



Handbok i effektiv skötsel av en kommun

Moderat kommunal styrning, ledning och effektivitet

Daniel Källenfors och Niklas Wykman

Innehåll

4

Inledning

6

Värdet av välskötta kommuner

9

Effektiv ledning och styrning

10

Lagreglerad styrning av kommunen

10

Moderaternas stadgereglerade styrning

11

Samspel mellan tjänstemän och politiker

12

Arbetet inom den styrande koalitionen

14

Vision, mål, verksamhetsmål och nyckeltal

20

Långsiktig plan

22

Budgetprocessen

26

Lokal arbetslinje och näringslivspolitik

31

Om författarna

32

Källförteckning



Inledning

HANDBOK

Den här handboken vänder sig till dig som har kommunala uppdrag för Moderaterna. Syftet är att beskriva hur det politiska arbetet bäst genomförs för att skapa störst nytta för skattepengarna och föra kommunen i en tydligt positiv riktning. Denna handbok beskriver ledarskap i lokalt politiskt arbete med fokus på processer och ekonomi. Handboken är ingen redogörelse för Moderaternas politik, utan en instruktion om hur arbetet bör organiseras för att omsätta moderata värderingar i praktisk handling.

Politik är för komplext för att tillåta ett standardrecept som alltid fungerar. Att se och förstå lokala förutsättningar är grunden för att vinna invånarnas förtroende och att utveckla kommunen. Det finns dock arbetsmetoder som ger bättre resultat än andra och det finns prioriteringar som ger högre nytta än andra.

Handboken är uppdelad i tre delar: Värdet av välskötta kommuner ger en överblick över de kommunalekonomiska

förutsättningarna och kommunernas betydelse för samhällsekonomin. Effektiv ledning och styrning beskriver hur arbetet bör organiseras och fördelas i förhållande till lagstiftning och moderaternas stadgar och värderingar. Vid genomgången av de politiska rollerna och relationen till förvaltningarna läggs särskild vikt vid erfarenheter från framgångsrikt ledarskap i kommuner och näringsliv. I detta kapitel beskrivs också budgetprocessen, i egenskap av en central styrningsprocess i kommunen. Kapitlet Lokal arbetslinje och näringslivspolitik avslutar handboken. Politikområdet ägnas ett eget kapitel, dels eftersom det är grundläggande för att klara den kommunala ekonomin, dels eftersom det kräver ett sammanhållet arbete över förvaltningsgränser.

Alla handbokens råd syftar till att bidra i arbetet med att skapa en god kultur i kommunen. Med moderat ledarskap ska det bli naturligt för medarbetarna att värna skattebetalarnas pengar, prioritera utgifter med hög nytta och att basera reformer i forskning. Att forma en kultur ställer många krav, varav alla inte kan behandlas i en handbok av det här slaget. Många av de viktigaste åtgärderna ryms dock gott och väl i denna skrift.

För att skapa effektivitet inom ramen för de demokratiska beslutsprocesserna är det centralt att alla förtroendevalda förstår beslutsgång

och prioritetsordning. Ansvar, frihet och arbetslinjen utgör grunden för den kultur som bör prägla moderat ledarskap. Moderaternas existensberättigande i svensk politik baseras på vår ansvarsförmåga, kapacitet att fatta nödvändiga beslut och att värna människors frihet. Det tar sig uttryck i fyra grundläggande principer för den moderata kommunpolitiken:

- Moderaternas uppgift är att stå på skattebetalarnas sida.
- Moderaterna värnar effektivitet, en god ekonomisk hushållning, valuta för skattepengarna och valfrihet.
- Moderaterna tryggar en god välfärd för kommunens medborgare genom att prioritera kommunal kärnverksamhet: vård, skola och omsorg.
- Moderaterna upprättar en lokal arbetslinje i kommunen som genomsyrar de politiska åtgärderna och förvaltningens arbete.

Värdet av välskötta kommuner

Kommunernas utgifter motsvarar cirka 15 procent av Sveriges BNP. De har således en betydande påverkan på hela samhällsekonomin. Dels genom vilken nytta utgifterna gör, dels genom den uteblivna nyttan dåligt använda skattepengar kunde gjort någon annanstans i ekonomin. En hörnsten för moderat kommunpolitik är att pröva varje beslut mot två frågor:

- *Skulle de här pengarna göra större nytta om de stannar kvar hos kommuninvånarna?*
- *Skulle den här kostnaden göra större nytta någon annanstans i kommunen?*

Kommunernas intäkter består till cirka 70 procent av kommunala skatter, 20 procent statsbidrag och 10 procent övriga intäkter, till exempel från hyror och avgifter. En stark och hållbar kommunal ekonomi bygges alltså på att

så många som möjligt arbetar och betalar skatt. För varje person som lämnar försörjningsstöd för eget arbete stärks kommunens ekonomi med cirka 300 000 kronor. En tydlig arbetslinje, som ställer krav på att den som mottar försörjningsstöd ska öka sin anställningsbarhet, är grundläggande för en hållbar kommunal ekonomi. En avgörande förutsättning för en varaktigt hög sysselsättning är ett gott företagsklimat, så att fler jobb kan skapas i kommunen. Kommunen ska underlätta för företag att bedriva sin verksamhet. För att den kommunala välfärdens kärna ska ha tillräckliga resurser räcker det dock inte med högre intäkter, det kräver också att kostnaderna för andra verksamheter hålls nere.

Detta kräver en restriktivitetsnorm i bidragssystemen, där så lite bidrag ska betalas till så få som möjligt. Vi tillämpar nolltolerans mot fusk och överutnyttjande i såväl välfärden som bidragssystemen. Vid misstanke om brott ska

“ *Rekordmånga arbetslösa saknar gymnasieutbildning och tillräckliga kunskaper i svenska.* ”

alltid polisanmälan göras. När kommunen finansierar verksamhet utanför kärnuppdraget krävs tydliga mål, till exempel att ge alla barn och ungdomar tillgång till fritidsaktivitet. Aktiviteter för vuxna ska enbart finansieras av kommunen om de skapar samhällsvärden som inte är möjliga att uppnå utan kommunens medverkan. Huvudprincipen ska alltid vara att vuxna människor får bekosta sin egen fritid.

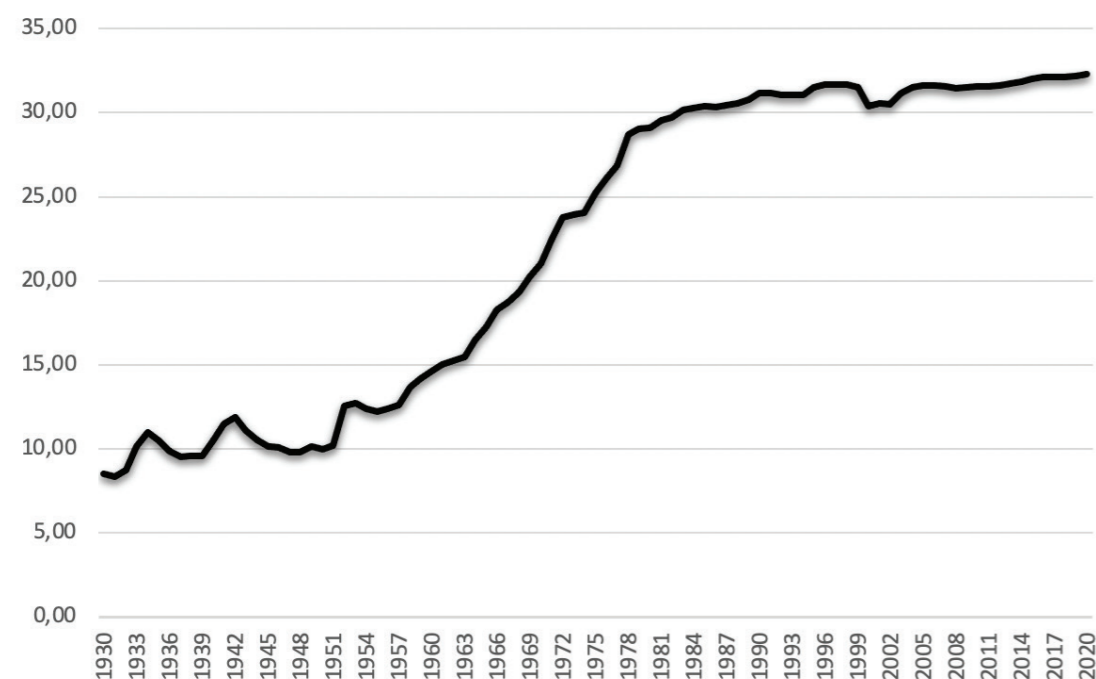
Att kommunen prioriterar kärnverksamhet över annan verksamhet, och att detta sköts effektivt, är viktigt för att invånarna inte ska behöva betala för höga skatter. Det är också viktigt för att kunna höja kvaliteten i välfärden i ett läge där det går allt fler äldre på varje person som arbetar.

Aldrig tidigare har en så stor andel arbetslösa haft så långt till jobb och egen försörjning. Rekordmånga arbetslösa saknar gymnasie-

utbildning och tillräckliga kunskaper i svenska. I 70 av Sveriges kommuner kostar bidragen mer än 1000 kronor per kommuninvånare. Socialdemokraterna leder 60 av dessa kommuner. Moderatledda kommuner har ett ansvar att bedriva en skarp kommunal arbetslinje, på samma sätt som moderater i opposition har en omfattande uppgift att hålla emot nedmonteringen av densamma. Uppgiften att klara välfärdens finansiering blir allt tuffare. Med stigande bidragskostnader och behov av ökade intäkter frestas allt fler kommuner att höja skatten. Kommunalskatten baseras helt

på förvärvsinkomst och har negativa effekter på sysselsättningen. En höjd kommunalskatt slår dessutom hårdast mot de kommuninvånare som tjänar minst, eftersom hela deras skattedel utgörs av kommunalskatt. 2020 uppgår den genomsnittliga kommunalskattesatsen till 32,28 procent, exklusive begravningsavgift. I Sverige har kommunalskatten mer än fördubblats sedan 1960 då kommunalskatten i genomsnitt låg på 14,63 procent.

Diagram 5. Kommunalskattens utveckling 1930 – 2020



Att fortsätta höja skatten är inte hållbart. Framst eftersom det leder till minskad sysselsättning och skattebas. Resten av den här handboken syftar därför till att beskriva hur det politiska arbetet ska ledas och organiseras för en hållbar ekonomisk utveckling i landets kommuner.

Effektiv ledning och styrning

Det finns flera faktorer som kännetecknar det moderata ledarskapet i en kommun och som kopplar god kvalitet med effektiv förvaltning.

- **Tydlig styrmodell.**

En tydlig styrmodell ger den politiska ledningen möjlighet att genomföra sin politik och ger tjänstemännen möjlighet att agera utifrån uppdraget och budgetramarna. Med tydliga mål blir verksamheten mer fokuserad och kvalitativ. Ekonomi- och kvalitetsuppföljningen sker löpande och genomsyrar hela organisationen.

- **Jämför och lär av andra framgångsrika kommuner.**

En fördel med den kommunala sektorn är öppenheten och viljan att dela information. Nettokostnadsavvikelser mellan kommuner kan användas för att mäta medborgarnyttan per spenderad skattekrone och är central för att bedöma utvecklingen. Efter genomförd analys ska dyr verksamhet reformeras, om det inte finns politiska prioriteringar som förklarar de högre kostnaderna och de i sin tur, på ett mätbart sätt, höjer kvaliteten i verksamheten jämfört med andra kommuner.

- **Prioritera kommunal kärnverksamhet.**

Vård, skola och omsorg är den kommunala kärnuppgiften. Om kommunen prioriterar annat så innebär det att kärnverksamheten prioriteras bort. Politiken ska prioritera ett begränsat antal mål med relevanta nyckeltal.

- **Budgetdisciplin.**

Budgetavvikelser får endast förekomma då verksamheten gjort något mer effektivt och därmed fått pengar över. Effektiviseringar är ett löpande arbete under budgetåret och inte något som kan reduceras till punktinsatser i verkställandet av budgetbeslut. Moderater ska vara kulturbärare av att efterlevnaden av budgetbeslut är centralt i en demokrati. Den som bedriver sin verksamhet utanför tilldelade ramar sätter sig över den demokratiska ordningen.

Lagreglerad styrning av kommunen

Staten, liksom EU, påverkar och styr Sveriges kommuner på en mängd områden. Framför allt sätter staten ramarna som kommuner har att verka inom, exempelvis den del av de ekonomiska ramarna som är hänförliga till riktade statsbidrag och utjämningsystemen. Organisatoriska ramar för kommunerna sätts framför allt genom kommunallagen. Kommunallagen reglerar kommunens befogenheter, organisation och verksamhetsform. Lagen styr även revisionen, den ekonomiska förvaltningen och stora delar av de förtroendevaldas ansvar och roller.

Kommunallagen utgör grunden för hur kommunen styrs och organiseras. Utöver kommunallagen finns andra lagar som reglerar kommunens arbete och service. Bland dessa är socialtjänstlagen, skollagen, lagen om valfrihet (LOV), lagen om särskilt stöd i vissa fall (LSS) och lagen om offentlig upphandling är de viktigaste för en kommunpolitiker att ha kännedom om. Kommunallagen föreskriver bland annat att kommunen har ansvar för en ”god ekonomisk hushållning”, någon definition återfinns dock inte i lagstiftningen. En tolkning är ett överskott på minst 2 procent. Mer vägledning finns hos Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), vilka också har en särskild analysgrupp som erbjuder aktivt stöd till kommuner i behov av bättre styrning och prognosarbete.

Kommunallagen är den lagstiftning som framför allt styr kommunpolitikens möjligheter, beslut och

processer. För att styra en kommun och genomdriva politiska förslag krävs att ansvarsordningen är tydlig. Ordningen är satt genom lag, men kräver att det politiska ledarskapet säkrar dess upprätthållande. Därför bör ansvarsområden hållas isär mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen.

Moderaternas stadgereglade styrning

Varje parti sätter i stor utsträckning egna ramar för hur kommunpolitiska förslag arbetas fram och hur fullmäktigegruppen organiseras. Den interna organisationen påverkar hur kommunen kan skötas och hur politiken formas. Moderaternas stadga reglerar grunden för hur de moderata kommunpolitikerna gemensamt ska arbeta i en kommun och ger samtidigt stort utrymme för lokala alternativ.

I stadgan utgår makten från den moderata fullmäktigegruppen. Den politiska ledningen i gruppen har en viktig roll i att tolka gruppens inriktning men även att visa ledarskap. Ett stort förtroende från gruppen till den operativa ledningen är centralt för att kunna arbeta effektivt. Vikten av att vara samspelt inom partiet kring de strategiska områdena är central för att arbetet ska fungera på ett tillfredställande sätt.

Samspel mellan tjänstemän och politiker

Kommunen är en politisk styrd organisation. Förvaltningarnas uppgift är att verkställa politiskt fattade beslut. Tjänstemännen ska presentera beslutsunderlag och information för att möjliggöra välgrundade beslut av den politiska ledningen.

I en kommun finns långtgående möjligheter för politiker att detaljstyra. Det som på nationell nivå kallas för ministerstyre är påkallat på kommunal nivå. Möjligheten till direktstyrning från politiker kan vara ett kraftfullt instrument i de fall tjänstemännen inte arbetar i linje med de politiska målen. Att gå in i detaljer i en period där beslut och verksamhet inte fungerar kan vara ett effektivt sätt att få bra resultat och bättre genomslag för politiken.

Över tid bör samförstånd uppnås mellan politikens roll och tjänstemännens roll. I en väl fungerande kommun som styrs utifrån den politiska viljan ges tjänstemännen frihet att löpande förbättra verksamheten utifrån satta mål och budgetramar och att komma med rekommendationer på ytterligare förbättringar av verksamheten som politikerna kan ta ställning till. En tydlig styrning underlättar dialogen och samsynen med tjänstemännen.

- Politiken sätter mål och bestämmer medel.
- Förvaltningen sköter verkställighet och tillhandahåller information och underlag.
- ”Ministerstyre” är påkallat i kommuner inom flertalet områden och ger politiken ett kraftfullt verktyg.

Arbetet inom den styrande koalitionen

Att ha en tydlig överenskommelse mellan de styrande partierna är viktigt. Den bör täcka ett antal olika områden:

- Politikens innehåll (Styrets handlingsprogram för mandatperioden)
- Teknisk valsamverkan
- Beredningsprocesser
- Samverkan mellan partierna.
- Beslutsprocesser inom styret
- Kommunikation

De politiska förutsättningarna men även individerna påverkar det gemensamma arbetet och regelverket behöver anpassas därefter.

Den gemensamma framgången bygger i regel på att styret behåller enigheten utåt och löser eventuella skiljaktigheter internt. Vid skilda ståndpunkter i nämnder ska frågan lyftas till

gruppledarna. Har partierna skilda uppfattningar bör konsensus eftersträvas. I undantagsfall kan röstning användas och då gäller majoritetsbeslut baserat på mandat i kommunfullmäktige, eller såsom man har kommit överens om på förhand. När meningsskiljaktigheten eller konflikten redan är ett faktum är det som regel för sent att komma överens om formerna för hur sakfrågan ska hanteras. Ibland går det inte att komma överens i en sakfråga och då är det ofta bra att söka en bredare överenskommelse, där man ger och tar i olika frågor och når en större kompromiss.

Utgångspunkten är att motioner och interpellationer inte ställs av styret. Om något parti ändå vill göra det krävs förankring hos övriga koalitionsparter. Om något annat parti har invändningar ska motionen eller interpellationen inte ställas. Inga motioner får läggas i strid med det gemensamma programmet.

“ Den gemensamma framgången bygger i regel på att styret behåller enigheten utåt och löser eventuella skiljaktigheter internt.”

Navet i den politiska beslutsprocessen är ofta kommunalråden eller gruppledaren för respektive parti. En bra arbetsordning är att ha veckovisa möten där centrala teman och ärenden går igenom med stöd av tjänstemän. Där fastställs inriktningen för politiken. Här bör även kommande ärenden i kommunstyrelsen förankras.

Enhetlig och enig kommunikation till allmänheten är viktigt. I en koalition blir det lätt slitningar på grund av partiers behov av profilering. Kommunalråden/nämndordföranden ansvarar huvudsakligen för kommunikation inom sin nämnds ansvarsområde och företräder koalitionen ståndpunkt. Koalitionen ska stämma av aktuella mediala frågor och informera varandra inför extern kommunikation.

Det finns många dimensioner i att hålla ihop en koalition med olika politiska agendor och olika individer. Den här handboken behandlar inte dessa aspekter. Ett generellt råd för en nybliven KSO är att skaffa sig en mentor för detta.

Vision, mål, verksamhetsmål och nyckeltal

Många kommuner underpresterar på grund av dåliga styrmodeller. Avsaknad av jämförelser med andra kommuner gör att kostnaderna ökar, nya projekt leder till nedprioritering av kärnverksamheten, bristande budgetdisciplin skapar osäkerhet i förvaltningarnas arbete och generösa bidragssystem urholkar ekonomin. Ordning och reda måste gälla i alla kommuner. Den kommunala sektorn saknar ett naturligt omvandlingstryck vid jämförelse med näringslivet. Ett företag måste ständigt förändra sig för att följa marknaden medan en kommun inte förändras på samma sätt. Ett omvandlingstryck behöver skapas av den politiska ledningen så att organisationerna arbetar med ständiga förbättringar. Därför blir styrningen ofta viktigare i en kommun än i ett företag.

Ett grundläggande arbete är att ge den politiska beställningen till tjänstemännen. En kommun ska styras av politikens inriktning, inte av tjänstemännen. Den samlade beställningen till tjänstemannaorganisationen formuleras vanligtvis i ett gemensamt koalitionsprogram, mål och uppdrag. Tydlighet avseende den beställningen är

central för att tjänstemännen ska kunna leverera i enlighet med det politiska styrets vilja.

Det är centralt att den politiska ledningen formulerar en övergripande inriktning för arbetet, exempelvis uttryckt i en vision för kommunen. Inriktningen ska vara samma som för hela kommunen. Visionen ska vara tillräckligt konkret för att ge vägledning både för förtroendevalda i nämnder och styrelser och för tjänstemännen på förvaltningarna.

En grund för kommunens politiker bör vara att säkra en sammanhållen målstyrning, där kommunfullmäktige anger inriktning och ekonomiska ramar för kommunstyrelse och övriga nämnder. Detta sker främst genom en samlad verksamhetsplan för hela kommunen och kommunens budget. En viktig egenskap för en moderat kommunpolitiker är att kunna tydliggöra och följa mål. Om målen är otydliga eller behandlas som oviktiga är det svårt att få medborgare som medarbetare i förändringsarbetet. I praktiken bör kommunstyrelsen sätta de strategiska målen, nämnderna arbetar taktiskt med inriktningsfrågor och förvaltningen verkställer.



Kommunstyrelsens ansvar omfattar främst att se till att kommunfullmäktiges beslut verkställs, följa upp och utvärdera de kommunala verksamheternas arbete, säkerställa budgetdisciplin i nämnderna och att leda det strategiska arbetet. I ett snävt formellt perspektiv är kommunstyrelsen på samma hierarkiska nivå som övriga nämnder men i kraft av sin roll som beredningsorgan till kommunfullmäktige är det i praktiken likt kommunens regering. Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för kommunens utveckling och ekonomi. Kommunstyrelsens ordförande är tillsammans med nämndordföranden kommunens

främsta representanter, som i den styrande koalitionen bär ansvar för och utformar de politiska förslag som sedan behandlas i nämnder och kommunfullmäktige.

Moderaterna ska vara effektiva i ledande position. En moderat kommunstyrelseordförande bör ges ett starkt mandat av kommunfullmäktigegruppen så att ledarskapet kan vara handlingskraftigt och förmågan att förhandla vara god. Detta är en nyckelfaktor för effektivitet i reformarbetet i kommunen. Interndemokrati och transparenta interna beslutsprocesser är centralt inom

Moderaterna och en förutsättning för att ge det mandat som partiets gruppleddare, oppositionsråd eller kommunstyrelseordförande behöver för att driva igenom och kommunicera partiets ståndpunkt.

Olika kommuner har olika nämndstruktur beroende på historik och storlek. Även förvaltningarnas struktur är olika där en del kommuner endast har en förvaltning och många har en förvaltning per nämnd.

Kommunens politiska organisation:

- Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ.
- Kommunstyrelsen ansvarar för strategiskt övergripande mål, riktlinjer och ramar för styrningen av hela den kommunala verksamheten och levererar

budgetförslag till fullmäktige.

Kommunstyrelsen ansvarar för uppsikten över nämndernas verksamhet.

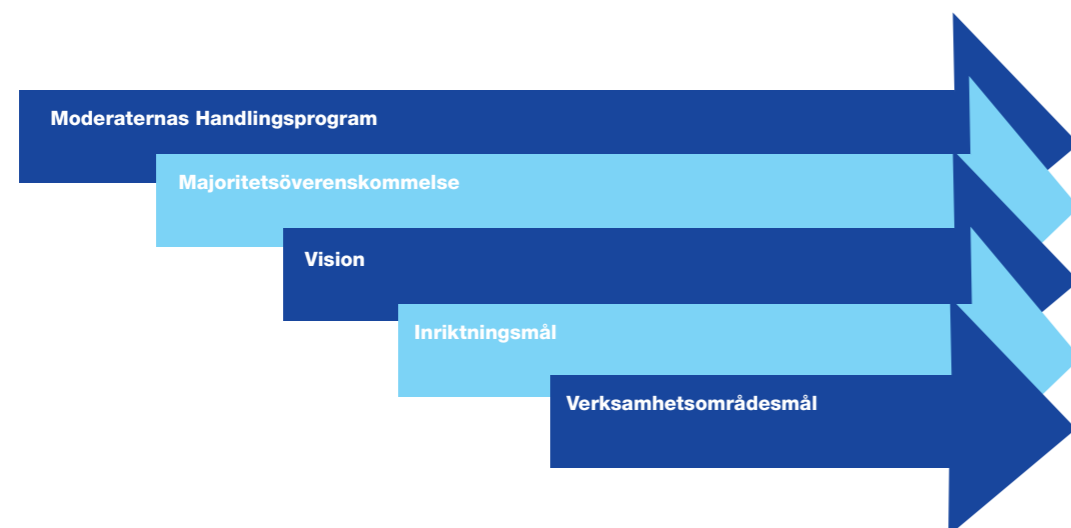
- Nämnderna beslutar i frågor av taktisk karaktär. Kommunfullmäktige kan lämna över rätten att besluta i vissa frågor till nämnderna.

Målstyrning

Målen i en kommun ska underbygga den övergripande inriktningen eller visionen och vara lättförståeliga. Kommunens inriktning och mål måste därför harmoniseras med Moderaternas handlingsprogram och den aktuella överenskommelsen i den styrande koalitionen.

Många kommuner har otydliga mål och därmed skapas möjlig konflikt mellan vad tjänstemän uppfattar som målen och vad den politiska förväntansbilden är.

Ny styrkedja med gemensam riktning



Styrkort och operationella mål

Kommunens vision och mål bryts sedan ner i inriktningsmål och verksamhetsområdesmål med nyckeltal.

Nedan är ett exempel på ett styrkort för en kommun. Visionen är nedbruten i inriktningsmål som är kommunövergripande. Denna kommun har "god kvalitet och låg skatt" som vision och då blir två av inriktningsmålen "effektiv styrning" och "god kvalitet". Effektiviteten mäts främst

som nettokostnadsavvikelse i förhållande till goda exempel i jämförelsekommuner. Kvalitet inom omsorg mäts som medborgarnöjdheten över verksamheten. Det blir sedan upp till förvaltningen och nämnderna att identifiera korrekt orsak till detta. Fallet nedan är dock snävare i sin definition av skolans kvalitet där meritvärde, godkända betyg i alla ämnen och trygghet i skolan mäts i stället för medborgarnöjdhet.

Inriktningsmål	Verksamhetsområdesmål	Indikatorer	Senaste	Medelvärde jämförelsekommuner	Måltal	Måltal	Måltal	
					2020	2021	2022	
Starka verksamheter med valfrihet och hög kvalitet.	Elever har tillgång till Sveriges bästa utbildningsverksamheter och utvecklas maximalt.	1. Elevers genomsnittliga meritvärde i årskurs 9, lägeskommun	272	258	273	275	277	
		2. Andelen elever i skolans årskurs 9 som uppnått kunskapskraven i alla ämnen, lägeskommun	92	88	94	95	96	
		3. Elevers genomsnittliga betygspoäng i den kommunala gymnasieskolans slutbetyg	14,8	14,5	15,2	15,4	15,8	
		4. Andel elever som känner sig trygga i årskurs 9, kommunala skolor	86	86	90	91	92	
	God omsorg och service med god kvalitet utifrån aktuella behov och egna val.	1. Brukarbedömning hemtjänst äldreomsorg	91	86	91	91	91	
		2. Brukarbedömning särskilt boende äldreomsorg	78	80	81	81	81	
	Stadens förebyggande arbete och tidiga insatser ger resultat i form av självständiga medborgare.	2..Brukarbedömning verksamhet funktionsnedsatta	80	89	80	80	80	
		1. Andel förvärsarbetande skyddsbehövande och anhöriga	61	65	63	64	65	
	Hållbar ekonomi och effektiv styrning	Verksamheterna bedrivs med hög kostnadseffektivitet	2. Andel hushåll med långvarigt ekonomiskt bistånd (av de som får stöd)	33	24	30	30	30
			1. Budgetföljsamhet	0,3%	-	> 0%	> 0%	> 0%
Stadens processer är effektiva och klarar bra service till låga kostnader.		2. Hållbara investeringsvolym	178 mnkr	-	180	171	189	
		1. Nettokostnadsavvikelse, fritidshem, inkl. öppen fritidsverksamhet	115	100	110	105	100	
		2. Nettokostnadsavvikelse, förskola inkl öppen förskola	109	100	106	103	100	
		3. Nettokostnadsavvikelse, grundskola F-9	101	100	bibehålla	bibehålla	bibehålla	
		4. Nettokostnadsavvikelse, gymnasieskola	96	100	bibehålla	bibehålla	bibehålla	
		5. Nettokostnadsavvikelse, individ- och familjeomsorg	91	100	bibehålla	bibehålla	bibehålla	
Attraktiv arbetsgivare och klarar en god kompetensförsörjning		6. Nettokostnadsavvikelse, äldreomsorg	109	100	106	103	100	
		1. Hållbart medarbetarengagemang (HME)	78	79	78	79	80	
Ett lyssnande ledarskap som möter medborgarnas behov	Medborgarna trivs med att leva och bo i staden.	2. Sjukfrånvaro kommunalt anställda	6,1	5,7	6,0	5,9	5,8	
		1. NRI Nöjdhet med kommunen i dess helhet som en plats att bo och leva på	75	72	75	75	75	
	Stadens infrastruktur möter behov.	2. NRI Insyn och inflytande över kommunens beslut och verksamheter	47	49	47	47	49	
		1. NMI Gator och vägar	61	61	62	63	63	
	Staden är trygg.	2. NMI Gång- och cykelvägar	61	60	62	63	63	
		1. NRI - Trygghet	66	61	68	69	69	
	Gott företagsklimat.	1. Näringslivsindex rankingplats	55	15	50	45	40	
	Medborgarna är nöjda med utbudet av kultur- och fritidsmöjligheter.	1. NMI Kultur	65	63	65	66	67	
2. NRI Fritidsaktiviteter		70	68	70	71	72		

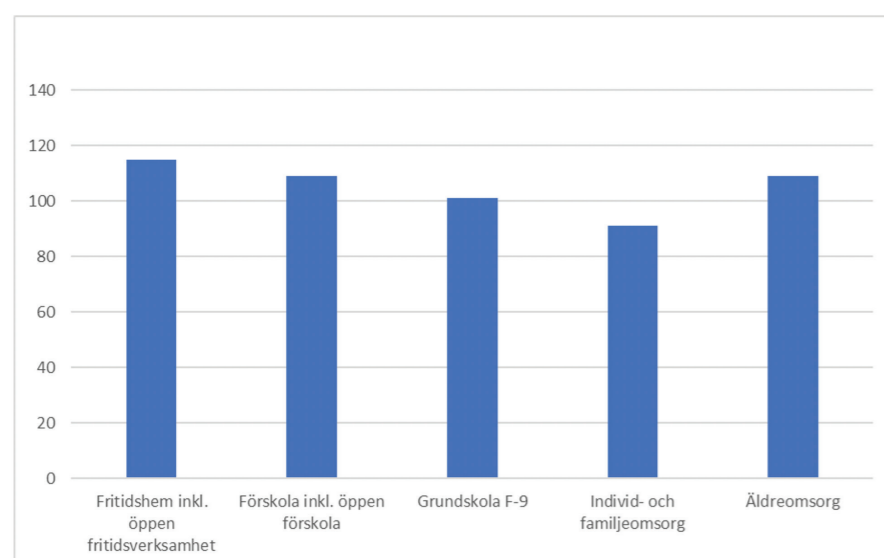
Nettokostnadsavvikelsen är ett av de mest relevanta måtten vid jämförelser mellan kommuner på en övergripande nivå. En jämförelse i nettokostnadsavvikelse med jämförbara kommuner utan större skillnader i kvalitet kan indikera vilken potential att sänka kostnaderna som finns. Att följa nettokostnadsavvikelsen och jämföra sig med exempelvis ett antal närliggande kommuner med liknande förutsättningar bör vara en central del av budgetprocessen för att hitta effektiviseringspotential. Det är även centralt att nettokostnadsavvikelsen bryts ner på verksamhetsnivå i jämförelsen med andra kommuner för att identifiera var i verksamheten kostnadsnivån ligger högre än i andra kommuner med motsvarande kvalitet.

Att skapa jämförelser mellan referenskommuner är ett starkt kommunikativt verktyg. Rimligtvis väljs en handfull kommuner i närheten med liknande förutsättningar som den egna

kommunen. Det finns alltid en diskussion om en nettokostnadsavvikelse i en viss kommun är uträknad på rätt sätt. Enskilda anomalier kan alltid förekomma men som helhet är den en stark indikation på verksamhetens kostnadseffektivitet.

Målen ska vara mätbara, realistiska och accepterade. Inom politiken är det lätt att sätta generella mål som skapar stort utrymme för tolkningar hos tjänstemännen. Om målen är kvalitativa som "kundnöjdhet" måste förvaltningen hitta sakliga orsaker bakom dessa. Det är lätt hänt att den politiska uppfattningen inte stämmer med fakta så det kan vara en process att fastställa detta. Exempelvis är det populärt att vilja ha små barngrupper i förskolan men statistiskt så är den upplevda kvaliteten inte större i mindre grupper. Det är därför en pedagogisk utmaning att upprätthålla ett evidensbaserat mål och lämna frihet till förvaltningen att hitta rätt väg framåt.

Graf: Nettokostnadsavvikelse i en kommun jämfört med referenskommuner.



Ovanstående exempel visar att den aktuella kommunen är dyrare än genomsnittet (100) på tre av fem områden. Individ- och familjeomsorgen är billigare än genomsnittet och grundskolan ligger marginellt högre än genomsnittet. För övrigt vet vi att kommunens meritvärden i skolan är goda och trivseln i äldreomsorgen är i linje med andra kommuner. Det tyder på att det finns ett tydligt effektivitetsproblem inom äldreomsorgen, men skolan levererar mycket goda resultat trots en genomsnittlig kostnad.

Med tydligt formulerade inriktningsmål förstår tjänstemän vad som är prioriterat och kan därför arbeta mer effektivt. Det skapar ett lugn i organisationen eftersom prioriteringarna är klara för alla. Det är också därför viktigt att målen finns med i utvecklingssamtalen för personalen i kommunen. Det skall vara klart för alla vilka de övergripande målen är och att alla anställda har en skyldighet att bidra i måluppfyllelsen. För att alla kommunens medarbetare ska kunna bidra till måluppfyllelsen ska kommunens övergripande vision och mål som berör den aktuella medarbetaren kontinuerligt diskuteras, till exempel i samband med utvecklingssamtal. Förankringen av målen är viktig. Målen med nedbrytningar på nämndnivå ska förstås in i budgeten men de bör också vara en del av personalens årliga utvecklingssamtalsmallar för att säkerställa att målen når ut i organisationen.

Checklista

- Säkerställ att kommunens vision och mål stämmer med de politiska målen.
- Säkerställ att inriktningsmålen är en del av utvecklingssamtalsmallarna hos all personal.
- Ta fram lämpliga referenskommuner.
- Jämför nettokostnadsavvikelse och kvalitetsmått med referenskommunerna.
- Säkerställ att det finns en tydlig styrkedja genom hela kommunen.
- Sätt tydliga mål som är specifika, mätbara och realistiska.

Långsiktig plan

Varje kommun bör ta fram en långsiktig finansiell plan för att skapa kunskap om investeringstakt, skattekraftsutveckling och kostnadsnivå. Den strategiska planeringen och prioriteringarna blir viktiga för att kunna prioritera i budgetarbetet. Politikens logik är ofta kortsiktig med kraftiga önskemål som uttrycks offentligt. Det är därför viktigt att det finns en längre plan som motvikt vid diskussion om hur verksamheten ska utvecklas.

Planen ska innehålla en detaljerad befolkningsprognos, och antagande kring pengsystem och investeringar som behövs under perioden. Budgetarbetet inleds med att planen uppdateras.

Kommunens lokalförsörjningsprogram är viktig input till den långsiktiga planen. Samhällsservice ska levereras, oavsett om det sker genom offentliga eller privata aktörer.

Ledningsgruppen i kommunen kan få i uppdrag att vartannat år ta fram en strategisk effektiviseringsplan för de nästkommande två åren med uppgift att hitta 2-3 procent effektiviseringar. På så sätt kan strategiskt arbete uppmuntras i stället för att riskera att inte bli mer än en förenklad osthyvelprincip i budgetprocessen. En annan fördel är att effektiviseringarna blir väl förankrade i tjänstemannaledet. Resultatet kan sedan inkluderas i den långsiktiga planen.

Det är betydelsefullt att effektiviseringar specificeras, antingen synligt eller internt i en budgetprocess, för att undvika att effektiviseringsuppdraget bara räknas av från

ett eventuellt resurstillskott och den politiska prioriteringen av en verksamhet reduceras.

Kommunstyrelsen kan även ha en utvecklingsbudget på exempelvis 0,25-0,5 procent av budgeten som kan stödja investeringar som är svåra att ta på nämndnivå.

En central del i kostnadskontrollen är att säkerställa att kostnadsuppräknning sker försiktigt. Att säkra ett inbyggt effektiviseringskrav kan vara ett betydelsefullt verktyg för att kostnader inte skenar och för att förvaltningarna arbetar för att effektivisera verksamheterna.

Särskilt bör kommuner undvika så kallad automatisk indexering av kostnader, det vill säga att budgeten räknas upp i linje med kostnadsindex. Indexering eller automatisk kompensation till nämnderna gör att merparten av effektiviseringarna behöver ske genom enskilda beslut, vilket riskerar leda till sämre utfall då besluten kommer längre ifrån verksamheten. Dessutom minskar det utrymmet för politiska prioriteringar i budgeten och driver över tid upp skattetrycket.

En bra lösning är därför att tydligt kommunicera att alla förvaltningar förväntas bli 1 procent mer effektiva varje år i den långsiktiga planen. Det skapar förutsägbarhet för förvaltningarna och de kan därmed arbeta långsiktigt med effektiviseringar och prioriteringar. Här spelar ledarskapet i nämnden stor roll. En moderat nämndordförande ska alltid hålla varsamhet och sparsamhet med skattebetalarnas pengar först och eftersträva

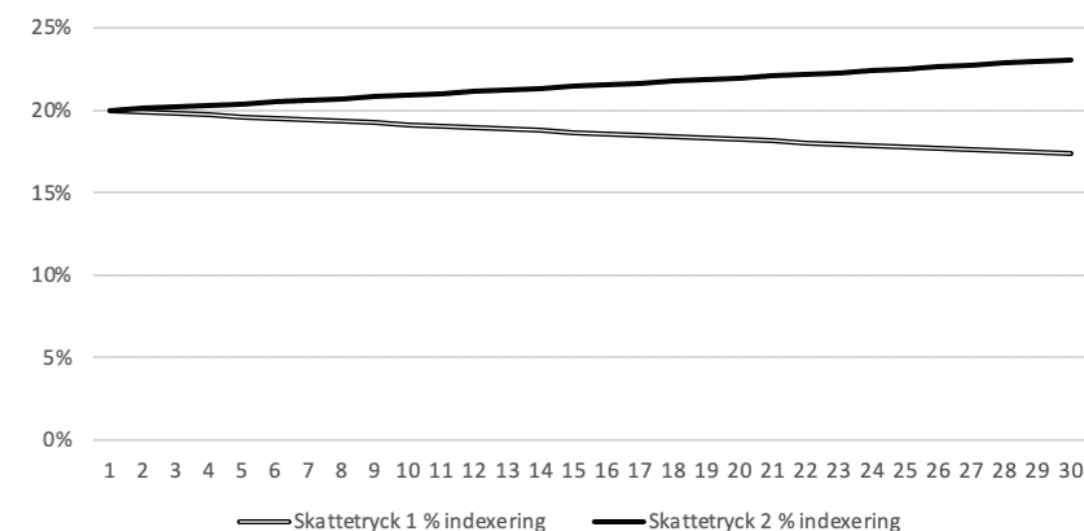
minskade kostnader för sin verksamhet.

Utjämningsystemen inom kommunerna är komplexa. Ekonomichefen, eller liknande funktion, bör ha god förståelse för systemets

påverkan på kommunen och ta höjd för detta i den långsiktiga ekonomiska prognostiseringen.

Som nyvald kommunstyrelseordförande bör man snabbt sätta sig med ekonomichefen för att sätta sig in i ekonomin på djupet.

Skattesatsen utveckling vid olika indexering



Anm: Exempel vid 1,5 procents tillväxt i skattebasen och 20 procent initialt skattetryck.

Checklista

- Ta fram en 10-årig plan som tar hänsyn till demografi, skatteintäkter och investeringsbehov. Den ska även vara nedbruten på nämndnivå.
- Prognosticera med 1 procent effektivitetsförhöjning och kommunicera prognosen till förvaltningarna.
- Säkerställ förståelse kring hur utjämningsystemet fungerar.

Budgetprocessen

Budgeten är det viktigaste ledningsverktyget i en kommun. Det är centralt att budgeten är en ”uppifrån-och-ner”-process, det vill säga att prioriteringar görs inom ramen för en helhetsstrategi för kommunen och att kostnader inte drivs av särintressen inom respektive nämnd. Med stöd i fullmäktigegruppen bör därför den eller de som leder det politiska arbetet ta fram rambudget och nyckeltal med hjälp av förvaltningsorganisationen. En process där nämnderna gör önskelistor som ska behandlas av ledningen är inte att rekommendera, eftersom det riskerar att försvaga nyttan med varje använd skattekrona och vara kostnadsdrivande. Däremot kan det omvänt vara effektivt att inför budgetprocessen uppdras åt nämnderna att föreslå egna effektiviseringar till en viss omfattning. Det skapar en sund självkritik och möjliggör för nämndordföranden att bli delaktiga.

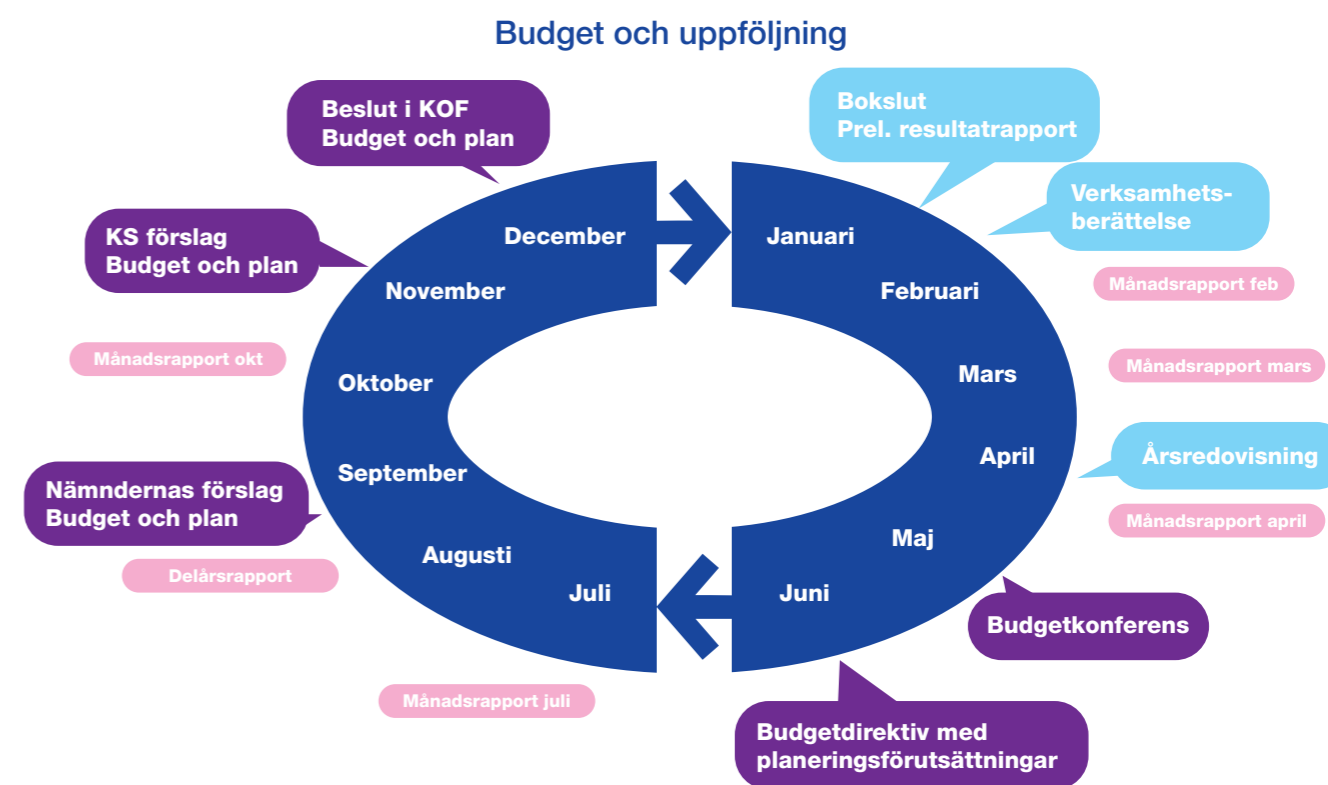
Budgetprocessen i kommunerna regleras formellt av kommunallagen, men ramverket tillåter olika processer. Lagen fastslår att en budget ska upprättas där intäkterna överstiger kostnaderna och inkludera finansiella mål och riktlinjer som lägger grund för god ekonomisk hushållning. Förslag på kommunbudget ska enligt lagen upprättas av kommunstyrelsen innan slutet av oktober månad och en färdig budget ska ha fastställts av kommunfullmäktige innan slutet av november. Om budgeten på grund av särskilda skäl inte kan fastställas före november månads utgång, ska fullmäktige ändå fastställa skattesatsen för att sedan anta budgeten under december månad. Budgetprocessen börjar i regel med att kommunstyrelsen fastställer anvisningar och riktlinjer för upprättande av kommande års budget. I budgetprocessen bör budgeten baseras på en analys av föregående år, en prognos av innevarande år och en plan för kommande år.

Budgetprocessens första etapp består av att den politiska kommunledningen med stöd av förvaltningsorganisationen arbetar fram ett förslag på inriktning och ekonomiska ramar för en budget som ska gälla för nästkommande år. Det kräver att kommunchefen och ekonomichefen har förståelse kring kommunens behov och kan balansera olika behov inom organisationen. Tjänstemännen har också en viktig roll att spela i att förankra de initiala tankarna i förvaltningsorganisationen så att de kan vara ett stöd i processen. På samma sätt har den politiska ledningen en viktig roll att förankra den huvudsakliga inriktningen i nämnderna innan formellt beslut tas. Det ska inte förekomma att förvaltningen presenterar ett förslag till budget som politiken sedan tar ställning till. Den politiska

ledningen äger budgeten i sin helhet och förvaltningsorganisationen förser med efterfrågat underlag.

Ett förslag på inriktning och ekonomiska ramar lämnas i regel i början av sommaren. I vissa kommuner är det detta dokument som kallas ”budgeten” och i andra är det ”budgetdirektiv” inför budget. Centralt är att tydliga ramar fastställs så förvaltning och nämnder vet förutsättningarna inför det kommande året. Under sommaren och höstens arbetar nämnderna, utifrån styrelsens inriktning och ramar, fram förslag på budget och målsättning för sin verksamhet. Vissa kommuner genomför budgetprocessen redan på våren och tar beslut innan sommaren.

Budgetprocess vid samlad beslut under hösten



Under hösten lägger kommunstyrelsen en budget (eller tilläggsbudget) som ibland måste anpassas efter den ekonomiska utvecklingen, regeringens budgetförslag och en uppdaterad befolkningsprognos. I november fastställs de ekonomiska ramarna, skattesats liksom kommunens målsättningar, såsom finansiella mål och verksamhetsmål, av kommunfullmäktige. En del kommuner beslutar om budget redan i juni för att ge större möjlighet för förvaltningen att anpassa verksamheten till budgetårets start. En tilläggsbudget kan då vara nödvändig i november om förutsättningar ändras. Vilken modell som är bäst behöver avgöras utifrån de lokala förutsättningarna. En risk som behöver beaktas med två budgetbeslut är att det kan vara kostnadsdrivande. Dels skapar det utrymme för att driva krav på ineffektiva utgifter

i två budgetförhandlingar per år, dels är det svårare att dra tillbaka än att tillföra pengar i en tilläggsbudget. Dessutom ändras ofta prognoser och statsbidrag så mycket på ett halvår att det i realiteten blir två olika budgetbeslut.

Vid ett budgetbeslut är det rimligt att stötta förvaltningarnas planeringsförutsättningar med en "tjänstemannabudget", som ger en indikativ inriktning till förvaltningarna om volymer, ramarna med mera utifrån prognoser och effektiviseringskrav, men utan nytt politiskt innehåll. Vid detta förfarande är det viktigt att den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen äger tydligt samförstånd kring kommande års kostnadsnivå. Som bilaga finns ett exempel på en detaljerad budgetprocess.

Budgetdisciplinen i kommunen är central för att trygga ordning och kontroll. Lagd budget ska respekteras och som styrande politiker bör du se till att budgetavvikelsen endast förekommer då verksamheten gjort något mer effektivt och därmed gör ett överskott. Effektiviseringar är ett löpande arbete under budgetåret och inte något som bara är aktuellt under budgetprocessen. Kommunfullmäktiges beslutade effektiviseringskrav ska avspeglas i respektive nämnds internbudget och löpande arbete. Förvaltningscheferna är ansvariga för att löpande under året upprätthålla budgetramarna och att förankra eventuella justeringar hos aktuell nämnd.

Förvaltningschef ska omgående föreslå/ genomföra omprioritering vid prognosticerade negativa budgetavvikelser. Om koalitionen i nämnden inte samtycker till förslagen ska frågan lyftas till kommunchefen och kommunstyrelsens ordförande.

Kommunstyrelsen, men även nämnderna, har ansvaret för att verksamheten följs upp och utvärderas och eftersträvar god kontroll. Befarade avvikelser ska informeras om till kommunstyrelsen som har uppsiktsplikt över nämndernas uppföljning och utvärdering. Det löpande arbetet i kommunen bör vara så organiserat att varje förvaltningschef svarar för god budgetdisciplin inför kommunchefen.

Den kommunala budgetprocessens faser



Checklista

- Ta fram en tydlig budgetprocess där kommunstyrelsen sätter ramarna för nämnder och förvaltningar.
- PVälj ett fåtal strategiska nyckeltal för respektive förvaltning som följs på kommunstyrelsenivå. Ytterligare detaljerade nyckeltal ska finnas på operativ nämndnivå.
- Säkerställ att förvaltningschefer följer ramarna samt att moderata ledamöter i nämnden vet att ramarna ska ligga fast.

Lokal arbetslinje och näringslivspolitik

Ett gott företagsklimat i kommunen ger fler jobb och färre i bidragsberoende. Genom låg skatt och bra villkor för näringslivet främjar kommunen ekonomisk tillväxt. För att skapa ett bättre företagsklimat bör näringslivsarbetet integreras i hela kommunen. Att ge företagen ett gott bemötande åligger varje förvaltningschef och varje handläggare, inte bara en näringslivsenhet. Målet ska vara att alla medarbetare ger en bra service och ett gott bemötande mot de företagare som är i kontakt med kommunen. Näringslivsarbetet kan bidra till att öka effektiviteten i exempelvis arbetsmarknadsinsatserna genom att bidra med kontaktnät, mentorskapsprogram och nätverk hos lokala arbetsgivare.

En hörnsten är att säkra att kommunens arbete och myndighetsutövning är tillväxtfrämjande och genomsyras av näringspolitisk hänsyn. Detta kan ses som en självklarhet, men det är ett faktum att det finns betydande ideologiska skiljelinjer i svensk politik vad gäller synen på ekonomisk

tillväxt och behovet av en omfattande offentlig kontroll över företag, stora som små.

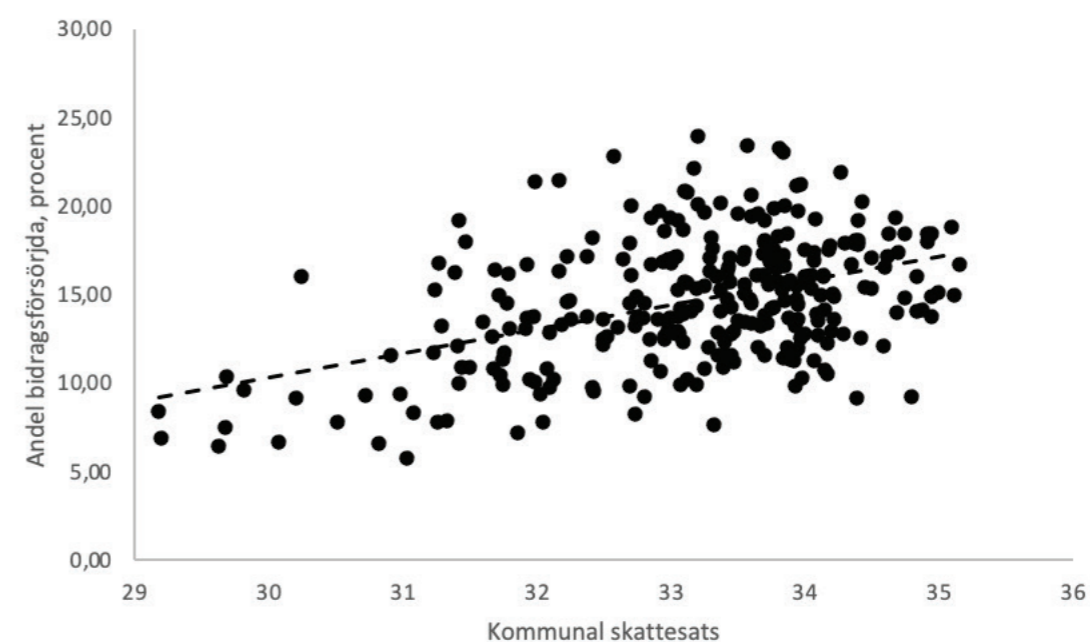
Kommunens viktigaste näringslivspolitiska åtgärd är att lokalisera och åtgärda de hinder kommunen sätter upp för företag att utvecklas och växa. Kommuner kan underlätta tillståndsansökningar med en digital tillståndsguide, som sorterar både efter typ av tillstånd och efter olika slags verksamheter, exempelvis förskola, äldreboende och restaurang. Att servicesäkra myndighetsutövningen är en viktig åtgärd. Kommunens avgifter ska vara tydliga och förutsägbara så att företagen ges förutsättningar att planera sin verksamhet. Kommunala tjänstegarantier kan användas för att förtydliga och skärpa kommunens åtaganden gentemot invånare och företag. Om kommunen misslyckas med att leverera i enlighet med utlovad servicenivå eller tidsplan kan exempelvis en ansökningsavgift för tillstånd skrivas ned till noll kronor.

Målet om full sysselsättning är en hörnsten i

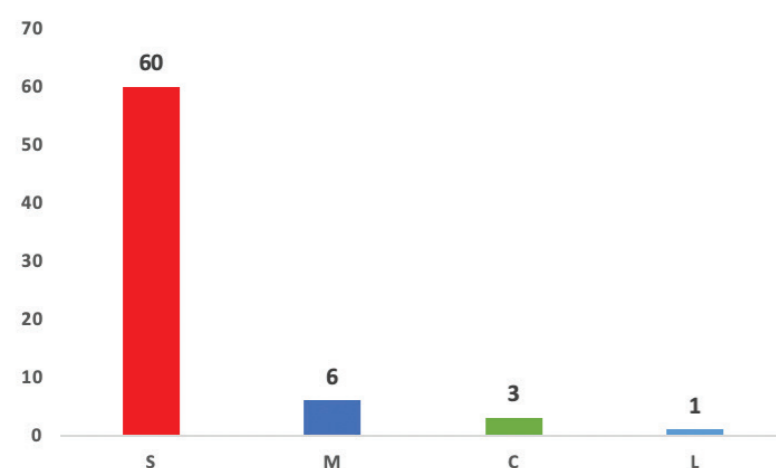
Moderaternas politiska arbete. Skatte- och bidragssystemen bör reformeras i grunden för att pressa tillbaka utanförskap och för att se till att fler kommer i arbete. Det avgörande för sysselsättningen är arbetskraftsdeltagandet, som styrs av lönsamheten i att jobba. För allt fler styrs detta av försörjningsstödet (socialbidraget) och beskattningen av låga inkomster. Utgångspunkten behöver vara att ansträngningar ska löna sig mer och att bidragens totala andel av ekonomin ska minska. Varje krona i bidrag är en krona som istället kunde finansierat en trygg och tillgänglig välfärd med hög kvalitet.

Arbetet med att trygga och stärka arbetslinjen börjar till stor del i kommunerna. I många kommuner har bidragskostnaderna tillåtit skena under allt för lång tid och landat på allvarligt höga nivåer. Kommuner med högre skattesats är de kommuner som tenderar att ha en högre andel bidragsförsörjda.

Andel bidragsförsörjda i Sveriges kommuner i relation till skattesats (Källa: SCB)



Kommuner med över 1000 kronor per invånare i kostnader för utbetalt försörjningsstöd, fördelat efter politisk ledning



Kommuner som särskiljer sig som mer framgångsrika, vad gäller att minska utanförskapet och få fler kommuninvånare i jobb, har ställt om sitt arbete för ekonomiskt bistånd till att fokusera på att få ut biståndsmottagarna i arbete eller i insatser som ökar anställningsbarheten. Det blir vanligare att kommuner sammanför ansvaret för försörjningsstödet (med eller utan resterande delar av socialtjänsten) med arbetsmarknadsenheter eller motsvarande.

När socialtjänsten möter en person eller ett hushåll som söker försörjningsstöd är det viktigt att direkt koncentrera arbetet på hur behovet ska avslutas. Det första mötet bör vara med en arbetsmarknadshandläggare som planerar insatser, snarare än en socialsekreterare som utreder och fattar beslut om bidrag.

De flesta kommuner ställer krav på att stå till arbetsmarknadens förfogande som motprestation för de som söker ekonomiskt bistånd av så kallat

arbetsmarknadsskäl. Kravet motsvarar i regel att vara inskriven hos Arbetsförmedlingen och följa de krav som ställs av myndigheten, alltså att söka jobb. Därutöver ger Socialtjänstlagen (4 kap. 4 §) utrymme att kräva deltagande i kompetenshöjande aktiviteter: praktik, arbetsträning, språkträning och utbildning kan inrymmas i aktivitetskravet.

Konstruktionen av aktivitetskravet är relevant för utfallet. Forskning ger stöd för att kommuner dels bör ha aktivitetskrav för att ekonomiskt bistånd ska betalas ut, dels att jobbsökning ska vara en obligatorisk aktivitet (inte bara eget ansvar). Om kommunen har heltidsaktivering av biståndsmottagare, men inte jobbsökande som en aktivitet, ger forskningen stöd för att det kan få negativa sysselsättningseffekter (ingen tid läggs på jobbsökande).

Aktivitetskravet bör vara kontrollerad heltid av arbetsförmågan. Vid exempelvis 20 procents

arbetsförmåga bör biståndsmottagaren delta i aktivitet i motsvarande omfattning. Det innebär att biståndsmottagarna bör stämpla in och ut ur sin aktivitet. Om en extern utförare tillhandahåller insatsen bör krav om heltid ställas. Egenvärdet i heltid, utöver att göra rätt för sig, är att det konsumerar tid och minskar möjligheterna för exempelvis svartarbete eller kriminell verksamhet.

Vuxenutbildningen får samtidigt en allt mer central samhällsfunktion och är allt mer betydelsefull för att människor ska komma i arbete. Från att i första hand ha varit den andra chansen för unga som inte klarade gymnasiet till att också vara den första chansen för de som inte fått den någon annanstans. Båda dessa roller kommer framöver kombineras med ett växande behov av omställning mitt i livet. Sammantaget kommer efterfrågan på vuxenutbildning öka, samtidigt som resultaten – inte minst i SFI – är otillräckliga.

Olika kommuner har valt olika väg. För olika jobbåtgärder kan det vara en god idé att lägga upphandling åt sidan och använda en LOV-liknande auktorisationsmodell med resultatbaserad ersättning. Auktorisation innebär att alla som når upp till i förväg ställda kvalitetskrav får erbjuda vuxenutbildning mot en fastställd peng. Kommunen undviker på så sätt att fastna i upphandling och får en mer kontinuerlig kvalitetsuppföljning. Fler aktörer möjliggör ökad individanpassning och specialisering, för att vuxenutbildning eller andra insatser ska kunna passa fler ännu bättre.

Den som vill driva en verksamhet åt kommunen på entreprenad bör ha rätt att utmana den kommunala verksamheten. Utmaningsrätten

avser att någon lämnar ett önskemål om att en del av den kommunala verksamheten ska upphandlas eller säljas. Vilka delar av kommunens verksamhet som går att utmana skiljer sig från kommun till kommun. Det är alltså upp till respektive kommun att välja vilka delar som omfattas.

Valfriheten inom välfärden har lett till att verksamheter blir bättre på att redovisa och mäta vad aktiviteter kostar då systemen har blivit mer transparenta och olika alternativ kan jämföras. Detta bidrar till goda förutsättningar för produktivets- och effektivitetsvinster. Företagstänk behövs inom välfärden för att utveckla verksamheter och skapa möjligheter för nya välfärdslösningar. Konkurrensen är positiv givet att mångfalden av alternativ ser till att kommuner är tvungna att prissätta sig själva.

Checklista

- Säkerställ restriktivitetsnorm för bidrag och tydliga krav på motprestation.
- Lägg ut tjänster på entreprenad och ge möjlighet för LOV och pengsystem.
- Inled en löpande dialog med det lokala näringslivet kring deras behov för att öka sin tillväxt. Kommunens service och markallokering blir ofta centrala frågor.
- Säkra en resultatfokuserad vuxenutbildning och SFI som en del av arbetsmarknadspolitiken.
- Kommunen ska underlätta kundvalen, skapa rättvisa och konkurrensneutrala ersättningssystem samt kvalitetsgranska verksamheterna inom välfärden.
- Kommunen ska ständigt eftersträva att fristående och kommunala utförare verkar på samma villkor.
- Valfriheten ger möjligheter att jämföra alternativ och synliggör effektiviseringsmöjligheter.
- Introducera en utmaningsrätt för privata bolag.

Om författarna

Daniel Källenfors är moderat kommunstyrelseordförande på Lidingö.

Niklas Wykman är Moderaternas skattepolitiska talesperson och riksdagsledamot för Stockholms län.

Källförteckning

Bruttolista på källförteckning (och inspiration):

Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi (2016) *Mer än tur i struktur – en ESO-rapport om kommunal effektivitet*

https://eso.expertgrupp.se/wp-content/uploads/2016/09/2016_6-Mer-%C3%A4n-tur-i-struktur-till-webben.pdf

Sveriges kommuner och regioner (2020) *Ekonomirapporten, maj 2020*

<https://skr.se/download/18.68e83f2a17206c0cd3a694ef/1590651278751/Ekonomirapporten2005.pdf>

Sveriges kommuner och regioner (2018) *Vem kör egentligen? - att balansera styrningsdilemman i kommuner och landsting*

<https://webbutik.skr.se/bilder/artiklar/pdf/7585-597-4.pdf>

Almega (2019) *Fakta och statistik om den privat drivna vård- och omsorgsbranschen 2019*

<https://www.almega.se/app/uploads/sites/3/2019/06/privat-vardfakta-2019.pdf>

Svenskt Näringsliv (2019) *Ökad effektivitet - ett måste och en möjlighet för kommunsektorn (Svenskt Näringsliv)*

https://www.svensktnaringsliv.se/bilder_och_dokument/okad-effektivitet-ett-maste-och-en-mojlighet-for-kommunsektornpdf_747443.html/BINARY/%C3%96kad%20effektivitet%20-%20ett%20m%C3%A5ste%20och%20en%20m%C3%B6jlighet%20f%C3%B6r%20kommunsektorn.pdf

Svenskt Näringsliv (2019) *Effektiviseringspotential och förklaringsfaktorer för effektivitet i kommunerna*
file:///C:/Users/Is0527ab/Downloads/Effektiviseringspotential%20och%20f%C3%B6rklaringsfaktorer_webb.pdf

Statskontoret (2016) *Statens styrning av kommunerna*

<http://www.statskontoret.se/globalassets/publikationer/2016/201624.pdf>

Moderaterna (2018) *Kommunal handbok i arbetslinjen*

https://medborgaren.se/wp-content/uploads/2018/05/Rapport-Kommunal-handbok-arbetslinjen_medframsida.pdf

Rosengren och Wykman (2018) *Rädda kommunernas ekonomi*

<http://www.oliverrosengren.se/wp-content/uploads/2018/07/Rapport-R%C3%A4dda-kommunernas-ekonomi.pdf>

Sveriges kommuner och regioner (2019) *Handbok för budgetprocessen*

https://webbutik.skr.se/bexklusive/begravningsavgift_ilder/artiklar/pdf/7585-781-7.pdf

Svenskt Näringsliv (2014) *Konkurrensutsättningens inverkan på produktivitet och effektivitet i svensk välfärd*

https://www.svensktnaringsliv.se/bilder_och_dokument/konkurrensutsattningens-inverkanpdf_592628.html/BINARY/Konkurrensuts%C3%A4tningens%20inverkan.pdf

Daniel Källenfors i Svenska Dagbladet (2019) *Kommunerna behöver inte mer pengar*

<https://www.svd.se/kommunerna-behover-inte-mer-pengar>

Tidplan budgetprocess			Aktivitet	SLK	KSO	Kommunallr	Förvaltni	Opposit
Månad	Vecka	Datum						
Januari	v. 4	20-jan	Möte med msk angående bostadsbyggande, avstämning inför deras leverans	X			X	
	v. 5	27-jan	Första genomgång omvärld och resultaträkning av SLK för kommunalråd	X	X	X		
Februari	v. 7	10-feb	MSK levererar plan för bostadsbyggande	X			X	
	v. 7	12-feb	Avstämning plan för bostadsbyggande med KSO	X	X			
	v. 8	18-feb	Skatteunderlagsprognos från SKL - utfall skickas till kommunalråd	X	X	X		
	v. 8	17-feb	Investeringsberedning TFF, SLK och kommunalråd	X	X	X	X	
	v. 8	19-feb	Ledningsgruppsmöte budget - efter investeringsberedning	X			X	
	v. 8	20-feb	Avstämning plan för bostadsbyggande med kommunalråd	X	X	X		
	v. 8	21-feb	Första möte kring politiska prioriteringar efter februariprognos samt återkoppling byggplan	X	X			
	v. 8		Beställ uppdatering av långsiktig finansiell analys med inv.variabler PWC	X				
	v. 9	27-feb	Plan för bostadsbyggande skickas över till Sweco senast i dag	X				
Mars	v. 10	04-mar	Leverans befolkningsprognos från Sweco - input till volymberäkningar och skatteprognos	X			X	
	v. 10	06-mar	Förvaltningar klara med sina volymbedomningar, eventuellt skicka ny RR till kommunalråd	X	X	X	X	
	v. 10	06-mar	Förvaltningar levererar ny input till målnivåer för KF-indikatorer	X			X	
	v. 11	09-mar	Bokslutsdragning föregående år	X	X	X	X	X
	v. 11	10-mar	Avstämning med KSO, slk:s förslag till direktiv	X	X			
	v. 11	12-mar	Avstämning KSO/slk med respektive förvaltning - förslag till direktiv	X	X		X	
	v. 12	16-mar	Presentera slk:s förslag till direktiv och mallar inför budgetkonferens för kommunalråd	X	X	X		
	v. 12	19-mar	<i>Avstämning direktiv inför budgetkonferens (vid behov)</i>	X	X	X		
	v. 13	23-mar	budgetkonferensen	X	X	X	X	
	v. 13	27-mar	Möte med förvaltningschef och ekonomichef inför presentation på budgetkonferens	X			X	
	v. 14	30-mar	Genomgång presentationsmaterial med KSO och stadsdirektör -> återkoppling till förvaltning	X	X			
	v. 14	03-apr	Budgetkonferens	X	X	X	X	
	v. 16		Regeringens vårproposition	X				
	April	v. 16	15-apr	Avstämning av budgetkonferens inför prioriteringar i direktiven slk - kommunalråd	X	X	X	
v. 18		27-apr	Skatteunderlagsprognos (kostnadsutj och LSS) från SKL - utfall skickas till KSO	X	X			
v. 18		28-apr	Skatteunderlagsprognos (kostnadsutj och LSS) från SKL - utfall skickas till kommunalråd	X	X	X		
v. 18		29-apr	Första utkast budgetdirektiv till KSO klart	X	X			
Maj		v. 19	04-maj	Skatteunderlagsprognos från SKL - utfall skickas till KSO	X	X		
	v. 19	05-maj	Skatteunderlagsprognos från SKL - utfall skickas till kommunalråd	X	X	X		
	v. 19	08-maj	Utkast budgetdirektiv till kommunalråd klart	X	X	X		
	v. 19	08-maj	<i>Dragning ekonomiska förutsättningar utifrån beslutade planår för oppositionen</i>	X				X
	v. 20	13-maj	Avstämning budgetdirektiv	X	X	X		
	v. 20	15-maj	SKL Ekonomirapport	X				
	v. 21	18-maj	Avstämning budgetdirektiv vid behov	X	X	X		
	v. 21	20-maj	KSAU - budgetdirektiv inkl budgetförutsättningar	X	X	X		X
Juni	v. 23	01-jun	KS - Beslut och dragning budgetdirektiv inkl budgetförutsättningar	X	X	X		X
	v. 24	12-jun	Utskick interdebiteringar m.m, ev justeringar med PO/hyrespåslag	X			X	
	v. 25	17-jun	Kostnadsutj. prognos från SKL - utfall skickas till kommunalråd	X	X	X		
	v. 25	18-jun	Ramavstämningar klara	X			X	
	v. 26	26-jun	Interna motparter avstämnda	X			X	
Juli								
Augusti	v. 34	20-aug	Skatteunderlagsprognos från SKL - utfall skickas till KSO	X	X	X		
	v. 34	21-aug	Skatteunderlagsprognos från SKL - utfall skickas till kommunalråd	X	X	X		
	v. 36	31-aug	<i>Avstämning budget (vid behov)</i>	X	X	X		
September	v. 37	07-sep	<i>Avstämning budget (vid behov)</i>	X	X	X		
	v. 37	07-sep	Nämndernas budgetförslag till slk och KSO	X	X		X	
	v. 38	14-sep	Återkoppling eventuella synpunkter till nämnderna från slk och KSO inför nämndsbeslut	X	X		X	
	v. 38	18-sep	Regeringens budgetproposition	X				
	v. 39	21-sep	Nämndens budgetförslag klara - slutlig version	X			X	
	v. 39	21-sep	Skicka ut mall inför nämndernas budgetpresentationer	X			X	
	v. 40	28-sep	Budgetdragning nämndernas förslag för kommunalråden	X	X	X	X	
	Oktober	v. 40	01-okt	Skatteunderlagsprognos från SKL - utfall skickas till KSO	X	X		
v. 40		02-okt	Skatteunderlagsprognos från SKL - utfall skickas till kommunalråd	X	X	X		
v. 40		02-okt	Första utkast budgetdokument till KSO klart	X	X			
v. 41		09-okt	Första utkast budgetdokument till kommunalråd klart	X	X	X		
v. 42		12-okt	Budgetdragning nämndernas förslag inkl budgetförutsättningar? För oppositionen	X			X	X
v. 42		12-okt	<i>Avstämning budget (vid behov)</i>	X	X	X		
v. 43		19-okt	<i>Avstämning budget (vid behov)</i>	X	X	X		
November	v. 43	21-okt	KS - Bordläggning budget	X	X	X		X
	v. 48	23-nov	KF - Fattar beslut om stadens budget		X	X		X
December	v. 51	17-dec	Detaljbudgetar inläst i ekonomisystem	X			X	

