P M 2026-09-22 | Till: Kommunstyrelsen

Analys av kommunens ekonomi

Oberoende analys genom SKR:s analysgrupp, och hur vi tar resultatet vidare

SAMMANFATTNING

Kommunstyrelsen har gett förvaltningen sex uppdrag för att nå god ekonomisk hushållning. Vid delårsbokslutet per 31 augusti 2026 är inget av dem genomfört och flera har inte kommit förbi planeringsstadiet. Resultatet för 2025 hamnade 36 miljoner kronor från prognosen.

Grundproblemet är att uppdragen förutsätter en analys- och styrningsförmåga som kommunen ännu inte har byggt upp såsom att jämföra våra kostnader med andra, räkna fram behoven flera år framåt och följa upp så att avvikelser syns i tid. Ekonomifunktionen är nybemannad och kan inte bygga den förmågan i den takt uppdragen kräver och samtidigt klara grundleveransen.

Förvaltningen föreslår därför att kommunen beställer en oberoende analys från SKR:s analysgrupp. Analysen ger politik och förvaltning samma faktabild och blir samtidigt en kompetensinsats för ekonomifunktionen. Resultatet omsätts i den projektplanering som uppdragen redan kräver.

01 UTGÅNGSPUNKT

Vad problemet är?

Kommunfullmäktiges mål om god ekonomisk hushållning har i kommunstyrelsens uppdragsplan brutits ned i sex uppdrag till förvaltningen. Det är i genomförandet av dessa som vi inte har levererat.

Det vi ser

Av de sex uppdragen bedöms vid delåret ett uppfyllas och fem delvis uppfyllas. För fem av dem är preciseringen en framtagen projektplanering, och arbetet beskrivs fortfarande i huvudsak som något som ska påbörjas. Resultatet för 2025 blev 36 miljoner kronor bättre än prognosen, vilket betyder att politiken under året fattade beslut utifrån en bild som inte stämde. Båda är symtom. Frågan är vad de beror på?

Varför vi inte har kommit vidare

Uppdragen kräver verktyg som inte finns

De förutsätter en uppföljningsmodell som fångar avvikelser i tid, en resursfördelning som bygger på behov och demografi och framskrivningar av verksamheternas behov. Arbetet med en ny

analysmodell för uppföljningen har precis inletts och prislappsmodellen behöver göras om. Verktygen ska alltså först byggas, inte bara användas.

Uppdragen har kommit samtidigt som grunden byggts om
Ekonomigruppen på åtta personer har under samma period hanterat pensionsavgångar med dubbelbemanning och överlämning, bytt ekonomisystem och tagit fram budget. Utvecklingsarbetet har fått stå tillbaka för grundleveransen.

Uppdragen är kommunövergripande men har burits av ekonomifunktionen
Proaktiv styrning förutsätter att chefer i hela organisationen tar ansvar för sin ekonomi och att politik och förvaltning delar samma bild. Det kan ekonomifunktionen inte åstadkomma ensam.

Därför kan vi inte vänta

Befolkningen minskar, gruppen 80 år och äldre väntas växa med drygt 36 procent till 2034 och budget 2027 får cirka 4,5 miljoner kronor lägre skatteintäkter. Soliditeten ligger på 18 procent och tidigare underskott mot balanskravet ska återställas. Med de förutsättningarna har vi inte råd med en styrning som upptäcker avvikelser i efterhand.

02 BEHOVET AV EXTERN HJÄLP

Varför vi inte gör detta själva, och varför SKR?

Rekryteringarna är gjorda och det nya ekonomisystemet är i drift. Det löser ändå inte problemet. Ny bemanning innebär att förmågan ska byggas upp, inte att den redan finns, och prognosarbetet i det nya systemet har just startat. Extern hjälp behövs av tre skäl.

1. **Kompetens och metod:** SKR tillför en beprövad metod och jämförelser med strukturellt liknande kommuner som vi inte kan ta fram själva. Ekonomifunktionen deltar i arbetet och tar över underlagen, så att framtidsanalysen därefter kan uppdateras i egen regi. Analysen blir på så sätt också en kompetensinsats.
2. **Oberoende:** Analysen granskar hur styrningen fungerar, inklusive ekonomifunktionens egen roll. Det får inte samma legitimitet om de som granskas gör det själva, och en extern bild har bättre förutsättningar att delas över partigränser och mellan kommunstyrelse, nämnder och förvaltning.
3. **Tid:** SKR genomför analysen på cirka en och en halv månad. Internt skulle samma arbete ta betydligt längre tid och konkurrera med budget och systemutveckling.

Tidpunkten är gynnsam. En ny organisation träder i kraft den 1 januari 2027 och en ny mandatperiod inleds. Det ger möjlighet att bygga det nya arbetssättet från början, med politik och förvaltning från samma startpunkt.

Referenser

- Analysgruppen har enligt SKR genomfört analyser i cirka 160 kommuner.

- **Ovanåkers kommun** fick sin analys våren 2026. SKR:s slutsats var att kommunen i första hand hade ett styrnings- och omställningsproblem där ekonomin blev ett symtom. Rapporten används nu som underlag för budget, styrning och långsiktig planering.
- **Bollnäs kommun** beslutade i november 2025 att låta analysgruppen se över kommunens ekonomi och styrning.

Omfattning och kostnad: Standardpaketet kostar enligt SKR 145 000 kronor inklusive resor och omkostnader. Uppdraget genomförs och rapporteras inom cirka en och en halv månad från start. SKR kräver att uppdraget kommer från kommunstyrelsen och är formellt förankrat i den politiska ledningen.

03 INNEHÅLL

Vad analysen ger oss

Analysen består av tre delar som tillsammans svarar mot de sex uppdragen. Tabellen visar kopplingen och vad som ligger utanför.

Analysdel	Innehåll	Stöd för uppdrag i uppdragsplanen
Styrningen i dag	Intervjuer och enkät med ledande politiker och tjänstepersoner om ansvar, uppföljning, åtgärder vid avvikelser och samsyn.	Proaktiv ekonomistyrning Kompetensutveckling i ekonomisk styrning
Nulägesanalys	Kostnader, resultat- och balansräkning samt investeringar över tid och jämfört med strukturellt liknande kommuner.	Sammanhållen ekonomistyrning Behovsbaserad resursfördelning Principer för investeringar och skuld
Framtidsanalys	Verksamheternas behov sex år framåt utifrån befolkningsprognos och en framskrivning av resultaträkningen.	Proaktiv ekonomistyrning Behovsbaserad resursfördelning
Ligger utanför	Arbetsmiljö och hållbart arbetsliv samt inköpsstyrning.	Hanteras av HR, ekonomi och verksamheter i det samordnade arbetet

04 FRÅN ANALYS TILL ARBETSSÄTT

Så tar vi analysen vidare

En analys förändrar ingenting i sig. Värdet uppstår när iakttagelserna leder till beslut och till ett förändrat sätt att arbeta. Analysen leder inte till nya uppdrag. Den ger innehållet i den projektplanering som uppdragsplanen redan kräver.

Steg	Tidpunkt	Innehåll och ansvar
1. Beställning	Efter beslut i kommunstyrelsen	Kommundirektören beställer analysen. Ekonomichefen är kommunens kontaktperson.

Steg	Tidpunkt	Innehåll och ansvar
2. Genomförande	Cirka 1,5 månad	Intervjuer och enkät med politisk ledning och kontorsledningar. Kommunen levererar styrdokument och underlag.
3. Gemensam genomgång	När analysen är klar	SKR presenterar för kommunstyrelsen, nämndpresidier och kontorsledningar samtidigt. Alla utgår från samma bild.
4. Projektplanering	Senast två månader efter genomgången	Kommundirektören redovisar en samlad projektplanering för de sex uppdragen. Varje iakttagelse kopplas till ett uppdrag med åtgärd, ansvarig, tidpunkt och mått.
5. Budget 2028	Budgetprocessen 2027	Framtidsanalysen och den omarbetade resursfördelningsmodellen ligger till grund för ramarna.
6. Uppföljning	Delår 2027, årsredovisning 2027 och 2028	Uppdragen följs upp i ordinarie rapportering. Enkäten om styrningen upprepas internt under 2028 för att mäta förflyttningen.

Förflyttningen i varje uppdrag i kommunstyrelsens uppdragsplan-26

Tabellen visar vad varje uppdrag ska leda till och hur analysen bidrar. Projektplaneringen kommer att bygga på analysens iakttagelser och kan därför justeras.

Uppdrag	Från och till	Analysens bidrag
1. Sammanhållen verksamhets- och ekonomistyrning	Från skilda bilder av läget till en årlig gemensam genomgång för kommunstyrelse och nämndpresidier. Varje kontor har en utsedd förvaltningsekonom/controller som deltar i ledningsgruppens uppföljning.	Gemensam faktabild och nyckeltal att följa över tid.
2. Från reaktiv till proaktiv ekonomistyrning	Från prognoser som överraskar till månatlig prognos med samma analysmodell i alla nämnder. Avvikelser över en fastställd nivå kräver åtgärdsplan. Ansvaret för att agera vid avvikelser tydliggörs i kommunens styrdokument för ekonomistyrning.	Bild av hur uppföljning och ansvar fungerar i dag samt sexårigt framåtblickande perspektiv.
3. Principer för investeringar och skuldsättning	Från investeringar prövade var för sig till prioritering utifrån tydliga principer för investeringsnivå och skuld.	Investeringar och finansiering över tid jämfört med liknande kommuner.
4. Sammanhållen inköpsstyrning	Från spridda inköp till en gemensam process med avtalsregister och uppföljning.	Omfattas inte. Drivs vidare i ordinarie arbete.

Uppdrag	Från och till	Analysens bidrag
5. Behovsbaserad resursfördelning	Från ramar som bygger på historik till fördelning utifrån behov och demografi med prislappsmodellen som grund. Framtidsanalysen uppdateras varje år.	Kostnadsjämförelser per verksamhet och behovsutveckling sex år framåt.
6. Kompetensutveckling i ekonomisk styrning	Från enstaka utbildningsinsatser till ett sammanhållet program för chefer, byggt på hur styrningen faktiskt fungerar.	Underlag om kunskapsbehov från intervjuer och enkät. Ekonomifunktionen bygger egen analyskompetens.

05 AVGRÄNSNINGAR

Vad analysen inte gör

- Analysen ger underlag, inte beslut. Prioriteringarna måste göras politiskt och förankras i budgetprocessen.
- Resultatet kommer efter budgetkonferensen i oktober och bedöms därför få begränsad påverkan på budget 2027. Huvudeffekten ligger i styrningen under 2027 och i budget 2028.
- Arbetsmiljön och det hållbara arbetslivet i uppdraget om sammanhållen styrning omfattas inte och drivs vidare av HR tillsammans med ekonomi och verksamheterna.