



För en långsiktig och ansvarstagande kommunal ekonomi

PwC i samarbete med Kommunalekonomernas förening
Oktober 2025



Utifrån rådande läge är det viktigare än någonsin för svenska kommuner med en långsiktig finansiell analys och effektiv resursfördelning

Under de senaste åren har det skett en tydlig förändring i befolkningsutvecklingen: minskat barnafödande i kombination med låg invandring och hög utvandring har bidragit till en folkökning på historiskt låga nivåer. I en tid präglad av ekonomisk osäkerhet och förändrade förutsättningar för Sveriges kommuner är det avgörande att kommuner analyserar hur deras ekonomi kommer att utvecklas långsiktigt samt att de säkerställer en effektiv och ändamålsenlig resursfördelning.

Denna rapport, som baseras på resultaten från en omfattande enkät utförd av PwC i samarbete med Kommunalekonomernas förening (KEF), belyser insikter och trender kring kommunal ekonomi för året 2025. Med svar från 116 ekonomichefer i Sveriges kommuner, ger denna rapport en detaljerad nulägesbild av aktuella utmaningar och möjligheter som kommunerna står inför. Fokus ligger på att identifiera strategier för att stärka den ekonomiska hållbarheten och säkerställa en rättvis och effektiv fördelning av resurser. Genom att jämföra årets resultat med tidigare år, belyser rapporten utvecklingen och de framväxande tendenser som formar framtidens kommunala ekonomi.

Innehåll



1	<u>PwC:s erfarenhet</u>	s.04
1.1	<u>Långsiktig finansiell analys</u>	s.06
1.2	<u>Resursfördelning</u>	s.09
2	<u>Årets enkätresultat</u>	s.15
2.1	<u>Långsiktig finansiell analys</u>	s.17
2.2	<u>Resursfördelning</u>	s.22
3	<u>Framåtblick</u>	s.28

Rapportens inledande kapitel beskriver PwC:s syn på långsiktig finansiell analys och kommunal resursfördelning utifrån erfarenheten från Sveriges kommuner. Därefter presenteras och kommenteras årets enkätresultat utifrån båda dessa tema i det andra kapitlet. Det sista kapitlet blickar framåt med några sammanfattande insikter.



PwC:s erfarenhet



PwC:s erfarenhet

PwC Sverige har under de senaste 10+ åren arbetat för att öka förståelsen för vikten av en långsiktig planering och analys av kommunernas ekonomi. För att ekonomiska beslut ska vara välgrundade anser vi att det behöver finnas en analys av hur de ekonomiska förutsättningarna kommer att utvecklas på lång sikt. Vi har för detta ändamål utvecklat ett modell- och analysverktyg som möjliggör långsiktiga analyser av den kommunala ekonomin, både på kommun- och kommunkoncernnivå. Vår modell för långsiktig finansiell analys utgår bland annat från kommunens befolkningsprognos och räknar fram intäkter och kostnader på 10-20 års sikt. PwC har fått förtroende att genomföra dessa analyser tillsammans med över 100 av Sveriges kommuner.

Vidare har PwC Sverige arbetat mycket med kommunal resursfördelning, både på kommunövergripande och nämndsnivå. Detta har varit särskilt aktuellt under de senaste åren där vi har varit med i ett tiotal kommuner och stöttat upp i deras resursfördelning. Projekten har både inneburit genomlysning av kommuners nuvarande resursfördelningsmodeller men även upprättande av nya modeller i samråd med förvaltning och politik.

I detta första kapitel presenteras PwC:s perspektiv på långsiktig finansiell analys och resursfördelning utifrån den erfarenhet vi fått från arbetet i svenska kommuner.

1.1

Långsiktig finansiell analys

PwC:s syn på långsiktig finansiell analys

Allmänt om långsiktig finansiell analys

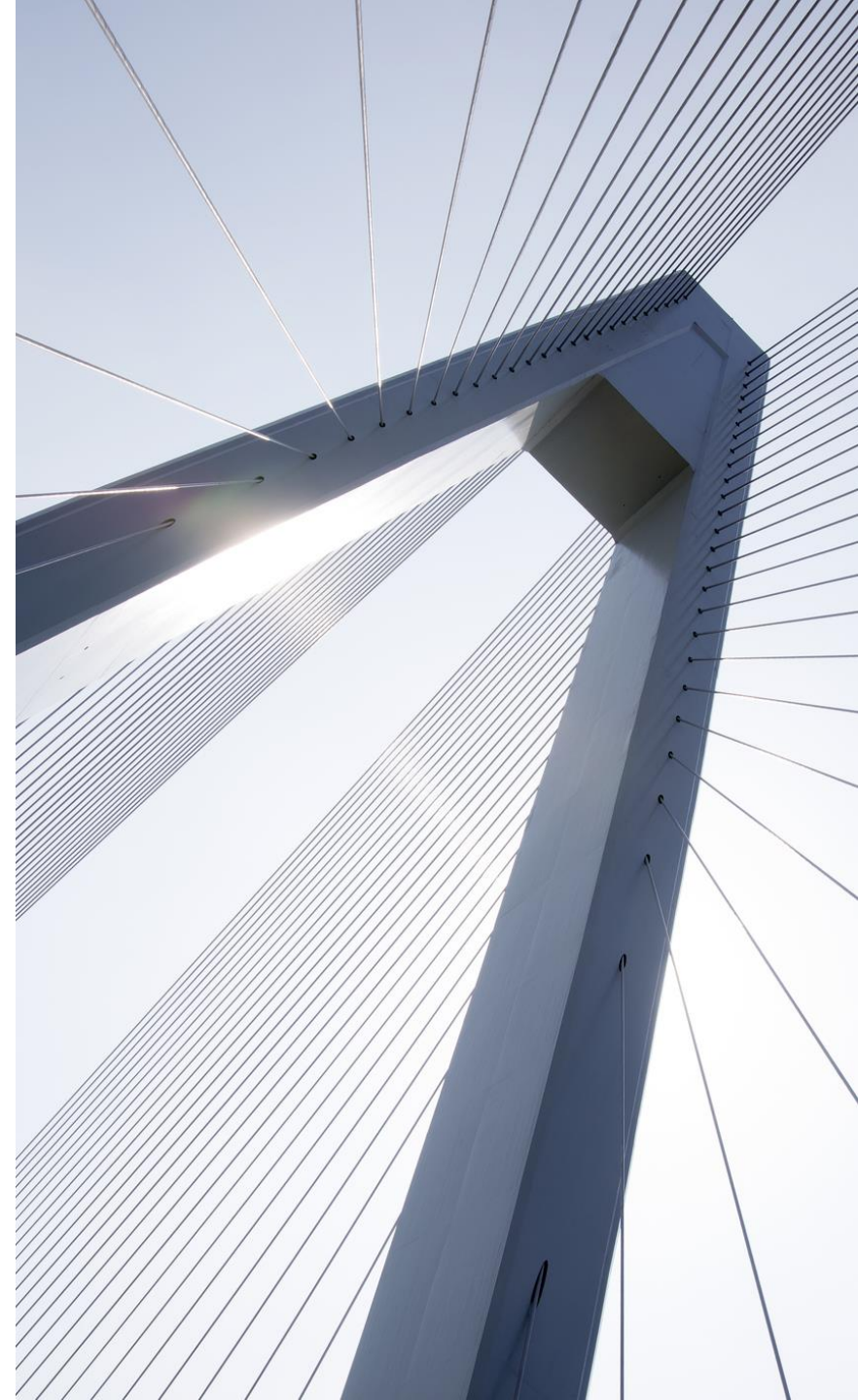
En långsiktig finansiell analys syftar till att ge en oberoende och objektiv bild av en kommuns ekonomiska förutsättningar så långt kommunens befolkningsprognos sträcker sig. PwC:s modell beaktar konsekvenserna av de investeringar som krävs för att hantera befolkningsförändringen eller de förändrade ambitionerna.

Analysen består av två delar. Den första delen är en nulägesanalys där utgångsläget fastställs avseende resultat, investeringar, exploatering och finansiell ställning. Den andra delen är en framtidsanalys baserat på antaganden om ett antal faktors framtida utveckling och betydelse för resultatutvecklingen och kommunens finansiella ställning. Resultatet av beräkningen visar vilket effektiviseringsstryck, alternativt skatteökningstryck eller omprioriteringsbehov som behövs för att få en hållbar ekonomi på lång sikt. Det finns även möjlighet till scenarioanalys utifrån befolkningsprognosens utfall.

Analysen är inte en prognos, det är snarare kalkyler för olika alternativa scenarier och handlingsalternativ som ger underlag för planering och beslutsfattande.



Analysen ska ligga till grund för en fortsatt dialog om kommunens framtid, vilka vägval som behöver göras för att möta kommande utmaningar och vilket eventuellt utrymme det finns för satsningar



PwC:s modell för strategisk ekonomisk planering

Analys av kommunens driftsekonomi

- Modellen tar sin utgångspunkt i kommunens befolkningsprognos
- Den framtida befolkningen efterfrågar kommunal service i alla dess olika former
- Demografisk framskrivning: det underliggande kostnadstrycket totalt samt vilka verksamheter som behöver mer eller mindre resurser
- Det framtida kostnadstrycket ställs mot framtida intäkter från skatter, statsbidrag och utjämning
- Beräkningen kompletteras med uppgifter avseende pensioner
- Resultatet av denna del visar skillnaden mellan kommunens framtida kostnader och intäkter samt framtida effektiviseringskrav utifrån antagna finansiella mål

Investeringsvolym

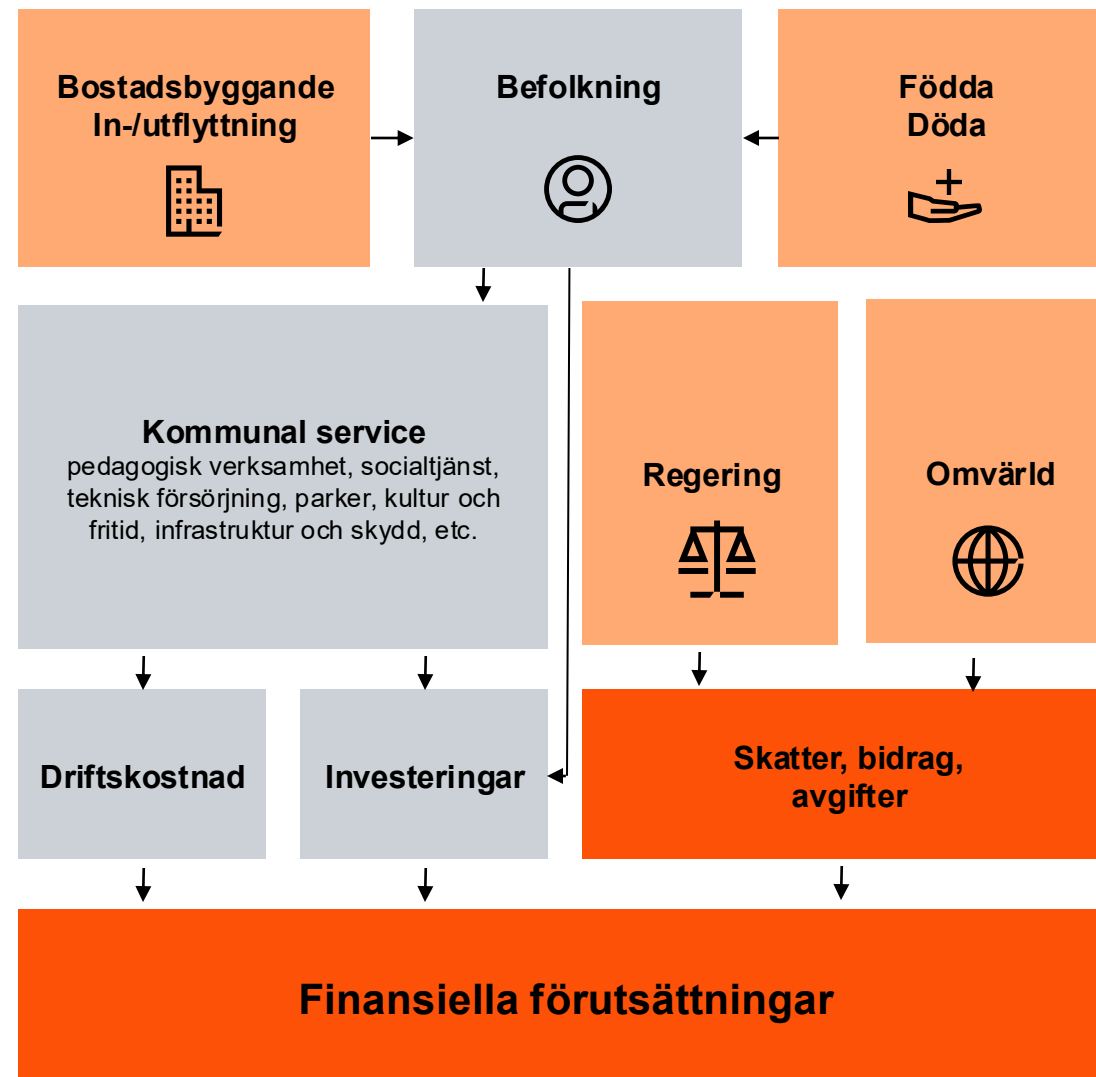
- En långsiktig investeringsnivå
- Utgångspunkt i kommunens investeringsplan
- Kommande behov av verksamhetslokaler utifrån demografi

Finansiering

- Investeringsvolym går in i kalkylen och påverkar upplåning och räntekostnader (investeringar i egen regi)
- Avstämning mot kommunens finansiella mål och god ekonomisk hushållning

Känslighetsanalyser/Scenarioanalys

- Modellen tillåter scenarioanalys där känsligheten i resultaten kan testas med avseende på olika variabler, vilka bestäms i dialog med kommunen



1.2

Resursfördelning

PwC:s designriktlinjer för modellering

PwC har utifrån sin mångåriga erfarenhet av finansiell modellering tagit fram följande 10 designriktlinjer som är praktiska att använda vid utveckling av finansiella modeller. Enligt vår erfarenhet minskar sannolikheten för felaktigheter i modeller väsentligt när modellen följer dessa riktlinjer. Dessa används även som utgångspunkt när PwC arbetar med resursfördelningsmodeller.

1 Håll det enkelt och transparent

- Gör beräkningar och den övergripande logiken i modellen lätt att förstå.
- Dela upp formler i enkla och logiska uträkningar som är lätta att följa.
- Undvik att dölja rader, kolumner eller kalkylblad.

2 Identifiera och separera indata, uträkningar och utdata

- Separera indataceller och formatera så att de är lätta att identifiera.
- Placera indata i egna celler och inkludera inte konstanter i en formel.
- Håll indata, uträkningar och utdata separerade.
- Behandla länkar till externa kalkylblad som indata och formatera dem konsekvent.

3 Formatera på ett tydligt och konsekvent sätt

- Introducera konsekvent cell- och kalkylbladformatering för att förbättra användarvänligheten.
- Inkludera en formateringsnyckel för att förklara formateringslogiken för modellanvändare.
- Använd formatering konsekvent i modellen.

4 Använd strukturerade och beskrivande etiketter och enheter

- Säkerställ att varje rad har en rättvisande och användbar etikett.
- Namnge varje kalkylblad tydligt och konsekvent.
- Identifiera tydligt enheten för varje rad.

5 Säkerställ att flödet är naturligt: vänster till höger, uppifrån och ner

- Säkerställ att uträkningarna på varje kalkylblad flyter naturligt, från vänster till höger, uppifrån och ner.
- Organisera innehållet i modellen i logiska kalkylblad-grupperingar och sektioner.

6 Använd konsekventa kolumnrubriker i hela modellen

- Ge varje kolumn ett tydligt syfte.
- Varje tidsserie ska använda samma kolumner på varje kalkylblad.
- Blanda inte olika periodiciteter på ett kalkylblad och använd alltid samma kolumn för den första perioden, oberoende av periodicitet.

7 Använd en unik formel per rad som är kopierad över hela raden

- Säkerställ att logik är konsekvent på varje rad.
 - På detta sätt undviker man att kopiera över formelförändringar mitt i raden.
 - Gör granskning / underhåll lättare och säkrare.
- Använd samma formel för utfall och prognosperioder på samma rad.

8 Använd frekvent funktionen "error checking"

- Använd "error checkning" frekvent i modellen för att säkerställa att modellen är internt konsekvent och att den ger logisk utdata.
- Länka alla checkar till en central plats på varje kalkylblad som uppmärksammar användaren om ett fel uppstår.

9 Inkludera en innehållsförteckning, användarinstruktioner och förklaringar

- Inkludera en beskrivning som redogör för modellens syfte, funktionalitet och begränsningar.
- Gör användarinstruktioner tydliga och enkla att följa.
- Sammanfatta innehållet av modellen i en innehållsförteckning.

10 Undvik funktionaliteter och utdata med hög risk

- Undvik cirkulära referenser och funktioner såsom INDIRECT & OFFSET eftersom de innebär en hög risk för fel, är svåra att granska och minskar beräkningshastigheten.
- Säkerställ att utdata inte innehåller logiska problem och att modellen inte innehåller logiska fel #REF, #DIV/01 eller #NUM

Resursfördelningens grundläggande frågor och principer



Alla kommuner har en resursfördelning genom att fullmäktige har antagit en budget

De överordnade frågorna är dock huruvida:

- fördelningen speglar den politiska inriktningen?
- fördelningen bygger på aktuella och relevanta underlag?
- modellen är rättvis, transparent och accepterad?

Eller om det är så att:

- det saknas koppling till politiska visioner och mål?
- den bygger på föregående års budgetram som bygger på tidigare års budgetram?
- det är få personer som har insyn hur fördelningen sker?

Utifrån dessa grundläggande frågor finns det tre principer som är särskilt relevanta. De tre principerna är pris- och lönekompensation, volymkompensation samt politiska prioriteringar. Tillsammans ger dessa principer svar på hur kommunbidraget bör fördelas. På kommande sidor förklaras dessa tre resursfördelningsprinciper.

Kommunbidrag

Pris- & löne-
kompensation



Volym-
kompensation



Politiska
prioriteringar



PwC:s medskick angående pris- och lönekomensation

Beskrivning

En grundläggande förutsättning för resursfördelning är uppräknig av priser och löner. Detta kan göras på flera sätt men det är viktigt att kommunen över tid är konsekvent med hur detta hanteras.

Som utgångspunkt för uppräknigen kan en kostnadsfördelning för föregående år per nämnd eller verksamhet användas. Förslagsvis fördelas kostnaderna på driftskostnad, personalkostnad, lokalhyra samt övrigt. Utifrån detta kan en pris- samt löneandel beräknas som sedan används för att räkna upp respektive kostnadsslag.

Själva uppräknigen kan utgå från kommunens egna beräkningar men att föredra är att använda makroekonomiska förutsättningar från SKR. Prisindex för kommunal verksamhet (PKV) används för prisuppräknigen medan SKR:s löneprognos används för löneuppräknigen.

Viktigaste medskicken

- Tillämpa åtminstone en pris- och löneuppräknig
- Gör en kostnadsfördelning för respektive nämnd eller verksamhet på pris- och löneandel
- Utgå från SKR:s makroekonomiska förutsättningar

Kommunbidrag

Pris- & löne-
komensation



Volym-
komensation



Politiska
prioriteringar



PwC:s medskick angående volymkompensation

Beskrivning

En andra grundläggande princip för kommunal resursfördelning är volymkompensation. Utifrån volymförändringar i kommunen så tilldelas nämnder och verksamheter mer eller mindre resurser kommande budgetår.

Volymkompensationen kan göras på antingen en övergripande demografisk nivå eller på volymspecifik nivå för nämnder. Generellt så får växande verksamhetsområden ökad tilldelning medan krympande verksamhetsområden får minskad tilldelning. Åldersspann och grad av kompensation ska också vara möjligt att anpassa per verksamhet.

Den övergripande demografiska kompensationen baseras enbart på befolkningsprognosen och ger därmed en generell kompensation för förändringen inom målgruppen. I praktiken kan detta göras genom att multiplicera den årliga förändringen inom målgruppen med nämndens totala kostnader föregående år. Den volymspecifika kompensationen tar utöver demografin även hänsyn till frekvens och prislappar inom verksamheterna.

Viktigaste medskicken

- Tilldela kompensation för volymförändringar
- Dela upp volymkompensationen på övergripande demografisk samt volymspecifik nivå
- Utgå från kommunens (realistiska) befolkningsprognos

Kommunbidrag

Pris- & löne-
kompensation



Volym-
kompensation



Politiska
prioriteringar



PwC:s medskick angående politiska prioriteringar

Beskrivning

Den tredje grundläggande principen för resursfördelning i kommunal verksamhet är politiska prioriteringar. Detta handlar om att fastställa att resursfördelningen speglar den politiska inriktningen men också att tillämpa eventuella effektiviseringar.

Gällande effektiviseringar kan både generella och riktade effektiviseringar tillämpas. Riktade effektiviseringar kan identifieras genom nyckeltalsjämförelse av kommunens nettokostnad i förhållande till dess referenskostnad inom nämndernas verksamheter. Om kommunen har positiva nettokostnadsavvikelser kan dessa sedan fördelas på de kommande årens budget. En generell effektivisering över hela kommunen kan också vara tillämpligt utöver detta, med andra ord en procentsats som räknas av på respektive nämnds budgetram.

Det är vidare önskvärt att ha möjligheten att justera politiska prioriteringar för kommunens nämnder. Detta görs genom att fördela ytterligare resurser till respektive nämnd och dess verksamheter efter att grundtilldelningen utifrån resursfördelningsprinciperna skett.

Viktigaste medskicken

- Säkerställ att resursfördelningen speglar den politiska viljan
- Tillämpa generella och/eller riktade effektiviseringar
- Implementera möjligheten att kunna lägga till politiska prioriteringar
- Säkerställ att modellen fångar upp om prioriteringarna är temporära eller permanenta

Kommunbidrag

Pris- & löne-
kompensation



Volym-
kompensation



Politiska
prioriteringar



2

Årets enkätresultat

Genomförande av enkätundersökning



Innehåll

I flera år har PwC i samarbete med KEF skickat ut en enkät på ämnet kommunal ekonomi. Genomgående har det funnits ett fokus på långsiktig finansiell analys och i år även ett antal frågor på temat resursfördelning. Resultat och insikter från denna enkät inom dessa områden presenteras och jämförs med tidigare år i denna rapport.



Målgrupp

Målgruppen är Sveriges 290 kommuner och respondenterna är ekonomichefer i respektive kommun. Av dessa svarade 116 personer på denna enkät som skickades ut under 2025, vilket ger en svarsfrekvens på 40 procent. Bland större städer och kommuner nära större stad var svarsfrekvensen något högre, 42 procent, i storstäder och storstadsnära kommuner var den något lägre, 35 procent. Svarsfrekvensen i mindre städer/tätorter och landsbygds-kommuner uppgick till 40 procent.



Metod

Enkäten skickades ut som ett frågeformulär online av KEF. Formuläret innehöll 12 frågor med några underfrågor. Majoriteten av frågor var flervalssfrågor medan några var öppna för fritext. Enkäten var aktiv under vecka 22 till och med 24 under 2025. Svaren har bearbetats anonymt och framställts grafiskt vilket denna rapport är en del av.

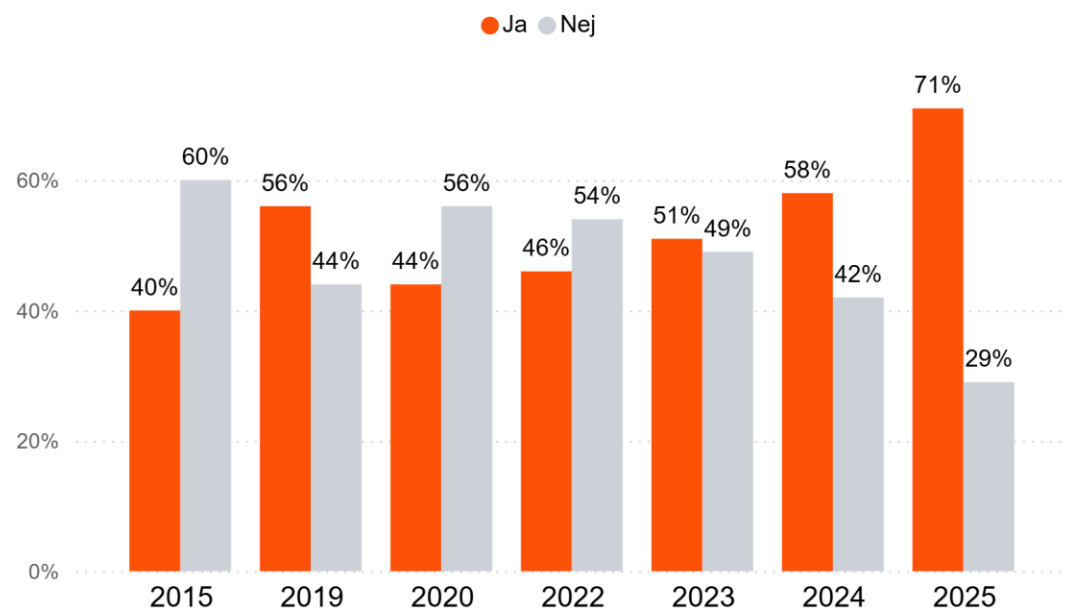
2.1

Långsiktig finansiell analys

Allt fler kommuner har analyser/planer som sträcker sig längre än kommunallagens krav

71% har en långsiktig analys/planering utöver de tre år kommunallagen kräver

Har ni någon långsiktig analys/planering utöver vad som krävs enligt kommunallagen på tre år?



Mer fokus på långsiktig analys och planering

Enligt kommunallagen ska kommuner ha en ekonomisk plan för en period av tre år. Årets enkätundersökning visar att en tydlig majoritet av de svarande kommunerna (71 procent) har en långsiktig analys/planering som är längre än tre år.

För tio år sedan, år 2015, svarade enbart 40 procent att de hade en långsiktig analys som var längre än tre år. Andelen har nästan fördubblats till 2025, även om den varierat under perioden. Antalet kommuner som har en långsiktig analys/planering som är längre än tre år har ökat succesivt från 44 procent år 2020 till 71 procent år 2025.

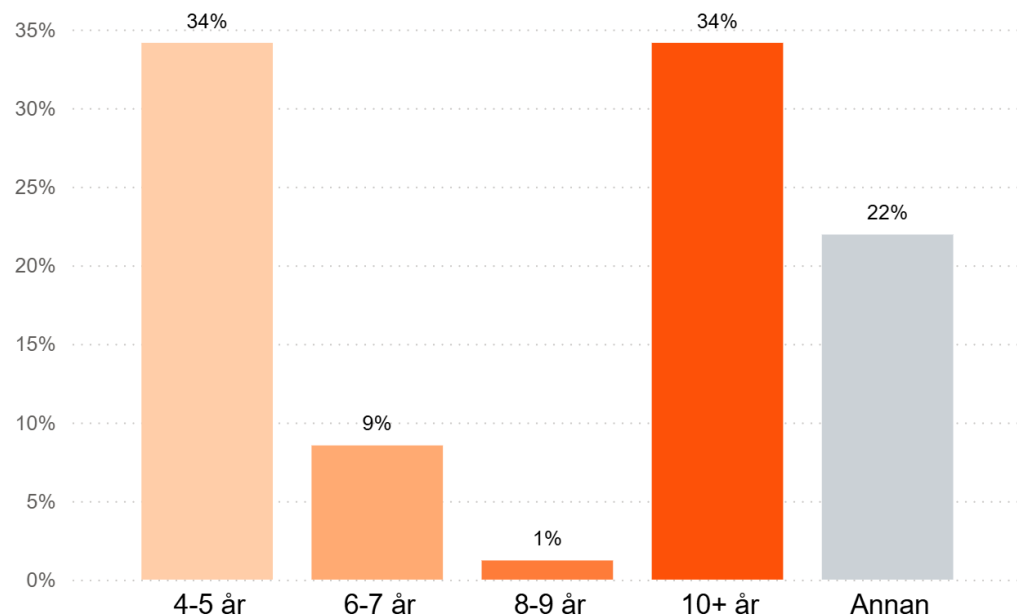
För en djupare analys av vilka kommuner som planerar långsiktigt används SKR:s kommungruppsindelning. Indelningen används för att underlätta jämförelser och analyser i olika statistiska sammanhang och har delats in i tre huvudgrupper (mindre städer/tätorter och landsbygdskommuner, större städer och kommuner nära större stad samt storstäder och storstadsnära kommuner). Bland mindre städer/tätorter och landsbygdskommuner är andelen kommuner som har en långsiktig analys/planering 63 procent och därmed lägre än genomsnittet. I större städer och kommuner nära större stad samt storstäder och storstadsnära kommuner är andelen kommuner som planerar långsiktigt högre än genomsnittet, motsvarande 76 respektive 88 procent. Vi kan således konstatera att större kommuner planerar mer långsiktigt än mindre kommuner.

Den långsiktiga analysen beaktas vid beslutsfattande av finansiella mål i 88 procent av kommunerna med en långsiktig analys

Analysen är i de flesta kommuner 10 år eller längre

Bland de kommuner som har en långsiktig analys är det enligt årets enkät vanligast att analysen är 4-5 år eller längre än 10 år. De svar som är kategoriserade som "Annan" var antingen blanka eller ej kategoriserbara. Utifrån fritextsvaren har många kommuner investeringsplaner och befolkningsprognoser som stäcker sig längre än 10 år, men inte analyser av de ekonomiska konsekvenserna av dessa planer/prognoser.

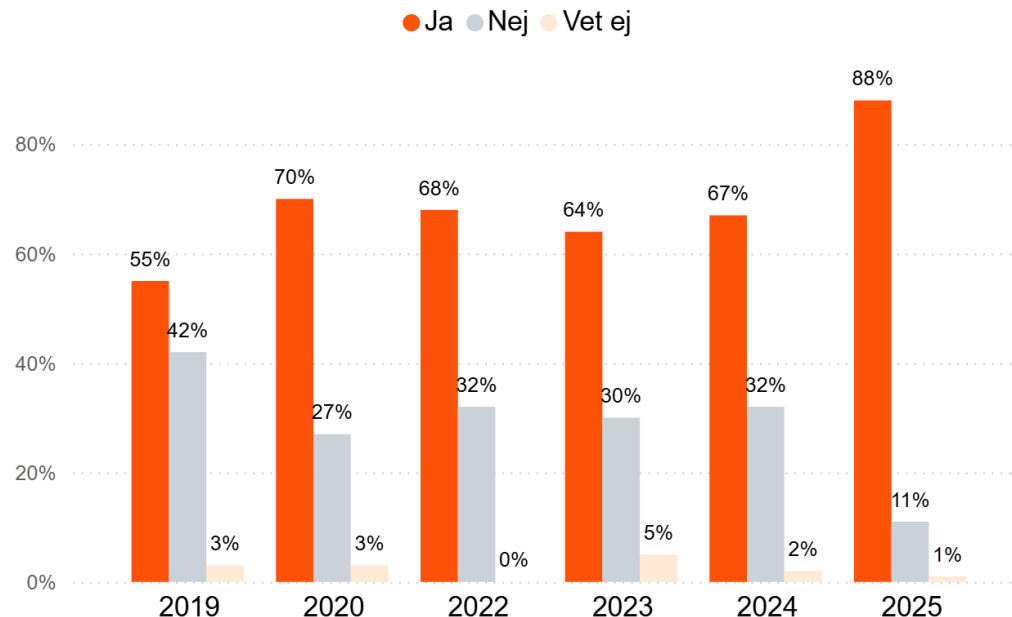
Hur lång är analysen/planeringen?



Den långsiktiga analysen påverkar beslutsfattande

Intressant att notera är att årets enkätsvar visar att den långsiktiga analysen beaktas vid beslut om finansiella mål i 88 procent av de kommuner som har en långsiktig ekonomisk planering. Detta är en markant förflyttning jämfört med föregående år där 67 procent av kommunerna med en långsiktig planering angav att analysen påverkade beslutsfattandet.

Har den långsiktiga analysen beaktats vid beslut om finansiella mål?



84 procent av de kommuner som analyserar långsiktigt anser att långsiktiga analyser leder till bättre insikter och större grad av medvetenhet hos politiker om framtida utmaningar

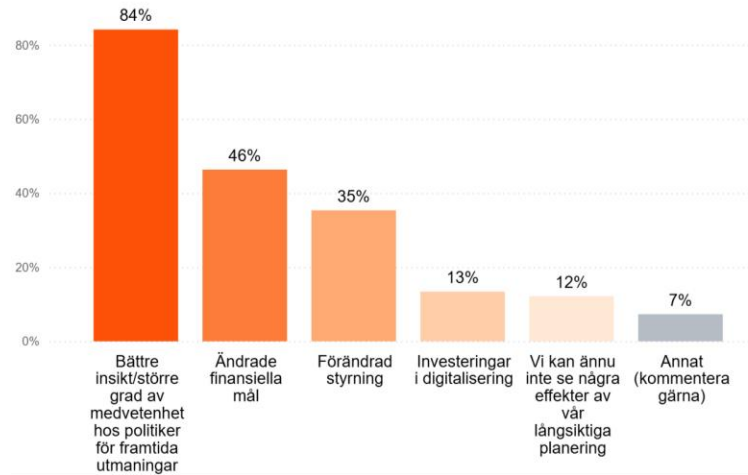


Det ger oss en bättre insikt och större grad av medvetenhet hos ekonomifunktionen



Långsiktiga investeringsramar med koppling mot demografisk utveckling är en positiv effekt

Vilka effekter kan ni se av er långsiktiga planering? (flerval)



Effekter av långsiktig planering

Av de kommuner som har en långsiktig analys/planering svarar 84 procent av kommunerna att en effekt av den långsiktiga planeringen är bättre insikt hos politiker. Utöver bättre insikt hos politiker svarar 46 procent av de som har en långsiktig analys att den långsiktiga planeringen lett till ändrade finansiella mål. Den långsiktiga analysen beaktas således inte enbart vid beslut om finansiella mål utan leder till faktiska revideringar av dessa.

Det är även många respondenter som svarat att den långsiktiga planeringen bidragit till förändrad styrning. I jämförelse med föregående år kan det konstateras att den långsiktiga planeringen i större grad leder till bättre insikt hos politiker samt påverkar kommunerna genom förändrad styrning och ändrade finansiella mål.

Som PwC tidigare konstaterat kan en initial effekt av en långsiktig planering vara att den ökar medvetenheten hos politiker för framtida utmaningar. I ett nästa steg kan den långsiktiga analysen resultera i justerade finansiella mål och/eller en förändrad styrning. Årets enkätsvar, där det noteras att fler kommuner planerar långsiktigt och att fler kommuner ser effekter av dessa analyser genom förändrad styrning, indikerar att allt fler kommuner återkommande har gjort långsiktiga analyser och att dessa har blivit en integrerad del i deras beslutsfattande.

Varför planerar kommunen inte långsiktigt?

Som i tidigare enkätundersökningar framkommer att den vanligast förekommande anledningen att kommuner inte har en långsiktig analys längre än tre år är att det inte är politiskt prioriterat. Även osäkerhet i prognosen samt brist på kompetenser och resurser lyfts som skäl att kommunen inte planerar på längre sikt. Det framgår dock i fritextsvar att flera kommuner håller på att införa mer långsiktighet i sin planering.

Som tidigare år anser PwC att det är en paradox att den främsta anledningen till att kommunerna inte gör långsiktiga analyser är att det inte är politiskt prioriterat, eftersom en långsiktig analys tycks vara till stor gagn för politikens förståelse för framtida utmaningar.

PwC:s insikter angående långsiktig finansiell analys



Uppåtgående trend

Allt fler kommuner planerar på längre sikt. För tio år sedan svarade enbart 40 procent att de hade en långsiktig analys som var längre än tre år. Andelen kommuner som planerar långsiktigt har således nästan fördubblats till 2025. Fler kommuner tycks följa förslaget i utredningen om ”God kommunal hushållning”, att stärka långsiktigheten i planeringen.



Långsiktiga analyser ökar politikernas förståelse för framtida utmaningar

84 procent av de kommuner som planerar långsiktigt anger att dessa analyser leder till bättre insikt och förståelse hos politiker för framtida utmaningar. PwC anser fortfarande, i ljuset av detta, att det är en paradox att kommuner inte gör långsiktiga analyser för att det inte är politiskt prioriterat.



Långsiktiga analyser påverkar beslutsfattande

Fler kommuner ser att deras långsiktiga analyser leder till ändrade finansiella mål och förändrad styrning. Detta indikerar att allt fler kommuner återkommande har gjort långsiktiga analyser och att den framtida ekonomiska utvecklingen har blivit en central variabel att beakta i beslutsfattandet.



Mer fokus på långsiktighet

De utmaningar som många kommuner står inför, bl.a. kopplade till den demografiska utvecklingen, har visat att det finns ett stort behov av långsiktighet kommunernas planering. Detta behov speglas tydligt av samhällsdebatten där SKR återkommande efterfrågar långsiktiga planeringsförutsättningar för kommunal sektor. I en osäker framtid kan scenarioanalyser hjälpa kommuner att förbereda sitt agerande vid olika ekonomiska utfall.

2.2

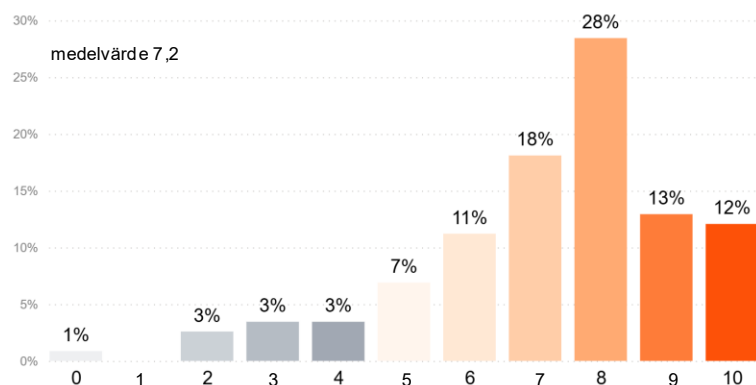
Resursfördelning

En majoritet anser att den kommunala resursfördelningen har en tydlig koppling till verksamhetens behov

Resursfördelningen är avgörande i kommunerna

Utifrån enkätresultatet är det tydligt att resursfördelningen spelar en viktig roll i kommunernas styrning av ekonomi och verksamhet. Över hälften av respondenterna (53 procent) svarade 8 eller högre vilket tyder på att de tycker resursfördelningen är avgörande. Enbart 10 procent angav ett värde mellan 0-4, alltså att resursfördelningen inte spelar någon roll. Medelvärdet uppgår till 7,2 bland respondenterna i enkäten.

Hur stor roll spelar resursfördelningen i kommunens styrning av ekonomi och verksamhet?



Uppdelat per kommungrupp så sticker resultatet ut för mindre städer/tätorter och landsbygdskommuner där resursfördelningen generellt inte anses vara lika viktig som i resterande kommuner. För kommungrupperna större städer och storstäder, samt kommuner nära dessa, var det 62 procent som svarade åtta eller högre.

De kommuner som använder SKR:s prislappsmodell tycker generellt att resursfördelningen spelar en större och mer avgörande roll. Kommunerna med egen beräkningsmodell ligger på motsvarande nivåer som totala genomsnittet, medan det föga förvånande är färre som tycker att resursfördelningen är viktig bland de som inte har en egen beräkningsmodell.

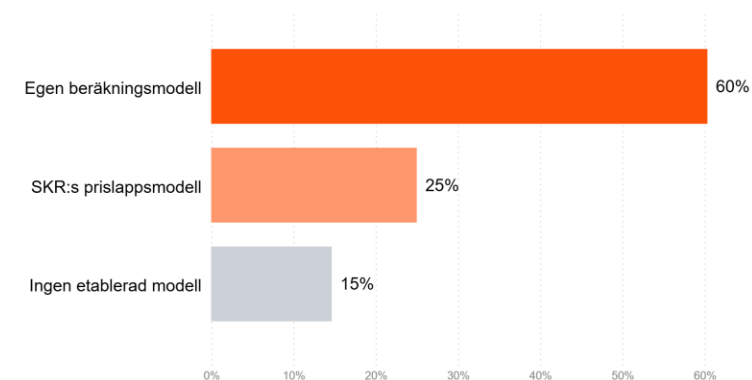
Under de senaste åren har en tydlig förändring i befolkningsutvecklingen skett med historiskt lågt barnafödande och den lägsta folkökningen på över 20 år. Detta gör det extra viktigt att fördela resurser på ett rättvist sätt inom kommunal sektor.

Egen beräkningsmodell är vanligast

I kommunerna är det vanligast med en egen beräkningsmodell i resursfördelningen, vilket 60 procent av de svarande har. En andel på 25 procent använder sig av SKR:s prislappsmodell medan 15

60% av kommunerna använder en egen beräkningsmodell

Vilken typ av resursfördelningsmodell använder ni?



procent inte har någon etablerad modell. Som tidigare konstaterat har alla kommuner någon form av resursfördelning vilket gör det anmärkningsvärt att en betydande andel av kommunerna inte har en etablerad modell. Vi har även noterat att det förekommer kommuner som använder SKR:s prislappsmodell som en utgångspunkt i analysen för att ta fram ett förslag på nämndernas ramar, och att kommunen även har byggt upp en egen beräkningsmodell.

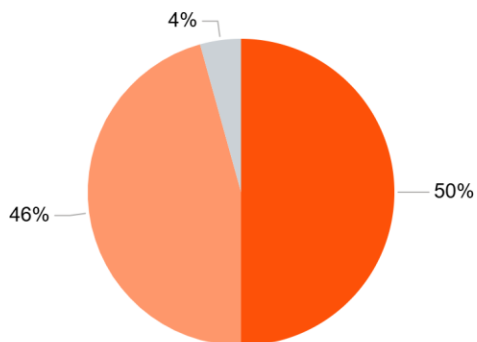
Vanligt att full pris- och lönekomensation inte ges – och stor spridning i huruvida nyckeltalsanalyser tillämpas

Löne- och priskompensation

I princip alla kommuner kompenserar verksamheter för generell löne- och prisökning. Däremot gör 46 procent av kommunerna detta endast i viss utsträckning och fyra procent gör det inte alls. 50 procent gör det alltså fullt ut, men motsvarande andel i storstäder och storstadsnära kommuner är endast 31 procent. Det är grundläggande i kommunal resursfördelning att ge löne- och priskompensation och det bör göras utifrån makroekonomiska förutsättningar.

Kompenseras verksamheter för generell löne-/prisökning i resursfördelningsmodellen?

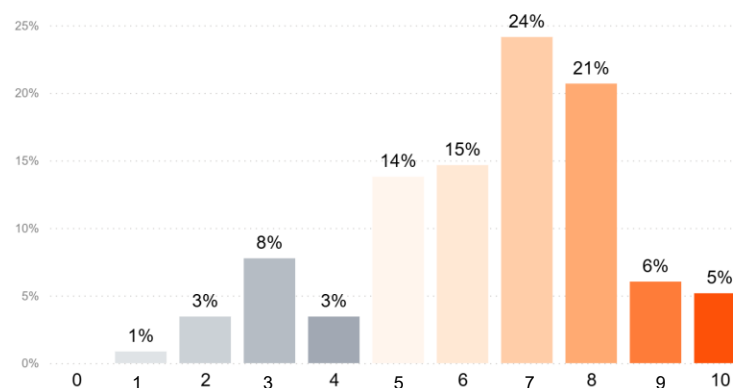
● Ja - fullt ut ● Ja - i viss utsträckning ● Nej - inte alls



Politiska prioriteringar

Resursfördelningen bör vidare säkerställa att resursfördelningen speglar den politiska viljan. Enkätresultatet visar att så är fallet i de allra flesta kommuner då enbart 15 procent svarar ett värde mellan 0-4 motsvarande ”inte alls”. Detta sticker särskilt ut bland större städer och kommuner nära större stad där andelen mellan som angav värde mellan 0-4 är 20 procent. Flest kommuner anger värdet sju, nämligen en andel på 24 procent. Medelvärdet är 6,4 för de svarande.

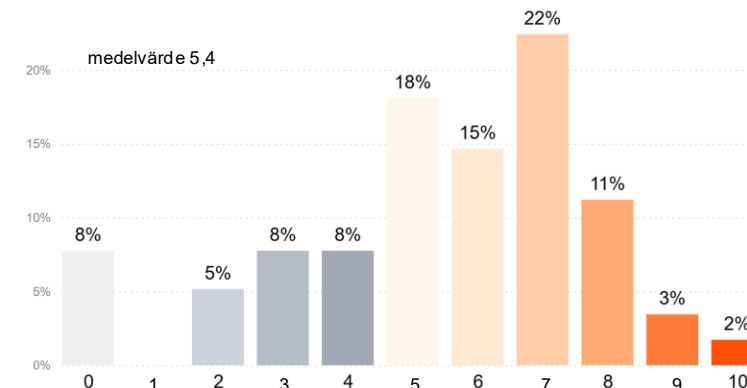
Anser du att resursfördelningen återspeglar de politiska prioriteringarna (finns tydliga samband mellan mål och resurser)?



Nyckeltalsjämförelser

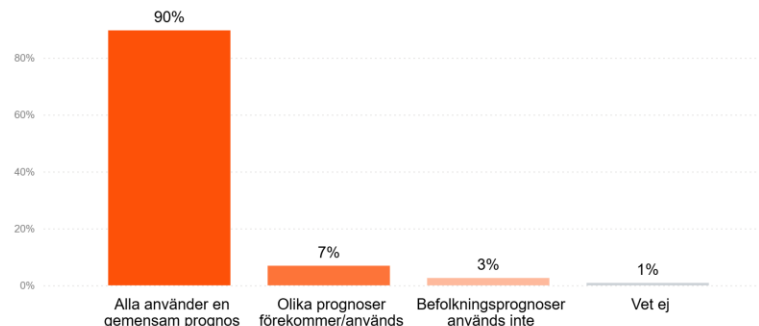
Kommuner tar hänsyn till nyckeltalsjämförelser i sin resursfördelning men inte i samma utsträckning som politiska prioriteringar. En andel på 16 procent svarar med ett värde på 8-10 vilket motsvarar att avvikelserna beaktas fullt ut. Enkätresultatet visar också att kommuner med SKR:s prislappsmodell använder sig i större utsträckning av nyckeltalsjämförelser. Effektiviseringar är viktiga för att uppnå en rättvis resursfördelning. Medelvärdet är 5,4 för denna fråga.

I vilken utsträckning beaktas avvikelser avseende nyckeltalsjämförelser i resursfördelningsmodellen?



Gemensam befolkningsprognos är vanligt men det är skiftande hur volymkompensationen tillämpas

Används en gemensam befolkningsprognos i kommunens resursfördelning (både centralt och i alla verksamheter)?



Gemensam befolkningsprognos är vanligast förekommande

En övervägande majoritet på 90 procent svarar att kommunen använder sig av en gemensam befolkningsprognos. Olika prognoser förekommer i ett antal kommuner och en liten andel på fyra procent svarar att befolkningsprognoser inte används eller att de inte vet. Det är viktigt att utgå från kommunens befolkningsprognos vilket speglas i enkätresultatet. Vidare bör det säkerställas att befolkningsprognosen är realistisk.

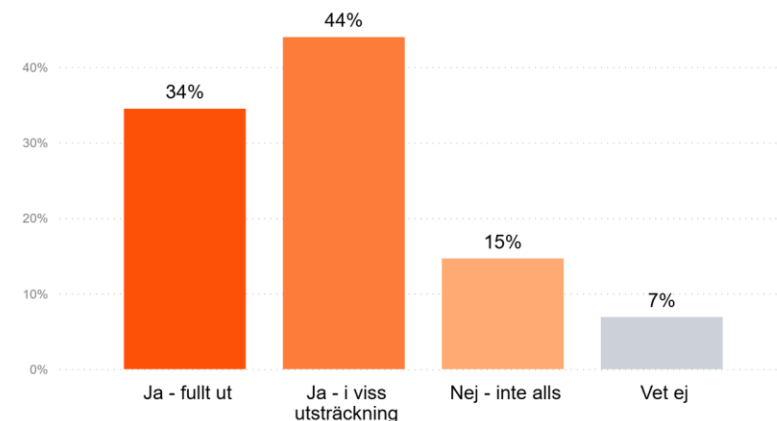
Volymkompensation ges inte fullt ut i majoriteten av kommunerna

I de allra flesta kommuner så erhålls kompensation vid volymförändringar, nämligen 78 procent. Av dessa så ger 34 procent volymkompensation fullt ut medan det i 44 procent av kommunerna bara ges i viss utsträckning. Vissa kommuner svarar att detta inte sker automatiskt utan ofta blir en politisk fråga. Erfarenheten visar att det är bäst att ge volymkompensation fullt ut, och om inte att det ska vara samma genomslag för alla verksamheter.

Enkätundersökningen visar att 15 procent av de svarande kommunerna inte tillämpar någon volymkompensation alls. Detta är oroväckande med tanke på de stora demografiska förändringar som sker och kommer påverka kommunal verksamhet i stor omfattning, inte minst inom barn och utbildning samt äldreomsorg. Vidare så svarar sju procent att de inte vet om verksamheterna erhåller volymkompensation eller inte.

Vid uppdelning utifrån kommungrupperna framkommer några intressanta iakttagelser. Andelen som ger full volymkompensation bland mindre städer/tätorter och landsbygdskommuner är 22 procent och de som inte ger alls uppgår till 20 procent. Av de svarande inom storstäder och storstadsnära kommuner uppger 56 procent att volymkompensation ges fullt ut och 31 procent att verksamheterna ersätts i viss utsträckning. Större städer och kommuner nära större stad är ett mellanting av de andra kommungrupperna vad gäller dessa andelar.

Ges full kompensation (både positiv och negativ) vid förändring i målgruppernas efterfrågan?

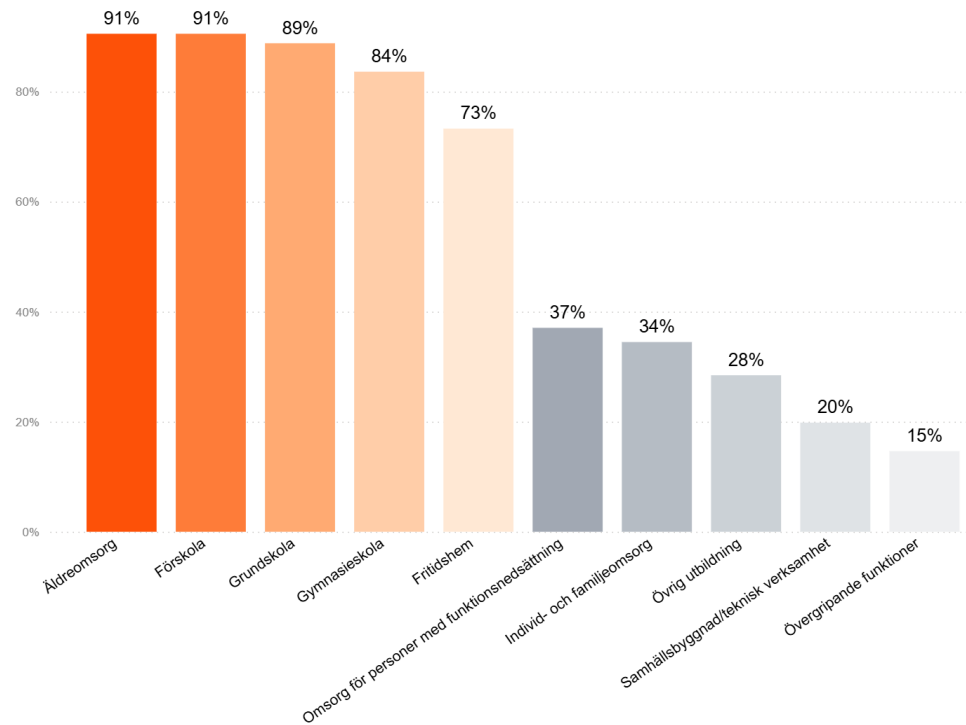


Huvudsakligen pedagogisk verksamhet och socialtjänst som kompenseras för volymförändringar – mindre vanligt bland övergripande funktioner och samhällsbyggnad



Vi använder delvis kostnadsutjämnings prislappar för pedagogisk verksamhet och socialtjänst, medan det är mer anslagsbetonat inom övrig verksamhet

Vilka verksamheter kompenseras för befolkningsförändringar/demografi? (flerval)



Verksamheter som kompenseras för befolkningsförändringar

Flera kommunala verksamheter kompenseras för befolkningsförändringar enligt enkätundersökningen. Däremot sticker utbildningsverksamheter så som förskola, grundskola, gymnasieskola och fritidshem ut tillsammans med äldreomsorg. Med 105 svar vardera, motsvarande 91 procent av de svarande, så är det

huvudsakligen äldreomsorg och förskola som kompenseras för befolkningsförändringar inom kommunal verksamhet. Detta kan bero på att det är relativt enkelt att beräkna volymkompensationen för dessa verksamheter men det är även motiverat utifrån de stora demografiska förändringar som sker i dessa målgrupper. Utifrån detta är det viktigt att kommunerna klarar av att ställa om sin verksamhet och fördela resurserna på ett rättvisande sätt.

Det är däremot inte lika vanligt att ersättning fördelas för verksamheter som omsorg för personer med funktionsnedsättning, individ- och familjeomsorg, övrig utbildning, samhällsbyggnad och övergripande verksamheter. Enbart en andel på 40 procent eller lägre anger att dessa verksamheter kompenseras för befolkningsförändringar. I dessa fall kan det vara relevant med en övergripande demografisk kompensation som innebär en generell kompensation för förändringen inom verksamhetens målgrupp.

PwC:s insikter kopplat till resursfördelning



Effektiviseringar – från osthyvel till tårtspade

Arbeta strukturerat med nyckeltalsanalyser för att peka ut områden där kommunen har potential att genomföra effektiviseringar med liten påverkan på verksamheten, alternativt prioritera om mellan verksamhetsområden. Detta syftar till att säkerställa att kommunens prioriteringar speglar den politiska viljan.



Tydlig, transparent och rättvisande resursfördelning

Det är viktigt att separera pris- och lönekompensation, volymförändring och politiska prioriteringar inom kommunens resursfördelning. Flera kommuner uppger att de enbart ger volymkompensation i viss uträkning, vilket indirekt blir en form av politisk prioritering. På motsvarande sätt blir löne- och priskompensation som tilldelas i viss utsträckning en form av indirekt effektivisering.



Tydliggör politiska prioriteringar och säkerställ spårbarhet

Politiska prioriteringar och beslut om exempelvis bemanningsnivåer bör dokumenteras och vara spårbara så att det framgår om beslutet gäller tillsvidare eller är tidsbegränsat. Vidare kan kommunen dokumentera beslutsforum och beslut för att öka transparensen i modellen.



Nya tider – nya fokusområden

Vi ser ökade krav på kommunal sektor inom frågor som avser klimatomställning, civil beredskap, trygghet och säkerhet. I många fall är det statliga krav som ännu inte har en tydlig finansiering. Dessa områden riskerar att tränga undan resurser inom kommunens ordinarie kärnverksamhet.

3

Framåtblick

Medskick utifrån årets enkät



Fler kommuner planerar långsiktigt och dessa analyser påverkar beslutsfattande – men kommunal resursfördelning behöver bli mer rättvisande



Långsiktig finansiell analys har ökat i betydelse

71 procent av Sveriges kommuner genomför analyser av den ekonomiska utvecklingen som sträcker sig längre än tre år och 88 procent uppger att denna har påverkan på finansiella mål, vilket är en kraftig ökning jämfört med tidigare år. Resultatet indikerar att den framtida ekonomiska utvecklingen har blivit en central variabel att beakta i beslutsfattandet.



Det finns brister i kommuners resursfördelning

En andel på 15 procent saknar en etablerad resursfördelningsmodell samtidigt som majoriteten anser att resursfördelningen är avgörande. Resursfördelningen kompenserar för viktiga aspekter men många kommuner gör det bara till viss del eller inte alls.



Kommuners ekonomi bör vara långsiktig och ansvarstagande

Utifrån svarsfrekvensen och engagemanget är det påtagligt att rapportens teman är i fokus i svenska kommuner. Det är av stor betydelse att kommuner planerar långsiktigt och att den framtida utvecklingen får genomslag i resursfördelningen framöver.

Vill ni få fördjupade insikter?

Vi på PwC kan hjälpa din kommun med att utveckla den långsiktiga planeringen och kommunala resursfördelningen. Kontakta gärna våra specialister nedan. Läs mer om våra tjänster för offentlig sektor på pwc.se/offentlig-sektor och prenumerera på vårt nyhetsbrev **Dialog!**



Susanna Colijn

Ansvarig partner för PwC:s specialistenhet Offentlig sektor
susanna.collijn@pwc.com



Per Larson

Specialist inom kommunal ekonomi med fokus på resursfördelning
per.larson@pwc.com



Josefine Ekmehag

Ansvarig för kommunal ekonomi och expert inom långsiktig finansiell analys
josefine.e.ekmehag@pwc.com



Carl Svedberg

Specialist inom kommunal resursfördelning
carl.s.svedberg@pwc.com

