI mer aktivt är först nu på väg att ta fart, spår Rebecka Lönnroth.

Hon är programledare för Kraftsamling för AI i kommuner och civillsamhälle, en satsning som AI Sweden inledde förra året tillsammans med Vinnova. Under fyra år kan kommuner och organisationer i civillsamhället få finansiellt stöd och hjälp att förstå hur artificiell intelligens (AI) kan användas i praktiken.

Fyra kommuner deltar: Linköping, Malmö, Vetlanda och Stockholm. Satsningen görs i samarbete med SKR, Myndigheten för digital förvaltning (Digg) och Myndigheten för ungdoms- och civillsamhällesfrågor (MUCF).

SOM ETT led i det långsiktiga arbetet med att stärka kommunala sektorns AI-mognad har AI Sweden också startat ett AI-råd tillsammans med SKR. I rådet ingår tolv kommuner som ska fundera över vad kommunerna kan göra själva och vad andra aktörer behöver göra för att stötta kommunerna.

– De små har ofta svårast att komma i gång, eftersom de sällan har de resurser som behövs. Det är först när man inleder kon-



BILDER: ISTOCK

SMART DESIGN. Stadsplanering är ett givet område för AI, fortfarande oprövat i de flesta kommuner. I projektet Digi Grow provas AI-verktyg för att simulera olika skeden av stadsutveckling.

”Det man kallade AI för tio år sedan kallar man kanske inte för AI idag.”

kreta försök man ser vad man kan göra i de olika verksamheterna. När är AI lämpligt, när är det inte det?

När är AI inte lämpligt?

– Det måste vara behoven som styr, inte tekniken. Därför är det viktigt att fundera över när det skapas nytta i verksamheten om man inför AI i en process och inte. Kommuner och regioner kan behöva hjälp med de här avgörandena – AI behöver inte alltid vara den lösning som passar bäst. Därför behöver också fler komma i gång och testa för att kunna avgöra just det.

Och när AI är rätt väg att gå – vad är viktigt att tänka på då?

– Har man aldrig drivit ett AI-projekt är det bäst att ta sig an en avgränsad process som inte innehåller en mängd känsliga personuppgifter. Välj något enklare som kan ge nyttiga lärdomar att plocka med sig in i ett kommande projekt, säger Rebecka Lönnroth. ●

AI-projekt förebygger ohälsa

■ Vetlanda tar hjälp av AI för att kunna sätta in rätt vårdinsatser i tid.

– Får brukare och patienter längre tid utan stora vårdbehov ökar deras livskvalitet samtidigt som våra kostnader minskar, säger Henrik Ahlgren, utvecklingschef på vård- och omsorgsförvaltningen.

PRISLAPPEN FÖR vård och omsorg kan bli lägre tack vare den AI-modell som Vetlanda kommun testat under ett år.

– Genom att titta på hur vårdbehoven utvecklats för tidigare brukare och patienter hoppas vi kunna lära oss vilka insatser som ger bäst effekt för att bromsa och i bästa fall förhindra en utveckling åt fel håll, säger Henrik Ahlgren, utvecklingschef på vård- och omsorgsförvaltningen.

Han leder projektet som är en del av AI Swedens och Vinnovas fyraåriga kraftsamling, där kommuner och civilsamhälle får finansiellt stöd och hjälp att förstå hur artificiell intelligens (AI) kan användas i praktiken.

FÖR ATT illustrera hur AI-modellen i Vetlanda fungerar tar Henrik Ahlgren exemplet patient X som har vårdbehov A och efter en tid också utvecklar behov B. Med hjälp av AI kan man se att den tidiga förebyggande insatsen 1 ger bäst förutsättningar för att en patient inte ska nå behov B.

– Tanken är att AI då föreslår att just insats 1 ger bäst resultat för att patient X inte ska få ökat vårdbehov.

Den AI-stödda analysen bygger på data från flera hundra brukare och patienter. Henrik Ahlgren hade gärna sett att underlaget varit större, men räknar med att mängden data ändå är tillräcklig för att se hur träffsäkra de AI-drivna besluten kan bli.

Vad har kommunen ekonomiskt att vinna på att använda AI på det här sättet?

– Genom att brukare och patienter får en längre tid utan stora vårdbehov minskar kostnaden för de insatserna. Det är svårt att sätta en prislapp på förebyggande arbete, men helt klart finns det en samhällsnytta.



Henrik Ahlgren.

HENRIK AHLGREN understryker att det även med AI-stöd alltid är legitimerad personal som tar besluten om vilka insatser som ska göras. Det leder i sin tur till att behovet av mer avancerad vård blir mindre.

– På det sättet minskar belastningen på till exempel hemtjänst och slutenvård.

Det Henrik Ahlgren ser som kärnan i projektet är att man tittar tillbaka på data som låg till grund för beslut för cirka 18 månader sedan. Nu kan AI efter en bearbetning av dataunderlaget föreslå andra insatser än de kommunen satte in då.

Vilka erfarenheter har ni så här långt dragit av projektet?

– Framför allt att det är viktigt att man som kommun har teknisk och juridisk möjlighet att ta ut den data man vill från sina verksamhetssystem. Ett nära samarbete med dataskyddsombud är en självklarhet.

Det är också viktigt att ha en trovärdig partner med kunskap och erfarenhet av AI, framhåller Henrik Ahlgren.

– Kunskapen om verksamheterna har vi inom kommunen, men vi behöver hjälp med det tekniska och här har stödet från AI Sweden varit väldigt bra. Sen hade jag önskat att projektet sträckt sig över två år i stället för ett. Ett år går väldigt fort.

Vetlanda driver dessutom projektet tillsammans med ett företag som kommunen har samarbetat med en längre tid. ●



FÖREBYGGA OHÄLSA. AI kan hjälpa till att välja rätt förebyggande insatser för brukare med ett vårdbehov.

Förvaltningshögskolan vid Göteborgs universitet – framstående ekonomiutbildningar

Vänd dig till Förvaltningshögskolan för att få en utbildning i förvaltnings-ekonomi. Vi erbjuder en av få utbildningar på kandidatnivå med denna inriktning, och landets enda på masternivå med specifik inriktning mot ekonomistyrning, redovisning och revision i offentlig sektor.

- Treårigt kandidatprogram i offentlig förvaltning med fördjupning i förvaltningsekonomi
- Tvåårigt mastersprogram i offentlig förvaltning med inriktning mot Redovisning och revision

Våra program är utformade för att ge dig en gedigen grund och en djupgående förståelse för förvaltningsekonomi. Genom en väl avvägd kombination av teoretiska moment och praktiska tillämpningar kommer du att kunna hantera komplexa ekonomiska frågor inom offentlig sektor på ett framgångsrikt sätt.

www.gu.se/forvaltningshogskolan

Besök vår hemsida för att läsa mer om våra program och inriktningar.



På riktigt!

Automatiserade HR- & löneprocesser som frigör tid

SD Worx erbjuder framtidssäkra processer som kan anpassas efter era behov. Våra lösningar förenklar medarbetarnas dagliga arbete

- ***på riktigt!*** 



3 viktiga kunskapsområden

- 1** Kunskap om verksamheten – behövs för att förstå vilket besluts- och analysstöd de behöver
- 2** Systemkunskap – en ekonom behöver inte bara kunna hantera ekonomisystemet utan också förstå hur man på bästa sätt övervakar att AI gör det den ska och att resultatet faktiskt stämmer.
- 3** Kunskap om ekonomrollen – automation kommer att frigöra tid, och ekonomen behöver värdera vad den tiden ska läggas på. Det kommer inte att gå att springa på alla bollar, så vad ger mest till verksamheten.

KÄLLA: BERTIL ÄGREN

PÅ GOLVET. Digitalisering och AI kommer att avlasta ekonomerna, nu är det analys och verksamhetsstöd som gäller.

Från kontoret ut på golvet

■ Digitala verktyg, kraftig ökning av AI-stöd, och nya digitala lagkrav gör om vardagen på ekonomiavdelningarna. Men hur påverkar de egentligen ekonomens yrkesroll?

TEXTER: KARIN AASE

När den första industriella revolutionen inleddes i England på 1700-talet reagerade många arbetare med att slå sönder maskinerna, så rädda var de att den nya tekniken skulle ta deras jobb ifrån dem. Sedan dess har en stor del av arbetena "på golvet" automatiserats, och med digitaliseringen börjar samma tendens att skymta även på ekonomiavdelningen.

– Ekonomkåren, liksom många andra yrkesgrupper, kommer att både ställas om och formas av den pågående digitaliseringen, konstaterar Ulf Ramberg, forskare på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet och författare till rapporten Sakta i backarna från KEFU och KEF 2020.

RAPPORTEN UNDERSÖKER vad ekonomer i kommunsektorn anser om digitaliseringen och dess påverkan

på jobbet. Även om rapporten gjordes redan innan pandemin och det digitala språng som då skedde ger den en bild av en väldigt digital vardag.

– Ekonomer arbetar i en väldigt digital miljö sedan många år tillbaka och datorn är deras arbetsverktyg i nästan alla arbetsuppgifter, påpekar Ulf Ramberg.

– Det innebär att gruppen som sådan har stor vana vid att jobba med digitala verktyg, vilket borde innebära att de skulle kunna spela en mer aktiv roll i kommunernas digitalisering.

MEN BARA för att ekonomerna redan arbetar med digitala verktyg betyder inte det att deras yrkesroll är statisk. Istället menar Ulf Ramberg att den AI-utveckling och därmed automatisering som nu sker av arbetet kommer att påverka yrket markant.

– Redan idag jobbar ekonomer med en del automatiserade processer och det kommer vi att se mer av. I längden innebär det att den delen av jobbet som handlar om att flytta siffror successivt kommer att försvinna, det märker vi både i forskningen och i vår undervisning.

Istället tror Ulf Ramberg att ekonomens roll i framtiden handlar mer om att jobba med de nya, enorma



Ulf Ramberg.

▶ datamängder som kommer att genereras av alla digitala system.

– Den rådgivande ekonomen som kan ta sig an den här datamängden med ett analytiskt förhållningssätt och dra meningsfulla slutsatser, den personen kommer att vara efterfrågad. Det kan innebära ett identitetsskifte som blir jobbigt för många ekonomer, och en del kommer att reda ut det bättre än andra.

HUR FORT kommer då den här utvecklingen att gå? Bertil Ågren, partner på konsultföretaget HerbertNathan & Co, konstaterar att när AI som begrepp blev mer vanligt trodde många av de stora internationella konsultfirmorna att hälften av ekonomjobben skulle vara borta på fem års sikt.

– Sådana drastiska förutsägelser hör man ofta när det kommer till ny teknik, men så fort kommer det inte att gå, konstaterar han.

Däremot är han säker på att det kommer att ske en stor förändring.

– Tidigare tekniksiften inom ekonomisystem har handlat om användar- och webbgränssnitt, att göra systemen mer användarvänliga. Men när vi nu pratar digitalisering pratar vi också AI, och det kommer inte bara att påverka gränssnittet utan även arbetsinnehållet.

För även om tillämpning av maskininlärning gör att flera ekonomisystem redan idag innehåller automatiska tjänster, till exempel automatisk uppdatering av frånvarorapportering eller automatisk bokning av tid på rätt projekt med rätt kontering, kommer utvecklingen att accelerera och tjänstemännen kommer successivt att få nya arbetsuppgifter.

– Jag brukar jämföra med banksektorn. Där har digitaliseringen visserligen lett till att nästan alla kontor har stängt, men antalet anställda är konstant för det har tillkommit nya roller och befattningar.

På ett ekonomikontor kan det betyda att repetitiva uppgifter alltmer tas över av digitala assistenter baserade på AI, medan tjänstemännen jobbar mer med kontroll och verksamhetsstyrning. Något som kommer att kräva ett kompetensskifte, inte minst på individnivå.

– Det skulle inte förvåna mig om det om tio år finns lika många ekonomer i en kommun som idag, men de jobbar inte med att hantera leverantörsreskontra utan har helt andra arbetsuppgifter som kräver en högre utbildningsnivå, säger Bertil Ågren.

Men att gamla jobb ersätts med nya i digitaliseringens spår beror inte bara på automatisering, utan också på nya regelverk kopplade till den digitala utvecklingen.

– Samtidigt som vi de senaste tio åren har haft en ökad grad av automation har vi också fått nya regelverk och nya krav, till exempel GDPR, säger Magnus Kempe, seniorkonsult på analysfirman Kairos Future.

– Det skapar en ökad efterfrågan på nya processer och ny hantering, så vi har varken fler eller färre ekonomer idag men de gör andra saker.

DESSUTOM HÅLLER EU på att förbereda ytterligare två lagförslag som kommer att driva digitaliseringen på det ekonomiska området. Det ena är det så kallade ViDA-förslaget som reglerar e-fakturerings vid gränsöverskridande handel.



”Jag brukar jämföra med banksektorn. Där har nästan alla kontor stängt, men antalet anställda är konstant.”

Bertil Ågren



Magnus Kempe.



Bertil Ågren.

– Det är väldigt troligt att det kommer att leda till obligatorisk e-fakturerings även vid nationella fakturor och det tror jag kommer att ske inom fem år.

Det andra är EU-kommissionens förslag på digitala produktpass som ska innebära krav på spårbarhet ner på produktnivå.

– Den här informationen ska följa med fakturan och det innebär att enorma mängder data kommer att flöda fram och tillbaka. Ekonomerna kommer att behöva jobba med den, hitta avvikelser, göra analyser och kontroller. Någonstans landar det i att automationen inte innebär att man förlorar jobbet, utan att det krävs fler och fler datorer för att jobbet överhuvud taget ska gå att göra.

Vad kan man då som ekonom göra för att förbereda sig för den här nya rollen? Enligt KEFU:s Ulf Ramberg är A och O att intressera sig ännu mer för verksamhetens koppling till siffrorna.

– När jobbet utvecklas mot att vara ett beslutsstöd kan man inte sitta på sitt ekonomikontor och göra det man alltid har gjort, då måste man vara ute i verksamheten och verkligen lära känna den. Hur man själv med sina förmågor kring analys och datahantering kan stötta verksamheten, det är något fler ekonomer kommer att behöva fundera på. ●

DIGITALT MERJABB. EU-förslag om obligatoriska e-fakturer och digital spårbarhet genererar nya processer och arbetsuppgifter.



BILD: ISTOCK

Trio tycker till om digitalisering!

Annica Dyverdahl Winding, controller i Ystads kommun



1. I min roll har inget förändrats med digitala hjälpmedel på ganska lång tid. Mer revolutionerande var det när kommuner började använda olika beslutsstödsystem, exempelvis Qlik View och Hypergene. Då visualiserades siffror på ett helt annat sätt än det man fick ut av ekonomisystemet med en mängd färdiga rapporter som man tidigare fick fixa själv.
2. Mer borde kunna automatiseras, framförallt uppbokningar för att få rätt redovisning till våra olika ekonomiska uppföljningar. Det skulle ge oss mer tid för analys istället för förarbete.
3. Jag tror det kommer att ske mer på vårt arbetsområde. När ingen vill göra onödiga rutinarbeten kommer mer att automatiseras. Jobbet kommer förhoppningsvis styras om till att bli en mer rådgivande och stödjande funktion. Controllern arbetar med verksamhetsfrågor och måste ha ett ärligt intresse för den verksamhet man arbetar med för att få helhetsbilden.

1 Vad i dina arbetsuppgifter har ändrats av digitala verktyg de senaste åren?

Lenitha Hansson, ekonomichef i Vindelns kommun

1. Mer av mitt fokus läggs på system och på att jobba fram bra arbetsflöden och processer som kan styras i system. Det har, på gott och ont, gjort att saker måste vara lite mer fyrkantiga för att gå att hantera i systemen. Det innebär mer hantering av systeminställningar än manuella uppgifter och kontroller. Vilket i sin tur medför att det är viktigare att medarbetare har systemvana och att vissa personer har ett relativt stort systemintresse.
2. Jag är inte nöjd med det vi har idag – vi håller just nu på att byta till ett nytt, modernt ekonomisystem. Efter det kan det vara dags att kolla på inköpssystem och jobba med att förbättra integrationer med befintliga system.
3. Det kommer troligen att medföra mycket mer effektiva transaktionsflöden där tyngden på jobbet läggs längst fram i kedjan. Samtidigt kommer det förmodligen att medföra bättre sätt att paketera relevant ekonomisk information till chefer/budgetansvariga. I den löpande verksamheten kommer de att behöva mindre stöd från ekonomi. Ekonomerna kommer att få fler arbetsuppgifter som handlar om att hantera uppsättning och utveckling av system, samt att det blir mindre manuellt och mindre repetitivt arbete.

2 Är du nöjd med de IT-stöd du har i jobbet idag, och vad står på din önskelista?

Jan Karlsson, ekonom i Vingåkers kommun



1. Det som tidigare mailades ut kan jag själv hämta från olika databaser, exempelvis befolkningsstatistik på SCB.
2. Är nöjd med vårt IT-stöd. Vi har nära till IT-personal som snabbt hjälper oss för att det dagliga ska fungera. Min önskan är att få mer resurser till utveckling. Det är de större kommunerna som ser ut att driva utvecklingen utifrån sina förutsättningar, något som inte alltid stämmer in på mindre/medelstora kommuners behov. Små kommuner har inte samma ekonomiska förutsättningar, i stället för större avdelningar är det ofta enmansarbete i olika funktioner.
3. Ett scenario är att en förändrad befolkningsstruktur innebär att det blir svårare att rekrytera – en del administrativa funktioner automatiseras då bort. Ekonomen skulle då få ett större controlleransvar.

A middle-aged man with glasses, wearing a grey blazer over a white button-down shirt, is smiling warmly at the camera. He is standing in an office environment with a light blue wall and a potted plant in the background. The text is overlaid on the bottom half of the image.

**Kreditdirektör
och blivande
skogsbonde**

■ Nästa sommar räknar Årets kommunalekonom Tomas Werngren med att vara skogsbonde i norra Värmland. Men fram till dess försöker Kommuninvests tidigare vd hitta en lösning för hur bolaget bättre ska passa in i de internationella regelverken.

TEXT: TORBJÖRN TENFÄLT BILD: STEFAN BOHLIN

Ett schackbräde pryder fikarummet i Kommuninvests lokaler mitt emot det pampiga slottet i centrala Örebro.

I rummet bredvid berättar Tomas Werngren om sitt nästa drag i livet.

– Jag har köpt nästan ett ton snickeriverktyg och renoverar en gård i norra Värmland som stått orörd sedan 1800-talet. Jag kommer inte vara arbetslös när jag slutar här, säger han.

Fem månader har gått sedan årsstämman, då Tomas Werngren klev av scenen efter 17 år som vd i Kommuninvest och lämnade över ansvaret till Katarina Ljungqvist.

– Dagen efter stämman kändes det som att hundra kilo försvann från axlarna. Jag har haft väldigt roliga år på Kommuninvest, men till slut fanns inte energin där längre.

När KEF nu utser honom till Årets kommunalekonom är det bland annat med motiveringen att Tomas Werngren "i en tid av ökande krav på finansinstitutionerna framgångsrikt framfört Kommuninvests betydelse och särart".*

Tre snabba frågor:

Får Kommuninvest alltid tag i den personal ni vill ha?
"Nej, inte de som gärna vill jobba i finansbranschen och helst i London. Men det räcker ofta att ha en "finansman" med intresse för att jobba i offentlig sektor. Det befruktar andra med andra kompetenser."

Har du själv varit lockad att byta sektor?
"I början av 2000-talet var jag lite småsur och tänkte: Varför ska jag gå här? Det syns på tillväxten att jag gör ett bra jobb men ändå har jag bara hälften av den lön jag kan få i privata sektorn. Men när jag ställde frågan på sin spets insåg jag att det är det här jag vill göra."

Var hämtar du energi?
"Framför allt genom att träffa många olika människor. Under lång tid var vi beroende av finansiering från Asien och det gav mig nya perspektiv. Att få chansen att se saker på ett annat sätt har hjälpt mig mycket."

I en organisation med nästan 500 miljarder i balansomslutning är det en uppgift som tar på krafterna. Inte de hisnande beloppen i sig, förtydligar han.

– Det stressande är tanken på att hamna i en situation där man inte kan leverera det medlemmarna har rätt att kräva. Därför började jag diskutera med styrelsen om att den måste hitta en efterträdare.

Under finanskrisen 2008 kändes positionen i toppen som mest utsatt.

– Varje morgon var det någon sten som flyttade på sig och under den strömmade het lava fram.

Krisen innebar en milstolpe i Kommuninvests historia. Tomas Werngren kom till bolaget 1994, från ett jobb som finanschef på SBAB. Han började som vice vd och blev högste chef tolv år senare.

ÄREN FÖRE 2008 skiljde sig verksamheten ganska mycket från dagens Kommuninvest.

– Vi bytte skepnad från David till Goliat och visade att vi hade förmågan att hantera medlemmarnas utsatthet när det blåser som värst.

Krisen förvandlade bolaget till en penningpolitisk motpart till Riksbanken. Många nya medlemmar anslöt. Balansräkningen tredubblades på ett år, kansliet växte i snabb takt.

De följande åren påverkade Tomas Werngrens syn på hur krisande kommuner ska mötas.

– Efter finanskrisen gick det ut allmänna bidrag från finansdepartementet, vilket innebar att kommuner med underliggande strukturella utmaningar inte tog tag i dem. Vissa kommuner behövde pengarna, men jag tycker fortfarande att det var fel att betala ut ett generellt stöd.

Hur har din roll förändrats?

– Före 2008 handlade mitt jobb om att bygga upp infrastrukturen ur ett finansiellt perspektiv. Efter 2008 om att bygga infrastrukturen så att den klarar regelkraven, men med fortsatt fokus på hur vi bäst tjänar våra medlemmar.

Uppdraget har med tiden också blivit mer strategiskt och rapportering. Mer tid har även gått till att styra och leda.

– När jag fyllde 50 var det dags att inte längre skriva rapporter och driva de flesta frågor själv, utan låta andra kliva fram. Därför ser jag utmärkelsen Årets kommunalekonom som att jag representerar ett framgångsrikt lagarbete.

Han framhåller särskilt bolagets vice vd Maria Viimne, som arbetat i organisationen lika länge som han själv.

– Hade inte vi samarbetat så bra och sett olika saker hade det aldrig gått så bra som det har gjort för Kommuninvest.

MEN UNDER färden har bolaget också fått kritik. En invändning har handlat om att kreditprövningen inte är tillräckligt seriös och att modellen med solidarisk borgen kan äventyra välskötta kommuners ekonomi.

Tomas Werngren värjer sig.

– Att vi skulle se lättvindigt på kommunernas situation är en missuppfattning. Att vi har ett litet kapital och en solidarisk borgen är tvärtom en signal från medlemmarna till oss: Vi täcker er, men vi vill inte att ni ska ta risker. Det gäller även i vår utlåningsverksamhet.

Han framhåller också den lista Kommuninvest sedan

Möte med
Tomas Werngren
Årets kommunalekonom
2023

Årets kommunalekonom 2023

Namn: Tomas Werngren

Ålder: 62 år

Bor: Örebro

Familj: Fru och två vuxna barn

Där tillbringar jag gärna min lediga tid: Ennarbolsmon i Torsby kommun. Har både en stark känsla för hembygdens kultur och skogens väsen i Klarälvdalen.

Okänd talang: Tidigare red jag mycket och höll på med fälttävlan. Ett tag var jag ordförande i Svenska Ridsportförbundets fälttävlanskommitté.

Det betyder utmärkelsen Årets kommunalekonom för mig: Jag blev mycket överraskad över utmärkelsen men även otrolig glad. Jag ser det som ett erkännande för att vi har kommit några viktiga steg framåt med kommunal samverkan inom finansområdet.



”När jag fyllde 50 var det dags att inte längre skriva rapporter och driva de flesta frågor själv.”

► cirka tio år har över kommuner som hamnar i ekonomiska svårigheter.

– Inte för att vi tror att vi inte kommer få tillbaka pengarna, utan för att vi vill att de snabbare ska komma på rätt köl. Ofta är det problem med styrning och ledning som ligger bakom att de här kommunerna sladdar efter.

DEN SOM får aktiv hjälp betalar upp till en kvarts procent extra ränta på sina lån. För de pengarna får kommunen hjälp och stöd av en grupp erfarna chefer och politiker som Kommuninvest sätter ihop. En lösning som även gjort det lättare att få fler medlemmar, hävdar Tomas Werngren.

– Modellen är ett kitt som håller samman det solidariska system som Kommuninvest är. De övriga medlemmarna ser att de krisande kommunerna tar itu med sina problem.

Sedan några år tillbaka har Kommuninvest ett nära samarbete med Örebro universitet och finansierar forskning, bland annat om hur den kommunala sektorn ska vara strukturerad.

– Vi lägger gärna en pinne på brasan och jag har fått kritik för att jag uttalat mig. Alla tror att det handlar om att till exempel Arjeplog och Arvidsjaur ska slå sig samman. Men kommunsammanläggningar är bara praktiskt möjliga i områden som Skåne där avstånden är små. I Norrland måste man i stället titta på den kommunala befogenheten, vissa funktioner kan inte upprätthållas under ett visst antal invånare.

Tomas Werngren arbetar kvar på Kommuninvest fram till sista juni nästa år. Under det avslutande året har han fått möjlighet att borra på djupet i viktiga regelfrågor.

– I och med att vi regleras som ett kreditmarknadsbolag hamnar vi i samma kategori som kommersiella banker. Då drabbas vi av riskskatt och annat som inte är menat att drabba offentlig sektor.

TILLSAMMANS MED förre socialdemokratiska EU-parlamentarikern Göran Ferm (tidigare ordförande i Kommuninvests ekonomiska förening) försöker han ta fram förslag till lösningar för hur bolaget ska passa in i både EU:s och Sveriges regelverk. Utan att vilja gå in på detaljer antyder Tomas Werngren att de två i samarbete med en extern jurist har hittat en väg framåt.

– Det är viktigt att vi finns med i ett allmänt finansiellt regelverk. Men vi är inte en bank och därför måste vi hitta en lösning där vi inte regleras som en bank. ●

*Läs hela motiveringen på föreningens hemsida www.kef.se.



Digitalisera och effektivisera budget- och prognosprocessen Vill du veta hur?

Fler än 80 kommuner arbetar i Hypergenes molnbaserade produkt för planering, uppföljning och analys. I budget- och prognosprocessen sker beräkningar och konsolidering med automatik vilket sparar mycket tid. Se hur fler av våra kunder gör på hypergene.se/kommun





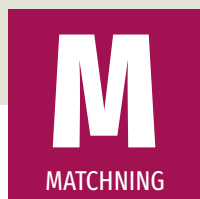
"SPECease är väl beprövat och i drift i ett flertal kommuner. Kontrollerna är inget krav från våra kunder, men vi genomför dem för att formellt fastställa att datahanteringen uppfyller svensk och internationell standard. Detta är en kvalitetsstämpel som kompletterar våra egna högt ställda kvalitetskrav."

Nytt tillskott i SPECease programportfölj:

Beslutsstöd för skarpa analyser

KomRedo har utökat programportföljen SPECease med **Beslutsstöd** – ett analysverktyg med Industri 4.0 som utgångspunkt. Med hjälp av Beslutsstöd kan ni tydliggöra vägvalen och forma en långsiktig och hållbar strategi. Analysverktyget **Beslutsstöd** bygger framtida scenarier, baserade på befintliga och historiska data, utifrån egna unika förutsättningar och politiska beslut.

Precis som övriga produkter i SPECease programportfölj är **Beslutsstöd** granskat av tredje part för att formellt fastställa att datahanteringen uppfyller svensk och internationell standard och kraven i god redovisningssed. **Läs mer på [SPECease.se](https://www.specease.se) >>**



Ekonomerna och den

■ För landets kommunekonomer har yrkesroll och arbetsuppgifter varit tätt knutna till kommunsektorns styrning och organisering. Utvecklingen har gått från långsiktig planering till flyktig tillitsbaserad styrning, medan ekonomerna flyttat fram sina positioner.

TEXTER: THOMAS PETTERSSON

Samhällsutvecklingen tog fart under efterkrigstiden med sin pålitliga ekonomisk tillväxt, stabila politiska majoriteter och sociala reformer. I kommunerna planerades det för att möta stadigt ökande behov av bostäder, infrastruktur, skolor och äldreomsorg. Resurser fanns och skatter kunde höjas vid behov.

Tilltron på utvecklade planeringsinstrument som styrverktyg för en kontrollerad samhällsutveckling var stark.

– I exempelvis Kungälv hade man idén om att planera på 25 års sikt, berättar Björn Brorström, professor emeritus och forskare på KFi som är aktuell med en rapport om styrning.

Kommunerna slog dock huvudet i skattetaket och på vägen fick man epitetet ”den tärande sektorn”. Den eviga högkonjunkturen fick sig en knäck några år in på 1970-talet, delvis på grund av en kostnadsdrivande oljekris.

Rambudgetering och en tydligare ekonomistyrning blev svaret på de akuta problemen. I föreningens kursutbud kunde man hitta teman som ”Få kontroll på kostnadsutvecklingen”.

Nu blev budgetprocess och budgetdisciplin honnörsord, följden blev att ekonomernas inflytande i organisationen ökade. En påtaglig risk med rambudgetering var förstas att samma ramar fick gälla år efter år. Den stagnationen fick ett botemedel i nollbasbudgetering, som innebar att budgetprocessen varje år skulle starta med ett blankt papper. Nymodigheten krävde dock tid och resurser, och blev kortlivad i sektorn.

I **BÖRJAN** av 1970-talet genomfördes en kommunreform som minskade antalet kommuner från dryga 1 000 till 282. Verksamheten växte snabbt i de sammanslagna kommunerna.

Glappet mellan medborgare och politiker ökade, liksom mellan förvaltning och politik. Lösningen blev att decentralisera organisationen, i såväl stora som små kommuner.

– I lilla Bräcke ville kommunalrådet visa att även små kommuner hängde med i utvecklingen, så organisationen delades upp i tre lokala nämnder. På samma vis delades Göteborg och Malmö upp i lokala nämnder.

Det var en politisk reform till det yttre, men i Göteborg var främsta skälet att decentralisera det ekonomiska ansvaret.

– Parollen var decentralisering av beslut och ansvar, men ytterst var det ett medel att föra ut ekonomistyrningen längst ut i organisationen. Läger man ut ansvaret på lokala chefer, så hittar de effektiviseringsmöjligheter.

Lokala resultatenheter med tydliga intäkter, utgifter och ansvar lade grunden för den mål- och resultatstyrning som blev melodin under 1990-talet. Jämförelser och nyckeltal ledde till en ekonomisering, en tydlig start på New Public Management. Avregleringar, konkurrensutsättning och marknadstänkande var 1990-talets signum.

– Målstyrningen blev en nödvändighet för att inte ekonomin skulle ta över helt. Sedan

FOTO: JAN EHNEMARK / SVD / TT



TILLVÄXT. Nya Huddingevägen invigs 1957 med gemensamma krafter av stadsarkitekt Evert Trovik och borgarrådet Helge Berglund.

goda styrningen

visade det sig svårt att hitta en fungerande målstyrning, men det är ändå den modell vi fortfarande använder.

NYA STYRMODELLER såg dagens ljus under 1990-talet. En modell var att efterlikna marknaden och införa en beställar-utförarorganisation. Tanken var att konkurrensutsätta verksamheterna internt, eventuellt med externa utförare.

– Problemet med beställar-utförar-modellen var att beställarkompetensen ofta var för låg. I praktiken blev det utförarna som bestämde pris och kvantitet på de tjänster som beställdes.

Bland tjänstemän och politiker var tilltron till marknadskrafterna omotiverat stor emellanåt:

– En sjukvårdsdirektör prisade modellen på ett seminarium. Han menade att resurssvaga sjukhus skulle konkurreras ut, utan att politiker skulle behöva fatta de besvärliga besluten. I praktiken blev det annorlunda, förstås.

Ett annan populär modell var att införa balanserade styrkort. Den ekonomiska styrningen skulle balansera långsiktigt mot kunder, interna processer samt innovation/

lärande – inget perspektiv skulle vara överordnat.

– Problemet är att när verksamheterna hamnar i utsatta situationer, exempelvis stora ekonomiska underskott, hamnar allt fokus på styra upp den aktuella situationen.

Under de senaste decennierna har fokus legat på NPM, och under senare år framförallt på kritik av densamma. Kritiken har handlat om för mycket fokus på mätning och kontroll, att professionerna tvingats ägna för mycket tid åt att mata styrmodellen i stället för att jobba.

I **MITTEN** av 2010-talet lanserade den dåvarande S-märkta regeringen tillitsbaserad styrning som svar på bristerna i den offentliga styrningen. Tillitsdelegationen tillsattes 2016 för att stödja införandet av den nya styrmodellen.

Hösten 2021 hade 59 procent av landets kommuner anammat någon form av tillitsbaserad styrning. Däremot såg tillämpningen i praktiken väldigt olika ut, och mottagandet var blandat i kommunsektorn. Direkt negativa var däremot många forskare inom samhällsvetarfältet. Inte minst är Björn Brorström starkt kritisk:

– Min huvudsakliga invändning är att man inte bygger tillit och förtroende uppifrån! Det bygger man underifrån genom att ta ansvar, få återkoppling på det man gör och att det sker kontroller och utvärderingar, säger han och fortsätter:

– Det man gör är att minska antalet mål och skapar luddigare planering för att öka handlingsutrymme för professionerna. Det kommer inte ut mycket av det hela, och då riskerar vi snarare att tilliten förloras.

Rikspolitikerna hade ett behov av att lansera något nytt, konstaterar Björn Brorström. Men även i den tillitsbaserade styrningen har ekonomerna en framskjuten plats.

– Ekonomerna har flyttat fram sina positioner. Idag är ekonomi något man tar för givet när verksamhet och styrning diskuteras. Så var det inte på 1980-talet. Då upplevde jag direkt demonstrativa uppträdanden från vissa professioner när jag talade om styrning – den tiden är förbi. ●



Björn Brorström.

[r] Refero

Vi på Refero har arbetat med retroaktiva analyser sedan 2005 och har hjälpt 148 st kommuner och 8 st regioner. Vi är experter på att utläsa mönster, hitta avvikelser och presentera kreativa lösningar. Främst är det inom moms och en analys som ofta kallas "Momsanalys", "Momsgranskning", "Transaktionsanalys", "Kapitalläckage", "Recovery Audit", "Återvinningsrevision" m.m.

Pga av **nya lagar och regler** samt **ökad nyfikenhet** hos våra kunder så utökar vi våra tjänster med den enkla frågan - "Vem gör ni affärer med"...

Vi skapar därefter beslutsunderlag som verksamheterna kan ta vidare och jobba utefter eller ta hjälp av oss.

Resultatet är en kartläggning av leverantörer och dess fullständiga ägarstruktur för att säkerställa att de uppfyller alla krav som vi gör i tre olika steg.

DEM GÖR NI AFFÄRER MED?

1 KARTLÄGGNING

Compliance index bygger på leverantörens aktivitet under en vald period där kredibilitet och mående efterfrågas.

2 ÄGARSTRUKTUR

I steg två tittar vi in i befattningshavare och verklig huvudman.

3 PEP OCH SANKTION

I sista steget görs en pep- och sanktionskörning baserat på känd information



Läs mer på refero.se



E-boken om "Vem gör du affärer med"



Läs mer på complianceindex.se



Kommunsektorns eviga styrdilemma

■ Inget nytt under solen vad gäller styrningen av kommunsektorn? Docent Tom S. Karlsson på Förvaltningshögskolan i Göteborg har studerat hur styrningens problem och lösningar formulerats i statliga utredningar under efterkrigstiden.

NPM HAR ofta uppfattats som ett slags vattendelare i styrningen i offentlig sektor med sin inriktning på mål, resultat, uppföljning, granskning, konkurrens och affärsmässighet.

– NPM har fått ett starkt genomslag i Sverige. Men, många inslag är snarare ett resultat av en lång förvaltningstradition av pragmatism, rationalitet och stark byråkrati.

Även under de sociala reformernas glansperiod före NMP brottades sektorn med styrningsproblem:

– Där fanns problem med detaljstyrning, att tjänstemän granskade "på marginalen" i stället för att se till helheten. Samtidigt fördes sektorns växande komplexitet fram. En växande sektor skulle möta ständigt ökande behov.



Tom S. Karlsson.



FOTO: JAN EHNEMARK /SYD / TT

REFORMER. Framtiden var ljus för de kysande statsministrarna Tage Erlander och Olof Palme under de stora reformernas epok. Sverige gick som tåget, men även då gnisslade det i förvaltningen.

– Administrationen växte, och den ökande datakraften sågs nästan som ett hot! Om den användes fel skulle granskning och styrning kunna bli ännu hårdare.

Lösningen bestod i att minska på byråkratin, decentralisera och ge professionerna större handlingsutrymme.

– Det finns en fantastisk skrift: Krångla Lagom från 1978. Där lyfts också vikten av att hävda professionernas kunnande och etik.

I de utredningar som sett dagens ljus de senaste 15 åren möter vi liknande tongångar.

– Lärare och läkare dokumenterar, men hinner inte jobba. Man talar om administrativ börda, detaljstyrning och tidsödande granskning. Komplexiteten har växt. Vi har fler, ofta privata, producenter som ska styras.

Och lösningarna känns igen:

– Krångla lagom blev ökad tillit, intern decentralisering blev ökat utrymme för professionen. Vi byter begrepp och formuleringar, men problem och lösningar är desamma.

Det var en slående – och nedslående – upptäckt:

– Vi sitter med samma problem som vi

gjorde för 40 år sedan – och vi rekommenderar samma lösningar.

Kanske bär offentliga sektorn på "eviga" inre motsättningar, på samma sätt som marknadsekonomi sliter med motsättningen mellan effektivitet och kvalitet.

– I vår sektor verkar frågan om centralisering kontra decentralisering vara styrande. Det är en pendelrörelse mellan centraliserad regelstyrning kontra högt lokalt beslutsfattande. Ena stunden låter vi tusen blommor blomma, för att sedan kalla tillbaka och reglera!

Så, vad händer nu med vågen av tillitsbaserad styrning?

– En tid framåt kommer professionerna att få mer handlingsutrymme, ett slags respit.

Men säg den frihet som varar. Politiska partier vill vinna val och det gör man genom att lova saker:

– Politikerna lovar X, Y och Z. Då måste man kunna redovisa för väljarna hur väl man lyckats. Och då är vi tillbaka med mätning, uppföljning och i slutändan hårdare styrning för att uppfylla politikens behov. ●

Vi frågade tre välkända framtidsspanare:

Hur ser kommunsektorn ut om 20 år?

"En ouvertyd till kommande 20 år!"

1. Förtroendevalda kommer oftast att vara nybörjare. Kanske rentav KSO under sitt första år som politiker.
2. Medborgarna kommer att finnas i två grupper. En stark och högljudd och en som är nästan osynlig.
3. Vi kommer att styra mer på resultat och mindre på resursförbrukning.
4. Kompetensbegreppet lämnar HR-funktionen. Kompetens kan tillföras på så många andra sätt än via huvudet på en människa.
5. Kommunerna kommer att, som ett resultat av ovanstående, uppvisa och avtvingas en radikal produktivitetsökning.

De här punkterna förutsätter en annan förvaltningsorganisation än den vi har nu. En sådan organisation kommer att ha tre huvudprocesser:

- a) Identifiera och kvantifiera de nya behov som uppstår i den andra halvan av befolkningen, den som inte syns.
- b) Skapa extremt kostnads-effektiva lösningar som adresserar dessa behov.
- c) Kontrollera kompetensförsörjning i realtid, alltså "hur avhjälpa just det här problemet just nu och just där". Vare sig den logistiken är mänsklig eller byggd på teknik.



Troed Troedson, framtidsspanare på Troed Ventures.

"Skapa eller konsumera"

Framtidens framtidsstäder är fusionerade med "långsamma städer-rörelsen". Folk mår bättre, främst unga vilar hjärnan istället för att uppgradera med chip-implantat.

AI har börjat betyda Autentisk Intelligens efter att AI-robotar tog över kommuner. Många AI robotar har sagts upp i hemtjänsten. Kompetensbrist!

Digitalisering var en enorm välfärdsaccelerator och en otrolig sårbarhetsgenerator. Kopparteledningar finns igen, fysiska pengar har återinförts (brevduva på väg).

Inga moln syns på himlen att lagra data i, trots ny 3P-kryptering. För osäkert.

Reformförmågan som försvann

■ Sverige har varit de stora reformernas land. Så är det inte längre. Blockpolitikens död och ängsliga rikspolitiker är några av förklaringarna, visar en färsk forskarrapport.

De kommunala verksamheterna behöver bli mer likvärdiga och effektiva. De lösningar som lyfts fram av starka aktörer är i första hand förstatliganden och kommunsammanslagningar – till förtret för i första hand SKR.

Nu har motståndare till sammanslagningar och förstatligande kanske inte så mycket att frukta. Det verkar som att våra rikspolitiker förlorat något av välfärdsstatens adelsmärke – förmågan att åstadkomma genomgripande reformer.

UNDER LÅNG tid var Sverige präglad av starka politiska majoriteter, parlamentariska utredningar och ett samspel mellan politiker och forskarsamhälle, vilket resulterade i en internationellt uppmärksammad reformförmåga.

Idag har den förmågan minskat betydligt, visar forskarna Andreas Bergh och Gissur Erlingsson i rapporten *Vad hände med Sveriges reformförmåga?*

Förklaringarna är flera. En viktig anledning är ett urvattnat utredningsväsende. Under reformepoken var parlamentariska utredningar vanliga, idag rör det sig om ett fåtal. Med risk för

att politiska konflikter dyker upp senare under processen eller i riksdagen.

I stället görs jobbet av särskilda utredare med kort utredningstid. I syfte att vara effektiv och snabbfotad?

– Det är den goda tolkningen. Den andra tolkningen är att man på förhand vet vad man vill komma fram till, och inte vill spilla tid, säger Andreas Bergh.

HOS SAMHÄLLSVETARNA har politikerna idag inte så mycket att hämta, där lägger exempelvis nationalekonomer sitt bästa krut på internationella förhållanden och publiceringar.

Den viktigaste förklaringen hittar vi nog i politikens fragmentarisering: vi har fler politiska partier och blockpolitiken är avsmnad. Längre räckte det med att socialdemokratin kom överens med ett annat politiskt parti för att en reform skulle vara i hamn. Idag blickar politiker ängsligt mot väljare, ledarskribenter och debattörer inför känsliga politiska beslut.

– Politikens fragmentarisering och en mera kortsiktig politisk horisont är viktiga förklaringar till rikspolitikers bristande reformförmåga, sammanfattar Andreas Bergh. ●

Lästips att ladda hem!

Björn Broström, professor emeritus och forskare vid KFI:

► *Styrning*. Ideologier och reformer under ett halvt sekel. KFI-rapport nr 167. Göteborgs universitet 2023.

Andreas Bergh, lektor vid Ekonomihögskolan i Lund.

Gissur O Erlingsson, professor vid CKS, Linköping:

► *Vad hände med Sveriges reformförmåga?* Entreprenörskapsforum. Örebro universitet 2023.

Tom S. Karlsson, docent vid Förvaltningshögskolan i Göteborg:

► *Nu startar vi om NPM!* Organisation & samhälle, nr 1, 2022. Föreningen företagsekonomi i Sverige.

”Politikens fragmentarisering och en mera kortsiktig politisk horisont är viktiga förklaringar till rikspolitikers bristande reformförmåga.”

Andreas Bergh



– arvet till nästa generation”

Medvetenhet! Vi vet vem som äger i kommunen. Kina levererar inga säkerhetslösningar.

Värderingar! Riktiga människor uppskattas alltmer än människolika maskiner. Priset på **personlig integritet** rusar på värderingsbörsen

Hållbar hållbarhet kräver visdom om skillnaden mellan smart stad och digitalt fängelse för medborgarna. Urskiljning den viktigaste egenskapen för ledare.

Autentiska modiga ledare leder skapande visioner. I stället för rädda ledare som skapar leda.



Jan Sturesson, grundare av Kommunledningsakademien samt RESTING – Advise from the Future.

”Den pragmatiska vägen”

Framtidens kommun har dystopiska drag. Arbetskraftsbristen och ökande investeringsskuld gör det värre – en säker prognos. Även med pengar saknas personalen. Detta fortsätter driva räntor och inflation. Räntor för mer lånefinansiering, inflationen genom brist på kompetens- och insatsfaktorer.

Det blir ändå inte en perfekt kommunal dystopi!

I stället ser jag framför mig en utveckling mot mer av automatisering och digitaliseringsvänliga regelverk i industrialiserbara processer och väsentligt mindre (detalj-) styrning i komplexa system. Samarbeten med öppen källkod som maximerar

användarens nytta och servicedesign.

Men framförallt mer fokus på resultat och vad som faktiskt fungerar, istället för att enskilda anställda och politiker som tycker slumpvisa saker, utvecklar vi verksamheten genom insikter från realtidsdata.

Vi hjälps åt genom att nyfiket fråga: Hur vet du det? Och genast få ett precist svar om läget, allvarlighetsgrad och bästa vägen framåt. Vet vi inte, gör strukturerade experiment!



Anders Ekholm, senior rådgivare på Institutet för framtidsstudier.

Digitaliserad och piggelin 110-åring

■ Kommunalekonomer har varit en viktig del av samhällsutvecklingen i städer, kommuner och regioner. När KEF fyller 110 år lyfter vi på hatten för en intresseförening där samhälls- och medlemsnytta varit de främsta drivkrafterna.

TEXT: THOMAS PETTERSSON BILDER: KEF

Det var en liten, men vördig, samling stadskamrerare som samlades på Hotel Continental i Stockholm lördagen den 11 oktober 1913. Uppgiften för dagen var att bilda en intresseförening för landets stadskamrerare, välbehövligt då det fanns uppenbara brister i ekonomihantverket på många håll.

Mötets ordförande var Nils Ludvig Johnson, stadskamrerare i Örebro. Han var "en bister herre med välvårdad helskägg och käpp" som en av de 11 mötesdeltagarna uttryckte det. 24 stadskamrerare hade skriftligt anmält sitt intresse och då det inte fanns fler än 100 städer i riket ansågs underlaget tillräckligt för att bilda Sveriges Stadskamerala Förening.

NAVET I verksamheten blev de årliga sammankomsterna som flyttade runt bland rikets städer. Då höll man årsmöte, lyssnade till intressanta föredrag, besökte stadens kommunala inrättningar och – inte minst – umgicks och hade trevligt. Från 1923 var också fruarna välkomna på årsmötena, vilket förstas bidrog till den alltmer familjära stämningen.

Föreningens viktigaste funktion var nog de personliga kontakter som knöts och underhölls vid årsmötena. De mer erfarna och kunniga inom området hjälpte kollegor med råd och dåd. Det löpande arbetet sköttes av styrelsen, som träffades två eller tre gånger om året. De första kurserna i föreningens regi anordnades i Falköping 1923, tre dagar som

innehöll föredrag av föreningsmedlemmar i blandade kommunekonomiska ämnen.

Under föreningens första 30 år var ett dominerande inslag frågan om gemensamma regler för bokföring, budget och redovisning, berättar föreningens 50-årsjubileumsskrift. Protokoll och handlingar säger inte emot. Ett av de avgörande skälen till föreningsbildningen var att få till en samordning i arbetssätt för att göra arbetslivet enklare för kommunal- och stadskamrerare landet runt.

UNDER EFTERKRIGSTIDEN rullade verksamheten på för stadskamrerarnas förening. På våren 1947 fick de sin motsvarighet på kommunsidan då Föreningen Sveriges Kommunalkamrerare bildades. Utmärkande för den nya föreningen var att det fanns en stark falang som ville ombilda intresseföreningen till en fackförening.

De mera lantliga kommunalkamrerarna höll inte så hårt på formerna, men var desto mera effektiva i sin förening. Ett stående skämt var att kommunalkamrerarna klarade fem stora frågor på en kongress, medan stadskamrerarna behövde fem år för en enda fråga. I sin dagliga gärning var kommunalkamreraren fortfarande mycket av en multikonstnär, medan kollegorna i städerna blev alltmer renodlade ekonomer.

Samhällsutvecklingen gick snabbt, tidigt under 1960-talet stod det klart att en kommunsammanslagning var att vänta. Inom de båda föreningarna var enigheten stor om att man borde gå ihop. Utan större mankemang bildade 600 kommunalkamrerare och 300 stadskamrerare Föreningen Sveriges Kommunalekonomer på en kongress i Solna 1968.

Den nya föreningen fick en besvärlig start med medlemstapp, administrativa problem och två föreningskulturer som skulle sammanas. Kommunalkamrerarna var missnöjda



FÖRST. Nils Ludvig Johnson var föreningens ordförande mellan åren 1913 och 1922.



med verksamheten och hur föreningen styrdes, det gnisslade rejält de första åren.

Den större föreningen gjorde det möjligt att satsa hårdare på utbildning. Under 1970-talet höll man stora så kallade idékonferenser där både politiker och tjänstemän deltog. Innehållet dokumenterades i bokform och blev ett populärt inslag i kursverksamheten.

”Tidigare skötte styrelsen det mesta. Kassan, protokollet, möten, kurser ... det var mycket jobb!”

Lars Niklasson

MILSTOLPE. Våren 2020 lade KEF om till digitala utbildningar. Hans Petersson talar med deltagarna, Göran Andersson håller koll på tekniken.



KEF:s ordföranden

- Arne Landelius 1968–1974
- Berthold Wiklund 1974–1978
- Evert Ström 1978–1986
- Evert Gurman 1986–1990
- Inger Nilsson 1990–1998
- Lars Niklasson 1998–2006
- Anneli Lagebro 2006–2010
- Staffan Moberg 2010–2013
- Peter Tellberg 2013–2016
- Annika Hellberg 2016–2021
- Samuel Lundqvist 2021–

SKÅL! På Ulriksdals vårdshus firade man föreningsbildandet efter Föreningen Sveriges Kommunalekonomers konstituerande kongress i Solna 1968.



Verksamheten var stabil, men stod och stampade. Hur skulle föreningen orka växa, frågade sig styrelsen i slutet av 1980-talet. Ett skåniskt initiativ kom att ändra förutsättningarna. Första KOMMEK arrangerades 1985, med KEF:s styrelsemedlem Inger Nilsson i Malmö som främsta tillskyndare. Mässan var en omedelbar framgång, bara avbruten av 1990-talets krisår.

KOMMEK blev ett stabilt nav för föreningens verksamhet. Genom att föreningsmötet förlades i anslutning till mässan innebar de tre augustidagarna i Malmö en generalmönstring av föreningens resurser.

Mässan drog regelbundet runt 3 000 besökare och det ekonomiska överskottet stabiliserade föreningens ekonomi och var den enskilt viktigaste faktorn bakom kansliets tillkomst.

Nyblivna ordföranden Inger Nilsson satsade på att rekrytera nya medlemmar. Roliga tävlingar ökade intresset och resultatet överraskade: Från 841 medlemmar år 1990 till 1 718 fem år senare. Medlemstillströmningen ökade inkomsterna, men satte också press på föreningen att möta upp med meningsfulla aktiviteter.

EKONOMIN VAR så pass stark att föreningen 1995 kunde inrätta ett kansli och anställa en tjänsteman. Den först anställda blev branschprofilen Anders Haglund som efterträddes av Trollhättebon Gerhard Annvik. När Gävlebon Ola Eriksson anställdes våren 2 000 fick kansliet välbehövlig stabilitet, både geografiskt och professionellt. Kanslichefens uppdrag var i första hand att utöka kursverksamheten. När administratören Ulrika Östh anställdes 2004 kunde kanslichefen lägga mer fokus på att utveckla kursverksamhet och organisation.

Dåvarande ordförande Lars Niklasson kunde inte nog poängtera betydelsen av ett väl fungerande kansli i en intervju:

– Tidigare skötte styrelsen det mesta. Kassan, protokollet, möten, kurser ... det var mycket jobb!

Kursverksamheten växte under inledningen av 2000-talet, vilket också genererade nya medlemmar.

”Det kostar att ändra logotypen. Det är bättre att vi försöker ändra på namnet!”

Staffan Moberg

Under perioden 1998–2006 ökade föreningen med i runda tal 1 000 medlemmar och nådde för första gången över 3 000-strecket. Samtidigt tredubblades omsättningen och landade på dryga åtta miljoner kronor 2006.

Under Anneli Lagebros ordförandeskap var föreningen i ett expansivt skede. Nils-Hugo Johansson anställdes 2006 och Karl-Erik (senare Kella) Norlander 2009. Föreningen tog nu formen av ett mindre företag med fyra anställda som med korta beslutsvägar och tät kommunikation drev verksamheten i tät dialog med styrelsen.

NÄR DET var dags att fira 100-årsjubileum på Cirkus i Stockholm 2013 hade föreningen året innan beslutat om två viktiga förändringar: Årliga föreningsmöten och namnbyte till Kommunalekonomernas förening vilket innebar att förkortningen KEF fortsatt kunde användas.

– Det kostar att ändra logotypen. Det är bättre att vi försöker ändra på namnet! skojade ordföranden och smålänningen Staffan Moberg.

Jubileumskonferensen räknade in över 500 deltagare, nästan var 7:e medlem. Nyvalde ordföranden Peter Tellberg skrev i sin första tidningsledare om hur stolt han var över sitt medlemskap i den anrika föreningen:



GLADA MINER. Nyttä, men kanske lika mycket nöje. Glada skratt på föreningens bankett i Borås 1956 i samband med årsmöte.

”Men bara för att föreningen funnits i 100 år finns det inget som garanterar att föreningen finns där för alltid. Framtiden kan bara säkras genom att hålla föreningen vital och att den fortsätter att skapa värde för sina medlemmar.”

Åren efter jubileumskongressen fortsatte föreningen att utvecklas i snabb takt. Under verksamhetsåret 2018 hade kansliet växt till åtta anställda, medlemsantalet var 4 670 och 115 kurser hade anordnats med 2 929 deltagare. Intäkterna låg på nära 26 miljoner kronor och det egna kapitalet runt 6 miljoner.

KANSLIETS UTÖKNING innebar nya möjligheter för föreningen.

– Vi har fått en bredare kompetens. Idag täcker vi många kunskapsområden på egen hand, säger utbildningsledaren Hans Petersson.

– Fler personer innebär fler idéer. Vi korsar våra kompetenser, vilket ger en spinoff-effekt, förklarar kollegan Roland Svensson.

Föreningen kunde även knyta ett antal företagspartner till verksamheten. Samarbetet utvecklades till en vinna-vinna-situation som visat sig livskraftig.

– I slutändan skapar det medlemsnytta, konstaterade ordförande Annika Hellberg.

Föreningen sjösatte även utbildnings-satsningen certifierad kommunalekonom. Det skulle dock dröja några år innan första kursdeltagaren fullföljt hela programmet och kunde sätta ”certifierad kommunalekonom” på visitkortet.

UNDER VÅREN 2020 slog pandemin klorna i landet – och föreningen. Med kanslichefen Niklas Anemo i spetsen vände förening på klacken och arrangerade enbart digitala kurser.

Digitaliseringen visade sig vara populär och lönsam, till glädje för inte minst nuvarande ordföranden Samuel Lundqvist.

– Digitala utbildningar har kommit för att stanna. Det har varit tre starka år, inte minst ekonomiskt, säger Niklas Anemo. Hur ser det ut om 10 år då?

– Kursutbudet kommer att vara mestadels digitalt, förmodligen med ett större inslag av on demand-kurser. Men vi vill fortfarande träffas fysiskt, där får kretsarna att en större betydelse framöver. Verksamheten kommer att fortsätta i föreningsform – våra medlemmar ger föreningen en legitimitet som gör oss unika! ●

Läs mer!

• Vill du veta mer om föreningens historia? Du hittar KEF:s 100-årsjubileumsbok på www.kef.se under fliken Jubileumsbok.



PIONJÄR. Inger Nilsson i Malmö var en föregångare, i många avseenden.

Trög start för kvinnorna

■ **STADSKAMRERARNAS FÖRENING** kunde visserligen 1914 räkna in en kvinnlig medlem, Carolina Hallmodin från Säter i Dalarna, men det skulle dröja innan kvinnorna släpptes in i yrket och föreningen. I kamrerarnas båda föreningar fanns det enstaka kvinnliga medlemmar, men långt in på 1960-talet fanns det ett motstånd hos manliga kollegor. Siv Johansson i Oxelösund blev medlem 1963 och kunde berätta om hur hon blev bemött av en kamrer på en praktikplats:

”Det här jobbet är för hårt för kvinnor. Vi har haft tre kvinnliga kommunalkamrerare, två av dem sitter på sinnessjukhus idag ... sa han och skrattade. Utan att skämta.” berättade hon.

Under 1970-talet skedde en viss breddning, men först på 1990-talet kom det kvinnliga genombrottet. Inger Nilsson från Malmö var en portalfigur. Hon valdes in i styrelsen 1978 och tolv år senare valdes hon till föreningens första kvinnliga ordförande.

”Jag har inte mött motstånd för att jag var kvinna” berättade hon och framhöll att det i stadshuset saknats revirbevakande manliga chefer och att det underlättat hennes karriär.

Från 2010 har det varit lika många kvinnor som män i styrelsen och idag är över 70 procent av medlemmarna kvinnor.



Tidningen – ett glädjämne och bekymmer

■ **NÄR KEF** bildades 1968 behövde organisationen en tidning. Tidningstraditionen fanns i Kommunalkamrerarnas förening som gav ut ett enkelt medlemsblad sedan 1948. Den nya tidningen döptes till Kommunalekonomen och var ett medlemsblad med inslag av fackartiklar.

I mars 1982 kom det första numret av Kommunal Ekonomi. Nu tog tidningen steget från medlemsblad till facktidning, vilket krävde mycket arbete och en hel del pengar. För att säkra tidningens utgivning höjdes

medlemsavgiften på kongressen 1984.

– Tidningen var kittet som höll ihop föreningen, konstaterade ordföranden och redaktören Erland Gurman. Under en period samarbetade föreningen med fackförbundet SKTF för att klara ekonomi och utgivning.

Från år 1988 anlätades journalisten Åke Wessman i Göteborg som redaktör för tidningen. Han avlöstes 2002 på posten av frilansredaktören Thomas Pettersson.

Tidningens första läsundersökning

genomfördes av SKOP 2004. Resultatet blev över lag gott och visade att 89 procent hade stort/mycket stort förtroende för tidningen och att 74 procent var mycket nöjda/nöjda med tidningen. Senare har läsundersökningar genomförts med samma goda resultat. En bidragande orsak är säkert Clarry, tidningens egen seriefigur producerad av serietecknarna Max Gustafsson och Jan Kustfält.

ANMÄL DIG PÅ
KVALITETSMÄSSAN.SE

Alexander Stubb



Elisabeth Svantesson



Marie Agerhäll



Den självklara mötesplatsen för offentlig sektor

Kvalitetsmässan 21–23 november

Årets tema: En hållbar välfärd

Mikael Damberg



Erik Slottnér



Jonna Börnermark



**Kvalitets
mässan 2023**

Tema: En hållbar välfärd

EUROPAS STÖRSTA KONFERENS OCH FACKMÄSSA OM VERKSAMHETS- OCH SAMHÄLLSUTVECKLING
KVALITETSMÄSSAN 21–23 NOVEMBER 2023 · SVENSKA MÄSSAN, GÖTEBORG · WWW.KVALITETSMASSAN.SE

Hållbara investeringar utmanar placerarna

■ Flyktiga marknader och ökade krav på hållbara investeringar kan vara en prövning för villrådigaste medelsförvaltare i kommunsektorn. Finansexperten från Storebrand gav vägledning på KEF:s första finanskonferens efter pandemin.

TEXTER: TORBJÖRN TENFÄLT BILD: STEFAN BOHLIN

Efter finanskrisen 2008 gjorde Riksbankens räntesänkningar och expansiva penningpolitik att investeringar på räntesidan inte längre gav någon avkastning. Investerarna var tvungna att leta andra källor.

Men så ändrades spelplanen när inflationen tog fart och räntorna i stället började stiga.

– Idag ger den traditionella portföljen med 60 procent aktier och 40 procent räntor rätt bra betalt igen, sa Elias Cicek, finansiell expert på institutionell försäljning inom finanskoncernen Storebrand.

Samtidigt har den onoterade marknaden vuxit sig betydligt större än den noterade. Elias Cicek tog USA som exempel. Där finns idag cirka 2 800 publika bolag med en omsättning på över 100 miljoner dollar. På den onoterade marknaden finns cirka 18 000 bolag i den storleken. Det öppnar en rad möjligheter att investera i olika typer av bolag, men i en svårnavigerad del av den finansiella världen, konstaterade han.

– Möjligheten att ta del av information är begränsad. Här behöver man ha en bra och trovärdig partner så man får den information man verkligen behöver, sa Elias Cicek.

ANNA JÖNSSON, chef för institutionella kunder och distribution på Storebrand, bringade ordning i det komplicerade regelverk som kringgärdar hållbara investeringar. Många



”Generellt har ni varit snabba med att implementera de globala hållbarhetsmålen.”

Anna Jönsson



NÖJD. Det har blivit lite enklare att tjäna pengar på sina placeringar, men det kan vara svårt att investera hållbart. Elias Cicek på Storebrand gav konferensdeltagarna några råd på vägen.

av reglerna är en följd av EU:s ambition att skapa mer jämförbarhet.

– Det kan verka extremt svårnavigerat, men branschen kommer att landa i något som är rimligt. Med tiden växer det fram en standardisering som kommer att förenkla för er, både i er roll som investerare och upplånare, lovade hon.

EU-förordningen SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation) syftar till att göra det enklare att jämföra hållbarhetsarbetet i olika finansiella produkter. Förordningen ställer krav på att fondbolagen redovisar hur deras investeringar bidrar till mål för miljö och social hållbarhet.

Förordningen om hållbarhetsrelaterade upplysningar, som den heter på svenska, har skapat ett standardiserat sätt att rapportera kring hållbarhet som ställer krav på hur fondbolag inom EU ska informera sina kunder om sitt hållbarhetsarbete, både som bolag och för de fonder som de förvaltar.

Målet är att öka transparensen kring hållbarhet, underlätta finansiering av tillväxt på ett hållbart sätt och motverka

greenwashing (företag marknadsför sig själva som hållbara trots att de inte är det).

AHÖRARNAS FICK beröm för de höga ambitioner många delar av den kommunala sektorn visar i arbetet med hållbara investeringar. Jämfört med flera andra delar av samhället har många kommuner och regioner hunnit ganska långt genom att ha en öppen inställning.

– Ni är väldigt generösa med era erfarenheter. Stora kommuner delar med sig till mindre. Generellt har ni också varit snabba med att implementera de globala hållbarhetsmålen, sa Anna Jönsson. ●

Två råd för en hållbarhetspolicy

- Var noga med att specificera vad syftet med hållbarhetsarbetet och policyn är. Vad är viktigt för oss?
- Var också noga med att hitta en form för uppföljning och ställ upp konkreta mål som är möjliga att följa upp.

KÄLLA: ANNA JÖNSSON

”Ta höjd för ökade risker”

■ Pensionskostnaderna fortsätter att öka nästa år, men sedan vänder det om man ska tro Sven Lannhard, pensionsexpert på KPA Pension.

– Får vi bara bukt med inflationen blir notan för pensionerna mycket lägre, säger han.

Inflationen sätter käppar i hjulen när ekonomer och pensionshandläggare i kommunsektorn försöker skaffa sig en bild av hur pensionskostnaderna kommer att utveckla sig de närmaste åren. Sedan prisökningarna tog fart förra året har kostnaderna för kommuner och regioner fördubblats.

– I närtid ser vi tyvärr en galen, ryckig och inflationsdriven utveckling, säger Sven Lannhard, chef för pensionsekonomitjänster, KPA Pension.

Under sitt framträdande på finansdagarna återkom han flera gånger till att prisökningar och räntehöjningar måste klinga av för att även kostnaderna för pensionerna ska falla. Men efter två tunga år väntar förhoppningsvis en ljusning 2025.

Den prognos KPA Pension gjorde i april visade att kommunernas kostnader för pensionerna under nästa år kommer att öka med cirka 10 procent. För regionerna väntas ökningen bli något lägre, cirka 8 procent. Året därpå kommer kostnaderna i stället att sjunka med 25 respektive 35 procent, visar prognosen.

Vändningen 2025 förutsätter att inflationen fortsätter nedåt och närmar sig Riksbankens mål på 2 procent – en utveckling som även SKR och flera andra bedömare räknar med.

SVEN LANNHARD ägnade en stor del av sitt föredrag åt den faktor som för närvarande gör det extra svårt att vara prognosmakare. Det handlar om hur många anställda som väljer förmånsbestämd pension respektive kommunsektorns nya avgiftsbestämda tjänstepensionsavtal AKAP-KR.

– Antalet kommunalt anställda som kan göra valet har blivit fler, men om många blir kvar i förmånsbestämd pension kommer det på kort sikt att märkas genom ökade totala pensionskostnader.

Sammanlagt är det cirka 100 000 anställda i kommuner och regioner som tjänar minst 7,5 inkomstbasbelopp och har möjlighet att välja mellan KAP-KL och AKAP-KR. Hur många som utnyttjar möjligheten klarnar i början av hösten.

MEN VAD händer om inflationen inte låter sig tuktas? Om priserna fortsätter att ligga på en hög nivå eller till och med börjar öka igen? Sven Lannhard har gjort simuleringar som visar att en inflation på 5 procent 2025 skulle innebära fortsatt höga pensionskostnader för kommunala sektorn.

– Det är viktigt att ta höjd för ökade risker. För att vara beredd på ett läge där inflationen inte sjunker kan både kommuner och regioner behöva ha en större buffert, sa Sven Lannhard.

Simuleringar hör till de processer som kan bli enklare att genomföra för ekonomer och pensionshandläggare ute i kommu-

Pensionsavtal

Tjänstepensionen AKAP-KR står för Avgiftsbestämd Kollektivavtalad Pension och gäller från 1 januari 2023 för personer som är anställda inom kommun, region eller företag som är medlemmar i Sobona. Vissa anställda fortsätter dock att omfattas av KAP-KL eller av PA-KFS 09

AKAP-KR omfattar förmåner som till exempel avgiftsbestämd ålderspension, hel eller partiell särskild avtalspension, samt familjeskydd i form av pension till efterlevande.

KÄLLA: KPA PENSION

ner och regionerna tack vare artificiell intelligens, AI.

Men risken att ekonomjobb försvinner på grund av AI är överdriven, åtminstone i det korta perspektivet, tror Sven Lannhard.

– Jag frågade på skoj en AI-robot hur stor pensionsskulden är i Hallsberg. Då fick jag till svar: ”Jag vet inte, du får nog fråga kommunen.” Det kändes tryggt. ●

BISTER. Om inflationen inte vänder neråt mot förkrignivåer blir det kostsamt för kommunerna, var budskapet från Sven Lannhard på KPA Pension.



”Jag frågade på skoj en AI-robot hur stor pensionsskulden är i Hallsberg.”

Sven Lannhard

Mötesplatser viktiga för ekonomerna

■ Finansdagarna fyller ett uppdämt behov bland medlemmarna, konstaterar KEF:s kanslichef Niklas Anemo.

TEXT: TORBJÖRN TENFÄLT BILD: STEFAN BOHLIN

– JAG VET AV egen erfarenhet att när du jobbar med frågor kopplade till finansiering och medelsförvaltning sitter du oftast väldigt ensam. Därför är det värdefullt att ha ett nätverk med kollegor i andra kommuner. Att vi kan arrangera

mötesplatser på det här sättet är jätteviktigt, säger han.

Flera av föreläsarna under de två konferensdagarna är bekanta ansikten för föreningen.

– Vi har inte kompetens inhouse kring alla de här frågorna, men kan få in expertis bland annat genom vårt partnersamarbete. Några föreläsare är också med i vårt finansprogram, som vi kört sedan 2020.

EFTER FINANSDAGARNA är det nu dags för Kommunalekonomiska föreningens

110-årsjubileum. Den 22–23 augusti blir det både konferens och fest på Cirkus i Stockholm.

– KEF var den bästa kommunalekonomiska idén under förra seklet, möjligen då tillsammans med bildandet av Kommuninvest. Att vi funnits sedan 1913 är oerhört imponerande. Det är så klart värt att fira, säger Niklas Anemo. ●



Niklas Anemo.



SNACKSALIGA. Att få träffas och prata gemensamma bekymmer och glädjeämnen är fortsatt väldigt uppskattat av kommunekonomer och branschfolk.



Maria Åström, finansrådgivare på Kommuninvest, träffade Eva Lundbäck, kansliråd på finansdepartementet och Polyxeni Paspala, finansekonom på Upplands Väsby kommun. Trion gladdes åt att åter kunna träffas på plats.

– Det är trevligt att få chansen att mingla igen. När man ses på det här sättet hinner man prata om saker som man kanske inte hade kommit in på om konferensen varit digital. Det blir också ett tillfälle att ta upp nya och gamla bekantskaper plus att finansdagarna är ett bra sätt att hålla sig uppdaterad om vad som händer på området.

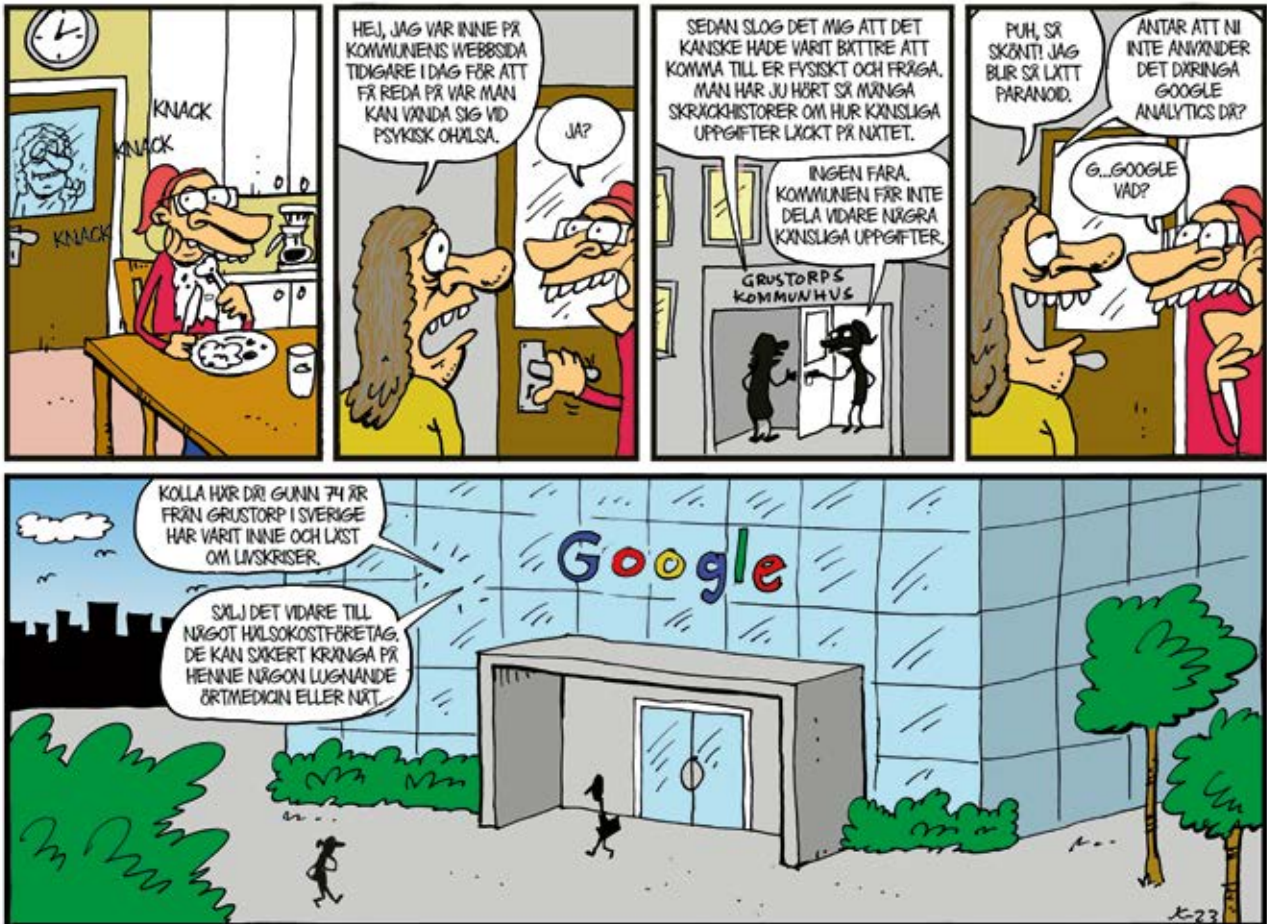


Erik Sundberg, finanschef, och Andreas Lindén, finansekonom i Östersunds kommun, var nöjda med vistelsen på Westmanska palatset i centrala Stockholm.

– När man kan prata direkt med branschkollegor ger det ett helt annat utbyte än när man sitter hemma framför en datorskärm. Det är också bra att komma i väg på en konferens av det här slaget, annars håller man sig mest i de kända kretsarna. Programmet är berikande, även om innehållet kanske inte har varit helt nytt för oss.

CLARRY

av Max Gustafson & Jan Kustfält



Nytt i KEF-katalogen!



Läs mer på
kef.se

Tema omvärld

Start 8 september • På distans

Med alla de chocker som påverkat vårt samhälle under senare tid ställs allt större krav på verksamheten i kommuner och regioner, samtidigt som de ekonomiska förutsättningarna påverkas.

Genom en webinarieriserie tar vi ett omfattande grepp på välfärdssektorns omvärldsbevakning med hjälp av några av landets skickligaste experter.

- **Energikrisen – andra vintern** (8 september)
- **Svensk ekonomi och utvecklingen på den svenska arbetsmarknaden** (29 september)
- **Invandring och integration** (6 oktober)
- **Gör din egna robot på 40 minuter** (18 oktober)
- **Kompetensutmaningen, orsaker och lösningar** (6 november)
- **Hållbarhetsstyrning – hur tar vi hållbarhetsarbetet till nästa nivå?** (9 november)

Ekonomi för rektorer

2 & 6 oktober • På distans

Kursen vänder sig till rektorer inom grundskolan. Syftet med kursen är att få det kommunala perspektivet på ekonomin och samtidigt ge förutsättningar för en rektor att kunna hålla sig inom skolpengen och/eller ramarna.

Dygnsvila – 11 nya problem eller en möjlighet?

1 september • På distans

1 oktober införs nya regler i Sverige för att uppfylla EU:s minikrav om 11 timmars dygnsvila. Detta kommer att påverka planeringen av bemanningsscheman inom kommuner och regioner. Under den här halvdagskonferensen ges möjlighet att ta del av praktiska erfarenheter kring schemaläggning inom vård- och omsorgsverksamhet.

Mer träffsäker e-post

■ FRÅN OCH med årsskiftet har antalet e-postutskick från KEF minskat en hel del jämfört med tidigare. Under våren tillfrågades cirka en fjärdedel av medlemmarna vad de tyckte om detta och överlag är det en rejäl tumme upp för de förändringar som gjorts. Andelen som gärna skulle rekommendera en kollega att bli medlem i KEF har också ökat kraftigt.

Med detta i ryggen kommer det nya förändringar under hösten som på sikt leder till ännu mer träffsäker kommunikation. Baserat på de uppgifter som finns i medlemsregistret kommer vi att testa att göra riktade e-postutskick, du ska i högre utsträckning få information om de aktiviteter som är mest intressanta för just dig.



Tipsa KE-redaktionen!

■ DE MEST lästa artiklarna i Kommunal Ekonomi är ofta ett resultat av tips till tidningens redaktion från medlemmar. Därför ser vi gärna att fler medlemmar hör av sig och tipsar om vad som är på gång i den egna eller andra kommuner/regioner som kan vara intressant för KEF:s medlemmar. Att dela lärdomar och erfarenheter är kanske det viktigaste syftet med föreningen. Mejla ditt tips till info@kef.se.



Save the date: KOMMEK 2024

■ PLANERINGEN INFÖR KOMMEK 2024 är i gång. Avsätt den 13–15 augusti 2024 för KEF:s 111:e föreningsmöte och KommeK i Malmö!



Forskarhörnan



MATTIAS HARALDSSON

Forskarredaktör och lektor vid Företagssekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan i Lund.

AI är också politik

TÄNKER ATT ibland får man njuta av att skriva en text som denna. Inom en inte alltför avlägsen framtid kanske det är forskarredaktör AI som knäpar ihop texten.

I detta nummer pekar två olika bidrag på att digital automation bör drivas politiskt, fast ur två olika perspektiv. Johan Magnusson, professor i informatik, Göteborgs universitet, pekar på att kommunernas digitaliseringsstrategier ser olika ut både till omfattning och inriktning.

Johan pekar på att konsekvensen av detta utgörs av en digital utsatthet och en eftersatthet i jämlik tillgång till välfärd. Vidare tycks digitalisering ses som värdeneutral ute i kommunerna, när digitalisering borde vara en del av skapandet av det samhälle som olika politiska partier verkar för.

FORSKARNA JÖRGEN Johansson (Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet), Michel Thomsen och Maria Åkesson (båda vid Akademin för informationsteknologi, Högskolan i Halmstad) pekar på ett annat perspektiv på politisk involvering vid beslut om digital automatisering.

Bara för att det går, är det inte säkert att det är lämpligt, ur ett politiskt perspektiv, att överlämna frågor till automation. Anledningen till det kan vara att den politiska komplexiteten är hög och att övervägandena grundas i politiska värderingar eller ställningstaganden samt att ansvarsprövning ska vara möjligt. De pekar således på att politiken bör fundera på frågor/områden som inte bör bli föremål för automation även om det går.

I detta nummers FoU-nytt görs lite reklam för ett nytt KEFU-projekt som syftar till att utveckla en mer tillgänglig och kortare årsredovisning till gagn för medborgarnas intresse för kommunens ekonomi och verksamhet. ●

”Politiken bör fundera på frågor/områden som inte bör bli föremål för automation, även om det går.”

”

ILLUSTRATION: LASSE WIDLUND



Ostyriga kommunala digitaliseringsstrategier

■ Sveriges kommuner befinner sig i ett problematiskt läge med tilltagande efterfrågan och minskad tillgång till såväl finansiella som personella resurser. Digitalisering lyfts fram som en möjlig del i lösningen för en omställning till en mer hållbar verksamhet, men det råder fortfarande stor oklarhet kring hur ändamålsenlig digitalisering egentligen ser ut inom kommunsektorn. I en studie från Forskningskonsortiet Digital Förvaltning har de två senaste årens digitaliseringsstrategier i samtliga kommuner analyserats.

Digitalisering utgör en metod för verksamhetsutveckling där digitala lösningar används för automatisering eller innovation. Givet regeringens målsättning att Sverige skall bli bäst i världen på att nyttja digitaliseringens möjligheter är det uppseendeväckande att det

här saknas kunskapsöversyner och överblick kring hur kommuner, regioner och myndigheter faktiskt tar sig an uppgiften.

FORSKNINGSKONSORTIET Digital Förvaltning, en del av Swedish Center for Digital Innovation, är fokuserat på att skapa den kunskap som krävs för att uppnå ändamålsenlig digitalisering inom offentlig sektor. Konsortiet arbetar utslutande med uppdrags-

forskning för att med hjälp av vetenskaplig metod ta sig an de utmaningar sektorn har och ge tydliga rekommendationer kring vad som behöver göras. Genom en ström av publikationer och digitala lösningar har forskningskonsortiet särskilt uppmärksammat brister i underliggande styrning som är direkt hämmande för digitalisering.

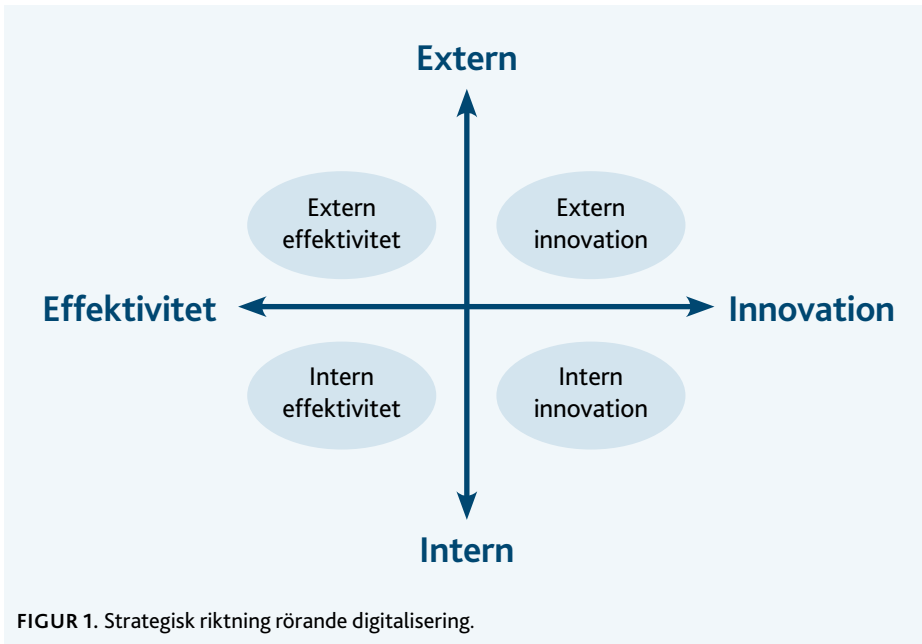
I EN AV konsortiets senaste rapporter analyseras samtliga kommuners digitaliseringsstrategier. I stället för att gå till det kommunerna själva kallar sina digitaliseringsstrategier har vi genomfört innehållsanalys av budget, verksamhetsplan och mål- och resursplaner. Antagandet bakom detta val är att det är i målsättning och resursättning som strategi exekveras, inte i ofta vaga och tomma formuleringar i digitaliseringsstrategier.

Vi analyserar strategierna genom att identifiera alla mål- och/eller resursättningar i två dimensioner. Den första dimensionen rör om vi satsar för att exploatera givna förutsättningar (dvs fortsätta göra det vi gjort tidigare men med högre grad av effektivitet) eller för att utforska nya möjligheter (det vill säga målsöka i jakt på innovation). Den andra dimensionen rör om vi satsar för ett direktvärde för invånaren (externt) eller för våra medarbetare och processer (internt). På basis av dessa två dimensioner positionerar vi varje kommuns digitaliseringsstrategi i termer av riktning.





Månadens forskare
JOHAN MAGNUSSON
 Professor i informatik vid Göteborgs universitet och forskningsledare för Forskningskonsortiet Digital Förvaltning.



FIGUR 1. Strategisk riktning rörande digitalisering.

► **FÖRÄNDRINGEN NATIONELLT** mellan 2021 och 2022 visar på en minskning av fokus på direktnytta för invånaren och en ökning av fokus på innovation. Vi tolkar detta som den övergripande tendensen av att behöva fokusera internt samtidigt som man förstår att vi behöver hitta lösningar som innebär omkonfigurering av vad och hur kommunen levererar välfärd.

När det gäller omnämmande av digitalisering så ökar detta med 58 procent i små kommuner, jämfört med en ökning på 13 procent i samtliga kommuner och en minskning med 10 procent i större städer och 2 procent i stora städer. För kommuner med budgetunderskott ökar omnämningen av digitalisering med 50 procent, jämfört med 3 procent i kommuner med överskott. 846 000 invånare bor i en kommun som helt saknar mål och/eller resurssättning kopplat till digitalisering.

Vi ser även mönster i riktningen för digitaliseringsstrategier. Små kommuner, kommuner med underskott och vänster-

majoritetsstyre uppvisar en tydlig ökning av såväl fokus på innovation som på extern direktnytta. Stora och större städer minskar sitt fokus på innovation. Sammantaget lever 1,7 miljoner invånare i en kommun som antingen likställer digitalisering med enkom kostnadsreduktion eller inte alls målsätter kring digitalisering. Konsekvensen av detta utgörs av en digital utsatthet och en eftersatthet i jämlik tillgång till välfärd. Kommuner som ännu inte påbörjat sitt skifte över till digitala välfärdstjänster kommer i takt med att rekrytering av personal försvåras och de ekonomiska förutsättningarna försämras ytterligare att misslyckas i sitt välfärdsuppdrag.

VIDARE VISAR analysen att det råder en total frikoppling mellan digitaliseringsstrategins riktning och politiskt majoritetsstyre. Digitalisering ses som värdeneutral, och inte som ett sätt att skapa det idealsamhälle som man som politiker sitter på mandat från väljarna att realisera. Detta utgör ett

demokratiskt problem som endast kan botas med riktad utbildning.

För att en kommun skall klara av den omställning vi nu står inför krävs tre saker. För det första behöver man sätta en riktning för digitalisering. Detta görs med fördel genom dialog med politiken i de två dimensioner vi presenterat i denna artikel. För det andra krävs en tydlighet i taktning, det vill säga att man utifrån en målbild bryter ner den nödvändiga förflyttningen och översätter till resurssättning. Här ser vi nu att ett flertal kommuner sluter upp bakom målsättningen att kunna leverera 125 procent av vad man levererar idag med 75 procent av de personella resurser man har idag. För det tredje krävs det en styrning som möjliggör ändamålsenlig digitalisering. Detta innefattar en tydlig portföljstyrning av digitala utvecklingsinitiativ, med fördel baserat på samma dimensioner som föreslagits innan.

Digitalisering är varken värdeneutralt eller ett självändamål. Det utgör en fantastisk möjlighet men är även associerad med enorm alternativkostnad: en kommun som inte hanterar denna fråga professionellt och skyndsamt utsätter sig själv och sina invånare för betydande risker. ●

Läs mer!

- Magnusson, J., Jäderqvist, E. and Olsson, M. 2022. *Innehållsanalys av mål- och resursplaner 2021-22: Sveriges kommuners digitaliseringsstrategier.* www.digitalforvaltning.se/rapport/kommunala-digitaliseringsstrategiers-utveckling
- Magnusson, J och Lindroth, T. (2023) *Offentlig sektors digitalisering.* Stockholm, Komlitt Förlag. www.voister.se/artikel/2022/11/debatt-johan-magnusson-valfardssamhallet-riskerar-att-avvecklas



Digitalisera och effektivisera budget- och prognosprocessen Vill du veta hur?

Fler än 80 kommuner arbetar i Hypergenes molnbaserade produkt för planering, uppföljning och analys. I budget- och prognosprocessen sker beräkningar och konsolidering med automatik vilket sparar mycket tid. Se hur fler av våra kunder gör på hypergene.se/kommun



ROBOTBESLUT. Kommunala ärenden med hög politisk komplexitet är inte alltid lämpliga för automation, även om lagar och praxis gör det möjligt.



Risker vid automatiserade beslut

■ Sveriges kommuner är under starkt digitaliseringstryck. Det blir tydligt vid studier av massmedia, fackpress, handlingsplaner, strategier och framtidsscenarier. Den digitala automationen sker i demokratiskt styrda organisationer, vilket kan leda till situationer som kräver politiska överväganden och bedömningar. Därför kan det vara direkt olämpligt att förtroendevalda överlåter beslut om policyer och riktlinjer för automation till tjänstepersoner. Ibland behöver politiker aktivt delta i arbete med att besluta, följa upp och utvärdera automation.

Automation ger möjlighet till effektivisering, enhetlig ärendehandläggning, minskning av monotona arbetsuppgifter och möjlighet att fokusera det offentliga uppdraget mot dess kärnverksamheter. Samtidigt medför automation risker som felaktiga beslut, beslutsbias, beslut i strid mot lagstiftning, försvagad offentlighet och försvagad påverkansmöjlighet. Vi ser även risker kring integritet, säkerhet, kostnader för att återställa misstag och kostnadsövertäckningar.

Kort sagt kan automation medföra oförväntade kostnader och konsekvenser. Därför behövs genomtänkta riktlinjer för automation, vilka inbegriper ett tydliggörande av att organisering och budgetering av

förvaltningsuppgifter är en politisk fråga. Riktlinjerna behöver av naturliga skäl botten i rigorös analys av vilka politikområden och uppgifter som kan vara kandidater för hel eller partiell automation.

AUTOMATION I den offentliga förvaltningens frontlinje, traditionellt analyserat med begreppet "street-level bureaucracy", har fått ökat utrymme i policyforskning kopplad till den offentliga förvaltningens ökande automation. Analysen ger en bild av att "street-level bureaucrats" förvandlats till "screen-level bureaucrats" och ett nytt forskningsfält har utvecklats i gränslandet mellan informatik och statsvetenskap (jämför "digital discretion"). En central fråga inom forskningsfältet gäller vad som egent-

ligen sker när olika professionsgruppers självständiga beslutskompetens, exempelvis inom socialtjänsten, automatiseras.

VISSA UPPGIFTER och processer är repetitiva och regelbaserade, men samtidigt politiskt komplexa. Med politiskt komplexa menar vi att flera aktörer, ofta med olika idéer om vad som orsakar eller löser problem, är involverade i politik- eller policyområdet.

Andra uppgifter och processer kan ha hög teknisk komplexitet. Med teknisk komplexitet menar vi när uppgifter och processer inom ett område är svåra att greppa eller förstå. Det kan handla om komplexa relationer eller interaktioner mellan medborgare, tjänstemän och politiker, det vill säga sociala eller socio-tekniska faktorer. Uppgifter och processer där både den politiska och tekniska komplexiteten är låg kan vara kandidater till automation. Det omvända gäller när den politiska och tekniska komplexiteten är hög. Då kan automation medföra betydande risker. I det fallet rekommenderar vi att försiktighetsprincipen tillämpas. När den politiska komplexiteten är hög och den tekniska låg blir den centrala frågan hur eller vad som kan automatiseras utan att politiska värderingar eller ställningstaganden riskeras. När sådana uppgifter och processer automatiseras kallar

vi det värdebaserad automation. I politiskt styrda verksamheter krävs att värdebaserad automation är transparent med hur politiskt ansvar kan tas eller kan utkrävas. Automation av "policy tasks" med hög teknisk komplexitet och låg politisk dito kallar vi professionsbaserad automation. Här är hanteringen av politiska uppgifter och beslutsfattande till stor del professionsbaserad och inte politiskt värdeladdad. Automationen kan avse ett intelligent digitalt stöd som designats eller co-designats av handläggare för att underlätta ärendehantering. Viktigt är att det är designat för att (vid eventuella fel eller misstag) kunna lämna över uppgifter eller ärenden för manuell hantering.

LÅT OSS ge ett par exempel: Om vi tar försörjningsstöd, så är det avgörande att stödet är rättvist och ges efter behov. Rättvist innebär då inte med automatik en likabehandling eftersom behoven kan skilja sig. Här krävs mer och annat än standardiserad processautomation. Alltså, med hjälp av traditionella IT-system kan vi effektivt styra och kontrollera likabehandling av bidragssökande. Den här typen av system är dock inte designade för att intelligent styra bidrag efter behov. Här kan AI ha potential att genom intelligent digital automation "bedöma" eller stödja bidragshandläggare att fördela/styra bidrag efter sökandes unika behov.

PREMISSEN HÄR är att alla inte ska behandlas lika, utan efter behov/situation. Att det är svårt eller omöjligt för handläggare att rätt avgöra vem som ska få vilket stöd, får i en demokratisk välfärdsstat aldrig innebära att stöd tas bort med motiveringen att det inte är likabehandling eller sker godtyckligt. Den typen av beslut kräver en hög grad av professionell bedömning och besluten kan

”Uppgifter och processer där både den politiska och tekniska komplexiteten är låg kan vara kandidater till automation.”

beskrivas med beteckningen hög grad av teknisk komplexitet då de varierar från fall till fall och bör göras med hänsyn till den aktuella situationen i varje enskilt fall.

OM VI TAR trygghetslarm i äldreomsorg som exempel så är besluts- och handläggnings-situationen den motsatta. Här är alla som uppfyller vissa bestämda krav berättigade till larm, vilket innebär att alla behandlas lika (och att de så småningom får larmen). Vi talar då om låg teknisk komplexitet vid en eventuell automation.

Automation skapar ett behov av riktlinjer som beaktar såväl den tekniska komplexiteten som den politiska, det vill säga legitimitets- och värdegrundsfrågor. Hörnpelare i sammanhanget är transparens. Principer eller riktlinjer för automation som synliggör värdegrundsfrågor saknas idag, likaså riktlinjer som sätter politikens legitimitet i förgrunden. Ett grundproblem med automation och AI är just transparens, spårbarhet och därmed att förstå på vilka grunder beslut fattas och hur ansvar kan utkrävas.

VI SER i vår forskning att digital automation med hög politisk komplexitet bör betraktas som en politisk fråga och vara föremål för involvering av demokratiskt förankrat beslutsfattande. Vi ser även att det är avgörande för den politiska och demokratiska processen i kommunal verksamhet att upp-



Månadens forskare
JÖRGEN JOHANSSON

Lektor vid Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet.



Månadens forskare
MICHEL THOMSEN

Lektor vid Akademien för informationsteknologi, Högskolan i Halmstad.



Månadens forskare
MARIA ÅKESSON

Professor vid Akademien för informationsteknologi, Högskolan i Halmstad.

märksamma vilka områden och uppgifter som kan vara kandidater för automation och, viktigaste kanske, vad som inte bör automatiseras. Sammanfattningsvis, digital automation i kommuner bör präglas av väl genomtänkta strategier och arbetsmetoder för att stärka legitimitetsvärden i förhållande till medborgare, brukare och även anställda i den offentliga förvaltningen. ●

Läs mer!

• *Public value creation and robotic process automation: normative, descriptive and prescriptive issues in municipal Administration.*
Jörgen Johansson, Michel Thomsen, Maria Åkesson
Transforming Government: People, Process and Policy – 2023.

FoU-nytt

Lättillgänglig årsredovisning stärker demokratin?

■ FÖR NÅGRA år sedan visade en studie från Förvaltningshögskolan att 69 av 289 kommuner upprättade en förenklad och förkortad version av sin årsredovisning någon gång under perioden 2015–2019. Nu har tre forskare i Lund startat ett nytt projekt inom ramen för KEFU vid Ekonomihögskolan vid Lunds universitet som berör framtagande av en mer kortfattad årsredovisning.

Tanken är att ta fram en kortfattad rapport som gör det enklare för kommunens medborgare att få insyn i kommunens verksamhet och ekonomi. Förhoppningen är att en dylik praxis

ska få positiva effekter på ansvarsprövning och därmed demokratin.

Projektet genomförs av Fredrik Andersson, professor i nationalekonomi vid Ekonomihögskolan i Lund, Anna Thomasson, docent i företagsekonomi vid Ekonomihögskolan i Lund och numera verksam vid CBS i Köpenhamn, och Tomas Bergström, docent vid Statsvetenskapliga institutionen, Lunds universitet. Pilotstudien som genomförs i samarbete med Lunds kommun förväntas vara klar 2023.

Källa: Nytt från KEFU, april, 2023.
www.kefu.nu/wp/arkiv/en-alternativ-och-mer-lattillganglig-kommunredovisning-kan-starka-demokratin

Digitala framsteg

gör jobbet roligare.

4



**“En vision om digitalisering kan inte bara ligga centralt,
det gäller att få med sig HELA verksamheten.”**

Sandra Flodmark

Redovisningsansvarig, Höganäs kommun

Unit4, in business for people.

Vi är övertygade om att digitala framsteg gör jobbet roligare, mer kreativt och utvecklande. Och att ett användarvänligt ekonomisystem faktiskt underlättar effektivisering. I snart 40 år, ända sedan vi hette Agresso, så har vi hjälpt kommuner att digitalisera och automatisera processer inom verksamhetsstyrning. Idag är vi stolta över att samarbeta med fler än 90 svenska kommuner. Läs mer på unit4.com/se

UNIT4
In business for people



Chefsekonom Ophelias lägesrapport 2073

För tio år sedan beskrev jag arbetet som ekonom utifrån min egen arbetssituation 2063, nu är det 2073.* Det är lättast att förstå vad ekonomer gör genom att beskriva den verksamhet som bedrivs.

Numera har Sverige 12,8 miljoner invånare, det är drygt 20 procent fler än 2023. Andelen barn är 21 procent av befolkningen (mot 23 procent 2023) och andelen äldre-äldre 5,9 procent (jämfört med 2,6 procent 2022).

Det är färre barn, men många fler äldre-äldre än förr – och trenden hänger i. Valförvaltandet är ett av två ben i verksamheten, det andra handlar om olika aspekter på miljön. Eftersom skattesystemet i allt väsentligt baseras på konsumtion har miljöfrågorna blivit en viktig del av ekonomidirektionen.



”Eftersom skattesystemet i allt väsentligt baseras på konsumtion har miljöfrågorna blivit en viktig del av ekonomidirektionen.”

VI SOM arbetar i ekonomidirektionen är i huvudsak desamma som för tio år sedan, vi är runt 60 år allihop. Det hör till saken att pensionsålder inte finns. Oavsett arbetsuppgifter jobbar alla så länge det går. Kommundirektören fyllde 80 i förra veckan och verkar piggare än de flesta.

Var och en inser att det som förr kallades pensionsskuld är nära nog ett minne blott. Den höga genomsnittsåldern bland de som arbetar beror främst på svårigheterna att hitta medarbetare, men också på att vi inte har råd med tidig pensionering. Eftersom vi lärt oss anpassa arbete till ålder är det inte särskilt problematiskt att leva med det. Erfarenhet ses dessutom som en tillgång – inte som ett hinder.

Arbetet inom ekonomidirektionen har förändrats en hel del under de senaste åren. Pelle arbetar fortfarande med budgeten, äntligen med en rimligare arbetsinsats. AI har efter årtal av krångel och opålitlighet blivit användbart. Eftersom resursfördelningen är förhållandevis hårt knuten till prestation tar det bara minuter att göra det som förr tog veckor och månader av räknande och förhandling. En del av förhandlandet finns kvar, men det är inte mycket. Eftersom budgetarbetet underlättats arbetar Pelle tillsammans med mig med miljöekonomin. Zlatan – som insisterar på att han ska kallas redovisningskamrer! – har fått ny programvara som gör den ekonomiska uppföljningen fram till och med bokslut stabilt och säkert.

Detsamma gäller attest och utanordning, transparens är metoden för att hindra felaktigheter och luren-drejeri. Why Fong har full koll på upphandlingen där en del av verksamheten bedrivs på distans, exempelvis i Filippinerna eftersom personalen bor där. Det kräver en del för att man ska ha koll på vad som händer på distans, titta bara på svenska staten och dess styrproblem!

DET NYA inom ekonomidirektionen är som nämnts miljöfrågorna. Det handlar både om myndighetsutövande inom kommunens gränser och samarbete med det omgivande samhället. Jag lägger själv ganska mycket tid på detta, det känns som de budgetberedningar min farfar så gärna pratar om. ●

* Läs gärna Rolf Sollis krönika till KEF:s 100-årsjubileum! Du hittar den på www.kef.se, under fliken Jubileumsboken.

kommunal

EKONOMI

Utges av
Kommunalekonomernas
förening



www.kommunalekonomi.se

ANSVARIG UTGIVARE: Samuel Lundqvist
Kommunalekonomernas förening
Norra Skeppsbron 5A, 803 10 Gävle
samuel.lundqvist@kef.se

REDAKTÖR: Thomas Petterson, Acta Skrivkultur,
tel 0706-75 25 19, acta.skrivkultur@telia.com

REDAKTIONSRÅD: Samuel Lundqvist, Roland Almqvist,
Inga-Lill Fritsch, Niklas Anemo, Henrik Heyman, Annika
Wallenskog, Christina Olsson och Mattias Haraldsson.

GRAFISK FORM OCH LAYOUT: Nowa Empower

ANNONSER: Johan Skeri, KEF
Tel. 070-233 54 80, johan.skeri@kef.se

FRÅGOR OM DIN PRENUMERATION: 070-733 22 35

E-POST: prenumeration@kef.se

OMSLAGSBILD: Stefan Bohlin

ISSN 0282-0099

Tryck:
By Wind,
Ödeshög
2023



Miljömärkt
Trycksak
3041 0196





Statsbidragsportalen

för kommuner & kommunalförbund

Alla statsbidrag, EU-bidrag & andra bidrag under samma tak

Leta bland över 2 000 bidrag för alla verksamheter

Matcha behov inom och mellan verksamheter mot tillgänglig finansiering

Mängder med smarta funktioner för bevakning, hantering och uppföljning

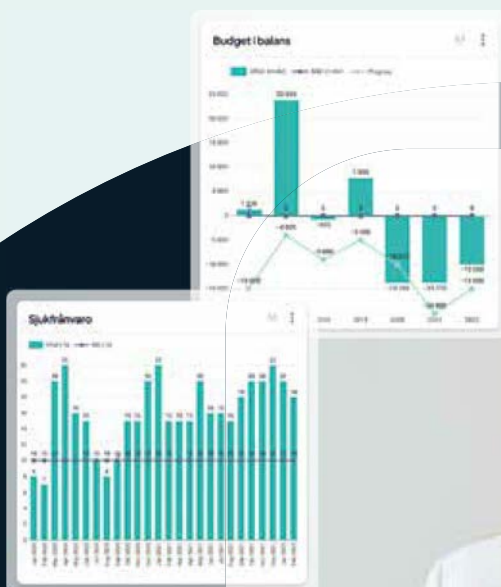
Från endast 2 900 kr/månaden för kommunlicens med 20 användare

statsbidragsportalen.se

Gör som över 50% av Sveriges kommuner

Nå målen tillsammans genom att samla planering,
genomförande och analys i ett och samma verktyg.

- Verksamhetsplanering
- Kvalitetsledning
- Risk & Kontroll
- Systematiskt arbetsmiljöarbete
- Informationssäkerhet
- Hållbarhetsstyrning



Läs mer



www.stratsys.se

